

Műanyag-feldolgozó vállalatok a válság időszakában: mi a teendő?

A válság mindig felerősíti a vállalatvezetőkben az azonnali reagálás óhaját. A német és az USA-beli tapasztalatok azt mutatják, hogy azok a vállalatok sikeresek, akár még válság idején is, amelyek folyamatosan, alaposan kidolgozott stratégia mentén fejlesztik a céget.

Tárgyszavak: műanyag-feldolgozás; vállalatvezetés; stratégia; akvizíció; Németország; USA.

Németországban a közelmúltban megjelent piaci versenyt elemző tanulmány szerint a műanyag-feldolgozó vállalatok adózás előtti nyeresége 2010-ben és 2011-ben kedvezően alakult, átlagosan; 13,7%-kal nőtt. A műszaki alkatrészeket gyártók eredménye még jobb, 14,5% volt (bár ez némileg, 1,3%-kal elmaradt a korábbi csúcstól). A 2012-ben végzett kutatások során vizsgálták azokat a tényezőket, amelyek a legnagyobb mértékben befolyásolják a versenyképességet, az eredményeket. Értékeltek a külső partnerekkel fennálló kapcsolatokat, a kapacitások kihasználásának körülményeit, a termelés hatékonyságát, végül mindezek tükrében a vállalatok szerkezetének korszerűségét, továbbá az egyesülésekkel, illetve felvásárlásokkal elérhető sikerekkel kecsegtető lehetőségeket.

Az USA-ban népszerűvé váltak a közepes méretű műanyag-feldolgozó vállalatok. Generációs okok miatt ezek idősödő tulajdonosai gyakran kínálják megvételre vállalataikat, ilyenkor egy-egy kínálatra legalább 50 potenciális vásárló jelentkezik, akik azonban ügyelnek arra, hogy a megvásárolt cég versenyképes legyen.

A németországi elemzések megállapításai

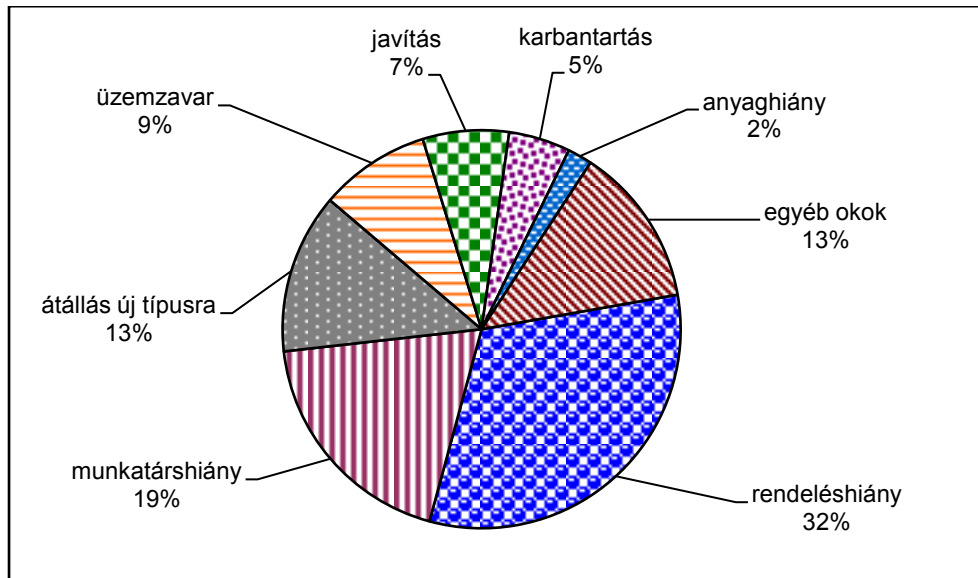
Az elemzések alapfeltételei

Beszerezések: a vállalatok nagymértékben függenek a gyártáshoz szükséges nyersanyagok szállítójától: általában a beszerzések 80%-át a szállítók 12%-ától szerzik be. Ez a függőség már a gyártmányfejlesztés időszakában kialakul. A fejlesztést ösztönző piaci igények tovább korlátozhatják a szállítókkal fennálló viszony szabadságfokát.

Kapacitáskihasználás: a feldolgozógépek névleges kapacitásának (365 nap x 24 óra) csak mintegy felét hasznosítják. Az okok különböző jellegűek. Amikor pl. új modellekre térnek át, tervezett leállásokkal számolnak; a tervektől eltérő leállások a ren-

deléshiány, az emberhiány, továbbá hatékonyságjavító átszervezések miatt következnek be (1. ábra).

