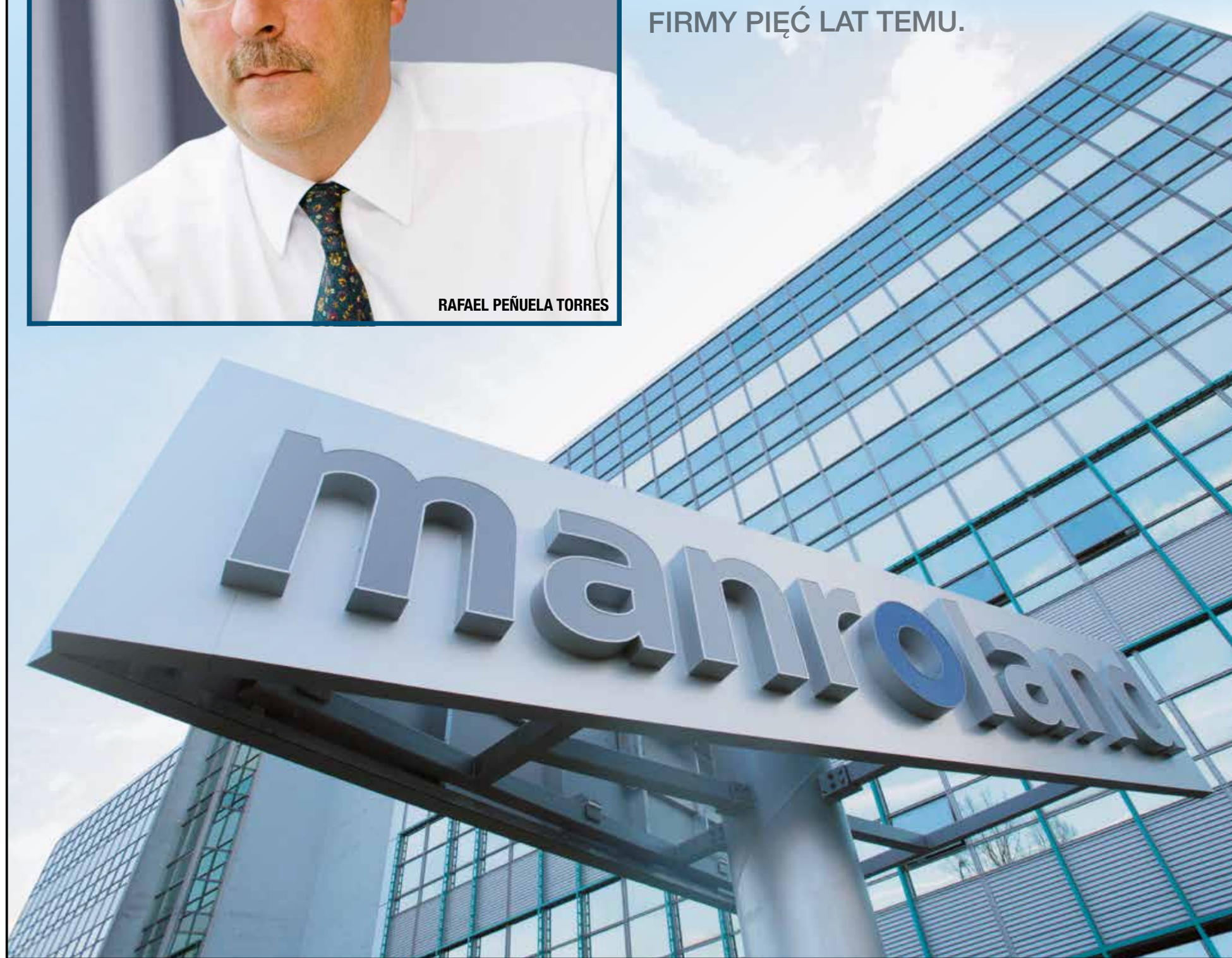


CZŁOWIEK Z POWOŁANIEM



RAFAEL PEÑUELA TORRES

W EKSKLUZYWNYM WYWIADZIE, CEO RAFAEL PEÑUELA TORRES W SZCZEREJ ROZMOWIE Z NICKIEM COOMBES'EM OPOWIADA O ODBUDOWIE Z GRUZÓW MANROLAND SHEETFED PO OGŁOSZENIU NEWYPŁACALNOŚCI FIRMY PIĘĆ LAT TEMU.



