

Magyar garázscégből Európa legjobbjai közé - A Masterplast Nyrt. németországi akvizíciója

Esettanulmány

DR. HUSZÁK LORETTA

EFOP-3.5.1-16-2017-00001

Duális és kooperatív felsőoktatási képzések, felsőoktatási szakképzési és szakirányú
továbbképzések fejlesztése

Budapesti Corvinus Egyetem

SZÉCHENYI 



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

© Huszák Loretta, 2021

Corvinus Case Studies sorozat
CCS-3/21

Felelős kiadó: Budapesti Corvinus Egyetem

Szakmai lektor: Tibor Dávid

Tartalomjegyzék

1. Kereskedelemből a termelésbe – a vállalat bemutatása.....	3
2. Masterplast terjeszkedése Németországban.....	7
2.1. Egészségipari stratégiai láb, mint üzletfejlesztési lehetőség.....	7
2.2. A nemzetközi felvásárlás folyamata: halasztott vásárlás.....	8
3. Iparágak összehasonlítása: építőipar vs. egészségipar.....	11
4. Egészségipari termékek: A hosszútávú versenyelőnyök.....	13
4.1. Flíz alapanyag: garantált alapanyagellátás, kibővült know-how.....	13
4.2. Made in Germany.....	15
4.3. Rugalmas hozzáállás a megváltozott partneri igényekhez.....	15
5. Stratégiai növekedés: A Masterplast Nyrt. gazdasági eredményei.....	16
6. Hivatkozások.....	21
7. Feldolgozást segítő kérdések.....	24

1. Kereskedelemről a termelésbe – a vállalat bemutatása¹

A Masterplast Nyrt. ötlete és megalapítása két jóbarát főiskolai éveire nyúlik vissza. Tibor Dávid és Ács Balázs több nyáron át besegítettek Dávid édesapjának vállalkozásában. A közös munkát annyira élvezte a két fiatal, hogy 1997-ben átvették Dávid édesapjától a tetőfólia-kereskedelmi üzletágot és Masterplast Kft. néven megkezdtek önálló működésüket.



*1. ábra: A Masterplast Nyrt. székhelye, Sárszentmihály
Forrás: Masterplast (Letöltve: 2021.04.30.)*

Az alapítás után 2-3 évvel már kiléptek a nemzetközi piacra is: először Szlovákiába hozták létre kirendeltséget, kereskedelmi tevékenységükben elősorban az ottani magyarok-lakta területekre koncentrálva. 2002-re, tehát a cégalapítást követő ötödik évben pedig már öt kereskedelmi leányvállalattal rendelkeztek. Ez a korai külpiacra lépés és dinamikus növekedés megalapozta a cég későbbi nemzetközi sikerességét. A Kárpát-medence meghódítása után 2005-re a Közép-Európai régió jelentős résztvevőjévé váltak, ekkor már 8 országban volt leányvállalatuk. 2018-ra Európából is kilépve már a világ 41 országban voltak jelen, többek között Kínában is. (Masterplastgroup, 2021a, 2021b, 2021c)

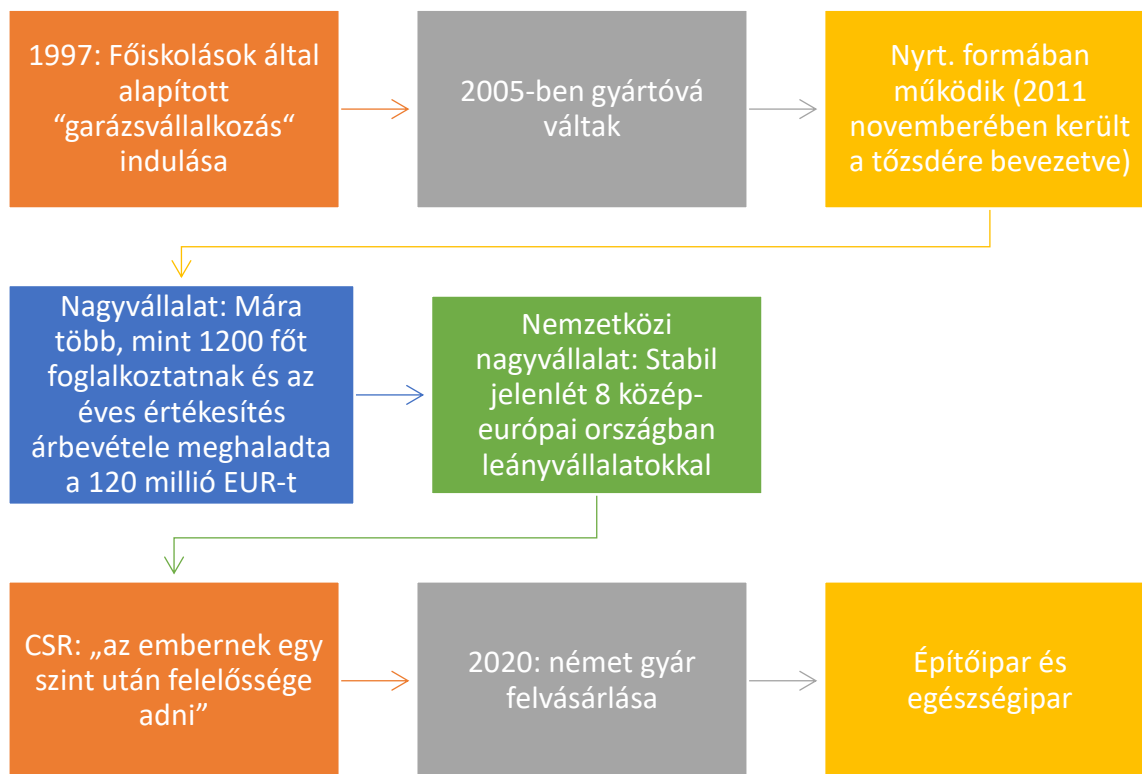
A Masterplast nagyon hamar belátta, hogy az építőanyag-kereskedelem iparágában a tartósan nyereséges működéshez kicsi a magyar piac, terjeszkedni kell. Lehet viszonteladókkal is működni

¹ Az esettanulmány elkészítéséhez Gerencsér Klaudia, Medgyesi Adrienn és Varga Júlia, a Budapesti Corvinus Egyetem vállalkozásfejlesztés mesterszakos hallgatói (kurzus: VF022NMMB 'Vállalkozás és globális piac') aktívan hozzájárultak. Ezért külön köszönet illeti őket.

– sok országban ez az ésszerű megoldás–, de saját leányvállalattal biztosabb piaci jelenlétet érhetünk el. A dinamikus terjeszkedés a vállalat fennállásának első tíz évében jól leolvasható az (elsősorban kereskedelmi) leányvállalatok alapításának dátumaiból:

- Alapítás, Magyarország 1997
- Master Plast S.r.o., Szlovákia 1999
- Masterplast Romania S.R.L. Románia 2001
- Masterplast d.o.o. Horvátország 2002
- Masterplast YU D.o.o. Szerbia 2002
- Masterplast D.O.O. Makedónia (közvetett) 2002
- MasterPlast TOV Ukrajna 2005
- Masterplast Sp zoo Lengyelország 2005
- Masterplast Nonwoven GmbH Németország 2020

2008-ig folyt a külföldi cégalapítási hullám. Volt olyan időszak, amikor a Masterplast-nak 18 országban volt leányvállalata, és ezeken keresztül közvetett részesedése az építőipari piacon, Kínától Ausztriáig. Ekkor a beköszönő pénzügyi válság mindent átírt. Költségeket, bevételeket, nyereséget elemeztek, és feketén-fehéren kiderült, hogy sok leányvállalatot nem volt érdemes tovább fenntartani, mert nem voltak nyereségesek. (Kocsis, 2019) E folyamat eredményeként konszolidációra került sor a leányvállalati struktúrában. 2020-ig 8 országra kiterjedő leányvállalati hálózattal működött a Masterplast csoport, mikoris egy német felvásárlással nemcsak a leányvállalati struktúra, de az iparági profil is kibővült.



