

## A Dunapack ZRT útja – a Hamburger csoport tagjaként

Interjú *Galli Miklós* elnök-vezérigazgatóval (Dunapack ZRt., a Hamburger Holding GmbH a csomagolási divíziójának vezetőjével)

*Ganster, Harald* műszaki igazgatóval (W Hamburger Containerboard)

*Luef, Josef Peter* marketing-értékesítési igazgatóval (W Hamburger Containerboard)

– *Miért választották Magyarországot annak idején?*

– *Luef:* Véleményem szerint a választást befolyásolta, hogy a Prinzhorn családnak a régi Magyarország területén (Poprádon) papírgyára volt hosszabb ideig. Ma is még vannak Pittenben képek abból az időből. Másik oka az lehetett, hogy a Duropack akkor ugyancsak aktív volt egy másik vonal felépítésében Magyarországon. És akkor Prinzhorn kapva kapott a privatizációs lehetőségeken. Nem volt az könnyű időszak a Hamburger részére, hisz ugyanabban az időszakban vásárolta meg a trostbergi gyárat, Riebert. De a bővülési szándék és az adott lehetőség egymásra talált. A Hamburgernek nagy előnye volt már akkor is az egyszerű, egyszemélyes tulajdonosi szerkezet. Így sokkal rugalmasabban, gyorsabban találta meg az elfogadható megoldást, mint versenytársa, mely abban az időben az észak-amerikai Boise Cascade Corp. tulajdonában működött.

– *Hogyan látja ezt Ön, Galli úr, mint az akkori tárgyalásoknál az asztal másik oldalán ülő?*

– *Prinzhorn* úrnak, mint vállalkozónak elég határozott elképzelései voltak arra vonatkozólag, hogy milyen irányban fejlődjön az általa irányított vállalatcsoport. Ő két stratégiai célt fogalmazott meg: a papírgyártás terén a recycling papírokra helyezük a fő hangsúlyt és törekedjünk a teljes választék gyártására, emellett vertikális

integrációs arányokat alakítsunk ki a vállalatcsoporton belül. A papírgyártásban beruházásokkal is végre lehetett volna hajtani a stratégiát, de a hullámtermék-gyártásban, miután a környező országok piacai nem voltak túl nagyok ebben az időszakban, kézenfekvő volt, hogy valamilyen akvizíciós célt is keresett. Tisztán zöldmezős beruházásokkal nem látta annak idején megvalósíthatónak, hogy folyamatosan 50 százalékos feletti integrációs hányadot biztosítson. Az is megfogalmazódott benne, hogy elsősorban keleti irányban terjeszkedik. Bár azt gondolom, hogy a 80-as évek végén, amikor itt az első akvizícióra sor került, ez még nem volt annyira egyértelmű, inkább a 90-es évek közepére látszott az, hogy – elsősorban a feldolgozó iparágakban – igen nagy vándorlás indul meg Európában a potenciális új EU tagállamok felé. Jóval nagyobb növekedési ráták alakultak ki ebben a térségben, mint Európa nyugati felében. Magyarországon az ő szándéka találkozott egy akkori privatizációs hullámmal. Arról, hogy miért a magyar papíriparba vetette bizalmát, abban azt gondolom, hogy jelentős szerepet játszott, hogy milyen állapotban voltak annak idején ezek



Galli Miklós



Ganster, Harald



Luef, Josef Peter

a gyárak. Összehasonlítva más országok létesítményeivel, viszonylag rendezett körülmények között működtek. Voltak technológiailag magasban fejlett területek, és voltak kevésbé fejlettek is. Ő meglátta a lehetőséget arra is, hogy innen ezen a szervezeti bázison terjeszkedhessen Kelet-Európában.

– *Játszott-e szerepet Önök szerint is az a tény, hogy akkortájt a Hamburger profiljában Magyarország fejlett, koncentrált és hatékony üzemekkel rendelkezett?*

– *Luef:* Más országban gyakorlatilag lehetetlen volt összehasonlítható vállalatcsoportot találni, melynek privatizációs lehetőségei is elfogadhatóak voltak.

