

Fejezetek az Aprítógépgyár történetéből

A második világháború befejezését követő években került sor az Alföldön és más korábban iparban szegény területeken az ipari termelés és a műszaki kultúra meghonosítására. A lerombolt ország újjáépítéséhez, a háború során megsemmisült javak, utak, vasút, épületek, hidak, gyárak pótlásához, valamint az ezzel egy időben meghirdetett iparfejlesztési politika megvalósításához jelentősen növelni kellett az építőanyag-ipari és építőipari kapacitást. Ehhez pedig aprítógépek is kellettek. Ilyen gépek előállításával a háború előtt Budapesten a Ganz Vagongyár Kőbányai úti telepe foglalkozott, de a gyárnak az a viszonylag kis része, ahol az aprítógépek gyártása folyt, a hirtelen megnőtt igényeket nem tudta kielégíteni. Mivel Kőbányán nem volt lehetőség számottevő bővítésre, ezért 1949-ben új üzem alapítását határozták el az Országos Tervhivatalban. Az új gyár beruházásának előkészületi feladatait a Gépipari Beruházási Vállalat kapta, s javaslatára a Helykijelölő Bizottság 1950. március 21-én döntött arról, hogy az új üzem Jászberényben épüljön fel. Jászberény sokat nyert a gyár építésével. Az addig mezőgazdaságból élő, malmairól, szücsseiről, tímárjairól, kádárjairól ismert városban egyre többen álltak be az új gyár munkásai, alkalmazottai közé, hogy korábbi életmódjukat újjal váltsák fel. Egyre nőtt azoknak a családoknak a száma, amelyeknek egy vagy több tagja gyári dolgozó, ipari munkás lett. A korábbi mezőgazdálkodásból származó bizonytalan jövedelmet felváltotta vagy kiegészítette a rendszeres munkabér, a folyamatos napi elfoglaltság, a kiszámíthatóbb életforma, a nagyobb közösséghez való tartozás láthatatlan köteléke. Az Aprítógépgyár és az időközben szintén Jászberényben felépült Hűtőgépgyár léte megváltoztatta a környezetet is. Lakások, lakótelepek épültek, fellendült a sport, a kulturális élet, a hatvanas években már rang lett "aprítósnak vagy hűtősnek" lenni Jászberényben.

A gyár első évei

A Nép gazdasági Tanács 1951. január 18-án az alapító határozatot is meghozta, amely szerint a tevékenységi kört az

- aprító-, osztályozó-, keverő- és adagológépek,
- cementmalmok és
- téglagyári prések
-

gyártásában jelölte meg.

A Tervhivatal – bár még a gyár nem is létezett – már az új üzem tervfeladatait is meghatározta, amit az akkori gyakorlat szerint tonna-, forint- és létszámadatban állapított meg. Eszerint az új gyárnak évi 6000 t vegyes aprítógépet kellett gyártani kb. 70 millió Ft értékben, amihez a terv szerint 619 ember munkájára volt szükség.

1951 elején elindult a dolgozók felvétele, toborzása is. Mivel ezelőtt nem volt jelentős hagyománya a gépipari szakmának Jászberényben, a jelentkezők többsége szakképzetlen volt, vagy "profilidegen" szakmával rendelkezett, a legtöbbször cipészek, tímárok, bognárok voltak. Közülük választották ki az ún. "átképzősöket", akiket a budapesti Ganz-gyárba küldtek szakmai tanfolyamra. Ők 1951 őszén fejezték be a hathónapos tanfolyamot, így az 1951. augusztusi gyárindításkor ez a közel százfőnyi csoport képezte az új üzem szakmunkásgárdájának az alapját.

1951 nyarának végén már befejezéshez közeledtek az épületek, folyamatosan érkeztek a gépek is, lehetővé vált, hogy augusztusban már a termelőmunka is elinduljon. Augusztus 20-án, az akkori szóhasználat szerint Alkotmány Ünnepe, bankettel összekapcsolt ünnepségen felavatták a gyárat. Az indulás sok gonddal járt. Kezdetben még sok minden hiányzott, többek között megfelelő gépek, képzett dolgozók, alapanyagok, szerszámok. A vezetők fő feladata az volt, hogy ilyen körülmények között is biztosítsák a gyár működését, teljesítsék a terveket, győzzék le az akadályokat. Eleget kellett tenni a szigorú tervutasításos rendszerben a tervmutatóknak, miközben fokozatosan be kellett illeszkedni a hasonlóan nagy ütemben bővülő magyar ipari struktúrába. Ebben sok-sok embernek volt komoly szerepe, többek között az első két igazgatónak. A gyár első vezetőjét Horváth Miklósnak hívták, ő felügyelte az építkezések elindítását, megszervezte az átképzős tanfolyamokat, a budapesti "ganzos" részleg Jászberénybe telepítését, és 1951 nyár végétől a termelőmunka fokozatos felkutatását. Alig több mint egyévi igazgatás után adta át a helyét a cég első igazán karakteres vezetőjének, Gróf Károlynak, aki munkásigazgatóként került a vállalat élére, s tízéves munkája során nagyon sokat tett azért, hogy a hatvanas évek elejére valóban felnőtt gyár legyen az Aprító. Mindenre kiterjedő figyelme, fáradhatatlansága, kezdeményezőkézsége mind hozzájárult ahhoz, hogy távozását követően évtizedekig emlegették a gyár dolgozóit.

