



Janusz Kocel – doktor habilitowany, pracownik Instytutu Badawczego Leśnictwa, zatrudniony na stanowisku profesora nadzwyczajnego w Zakładzie Zarządzania Zasobami Leśnymi. Autor wielu publikacji z zakresu ekonomiki leśnictwa i zarządzania gospodarstwem leśnym. Dużą część swoich zainteresowań badawczych poświęcił transformacji polskiej gospodarki leśnej, zwłaszcza problematyce sektora usług leśnych i przedsiębiorczości leśnej.

Głównym celem książki jest wypełnienie luki w publikacjach na temat powstawania i rozwoju sektora usług leśnych od początku przemian ekonomiczno-organizacyjnych w końcu lat 80. minionego stulecia do chwili

obecnej. Okres ten, istotny w historii polskiego leśnictwa, nie ma odpowiednika w rozwoju gospodarki leśnej innych krajów. W publikacji wykorzystano obszerny materiał empiryczny uzyskany w trakcie prac zleconych przez Dyрекcję Generalną Lasów Państwowych, wyniki badań własnych oraz dokumenty zgromadzone przez jednostki organizacyjne Lasów Państwowych, a także opracowania krajowe i zagraniczne.

Praca wszechstronnie i wyczerpująco prezentuje rozmaite zagadnienia związane z przedsiębiorczością leśną. Wiele miejsca poświęca rozważaniom teoretycznym dotyczącym firmy, przedsiębiorcy i jego rodziny, której rola w przedsiębiorczości leśnej ma szczególne znaczenie. Najbardziej jednak skupia się na problematyce związanej z powstaniem i rozwojem prywatnych firm leśnych świadczących usługi na rzecz Lasów Państwowych. Autor przeprowadza kompleksową ich charakterystykę, biorąc pod uwagę liczbę firm, wielkość zatrudnienia, formę organizacyjno-prawną prowadzonej działalności, a także wyniki ekonomiczno-finansowe, przeżywalność oraz konkurencyjność na leśnym rynku usług. Opisuje polskiego przedsiębiorcę leśnego, uwzględniając jego podstawowe cechy – wiek, wykształcenie oraz staż w prywatnej przedsiębiorczości leśnej.

Czytelnik znajdzie w publikacji wiele informacji dotyczących podejmowania decyzji inwestycyjnych, wymagających od przedsiębiorcy interdyscyplinarnej wiedzy i skłonności do podejmowania ryzyka, a także na temat strategii rozwoju prywatnych firm leśnych.

Adresatami publikacji są przedsiębiorcy leśni, studenci wyższych uczelni, uczniowie średnich szkół leśnych oraz osoby, które w swej działalności zawodowej są bezpośrednio związane z przedsiębiorczością leśną.

Janusz Kocel

FIRMY LEŚNE W POLSCE



Lasy Państwowe

JANUSZ KOCEL

FIRMY LEŚNE
W POLSCE

ISBN 978-83-61633-94-5

FIRMY LEŚNE

W POLSCE

JANUSZ KOCEL

FIRMY LEŚNE

W POLSCE



Centrum Informacyjne
Lasów Państwowych

Wydano na zlecenie
Dyrekcji Generalnej Lasów Państwowych
Warszawa 2013

© Centrum Informacyjne Lasów Państwowych
ul. Bitwy Warszawskiej 1920 r. nr 3
02-362 Warszawa
tel.: (22) 822-49-31
faks: (22) 823-96-79
e-mail: cilp@cilp.lasy.gov.pl
www.lasy.gov.pl

Autor

Dr hab. Janusz Kocel – Instytut Badawczy Leśnictwa
Sękocin Stary, ul. Braci Leśnej 3, 05-090 Raszyn

Recenzje

Prof. dr hab. Henryk Różański
Mgr inż. Piotr Grygier

Redakcja

Antonina Arkuszewska

Zdjęcia na okładce

Małgorzata Dziepak (s. IV okładki), Krzysztof Fronczak (s. I okładki)

Projekt graficzny

Jakub Łoś

Korekta

Agata Wdowik

ISBN 978-83-61633-94-5

Przygotowanie do druku

EDO – Jakub Łoś

Druk i oprawa

ORWLP w Bedoniu

Spis treści

Przedmowa	9
1. Firma i przedsiębiorca w ujęciu teoretycznym	15
1.1. Podstawowe informacje o firmach i przekształceniach własnościowych przedsiębiorstw	15
1.1.1. Firma w ujęciu teoretycznym i historycznym	15
1.1.2. Wybrane zagadnienia z zakresu metod prywatyzacji i restrukturyzacji	19
1.2. Przedsiębiorca w teorii i praktyce	25
1.2.1. Kształtowanie się pojęcia przedsiębiorcy i przedsiębiorczości	25
1.2.2. Przedsiębiorca i jego rodzina a firma	30
1.3. Rola małych i średnich firm w gospodarce rynkowej	36
1.4. Krótka charakterystyka przemian strukturalno-własnościowych w gospodarce leśnej wybranych krajów Europy Środkowej i Wschodniej	48
2. Zmiany ekonomiczno-organizacyjne w Lasach Państwowych w latach 1945–2012	61
2.1. Uwarunkowania historyczno-organizacyjne powstania prywatnego sektora usług w polskiej gospodarce leśnej (1945-1989)	61
2.2. Rozwój usługowego systemu wykonawstwa zadań nadleśnictw w okresie transformacji polskiej gospodarki	67
2.3. Ekonomiczne aspekty prywatyzacji wykonawstwa prac leśnych	78
2.4. Pozaekonomiczne skutki prywatyzacji działalności gospodarczej nadleśnictw	82
2.5. Tryb wyłaniania wykonawców i warunki umów zawieranych przez nadleśnictwa na wykonywanie usług	86
3. Powstanie i rozwój prywatnych firm leśnych wykonujących usługi na rzecz Lasów Państwowych	97
3.1. Przyczyny powstawania prywatnych firm leśnych i zjawiska towarzyszące	97
3.2. Charakterystyka prywatnych firm leśnych	100
3.2.1. Liczba i wielkość firm oraz struktura zatrudnienia	100

3.2.2. Formy organizacyjno-prawne prowadzenia działalności gospodarczej	113
3.2.3. Formy opodatkowania	116
3.3. Analiza ekonomiczno-finansowa firm leśnych	119
3.3.1. Wprowadzenie	119
3.3.2. Przychody	120
3.3.3. Czynniki kształtujące wielkość przychodów firm leśnych	125
3.3.4. Struktura kosztów firm leśnych	134
3.3.5. Sezonowa dynamika przychodów i kosztów w firmach leśnych	139
3.4. Konkurencyjność firm w sektorze usług leśnych	142
3.5. Przeżywalność firm leśnych	147
3.6. Wyposażenie firm w środki techniczne i ich wykorzystanie	155
3.6.1. Wdrażanie innowacyjnych rozwiązań technicznych i technologicznych	155
3.6.2. Liczba i stopień wykorzystania środków technicznych przez firmy leśne	159
3.6.3. Czynniki determinujące wprowadzanie nowoczesnych środków technicznych do pracy w lesie	163
3.7. Fazy rozwoju prywatnego sektora usług leśnych w Polsce	168
4. Przedsiębiorcy leśni w polskiej gospodarce leśnej	177
4.1. Zarys ogólny	177
4.2. Wiek	179
4.3. Wykształcenie	183
4.4. Okres działalności firmy a przedsiębiorca	195
4.5. Zakres korzystania przez przedsiębiorców leśnych z informacji biznesowej	199
4.6. Firmy rodzinne w przedsiębiorczości leśnej	210
5. Proces inwestowania w prywatnych firmach leśnych	213
5.1. Podejmowanie decyzji inwestycyjnych	213
5.2. Rodzaje inwestycji w prywatnych firmach leśnych	216
5.3. Czynniki kształtujące poziom inwestycji w prywatnych firmach leśnych	221
5.4. Źródła finansowania inwestycji w prywatnych firmach leśnych	229
6. Strategie rozwoju prywatnych firm leśnych	237
6.1. Elementy strategii przedsiębiorstwa	237
6.2. Kryteria wyróżniające usługowe firmy leśne i ich wpływ na wybór strategii rozwoju	239
6.3. Bariery rozwoju firm leśnych	243
6.4. Strategie firm leśnych na leśnym rynku usług	249
6.5. Licencje i certyfikaty udzielane prywatnym firmom leśnym jako strategia firm w sektorze usług leśnych	261

6.6. Kooperacja w strategiach firm leśnych	268
7. Instrumenty pomocy prywatnym przedsiębiorcom	271
7.1. Pomoc finansowa i pozafinansowa udzielana małym i średnim przedsiębiorstwom w krajach o rozwiniętej gospodarce rynkowej	271
7.2. Pomoc finansowa i pozafinansowa udzielana firmom leśnym w Polsce przed wejściem do Unii Europejskiej	278
7.3. Wsparcie firm leśnych w Polsce po akcesji do Unii Europejskiej	286
7.3.1. Wsparcie finansowe w ramach programów pomocowych Unii Europejskiej	286
7.4.1. Pomoc pozafinansowa	294
8. Organizacje zrzeszające prywatnych przedsiębiorców leśnych w kraju i za granicą	303
Zakończenie	311
Bibliografia	317

Przedmowa

Stosunki ekonomiczno-prawne kształtujące się w polskiej gospodarce na początku lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku wytyczyły nowe kierunki działań również dla gospodarki leśnej. Zmiana zasad działania polegała na zaniechaniu gospodarki nakazowo-rozdzielczej i wprowadzeniu do praktyki gospodarczej Lasów Państwowych mechanizmów gospodarki rynkowej. Śledząc procesy zachodzące w innych dziedzinach gospodarki narodowej, stało się jasne, że bierna postawa, zaniechanie konkretnych działań i nieprzystosowanie się do reguł gry rynkowej mogą postawić gospodarkę leśną w takiej sytuacji, w jakiej znalazł się inny sektor gospodarki narodowej, pokrewny leśnictwu – rolnictwo. Majątek państwowych gospodarstw rolnych (PGR-ów) w krótkim czasie został sprywatyzowany, a dotychczasowi pracownicy stracili pracę. Wielu z byłych pracowników PGR-ów nie potrafiło się odnaleźć w nowych uwarunkowaniach, tak diametralnie odmiennych od poprzednich.

Państwowe Gospodarstwo Leśne Lasy Państwowe stosunkowo szybko, bo już w 1990 r., podjęło działania, których głównym celem miała być poprawa sytuacji ekonomicznej jednostek organizacyjnych. Środkiem realizacji tego celu i głównym narzędziem przemian ekonomiczno-organizacyjnych stała się prywatyzacja działalności gospodarczej nadleśnictw. W historii polskiego leśnictwa nie było podobnego przedsięwzięcia. Doprowadziło ono gospodarkę leśną do wzrostu efektywności ekonomicznej, pozostawiając ją jednocześnie nadal w gestii Skarbu Państwa.

Pierwsze inicjatywy podjęte przez jednostki organizacyjne Lasów Państwowych wyprzedziły dokonania legislacyjne, gdy Sejm Rzeczypospolitej Polskiej w dniu 28 września 1991 r. uchwalił ustawę o lasach. Jednocześnie w gospodarce narodowej zaczął się proces transformacji systemowej. Niemal całkowicie zrezygnowano z urzędowego kształtowania cen, wprowadzono wymienialność złotego, zniesiono administracyjne rozdzielnictwo, zliberalizowano przepisy dotyczące działalności gospodarczej i zapoczątkowano proces prywatyzacji. Przedstawione uwarunkowania spowodowały rozległe konsekwencje we wszystkich sferach życia gospodarczego kraju. Od 1989 r., poprzez proces restrukturyzacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych, realizowano nowy program przemian, zmierzający do osiągnięcia określonych celów gospodarczych i społeczno-politycznych.

