

# Pozicionálni kell magunkat! II.

Beszélgetés dr. Jung Lászlóval, az MFB Zrt. ügyvezető igazgatójával

**2013. október elejétől dr. Jung László, az Egererdő Zrt. korábbi vezérigazgatója, az OEE Egri Helyi Csoportjának elnöke tölti be az állami erdészeti társaságok tulajdonosi jogait gyakorló MFB Zrt. Agrár és Turisztikai Befektetési Főigazgatóság ügyvezető igazgatói posztját. A gazdasági visszatekintés és az ágazati helyzetelemzés után a beszélgetést stratégiai elképzelésekkel, a szakmai képzés fontosságával, a közjóléti erdőgazdálkodással és az erdészeti kommunikációval folytatjuk.**



– A tulajdonosi stratégiáról, koncepcióról is beszélgettünk eddig. Várható-e a jövőben egységesítő, központosító törekvés szervezeti szinten?

– Olyan fejlesztési folyamatot vázoltam fel, amiben nem akarjuk tulajdonosi oldalról meghatározni, hogy konkrétan ki, mit csináljon. Stratégiai lehetőségeket vetünk fel. Ha egy erdőgazdaság jelentkezik egy gazdasági elképzeléssel, mi lehetőség szerint előhúzzuk a fiókból az üzleti elképzeléséhez alkalmazható koncepciókat. Ezt követően a tulajdonosi joggyakorló kilép az operatív megvalósulásból, mivel minden erdészeti társaság gazdasági mikroklímája egyedi. El kell felejteni, hogy a legkisebb részletek szintjéig központosítva mondjuk meg, hogy mit és hogyan, mivel kell elvégezni az adott gazdasági célok eléréséhez. Minden helyben dől el. Az erdészszakmánk maga is diktálja ezt az alapelméletet. Ez egyben válasz a mindig visszatérően felvetődő erdőgazdasági összevonási kérdésre. Ebben a témában amúgy is van egy kissé atavisztikus megállapításom, miszerint az erdésznek elsősorban nem a fejében van a tudás, hanem a lábában. Ezt áttételesen úgy kell értelmezni, hogy minden a terepen dől el. Az erdő és a szituáció mondja meg, hogy mit kell csinálni. Nekünk tulajdonosként a lehetőségek tárházát kell megnyitni. És ebben kardinális kérdés az együttműködés megteremtése is, melynek két nagy területe lehet. Az egyikben látványos előrelépések történtek az elmúlt három évben. Az összehangolt közös beszerzésekre gondolok.

– Valódi gazdasági előnyök érhetőek el ebben a bizonyos mértékben mégis csak központosító együttműködésben.

– Nem mindegy, hogy mekkora darabszámban, mekkora volumenben rendelünk meg szükséges eszközöket. Jelentős árengedmények és további, egyedi igények, szolgáltatások érhetőek el. Ráadásul van egyfajta uniformizációs törekvés is, ami kifelé nagyon jól kommunikálható. Nemcsak egy újságcikk lehet hatékony médiaeszköz, hanem az is, ha minden szakmabelin ugyanaz az egyenruha látható. A vezérigazgatótól a kerületvezető erdőszig.

– És mi a másik fontos szegmens?

– A valós kooperáció. Ebben megint nem szabad központosított, univerzális receptet mondani. A gazdasági lehetőségekre kell a figyelmet felhívni. Vegyük példaként a fűrészüzemeket. Ez az a gazdasági szegmens, amire adott esetben még a magán-erdőgazdálkodók is felfűzhetőek lennének. Végre egységesen nézhetnénk a magyar erdők egészét. Biztos vagyok benne, hogy a magán-erdőtulajdonos is örömmel venné, ha nem Csehországból kellene rönkátvevőt hívni, hanem itthon, helyben találná meg azt. Magyar átvevő a magyar terméket részesítené előnyben. Ez egyben nagyobb fizetési biztonsággal is járna. Nem lebecsülendő az sem, ha a fűrészüzemek mellett felépülhetne a magyar másodlagos faipar is. Ma ez a burkolólap, vagyis a parketta piacában csúcsosodik ki. Különösen fontos azonban a józanság megtartása. Azok a termékek ne essenek a változta-

tások áldozatául, amelyek most kedvezőbben adhatóak el a piacon. Például ott vannak a franciák, akik a magyar, már feldolgozott akáctermékeket szívesen megvásárolják. Új alapkoncepció indítása esetén nem lehet azt mondani, hogy innentől készítsünk minden akácfaanyagból inkább parkettát. Ami sikeresen működik, azt át kell venni, tovább kell éltetni. A tulajdonosi joggyakorló székében ülve sohasem szabad elfelejteni, hogy a tulajdonosi vagyont lehet legkedvezőbb kezelése és fejlesztése, gyarapítása az elsődleges cél.