2. ábra: A Masterplast történetének főbb mérföldkövei
 Forrás: saját szerkesztés

További fontos mérföldkövet jelentett a vállalat fejlődésben, amikor 2005-ben gyártóvá váltak. Az első gyártó telephely Kálon került megnyitásra, habosított polietilén termékeket (ISOFOAM - 3000 tonna/év) és szárazépítészeti profilokat (MASTERPROFIL – 10 millió folyóméter/év) gyártottak itt. A második egység 2008-ban tőkebefektetés formájú nemzetközi terjeszkedés által Szabadkán (Szerbia) került kialakításra, ahol a polisztirol hőszigetelő lemezek (ISOMASTER EPS – 350 ezer köbméter/év, mely mára kiegészül két magyarországi, kisebbségi tulajdonban lévő gyártási munkaponttal, így elérve a 600-650 ezer m³/év kibocsátást) gyártása zajlik. A legnagyobb értékű szabadkai beruházás az üvegszövet háló gyártása, ahol a 2016-os indulástól a vállalat folyamatosan befektet (MASTERNET – 125 millió m²/év). Sárszentmihályon pedig tetőfólia gyártása és konfekcionálása zajlik, átlagosan 30 millió m²/év mennyiségben.

A vállalat építőipari portfóliójába (kereskedelem és gyártás) több mint 20 termékcsoporthoz több száz minősített, CE jeles termék tartozik, amelyet hat termék kategóriába sorolnak:

1 Homlokzati hőszigetelő rendszerek

A kategóriába tartozó termékek előnyei, hogy alkalmazásukkal biztosítható az épületek európai energetikai követelményeknek való megfelelése. Fontos megemlíteni, hogy a Masterplast csoport Európa 2. legnagyobb gyártója az üvegszövet termékek körében, így a vállalat szempontjából ezek a termékek igazán jelentősek.

2 Tetőfóliák és tető elemek

A tetőfóliák, mint a vállalat egyik első terméke terén több évtizedes tapasztalattal rendelkezik a Masterplast. Gazdaságos és prémium termékek is tartoznak ebbe a kategóriába, így minden vásárlói igényt kielégítő a termékpalettájuk.

3 Szárazépítészeti rendszer

Szárazépítészeti termékeik a leggyorsabb és legegyszerűbb megoldást nyújtják a belső terek átalakításához, így minden termék megfelel az európai szabványoknak, CE jellel rendelkeznek, valamint a magyar A-256/2015 Nemzeti Műszaki Értékelésben vizsgált tűzvédelmi és zajvédelmi követelményeknek is eleget tesznek.

4 Hő-, hang- és vízszigetelő anyagok

A kategóriába tartozó termékek fő jellemzője, hogy energiahatékonyabbá teszik az épületeket, amely jelentős költség csökkenést eredményezhet. Vízszigetelési termékeik fő feladata pedig a víz elvezetése és a szigetelés.

5 Építőipari kiegészítő termékek

A kategóriába tartoznak a fóliák – zsákok, vakolóprofilok, ragasztók, geotextíliák.

6 Ipari alkalmazású termékek

Ide tartoznak régebb óta a csomagolóipari termékek, valamint az új iparágként belépett egészségipari termékek.

Ezen termékek mindegyikét állandó, garantált minőségben biztosítják vevőik számára, melyhez elengedhetetlen a saját gyártói tapasztalatuk és hatékonyan kiépített logisztikai rendszerük. (Masterplastgroup, 2021d)

A gyártóvá válás legnagyobb előnye az volt, hogy a cég biztosítani tudta vásárlói számára az ígért minőséget és a rövidebb teljesítési határidőt is. Az alapítók szerint üzleti sikereiket értékajánlatuk következetes betartásával érték el, hiszen üzletpolitikájukban folyamatosan a vevőközpontúság áll az első helyen, ami egyértelműen megkülönbözteti őket versenytársaiktól. Emellett kiemelten fontos nekik a csapatmunka, a felelősségvállalás és a folyamatos fejlődés/tanulás is. Felelősségvállalásuk megmutatkozik abban is, hogy évi két - három társadalmi ügyet választanak ki, amelyet nagymértékben támogatnak, hiszen az alapító-elnök szavaival élve: „az embernek egy szint után felelőssége adni”. (Tibor, 2021)

A vállalatra legjellemzőbb tulajdonság a közel 25 éves fennállása óta a rugalmasság. Bár már nagyvállalat, nagy hangsúlyt fektetnek a csoporton belüli belső kommunikációra. 2018 óta tudatosan követnek egy innovatív és hosszú távon fenntartható decentralizált üzleti modellt, mely kiegészül a „felhatalmazó vezetés” módszerével. A cégcsoport üzleti egységei jelentős szuverenitással működnek, így agilisen tudnak alkalmazkodni a megváltozott kihívásokhoz. A decentralizált működés sikerének kulcsa az együttműködésen alapuló munkamodell, az egyes divíziók hatáskörének bővítése és a gazdasági környezet változásaihoz kiválóan alkalmazkodó szervezet és vállalati kultúra. (Masterplast, 2019)

2. A Masterplast terjeszkedése Németországban

Azt, hogy Németország kifejezetten zárt piaccal rendelkezik, a Masterplast 2008-ban a saját bőrén tapasztalta meg. A pénzügyi válság évében a Masterplast ugyanis rövid ideig már rendelkezett német kereskedelmi leányvállalattal, német ügyvezetővel és német alkalmazottal. A globális krízis során azonban a német állam előnyben részesítette és komoly anyagi juttatásokkal támogatta a német tulajdonosi körbe tartozó vállalatokat, amely körbe a Masterplast akkori német leányvállalata nem tartozott bele. Ehhez járult a német partnerek és vásárlók átmeneti „lokálpatriotizmusa”, mely keretén belül azzal kívánták a pénzügyi válságból való gazdasági kilábalást elősegíteni, hogy elsősorban német gyártók termékeit szerezték be. Amennyiben nem találtak német tulajdonú vállalatot, akkor következő lépésként német alkalmazottakat foglalkoztató vállalatokat kerestek, ha ilyet sem találnak, csak akkor folyamodtak országon kívüli beszerzéshez. (Roos, Gassert, 2010) A Masterplast akkori német kereskedelmi leányvállalata a folyamat eredményeként bezárásra került.

A Masterplast vezetősége levonta a következtetéseket mind céges szinten, mind gazdaságpolitikai téren. Az egyik tanulság a cégvezetők számára az volt, hogy adott külpiacról mindig korrekten kell távozni, hiszen pl. a német hatóság nagyon kifinomult adatszolgáltatással rendelkezik és amennyiben a vállalat nem zárja le a hatóságok véleménye szerint megfelelően az üzletét, akkor egy újabb gazdasági tevékenység indítását nagyban megnehezítenék. A cég fenti elvárásoknak teljeskörűen eleget tett és végelszámolással, tisztességesen zárta le a pénzügyi válság idején az akkori német leányvállalatát.