A vállalatot 1952-ben már tervteljesítésre kötelezték. Ezeket a feladatokat teljesítette ugyan, de a munka szervezettsége alacsony színvonalú volt. Ütemtelen volt a termelés és az árukibocsátás. Az alapanyag-ellátási gondok, a műszaki előkészítés és termelésirányítás fogyatékosai sorra kiütköztek. Ezeket csak kis részben tudta pótolni az 50-es évek vállalati bürokratizmus, amely inkább a kor ideológiai szellemiségéhez állt közelebb, mint a gazdálkodás ésszerűségéhez. Ráadásul néhány évig a gyár – központi előírásra és mozgósító kampányok hatására – nem csak az alaprofilba tartozó gépeket gyártotta, mint például a törő-, és őrlőgépeket, a rostákat és szitákat, az osztályozó-, keverő- és adagológépeket, vagy a hengerművi berendezéseket, hanem lakossági felhasználásra vasárkat, valamint a mezőgazdaság részére használati eszközöket, Az utóbbiak közül a legismertebb a borona volt. Ezek a termékek azonban nem illettek bele a gyár termékprofiljába, sem a technológiai tevékenységébe, a – borona kivételével – a mennyiségük sem volt számottevő.

A gyárban dolgozók létszáma egyenletesen növekedett. 1951. végén alig több mint 150 dolgozója volt a vállalatnak, 1953-ban már közel négy százan jártak a gyárba dolgozni. Az Országos Tervhivatal által az alapításkor meghatározott 619 fős létszámot a gyár az 50-es évek második felében érte el. A megfelelő összetételű és stabil munkaerő-állomány - amelynek már nem csak a termeléshez szükséges munkások, hanem a műszaki és gazdasági szakemberek (mérnökök, közgazdászok) és vezetők is részei voltak - csak a hatvanas évtized elejére alakult ki. Gróf Károly fontosnak tartotta a személyzeti munkát és a létszám megfelelő feltöltését. Igazgatása alatt kerültek a gyárba olyan szakemberek - Bartók Zoltán, Cserni Pál, Csik József, Orosz Béla, Pető Ferenc, Radics Béla, Szabeni Mihály, Szilva András - akik később fontos szerephez jutottak az Aprítógépgyárban. A vállalat műszaki, termelésirányítási dokumentációs rendszere, elszámolási folyamatai, amelyekből kisebb-nagyobb módosításokkal sokat ma is használnak, a "ganzos" örökség felhasználásával, annak továbbfejlesztésével a későbbi években jórészt az ő munkájuk nyomán alakult ki. 1961-ben a teljes létszám 853 fő volt, ebből a korabeli szóhasználattal élve munkások 612-en, az alkalmazottak pedig 241-en voltak. Az ezt követő évek során már csak szerény létszámnövekedés jellemezte az Aprítógépgyárat, inkább a szakmai összetétel módosult. Jó másfél évtized múlva, a gyáregységek megszervezése előtt a létszám 950 és 1000 fő között ingadozott.

Az ötvenes és hatvanas évek fordulóján a gazdálkodásban állandósultak a problémák. Ekkorra már alább hagyott a korábbi iparosítási lendület, a piaci kereslet is csökkent a termékek iránt. Gond volt a gyártmányszerkezettel is. A háború után alakult tervezőirodák dokumentációi alapján gyártott termékek között voltak, amelyek nem bizonyultak sikeresnek a piacon. Exportálni nem tudott a gyár. A környező szocialista országokban is voltak hasonló gépgyárak, a nyugati piac pedig sem politikai, sem versenyképességi okok miatt nem volt elérhető. Többször előfordult, hogy a tervek előírásai nem teljesültek, ezeket vizsgálatok, felelősségre vonások követték. A felügyeleti szervek 1961-ben úgy döntöttek, hogy Gróf Károlyt elhelyezik a vállalat éléről. Távozásával – ahogy a következő évek eseményei mutatták – ugyan a problémák többsége nem oldódott meg, de az Aprítógépgyár első tíz éves szakasza, kezdeti "mezítlábas" korszaka mindenképpen lezárult.

A hatvanas évek útkeresése

A gyár első évtizedét a kezdeti bizonytalanságok, működési zavarok ellenére a lassan növekvő termelés, új gépek gyártása és mérsékelt fejlődés, bővülés jellemezte. Termékei azonban nem saját tervek szerint készültek, anyagellátási problémákkal küszködött, sok munkafolyamatából hiányzott a rendszeresség és szervezettség. Az 1961-ben kinevezett – sorrendben harmadik – igazgató, Jakos János sem tudott úrrá lenni a problémákon. Kialakult a meghatározó vevőkör (bányák, kohászati cégek, építőanyag-ipari vállalatok), már megjelent az értékesítésben az export is, azonban a folyton változó termékösszetétel, az ún. hordozóprofil hiánya, a sok korszerűtlen gyártmány továbbra is problémaforrás volt a cég működésében. Nagyszabású tervek készültek a magyar vegyipar fejlesztésére, amelyben az Aprítógépgyárnak jelentős megrendeléseket szántak. A vállalat vezetését arra ösztönözték, hogy a gyár kapacitásait jórészt ennek a programnak a céljára tartsa fenn, illetve fejlessze. Az elképzelések azonban csak részben valósultak, hiszen a gyár nem kapta meg a korábban jelzett rendeléseket. Ez a közel három évig tartó bizonytalanság sok kárt okozott a cég kereskedelmi kapcsolataiban, rossz hatással volt a gyárban uralkodó légkörre, s kihatott az eredményességre is. A programból való kimaradást ellensúlyozó intézkedések nem pótolták a korábban kínálkozó lehetőségeket, inkább kapkodást eredményeztek, aminek tervmaradások, ütemtelen termelés lett a következménye. 1964 tavaszán – elsősorban a gyár főkönyvelőjének és főmérnökének – kezdeményezésére nagyarányú átszervezést hajtottak végre, ami során sok fontos beosztásba új, többségükben akkor fiatal szakember került. Ekkor lett kinevezve a termelési szervezet élére Goda Zoltán, a vasszerkezeti üzembe pedig Cserni Pál vezetőnek. Ugyanezen év őszén felmentették Jakos János igazgatót, s a Kohó- és Gépipari Minisztérium Keresztes János miniszteri biztost bízta meg a vállalat vezetésével. Ő másfél évi megbízás után lett kinevezett igazgató, s 1969-ig maradt e beosztásban. Kinevezésével lassan rendeződni kezdtek a gyár ügyei. Javított a személyi problémákon, a szervezettség színvonalán, rendezettebbé tette a műszaki és termelési munkát. Létrehoztak addig nem létező szervezeteket, osztályokat (anyagellátás, kereskedelem), szakosították a belső munkafolyamatokat (gyártás, előkészítés,

