

## A VÁLLALATI TÁVLATI TERVEZÉS LEHETŐSÉGEI

MÁRTON JÓZSEF

Erdőgazdasági vállalatainkban a hosszú távú gondolkodásmód és ezzel együtt a stratégiai tervezés, a távlati fejlesztési politika megteremtése fontos érdekünk. Stratégiai koncepció nélkül a vállalat élete konfliktusokkal terhes, a működés hosszú távú optimalizálása lehetetlen. *A vállalati távlati tervezés nemcsak szükséges, hanem lehetséges is*, és ez a vállalatok számára mással nem pótolható gazdasági előnnyel jár. Hazai és nemzetközi tapasztalatok igazolják, hogy a hosszú távú tervezés fokozza a vállalatok stabilitását, rugalmasságát, versenyképességét. A stratégia a vezetés egyik fontos eszköze. A megalapozott fejlesztési tervek bátorítanak a vállalkozásra, a kockázat viselésére, és arra nevelnek, hogy a jelenben hozott döntések hatásait hosszú távon elemezzük és a vállalat működését összehangoljuk a vállalati távlati érdekekkel.

Ha a gazdasági fejlődés felgyorsult ritmusa, a gazdasági folyamatok gyors változásai közepette a vállalat nem tekint távolabbra, mindig ki lesz szolgáltatva az éppen adott körülményeknek; a külső feltételek szűk körbe zárják mozgási szabadságát; a gazdasági környezet impulzusai kényszerítő erővel determinálják döntéseit. A gyors változások közepette megnő a távlati tervezés értelme és értéke. Nem azért, hogy kiküszöbölje a bizonytalanságot, hanem azért, mert számol vele. *A gazdasági élet változásainak, a gazdasági folyamatoknak legtöbbször objektív tendenciájuk van, amelyek felderíthetők és nyomon követhetők. A fejlődés lehetséges változatai ugyancsak prognosztizálhatók. A vállalat a külső követelményekhez belső képességeinek mozgósításával válaszolhat. A gazdasági környezet lehetséges változásaihoz, a stratégiai cselekvés megfelelő alternatíváival készülhet fel. A messze tekintő vállalatot nem érheti nagy meglepetés, mert számol a jövő fejlődési lehetőségeivel, és az adott környezeti alakuláshoz megvan a legkedvezőbb cselekvési programja.* Az átlagos szemlélet szerint azonban „könnyebb” elvileg megfogalmazni a stratégiai tervezés szükségességét és hasznát, mint a gyakorlatban jó vállalati stratégiát, távlati tervet kidolgozni. *A vállalat távlati terve mindenekelőtt gazdasági program, amely elsősorban közgazdasági tevékenység, de nem nélkülözheti természetesen a biológiai, műszaki szakemberek közreműködését sem.* Szakmai közvéleményünkben ma még sokan kétségbe vonják, hogy a fagazdaságban megalapozott vállalati stratégiák egyáltalán kidolgozhatók-e?

Melyek a vállalati vezetőktől hallható leggyakoribb ellenvetések a távlati tervezéssel szemben?

- Hosszabb távra (10—15 év) a fogyasztási szükségletek, a piaci igények, a műszaki fejlődés, a társadalmi követelmények kellő biztonsággal nem ítéltethők meg.
- A közgazdasági közeg alakulása bizonytalan, változásai nem láthatók előre. A gazdasági szabályozók gyakori változásai lehetetlenné tesznek a vállalat részére bármiféle távlati orientációt.