NC: Właśnie mija pięć lat od ponurego okresu niewypłacalności firmy – opowiedz mi o swojej karierze.

RPT: Zaczynałem w 1992 w Hiszpanii jako szef finansów, gdzie jak w większości krajów niezależni dystrybutorzy reprezentowali MAN Roland tak jak był wówczas znany. Wszystko to uległo zmianie w 1999 kiedy to pozyskano większość dystrybutorów i stałem się 'Roländer'em' i w wyniku różnorodnych posunięć zostałem mianowany dyrektorem sprzedaży w naszej siedzibie w Offenbachu. Proszę pamiętać że w tamtym czasie działy druku offsetowego oraz druku rolowego stanowiły jedno przedsiębiorstwo.

NC: Jaki był twój udział w negocjacjach dotyczących niewypłacalności?

RPT: Cały proces rozpoczął się w listopadzie 2011 i zgodnie z niemieckim prawem firma miała trzy miesiące na znalezienie inwestora aby uzyskać pozwolenie na dalszą działalność. Musieliśmy wzbudzić zainteresowanie szeregu firm, począwszy od konkurencji, a skończywszy na firmach spoza branży drukarskiej. Był to dla nas swego rodzaju konkurs piękności w którym musieliśmy pokazać się z jak najlepszej strony. W rzeczywistości okazało się że będziemy mieć trudności w znalezieniu satysfakcjonującego rozwiązania, ale Tony Langley który czekał w kuluarach na odpowiedni moment, zgłosił swoją gotowość w styczniu kiedy to okazało się jasnym, że z różnych przyczyn pozostałym zainteresowanym stronom nie uda się spełnić wymaganych formalności w wyznaczonym czasie. 9 lutego 2012 został nowym właścicielem Manroland Sheetfed – a dział druku rolowego został już w tym czasie sprzedany.

NC: Więc co tak właściwie przejął Langley?

RPT: Wszystkie aktywa byłego arkuszowego oddziału Manroland AG – budynki, zapasy, dłużników, fabrykę, maszynię – wraz z 40 organizacjami rynkowymi na całym świecie. Przede wszystkim jednak Langley przejął odpowiedzialność za zatrudnionych pracowników. W tamtym czasie był to jego największy zakup, jak również znaczne zobowiązanie finansowe. Świadomość że ktoś spoza branży drukarskiej dostrzegł w marce Manroland przyszłościowy potencjał

spowodowało znaczne wzmocnienie naszego poczucia wartości oraz pewności siebie.

NC: Czy była to trudna zmiana?

RPT: To niewypłacalność stanowiła najtrudniejszą część, od chwili gdy wkroczył Langley byliśmy na fali. Gdy wszystko się już uspokoiło nasza załoga zmalała do zaledwie 1000 osób w Offenbachu, i kolejnego 1000 w naszych filiach na świecie. Byliśmy w stanie w dalszym ciągu prowadzić interesy, dokończyć trwającą produkcję i zrealizować zaplanowane zamówienia. Proszę mieć na uwadze że rynek wciąż przechodził turbulencje, które były skutkiem globalnego kryzysu finansowego, a warunki do handlu były w tym czasie bardzo niesprzyjające. Mimo bardzo niepewnej sytuacji, wciąż mieliśmy pod opieką około 10,000 naszych maszyn na całym świecie oraz wielu lojalnych klientów, którzy opierali sukces w swoich interesach na naszych maszynach offsetowych. Stanowiło to dla nas z jednej strony odpowiedzialność, z drugiej zaś okazję. Zdołaliśmy także zatrzymać najbardziej utalentowane osoby z działu badawczo-rozwojowego oraz produkcji, co było kluczowe w naszych staraniach aby przejście pod nowe zwierzchnictwo przebiegło płynnie.

NC: I wyobrażam sobie że musieliście wziąć spore zmiany w sposobie zarządzania?