Mégis talán a legfontosabb tanulsága ennek a külpiaci terjeszkedési próbálkozásnak az volt, hogy zöldmezős beruházásba nem vágnak bele még egyszer Németországban. Ennél a célországnál ugyanis nagyon fontos, hogy legyen németországi „renomé”, azaz legyen német múltja a cégnek, maradjon meg német tulajdoni hányad és német alkalmazottak (legalább az induláskor). (BDI, 2013)

2.1. Egészségipari stratégiai láb, mint üzletfejlesztési lehetőség

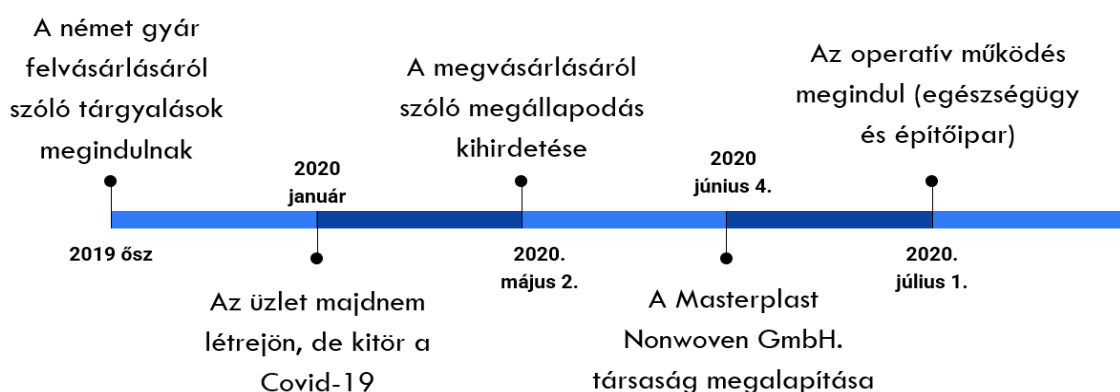
A Masterplast számára az egészségipari megjelenést a 2020 júliusában felvásárolt ascherslebeni (Németország, Szász-Anhalt tartomány, Lipcse mellett) üzemegység biztosította. Ne feledjük: ez a dátum Magyarországon a koronavírus-járvány első hullámának végét jelentette, amikor még nem létezett védőoltás a globális pandémiát okozó SARS-CoV-2 vírus ellen. A globális válság ellenére a Masterplast Csoport növekedni tudott és 2020 júliusában megkezdhette működését a Masterplast Nonwoven GmbH, a Masterplast Nyrt. németországi termelő leányvállalata. Tekintsük át a németországi terjeszkedés okait, mozgatórugóját!

A Masterplast egyik fő termékcsoportja a cég megalapítása óta a már korábban is említett tetőfólia. Ez a termék három rétegből tevődik össze, amelynek egy részét Sárszentmihályon gyártják, két réteget pedig a cég egy ascherslebeni német partnertől (LHB GmbH & Co. Beschichtungs-KG, a baden-württembergi BWK Csoport egy leányvállalata) szerzett be. Az elmúlt néhány évben

azonban az alapanyag-ellátásában bizonytalanságot érzett a Masterplast a német gyártó cég részéről, mert az pénzügyi gondokkal küzdött. Ebből adódóan a Masterplast 2019 őszén kezdeményezte azoknak a több lépcsős tárgyalásoknak a megindítását, amelyek célja az volt, hogy a magyar cég felvásárolja a német tetőfóliagyártó üzemet, elsődlegesen abból az okból, hogy így biztosítva legyen a Masterplast Csoport üzemei számára a folyamatos alapanyagellátás.

A német partnert ebben az időszakban szorongatták a bankok és nehezen tudta finanszírozni a saját gyártását. A Masterplast hamar tudott dönteni a kínálkozó üzleti lehetőség megragadásával, azaz egy veszteségesen termelő, de nagy múltú németországi üzem felvásárlásával kapcsolatban. A fő kihívást a folyamat során az okozta, hogy a német gyártóüzem termékei számára egy új, igen ígéretes hasznosítási lehetőség jelent meg, ami egy eddig ismeretlen területet jelentett a Masterplast számára: ez az egészségipar (Ács, 2021).

2020 januárjában már majdnem létre is jött a két cég közötti megállapodás. Eközben azonban kitört a Covid-19 pandémiás helyzet, ami az általános bizonytalanságon túl megnehezítette a kommunikációt és a tárgyalások folytatását. Mindamelllett a felvásárlandó partner, aki addig nagyon súlyos értékesítési- és likviditási problémákkal küzdött, előnyösebb helyzetbe került a vírus hatására, hiszen megnőtt az igény az egészségipari alapanyagok (pl. védőruházatok készítéséhez) iránt.



3. ábra A Masterplast Nyrt. egészségipari lábának kialakulása
 Forrás: saját szerkesztés interjúk alapján

2.2. A nemzetközi felvásárlás folyamata: halasztott vásárlás

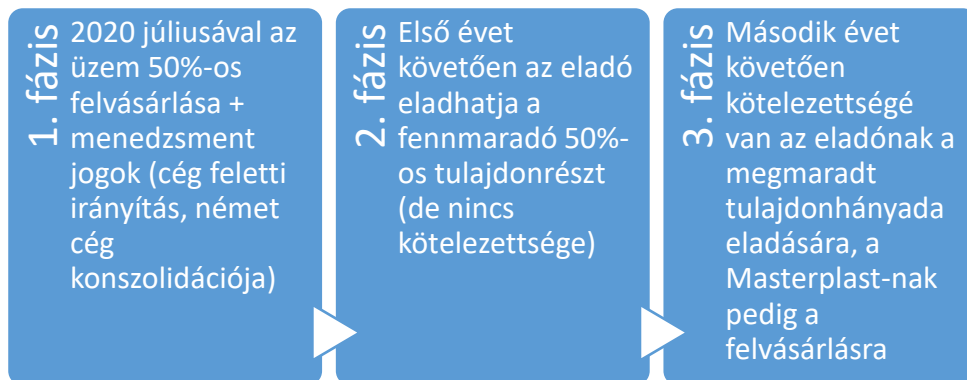
A pandémia kezdetéig a német gyár értékesítésének kb. a 10-20% származott az egészségipari szegmensből (Medizin und Technik, 2016). Itt elsősorban műtéti takaróanyagokra, gipszkötések vagy sportkötések alapanyagára, egyéb orvostechnikai alapanyagokra kell gondolnunk: az orvosi textíliák az elmúlt években egyre sokoldalúbbakká és magas minőségűekké váltak. A német gyár egy 100 méteres gyártósoron műanyag-granulátomból ipari „flízt” (ehhez bővebben lásd 4.1 fejezetet) állít elő, amiből a késztermék-gyártók stancolják, illetve betétekkel ellátják a komolyabb egészségügyi előírásoknak is megfelelő orvostechnikai textileket. (Brückner, 2020) Azonban abból

adódóan, hogy a német gyár képes volt üzemében mind védőruhák, mind maszkok alapanyagát is legyártani, a Covid 19 pandémia megjelenésével az új megrendelések exponenciális megnövekedésnek indultak. Ezt jól szemlélteti, hogy 2020 tavaszától az ilyen termékeket nem lehetett kihozni Németországból. Szerencsére a korlátozás nem vonatkozott a maszkok alapanyagaira, csak a késztermékekre. (Brückner, 2020) Ez új megvilágításba helyezte a német cég számára a tervezett vállalateladás kérdését, és magát a tárgyalási folyamatot is.

Csak hogy a német cég hitelezői nyomás hatására kényszerhelyzetbe került, így elkerülhetlenné vált számára a tárgyalások folytatása. Mindemellett az eladás feltételei némileg módosultak. A felvásárló magyar cégnek a német gyártóvállalatért magasabb vételárat kellett fizetnie, mint az eredeti megállapodások alapján. A Masterplast vezetői ennek ellenére is kimagaslóan sikeresnek értékelik az üzlet, mely a cég történetének legnagyobb akvizícióját jelentette. (Masterplast, 2020b)

A Masterplast a 2020. március 12-én aláírt előzetes megállapodás szerint az aschersleben-i telephelyre úgynevezett „*asset deal*”-t kötött, vagyis átvette a cég gyártóüzemeit, ingatlanjait, know-howját, gyártósorait, raktérkészletét, munkavállalóit és megszerezte a védjegyekhez fűződő jogokat is. (Brückner, 2020) A végső megállapodásnak az lett a pénzügyi része, hogy 50%-ban vásárolták meg azonnal az üzemet, ezen felül pedig menedzsment jogokat kaptak. Ez azért volt fontos a vállalat számára, mert a menedzsment jogokat birtokolva ők vették át a cég feletti irányítást, és a Masterplast korábbi üzletfejlesztési terület vezetője lett a kinti vállalat ügyvezetője (Jancsó Illés, aki tanulmányait korábban a Budapesti Corvinus Egyetem jogelődjén végezte). Ez egyrészt azért lényeges, mert így átlátják a cégben zajló folyamatokat, másrészt a felvásárló magyar cég határozhatja meg akár az ár- és a kiszolgálási politikát is. Továbbá fontos, hogy abban az esetben tudja a Masterplast konszolidálni a német cég számaina a saját pénzügyi beszámolóiban, ha vagy legalább 51%-os többségi tulajdonossá válik, vagy pedig 50%-ban lesz tulajdonos, plusz a menedzsment jogokat is birtokolja. Így innentől megjelenhetnek a tőzsdei jelentésükben és az IFRS konszolidációkba a német egység általi eredmények. (Ács, 2021) A fennmaradó 50 százalékos üzlet rész tulajdonjogát a felvásárolt ascherslebeni üzem, az LHB alapító tulajdonosa, Hartmut Layer szerezte meg.