- Az erdőgazdaságban a termelés sajátosságaiból és adottságaiból fakadóan a fejlesztések nagy tőkeerőt igényelnek, melyeknek terheit állami támogatás nélkül a vállalatok nem tudják vállalni. A jelentősebb stratégiai törekvések megvalósítása a költségvetési támogatás hosszabb távra előre nem látható kimenetelétől függ.
- A stratégiai tervezést gátló külső körülmények között nagy szerepet játszik az a tény, hogy a gazdasági környezet hosszabb távú áttekintéséhez a vállalatok nem rendelkeznek elegendő információval.
- A stratégiai döntések nagy felelősséggel járó, kockázatos műveletek, amelyek mindig magukban hordozzák a kudarc bizonyos valószínűségét. A jelenlegi jogi és erkölcsi értékrend a biztonságot, a problémamentességet preferálja. Vállalati vezetőink kerülnek a kockázatos stratégiai vállalkozásokat, mert tarthatnak attól, hogy az esetleges kudarc esetén rájuk sütik a felelőtlenség bélyegét.
- Erdőgazdasági vállalataink jelentősebb stratégiai kezdeményezésekhez nem rendelkeznek elegendő tőkeerővel, az esetleges veszteségek kiegyenlítésére nincsenek számottevő tartalékaik.
- Erdőgazdasági vállalataink egy része még ma is nehezen boldogul. A nyomasztó napi problémák megoldása leköti a vezetők figyelmét. A mai kenyérszerűségeknek kiszolgáltatva szűkre szabott döntési szabadságuk, és nem is gondolhatnak arra, hogy távolabbi jövőjüket tervezzék.
- Az erdőgazdaság strukturális problémáinak megszüntetése (amelyek elsősorban az elégtelen volumenű, színvonalú és összetételű faiparból származnak) általában meghaladja egy-egy vállalat lehetőségeit. A korszerű, struktúraalakító beruházások csak központi tervezéssel valósíthatók meg.
- A fagazdaságban erős a központi gazdaságirányítástól való függés. A vállalati stratégia kimunkálásához a vállalatok nem mindig kapnak a központi irányítástól elegendő biztatást, sokoldalú információt és módszertani segítséget. Amíg ez nem történik meg, a vállalatok számára hiányoznak a legfontosabb igazodási és illeszkedési támpontok.

Ezek a gyakorlati tapasztalatból eredő ellenvetések valóságos problémákat fogalmaznak meg. Bizonyos, hogy ezek a nehézségek nagyon megnehezítik vállalatainknál a távlati gondolkodás meghonosítását. Jelentheti-e azonban mindez, hogy a stratégiai tervezés a fagazdasági vállalatoknál eleve lehetetlen, és megteremtésével fölösleges foglalkoznunk?

### A makroszféra hatása a vállalat hosszú távú működésére

A gazdasági környezet folyamatai és a vállalati működés egymáshoz kapcsolódnak, kölcsönhatásban állnak egymással. Ezek a kapcsolatok bonyolultak és időben változóak. A továbbiakban a nagyszámú összefüggés közül kiemeljük az alábbiakat:

A szocialista vállalatok a népgazdaság makroszférájába ágyazódva, azzal szoros kölcsönhatásban működnek. A vállalat, mint a szocialista termelés alapegysége a makroszféra részrendszere, működésében alá van rendelve a nagyobb rendszer céljainak, érdekeinek, törvényeinek. A társadalom a vállalati működéssel szemben politikai és gazdálkodási követelményeket fogalmaz meg.

A párt és az állam gazdaságpolitikája egy-egy történelmi időszakra meghatározza a legfontosabb társadalmi és gazdasági folyamatok fejlődését, diktálja a megvalósítás ütemét. A célok megjelölése, a fejlődés módjának és



ütemének meghatározása ilyen hosszú időre nagy biztonságot jelent a vállalati stratégiák készítéséhez.

A *stabil gazdaságpolitika* jelenti azt a bázist, amelyhez a vállalatoknak jövőjüket tervezve illeszkedniük kell. A párt gazdaságpolitikája a népgazdasági tervezésben konkretizálódik. A gazdaságpolitikára alapozott *távlati népgazdasági terv* meghatározza a vállalati tevékenység kereteit, elősegíti a társadalmi követelményeknek megfelelő vállalati célok kialakítását.