– Hogyan illeszkedik ebbe a humán-erőforrás kérdésköre?

– Magyarországon az ágazat, mindenfajta áttételeken keresztül, közel 40 000 embernek ad munkát. A termelés növelése mellett minimum ezt a foglalkoztatási szintet kell tartani, de a kapacitás növekedése ennek a bővülését is magával kell, hogy hozza. Ugyanakkor a humán-erő potenciálját javítani kell. Ez alatt értem az egészségi állapot és az anyagi biztonság javítását. Ezzel együtt egy biztosabb jövőkép kialakítását, illetve a képzettségi szint folyamatos fejlesztését. A tulajdonos fejében a képzettségnek a beosztástól független kérdésként kell megjelennie. Aki, amit csinál, az ahhoz szükséges legfrissebb tudás birtokában kell, hogy legyen, az ahhoz szükséges legkorszerűbb szakmai információkat kell megszereznie. Sajátítsa el a szükséges szaktudást. Hogy ezt egy szakmérnöki továbbképzés sikeres befejezésével, vagy egy gépkezelői tanfolyam vizsgájának letételével

éri el, az az adott személyre levetítve ugyanolyan érdem, mintha ha éppen doktori vizsgát tenne.

– *A munkaerő potenciajavítása szempontjából valóban.*

– Szomorú dolog, hogy a korábban magas szintű szakmunkásképzés és továbbképzés, ha őszinték vagyunk, komoly mértékben visszaesett.

– *Nyerebben fogalmaznék, romokban van.*

– Így van. De ez elsősorban nem törvényi, rendeleti jogszabályozás kérdése. Egészen egyszerűen ennek a kultúrája megrekedt Magyarországon. Annak idején a cégek maguk képezték ki adott feladatokra az embereiket. Elképzelhetetlen volt, hogy egy erdészeti közelítő gépre, egy LKT-ra olyan ember üljön fel, akinek arra nem volt jogosítványa. Vagy éppen fakitermelésnél motorfűrészkészítő végzettsége. Ma mi van? Oldd meg vállalkozó, ahogy tudod. Persze azért a többsége igyekszik betartani a munkavédelmi és egyéb szabályozásokat, de ez nem elég. A másik végtel, hogy megengedjük azt a luxust magunknak, hogy függetlenül attól ki, mikor végzett az egyetemen (a már megszerzett erdőmérnöki diplomát jogosan nagy becsben tartva), bárki nyugdíjba mehet az Alma Mater kapujának újbóli kötelező átlépése nélkül. Ez egy nagy probléma. Időközben számos technológiaiaváltás történt, számos szemléletváltozás zajlott, új és újabb szakmai és tudományos eredmények születtek.

– *Ráadásul a változások rendkívül felgyorsultak.*

– Ez megint a tulajdonosi vagyongazdálkodás kérdéskörébe tartozik. Ebben is látható: annak ellenére, hogy az erdészeti ágazat állami szektora felett egy bank gyakorolja a tulajdonosi érdekek felügyeletét, nem tapasztalható az az általánosan elképzelt banki szemlélet, hogy egy forintból mindenáron 1,2 forintot kell csinálni. És ehhez rendelünk kőbe vésett direktívákat. A legfontosabb feladat, amivel megbízták a bankot, az a jó gazda gondossága, a jó vagyongazdálkodás gondoskodása. Ez a szemlélet egyaránt benne van az ágazat ökológiai, ökonómiai és humán erőforrás kérdéskörében. Én mindent ennek a hármasnak rendelek alá, mindent ennek a három pillérnek az egysége érdekében teszek meg. Ha ezeknek a szintézisét a tulajdonos erdőrésztel szinten elvégzi, akkor biztosan nem fogja sérteni a természetvédelmi érdekeket, és nem sért gazdálkodási és társadalmi érdekeket sem. Ha az alapvetően ökoló-

giai alapokon nyugvó erdőtörvény alapján végezzük a szakmai munkánkat, akkor jó ökonómiai lendületben lévő erdőgazdaság esetében sem látom a felületét annak, ahol ez a természetvédelemmel valóban ütközhetne. Ennek az ütközési felületnek egyetlenegy problémája mi emberek vagyunk és nem az erdő.

