

Fehérmíves Napok

Sopron

2004. augusztus 25-27.



1. kép. A konferencia helyszíne



2. kép. Tárgyalás a Siemens képviselőivel

Igazán nem lehetett panasza a programra annak a 150 kollégának, aki résztvett a 19. Fehérmíves Napokon, Sopronban, a Maróni és a Szieszta szállóban.

26-án (csütörtökön) reggel a Hamburger AG. Pitteni papírgyárába szervezett üzemlátogatást (Ld. később) követően, délután három szekcióban (A, B és C) hangzottak el a papíripari beszállítók szakmai előadásai, felölelve a legjelentősebb ipari cégek (mint pl. a Siemens, ABB, Metso, BASF, Voith és mások) műszaki újdonságait, majd 27-én egy 10 ország kutatóit egyesítő 4-éves európai projekt, az EPPIC (European Pulp and Paper Industry more Competitive=Versenyképesebb európai cellulóz- és papíripart) záróülésére került sor.

„A” szekció: SIEMENS a papíriparban

Minden más cégnél népesebb szakértőgárdával képviseltette magát a Fehérmíves Napokon egyesületünk új tagja, a Siemens.

Barta Gábornak, az ipari szolgáltatások üzleti területe vezetőjének rövid bevezetőjét követően – **Nagy Tamás** értő tolmácsolásában – **P. Lange** „A papírgyár termelési életciklusa során nyújtott szolgáltatások” c. előadásában bemutatta a 2 éve létrehozott

SIPAPER üzletág tevékenységét a papíripari szolgálata érdekében. A csaknem 100 év ipari tapasztalatán alapuló SIPAPER elsősorban sztenderdizált papír- és kartongépi hajtásokat, automatikákat, műszerezést kínál, valamint hatékony nyersanyag-gazdálkodási logisztikát, anyagelőkészítő, minőségbiztosító és menedzser-információs rendszereket. Biztosít továbbá szervizt, teljesítményvizsgálatot stb.

Az előadó referenciaként említette a kölni 200 ezer tonna/év kapacitású, újrahasznosított újságpapír-gyártás ellenőrző rendszerét, egy izraeli papírsebkeendő-gyárat és Kínában a világ leggyorsabb csomagolóanyag-gyártó gépének meghajtó rendszerét. Második előadásának témája „A termelékenység növelése tőkeigényes befektetés nélkül” volt.

S. J. Ruzicka „Termelésirányítási és információs rendszer a papíriparban” c. előadása a SIMATIC IT információtechnikai keretrendszereket ismertette, melyek a vevő megrendelése alapján alkalmasak a termelés tervezésére, kivitelezésére, automatizálására, a folyamat követezésére, a kapott információk kezelésére, hibamegelőzésre és a nyereség programozására.

Czefrenek I. „Siemens papíripari megoldások a hajtástechnikában” címmel az 1 éve megjelent SINAMICS család termékeit ismertette; ezek sorában az egyszerűbb G 110 jelűt, illetve

a vektorszabályozást lehetővé tevő G 130 és 150 jelű komplett rendszereket. Tervezésük a SIZER, üzembe helyezésük a STARTER programmal történik.

Bucholz G. „Siemens papíripari megoldások a mérés technikában” címmel bemutatta, hogy – több, e területen működő cég felvásárlása után – a Siemens a korszerű mérőműszerek teljes skáláját kínálja (nyomás-, hőmérséklet-, áramlás- és szintmérők, gázanalizátorok, regisztráló). Áramlásmérők mágneses indukciós, illetve ultrahangos vagy tömegáramlás-mérési elven működnek, mozgó alkaltrészek nélkül. „W” jelű családjuk víz és szennyvíz áramlását méri. Van savnak ellenálló MAG 6000 rendszerük. Sűrűbb rostpépekhez a TRANSMAG 2 műszert ajánlják. VERTIFICATOR mérőböröndjük helyszíni tanúsításra alkalmas.

Gampel T. „Siemens-megoldások a papíripari vízgazdálkodásban” a víz- és szennyvízkezelést ismertette US FILTER technológiával, valamint a SIWA integrált informatikai rendszert. A JET TECH OMNIFLO SBR hagyományos biológiai tisztító, melyet egy USA-cég felvásárlása után birtokol a Siemens. Oldott levegős flotálóik, ENVIREX és a sokkal nagyobb terhelést bíró FOLDED FLOWS flotáló kiemelkedő teljesítményű berendezések.

Zárószavaiban *Barta Gábor* megerősítette, hogy a világ legnagyobb termékskálájával rendelkező Siemens a kis és nagyobb cégek kiszolgálásában egyaránt professzionális teljesítményt nyújt.

„B” szekció Műszaki újdonságok, papírgépi öltözékek, papírgyártási segédanyagok (A szekció elnöke: Winkler András)

Oroszi Gábor (ABB Kft.) „ABB terepi műszerek a papíriparban” c. előadásából megismerhetjük az ABB által gyártott különböző, a folyamatirányításban nélkülözhetetlen eszközöket: nyomáskülönbség-távadók, mennyiség-, pH-, vezetőképesség-, hőmérsékletmérők, szelepek, gázelemzők stb. Az előadó először a legújabb 2600T- névre keresztelt nyomástávadó családot ismertette meg a hallgatósággal. Ez az új esz-

köz programozható (*Co-Meter* segítségével), vezérlésre és ellenőrzésre alkalmas. Ismertette a különböző elveken (örvényleválásos, indukciós, termikus, rotaméteres, Coriolis) működő, mennyiségmérésére alkalmas műszereket. Az előbbieken említettekén kívül, szabályozók, regisztráló egységek (papíros és papír nélküli kivitelben) és erőmérők is megtalálhatók kínálatukban.

Ala-Risku Jussi az ABB (Finnország) képviselője a „PMC 800 az új papírgépi hajtásrendszer” c. előadásában bemutatta az általuk kifejlesztett, modern hajtómű nélküli hajtást, a PMC 800-at. A PMC 800-zal nagy nyomatókat lehet kis fordulatszám mellett elérni. Alkalmazásával a mechanikai meghibásodás lehetősége csökken, nincs szükség hajtómű kenési rendszer kialakítására és jelentős villamos energia megtakarítás is elérhető. A hajtómű nélküli hajtást a világ számos gyárában használják már: SCA-USA, StoraEnso-Németország, UPM-Kína, SAICA-Spanyolország.

Somogyi József (Peter Mödl-Württembergische Filztuchfabrik D. Geschmay GmbH) „Újdonságok a papírgépi nedvesnemez technológiában” címmel a különböző nemez alaptípusokat, azok előnyeit és hátrányait (monofil szál, 2 sodrott szál, 2x2 sodrott szál...) ismertette meg az érdeklődőkkel. Ezekon kívül különböző felépítésű nemezeket mutatott be: a *laminált szerkezetű* nemezekenél az alapszöveteket nem egyszerre fűzik, hanem különböző szálkombinációkban. Az ilyen típusú nemez élettartama meghaladja a hagyományos tűzött nemezét, papírdalon finomabb felületet biztosítanak, rezgéscsillapító hatással és rendkívül nagy variációs képességgel rendelkeznek. *Multiaxiális filc* előállításakor az egyes rétegeket egymáshoz képest elforgatva illesztik össze, így ezek nagyfokú alapszövet-homogenitással és kiváló víztelenítő tulajdonsággal bírnak. *Hosszirányú fektetett* szálszerkezetű filcokban a szálak egymással párhuzamosan helyezkednek el, így nem jönnek létre érintkezési pontok, ami nagy érintkezési felületet eredményez. Még említésre került a *Hyperpunch-* tűzés technológia, melynek alapja, hogy a tű az alapszövettel együtt halad és ezért az anyagot nem karcolja meg.

„A rostok helyes feltárása és előkészítése, mint a minőség alapvető forrása a papírgyártásban” c előadásában **Szekeres Mihály**, a Metso Paper képviselője a cellulóz új fehéritési módjairól és a különböző technológiák segítségével elért, csökkentett szennyvíz-kibocsátásról számolt be. A Jacarei (Brazília) gyáregységben oxigénes fehéritést alkalmaznak, melyek hatására a BOI 50%-kal, a KOI 60%-kal és a színezőanyag-kibocsátás 70%-kal csökkent. A legújabb nagy-sűrűségű ózonos (*ZeTrac™*) és oxigénes fehéritési technológia kombinálásával még tovább csökkenthető a szennyezőanyag-kibocsátás (BOI 85%-kal, KOI 95%-kal és a színezőanyag 99%-kal). Szalmacellulóz fehéritésére *ZeTrac™*-t alkalmazva, a szennyvíz-kibocsátás 18-19 m³/napról 1-2 m³/napra redukálható.

„Production and quality Improvements with Automatic tension control” címmel **Tobias Hain** (Erhardt+Leimer GmbH) a papírgépi feszítőhengerek fontosságára hívta fel a figyelmet: megfelelő beállítással a papírelőállítási költségek, a papír minősége és a termelés mennyisége is optimalizálható. Automatizált feszítőhengerek használatával a papírgépet optimálisan használhatják a gyártók és a kezdeti befektetési költségek is gyorsan megtérülnek.