Központi párt- és állami szervek az erdőgazdálkodás és a faipar ágazati gazdaságpolitikai céljait is megfogalmazzák. A társadalom azt a követelményt támasztja az erdőgazdálkodással szemben, hogy folyamatosan növelje az ország erdőterületét és élőfakészletét (az erdők értékét), és a társadalmi igényekkel összhangban bővítse az erdők környezetvédelmi és szociális funkcióit. A faiparral szemben támasztott követelmény, hogy a szükségleteknek megfelelően a hazai fatermést növekvő mértékben hasznosítsa. Ezek az ágazati gazdaságpolitikai törekvések hosszabb távra is érvényesek, és meghatározzák a fagazdaság stratégiai céljait (1.—2.).

Az ágazati gazdaságpolitikai célok az ágazathoz tartozó vállalatok működésében realizálódnak. A vállalati alapvető stratégiai célok az ágazati célokból levezethetők, ha kiegészítjük azokat a hatékonysági követelménnyel. „A következő időszakban egész gazdasági tevékenységünk fő feladata a társadalmi termelés hatékonyságának az eddiginél erőteljesebb növelése” — hangzik erről az MSZMP XI. kongresszusának határozata. A párt programnyilatkozata pedig 15—20 év távlatában a hatékonyságnövelés kvantitatív értékét is megfogalmazza: „Az anyagi termelés növekedését teljes egészében a munkatermelékenység emelkedésével kell elérni. A társadalmi össz munka termelékenységét a jelenleginek 2,5—3-szorosára kell emelni.”

Az előzőekben megfogalmazott társadalmi követelményekből az erdőgazdasági vállalatok általános gazdaságpolitikai törekvései is meghatározhatók.

Az állam gazdaságpolitikai céljait indirekt típusú gazdaságirányítási rendszerünkben túlnyomóan a *gazdasági szabályozó rendszer* útján közvetíti a vállalatok felé. Közép- és rövidtávú vállalati tervezés a gazdasági szabályozók ismerete nélkül lehetetlen. Öt évnél hosszabb távra a központi vezérlés mai gyakorlatában a konkrét szabályozók nem ismeretesek. (Sőt! Egyes szabályozók időközi módosítására is gyakran kerül sor). Láttuk viszont, hogy a stratégiai tervezés időhorizontja ennél 2,5—3-szor nagyobb. Lehetséges-e konkrét szabályozó rendszer ismerete nélkül stratégiai tervet készíteni?

Ha a hosszú távú vállalati tervet, az ötéves tervnek megfelelő tartalommal és metodikával képzeljük el, akkor a szabályozók ismerete nélkül nem tervezhetünk. A stratégiai döntések tárgya és kidolgozásának módszerei azonban mások, mint a gazdaságirányítási elemek által érzékenyen befolyásolt közép- és rövidtávú döntéseké. *A stratégiai döntés a vállalat távlati céljaira, rendelkezésére, és a sokoldalú képességei kifejlesztésére irányuló alkotó gondolkodási folyamat, melynek eszközrendszere alapvetően különbözik a taktikai jellegű döntésektől.*

Természetesen a vállalati stratégiai munka sem nélkülözheti a gazdasági környezet változásának hosszabb távú ismeretét, melyet viszont a mindenkor érvényes szabályozó rendszer nagyban befolyásol. Tekintszint az röviden, hogy hazánkban nagyobb távlatban a gazdasági szabályozók hogyan alakulhatnak? (3.).

Az állam *árpolitikájával* kapcsolatban a vállalatok hosszabb távon ráfordításarányos árrendszerrel számolhatnak, feltételezve azonban bizonyos állami



preferenciákat a jövőben is. A világgazdasági hatások a fa és fatermékek belföldi árának alakulásában egyre közvetlenebbül érvényesülnek. Természetesen a jövőben is kiszűrve belőlük a tőkés piac konjunkturális ingadozásait. A hosszabb távon tartósan mérlegghiányos európai fapiacra a fának, mint az egyik legfontosabb alapanyagának és a belőle készült termékeknek az áremelkedési tendenciája minden bizonnyal tartós lesz.

Az állami *pénzügyi politika* hosszú távon költségvetési egyensúlyra törekszik, ez pedig közepes dinamikájú fejlődést, viszonylag stabil jövedelemelvonást, kiegyensúlyozott ár- és bérrendszert feltételez.