Termelés: a gyártás folyamatossága főképp az állandó partnerek megrendeléseitől függ. A teljes megrendelési állomány általában a termelésnek mintegy 80%-át fedezi, azonban ennek csupán 9,3%-a a közvetlen vásárló. Jellemző a gyümölcsöző üzleti kapcsolatok tartóssága, és kedvező, hogy a 10 legfontosabb ilyen együttműködés 21 év óta sikeres.



1. ábra A műanyag-feldolgozó üzemekben előforduló leállások okainak megoszlása

A vállalatok ezeket a szempontokat mérlegelve számos olyan intézkedést vezetnek be, amelyekkel javították versenyhelyzetüket:

- 92%-uk optimalizálta a termelési folyamatokat különböző programokkal;
- minőségjavító intézkedésekkel a minőséggel kapcsolatos költségeket 3,6%-ról 2,6%-ra mérsékeltek,
- számos intézkedéssel, többek között a központi anyagellátás bevezetésével, a hulladékok hasznosításával, hulladék hő-visszanyeréssel csökkentették költségeiket,
- optimalizálták vásárlásaikat. Meg kell azonban jegyezni, hogy sok vállalatnál *stratégiai szempontokat mellőzve, beszerzéseikről rövid távon érvényesülő adatok alapján döntenek.* Azonos termékeket, esetenként hosszú időn keresztül, napi áron vásárolnak, és nem vizsgálnak olyan lehetőségeket, amelyek megtakarítást eredményezhetnek.

A nyereség csökkenését – különösen válságos időszakokban – a felsorolt módszerekkel nem lehet megállítani, még növekvő forgalom esetében sem. Szakértők javasolják a vállalat szerkezetének áttekintését és fejlesztését. További lehetőség a vállalat

növekedésére, ha megfelelő vállalatfelvásárlással racionalizálja és bővíti tevékenységét.

Vállalatok szerkezetének változtatása, fejlesztése

A vállalatok szerkezetének változtatása eredményességük javítását eredményezheti. A szanálással szemben ez nem feltételezi egy akut válság radikális megoldását, hanem új stratégiai módszerek alkalmazását jelenti.

Első lépés a vállalat gazdasági helyzetének, versenyképességének, piaci környezetének átvilágítása. Ezt az elemzést a sikeres vállalatok, szisztematikus tervező munka keretei között, háromévenként megismétlik. A változtatást, a hatékonyságjavítást gátolják többek között a gyártási eljárások terén adódó problémák, a minőségi hiányosságok, tervtől eltérő leállások, nő az utólagos műveletek aránya, jobbítást igényel a végellenőrzés stb.

Az eredmények javítása megköveteli a termelési folyamatok fejlesztését, illetve a tőkehatékonyság növelését; a tartós fizetőképesség megalapozását és ennek érdekében a pénzügyi körülményeket és költségeket részletező állapotfelmérő terv készítését; a szerkezet korszerűsítését meghatározó koncepció meghatározását; a stratégiai és operatív tervek elemezését és felülvizsgálatát; továbbá a mindezek mérlegelésével meghatározott célokat szolgáló feladatok meghatározását. Többek között meggondolandó számos szolgáltatás integrálása vagy kiszervezése; a könyvelés, a raktározás optimalizálása; a termékválaszték tisztítása, sőt a formatervezéssel elérhető előnyök értékelése. Egységes szerkezetátalakításon belül a részfeladatok meghatározásában külső intézmények, tanácsadók tapasztalatai és ipari példák is segíthetnek. Mérlegelést igényel a telephely felülvizsgálata, egyes feladatok kihelyezése vagy fordítva, külső tevékenységek beemelése a vállalathoz.

A tervezett intézkedések végrehajtása és a megvalósításhoz szükséges források biztosítása minden tekintetben előfeltétele a további lépéseknek. A szerkezetátalakítás egyes feladatainak ellenőrzése ugyancsak elengedhetetlen követelmény. A folyamatok gazdasági következményeinek mérése biztosítja a pénzügyi hatások, a nyereségek és az esetleg fellépő veszteségek ellenőrzését és hatásainak vizsgálatát.

Az átszervezések késleltetése, esetleges elhalasztása végső esetben a vállalat jövőjét veszélyeztetheti; erre utalnak az ágazaton belül megfigyelhető növekvő számú csőd eljárások is. A stratégiai döntések halogatása a vállalat eredményeinek kritikus romlásához vezethet, likviditását veszélyezteti. Ilyen körülmények között a vállalat saját erőből aligha szanálható. A vállalatvezetés akkor sikeres, ha időben döntenek az átszervezésekről vagy a konszolidációt eredményező feladatok végrehajtásáról, ezzel biztosítják a versenyképesség folyamatosságát, illetve annak további javítását.

