

Szoki kosztowo-cenowe

Opakowanie jest ważnym składnikiem mieszanki marketingowej, niemniej w przypadku opakowań zbiorczych, takich jak np. folia stretch, taśma samoprzylepna, czy taśma spinająca analizowane są one głównie od strony kosztowej. Użytkownicy finalni w budżetach rocznych przeznaczają na nie określone kwoty, na podstawie danych historycznych, mamy zatem do czynienia z analizą typu ex-post. Co więcej, działy controllingu wyznaczają ambitne cele redukcji tych kosztów, nie mając często żadnej wiedzy na temat rynku polimerów. Jeśli obniżka kosztów ma wynikać z optymalizacji końcowego procesu pakowania i usprawniania procesów wewnątrz firmy jest to rzetelny plan oparty na własnych możliwościach. Gorzej jeśli *controller* zakłada obniżenie kosztu wynikające z obniżenia ceny zakupywanego materiału. Zakupowiec nawet bardzo dużej korporacji nie ma wpływu na trendy rynkowe występujące w przetwórstwie tworzyw sztucznych. Może starać się kupować najtaniej jak to możliwe, wykorzystując do tego najróżniejsze narzędzia od prostego porównywania ofert, do odwrotnych aukcji internetowych. Zawsze znajdzie sprzedawcę w słabej kondycji finansowej, który potrzebując szybkiego zastrzyku gotówki zgodzi się na sprzedaż po koszcie, czy firmę posiadającą zgromadzony wcześniej stok magazynowy, będącą w stanie zaoferować dzięki temu korzystniejsze warunki od przeciętnych na rynku. Niemniej, należy być świadomym, iż nie ma to wpływu na ogólny trend rynkowy cen. Jak pokazują ostatnie miesiące bardzo intensywnego wzrostu cen np. folii stretch, czy taśm samoprzylepnych, bez względu na zachowania podmiotów pobocznych, średnia rynkowa systematycznie i ciągle od grudnia 2010 idzie w górę. To pokazuje kruchość prognoz, które tworzone są na podstawie danych historycznych przy tworzeniu budżetów. Nie było możliwe bowiem przewidzenie, tak znaczących podwyżek cen tych materiałów. Działy zakupów przekraczając założone budżety muszą teraz występować o ich aktualizacje lub nerwowo szukać oszczędności.

Problem polega na tym, że branża od dawna nie generuje dobrych zysków i w chwili obecnej nie ma potencjału wyjścia naprzeciw oczekiwaniom nabywców. Stąd ciągłe podwyżki, będące szokiem dla użytkowników końcowych. Pierwszy raz od wielu lat nie czują oni swojej siły zakupowej, mimo ogromnej intensywności konkurencji pomiędzy dostawcami. Budżety się sypią, organizowane *ad hoc* aukcje nie przynoszą poprawy, dostawcy informują o kolejnych podwyżkach – sytuacja dla nabywców prawie niespotykana. Pozornie korzystne oferty w rzeczywistości okazują się rozwiązaniami droższymi, gdyż najczęściej oznaczają obniżenie standardów jakościowych lub przeklasyfikowanie parametrów fizycznych. Biorąc pod lupę polipropylenową taśmę samoprzylepną na kleju typu naturalny kauczuk widać, że dla nabywców praktycznie niemożliwa do zaakceptowania jest psychologiczna granica ceny 2 zł netto za rolkę o szerokości 48mm i długości 66m. Nie ma to racjonalnych podstaw, podobnie jak było w przypadku psychologicznej granicy 5 zł za litr benzyny, czy oleju napędowego. Niestety, w przypadku taśmy dostawcy, chcąc spełnić oczekiwania nabywców skracają jej długość. Rolka kosztuje poniżej 2 złotych, ale przeciętnie ma teraz długość 54m (co odpowiada 60yds). Licząc precyzyjnie, metr kwadratowy taśmy, czy użytkowy bieżący wcale nie jest tańszy. Elementy składowe takie jak tekturowa tuleja, karton oraz koszty transportu na dany moment pozostają bez zmian, zatem w większym stopniu obciążają jednostkę bazową taśmy. Stąd realnie ta jednostka (m²) dla użytkownika finalnego staje się droższa. Nabywcy postępują zatem nieracjonalnie, nie akceptując wyższych cen dla wystandaryzowanej rolki, a akceptując obniżenie standardu, po to tylko by utrzymać psychologiczną cenę poniżej 2 złotych netto. Realnie ich koszty łączne związane ze zużyciem tego materiału wzrosną w większym stopniu, niż gdyby zaakceptowali podwyżkę taśmy 48mm/66m. Dobrym przykładem są tu markety oferujące ten produkt odbiorcy detalicznemu – nie godzą się one na zmianę standardu i konsekwentnie podnoszą cenę ostateczną, działając

w efekcie końcowym korzystnie na rzecz swojego nabywcy. Niemniej, tam rolka takiej taśmy kosztuje od 8 złotych w górę...

