



UN UOMO E LA SUA MISSIONE



RAFAEL PEÑUELA TORRES

IN UN' INTERVISTA ESCLUSIVA
CON NICK COOMBES, IL CEO
RAFAEL PEÑUELA TORRES PARLA
CON SINCERITA' DELLA NUOVA
MANROLAND SHEETFED DOPO
L'INSOLVENZA DI CINQUE ANNI FA.



NC: Sono ormai passati cinque anni dai giorni difficili dell'insolvenza – mi racconta la sua esperienza con l'azienda?

RPT: Ho iniziato come Direttore Finanziario in Spagna nel 1992 dove, come accadeva nella maggior parte dei paesi, rappresentavano in modo indipendente MAN Roland, così si chiamava allora. Tutto questo cambiò nel 1999 quando la maggior parte dei distributori furono acquisiti e io diventai un 'Roländer' assumendo alla fine l'incarico di Direttore Vendite della divisione Sheetfed della nostra sede principale di Offenbach. A quel tempo, ricordo, la divisione sheet fed e la divisione web fed facevano parte della stessa azienda.

NC: Che coinvolgimento ha avuto durante l'insolvenza?

RPT: Il processo è iniziato a Novembre nel 2011 e in base alla legge tedesca avevano tre mesi per trovare un investitore interessato a continuare l'attività. Più di una dozzina di aziende mostrarono interessi, sia concorrenti che aziende non appartenenti al settore grafico – era come un concorso di bellezza durante il quale mostravamo le nostre migliori risorse! In realtà, mentre lottavamo per trovare una soluzione soddisfacente nei tempi previsti, Tony Langley era in attesa dietro le quinte e si presentò alla fine di gennaio, quando era ormai chiaro che gli altri investitori, per vari motivi, non riuscivano a concludere. Il 9 febbraio 2012, diventò il nuovo proprietario di Manroland Sheetfed – a quel punto la divisione rotative era già stata venduta.

NC: Quindi cosa comprò effettivamente Langley?

RPT: Tutte le attività della divisione sheetfed di Manroland AG – edifici, merci, debitori, impianti, macchinari – tutto, comprese le azioni delle nostre oltre 40 filiali in tutto il mondo – naturalmente con i loro dipendenti. E' stata la sua più grande acquisizione e un grande impegno finanziario. E' stato estremamente positivo per la nostra autostima e fiducia che un investitore estraneo al settore avesse visto Manroland come un'azienda da portare avanti.

NC: E' stato difficile il passaggio?

RPT: L'insolvenza è stata la parte difficile, ma dal momento in cui Langley è entrato in gioco, abbiamo iniziato la ripresa. Nel momento in cui tutto si è stabilito, eravamo circa 1000 dipendenti ad Offenbach e altri 1000 in tutto il mondo a continuare l'attività – per completare le macchine da stampa in costruzione e adempiere agli ordini già in portafoglio. Ma bisogna ricordare che il mercato stava ancora facendo fronte agli effetti della crisi finanziaria globale e la situazione era molto difficile. L'intera situazione era molto incerta, ma avevamo un parco macchine installato di circa 10,000 macchine in tutto il mondo e molti clienti fedeli che contavano sulle nostre macchine per gestire le loro attività. Questa rappresentava sia un obbligo che una opportunità. Siamo riusciti a mantenere la maggior parte dei nostri esperti nella divisione di Ricerca&Sviluppo e Produzione, che è stato fondamentale per il passaggio sotto la nuova proprietà.

NC: C'è stato un grande cambiamento di stile nella gestione aziendale?

RPT: Certamente! Siamo cresciuti con la mentalità di una grande azienda, come molte aziende delle nostre dimensioni e complessità, con molti livelli di gestione e protocolli che dovevano essere rispettati. E' cambiato tutto – e francamente, era necessario. Dovevamo diventare più snelli e reattivi e adottare quella che i tedeschi chiamano mentalità 'Mittelstand'. Il principio è quello della gestione "autonoma", con il criterio del 'spenderesti i tuoi soldi in questo modo?' L'obiettivo era (ed è ancora) vivere con i nostri mezzi e non spendere quello che non abbiamo. E' stato sicuramente uno shock culturale per molti dei nostri dipendenti. Quelli che non si sono adattati non sono più qui.

NC: Quali sono state le priorità quando avete iniziato la ristrutturazione e quanto è stato fatto in questi cinque anni?

RPT: La priorità era il cambiamento di mentalità e la continuità della gestione. La vecchia cultura aziendale è sparita da un giorno all'altro – è stata dura ma era l'unico modo per andare avanti. E,

avevamo un impegno nei confronti dei nostri clienti a cui dovevamo far fronte, quindi non avevamo tempo per riflettere. Abbiamo promosso nuovi manager, che hanno portato nuove idee, e eliminato le lungaggini delle vecchie procedure delle riunioni del consiglio di amministrazione, commissioni e formalità varie tipiche di una grande organizzazione.