A vállalati felvásárlásokkal elérhető eredmények

Vállalatok stratégiai felvásárlása nyomán számos eredményjavító intézkedésre nyílik lehetőség:

- a vevők és a szállítók között az együttműködés feltételeinek javítására,
- a termelőeszközök hatékonyságának növelésére a termelés mennyiségének összehangolásával,
- a gyártmány- és gyártásfejlesztésre rendelkezésre álló erőforrások összpontosítására,
- a keresletcsökkenés túlságosan nagy kitettséggel szemben a termékválaszték bővítésére,
- az alkalmazottakkal kialakított vonzó viszony megteremtésére, különös tekintettel a jól képzett szakemberek hiányára,
- a felső vezetés és az adminisztráció közötti szinergikus kapcsolatok feltárására.

Stratégiai megfontolások mérlegelésével vonzó lehetőségek alapozhatók meg külföldi kapcsolatok további előkészítése, illetve létesítése érdekében. *A német műanyag-feldolgozó iparban vállalatoként az átlagos árbevétel értéke jelenleg mintegy 20 millió EUR, amellyel a közepes méretű vállalatok csoportjába tartoznak. Számukra a belső piacon túlmenően különösen fontosak az EU országaival kialakított kapcsolatok. Az autópiacon számára műszaki műanyagokból gyártanak és szerelnek össze nagyobb elemeket, amelyeket az EU országaiba és a világ más térségeibe exportálnak.*

Egyesületek és felvásárlások a műanyag-feldolgozó ágazatban

A nemzetközi piacokon sikereket csak jelentős és tökeerős, nagy tapasztalatokkal és kiváló szakemberekkel rendelkező műanyag-feldolgozó cégek érhetnek el, amelyek általában együttműködések, egyesületek, felvásárlások, beolvasztások során alakulnak ki. Csak a világ nagy térségeire kiterjedő hatású, nemzetközi gazdasági társulások (BRIC, NAFTA) keretei között indokolt befektetéseket, beruházásokat kezdeményezni. Külföldön telephelyet csak kritikus nagyságot meghaladó erőforrások birtokában szabad létesíteni. Célravezető lehet a „Vásárolj és építs” (Buy and build) stratégia kidolgozása és megvalósítása.

Németországban például 2012-ben a HBW-Gubesch Kunststoff Engineering GmbH bekebelezte a Jakob Plastics GmbH-t. A két vállalat termelésszerkezete és áruválasztéka közel azonos, és együttműködésük piaci sikereket eredményez. A Schoeller Arca Systems átvette a Linpac Allibert GmbH-t. Az üreges testeket gyártó vállalatok gyártmányprofilja jól kiegészíti egymást. Hasonló megfontolás készítette a Röchling Engineering Plastics Gruppe-t a Mywo Kunststoff GmbH megvásárlására.

A jelen kihívásai

Az általános piaci értékelés szerint a műanyag-feldolgozó vállalatok forgalma jelentősen emelkedik, eredményessége viszont csökken. A világ feldolgozóiparában ugyanis nő az innovációs tevékenység sebessége, az új technológiák bevezetése egyre nagyobb tőkét követel, kapacitásfeleslegek alakulnak ki. A vállalatok ágazatokon belül is jelentős mértékben növelik a hatékonyságot és szervezik át tevékenységüket, költsé-

geik csökkentésével növelik hatékonyságukat, illetve eszközölnék stratégiai célú felvásárlásokat. Ezen az úton haladva globális piacképességet eredményező kritikus vállalati nagyságot szándékoznak elérni.

Egyesülések és értékesítések, illetve felvásárlások az USA műanyag-feldolgozó ágazatában

Az USA-ban a műanyag-feldolgozó vállalatok piaci körülményei 2014-ben jelentősen változnak. A 10 és 250 millió USD forgalmat bonyolító kis és közepes méretű (KKV) cégek eladása és értékesítése esetén minden kínálatra legalább 50 vásárló jelentkezik.

Az USA-ban 2012-ben 383 műanyag-feldolgozó KKV céget értékesítettek; többet, mint egy évvel korábban. Ezek több mint harmada műanyagot fröccsöntő vállalat volt, amelyek részaránya tovább emelkedett. Egy évtized óta a vásárlók között az agresszív pénzügyi befektetők aránya folyamatosan nő. A társas vállalkozások pénzügyi forrásaikat előszeretettel alacsony kamatozású ágazatokba fektetik be, a stratégiai ágazatok befektetőinek köre bővül.

