

## 37. PRIMA konferencia

2006. május 17–19., Wiesbaden



A PRIMA (Paper and Related Industry Marketing Association) ez évi konferenciájának mottója „Működési kiválóság – az értéktéremtés különböző útjai” volt. 17 (ebből három tengerentúli) országból több mint 150 résztvevő volt kíváncsi egymás véleményére.

Az elnök *Frank Leerkotte*, a Cepifine igazgatója köszöntötte a jelenlevőket, majd felhívta a figyelmet arra az akcióra, melyet Európa-szerte összehangoltan kíván indítani az iparág a nyomtatott sajtó promóciójára. A bevezető után *John Riker*, az angol Blue Ocean Strategy Initiative Centre Ltd vezérigazgatója mutatta be a cég nevét viselő módszert. A hagyományos versenyzés egymás rovására, a másik legyőzésére irányul, melyben valaki általában elvérzik. Ezzel szemben áll eddig ki nem elégített igények felkutatása és megcélzása, új igények keltése. Négy lépcsőn keresztül a lehetséges üzleti ötletből a növelhetőket kell kiválasztani, majd ezekből kell kialakítani a „nyerő” ötletet. A költségsökkentés hagyományos módja helyett egy-egy már ismert megoldást is át kell értékelni azon gondolat mentén, hogy „hogyan tenném ezt ma, ha újra kezdeném?”

A konferencia fő védnöke, a BASF AG nevében *Markus Kramer*, a Funkcionális Polimerek Divíziója elnöke mutatta be a céget. Szembe kell nézni azzal a gyakorlattal, hogy a papírpar inkább eszköz-, mint vevőorientált és inkább költség-, mint értékorientált. Ennek az áthidalására jött létre egy projekt „Adj többletértéket a papírhoz” néven, többek között az Omya, a Voith, a Springer, XSys cégekkel. Ugyancsak keresik az alapoknál kezdődő együttműködést a Value Based Management (VBM, értékalapú vezetés) projektek keretein belül. A cég ilyen irányú bővülése, a védelmi és katasztrófa-elhárítási tanácsadás, a tűzoltási és környezetvédelmi operatív együttműködés az egész világon növelheti a biztonságot, a szakszerűséget, az eredményességet.

**Az első szekció** a „Profitnyerés különböző útjai a papírból” címet viselte. *Outi Ervasti* aszszony, a finn Pöyry Forest Industry Consulting munkatársa azt az egyszerű kérdést próbálta megválaszolni, hogy „Lehet-e a papírral nyereséget szerezni?” A papírgyártási lánc 2005 évi tipikus EBIT/értékesítés mutató arányait mutatja be az **1. táblázat**. A növekvő költségeket az ipar nem tudja továbbadni, mert a vevők nyomása nem teszi lehetővé azok nyereségéből való részesedést.

Vegyszer- és gébeszállítók	Cellulógyártók Braziliában	Papírgyártók Európában	Nyomdák	Kiadók, terjesztők, fogyasztók
5÷10%	40÷45%	-2÷-3%	-3÷-5%	10÷20%

1.táblázat. 2005 évi tipikus papírripari EBIT/eladás arányok

Négy faktor vizsgálatát mutatta be, melyben a piac helyének, a költségek alapjának, az eszközök bázisának változását és az igények más eszközökkel való kielégítésének versenyét részletezte. A piac nem Európában és É-Amerikában növekszik, a jövedelmek növekedésével kevésbé függ össze, ugyanakkor bővül a kereskedelem és a helyi papírripari üzletek jelentősége, végül a termékek és alapanyagok nagy része szabványosodik.

A feltörekvő piacok a következő 15 évben 4,1% körüli átlagos növekedésével szemben Nyugat-Európa, Japán és Észak-Amerika csak 0,5%-kal bővül. Az árversenyben Európának a felesleges kapacitásokat meg kell szüntetnie, a költségversenyben stratégiailag kiszámítható energiaforrással, megfelelő politikai döntéshozattal kell rendelkeznie. A kapacitások értékénél nem elhanyagolható, hogy 2005 évben a súlyozott éves átlagkapacitás a világon ca. 165 ezer tonna, az átlagéletkor 18 év volt. Nyugat-Európa ezen átlagok körül mozgott, Kelet-Euró-

pa berendezései öregek, a skandináv és kínai gépek mindkét tekintetben versenyképesebbek. A nyomtatott termékek egyik alapgondja, hogy a végtermékben akár 50%-kal olcsóbb megoldás is kialakulhat. A vevő ugyanis kevéssé a nyomathordozót, inkább a tartalmat fizeti. Abba pedig a jelen konstrukcióban a papíriparnak nincs beleszólása. A kutatási erőfeszítéseket a végfelhasználónak adható többletérték megteremtésére kell összpontosítani. Fel kell számolni azt az ellentmondást, mely szerint a folyóiratok árában mindösszesen 6, a könyvekében 3% a papír ára, értéke pedig nélkülözhetetlen. És így a papíripar jelentőségének, értékének, modularitásának tudatosítása a közvéleményben elengedhetetlen a nyereségesség hosszú távú biztosításához.