Gospodarka leśna cechuje się specyficznymi uwarunkowaniami ekonomicznymi i społecznymi, dlatego też w dostosowywaniu jej do zasad gospodarki rynkowej wybrano własną drogę przemian gospodarczo-strukturalnych. Drogą tą była prywatyzacja działalności gospodarczej jednostek Lasów Państwowych, jakimi są nadleśnictwa. Proces ten doprowadził do restrukturyzacji zatrudnieniowo-majątkowej, a w konsekwencji do poprawy wyników ekonomicznych i uzyskania lepszych efektów gospodarczych.

Niniejsza praca możliwie wszechstronnie i wyczerpująco prezentuje różnorodne zagadnienia związane z przedsiębiorczością leśną. Podstawowym jej celem jest wypełnienie publicystycznej luki dokumentującej powstawanie i rozwój sektora usług leśnych w okresie przemian ekonomiczno-organizacyjnych do chwili obecnej. Ten istotny okres w historii polskiego leśnictwa nie ma odpowiednika w rozwoju gospodarki leśnej w innych krajach. W publikacji wykorzystano m.in. szeroki materiał empiryczny uzyskany w trakcie monitoringu sektora usług leśnych przeprowadzonego w latach 1993, 1996, 1999, 2003 i 2006, wyniki badań własnych oraz dokumenty zgromadzone przez jednostki organizacyjne Lasów Państwowych, a także opracowania krajowe i zagraniczne z zakresu literatury przedmiotu.

W pracy przedstawiono początki procesu przemian systemowych w Polsce, z uwzględnieniem działań podjętych przez Państwowe Gospodarstwo Leśne Lasy Państwowe. Przybliżono też wybrane zagadnienia z zakresu metod prywatyzacji i restrukturyzacji przedsiębiorstw oraz na tym tle odniesiono się do terminologii stosowanej w trakcie przemian ekonomiczno-organizacyjnych w Lasach Państwowych.

Wiele miejsca poświęcono zagadnieniom teoretycznym dotyczącym firmy, przedsiębiorcy i jego rodziny, której rola w przedsiębiorczości leśnej ma

szczególne znaczenie, gdyż w co trzeciej firmie leśnej znajduje zatrudnienie najbliższy członek rodziny właściciela firmy. Przedstawiono również poglądy na funkcjonowanie firmy i znaczenie przedsiębiorcy w kształtowaniu mechanizmów rynkowych. Wieloaspektowo ukazano rolę, jaką małe i średnie przedsiębiorstwa (do których należą małe firmy leśne) odgrywają w gospodarce rynkowej. Warte podkreślenia jest to, że małe jednostki istnieją od czasu pojawienia się kategorii przedsiębiorstwa, ich udział jest dominujący w większości gospodarek rynkowych, a ich funkcjonowanie przynosi efekty nie tylko społeczne i ekonomiczne, ale także ekologiczne. Uwypuklono też rolę prywatnych firm leśnych w obniżaniu bezrobocia w Polsce.

We wprowadzeniu w problematykę firm leśnych przedstawiono także krótką charakterystykę sektora usług leśnych w krajach Europy Środkowej i Wschodniej. W gospodarce leśnej krajów budujących od podstaw system rynkowy głównym problemem było poszukiwanie rozwiązań w zakresie prywatnego sektora usług, które nie byłyby sprzeczne z uwarunkowaniami kulturowymi, historycznymi, społecznymi i psychologicznymi danego kraju. Wzory takich rozwiązań organizacyjnych i prawnych zaczerpnięto z prawodawstwa przyjętego w Republice Czeskiej, na Ukrainie i w Federacji Rosyjskiej. Z kolei przykładem kraju, w którym przeprowadzono reprivatyzację i prywatyzację lasów, a ich właściciele wykonują prace leśne najczęściej we własnym zakresie, są Niemcy. Znaczące zróżnicowanie gospodarki leśnej w Niemczech jest przyczyną, dla której przyjmowane tam rozwiązania stanowią często bazę porównań dla sytuacji w Polsce.

W osobnym rozdziale przedstawiono chronologię zmian uwarunkowań historyczno-organizacyjnych w Lasach Państwowych, które znacznie przyczyniły się do powstania i dynamicznego rozwoju prywatnego sektora usług w polskiej gospodarce leśnej. Skoncentrowano się tu na skutkach ekonomicznych i pozaekonomicznych, które w Lasach Państwowych wywołała prywatyzacja wykonawstwa prac leśnych. Prywatyzacja była bowiem głównym czynnikiem sprawczym redukcji zatrudnienia.

Najwięcej miejsca w niniejszej publikacji poświęcono problematyce związanej z powstaniem i rozwojem prywatnych firm leśnych świadczących usługi na rzecz Lasów Państwowych. Spośród wielu cech składających się na kompleksową charakterystykę firm leśnych wzięto pod uwagę ich liczbę, wielkość pod względem liczby zatrudnionych osób, formę organizacyjno-prawną prowadzenia działalności oraz wyposażenie w środki techniczne. Dokonano również analizy ekonomiczno-finansowej firm leśnych, ich przeżywalności oraz konkurencyjności na rynku usług leśnych. Przybliżono także problemy związane z wyposażeniem

firm w wysoko wydajne środki techniczne (harwestery, forwardery) i wykorzystaniem tych środków.

W pracy scharakteryzowano polskiego przedsiębiorcę leśnego pod względem podstawowych cech, jakimi są wiek, wykształcenie oraz staż w prywatnej przedsiębiorczości leśnej. Aby firmy mogły odnieść sukces rynkowy, ich właściciele muszą dążyć do poprawy ich funkcjonowania poprzez korzystanie z dostępu do technologii informacyjnych i komunikacyjnych oraz zainteresowanie informacją biznesową. Dlatego też przeanalizowano informacje o programach komputerowych wykorzystywanych w działalności gospodarczej oraz o dostępie firm leśnych do Internetu. Dokonano również oceny zakresu czytelnictwa czasopism leśnych oraz literatury fachowej (nieleśnej) przez przedsiębiorców leśnych. Wykorzystano do tego wyniki badań przeprowadzonych na podstawie jednolitej metodyki w latach 2003 i 2007.

Jedną z najtrudniejszych sfer zarządzania finansami firmy jest podejmowanie decyzji inwestycyjnych, gdyż wymaga ono od przedsiębiorcy interdyscyplinarnej wiedzy i skłonności do podejmowania ryzyka. Kierunki inwestowania w prywatnych firmach leśnych wynikają przede wszystkim z potrzeb wykonawczych głównego zleceniodawcy, jakim jest Państwowe Gospodarstwo Leśne Lasy Państwowe. W pracy przeanalizowano źródła oraz proces finansowania inwestycji w prywatnych firmach leśnych.

Zupełnie nowym zagadnieniem poruszonym w prezentowanej publikacji są strategie rozwoju prywatnych firm leśnych. Strategia ma fundamentalny wpływ na rozwój lub upadek, tj. na sukces lub porażkę firmy. Istota strategicznych decyzji dotyczy takich działań, które mają długofalowe konsekwencje, budują przewagę konkurencyjną na rynku, skutecznie eksploatują główne zasoby i możliwości firmy oraz są wewnętrznie spójne. Sprecyzowano kryteria wyróżniające firmy leśne spośród innych firm sektora małych i średnich przedsiębiorstw, a także omówiono bariery zarówno wynikające z działalności Lasów Państwowych, jak i związane z prowadzeniem działalności gospodarczej w Polsce. Przedstawione tu aspekty teoretyczne i praktyczne strategii powinny być przedmiotem edukacji przedsiębiorców leśnych prowadzonej m.in. przez ośrodki akademickie i instytucje edukacyjne (np. Centrum Kształcenia Przedsiębiorców Leśnych na Uniwersytecie Przyrodniczym w Poznaniu).

Praca zawiera również omówienie instrumentów pomocy finansowej i pozafinansowej udzielanej firmom leśnym. Przedstawiono sytuację w Polsce oraz w krajach o rozwiniętej gospodarce rynkowej, takich jak Niemcy, Francja i Austria. Przy charakterystyce warunków polskich wyróżniono dwa okresy:

pierwszy – przed wejściem Polski do Unii Europejskiej, oraz drugi – po przystąpieniu naszego kraju do Wspólnoty, wskazując możliwości wsparcia finansowego w ramach programów pomocowych Unii Europejskiej. Firmy leśne, podobnie jak inne małe i średnie przedsiębiorstwa, mogą skorzystać również z pomocy instytucji wspierających tego rodzaju i tej wielkości podmioty gospodarcze w Polsce. System wspierania przedsiębiorczości i przedsiębiorstw obejmuje podmioty działające na trzech poziomach: krajowym (m.in. Ministerstwo Gospodarki, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Bank Gospodarstwa Krajowego), wojewódzkim (m.in. Urzędy Marszałkowskie, regionalne instytucje finansujące) i lokalnych usługodawców. Omówiono również instrumenty pomocy pozafinansowej udzielanej przez Lasy Państwowe sektorowi usług leśnych. Instrumenty te zostały określone w zarządzeniach dyrektora generalnego Lasów Państwowych z 2004 i 2011 r.

We współczesnym świecie biznesu współpraca między przedsiębiorcami, w tym również bezpośrednimi konkurentami na rynku, jest powszechna i przynosi wiele pozytywnych efektów. Przedsiębiorcy mogą zrzeszać się w stowarzyszeniach i jako związki pracodawców mają prawo do tworzenia federacji i konfederacji. Warto przy tym pamiętać, że przedsiębiorcy uczestniczący w danym porozumieniu nie mogą podejmować próby zmaksymalizowania własnych zysków kosztem konkurencji na danym rynku, gdyż prowadzić to może do naruszenia przepisów prawa o konkurencji. Różnica pomiędzy dozwoloną współpracą między przedsiębiorcami a zakazanymi porozumieniami może być niekiedy bardzo niewielka.

Literatura i materiały źródłowe uzyskane bezpośrednio od przedsiębiorców, na które powoływano się w publikacji, dotyczą lat 1993-2007. Jednak po roku 2004 diametralnie uległy zmianie relacje między przedsiębiorcami leśnymi a Lasami Państwowymi. Zakaz pomocy finansowej sektorowi usług leśnych ze strony jednostek organizacyjnych Lasów Państwowych, a także konieczność przystępowania firm leśnych do przetargów, wymusiły na przedsiębiorcach leśnych ograniczanie do niezbędnego minimum informacji o swoich firmach, a w szczególności danych finansowych. Lasy Państwowe siłą rzeczy zmuszone były do zaniechania prowadzenia systematycznego (najczęściej co trzy lata) monitoringu prywatnego sektora usług. Ostatnie więc szersze dane uzyskane bezpośrednio od przedsiębiorców leśnych dotyczą 2007 r., fragmentaryczne zaś dane, odnoszące się do procesu inwestycyjnego firm, zebrano w 2008 r. Niemniej i one pozwalały na sformułowanie szeregu wniosków, które są adekwatne do tego, co aktualnie ma miejsce w przedsiębiorczości leśnej.

Wiele informacji zawartych w opracowaniu zostało skonfrontowanych z dostępną wiedzą odnoszącą się do małej i średniej przedsiębiorczości w gospodarce narodowej. Płynące z tej wiedzy wnioski i uogólnienia można w większości odnieść również do sektora usług leśnych.

Adresatami niniejszej publikacji powinni być zarówno przedsiębiorcy leśni, jak i studenci wyższych uczelni, uczniowie średnich szkół leśnych oraz osoby, które w swej działalności zawodowej związane są bezpośrednio z przedsiębiorczością leśną.