Korzystniejsze zmiany widać natomiast w przypadku folii stretch. Zużycie tego materiału jest znacznie większe niż taśmy samoprzylepnej. Przekłada się to też na większe koszty globalne i tym samym staranniejszą dbałość w procesie zakupowym. Nabywcy nauczyli się, że zmienność cen tego materiału jest bardzo wysoka, w związku z czym nie ma sensu upierać się przy oczekiwaniach gwarancji cen na długie okresy, a lepiej bardzo szczegółowo i często śledzić zmiany rynkowe. W efekcie końcowym w lepszy sposób przekłada się to na optymalizację polityki zakupowej. Coraz więcej użytkowników finalnych otwartych jest na innowacje. Ogólnoświatowy trend dąży do zapewnienia jak najwyższej wydajności z jednego kilograma materiału. Przekłada się to na udoskonalanie folii, które stają się coraz wytrzymalsze przy ciągle obniżanych grubościach. Rywalizacja między dostawcami przekłada się na wzrost innowacyjności dla całego sektora – producenci granulatów opracowują coraz nowsze materiały o lepszych parametrach, producenci maszyn oferują coraz szybsze urządzenia o większej wydajności, tym samym obniżając koszt jednostkowy przetwórców.

Nabywcy są zadowoleni jeśli uda im się przysłowiowo „wycisnąć” swojego dostawcę. W długim okresie nie jest to jednak zjawisko pozytywne, dostawca nie generując odpowiedniej zyskowności, nie posiada odpowiednich środków do inwestowania, odnawiania parku maszynowego i poszukiwania innowacji. W Polsce podaż folii (zainstalowane moce produkcyjne + import) o ponad 100% przewyższa popyt wewnętrzny. Oczywiście znaczna część rodzimej produkcji trafia na rynki unii europejskiej oraz na wschód, niemniej presja cenowa jest bardzo wysoka, co przekłada się na niskie marże. Rentowność netto sprzedaży w przedziale 1-2% to typowy wynik dla firm z branży. Proste porównanie z lokatami bankowymi (obecny poziom między 5 a 6%) pokazuje nam jak niski jest to poziom. Marże brutto na poziomie 7-10% ledwo pokrywają koszty operacyjne. Dowodem na to była końcówka 2008 roku, kiedy nastąpił spekulacyjny atak na waluty naszego regionu (złotówkę, czeską koronę oraz węgierskiego forinta). Na koniec sierpnia kurs euro wynosił 3,3460, na koniec września 3,4083, na koniec października 3,6330, listopada 3,7572, zaś grudnia już 4,1724. Zatem zmiana koniec grudnia/koniec sierpnia wyniosła 24,7%. Należy nadmienić, iż materiał do produkcji folii stretch (polietylen linowy niskiej gęstości), czy taśm samoprzylepnych (folia polipropylenowa, kleje typu naturalny kauczuk, czy hotmelt) nie są produkowane w kraju i muszą być importowane. Stąd stabilność waluty jest czynnikiem niezwykle istotnym dla branży.

Pod względem sprzedażowym 2008 rok był bardzo dobry – większość firm zanotowała wzrost przychodów, niemniej zamykały one rok stratami z powodu wykazywanych ujemnych różnic kursowych w ostatnim kwartale. Przytoczona powyżej zmiana wartości tylko waluty euro o 24% w tak krótkim okresie skonsumowała zyski wypracowywane przez cały rok. Dowodzi to tego, jak niskie marże muszą stosować firmy, by utrzymać się na rynku. Jakakolwiek anomalia natychmiast przekłada się na straty. Przy tak niskim poziomie zyskowności trudno liczyć na innowacje, których nie ma czym finansować.