*Peter Berg* a Mc Kinsey & Company igazgatója „A papír- és csomagolóipar vevőorientáltságá”-ról beszélt. Bemutatta, hogy a S&P értékelése szerint az 500 tőzsdei és az 500 fa- és papíripari termék piaci értékelése az utóbbi rovására eltér nagyon jelentősen. Míg az előállítás költségtényezői között Németországban az elmúlt 20 évben az éves növekedés 1,9% (munkabér) és 2,9% (gáz, papírhulladék) között nőtt, addig az író-nyomó papírok ára 3%-kal, a csomagolópapíroké 2%-kal csökkent. A cég-koncentráció csak szervezeti növekedést, de nem jobb tőkemegtérülést eredményezett. A választható stratégiák között a megoldás-orientált vevőnyitottság a célravezető (l. **2. táblázat**).

A csomagolásban törekedni kell olyan típusok kialakítására, melyek

- a fogyasztó és a felhasználó számára is tartalmaznak egyedi jellegű többletet
- tipizálható technológiai elemekből alakíthatók ki

- tipizálható, szűk alapanyagforrásra épülnek
- hidat teremtenek a „márka” és az „érték” között a termék teljes életciklusában
- megfelelő szinten bemutatják a fenti előnyöket.

*Bernhard Ebel* a Simon-Kucher&Partner német cég tanácsadója a „Sikeres ármenedzsment a papíriparban” címmel az ár meghatározás tényezőiről és módszereiről adott elő. Az ár képzésének és optimalizálásának három módszerét említette (költség-alapú-, versenyár, érték-alapú ár meghatározás). Mindegyikhez részletes belső és külső adatgyűjtés, majd ezek feldolgozása és értékelése tartozik. A legösszetettebb az érték-alapú árazás, ugyanakkor a legbiztosabban határozható meg az árkorlát, tehát maximálható a nyereség. Néhány elvi példa alapján azt a következtetést vonta le, hogy

- a piaci hányaddal szemben a nyereségtömeget kell növelni
- a megfelelő ár-meghatározási rendszer önmagában akár 2%-kal is növelheti a nyereséget
- a legcélravezetőbb az értékalapú ár meghatározás, és kerülendő az árháború. Fontos az ár-megkülönböztetés megjelenítése.

*Ulbe Jelhuma* a Frysk belga reklámtanácsadó cég igazgatója arról beszélt, hogy a nyomtatott média számára hogyan lehet reklámot szerezni. Alapvető készségnek kell lennie a változó, fejlődő világban az alkalmazható fejlődésnek. A természetben jelentkező folyamat igaz társadalmakra, cégekre egyaránt. A hirdetők fő célja, hogy elérjék, megtartsák vevőiket, növeljék a márkahűséget. Nehézség ebben a figyelemfelkeltés és megtartás, a gyakorlati tapasztalatokhoz való kapcsolódás, a rétegrányított

a vevőnek kialakításra koncentrálni	növelj értéket	„reagáló beszállító”	„innovációs partner”
	csökkents költséget	„költség-versenyképes partner”	„termelékenység partner”
		termékorientált (add el, amit termelsz)	vevőorientált (gyártsd, amit el tudsz adni)
		Általános megközelítés → a fejlődés kívánt iránya	

2. táblázat. A vevőorientáltság menete

reklám magas költsége és a költséghatékonyság mérése. A célközönség problémája a tömegszerűség, a szegmentáltság, az erőszakosság, a fiatalok kisebb papírkötöttsége, az interaktivitási igény. Az általános hiedelem az on-line hirdetésnél magasabb növekedést érez a ténylegesnél a költségek tekintetében. A nyomtatott reklám a teljes reklámkeretek 49%-át teszi ki. E médiafajta értékeinek bemutatásával, az integrációban vállalt szerepével lehet tartós eredmény. Ezt szolgálja a CEPI+CEPIFINE 2006 őszi kampányindítása, mely nemcsak nyomtatott lesz. És ezt támogatják a papíripari cégek versenyei.