Változik a piaci környezet

A magántársaságok (zárt körű részvénytársaságok, ZRT; korlátolt felelősségű társaságok, Kft. stb.) vállalatfelvásárlási hajlandósága megnőtt, a nagyobb jövedelemmel kecsegtető befektetések csökkentik a kockázatoktól való félelmet. Még a nagyon ígéretes műanyag-feldolgozó vállalatok esetében is indokolt azonban a kedvező piaci lehetőségek tükrében az általánosan rosszabb körülményekre is figyelni.

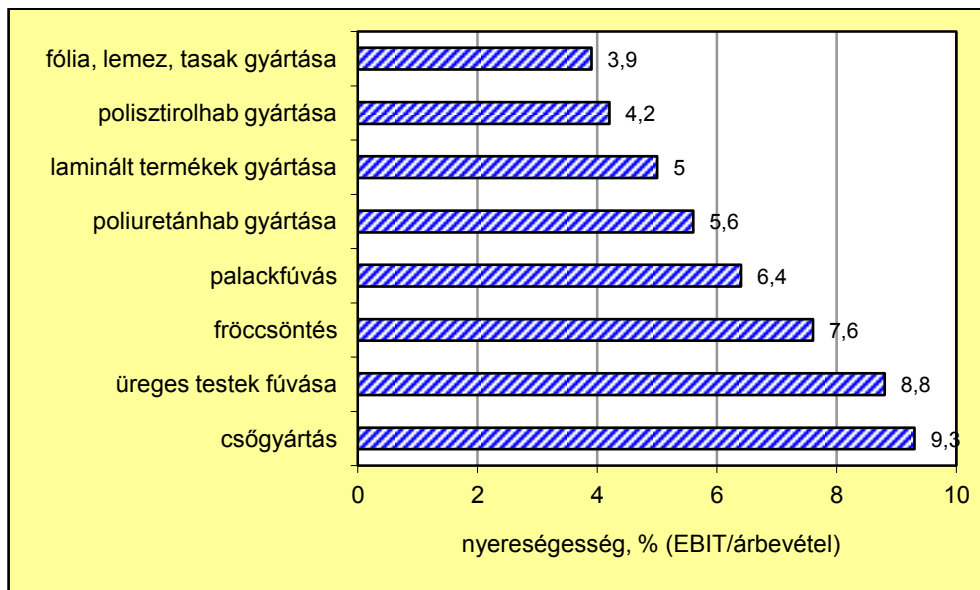
Az akvizíciós tevékenység erősödését elsősorban az okozza, hogy az USA-ban a második világháborút követően a születések hirtelen emelkedése nyomán bekövetkezett népességnövekedés jelen korunkban érezteti kivételes hatását; ennek a generációnak átlagéletkora ugyanis magasabb, mint az előzőé, és továbbiakban ilyen kiugró változások nem várhatók. Ez az átlagosan 55 éves korú emberekből álló generáció jelentős megtakarítással rendelkezik és keresi ennek leghatékonyabb hasznosítását, főleg azért, mert számosan közülük vállalkozók, és jövőjüket nem ebben a formában kívánják folytatni. Egyre többen vállalataik értékesítése révén akarnak hosszú távon jövedelemhez jutni. Az eladásra szánt vállalatok kínálatát meghatározza, hogy piaci helyzetük jó, mert a műanyag-feldolgozó vállalatok jövedelemtermelő képessége magas, termékeik versenyképesek, forgalmuk az átlagosnál gyorsabban bővül. Az ágazat jövőjét a piac kedvezően minősíti, ezért az eladók hirdetéseire válaszoló befektetni szándékozók száma jóval meghaladja a kínálatét, és e tekintetben a következő öt évben jelentős változás nem várható. Az érintett körbe tartozó cégek 80%-a közepesnél kisebb vállalkozás.

A vállalatok értéke

A vállalatok értéke legkönnyebben a vásárlásuk iránti kereslet nagysága alapján ítéltető meg. A piacon a több vásárló között kialakuló verseny magasabb eladási ára-

kat eredményez. Öt évvel korábban a 10–100 millió USD forgalmat hozó vállalatokat ennek 4–5-szöröséért értékesítették; jelenleg 5–7-szeres szorzó figyelhető meg. A 100 millió USD feletti esetében a szorzó magasabb is lehet. A gyorsan növekvő és nyereséges vállalatok iránti kereslet az árakat az átlagosnál, „a normálnál” magasabb szintre térítheti.