– *Ganster:* Ne felejtsük el, hogy akkortájt a vétel része volt a nyomópapírgyártás is Dunaújvárosban és Szolnokon. Mindez tehát a nyersanyagforrás megszerzhetősége, a hullámalappapír- és a hullámtermék-gyártás, a fehérpapírgyártás jól kiegészítette az anyavállalat hasonló vállalkozásait, a Hamburgert, Mosburgert és a Brigl & Bergmeistert. Kétségtelen tény volt, hogy a Papíripari Vállalat Dunapack része munkaerő és piac szempontjából önálló működésre képes vállalkozásnak látszott már akkor.

– *Luef:* Stratégiailag alá kell húzni, hogy ha ezt a céget egy másik cég vagy cégcsoport (pl. Duropack) veszi meg, nagy valószínűséggel piaci nyomást gyakorolt volna Ausztriára is. Így ez kizárható volt és nyitva tartotta a további bővüléshez a kaput.

– *Milyen szinergia-elvárások voltak?*

– *Luef:* Az operatív piaci megjelenésben például, hogy a pitteni és magyar papírgépek szélességkülönbsége alapján, az együttes fellépéskor termelékenységi optimalizálással jelenhettünk meg. A keskenyebb szélességek Magyarországon, a szélesebbek Ausztriában gyárthatók gazdaságosabban. A hullámtermékgyártásban nem működött ez, bár voltak Magyarország nyugati határán átfedések Mosburger és Dunapack között.

– *Ganster:* Természetesen fel kellett ehhez fejlesztenünk két dolgot: a hulladékpapír-begyűjtést mint nyersanyagbázist, és a termékminőséget technológiai adaptációval. Alapos

és jelentős fejlődés eredménye lett, hogy a magyar és osztrák termék ára, imázsa, szerveze azonos szintre jusson, mint az anyavállalatoké. De elismerés illet meg a kereskedőket és műszakiakat az eredményért.

– *Galli:* Mind anyagi, mind szellemi erőforrások rendelkezésre álltak a helyes betagozódáshoz. Az elején nagyok voltak az elvárások, ezek megvalósulását pénzügyi nehézségek hátráltatták. Piaci oldalról azt reméltük, hogy jobban tudunk nyugat felé nyitni. Ez nem következett be.

– *Sem a papírgyártásban, sem a feldolgozásban?*

– *Galli:* A feldolgozásban egyáltalán nem, a papírgyártásban is elmaradtunk az előzetes várakozástól. Ennek sok oka van, részben az is, ahogy a piacok alakultak. Emlékezzünk vissza, hogy a keleti piacok először összeomlottak. Reméltük, hogy nagyobb lehetőség nyílik nyugati exportra. Utána aztán viszont olyan ütemű fejlődés indult meg keleten, hogy ez az igény már nem fogalmazódott meg. Nekünk Kelet-Európára kell az energiánkat összpontosítani. Mi azt vártuk, hogy az osztrák befektető jelentős tapasztalatokkal bíró partnerünk lesz mind az üzemszervezés, a termelékenység javítása, a technológia tekintetében, mind pedig a befektetési stratégia kialakításában és annak a végrehajtásában is. Ebben azt gondolom, hogy 100%-ig kölcsönösen beváltak az elvárások. Egy olyan partner lépett be, aki gyorsan dönt, vállalkozó kedvű, vállalkozó szellemű, nem a tőke kivételére, hanem visszaforgatására törekszik.

– *Luef:* Papír oldalról meg kell említeni, hogy számos szervezési kérdéssel véleményem szerint relatíve jól túléltek a visszaesési időszakot. Addigra a HADU (Hamburger-Dunapack Minőségintézet) segítségével azonos használati értékű hullámalappapírokat gyártottunk, melyeket minden gyárból az egysegű értékesítési-ügynöki hálózatba vontunk be a „mindent egy kézbe” alapelv részeként. Ez – egy jó keleti pozíció mellett – feloldotta a nyugati elszigeteltséget.

