

ETO: 061.3:676  
Keywords: PRIMA

## PRIMA 2002. Konferencia (Prága 2002. május 15-17.)

### I. rész

Immár 33. alkalommal tartotta meg éves konferenciáját a Papírgyártók és Csatlakozó Iparágak Marketing Szövetsége. A prágai színhely kiválasztása, a cím és az előadások összességében még inkább hangsúlyozták, hogy „Új környezetben a papír üzlet.” 4 földrész 20 országából 165 hallgató jött össze, hogy tapasztalatot és véleményt cseréljen az elmúlt mintegy egy év történései, felismerései alapján.

A jelenlévőket a PRIMA elnök asszonya, **Outi Ervasti** köszöntötte. Méltatta a kapcsolatteremtés és -tartás fontosságát. Kiemelte, hogy a növekedési, változási előrejelzéseket, a tavaly elhangzott várakozásokat néhány váratlan esemény miatt részben váltotta csak valóra a világ, ami azonban nem vezethet oda, hogy ezen összejövetelk sikerét megkérdőjelezzük. A hasznos és kellemes összekötésére buzdította a hallgatóságot, hisz Prága fejlődése, a kellemes nyári idő, az újformájú panelbeszélgetés továbbvitele lehetőséget kínál mindenki kíváncsiságának kielégítésére.

Az első előadó **Tomas Sabatka**, a Frantschach Pulp and Paper Cseh a.s. helyettes vezérigazgatója bemutatta az egész Steti-i telephely felépülését és ezen belül a fenti cégcsoporthoz tartozó divíziók jelenlegi helyzetét. A történelmi változások alatt számos szakmai döntés után került a Cseh Köztársaság legnagyobb papíripari egysége a privatizáció sorsára. 1992-ben négy beruházási alap tulajdonába került a kombinát. 1995-96-ban új tulajdonos lett, kitől 1996-ban az Assi Domán vásárolta meg a céget. A jelenlegi állapot 2000-ben alakult ki, amikor több cég, közöttük a Frantschach/Mondi vásárolta meg a svéd tulajdonostól a csomagolópapír- gyártó és - feldolgozó részt. Felismerve, hogy a legnagyobb eredményt a specializáció eredményezi (l. 1. tábla), a Frantschach/Mondi csoport négy fő elemre összpontosított:

150.000 t	zsákpapír
130.000 t	fehérített cellulóz
25.000 t	MG-papír
90.000 t	Kraft és testliner

10 próba sportága 2001. máj. 26.	Roman Seberle	Világrekord tartó	Világrekord	Különbség
100 m futás	10,64	Maurice Green	9,79	-7%
Távolugrás	8,11	Mike Powell	8,95	-10%
Súlylökés	15,33	Randy Barnes	23,12	-34%
Magasugrás	2,12	Javier Sotomayor	2,45	-13%
400 m futás	47,79	Michael Johnson	43,18	-11%
110 m gátfutás	13,92	Colin Jackson	12,91	-8%
Diszkoszvetés	47,92	Jurgen Schult	74,08	-35%
Rúdugrás	4,80	Sergei Bubka	6,14	-22%
Gerey	70,16	Jan Zelezny	98,48	-29%
1500 m futás	4:22:38	Hicham El Guerrouj	3:26:00	-27%
		Átlag:		-20%

1. tábla. A specializálódás eredménye

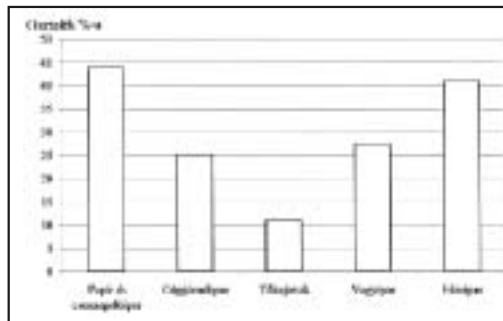
Külön egységként működik a kasírozó gyár, mely PE bevonatú termékeket gyárt két extruderen és számos feldolgozógépen, valamint a zsákgyár két teljes gépsora. Kikristályosodtak a vezetés elvei. ROCE és a szabad cash a két mutató, mely a tulajdonosi követelményt jelenti. Ennek megvalósítására folyamatosan radikális változtatásokat akarnak kezdeményezni és megvalósítani. Piaci cél a versenyképesség, megbízhatóság, mely elérése a legjobbakkal való összehasonlításon, a benchmarkingon és az egyszerű, hatékony, kis szervezeten, a KISS (keep it simple, stupid) megvalósításán lehetséges. Tíz év alatt megduplázták eredményüket és ötöde alá csökkentették a foglalkoztatottak számát.