A megállapodás további fontos eleme volt, hogy mivel a Masterplast közép-hosszú távon teljes mértékben szeretne volna átvenni a német gyár irányítását és a tulajdonlást, ezért szerződésbe foglalták, hogy az 1. év lejártát követően (a 2021-es év lezárása után, a 2022-es év első negyedében), amikor közzéteszik az éves jelentésüket, az elért pénzügyi eredmények alapján a Masterplast megvásárolhatja a fennmaradó 50%-ot, a tulajdonos pedig eladhatja (de nincs kötelezettsége még). Viszont a 2. évben (2022-es év lezárása után, a 2023-as év első negyedében) a 2022-es év eredményei alapján az eladó cég már nem mérlegelhet, hanem kötelezve lesz rá, hogy eladja a fennmaradt részesedését a Masterplast számára, nekik pedig kötelességük lesz azt megvásárolni. Az eladási ár egy előre rögzített árképlet alapján kerül meghatározásra, amely a német üzem által megtermelt EBIT-en alapszik. (Ács, 2021) A kivásárlási folyamat tehát egy előre meghatározott ársáv keretein belül legkésőbb 2023. második negyedében zárul majd le, melynek végén a Masterplast 100 százalékos tulajdonrészre szerez majd a német vállalatban. 2023 Q2-ben tehát az eladónak eladási kötelezettsége lesz, de addig ő mérlegelhet és dönthet arról, hogy kívánja-e előre hozni az eladás lezárását.



*4. ábra A halasztott vásárlás folyamata
Forrás: saját szerkesztés interjúk alapján*

A Masterplast azért is értékelte pozitívan ezt a típusú akvizíciós szerződést, mert ez tulajdonképpen egy halasztott vásárlást jelent. Az irányítást és a termelés befolyásolását azonnal meg tudták szerezni (mivel az eladó kényszerhelyzetben volt), azonban a teljes vételár kifizetésére csak szakaszosan kerül sor. Az irányítás tényleges átvétele óta töretlenül jó a kapcsolat az eladó céggel, nem folynak bele a menedzsment döntésekbe, de az egyeztetések folyamatosak, és kiemelten törekednek az intenzív belső kommunikációra. (Ács, 2021)



*5. ábra A németországi gyár látképe
Forrás: Masterplast, 2020c*

3. Iparágak összehasonlítása: építőipar vs. egészségipar

A Covid-19 pandémia kitörésével mind a Masterplast, mind az ascherslebeni gyártó oldaláról felmerült az igény, hogy erősebben fókuszáljanak az egészségipari tevékenységeikre, illetve a vírushelyzet teret is adott a terület kiaknázására. Ahogyan arra már kitértünk, a németországi építőanyag gyártó az akvizíciót megelőzően is foglalkozott egészségipari termékek gyártásával, a Masterplast számára viszont ez egy teljesen új területet jelentett. A vírushelyzeten kívül az egészségiparba történő belépésnek más előnye is van a magyar vállalat számára, melyeket a következő szempontok alapján vizsgáltunk:

1. Szezonális
2. Profitráta
3. Bevizsgálás körülményei
4. Környezettudatosság

1. Szezonális

Az egészségiparban nincs olyan szezonális, mint az építőiparban, melynek fő oka – a munkaerő- és kapacitáshiány, a pandémia illetve a bizonytalan gazdasági környezet mellett - az építőipar befolyásoltsága az időjárás által. (Mapei, 2021) Az egyre enyhébb telek miatt azonban az elmúlt években jelentősen változott a helyzet az építőipar szezonálisát illetően. Január- február gyengébb hónapnak számít az építőiparban, majd márciustól májusig egy tavaszi felfutási időszak következik. A nyári időszak gyengébb felfutással zajlik a gyári leállások és szabadságolások miatt, így ebben az időszakban konszolidáltabb a növekedés. Szeptembertől decemberig viszonylag ismét erősebb forgalommal rendelkeznek, majd december után ismét visszaesés tapasztalható. Ez alapján elmondható, hogy az egészségipar sokkal kiegyensúlyozottabb üzletmenetet tesz lehetővé, hiszen állandó forgása van a termékeknek. (Ács, 2021)

2. Profitráta

Az építőipar is egy nagyon erős iparág, köszönhetően a már említett nagy felújítási kedvnek és állami ösztönzőknek, azonban a járványhelyzet megmutatta, hogy a jövő az egészségiparé, hiszen a higiéniai textíliák iránt nagyon megnövekedett a kereslet. A Masterplast profitabilitása javuló tendenciát mutat, ami a magasabb nyereségtartalmú egészségiparba való belépésnek köszönhető. (Fekete, 2021) Mindemellett az építőipar is jól állta a koronavírus-járvány kihívásait, a gyártás magas fokú kapacitáskihasználtsággal zajlik és javul a gyártás hatékonysága is.

3. Bevizsgálás körülményei

Az egészségipar fontos része a bevizsgálás, a sterilizálás azonban igen széles skálán mozog tevékenységtől függően. A bevizsgálásokat az építőiparban idehaza az Építésügyi Minőségellenőrző Intézet (ÉMI) végzi. Az építőiparban egyszintű ellenőrzésről beszélhetünk, míg az egészségiparban ez teljesen másként szabályozott terület, és ehhez kapcsolódóan az előírások is diverzifikáltak. Az EU-ban harmonizált szabványok vannak érvényben ezen a területen. Sok

termék csakis CE-jelölés birtokában értékesíthető. A CE-jelölés igazolja, hogy a forgalmazott terméket a gyártó megvizsgálta, és az megfelel az uniós szintű biztonsági, egészségügyi és környezetvédelmi előírásoknak. Függetlenül attól, hogy a világ mely részén állították elő, a szabályozás hatálya alá tartozó termékeket csak CE-jelöléssel lehet az EU belső piacán forgalomba hozni. (Európai Bizottság, 2021) Tehát amikor a Masterplast belépett az egészségügy iparágába, akkor nem külön a német elvárásoknak kellett megfelelnie, hanem általánosságban az európai szabványoknak. Az európai egészségügyi szabályozás 2021-től jelentősen szigorodott, elindult az ún. MDR (Medical Devices Regulations) egészségügyi minősítő rendszer.

