

## Ágazatok és vállalatok válasza a válságra

A 2008-ban kezdődő gazdasági-pénzügyi válság a műanyagipart is érintette, térségtől, ágazattól függően. A vállalatok túlélésük érdekében különböző stratégiákkal válaszoltak a kihívásokra. A válság enyhülésével eljött az ideje, hogy ezeknek a lépéseknek az eredményeit vagy kudarcait elemezzék.

*Tárgyszavak: pénzügyi-gazdasági válság; vállalatirányítás; versenyképesség; beruházás; autóiipar; műanyag alapanyaggyártás; műanyag-feldolgozás.*

A gazdasági-pénzügyi válság remélhetőleg lassan már csak történelem, most a vállalatok vezetőinek a túlélés érdekében tett intézkedéseinek vizsgálata, továbbá a jövőben hasonló folyamatok kialakulásának megelőzésére szolgáló teendők elemzése van napirenden.

Számos vállalatnál elbocsátások és gyárbezárások jelezték a megrázkódtatást, ezzel egy időben azonban mások a költségek csökkentése érdekében növelték hatékonyságukat, szerkezeti változtatásokat hajtottak végre és javították piaci helyzetüket, sőt egyesek hasznot húztak a válságból.

A vállalatok többsége alkalmazkodott a megváltozott körülményekhez:

- optimalizálták a termelést és az alkalmazott eljárásokat,
- nagyobb figyelmet fordítottak szállítóikkal és vevőikkel fennálló kapcsolataik ápolására, újszerű szolgáltatásokat kínáltak, felülvizsgálták forrásaikat,
- figyelmüket különleges termékeik piacára és a legfontosabb üzleti eseményekre összpontosították,
- elemezték a fejlődés várható kihívásainak megfelelő lehetőségeiket és követendő magatartásukat.

A kedvezőtlen folyamatok a világ különböző térségeiben eltérő módon nyilvánultak meg, és ennek függvényében változtak a piaci viszonyok, a kereslet és a kínálat összefüggései.

### Az adottságok optimalizálása

Az amerikai **Orbital Plastics** tanácsadó cég (Atlanta, Georgia) elnöke szerint különösen a *kulcsemberek képességeinek megfelelő kihasználása érdemel kitüntetett figyelmet*. Megállapítja ugyan, hogy a vállalatok vezető testületének szűkítése ésszerű válasz lehet, ha a vállalkozás üzleti lehetőségei csökkennek. Azonban mindenütt van-

nak olyan kivételes képességű szakemberek, akik igazán értik munkájukat és válságos időkben is sikereket érnek el. Ezekre az általában nagy keresetű emberekre feltétlenül szükség van. Elküldésük esetében ugyan költségcsökkentés érhető el, de létfontosságú ismeretek vesznek el.

A gazdasági helyzet javulásával a gyakorlott szakemberek segítségével újra az alapokra lehet koncentrálni: szervezéssel rövidíteni a termelés előkészítését és a holt-időket, a selejtet visszaszorítani stb. Viszonylag kis módosításokkal jelentős piaci eredmények érhetőek el. Sok vállalatnál azonban termelésfejlesztés révén alig nyílik lehetőség megtakarításokra, pedig kutatásra és fejlesztésre válságos időkben is szükség van. Általában egyre nyilvánvalóbb megállapítás, hogy *a túlélés feltétele új gyártási eljárások és új gyártmányok kifejlesztése, új piacok feltárása*. K+F-re és költségcsökkentő beruházásokra kellő pénzügyi forrásokkal rendelkező vállalatok recesszió idején is fejlődhetnek. Példa erre a **LIST USA Inc.** (Észak Karolina, Charlotte) *KneaderReactor* oldószernélküli polimerizációs eljárása, amely növeli a hatékonyságot, mérsékli az energiafelhasználást és 50%-kal csökkenti a termelési költségeket. Így környezetvédelmi céloknak is megfelel; anyagtakarékos, csökkenti a hulladékok mennyiségét és az emissziót.

## Eredmények és jövőkép

A piac megtartásának, új piacok megszerzésének érdekében, különösen válságos időszakban, célszerű lehet a vállalatról kialakított képet korszerűsíteni, esetleg még névváltoztatással is felhívni a vevők, a partnerek figyelmét a cég versenyképességére, fejlődésére. Példa erre a **Filtrona Extrusion** atlantai cég, amely egy sikeres, gyógyszerészeti vezetőket magában foglaló gyártmánycsaládjának márkajelét (*Pexco*) vette fel új cégnévként. Ezzel a lépéssel egész gyártmányválasztékuk piaci sikereit elősegítették és a legnehezebb helyzetben is védték belső forrásaikat mind a gyártási feltételek, mind a szakemberek megőrzése révén.