Wyrażam podziękowanie wszystkim tym, którzy przyczynili się do powstania niniejszej publikacji. Serdecznie dziękuję kierownictwu i pracownikom Dyrekcji Generalnej Lasów Państwowych w Warszawie, którzy umożliwili mi realizowanie interesujących prac badawczych z zakresu rozwoju sektora usług leśnych, stwarzając sprzyjające warunki ich finansowania. Szczególne słowa podziękowania kieruję do przedstawicieli przedsiębiorczości leśnej za cierpliwość, wyrozumiałość i wyczerpujące informacje, bez których powstanie tej publikacji byłoby niemożliwe. Słowa podziękowania kieruję również do moich dawnych magistrantów za konstruktywną współpracę i inspirujące pomysły badawcze.

Autor

1

Firma i przedsiębiorca w ujęciu teoretycznym

1.1. Podstawowe informacje o firmach i przekształceniach własnościowych przedsiębiorstw

1.1.1. Firma w ujęciu teoretycznym i historycznym

Rozważania na temat definicji firmy prywatnej należy rozpocząć od przytoczenia poglądów Adama Smitha, który przedstawił prawa rynku w wydanej w roku 1776 książce *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów* (ang. *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*). Oczywiście Smith nie „odkrył” rynku. Przed nim już inni wskazywali na wzajemne oddziaływanie interesu własnego i konkurencji, prowadzącej do zaopatrzenia społeczeństwa w rozmaite dobra. Smith był jednak pierwszym, który zrozumiał filozofię działania leżącą u podstaw tej koncepcji i zdefiniował cały układ w sposób obszerny i systematyczny. To Smith spowodował, że najpierw Anglia, a następnie cały zachodni świat zrozumiał, w jaki sposób rynek spaja społeczeństwo.

Prawa rynku Adama Smitha są proste. Mówią one, że określone zachowanie w określonych warunkach społecznych prowadzi do określonych i możliwych do przewidzenia skutków. Prawa te wskazują, że działanie we własnym interesie

w otoczeniu innych jednostek o podobnej motywacji prowadzi do konkurencji. Konkurencja doprowadza do dostarczania tych dóbr, których społeczeństwo pragnie, w pożądanych przez nie ilościach i po cenach, które jest skłonne zapłacić. Smith nazwał konkurencję „niewidzialną ręką rynku – prowadzącą naturalne interesy, i inklinacje ludzi do tego, co najbardziej odpowiada interesom całego społeczeństwa”. Interes własny działa jak siła napędzająca, kierująca ludzi do takiej pracy, której efekty są potrzebne społeczeństwu. Smith napisał dalej: „Nie od przychylności rzeźnika, piwowara czy piekarza oczekujemy naszego obiadu, lecz od ich dbałości o własny interes. Zwracamy się nie do ich humanitaryzmu, lecz do egoizmu i nie mówimy im o naszych własnych potrzebach, lecz o ich korzyściach”. Człowiek zaślepiony troską o własny interes przekona się, że konkurenci odbiorą mu klientów; jeżeli będzie zbyt drogo sprzedawał swoje towary czy usługi lub jeśli będzie płacił swoim robotnikom mniej niż inni pracodawcy, przekona się, że albo zabraknie mu nabywców, albo pracowników.

Przenosząc rozważania Smitha z XVIII wieku do czasów obecnych, należałoby postawić pytanie: czy nie ma on racji, zastanawiając się nad zachowaniami podmiotów występujących na rynku? W świecie Adama Smitha każdy podmiot dbający o swój interes musiał uczestniczyć w wielkim, społecznym i otwartym dla wszystkich wyścigu. A dziś, czy konkurencyjny mechanizm rynkowy nadal funkcjonuje, a więc czy nadal funkcjonuje to, co Adam Smith nazwał „niewidzialną ręką rynku”? Na to pytanie nie można udzielić jednoznacznej odpowiedzi. Cechą współczesnego rynku jest ogromny potencjał ekonomiczny i zasięg działania jego uczestników, tj. wielkich międzynarodowych korporacji i równie potężnych i wpływowych związków zawodowych. Zakres mechanizmu rynkowego uległ zmianie również pod wpływem większej interwencji państwa.

Szczególną uwagę na znaczenie małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce zwrócono na początku lat siedemdziesiątych ubiegłego wieku¹. Prowadzone wówczas liczne badania dowodziły, że rozwój małej i średniej przedsiębiorczości ma istotne znaczenie dla tworzenia nowych miejsc pracy, może się zatem przyczyniać do ograniczania napięć na lokalnych rynkach pracy i do wzrostu dochodów ludności. Ponadto małe i średnie firmy są (mogą być) bardzo elastyczne, mobilne, innowacyjne – bardziej przedsiębiorcze.

¹ W Polsce sektor prywatny istniał przed 1989 r. tylko w niektórych sektorach gospodarki, np. własnością prywatną było wówczas 75% sektora rolnego oraz drobna wytwórczość i rzemiosło. Powszechnym problemem był brak możliwości oficjalnego zaopatrywania się w surowce i materiały, występowały limity zatrudnienia. Władze polityczne i gospodarcze były wrogo nastawione do prywatnej przedsiębiorczości. Przedsiębiorców nazywano wówczas mało pochlebnie „prywaciarzami”.

Zainteresowanie znaczeniem małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce, a co za tym idzie, ideą kreowania i rozwijania w nich przedsiębiorczości było reakcją na nadmierne zbiurokratyzowanie i brak klimatu innowacyjnego, szczególnie w bardzo dużych przedsiębiorstwach, zwłaszcza w międzynarodowych korporacjach [Piecuch 2010].

W Polsce sektor małych i średnich przedsiębiorstw, powstały jako naturalna konsekwencja procesu transformacji gospodarki², stał się przedmiotem badań i analiz na początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku. To wówczas lawinowo wręcz zaczęły powstawać małe i średnie przedsiębiorstwa, tworzące podstawy sektora prywatnego w okresie transformacji gospodarki. Pojęcie sektora małych i średnich przedsiębiorstw po raz pierwszy pojawiło się w polskim prawodawstwie w ustawie z dnia 19 listopada 1999 r. [Dz. U. Nr 101, poz. 1178]. Powstawanie i rozwój sektora prywatnego w polskiej gospodarce leśnej przedstawiono w rozdziale 5.

Definicja małego i średniego przedsiębiorstwa opiera się na kryteriach dwóch grup: ilościowych i jakościowych. Kryteria ilościowe oceny wielkości przedsiębiorstwa mogą dotyczyć nakładów lub efektów. Przedsiębiorstwo może być małe (duże), ponieważ angażuje niskie (wysokie) nakłady, lub też osiąga małe (duże) efekty. Spośród kryteriów dotyczących nakładów wykorzystuje się najczęściej: zatrudnienie i kapitał lub aktywa. Kryteria jakościowe są cenne w rozpoznaniu istoty przedsiębiorstwa. Można do nich zaliczyć: niezależność, własność, organizację i zarządzanie [Dominiak 2005].

Dziś w Polsce obowiązują przepisy inne niż kilka lat temu, przystosowane do wymogów Unii Europejskiej. W dniu 6 maja 2003 r. Komisja Europejska przyjęła *Zalecenia o definicji mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw*. Zastąpiły one rekomendację z 1996 r. i są obecnie, od 1 stycznia 2005 r., stosowane. Zalecenia te ujęto w nowej ustawie z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej [Dz. U. Nr 173, poz. 1807]. Nowe definicje wyznaczają inne limity, na podstawie których dane przedsiębiorstwo jest zakwalifikowane jako małe, średnie lub mikroprzedsiębiorstwo, przy czym graniczne liczby zatrudnionych pozostały bez zmian. Zgodnie z art. 104 ustawy za mikroprzedsiębiorstwo uważa się takie przedsiębiorstwo, w którym w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych:

² Punktem wyjścia tego terminu jest definicja transformacji systemowej sformułowana przez M. Nasiłowskiego w 1995 roku: „przejście od gospodarki centralnie planowanej do gospodarki rynkowej, obejmujące zmianę ustroju politycznego oraz tworzenie rynkowych warunków funkcjonowania wszystkich podmiotów gospodarczych, tj. przedsiębiorstw, jednostek budżetowych i gospodarstw domowych” [Nasiłowski 1995].

- zatrudniano średniorocznie mniej niż 10 pracowników,
- osiągnano przychód netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nieprzekraczający równowartości 2 mln euro lub suma aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec poprzedniego roku obrotowego nie przekroczyła 2 mln euro.

Za małe uważa się przedsiębiorstwo, w którym:

- zatrudnia się średniorocznie mniej niż 50 pracowników,
- przychód netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nie przekracza 10 mln euro lub suma aktywów bilansu sporządzonego na koniec poprzedniego roku obrotowego nie przekracza 10 mln euro.

Średnim przedsiębiorstwem jest podmiot, w którym:

- zatrudnia się średniorocznie mniej niż 250 pracowników,
- przychód netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nie przekracza 50 mln euro lub suma aktywów bilansu sporządzonego na koniec poprzedniego roku obrotowego nie przekracza 43 mln euro.

Prywatne firmy leśne można scharakteryzować następująco:

- powstały jako efekt konieczności stworzenia przez przedsiębiorcę leśnego miejsca pracy dla siebie i najbliższej rodziny, większość z nich to mikroprzedsiębiorstwa;
- większość firm leśnych jest zarządzana przez swych właścicieli³, a zatem są one zdominowane przez osobowość przedsiębiorcy leśnego, który jest jednocześnie zarządzającym i właścicielem; stara się panować nad wszystkimi działaniami podejmowanymi w firmie leśnej;
- działają najczęściej na rynku lokalnym (na terenie jednego lub dwóch nadleśnictw); wymusza to na przedsiębiorcy leśnym konieczność bliskich kontaktów z nadleśnictwami, od których zależy sukces firmy (nie działa ona na rynku anonimowym);
- świadczą usługi zgodnie z indywidualnymi warunkami określonymi przez nadleśnictwa, zgodnie z SIWZ (Specyfikacją Istotnych Warunków Zamówienia); w miarę możliwości korzystają z efektu skali, czyli pracują wszędzie tam, gdzie jest praca i możliwość efektywnego wykorzystania posiadanych sił i środków technicznych;

³ W roku 2007 tylko 37 spośród 1009 ankietowanych właścicieli firm wieloosobowych nie zarządzało firmą osobiście. Firmą zarządzał wówczas członek najbliższej rodziny.

- właściciele firm leśnych i ich pracownicy wywodzą się najczęściej z małych środowisk wiejskich i zwykle ich działalność przekłada się na wielostronne kontakty między właścicielem a pracownikami; kontakty te są częste, nieformalizowane i bezpośrednie, co przejawia się zarówno w formie zwracania się do siebie, jak i w kontaktach pozasłużbowych;
- w niewielkim stopniu korzystają z formalnego rynku kredytowego, bazą finansową są zwykle zasoby właściciela i jego rodziny, często środki oszczędzane przez całe życie, także pożyczki od krewnych i znajomych.

1.1.2. Wybrane zagadnienia z zakresu metod prywatyzacji i restrukturyzacji

Przemiany społeczno-polityczne i transformacja ustrojowa w polskiej gospodarce narodowej rozpoczęły się w 1989 r. Zapoczątkowano wówczas realizację programu gospodarczego zmierzającego do osiągnięcia określonych celów gospodarczych i społeczno-politycznych poprzez proces restrukturyzacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych. Do głównych celów gospodarczych przekształceń własnościowych zaliczono przede wszystkim zwiększenie efektywności gospodarowania (cel makroekonomiczny) oraz racjonalizację alokacji zasobów za pośrednictwem rynku kapitałowego (cel mikroekonomiczny). Natomiast cele społeczno-polityczne dotyczyły głównie rozwoju demokracji i upowszechniania prywatnej formy własności [Nasiłowski 1995].