*Moniqua Bolden* asszony a PaperlinX Europe marketing igazgatója a márka szerepéről beszélt. Az ellentmondás többoldalú. A márkának a tulajdonos felé és a felhasználó, végfogyasztó felé is előnyöket kell biztosítani. Ez a feladat költségekkel jár. Addig és úgy kell érvelni, hogy ez a ráfordítás pozitív többletet hozzon az eredményben. Egyéb esetben csak termékről szabad beszélni. Különben előbb a piacon megfizetett értékek fejlesztésére kell koncentrálni.

A Voith cég „Technológia és Innováció”-val kapcsolatos 9 állásfoglalását *dr. Christian Naydowski* tárta a hallgatóság elé. Gondolatvilágunk szabadságát a német filozófus, Kant véleményére támaszkodva mutatta be, aki szerint „Döntéseink tovább nyúlnak, mint tudásunk.” (l. **3. táblázat**)

Döntés	
Tudás	Vízió

3. táblázat. Döntéseink és a tudás viszonya

Bár a Kondratyev ciklusok változása szerint az információs technológia ciklusának közepén vagyunk, ami a globalizációt és a kommunikációt hihetetlenül átalakította, feltárta azt is, hogy a papír értékláncolatában az üzleti modell és az ahhoz kapcsolódó technológia az érték meghatározás szempontjából szoros kölcsönhatásban vannak. A fából, mely 600 euró/t termék értéket képvisel, a papíripar 680 euró/t árú terméket készít, míg az olvasó 6 800 euró/t összeget fizet. A nyomtatott média teljes elké-

szülési láncában az integráció folyamatosan nő (cellulózgyár, töltőanyaggyár, papírgyár, kereskedelem). Ez eltolódhat a nyomtatás, kiadás és terjesztés felé. Ekkor a közös érdekeltég nőhet, pl. a Heatset tekercses újságkészítés 25%-ot is elérő hulladékának csökkentésére. VOITH célja, hogy ezt a folyamatot támogassa, közös projekteket készíthessen. Egyik helye lehet a követés helyetti csúcstechnika-partnerség kialakításának a 2006. május 11-én felavatott heidenheimi kutatóközpont.

*Yvette Blume* asszony a német Trans Care AG projektvezetője példákön mutatta be, hogy a vasúti szállítást minden korszerű igénynek eleget tud tenni. Ehhez bemutatta a fejlesztési célkitűzéseket és feladatokat, melyeket meg kell valósítani vagy javításukra van szükség:

- csatlakozások kikötőkhöz és felhasználókhöz
- korrekt versenyképesség Európában
- vasúti liberalizáció és használata
- szűk keresztmetszetek megkeresése és felszámolása
- határátlépés gyorsítása
- a kombinált fuvarozási módok javítása.

Ezt követően az **Egyesülés éves közgyűlését** tartották meg. Kiértékeltek a szervezet gazdasági, működési eredményeit, melynek alapján továbbra is bővíteni szándékoznak az évi két konferencián túl a nemzetközi jelenlétet, lobbitevékenységet.

**A második nap délelőttje** hagyományosan a prognózisok megvitatásával telt. Az elnök ezen a napon a belga Canfor Europe területi menedzsere *Dries van Wing* volt. *Margareta Renström* asszony, a WWF International svéd iparági európai koordinátora „A papíripar fenntartható fejlődése” címmel foglalta össze az eddigi eredményeket és a további célokat. A gondolatok alapja, hogy mind az erdő, mind a papír alapvetően fontos tényezők. Egyrészt a szabadon élő élőlények, a biodiverzitás megtartása, a klímavizonyok pozitív befolyásolása, a tiszta víz és levegő, valamint a kulturális identitás és rekreáció céljára, másrészt a foglalkoztatás, a kulturális fejlődés, a jólét (emberi és

élelmiszer-higiénia), valamint a tudás fenntartása miatt. Bár a papíripar gyorsuló ütemben tesz lépéseket a fenntartható fejlődés irányába, az indiai vagy kínai papírfogyasztás nyugat-európai szintjén a legnagyobb tartalékokkal rendelkező orosz faállomány kétszeresére lenne igény. A papíriparnak fő feladata, hogy a primer rostokhoz való kötöttséget oldja, csak megújuló erdőforrásokat vegyen igénybe, kibocsátásmentes tisztasággal működjön, csökkentse a papírfogyasztást. Ez új, javított források keresését, fenntartását, technológiákat és papírválasztékot igényel amellet, hogy a közvélemény és felhasználó ilyen irányú tájékozottságát és elhivatottságát növeli. A feladatot a civil szervezetek, a kormányok és a papír életciklusában aktívan közreműködők teljes körével lehet csak elérni. A WWF ehhez nyilvános információkkal járul hozzá a cellulózbeszerzés, a papírbevásárlás, a háztartási és egészségügyi termékek ismertetése területéről.