RPT: Ależ tak! Poprzez lata rozwoju nabyliśmy mentalności dużej korporacji, tak jak wiele innych korporacji o zbliżonej wielkości i złożoności z wieloma gałęziami zarządzania i protokołów które należało nadzorować. Wszystko to musiało ulec zmianie. Musieliśmy stać się bardziej zwinni i reaktywni, co wymagało od nas przyjęcia niemieckiej mentalności zwanej 'Mittelstand'. Jest to jedna z zasad zarządzania w stylu 'hands-on' management, gdzie miarką jest założenie 'czy wydałbyś w ten sposób własne pieniądze'. Celem było i nadal jest działanie zgodnie z możliwościami i nie wydawanie środków którymi nie dysponujemy. Dla wielu z naszych pracowników był to zapewne szok kulturowy, ale na całe szczęście większość się zaadoptowała. Tych, którym się to nie udało, już z nami nie ma.

NC: Jakie były priorytety kiedy rozpoczynaliście proces odbudowy i jak wiele udało wam się osiągnąć w ciągu tych pięciu lat?

RPT: Naszym priorytetem była zmiana nastawienia i utrzymanie ciągłości działania. Stara etyka biznesu zniknęła z dnia na dzień - był to trudny ale konieczny krok aby posunąć się na przód. Mieliśmy zobowiązania wobec naszych klientów, które chcieliśmy wypełnić, więc nie było czasu na rozmyślanie. Awansowaliśmy nowych pomyslowych managerów, pełnych świeżych pomysłów i zrezygnowaliśmy z nieaktualnych praktyk spotkań zarządu, komisji oraz pozostałych narzędzi towarzyszących funkcjonowaniu wielkich korporacji.

Ponieważ zmniejszyła się liczba osób w pionie zarządzającym, w tej chwili dużo większa odpowiedzialność personalna spoczywa na barkach wąskiego kręgu osób. W wymiarze materialnym skoncentrowaliśmy fabryki w jednym miejscu, natomiast w wymiarze finansowym bardzo szybko nauczyliśmy się nie wydawać ponad stan. Dla naszych klientów oznaczało to ciągłość która dawała poczucie bezpieczeństwa, a wewnętrznie spowodowało napływ optymistycznych nastrojów i wyzwania, czego wcześniej brakowało. W praktyce opracowaliśmy i wypuściliśmy na rynek nową maszynę Roland Evolution 700 w ciągu zaledwie dwóch lat, co było by nie do pomyślenia w przeszłości. Evolution zebrało bardzo dobre recenzje z rynku i do dnia dzisiejszego sprzedaliśmy ponad 500 zespołów drukujących. W kwestiach finansowych, w mojej opinii poradziłyśmy sobie całkiem dobrze. Żadne kolejne zastrzyki finansowe od Langley'a nie były konieczne i zanotowaliśmy bilans dodatni w każdym z ostatnich pięciu lat. Co więcej udało nam się w pełni zwrócić inwestycję Langley'a, więc powiedziałbym że poradziłyśmy sobie całkiem nieźle.

NC: Jak oszacowałbyś rynek poligraficznych maszyn offsetowych.

RPT: Wierzę w świetlaną przyszłość branży offsetowej zarówno w bliskiej jak i odległej perspektywie, pomimo zmian mających miejsce w naszej branży. Producenci, którzy nie dostosują się do tych zmian tak jak uczynił to Manroland muszą liczyć się z ryzykiem porażki. Jeżeli Manroland nie był za duży by upaść, innym też się to uda. Postrzegamy siebie jako jednego z grona pięciu głównych graczy na rynku maszyn formatu B2 i większych, z którego trzech jest niemieckich a dwóch pochodzi z Japonii. Z kolei na rynku chińskim funkcjonuje wielu producentów maszyn, których działalność jest głównie

TO, ŻE KTOŚ SPOZA BRANŻY DOSTRZEGŁ W MANROLAND ODPOWIEDZIALNEGO PRZEDSIĘBIORCĘ POPRAWIŁO ZDECYDOWANIE NASZE SAMOPOCZUCIE I UMOCNIŁO PEWNOŚĆ SIEBIE.