Przełom w polskiej gospodarce leśnej nastąpił w 1991 r., gdy w dniu 28 września Sejm Rzeczypospolitej Polskiej uchwalił ustawę o lasach [Dz. U. z 2011 r. Nr 12, poz. 59 z późn. zm.]. Ustawa preferowała trwale zrównoważoną gospodarkę leśną na zasadach powszechnej ochrony lasów, trwałości ich utrzymania, ciągłości i zrównoważonego wykorzystania wszystkich funkcji lasów oraz powiększania zasobów leśnych.

Gospodarka leśna charakteryzuje się specyficznymi uwarunkowaniami ekonomicznymi i społecznymi, dlatego też w nurcie powszechnie zachodzących przemian, dostosowując się do praw gospodarki rynkowej, wybrała własną drogę przemian ekonomiczno-organizacyjnych, inną niż pozostałe sektory gospodarki narodowej. Zasadne jest zatem przedstawienie sposobów i środków wykorzystanych podczas przeprowadzonego procesu przemian w Lasach Państwowych na tle metod stosowanych przy prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych w innych sektorach.

Wyjaśnienia wymaga terminologia stosowana w trakcie przemian prywatyzacyjnych w Lasach Państwowych. Posługiwanie się terminem „prywatyzacja” budziło wiele zastrzeżeń od początku przemian ekonomiczno-organizacyjnych gospodarki leśnej. W praktyce leśnej zamiennie używano takich określeń, jak np. usługowy system wykonawstwa zadań, prywatyzacja prac leśnych i prywatyzacja wykonawstwa zadań. Jak podaje Surdykowska [1996], w światowej literaturze przedmiotu wyróżniono aż 57 różnych rodzajów prywatyzacji w zależności od sposobu, w jaki jest ona przeprowadzana. Różni autorzy oraz osoby zaangażowane w procesy prywatyzacyjne używają różnej terminologii. Na przykład Surdykowska [1996] przyjęła, że „prywatyzacja, czyli przekształcenie sektora państwowego w sektor prywatny, następuje z chwilą przekazania przez państwo praw własności do całości lub części majątku konkretnej osobie fizycznej lub prawnej, w wyniku czego następuje zmniejszenie stopnia zaangażowania państwa w gospodarkę”.

Z kolei w ramowych wytycznych pt. *Prywatyzacja działalności gospodarczej nadleśnictw*, zatwierdzonych do użytku służbowego 27 stycznia 1995 r. przez dyrektora generalnego LP, przez prywatyzację w sektorze leśnym rozumie się „powierzenie podmiotom gospodarczym wykonawstwa robót z zakresu działalności podstawowej i ubocznej nadleśnictw Lasów Państwowych na zasadach zamawiania usług w sposób określony niniejszymi wytycznymi” [Prywatyzacja działalności gospodarczej nadleśnictw 1995]. Definicja prywatyzacji użyta w powyższych wytycznych jest zbliżona do jednego z terminów podanych przez E.S. Savasa [1992]. Autor ten przedstawia metodę prywatyzacji, którą nazywa „prywatyzacją przez powierzenie”, rozumiejąc przez to powierzenie działalności instytucji państwowej prywatnemu przedsiębiorcy na podstawie umowy zawartej między stronami.

W polskiej gospodarce narodowej podstawowe kierunki prywatyzacji wytyczył program przekształceń własnościowych zainicjowany w 1990 r. Zakładał on prywatyzację przedsiębiorstw państwowych, reprivatyzację, zwrot mienia bezprawnie zabranego przez państwo, jak również prywatyzację sektora finansowego (np. banków) oraz struktur tworzących sieci ogólnokrajowe (np. prasy, dystrybucji paliw). W lipcu 1990 r. zostały uchwalone ustawy o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych i utworzeniu Ministerstwa Przekształceń Własnościowych. Ustawy te, obok już istniejących uregulowań prawnych, dotyczących przedsiębiorstw państwowych, stanowiły podstawę prawną zmian własnościowych [Ustawy 1990]. Do kwietnia 1997 r. prowadzono prywatyzację, stosując metodę kapitałową oraz likwidacyjną. Likwidację przewidywała również ustawa z 25 września 1981 r.

o przedsiębiorstwie państwowym w odniesieniu do przedsiębiorstw nierentownych [Dz. U. Nr 24, poz. 122], której niejasne przepisy budziły sprzeciw załóg prywatyzowanych przedsiębiorstw. Krytycznie odnosili się do niej również praktycy i teoretycy gospodarczy. Ustawą, która zastąpiła ustawę z 1990 r. oraz była odpowiedzią na krytykę ustawy o przedsiębiorstwach państwowych, była ustawa o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych [Dz. U. 1996 Nr 118, poz. 561]. Ta ustawa z kolei przewiduje dwie metody prywatyzacji – pośrednią i bezpośrednią, co upraszcza procedurę prywatyzacyjną. Pierwsza metoda składa się z dwóch etapów: komercjalizacji oraz zbycia akcji powstałej spółki, przy czym etap pierwszy jest warunkiem koniecznym do przeprowadzenia drugiego. Komercjalizacji dokonuje minister Skarbu Państwa na wniosek dyrektora przedsiębiorstwa państwowego, rady pracowniczej lub z własnej inicjatywy. Komercjalizacja polega na przekształceniu formy prawnej przedsiębiorstwa, które ze swej dotychczasowej formy, tj. przedsiębiorstwa państwowego, staje się spółką prawa handlowego. Taka zmiana formy prawnej gwarantuje zachowanie przez firmę osobowości prawnej, a powstała spółka stanowi w 100% własność Skarbu Państwa. Po przekształceniu następuje drugi etap prywatyzacji pośredniej, polegający na zbyciu przez Skarb Państwa akcji osobom fizycznym lub prawnym.

Drugą metodą wprowadzoną przez ustawę jest prywatyzacja bezpośrednia, która występuje w trzech wariantach: 1) sprzedaż przedsiębiorstwa, 2) wniesienie przedsiębiorstwa do spółki, 3) oddanie do odpłatnego korzystania. Prywatyzacja taka dotyczy małych przedsiębiorstw państwowych. Drugi wariant prywatyzacji bezpośredniej stanowi utworzenie przez Skarb Państwa z innymi podmiotami spółki prawa handlowego. Skarb Państwa wnosi do niej aport w postaci sprywatyzowanego przedsiębiorstwa, a w zamian obejmuje maksymalnie 75% akcji. Nowością w ustawie o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw są bony prywatyzacyjne. Ich emisję inicjuje Sejm na wniosek Rady Ministrów, podejmując uchwałę. Bony mają służyć do zapłaty za: nabycie praw akcji powstałych w wyniku przekształcenia przedsiębiorstw państwowych, nabycie tytułów uczestnictwa w instytucjach finansowych, dysponujących akcjami powstałymi w wyniku przekształcenia przedsiębiorstwa państwowego i nabycie przedsiębiorstw. Bony prywatyzacyjne, zgodnie z ustawą, przydzielane są nieodpłatnie w równej liczbie wszystkim obywatelom Rzeczypospolitej Polskiej zamieszkałym w kraju.

Warto również wspomnieć o metodzie prywatyzacji określonej jako tzw. Program Powszechnej Prywatyzacji (PPP), realizowany od grudnia 1994 r. Został on wdrożony z myślą o wzroście konkurencyjności i efektywności przedsiębiorstw

oraz poszerzeniu dla nich rynków zbytu. U podstaw PPP tkwi idea utworzenia narodowych funduszy inwestycyjnych, w celu gromadzenia i obrotu akcjami prywatyzowanych przedsiębiorstw oraz odpłatnego przekazania świadectw udziałowych NFI wszystkim pełnoletnim obywatelom. NFI powinny działać przez 10 lat, ale po tym okresie mogą przekształcić się w fundusze powiernicze. Celem funduszy jest pomnażanie majątku spółki. Fundusz może nabywać też akcje innych firm.

Jak podaje GUS [2012], w latach 1990–2011 procesem prywatyzacji objęto 7551 przedsiębiorstw państwowych, z czego 1761 skomercjalizowano, 2195 poddano prywatyzacji bezpośredniej, 1941 postawiono w stan likwidacji z przyczyn ekonomicznych, a 1654 stanowiły zlikwidowane państwowe przedsiębiorstwa gospodarki rolnej, których mienie przejęła Agencja Nieruchomości Rolnych (dawna Agencja Własności Rolnej Skarbu Państwa).

Od roku 1989 czołowe miejsce w strategiach jednostek gospodarczych zajmuje również proces restrukturyzacji. W wyniku tego procesu następuje przede wszystkim:

- ograniczenie zatrudnienia,
- sprzedaż lub dzierżawa zbędnych maszyn i urządzeń,
- sprzedaż zbędnego majątku trwałego,
- likwidacja nieefektywnych działów przedsiębiorstwa [Karpińska-Mizielińska 1995].

Jednym z zadań restrukturyzacji polskich przedsiębiorstw jest uproszczenie ich struktury organizacyjnej i „oczyszczenie” ich ze zbędnych elementów strukturalnych. Może to być dokonane między innymi przez usamodzielnienie się niektórych komórek organizacyjnych i wydzielenie ich ze struktury przedsiębiorstwa [Trocki 1995]. Dynamiczny rozwój prywatnej przedsiębiorczości wymaga szczegółowych analiz społeczno-ekonomicznych.

Analiza struktury organizacyjnej polskich przedsiębiorstw ukształtowanych w poprzednim systemie gospodarczo-społecznym, a więc przede wszystkim państwowych, wskazuje na obszary działalności, które można wyłączyć ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstw. Zakres możliwych działań zależy od konkretnych warunków danego przedsiębiorstwa. Analiza tych warunków musi być kompleksowa [Trocki 1995].

Zdaniem Trockiego [1995], wydzielenie komórek ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa i ich usamodzielnienie może być źródłem korzyści zarówno dla przedsiębiorstwa, jak też pracowników wydzielonych komórek. Dzięki wydzieleniom przedsiębiorstwo uzyskuje następujące korzyści:

- zmniejszenie stanu zatrudnienia i związanych z tym kosztów wynikających z niepełnego wykorzystania pracowników,
- zmniejszenie majątku i związanych z tym kosztów wynikających z niepełnego jego wykorzystania,
- ograniczenie czynności administracyjno-obługowych i związanych z tym kosztów,
- poprawę skuteczności zarządzania,
- zwiększenie elastyczności działania.

Z kolei pracownicy wydzielanej komórki mogą uzyskać w wyniku wydzielenia następujące korzyści:

- możliwość podjęcia samodzielnej działalności gospodarczej przy ograniczonym zaangażowaniu kapitałowym w korzystnych warunkach rynkowych (zbyt usług i produktów na potrzeby przedsiębiorstwa),
- udział we własności lub całkowitą własność nowego przedsiębiorstwa,
- wyższe zarobki dzięki uwolnieniu się od zewnętrznych i wewnętrznych ograniczeń płacowych oraz zwiększeniu wydajności pracy,
- większą stabilność zatrudnienia dzięki zmniejszeniu ryzyka w działalności rynkowej [Trocki 1995].

Nie ulega jednak wątpliwości, że restrukturyzacja (wydzielenie komórek ze struktury przedsiębiorstwa) stanowi nie tylko złożony problem techniczno-organizacyjny, ale przede wszystkim skomplikowany problem społeczny. Przeprowadzone w ramach restrukturyzacji zmiany naruszają istniejące w przedsiębiorstwach struktury i związane z nimi interesy. Głęboka restrukturyzacja z reguły łączy się z redukcją zatrudnienia, co powoduje ujawnianie się sytuacji konfliktowych. Im większa skala zmian w przedsiębiorstwie, tym wyższe są ich koszty społeczne i większe prawdopodobieństwo powstania sytuacji konfliktowych [Karpińska-Mizielińska 1995, Surdykowska 1996].