programozás, gyártmány- és gyártásfejlesztés). Rendszerbe foglalták, dokumentálták a főbb vállalati folyamatokat, ekkor születtek az első jelentősebb szabályzatok, a cég munkáját legalább részlegesen összefoglaló belső rendelkezések. Ezek alapját elsősorban az ekkor már körülbelül tizenöt éves helyi tapasztalatok képezték.

Attól a felismeréstől vezéreltetve, hogy addig nem volt hordozóprofil, 1962-ben az Aprítógépgyár megvásárolta az osztrák Binder cég vibrátorának licencét, ami alapján több mint húsz évig gyártotta ezt a termékcsaládot. A Binder vibrátorok modulrendszerű felépítésüknél, magas fokú tipizáltságuknál fogva jóval korszerűbb és racionálisabb körülmények között gyártható termékek voltak a korábbi osztályozóknál. A gyár első igazi, korszerű és – bár licenc alapján gyártott, mégis – saját terméke lett.

Javult a cég emberi erőforrás-állománya is. A 60-as évek végén több olyan fiatal pályakezdő mérnök és közgazdász került a vállalathoz, akik később sikeres vezetőkké váltak, s ma is a társaság munkatársai (Papp Géza, Kármán Antal, Bartos Nándor, Keresztesi Sándorné, Móra Tiborné, Horváth György).

Az évtized végére stabilizálódott a gyár működése, a korábbi zavarok jelentősen csökkentek, s a konszolidált működés már újabb fejlesztéseket igényelt. Az alapítás óta a géppark ugyan bővült és korszerűsödött, de termelőterület és kapacitásbővítésre számottevő mértékben még nem került sor. 1967-68-ra a "lemezműhely", vagyis az acélszerkezeti üzem már kinőtte magát. Így került sor az első nagy bővítő beruházásra, az A és B csarnokok bővítésére, az acélszerkezet-gyártó kapacitás növelésére. Az évtized végére a létszám is jelentősen nőtt, meghaladta a 900 főt.

A lendületes fejlődés időszaka

Az Aprítógépgyár új vezetője – ötödik igazgatója – Horváth József korát megelőző menedzser szemlélettel igyekezett mindebből előnyt kovácsolni. Ő korábban a Kohó-és Gépipari Minisztériumban dolgozott, ahol módja volt átlátni, megismerni a magyar gépgyárak működését, s tapasztalatait a beosztásban igyekezett hasznosítani. Progresszív gondolkodása, kitűnő vezetői kapcsolatai révén a céget egy dinamikus működési pályára állította. Új termékcsaládokkal bővült a gyártási profil (csőegyengető gépcsalád, HPT pilgerállványok), amelyeknek folyamatos felvevőpiacok is voltak, nőtt az export, és egyre több lett a főleg NSZK-ba és Ausztriába irányuló tőkés szállítás is. A termékszerkezetben a hagyományos aprítógépgyári gépek és berendezések hányada fokozatosan csökkent, az új gyártmányoké (légtartályok, fermentorok, oldalkeverők, forgókemencék, golyósmalmok) ugyanakkor nőtt. Az évtized első felében az Aprítógépgyár gyártotta a jugoszláviai Obrovac melletti timföldgyár forgókemencéit, besűrítőt és más kapcsolódó gépészeti szerkezeteket. Az egyik első nagy volumenű export vállalkozása volt ez a vállalatnak, amelyben nemcsak a gyártást, hanem a dokumentációt adó külföldi cégekkel (pl. a német Polysius) való együttműködést is sikeresen próbálta ki.

A hetvenes évek közepén – részben az új gazdaságirányítási rendszer hatására – a gyárban előtérbe került a kereskedelmi tevékenység erősítése, valamint ennek egyik különleges változata, a fővállalkozás. Ez új gondolat volt, ami összefüggött az igazgató menedzser szemléletével, s ennek jegyében szervezeti változásokat is végrehajtottak. A két szakmás (műszaki/termelési és gazdasági) vezetést kibővítették, a műszaki/termelési, a gazdasági mellett a kereskedelmi vezetés is önállóvá vált. Ekkor hozták létre a kereskedelmi igazgatóhelyettesi munkakört és megszervezték meg a fővállalkozási munka koordinálására a KGST és fővállalkozási önálló osztályt. Az elnevezés is mutatja, hogy ekkor még a hazai és a szocialista piacon való megjelenés volt a fő cél. Az első kereskedelmi igazgatóhelyettes Boros László lett, aki az igazgató kezdeményezésére az információval és kapcsolatokkal jól ellátott budapesti környezetből került ebbe a pozícióba.

Ugyancsak az évtized első felére esik az Aprítógépgyár első jelentős nagyberuházásának a megvalósítása. 1971-74 között gyakorlatilag teljesen önerőből felépített a gyár egy 1500 tonna/év kapacitású acélöntödét. Ezzel régi problémája, az öntvénybeszerzés oldódott meg. A beruházással az aprítógépekhez szükséges acélöntvények ellátása területén - a nagy méretű daraboktól eltekintve - lényegében függetleníttette magát a hazai szállítóktól. A saját igények kielégítésén túl pedig értékesítendő acélöntvények gyártására is vállalkoztak (HAFE hajtóműházak, görgők, kopóbetétek stb.).