„Noisereducer- die wirkungsvolle Lösung zur effektiven Lärm- und Schallreduction bei Saugwalzen in der Papiermaschine” címmel **Hannes Holzleitner** (Leripa Kunsstoffe GmbH) bemutatta, hogy a papírgyáraknak egyre magasabb követelményeknek kell megfelelniük. Köszönhetően az egyre újabb- és újabb fejlesztéseknek, a papírgyári gépek is egyre nagyobb sebességgel működnek. A gépi víztelenítők hengerek nélkülözhetetlenek, a megnövelt gyártási sebességgel együtt a kibocsátott zaj is egyre nagyobb lesz. A működés során kibocsátott „szívóhenger-fütyülés” csökkenthető a *Leripa* cég által gyártott *Robaseal* zajscsökkentővel. A *Robaseal* sokkal kisebb felületen érintkezik a szívóhenger-borítással, mint a régebben alkalmazott tömítőcsík. Használatával a súrlódási és hajtási energia is csökken, befektetési- és karbantartási költsége minimális.

Kurucz Attila (BASF) „A retenciós rendszer illesztése a gépgyártók által támasztott követelményekhez a pitteni tapasztalatok alapján” cím-

mel először a pitteni Hamburger AG gyárában különböző retenciós szerekkel végzett kísérletekről, majd pedig a papírok szilárdságnövelésének (*BASF Carrier System*) lehetőségeiről beszélt. A pitteni gyárban gyakorlati tapasztalatok alapján választották ki a legmegfelelőbb retenciós szert. A megelőző laboratóriumi kísérletek poliakrilammal folytak, de végül a gyártósoron polietilénimin (PEI) alapú retenciós szert alkalmaztak. Bár az eredményekben javulás mutatkozott, még nem döntöttek a végleges alkalmazás mellett, mivel a kitűzött 60-70%-os retenciós szintet nem érték el. A szárítóban talált lerakódás pedig még külön problémát jelentett. Jelenleg Pittenben polietilénimin+polivinilamin keverékét alkalmazzák, a jövőben pedig poliamin+polivinilamin keverékét szeretnék kipróbálni a gyártásban. Céljaik között a költségek optimalizálása és a futtathatóság javítása is szerepel.

„C” szekció VOITH – papírgépi műszaki újdonságok

A szekcióban a VOITH szakértői ismertették a cég néhány új termékét *Devics József* elnökletével.

Daniel Katzmayer bemutatta a *Duo Shake* szítarázó rendszert, amely a szítaszakasz mellhengerének rázásával biztosítja a tökéletes lapképzést. A *Duo Shake* meghajtott elemeinek energiáját egy rázórud viszi át a mellhengerre, ezáltal változnak a súlypontok, a mellhenger és a rázott elemek távolodnak – közelednek. Ez a



3. kép. VOITH egyik előadása

mozgás optimális módon segíti elő a jó lapképzést, a rostok megfelelő elrendeződését a szitán, így a papírpálya egyenletessé válik. Maga a rázó szerkezet teljesen vibrációmentesen működik. A Duo Shake alkalmazásával javul a papír minősége és csökken a szakadási selejt mennyisége.

Adolf Wachter a VOITH által átépített **pitteni 4. papírgép** példáján bemutatta a modern hullámalappapír-gyártó gépek jellegzetességeit, melyeket a délelőtti gyárlátogatás során is láthattak a Fehérmíves Napok résztvevői. A gép új nedves szakaszt kapott, amely síkszitából és Duo Former Top „gap former” lapképzésű felső szitából áll. Ez utóbbi állítja elő a kétrétegű hullámalappapír hátoldalát (ld. köv. cikkünket).

A lap tömeg keresztirányú profiljának jó szabályozását a Module Jet higitásos szabályozással ellátott Master Jet F/B és Master Jet G felfutószekrények teszik lehetővé.

A préselést a nagy víztelenítési kapacitású Duo Centri Nipco Flex présen végzik.

Az új lapképzési technológiának köszönhetően javult a papír SCT értéke (rövid befogású nyomószilárdsága).

A gépet ellátták korszerű új generációs Master Reel feltekeresével is.

Walter Aust elmondta, milyen **szolgáltatásokkal** állnak a papírgyárak rendelkezésére a VOITH Wimpassingban és Laakirchenben működő részlegei.

Wimpassingben 190, Laakirchenben 146 munkatárs foglalkozik a nagy élettartamú papírgépi hengerbevonatokkal kapcsolatos kutatással és fejlesztéssel, gyártással, forgalmazással és marketinggel.

Michael Beltzug ismertette a **hengerbevonatokra** vonatkozó legújabb fejlesztéseket és üzemi eredményeket. A VOITH sikeres innovációs tevékenysége a poliuretán, gumi, műgyanta kompozit hengerektől a műgyanta préshengerbevonatokon át a hőszórásos hengerbevonatokig terjed, és biztosítja a hengerek kitűnő teljesítményét. A korszerű bevonatoknak köszönhetően javul a papírgyártás hatékonysága, a papír könnyebben elválik a hengerek felületétől, nő a hengerbevonatok ellenálló képessége és élettartama.

Srecko Somodji egy új, korszerű **papírtekerces-csomagoló** eljárást ismertetett, melynek

lényege az, hogy a csomagolópapírt spirálisan tekerceslik fel a becsomagolandó papírtekercesre, szinte teljesen automatizált rendszerben.

Adott szélességű csomagolópapír bobinával/tekercesekkel bármilyen hosszúságú papírtekerces beburkolható, így egyszerűbb és hatékonyabb a raktározás és maga a csomagolás is.

Jan Eberherd, a VOITH partnercégétől, a Kriegertől, az **érintkezés nélküli szárítási technológiák** legújabb változatait mutatta be. Az igényesebb papírok, különösen a mázolt termékek gyártásánál fontos lehet, hogy a papír felülete ne érintkezzék a szárító berendezések/hengerek felületével. Ilyen esetekben gáz, vagy elektromos fűtésű forrólevegős szárítók, illetve infravörös szárítók alkalmazhatók. A Krieger legújabb fejlesztései, pl. a CB-száritó és a CB2 körkeresztmetszetű fűvókák biztosítják a maximális hőátadási hatékonyságot. HCB-Turn néven korszerű papírpálya-fordító rendszert is kifejlesztettek az érintkezés nélküli szárításhoz.

EPPIC

10 európai ország kutatói hálózatának munkatársai ismertették legfontosabb eredményeiket a „**Versenyképesebb európai cellulóz- és papíripart**” c. projekt keretében.

Az előadások egy része összefoglaló ismereteket mutatott be egy-egy témában (pl. papírgép), mások szinte teljes életművet foglaltak össze (pl. keményítő alkalmazása), legtöbben pedig egy-egy konkrét fejlesztés eredményét ismertették. Az elhangzott előadások felölelték az egész iparág aktuális kérdéseit.

Most röviden ismertetjük az angol nyelven elhangzott előadásokat, melyek közül többet későbbi számainkban teljes terjedelemben be fogunk mutatni.

Stepanek L. a szlovák kutatóintézet univerzális félüzemi papírgépének felépítését (500 mm szélesség, 15-130 m/perc sebesség), a rajta végzett technológiai kísérleteket és a gyártott 30-350 g/m²-es termékek „a speciális és vízjeles papírok, merített papír-utánzatok széles választékát mutatta be.

Homburg K., a holland CVG Papier cégnél az új kompakt nedves szakasz koncepcióját

és megvalósítását foglalta össze. A POM, a Metso, ill. a Voith által kínált rendszerrel – kis kádák alkalmazásával – a sűrűanyagkádban 95%-kal csökkenhet a tartózkodási idő, 50%-kal a termékváltási veszteség; javul a retenció, a biocid-felhasználás és a tisztítási idő. Csökken a selejt, a szakadás, és nem utolsó sorban javul az energia-hasznosítás.

Dorasamy S., a holland TNO munkatársa magával ragadó előadásában azt mutatta be, hogyan jöhetünk rá a hibaforrásokra a papírgép szabályozási köreinek ellenőrzésével. Konkrét példákat sorakoztatott fel 1-1 tipikus problémára, melynek akár 5-10 oka lehet. Szisztematikus mérések eredményeinek elemzésével sokkal hatékonyabban megtalálhatjuk a hiba okát, mintha gondolkodás helyett „egy karbantartó szaladgálna egy csavarkulccsal az üzemben.”



4. kép Elena Bobu

Bobu E. professzor-asszony (IASI, Románia) „Papírgyártási keményítők alkalmazása a nedves szakaszon” c. előadását teljes terjedelmében fogjuk közölni, ezért itt csak a legújabb keményítők-fajtákat említjük: nagy molekulájú kationos keményítő, amfoter és biionos burgonya-keményítő, külön adagolt anionos és kationos, illetve fixálószerrel kombinált keményítő.

Matos J. L. a felületi keményítő kezelés Taguchi módszerrel történő optimalizálását ismertette a Portucelnél, az ofszet porzás csökkentése céljából. Eukaliptusz cellulózzal és stabilizált oxidált kationos burgonya-keményítővel dolgoztak. A kísérlettervezés eredményeként kevesebb kísérlettel is meggyőző eredményhez jutottak, mind labor-, mind üzemi szinten.