A Huntsman Corp. 2013-ban, a forgalom alapján számított ár nyolcszorosaért, 1325 millió USD-ért öt vállalatot vásárolt. Ezt megközelítő árszint jellemezte a piacot, amikor a Koch megvásárolta a Moex-et, a Pexco a Spectrum Plastics-ot. Ebben az évben a műanyag-feldolgozó ágazat vállalatai, közöttük különösen az üreges testek és a csövek (2. ábra), továbbá a gyógyászati termékek gyártói értek el kiemelkedően jó eredményeket. Kedvező piaci évet zártak a műanyag-hulladékokat feldolgozó cégek is.



2. ábra Az USA műanyag-feldolgozó iparának szakágazatok szerinti átlagos nyereségessége (EBIT/árbevétel, EBIT = earnings before interest and taxes, kamatok és adók levonása előtti eredmény)

A műanyag-feldolgozó vállalatok alapítását ösztönző tényezők

A legfőbb indok a profitszerzés. A műanyag-feldolgozó vállalatok nyereségének mértékét általában az adózás előtti üzemi eredmény százalékában határozzák meg, ez többnyire 5–10%, e fölött, 12%-ig már jelentősnek ítélik, ezt meghaladó eredmény kivételesen fordul elő.

A befektetők a különösen erős piaci környezetben versenyképes vállalatokat keresik, mert ezekre a területekre az újak csak nagyon nehezen jutnak be. A bonyolult műszaki eljárásokat, illetve különleges műanyagokat feldolgozó vállalatok piacára mások csak jelentős anyagi forrásokkal léphetnek be, a bent lévők viszont bizonyos fokú biz-

tonságot élvezhetnek. Szilárdnak tekinthetők azok a fröccsöntő vállalatok, amelyekről elvárják, hogy gyártmányaik választékát gyakran frissítsék, és ennek meg is tudnak felelni. Előnyt jelenthet a kivételes tulajdonságú műszaki műanyagok terén bejáratott cégek piaci helyzete, továbbá például a gyógyászati és a csomagolási cikkek gyártási tapasztalata, ezek gyártóitól elvárják a speciális követelményeknek megfelelő műszaki tudást. Az egyedi, nehezen másolható termékek előállítói ugyancsak előnyt élveznek. Versenyelőnyt jelent továbbá, ha olyan termékeket gyártanak, amelyekkel méreteik, műszaki jellemzőik, a rövid szállítási határidők és egyéb okok miatt offshore cégek nem képesek versenyezni.

Összeállította: Pál Károlyné

Höhne, F., Weigelt, M.: Was tun, wenn die Margen unter Druck geraten? = Kunststoffe, 103. k. 12. sz. 2013. p. 12–14.

Douglas D. L.: Interest in mergers and acquisitions has recently been reviving in the mid-level U.S. plastics processing arena = Plastics Engineering, 70. k. 1. sz. 2014. p. 38–40.

Rövidek...

PEEK az olaj- és gázkitermelés diktálta követelmények kielégítésére

Az angol Victrex cég, amely a nagy teljesítményű műanyagokra, a poli(éterketonok)-ra specializálódott, termékeivel most az olaj- és gázkitermelést célozza meg, ahol a magas hőmérsékleten és nyomáson működő berendezések nagyon komoly követelményeket támasztanak az alkalmazott anyagokkal szemben. A műszaki tulajdonságokon túlmenően követelmény, hogy a berendezéseket működés közben folyamatosan ellenőrizzék, vagyis lehetővé kell tenni a fűrés közbeni mérést, megfigyelést és a kritikus elektronikus adatok vezetékes továbbítását. A cég szerint a *Victrex 450G PEEK* megfelel ezeknek az új követelményeknek. Teljesíti, sőt H₂S koncentráció tekintetében túlteljesíti a *Norsok M710* tesztben leírt előírásokat, amelyek a nemfémes tömítésekre vonatkoznak extrém, például tenger alatti alkalmazásokra.

A *Victrex 450G* kiemelkedő ellenállást mutat az agresszív és korrozív vegyi anyagokkal szemben. Nagy elektromos ellenállása és alacsony elektromágneses interferenciája is alkalmassá teszi őt a fűrés közbeni méréseket és képalkotást megvalósító eszközök gyártására.

A párizsi JEC 2014 kiállításon a Victrex bemutatta a szálerősített PEEK kompozitok automatizált előállítását is. Az amerikai Automated Dynamics cég AFP (automated fibre placement – automatizált szállerkás) technológiájával *a kompozitot rétegenként építik fel, a hőkezelést lézerrel végzik*. Ez a technológia sokkal termelékenyebb, és más előnyöket is nyújt a szakaszos, autoklávus szilárdítással szemben.

M. Cs-né

European Plastics News, 41. k. 5. sz. 2014. p. 27.