A fejlesztések üteme nem állt le az öntödei beruházás befejezésével. A gyár a Dunai Vasműtől könyvjóváírással átvette, majd felújította és üzembe helyezte az ország egyik legnagyobb fogazógépét. Ugyanekkor állította munkába a saját tervezésű és gyártású lemezbehengerlőt, bővítette a szabadtéri darupályát, majd 1977-ben a szénőrlőmalmok program jegyében elindult a D és E csarnokok meghosszabbítása és a malmok próbaállomásának a kiépítése.

A hetvenes évek végét a gyár életének legnagyobb szabású termelési programja a szénőrlőmalmok gyártásának elindítása tette emlékezetessé. 1978 őszén kezdődött el a görögországi Kardia erőmű kazánjaihoz a 60 tonna/óra őrlési kapacitású ventilációs szénőrlőmalmok gyártása, amelyek összeszerelése és próbaforgatása már a meghosszabbított D és E csarnokban történt. A szénőrlő program a cég egyik legsikeresebb termékgyártási programja volt. 1984-ig görög, török, majd indiai exportra összesen 64 db szénőrlőmalmot készült kettőscsapággal, beömlő nyílással, ejtőaknával kiegészítve. A Gépexport Iroda fővállalkozásában az algériai Saidában épült mész- és forgókemencéit, és gépeit is az Aprítógépgyár gyártotta és szállította. A szénőrlő malmok

mellett ez volt az évtized másik jelentős vállalkozása, amelyhez az acélöntvények nagy része már a vállalat öntödéjében készült. Az évtized végén még bekapcsolódtak az atomerómű gépgyártási programba (légtartályok és technológiai szállítóberendezések gyártása) de ez később nem folytatódott.

A hetvenes években a céget folyamatosan jó eredmények, sikerek, a növekedés jellemezték. A dinamikus fejlődésnek már a korlátjai is megmutatkoztak. Egyre nehezebb volt munkaerőt találni, és a Sportpálya úti telep is lassan telítődött. Így a gyár két jászberényi és egy hatvani telephelyet vásárolt. Aprítógépgyár több telephelyes vállalattá vált, a foglalkoztatottak száma már az 1200 főt is megközelítette. A jászberényi Vasipari Vállalat azonban nem lett új gyáregység, az ottani termelést megszüntették, az embereket a törzsgyárba irányították, s a telep sokáig raktárként működött tovább. A MEZŐGÉP jászberényi gyáregysége azonban 1. számú gyáregységként közel húsz évig szolgálta sikeresen a vállalat munkáját, egészen az 1996-os megszüntetéséig. A korábbi termékprofilt kifuttatták, majd fokozatosan az aprítógépgyári gyártmányok termelésére állították át. Később műszaki fejlesztésekkel, szervezési intézkedésekkel honosították meg a korábbi mezőgazdasági gépgyártó szervezetben az aprítós gyártási rendszert. Az fejlesztések eredményeként itt honosodott meg először a 80-as évek néhány új termékének a gyártása, mint a Hanomag karok, markolók. Hatvanban a Lenin Termelőszövetkezettől vásárolt telepen kezdődött el a gép- és alkatrészgyártás 1978-ban. Ez teljesen új szervezésű gyáregység volt, ide telepíteni kellett gépeket, feltölteni a létszámot, s megszervezni a folyamatos termelőmunkát. Az egyik fő cél az volt, hogy a hatvani és környékbeli munkaerőt a gyáregységhez lehessen kötni, akkor még nagyszabású tervek, mint az energetikai programban való részvétel céljából. Ebből azonban kevés valósult meg a központi fejlesztési programok elmaradása miatt, így a gyáregység munkával való ellátása, termékprofiljának kialakítása egyre több gondot jelentett. Néhány évi bizonytalanság után itt 1983-84-ben az egyre bővülő földmunkagép részegység-gyártás jelentette a hosszú távú megoldást. A 2. számú gyáregységnek elnevezett szervezet fokozatosan fejlődött fel a kisebb méretű és súlyú földmunkagép részegységek gyártásához. Ennek érdekében csarnokbővítési és gyártásfejlesztési beruházásokra is sor került, s a kezdetben magas munkaerő fluktuáció is lassan lecsengett, stabilizálódott az állomány. Ma már D2 divízió néven a társaság egyik jól szervezett, száz fő létszámmal eredményesen működő termelő egysége.

1979 tavaszán váratlanul felmentették Horváth Józsefet, a vállalat történetének egyik legsikeresebb igazgatóját. Vállalatfejlesztési politikájával, intézkedéseivel, vezetési módszereivel nem mindenki értett egyet szűkebb környezetében és az akkor kétségtelenül nagyhatalmat jelentő megyei párt- és állami szervezetekben. Pótlására nem történtek előkészületek, így távozása után fél éven át Boros László kereskedelmi igazgatóhelyettes látta el megbízottként az igazgatói teendőket. Október 1-jén hosszú ideig tartó személyügyi előkészítő munka után lépett hivatalba az új igazgató, Fehérváry Rudolf. Nem volt irigylésre méltó helyzetben. Más szakmai területről (közlekedésgépészet), más városból (Túrkeve) jött, s mint az akkori személyzeti politika kiválasztottját "idegenként" fogadták a gyárban. Ott egyébként voltak más problémák is. A korábbi bővítések és a túlterhelt kapacitások miatt gondok voltak a termeléssel, a fejlesztésekkel, romlottak a gazdálkodás körülményei, ráadásul még személyi problémákkal is szembe kellett néznie. Nehéz első évek után tudta csak a '80-as évek változó sikerű világába átvezetni az Aprítógépgyárat.