Angelou A. (Görögország) arra a – minden gyárban felmerülő – kérdésre keresett és talált választ, hogy vegyük-e vagy állítsuk elő az energiát, és milyen forrásból tegyük ezt? „A gőz- és energiafelhasználás elemzése valós-idejű alkalmazásokhoz”, c. előadásában matematikai modellekkel mutatta be az optimális működést, melyet minden gyár lehetőségeire egyedileg kell kialakítani.

Cernec F. (Szlovénia) a kémiai változásokat vizsgálta a tissue-papírszap hosszú idejű

tárolása során. A téglagyártás nyersanyagaként használt iszapot több héten át tárolták 2m magas halomban, mind nyári, mind téli időszakban. A homogenizált iszapminta vizes kivonatában a szerves és szervetlen anyagokat vizsgálva megállapították, hogy gyakorlatilag nem keletkeztek szagos vagy mérgező vegyületek (kénhidrogén, ammónia, vajsav), tehát az iszap kémiaiilag stabilnak tekinthető.

Gavrilescu D. (IASI, Románia) „Összefüggések a hullámpapírlemez tulajdonságai és a doboz szilárdsága között” c. munkájában az ECT, RCT, SCT és a doboz kerülete közötti matematikai összefüggéseket taglalta. Vizsgálataihoz a Dunapack RT termékeit használta fel.

Sepetauc J. (Szlovénia) „A VIPAP-VIDEM Krsko gyár fejlesztési stratégiájának megvalósítása 1998-2003 között” c. előadását teljes terjedelmében ismertetni fogjuk, akárcsak **Hernádi S.** és **Lele I.** (Papíripari Kutatóintézet) „Ipari fűvek felhasználása cellulóz- és papírgyártásra”, c. kutatási összefoglalóját.

Zárszó

A nagy érdeklődéssel kísért előadások után **Kuminka József** kért szót, aki örömeinek adott hangot, hogy a mostani, 19. Fehérmíves Napok eseményeire ilyen sok külföldi vendég eljött. Megemlítette, hogy **Gavrilescu D.** előadása tulajdonképpen nem is a papírgyártás, hanem a feldolgozás kérdéseit érintette, érzékeltetve a papírgyártókkal, hogy a feldolgozóknak is vannak problémáik.

Kuminka József megköszönte a PNYME munkatársainak a kiváló szervezést, **Károlyiné Szabó Piroskának** pedig a külföldi előadók ide-szervezését. **Piroska** szerényen megpróbálta áthárítani az érdemet **Polyánszky Évára**, aki 4 éve úgy indította a projektet, hogy a záróülés Budapesten legyen.

Együtt terveztük, ma együtt fejeztük be és együtt reméljük, hogy a magyar papíripar hasznosítani tudja az eredményeket.

*Polyánszky Éva
A „B” szekcióról Bíró Szilvia,
a „C”-ről Károlyiné Szabó Piroska tudósított*

Látogatás a W. Hamburger AG pitteni gyárában

Trischlerné Lukácsy Éva, Trischler Ferenc



Az 1853-ban alapított vállalat 10 országban, mintegy 3200 főt foglalkoztat. A magyar határhoz igen közel fekvő, 240 alkalmazottal üzemelő pitteni törzsgyárban két papírgépen állítanak elő hullámalappapírt.

A gyárlátogatás részvevői 3 autóbusszal érkeztek a helyszínre, ahol a barátságos fogadtatás után a közelmúltban átépített, felújított papírgépekhez siettek.

A 3. papírgépet 2001-ben korszerűsítették, és így sikerült kialakítaniuk Európa rostorientáció és felülettömeg tekintetében egyik legjobb, flutingot és srencpapírt gyártó gépét. A gépen készülő papírok felülettömeg-tartománya 105–125 g/m².

A papucsos prés beépítésével a préselés utáni szárazanyag-tartalom eléri az 52%-ot, s ez lehetővé tette a gépsebesség 1000 m/percre növelését, a korábbi 900 m/percről. A szita szélesség 3050 mm, a papírtekercesek 2580 m szélességben készülnek.

A formáció javulását egy új felfutószekrény és a felső oldali víztelenítést szolgáló SymFormer MB szitaegység beépítésével biztosították.

A gépsebesség megemelésével a termelést átlagosan 8-9%-kal növelték: a 120 g/m²-es srencpapírból átlagosan 446 tonnát, a 125 g/m²-es hullámalappapírból pedig 417 tonnát gyártanak naponta.

A pitteni gyár legújabb büszkesége azonban a 2004 elején, alig egy hónap alatt felújított 4. papírgép. Ez alatt a rövid idő alatt közel 450 szerelő, két műszakban gyakorlatilag az alapsínekig lebontotta a régi gépet, és egy egészen újat épített fel. A Voith gépgyár által lebonyolított átalakítás kiterjedt a

közelítő rendszerre, sőt az anyagelőkészítő vonalakra is.

Az átépítés gyújtópontjában a lapképzés állt. A MasterJet F/B és a MasterJet G felfutószekrényekkel, a szabadalmaztatott Moduljet felülettömeg-szabályozó és hígítózvízrendszerrel a korábbinál lényegesen jobb formációt értek el, s ez megmutatkozott az SCT-érték növekedésében is. A DuoFormer Top réses lapképző és a DuoCentri NipcoFlex prés kiváló víztelenítést biztosít.

Említést érdemel még a MasterReel feltekereselő egység is, amely a vonalfeszítés szabályozásának és a nyomóhenger-terhelés folyamatos felülvizsgálatának új rendszerével már egy új generációt képvisel.

A papírgépen 2004 februárja óta 500 cm-es munkaszélességgel (a szitaszélesség 5630 mm), maximálisan 1000 m/perc sebességgel 120–250 gm² tartományban Austroliner márkanevű hullámlemez-fedőréteget, valamint hullámközépréteget állítanak elő. A gépen gyártott papír mennyisége a korábbi 195000 t/évről 260000 tonnára nőtt. A próbafutást szeptemberben fejezik be, és kezdetét veszi a normál üzem mód.

A 4. papírgép átépítését a tekeresraktározás korszerűsítése egészítette ki. A teljesen automatizált magasraktár mintegy 14000 tonna papír egyidejű raktározását (kb. 12 napi termelés) teszi lehetővé. A raktárban olyan tűzoltó rendszert építettek ki, amely 4 perc alatt lehetővé teszi a csarnok teljes elárasztását oltóhab és víz keverékével. Hasonlóan odafigyeltek a papírgépi tüzek megelőzésére is, melynek érdekében a papírgépi lefedésbe 278 sprinklert építettek be.

A beruházásokat az elfolyó vizek tisztításának 75%-át biztosító, 24 m magas anaerob reaktor megépítése tette teljessé. Az új reaktor egymaga több biogázt termel, mint a két korábbi berendezés együttesen. Így a teljesen szagtalan víztisztítási technológia a gyár energiaigényének jelentős részét is fedezi.

A papíripari és nyomdai csomagolóanyag-ipari privatizáció néhány általánosítható tanulsága

Dr. Madai Gyula (MaCon Trade Kft.)

Előszó

Tisztelt Olvasó!

Országos szinten még ma is vihart kavargat egy-egy ma még állami kézben lévő cég privatizációja.

Következő cikkünkben bemutatjuk, hogyan élte meg és értékelte – a papír- és nyomdaiparban elkezdődött – magánosítási folyamatot **Dr. Madai Gyula**, a Papíripari Vállalat és a Cofinec csoport egyik felelős munkatársa, az események aktív résztvevője.

A cikk 2002 januárjában készült. Azóta bizonyos változások ugyan történtek, pl. kedvező események a Fűzfői Papírgyár, illetve az M-real Petőfi Nyomda (amelyről a Papíripar idei 3. számában beszámoltunk), vagy más cégek vonatkozásában, ugyanakkor a szerző megállapításainak legnagyobb része szerintünk ma is érvényes.

Tájékoztatónak és vitaindítóknak is szánjuk ezt az értékes publikációt, melyhez mások közleményeit, esetleges véleményét is várjuk.

A Papíripar szerkesztő bizottságában már több mint egy éve felmerült, hogy mutassuk be a szakmának, hogy is történt a magánosítás a 15 éve bekövetkezett rendszerváltozás óta.

Várjuk további közleményeiket!

A szerkesztő

Bevezetés

Napjainkban is gyakran visszatérő kérdés, hogy a privatizáció szükségszerűen járt-e együtt a nemzeti vagyon egy jelentős hányadának külföldi tulajdonba kerülésével. Ugyanez a kérdés más vetületben úgy is felmerül, hogy ha egy külföldi befektető jelentős piaci hányadhoz jut, versenykorlátozó magatartása a szóban forgó vállalkozásokra, vagy a nemzetgazdaságra



Dr. Madai Gyula

nézve milyen negatív következményekkel járhat. Hogyan lehet e kérdésre válaszolni a papíripari és nyomdaipari tulajdonváltás történeti tükrében?

