

Felvásárlások és beolvasztások a műanyag-feldolgozó iparban

Tárgyszavak: konszolidáció; versenyképesség; Európa; USA; csomagolóeszköz-gyártás; családi vállalatok.

A műanyag-feldolgozó iparban a múlt század végén, az 1990-es években világszerte megélné a vállalatok törekvése, hogy egyesülések, illetve beolvasztások (mergers & acquisitions; M&A) révén erősítsék versenyhelyzetüket; növeljék termelésüket, bővítsék gyártmányválasztékukat, csökkentsék költségeiket, javítsák és szélesítsék partnerkapcsolataikat, erősítsék helyzetüket a világpiacon. Az eladók oldalán pedig számos vállalat a karcsúsítás, a profiltisztítás révén kívánta hatékonyságát növelni. Számos esetben az originális termékeket gyártó vállalatok adták el műanyag alkatrészeket gyártó részlegeiket, más esetekben pénzügyi befektetők döntöttek portfóliójuk tisztítása érdekében, és értékesítették műanyag-feldolgozó ipari részvényeiket.

Egyesülések/beolvasztások számokban

A műanyag-feldolgozó ágazaton belül a legjelentősebb mértékű konszolidáció a fólia- és lemezgyártók, a cső- és profilextrudálók körében ment végbe, de a fröccsöntő ágazatban is jelentős változások tanúi vagyunk. Az USA-ban 2003-ban 80 fröccsöntéssel kapcsolatos ügyletet regisztráltak, 39%-kal többet, mint egy évvel korábban, az összes ebben az ágazatban előfordult megállapodások 22%-át.

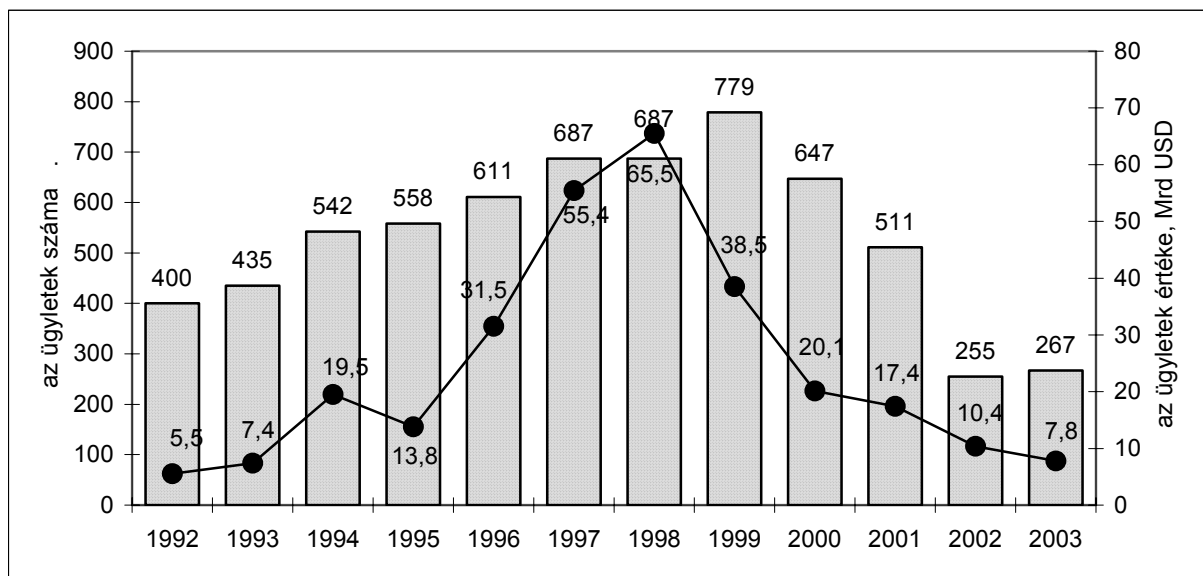
Az egyesülések és beolvasztások révén elérhető sikerek vagy bukások nehezen láthatók előre, ezért a döntések alapos megfontolást igényelnek.