4. Környezettudatosság

A németországi akvizíció lehetővé teszi a Masterplast Csoport számára, hogy saját (rész)tulajdonban lévő üzemben állítson elő egészségügyi alapanyagokat, és az ezzel kapcsolatos know-how-t akár újabb üzemek kialakításához is felhasználja. A kétrétegű-lélegző alaptextíliából előállítható termékek széles skálán mozognak, ide tartoznak a lepedők, nedvszívók, speciális többrétegű termékek, szintetikus higiéniai textilek, például lábzsákok, zsilipruhákat, műteti köpenyek. (Kadlót, 2021) A környezetvédelmi szempontot is figyelembe igyekeznek venni a cég, és próbálja megoldani az újrahasznosítást, de sok egészségügyi termék veszélyes hulladék és speciális hulladékfeldolgozást igényel. (Ács, 2021)

A környezettudatosságot az építőipar szempontjából is megvizsgáltuk. Egyrészt a magyarországi energiafelhasználás 40%-át épületek teszik ki, másrészt nagyjából 600.000 ingatlan tulajdonos tervezi 2021-ben, hogy felújítást végez az ingatlanán. (EBRD, 2020) Ebből is látszik, hogy fontos nagyságrendről beszélhetünk az építőipar vonatkozásában. Az új építésű és használt lakások esetében is nagyon fontos a különböző energetikai szabályoknak való megfelelés, ehhez az építőiparnak is alkalmazkodni kell, hogy olyan termékeket biztosítsanak, melyek a digitalizálódó és zöldülő építőiparral összeegyeztethetőek. (Masterplast Befektetői tájékoztató, 2021a)

Építőipar	Tényezők	Egészségipar
Magas, fő oka: időjárás, szabadságok	Szezonalitás	Kiegyensúlyozott
Magas, erős iparág	Profitráta	Magasabb nyereségtartalom
Egyszintű	Bevizsgálás körülményei	Nagyon széles a skála, magas elvárások
Zöldülő építőipar, energetikai szabályok	Környezettudatosság	Nehéz (veszélyes hulladék)

1. táblázat: Iparágak összehasonlítása
 Forrás: saját szerkesztés interjúk alapján

4. Egészségipari termékek: A hosszútávú versenyelőnyök

A Masterplast számára lényeges stratégiai szempont, hogy nem a vírushelyzetet szeretnék kihasználni, hanem hosszútávon szeretnének egészségipari lábat kiépíteni. Nem csak a vírushelyzet okozta változás zajlik jelenleg az egészségiparban, hanem már évek óta megfigyelhető - higiéniai és egyéb okokból - az egyszerűhasználatos egészségügyi textilek, például lepedők elterjedése. A kórházak számára a valóságban nagyobb logisztikai feladatokkal jár és akár jelentősebb környezeti terhelést is jelent a hagyományos textillepedők használata, mint az egyszerűhasználatos lepedőké. Így ez a termék hosszútávú piaci kereslettel rendelkezik, nagy volumenben, és amennyiben sikerül garantálni a fenntartható, költséghatékony és környezetkímélő előállítását, akkor akár a piacot teljesen átalakító változáshoz vezethet az iparágon belül. (Ács, 2021) Az igazi innovációt az egészségipari textil termékkel kapcsolatosan az alapanyag jelenti. Tekintsük most át ennek jellemzőit!

4.1. Flíz alapanyag: garantált alapanyagellátás, kibővült know-how

A Masterplast korábban elsősorban Kínából vásárolt úgynevezett flíz (lásd még „vlies”) alapanyagokat. Ez az a termék, amelyet a jobb vonatuléseken, repülőüléseken tesznek az utasok fejtámlája alá, illetve az autógyártók műbőr alá illesztik be, hogy erősebb és tartósabb legyen. Emellett kéztörlők, cipőtisztítók és ablaktörlő kendők alapanyagaként is használatos. A vékony anyagot a tetőfólia-gyártásban is felhasználják: két réteg flíz közé kerül egy páraáteresztő membrán, és kész van az úgynevezett „diffúziós tetőfólia”. A kínai flíz-beszállító azonban 2020 elején bejelentette a Masterplastnak, hogy a továbbiakban csak jelentős késéssel tud eleget tenni a szerződésének. Mint kiderült, a kínai állami szervek kiszálltak a céghez, és előírták, hogy a társaság - nemzeti érdekből - onnantól csak maszkokat gyártson. (Tibor, 2020)

Ekkor ismerte fel a globális igényt az alapanyag iránt a Masterplast menedzsmentje és döntött úgy, hogy mérlegeli, milyen stratégiai lépésekkel tudja az alapanyagellátását biztosítani. Egyértelműen látták, hogy hozzá fog járulni a Masterplast versenyelőnyéhez, ha a vállalat saját gyártásból lesz képes előállítani a flíz alapanyagot, melyből a legtöbb felhasználó cég alapanyaghiánnyal küzd(ött).

Emellett azonban érzékelt a vállalat, hogy hasonlóan nagy az igény a nyugat-európai piacon is a flíz alapanyagok iránt. Ahogy bemutatásra került, a flíz alapanyag egészségipari felhasználási területe nem csak a védőfelszerelés (maszkok, védőruhák), hanem ide tartoznak a lepedők, nedvszívók, speciális többrétegű termékek is, amelyeknek egy részét a Masterplast a gyártás után közvetlenül tudná értékesíteni. Az új generációs egészségipari textíliák tartósabb felhasználhatóságot nyújthatnak, melyek kedvezőbb költségszint mellett történő gyártással további versenyelőnyt és magasabb jövedelmezőséget biztosíthatnak a vállalat számára. A 2020-ban felvásárolt német üzem tevékenységi területe az egészség és építőipar részére speciális flíz-ek és többrétegű membránok gyártása, termelőkapacitása pedig a tervek szerint teljes mértékben a nyugat-európai földrajzi régiót szolgálná ki. (Masterplast, 2021d)

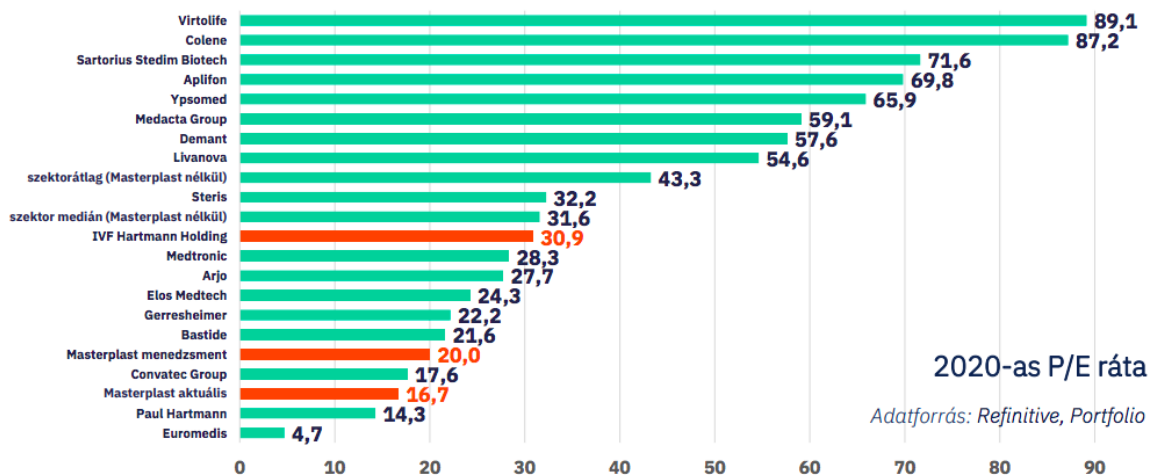
A flíz alapanyagra való igényt, és egyben a cég versenyelőnyét bizonyítja, hogy a német üzem 2020 áprilisi termelési adatai alapján a cég teljes kapacitása június 15-ig lefedett volt, sőt, néminemű elmaradás keletkezett a már megrendelt, de még le nem gyártott termékeknél. A pandémia idején hatalmas volt a kereslet erre az alapanyagra, és az ebből előállítható késztermékekre is megnőtt az igény a vírushelyzet fokozódásával. Olyan szerencsés helyzet alakult ki a megnövekedett igények okán, hogy priorizálni kellett a rendelések között. 2020 júliusában és augusztusában a járványhelyzet igazi berobbanásakor úgy érkeztek a megrendelések, hogy a partnerek egyből a rendelés leadásakor kiegyenlítették a számla összegét is, pedig ekkor a Masterplast még vissza sem jelzett nekik, hogy egyáltalán tudják-e vállalni a teljesítést. A vevők a számla kiegyenlítésével próbálták teljesítésre bírni a gyártót, így, ha a Masterplast mégsem tudta elvállalni a teljesítést, akkor visszautalták az összeget a partnernek. (Ács, 2021)

A hazai igények kielégítésére - a németországi akvizíció által megszerzett tudásra és tapasztalatra alapozva - a Masterplast 2020-ban magyarországi központi telephelyén (Sárszentmihály) 9,46 milliárd forintból új üzem létesített. A 7700 négyzetméteren helyet foglaló új üzem átadása 2021. május végén került sor és júniustól mintegy 50 munkatárssal, folyamatos felfutás mellett kezdte meg a termelést.