Kedvezőtlen piaci körülmények között a vállalatok biztonságát és eredményességét javíthatja a partnerekkel kialakított kapcsolatok megszilárdítása, bővítése. A szerszámgyártók ezért vásárlóikkal, főképp az autógyártókkal együttműködve fejlesztették eljárásaikat, melyekkel versenyképességüket növelték, mérsékelték veszteségeiket, illetve felkészültek a remélt konjunktúra kínálta lehetőségek kihasználására. A fejlesztési célok között határozták meg a feldolgozás ciklusidejének csökkentését és a rugalmasabb szerszámgyártást. A kanadai **Unique Tool & Gauge** igazgatója szerint a válság elmélyülése erősíti a merőben új, kiváló minőségű, mások által nem gyártott gyártmányok fejlesztését célzó stratégiát, amelynek célja az igényes vevőkör bővítése. Az Unique a gyártási költségek csökkentése érdekében, más sajtólószerszámgyártóhoz hasonlóan, a sajtólószerszámok gyártásában acélról a könnyebben alakítható alumíniumra tért át. A váltás az autógyártóknak is előnyös, mert az alumínium jobb vezetőképessége miatt a poliolefin autóalkatrészek rövidebb ciklusidővel gyárthatók. Az új eljárás új vevőket hozott, és az értékesítés növelését eredményezte.

A modern alumínium gyártószerszámmal a **Honda** a ciklusidőt 20-80%-kal csökkentette, és egy szerszámmal, a tervezettnél 50%-kal rövidebb idő alatt több mint 600 ezer hátsó lökhárítót fröccsöntött polipropilénből, és a szerszám további gyártásra is alkalmas. Egymilliós darabszám nem minden szerszám esetében garantálható, mert az élettartam, mint acélszerszám esetében is, a szerszám, illetve a gyártmány geometriájától is függ. Joggal feltételezhető, ha a jelenleg használt lágyabb standard M-1 típusú alumíniumról 7000-es jelűre térnek át a szerszám élettartama tovább növelhető.

A Unique-nak Ázsiában is van leányvállalata, bár válság idején nem ez a legjobb megoldás, mert a piaci viszonyok esetenként gyors változásához nehéz igazodni. Észak-Amerikában a gyártást 15-20%-kal rövidebb idő alatt lehet felfuttatni, ami jelentős piaci előnyöket eredményezhet.

## Az autóipar piaci helyzete

A válság az autók eladását jelentős mértékben visszavetette, és ez az alkatrész-beszállítókat különösen hátrányosan érintette, számos jelentős vállalat karcsúsításra, üzembeszűrésre, strukturális költségcsökkentésre kényszerült. Ugyanakkor ezek a vállalatok folyamatosan egyeztetik programjaikat az autógyárakkal, ami abban is nyilvánul, hogy a két ágazat között a kapcsolati rendszer javul, a gyártmány- és gyártásfejlesztés közös feladattá válik. A válságot követően az autóipar a jelenleginél is nagyobb mértékű koncentrációra kényszerül, a vállalatok a fejlesztést nemzetek, térségek felett átnyúló programok keretében valósítják meg. Ennek hatására *az alkatrészgyártó ágazat vállalatai termékeik egész világra kiterjedő egységesítésére törekednek, hogy a világ minden országában, minden autógyárában azonos alkatrészeket építhessenek be, függetlenül attól melyik gyártó, hol állítja elő azokat.* Az összehangolt fejlesztés sikere, hogy a két ágazat szorosan együttműködve képes a konjunktúra változásaihoz igazodni.

## A műanyaggyártók válasza a kihívásokra

### *Amerika*

A műanyag alapanyaggyártók nehezen igazodtak a piaci változásokhoz. A kínálat mértékét és összetételét nem mindig sikerült optimálisan kialakítani. A hagyományos nagy vállalatok a válság előtti időszakban egyre nagyobb mértékben standard termék gyártására összpontosították figyelmüket, a válság közepette azonban, a különleges típusok iránti igények növekedése miatt, stratégiájuk módosítására kényszerültek.

A **DOW** új, különleges poliolefintípusokat és eljárásokat dolgozott ki. Ezek segítségével hétrétegű csomagolófólia gyártható, amely mind az előállítási technológia, mind a termékjellemzők tekintetében újdonságokkal szolgál.