Gospodarka leśna posiada właściwe sobie uwarunkowania ekonomiczne i społeczne, dlatego też w dostosowywaniu jej do zasad gospodarki rynkowej wybrano własną drogę przemian gospodarczo-strukturalnych na tle zmian zachodzących w gospodarce narodowej. Była to prywatyzacja działalności gospodarczej jednostek Lasów Państwowych, jakimi są nadleśnictwa. Proces ten prowadził do restrukturyzacji zatrudnieniowo-majątkowej, a w konsekwencji do poprawy wyników ekonomicznych i uzyskania jak najlepszych efektów gospodarczych.

Według Savasa [1992], wyróżnia się trzy podstawowe metody prywatyzowania instytucji państwowych: 1) zrezygnowanie przez państwo z własności

(poprzez sprzedaż lub bezpłatne przekazanie), 2) powierzenie (np. na podstawie umowy, koncesji lub leasingu) oraz 3) zastąpienie (przez niekorzystanie z własności, wycofanie się lub deregulację). Metoda rezygnacji przez państwo z własności w formie bezpłatnego jej przekazania podmiotom prywatnym w obecnych uwarunkowaniach społeczno-gospodarczych (reprywatyzacja) stanowi niezwykle skomplikowany proces powodujący napięcia społeczne i winna być przedmiotem oddzielnego studium. Dla gospodarki leśnej istotne znaczenie ma metoda prywatyzacji majątku państwowego przez powierzenie, w której szczególne zastosowanie ma forma powierzenia na podstawie umowy, oraz metoda zrezygnowania przez państwo z własności – forma sprzedaży zbędnego majątku jednostek państwowych jego dotychczasowym użytkownikom [Kocel 1994].

Wydane przez Naczelną Zarząd Lasów Państwowych w 1991 r. *Wytyczne ramowe – prywatyzacja prac leśnych* zintensyfikowały i uporządkowały proces przekształceń własnościowych w jednostkach LP. Jednak dopiero wydane przez Dyрекcję Generalną LP w 1995 r. zasady prywatyzacji jednostek Lasów Państwowych unormowały sytuację [Prywatyzacja działalności gospodarczej nadleśnictw 1995]. Zgodnie z wytycznymi prywatyzacja działalności gospodarczej oznaczała powierzenie podmiotom gospodarczym spoza LP prac z zakresu podstawowej i ubocznej działalności gospodarczej nadleśnictw na zasadach kontraktowania usług.

Transfer własności niektórych składników majątku będącego w zarządzie nadleśnictw należało wówczas traktować jako działanie mające na celu wspieranie prywatnej przedsiębiorczości leśnej. Dotyczyło to zwłaszcza takich przypadków, kiedy do pracy w nowo powstających firmach prywatnych przechodzili pracownicy Lasów Państwowych. W przekształceniach własnościowych stosowano najczęściej następujące formy cywilno-prawne: sprzedaż gotówkową bądź ratalną w drodze przetargu publicznego, najem, użyczenie, leasing operacyjny [Wójcik 1996].

Prywatyzacja działalności gospodarczej nadleśnictw miała zarówno zalety, jak i wady. Do zasadniczych zalet prywatyzacji, będącej głównym źródłem poprawy efektywności ekonomicznej nadleśnictw, należy zamiana kosztów stałych na zmienne. Kupowanie przez nadleśnictwo usług na rynku powoduje likwidację kosztów stałych związanych z utrzymaniem własnych wykonawców. Dzięki takiej prywatyzacji leśnictwo zamienia koszty stałe na zmienne, które uruchamia w zależności od potrzeb. Nieutrzymywanie własnych wykonawców przez nadleśnictwo przyczynia się również do zmniejszenia ryzyka gospodarczo-ekonomicznego związanego z niekorzystnymi zjawiskami okresowymi, np. dekonunkturą na drewno.

Do wad prywatyzacji wykonawstwa zadań gospodarczych nadleśnictw należy zaliczyć koszty wyłaniania wykonawców prac (koszty organizacji przetargów), czyli koszty transakcji rynkowych. Po wejściu do praktyki gospodarczej Lasów Państwowych przepisów ustawy *Prawo zamówień publicznych* [Ustawa 2004] znacznie wzrosło obciążenie pracą pracowników nadleśnictwa zaangażowanych w przygotowywanie przetargów na usługi leśne. Częstość przypadkiem jest konieczność rozpatrywania odwołań oferentów, a więc i powtarzania przetargów. Specyfiką wyłaniania wykonawców usług w drodze przetargów publicznych, w tym wyłaniania wykonawców usług z zakresu gospodarki leśnej, jest nie zawsze pełna możliwość sprawdzenia wiarygodności partnera gospodarczego, co może niekorzystnie odbić się na terminowości i jakości wykonanych prac. Rozwiązaniem może być konieczność posiadania przez wykonawców usług leśnych licencji (certyfikatu jakości). Za takim rozwiązaniem opowiada się Stowarzyszenie Przedsiębiorców Leśnych, twierdząc, że jeżeli gospodarka leśna jest certyfikowana, to pracujący w niej wykonawcy prac leśnych powinni legitymować się także certyfikatem jakości. Stowarzyszenie postuluje, aby konieczność posiadania przez firmy leśne licencji znalazła się w nowelizowanej ustawie o lasach. Zasadniczym ograniczeniem uzyskiwania przez firmy leśne licencji jest koszt przeprowadzenia procedur certyfikacyjnych. Z takiej możliwości skorzystało zaledwie 16 firm leśnych, podczas gdy szacowana liczba firm leśnych wynosi ponad 4 tys. Z pewnością ta sytuacja nie ulegnie poprawie, gdy jedynym kryterium wyłaniania wykonawców usług zapisywanym przez nadleśnictwa w Specyfikacji Istotnych Warunków Zamówienia będzie cena usługi.

1.2. Przedsiębiorca w teorii i praktyce

1.2.1. Kształtowanie się pojęcia przedsiębiorcy i przedsiębiorczości

Opisując mechanizmy rynkowe, nie można pominąć roli, jaką odgrywają w nich przedsiębiorcy. W potocznym rozumieniu przedsiębiorcą jest osoba, która podejmuje przedsięwzięcie dla celów zarobkowych, a przedsiębiorczość to cecha lub zdolność podejmowania się takich przedsięwzięć. Po raz pierwszy termin „przedsiębiorca” (entrepreneur) został użyty w 1755 r. przez francuskiego ekonomistę, Richarda Cantillona, który zajmował się biznesem

i finansami⁴ (ok. 20 lat przed Adamem Smithem). Przypisywał on przedsiębiorcy centralne miejsce w handlu. Cantillon zauważył, że występujące między rynkami rozbieżności cen dają okazję, aby „kupić tanio, sprzedać drogo”, co jest szansą dla tych, którzy dostrzegą tę różnicę. Zwrócił uwagę na ryzyko tkwiące w takiej działalności, wynikające z braku pewności działań. Jego zdaniem, to właśnie ono czyni przedsiębiorcę z osoby je podejmującej. Tym samym zapoczątkował teorię tzw. arbitrażu, wskazującą na fakt, że jednym ze źródeł zysku jest różnica cen tych samych produktów na różnych lokalnych rynkach. Jako pierwszy wyraźnie rozróżnił przedsiębiorcę, kapitalistę i kierownika przedsiębiorstwa, przypisując każdemu z nich odmienne funkcje gospodarcze. Cantillon sprecyzował dokładnie pojęcie przedsiębiorcy, którego definiował jako osobę „umiejącą zachować się na rynku nie zrównoważonym i wykorzystać proces przywracania równowagi do osiągnięcia zysku” [Gruszecki 1994].

W literaturze przedmiotu można spotkać pogląd, że rozważania o przedsiębiorcy i przedsiębiorczości zapoczątkował J. Say, który (około 1800 r.) określił przedsiębiorcę jako kogoś, kto „przenosi zasoby ekonomiczne z obszaru niższej na obszar wyższej wydajności i uzysku”. Trudno się z Sayem nie zgodzić. Na tym bowiem może polegać istota prywatyzacji – przekształcanie własności państwowej w najczęściej bardziej efektywną własność prywatną.

Znaczny wkład w teorię przedsiębiorczości wniósł austriacki ekonomista, Joseph Schumpeter, który skierował rozważania o przedsiębiorcy na zupełnie nowe tory, wiążąc przedsiębiorczość z innowacyjnością (czego wielkim zwolennikiem i kontynuatorem był następnie P.F. Drucker). Przedsiębiorca w jego rozumieniu to ktoś, kto w poszukiwaniu nadzwyczajnego zysku wprowadza innowacje, burząc tym samym istniejący stan równowagi na rynku. W rozumieniu Schumpetera innowacją są np. nowe rozwiązania organizacyjne, bardziej efektywne od poprzednich. Innowacje uważał on za czynnik decydujący, za sedno procesu przedsiębiorczości, istotę twórczej destrukcji. Takim rozwiązaniem są nowe prywatne firmy powstające w miejsce mniej efektywnych przedsiębiorstw państwowych. Schumpeter wyjaśnił również, skąd biorą się zyski przedsiębiorstwa. Należy pamiętać, że stworzył on swoją teorię, kiedy socjaliści mieli już własną, ze wszystkimi jej konsekwencjami. Karol Marks twierdził bowiem, że

⁴ R. Cantillon żył w latach 1680–1734. Jego główne dzieło *Essai sur la nature du commerce en general*, w którym przedstawił (obok obszernej teorii na temat funkcjonowania ówczesnego rolnictwa) swoją teorię przedsiębiorczości, znane jest od 1730 roku. Opublikowane zostało jednak dopiero po jego śmierci w 1755 roku, dlatego też często można spotkać obie daty jako czas, w którym po raz pierwszy użyto terminów „przedsiębiorczość” i „przedsiębiorca” [Petrozolik-Skowrońska 1997].

zysk kapitalisty to nieopłacona część pracy robotnika, którą nazwał „wartością dodatkową”.

Jak już wspomniano, P.F. Druckera uznaje się za wielkiego kontynuatora myśli J. Schumpetera, zwłaszcza w zakresie podkreślania znaczenia innowacji. Wielokrotnie akcentował jej rolę w działalności przedsiębiorczej, uznając ją za podstawę zachowań przedsiębiorczych. Jego zdaniem, to innowacja nadaje bezproduktywnym z pozoru zasobom nowe możliwości tworzenia bogactwa [Drucker 2004]. Innowacja jest zatem podstawową funkcją przedsiębiorczości, przenika wszystkie fazy biznesu. Może się przejawiać w produkcji, projekcie, technice, marketingu. Może też być obecna w usługach, w organizacji lub metodach zarządzania, nawet w polityce ubezpieczeniowej [Drucker 1998].

Przedstawiając problematykę działalności gospodarczej, nie można pominąć poglądów Kościoła katolickiego na temat prywatnej inicjatywy i etyki w działaniu przedsiębiorcy. Kościół od początku i konsekwentnie opowiadał się za porządkiem społecznym opartym na prywatnej inicjatywie i własności prywatnej. Zanim kręgi biznesu dostrzegły potrzebę manifestowania i przestrzegania zasad etycznych, dawno już konieczność oparcia ładu gospodarki rynkowej na zasadach etycznych podkreślała katolicka nauka społeczna, która prezentuje uniwersalne wartości i porządek oraz pokazuje pewnego rodzaju służebną rolę gospodarki wobec człowieczeństwa [Gruszecki 1994].