– *Ganster:* Véleményem szerint a hazai piaci ellátásról jó, versenyképes áron és fedezettel gyártható hullámalappapírok nyugat-

európai megjelenése mellett fontos volt, hogy a Hamburger „egyedi gyár” szemléletéből átkerült egy Hamburger-Dunapack-Rieger csoport-szemléletű szervezetbe. Ezzel a fehér vonal kissé a struktúra szélére szorult és erősödött a „barna papír” pozíció.

– *Volt egy fejlesztési elképzelés a vételkor a megvásárolandó egységekre vonatkozóan.*

– *Galli:* Ezek rövidtávon teljesültek. Hosszú távon, néhány területen messze túlteljesültek. Nem gondoltuk 1990-ben – főleg a feldolgozás terén –, hogy ilyen mértékben fogunk majd terjeszkedni. Ahogy teljes mértékben privatizálódtunk, 1995-től minden tekintetben nagyot léptünk, a beinduló konjunktúra ehhez kedvező feltételeket teremtett. Sikerült a profiltisztítást úgy megvalósítani, hogy a profilidegen tevékenységektől megszabadultunk, és viszonylag jó vételárakat is tudtunk elérni. Ez aztán alapul szolgálhatott a további beruházásokhoz.

– *Ganster:* Talán itt van egy nagyobb lemaradás a papírgyártásban. A szűk keresztmetszetek felszámolására, a minőségfejlesztéshez elengedhetetlen lépések megtétele mellett nem jött létre olyan új kapacitás, mely méreteiben és teljesítő-képességében nemzetközileg versenyképes.

– *Luef:* Talán egy kivétel van, mely egy termékcsoporthoz túlélését biztosította, mégpedig a részben elindított zsákpapír-gép rekonstrukció végrehajtása, a hulladékpapír felhasználhatóvá tétele a Clupak berendezés beépítésével.

– *Milyen struktúraváltozásra gondoltak, milyen módon lehetett a papírparra ható kedvezőtlen hatásokat kivédeni vagy legalábbis enyhíteni?*

– *Galli:* Az a stratégia, amit közösen 1994-ben dolgoztunk ki, napjainkig helyesnek bizonyult. Azt mondtuk, hogy profilt tisztítunk és törekszünk az integrációs foknak a növelésére. A Duparec alapításával megvalósítottuk az integrációt hátrafelé is. A beruházásaink, amelyek a környező országokban végrehajtottunk, 70% körülire növelték a Dunapackon belül az integrációs arányt.

Fejlesztettünk a papírgyártás terén is, de talán itt van a legnagyobb hiányérzetem. Itt az alapproblémák közül csak az erőforrásokhoz

való hozzáférést oldottuk meg jól. A nyersanyagháttérrel, az energiaellátást jól oldottuk meg, javultak a fajlagos mutatóink. Sajnos, strukturális problémáinkat megőriztük a kedvezőtlen papírgép-szélességekkel, a viszonylag kisméretű egységekkel. Most vagyunk ott, hogy talán lehetőségünk lesz egy nagy levegőt venni és ebből kitörni. De erről még lesz szó.

– *Ganster:* A költségszerkezet összehasonlításával operatív és stratégiai intézkedéseket lehetett kezdeményezni. Csak utalni szeretnék arra, hogy a legfontosabb alapanyagunk, a papírhulladék ára a kezdetben magas, nem piaci feltételek között alakult. Mára ez sokkal kedvezőbbben működik.

– *Luef:* Bár egyetértek a fenti véleményekkel, de kezdetben még volt egy profilunk, a dunaújvárosi 1. pg., melyre rengeteget költöttünk. Egy nyugati piacra alkalmatlan termék gyártó egységből versenyképes terméket gyártó gép lett. Sajnálatos módon, az akkori piaci körülmények nem tették lehetővé, hogy a Brigl & Bergmeister a hullámalappapírhoz hasonlóan integrálja a terméket. Ez részben a piac összeomlására, részben a termékfajták eltérésére, a cellulóz árak emelkedésére vezethető vissza más okok mellett. Hatott erre a Szolnoki Papírgyárral kapcsolatos folyamat is. Így akkor, 1993-ban nem volt lehetséges a naponta fellépő veszteségek kiegyenlítése.