„Az energiapiac faipari hatásairól” a svéd Holmen AB elnök-vezérigazgatója, *Magnus Hall* beszélt. A cég termékcsoportjában az elektromos energia ára az elmúlt 10 évben 100 euró/t költségnövekedést okozott, míg a termékek ára 50-100 euróval csökkent. A technológia és a termék stabilitásához ma optimálisnak az elektromos energián alapuló ellennyomású turbinákkal nyerhető kombinált ellátás mutatkozik. Ehhez Svédországban sem a vízi energia, sem a fosszilis források, sem a nukleáris energia nem áll rendelkezésre. A szél vagy a nap nem elegendő, a gáz politikailag instabil, a bioenergia egy reálisabb lehetőség. A növényi források (fa, energiafű) és a bioüzemanyag, valamint a fafeldolgozás, a cellulózgyártás és a papírgyártás során keletkezett anyagok jöhetnek számításba. Az egész svéd iparban az ilyen forrásból származó elektromos energia 20 év alatt évi 38 TWh-ról 60 TWh fölé nőtt. Az iparágon belüli intézkedéseken túl az energia-intenzív üzemek összefogása és közös építkezése, a kormány és az EU támogatás-politikájának befolyásolása, a legújabb költségtényező, az emissziós díj szerkezetének átgondolása vezet eredményre. Mindemellett a reális költségeket pedig a fogyasztóval el kell fogadtatni.

*Paul Leclain*, a Pulp and Paper Council vezető elemzője a rostforrások trendjét vizsgálta az író-nyomó papírok és tissue termékek igénye alapján.

Az igénynövekedés trendjének jellemzői szerinte:

- az író-nyomó papírigény alapvetően stagnáló
- a tissue termékek felhasználása növekvő
- a fluff cellulózpiac növekvő, de helyettesíthetősége miatt kihívásokkal telített
- Kína rostigény-változása ma még kiszámíthatatlan
- integrált cellulózgyárakat leállítanak
- jó minőségű reciklált rost elérhetősége kismértékű pozitív jelenség.

A 2005. évi papírhulladék-begyűjtési arányokat néhány régióra a **4. táblázat** tartalmazza.

Japán	NYE	ÉA	Kína
67	60	49	35

4. táblázat. 2005. évi begyűjtési arányok (%)

A beszállítói trendek jellemzői szerinte:

- a rostanyag-gyártás dél felé és kelet felé vonul, egyre inkább keményfa/lombosfa alapú (6% arányeltolódás)
- az új gyárak éves kapacitása 1 millió tonna feletti a korábbi 300-600 ezer tonnával szemben
- az észak-amerikai profit csökkenő helyi beruházásokhoz és jelentős bezárásokhoz vezetett
- a költségcsökkenési görbe erősen laposodik, különösen a lombosfa szektorban.

Mindezt figyelembe véve az elmúlt évek kapacitás-kihasználási növekedése 2001. óta (90%-ról) 2005-re 4%-kal nőtt, míg a számítások szerint 2006 után lassan 91%-ra csökken 2009-ig, majd ismét növekszik.

A francia *Credit Agricole SA* gazdaságelemzője *Bruno Cavalier* a világgazdasági kilátásokról adott elő összefoglalót. Gondolataiban megfogalmazta, hogy a „stagflációs” periódus elmúlt, ugyanakkor nincs remény az ipar energia-(olaj-)

intenzitás további hasonló ütemű csökkenésére, az alacsony költségű, feltörekvő gazdaságok növekedése töretlen, az euro-övezet pénzügyileg egységesen még nem elég stabil, a protekcionizmus erősödése látható. A madárinfluenza vagy a terrorista-fenyegetés rövid távon megingásokat hoz. Mindemellett tény, hogy nagy régiós különbségekkel a világ az utóbbi öt évben a korábbi átlag feletti növekedést érte el.