Az új magyarországi flíz gyár teljes mértékben alkalmas a pandémiás védekezéshez szükséges orvosi védőruházatok, szájmazskok, és az egészségügyben használt egyéb higiéniai eszközök alapanyagainak gyártására is. A Masterplast 2021 szeptemberig mintegy 4,5 milliárd forint értékben fog minőségi tanúsítvánnyal rendelkező védőruhákhoz alapanyagotk szállítását a magyar egészségügy részére. (Masterplast, 2021c) A vállalat tervei szerint a magyarországi flíz üzem a hazai mellett a közép- és kelet-európai országok piacát szolgálná ki.

Ez a rugalmasság, amellyel a nagyvállalat a megváltozott igényekre tud reagálni, példaértékű. A Masterplast 2021. január 12-én zajlott online befektetői konferencia információi alapján az alábbi ábra szemlélteti a tőzsdei jelenléttel rendelkező egészségipari gyártókat és az árazási szinteket, akikkel a cég versenytársi viszonyba kerülhet.

ÁRAZÁS AZ EGÉSZSÉGIPARI GYÁRTÓKKAL ÖSSZEHALONLÍTVÁ



6. ábra Árazás az egészségipari gyártókkal összehasonlítva
Forrás: Masterplast befektetői konferencia, 2021

A 6. ábrához kapcsolódóan fontos megemlíteni, hogy a vírushelyzetből adódóan 2020-ban jelentősen megugrottak az árazási szintek az egészségiparban az előző évhez képest, így ebben a szektorban különösen olcsónak tűnnek a Masterplast részvényei. Közvetlen versenytársnak a Masterplast esetében az IVF Hartmann Holding mondható, hozzá képest is olcsóbb papírokkal rendelkezik a Masterplast. (Masterplast, 2021a, Befektetői tájékoztató) Az IVF Hartmann AG kötések gyártó kórházaknak, gyógyszeráraknak és drogériáknak, valamint női higiéniai termékek, továbbá sebészeti hulladék megsemmisítési szolgáltatásokat kínál a kórházak számára. (ivf.hartmann.info, 2021)

4.2. Made in Germany

Ahogy Tibor Dávid alapító-elnök fogalmaz, az németországi akvizíció eredményeként kialakult egy olyan egészségügyi gyártókapacitása a Masterplast Csoportnak, amelynek a termékein egy nagyon értékes mondat szerepel: „Made in Germany”. Ez a megjelölés kiemelten fontos, mert a “német minőségnek” világviszonylatban is tekintélye van. Azt várják, hogy a németországi előállítású termékek a Masterplast minden egyéb termékének hírnevét és értékesítését is erősíteni fogják, így növelve a vállalat megítélését és értékét. (Masterplast, 2020a)

4.3. Rugalmas hozzáállás a megváltozott partneri igényekhez

Vevőkörét tekintve a Masterplast rugalmasan kezeli ügyfeleit. Ahogyan arra már kitértünk, a német leányvállalatnál gyártott egészségügyi alapanyagot európai célpiacokon tervezi értékesíteni a magyar gyártó, amelyekre jelentősen megnőtt a kereslet. Az egészségiparban megszokott, az építőiparnál magasabb nyereségtartalom mellett nagyságrendileg 20 millió eurós éves árbevétel

hozhat az egészségipari üzletág a Masterplast számára 2021-ben, és az évtized végére elérheti az építőipari szegmens szintjét. (Portfolio, 2020) Jelenleg az állami egészségügyi ellátó (Országos Kórházi Főigazgatóság) jelenti a legfőbb vevőt - a végterméket vásárolják, melyre a Masterplast kialakította a bér munkában történő gyártási háttérrel. (Ács, 2021)

A krízishelyzet és a globális pandémia évei megmutatták a logisztika sérülékenységét. 1-2 évvel ezelőtt, több iparág is szinte csak külföldi alapanyagokat használt, mert a helyi gyártásnál és elkészítésnél olcsóbb volt. Azonban a globális logisztika gyakorlatilag összeomlott a járványhelyzet alatt. Új stratégiai szempont jelent meg az EU-ban: oldjuk meg önellátó módon. Ekkor lépett be a Masterplast az egészségügyi iparágba.

5. Stratégiai növekedés: A Masterplast Nyrt. gazdasági eredményei

A Masterplast mára már több, mint 1.200 főt foglalkoztat. 2011. november 29-én a Budapesti Értéktőzsdére (BÉT) is bejegyezték a vállalatot, illetve 2017 óta a BÉT prémium kategóriájában értékesítik a társaság papírjait. Napjainkra a cég tőzsdei értéke kiemelkedő szintet ért el - melyet az elért számok is alátámasztanak, ahogyan a 7. ábráról is leolvasható -, hiszen a vállalkozás az 2020-as év során a Covid-19 járvány okozta ellátási-lánc béli nehézségek ellenére stabilan megtudta őrizni a jövedelmezőségét. A magyar kormány új felújítási programjai és a lakásvásárlásra használható állami támogatások szintén kedveznek az építőipari vállalat eredményességének és nyereségességének. (Masterplastgroup, 2021c) 2020-ban a Masterplast elnyerte „Az év legnagyobb árfolyam-emelkedését elérő papír kibocsátója prémium kategóriában” díjat a BÉT-en. 2021. márciusában pedig a Masterplast bekerült a BUX és BUMIX indexkosaraiba².

² A BUX index a legismertebb hazai részvényindex, mely a Budapesti Értéktőzsdén forgó legnagyobb kapitalizációjú részvények mozgását reprezentálja. A BUMIX a BÉT 2004. június 1-től folyamatosan számolt közepes és kis piaci tőkeértékű tőzsdei cégeket tömörítő indexe.

Masterplast árfolyamának alakulása



*7. ábra: A Masterplast részvény árfolyama 2020 nyara óta, dátum: 2021.07.16.
Forrás: Portfolio, 2021b és 2021c, Masterplast árfolyam*

Ahogy már utaltunk rá, a Covid-19 okozta világvárvány ellenére kimagasló forgalmú és eredményességű évet zárt 2020-ban a Masterplast Group: a csoport 2020-as összesített éves forgalma 122 673 ezer euró volt, ami 15%-kal magasabb a bázis időszak (2019) értékénél. A németországi egészségipari textilgyártásával, valamint a Magyarországon forgalomba hozott egészségügyi védőruha értékesítésével a vállalat sikeresen lépett be az egészségipari piacra, amely az árbevételen túl magasabb eredmény termelésével járult hozzá a csoport eredményéhez. A német export, az egészségügyi ipar és a leányvállalatok sikere közösen vezetett a kiemelkedő eredményhez. (Masterplast Éves jelentés, 2020)

Eredménykimutatás (ezer euró)	2020. december 31.	2019. december 31.	Változás	Változás %
	(A)	(B)	(A-B)	(A/B-1)
Értékesítés árbevétele	122 673	107 104	15 568	15%
Anyagok és igénybevett szolgáltatások	-95 790	-87 808	-7 982	9%
Személyi jellegű ráfordítások	-16 197	-14 027	-2 170	15%
Értékcsökkenési leírás, amortizáció és értékvesztés	-2 873	-2 085	-788	38%
Saját termelésű készletek állományváltozása	970	1 838	-868	-47%
Egyéb működési bevételek (ráfordítások)	-580	219	-799	-364%
ÜZLETI TEVÉKENYSÉG EREDMÉNYE	8 203	5 242	2 961	56%
Kamatbevétel	388	77	311	402%
Kamatköltség	-922	-554	-369	67%
Pénzügyi műveletek egyéb (ráfordításai) bevételei	-334	572	-906	-158%
Pénzügyi eredmény	-868	96	-963	-1008%
Részesedés társult vállalatok eredményéből	8	-12	20	-170%
ADÓZÁS ELŐTTI EREDMÉNY	7 344	5 326	2 018	38%
Nyeréségadó	-905	-563	-342	61%
ADÓZOTT EREDMÉNY	6 439	4 763	1 676	35%
EBITDA	11 076	7 327		
EBITDA hányad	9,0%	6,8%		
Egy részvényre jutó eredmény (EPS) (EUR)	0,40	0,32		