– *Milyen egyéb lehetőségek állnak rendelkezésre a jelenlegi negatív folyamatok ellensúlyozására?*

– *Luef:* Ez egy fajsúlyos kérdés. A papír-ipar nagyon tökeigényes szektor. Ugyanakkor igen kevésbé koncentrált. Bár nagy szereplők vannak, mégis nagyon sok a gyártó. És így mindenki próbál a saját érdekei szerint cselekedni. Így alakulhat ki, hogy a konjunktúra és a beruházások ciklikussága átfedve egymást, nagy amplitúdóval van jelen a piacon. Ebből ered az a tény, hogy nagyon jó néhány év nagyon rossz néhány évvel váltja egymást.

– *Ganster:* És sajnálattal, most éppen a nagyon rosszak egyikében vagyunk. Ebben vizsgálatásként és kiegyenlítő hatásként jelenik meg a régiók közötti különbség. A mi csoportunkban ez piaci oldalról jótékony hatású.

Az államok szabályozással segíthetnék ezeket a különbségeknek jótékony mérséklését. Indokolatlan például a deponálási költségekben, az elektromos hálózat használati díjában rejlő – országok közötti – sokszoros (akár nagyságrendi) különbség. Ezek ugyanis egy-egy időszakban adnak üzemeltetési előnyt, ami azonban hamarabb elkopik, mint ahogy egy papírgép amortizálódik. Vagy adhat üzemeltetési hátrányt, ami egy új gyár telepíthetőségét lehetetleníti el a beruházó szemszögéből.

– *Ezzel talán már egy más kérdést érintünk. Mi a szerepe az államnak és az EU-nak egy-egy beruházási döntés támogatásában?*

– *Ganster:* Az állam legfontosabb szerepe, hogy versenyképes működést biztosítson egy olyan termelő iparágban, amelynek eszközei nem szerelhetők le 5-10 év után. Itt maradnak, foglalkoztatást biztosítanak, helyi nyersanyagból a helyi igényeket teljes mértékben kielégíthetik. Ismeretes, hogy több százmillió eurós papírgyártó bázissal bővítenék kapacitásukat. Tudott, hogy a beruházási támogatások az adott ország kormánya és az EU egyetértésével jönnek létre. Egy jól működő gyárban az egyszeri támogatások mellett legalább olyan fontos a versenyképes működés biztosíthatósága. Ehhez út, munkaerő, jogi biztonság mellett például fontos az energiaellátás. A papírgyárak törekednek saját előállítású energia felhasználására. Ez azonban a beruházási összeget, a logisztikai feladatot növeli. Kimondottan hátrányos például Magyarország a mérlegelésünkben azért, mert az elektromos energia hálózat használati díja másik telephelyünkhöz képest, ahol ugyancsak lehetséges a beruházás, háromszoros. Ez már nem ellensúlyozható más költségek megtakarításával.

– *Luef:* És ugyancsak érthető, de nem elfogadható ebben az esetben a projekt megítélésében, hogy az állam a bevételek biztosítását, szűkös vagy rossz struktúrájú hálózat felújítását ilyen módon terített tételekkel kívánja finanszírozni. Néhány szempontra már utaltunk. Ki kell ezek mellett hangsúlyoznom, hogy a papírgyártás alapanyag-ellátó ipar, tehát országok közötti szállítása stratégiai és ökológiai negatívum, ellátási bizonytalanság forrása.

