

한 남자와 그의 임무



RAFAEL PEÑUELA TORRES

NICK COOMBES의 CEO
RAFAEL PEÑUELA TORRES
독점 인터뷰에서 그가 5년 전
MANROLAND파산의 잿더미
에서 회사를 다시 일으킨 것에
대해 솔직히 털어놨다.



NC: 파산이 발생한지 5년이 지났습니다. 회사의 배경에 대해 말해주십시오.

RPT: 저는 1992년 스페인 지사의 재무 담당 책임자로 시작했습니다. 당시 대부분의 국가들처럼 독립 유통 업체가 MAN Roland를 대표했습니다. 대부분의 독립 유통 업체가 인수되던 1999년, 이 모든 것은 'Roländer'로 바뀌게 되었고, 여러 번의 인사 이동을 거쳐 Offenbach 본사의 매엽부분 영업 책임자로 끝을 맺었습니다. 이 때는 매엽기와 운전기 모두 한 회사에 있었던 것으로 기억합니다.

NC: 파산 협상에는 얼마나 관여하셨습니까?

RPT: 2011년 11월 시작 된 협상은 독일 법률에 따라 지속적 거래를 할 수 있게 해 줄 투자자를 찾는데 3개월이 걸렸습니다. 경쟁업체부터 인쇄산업 이 외 업체에 이르기까지 12개 이상의 회사가 관심을 보였습니다. - 이 것은 마치 우리의 최고 자산을 뽐내야 하는 미인대회 같았습니다. 실제로 우리는 가능한 시간 안에 만족할만한 해결책을 찾는데 어려움을 겪는 것처럼 보였습니다. 하지만 1월 말, 다른 경쟁 업체들은 어떠한 이유로든 해당 기간 안에 진행이 불가능하다는 것이 명백해졌지만 Tony Langley는 계속해서 기다렸습니다. 마침내 2012년 2월 9일, 그는 Manroland Sheetfed의 새 소유주가 되었고, Web 부문은 이미 그 단계에서 매각되었습니다.

NC: 그래서 Langley가 실제로 매입한 것은 무엇이었습니다?

RPT: 전 Manroland AG 매엽 부분의 건물, 주식, 채무자, 공장, 기계뿐만 아니라 전 세계 40개 이상의 시장 조직 자회사 지분을 포함한 모든 자산을 매입했으며, 조직원에 대한 책임 또한 맡게 되었습니다. 그 당시 이는 그의 최대 인수였고 주요한 재정적 지원이었습니다. 또한 이는 업계 외부의 누군가가 Manroland를 존속 가능한 사업으로 보았다는 자부심과 확신을 주는데 큰 도움이 되었습니다.

NC: 전환하는데 어려움은 없었습니까?

RPT: Langley가 들어선 순간부터 파산은 어려운 부분이었습니다. 모든

것이 정착될 때까지, 우리는 약 1000여명의 Offenbach 직원과 전 세계에 1000여명의 직원이 남아 있어 조립 중인 인쇄기를 완성하고 진행 중에 있는 주문을 실행하는 등 정상적으로 거래를 계속할 수 있었습니다. 하지만 당시 시장은 여전히 세계 금융 위기의 여파로 어려움을 겪고 있었고, 거래 상황이 매우 어려웠음을 기억해야 합니다. 전체적 상황은 매우 불확실했지만 우리는 전 세계적으로 지원 가능한 약 10,000대의 인쇄기를 기반으로 우리 인쇄기에 의존하여 사업을 운영하는 충성 고객을 많이 보유하고 있었습니다. 이는 의무와 기회, 두 가지를 모두 제시했습니다. 또한 우리는 새로운 소유권 하에 원활한 전환을 이루기 위해 R&D와 생산 부문에 재능 있는 인재를 보유하려 노력했습니다.

NC: 경영 스타일에 큰 변화가 있었다고 생각하십니까?