A jövőt korábban kedvezőnek ítéelő, stratégiai megfontolásból vásárló vállalatok a közelmúltban csak a várakozásaiknál lassabban érték el céljaikat, ennek bekövetkezése után azonban jelenleg ismét vevőként jelennek meg a piacon. A kisebb vállalatok viszont nehezen birkóznak meg a magas energia- és nyersanyagárak miatt kialakuló feszültségekkel, de a szerény jövedelmezőség közülük sokat tevékenységének folytatására készlet.

1993 és 2000 között a gazdaságban bőven volt pénz, az élénk kereslet és az általános optimizmus ösztönözte a széttöredezett műanyag-feldolgozó

ágazatban is élénkülő egyesülési-beolvasztási tevékenységet. A vállalatok egyre nagyobb kapacitások kiépítésére törekedtek, és bővíteni igyekeztek piacukat. Az amerikai **Robert W. Baird & Co** cég banki beruházásokkal foglalkozó részlegének tanulmánya szerint 1992 óta a műanyag-feldolgozó iparban világszerte 6124 M&A ügylet vált ismertté, és ezek közül 2455 esetében közölték annak értékét, amely összesen 282,3 Mrd USD-tett ki. Az USA-ban ezalatt a 10 év alatt 1849 M&A megállapodásról adtak tájékoztatást, amelyek értéke 103,1 Mrd USD volt. A világon a legtöbb megegyezést, 779-et 1999-ben kötöttek, az összes ügylet értéke 1998-ban volt a legmagasabb, 65,5 Mrd USD. Az USA-ban a legtöbb esemény, 222 db 1996-ban került nyilvánosságra. Értékük 1998-ban volt a legnagyobb, 19,9 Mrd USD.

Az elemzések során megállapítást nyert, hogy kezdetben az eladók jártak jobban, mert a felvásárlások túlnyomó hányadát konjunktúra idején kötötték, és vállalataikat piaci értéküket meghaladó áron tudták eladni. A vásárlók viszont túl magas árat fizettek, és nagyobb kapacitásaikat nem voltak képesek kedvező feltételek mellett kihasználni. 2000 után az egyesülések/beolvasztások lelassultak, az ügyletek száma jelentősen, a befektetett tőke értéke drasztikusan csökkent (1. ábra).



1. ábra A műanyag-feldolgozó ágazatban megfigyelt M&A ügyletek száma és értéke a világon 1992 és 2003 között

Plastics Custom Research Services szakértője szerint a jövőben az M&A tevékenység élénkülni fog, de a vállalatok más megfontolásokat részesítenek előnyben, mint korábban. A belső piacok adta lehetőségen túlmenően a világpiacra tevékenykedő versenytársaik várható lépéseit is vizsgálniuk kell.

A **Thomas Blagie & Co.** vizsgálatai szerint az USA műanyag-feldolgozó iparában 2002-ben 198, 2003-ban 366 egyesülésre/beolvadásra irányuló megállapodást kötöttek. 2003-ban 80 fröccsöntő vállalat bonyolított ilyen ügyletet, 39%-kal több mint egy évvel korábban, részarányuk 22%-ot tett ki. Az ágazaton belül a fröccsöntő vállalatok M&A megállapodásainak száma a második helyen áll ugyan, de részesedésük csökkenő irányzatot mutat. Ennek oka, hogy a többi alágazatba sorolható vállalatok, a fólia- és lemezgyártók, a cső-, profilextrudálók, a fúvott termékeket gyártók, a hőformázott cikketek előállítók és a rotációs eljárást alkalmazók konszolidációs aktivitása jóval erőteljesebb, mint a fröccsöntő cégeké.

A közepes vállalatok a pénzpiacra támaszkodva akarnak a globális piac követelményeinek megfelelni.

Jelenleg az USA-ban a konszolidáció épp hogy megkezdődött, és a folyamat végén egyre kevesebb, erős nemzetközi méretekben versenyképes vállalkozás marad.