Igen tőke- és eszközigenyes, erősen helyhez kötött, nem mobil, a kiszolgáló környezettel együtt közepesen munkaerő-igényes. A helyi termelés a hullámtermékek tekintetében pedig, melyek az egyéb termékforgalmazás kellekei, közvetett kedvező hatással van más termelési lehetőségekre. Ez azt is magával hozza, hogy egy ilyen döntést sokkal szélesebb perspektívában kell vizsgálni, ami hosszabb előkészítést jelent a hosszabb élettartam mellett.

– *Galli:* Az állam és az Unió szerepét Magyarországon most köstolgtatjuk. A konzern már alaposan belekóstolt, mert Németországban, Sprembergben nagy zöldmezős beruházást hajtott végre. Mi hasonló nagyságú beruházás megvalósítására törekszünk. Magyarország esetében két jelentősebb hátrány is van. Az egyik az, hogy változtak az Unió szabályai, tehát sokkal szűkebb sávba terelődtek a támogatott fejlesztési lehetőségek és főleg a mértékek, melyeket komolyan ellenőriznek. Más EU-országban is be fog lépni ez a változás, és egyre érezhetőbb lesz. Olyan meseszerű támogatásokkal, melyek a beruházásoknak 30-50%-át is elérik, már nem lehet kalkulálni. A másik, hogy Magyarország források tekintetében nem Németország, különösen ma nem. Tehát kevésbé tudunk számítani arra, hogy az EU forrásokból közvetlenül elnyerhető pénzekon kívül még az állami költségvetés is támogatja az ilyen jellegű fejlesztéseket. Próbálunk nagyon kreatívak lenni, hogy minél többféle forrásból kaphassunk támogatást. Az egyik önmagában a foglalkoztatást támogatja. E mellett a környezetvédelemhez kapcsolódó fejlesztésekre a kohéziós alapokból lehet támogatást szerezni. Az energiaellátásra szeretnénk térítésmentesen megkapni a szükséges széndioxid kibocsátási kvótákat. Ez is jelentős összeg. Aztán szeretnénk adókedvezményeket kapni. Szeretnénk támogatást kapni a kiképzésre, oktatásra, betanításra. Tehát sok helyről próbáljuk összeszedni azt a támogatási összeget, ami szükséges ahhoz, hogy egy ilyen hatalmas beruházást meg tudjunk valósítani. Közel 300 millió eurós a beruházás, amiről most már összesen beszélünk.

– *Lehet-e egy kicsit arra is rávilágítani, hogy az állam önmagában, mint működő alany, tehát*

*az infrastruktúrában, jobbiztonságban segíti, vagy nem segíti ezt a tevékenységet? Elsődleges-e a pénzügyi aspektus, amely - ahogy látszik - az elmúlt időszakban inkább kevesebb lehetőséget adott, sokkal több korlátot állított?*

– *Galli:* Ezt megint több aspektusból lehet nézni. Lehet nézni infrastrukturális oldalról, az infrastruktúra tárgyiasult értelmében, és lehet az infrastruktúrát arról az oldalról is vizsgálni, hogy hogyan lehet ilyen fejlesztési projekteket végigvinni. Azon a telephelyen, Dunaújvárosban, ahol a beruházást szeretnénk megvalósítani, infrastruktúra területén nagyon sok pozitív döntés volt az elmúlt időszakban. Ezek a fejlesztések a megvalósítás útján járnak. Logisztikai dolgokra utalok ezzel, amelyek már elengedhetetlenek ekkora nagyságrendben. A másik oldalon – miután valóban kiemelten foglalkoznak az ilyen nagyságrendű projekkel – ez azt jelenti, hogy az érintett állami hivatalok és vezetők azonnal készek a projekttel kapcsolatban lépni. Ennek ellenére lassan halad a beruházás előkészítése. Persze, van ennek számos objektív oka is, pl. az időpontja nem túl szerencsés a mi vállalkozásunk kezdésének. A régi EU-keretek már kifutóban vannak 2006 végéig, újakra viszont csak elképzelések vannak. Ezért nagyon nehéz elkötelező megállapodást létrehozni. Tehát azt gondolom, hogy egy pár hónap múlva felgyorsíthatók az előkészítő lépések. Az engedélyeztetéseknél még valószínűen nekünk is meg kell küzdenünk azzal az általános magyarországi problémával, hogy mindenki beleszól a beruházásba, ezért elhúzódik az engedélyeztetési eljárás. Én azt remélem, hogy miután a mi beruházásunk jelentős környezetvédelmi problémákat old meg, ezt a beruházást azok ismerik, akik szavukat hallatják, pl. a zöldszervezetek, és pozitívan állnak hozzá, a megfelelő időben végzett publikálással, az érintett szervezetek bevonásával meg tudjuk oldani ezt a problémát.