Az alkalmazkodás évtizede

Az évtized elején az Aprítógépgyárnak a gazdálkodás egyre növekvő nehézségeivel, a korábban megnövelt, felpörgetett működés terheivel, illetve a tartósan romlásnak induló gazdasági környezeti feltételekkel kellett szembenéznie. A hetvenes években kialakított – immár hordozó profilt is tartalmazó – termékszerkezet is kezdett korszerűtlenné válni, értékesítési nehézségek is jelentkeztek. Az egyik fő felvevőpiac, a hazai építőipar, kohászat, építőanyag-ipar forráshiányok miatt egyre kevesebb gépet rendelt. Mellette még komoly szerepe volt ugyan a szocialista (KGST) exportnak, de itt az állami csatornákon keresztül bonyolított üzetek, s a külföldi fizetési feltételek jelentettek egyre több problémát.

A nyolcvanas évek elejére az új igazgató rendezte a vállalatvezetésben lévő személyi problémákat, személycserékre került sor a műszaki és gazdasági igazgatóhelyettesi posztokon. Ekkor lett műszaki igazgatóhelyettes Goda Zoltán és gazdasági igazgatóhelyettes Keresztesi Sándorné.

A termékszerkezet összetételének a változása, valamint a termelési volumen növelése szükségessé tette néhány elodázhatatlan műszaki fejlesztési program elindítását is. Korszerűsíteni kellett a legfontosabb forgácsoló gépeket (útmérők felszerelése), a hegesztési technológiát, az anyagvizsgálatokat, bővíteni kellett a lemezfeldolgozó kapacitást. Ezekben az években jelentek meg a gyárban az új technikát és munkamódszert képviselő számjegyzérlésű szerszámgépek, illetve más területeken a számítástechnika első képviselői is.

Az évtized közepén népgazdasági szinten elindultak bizonyos reformintézkedések. 1985 nyarán hosszú előkészületek után létrehozták a vállalati tanácsot, ami újfajta önkormányzati szervezet volt a vállalat élén. 1985. október 1-jén, a testület alakuló ülésén megerősítette 5 évre a hivatalban lévő igazgatót, elnökévé választotta Kármán Antal technológiai főosztályvezetőt. Jóváhagyta az akkor érvényes főbb vállalati terveket, fejlesztési célokat.

Az évtized második felében, elsősorban Boros László kereskedelmi igazgató kezdeményezésére, komoly átalakulás történt a vállalat piaci kapcsolataiban, értékesítési és vállalkozási politikájában. Ekkor több nagy hazai beruházáshoz kapcsolódva fellendült az ún. fővállalkozói tevékenység, amely a kapacitások lekötésén túl gazdasági eredményeket is hozott az Aprítógépgyárnak (Váci Cementmű rekonstrukció, Mátra Gázbetongyár, kórházi hulladékégetők, néhány kőbánya rekonstrukciója). Több éven át a vállalat eredményességét (nyereségét) alapjaiban határozták meg ezek a projektek. Ugyancsak Boros László szorgalmazására ezzel párhuzamosan fokozatosan növekedett a tőkés export alkatrészgyártás részaránya. Az évtized elején az NSZK-beli Hanomag céggel építőgép részegységek gyártására, illetve beszállítására kialakított kapcsolat egyre jobban bővült. Az időközben korszerűsített és bővített acélszerkezet gyártó és hegesztő kapacitás, a nyugati követelményekhez való alkalmazkodóképesség (határidő, ár, minőség) a Hanomagon kívül idevonzott több NSZK-beli építőgépgyártó céget is, akiknek a figyelme akkor kezdett Kelet-Európa, mint beszállítói háttér felé fordulni (Orenstein und Koppel, Eder, Zettelmayer). E termékek gyártása lényegesen eltért a korábbi egyedi gépgyártástól. Sorozatjellegű, visszatérő, a korábbi gyakorlatnál jobban felkészültebb, fokozott minőségi követelményekkel. Ez a program volt a mai földmunkagép üzletág megalapozója. Ahogyan a hazai és a KGST megrendelések csökkentek, úgy nőttek a nyugat-európai igények. Az évtized közepétől az építőgép részegység gyártási aránya fokozatosan nőtt, s 1989-90-re már közelítette a 40 % -ot is. A hagyományos aprítógépgyári termékek - a '70-es évek termékszerkezet-váltásának az "eredményei" is - olyan mértékben szorultak vissza a földmunkagép részegységek (emelőkarok, markolók, kanalak, tolólapok, alvázak) mellett, hogy az egyik vállalati tanács ülésén még az is felmerült, hogy a cég változtasson nevet, hiszen aprítógépgyártás már csak mutatóban folyt a vállalatnál. Erre azonban – tekintettel az akkor már jól működő piaci kapcsolatokra, az egyre ismertebb Aprítógépgyár névre – nem került sor. A földmunkagép részegység gyártás elsősorban lemezfeldolgozást, acélszerkezet-gyártást és hegesztés-technológiát jelent, ezért ennek jegyében a '80-as évek végén átalakították a gyár szervezetét is. Megszűnt a korábbi szerelde üzem (nem nagyon volt már mit szerelni), kibővült az acélszerkezeti üzem, új daraboló csarnok épült, korszerűsítették a darabolási technológiát (CNC-lángvágók üzembeállítása, központi gázellátás), létrehoztak egy minősített hegesztő tanműhelyt és képzőbázist, s a korábbi egyedi gyártást átvette a magasan szerszámozott és készülékezett kissorozat-gyártás. A hegesztés-technológia ekkor bővült 2 db hegesztőrobottal is.