RPT: 물론입니다! 우리 정도의 규모와 복잡성을 가진 많은 회사들처럼 우리는 준수해야 할 규약과 다양한 경영단계로 대기업 정신으로 성장했습니다. 모든 것이 바뀌었고, 솔직히 말하면 매우 필요한 것이었습니다. 우리는 좀 더 민첩하고 민감할 필요가 있어 독일인들이 'Mittlestand'라 부르는 정신을 채택했습니다. 이 원칙은 '실습' 경영의 하나로, '당신의 돈을 어느 쪽에 쓸 것 입니까?'라는 질문을 던집니다. 이 원칙의 목표는 우리 자력으로 살면서 우리가 가지고 있지 않은 것을 낭비하지 않는 것 입니다. 직원들에게 분명 문화적 충격이었지만, 그들 대부분의 신용면에서 가장 적합한 것이었습니다. 이를 따르지 않은 사람들은 더 이상 여기 없습니다.

NC: 다시 일어서기 시작했을 때의 우선순위는 무엇이었으며, 5년 동안 얼마나 잘 이루어졌습니까?

RPT: 우선순위는 사고 방식의 변화와 운영의 연속이었습니다. 오래 된 비즈니스 문화는 하룻밤 사이에 사라졌고, 이는 힘든 일이었지만 앞으로 나아갈 수 있는 유일한 길이었습니다. 우리는 만족을 원하는 우리의 고객에 대한 헌신으로 속고할 시간이 없었습니다. 새로운 아이디어를 제시한 많은 새 관리자들을 승진시켰고, 커다란 조직의 관행인 이사회 회의, 의원회 및 기타 기구의 오래 된 책임 관행을 제거했습니다. 결정권한이 있는 소수의

인력으로 회사를 운영하기 때문에 개인의 책임과 의무가 훨씬 커졌습니다. 물리적 측면에서도 우리는 모든 공장을 한 곳에 집중시켰고, 자체 재정 상황 내에서 어떻게 살아야 할지 빠르게 터득했습니다. 고객들에게는 지속적 보안을 제공하고 내부적으로는 낙천주의와 실종 되었던 도전 정신을 가져왔습니다. 실제로 우리는 2년 내에 새로운 플랫폼인 Roland Evolution 700을 개발해 출시했습니다. 이는 전례가 없던 일입니다. Evolution은 업계에서 호평을 받으며 현재 500대 이상 출하되었습니다. 재정적 측면에서 우리는 꽤 잘했다고 믿습니다. Langley는 더 이상 우리의 사업에 더 많은 자금을 투입할 필요가 없으며 우리는 지난 5년동안 흑자를 기록하고 있습니다. 또한 Langley의 투자를 현금으로 모두 상환해 주었습니다. 하여 우리가 아주 잘 해냈다고 말할 수 있습니다.

NC: 매엽 인쇄 시장을 어떻게 생각하십니까?

RPT: 업계에서 일어나고 있는 변화에도 불구하고 매엽 오프셋 시장의 미래는 단기적으로나 장기적으로나 밝다고 믿습니다. 하지만 Manroland가 그랬던 것처럼 이러한 제조업체도 적응하지 못한다면 실패의 위험에 처할 것입니다. 만약 만로랜드가 적응에 실패한다면 다른업체도 마찬가지일 것입니다. 우리는 우리 시장 부문에 3개의 독일 업체와 2개의 일본 업체가 있다고 보며 우리 스스로를 5개의 주요 플레이어 중 하나로 봅니다. 즉, B2 그 이상입니다. 예를 들어, 중국이 많은 인쇄기 제조업체를 보유하고 있지만 그들은 여전히 국내 용도로 사용되고 있으며 당분간 상황이 크게 바뀔 것 같진 않습니다. 허나 인쇄가 탄생한 독일의 경우, 이 기술은 수십 년 동안 진화해왔으며 Manroland는 항상 인쇄의 발명과 혁신의 선두에 있었습니다. 여기엔 포장용과 상업용이라는 두 가지의 드라이버가 있습니다. 개인적으로 저는 다른 많은 사람들이 생각하는 것 보다 상업 및 출판 분야에서 오프셋 인쇄가 더 밝은 미래를 가지고 있다고 믿습니다. 이 밝은 미래는 '태블릿'이 아닌 인쇄된 단어로 높은 문맹률을 극복할 신흥 국가로부터 올 것입니다. 아프리카와 라틴 아메리카에서 교과서에 대한 접근을 높이기 위해 오프셋 프린터에 대한 비즈니스 기회를 높여주는 후원제도가 얼마나 많은지를 보면 알 수 있습니다. 이 외에도 인도, 동남아시아 및 앞서 언급한 중국도 비슷한 문제를 가지고 있습니다. 그리고 당연하게도 브랜드 제품에 대한 소비자 수요가 증가함에 따라 전 세계적으로 포장 인쇄가 급성장 하고 있습니다. 이것이 바로 사업의 초석이 될 것입니다.

