

A Bakonyerdő Erdészeti és Faipari Zrt.

KÖZÉPTÁVÚ STRATÉGIÁJA

2016 – 2018.



Pápa, 2015. szeptember 08.

Tartalomjegyzék

I. A társaság bemutatása	3
II. A társaság stratégiai céljai.....	3
III. Társaság helyzetének elemzése, sajátosságok, SWOT elemzés	5
IV. Stratégiai tervidőszak főbb jellemzői, környezeti, természeti jellemzők, gazdálkodási környezet	7
V. Stratégiai elemek bemutatása: az egyes termelési ágazatok, közjólét, fejlesztések.....	8
V.1. Vagyonkezelte terület működtetése	8
V.1.1. Mag-és csemetetermelés, erdőfelújítás, erdőtelepítés	8
V.1.2. Közjóléti, közcélú tevékenységek	11
V.1.3. Fakitermelés	12
V.1.4. Fahasználati értékesítés	13
V.1.5. Vadgazdálkodás.....	14
V.2. Vállalkozói tevékenység.....	15
V.2.1. Faipari ágazat (Franciavágási Fűrészüzem, BEFAG-Parkettagyár).....	15
V.2.2. Hengeres fa kereskedelem.....	17
V.3. Minőségbiztosítás	18
VI. Stratégiai célok megvalósításához szükséges eszközök	19
VI.1. Beruházások, fejlesztések iránya	19
VI.2. Pénzügyi stratégia, likviditásmenedzsment	20
VI.3. Marketing	21
VI.4. Humán erőforrás-gazdálkodás	22
VII. Fontosabb döntések a stratégiai cél eléréséhez.....	23
Összefoglalás	24

I. A társaság bemutatása

Tevékenységi kör, szervezeti struktúra

A Bakonyerdő Erdészeti és Faipari Zártkörűen Működő Részvénytársaság a Balaton-felvidék és a Magas-Bakony erdeinek kezelője, az állami tulajdonú erdővagyonból 62 ezer hektár földterületen, ezen belül 59 ezer hektár erdőterületen folytat erdőgazdálkodást. A társaság fő tevékenységei az erdőgazdálkodás (mag- és csemetetermelés, erdőfelújítás, erdőtelepítés, fakitermelés, erdőgazdálkodási szolgáltatások), vadgazdálkodás és a fafeldolgozás (fűrészipari tevékenység, parkettagyártás) valamint az ezeket kiszolgáló és kiegészítő segédüzemi és kereskedelmi tevékenységek.

Társaságunk gazdálkodási területén nyolc hagyományos szervezetben dolgozó erdészeti dolgozik: Keszthely, Monostorapáti, Balatonfüred, Bakonybél, Bakonyszentlászló, Devecser, Farkasgyepű, Pápa. A gazdálkodási tapasztalatok alapján megállapítható, hogy az átlagosan 7000 ha körüli erdészetek optimális méretűek, mivel ezek a legjobban szervezhető és működtethető egységek, amelyekben jól lehet hasznosítani a helyismeretet, a hosszú idő alatt felhalmozódott tapasztalatokat és az állandóságból adódó lehetőségeket. A hagyományos, ágazati megosztásra épülő műszaki vezetői rendszert nagyrészt felváltotta a területosztáson alapuló erdőgazdálkodási struktúra.

Társaságunk két fafeldolgozó üzemet működtet: Magyarország legkorszerűbb parkettagyárát Tapolcán és az ország egyik legnagyobb fűrészüzemét Franciavágáson. A faipar üzemmérete különbözteti meg a Bakonyerdőt a többi erdőgazdaságtól; mind a feldolgozási tevékenység összetettsége, erőforrás igénye, mind a közvetlen versenypiaci jelenlét különleges figyelmet igényel.

A Bakonyerdő Zrt. mintegy 70 ezer ha kiterjedésű vadgazdálkodási területtel rendelkezik, melyből a vadgazdálkodásra valóban alkalmas terület nagysága 62 ezer ha. Vadászterületeinken az országban vadászatos öt nagyvad faj mindegyike vadászható, legnagyobb jelentőséggel a gímszarvas és a vaddisznó bír.

Az utóbbi évek munkájának köszönhetően kialakítottuk erdei iskola -alkotóház -pihenőhely -hálózatunkat, látogatóközpontot, állatparkokat, erdei tanösvényeinket, kilátóinkat, tornapályáinkat, melyek üzemeltetésével széles rétegek számára nyújtjuk az erdő és a természet megismerésének lehetőségét.

II. A társaság stratégiai céljai

A Bakonyerdő Zrt. küldetését, filozófiáját az Európai Unió erdészeti stratégiájával, a Nemzeti Erdőstratégiával és Erdőprogrammal, továbbá az erdővel kapcsolatban álló társadalom igényeivel összhangban, a vonatkozó szabályozásokra, előírásokra is tekintettel fogalmazta meg; kiegészítve ezeket a feldolgozóipari tevékenység, a világpiaci versenyhelyzet kihívásaira adandó válaszokkal.

Küldetés

A Bakonyerdő Zrt. a társadalom, a tulajdonos javát szolgálva és üzleti partnerei elvárásainak eleget téve gondoskodik a kezelésében lévő erdővagyon megfelelő használatáról, védelméről, gyarapításáról és gazdasági hasznosításáról, betartva a természeti-környezeti, biztonsági és üzleti normákat. Az alapanyag közvetlen értékesítése mellett fűrészüzemi és késztermékgyártó kapacitást működtet, magas fokon biztosítva ezzel a hozzáadott érték előállítását.

Vállalati filozófia

A Bakonyerdő Zrt. alapfeladata a rábízott erdőterületek szakszerű kezelése. A kezelést tartamosan, az erdőtervi előírásoknak megfelelően a társadalom erdővel szemben támasztott védelmi és szociális igényeivel azonosulva végezzük a gazdálkodási és jövedelmezőségi szempontok, követelmények teljesítése mellett. Elsődlegesnek tekintjük az erdők gazdasági célú hasznosítását az erdőtervi lehetőségek kihasználásával és a kitermelt fa, illetve a versenyképes fatermékek piaci értékesítésével és feldolgozásával.

Filozófiánk szerint az erdőterületek hozamát globálisan, a jó és gyengébb adottságú területeket, valamint a fő- és mellékhaszonvételeket együttesen kell értékelni, ugyanakkor a "gazdaságossági küszöb alatti" erdőkben csak az azok fennmaradása érdekében szükséges tevékenységeket, beavatkozásokat szabad elvégezni.

A társadalom részéről elvárt szolgáltatásokat, és nem piacorientált közjóléti tevékenységeket magas színvonalon kívánjuk elvégezni az erre rendelkezésre álló hazai és nemzetközi források minél nagyobb mértékű felhasználásával.

Kiemelt célunk a társaság jövedelmezőségének javítása, és ezáltal az erdő javára visszaforgatható eszközök növelése, magas hozzáadott értékű, magas szinten feldolgozott termékek előállítására és versenyképes értékesítésére révén. Ennek érdekében folyamatosan racionalizáljuk, fejlesztjük faiparunkat és a több lábon állás jegyében a mindenkori lehetőségek függvényében diverzifikáljuk termékkörünket.

Jövőkép:

A Bakonyerdő Zrt. olyan faipari feldolgozással integrált erdőgazdálkodási vállalkozás, amelynek szerepe az állami erdészeti portfólión belül méreténél fogva jelentős, a hazai parketta piacon meghatározó szerepet tölt be, természetközeli alapelveken nyugvó erdőgazdálkodási tevékenységével a kezelésében lévő erdőállományok értékét folyamatosan növeli.

BEFAG Parkettagyárunk világszínvonalú terméket állít elő, meghatározó szereplő a közép-európai gyártók között. A parkettagyártást húzóágazattá kívánjuk fejleszteni további kapacitásnövelések, korszerűsítő beruházások segítségével. Ezekkel a lépésekkel mind a megtermelt parketta mennyiségét, mind pedig minőségét és fedezeti hányadát növelni kívánjuk.

Elsődleges fűrésziparunk a végtermék kibocsátó parkettagyár meghatározó alapanyag szállítója, emellett a hazai és export piacokon is versenyképes szereplő.

Erdőgazdálkodásunkban a természetes felújítási eljárásokon alapuló korszerű technológia alkalmazása egyrészt a tartamosság záloga, másrészt mind erdészeti szakmai, mind pedig jövedelmezőségi szempontból biztosítja térségbeli vezető szerepünket az erdészeti vállalkozások között.

A Bakonyerdő Zrt. az állami erdészeti társaságok között az árbevétel, a jegyzett tőke és a foglalkoztatott létszám tekintetében a legnagyobb. Célunk, hogy a rendelkezésre álló eszközállomány hatékony és racionális működtetésével a társasági, és ezáltal az állami vagyont folyamatosan gyarapítsuk.

III. Társaság helyzetének elemzése, sajátosságok, SWOT elemzés

A társasággal szemben alapvető követelményként fogalmazódik meg a működőképesség fenntartása, a foglalkoztatás bővítése, a nyereséges gazdálkodás és a folyamatos likviditás biztosítása. Mindezek megvalósítása érdekében elengedhetetlen a belső tartalékok, erőforrások további feltárása.

A legutóbbi stratégiai terv fő céljaként fogalmazódott meg, hogy a társaság a 2010. évi konszolidációt követően ismét növekedési pályára álljon. A gazdasági válság legfőképp a 2008-2009-es években érintette negatívan az eredményességet. Ekkor az alacsonyabb eredmény mellett komoly likviditási gondokkal is meg kellett küzdeni. Az ezt követő években folyamatosan növekvő árbevétel mellett az eredményesség is javuló tendenciát mutatott. Az árbevétel és az eredmény növekedésben a fakitermelési volumen emelkedése és a jelentős hányadot kitevő faipar folyamatos fejlesztése egyaránt szerepet játszott. Az elmúlt évek kiugró fakitermelési adatai mögött a Keszthelyi és Bakonyszentlászlói Erdészethél bekövetkezett fapusztulás és az elrendelt kényszerű egészségügyi termelések állnak. Ennek következtében viszont 2015-ben a fakitermelési lehetőségek mintegy 100 ezer m³-es visszaesésével kell számolni. A társaság mindenkori árbevételét és eredményességét alapvetően határozza meg a fahasználati ágazat, az erdőtervi fakitermelési lehetőség. A még viszonylag pontosan előre tervezhető 3-5 éves stratégiai időszakra vonatkozóan elmondható, hogy fakitermelési lehetőség hozzávetőlegesen nettó 260-270 ezer m³ körül alakul.

Mivel a piaci viszonyok várhatóan nagymértékben nem változnak, marad a keresleti piac, így kismértékű áremelkedés várható, amely emelkedő tendencia azonban, ha nem is azonos mértékben, de érvényesül a fakitermelési, erdőgazdálkodási költségek tekintetében is.

A faipari ágazatban, és főleg a parkettagyártás területén a gazdaságos működés megköveteli a piaci helyzet pedig lehetőséget teremt a termelés volumenének növelésére. A tervezett fejlesztésekkel, kapacitásnövekedéssel összhangban az ágazat árbevétele is fokozatosan növekedni fog az elkövetkező években, amellyel ellensúlyozni lehet, sőt kell a fahasználatban szükségszerűen bekövetkező visszaesést.