A kisebb, különleges gyártmányokat előállító cégek közül például a hőre lágyuló poliuretán gyártó **Alliance Polymers Services LLC** (Michigan, USA) 15 hónapos

kedvezőtlen időszakot követően 2010 első negyedében 20-30%-kal növelte forgalmát. A cég alapítója és igazgatója szerint a recesszió során a kisvállalatok sokat tanultak termékeik értékesítési folyamatainak jellegéről, az árak alakulásáról, a politikai bizonytalanság hatásairól és azokról az előnyös lehetőségekről, melyek a bizonytalan piaci viszonyok közepette a standard műanyaggyártókkal folytatott versenyben számukra kínálkozik. Az árak gyors, jelentős és gyakori változásait a kisvállalatok jól kihasználják. A különleges gyártmányok piacán árpolitikájuk csökkentte a változások kedvezőtlen következményeit, és hosszú távon segíti a piaci helyzet egyensúlyának javulását.

A hőre lágyuló elasztomerek és olefinek (TPE, TPO) kisebb gyártói, például az **Elastocon TPE Technologies Inc.** (Rochester, Illinois, USA) a keverékek és porok piacán tárnak fel új piacokat és érnek el jó eredményeket. A válság a kisebb feldolgozó vállalatokat azért is sújtotta, mert vásárlásaikat nem tudták termelési lehetőségeikkel összehangolni. A kis műanyaggyártók ezt a feszültséget mindkét fél számára előnyökkel járó módon sok esetben enyhítették. Az Elastocon rugalmas és tartós kapcsolatokat tart fent beszállítóival (a nagy műanyaggyárakkal) és a feldolgozó vállalatokkal, de az azonnali (spot) piacokon hivatásos kereskedőkre (ügynökökre) hagyja, hogy a vásárlásokat és az eladásokat a piacon összekapcsolják, elősegítve így a szállítási határidők és az árak optimalizálását.

A kereskedelem nem produktív tevékenység, az ipar eredményességét az erre fordított idő és pénz „feleslegesen” terheli, a piac azonban nem nélkülözheti, ezért indokolt körültekintően és tudatosan hasznosítani szolgáltatásait.

### *Európától Ázsiáig*

*Európában* sok műanyaggyártó viszonylag kedvezően vészelte át a közelmúlt nehézségeit. A **BASF** standard üzletága 2009-ben, az előző évi veszteségeket követően, részben a Performance Polymers részlege eredményeinek köszönhetően, már pozitív évet zárt.

A német műanyag és gumiipari vállalatok szövetsége (VDMA) kimutatta, hogy 2008 első hónapjait követően először 2009 utolsó negyedében, zömmel az eurózónán kívüli országokba irányuló exportnak köszönhetően a termelésük értéke 35%-kal nőtt.

*Ázsiában* a piac szereplői eltérő módon válaszolnak a kihívásokra. Míg Észak-Amerikában a műanyag-feldolgozó vállalatok közel azonos minőségű gyártmányaikat közel azonos árakon értékesítik, addig Kínában felismerték a világpiac és a helyi piac (*local+global=glocal*) kapcsolatrendszerében kínálkozó lehetőségeket, és az azonos követelményeknek megfelelő gyártmányokat, a felvevő piacok igényitől függően, különböző minőségben állítják elő és eltérő árakon értékesítik. *A válság is közrejátszott abban, hogy az Észak-Amerikába és Európába irányuló kínai export 25%-kal csökkent, viszont a belföldi piac felértékelődött*, és a feldolgozó vállalatok értékesítési stratégiájukat ennek megfelelően alakítják, a termékek minősége és az árak rugalmasan alkalmazkodnak a piaci viszonyokhoz.

*Kínában az autóipar változatlanul gyorsan fejlődik, ezért a műanyag autóalkatrész gyártók piaci helyzete is kedvező. A kormány gazdaságösztönző csomagja hatékonyabb, mint az amerikai; a piacot korlátozó szabályok szigorúságát számos esetben, például a munkajog területén enyhítették. Később, ha a gazdaság ismét a kívánatosnál gyorsabb ütemben bővülne, ezeket a könnyítéseket visszavonják.*

A nyugati vállalatoknak számolniuk kell azzal is, hogy a jövő évtizedekben a világgazdaság fejlődését Ázsiában és ezen belül Kínában kibontakozó folyamatok határozzák meg, ahol *a föld erőforrásaiból a legtöbbet használnak fel (Asian footprint)*. Számos vállalat már felismerte, hogy a világpiacon a kis költséggel üzemelő ázsiai vállalatok versenyképesek lehetnek, és innen exportálva növelhetik profitjukat; ezért ide telepítették vállalataikat, illetve egyes gyáregységeiket és itt fektetik be tőkéjüket. Az USA polgárai ma is jelentős mértékben az onnan importált termékeket vásárolják. Azt is célszerű mérlegelni, hogy Ázsiában a társadalom középső rétegének gazdasági ereje gyorsan nő és ennek hatására általában, de különösen Kínában, a „nyugati” gazdasági szemlélet és gyakorlat a továbbiakban egyre kevésbé érvényesül. A műanyagfeldolgozó ágazatban például a nagy nemzetközi műanyagkompaundáló cégek helyébe kisebb, a helyi viszonyokhoz jobban alkalmazkodó vállalatok lépnek.