Az elemzés a „Papíripari Vállalat”, a „Petőfi Nyomda” és a „Kner Nyomda” jogelődök tulajdonosi átalakulásának tapasztalataira épül. A közös vonások egyike, hogy a két iparág e meghatározó egységeinél 2001-re az eredeti vagyon döntő hányada – több mint 95%-a külföldi tulajdonba került. A közös vonások másik (szakterületi) eleme, hogy mindhárom cég jelentős hányadban állít elő papíralapú csomagolóanyagokat. A privatizációt megelőzően a Papíripari Vállalat a hazai papírgyártás 100%-át, a papírfeldolgozás 80%-át, (ezen belül a hullámlemez-termékek piacának több mint 90%-át), és gyakorlatilag a teljes papíripari importot ellenőrizte. A Kner és a Petőfi nyomda együttesen a nyomdaiparon belül előállított csomagolóanyagok 65%-át képviselte. A kartondoboz gyártásának és piacának 75%-át, a címkegyártás 67%-át, a flexibilis csomagolóanyagok piacának 45%-át ellenőrizték Magyarországon. E két nyomda a hazai nyomdák sorában méretük alapján a 2. és 3. helyet (Petőfi, ill. Kner) foglalták el. Őket csak a döntően napilap gyártásával foglalkozó Szikra Lapnyomda előzte meg.

Nemzetközi szakmai környezet

A két iparág privatizációs történéseit célszerű azokba a nemzetközi gazdasági folyamatokba ágyazva vizsgálni, amelyek keretet – korlátokat és lehetőségeket – adtak a lejátszódó eseményeknek. (A nyomtatott sajtótermékeket előállító nyomdák a vizsgálatba bevont nyomdaktól eltérő hazai és nemzetközi szakmai erőterben működnek, ill. működtek, így rájuk ezért a további megállapítások nem terjeszthetők ki.)

Az 1980-as évek végén a nemzetközi papíriparban már nagy léptekkel haladt előre a tőkekoncentráció, amely nagy papíripari csoportok további gyors növekedésével, ill. számos korábbi cég eltűnésével (beolvadásával, felvásárlásával) járt együtt. A 20 legnagyobb cégcsoport ekkor az európai papíripari termelés kb. 80%-át tette ki. A folyamat – amelyet a szakmai zsargon konszolidációnak, határokon túlnyúló tranzakciók esetében globalizációnak nevez- fő hajtóerejét a növekedéshez, a fejlesztésekhez szükséges egyre nagyobb tőkeigény, kutatási igény, valamint a szűkülő nyersanyagforrások és telítődő felvevő piacok feletti ellenőrzési igény jelentették. A szakma ezáltal kívánta a papíriparra jellemző krónikus ciklikussággal összefüggő befektetői kockázatot csökkenteni. A vállalatfelvásárlások általában jelentős átszervezésekkel, profiltisztításokkal, az ún. fő profil („core business”) megerősítésével jártak együtt. (A világ papíripari fogyasztása évente kb. 3%-kal növekszik, ezen belül a csomagolóanyagok az általános gazdasági növekedési rátát követik. A legdinamikusabban a mázolt író-nyomó papírok és az irodai papírok felhasználása emelkedik.)

Ugyanez a tendencia volt érvényben a rövid életciklusú fogyasztási cikkek termelő (FMCG) nemzetközi cégek vonatkozásában, amelyek növekedési igényüket elsősorban a piacok felvásárlásával próbálták biztosítani. (Ez a szakterület azért vizsgálendő, mert a nevezett nyomdai vállalkozások – és a papíripar egy része is- a fogyasztói csomagolóanyagok gyártásában érdekeltek.) Különösen megfigyelhető volt ez a folyamat az élelmiszeriparban (ital, édesipar, tejipar, cukoripar, gyors-éttermi láncok) és dohányiparban. A nevezett szakágazatok legnagyobb gondja ugyanis a telített (nyugati) fogyasztói piacok mellett elérhető alacsony növekedési ráta volt. A fogyasztási cikkek termelő cégcsoportok a növekedésben a nemzetközi kiskereskedelmi láncok megerősödésével szembeni védekezés eszközt is látták, hiszen e láncok között a fogyasztóért folytatott ádáz verseny az árakat jelentősen letörte. A rövid életciklusú lakossági fogyasztási cikkek gyártó cégek filozófiájuk szerint helyi csomagolóanyag-beszállító-

kat igyekeznek bevonni (logisztikai előnyök, munkahelyteremtésen keresztül fogyasztási kereslet élénkítése, stb.), de ezen belül előnyben részesítik a nemzetközi cégcsoportok helyi termelőegységeit.

A papíripar, mint ezen iparágak csomagolóanyag és -eszközbeszállítója Nyugat-Európában lépést tartott a fent vázolt folyamattal. A kartondoboz és flexibilis csomagolóanyag-gyártó cégek (nyomdák) konszolidációja tendenciájában azonosan, azonban lényegesen lassabban haladt előre. E cégek mérete, tőkeereje lényegesen kisebb, mint a papíripari óriásoké, így a folyamat is lassúbb. 2001-ben a 20 legnagyobb kartondoboz-gyártó cégcsoport az európai piac 39%-át fedte le.

Az 1989/1990-es évek közép-kelet-európai folyamatai a vázolt szakterületek nemzetközi cégcsoportjai számára váratlanul a „keleti terjeszkedés”, azaz a piacok bővítésével együtt járó, valóságos növekedés lehetőségét nyitották meg. A folyamatok természetes velejárójaként a pénzügyi befektetői érdeklődés is egyidejűleg megnőtt.

A történelmi kezdet

A privatizációs folyamatok beindulásának nemzeti jogi kereteit az 1989. évben megalkotott két törvény, nevezetesen a gazdasági társaságokról és a külföldiek befektetéseiről szóló törvények teremtették meg. Magyarország ezzel a kelet-európai országok között elsőként teremtett a külföldi tőke számára is elfogadható jogi környezetet. Általánosságban el lehet mondani, hogy az ezt követően hamarosan életbeléptetett jogszabályi korlátozások (dolgozói részvények, önkormányzati üzletrészek belterületi földingatlan után, stb.) a külföldi tőke érdeklődését nem csökkentették. A dolgozók, ill. magánszemélyek tulajdonhoz juttatására vonatkozó kísérletek (E-hitel, MRP, kárpótlási jegy) a vizsgálat tárgyát képező nagy tőkeigényű szakágazatokban nem bizonyultak tartós megoldásnak, hiszen mind a két szakágazatban igaz, hogy a privatizálás során ilyen címen kibocsátott részvényeket a főtulajdonosok minden esetben felvásárol-

ták. E megoldások történelmi szerepe viszont kétségtelenül megvolt: a gazdasági rendszerváltás politikai elfogadtatását nagyban elősegítették.

Tekintettel arra, hogy a politikai rendszerváltás valójában kezdetben elvonta a kormányzati szervek figyelmét a gazdasági történésektől, a privatizáció spontán indult be, és annak valóságos motorja a regnáló vállalati menedzsment volt. (A vállalati tanácsok szerepe csupán formális volt). A menedzsment saját és a vállalkozások túlélése eszközeként tekintette a folyamatot, és attól elsősorban működőtöke-bevonást várt a vállalkozások számára. A privatizáció beindulása az eladásra szánt állami vagyon tömeges kínálatát hozta létre, amelyre – érthető okokból – belföldi kereslet érdemben nem jelentkezhetett. Ez különösen igaz volt a nagy vagyont megtestesítő állami vállalatok esetében. Így az is érthető, hogy – ha az állami tulajdon lebontása a versenyszférában sürgető politikai feladatként fogalmazódott meg – miért alakult ki számos szakágazatban a külföldi tulajdoni dominancia. Kifinomult technikát igényelt volna a privatizáció megfelelően strukturált vegyes vállalatok és holdingok sorozatán keresztül való lebonyolítása, amelynek eredményeképpen a nemzeti tulajdon csak fékezetten és kisebb hányadban ment volna át külföldi ellenőrzésbe.

Magyarországon a 80-as évek végéig tartó, mind a papíriparban, mind a nyomdaiparban lezajlott fejlesztések (világbanki vagy ÁFI* által nyújtott kölcsönforrások bázisán) több gyártó egység műszaki hátterét európai színvonalra emelték. Ez igaz e vizsgálat tárgyát képező nyomdákra és a gyakorlatilag egy nagyvállalat égisze alatt működő papíriparra is. Ezen vállalatok már a privatizálás legkorábbi szakaszában magukra irányították a külföldi szakmai érdeklődők figyelmét. A papíriparban a külföldi szakmai befektetői érdeklődés erősebb volt, mint a nyomdai csomagolóanyag profilban, ahol az európai szakmai konzolidáció mértéke és így a tőkeerős nemzetközi cégek száma is kisebb volt.