Megállapítható, hogy a nem kevés problémával terhelt évtized műszaki, termelési és kereskedelmi feladatait sikeresen oldotta meg a vállalat, de a folyamatosan romló gazdálkodási feltételek hatását nehezen tudta kompenzálni. A növekvő piaci igényeknek eleget tevő fejlesztések, a kapcsolatbővítések forrásigénye meghaladta a cég gazdasági erejét, ezért egyre több hitel felvételére kényszerült, sőt 1987-ben exportfejlesztési kötvény kibocsátásával jutott forrásokhoz. Ellentmondásos helyzet alakult ki: egyfelől igény és törekvés az ütemesen növekvő termelésre és értékesítésre, miközben a gazdasági környezet változásai ehhez nem kedveztek: növekvő infláció, hitelezési gondok, szerkezetváltási problémák, kezdődő foglalkoztatási gondok, csökkenő nemzeti jövedelem, belső fogyasztás korlátozása stb.

A következő jelentős probléma az acélöntöde körül keletkezett. A nyolcvanas évek végére a magyar kohászat súlyos válságba került: az öntöde megrendelései jelentősen csökkentek. Külön problémát jelentett a 15 éves üzem fokozatos korszerűtlenedése is. A helyzet megoldására 1990-ben a Saarbrücken melletti PHB Stahlguss GmbH-val közösen az Aprítógépgyár létrehozta a JÖNT Kft-t. A tizenegy éve működő vegyes vállalat megalapítása eredményesnek bizonyult. A német társtulajdonos által biztosított piaci lehetőségek és műszaki fejlesztések biztosították az acélöntöde fennmaradását.

A modernizáció időszaka

1990-ben lejárt Fehérváry Rudolf igazgatói megbízatása és ő nyugdíjba vonult. Szeptember 18-án a vállalati tanács igazgatóvá választotta Kármán Antal főtechnológust, aki 1985 és 1990 között elnöke volt a testületnek. Tapasztalt, ambiciózus, a feladatokra jól felkészült vezetőként vette át elődjétől október 1-én hivatalát. Ő az első olyan igazgatója a vállalatnak, akit nem központilag irányított káderpolitika alapján helyeztek e pozícióba, hanem a szervezet maga választotta meg. Megtörtént a gazdasági rendszerváltás első helyi lépése, amit még több követett, köztük nagyon sok nehéz lépés.

A vállalat helyzete ellentmondásos volt. Sikeresen lépett túl a termék- és a piaci szerkezetváltozáson, olyannyira, hogy a KGST piacok megszűnését gyakorlatilag észre sem vette, ellentétben több hozzá hasonló magyar gépipari vállalattal (Ganz-MÁVAG, Láng Gépgyár, DIGÉP, Kisalföldi Gépgyár, Csepel Egyedi Gépgyár). Voltak piacai, Nyugat-Európába szállított, partnerei az európai gépgyártás jó nevű cégei voltak. Ekkor kezdett munkastílust váltani, alkalmazkodni az európai vevők elvárásaihoz, amihez fokozatosan kiépítette kapacitásait, technológiáit, és a szabványoknak megfelelő minőségbiztosítási rendszerét. A gondot az átalakulás előtt álló magyar gazdasági környezet jelentette. 1990-ben megtörtént a politikai, és elkezdődött a gazdasági

rendszer váltás. Az addigi tulajdonos, az állam kivonulni készült a gazdaságból, pozícióját az akkor még kialakulatlan magyar vállalkozói körre, illetve a külföldi tőkére szándékozta átruházni. A cég jövője sok más vállalatéhoz hasonlóan bizonytalanra vált. Ki lesz az új tulajdonos, mit kíván tenni a vállalattal, mi lesz a 40 évi munka eredménye, lesz-e munkája tovább az akkor kb. 1100 főnyi dolgozói körnek? Közben ilyen távlati feladatok vártak megoldásra, folyamatosan romlott a napi munka eredményessége is. A kilencvenes évek elején erősödő infláció, a körbetartozások, a magas hitelkamatok, a bizonytalan szállítók, a devizaárfolyamok alakulása és nem utolsósorban a vevők elbizonytalanodása - nem a cég, hanem a körülötte kialakult helyzet miatt - súlyos gazdálkodási problémákat okozott. A tőkés exportnövekedés után fizetett kereskedelempolitikai támogatás fokozatos megszűnésével a vállalat nyeresége (eredménye) nagymértékben csökkent, sőt 1992 és 1993-ban az Aprítógépgyár veszteséges éveket zárt. A magas kintlévőségek, az egymásra "gördülő" hitelek, a kölcsönös sorban állások miatt a gazdálkodás pénzügyi egyensúlya rendkívül ingatag volt. Ebben a helyzetben csak az igazgatóváltáskor meghirdetett vállalatmegújítási program sikeres végrehajtása jelenthetett érdemi változást.

Kármán Antal hivatalba lépése után, 1991 elején hirdette meg vállalatmegújítási programját, aminek három lényeges eleme volt:

- létrehozni egy korszerűbb cégstruktúrát és ezt racionalizálni az akkori lehetőségek szerint,
- átalakulni gazdasági társasággá, ezzel megteremteni a stabilizáció és a későbbi fejlődés lehetőségét,
- privatizálni a vállalatot, azaz olyan tulajdonosi, tőkebefektetői kör kezébe adni a vagyont, amely az eredeti gépgyártási profilt megőrizve, kész és képes a szervezet hosszú távú, eredményes működtetésére.

A kilencvenes évek története nem más, mint ennek a programnak a végrehajtási folyamata. A cégstruktúra korszerűsítése 1990 őszén kezdődött és az érdemi munka 1991 végére fejeződött be. Ekkora készült fel a vállalat e program 1992. július 1-i végrehajtására. A munkában a Miskolci Egyetem Szervezési és Vezetési Tanszéknek munkatársai voltak a szakértő közreműködők. A korábban abszolút központosan irányított, zárt cégszerkezet decentralizálódott, szakmai területek, piaci kapcsolatok és irányítási jogkörök mentén elválasztott szervezetek jöttek létre. Az akkor kilenc divízióból és egy fejszervezetből álló vállalat kész volt az önálló divíziók szervezett együttműködésére, illetve a feltételezett privatizáció eredményeként az egyes divíziók leválásának kezelésére is.