2. táblázat A Masterplast Nyrt. 2020-as eredménykimutatása
Forrás: Masterplast Éves jelentés, 2020

2020-as árbevételén belül továbbra is a homlokzati hőszigetelő rendszer termékcsoport adta a legnagyobb hányadot (45%), ahol a forgalom 3%-kal volt magasabb összehasonlítva az előző évvel. Az árbevétel növekedés döntő részét a saját gyártású üvegszövet-háló értékesítés bővülése okozta a cégcsoport európai uniós piacain.

Az árbevétel 15%-os növekedésével szemben összességében 10%-kal növekedett az anyagok és igénybe vett szolgáltatások költsége, ami az emelkedő gyártási kibocsátásnak, valamint az árbevétel növekedésének tulajdonítható. Mindezek eredményeképpen a cég EBITDA-ja 2020-ban 51%-kal növekedett 11.076 ezer euró-ra (9,0 % EBITDA hányad) a bázis időszakhoz képest (2019: 6,8 % EBITDA hányad) tehát eredményességben is fejlődött a cégcsoport. Az üzleti tevékenység eredménye 8.203 ezer euró volt 2020-ban, ami kimagasló, 56%-os növekedés a korábbi időszyakkal szemben. (Masterplast Éves Jelentés, 2020)

A következő táblázaton az egyes országok teljes forgalomhoz való százalékos hozzájárulását láthatjuk. A csoport forgalma a magyar piacon a legnagyobb súlyú, ezt követi Románia, Szerbia,

majd a 2020-as felvásárlás következtében Németország. 2020-ban értékben a német és a magyarországi forgalom növekedett a legtöbbet, ami a jövőbeli tendenciákat is előrejelzi. (Masterplast Éves Jelentés, 2020)

Az országok százalékos hozzájárulása a teljes forgalomhoz	2020	2019
Magyarország	39%	41%
Export	13%	15%
Románia	11%	11%
Szerbia	8%	9%
Németország	7%	1%
Ukrajna	7%	8%
Lengyelország	7%	6%
Szlovákia	4%	4%
Horvátország	3%	4%
Észak-Macedónia	1%	1%
<i>Nettó árbevétel</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>

3. táblázat A Masterplast Nyrt. forgalmának megoszlása 2019-2020
 Forrás: Masterplast Éves jelentés, 2020

A fontosabb pénzügyi és gazdálkodási mutatókra tekintve azt látjuk, hogy 2020-ban a forgóeszköz fedezeti mutató értéke csökkent, de az elfogadható tartományban maradt. A kamatfedezettségi mutató értéke, habár csökkent, de megfelelő és jó értéket mutat. A vevői és szállítói forgási sebességek szinte azonos értéket mutattak 2020-ban, ami szintén pozitívumként értékelhető. A szállító forgási sebesség növekedése egyenes következménye a Covid'19 vírus okozta globális pandémiának, illetve az ezzel együtt járó ellátási-lánc fennakadásoknak. Az EBITDA hányad növekedése jól mutatja, hogy a vállalat nagyobb fokú eredményességet tudott elérni a 2020-as évben. Az adóssághányad mutatója megnövekedett értéket mutat, ez betudható akár a német felvásárlás során bevont esetleges idegen tőkének, vagy egyéb idegen tőkének. (Masterplast Éves jelentés, 2020)

Pénzügyi és egyéb gazdálkodási mutatók	2020.	2019.
Forgóeszköz fedezeti mutató	1,55	1,99
Kamat fedezettségi mutató	12,0	13,2
Vevő forgási sebesség	49 nap	49 nap
Szállító forgási sebesség	50 nap	44 nap
Készlet forgási sebesség	74 nap	71 nap
EBITDA hányad	9,0 %	6,8 %
Adóssághányad	72 %	60 %

*4. táblázat A Masterplast Nyrt. főbb pénzügyi mutatószámai
Forrás: Masterplast Éves jelentés, 2020*

A cégcsoport a kedvező iparági környezet folytatásával számol a következő évekre is, ami javuló gyártási és működési hatékonyságával fenntarthatóan biztosíthatja az emelkedő eredményeket és nyereséget. A Masterplast egy igazi hazai sikertörténet. Nem kétséges, hogy a német akvizíció egy szintugrással volt egyenlő. A Masterplast-ot immáron a legnagyobb európai cégekkel egy lapon jegyzik.

6. Hivatkozások

Budapesti Értéktőzsde, BÉT (é.n.): Masterplast Nyrt.

[https://bet.hu/oldalok/ceg_adatlap/\\$security/MASTERPLAST](https://bet.hu/oldalok/ceg_adatlap/$security/MASTERPLAST) Letöltve: 2021.03.16.

Brückner Gergely (2020): A Masterplast megvett egy nagy német maszkalapanyag-gyártót.

https://index.hu/gazdasag/2020/03/12/a_masterplast_megvett_egy_nagy_nemet_maszkalapanyag-gyartot/

Letöltve: 2021.06.14.

Bundesverband der Deutschen Industrie e.V., BDI (2013): Ausländische Direktinvestitionen in Deutschland Investitionsfreiheit fördern und öffentliche Akzeptanz schaffen.

https://bdi.eu/media/presse/publikationen/globalisierung-maerkte-und-handel/Auslaendische_Direktinvestitionen_in_Deutschland.pdf

Letöltve: 2021.06.14.

Dr. Kalliwoda Research GmbH (2020): Masterplast Nyrt., Initiating Coverage, Primary Research, 2020.

december https://www.masterplastgroup.com/wp-content/uploads/2021/03/kalliwoda_masterplast-nyrt_march.pdf

Letöltve: 2021.05.15.

Európai Bizottság (2021): CE-jelölés. https://europa.eu/youreurope/business/product-requirements/labels-markings/ce-marking/index_hu.htm

Letöltve: 2021.06.14.

Európai Újjáépítési és Fejlesztési Bank, EBRD (2020): Energy efficiency in Hungary begins at home.

<https://www.ebrd.com/news/2020/energy-efficiency-in-hungary-begins-at-home.html> Letöltve:

2021.06.14.

Fekete Beatrix (2021): Nem áll meg a Masterplast: újabb rekordév jöhet.

<https://www.portfolio.hu/uzlet/20210225/nem-all-meg-a-masterplast-ujabb-rekordev-johet-471414>

Letöltve: 2021.06.16.

IVF HARTMANN AG (2021): Produkte und Lösungen. <https://www.ivf.hartmann.info/de-CH/>

Letöltve: 2021.06.16.

Kadlót Tibor (2021): Óriási átalakuláson megy át a Masterplast. A vállalatcsoport működési

eredményének felét az egészségipari üzletág adhatja 2030-ra. <https://www.vg.hu/penzugy/tozsde/oriasi-atalakulason-megy-at-a-masterplast-3716311/>

Letöltve: 2021.06.14.

Kocsis Ilona (2019): Tibor Dávid: Az alapoktól újragondolt működés hozta meg a növekedést.

Boomonline. <https://boomonline.hu/content/tibor-david-az-alapoktol-ujragondolt-mukodes-hozta-meg-novekedest>

Letöltve: 2021.06.14.

Mapei (2021): Hullámvölgyben az építőipari szakemberek a harmadik hullám miatt.