Az állami *jövedelemelvonás* rendszere azáltal hat a vállalati stratégiai döntésekre, hogy a vállalatok fejlődési pozícióit determinálja. A vállalatok részéről a legtöbb kétség és aggodalom éppen ezzel kapcsolatban hallható. A vállalatoknak azonban hosszabb távon sem kell attól tartaniuk, hogy az állam a náluk képződő eszközöket oly mértékben vonja el, hogy létük veszélybe kerül. A szocialista államnak nem lehet célja, hogy a létalapját képező vállalatok tönkremenjenek. Az erdőgazdasági vállalatok a jelenlegi gazdasági szabályozó rendszerben számos jelentős kedvezményt élveznek. Ezek a kedvezmények az erdőgazdasági termelés sajátos adottságaival, a gazdaság struktúráis problémáival, a történelmi gyökerű technikai elmaradással, stb. magyarázhatók. Vajon lehet-e számítani arra, hogy ezek a kedvezmények hosszabb távon is fennmaradnak? Ahogy a fatermesztés és fafeldolgozás ellentmondása fokozatosan feloldódik, ahogy a vállalatok leküzdik technikai elmaradásukat, ahogy egyre inkább közelednek hatékonyabb népgazdasági ágazatokhoz — az állami kedvezmények valószínűleg fokozatosan csökkenni fognak. De egyre kevésbé is lesznek a vállalatok rászorulva erre. Ez azonban hosszú, évtizedes folyamat lesz. Bizonyos állami preferenciákra, mint a világon másutt is, az erdőgazdasági vállalatok a távoli jövőben is számíthatnak. Ez egyrészt az erdőgazdálkodás természeti feltételei által meghatározott adottságokkal, másrészt az erdőkre egyre fokozódó immateriális funkcióival magyarázható. Hosszú távon tehát arra lehet számítani, hogy a jövedelem szabályozás a vállalatok reális teherbíróképességén alapul, mértéke viszonylag stabil és kiegyensúlyozott lesz, és biztosítani fogja, hogy az erdőgazdasági vállalatok legalább a környezet szintjén fejlődjenek.

A népgazdaság központi irányítási rendszere, mint láttuk, alátámasztja a vállalati távlati tervezést. A gazdaságpolitika és a hosszú távú népgazdasági terv meghatározza a vállalati tevékenység kereteit, és elősegíti a helyes vállalati célok kialakítását. A gazdasági szabályozóknak a vállalat hosszú távú működésére nincs akkora hatása, mint ahogy azt a rövid- és közép távon megszoktuk. Egyes területeken (pl. érdekeltiségi rendszer, bérpolitika) a hosszú távú hatás alig mutatható ki, más területeken (pl. a jövedelemelvonás, árpolitika) a változások tendenciája becsülhető. A központi döntéseket lényegében ugyanazok a tényezők befolyásolják, mint a vállalati magatartást; ezért bizonyosra vehető, hogy a népgazdasági célok és a vállalati törekvések nem kerülnek ellentmondásba, hanem hasonló irányba változnak.

### **A gazdasági verseny hatása a vállalat hosszú távú működésére**

Eddig vertikális vetületben vizsgáltuk a gazdaság szerkezetét, vagyis abból az aspektusból, hogyan hat a makroszféra a vállalat távlati működésére. Vizsgáljuk most a mikroszféra hatását! Hogyan befolyásolja a vállalat hosszú távú magatartását más vállalatok működése? A vállalatok közötti kapcsolatok közül az egyik legfontosabb a hosszú távú gazdasági verseny.



A gazdasági verseny minden árutermelő gazdaság lényegi sajátja. Szocialista viszonyok között a vállalatok közötti verseny a központi gazdaságirányítás által korlátozva a népgazdasági céloknak és érdekeknek alárendelve érvényesül. Indirekt típusú gazdaságirányítási rendszerünkben azonban az állam viszonylag széles teret hagy a vállalatok közötti versenynek, azzal a céllal, hogy azt a gazdasági fejlődés szolgálatába állítsa.