A szervezeti rendszer átalakításával lényegében egy időben került napirendre az addig állami vállalként működő Aprítógépgyár gazdasági társasággá alakításának előkészítése. Ennek a munkának az előzőhöz képest több – elsősorban jogi tartalmú – kötöttsége volt, ezért itt még inkább indokolt volt a szakértői közreműködés igénybevétele. A folyamatot az 1988. évi VI. törvény (a régi cégtörvény vagy Gt), illetve az 1989. évi XIII. törvény, az átalakulási törvény előírásai szerint kellett végezni. Napirenden voltak a konzultációk, a privatizációt felügyelő - gyakorlatilag minisztériumi rangú - szervezettel, ÁVÜ-vel (Állami Vagyonügynökség), a tanácsadó szerepét pedig a budapesti MACON Rt. látta el. A munka fő elemei voltak: a vállalat komplex (eszközalapú és üzleti értékalapú) vagyonértékelése, az átalakulási terv, az átalakulás utáni időre szóló üzleti terv elkészítése, a cégforma és az ahhoz kapcsolódó szervezési és személyi kérdések eldöntése, a gazdasági társaságként való működés feltételeinek megtervezése. A vállalat ezzel foglalkozó munkacsoportja a tervet 1992. június elején nyújtotta be az ÁVÜ-höz, melyben a korlátolt felelősségű társasági cégforma és a már megtervezett divízionális rendszer üzleti terve szerepelt. A privatizációs szervezet néhány hónapos késéssel októberben – de július 1-i visszamenőleges hatállyal – döntött az Aprítógépgyár állami vállalat megszüntetéséről, és átalakulás címén létrehozta a Jászberényi Aprítógépgyár Részvénytársaságot. A cég jegyzett tőkéjét 610 millió forintban, tőketartalékát 384 millió forintban állapította meg, s mint alapító kinevezte a társaság vezetőit és jóváhagyta az alapító okiratát. Az új részvénytársaság vezérigazgatója Kármán Antal, az igazgatóság elnöke Reisz István, a felügyelő bizottság elnöke Pónya G. Vilmos lettek. Ők indították útjára az átalakult Aprítógépgyárat, mint gazdasági társaságot a következő évek munkáihoz.

Az átalakulás után a program harmadik eleme, a privatizáció megszervezése következett. Az ebben a témában feltárt lehetőségek és esélyek, más vállalatok ekkortájt történt átalakulásának és privatizációjának tapasztalatai alapján az 1992. évi XLIV. törvény adta MRP-s privatizáció tűnt a legesélyesebb megoldásnak. Ennek az oka elsősorban az volt, hogy az Aprítógépgyár Rt. iránt érdemi érdeklődés sem szakmai, sem pénzügyi befektetők körében nem volt. Nem akarta "bekebelezni" egyik nyugat-európai megrendelője sem, inkább kívártak. Miután a hazai befektetői piac nem tudott - vagy nem akart - mit kezdeni az akkor privatizálandó gépgyárak többségével, az egyedüli életképes megoldásnak az tűnt, hogy a vezetők és a munkatársak egy csoportja szerezze meg a részvények többségét. Ezzel látszott legnagyobb esély a vállalat megújítási program harmadik elemének sikeres végrehajtására. 1993 tavaszán elkezdődött az MRP (Munkavállalói Részvénytulajdoni Program) Szervezet megalakítására irányuló előkészítő munka, ami a cég dolgozóinak tájékoztatásából, a várható esélyek értékeléséből és a privatizációban való részvételi szándék feltérképezéséből állt. Ehhez is kellett szakértő, ami a budapesti ZAREX Kft. lett, amely a program megvalósíthatósági tanulmányában és a létrehozandó MRP-szervezet megszervezésében nyújtott segítséget. Meg kellett nyerni - és

sikerült is - a cég számlavezető bankját, hogy a privatizáció céljára nyújtson legalább 60-100 millió Ft Egzisztencia-hitelt az MRP-szervezet részére. Ezzel egy időben a részvénytársaság 10 vezetője egy ún. vezetői csoportot alakított, amely az MRP-szervezettel együtt kívánt részt venni a privatizációban, elsősorban a nyeresi esélyek javítása érdekében. A két szervezet közösen pályázott a meghirdetett 51 %-os részvéncsomagra, és 1993. november elején el is nyerte azt. A decemberben megkötött privatizációs szerződés szerint az Aprítógépgyár Rt. jegyzett tőkéjének 36 %-át az MRP-szervezet, 15 %-át a vezetői csoport szerezte meg 15 évi futamidejű hitel, illetve részletfizetés mellett. Az MRP-szervezet 70 millió Ft E-hitelt vett fel a K&H Bankból erre a célra. 1993. november 29-én 440 aprítógépgyári munkavállaló volt jelen az MRP-szervezet alakuló közgyűlésén, amelynek vezetői András Gábor, Kollár Márton és Tóvizi Tibor lettek. Ezzel a cég átalakulási és privatizációs programjának első szakasza befejeződött.