Niezwykle ważne stwierdzenia o etyce i obowiązkach przedsiębiorcy zawarł Jan Paweł II w słynnej encyklice *Centesimus annus*. Stwierdził w niej, że „działalność gospodarcza człowieka jest tylko częścią jego życia, ważną, ale nie jedyną. Nie można wszystkiego sprowadzać do rynku i wyjaśniać rynkiem”. Odnosi się to szczególnie do Polski, w której istnieją obszary o bezrobociu strukturalnym, co zmusza ludzi do podejmowania jakiejkolwiek pracy. Nie można mówić o prawach rynku w sytuacji, gdy nie ma możliwości dokonania wyboru potencjalnych pracodawców. Etyka musi być zatem podstawą i fundamentem działania przedsiębiorcy. Firma jest częścią społeczeństwa, a kapitał ludzki jest jednym z ważniejszych jej zasobów [Gruszecki 1994].

Przedsiębiorczość, jak wcześniej podkreślono, to cecha lub zdolność podejmowania przedsięwzięć dla celów zarobkowych. A więc przedsiębiorczość to zdolność do aktywnego uczestnictwa w grze rynkowej, do dostrzegania istniejących i niewykorzystanych możliwości osiągnięcia zysku, do odkrywania wolnych nisz produkcyjnych, to także zdolność do podejmowania ryzyka [Hockuba 1993]. Podobnie uważa Wypych [1996], według którego przedsiębiorczość to „specyficzny rodzaj inicjatywy ludzkiej, historycznie związany z gospodarką

rynkową i dążeniem do osiągnięcia maksymalnego zysku. W odniesieniu do działalności gospodarczej przedsiębiorczość oznacza podejmowanie decyzji na własne ryzyko i z własnej inicjatywy”.

Utożsamianie przedsiębiorczości z przedsiębiorcą, tzn. osobą, która posiadając odpowiednie cechy (wrodzone lub nabyte), inicjuje działania, podejmuje ryzyko, jest kreatorem działalności gospodarczej – można uznać obecnie za ujęcie klasyczne. Dominowało ono we wczesnych opracowaniach dotyczących teorii przedsiębiorczości. Uznawano wówczas, że tylko pojedyncza osoba może przejawiać przedsiębiorcze cechy [Piecuch 2010]. Z początkiem lat siedemdziesiątych ubiegłego wieku, wraz ze wzrostem znaczenia sektora małych i średnich firm w gospodarce, rozpoczęło się także wiązanie z nim pojęcia przedsiębiorczości. Co więcej, często w praktyce małe i średnie przedsiębiorstwa są wręcz traktowane jako synonim przedsiębiorczości. Wynika to z faktu, że właśnie w nich najpełniej ujawniają się postawy i zachowania przedsiębiorcze, cechy osobowościowe przedsiębiorców, które rzutują na prowadzoną przez nich działalność gospodarczą.

Przedsiębiorczość jako talent najbardziej poszukiwany, pożądany w gospodarce ujawnia się bardzo często po odejściu osoby przedsiębiorczej z dużej firmy, a następnie założeniu przez nią własnego przedsiębiorstwa [Klimkowski, Misiewicz 2000]. Dla gospodarki korzystna jest sytuacja, gdy przedsiębiorstwa zakładają specjaliści pracujący wcześniej jako pracownicy najemni. Wówczas ich energia, zaangażowanie, kreatywność wyznaczają nowe standardy pracy, które przyjmowane są jako obowiązujące. Dzięki temu rynek staje się bardziej profesjonalny. Jest to również doskonałą zachętą dla innych, którzy decydują się stworzyć miejsca pracy nie tylko dla siebie.

Decyzja o podjęciu działalności gospodarczej nie jest jednak rzeczą łatwą. Jak podkreśla Piecuch [2010], w każdym przypadku pozostawia trwały ślad w psychice, w dalszym życiu zawodowym i prywatnym przedsiębiorcy. Wynika to z sumy posiadanej wiedzy i kwalifikacji, osobistych doświadczeń, przemysłów oraz możliwości pojawiających się w otoczeniu. Przypomina to metamorfozę biograficzną, znacząco i na trwałe zmieniającą przyszłe życie przedsiębiorcy.

Interesująca jest analiza motywów, które wpływają na decyzję o podjęciu działalności gospodarczej przez przyszłych przedsiębiorców. Jednak siła oddziaływania poszczególnych motywacji była różna w kolejnych etapach rozwoju sektora usług leśnych, w stosunku do danych najczęściej podawanych w literaturze przedmiotu [Piecuch 2010, Drucker 1998, Gruszecki 1994].

Bez wątpienia ważną rolę w działalności przedsiębiorcy odgrywa chęć zysku, chociaż w literaturze przedmiotu jest on jednak dość mocno krytykowany, zwłaszcza dążenie przedsiębiorców do osiągania maksymalnych korzyści ekonomicznych [Drucker 1998]. Nie powinno się potępiać dążenia przedsiębiorców do zysku w ogóle, gdyż jest on wyznacznikiem efektywności działania ich firm. Potępienia i napiętnowania wymaga jednak dążenie przedsiębiorcy do osiągnięcia zysku za wszelką cenę, co zawsze (lub prawie zawsze) odbywa się kosztem pracowników, poprzez traktowanie ich instrumentalnie, przedmiotowo, jako narzędzie do osiągania partykularnych celów.

W transformowanej polskiej gospodarce ważnym motywem działalności przedsiębiorczej była także potrzeba niezależności. Decyzja o założeniu własnej firmy miała wówczas szczególne znaczenie, gdyż była spontaniczną potrzebą demonstracji wolności i niezależności po latach politycznego zarządzania przedsiębiorstwem i obsadzania stanowisk pracy według politycznego klucza. Dla przedsiębiorcy założenie własnej firmy oznaczało samodzielność, niezależność, autonomię w podejmowaniu decyzji.

Dużą rolę w działalności przedsiębiorczej odgrywa potrzeba osiągnięć, która motywuje przedsiębiorców do ciągłego poprawiania poziomu wykonywanej przez siebie pracy. Osoby z silną potrzebą osiągnięć dążą do podejmowania ryzyka, preferują zadania trudne, kierują się odległymi celami [Safin 2008]. Zarówno w życiu prywatnym, jak i w działalności gospodarczej o wiele ważniejsze są dla przedsiębiorców rezultaty niewymierne, ich własne ambicje, ideały, dla których bardzo często poświęciliby, i poświęcają, korzyści materialne, niż prosty zysk.

Bardzo ważna dla przedsiębiorców jest też potrzeba dominacji, czyli osiągnięcie przewagi, przewodzenie grupie, podejmowanie decyzji, sprawowanie władzy, wywieranie wpływu na innych, kontrola ich zachowań. Dla przedsiębiorców ważne jest to, że nie będą musieli się podporządkowywać, nikt nie będzie nad nimi dominował, a nawet przeciwnie – to oni są władni, by takie stosunki kreować, zajmując pozycję nadrzędną w hierarchii firmy. Dominacja przedsiębiorcy jest uzasadniona, ponieważ ma on jasno wytyczony cel, do którego dąży i do którego potrafi przekonać innych swoich współpracowników. Potrafi zespół „zarażać” własnymi wizjami przyszłości oraz zachęcać do ich realizacji [Piecuch 2010].

Często z potrzebą dominacji wiąże się silna u przedsiębiorców potrzeba władzy, którą zaspokajają przez wpływanie na postępowanie innych. Przedsiębiorcy nie są w stanie normalnie funkcjonować, dobrze, efektywnie pracować, kiedy to oni muszą się podporządkować, kiedy samodzielność ich decyzji jest

ograniczona, kiedy znajdują się w sytuacji, w której to im (a nie oni sami) wydaje się polecenia do wykonania, narzuca swoje decyzje. Przedsiębiorca musi czuć, że ma przewagę, że dominuje. Sytuacja taka daje mu wiele swobody w wyborze celów, środków ich realizacji. Daje większe poczucie bezpieczeństwa, zwiększa odpowiedzialność za wykonywane zadania, ale i zwiększa szanse osiągnięcia przez przedsiębiorcę celów [Piecuch 2010].

Jedną z ważniejszych potrzeb w działalności przedsiębiorcy, który przez swoją działalność chciałby udowodnić coś sobie i innym, wyróżnić się z otoczenia, jest potrzeba samorealizacji. Wyzwała ona kreatywność i innowacyjność z jednoczesną chęcią posiadania wpływu na własne otoczenie. Wyraża się ona w dążeniu do pełnego realizowania własnych możliwości, do osiągnięcia pełni rozwoju. Ma ona wiele wspólnego z potrzebą osiągnięć, pozwala bowiem uzyskać satysfakcję z wykonywania zaplanowanego przedsięwzięcia, z urzeczywistniania własnych planów i ambicji. Potrzeba samorealizacji może znacznie ułatwić przedsiębiorcy rozpoczęcie, a następnie prowadzenie działalności przedsiębiorczej, może się przyczynić do większej koncentracji na ewentualnych problemach i skutecznym ich rozwiązywaniu, wiąże się z docenianiem ludzi, dostrzeganiem w nich ogromnych możliwości.

Warto także podkreślić, że jeżeli przedsiębiorca odnosi sukcesy, rośnie jego poczucie własnej wartości, a w najbliższym otoczeniu zwiększa się jego prestiż, poważanie, szacunek, które mogą stanowić, i przeważnie stanowią, istotne motywy podejmowania i prowadzenia działalności gospodarczej.

1.2.2. Przedsiębiorca i jego rodzina a firma

W literaturze polskiej brak jednoznacznego określenia przedsiębiorstwa rodzinnego. Jedynie kodeks cywilny reguluje tę kwestię, opisując przedsiębiorstwo rodzinne jako takie, którego współwłaścicielami są małżonkowie. Ta interpretacja dotyczy jednak uregulowań podatkowych i ZUS. Częściej można spotkać w literaturze pojęcie rodzinnego gospodarstwa domowego, zgodnie z którym jest to „zamknięty system, a jego członkowie są zależni od siebie i zintegrowani”. Inne określenie gospodarstwa domowego prezentuje R. Hiłf, według którego „gospodarstwo domowe poprzez swoją organizację i pomnażanie zasobów podejmuje działania mające na celu utrzymanie i rozbudowanie osiągniętego poziomu dobrobytu w warunkach, które wpływają na nie, a które są poza jego kontrolą” [Jeżak i in. 2004]. Nie jest to jednak właściwa definicja przedsiębiorstwa rodzinnego,

gdyż o specyfice przedsiębiorstw rodzinnych decyduje połączenie i przenikanie się dwóch sfer (instytucji) krańcowo odmiennych, realizujących różne cele – rodziny i przedsiębiorstwa. Rodzina to instytucja socjalna, której cele są związane z prokreacją, prowadzeniem gospodarstwa domowego, organizowaniem życia swoich członków; a przedsiębiorstwo wiąże się z zaspokajaniem potrzeb obcych, ekonomiczną samodzielnością, podejmowaniem ryzyka. Dla przedsiębiorstwa rodzinnego podstawowe znaczenie mają cztery elementy: rodzina, przedsiębiorstwo, management (zarządzanie), kapitał (własność) [Safin 2008].

Firmy rodzinne w Polsce nie stanowiły i nie stanowią obecnie jednorodnej grupy pod względem ich wieku, branży ani formy organizacyjno-prawnej. Najmłodsze powstają codziennie, a najstarsze mają kilkaset lat, działają lub działały w rozmaitych branżach, od cukierniczej (Wedel) do przemysłu metalowego (Cegielski). Przyjmują formy od przedsiębiorstwa indywidualnego po spółkę akcyjną i fundację. Wspólne było i zazwyczaj jest dążenie do utrzymania firmy w rękach rodziny i to niezależnie od ponoszonych kosztów.