– *Kiásták a lövészárkokat?*

– Pontosan. Szektorokká váltunk. Valaki ezért kapja a fizetését, valaki meg azért, és ha valaki ezt veszélyben érzi, azonnal meg van a felület és a helyzet az ütközésre. Én ezt ilyen egyszerűen látom.

– *Visszatérve a korábbiakhoz, engedj meg egy kérdést. Hogyan látod, ebben a koncepcionális keretben mennyire lesznek motivált partnerek az állami erdőgazdaságok, mekkora lesz a fogadókészség vagy mennyire válik ez csupán egy végrehajtandó feladattá?*

– Nyilván nem vagyok látnok, de abban a szerencsés helyzetben vagyok, hogy ismerem a kollégáimat. Nemcsak a vezérigazgatókat értem ez alatt, hanem majdnem a teljes, nevezük így „tisztikart”. Az utóbbi időben nem volt olyan ágazati esemény, rendezvény ahol, ha több szakember leült egymással beszélgetni – mindegy milyen besorolásban is dolgozzanak –, ne csengjenek egybe az alap gondolatok. Apróságokban mindig lesz különbség és ez így egészséges. Jobbnak tartom azt is, hogy ha valaki szakmailag valamivel nem ért egyet, azt nyíltan vállalja és nem magában forrong. Úgy gondolom, hogy az erdészek egymással mind a mai napig őszinték. Legalábbis bízom ebben. Nem hinném, hogy ha a tiszta és egyszerű szakmai célok bármelyikét is nézzük, abban ne lenne közös a konszenzus. Az én egyik feladatom épp ennek a közös alapnak a megteremtése. Természetesen azon belül majd lesznek sokszínűségek és eltérések.

– *A közös konszenzus a jelenleg zajló, talán nevezhetjük így, profilváltás esetében is fontos cél, akár a közjóléti erdőgazdálkodásra, akár az ehhez szorosán kapcsolódó erdészeti kommunikációra gondolok.*

– Valóban, a kettő nem szétválasztható. Az erdészeti kommunikáció terén úgy gondolom jó irányba indultunk el. Ennek ellenére még mindig komoly deficitben vagyunk. Az önmagában előre mutató, hogy már nem mennyiségi problémáink vannak, de az már kevésbé, hogy inkább minőségiek. Hadd idézzek egy saját példát. Az „A mi erdőnk” ma-

gazin banki kezdeményezésre indult el. Ennek a folyóiratnak lettem a szerkesztőbizottsági elnöke. El kell, hogy áruljam, talán én voltam az egyetlen, aki nem hitt abban, hogy ez valaha is működőképes lesz.

– *Szerkesztőbizottsági elnökként ez azért meglepő.*

– Sőt azt is bemezem vallani, hogy abban sem hittem, hogy ennek van egyáltalán értelme. Úgy gondoltam a kezdetekben, hogy majd belecsempészünk szakmai magyarázó cikkeket és például elmagyarázzuk az embereknek mi is a fokozatos felújítógáz. Így kezdtem neki ennek a munkának.