Oggi c'è una maggiore responsabilità personale perchè gestiamo un'azienda con meno personale ma che ha il potere di prendere decisioni. Dal punto di vista logistico, abbiamo concentrato tutte le nostre fabbriche in un unico posto e finanziariamente abbiamo imparato molto velocemente come vivere con i nostri mezzi. Per i nostri clienti questo ha rappresentato la continuità - e all'interno dell'azienda ha portato ottimismo e senso di sfida che prima mancava.

In pratica, abbiamo sviluppato e lanciato in soli due anni una nuova macchina da stampa, la Roland Evolution 700. Sarebbe stato impensabile in passato. L'Evolution ha avuto grande successo sul mercato e sono state vendute più di 500 unità. In termini finanziari, abbiamo fatto un buon lavoro. Langley non ha versato alcuna liquidità nella nostra attività e negli ultimi cinque anni abbiamo registrato sempre risultati in positivo. Inoltre, in termini monetari, abbiamo restituito completamente l'investimento di Langley. Quindi, direi che abbiamo fatto un buon lavoro.

NC: Come valuta il mercato delle macchine a foglio?

RPT: Credo che il futuro delle macchine a foglio sia brillante nel breve e lungo periodo, nonostante i continui cambiamenti nel nostro settore. Ma i produttori che non si adeguano, come invece ha fatto Manroland, sono a rischio di fallimento. Se Manroland non era 'troppo grande per farla fallire', allora non lo erano neanche gli altri. Ci vediamo come uno dei cinque principali attori di questo mercato – tre tedeschi e due giapponesi, nei formati dal B2 ai più grandi. La Cina, per esempio, ha molti produttori di macchine da stampa, che si rivolgono principalmente al mercato interno e non prevediamo che la situazione possa cambiare in modo significativo nel prossimo futuro. In Germania, in particolare, dove è nata la stampa, la tecnologia si è evoluta negli anni e Manroland è sempre stata

E' STATO ESTREMAMENTE POSITIVO PER LA NOSTRA AUTOSTIMA E FIDUCIA CHE UN INVESTITORE ESTRANEO AL SETTORE AVESSE VISTO MANROLAND COME UN'AZIENDA DA PORTARE AVANTI

IN CONVERSATION

all'avanguardia sia nell'invenzione che nell'innovazione della stampa. Ci sono due settori principali – imballaggio e commerciale. Personalmente, credo che la stampa offset abbia un futuro più brillante nel settore commerciale ed editoriale. Questo grazie ai paesi emergenti dove l'alto livello di analfabetismo sarà superato con la parola stampata, non con i 'tablets'. Si tratta di vedere quanti programmi vengono sponsorizzati dai Governi in Africa e America Latina per valutare le opportunità di business per gli

E POI, OVVIAMENTE, C'E' LA CRESCITA A LIVELLO MONDIALE DI IMBALLAGGI STAMPATI, GRAZIE ALL'AUMENTO DELLA DOMANDA DI PRODOTTI DI MARCA. QUESTO E' IL PUNTO DI FORZA DEL NOSTRO BUSINESS

stampatori offset. India, Asia Sud-Orientale e Cina hanno problemi simili. E poi, ovviamente, c'è la crescita a livello mondiale di imballaggi stampati, grazie all'aumento della domanda di prodotti di marca. Questo è il punto di forza del nostro business.

NC: Cosa offre oggi Manroland alle aziende grafiche?

RPT: Fin dall'inizio abbiamo deciso di mantenere tutto il nostro portafoglio di macchine da stampa. Infatti offriamo ancora dalla gamma B2, anche se non siamo entrati in questo segmento di mercato se non dopo i nostri concorrenti – ma tradizionalmente, Manroland è conosciuta per le sue macchine di medio e grande formato, come le macchine della serie 700 e 900. Siamo stati sicuramente pionieri di molte caratteristiche che oggi vengono considerate di serie. La nostra più recente offerta è la serie Evolution, che è senza dubbio oggi la macchina da

stampa più tecnologicamente avanzata. Manroland si conferma come sempre leader per la tecnologia e l'ingegneria tedesca – affidabile e performante.

NC: E' tutto sulla tecnologia?

RPT: Assolutamente no. C'è l'elemento essenziale del servizio di assistenza. Non si tratta di vendere solo la migliore macchina da stampa al mondo, ma di fornire un servizio di assistenza per l'intera vita della macchina garantendo sempre le stesse prestazioni giorno dopo giorno. Ciò vuole dire fare molto di più che la semplice sostituzione di parti macchina quando si usurano.