W KONWERSACJI

skierowana na rynek wewnętrzny i nie przewidujemy tu znaczących zmian w perspektywie przyszłości. W Niemczech, gdzie właściwie narodziło się drukarstwo, poprzez dekady ewolucji przemysłu drukarskiego Manroland zawsze stał na czele innowacji i rozwoju druku. Są dwie gałęzie napędzające rynek poligraficzny – druk opakowaniowy i komercyjny. Osobiście wierzę że wbrew opiniom druk offsetowy ma przed sobą świetlaną przyszłość w komercyjnym i wydawniczym sektorze rynku. Wypłyne to z krajów rozwijających się gdzie problem wysokiego poziomu analfabetyzmu

NIE MOŻE RÓWNIEŻ
UMKNAĆ UWADZE
ROZKWITAJĄCY
WZROST
ŚWIATOWEGO DRUKU
OPAKOWANIEWEGO,
ZWIĄZANEGO
Z POPYTEM
KONSUMENCKIM
NA PRODUKTY
MARKOWE, KTÓRY
JEST KAMIENIEM
WĘGIELNYM NASZEJ
DZIAŁALNOŚCI.

będzie rozwiązywany słowem pisany a nie dzięki tabletom. Trzeba tylko dostrzec jak wiele rządowych projektów jest prowadzonych w Afryce i Ameryce Łacińskiej których celem jest podniesienie dostępności podręczników szkolnych, aby docenić jakie daje to sposobności

dla rozwoju branży drukarskiej. Indie, Południowo-wschodnia Azja czy wcześniej wspomniane Chiny borykają się z podobnymi problemami. Nie może również umknąć uwadze rozkwitający wzrost światowego druku opakowaniowego, związanego z popytem konsumenckim na produkty markowe, który jest kamieniem węgielnym naszej działalności.

NC: Co dziś Manroland oferuje klientom?

RPT: Od początku zdecydowaliśmy się zachować nasze pełne portfolio maszyn. Tak więc wciąż oferujemy maszyny w formacie B2, mimo, że nie wchodziliśmy w ten segment rynku tak jak nasi konkurenci - ale tradycyjnie.,

Manroland jest znany z maszyn średniego i wielkiego formatu czyli maszyn serii R700 i R900. Oczywiście byliśmy pionierami wielu rozwiązań, które dziś wydają się już standardem. Naszą najnowszą propozycją jest Roland 700 Evolution, który bez wątpienia jest najbardziej zaawansowaną technologicznie maszyną. Manroland ciągle stoi na czele technologii i doskonałej niemieckiej inżynierii – przy zachowaniu niezawodności i wydajności, z którą się utożsamia.

NC: Czy szkopuł tkwi w technologii?

RPT: Nie. Istotnym elementem jest serwis. Nie chodzi tylko o sprzedaż najlepszych maszyn na świecie, chodzi o zapewnienie wsparcia przez ich



całe życie, dzięki któremu maszyna funkcjonuje z najwyższą wydajnością każdego dnia. Oznacza to znacznie więcej niż tylko wymianę części gdy się zużyją. To stworzenie bliskiej relacji z klientami, rozumienie ich biznesu i współpracę z nimi, w taki sposób aby mogli osiągnąć optymalną wydajność, nie tylko swoich maszyn ale również procesów produkcyjnych. Mówimy na to TOP – Technologia – Organizacja – Personel. Na koniec dnia, mamy jeden cel z TOP-em, żeby uczynić naszych klientów tak wydajnymi jak to tylko możliwe. W przeważającej części udzielamy tego wsparcia poprzez nasze firmy córki, których jest ponad 40. W miejscach, w których nie ma naszych

organizacji rynkowych, korzystamy z usług dobrze znanych i zaufanych partnerów serwisowych wspieranych oczywiście przez naszych ekspertów z Niemiec. Głównie staramy się, żeby nasi klienci byli konkurencyjni i osiągnęli zyski na wysoce konkurencyjnym rynku jakim jest przemysł poligraficzny i każdego użytkownika naszych maszyn postrzegamy jako potencjalnego partnera na całe życie.

NC: Jak przedstawia się Manroland w druku cyfrowym?