Az árbevétel ágazatonkénti megoszlásában jelenleg az erdőgazdálkodás súlya a legnagyobb, 50 százalék körüli, a fafeldolgozás aránya jelenleg 35-40 százalék, a vadgazdálkodás árbevétele a társaság árbevételének 4-5 százalékát teszi ki. A faipari ágazat fejlesztésével, a tervezett beruházások megvalósulásával ezek az arányok megváltoznak. Célunk faipari tevékenységünk súlyának növelése, stabilizálása a két gyár együttműködésének még szorosabbá tétele mellett.

A fentiekből adódóan a következő években egyik legfőbb prioritást élvező stratégiai célként fogalmazódik meg tervezett faipari fejlesztések megvalósítása.

Az elmúlt évekhez viszonyítva a fahasználati ágazat 2014. évhez viszonyítva visszaeső, ugyanakkor stabil árbevétele mellett a faipari árbevétel fokozatos növekedésével számolva a cégszintű árbevétel a célkitűzés szerint 2018. év végére ismét meghaladja a 10 Mrd forintot.

A SWOT analízisben veszélyként jelentkezik az egyik sarkalatos, a ROE mutató alakulásával kapcsolatos tulajdonosi elvárás. Ennek oka, hogy a faipari fejlesztéseink várhatóan csak fokozatosan, bár növekvő ütemben fognak megtérülni, míg fakitermelési lehetőségünk nem bővül. Mindez azt jelenti, hogy annak az elvárásnak megfelelni, hogy a társaság az előző évi tőkehatékonysági szintet (ROE) tartsa, a fentiekben leírt körülmények mellett még a tartalékok maximális kihasználásával sem feltétlen lehetséges. A mutató egyébként sem idősoros alkalmazásra, hanem adott helyzet mérésére vagy adott időpontban különböző befektetések összehasonlítására szolgál.

SWOT elemzés

<p style="text-align: center;">Belső tényezők</p> <p style="text-align: center;">➔</p> <p>Külső tényezők</p> <p style="text-align: center;">⬇</p>	<p>Erősségek</p> <ul style="list-style-type: none"> * fafeldolgozással integrált erdőgazdálkodás, komplex tevékenységi kör (erdőgazdálkodás, faipar, vadászat, közjólét) * stabil, elkötelezett, kvalifikált, jó színvonalú szakembergárda * évtizedekre visszanyúló termelési, gyártási tapasztalat * megbízhatóság, jó minőségű termékek * stabil felhasználói hozami lehetőség * nagy vadászterület, kedvező ár/értékarány, magas szolgáltatási színvonal * a társaság fontos, stratégiai szereplő a piacon 	<p>Gyengeségek</p> <ul style="list-style-type: none"> * magas termelési költségek, alacsony fedezeti hányad a faipari ágazatban a kis kapacitás miatt * nagy a beruházási igény, a tőkészükséglet (faipar) * a panelparketta helyettesíthetősége széleskörű * az erdőgazdálkodási tevékenységet jellemző szezonális * kedvezőtlen korosztályi viszonyok * alacsony feltártság, a nagy mértékű védetség miatt nehézkes útépitési lehetőségek, a meglévő utak műszaki állapotának romlása * az erdőfelújítási kötelezettség alá vont terület nagysága * túltartott nagyvadállomány, vadkárelhárító kerítések nagy mennyisége
<p>Lehetőségek</p> <ul style="list-style-type: none"> * kedvező földrajzi adottságok * természetes anyagok iránti kereslet * Európai Unió, ill. hazai pályázati lehetőségek, kedvező beruházási hitelek * a vertikumban rejlő lehetőségek folyamatosan fejlesztett kihasználása * kereskedelmi tevékenység fejlesztése * a természetközeli erdőgazdálkodás arányának növelése * a vendégházak mind szélesebb körű hasznosítása * szabadterületi (természetközeli) vadgazdálkodás preferálása 	<p>Stratégiák</p> <ul style="list-style-type: none"> * folyamatos feladat a termelési költségek csökkentése, a termelés hatékonyságának javítása és az eredményesség növelése * a vevőstruktúra további bővítése és finomítása árszint és piaci igények szerint * folyamatos piaci munkával új vevők keresése, kedvezőbb árak elérése * a lakosság ismerethiányának felszámolása az erdő-és vadgazdálkodással kapcsolatban, kedvező vélemény kialakítása * kapacitáskihasználás, volumen növelése, műszaki fejlesztések, a fafeldolgozó technológiából hiányzó eszközök beszerzése * a vertikumok szorosabb összekapcsolása (felhasználát-elsődleges faipar, másodlagos faipar) * az információs rendszer további fejlesztése * a stabil szállítói kör fenntartása, a beszerzés költséghatékonyságának lehetőség szerinti növelése * a megváltozott éghajlati körülményekhez jobban alkalmazkodó erdőgazdálkodási módszerek (pl.: folyamatos erdőborítás) * az egységek közötti szorosabb együttműködés, kommunikáció hatékonyságának növelése * az erdő és vadállomány összhangjának megteremtése * a vadkárelhárító kerítések építésének lehetőség szerinti csökkentése * a vadászházak színvonalának és férőhelyeinek növelése * képzések, továbbképzések 	
<p>Veszélyek</p> <ul style="list-style-type: none"> * erős árfolyam ingadozás * vevői fizetési fegyelem lazulása * kiszolgáltatottság a nemzetközi piacoknak * természeti károk gyakoriságának növekedése * a Saját tőke arányos eredményelvárásnak (ROE) az erdőgazdálkodás sajátosságai miatti nehéz megfelelés * a központosított értékesítés várható hatékonyságrontó hatása * alapanyag beszerzési nehézségek * magas vadlétszám * a nem profitorientált, közjóléti beruházások növekvő aránya * az állami tulajdonú társaságok versenyhátrányt szenvednek a magán faipari feldolgozó cégekkel szemben, amennyiben a magánszférával ellentétben nem részesülnek pályázati támogatásban, tulajdonosi forrásjuttatásban * túlzó adminisztratív előírások 		

IV. Stratégiai tervidőszak főbb jellemzői, környezeti, természeti jellemzők, gazdálkodási környezet

A magyar gazdaságban az elmúlt években megindult az elmozdulás egy egészségesebb és kiegyensúlyozottabb növekedési szerkezet irányába, amely a jelek szerint tartóssá vált. A gazdaság teljesítménye 2014-ben számottevően meghaladta az előzetes várakozásokat, egyúttal az egyik legmagasabb volt az Európai Unióban. Emellett fontos kiemelni, hogy a növekedés fenntartható, tehát az egyensúly megőrzése mellett valósul meg. A gazdaság növekedése a jövedelmek bővülését is maga után vonja és a munkaerőpiacra is kedvezően hat. Az előttünk álló időszakban a növekedés dinamikája némileg lassulhat, a GDP rövidtávú pályáját negatív külső kockázati tényezők övezik: az orosz-ukrán válságból eredő gyengébb külső kereslet és – részben ezzel összefüggésben – az európai bizalmi indikátorok visszafogottabb alakulása következtében a magyar gazdaság teljesítménye mérsékeltebb lehet. Sajnos az orosz-ukrán konfliktus a parketta exporton és az alapanyag beszerzésen keresztül társaságunkra közvetlenül is negatív hatást gyakorol. Összességében, 2015-ben 3,1%-os, 2016-ban 2,5%, 2017-ben 3,1%, 2018-ban pedig 2,9%-os GDP növekedés prognosztizálható. A lakossági beruházásokra jellemző kivárási megfontolások oldódására több jel is utalt az elmúlt időszakban: a kiadott lakásépítési engedélyek száma rendkívül gyors ütemben emelkedett, valamint a lakástranzakciók száma is dinamikus növekedést tükröz. Ezek az adatok is megerősítik, hogy 2014 a stabilizálódás éve a lakáspiacon, 2015-től kezdve pedig tartós élénkülés következhet, amelyhez a lakásépítési támogatás kibővítése is hozzájárul. Ezek a folyamatok kedvezően érinthetik parketta értékesítésünket is, amely az építőipar beszállítója.

A következő évekre vonatkozóan a munkanélküliség lassabb mérséklődésére lehet számítani, elsősorban az aktivitási ráta további növekedése következtében. Ezen hatás eredőjeként 2016-tól a nemzetgazdaságban foglalkoztatottak számának 2% körüli növekedése prognosztizálható. A versenyszféra esetében stabil, 1% körüli foglalkoztatás bővülés valószínűsíthető a kedvező konjunkturális kilátások következtében.

A bruttó átlagkeresetek esetében 3-4%-os növekedés várható, amely hasonló reálbér növekedést jelenthet a nemzetgazdaság egésze tekintetében, az infláció valamint a munkabéreket érintő adózási szabályok változásának hatása következtében.

A fogyasztói árakat alakító fő hatások közül a kormányzati árcsökkentések bázisból való kifutása, valamint a belföldi kereslet élénkülése erőteljesebb, de összességében továbbra is mérsékelt árdinamikát eredményez. A 2016-os évet követően a külső dezinflációs hatások lecsengésével 3% körül stabilizálódhat a fogyasztói árak növekedési üteme a jegybank inflációs céljával összhangban.

A jegybank 2012 augusztusa és 2014 júliusa között a kétéves kamatcsökkentési ciklus eredményeként jelentős mértékű, 490 bázispontos kamatcsökkentést hajtott végre. 2015-ben a Magyar Nemzeti Bank Monetáris Tanácsa tovább csökkentette a jegybanki alapkamatot, így az jelenleg 1,35 százalék.

Szakértők csak 2016 harmadik negyedévére jósolják az MNB első kamatemelését: távlati prognózisuk szerint 2016 negyedik negyedévére 3 százalékgig emelkedne a magyar jegybank irányadó kamata.

Az elmúlt évek tapasztalatait is felhasználva a társaságnak olyan a külső környezeti hatásokhoz rugalmasan alkalmazkodó stratégiát kell folytatnia, amely a várható növekedési

pályát megfelelően kihasználja, ugyanakkor a meglévő és esetleges újonnan felmerülő veszélyeket, kockázatokat is kezelni tudja.

Prognózisok

A Bakonyerdő Zrt-nek jövőbeli tevékenységét továbbra is szoros törvényi szabályozás, az erdőgazdálkodást illetően jelentős mértékű korlátozások mellett kell folytatnia. A társaság különböző gazdasági folyamatokra és trendekre gyakorolt hatása csekély, a piac alakításában való részvétele is korlátozott. A társaság termékei, szolgáltatásai iránti kereslet szorosan összefügg a gazdaság általános fejlődési ütemével.

Az erdőgazdálkodás jövőbeni lehetőségeit egyfelől az erdőtervek, másfelől a fapiaci kereslet befolyásolja. Középtávon az általunk kezelt erdők korosztály eloszlásának egyenlőtlensége mellett az erdőtervi előírások alapján fakitermelési lehetőségeink szinten tartását prognosztizáljuk. A választék összetétel terén jelentős változásokat nem várunk a következő időszakban, hisz ágazatunk az elmúlt évek során alkalmazkodott a piaci elvárásokhoz, bár rönkhányadunk némi csökkenésére számítunk középtávon.