– *Ganster:* Abban mindannyian egyetértünk, hogy a korszerű költség- és versenyképesség elemzés nem teszi lehetővé csak a beruházási vagy csak a folyamatos költségek előtérbe helyezését. Az államnak döntő szerepe van mindkettő versenyképes állapotban tar-

tásában, mely azonos termelékenységi, naturális mutatók mellett nem hozhatja hátrányos eredménytermelő helyzetbe a vállalkozást a környezetében levőkkel szemben.

– *Szabad még röviden néhány kérdést feltennem? Van-e a termelésen kívül a magyar telephelyeknek más szerepe is a csoporton belül?*

– *Luef:* A kelet-európai oldalról való aktív piacvédelem és a szinergia-előnyök megőrzése kiemelt feladata a Dunapacknak.

– *Galli:* Azt gondolom, hogy érvényes ez nemcsak a Csomagoló divízióban, ahol a Dunapackra épül a divízió, mind a vezetők nagyobb részét, mind a divízió stábot, mind a fejlesztések kiindulópontját és az ellenőrzést illetően, hanem a papírgyártásban is. Mi részt vettünk a legnagyobb vállalkozásokban, a legnagyobb fejlesztésekben szakembercsere volt ebben az időszakban. A visszafelé integráció bázisát, a Duparecet is itt építettük ki. Itt van jelentősnek mondható papírhulladék-begyűjtés, itt alakultak ki azok a rendszerek, amelyek szükségesek ahhoz, hogy a csoport a környező országokban is sikeres legyen. Azt gondolom, hogy adtunk hozzá a csoport teljesítményéhez mind a két területen.

– *Ganster:* A fentiek mellett az önálló nyereségközpontok elve alapján más nem lehetséges. Mindenkinek a legcélravezetőbb megoldást önállóan kell megtalálni. Ez semmiképpen nem mond ellent annak, hogy egyrészt a csoporton belüli forrásokat, megoldásokat is vizsgálni kell, másrészt a nyereségközpontok önmaguktól közös megoldásokat találjanak meg.

– *Hogyan fogalmazható meg a cég minőség-stratégiája?*

– *Luef:* A komplex szolgáltatással csere-szabatosan kell működni a legmagasabb igények kielégítésére is úgy, hogy a „mindent egy kézről” célt ne tévesszük szem elől. Ezzel a magyar papírgyárak a csoport papírgyárainak fele-fele arányú – csoporton belüli ill. külső – eladásainak szerves részét képezik.

– *Galli:* Egy egyenletes minőségi paraméterekben kifejezhető minőségi szintet ma már szinte mindenki tud biztosítani. Tehát az fog győzni, aki a leggazdaságosabb megoldásokat adja az egész csomagolási lánc

szempontjából. A minőséget ilyen értelemben is kibővítve kell értelmezni. Azt a célt fogalmaztuk meg, miután a kereskedelmi hálózatot kialakítottuk, tehát csomagolóanyagokkal, logisztikailag viszonylag könnyen el tudjuk érni a közép-kelet-európai terület csaknem minden országát, az ott lévő nagy partnereket, hogyha valaki egy nagyon jó csomagolási megoldást szeretne, akkor az első cím, ami az eszébe jut, mi legyünk. A Mosburger – Dunapack csoport legyen az, akit megkeresnek, aki megkerülhetetlen.