*Az erdőgazdasági vállalatok a népgazdaság versenyszférájához tartoznak.*

A vállalatok egymással konkuráló termékeit sok, egymástól elkülönült fogyasztó használja fel. Ilyen adottságok mellett törvényszerűen létrejönnek a piaci verseny feltételei. Ennek ellenére az erdőgazdasági vállalatok közötti verseny eddig kevésbé bontakozott ki hazánkban. Mi lehet ennek az oka? A teljesség igénye nélkül számba vesszünk néhány tényezőt.

1. Említettük már, hogy a szocializmusban a verseny központilag szabályozott. Ennek a szabályozottságnak a mértéke területenként különböző. Az alapanyagtermelő ágazatokban szükségszerűen erősebben korlátozott, mint pl. a könnyűiparban.
2. A szocialista vállalatok közötti verseny lehetősége és szükségessége tényleges önállóságuktól függ. Tekintve, hogy a fagazdaságban a központi döntésektől való függés erőteljes, a direkt irányítás elemei viszonylag tágak, a vállalati önállóság is szabályozottabb, mint egyéb területeken.
3. A gazdasági szabályozó rendszer egyes elemei (árrendszer, termékforgalmazás mechanizmusa, az állami támogatások automatikussága stb.) minden bizonnyal szintén korlátozták a vállalatok közötti versengést.
4. A gazdasági verseny alapvető feltétele, hogy a termelési lehetőségek legalább minimálisan meghaladják a keresletet. Tapasztalatok szerint élénk verseny a vállalatok között akkor alakul ki, ha a termelés rendszeres értékesítése bizonyos gondot okoz. Hazánkban azonban a faanyagok és fatermékek globális túlkereslete a jellemző (csak néhány terméknel fordított a helyzet). A kínálat (a belföldi termelés és az import) növelésének objektív korlátai miatt az ellátás nehezen tart lépést a szükségletek növekedésével.
5. A külkereskedelem a fagazdaságban nem hatott elég ösztönzően a verseny kialakulására. Az importált faanyagok és fatermékek nem jelentettek konkurenciát a hazai fagazdasági vállalatok termékei részére, mert túlnyomóan olyan faárúkat importáltunk, melyekből a hazai termelés hiányos vagy elégtelen volt. Faexportunk kényszerűségéből (elegendő hazai feldolgozó kapacitás híján) többnyire alapanyag, melynek értékesítése külföldi piacokon nem okoz nagy gondot. Ezek a körülmények oda vezettek, hogy erdőgazdasági vállalataink elszigetelődtek a nemzetközi verseny hatásaitól.

*Erdőgazdasági vállalataink versengésének korlátozottsága súlyosan érintheti ágazatunk jövőjét. A vállalatok piaci verseny nélkül nem kapnak impulzusokat, hogy merre tartson a vállalkozás; a verseny tompítása a gyártmánystruktúra megmerevítésével, és a technikai fejlődéstől való elmaradással jár.* Bizonyosra vehető, hogy mind a központi irányítás, mind a vállalati vezetés felismeri ezeket a veszélyeket, és a jövőben felerősödnek a törekvések a versenyhelyzetet korlátozó tényezők fokozatos leépítésére.

### **Harc a munkaerőért és az állami preferenciáért**

A vállalat jövője szempontjából a piaci versenyben való helytállás alapvető kérdés. Hosszú távon az a vállalat van előnyben, amelynek termékstruktúrája az állami gazdaságpolitikai célokkal összhangban változik, kedvezőek haté-



konysági mutatói, dinamikusan fejlődik stb. Ehhez azonban folytonosan meg kell újítani erőforrásait.

A vállalatok már napjainkban is *éles versenyt folytatnak a munkaerő biztosításáért*. A gazdasági fejlődéssel világszerte együtt járó munkaerő-mozgás az erdőgazdaságot különösen érzékenyen érintette. Az elvándorlás folyamata még nem fejeződött be. Hosszabb távon arra lehet számítani, hogy az ipar után a szolgáltató ágazatok szívó hatása felerősödik. Az erdőgazdasági vállalatok részére intenzív gazdasági fejlődés körülményei között egyáltalán a meglévő munkaerő megtartása napjaink egyik legfontosabb feladata.