Az erdőfelújítási ágazat helyzetét nagymértékben nehezíti, hogy csak kismértékű támogatás nyerhető el. Célunk a szakmai munka elvégzését és a fakitermelési lehetőségeket biztosító költségtakarékos erdőművelés. A remélhetően megnyíló pályázati lehetőségeket igénybe kívánjuk venni.

A természetvédelmi korlátozások várhatóan nem eredményeznek további szigorítást gazdálkodásunk terén, bár a Natura 2000-es területek kijelölésével a természetvédelmi hatóság felügyelete alá tartozó területeink nagysága meghaladja a 60 %-ot.

A fűrészáru piacon az értékesebb tölgy fafaj és a magasabb feldolgozottságú termékek felé történő elmozdulás figyelhető meg. Versenyképességünk megőrzése és jobb piaci pozíciók elérése a célunk. Alapanyag-beszerezés terén nagyban támaszkodnunk kell az erdőgazdaságokra.

A parkettapiacra összességében növekedést várunk. A belföldi piac élénkülése érzékelhető. Exportban dinamikus növekedés tapasztalható. A növekedés motorja Közép-Kelet Európa (Ukrajna, Lengyelország, Litvánia), de új vevőkkel tudtunk erősíteni Ausztriában és Németországban is, és őrizzük jó pozíciónkat Norvégiában. A hagyományos csapos-hornyos készparketta részaránya az értékesítésben már nagyon alacsony, 7 % körüli. Amennyiben olaszországi eladásaink tovább csökkennek, megfontolás tárgyát képezheti a csapos-hornyos parketta gyártásának befejezése.

V. Stratégiai elemek bemutatása: az egyes termelési ágazatok, közjólét, fejlesztések

V.1. Vagyonkezelt terület működtetése

V.1.1. Mag-és csemetetermelés, erdőfelújítás, erdőtelepítés

Maggazdálkodás:

A Társaság működési stabilitásának egyik alapja a szakszerű erdőgazdálkodás, azon belül az erdőművelési feladatok szakszerű végzése. A természetszerű, természetközeli erdőgazdálkodás megvalósítása stratégiai alapelvünk. Fontos feladatunk a virágzás, terméskötés nyomon követése állományrészenként, a besorolások, vágásvezetések

magterméshez, az újulat megjelenéséhez való kötése, a lehullott makkok megvédése a vadtól és az illegális gyűjtőktől.

Az erdőfelújítási feladatok szakszerű végzésének alapfeltétele a megfelelő mennyiségű és minőségű természetes újulat, annak hiányában a mesterséges erdősítések szaporító anyagokkal való biztonságos ellátása. A biztonságos ellátást egyrészt az alap szaporító anyagok (magok), másrészt a csemeték beszerzésével oldjuk meg.

Növelni kívánjuk meglévő alap szaporító anyag regisztrált begyűjtőhelyek területét. Szükséges továbbá egy központi magtároló létesítése.

Csemetetermesztés:

Évi mintegy 3 millió db körül várható a csemeteigényünk. A következő időszakban meglévő csemetekertjeinket ezért továbbra is fenn kell tartanunk. A piactól való függőségünk csökkentése miatt a megnevelt csemetéket mind nagyobb arányban felhasználjuk. Tovább növeljük a lombos fafajok termesztésének mennyiségi arányát.

A jelenleg meglévő csemete hűtőházi kapacitást bővíteni szükséges a biztonságos csemete tárolás elősegítése érdekében, emellett csemete hűtőkonténerek telepítése is szükséges. El kell végeznünk csemetekertjeink technológiai fejlesztését, az elavult öntözőrendszerek cseréjét, a hidegágak felújítását.

A szaporítóanyag beszerzését továbbra is központi hatáskörben és irányítással tervezzük végezni, következetes beszerzési politikával, a szállítási távolságok minimalizálásával. Nagyobb makktermések idején, főleg csermakk, valamint a felhasználásra nem kerülő, eladásra tervezett csemetéket értékesítjük.

Karácsonyfatelepeink bővítését nem tervezzük.

Erdőfelújítás

Az erdőfelújításnak mindenkor biztosítani kell a tartamos, egyenletes fahasználati hozam lehetőségét úgy, hogy legalább olyan erdőt hozunk létre, mint a letermelt állományok, azaz a természetességi mutató ne romoljon, sőt egyes esetekben javuljon.

Célunk és feladatunk a mind elegyesebb, többszintes, termőhelynek megfelelő, állékony, ellenálló erdőállományok létrehozása, megőrzése elsősorban őshonos fafajokból.

Erdeinket mind nagyobb arányban természetes úton újítjuk fel. Az arra alkalmas területeken üzemi méretekben a folyamatos erdőborítást biztosító módszereket alkalmazzuk. Ugyanakkor a természetes felújítások érdekében a fakitermelések besorolását mindenekelőtt a meglévő újulatokra, ill. azok kialakítására kell alapozni, a vadlétszámot tovább kell csökkenteni, és ahol indokolt, a lábon álló faállományt a makkhullás előtt be kell keríteni.

A fahasználatokat az erdőfelújításra is figyelemmel kell végezni, úgymint az újulat kímélését szolgáló technológia, a vágástakarítások időbeli elvégzése, a nevelővágások során a megfelelő növtér kialakítása, elegység megőrzése, a csoportos gyérités elterjesztése.

A fahasználati lehetőségeket ki kívánjuk használni, ami egyben veszélyforrás is az alá vont terület növekedése miatt, figyelemmel a határtermőhelyen álló, termést ritkán hozó, rossz egészségügyi állapotú állományok nagy arányát, valamint az erdő eltartó képességét meghaladó gyavad létszámot.

Szélesebb körben el kívánjuk terjeszteni az egyes helyeken jól bevált szakmai gyakorlatokat, mint pl. a makkhullásra végzett állomány alatti bozótirtás, a gépi makkvetések gyomirtása, a kis újulat foltok felderítése, felszabadítása, az egyszikűek légi úton való vegyszeres gyomkorlátozása.

A száradó fekete fenyveseket lehetőleg természetes úton lombos állományokká fogjuk átalakítani (Balaton-felvidék). A lucfenyveseket mesterséges úton alakítjuk át. Nehezen

megoldható újabb probléma a már a fiatal és idősebb cseresekben egyaránt megjelent, több erdészet területét is érintő cserpusztulás (mediterrán gomba). Nagy területeken fel kell készülnünk a természeti károk növekedésére.

A végvágások-bontások beállt egyensúlyát továbbra is fenn kívánjuk tartani.

A kötelezettség alá vont terület növekedése várható az időszak elején, majd a beállt szint egy ideig változatlan marad, később csökken. Ennek oka, hogy a fenyőszáradások és egyéb egészségügyi termelések miatt az időszak elején megnő a belépő kötelezettség, valamint a szigorodott befejezési elvárások miatt a befejezett erdősítések területe csak lassan éri el a kívánt szintet.

A befejezett átadást az időszak elején az eddigi szinten tervezzük, majd az időszak második felében folyamatosan emeljük. Szankcionált hátralékunkat a kötelezettség alá vont terület néhány százaléka környékén kívánjuk tartani.

Mesterséges erdősítéseinket a jelenlegi beállt szinten tervezzük, azon belül azonban nagyobb szerepet szánunk a makkal végzett erdősítéseknek, valamint az őszi csemeteültetésnek. Szerkezetátalakítást csak megfelelő termőhelyen végzünk.

Az erdőművelési munkák nagyobb részét továbbra is vállalkozókkal végeztetjük el. Lehetőség szerint egy területen éveken át ugyanazon vállalkozóval végeztetjük a munkát a magasabb minőség elérése érdekében.

A közfoglalkoztatottak számát a jelenlegi 400 fős szinten kívánjuk tartani, annak ellenére, hogy egyre nehezebb dolgozni alkalmas és szándékozó embereket felvenni. Az erdőfelújítási munkák 10-15%-át lehet velük elvégeztetni.

A folyamatos ápolásokat differenciáltan, a természet erőit kihasználva, a szakmai szempontokat maximálisan figyelembe véve tervezzük végezni, azonban szükségszerű a tervezett és az elvégzett ápolások nagyobb mértéke. Távlati kötelezettség alá vont területünk meghaladta a 11.500 hektárt, s az aktuális is átlépi a 7.000 hektárt. Több erdőrészletet kétszer is meg kell ápolni, s a jövő fáhasználati érdekében 7.000-7.500 hektár közé kell emelni a folyamatos ápolások területét. A vegyszerezésből fakadó előnyöket kihasználjuk.

A befejezett erdősítések ápolásának szinten tartását tervezzük.

Vadkárelhárító kerítések építésére továbbra is rákényszerülünk, évente mintegy 70 millió Ft értékben, elsősorban csúszásmentes drótfonatból. A vadlétszám csökkenésével együtt a későbbiekben a kerítések mennyisége is csökkenthető. A funkciójukat betöltött kerítések bontását az építések üteme szerint tovább kívánjuk folytatni.

A természetvédelemnek az erdőműveléssel szemben támasztott elvárásai gyakorlatunkkal nagyrészt összeegyeztethetők. Ilyen az őshonos fafajok alkalmazása, gyümölcsök, elegy fafajok felkarolása, hagyásfa csoportok kialakítása, erdőszegélyek védelme, holt és idős fák meghagyása. Emellett nem mondunk le elegyítésként, értéknövelésként, az állományok színesebbé tétele érdekében kis mennyiségben a fenyők ültetéséről sem. A munkák időzítésénél igyekszünk figyelembe venni az elvárásokat (fészkelési időszakon kívüli bozótirtás), de a folyamatos ápolások végzését vegetációs időben a védett területeken is végeznünk kell.

A Bakonyerdő Zrt. a rendelkezésére álló tapasztalt szakember gárdával a természetvédelmi elvárásokból fakadó feladatokat el tudja látni, ugyanakkor a nagymértékű védett és Natura 2000-es területek, ill. a túlbürokratizált jogszabályi előírások nehezen kivédhető korlátozásokat jelentenek.

Fontosnak tartjuk, hogy a szakember képzés bázisait, a szakiskolákat, az erdészeti egyetemet, valamint az ERTI-t támogassuk, a meglévő kapcsolatokat ápoljuk, ill. elmélyítsük, újabb kutatásokat, közös projekteket indítsunk az eddigiek mellett. A klímaváltozás, az erdők egészségi állapota, a megfelelő célállomány választás rengeteg lehetőséget ad az együttműködésre. A szakiskolák tanulóit rendszeren fogadjuk tanulmányutakra, szakmai gyakorlatra.

Fontos marketing célunk és feladatunk, hogy a társadalommal, amely részéről egyre nagyobb igény van a természetjárásra, megismertessük az erdőben folyó szakmai munkát, az erdőfelújítás célját, elfogadtassuk mindenkivel, hogy az erdészek maguk is természetvédők és az erdő az erdészeknél jó kezekben van.

Az erdőfelújítási ágazatnál célunk a szakmai munka elvégzését és a fakitermelési lehetőségeket biztosító költségtakarékos erdőművelés.

A remélhetően sorra megnyíló pályázati lehetőségeket igénybe kívánjuk venni (EMVA, Life+, KEHOP, stb.).