Az első szekcióban **Anneli Pirttilä asszony**, a finn Dél- karéliei Politechnikum rektora elnökölt. Az előadások az új üzleti modellek és a marketing stratégiák közötti összefüggésekre világítottak rá. **David Walker**, a J.P. Singapur-i irodájának elnök-vezérigazgatója „Kerülj közelebb a felhasználóhoz” címet adta előadásának, ezzel legfontosabb mondanivalóját is kiemelve. Két alapkérdésre kereste a választ:

- termelt-e nyereséget a papíripar,
- mire irányította fő figyelmét az ipar?

A beruházók 15 %-a választotta – részben – a cellulóz- és papíripart. Az elutasítás a ciklikusság, a rossz kilátások, a kapacitásfelesleg, az alacsony értékteremtés, a képzeldőerő-szegény vezetés, a commodity termékbeni gondolkodás alapján jött létre. A cellulóz- és papíripar EV/EBITDA mutatója 2001-ben elmaradt más ciklikus ipar (vegyipar, fémipar, gépjárműipar) mögött. Akár a jövedelemhez, akár a könyvszerinti értékhez viszonyítjuk, 20-100 %-kal elmarad a fenti iparágakétól. Ennek következménye az a tény, hogy a beruházók megalékelik a magyarizkodást és kérik vissza pénzüket (l. 1. ábra). A költségcsökkentő tevékenység, a kapacitásnövelés eredményét továbbadta az ipar a felhasználónak, nem maradt

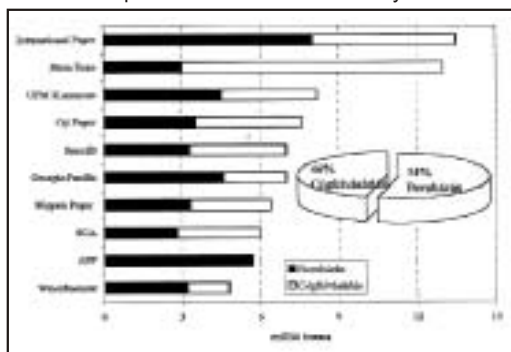
Ösztalék a különböző iparágakban



1. ábra

## KONFERENCIÁK, KIÁLLÍTÁSOK

A piaci növekedés követelményei



2. ábra.

a tulajdonosnak. Az 1990-es években a 10 vezető cég mérete a piaci növekedés kétszeresével növekedett. E növekedésben 46 % volt a felvásárlás és 54 % a beruházás (l. 2. ábra). Míg a tőzsdei üzletek az elmúlt 10 évben mintegy 15,5%-os ROIC mutatót eredményeztek, Japánban ettől 11%-kal, Európában és az USA-ban 4-5%-kal maradtak el a papíripar vezető cégei.

Mi következik ebből? A partnerség nem csak megvétel jelent, az eladás hozama nem csak mennyiségfüggő, a szövetségek földrajzi vagy termékérdekltség mentén köthetőek, bevásárlási közösségek jobb forrás-felhasználást eredményeznek, és újabban jobb kiszolgálást kell adni a vevőnek értékteremtő folyamatokkal; differenciált ajánlatokat készítsünk, a vevő nem ellenség, hanem partner. Elengedhetetlen emellett minden vevőnél elemezni a forgalomarányos fedezettermelő-képességet, a kis – esetleg specializált – forgalmat eredményező megrendelések adminisztratív és értékesítési többletköltségét, a vevőnél elért beszállítói rangsori helyezésünket, a vevőnek fontos és általunk vagy közösen biztosított tevékenységeket. Ez az alapja a nyerő-nyerő partneri kapcsolatnak, ami a tartósság biztosítója. Az értékteremtő láncot mindkét irányban, előre is át kell tekinteni, a legjobb beszállítói pozíciót kell elérni, az előnyünket jelentő különbséget meg kell ismerni és tovább kell kiépíteni, tartósan megőrizni.