Nagyobb távon azonban a törzsgárda generációi kiöregszenek és pótlásukról gondoskodni kell. Hosszabb távon tehát nem egyszerűen megtartani kell az embereket, hanem meg is kell újítani a vállalat emberi erőforrásait.

Bár munkaerőhelyzetünket globálisan a kereslet túlsúlya jellemzi, egyes földrajzi területeken egyensúlyos a helyzet, sőt esetenként munkaerő-felesleg is előfordul. Az erdőgazdasági beruházások ésszerű telepítésével ezeket a lehetőségeket maximálisan ki kell használni. Bizonyos, hogy *az új munkaerőt igénylő beruházási döntéseknek a jövőben egyre inkább a munkaerőhelyzet lesz a determinánsa*. A fafeldolgozás szerkezetének az átalakítása ugyanakkor szükségszerűen együtt jár bizonyos elavult üzemek működésének beszüntetésével. Ezeket a visszafejlesztéseket a hosszabb távú beruházási stratégiával úgy kell összehangolni, hogy leállásuk essen egybe a korszerű kapacitások belépésével, hogy ezáltal a munkaerő átcsoportosítással megtartható legyen. A jövőben a műszaki fejlesztés fokozásával, a termelékenység növelésével, az üzem- és munkaszervezés korszerűsítésével egyre nagyobb jelentősége lesz a rejtett munkaerőtartalékok mozgósításának.

*A vállalati stratégia egyik legfontosabb feladata, hogy ésszerű munkaerő-gazdálkodással, megfelelő telepítési döntésekkel, jó káderpolitikával, szakmai képzéssel, bérpolitikával, szociális gondoskodással stb. a vállalat jövőjét emberi oldalról megalapozza*. A szükséges számú és összetételű munkaerő biztosításában azok a vállalatok vannak előnyben, amelyek hosszabb távon is dinamikusan fejlődnek, ahol lehetőség van nagyobb bérszínvonal elérésére, amelyek perspektívát tudnak nyújtani az alkotó emberek számára.

Ismeretes, hogy *a vállalatok működésére és fejlődésére az állami preferenciák* nagy hatással vannak. A vállalatok fejlődésüket mindenekelelt azzal alapozzák meg, hogy termelő tevékenységükkel, piaci sikereikkel nagyobb nyereséget érnek el. Ugyanakkor az állami szabályozás az elérhető jövedelem mértékét is behatárolja, és direkt vagy elhatároló módon befolyásolja a vállalati fejlesztési források képzését. Az állam a hitelpolitikán és a támogatások rendszerén keresztül bizonyos rangsorolás alapján végzi a felhalmozódott javak elosztását a vállalatok között. A vállalatok ily módon sajátos versenyben vannak az állami preferenciák megszerzéséért.

Bizonyos, hogy az állam a jövőben egyre magasabb követelményeket támaszt az állami támogatások odaítéléséhez. A támogatások szelektivitása valószínűleg növekedni fog, az automatikus támogatások aránya fokozatosan csökken és az állam pályázati úton versenyeztetni fogja a vállalatokat a preferenciák elnyeréséért. Tekintve, hogy az erdőgazdasági vállalatok saját erejükből nem tudják megoldani fejlesztési feladataikat, kardinális kérdések számukra, hogy a preferenciákért folyó versenyben helyt állhassanak. A jövőben egyre inkább azok a vállalatok szerezhetik meg az állami preferenciákat, amelyeknek a jövőre nézve határozott céljaik vannak, melyeknek korszerű termékei a társadalmi igényekkel összhangban állnak, hatékonyan gaz-



dálkodnak. „A jelszó vállalataink számára így hangzik: *segíts magadon, és akkor az állam is megsegít.*” (4).