Erdőtelepítés

A Társaság erdőtelepítési volumene az elmúlt években nőtt, 2014-ben 58 ha területű folyamatban lévő erdőtelepítés található. Újabb, kis területű erdőtelepítéseket csak EU-s pályázat esetén és csak olyan területen végzünk, ahol a mezőgazdasági bérbeadás, működtetés nem jöhet szóba, de a termőhely alkalmas az erdőtenyészet számára (bezárt vadföldek). Célunk a folyamatban lévő erdőtelepítések szakszerű gondozása, s mielőbbi befejezése.

V.1.2. Közjóléti, közcélú tevékenységek

A Bakonyerdő Zrt. tudatosan végzi közjóléti tevékenységeit. Erdei iskolákat, bemutatóhelyeket, egyéb objektumokat létesítettünk és működtetünk. Erdészeink nagyobb részénél kellő számban és minőségben állnak rendelkezésre közjóléti attrakciók, kirándulóhelyek. Fontos és folyamatos feladatunk ezek jó minőségben tartása, gondozása.

A korábbi években készített közjóléti fejlesztési terveink (történelmi emlékhelyek, erdei emlékhelyek, stb.) alkalmasak arra, hogy a jövőben pénzügyi források birtokában közjóléti szolgáltatásunk színvonalát tovább növeljük, objektumaink számával együtt.

Három erdei iskolánk rendelkezik az erdészeti erdei iskola minősítéssel, a Balaton-felvidéki Erdészeti Erdei Iskola ezenfelül az országos erdei iskola és erdei óvoda minősítéssel (harkályemléma) is. A Bakonyi Kisbetyár Erdészeti Erdei iskola ilyen minősítése a következő feladat.

A meglévő számos közjóléti objektum fenntartása, üzemeltetése egyre nagyobb terhet ró a társaságra. Ehhez források biztosítását elsősorban pályázat és egyéb pénzügyi lehetőségek felkutatásával próbáljuk megoldani. Szerepet szánunk a közjóléti fenntartásban a közfoglalkoztatottaknak, ez az a terület, ahol kellő hatékonysággal a kevésbé szakképzett munkaerőt is ki lehetne használni.

Az anyagi lehetőségek birtokában tervezzük új közjóléti objektumok létrehozását, jellemzően olyanokat, amelyek fenntartása nem jelent nagy terhet.

Tervezzük történelmi emlékhelyeink megőrzésének további biztosítását, új emlékhelyek állagmegőrzését, a bakonyi halomsírok történetével kapcsolatos ismeretek propagálását, források felújítását külső pénzforrások bevonásával.

Célunk turisztikai célú szálláshelyeink bővítése, újak építése, a meglévők színvonalának emelése, a vendégéjszakák számának emelése; túraútvonalak (Kék túra) karbantartása, ahol lehetséges alkalmassá tétele a kerékpáros turizmus számára.

A területünkön működő lovas szolgáltatókkal, kerékpáros egyesületekkel ki kell alakítani a szorosabb együttműködést, kapcsolatot. A lovas, kerékpáros túra útvonalakat velük egyetértésben, az erdészeti hatóságot bevonva bővíteni kell. Az erdőben való lovaglást, kerékpározást, a gazdálkodással összeegyeztetve, kulturáltan, időben és térben szükség szerint korlátozva, de biztosítani kell.

A gyalogos turizmus további erősítését szolgálhatja, a meglévő cserkészek által használt táborhelyek mellett, nomád táborhelyek kijelölése, kialakítása.

V.1.3. Fakitermelés

A Bakonyerdő Zrt. alapvető célja a tartamos erdőgazdálkodás, erdeink szerkezetének átalakítása a kinyerhető hozamok realizálása mellett; egyben gazdasági terveinek teljesítése, melynek keretei között mind a fakitermelést szolgáló, mind a különleges (védett, NATURA 2000) erdők kezelését, mind a folyamatos erdőborítottság meghatározott területhányadának biztosítását elvégzi. Az erdőgazdaság területének mintegy 60 %-án jelentős korlátozásokkal kell szembesülni a természetvédelmi területek és a Natura 2000 hálózat vonatkozásában. A jogszabályi és hatósági előírások az éves elvégezhető munkafolyamatokat jelentősen befolyásolják, nagy adminisztratív többletfeladatot jelentenek.

A hozamok pontos megállapítása összetett feladat. Az üzemtervek alapján tervezhető keretszámok megszűntek, több helyen átmeneti erdőterv határozatok állnak csupán majd rendelkezésre. Az elmúlt években bekövetkezett erdőpusztulások, száradások rendkívüli egészségügyi termelési feladatokat hoztak. Az erdőgazdaság, hozami lehetősége felett termelt, mintegy nettó 60-70 ezer m³ mértékben, hatósági elrendelés alapján. A károk felszámolása 2015 év végére 90%-ban befejeződik.

A hosszú távú, tartamos erdőgazdálkodást szem előtt tartó stratégiánk alapján több erdőterületünkön átalakító üzemmódra történő áttérést célzunk meg. Ennek következtében az elkövetkező három évben várhatóan nő a nevelővágások, és csökken a véghasználati termelések mennyisége. Összességében a Bakonyerdő Zrt tervezett törzsfahasználati termelése az elkövetkező években, átlagosan a bruttó 305 ezer m³ értékben várható.

Az éves folyónövedék mintegy 332 ezer köbméter, így a tervezett termelési törzsterv biztosítja a tartamosság elvét.

Választékszerkezetünk a - várható használati mód eltolódás miatt - átalakul, visszaesik a rönk, nő a papírfa és rostfa választékok mennyiségi aránya.

Az Erdőgazdaság fahasználati termelésében és faanyag-szállításában saját tulajdonú gépek is dolgoznak. A termelésben forwardereket alkalmazunk. Tekintettel arra, hogy e gépekhez saját dolgozókból álló munkacsapat nem csatlakozik, a hatékonyság növelésére két módot tervezünk. Megvizsgáljuk a gépek egy részének vállalkozó számára történő bérbeadását vagy értékesítését. A másik lehetőség, amellyel számolunk, és szintén előzetes, konkrét kalkulációt igényel: a nagyarányú különleges területekre, az ebből fakadó, elsősorban a véghasználati termeléseket érintő, jelentős időbeli termelési korlátozásokra, valamint a különleges figyelmet érdemlő, finom erdőgazdálkodási technikákra tekintettel saját fakitermelő kapacitás létrehozása. Ezzel a költségalakulásokat egy kontrollját is megnyerjük.

A termelésből kikerülő fatermékeket, az Erdőgazdaság az erdőről MÁV-rakodóira, vagy közvetlenül a vevőkhöz közúton, a MÁV-rakodókról az árut vasúton értékesíti. A Bakonyerdő Zrt. működési területén dolgozó vállalkozói fuvarozók száma éves átlagban lehetővé teszi a szállítási feladatok szerződészerű, időben történő teljesítését. A termeléssel szemben a szállításokra csak részben jellemző a korlátozásokból fakadó, éves szezonális, bár legújabbban ennek ellenkezőjét is tapasztaltuk természetvédelmi okra hivatkozással. A faanyag-szállítást saját erővel is végezzük, két önrakodós kamionnal. Ezek kihasználtsága biztosított. Szállítási feladataink elvégzéséhez a két jármű elegendőnek látszik. A vállalkozói piac jelenlegi kínálatának fennmaradása esetén a szállítókapaacitás bővítését nem tervezzük.

A vasúti szállítás tekintetében a Rail Cargo Hungaria Zrt. a partnerünk. A vasúti szállítási költségek csökkentése irányvonalak megszervezése vagy egyéb megoldások révén a monopólium miatt nem egyszerű feladat.

A fahasználati feladatok elvégzését minden tekintetben befolyásolják az erdőfeltártság mennyiségi és minőségi jellemzői. A faipari nagyberuházás mellett ezért az erdőszeti

infrastruktúra fejlesztését, felújítását és állagmegóvását kiemelt feladatnak tekintjük a tervidőszakban.

V.1.4. Fahasználati értékesítés

A Bakonyerdő Zrt. kezelésében lévő erdők kitermelése során valamennyi létező, klasszikus választék megjelenik. A fahasználati értékesítés éves forgalma az erdőgazdaság szempontjából meghatározó. Az összes éves eladás mintegy 53-56%-a belföldön, a többi rész külföldön valósul meg.

A tartamos erdőgazdálkodás, a hosszú távú hozamszabályozás – rendkívüli, vis major esetek (erős hótörés, széldöntés, rovarpusztítás stb.) kivételével – a jelenlegi kezelés alatt álló területnagyság változatlansága esetén közép-, és hosszútávon közel hasonló mennyiségű faterméket, és hasonló nagyságrendű, a mindenkor piaci kereslet/kínálati viszonyok szerinti árbevétel biztosít évente. Az egyes évek fafaj-összetétele változó, de az átlagos éves forgalom értékét jelentős mértékben ez nem változtatja meg. A választékcsoportok mennyiség-, és árbevétel szerinti aránya különböző. Markáns eltérés állapítható meg a rönkök, papírfá/rostfa, és vastag tűzifa termékcsoportok, kisebb eltérés, vagy állandó arányhasonlóság mutatható ki a fagyártmányfa, egyéb iparifa, vékony tűzifa, és apríték választékok esetén.

A fahasználati termékek részletes elemzése alapján, a 2016-2018 évi ciklusban termékcsopontonként a következő megállapítások, és stratégiai prognózisok adhatóak:

1. Rönkök (lemezipari, fűrészipari, raklap); fagyártmányfák (kivágás):

A fűrészüzemben feldolgozható rönk értékesítését csak saját fűrészüzemünk igényén felül tervezzük. A Bakonyerdő Zrt. termeléseit meghatározó két leggyakoribb fafaj, a bükk és tölgy rönk választékai iránti kereslet stabil vagy tovább erősödő lesz. A bükk lemezipari (hámozási) rönk iránti kereslet várhatóan megkétszereződik, az árak az infláció akár 1,5-2 –szeres értékével is növekedhetnek az elkövetkező években. A bükk fűrészrönk iránti kereslet növekedése várhatóan nagyobb lesz, mint a termék pozitív árváltozása. A tölgy lemezipari rönk kereslete stabil marad, míg a tölgy fűrészrönk, mind a vékonyabb, gyengébb minőségű, mind a magas értékű fűrészáru előállítására alkalmas rönkalapanyag kereslete és ára tovább nő. Keresett rönkféleség lesz az akác fűrészrönk, a lucfenyőrönk, valamint az egyéb fenyő rönkök. Általános marad a keresleti igény a többi keménylombos (juhar, kőris, cseresznye, szil) és lágylombos (hárs, éger, nyár) rönkféleségekre. A Bakonyerdő Zrt. lágylomb rönkféleségeit a hárs kivételével minőségi okok miatt 90 %-ban a raklapipar veszi fel. Az éves választékok mintegy 2%-át fogja továbbra is kitenni a rönk hosszúságú méreteket el nem érő fagyártmányfa termékek aránya. Legélénkebb kereslet a tölgy fagyártmányfa iránt fog mutatkozni. Ezen termékcsoport esetén is inflációt meghaladó áremelkedés várható a kereslet további növekedése miatt.