– *Hogyan itéli meg a felhasznált alapanyag és a termék jellemzőit a fenntartható fejlődés szempontjából?*

– *Luef:* Csak felületes szemlélő nem látja be, hogy egy nélkülözhetetlen anyag, a csomagolóanyag anyagában való teljes mértékű újrahasznosítása mérhetetlen előnyökkel jár.

– *Ganster:* Nem fedheti el ezt az sem, hogy a felhasznált anyagnak kis frakciója egyéb pl. energetikai hasznosításra kerül. Természetes technológiai törekvés, hogy az inputból a hasznosítható rostok minél nagyobb hányadban a papírba beépüljenek. Nem lehet cél a (műanyag, szövet, fém, ragasztó, stb.) fajta idegen szennyeződések papírban tartása, hisz az annak használhatóságát korlátozza.

– *Galli:* A fenntartható fejlődés a mi területünkön nagyon az érdeklődés középpontjába került, miután az EU foglalkozik a csomagolási direktíva módosításával. Globális szinten megy a vita az EU-ban, hogy három vagy ötlépcsős hulladékgazdálkodási hierarchia legyen, legyen-e és milyen legyen a prioritás. Mondanom sem kell, hogy itt is politikai erők vannak a háttérben. Igen erős a műanyagok lobbija. A szükséges minimális anyagigényre való csökkentés, az ártalmatlanítás, az (energetikai) hasznosítás vagy az (anyagában történő) újrahasznosítás és az újrahasználat között a helyes ökológiai és közgazdasági megoldást csak egy-egy konkrét csomagolási feladat teljes láncának felmérésével szabadna eldönteni. Az újrahasználat egy óriási logisztikai terhet jelent, a szabad kereskedelmet gátolhatja, hat a termék egyedi jellege ellen. Óriási hibát is el lehet követni, ha például azt mondjuk, hogy az

újrahasználat miatt visszahozzuk Dél-Amerikából a csomagoló anyagot. Vannak azonban olyan relációk, ahol nagyon jól működik az újrahasználat. Ez vonatkozik kisebb távolságokra, 20-25 km-en belül. Nem biztos, hogy azt kell forszírozni minden csomagolt áru tekintetében. Az újrahasználat nem jelentheti azt, hogy a becsomagolt áru minősége csorbát szenved.

Ezzel kapcsolatban utalni lehet a hullámtermék és a műanyag állandó versenyére. A műanyagokra épülő több-utas rendszerek preferálása számomra nehezen érthető, mert a műanyag jellemzően olyan erőforrásra alapozódik, amely kimerülőben van. Ennek ellenére a műanyagok jelentős területet hódítottak el, főleg a több-utas csomagolások területén, a kombinált papíroktól a palackok tekintetében vagy a gyűjtő csomagolásban, a zöldegyesítés területén. Folyik a harc ennek a visszaszerzéséért. Nagyban befolyásolják a döntéseket a nagykereskedők, a nagykereskedelmi cégek. Nekünk van egy kis hátrányunk azzal, hogy a hullámtermék csomagolás előnye a lánc többi részében jelentkezik elsősorban, vagyis a termelőnél, a gyártónál, a csomagolóknál, a logisztikai központi raktárban és nem a nagykereskedőnél. Nagyon befolyásolják a döntést az új logisztikai technológiák, az elektronikus árukövetés. Ha itt egy megfelelő megoldást lehet találni, akkor a műanyagok előnyei pont a nagykereskedelmen belül csökkennek azáltal, hogy messziről letapogatható, átprogramozható egységeket szállítunk és nem mindegy, hogy az a bizonyos csomagolási egység hogyan néz ki kezdve az elsőtől az utolsó pillanatig.