이는 업계 외부의 누군가가 Manroland를 존속 가능한 사업으로 보았다는 자부심과 확신을 주는데 큰 도움이 되었습니다.

대화 중

NC: 오늘의 Manroland는 인쇄업체에 무엇을 제공해야 합니까?

RPT: 처음부터 우리는 전체 인쇄 포트폴리오를 유지하기로 결정했습니다. 비록 경쟁사들보다 훨씬 나중에 이 시장에 진입했지만, 우리는 계속해서 B2 범위를 제공합니다. 그리고 이전부터 Manroland는 700, 900 시리즈로 알려진 중형 및 대형 포맷으로 유명합니다. 우리는 오늘날 당연시되는 많은 기능들을 개발해냈습니다. 우리의 최신 제품인 Evolution 700시리즈는 의심할 여지 없이 기술적으로 가장 진보된 인쇄기입니다. Manroland는 항상 그래왔듯 기술의 선두주자이며 매우 잘 설계되고 구축된

그리고 당연하게도 브랜드 제품에 대한 소비자 수요가 증가함에 따라 전 세계적으로 포장 인쇄가 급성장 하고 있습니다. 이것이 바로 사업의 초석이 될 것입니다.

독일의 기술을 보여줍니다. 이것에 모든 신뢰와 성능이 함축되어 있습니다.

NC: 모두 기술에 관한 것입니까?

RPT: 그렇지 않습니다. 서비스라는 중요한 요소가 있습니다. 세계 최고의 인쇄기를 판매하는 것뿐만 아니라 항상 최적의 상태를 유지할 수 있도록 평생 지원 하는 것입니다. 이는 부품이 마모되었을 때 단순히 부품을 교체하는 것 이상의 의미를 가집니다. 이는 고객의 사업을 이해하며 인쇄기뿐 아니라 모든 과정에서 최적의 효율성을 달성하기 위해 협력하며 고객과 긴밀한 협력 관계를 발전시키는 것을 의미합니다. 우리는 이것을 TOP라고 부릅니다. : Technology(기술) - Organization(조직) - People(사람). 가장 중요한 것은 우리가 TOP로 고객의 효율성을 가능한 높인다는 하나의 목표를 가지고 있는 것입니다. 대부분의

경우 우리는 40개 이상의 자회사를 통해 이러한 지원을 제공합니다. 우리가 이런 업무를 수행할 수 없는 곳의 경우, 우리의 독일 전문가들이 지원하는 매우 전문적이고 믿을만한 판매 및 서비스 파트너를 제공합니다. 본질적으로 우리는 경쟁이 치열한 산업에서 고객의 경쟁력과 수익성을 높이기 위해 노력하고 있으며 우리의 인쇄기 사용자를 잠재적인 파트너로 생각합니다.

NC: Manroland는 디지털 시장에서 어떤 위치에 있습니까?