2. Papírfák/rostfák:

Az Erdőgazdaság várható éves termeléseinek legnagyobb arányú választékát adják a papírfák, és a rostfák. Az elkövetkező három évben újra belépő, és a jelenleg is működő feldolgozó kapacitások magas alapanyag igénye miatt pozitív változás állapítható meg e két választékcsoport tekintetében. Az árutőzsde, elsősorban a közép- és hosszúságú cellulóz, valamint a papír (csomagoló-; újságpapír) árváltozásai csak az adott év rövidebb időszakára (félév) kiterjedően hozhatnak várhatóan módosításokat, az elkövetkező három évben azonban itt is keresleti trend várható, áremelkedéssel.

Leginkább keresett termékek – a papíripar legnagyobb hányadú alapanyaga – a fenyő rostfák, illetve papírfák lesznek. A farostlap gyártás területén továbbra is keresett fafajcsoportok lesznek a lágylombos fafajok, és a tölgy rostfa.

3. Egyéb iparifa:

A Bakonyerdő Zrt. termékeinek 1%-t sem kitevő hányad az úgynevezett egyéb ipari fák, a szinte 100 %-ban belföldi keresletet kielégítő karámfák, kerítésoszlopok, szőlőtámok, bányafák. Ezek kereslete és ára várhatóan az elmúlt három év arányait fogják megtartani.

4. Tűzifák:

Az éves várható termelések mintegy 30 %-át a vastag tűzifák, s mintegy 4 %-át a vékony tűzifák teszik ki. Az éves vastag tűzifa termelés mintegy 35-40 %-át kitevő biomassza hányad hőerőművekbe történő elhelyezése a tervidőszakban nem látszik biztosítottak. A lakosság tűzifa kereslete az elmúlt években bevezetett és a következő 3 évben is folytatódó országos programok (szociális tűzifa, rezsicsökkentett tűzifa, karitás tűzifa) következtében egyre bővülő mennyiségi igényt jelent. Hasonló stabil felvásárlói szándékot mutatnak az erdőgazdaság működési területén dolgozó hazai tűzifa feldolgozó cégek (kis-, és középvállalkozások, tüzepek), melyek feldolgozó kapacitása az erdőgazdaság éves vastag tűzifa termelésének 30-35%-át teszik ki. Várhatóan hasonló nagyságrendű marad 2016-2018 között a lakossági gyűjtött tűzifa aránya, mely a vastag tűzifa mellett magában foglalja a teljes, az éves értékesítés mintegy 4%-át kitevő vékony tűzifa hányadot is.

5. Aprítékok:

Az utóbbi évek egyre népszerűbb terméke, a lakosság által adott vágásterületeken össze nem gyűjtött, illetve a hatóság által elrendelt fakitermelések során az erdőterületről kötelezően kivitt koronahányadból kikerülő aprítékok. Míg e termékek közvetlenül erőművekbe történő értékesítése várhatóan hasonló nagyságrendben valósul meg, mint az elmúlt évek tény értékei, addig más felhasználók felé történő értékesítés egyre jelentősebb méretekben nő. Az apríték, termékcsoportok közötti várható részesedési aránya a következő években nő, 3-5 % között várható.

Az elkövetkező három év éves árbevételei a nagyarányú egészségügyi termelések befejezése, az értékesítésre kerülő fatömeg jelentős csökkenése miatt az erdőtervek szerint kitermelésre besorolható termelési lehetőség legjobb kihasználása mellett is 20-25 %-kal visszaesnek. A fajlagos eredményszint azonban, pozitív piaci környezet esetén, az elkövetkező 3 évben tovább javítható.

V.1.5. Vadgazdálkodás

A Bakonyerdő Zrt. mintegy 70 ezer hektáron végzi vadgazdálkodási tevékenységét, ezen belül három vadaskertben, összesen 1068 hektáron zárttéri vadtenyésztést is folytat. Vadászterületei jellemzően nagyvadas területek, az országban vadászatos öt nagyvadfaj - gímszarvas, dám, őz, muflon és vaddisznó - mindegyike megtalálható és vadászható a Zrt. területén.

A vadállományon belül meghatározó a vaddisznó és a gímszarvas aránya, valamint a társaság őz állománya is jelentős mértékű. Az állományszabályozás érdekében folytatott vadászaton felül a társaság bérvadásztatással foglalkozik, amelynek nagyobb részét a külföldi bérvadásztatás teszi ki. A Zrt. által kezelt bakonyi gímszarvas állomány vadgazdálkodási

értéke kiemelkedő, a legismertebb és hagyományosan legkeresettebb vadfajunk, nagy vadászati vonzerőt jelent a térségünkben meghatározó német-osztrák vendégkörben.

Az ágazat legnagyobb árbevételét a téli nagyvad terelővadászatok biztosítják, melyek során a vaddisznón kívül jelentős mennyiségű gím- és dám tarvad is terítékre kerül, elősegítve ezzel az egyéni vadászatok formájában egyébként nem keresett tarvad bérvadásztatás útján való hasznosítását. Ezért a vadászati értékesítésen belül a jövőben is meghatározó szerepet szánunk a társasvadászatok szervezésének, hiszen gazdasági súlyukon túl az állomány szabályozásnak is fontos eszközei.

A társaság versenyhelyezete a vadászati piacon a kemény verseny ellenére is stabil, a piaci pozíciók hosszabb távon is megőrizhetőek.

A közvéleménynek a természet védelmével kapcsolatos szemléletváltozása miatt, a jövőben nyitottabban kell kommunikálni részvénytársaságunk vadgazdálkodási tevékenységét. Tekintettel arra, hogy a kezelt vadászterületek egyúttal kiemelt turisztikai vonzerővel is bírnak, a nyilvánosság előtti szakmai megjelenés fokozott jelentőséggel bír. Továbbra is szükséges a civil társadalomban annak tudatosítása, hogy a vadászat nem pusztán sport, szórakozás, hanem fontos gazdasági tevékenység is, amely a vadállomány átgondolt, szakmai alapokon nyugvó kezelésével hosszú távon gazdaságosan, a természetvédelmi elvárásokkal összhangban végezhető.

A meglévő vadászati infrastruktúra, vadászházak, pihenőhelyek, tanösvények bemutatásával nemcsak közelebb tudjuk hozni az embereket a természethez, hanem a vadászati idényen kívüli igénybevétellel ezek a létesítmények eredményesebben működtethetők.

Vadgazdálkodási stratégiánkat az erdőfelújítás iránti elkötelezettségünk alapvetően meghatározza. Elsődleges feladatunknak tekintjük ezért a nagyvadlétszám olyan szintre való beállítását és azon tartását, mely öshonos fafajaink természetes felújítását nem veszélyezteti, az egyéb ágazatok (erdőgazdálkodás, mezőgazdaság) tevékenységével összeegyeztethető. Célunk tehát a nagyvadállomány szelektív csökkentése, egyúttal a fenntartani kívánt törzsállomány minőségének javítása.

Tekintettel arra, hogy az ágazat éves árbevétele csupán 4-5 %-át teszi ki a Zrt. teljes árbevételének, a vadgazdálkodást gazdasági súlya alapján továbbra is az erdőgazdálkodás mellékhaszonvételének tekintjük. A Bakonyerdő Zrt. által kezelt állami tulajdonú erdőterületeken az erdőgazdálkodás elsődleges szerepének biztosítása érdekében továbbra is célunk a vadászat jogának megszerzése és gyakorlása. A szakmai irányításunk alá tartozó vadászterületeken nagy hangsúlyt fektetünk az erdő- és mezőgazdálkodást érintő vadkárak csökkentésére és megelőzésére, valamint a környezetünkben erdő- illetve mezőgazdálkodási tevékenységet folytató gazdálkodókkal való jó kapcsolat fenntartására.

A természetes környezettel összhangban folytatott vadgazdálkodás, valamint az ilyen irányú vadászati szolgáltatások iránti kereslet utóbbi években tapasztalható csökkenése okán nem célunk további vadaskertek kialakítása.

A meglévő vendégkör megtartása illetve bővítése érdekében az ellátás színvonalának emelése feltétlenül szükséges. Ennek, és az ökoturizmus fejlesztésének érdekében feltétlenül szükséges a Hódos-éri Vendégházunk korszerűsítése.

V.2. Vállalkozói tevékenység

V.2.1. Faipari ágazat (Franciavágási Fűrészüzem, BEFAG-Parkettagyár)

A Bakonyerdő Zrt. faipari ágazata több évtizedes múltra tekint vissza. Az erdőgazdasági és faipari tevékenységet összefüggő, egymásra épülő, hozzáadott értéket termelő folyamatnak tekintjük. Hangsúlyt fektetünk az elsődleges és a másodlagos faipar működtetésére és

fejlesztésére, a stratégia kialakítása ennek figyelembe vételével történt. A faipar tevékenységét nehezíti többek között a visszatérő válsághelyzet, a nemzetközi politikai, gazdasági környezet negatív hatása, az építőipari és ingatlanpiaci recesszió és a vevői fizetési fegyelem lazulása. Új veszélyként jelentkezik az a körülmény, hogy az állam, mint tulajdonos idézi elő az állami tulajdonban lévő faipari üzemek lemaradását a versenyben. Amíg ugyanis a magántulajdonban lévő egységek sok száz millió Ft segítséghez jutnak, a Bakonyerdő Zrt. a termelő beruházásaihoz nem kap állami segítséget. Nem csoda, ha lemaradunk, illetve az eredményesség nem javul megfelelőképpen. A faipari gyárak technológiája elavult. Jelenleg a munkahelyek megtartása - mint kiemelt közjóléti cél - is komoly feladat.

Fafajok tekintetében jelenleg a tölgy a legkeresettebb, mely szintén nem kedvez a fafeldolgozási tevékenységünknek. A Bakonyerdő Zrt. bükk rönk termelése a legjelentősebb a fafajok közül, ennek következtében jelentős mennyiségben – és ezáltal jelentős értékben – vásárolunk alapanyagot.

Az alapanyag beszerzésben fennálló nehézségek – rönk esetében magas árak, fedőréteg esetében szűk kínálat – és a nyomott értékesítési áraink nehezítik az eredményesség javítására irányuló törekvéseinket. Ezért tartjuk fontosnak a beszállítói kör stabilizálását. Az önköltség csökkenéssel járó volumen növekedést átgondolt műszaki fejlesztésekkel, eszköz beszerzésekkel és folyamatos piaci munkával érhetjük el. A faipari ágazat fejlesztése igen beruházás igényes, melynek tőkeszükséglete nagy.

Faipari tevékenységünk fejlesztésének eredményeképpen egy korszerű, minőségi terméket előállító, a jelenleginél közel kétszer nagyobb kapacitású parkettagyár; ezzel elsősorban alapanyag ellátás terén szorosan együttműködő, de egyéb fűrészipari termékeket is előállító fűrészüzem létrehozását tervezzük.