Współcześnie istnieje na całym świecie wiele przedsiębiorstw, których majątek w przeważającej części należy do jakiejś rodziny. Mimo to ich firmom odmawia się przymiotnika „rodzinna”, gdyż nie odczuwa się obecności rodziny w przedsiębiorstwie. Klasycznym przykładem jest rodzina Quandt, do której należy firma BMW. Istnieją też takie firmy, których większość udziałów znajduje się poza rodziną, a jednak wskazuje się na szczególną atmosferę stworzoną przez rodzinę założyciela, np. Siemens. W Niemczech na prawie 2 mln przedsiębiorstw odsetek przedsiębiorstw rodzinnych jest szacowany na ponad 80%. Natomiast w Austrii prawie połowa osób rozpoczynających działalność wywodzi się z rodzin prowadzących już mały biznes. A więc, nie bez znaczenia przy podejmowaniu decyzji pracy na własny rachunek jest również tradycja rodzinna [Safin 2008].

W literaturze światowej pojęcie firmy rodzinnej ulega ciągłym zmianom, co wiąże się z przemianami ekonomicznymi i społecznymi w krajach o rozwiniętej gospodarce rynkowej. Najczęściej przytaczana jest definicja amerykańska, która charakteryzuje firmę rodzinną jako „przedsiębiorstwo o dowolnej formie prawnej, którego kapitał w całości lub większej części znajduje się w posiadaniu rodziny, przynajmniej jeden członek rodziny sprawuje funkcję kierowniczą oraz istnieje zamiar utrzymania przedsięwzięcia w rękach rodziny” [Jeżak i in. 2004].

Ważne są też społeczne aspekty przedsiębiorstwa rodzinnego. Z przedsiębiorstwem takim mamy do czynienia, gdy:

- więcej niż jeden członek rodziny pracuje w nim odpłatnie lub nieodpłatnie,
- praca w przedsiębiorstwie determinuje decyzje dotyczące kariery,

- stosunki w rodzinie wpływają na wybór kierownictwa i kwestie dziedziczenia,
- brak widocznego rozgraniczenia między firmą a rodziną,
- wartości uznawane w rodzinie wpływają na zarządzanie przedsiębiorstwem,
- historia rodziny tworzy historię firmy.

Każde przedsiębiorstwo rodzinne scala ze sobą dwa elementy: rodzinę i firmę. Połączenie takie wyznacza cele, sposób ich osiągania, systemy wartości oraz wyznawany światopogląd i jest przyczyną specyficznych zagrożeń i konfliktów. Cele, do których dąży się w przedsiębiorstwach rodzinnych, można podzielić na dwie podstawowe grupy [Safin 1993]. Pierwszą grupą są cele moralne i etyczne (przetrwanie firmy, zdobycie niezależności gospodarczej, budowanie dobrego wizerunku rodziny w otoczeniu). Drugą są cele ekonomiczne (wzrost zysku, zwiększenie udziału w rynku). Specyfiką omawianego typu przedsiębiorstw jest konieczność sprawnego funkcjonowania obu systemów: rodzinnego i ekonomicznego. Istotę przedsiębiorstwa rodzinnego stanowią zarówno udział rodziny w kapitale, jak i zaangażowanie w działalność przedsiębiorstwa. A zatem, w małych przedsiębiorstwach rodzinnych granica między sferą życia rodzinnego a działalnością gospodarczą jest niewyraźna. Firma stanowi często bazę i centrum życia rodzinnego, wpływa na losy jej członków i jest dla nich czymś więcej niż tylko narzędziem do zdobywania pieniędzy. Jest ona często dziełem życia założyciela i przedmiotem kultu jego następców. Stąd wynika duże przywiązanie do tradycji i czerpanie wzorców z przeszłości. Trzymanie się z żelazną konsekwencją tradycyjnej branży, niezmiennosc stylu kierowania i wierność programowi produkcji są typowymi przejawami tych postaw.

Do podstawowych walorów przedsiębiorstw rodzinnych można zaliczyć [Więcek-Janka 2007]:

- zdolność szybkiego rozwijania innowacji wskazywanych przez rynek,
- elastyczność i zdolność adaptacji do warunków otoczenia,
- zdolność tworzenia klimatu rodzinnego,
- ograniczenie struktur biurokratycznych,
- możliwość samofinansowania wynikającą z refinansowania osiąganego zysku⁵.

⁵ Refinansowanie jest operacją pieniężną polegającą na wykorzystaniu zewnętrznych funduszy pieniężnych w celu zastąpienia środków pierwotnie wydatkowanych na jakiś cel. Dzięki temu pierwotnie wydatkowane środki pieniężne mogą być znowu użyte do finansowania takich samych jak poprzednio czy też odmiennych działań.

Przedsiębiorstwa rodzinne, obok niewątpliwych zalet, mają także wady. Wśród głównych negatywnych cech można wyróżnić:

- sprzeczność interesów między odpowiedzialnością za rodzinę i za firmę (albo firma opanuje życie rodzinne i oddali rodzinę od jej zasadniczych funkcji, albo też firma podlegać będzie rodzinie, co z kolei zakłóci realizację jej zadań; występuje tu konfliktogenność małych hermetycznych organizacji);
- sprzeczność interesów majątkowych, która jest odwiecznym problemem firm rodzinnych (w firmach rodzinnych fluktuacja kadr jest ograniczona, a członkowie rodziny, mający określone namiętności, potrzeby i osobowości, dążą często do celów indywidualnych, które mogą być sprzeczne z celami firmy);
- sprzeczność między niezależnością firmy a chęcią jej rozwoju (niechęć lub obawa przed obcym kapitałem, który może zagrozić tożsamości firmy);
- przejawy nepotyzmu, czyli faworyzowania krewnych przy obsadzaniu kierowniczych stanowisk w firmie (niekorzystne skutki tej sytuacji ujawniają się wtedy, gdy odpowiedzialne stanowiska zajmują swoi, lecz niestety nieudolni krewni).

Kolejnym problemem mikrofirm rodzinnych jest ich rozwój. Po pierwsze, ewentualne zmiany organizacyjne i zwiększenie zatrudnienia znacząco zaburzają układ rodzinny. Po drugie, mikrofirmy rodzinne mają niewielkie zdolności negocjacyjne, zwłaszcza w pozyskiwaniu nowych technologii oraz środków na duże inwestycje, co zmniejsza ich szansę w przetargach i zdobywaniu wysokonakładowych kontraktów. Po trzecie, upływ czasu wymusza także przekształcenia pokoleniowe oraz zmiany w sposobie myślenia i działania. Najtrudniejszym problemem jest przejęcie firmy przez kolejne pokolenie. Pierwszy właściciel – założyciel o silnej osobowości – często sprawuje władzę autokratyczną i nie deleguje uprawnień. Śmierć takiej osoby może zakończyć funkcjonowanie firmy rodzinnej. W większości krajów europejskich i w USA zaobserwowano, że 70% firm rodzinnych nie przechodzi w ręce kolejnego pokolenia [Jeżak i in. 2004].

Przedsiębiorstwa rodzinne, podobnie jak wszystkie małe i średnie przedsiębiorstwa, z jednej strony funkcjonują w otoczeniu gospodarki rynkowej, z drugiej zaś podporządkowują się specyficznym uwarunkowaniom gospodarek własnych krajów. W literaturze przedmiotu wskazuje się szereg barier funkcjonowania firmy rodzinnej. Jednakże największe bariery rozwoju występują w początkowej fazie działalności małych przedsiębiorstw oraz mikroprzedsiębiorstw. Wynika

to z braku kapitału i specjalistycznej wiedzy z zakresu zarządzania w warunkach konkurencji. W związku z tym przetrwanie przedsiębiorstwa w perspektywie długoletniej jest niezwykle trudne. Jak wskazują badania amerykańskie, w ciągu ostatnich 45 lat aż 80% firm amerykańskich rozpadło się lub zostało sprzedanych, a swoją niezależność zachowało jedynie 20%. Przedsiębiorstwa rodzinne najlepiej się rozwijają, gdy są zarządzane przez pokolenie ich założyciela. Drugie pokolenie zazwyczaj kieruje przedsiębiorstwem w sposób zachowawczy i mało innowacyjny. W trzecim pokoleniu właściciele najczęściej prowadzą do upadku firmy i w konsekwencji w następnym pokoleniu kontrola nad firmą zachowana jest jedynie w 15% przedsiębiorstw rodzinnych. Najistotniejszą przyczyną takiego stanu rzeczy jest brak myślenia i planowania strategicznego [Jeżak i in. 2004].

Wybrana taktyka może dotyczyć kształtowania zaufania klientów, pracowników, władz lokalnych oraz instytucji finansujących przedsiębiorstwo. Połączenie zatem przedsiębiorstwa i rodziny w jeden sprawny i zdrowy organizm wymaga wypracowania wspólnej wizji przyszłości i określenia wspólnych potrzeb. Tak skonstruowana wizja będzie dostarczała członkom rodziny i firmy informacji o przyszłych kierunkach działania, pozwoli opracować i wdrożyć procesy planowania, udoskonali organizację firmy oraz umożliwi zachowanie ciągłości przedsiębiorstwa przez pokolenia.

Większość krajów Unii Europejskiej opiera swoją politykę zmniejszania bezrobocia i rozwoju gospodarki na przedsiębiorczości najmniejszych organizmów rynkowych, jakimi są mikroprzedsiębiorstwa rodzinne. W roku 2005 udział mikroprzedsiębiorstw w ogólnej liczbie firm w krajach UE wynosił 92,3%. W większości krajów europejskich dominującym profilem działalności mikroprzedsiębiorstw rodzinnych jest produkcja; jedynie we Włoszech i w Finlandii występuje przewaga przedsiębiorstw handlowych nad produkcyjnymi. Mikroprzedsiębiorstwa rodzinne działają nie tylko w produkcji i handlu, ale także w sferze usług, głównie w usługach naprawczych i budowlanych. Od czasu otwarcia rynków pracy w krajach UE mikroprzedsiębiorstwa, zwłaszcza rodzinne, przeżywają prawdziwy renesans. W różnych branżach (w tym leśnej) coraz częściej działają obcokrajowcy orientujący się w nierzadko skomplikowanych procedurach zakładania i działania firm na dotychczas niedostępnych rynkach Europy Środkowej i Wschodniej.

Pomimo że polskie przedsiębiorstwa rodzinne mają wieloletnią tradycję, ich dynamiczny rozwój rozpoczął się z początkiem lat dziewięćdziesiątych, wraz ze zmianami gospodarczymi. Podobnie jak w innych krajach UE, także w Polsce firmy należące do sektora małych przedsiębiorstw i mikroprzedsiębiorstw stanowią ważny element gospodarki narodowej i w znacznym stopniu przyczyniają

się do ograniczenia bezrobocia. Udział przedsiębiorstw rodzinnych w ogólnej liczbie mikroprzedsiębiorstw jest podobny jak w całej Europie i wynosi średnio 62%. Największy udział firm rodzinnych w mikroprzedsiębiorstwach obserwuje się w województwach: mazowieckim, opolskim, zachodniopomorskim i wielkopolskim [Więcek-Janka 2005].

Przy omawianiu problematyki firm rodzinnych warto również poruszyć problem wpływu rodziny na rozwój przedsiębiorczości w danym społeczeństwie. O ile pozytywny związek między samą strukturą rodzinną społeczeństwa a przedsiębiorczością nie był nigdy kwestionowany, to szczególne cechy więzi i wzorów rodziny w różnych kulturach były rozmaicie oceniane. Ich wpływ na postawy przedsiębiorcze może być zarówno pozytywny, jak i negatywny.