*ÁFI=Állami Fejlesztési Intézet; később Állami Fejlesztési Bankká alakult

Papíripar (spontán privatizáció szakasza)

A papíripar menedzsmentje jól tájékozott volt a nemzetközi folyamatokban és felismerte, hogy a nagyvállalati szervezetet olyan szakmailag közelítőleg profiltiszta egységekre kell bontania, amelyek a specializált külföldi szakmai befektetők számára „hozzáférhetőek”. Az egész vállalat egy befektető általi privatizálásának a méret és a vegyes profil miatt nem volt realitása. Ezért a nagyvállalat gyáregységeit decentralizálta (leányvállalatokká alakította), azok eszközeit, mérlegét elkülönítette, a vállalatot átláthatóvá tette. A privatizációs stratégia a következő volt:

A gyáregységekhez, ill. szakmailag leválasztott profilokhoz tartozó eszközöket a vállalat külföldi-magyar, – szakmai befektetővel alapított – vegyes vállalatok létrehozásával részben apportálja, részben eladja, ahol is a vállalati központ vagyonkezelő és stratégiai holdinggá alakulva a vegyes vállalatokban lehetőség szerint többségi részesedést őriz meg. A holding – az elképzelés szerint – a befolyó bevételekből rendezhette volna az állam felé fennálló fejlesztési kölcsöntartozását és tőkeemeléssel (tulajdoni arányának megőrzésével) segíthette volna a csoport vegyes vállalataiban a szükséges fejlesztéseket. A holding képviselte volna azt a tőkekoncentrációt, amely a nemzetközi versenyképesség eléréséhez, ill. fenntartásához elengedhetetlenül szükséges lett volna. (Példaként a Pannonplast esete szolgált).

A vállalat a fenti szellemben már 1990-ben megalapította a Dunapack Rt-t, amelybe 3 gyáregységét (Csepel, Nyíregyháza, Dunaújváros), a vállalati vagyon mintegy felét vitte be és privatizálta. A privatizáció első szakasza – amely a fenti stratégia szerint zajlott – 1992-ig tartott. Ennek során vegyes vállalat alapítása és tőkeemelése révén 2379 M Ft külföldi működőtökebevonást és a vállalati központ számára 1725 M Ft privatizációs bevételt ért el, több mint 200%-os árfolyamnyereség realizálása mellett. Erre az időszakra a vállalat kezelésében lévő állami vagyon 69%-a hét vegyes vállalatban működött, 100

millió US\$ működő tőke bevonása mellett. Ekkor a privatizált vagyon több mint 50%-a még „nemzeti” tulajdonban volt. 1992 évben az Állami Vagyonügynökség a Papíripari Vállalatot államigazgatási felügyelet alá vonta, a leányvállalatokat társasággá alakította, és a további privatizációt decentralizáltan valósította meg. Ezzel a külföldi tulajdonosok számára eltűnt a magyar szakmai partner, az állammal a külföldi befektetők nyilvánvalóan nem kívántak „közösködni”. A korábbi befektetők éltek opciós, vagy elővételi jogokkal, illetve az új befektetők a további privatizációs projekteknél maximális tulajdoni hányadra törekedtek. Ez volt az a mozzanat a papíripar privatizációja során, amely a nemzeti vagyon külföldi tulajdonba kerülését felgyorsította.

Ki kell emelni azonban egy dolgot. A privatizáció teljes folyamata során szerzett tapasztalatok alapján bizonyosan állítható, hogy a külföldi tulajdonosok nem kívántak hosszú távra lemondani ellenőrzési jogukról, és a magyar kézben maradó részvényekre vonatkozóan eleve vételi, ill. opciós vásárlási jogokat építettek be a szindikátusi szerződésekbe. De 1990-92 időszakban olyan erős volt a magyar tárgyalási pozíció (mind az ország térségben játszott úttörő szerepe, mind a szakmai menedzsment érdeke és felkészültsége folytán), hogy becsülhetően mintegy 5 éves további időszakra lehetett volna a történéseket hatékonyan befolyásolni, a vegyes vállalatok ellenőrzésében érdemben részt venni és a vállalatcsoport adósságállományát kezelni.

Papíripar (ÁVÜ által koordinált értékesítési szakasza)

Az ÁVÜ/ÁPV Rt. által koordinált értékesítés az 1993-tól 1996-ig terjedő időszakot ölelte át. Ezen időszakban az ÁVÜ/ÁPV Rt. 4861548 E Ft privatizációs bevételhez jutott, amelyből 14,29% kárpótlási jegy elfogadásából, 5,31% pedig E-hitelből származó bevétel volt. Ezen időszakban a Papíripari Vállalat még 1438533 E Ft készpénz-bevételt realizált.

Végül is a privatizáció 6 éves folyamata alatt az eladásra meghirdetett 6940480 értékű

állami vagyonért a befektetők 8026374 M Ft-ot fizettek. A részvények/üzletrészek átlagosan 115,65%-os árfolyamon cseréltek gazdát. A bevételek 39,43%-át a Papíripari Vállalat realizálta, amely teljes egészében készpénz bevételt jelentett számára. A befektetések 85,94%-a készpénzben történt. A fennmaradó rész készpénzzel egyenértékű kárpótlási jeggyel, valamint E-hitel és dolgozói kedvezmény igénybevételével valósult meg. Az 1996. év végi állapot szerint a Papíripari Vállalat privatizálásával létrejött egységek jegyzett, ill. törzstőkéje 12 754700 M Ft) szerint a vagyon 25,2%-a volt magyar tulajdonban. Ebből a domináns hányadot egy egység, a Diósgyőri Papírgyár képviselte, amelynek közvetve az MNB, közvetlenül a Pénzjegynyomda lett a tulajdonosa, aki tőkeemelést hajtott végre a biztonsági és értékpapírok hazai gyártásának megújítására, ill. a működés finanszírozására. A biztonsági és értékpapírokat előállító társaság további privatizációja (külföldi) szakmai befektető bevonásával nem volt sikeres.

Kiemelések a papíripari privatizáció részleteit illetően:

- A Papíripari Vállalatnál foglalkoztatott teljes létszám 1989. évben 14204 fő volt, amely 1996. évben a privatizált jogutódok vonatkozásában 9319 főre csökkent le. Ez 35%-os létszámleépítésnek felel meg. A kibocsátás változásától eltekintve e számot felfoghatjuk úgy is, hogy a működtetett technika adott színvonalán ilyen mértékű termelékenységi tartalékok húzódtak meg a privatizált társaságokban. A megjele-
nő „valóságos” tulajdonosok mindegyike a létszámcsökkentésben rejlő tartalékok kihasználását tekintette elsődleges feladatának. A privatizációs jogszabályrendszerbe ezzel szemben beépített fékek abban segítettek, hogy a munkavállalói oldalon a sokkhatást valóban csökkentették.
- Az 1990. évben a Hamburger-Mosburger (Prinzhorn csoport) csoporttal létrejött Dunapack Rt. a hazai hullámlemez-termékek piacának döntő hányadát is meg-

szerezte. A 90% fölötti részarány – miközben a társaság a gyártás színvonalát folyamatosan fejlesztette- 2002-re 50% alá esett vissza. Ennek egyszerű oka az volt, hogy a külföldi versenytársakat a „monopolisztikus” hazai gyártó jelenléte nem riasztotta vissza és bátran új hullámlemez-gyártó és/vagy feldolgozó üzemeket nyitottak Magyarországon (Ezek tőkeigénye a cégek méretéhez képest nem nagy.) Abból az egyszerű szabályból indultak ki, hogy a szokásos és a tiszta piacgazdaságokban kialakult normák szerinti 30-35%-ot meghaladó belföldi (helyi) piaci részarányt „anomáliának” tekintették. Újonnan telepített feldolgozó egységeiket saját külföldi, nagy hatékonysággal termelő papírgyáraikból látták el alappapírral. A Dunapack Rt. a belső piac részarányának szűkülésére – saját fix költségeinek csökkentése és a hatékonyság növelése mellett – a bevált recept szerint választott: kereste a külföldi tulajdonos cégcsoportján belüli integrációt és a környező országok piacán maga is feldolgozó üzemeket telepített, amelyeket hazai papírgyáraiból lát el alappapírral. A „gyors privatizáció” és külföldi tulajdonba kerülés tehát a cég védekezőképességét megnövelte és így a versenytársak betörésére időben és felkészülten reagálhatott. Ez pozitív példaként szolgálhat.

- Hasonlóan, a menedzsment spontán privatizációs szabályait tisztán megvalósító gyors külföldi szakmai tulajdonba kerülés révén váltak a Budafoki Karton- és Lemezgyár, ill. az abból kiemelt csiszoló árukat termelő telephely (Dunavitex Kft.) védetté. Míg a kartongyártást és nyomdai dobozgyártást az USA székhelyű Tenneco csoporthoz tartozó Packaging Corporation of America (PCA), a csiszolóáru profilt a németországi Vereinigte Smirgel- und Maschinenbau (VSM) vette át és szereztek meg második ütemben a teljes ellenőrzést a cégek felett, jelentős fejlesztéseket is megvalósítva. A PCA európai hídfőállás kialakítását tervezte a magyarországi egységben, jóllehet regionális tapasztalatai hiányában és a sajnálatos 1996. évi – tel-

jes pusztulást okozó – tüzeset miatt e ter-
vét feladni kényszerült.