A Franciavágási Fűrészüzem egyik kiemelkedő feladata a Parkettagyár minél nagyobb arányú alapanyag ellátása a készparketta fedőrétege tekintetében. Mindemellett a piaci pozíciók megtartása és az eredményesség növelése érdekében mennyiségi és minőségi kihatással a javításra is folyamatosan törekedni kell. Az együttműködés erősítése előkészítéseként 2014. év elején telepítésre került egy vízszintes rönkhasító szalagfűrész, mely precizitásánál fogva a hengeresfa és a prizma felvágás során alkalmas különböző vastagságú fűrészáru és lamella gyártására is. Ezt kiegészítendő 2015. évi beruházási tervünkben szerepel a kész lamella gyártás technológiájának kifejlesztése, mely a Parkettagyár alapanyag ellátását fogja segíteni. Az üzem alapanyag felvágási terve meglátásunk szerint a kapacitás minél teljesebb kihasználása érdekében évente növekszik. Az idén 25.625 m³, 2018-ra 29 ezer m³ felvágását céloztuk meg. Későbbi célkitűzésünk – természetesen a piaci igények függvényében – a 35.000 m³/éves rönkfeldolgozás elérése. A megemelkedő mennyiségű fűrészáru és apróválaszték szakszerű kezelése és a szárított választékok tárolása, értékesítésre történő felkészítése végett még az idén megkezdődik a fedett és zárt-klimatizált tárolók munkálatainak előkészítése, építése, valamint szállító járműre történő rakodás időjárás elleni védelme érdekében egy fedett rakodó bokszt kialakítása. A várható befejezés 2016. év első fele.

A dielen fedőréteg pontos méretre szabásához és a végleges felület kialakításához még 2015-ben további gép beszerzést és technológiai sor kialakítását tervezzük. A megfelelő minőségű kész lamella gyártás további feltétele a szárítási technológia kidolgozása és ehhez a technikai feltételek biztosítása.

A Franciavágási Fűrészüzemben adottak a lehetőségek a svédpadló gyártás megvalósításához is. A padló alapanyagának gyártása folyamatos, jelenleg ilyen formában kerül értékesítésre. Középtávú célunk, hogy az üzemből közvetlenül a felhasználóhoz kerüljön a kész svédpadló, ezáltal ne félkész, hanem készterméket gyártsunk növelve a termék hozzáadott érték tartalmát. Fontos kérdés a növekvő termelés alapanyag igényének biztosítása. A jelenlegi – és a tervidőszakban sajnos fennmaradónak látszó – hisztérikus faipari helyzetben, amikor a

felhasználók elfelejtették azt, hogy nemcsak tölgy, hanem más fafajok is léteznek, ez fokozatosan nehezedő kérdés. Az állami erdőgazdaságokat érintő faanyag-forgalmazási szabályozás az állami tulajdonban lévő faipar rönkellátását segíti, a keresleti piac által húzott árnövekedés viszont az állami és EU-s pénzekkel támogatott magán (hazai és külföldi tulajdonban lévő magyarországi) üzemeket hozza helyzetbe.

A Tapolcai BEFAG Parkettagyárban a piacok megtartása és a korszerűsítés szükségessége végett speciális igényeket is kielégítő parkettacsalád gyártására alkalmas felületkezelő sor beruházását hajtottuk végre 2011-ben, melynek a benne rejlő technológiai újítások mellett munkahely megőrző szerepe is jelentős. Addigi technológiánkkal nem tudtunk hatékonyan termelni speciális felületkezelésű termékeket.

Versenyképességünk megtartásához elengedhetetlen a jó minőségű termék gyártása. A növekvő piaci igények megkívánják a termelési volumen emelését, mely a fajlagos költségek csökkenése által egyben eredményjavító tényező is. Mindezek érdekében korszerűsítjük a szárítás technológiáját, három ütemben 12 db új szárító kerül beépítésre 2015-ben és 2016-ban. A termelés mennyiségi növekedésének érdekében 2018-ig végrehajtjuk a préstechnológia és a fedőréteg gyártás, a végmegmunkálás és csomagolás kapacitás bővítő beruházását, valamint kiépítésre kerülnek az ehhez kapcsolódó gépészeti egységek. Az új prés lehetőséget biztosít a jelenlegitől kisebb méretű parkettaszálak gyártására, mely alapanyag beszerzés és kihozatal szempontjából egyaránt kedvező hatást vált ki. A megemelkedett parketta mennyiségének szakszerű tárolása és a gyárból történő közvetlen értékesítés zökkenőmentes lebonyolítása végett szükség van egy kb. 200.000 m² készparketta tárolására alkalmas készáruraktár megépítésére 2016. év végéig.

A beruházás eredményeként középtávon célunk 1.200.000 – 1.400.000 m² készparketta gyártása és piaci elhelyezése. Jelenlegi információinkra alapozva az 1 sávós parketta arányának nagyságrendileg 20 %-ra való emelése, a 2 sávós parketta esetében a 10 %-os mennyiség elérése a célunk. Ezáltal értékesítési átlagár emelkedést – így többlet árbevétel tudunk realizálni. Európában Franciaország és a Benelux-államok felé akarjuk bővíteni piacainkat, keleten többek között Kínában és Kazahsztánban igyekszünk erősíteni jelenlétünket. A nagyberuházás eredménye egy közepkategóriás, minőségi terméket előállító gyár; mely a vertikumban rejlő piaci előnyt („a fenntartható erdőgazdálkodástól a minőségi készparkettáig”) kihasználva tud növekedni.

A nagyberuházást hitel nélküli saját forrásból nem tudja a Bakonyerdő megvalósítani úgy, ahogy az elmúlt évek beruházásait. Amennyiben a tulajdonosi segítség elmarad, az állam nem a saját, hanem más feldolgozó üzemek fejlesztését támogatja, akkor hitelhez vagy valamilyen más külső forráshoz kell folyamodnunk.

A társaság parketta termelésének is meghatározó kérdése az alapanyag ellátás biztosítása. Stratégiai célként tűztük ki ennek megerősítését. 2015-ben már elkezdtük a jelenlegi beszállító mellett több más fedőréteget gyártó ukrán cég megkeresését. Az alapanyag ellátás legbiztosabb alternatívája természetesen az lenne, ha a társaság minél nagyobb mértékben saját forrásból képes megoldani azt. Közép-hosszú távon, a termelési volumen felfutásával párhuzamosan ezért indokolt lehetne ukrainai vagy romániai parketta alapanyag gyártással foglalkozó cégben tulajdonszerzés.

V.2.2. Hengeres fa kereskedelem

Az erdőgazdaság bővülő, és bővíthető tevékenysége. A legtöbb értékesített termék a fahasználati kereskedelemben előforduló termékkel megegyezik, de a faanyag idegen, tehát nem a Bakonyerdő Zrt. kezelésében álló erdőkből származik. Az ebbe a körbe tartozó eladók felkutatása, termékek felvásárlása, értékesítése stratégiai fontosságú feladat. Természetesen üzleti alapon az erdei fatermékek mellett más termékek kereskedelme is opció. A

kereskedelmi tevékenység növeli az erdőgazdaság árualapját, ezáltal javítja a versenypozíciót, és az értékesítéssel kapcsolatosan megállapítható feltételrendszert. A kereskedelmi tevékenységgel kapcsolatos célok az elkövetkező 3 évben a következők:

- a továbbértékesítésből származó árbevétel növelése
- új választékok, termékek bevonása
- a tevékenységet ki lehet terjeszteni az áru felvásárlásán túl kitermelésre
- területileg mind az országon belüli, mind a régió (Kárpát-medence, Közép-Európa) belüli fafelvásárlás lehetőségének kiépítése

V.3. Minőségbiztosítás

A Bakonyerdő Zrt-nél a parkettagyártásban 1996-tól működik a **Minőségirányítási rendszer** (MIR). A megfelelő kommunikációnak és szakmai háttérnek köszönhetően a Bakonyerdő Zrt. minőségirányítási rendszere jól működik. A jövőben próbáljuk ezt megtartva tovább fejleszteni.

A minőségirányítás szerepe továbbra is a termék előállítás minőségi javítását, az esetleges hibák kiküszöbölését szolgálja, biztosítja a késztermék gyártásában a nyomon követést az alapanyagok beszerzésétől a technológiai folyamatokon keresztül.

A Bakonyerdő Zrt-nél 2000-től működik **Környezetközpontú Irányítási Rendszer (KIR)**, minden tevékenységi területen (erdő- és vadgazdálkodás, fafeldolgozás). Környezetvédelmi céljainkat rövid- (éves) és hosszú távú célokként fogalmazzuk meg, figyelembe véve a jogszabályi követelmények kielégítését. A rövidtávra kitűzött célokat saját erőforrásokból valósítjuk meg.

A környezeti politikában megfogalmazottakkal összhangban végzett erdőgazdálkodási munkánk során az erdő továbbra is szolgálja **a levegő tisztaságának védelmében, a talajerózió védelmében, a növényi és állati élőhelyek védelmében valamint a társadalmi funkcióiban - sport, pihenés, turisztika - betöltött szerepét.**

A Bakonyerdő Zrt. erősítve környezetvédelmi tevékenységét, az **FSC** alapelveit **tanúsítottan** alkalmazza, a tartamosság, a természetszerűség, a jogszerűség, szakmailag megalapozott tervek, a biológiai sokféleség fenntartásának követelményeit betartva gazdálkodik a kezelésére bízott erdőterületeken.

A vízvédelem, mint a környezetvédelem egyik szakterülete, is kiemelkedő jelentőségű. Az erdészeti egységek területén található patakok és tavak védelme, tisztántartása a jövőben is nagyon fontos. A gyáregységekhez, vadászházakhoz és erdei iskolákhoz tartozó fűrt kutak egyrészt ivóvíz biztosítás céljából funkcionálnak, másrészt monitoring kutak, melyek a vízszennyezés megelőzése céljából szükségesek. A parkettagyárban ipari szennyvíz keletkezik, melynek tisztítására szennyvíztisztító berendezést üzemeltetünk. Évek óta problémát jelent a szennyvízre előírt jogszabályi határértékek betartása. Rövid távú fejlesztések szükségesek.

Állandó és megterhelő feladatot jelent minden évben az erdők – elsősorban az utak mentén, valamint a települések közelében és az erdei pihenőhelyek – tisztántartása (hulladékmentesítése), karbantartása. A változáshoz az anyagiakon kívül másra is szükség van. Ennek érdekében a Bakonyerdő Zrt. mind nagyobb szerepet vállal a környezetünk megóvásában azzal is, hogy a társadalmi tudatformálásban jelentősen kiveszi részét az erdei tanösvények, erdei iskolák létrehozásával és folyamatos működtetésével.

FSC az erdőgazdálkodásban 2012 évtől tanúsított. A fafeldolgozási ágazatban 2013 évben indult a tanúsítási folyamat. Céljaink és feladataink teljesítését világviszonylatban is elfogadott és rögzített alapelvek, gazdálkodási feltételek – **FSC** alapelvek – szerint kívánja végezni.

Az FSC tanúsítvány azt garantálja, hogy az ilyen dokumentummal rendelkező erdészetek, üzemek, gyárak betartják az FSC szigorú szabványait, és az általuk gyártott illetve forgalmazott alapanyagok és termékek előállítása környezettudatos módon történik.

Az FSC tanúsítás stratégia fontosságú. Cél a meglévő faipari technológiában tovább fejleszteni és a jövőben tervezett kapacitás növelő beruházásokra kiterjeszteni. Ennek piaci jelentőségét is érzékeljük.

A **HACCP** egy nemzetközileg elfogadott élelmiszerbiztonsági rendszer, melyet vadászházainkban, erdei iskoláinkban alkalmazunk. Az éves hatósági ellenőrzések során bizonyítjuk, hogy a rendszer megfelelően működik. A rendszer további megerősítést és fejlesztést igényel.