– *Abhoz képest egészen más lett a végeredmény.*

– Így van. Ezt maguk az újságot szerkesztők érték el. Nekem ebben, mint elnöknek a legfőbb feladatom az volt, hogy a szerkesztői csapat összetételét kitaláljuk. Úgy gondolom jó döntés volt, hogy fele-fele arányban kommunikációs szakembereket és kommunikációs vénával megáldott erdész kollégákat sikerült egy asztalhoz ültetni. A fenti arálynak köszönhetően nagyon érdekesen alakult ki az egymást kiegészítő munkamegosztás. Amikor az erdész bizottsági tagok erdész kollégákat kértek meg, hogy szakmai témákban írjanak cikkeket, akkor azt a professzionális újságírók fordították le később magyarrá. Amikor pedig a szerkesztők riportokat készítettek, azt az erdészek terelték helyes szakmai irányba. Sikerült filmsorozatot is készítenünk. Lehet, hogy nem egy Oscar-díjas alkotás, de nem is ebben van a lényeg. Megjelentünk a televízió képernyőjén, kiírva, hogy magyar állami erdészeti társaságokról szóló filmsorozat. Ebben már a szűkebb szakmán túl megjelennek a tájészletiekai szépségek, az erdészeti-vadászati kulturális értékek, az ipari emlékek, sok minden egyéb, amin keresztül egyszer csak eljutunk az emberre. Megjelenik az erdész mint ember. Mint fogalom is, mely az utóbbi időszakban egyszerűen eltűnt a társadalom kollektív szeme elől.

– *Az egykori nimbuszával együtt.*

– Sajnos. És máris áttérhetünk a közjóléti erdőgazdálkodásra is. Gyakorlatilag paradigmaváltásra volt szükség, mert fordítva kellett a problémát megközelíteni. Az állampolgárok anyagi lehetőségeinek bővülésével párhuzamosan a szabadidős tevékenységeikre fordítható idő és energia is fokozatosan bővült. Az erdők iránt is fokozódott a társadalmi igény, melyre nem lehetett

gátként azt mondani, hogy oda nem szabad belépni. A tiltások itt nem értelmezhetőek. Egyetlen recept létezik, hogy egyensúlyt teremtsünk az ökológiai kívánalmak, a szakmai, gazdasági feladatok és a társadalmi igények között, nevezetesen a megfelelő iránymutatás, irányítás. Élére kellett állnunk ennek a folyamatnak. Ez egyrészt az infrastruktúra megteremtését jelentette. Gondoljunk egy egészen egyszerű autóparkolóra. Ez mindjárt együtt jár azzal, hogy szeretném legalább viszonylagos biztonságban ott hagyni a személygépkocsimat. A kijelölt parkolóban ez mégiscsak könnyebben megvalósítható, mint bent az erdőben egy sáros út szélén. A parkolóhoz kapcsolódnak egyéb szolgáltatások is. A legfontosabb a személyes higiéné biztosítása, majd a mozgáskorlátozottak kiszolgálása, vagy a kisgyermekes szülőké, például egy pelenkázóval. És egyszer csak ezekből az elemekből teljes infrastrukturális rendszer kezd összeállni. Kulturáltan lehetek az erdőben. Meg kellett tanulni rugalmasan és rendszerben gondolkodni. Az infrastruktúrákat dinamikusan ki- és felhasználni.

A másik fontos elem maga a látvány. Szilvásvárad esetében, hogy kicsit hazabeszéljek, már nem volt elég annyi, hogy föl- meg lesétálunk a völgyben, és

van-e víz a Fátyol-vízesésben vagy nincs. Attraktív és interaktív megoldások kellettek, új közösségi tereket kellett létrehozni, új programok számára. Ugyanez a szemlélet kellett az erdei kivasutak fejlesztése terén is. Mindez azért is rendkívül fontos, mert ezek az infrastruktúrák, az üzemeltetésük, a kapcsolódó szolgáltatások egyben a vidéki lakosság megtartó erejét adják, helyben munkát kínálva a helyieknek. Ezt jelenti az Országos Kéktúra fejlesztése is az erdészeti társaságok objektumainak bevonásával. És itt rögtön vissza is kanyarodunk a koncepcióban megnevezett együttműködéshez. Hiszen rendben van, megteremtettük az erdészeti turisztikai infrastruktúrát a hozzárendelt látványfejlesztésekkel. Na de ki tud róla? És erre a kérdésre maguk a kollégák hozták az ötletet, hogy létre kell hozni egy szállás és turisztikai szolgáltatáskereső központi honlapot, felhasználóbarát adatbázist. Ami egyben információs és foglalási felület is. E mögött kell lennie egy operatív rendszernek is, mely az összes ide rendelt erdészeti szállás, szolgáltatás lehetőséget átlátja, koordinálja, az érdeklődő felhasználót kiszolgálja. Ez az erdészeti társaságok közötti együttműködés nélkül nem működhet, hiszen eleve kell egy erdőgazdaság, aki ennek a feladatnak a

gesztorságát felvállalja. Ahogy ez meg is valósult, nem az én székemből diktálva, hanem önmagától.