- A külföldi tulajdonos kiválasztását illetően is akad tanulság. Ugyanazzal a cégcsoporttal (Prinzhorn) jöttek létre – röviddel egymás után – a Dunapack Rt., Halaspack Rt. és a Szolnok Papír Rt. vegyes vállalatok. A Dunapack esetében a kiválasztás szükségszerűnek tűnt: a befektető kimagasló készpénz hozzájárulást hajtott végre. A befektető nagy sietségében 1989-ben a még „viruló” KGST nyersanyagpiaci és értékesítési kondíciókat, valamint a magas magyarországi értékesítési piaci részarányt vetítette ki a jövőre, és ezzel elkalkulálta magát. (Számításai beteljesedéséhez a kormányzatok valamelyest hozzájárultak a termékdíj-szabályozás anomáliái révén.) Valójában befektetését azonban kölcsönforrásokból eszközölte, amelynek eredményeképpen a cégcsoport jelentősen eladósodott és ebbe kis híján belerokkant. A Szolnok Papír Rt. többségi tulajdonosa a Briegl Bergmeister, a Prinzhorn csoport ún. fehérpapírokat gyártó társasága volt, akinek 49%-os részvénycsomagját a hitelező bank ellenőrzése alá is vonta. A Szolnok Papír Rt. működtetéséhez és az átvállalt 1.9 milliárd forintos fejlesztési államkölcsön visszafizetéséhez szükséges menedzsment- és pénzügyi forrásokkal a külföldi befektető nem rendelkezett, aminek a társaság csődje, és másfél éves kálvária után felszámolás lett az eredménye. A megszorult befektető a magyar tulajdonossal szemben minden eszközt megragadott arra, hogy magyarországi befektetési portfólióját további készpénz ráfordítás nélkül, végül is a magyar tulajdonos nyakába varrva, saját hitelező bankjai szemében feljavítsa. Megjegyzendő, hogy a magyar tulajdonosi érdekek védelmét az ÁVÜ ebben a szakaszban határozottan képviselte és a magyar tulajdonban lévő vagyon fentiek szerinti leértékelődését a Szolnok Papír Rt. irányított felszámolásával megakadályozta. Ezzel korrigálta a Papíripari Vállalat menedzsmentjének és saját magának korábbi döntését, amely-

lyel hozzájárult ahhoz, hogy a Szolnok Papír Rt. ellenőrzését ez a külföldi tulajdonos szerezte meg. (A Szolnok Papír Rt. felszámolást követő „második” privatizációja révén tőkeerős szakmai befektető (Frantschach-Neusiedler) kezébe jutott, de a valóságos értékének töredékéért, 100%-os külföldi tulajdon mellett. A csődeljárás ui. jelentősen hozzájárult a cég leértékelődéséhez.) A Halaspack Rt. esetében a külföldi befektető kiválasztásakor a Papíripari Vállalat menedzsmentje nem kívánta az e területre is aspiráló ambiciózus befektetőt „ingerelni” az elutasítással. Ezzel azonban egy azonos kondíciókat ígérő, de lényegesen nagyobb és tekintélyesebb multinacionális szakmai befektető (Van Leer) előtt zárta el a magyarországi terjeszkedés útját. Végül is a Halaspack Rt. a további tranzakciók révén a Dunapack cégcsoportba integrálódott. A három társaságban is tulajdont szerzett külföldi befektető (Prinzhorn csoport) tehát szakmai befektetőnek volt tekinthető, erőteljes regionális kötődéssel, de nemzetközileg mérsékelt tőkeerővel. Míg az előbbi körülmény kifejezetten előnyös volt, az utóbbi számos – a fentiekben csak részlegesen ismertetett nehézség forrásává vált.

- Rossz technikai kiinduló feltételek mellett működő papírgyár dolgozói kivásárláson (MRP) alapuló privatizációja (Fűzfő Papír Rt.) a szükséges működő tőke elmaradása miatt eleve kudarcra volt ítélve. A 2001-ben a cég ellen folyó csődeljárás mindezt alátámasztja. Ez a privatizációs technika ilyen körülmények között működő vállalkozás esetében eredményesen nem alkalmazható.

- A Piszke Papír Rt. kisméretű nemzetközi szakmai befektető és helyi MRP szervezet által végrehajtott tulajdonszerzése a fentiekben levont következtetéseket erősítette meg. A befektető a részvények 100%-át szerezte meg az MRP szervezetnek tett felvásárlási ajánlatával. Következetes cégvezetés és folyamatos fejlesztés mellett a korábbi magas hazai piaci értékesítési részarányt – versenyképes értékesítési

árak mellett – a vártnál tovább tudta megtartani. (Háztartási papíráruk.)

- Egyszerű profillal dolgozó, kisméretű papírgyár, amelyik hazai alapanyagból hazai piacra dolgozik (Pesterzsébeti Papírgyár Kft.), kis tőkével végrehajtható privatizációja, kizárólag magyar magánszemély részvételével, sikeres történetnek volt tekinthető.

- Pénzügyi befektetők a papíripar erősen ingadozó profitrátája miatt érdemi érdeklődést a privatizációs időszakban nem mutattak. Szerepük nyilvánvalóan átmeneti lett volna.

A papíripari privatizáció végül is néhány – az események utólagos értékelése tükrében – hibája tanulságul szolgálhat, de **összefoglalóan elmondható, hogy a hazai papíripar a nemzetközi szakmai fejlődési trendek mentén betagozódott a nemzetközi papíriparba**, és az időközben leégett Budafoki Karton- és Lemezgyár (PCA-Budafok) kivételével az állami nagyvállalat minden korábbi egysége alaptervekenysége szerint működik. A papíripar a rendszerváltási recesszióon hamar túljutott, 1993. évtől kibocsátása folyamatosan növekszik. Csomagolóanyagok értékesítési piacát illetően a döntő hányadot a fogyasztási cikkek gyártó multinacionális cégek magyarországi egységei képviselik. Ilyen végkifejlet mellett az a megállapítás tehető, hogy a külföldi befektetők kezdeti piaci monopolisztikus pozícióival, a nemzeti vagyon külföldi tulajdonba kerülésével, vagy a folyamat nem várt nehézségeivel és emocionális hatásaival kapcsolatos korabeli aggodalmakat a történelem megnyugtatóan oldja fel. A nemzeti többségi tulajdonra alapuló holding struktúra feltehetőleg folyamatos pénzügyi kényszerpályákon haladt volna és a profilok szerinti – elkerülhetetlen- nemzetközi betagozódás folyamata késedelmet szenvedett volna.

Nyomdai csomagolóanyag-ipar

Áttérve a nyomdaipari privatizáció történeteinek elemzésére, érdemes már előljáróban

rairányítani arra a figyelmet, hogy a nemzetközi globalizációs folyamat e szakterületen – miként arról a nemzetközi szakmai trendek elemzése során szó esett – nem jelentett olyan kényszerpályát, mint a papíripar esetében. A Közép- és Kelet-Európában rohamosan terjeszkedő nemzetközi élelmiszeripari és dohányipari cégek kifejezetten keresték a helyi csomagolóanyag-beszállítókat. A regionális helyismeret külföldi cégekkel szemben versenyelőnyt biztosított. A Petőfi és a Kner Nyomdák bázisán egy olyan versenyképes közép-európai csomagolóanyag-gyártó cégcsoport jöhetett volna létre, amely hosszabb időn keresztül is megőrizhette volna a magyar tulajdoni dominanciát. Erre a következtetésre juthatunk a két cég elmúlt 12 évének vizsgálatával.

Petőfi Nyomda

A privatizáció története 1989-ben kezdődik. A kelet-európai nyitás lehetősége – szakterületi megfontolások nélkül – felkeltette néhány pénzügyi befektető érdeklődését. Ezek közül a Benedetti csoport Cerus befektetési holdingja már 1986-ban létrehozta párizsi székhellyel, Cohfin S.A. néven, a kelet-európai pénzügyi befektetésekkel foglalkozó vállalkozását, amelyik Magyarországon 1989-ben a Cofin Kft-én keresztül kezdte meg a befektetési célpontok feltárását. Kezdeti kalandozásai után (Alföldi Porcelángyár, Kossuth Nyomda) rátalált a Petőfi nyomdára, ill. annak menedzsmentjére. A nyomda korszerűsége, nyereségessége (a 10 éves nyereségadó-kedvezményrel együtt), jelentős piaci pozíciója és a korszerű fogyasztói csomagolás fejlesztése iránt erősödő igény a régióban, a nyomda által képviselt szakterületet vonzó befektetési lehetőségként jelenítette meg. A helyi menedzsment aktív részvételével előkészített privatizáció az ÁVÜ 1990. szeptemberi jóváhagyásával, a Cohfin S.A. 50%-os tulajdonszerzésével, az önkormányzatok 0,4%-os részesedésével és 8%-os nem nevesített dolgozói részvény kibocsátásával, nagy publicitás mellett zajlott le. A fennmaradó ÁVÜ részvények és un. alvó részvények értékesítésére második ütemben (1991. május) került sor, amelyben a Cohfin S.A. aktív köz-

reműködésével felkutatott további pénzügyi befektetők vettek részt (First Hungary Fund, Hungarian-American Enterprise Fund és Hungarian Investment Co. Ltd.). Az új cég döntő hányadban apport és kisebb hányadban készpénz vagyonnal, alaptőke emelés mellett, összesen 978 millió forint alaptőkével alakult meg. Az állami vagyon a hivatalos vagyonértékelés árfolyamán került értékesítésre, amit csak az ingyenes dolgozói részvények fedezetül az ÁVÜ által visszajuttatott (első részvényértékesítés 20%-a) csökkentett. Az új cég a tulajdonosok segítségével komoly ECU hitelhez jutott, amelyből azonnal jelentős fejlesztésekbe kezdett. A szaksajtó mintaprojektről tudósított, amelyikben a régi menedzsment és a dolgozók megtartása, pénzügyi befektetők révén a szükséges működő tőke bevonása, a működő vagyon reális értékelése és értékesítése, a jövőbeli fejlesztések iránti elkötelezettség voltak a kiemelt jellemzők. Történeti távlatból elmondható, hogy az új vállalkozásnak mindezzel tulajdonképpen csak az induló feltételei alakultak kedvezően.