RPT: 현재 오프셋 시장에서 우리는 디지털을 포장 인쇄 및 고품질 상인쇄 시장을 위협하는 주요 요소로 보지



Roland 900

Evolution 700



ROLAND 900

않습니다. 잉크젯 또는 토너 여부에 관계없이 오늘 모든 인쇄물 중 적은 비율만이 디지털 인쇄기로 생산되며 대부분 대량 생산의 단가는 오프셋 인쇄를 한 발 더 앞서게 합니다. 우리가 만든 준비시간 및 업무 전환 속도의 향상으로 우리는 1,000장 이하의 인쇄도 디지털 인쇄와 경쟁할 수 있습니다. 물론 디지털 인쇄는 오프셋 인쇄가 할 수 없는 개인적인 작업을 할 수 있습니다. 그리하여 동일 제품의 버전을 달리하는 등 짧은 생산의 경우는 디지털은 가장 좋은 해결책일 것 입니다. 하지만 우리는 디지털 인쇄와 오프셋 인쇄를 결합시킬 잠재력이 있다고 믿습니다. 또 우리는 Landa의 나노 기술에 관심을 가지고는 있지만 기본적으로 디지털 인쇄는 직접적인 경쟁이라기 보단 보완적인 것으로 보고 있습니다.

NC: Manroland Sheetfed의 중, 장기적 목표는 무엇입니까?

RPT: 오늘 날 상황이 바뀌는 속도로 중, 장기적 목표를 정의하긴 어렵습니다. 일반적으로 우리는 지난 5년동안 우리가 달성한 것을 토대로 하고 있습니다. 우리는 매우 어려운 시기를 겪었고, 이제 2007년 이전의 수요로 돌아갈 수 없다는 것을 명확하게 이해했으며 현재 사업 수준에 맞도록 조직을 구성했습니다. 새로운 운영 효율성으로 회사는 연간 500개 미만의 인쇄 유닛을 실행할 수 있지만 비용을 거의 증가시키지 않고 그 수를 두 배 이상 늘릴 수 있는 능력을 가지고 있습니다. 물론 우리는 고객에게 할 수 있는 최선의 서비스와 인쇄기 포트폴리오를 개발해 그들의 사업을 성장시킬 것 입니다. 현재 우리는 자동화를 위한 여러 기능을 추가로 개조해 나가고 있으며 Roland 900 시리즈 Evolution 버전에 대한 계획을 가지고 있습니다. 단 하나 변하지 않는 것은 Manroland Sheetfed는 기술을 통해 오프셋 인쇄의 미래를 지속적으로 형성한다는 것입니다.

NC: 그렇다면 Langley Holdings와 Tony Langley는 요즘 어디에 적합합니까?

RPT: 제가 할 수 있는 가장 최고의 답변은 최선을 다했다는 것입니다. 우리는 Langley Holdings의 계열사의 보안을 누리고 있지만 자치권을 가지고 있으며 Langley가 장기적인 투자를 취할 것도 알고 있습니다. 제가 아는 한, 40년 동안 그는 그가 취득한 어떤 사업도 매각하거나 매각하려 하지 않았습니 다. 그는 스스로를 'Roländer'라 부르며 우리가 하는 일에 깊은 관심을 가지고 있습니다. 그리고 우리가 이미 사업 경영에 Langley 문화를 받아들였기 때문에 일상적으로 관여는 하지 않습니다. 비록 각 시장 주기마다 각각의 요소들이 있음에도 그룹은 매우 성공적입니다. 그는 사업에 대한 깊은 이해를 가지고 있으며 올바른 방향으로 나아가고 있다는 강한 믿음 또한 가지고 있습니다.

NC: 파산의 잣더미에서 회사를 다시 세우는 임무를 맡게 되어 기쁘셨습니까?

RPT: 물론입니다. 우리가 오래 된 훌륭한 기관들을 구해내는 것뿐만 아니라 이들을 21세기로 유지시킬 수 있었던 것은 매우 보람된 일이었습니다. 수 많은 직업을 보존하고 전 세계 수천 개의 인쇄업체를 계속 지원할 수 있던 것은 더 말할 것도 없습니다. 회사가 사라진다면 인쇄업자들이 얼마나 많은 피해를 입을지 생각할 필요가 없어졌습니다. 확실히 우리가 성공하지 못했다면 인쇄 업계는 더 힘들어졌을 것 입니다. 이제 우리는 봄으로 들어가고 있으며 미래에 대한 눈을 땀습니다.

manroland
sheetfed