A következő évek krónikája már inkább a napi működésről szól. 1994-től sikerült stabilizálni a gazdálkodást, a vevők bizalma is visszatért, nőtt a rendelésállomány, szervezettebb lett a termelés, s 1995-től folyamatosan javult az eredményesség is. Az 1992-ben és 1993-ban felhalmozott veszteséget a tervezettnél hamarabb sikerült kigazdálkodni, az árbevétel pedig az 1994-es másfél milliárd forintról négy év alatt csaknem hét milliárd forintra nőtt, s ezzel együtt javult az eredményesség is. Növekedett az egyedi gépgyártás részaránya a termelésben, kedvezőbb lett a termékösszetétel, szervezettebb a gyártás és a műszaki előkészítés. 1995-96-ban csökkent a divíziók száma, beszüntette termelését a Hatvani úti telep. Ezt a közel húsz évig működő telepet az épületeinek, és az energiaellátó rendszerének elavultsága miatt kellett megszüntetni. A korszerűsítés, az egyre szigorúbb munkabiztonsági, környezetvédelmi követelményeknek való megfeleltetés olyan mértékű ráfordításokat igényelt volna, ami már gazdaságtalanná tette volna a működését. Mivel e feltételek a Sportpálya úti telepen lényegében adottak voltak, ezért a vezetés az egység beköltöztetése mellett döntött. A gyáregység által elfoglalt kb. 10 ha nagyságú területen egy komplex rendezési terv szerinti felparcellázásra, egy több vállalkozásnak helyet adó ipari termelő terület kialakítására került sor. Ezzel a korábbi decentralizáltsági szint csökkent, a társaság irányítása ismét központosítottabbá vált, de ez már az "egybemaradást" eredményező privatizáció miatt így volt indokolt. 1998-ban egy kedvező összetételű rendelésállomány mellett, több szerencsés üzlet sikeres teljesítésével a gyár fennállása óta legeredményesebb gazdasági évét produkálta. Újból gyártott szénőrlőmalmokat, sorozatban földmunkagépeket, és sikeresen közreműködött a DAM (Diósgyőri Acélművek) rekonstrukciójában. Egy évvel később a részvénytársaság osztalékot fizetett, melyből az MRP-szervezet törlesztette az E-hiteltartozását, a vezetői csoport pedig, amely időközben átalakult vagyongazdálkodó kft-vé, megvásárolja a maradék állami tulajdonú részvéncsomagot. Ugyanebben az évben a társaság dolgozói részvényeket bocsátott ki, s azok lejegyzése után alakult ki a 667 millió Ft-os jegyzett tőkét tartalmazó tőkeszerkezet és a jelenlegi tulajdonosi szerkezet.

A kilencvenes években korszerűsödött a társaság működése. Megjelent és elterjedt a számítástechnika és informatika alkalmazása különösen a gazdálkodási és a műszaki előkészítési folyamatokban. Több lépcsőben kiépítették a nyugat-európai piacokon elengedhetetlen minőségbiztosítási rendszert, annak helyi, speciális változatait. A cég fokozatosan függetlenítette magát a korábban e területen szinte monopolhelyzetben lévő külkereskedelmi vállalatoktól, s kialakította önálló külkereskedelmi rendszerét, annak működéséhez szükséges feltételeket. Szervezettebb, korszerűbb módszereket alkalmazó, új kapcsolatok és programok szerint működő szerinti humán erőforrás gazdálkodási rendszert alakítottak ki. Ezeknek a fejlődéseknek az eredményei az évtized végére már meg is mutatkoztak. Ugyancsak ezekben az években a termelő kapacitás növelése és korszerűsítése céljából építették meg az új festő üzemet, bővítették tovább a hatvani csarnoképületet, s helyezték üzembe az ország egyik legnagyobb és legkorszerűbb horizont esztergáját.

Az 1999. évi közgyűlésen már csaknem 300 részvényes vett részt. Ekkor jelentette be Kármán Antal vezérigazgató, hogy az Aprítógépgyár Rt. privatizációja befejeződött. A cég 100 %-os magyar tulajdonú magántársaság, melyben - az önkormányzatok (Jászberény és Hatvan) 12 %-os részesedését nem számítva - a társaság vezetői, munkavállalói és nyugdíjasai a tulajdonosok.

Az Aprítógépgyár Rt. – bár az 1999. és 2000. évi gazdasági eredmények elmaradnak az 1998. évtől – az évtized végére sikeresen teljesítette megújulási programját. Kialakult stabil piaci kapcsolatrendszere, működési rendje, megvannak az ahhoz szükséges erőforrásai is, s megtalálta a helyét a hozzá hasonlóan átalakult gazdasági környezetben. Ez azért lehetett így, mert az elmúlt évtizedek során folyamatosan növelte a minőségi színvonalát, gyártási kultúráját, vezetési és ami talán ennél is fontosabb, a vállalkozási szemléletét. Létrehozása óta önállóan működő, a feladatait a saját elképzelései szerint megoldani akaró szervezet volt és az ma is. Meghatározó vállalkozása a városnak, a kistérségnek, s a magyar általános gépgyártásnak is. A tizenöt-húsz évvel ezelőtt működő hasonló profilú vállalatok csoportjából (DIGÉP, Csepel Egyedi Gépgyár, Ganz-MÁVAG, Kisalföldi Gépgyár, MHD stb.) gyakorlatilag az egyedüliként őrizte meg arculatát, fő erőforrásait és vagyonát. Csarnokai, műhelyei nem lettek raktárak, telkét nem parcellázták fel, dolgozóit nem bocsátották el, s a kritikus években sem szerepelt a botránykrónikákban sztrájkok, vezetőcserék, egyéb válságok miatt.

A társaság fél évszázados története a példa arra, hogy a rugalmasság, az alkalmazkodóképesség, a partnerek iránti bizalom, a jó teljesítőképesség együtt tartós eredményekre képes. Ezeket az Aprítógépgyárban

készített, s a világ számos táján üzemelő gépek, alkatrészek, részegységek, a cégnél naponta megforduló kereskedelmi és gazdálkodó partnerek, s a jövőt biztosító további megrendelések bizonyítják.