Szakmai befektetők a Petőfi nyomda iránt ugyan mutattak enyhe érdeklődést, de a nyomda túlon túl vegyes profilja, nagy létszáma, külső szemlélő számára nem kellően áttekinthető volta a szakmai befektetőket visszatartották a gyors döntéstől. A menedzsment a Cohfin és egyéb pénzügyi befektetők védőszárnyai alatt nagyobb biztonságban érezte magát, hiszen egy szakmai befektető gyorsan juthat el arra a következtetésre, hogy saját menedzsereit ülteti a vezető pozíciókba. A szakterületileg nem otthonos, regionális tapasztalatokkal nem rendelkező pénzügyi befektetők és a nemzetközi versenykövetelmények terén tapasztalatokkal nem rendelkező helyi menedzsment találkozásoként sajátos konstrukció jött létre. A monopolisztikus árak, a keleti közvetett és közvetlen piacok megléte miatt kimutatható eredményesség (a teljes társaságiadó-mentességgel megtétele) alapján a nyomda versenyképességét irracionálisan magasra értékelték. Ennek következményeként fogtak erőltetett és túlméretezett fejlesztésekbe. Belső átszervezések ugyan megindulnak, pl. üzletágak szerinti értékesíté-

si szervezetek létrehozásával, de az elszámolás továbbra is a költséghely elvet követi, ami az üzletágak költségelszámolását továbbra sem teszi átláthatóvá. A vonatkozó történeti dokumentumok is arról tanúskodnak, hogy a Petőfi Nyomda Rt. első privatizációs évében még 42%-kal tudta nyereségét növelni, 1991. év I-X. hónapjában a jelentések már csak 5% nyereség-növekedésről és értékesítési nehézségekről szólnak, a (közvetett és közvetlen) keleti piacok gyors zsugorodása következtében. Ugyanebben az időszakban a teljes munkaidős létszám már 34%-kal csökken a természetes fogyás és a szolgáltatások egy részének külső vállalkozásokba szervezése révén. Ugyanebben az időszakban a teljes nyomdaiparban a létszámcsökkenés 13% volt. Ezzel egy időben a hazai nyomdai átlagbér listát korábban is messze vezető Petőfi Nyomda 35%-kal növelte átlagbér színvonalát. A fejlesztési, beruházási ütem továbbra sem csökkent. A következmények jelentős hatással lesznek a Cofinec csoport történetének végkifejletére.

Kner Nyomda

A Petőfi Nyomda Rt.-nek a legfőbb konkurenciáját a közel azonos profilú Kner Nyomda jelentette. A Kner Nyomda 1989-ben fejezte be 11 millió USD nagyságú világbanki finanszírozású rekonstrukcióját. A „régii” menedzsment rivalizálása által is fűtve, a Petőfi Nyomda Rt. tulajdonosai – érthető módon – erőteljesen érdeklődtek a Kner Nyomda privatizációja iránt. Az ÁVÜ a Kner Nyomda részvénytársasággá történő átalakítását és privatizációs stratégiáját 1991.március hónapban hagyta jóvá. Előírta a profiltisztítást (a gyulai és gyomaendrődi nem csomagolóanyagokat gyártó nyomdák hamarosan kikerülnek a portfólióból), átvilágítást, vagyonértékelést és az első privatizációs csomag 10 vállalata egyikeként nyilvános pályázaton történő értékesítését. A privatizáció előkészítése a helyi menedzsment részéről a vonatkozó szabályok szigorú betartása mellett zajlott. A cég az első privatizációs csomag második vállalataként

kelt el. Két nagy szakmai befektető előtt (Mayr Melnhof és Van Leer) a közben Cofinec S.A. nevet felvett Cohfin S.A. vezette pénzügyi konzorcium nyeri el a pályázatot. 89,78% tulajdoni hányadot szerez, az önkormányzatok 3,41%-os részesedése és 6,81%-os kárpótlási vagyoni portfólió mellett. A befektető jelentős alaptőke emelésre kötelezi magát. Végül is az állami vagyon 85%-a 100%-os árfolyamon került értékesítésre, a vételár 20%-ának a dolgozói preferencia-részvények fedezeteként, alaptőkéen felüli vagyonként való visszajuttatása és az önkormányzati üzletrészek kifizetése mellett. Így a bevétel jogszabályok szerinti teljes hányadát (kb.80%) az ÁVÜ realizálta. (Vö.: papíripar spontán privatizációja!). A befektető a Petőfi Nyomda Rt. esetében alkalmazott foglalkoztatáspolitikai elveket követi (létszámcsökkentési korlát, 40%-os béremelés, stb.) Az új tulajdonosi kör gyakorlatilag megegyezett a Petőfi Nyomda Rt. tulajdonosaival, beleértve magát a Petőfi Nyomda Rt-t is. Ezen felül az EBRD is részt vett mind tőke, mind kölcsönfinanszírozás formájában.

Összáll a Cofinec csoport

Első ránézésre abszurdnak tűnik a döntés: a belföldi kartondoboz és címke-piac döntő hányada (75, ill. 67%) egy mamutvállalkozás keretében jelentős külföldi többségi tulajdonba került 1992-ben, a 10 éves nyereségadó-kedvezmény teljes vállalkozásra történő kiterjesztésével! Hogyan szólt az érvrendszer?

Igaz, hogy Magyarországon a két új cégnek azonos a tulajdonosi köre, de továbbra is önállóan lépnek fel a piacon. Másrészt az így létrejövő tőkekoncentráció a külföldi cégekkel szembeni fellépés lehetőségét erősíti, „védi” a hazai vállalkozások működését. (Visszacseng a „papíripari holding”, mint a tőkekoncentrációt megvalósító nemzetközileg versenyképes szervezet!). Harmadszor a tőkekoncentráció a multinacionális vevőkör -már említett- közép- és kelet-európai terjeszkedésének külföldi beruházásokkal való követését is elősegíti. Ekkor sejlett fel egy – akkor még gigantikus méretűnek gondolt – közép-európai csoma-

golási vállalkozás létrehozásának lehetősége, 100 millió USD forgalom vizionálásával. Erre a kezdetben fejlődő export-eladások is jogalapot szolgáltatottak. Az elkövetkezett 10 év tapasztalatainak birtokában is el lehet mondani, hogy a fenti érvelésnek volt reális alapja, a történelmi esély a kiterjedt nemzetközi vállalkozás létrehozására a 2 hazai nyomda bázisán megvolt. A cégcsoport meg is tette az első lépéseket a nemzetközi terjeszkedés irányában. Csehországban 1993-ban megvásárolt egy kartondoboz-nyomdat, 1994/1-1995-ben Lengyelországban egy zöldmezős beruházást hajtott végre flexibilis csomagolóanyagok gyártására. A multinacionális vevőkör üdvözölte ezeket a lépéseket. A fejlesztésekhez, a növekedéshez további pénzre volt szükség. Ugyanakkor a befektetői csoport egyéb nemzetközi ügyletei révén (Olivetti) pénzügyi nehézségekkel találta magát szemben. Ekkor került sor a cégcsoport tőzsdéi bevezetésére (IPO*) a luxemburgi és – első külföldi tulajdonú cégtént – a budapesti tőzsdéken. A briliáns módon szervezett és levezényelt első részvénykibocsátás a 35 US \$-os kibocsátási értékkel szemben 42 US \$-on realizálódott. A kibocsátási érték a könyv szerinti (és a privatizáláskori) vagyoni érték kb. 2-szeresét, a realizálási érték közel a 3-szorosát képviselte. Ez a nem várt magas árfolyamnyereség az eredeti fő tulajdonosok (Benedetti csoport, EBRD) „kiszállását” megkönnyítette, de a cégcsoport további fejlesztésére megmaradó pénzforrások összezsugorodtak. Az IPO* bevételét a csehországi nyomda fennmaradó értékpapírjainak megvásárlása, az adósság visszafizetése, a lengyel vállalkozás tőkeemlése és működőtőke-finanszírozása emésztette fel. 1997. évtől kezdődött a cégcsoport kálváriája.