A **Stora-Enso** csoport 2000-ben tőzsdei cikk és energia rizikó menedzsmentet (CERM-et) hozott létre. E csoport alelnöke, **Frank O. Brannvoll** számolt be tapasztalatairól. A cég finanszírozási vállalkozásában létrejött egységgel kapcsolatosan három kérdés hangzik el, amelyekre már a kezdetekkor választ kell tudni adni.

Miért?

- a CERM-t is kezelő, vezető faipari cég pozícióját kívánja elérni a Stora Enso
- elemzések kellene, hisz az eszközökre erősen ható pozitív tényezőket fel lehet mérni és irányítani
- új beruházásokat kell megnyerni az időbeli előny effektuson keresztül

Hogyan?

- az üzleti rizikót pénzügyi ellenüzetekkel piaci rizikóvá és kezelhetővé lehet tenni
- a csoport stratégiáját a pénzügyi piacon működve is figyelembe lehet venni

- kiegyenesíthető ciklikusság és jobban becsülhető eredmény

Mit?

- rostalapanyagot, primér és szekunder rostot, vegyszereket
- energiát: olajat, földgázt és elektromosságot
- készterméket: író- nyomó papirokat, csomagoló kartont és fát.

A tudás, ismeret és eszközök összjátéka oldódik meg. A decentralizált üzleti döntések és a központosított pénzügyi működés hatékony összekapcsolása lehetséges. Az előadó bemutatta, hogy a rövid és közép, hosszú lejáratú tőzsdei üzletek, fedezeti vásárlások, az OTC piacok milyen szerepet játszhattak a pénzügyi szolgáltatások központosításán keresztül. A tervezett és elért célok mindennapi beépítési előnyeit és lehetőségeit mérlegelte a csoporton belül.

Az SCA Higiéniái Termékek Inkontinencia Gondozás divíziójának elnöke **Scott Jungles** "Piacaid felfedezése" címmel tartott előadást. Bemutatta az SCA termékstruktúra váltását:

	faipar	egészségügyi papírok	csomagolás
1991	42	34	24
2001	16	50	34

2. tábla. SCA termékösszetétele, (%)

Ezen belül az egészségügyi papírok nőttek a legjobban, melyek forgalma 2001-ben 41 milliárd SEK-re rúgott. A termékcsoporthoz az inkontinencia termékek hányada 20 %. Melyek a termékcsoporthoz felhasznált helyei? Az intézményi felhasználók a kórházak, gondozási központok a súlyos inco-val, míg az otthoni ápolás egyénekre, gyógyszerárakra támaszkodik a súlyos és a könnyű inco esetében, a nagykereskedelem az általános fogyasztást látja el a könnyű inco-nál. A betétek, nadrágok, ágyvédők eladása 10%-kal nőtt 1991 és 2001 között, míg a könnyű inkontinencia- védelmi termékek növekedése 28 %-ot tett ki. E különbséget a divát és a higiénia változása, csak kisebb mértékben a lakosság öregedése okozta. Ezirányú fejlesztés először nehezebbnek tűnt a piaci rés meghódítása és kibővítése alapján, mint nagy, meglévő piac megszerzése, de nem vezetett árharchoz, a magüzetágtól eltérő profil bővítéséhez. Egy meglévő piaci igény nem optimális kielégítését felfedezve, háromlépcsős stratégiát dolgoztak ki: elsőnek felmérték a jelenlegi és potenciális igényt mennyiségben, felhasználói rétegenként, földrajzilag, az optimalizálás lehetőségeivel, majd erre vezető piaci szerepkörű célt tűztek ki minden rétegre, globális koncepció és helyi alkalmazás, alkalmazkodás elvén, végül ezt a tartós pozíciómegőrzésre optimalizálták a gazdaságosság fenntartása, a márka és a vevőelégedettség ápolása, az üzleti partnerek fejlesztése segítségével. Megállapították, hogy a 40 év feletti nők korcsoportja legalább 18 %-ban használt rendszeresen valamilyen higiéniai terméket. A differenciálással 10 év alatt a céltermékek hányada 33 %-ról 44 %-ra nőtt a többcélúak rovására. Az előny kiépítésére és megtartására a nagy csoport előnyeit ki kell használni az abszorpció technológia globális kutatásával, a gyártás központosításával a marketing alkalmazásával az