RPT: Jeśli chodzi o to gdzie jest offset dzisiaj, nie widzimy druku cyfrowego jako poważne zagrożenie na naszych głównych rynkach jakim jest druk opakowań i wysokiej jakości druk komercyjny. Zaledwie niewielki procent wszystkich prac jest dziś drukowanych na maszynach cyfrowych, czy to na inkcie czy za pomocą tonera, a koszt za arkusz dla większości długich nakładów stawia offset wysoko na przedzie. Z postępem jaki zrobiliśmy w przyspieszeniu czasów przyrządu maszyny i zmiany prac, nawet przy tak krótkich nakładach jak 1000 szt, możemy śmiało konkurować z cyfrą. Oczywiście, to co druk cyfrowy może zaoferować, a offset nie to personalizacja – więc dla różnych wersji tego samego produktu w bardzo niskich nakładach jest jasne, że druk cyfrowy jest rozwiązaniem. Uważamy jednak, że istnieje możliwość połączenia druku cyfrowego z offsetem dlatego też zadeklarowaliśmy zainteresowanie technologią Nano – Landa, ale zasadniczo widzimy druk cyfrowy jako komplementarny a nie bezpośrednią konkurencję.

NC: Jakie są cele średnio i długoterminowe w Manroland Sheetfed?

RPT: Z prędkością, z jaką rzeczy zmieniają się w dzisiejszych czasach, bardzo trudno zdefiniować średnio i długoterminowe cele. Generalnie, chcemy wykorzystać to, co osiągnęliśmy przez

ostatnie 5 lat. Udało nam się kontynuować działalność w bardzo trudnym okresie i teraz doskonale wiemy, że popyt nigdy nie powróci do poziomu sprzed 2007 roku, wiemy również, że mamy odpowiednią strukturę do obecnego poziomu działalności. Dzięki naszej nowej efektywności operacyjnej firma jest rentowna przy sprzedaży na poziomie ok 500 zespołów drukujących rocznie, ale utrzymaliśmy zasoby umożliwiające podwojenie tej liczby przy niewielkim podwyższeniu kosztów. Oczywiście będziemy kontynuować rozwój naszego portfolio maszyn i usług tak by oferować co najlepsze naszym klientom, a klienci, żeby mogli rozwijać swoje biznesy. Obecnie pracujemy bardziej nad modernizacją kilku różnych funkcji dotyczących automatyzacji i patrząc dalej, mamy plany na wersję Evolution maszyn z serii Roland 900. Jedną z rzeczy, która nie uległa zmianie, jest to, że Manroland Sheetfed nadal kształtuje przyszłość druku offsetowego za pomocą technologii.

NC: Więcej w jaki sposób Langley Holdings i Tony Langley wpisują się w tą sytuację?

RPT: Najlepszą odpowiedzią jaką mogę udzielić to – pełnym zaangażowaniem. Cieszymy się z bezpieczeństwa, które zapewnia nam bycie częścią wieloprzemysłowej rodziny Langley Holdings, pozostając jednocześnie z dużym stopniem autonomiczności. Wiemy również, że Pan Langley ocenia swoje inwestycje w ujęciu długoterminowym. O ile mi wiadomo, przez 40 lat nigdy nie sprzedał żadnej firmy, którą nabył i nadal nie ma takich zamiarów. Z dumą mówi o sobie „Rolandowiec” i żywo jest zainteresowany czym się zajmujemy – ale nie angażuje się w codzienną działalność ponieważ wie, że już przyjęliśmy Jego kulturę zarządzania. Grupa radzi sobie doskonale, pomimo tego, że różne jej

elementy są na różnych etapach ich cyklu rynkowego. Pan Langley świetnie rozumie biznes i ma silne przekonanie, że podążamy w odpowiednim kierunku.

NC: Czy jest Pan zadowolony, że podjął się odbudowy firmy po upadłości?

RPT: Oczywiście! Przyniosło mi to wiele satysfakcji, szczególnie, że nie tylko uratowaliśmy starą instytucję ale również wprowadziliśmy ją w XXI wiek, nie wspominając o zachowaniu setek miejsc pracy i ciągłym wspieraniu tysięcy drukarni na całym świecie. Nie chcę nawet myśleć, jak bardzo mogliby ucierpieć nasi klienci, gdyby firma przestała istnieć. Z pewnością, świat druku jako taki, stał by się biedniejszy gdyby nam się nie udało. Teraz czujemy powiew świeżości i widoki na przyszłość.

manroland
sheetfed