<https://www.mapei.com/hu/hu/sajtokozlemenyek-es-hirek/hirek-es-esemenyek/esemeny-reszletei/2021/05/06/hullamvolgyben-az-epitoipari-szakemberek-a-harmadik-hullam-miatt>

Letöltve:

2021.06.14.

Masterplast (2019): A Masterplast Nyrt. vezetőségi és üzleti jelentése 2019.

https://www.bet.hu/newkibdata/128397620/NYRT_%C3%9Czleti_Jelent%C3%A9s_2019.pdf

Letöltve: 2021.06.21.

Masterplast (2020a): A fejlődés új dimenziói nyíltak meg a Masterplast előtt.
<https://www.masterplast.hu/2020/05/21/a-fejlodes-uj-dimenzioi-nyiltak-meg-a-masterplast-elott/> Letöltve: 2021.03.16.

Masterplast (2020b): Németországi akvizícióval szintet lép a Masterplast.
<https://www.masterplast.hu/2020/03/12/nemetorszagi-akvizicioval-szintet-lep-a-masterplast/> Letöltve: 2021.03.16.

Masterplast (2020c): Németországi leányvállalatunk megkezdte működését.
<https://www.masterplast.hu/2020/07/01/nemetorszagi-leanyvallalatunk-megkezdde-mukodeset/> Letöltve: 2021.03.16.

Masterplast (2020d): Egészségipari nagyberuházás a Masterplastnál.
<https://www.masterplast.hu/2020/12/16/egeszsegipari-nagyberuhazas-a-masterplastnal/> Letöltve: 2021.03.21.

Masterplast (2021a): Befektetői tájékoztató, 2021.01.12.
<https://www.masterplast.hu/2021/01/27/elerhetok-a-befektetoi-tajekoztato-anyagai/> Letöltve: 2021.03.20.

Masterplast (2021b): Éves jelentés, 2020.
https://bet.hu/newkibdata/128556276/MPGroup_%C3%89ves_Jelent%C3%A9s_HUN_2020.pdf Letöltve: 2021.05.15.

Masterplast (2021c): Közel 4,5 milliárdos egészségipari szerződést kötött a Masterplast.
<https://www.masterplast.hu/2021/04/26/kozel-45-milliardos-egeszsegipari-szerzodest-kotott-a-masterplast/> Letöltve: 2021.03.16.

Masterplastgroup (2021a): Cégtörténet <https://www.masterplastgroup.com/cegunkrol/cegtortenet/> Letöltve: 2021.03.14.

Masterplastgroup (2021b): Értékek <https://www.masterplastgroup.com/cegunkrol/ertekek/> Letöltve: 2021.03.14.

Masterplastgroup (2021c): Társadalmi felelősségvállalás <https://www.masterplastgroup.com/tarsadalmi-felelossegvallalas/> Letöltve: 2021.03.14.

Masterplastgroup (2021d): Termékek és üzleti szolgáltatások.
<https://www.masterplastgroup.com/product-category-list/> Letöltve: 2021.03.14.

Medizin und Technik (2016): In einer Linie gefertigt. <https://medizin-und-technik.industrie.de/technik/fertigung/in-einer-linie-gefertigt/> Letöltve: 2021.06.14.

Nagy Viktor (2020): Új iparág, új perspektívák a Masterplast előtt.
<https://www.portfolio.hu/uzlet/20201118/uj-iparag-uj-perspektivak-a-masterplast-elott-457992> Letöltve: 2021.06.16.

Novekedes.hu (2021): Egy év alatt háromszorosára drágult a Masterplast részvény - Miért?
<https://novekedes.hu/tozsde/egy-ev-alatt-haromszorosara-dragult-a-masterplast-reszveny-miert> Letöltve: 2021.06.16.

Portfolio (2020): Nagy bejelentések jöhetnek a Masterplastnál, kilőtt az árfolyam.
<https://www.portfolio.hu/uzlet/20201228/nagy-bejelentések-johetnek-a-masterplastnal-kilott-az-arfolyam-463304> Letöltve: 2021.06.16.

Portfolio (2020): Nagy egészségipari bejelentést tett a Masterplast - Szárnyal az árfolyam.
<https://www.portfolio.hu/uzlet/20201216/nagy-egeszsegipari-bejelentest-tett-a-masterplast-szarnyal-az-arfolyam-462052> Letöltve: 2021.06.14.

Portfolio (2021a): Itt van, hogy mit tervez a következő években a Masterplast.
<https://www.portfolio.hu/uzlet/20210112/itt-van-hogy-mit-tervez-a-kovetkezo-evekben-a-masterplast-464960> Letöltve: 2021.06.16.

Portfolio (2021b): Masterplast árfolyam.
<https://www.portfolio.hu/arfolyam/MASTERPLAST/MASTERPLAST> Letöltve: 2021.06.16.

Portfolio (2021c): Nagyot megy a héten a Masterplast, itt az új történelmi csúc.
<https://www.portfolio.hu/uzlet/20210811/nagyot-megy-a-heten-a-masterplast-itt-az-uj-tortenelmi-csucs-496148> Letöltve: 2021.08.16.

Roos, Melanie; Gassert, Anna (2010): Der Einfluss der Wirtschaftskrise auf das Kaufverhalten - eine empirische Analyse im B2C-Bereich. Tübinger Diskussionsbeiträge, No. 329. Eberhard Karls Universität Tübingen, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät, Tübingen, <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bsz:21-opus-51971> Letöltve: 2021.06.14.

Sándor Krisztián (2020): Németországban vesz gyárat a magyar milliárdosok tőzsdei cége.
<https://forbes.hu/uzlet/nemetorszagban-vesz-gyarat-a-magyar-milliardosok-tozsdei-cege/> Letöltve: 2021.06.16.

Ács Balázs alapító-alelnök, online interjú az esettanulmány szerzőivel, dátum: 2021.03.26.

Tibor Dávid alapító-elnök vendégelőadása (Budapesti Corvinus Egyetem – „Vállalkozás és globális piac” kurzus) 2020.03.17.

Tibor Dávid alapító-elnök vendégelőadása (Budapesti Corvinus Egyetem – „Vállalkozás és globális piac” kurzus) 2021.02.23.

7. Feldolgozást segítő kérdések

1. Fejlődési szakaszok

Melyik fejlődési szakaszban van a vállalat? Kihagyott mérföldköveket vagy szabályosnak mondható a fejlődése?

2. Alapítók, tulajdonosok

Mit hoztak az üzletbe?

3. Fő menedzsment funkciók

Mennyire diverzifikált a cég szervezeti felépítése?

4. Nemzetközi terjeszkedés: a Masterplast-i modell

Hol és milyen formában van jelen külföldön a Masterplast? Külföldi egységek ügyvezetésére mi jellemző?

5. Értékajánlat

Mi a vállalat értékajánlata? Kik a megcélzott vevők?

6. Innováció

Mennyire új a technológia, termék, szolgáltatás? Forradalmi vagy trendet követő jellegű? Kiszorít-e korábbi megoldásokat a piacról?

7. Vállalkozás piaci környezete

A közvetlen versenytársak jellemzése: A helyettesítő termékek, szolgáltatások, alternatív technológiák mennyire fenyegetők? Meddig terjeszkedhet a jelenlegi termékkel, szolgáltatással a cég? Mire lenne szükség a további növekedéshez?

8. Döntési pontok azonosítása

A cég történetében mikor voltak jelentős választással járó döntések? Milyen lehetőségek közül választottak? Utólag mit gondolunk arról, hogy helyes volt-e a döntés?

9. Tanulási folyamat: tanulságok a stratégiai tervezéshez

Azonosíthatunk-e tanulási folyamatot? Milyen visszajelzéseket kapott a cég? Hogyan reagált ezekre? Talált-e jó megoldásokat? Most milyen megválaszolandó kérdések lennének?

10. „Halasztott vásárlás”

Mit nevezünk „halasztott vásárlásnak”? Hogyan zajlott ez le a Masterplast németországi terjeszkedése esetében?