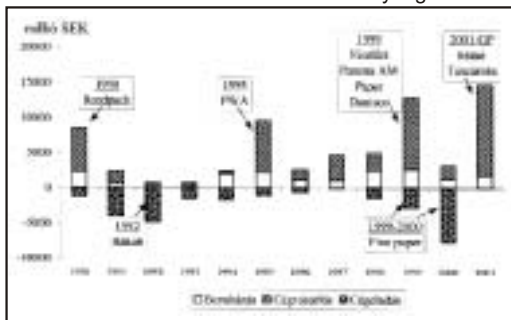
## KONFERENCIÁK, KIÁLLÍTÁSOK

elosztás és eladás csatornáinak, közös eszközeinek ideális kialakításával. Erre az SCA megoldása a TENA.

A második szekció azt a kérdést boncolgatta, hogy „A konszolidáció – elérte célját?” **Roman Hohol** elnököt, ki a kanadai AMEC faipari tanácsadó cég vezető konzulense. Egy-egy termékcsoporton mentek végig az előadók: a tissue termékekről az SCA elnöke, **Jan Anström**, a finompapírokról az M-real elnök **Jouko M. Jaakkola**, a csomagolási szektorról a Frantschach elnök **Veit Sorger**, a cellulózzal és papíripari független kereskedelemről **Alfred Heinzel** elnök beszélt. A sort a beruházók szemszögéből **Christian Georges**, a Credit Lyonnais Securities vezető elemzője zárta. Ezek az előadók előadásai után egy óráig beszélgettek, vitatkoztak a hallgatóság és a saját körükből feltett kérdésekre. Először a vitaindítók összefoglalását kíséreltem meg.

Az SCA konszolidációs tevékenységét az elmúlt 10 évben a 3. ábra mutatja. A vásárlások és beruházások összege az eladások dupláját meghaladták. Ennek a

Az SCA konszolidációs tevékenysége



3. ábra

következménye többek között, hogy mindkét növekedési forma az egészségesebb struktúra, a korábban jelzett specializálódás irányába hatott és minden akció nyereséges volt. A kevésbé fejlett és 55 %-ban koncentrált európai, valamint a 75 %-ban koncentrált észak-amerikai piacon, így az SCA pozíciója az alábbi a tissue termékeknél:

Tissue termék	Európa	Észak-Amerika	
Háztartási tissue	1.	-	
AFH tissue	1.	3.	
Inco termékek	1.	3.	Világon 1.
Női higiéniai	3.	-	
Bébigondozás	3.	-	
Csomagolás (hullástermék)	1.	-	
Liner	2.	-	
Védő csomagolás	1.	1.	Világon 1.

3. tábla. Az SCA piaci helye

A koncentráció az elmúlt öt évben különösen felgyorsult a nagykereskedelemben. Az öt legnagyobb lánc Európában 17 %-ról 26,2 %-ra növelte hányadát. Az aláb-

biakban a cégek és azon országok száma, ahol forgalmaznak:

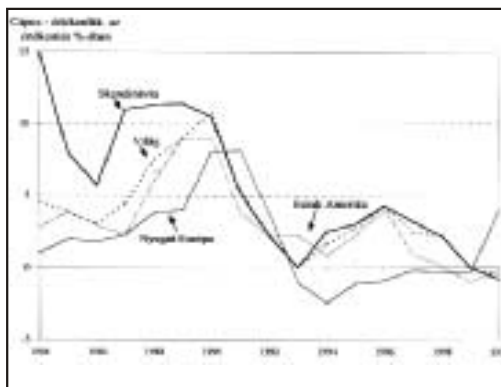
Carrefour	22
Metro	20
Ahold	20
Lidl	20
Auchan	12