Csomagolóeszköz-gyártás

A műanyag-feldolgozó tevékenységét M&A ügyletek révén bővítő amerikai vállalatok egyike a **Berry Plastics Corp.**, amely az elmúlt 12 év mindegyikében legalább egy vállalatot, összesen 19-et vásárolt meg vagy olvasztott be, és Észak-Amerikában 15, világszerte 18 térségben gyárt műanyag csomagolóeszközöket. Pénzpiaci partnerei (tulajdonosai) nem csak tőkét biztosítottak a felvásárlásokhoz, hanem piackutatással és szakértelemmel is közreműködtek a siker érdekében. Ösztönözték a bővítést a vásárlók is, akik a gyártmányválaszték bővítését és olcsó árakat követeltek. A vállalat évenkénti termelésbővítésének felét belső erőforrások kihasználása, másik felét M&A ügyletek révén érik el. Az M&A ügyletek új vevőket és sok esetben új technológiákat hoznak, amelyek az egész vállalat életére kihatnak. A vásárlásoknál a Berry elsősorban a vállalat egészére kisugárzó hatást vizsgálja, és csak másodsorban mérlegeli a vételárat. Ökölszabályként elfogadható, hogy annak nagysága az adózás előtti jövedelem 3...7,25-szöröse lehet.

Az M&A ügylet megkötése után a megszerzett vállalat nem maradhat elszigetelt részleg, azonnal az egész cég szerves részévé kell válnia. A beolvasztásnak ki kell terjedni a humán erőforrásokra, a vezetésre és a termelésre.

M&A vállalkozások

A német **Gesco** pénzügyi befektető elsősorban nem profitszerzés céljából vásárol fel és értékesít, főképp kis és közepes nagyságú műanyag-feldolgozó, illetve gépgyártó vállalatokat, vállalkozásokat (ami rendszerint azok tevékenységének drasztikus megváltoztatását vonja maga után), hanem arra

törekszik, hogy a vállalkozás rentábilisan tovább működjön. A Gesco a tulajdonosok profitját kívánja növelni, és ennek túlnyomó része nem vállalkozások vételének és eladásának eredménye, hanem a tulajdonában álló cégek működésének nyeresége után képződő osztalék.

A vállalkozók gyakran azért kívánják eladni cégüket, mert a bankjuk – ígéretes tervek hiánya miatt – vonakodik finanszírozni tevékenységüket. Van olyan cégek, amelyeknek tulajdonosai (számos esetben magas koruk miatt) ily módon szeretnének vállalatuk további működéséről gondoskodni.

A Gesco ismertsége a műanyag-feldolgozó ágazatban sok, e téren tapasztalatlan eladót készítenek arra, hogy igénybe vegye a cég segítségét.

Amennyiben a vállalkozás jól működik, a volt tulajdonost felkérlik, hogy átmenetileg vezesse tovább a céget, és segítsen a végleges vezető kiválasztásában. Az új vezetőt véglegesítése után arra készítik, hogy vásároljon 10–20%-os részesedést a vállalkozásban. Megfelelő tőke hiányában ehhez segítséget is nyújtanak.

A családi vállalkozások helyzete és jövője

Európában a következő tíz évben a kis és közepes nagyságú családi vállalkozások mintegy harmada, évente közel 610 ezer cég tulajdona kerül a jelenlegi követő generáció tulajdonába. Számos esetben ez a folyamat kedvezőtlen körülmények között, szabályozatlan feltételek között megy végbe. A jelenlegi tulajdonos hirtelen megbetegszik, meghal, más esetekben pótolhatatlannak hiszi magát, azonban számos ok miatt alkalmatlanná válik a vállalat vezetésére, és ilyenkor a cég gyakran megfelelő vezető nélkül marad.

A vállalatok tulajdonosi körében várható generációváltás súlyosságát jelzi az Európai Bizottság elemzése, amely ajánlásokat tartalmaz az üzleti vállalkozások átruházásának folyamatában jelentkező problémák kezelésére.

Dr. Szabó Ferenc

Deligio, T.: Wheeling and dealing, after the rise and fall. = Modern Plastics International, 33. k. 12. sz. 2003. p. 41.

Blaige, T.: Plastics M&A activity is on fertile ground. = Modern Plastics International, 34. k. 4. sz. 2004. p. 36–37.

EGYÉB IRODALOM

Doppelt so viele Artikel mit Tandem Blow. (Kétszer annyi üreges test tandem fúvógéppel.) = K-Zeitung, 13. sz. 2004. júl. 1. p. 22.

„Eine nicht einfache Partnerschaft.” Untersuchungen der Verbindung PVC-P, Glas und Haftklebstoffe. (Nem könnyű partnerek. Lány PVC, üveg és ragasztó kötésének vizsgálata.) = K-Zeitung, 13. sz. 2004. júl. 1. p. 24.