*Indiában a műanyagok alkalmazása évente mintegy 20%-kal nő, az egy lakosra számított felhasználás azonban csak 6 kg. A műanyaggyárak csak belföldi piacokra termelnek, ezért ezt az ágazatot a válság nem érintette. Az indiai műanyagfeldolgozás növekedésének hatására Ázsia részesedése a világ műanyagfeldolgozásából 45%-ról 50%-ra nő. A műanyagipari cégek 85%-a kisvállalkozás. A gépberuházások évente 25%-kal bővülnek, főleg a nagy teljesítményű, ezen belül az 1 tonnánál nagyobb kapacitású fröccsgépek iránt nő a kereslet. A gyártmányválaszték általános képet tükröz, élénk a kereslet csomagolóanyagok- és szerek, PVC ablak- és ajtóprofilok, poliolefinhuzalok és -kábelek, autóalkatrészek iránt. Egyes műanyagfeldolgozókat azonban érintett a kedvezőtlen gazdasági helyzet, és a gyártóktól méltányosabb szállítási feltételeket kérnek. A piac élénkítése érdekében a feldolgozó-gyártók főképp kétcsigás extrudereket, újrafeldolgozó (recikláló) gépeket és laborberendezéseket hoznak forgalomba.*

## **Egyesülések, felvásárlások, beruházások, pénzügyi tranzakciók**

A pénzügyi szakemberek szerint a válság alatt a tőke nyugatról-keletre irányuló áramlása tovább erősödött. A műanyaggyárak zöme Közel-Keleten és Ázsiában épül, illetve az ottani vállalatok felvásárolják számos nagy nyugati cég standard műanyagokat gyártó ágazatait. Ezek ugyanis karcsúsítják portfóliójukat, és így a jövőben ígéretes befektetések céljaira szabadíthatnak fel pénzeszközöket.

A változások érintik a műanyagfeldolgozó ágazatot is. Pl. az USA-ban 2008-ban 21 műanyag autóalkatrészeket gyártó cég tulajdonosi szerkezetében történtek változások, 2009-ben számuk 33-mal gyarapodott, ezek közül 19 csődöt jelentett vagy ahhoz hasonló helyzetbe került. Számos cég nem ismerte fel, hogy csak radikális visszafejlesztéssel kerülheti el a még nagyobb bajokat, mások viszont nem vállalkoztak költ-

ségcsökkentő, illetve fejlesztést megalapozó beruházásokra, rontva ezzel a kibontakozás esélyeit.

A beruházásokhoz szükséges pénz az esetek többségében bankkölcsön lehet. 2010-ben e téren javult ugyan a helyzet, sok esetben azonban ezek szűkössége miatt más forrásokra is szükség lenne. Magánbefektetőktől, beruházó vállalatoktól is lehetne kölcsönt szerezni, ezek azonban más tartozásoknál alacsonyabb besorolású kölcsönök (sub debt, alárendelt kölcsön), hidat képeznek az elsőrendű és a kockázati kölcsönök között, amelyeket felszámolás során utoljára egyenlítenek ki. Ezért magas a kamatuk, viszont változatos pénzügyi lehetőségeket kínálnak, például az amortizációs kulcsok és a kamatokra vonatkozó megállapodásoktól függően.

Az előrelátó feldolgozó vállalatok egy esetleg bekövetkező újabb válságra is gondolva a piac változékonyságát mérlegelve megelőző üzleti stratégiát dolgoznak ki, és többek között felülvizsgálják gyártmányválasztékukat. Meghatározzák azokat a viszonyítási pontokat (benchmark) amelyekhez mérik egy-egy gyártmány jövedelmezőségét, és ettől függően döntenek termelési programjukról. Gyenge jövedelmet biztosító termékeket nem célszerű gyártani, mert ezek hosszú távon ronthatják a növekedés esélyeit.

Összeállította: Pál Károlyné

Tolinski, M.: Plastics & the economy rising out off the recession = Plastics Engineering, 66. k. 5. sz. 2010. p. 12–19.