EVOLUTION 700



ROLAND 900



Ciò vuol dire instaurare un rapporto di stretta collaborazione con i nostri clienti, conoscendo la loro attività per ottenere la massima efficienza, non solo dalla loro macchina, ma anche dai loro processi produttivi. Questo lo definiamo TOP: Tecnologia – Organizzazione – Personale. Alla fine della giornata, abbiamo un obiettivo con TOP, rendere i nostri clienti più efficienti possibile. Principalmente forniamo questo supporto attraverso le nostre oltre 40 filiali. Dove non abbiamo questo tipo di servizio, ci avvaliamo di Partner di Vendita e Assistenza ben consolidati e affidabili, supportati ovviamente dai nostri esperti qui in Germania. In

IN CONVERSATION

sostanza, stiamo lavorando per rendere i nostri clienti competitivi e produttivi in un'industria altamente competitiva e consideriamo ogni operatore delle nostre macchine un potenziale partner per la vita.

NC: Qual'è la posizione di Manroland nel mercato digitale?

RPT: Considerando la situazione della stampa offset oggi, non vediamo il digitale come una grande minaccia per i nostri mercati principali di imballaggio e stampa commerciale di alta qualità. Solo una piccola percentuale di tutte le stampe viene oggi prodotta con macchine digitali, per i costi eccessivi dell'inkjet o toner. Con gli sviluppi fatti nel velocizzare la preparazione e il cambio lavoro, anche con tirature inferiori a 1,000, siamo in grado di competere con il digitale. Naturalmente, quello che il digitale può fare a differenza dell'offset, è personalizzare – quindi per la produzione di tirature molto brevi, è chiaro che il digitale è la strada da percorrere. Tuttavia, riteniamo che ci sia la possibilità di sposare il digitale con l'offset e abbiamo un interesse dichiarato nella Nano-tecnologia di Landa, ma principalmente vediamo il digitale come complementare, piuttosto che direttamente competitivo.

NC: Quali sono gli obiettivi a medio e lungo termine di Manroland Sheetfed?

RPT: Considerando la velocità in cui cambiano le cose in questi giorni, è difficile fare una previsione a medio e lungo termine. In generale, continuiamo a lavorare sulla base di quello che abbiamo realizzato negli ultimi cinque anni. Siamo riusciti a far fronte ad un periodo molto difficile e

ora abbiamo la consapevolezza che la domanda non tornerà più ai livelli pre-2007 e sappiamo che oggi, la nostra struttura è adeguata ai livelli attuali di business. Con la nostra nuova efficienza operativa, l'azienda è redditizia con meno di 500 gruppi stampa all'anno, ma abbiamo mantenuto la capacità di raddoppiare tale numero con un minimo investimento. Continueremo, naturalmente, a sviluppare il nostro portafoglio di macchine da stampa e servizi per offrire il meglio ai nostri clienti aiutandoli ad incrementare la loro attività. Attualmente, stiamo lavorando su diversi dispositivi per l'automazione che possono essere retrofittati e guardando avanti, abbiamo progetti per una versione Evolution della serie Roland 900. Una cosa che non è cambiata è che Manroland Sheetfed continua a determinare il futuro della stampa offset attraverso i suoi sviluppi tecnologici.

NC: Come vede attualmente la Langley Holdings e Tony Langley?

RPT: Completamente impegnati è la risposta migliore che possa dare. Godiamo della sicurezza di far parte della Langley Holdings, ma abbiamo una grande autonomia e sappiamo che il Sig. Langley ha una visione a lungo termine dei suoi investimenti. Per quanto ne so, in 40 anni non ha mai venduto nessuna delle attività che ha acquisito e non intende farlo ora. Con orgoglio si definisce un 'Roländer' ed è molto interessato a quello che stiamo facendo – ma non viene coinvolto giorno per giorno perché ormai abbiamo abbracciato la cultura della Langley sulla gestione aziendale. Il Gruppo ha molto successo, grazie alla presenza di diverse attività appartenenti a diversi settori. Tony

Langley ha una profonda conoscenza degli affari e una forte convinzione che stiamo andando nella giusta direzione.

E' contento di aver assunto NC: to di riorganizzare l'azienda dopo l'insolvenza?

RPT: Certamente! E' stato gratificante che non solo abbiamo salvato una bella azienda storica ma l'abbiamo portata nel XXI secolo, salvando centinaia di posti di lavoro e continuando a supportare migliaia di stampatori in tutto il mondo. Non oso pensare alle difficoltà che avrebbero incontrato questi stampatori se l'azienda fosse scomparsa. Sicuramente, tutto il mondo della stampa avrebbe subito una grossa perdita. Ora siamo un passo avanti – e guardiamo al futuro.

manroland

sheetfed