VI. Stratégiai célok megvalósításához szükséges eszközök

VI.1. Beruházások, fejlesztések iránya

A stratégiai tervezési időszakban – arra is tekintettel, hogy a legfontosabb közjóléti feladatnak a munkahelyek megőrzését tekinti - a Bakonyerdő Zrt. az alábbi fő célkitűzéseket kívánja megvalósítani:

1. Fő fejlesztést a **faipari ágazat** igényel, melynek vonatkozásában a már 2015-ben megkezdett beruházási sorozat megvalósításával a teljes gyártási technológia megújul. A beruházás keretében az alábbi ütemezési elképzelésünket tervezzük véghezvinni:

2016: Zalahaláp, szárító-kapacitás bővítése és technológia korszerűsítése
Zalahaláp, készáruraktár építése
Franciavágás áru-megóvás, fedőréteg gyártósor kiépítése

2017: Zalahaláp, fedőréteg gyártó sor
Zalahaláp, végmegmunkáló és csomagoló
Zalahaláp, préstechnológia fejlesztése I. ütem
Franciavágás, svédpadló gyártás

2018: Zalahaláp, préstechnológia fejlesztése II. ütem
Zalahaláp, járulékos munkák
Franciavágás, hőközpont, irodaépület

Tekintettel arra, hogy a beruházás sorozat tervezés alatt van, s a terv része az ütemezés is, fenti sorrend változhat. A faipari koncepció részletezett fejlesztési elképzeléseihez jelentős külső forrásokat kell bevonni, melyre több lehetőség adódik. Kézenfekvő volna a tulajdonos valamilyen formában történő támogatása vagy tőkeemelése. Ennek hiányában hitelt vagy egyéb pénzügyi forrást kell igénybe vennünk.

A technológia komplex megújításán kívül fontosnak tartjuk a faipari objektumok, épületek (irodák, kiszolgáló épületek, elsősorban Franciavágáson) állagmegóvó, korszerűsítési munkáinak elvégzését is.

2. Az **erdőgazdálkodásban** kiemelten szükségesnek ítélt beruházások, felújítások elvégzését tervezzük, az alábbi felsorolás szerint:
 - A feltártság növelésének érdekében erdészeti utak és épített közelítő nyomok építése (évente átlagosan 3-5 km), valamint épített útjaink állapotának megőrzése, aszfaltburkolatú utak felújítása.

- Az erdészeti objektumok, építmények (irodák, szolgálati bérlakások, erdei vendégházak) folyamatos felújítása, korszerűsítése, műszaki állapotuk fokozott védelme.
- Az erdészeti gépek szakszerű karbantartása, javítása, az ehhez vonatkozó szervízhálózat megszervezése. (A speciális erdészeti gépek javítását, karbantartását továbbra is saját műhelyben kívánjuk végezni, ehhez rendelkezünk szaktudással, műhellyel, szerszámokkal.)
- Vadkárrelhárító kerítések szükséges mértékű építése.
- Közjóléti objektumok és berendezéseinek folyamatos karbantartása, felújítása és állandó fejlesztése.

Az információs rendszer fejlesztése

Erdészeti terepi adatrögzítő bevezetése

Az erdei készletek napra pontos elektronikus kezeléséhez, az erdészeti térképek, objektumok terepen való online megjelenítéséhez terepi adatrögzítő berendezéseket kívánunk beszerezni. Ezzel az erdőgondnokok és az erdészek a napi munkájuk során kint az erdőben is közvetlenül hozzáférnek az adott terület aktuális adataihoz, a készletváltozásokat közvetlenül rögzíteni tudják majd.

Infokommunikációs hálózati rendszer megújítása

Egy korszerű infokommunikációs rendszer bevezetésével egy hálózatban lesz összefogva az ügyviteli és szakmai rendszereink üzemeltetéséhez szükséges, telephelyeinkkel való biztonságos bérelt vonali adatkapcsolat és telekommunikáció, amely az IP technológia üzemeltetésének lehetőségét is biztosítja a vezetékes telekommunikáció terén.

Alapanyag, félkész-, és készáru vonalkódos nyomon követése a parkettagyárban

Vonalkódos termékkövetéssel a termelési adatokból nyert információra épülő termelésirányítási rendszer bevezetése, amely segít a termelés optimalizálásában. Összegyűjti és tárolja az alapanyagok, gyártásközi termékek, készáruk mozgását, a gépek, eszközök kihasználtságát, ezáltal az üzemi adat- és összefüggésrendszert. Pontosan rögzíti és visszanyeri a gyártási információkat a pontosabb döntéshozatal érdekében. Lehetővé teszi a múlt analizálását a jövő működésének folyamatos javítása céljából.

VI.2. Pénzügyi stratégia, likviditásmenedzsment

A Társaság pénzügyi helyzete szilárd, fizetőképessége jó. Annak ellenére, hogy a 2014. év elején egy korábbi extrém vagonhiány okozta probléma pénzügyi nehézségeket okozott, a likviditás biztonsága megmaradt. Ennek érdekében akkor átmenetileg a rendelkezésre álló folyószámla hitelkeret egy részének igénybevétele mellett a fizetőképesség fenntartása megtörtént. A vagonhiány rendeződésével és az év eleji magasabb értékesítés következtében a társaság pénzellátottsága fokozatosan stabilizálódott, és a társaság 2014. évi – a plusz kitermelések miatti - kiugró nyeresége a pénzeszköz állományban is megmutatkozott. Bizonyosságot nyert, hogy a vállalat képes jelentősebb nehézségek áthidalására is.

A folyó termelés és a beruházások finanszírozásához valamint munkavállalókkal kapcsolatos kifizetésekhez és a költségvetési kötelezettségek teljesítéséhez szükséges források naprakészen biztosítottak. Ezen a területen a jelenlegi kedvező helyzet fenntartása szükséges, ami a stabilitás és a fejlesztések megvalósításának alapkövetelménye.

Társaságunk pénzforgalmára, pénzeszköz állományának nagyságára, valamint a folyamatos és jó kapcsolattartás eredményeként a számlavezető bankok a folyószámlán lévő pénzeszközökre

egyedi kamatot állapítottak meg. Az átmeneti likviditási rések kezelésére rendelkezésre bocsátott folyószámla hitelkeretek kondíciói kedvezőek. Jelenleg három jelentős piaci szereplő, a K&H Bank, a Raiffeisen Bank és a Takarékbank számláin bonyolódik a pénzügyek majdnem száz százaléka, azonban a több lábbon állás startégiája itt is jelentős szerepet kap, mivel a nemrég állami tulajdonba került MKB Bankkal a közelmúltban zárultak le a tárgyalások.

A társaság aszálykáros hitelei már 2014 januárjában lejártak, így a társaság sem rövid, sem hosszú lejáratú hitellel nem rendelkezik, az ingatlanvagyon pedig teljes mértékben tehermentes.

A folyó, ill. következő évek beruházásainak – az eddigiekhez hasonló - önerős finanszírozása a likviditási helyzet optimális szint alá csökkenéséhez vezethet. Ennek elkerülésére, a mindenkori biztonságos fizetőképesség megőrzésére (lehetőség szerint rövidlejáratú hitel igénybevétele nélkül) a folyó és a következő 2 év gépjármű beszerzéseinek lízing finanszírozása mellett született döntés. A finanszírozás lehetővé teszi, hogy a fizetések hosszabb időtávon egyenletesen szétoszthatóak legyenek. A jelenlegi kedvező kamathelyzet pedig lehetővé teszi, hogy olcsó finanszírozási forrásból történjen gépjármű beszerzés. A konstrukció előnye még, hogy nem jár jelentős azonnali likvid eszköz lekötéssel, ami azt is jelenti, hogy nem előre finanszírozott az élettartam elején jelentkező nagymértékű avulás.

A fő stratégiai cél a faipari fejlesztés, annak nagyságrendje a saját erőn (ami jellemzően az értékcsökkenés és az adózott eredmény összegéből kalkulálható) felül plusz forrás szükséglet bevonását igényli. Erre a forrásbevonásra több alternatíva közül lehet, illetve kell majd kiválasztani az adott gazdasági helyzet és a társaság pénzügyi lehetőségei közül a legjobban megfelelőt. Ezek a lehetőségek a következők lehetnek: elnyerhető pályázatok, hitel, lízing, tőkeemelés, közvetlen tulajdonosi hozzájárulás.

A jelenleg legfőbb fahasználati ágazat mindenkori fakitermelési lehetősége az elért árbevételen, eredményen keresztül természetesen a társaság pénzügyi helyzetére, likviditására is jelentős hatással van. Azonban ezen a területen nagyobb mértékű visszaeséssel kell számolni, és a tervezett faipari beruházások is komoly finanszírozási igényt jelentenek. Mindezeket figyelembe véve tehát a társaságnak sokkal alacsonyabb kockázatokkal kellene szembenéznie a likviditás biztosításával kapcsolatban akkor, ha számára kedvezőbb pályázati lehetőségek állnának rendelkezésre – például az állományi létszám nem zárná ki a pályázati lehetőségekből – vagy akár vissza nem térítendő támogatásra, még inkább esetleges tőkeemelésre számíthatna. Ebben a tekintetben Társaságunk folyamatos versenyhátrányban van a magánszektorhoz viszonyítva, ahol a támogatások igénybevételére van lehetőség.

Természetesen alapvető cél és feladat, hogy a társaság folyamatos likviditása biztosítva legyen, ami a stabil működés alapvető feltétele. A pénzügyi kockázatok felmérése, elemzése, értékelése és a szükséges intézkedések kidolgozása a stratégia figyelembe vételével már az éves pénzügyi tervek kidolgozásakor megkezdődik.

VI.3. Marketing

A Bakonyerdő Zrt. sokszínűségét mi sem bizonyítja jobban, mint tevékenységi köreink sokasága.

Mivel minden tevékenységi területünknek mások a célcsoportjai, mások az üzenetei, ezért társaságunk tevékenységi területenként külön-külön marketing és kommunikációs tervet alkalmaz.

Marketingtervünkben célunk, hogy a Bakonyerdő márkanév országosan is ismert legyen. A helyi lakosság minél nagyobb része megismerje a Bakonyerdő gazdálkodási területeit. Pozicionálást illetően el kell érünk, hogy a Bakonyerdő név hallatán a természetvédelem, a szakszerűen kezelt erdők, a turista útvonalak, a pihenés, kikapcsolódás kellemes érzete legyen

az emberekben. Új szlogent vezettünk be: *”Bakonyerdő- Mindenünk a természet!”*. Tovább erősítjük a külső és belső PR-tevékenységünket és az online jelenlétünket.

A marketing kommunikációs eszközöknél alkalmazzuk a reklámot, hirdetést (divízióknak megfelelően). PR tevékenységeink közül a külső PR-nál az egységes megjelenésre törekszünk.

A fafeldolgozás stabilitásánál fontos szerepe van a termékeink bemutatásának.

Minél több emberrel szeretnénk megismertetni termékeinket, hogy minél többen vásárolják. Ezért fontos, hogy termékeinket kiállításokon bemutassuk, közvetítsük a fogyasztó felé. A forgalmazó üzletekben pedig a stabilitás érdekében fontos az egységes megjelenés, azaz mindenhol ugyanolyan vagy hasonló formában találkozzon a vevő a termékeinkkel. Ezzel a célunk egy határozott termék imázs megvalósítása. A BEFAG Parketta, mint márkanév kötelez bennünket, a jó hírnév öregbítésére. Természetesen a legjobb marketing a jó minőség, aminek záloga a folyamatos fejlesztés.