– *Szöke:* *Mindháromuk véleménye alapján kialakult bennem a Dunapack, a magyarországi egységek stratégiai fejlesztési feladatainak képe a versenyképes üzemeltetés mellett. A papírhulladék-begyűjtés feladata a papírgyártás alapanyag-ellátási biztonságának növelése, a termékfelhasználói szerviz gazdaságos ellátása. A papírgyártás feladata a gazdasági környezet, a gazdaságirányítás és a hatóságok támogatásával a cégcsoport következő papír-*

*gépének telepítéséhez a telepítés és üzemeltetés szempontjából versenyképes feltételek kialakítása Magyarországon más telephellyel szemben. A csomagolóanyag-gyártás feladata erősíteni a kelet-közép-európai pozíciót a vertikális fenntartásával, esetleges javításával,*

*valamint a nem központi tevékenységek piac-  
képes, önálló üzemeltetése.*

*Köszönöm az interjút!*

*A szerkesztőséget képviselte Szőke András*

\* \* \*

## Speciális cellulóz- és papírtermékek Dunaújvárosban

Interjú Dr. Clemens Bülow úrral,  
a Trierenberg Holding T1 Papergroup AG igazgatósági tagjával



– A globalizáció keretében miért Magyarországra esett az Önök választása?

*Hogy látták a magyar cellulóz- és papíripar helyzetét döntésük meghozatala előtt?*

– Bizonyára ismert Ön előtt, hogy nemrégiben a korábbi Trierenberg

Holding három területét önálló vállalattá alakították. A cellulóz-és papíripari tevékenységet a T1 Papergroup Rt.-ben összpontosították, a másik terület a Trierenberg Printig, mely a nyomdaipari tevékenységet öleli fel. A TEC-csoporthoz a műanyagipari profil tartozik.

A papíripari csoport 1 700 dolgozót foglalkoztat évi 450 millió eurós forgalommal. A két osztrák papírgyár, a csehországi cellulóz- és papírgyár és a finn papírgyár kiegészítése képpen már korábban kerestünk szalmacellulózgyárat. Ön is tudja, hogy nem túl sok gyár van, melyek egynyári növényekből tökéletes technológiával szalmacellulózt állítanak elő. Így Magyarország nem az ország szempontjából, hanem a termék, technológia, alapanyag, know-how és a tapasztalat szempontjából került az érdeklődés középpontjába. Kihasználtuk az alkalmat, melyet a Dunacell privatizációja nyújtott. Az élelmiszeripari szalmacellulóz és a

cigarettaipari gyártásához szükséges lencellulóz jól bevált speciális termékek.

Már a Dunacell megvásárlása előtt világos volt számunkra, hogy lencellulózt itt kell gyártani. Ezen lehetőség nélkül számunkra nem jelentett volna érdeklődést a gyár. Csak ezáltal adott az integrált gyártás előnye. A lehetőségek és képesség vizsgálatára előzetesen egy sor kísérletet és átalakítást végeztünk. Ebben a munkatársi stáb kiemelkedő támogatást jelentett számunkra. A vétel után néhány beruházásra került sor. Az ipari gyártáshoz a lenfeltárásban, a főzőben és más gyártási folyamatokban is végrehajtottuk a szükséges bővítéseket és módosításokat. Ma abban a helyzetben vagyunk, hogy Dunaújvárosban mind minőségben, mind gazdaságosság szempontjából versenyképes lencellulózt tudunk előállítani. A terméket más gyárakban használjuk fel, melyekben évente kb. 250 000 t papírt és 5 000 t cellulózt állítunk elő.

– Miként változik a telephely jelentősége a Monditól történt megvásárlás után?

– A cellulózgyár a Magyarországon meglévő gabonatermesztésnek köszönhetően az alapanyag szempontjából jól integrált. Ha már van gyártóhelyünk itt, akkor egyértelmű annak felismerése, hogy a telephely szempontjából tökéletesen integrálható papírgépet vegyünk. Természetesen a másolóipari méretvágót nem vettük át, azonban az anyagfeltárást, a papírgépet és a helyi berendezéseket megvásároltuk. A 150 fős létszámot is foglalkoztatjuk. Célkitűzésünk a Releaseliner gyártása DUNAFIN-nél.