Rok 2009 był ciągle dobry dla polskiej gospodarki i firmy specjalnie nie odczuły globalnego kryzysu (wzrost PKB o 1,7% i wynikające z tego słynne określenie Polski jako „zielonej wyspy”). Popyt ze strony użytkowników finalnych był na tyle wysoki, że nie dało się zaobserwować negatywnych trendów. Tym samym zyskowność firm oferujących opakowania służące do zabezpieczenia ładunków i transportu powróciła do standardowego poziomu 1-2%. Niemniej w roku 2010 dało się już zaobserwować pewnego rodzaju spowolnienie (mimo wzrostu PKB o 3,8%), wszystkie zaplanowane i ogłoszone publicznie inwestycje związane z rozbudową parku maszynowego zostały odłożone na 2011rok. Ze wstępnych wywiadów z menedżerami czołowych firm z branży wynika, iż zyskowność w

roku 2010 była bardzo niska. Wnioskować zatem można, iż miał miejsce dalszy spadek marż operacyjnych poniżej poziomu 10% i działanie jedynie na poziomie kosztów w celu utrzymania udziału rynkowego.

Istotnym problemem jest relacja dostawców (głównie producentów) do nabywców. Kupujący bronią swoich pozycji i warunków uzyskanych w czasie negocjacji, opierając się głównie na umowach lub potwierdzonych zamówieniach. Jeśli nie ma podstaw do powołania się na działanie siły wyższej (*force majeure*), to producenci (dostawcy) stają często wobec dylematu „realizować zamówienie, czy nie?”. Sytuacja ta rodzi bardzo poważne konsekwencje, z istnienia których nie każdy zdaje sobie do końca sprawę. Fakt niezrealizowania potwierdzonej dostawy skutkować może (w najlepszym wypadku) utratą wiarygodności dostawcy i zniszczeniem budowanych latami relacji z klientem (a koszty związane z naprawą nadszarpniętego wizerunku mogą być nie do udźwignięcia w przyszłości). Może dojść do zerwania współpracy, a w przypadku większych odbiorców do poniesienia istotnych dolegliwości finansowych (np. w postaci kar umownych). Jednak dla pewnej grupy producentów (dostawców), pracujących w branży o tak niskiej rentowności kontynuowanie dostaw przynoszących rosnące straty może oznaczać utratę płynności, a nawet bankructwo. Co robić w sytuacji, gdy stale rosną nie tylko ceny surowców, ale i koszty produkcji (praca, energia, transport, itp.)? Jedynym rozwiązaniem, niestety krótkoterminowym, wydają się negocjacje z partnerami (głównie pozakorporacyjnymi). Jednakże kolejna korekta ceny nie zawsze wchodzi w rachubę, co często znów prowadzi do obniżenia standardów i jakości, choć jest gdzieś przecież granica takich działań.

Powstaje automatycznie pytanie o kondycję firm działających w branży opakowań zbiorczych. Znaczne podwyżki cen, jakie mają miejsce od grudnia 2010 do chwili obecnej oznaczają, że przedsiębiorcy ci są już blisko nieprzekraczalnej granicy. Stąd brak ich elastyczności względem nabywców i szoki cenowe, który przeżywają użytkownicy końcowi. Przykładem może być folia stretch, gdzie przeciętna cena tego materiału, dla aplikacji maszynowej, standardowej w grudniu wynosiła 5,70 zł/kg, dziś zaś 6,10 zł/kg. Daje to zmianę w ciągu jednego kwartału o 7%. W tym samym czasie bazując na notowaniach ICIS LOR podstawowego granulatu LLDPE butenu zmiana początek stycznia do początku kwietnia wyniosła aż 10,6%. Wynika z tego, że sektor przetwórców granulatów i dystrybutorów folii zaabsorbował część podwyżki na siebie, nie w całości przenosząc ją na nabywców (7% w stosunku do 10,6%).

Potencjał redukcji kosztów przez dostawców materiałów opakowaniowych na chwilę obecną wydaje się prawie wyczerpany. Podwyżki cen są nieuniknione i do momentu spadku cen surowców nie należy oczekiwać spadku notowań, nawet przy zmniejszonym popycie. Nabywcy nie mają innego wyjścia jak ograniczanie kosztów poprzez przegląd swoich procesów organizacyjnych oraz otwarcie się na propozycje zgłaszane przez dostawców. Droższa folia za jednostkę sprzedaży (kg) może okazać się finalnie znacznie tańsza dla użytkownika końcowego (niższy koszt opakowania palety). Wszystko wskazuje na to, że w tym roku nabywcy muszą skupić się na optymalizacji swoich procesów, a nie próbach obniżania cen zakupu u dostawców.

Jarosław Żak