Az SCA márkás eladása ezen cégeknek a 3,3 milliárd eurós üzlet 32 %-ára terjedt ki. A merre-tovább kérdésre a választ SCA alacsony részesedése és a piaci növekedés nagysága alapján így lehet körvonalazni:

	SCA piaci hányad %	Várható éves növekedés %	Jelenlegi fogyasztás kg/fő
Olaszország	3	3,0	12
Spanyolország	28	4,0	11
Franciaország	21	3,0	10
Portugália	0	3,8	9

Az M-real aktív résztvevője annak a folyamatnak, melyben az elmúlt 20 esztendő alatt a finompapírt gyártó cégek száma 46-ról 9-re csökkent. Egy-egy cég átlag termelése 100 t/évről közel 1,3 millió t/évre nőtt. A papírfogyasztás pedig az 5,35 millió tonnáról 13,3 millió tonnára emelkedett. Az M-real konszolidációs ráfordításait könyvszerinti értékben, a CAPEX és értékcsökkenési leírás különbözeteként a 4. ábra mutatja be. A koncentráció jövedelem- növekedést eredményezett ebben a szektorban. Ugyanakkor a termék nominál árának stabilizációjához nem tudott hozzájárulni rövid távon, megközelítette ezt középtávon. Az ármozgást továbbra is a fő nyersanyag, a cellulóz (NBSK) adta. Bár a vezető 5 cég közé az egyesülések következtében újak is kerültek, termelésük hányada közel megduplázódott, rajtuk kívüléknél a termelői kapacitás továbbra is kismértékben nőtt és 7 millió tonna körül mozog. A hova tovább kérdésre a válasz kettős: meg kellene fordítani azt a trendet, mely (akár a mázolatlan, akár a mázolt famentes) papír csökkenő reálárát eredményezte mintegy felére az elmúlt 15-20 év alatt, és el kellene érni azt a koncentrációt,

A CAPEX alakulása



4. ábra

## KONFERENCIÁK, KIÁLLÍTÁSOK

mely más ciklikus iparágaknál 30-72 % között mozog a papíripari 15%-kal szemben.

A csomagolópapír, -anyag szektorban a Frantschach/Mondi csoport növekedése volt a leggyorsabb. Az Anglo American 8 nyersanyag- kitermelő és feldolgozó ágazata 29,3 milliárd USD forgalmából a faipari termékek, a MONDI csoport 3,4 milliárdban részesedett. A cég üzemi eredményének 3,3 milliárd USD összegéből a második legnagyobb részt, 500 mil-liót e csoport termelte.

A Frantschach Packaging AG forgalma 1535 millió euró volt az elmúlt évben. A cég hat egységbe koncentráta eszközeit, melyben egy kivétellel 100 %-os tulajdoni hányaddal rendelkezik. Ezek mind részei annak az európai képnek, mely szerint az 5 legnagyobb kartongyártó 65 %-kal, hullámalappapír- gyártó 50 %-kal, zsákpapír gyártó 80 %-kal, papírzsákgyártó 65 %-kal részesedik. A legutóbbi, legjelentősebb lépése az 1994-ben kezdődő koncentrációnak, az Assi Domän felvásárlása volt 2000-ben. A betagozódás mellett a legnagyobb átalakítást az Ipari Csomagolás divízióban végezték. A 41 üzemből húszban jelentős átalakítási, fejlesztési programok valósulnak meg, 5 üzemet bezártak, egyet korábban eladtak. Az eredmény fő összetevői az alábbiak:

	millió euró/év
- bezárás és átalakítás	29
- beszerzési és szállítási racionalizálás	10
- IT alkalmazás	3
- egyéb (pl. hulladékkezelés, karbantartás, energia, K+F)	15

Ez és a megtöbbszöröződő nyereség úgy lehetséges, hogy a szigorú, központi cél- és fejlesztésmeghatározás eredményközpontú, a végrehajtásban azonban a lehető legnagyobb mértékben a helyi környezetet, kultúrát, feltételeket ismerő szakembereket tartják meg ill. vonják be.