A Cofinec csoport leszálló ága

A fokozatosan megerősödő hazai versenyhelyzet az eladási árakat lefelé vitte. Sajnálatosan a cégcsoporton belüli belső kon-

*IPO=Initial Public Offering

kurencia ezt a folyamatot gyorsította is. A lengyel beruházás felfuttatása a vártnál lényegesen magasabb veszteségekkel járt. A felső szintű menedzsment folyamatosan cserélődött, a tulajdonosi és fizetett képviselőkből álló – adott szakterületeken járattan – igazgatóság 1997-ben kapkodó átszervezésekbe kezdett. Az anyacég (Cofinec) központját Párizsból Amszterdamba, a cég menedzsment-központját Bécsből Budapestre helyezte át, a fix költségek csökkentése reményében, ami részlegesen meg is valósult. A cégcsoport vállalkozásainak belső átszervezése, racionalizálása, profilok szerinti üzletvezetése (elkülönített elszámolású üzletágak létrehozása) teljes körűen elmaradt. A vállalkozások gyakorlatilag a privatizáláskor fennállt belső viszonyokat tükrözték. 1997-ben a 2 magyarországi vállalkozást egyetlen jogi személyiségű társaságba (Cofinec Hungary Rt.) vonták össze, amely az irányítás hatékonyságának várt növekedése helyett gyakorlatilag nehezen átlátható – szinte kezelhetetlen – struktúrát eredményezett. A privatizálás feltételeként államilag előírt – adókedvezménnyel összefüggő- létszám-leépítési korlátok a belső racionalizálás érdemi beindítására bénítólag hatottak. (A csoport 1998/1999 években szinte már csak a magyar vállalkozás adókedvezményéből élt). Az eredmény nem maradt el: a részvények kibocsátási értéke erősen visszaesett. Ilyen helyzetben a cégcsoport törvényszerűen felvásárlási célponttá vált. Egy ellenséges felvásárlási kísérletet követően (1999) a tulajdonosok belátták, hogy addig kell részvényeiktől megszabadulniuk, amíg azok egyáltalán forgalomképesek. Így került sor arra, hogy a Frantschach Packaging AG, osztrák központú papíripari cégcsoport 15 US\$-os nyilvános vételi ajánlatát támogatták és a tranzakció az 1999/2000 évfordulón sikeresen végrehajtásra került. (Az új tulajdonos egyébként az Anglo-American cégbirodalom része)

Az elszalasztott lehetőség

A magyar befektetők számára a Cofinec-csoport megvásárlására a lehetőség fenn-

állott. Az üzleti stratégia, amely magyarköz-pontú közép-európai csomagolóanyag-gyártó cégcsoport eredményes létrehozására és működtetésére irányult korábban, még ekkor is érvényes lett volna. Pl. egy erre a célra létrehozott konzorcium eredményes és időben felismert pályázata révén. Érdemes megfontolni azt a technikát, amelyet az EBRD gyakorol: átmeneti tőkefinanszírozással segíti elő a vállalkozások létrehozását, működésének feljavítását. Ahol a szakmai befektető nehezebben található meg, vagy kevésbé akar kockáztatni, ez a technika átmeneti állami segédlettel is gyakorolható lehetett volna. Általánosan is elmondható, hogy a tőzsdei mozgásokat ilyen szempontból is célszerű követni, hogy az intervenció megfelelő időben kerülhessen végrehajtásra. A tőzsdéről való kivétel legnagyobb és közvetlen vesztesei természetesen az első részvénykibocsátáskor beszállt tulajdonosok voltak. A hazai potenciális befektetők csupán egy lehetőséget szalasztottak el. Az elszalasztott lehetőség eszközeit és mértékét az új tulajdonos mutatta meg: kíméletlenül és haladéktalanul végrehajtotta a cégcsoport és ezen belül a magyar mamut-vállalkozás profilok szerinti szétválasztását, a létszám racionalizálását. Átláthatóvá tette a vállalkozás struktúráját. A tevékenységi kör egy elemét nyilvánította fő érdekeltiségének (flexibilis csomagolóanyagok). Magyarországon a megőrizni kívánt, két telephelyen folyó tevékenységet fizikailag összevonta (Békéscsaba), míg a nem stratégiai tevékenységeket eladta, ill. a néhány megmaradt egységet még 2002-ben is árulta. Csupán a magyarországi kartondoboz üzletágért közel annyit kasszírozott a finn papíripari cégóriástól (Metsä Serla), mint amennyit az egész Cofinec csoportért fizetett. Így az egyéb profilokat, – beleértve a saját részére fő profilnak tekintett flexibilis csomagolóanyagokat – gyakorlatilag ingyen szerezte meg! Ezt a potenciális lehetőséget mulasztotta el a hazai befektetői szakmai kör. Az ügynek csupán további pikantériája, hogy a Frantschach csoport korábban nem foglalkozott a flexibilis csomagolóanyag-gyártással. A Cofinec olcsó felvásárlási lehetősége nyomán kapott ehhez

kedvet. Azóta már nagy ütemben bővíti tovább Európában e tevékenységét.

Epilógus

A Petőfi és a Kner Nyomdának ezzel 2000. és 2001. években zajlott le a tényleges, szakmailag is kompetens tulajdonos általi „magánosítása”. Mind a Frantschach, mind a Metsä Serla cégek jelentős multinacionális szakmai befektetőknek tekintendők. **Így a hazai nyomdaipar két reprezentánsának, a volt Petőfi és Kner Nyomdának a fő tevékenységek szerinti jogutódai eredményesen integrálódtak be a nemzetközi szakmai környezetbe,** amely pontot tett a privatizációval elindult átalakulási folyamatra.

Minthogy ezzel a végkövetkeztetéssel zártuk a papíripar átalakulásának elemzését is, biztonsággal állítható, hogy sem a papíripar, sem a nyomdai csomagolóanyag-ipar nem lesz különösebb sokkhatásnak kitéve az EU csatlakozást követően. Ezt a soron következő „történelmi akadályt” már biztosan sikeresen fogják venni.

Az állami tulajdon lebontása időszakának szinte minden hazai résztvevője úgy tette dolgát, hogy amit csinált, azzal először találkozott, azt menet közben tanulta. Külön kiemelhető, hogy a nemzeti vagyon leértékelődését árgus szemekkel figyelő közvélemény sem talált semmiféle kritikai jogalapot az elemzés tárgyaként szolgáló szakterületek esetében. Ez kétségtelenül a résztvevő menedzserek és a párhuzamos állami felügyelet közös történelmi érdeme.

A felhalmozott tapasztalatokat a további globalizációs tőke mozgások és kihívások során biztosan hasznosítani lehet. Kormányzatok attól lehetnek sikeresek, vagy kevésbé sikeresek, hogy a nemzeti, ill. kormányzati befolyást a releváns nemzetközi gazdasági folyamatokban milyen hatékonyan tudják képviselni. A helyes arányok megtalálásának művészete lehet a siker kulcsa.

Dr. Vámos György emlékszoba



2004. június 4-én a Rejtő Sándor Könnyűipari Mérnöki Főiskolai Kar pedagógusnapjára alkalmából bensőséges megemlékezés keretében, a Főiskola IV. emeleti III. előadóterem bejáratánál avatták fel *Dr. Vámos György* emléktábláját.

Az avatáson megjelent *Dr. Erdélyi József* † főigazgató és a főiskolai kar tantestülete. Résztvett *Dr. Vámos Éva*, *Dr. Vámos György* leánya.

A megemlékezést *Dr. Beke János* intézet igazgató tartotta. Ismertette *Dr. Vámos György* életútját. Kiemelte rendkívüli érdemeit a főiskola alapításában, az iparszervezésben és a magyar papíripar nemzetközi kapcsolatainak ápolásában.

Az emléktábla a következő szöveget tartalmazza:

Dr. Vámos György
1912 – 2002

Főiskolai tanár, a Könnyűipari Műszaki Főiskola alapító tagja és első főigazgatója (1972-1982).

A magyar papíripar jelentős iparszervezője, kutatója, szakírója

Lindner György

Helyreigazítás

A Papíripar 4.számának 131. oldalán megjelent „Interjú Balog Miklóssal, a Magyar Nyomda-és Papíripari Szakmai Szövetség elnökével” c. cikkünkbe több, nem egyértelmű megfogalmazás került, elsősorban annak következtében, hogy az új elnök nemcsak a Szövetség vezetője, hanem a PNYME-ben is évtizedek óta visel felelős pozíciókat. Jelenleg a Díjbizottság elnöke, korábban 2 cikluson át az Egyesület elnökeként tevékenykedett (a cikkben hibásan a Szövetség korábbi elnökeként szerepelt).

Az interjúban említett rendezvények jórésze (pl. utaztatás a Drupára) is a PNYME Nyomdaipari Szakosztályának szervezése volt, de ez sem derült ki egyértelműen a szövegből.

A félreérthető fogalmazásért *Balog Miklós*, a Nyomdaipari Szakosztály vezetése és az olvasók szíves elnézését kérjük.

a szerkesztő