– A fejlesztési koncepciókat átgondolva, itt is elmondható, hogy kerülni érdemes a központi direktívákat.

– Isten ments tőlük! Ehhez kapcsolódóan szólni kell még a banki hozzáállásról a fejlesztések terén. Egyrészt a bank a felvázolt stratégiai irányvonalakat érvényesíteni hagyja. Másodsorban, ahogy eddig sem, úgy ezután sem fog osztalékot elvonni. A bank megteremti a visszaforgatás lehetőségét. Ez kulcsfontosságú lépés. Ettől függetlenül, kőkeményen megköveteli a cégek jóváhagyott üzleti terveinek megvalósulását. A terveket az erdőgazdaságok készítik el maguknak és leteszik ide az asztalra. Ez a piaci vonal, amiben nincs pardon. Összesen két dolgot lehet tolerálni az esetleges nem teljesülés esetén. Az egyik, ha természeti katasztrófa következik be, a másik pedig, ha előre nem látható okok miatt többet kellett fordítani a jövedelmet nem termelő szolgáltatásokra, a közjóltre. Tervet módosítani nem engedünk, de a teljesítéskor ezek az esetek görcső alá kerülnek. A fegyelem az erdészek életében mindennapos, így a bank fegyelmzett üzleti filozófiája nem áll távol az ágazat egészének szellemiségétől.

**Nagy László**

## VERSENYKÉPES ERDŐGAZDÁLKODÁS ÉS FATERMESZTÉS

Megjelent a Nemzeti Agrárgazdasági Kamara kiadásában és az Új Magyarország Vidékfejlesztési Program támogatásával a „Versenyképes erdőgazdálkodás és fatermesztés” című kiadvány. A mű az „Erdőgazdák új könyve” tematikája alapján huszonkét szerzővel követi a korszerűsített fejezeteket. A kiadvány előszavában Pápai Gábor szerkesztő az alábbiakat írja: „Hajdani iskolámban, ha túlzott eleven-séggel zajongtunk, a tanító néni azzal utasított rendre, hogy nem vagyunk az erdőben. Mert valóban nem voltunk. Későbbi tanulmányaim során megtudtam, hogy az erdő nem a rendetlenség, hanem a természet szigorú rendjének helye. Ahol, ha az erdőtulajdonos rendetlenkedik, és nem az erdő, a természet iránt érzett alázattal gazdálkodik, bizony zsebében is érezheti szakszerűtlen munkájának következményeit. De gazdálkodásunk során nem elég a természet törvényeit betartani, mert az ember alkotta jogszabályokat is figyelembe kell venni, még akkor is, ha azokat olykor felülírja a sokszereplős életközösség, az erdő. Az igazán jövedelmező erdőgazdálkodást hosszú évszázadok meg-

figyelése alapozza meg. Ez nem csoda, hiszen a fának a faanyaggal hasznos hajtó kitermelésükig olykor évszázados kort kell megélniük. Ez alól csak az ültetvényyszerűen telepített és a gyorsan növekvő állományok a kivételek.

A könyv egyes fejezeteinek szerzői jeles szakemberek, akik kísérletet tettek arra, hogy az erdőgazdálkodással kapcsolatos ismereteik lényegét röviden összefoglalják. Az erdőtulajdonos hasznos és tanulságos könyvet tart a kezében, melynek tanulmányozása során megtudhatja, hogy a birtokában lévő életközösséggel való munkálkodás során olyan tényezőket is figyelembe kell venni, mint a természetvédelem kívánalmai, a vadgazdálkodással és a vadászattal kapcsolatos előírások. Gazdálkodásunk során ne legyünk türelmetlenek. Az erdőből kivehető hasznos – lehetőleg a tartamoság figyelembevételével – mindig hosszú távra, szakember bevonásával tervezzük.”

A szakkönyv elérhető a Nemzeti Agrárgazdasági Kamara Gazdálkodói Információs Szolgálatának területi irodáiban.

Forrás: NAK