A finn M-real Consumer Packaging alelnöke, *Peter Karell* a „Csomagolási szektor kihívásai és trendjei” címet adta előadásának. A kartondoboz-igény ma Észak-Amerikában mintegy 9 millió t, Európában 10 millió t, Ázsia Csendes-óceáni régiójában 13 millió t. Míg az észak-amerikai növekedés nulla, Európában 2%-os, Ázsiában 7%-os a prognózis. Európa fogyasztása ugyanakkor a felhasználás eltolódása miatt a keleti régióba tolódik. Nem közömbös emellett, hogy Kína termelése ugyanakkor nagyon korszerű és az igénynél gyorsabban nő. A kartondoboz-gyártást a logisztika, az értéklánc vezérli. Az egyedi megoldások a globalizáció ellen hathatnak, melyek egyidejűleg segítik a menedzsment-módszerek közötti szükséges eltérések eredményes áthidalását. Az egyedi, szabadalmazott megoldásokra nagy figyelmet kell fordítani. Az ázsiai térben minden lemásolható, ami látható. Nem hagyható figyelmen kívül, hogy a világon ár okok miatt a ruházati iparban 76% az eladott hamisított áruk aránya. Ebből is adódik, hogy a mai célt, a szállítási lánc mentén való együttműködést holnapra felválthatja a fogyasztóval való közvetlen együttműködés. Ezen belül a takarékoságot szolgálhatják a súlycsökkenés, a különleges – bevonással, adalékkal elérhető – tulajdonságok, a bemutató csomagolás, a valódiság ellenőrzését pedig a papírban, kartonban lévő rejtett azonosító.

*Roman Hohol* a kanadai AMEC-Forest Industry Consulting igazgatója a nyomópapírok globális kilátásairól folytatott diskurzust a hallgatósággal. A korábbiakban is ismertetett fejlődési számoknál két kérdésre keresett választ: mi lesz azon az észak-amerikai és nyugat-európai piacon, melyek ma a teljes fogyasztás felét jelentik, ill. milyen realitásúak a Kínára és a fejlődő világra vonatkozó prognózisok. Az újságnymó papírfogyasztás

Észak-Amerikában folyamatosan csökken. A napi példányszám húsz év alatt 14%-kal, az újsághirdetések kiadásai az összes reklámkiadásokban 27%-ról 17%-ra estek. Ma mintegy ugyanannyi on-line újságolvasó van Észak-Amerikában, mint a napi nyomtatott példányszám. Ebben az is szerepet játszhat, hogy az újságokért jellemzően fizetni kell, míg az internet ebből a szempontból ingyenes. Valószínűsíthető, hogy az európai számok alakításában hasonló, késleltetett nyugat-európai trendet részben a kelet-európai növekedés ellensúlyozza. Az író-nyomó papíroknál a 2001. év forduló év volt, a fellendülés azóta nem jelentős. Az észak-amerikai csökkenés a másolópapír növekedés megállítására vezethető vissza. Szerkezetében is csökken a mázolatlan famentes papírok jelentősége a fatartalmú javára. Nyugat-európában a hirdetési piac által uralt hányad magasabb, mint Észak-Amerikában. Ezért sokkal jelentősebb a növekedés csökkenése. A folyóiratkiadók mindkét régióban nehézségekkel küzdöttek. Nem jellemző ez az on-line hirdetőkre. Az elmúlt 5 év alatt az állandó internethasználók száma megháromszorozódott és 1 milliárdra rúg. A szélessávú internet terjedését elsősorban a videó üzlet hajtja. Aki azonban rendelkezik ilyen-nyel, gyakrabban intézi dolgait a háló segítségével. Kína GDP-je, hirdetési kiadásai, ezen belül a nyomtatott reklám hányada legalább tíz éve folyamatosan nő. Az újságok napi példányszáma az amerikai másfélszerese, a világ legnagyobb példányszáma, 80 millió. A kettős minőségi színvonal (olcsó, gyengébb a belső területekre, színvonalas az exportra ill. magas igényekre) akár 150 USD/t árkülönbséggel tartós növekedést eredményez minden fajtánál, az újságnymónál és a mázolatlan író-nyomóknál egyaránt.

A konferencia zárásakor hirdették ki, hogy a következő évben május 16-18-án lesz Bécsben a rendezvény.

Az előadásokat követő BASF-gyárlátogatáson a bemutatásban elhangzottakon túl lehetőség volt egy közös projekt kísérletének keretén belül az 1 méter széles mázoló gép 3000 m/perc működés melletti megtekintésére is.

*Szöke András*