A vállalati stratégia így az állami preferenciák megszerzéséért folyó versenyben a vállalati vezetés fontos fegyvere lesz. Az a vállalat ugyanis, amelyik bátran kezdeményez, messzetekintő céljai vannak, és nagy erővel törekszik ezek megvalósítására, elnyeri az állami szervek bizalmát. A passzív, „tétova” vállalati vezetés hiába várja szerencséjét. *Seneca* szavaival: „*Annak számára nincs kedvező szél, aki nem tudja merre hajózzon.*”

A vállalatok versenypozíciói azáltal is növekedhetnek, ha *szövetségeseket* keresnek, és ily módon erőiket egyesíthetik olyan feladatok megvalósítására, melyek elérésére egyedül nem lennének képesek. Ennek több formája lehet a szocialista gazdaságban is: államilag szabályozott egyesülések, közös vállalkozások, piaci együttműködés, kutatás — fejlesztés — beruházás megvalósítására létrehozott integrációk stb. Erdőgazdasági vállalatok távlati terveik összehangolásával törekedhetnek ilyen közös stratégiai célok megvalósítására.

A vállalatok a szüntelenül érvényesülő gazdasági verseny feltételei között léteznek. *A hosszú távú piaci verseny sokoldalú belső képességek kifejlesztésére kényszeríti és ösztönzi a vállalatokat.*

A szocialista vállalat hosszú távú versenyképessége az állami gazdaságpolitikai célokhoz való illeszkedéstől, a gazdasági potenciál növelésétől, a technikai pozíciók erősítésétől, a szükséges munkaerő és káderállomány biztosításától, az állami preferenciák elnyerésétől, a szövetséges kapcsolatok kiépítésétől függ. Ezzel meg is fogalmaztuk azokat a fő célokat, amelyek a vállalati stratégia fő tartalmi elemei lehetnek.

#### HIVATKOZOTT IRODALOM:

- [1] *Sali Emil*: Elkészült a szakma fejlesztési koncepciója ERDŐGAZDASÁG ÉS FAIPAR 1978.9.
- [2] *Váradi Géza*: Gazdaságpolitikánk eredményei és céljai AZ ERDŐ 1977/2.
- [3] *Horváth László*: A Vállalat távlati terve KOZGAZDASÁGI ÉS JOGI KIADÓ 1974. Budapest
- [4] *Dr. Rédei Jenő*: Külkereskedelem és protekcionizmus NÉPSZABADSÁG 1978. V. 3.
- [5] *Speer—Elekcs—Tusa*: Fagazdálkodási politikánk néhány kérdése MEZŐGAZDASÁGI KIADÓ 1971. Budapest

**Világítástechnikai követelményrendszer** kialakítását tette szükségessé az NDK-ban a többműszakos közelítés—szállítás. A rendszert a Központi Erdészeti Gépvizsgálati Állomás dolgozta ki és az ahhoz — az általános közúti előírásokon túlmenő — alkalmazkodást a Minisztérium az erdőgazdaságok részére kötelezővé tette. Külön előírások szabályozzák a hosszúfát, és külön a sarangolt anyagot mozgató, saját rakodóberendezéssel bíró gépjárművek állandó világítását.

A rendkívül részletesen kidolgozott szabályzat szerint a rakodóterület átlagos megvilágítása legalább tíz luxnyi kell legyen. A megvilágítási különbségek az egyes részterületeken nem haladhatják meg az 1:5-öt. Hosszúfa esetében az ilyen rakodóterület legalább 8 m széles és 22 m hosszú kell legyen. A világító berendezés ne vegyen 5<sup>0</sup>/<sub>100</sub>-nál többet igénybe a szállítóeszköz hasznos terheléséből, üzemeltetése ne haladja meg a 20 munkapercet, ne legyen magasabb hét méternél és legalább három évig tartson ki. Szerves része a rendszernek az érintésvédelem, a szükségvilágításról, zaj- és szikramentességről való gondoskodás, s végül gondol a megfelelő fényviszaverő munkásöltözékre is.

Megfelelő tapasztalataik vannak a menetbiztonság érdekében szükséges különleges felszerelésekről és eljárásokról. Ez különösen a szük erdei utakon és a nagyforgalmú közutakra való csatlakoztatásnál jelent gondot.

(SOZIALISTISCHE FORSTWIRTSCHAFT 1978. 11. Ref.: Jérôme R.)