A Heinzel cég stratégiai célja, hogy független láncszemként a cellulóz- és papírkereskedelem európai vezetője legyen, és szolgáltatásai a marketing, az értékesítés, a logisztika és a finanszírozás területén elsősorban a tőzsdei cikkek körére terjedjen ki. Ennek bázisa a 20 országban lévő irodák, a hálózat és a cellulóztermelés. A jelentős gyártókapacitás- vásárlások 1996-ban kezdődtek a több mint 50 éves cégnél. 2001-ben közel 1,2 millió tonna kereskedőházi és negyedmilliónál több ügynöki cellulóz-, hulladék-, papír és kartoneladásból 591 ezer tonna cellulóz volt a saját termelés a Pöls-i és a Paskov-i gyárban. A piac, a résztvevők, a költséghelyzet, a tőkeigényesség, a felhasználók konszolidációja azt mutatja, hogy a cellulózgyártás koncentrációja még nagyon kis mértékű, hisz az 5 legnagyobb a világpiac 21 %-át birtokolja csak. A világméretű cellulóz- és papírkereskedők között mindössze hat forgalma haladja meg az éves egymillió tonnát, vagyis nagy koncentráció van már, ami tovább folytatódik.

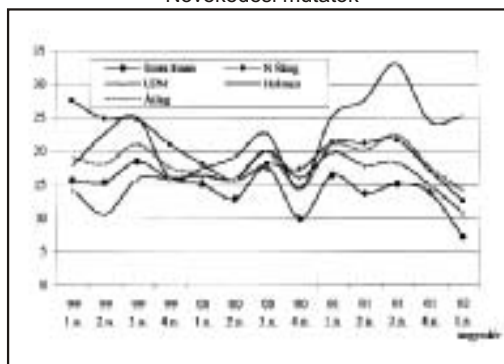
A beruházó a tőzsdei értékmutatók változásán

méri le a hatást. Az európai index az elmúlt öt évben ingadozott, de nem változott jelentősen. Az Európai Unió belüli 2000-ig jelentősebb esés, majd fél éves stagnálás után lassú emelkedés mutatkozik. Mi van a háttérben: Miért támogatja a papíripart a tőzsde? A konszolidáció céljai az új beruházások korlátozása, a növekedés cégfelvásárlások útján és a termelési kapacitás menedzsment volt a készletek és eladások igényhez igazítására, ár- és piacstabilitás elérésére. Ezzel szemben az USA újságpapírfogyasztása 1995/96-ban és 2001-ben jelentősen esett, ugyanígy az európai famentes mázolt papír fogyasztása. Mindennek ellenére Európában 1999 és 2003. között 14 %-kal tervezik növelni a kommunikációs és a finom-papírgyártó kapacitásokat. A megelőző fejlődés, az ázsiai beruházások a hagyományos export piacok megszűnését jelentik. Ezt tetőzi az orosz kapacitások növekedése és piaci irányváltása Távol-Keletről Európába. A beruházási kedvet nem csillapítja, hogy

- alacsony kamat, 30 %-ot elérő támogatás van,
- a gazdaságos üzemenyesség növekszik,
- a másodlagos rostforrások feltárása a sűrűn lakott területeken olcsó nyersanyagot jelent,
- az energiapiacok liberalizálódnak.

A nagyok erőfeszítéseivel szemben a függetlenek növekedése elsősorban a beruházás. A Holmen-i projekt (l. 5. ábra) számain keresztül bemutatja, hogy más

Növekedési mutatók



5. ábra

lépéseket kell tenni az eredményességhez a jelenlegiekén kívül a nagyoknak, ha nem akarnak újabb tartós túlermelést. Míg ugyanis a Consolidated Paper beruházás- igényessége 2000 USD/t/év feletti, a Haindl-é csak 1500 USD, Papelera 1000 USD, Syktyvkar 500 USD/t. Ez az összeg pedig az akvizíciós összeg alatt van.

A panel vitát és a további eseményeket a következő számban közöljük.

Szőke András