VI.4. Humánerőforrás-gazdálkodás

Szervezeti felépítés

A Bakonyerdő Zrt. szervezete többnyire az állami erdőgazdaságokra jellemző séma szerint működik. Az operatív központi irányítás a vezérigazgató és a közvetlenül hozzá tartozó vezérigazgató-helyettesek révén valósul meg.

A központi apparátus létszáma és szakképzettsége megfelel az elvárásoknak és a feladatoknak, bár az adatszolgáltatási feladatok mértéke bővítést indokol. A szervezetben alapvető változásokat nem tervezünk, a piaci-gazdálkodási környezet változása természetesen szervezeti válaszokat is igényel. Indokoltnak látjuk az üzemtervezés megszűnése és az erdőtervi adatok megalapozottságának csökkenése miatt saját erdőgazdálkodási tervező egység létrehozását. A beszerzési igények növekedése és a kereskedelmi tevékenység fejlesztése szervezetalakítással is járhat. Az on-line informatikai hálózat a Központ és az egységek közötti feladatmegosztást támogatja és kiszolgálja.

Létszám, szakképzés

Az elmúlt évtizedben folyamatosan csökkent a személyi állomány, a 2010. évtől azonban ez a tendencia megfordult, a termelési volumen és a tevékenységi körök bővítésével párhuzamosan emelkedésnek indult. A Bakonyerdő Zrt. továbbra is fontos szempontnak tartja a működési területének hátrányos helyzetű régióiban a munkahelymegőrzést. A két faipari gyár összesen közel 300 munkavállalót foglalkoztat.

Nagy hangsúlyt helyezünk a megfelelő szakember utánpótlásra, és a Társaság munkavállalóinak a naprakész ismereteinek elmélyítésére, képzettségük szintjének emelésére. Ezzel összhangban 2013. évtől 2014 júliusáig a TÁMOP 2.1.3. C. „Munkahelyi képzések támogatása nagyvállalkozások számára a konvergencia régióban” című pályázat keretein belül a munkatársak széleskörű képzéseken vettek részt. Természetesen a munkavállalók képzését a továbbiakban is támogatni kívánja a társaság mind pályázatok útján, mind saját erőből.

A Bakonyerdő Zrt. fontos szempontnak tartja a munkahelymegőrzést, és az országos foglalkoztatáspolitikai törekvéseket, melyek szellemében 2015. évben átlagosan 400 fő alkalmazásával tervezett az országos közfoglalkoztatási programban. A közfoglalkoztatás célja a többletfoglalkoztatás, így túlnyomó részt közjóléti munkákat fognak a közmunkások elvégezni. Elsősorban turistautak, tanösvények kijelölésében, karbantartásában, tűzpászták készítésében, határjelek karbantartásában, valamint az illegális szemét lerakók felszámolásában, közjóléti eszközök kihelyezésében, karbantartásában kapnak feladatokat.

Emellett szükség van munkájukra az erdőfelújításban is, elsősorban a gyomnövények visszaszorításában, valamint a talaj-előkészítésekben, makkvetésekben, befejezett ápolásokban. Bár a stratégiai tervben a jelenlegi létszám szinten tartásával számolunk, a rendelkezésre álló kínálat zsugorodása miatt nem kizárt ennek a fokozatos csökkenése.

Keresetek, béren kívüli juttatások

A társaságnál keresettömeg szabályozás van érvényben. A korszerű technikai alapokra helyezett, piac által elfogadott termelés csak szakképzett, a cég iránt elkötelezett munkavállalókkal garantálható, melynek egyik legfontosabb eszköze a versenyképes jövedelem megteremtése. Ennek tudatában a társaságnál a keresetek szinten tartásához szükséges a legalább inflációt követő béremelés, egyben figyelemmel kell lenni a konkurenciára is. A keresettömeg és terhei gazdálkodási szempontból egyebekben nem különbözik a többi költségnemtől, külön szabályozása tehát nem logikus. A kifizetett keresettömeg makroökonómiai szempontból vásárlóerőt jelent, tehát a gazdasági növekedés elősegítése is a növelését indokolja. A jövedelmezőség biztosítása minden költségnem tekintetében korlátozó tényező, emellett az adott évi bértervezéskor figyelembe kell venni a faipar termelésbővülését, ami többlet bértömeg igényel járhat az esetleges létszámbővítés és műszakpótlékok miatt.

A társaság munkavállalói munkabérükön kívül, béren kívüli juttatásban is részesülnek. Az adott évi cafetéria keret meghatározásakor alapvető a társaság aktuális pénzügyi, likviditási helyzetének és eredményességének figyelembe vétele, valamint az aktuális adózási szabályozás. A béren kívüli plusz juttatási formát a következő években is fenn kívánja tartani a társaság természetesen a teherviselő képesség függvényében.

VII. Fontosabb döntések a stratégiai cél eléréséhez

A stratégia kialakítása során nagy hangsúlyt fektettünk az egymásra épülő elsődleges és másodlagos faipar fejlesztésére. A faipari tevékenységet a Társaság saját kiemelt feladatának tekinti. Ehhez tulajdonosi, pályázati és pénzügyi forráson kívül más külső forrás (például társ erdőgazdaságoktól kapott pénzeszköz, amely a tulajdonosi szerkezet változásával járhat) igénybevételét nem tervezi. A stratégiai időszakot érintő legnagyobb fajsúlyú döntések egyértelműen e területet érintik.

Az ágazat alapanyag beszerzésében fennálló nehézségek – rönk esetében magas árak, fedőréteg esetében szűk kínálat – és a nyomott értékesítési áraink nehezítik az eredményesség javítására irányuló törekvéseinket. Ezért fontos a beszállítói kör stabilizálása. Az önköltség csökkenéssel járó volumen növekedést átgondolt műszaki fejlesztésekkel, eszköz beszerzésekkel és folyamatos piaci munkával érhetjük el. A faipari ágazat fejlesztése igen beruházás igényes, melynek tőkeszükséglete nagy.

Faipari tevékenységünk fejlesztésének eredményeképpen egy korszerű, minőségi terméket előállító, a jelenleginél közel kétszer nagyobb kapacitású parkettagyár; ezzel elsősorban alapanyag ellátás terén szorosan együttműködő, de egyéb fűrészipari termékeket is előállító fűrészüzem létrehozását tervezzük.

A faipari koncepció fejlesztési elképzeléseihez jelentős külső forrásokat kell bevonni, melyre több lehetőség adódik. A tulajdonos valamilyen formában történő támogatása vagy tőkeemelés indokolt lenne. Ennek hiányában hitelt vagy egyéb pénzügyi forrást kell igénybe vennünk.

A fahasználati feladatok elvégzését minden tekintetben befolyásolják az erdőfeltártság mennyiségi és minőségi jellemzői. A faipari nagyberuházás mellett ezért az erdőszeti

infrastruktúra fejlesztését, felújítását és állagmegóvását kiemelt feladatnak tekintjük a tervidőszakban.

Összefoglalás

A Bakonyerdő Zrt. olyan vertikálisan egymásra épülő üzletágakkal rendelkező, faipari feldolgozással integrált, komplex erdőgazdálkodási vállalkozás, amelynek szerepe az állami erdészeti portfólión belül méreténél fogva is jelentős, a hazai parketta piacon meghatározó szerepet tölt be, természetközeli alapelveken nyugvó erdőgazdálkodási tevékenységével a kezelésében lévő erdőállományok értékét folyamatosan növeli.

A Zrt. gazdálkodásával kapcsolatban alapvető stratégiai célként fogalmazható meg, hogy a társaságot folyamatos növekedési pályára állítsuk. A fahasználati ágazat árbevételének stabilitása és kiegyensúlyozottsága mellett a faipari árbevétel permanens növelése a célkitűzés.

Az elért nyereséggel részben a társaság saját tőkéje gyarapodik, részben az amortizációt elérő vagy azt meghaladó mértékben vissza kívánjuk forgatni beruházásokon, fejlesztéseken keresztül az eszközállomány növelésébe. Mindezek mellett a foglalkoztatás szinten tartására, lehetőség szerint bővítésére is hangsúlyt fektetünk.

Társaságunk a térségben vezető szerepet betöltő erdészeti gazdálkodóként, integrátorként kíván fellépni. A Bakonyerdő Zrt. egy dinamikusan növekvő társaság, amely gondoskodik a kezelésében lévő erdővagyon megfelelő használatáról, védelméről, gyarapításáról és gazdasági hasznosításáról.

Az egyes üzletágak stratégiai céljai:

- **Erdőgazdálkodás:** az erdőtervi lehetőségek kihasználása, a természetvédelmi korlátozások betartása a piaci lehetőségek figyelembe vétele mellett. Alapvető célunk továbbra is a tartamos erdőgazdálkodás, amely dinamikus egyensúlyi állapot elérése mellett biztosítja a szükséges hozamot, emellett minden tekintetben megfelel a megváltozott elvárásoknak is.

- **Vadgazdálkodás, vadászat:** az erdőgazdálkodási célokat és feladatokat, és a környezet elvárásait is figyelembe vevő kiegyensúlyozott vadgazdálkodás folytatása. A meglévő vadászati partnerkapcsolatok megőrzése, bővítése, közvetlen kapcsolatok kiépítése.

- **Közjóléti tevékenység:** nagyobb szerepet szánunk a közfoglalkoztatottak munkájának a közjóléti fenntartásban, ahol kellő hatékonysággal foglalkoztathatóak. Alapvető a társadalom igényeihez igazodó erdőgazdálkodási tevékenység mellett a környezettudatos nevelés támogatása. Fontos célunk és feladatunk, hogy a társadalommal, amely részéről egyre nagyobb igény van a természetjárásra, megismertessük az erdőben folyó szakmai munkát, az erdőfelújítás célját. Ezt a célt jól szolgálja az utóbbi évek munkájának köszönhetően kialakított erdei iskola -alkotóház -pihenőhely -hálózatunk, valamint erdei tanösvényeink, kilátóink, tornapályáink, állatbemutatóink.

- **Fafeldolgozás:** A Franciavágási Fűrészüzem egyik kiemelkedő feladata a Parketta gyár minél nagyobb arányú alapanyag ellátása a készparketta fedőrétege tekintetében. Mindemellett a piaci pozíciók megtartása és az eredményesség növelése érdekében mennyiségi és minőségi kihatással javításra is folyamatosan törekedni kell. A nagyobb kereslettel rendelkező termékek körének bővítése, a piaci pozíciók javítása, az eredményesség fenntartása a célunk.

A Zalahalápi Parkettyár gyártási és értékesítési tevékenységének bővítése, jövedelmezőségének további javítása a célkitűzés. További kapacitásbővítés jelentős beruházások megvalósításával érhető el, melyet a folyamatos termelés mellett kívánunk megvalósítani.

Össességében elmondható, hogy a fahasználati ágazat stabilitásának és kiegyensúlyozottságának fenntartása mellett faiparunk súlyának fokozatos növelését és húzó ágazattá történő fejlesztését akarjuk elérni.