Przykładem pozytywnym jest znana z ogromnego sukcesu gospodarczego społeczność Hongkongu, złożona z emigrantów chińskich. Kulturę tę określono jako „przedsiębiorczy familizm”. Rodzina stanowi podstawowe ogniwo produkcji, oszczędzania i gospodarczego współzawodnictwa. Skłania to jej członków do szukania innowacji gospodarczych i zachęca do ryzyka. Etos „przedsiębiorczego familizmu” jest przy tym wspólny dla bogatych i biednych. Oszczędności całej rodziny i praca jej licznych członków stanowią źródło kapitału założycielskiego. W stosunku do swoich członków rodziny pełnią rolę banków. Stąd też, w strukturze gospodarczej Hongkongu banki uczestniczą w finansowaniu przedsięwzięć w znikomym stopniu. Charakterystyczna dla przedsiębiorstw tego obszaru jest rola ojca rodziny. Władza w firmie jest całkowicie skoncentrowana w jego rękach. Nie dochodzi tym samym do konfliktów na tle np. dyscypliny pracy czy też dysponowania kapitałem.

Impulsem rozwojowym gospodarki amerykańskiej są małe firmy rodzinne, które z czasem mogą się przekształcić w wielkie koncerny czy korporacje. Zasady współzycia rodzinnego i prosperity w biznesie powiązane są ściśle z etyką protestancką. Ma to bezpośredni związek ze sposobem bycia i myślenia Amerykanów, pozbawionych kompleksów, pełnych optymizmu, energicznych i pomysłowych. Owa postawa wynika ze spójnego, otwartego na nowoczesność i wolnego od stresów systemu edukacyjnego, będącego wytworem wielowiekowej tradycji kulturowej i rodzinnej Amerykanów.

Gospodarka amerykańska może być również przykładem na to, że w społecznościach o osłabionej więzi rodzinnej kariery przedsiębiorcze są stosunkowo rzadkie. Niższy niż przeciętny stopień przedsiębiorczości, cenionej przez społeczeństwo amerykańskie, wykazuje ludność murzyńska, wśród której rozbite rodziny zdarzają się często.

Zdecydowanie wrogi stosunek do rodziny mieli ideolodzy komunistyczni w Rosji, Chinach, także w Polsce. Elity komunistyczne opętane ideą odgórnego modernizacji społeczeństwa słusznie widziały w rodzinie przekątnik tradycji i przywiązania do własności prywatnej. Wiedziały o tym, że walcząc z rodziną, walczą z prywatną przedsiębiorczością. Nie jest przypadkiem, że resztki prywatnej przedsiębiorczości zachowały się właśnie w gospodarstwach typu rodzinnego, zwłaszcza w gospodarstwach chłopskich. Oprócz rodzinnych gospodarstw chłopskich przetrwały także rodzinne przedsiębiorstwa rzemieślnicze i handlowe. W ówczesnych statystykach ze względów doktrynalnych, nie były nazywane przedsiębiorstwami, gdyż termin ten był zarezerwowany wyłącznie dla jednostek państwowych. Ideologiczna wrogość do prywatnej przedsiębiorczości doprowadziła do wytworzenia się w naszym społeczeństwie stereotypów, według których przedsiębiorców tych określano nazwami: „prywatniak”, „grosiś”, „sklepiak”. W ekonomii i konsumpcji zatarła się wyraźna różnica pomiędzy postawami i zachowaniami etycznymi i nieetycznymi. Dla zapewnienia rodzinie minimum egzystencji konieczne było częste stosowanie łapownictwa i kradzieży mienia państwowego. Naruszanie mienia państwowego (tzw. szaber), np. w PGR-ach, stało się niemalże normą, zasadą dopuszczalnego postępowania.

Podobne wzorce kulturowe i rodzinne tkwią w społeczeństwach, które długo pozostawały poza kulturą rynku, np. w społeczeństwach niektórych republik byłego ZSRR. Wytworzyły one, jeszcze bardziej aniżeli w Polsce, swoiste „przeciwcięża” w stosunku do przejawów indywidualnej prywatnej przedsiębiorczości, która chciałaby wyjść z „kultury kolektywu”. To przeszkadzanie innym w przedsiębiorczości, bez żadnej korzyści dla siebie, jest istotnym problemem społeczeństw będących w przeszłości pod rządami komunistycznymi.

1.3. Rola małych i średnich firm w gospodarce rynkowej

Małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP) stanowią podstawę wszystkich współczesnych gospodarek europejskich. To głównie małym i średnim przedsiębiorcom gospodarka zawdzięcza swój wzrost. Ich znaczenie najcelniej określił P. Drucker [1992], stwierdzając, że są one „solą gospodarki rynkowej” i stanowią bazę demokratycznego porządku społeczno-ekonomicznego.

Państwa, które kilkanaście lat temu rozpoczęły proces transformacji, zastępując system centralnego planowania gospodarką wolnorynkową, największy sukces w nadrobieniu zaległości wobec rozwiniętych krajów Europy Zachodniej i Ameryki osiągnęły dzięki rozwojowi przedsiębiorczości. Nie przypadkiem więc ta problematyka zajmuje ważne miejsce w strategii lizbońskiej⁶, a także w strategii zrównoważonego rozwoju⁷ czy w Europejskiej Karcie Małych Przedsiębiorstw⁸. W Europie mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa stanowią 99% wszystkich firm, w „starej” Unii Europejskiej zatrudniają one około 65 mln osób. W Polsce przedsiębiorczość na tę skalę znajduje się również w centrum dyskusji publicznej i zainteresowań rządu [Przedsiębiorczość 2011, Krajowy Fundusz Kapitałowy 2005].

Podkreśla się historyczną rolę MŚP (małe jednostki istnieją od czasu pojawienia się kategorii przedsiębiorstwa), ich ilościową dominację w większości gospodarek rynkowych, a przede wszystkim społeczne, ekonomiczne i ekologiczne efekty ich funkcjonowania. Analizowanie znaczenia MŚP pod kątem efektów

⁶ Strategia lizbońska stanowiła plan działań przyjęty przez przywódców krajów Unii Europejskiej podczas szczytu Rady Europejskiej w Lizbonie w marcu 2000 r. Jej celem było zdynamizowanie rozwoju gospodarczego w Unii Europejskiej, stworzenie gospodarki opartej na wiedzy, zagwarantowanie wzrostu konkurencyjności oraz poziomu zatrudnienia w UE, zapewnienie spójności społecznej oraz dbałość o zrównoważony rozwój i ekologię. Po kilku latach wprowadzania strategii lizbońskiej w życie dostrzeżono, że efekty jej stosowania są niewystarczające i odnowiono jej postanowienia. Zgodnie z obowiązującymi zapisami, państwa UE zostały zobligowane do przygotowania krajowych programów reform (KPR), tj. programów realizacji celów strategii na poziomie narodowym. W związku z koniecznością wprowadzenia zmian, w czerwcu 2010 r. Rada Europejska przyjęła nową strategię na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu – Europa 2020. Zastępuje ona strategię lizbońską i ma na celu przyspieszenie wyjścia z kryzysu gospodarczego i zapobieżenie podobnemu kryzysowi w przyszłości, a także stworzenie podstaw zrównoważonego rozwoju, który sprzyja gospodarce opartej na wiedzy i innowacji, bardziej przyjaznej środowisku i bardziej konkurencyjnej.

⁷ Konieczność opracowania strategii zrównoważonego rozwoju Polski wynikała z rezolucji Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej dnia 2 marca 1991 r., która zobowiązała rząd do przedłożenia w terminie do 30 czerwca 1999 r. dokumentu określającego kierunki rozwoju kraju w okresie do 2025 r. Rezolucja podkreśla, że „pojęcie ‘zrównoważonego rozwoju’ oznacza taki model rozwoju, w którym zaspokajanie bieżących potrzeb społecznych oraz potrzeb przyszłych pokoleń traktowane będzie równoprawnie”, oraz wyraża oczekiwanie Sejmu, że strategia „łączyć będzie, w sposób harmonijny, troskę o zachowanie dziedzictwa przyrodniczego i kulturowego narodu z postępem cywilizacyjnym i ekonomicznym, będącym udziałem wszystkich grup społecznych”.

⁸ Europejska Karta Małych Przedsiębiorstw określa ramy funkcjonowania MŚP w Unii Europejskiej. Stanowi ona podstawowy dokument wytyczający politykę Unii wobec małych i średnich firm. Została zatwierdzona przez Radę Unii Europejskiej w czerwcu 2000 r. Celem wynikającym z Karty jest stworzenie jak najlepszego otoczenia dla funkcjonowania MŚP. Ważne jest, by założenia zawarte w Karcie były realizowane na szczeblu lokalnym.

obejmuje głównie wymiar jakościowy, lecz zawiera także charakterystyki ilościowe. Znaczenie małych i średnich przedsiębiorstw rozpatrywane jest z punktu widzenia dostarczanych korzyści gospodarczych. Najczęściej wymieniane są tu efekty: zatrudnienia, produkcji, postępu technicznego (innowacyjności), regionalnej decentralizacji, mobilności kapitału ekologicznego, stabilizującego i transformacyjnego. Większość wymienionych efektów można z powodzeniem odnieść do prywatnych firm leśnych.

Korzystny wpływ MŚP na efekty zatrudnienia ma wymiar wielowątkowy. Liczba pracujących we wszystkich przedsiębiorstwach – prywatnych i publicznych – wyniosła w 2008 r. 9,5 mln osób, w tym liczba pracujących w MŚP – 6,6 mln osób. W mikroprzedsiębiorstwach pracowało 40% osób, w firmach małych – 12%, średnich – 18%, a w firmach dużych – 30% [GUS 2007]. Mniej korzystnie przedstawia się przeciętne miesięczne wynagrodzenie na jednego zatrudnionego. W 2008 r. wyniosło ono 3 tys. zł i było o blisko 300 zł wyższe niż w roku poprzednim. Płace rosły we wszystkich grupach firm równomiernie. Utrzymuje się dysproporcja pomiędzy wynagrodzeniem w firmach dużych, w których w 2008 r. wynosiło ono przeciętnie 3715 zł, a mikroprzedsiębiorstwami, w których płaca wynosiła 1726 zł. Duże różnice w płacach występują również w ujęciu regionalnym, np. przeciętne miesięczne wynagrodzenie w województwie warmińsko-mazurskim było prawie o połowę niższe niż w mazowieckim.

W województwie mazowieckim pracowało 22,3% spośród liczby pracujących ogółem w Polsce – było to mniej więcej tyle, ile w ośmiu województwach o najmniejszej liczbie pracujących (pomimo faktu, iż w województwach tych mieszka dwa razy więcej ludzi niż w województwie mazowieckim). Najbardziej uprzemysłowionym województwem jest śląskie, gdzie w przemyśle pracowało ponad 500 tys. osób (40% ogółu pracujących w tym województwie). Najniższy odsetek pracujących w przemyśle występuje w mazowieckim, w którym najwięcej osób pracuje w branżach usługowych. Z kolei w słabiej rozwiniętych województwach, jak podlaskie czy lubelskie, relatywnie duża część osób pracuje w handlu (ponad 30% pracujących).

Znaczenie MŚP jako pracodawców, mierzone udziałem zatrudnionych w małych i średnich firmach w ogólnej liczbie zatrudnionych, jest różne w różnych krajach – waha się od 57% w Niemczech do 79% w Grecji i Portugalii [Sasin 2008].

Małe i średnie przedsiębiorstwa wnoszą duży wkład w powstawanie nowych miejsc pracy i dają większą pewność ich utrzymania niż przedsiębiorstwa duże. W krajach posiadających dobrze rozwiniętą gospodarkę rynkową i nieodczuwających braku kapitału podkreśla się istotną rolę małych firm w tworzeniu

dotatkowych miejsc pracy. Przy tym nakłady finansowe niezbędne do utworzenia jednego miejsca pracy są od 3 do 10 razy mniejsze niż w dużych przedsiębiorstwach. W krajach europejskich ponad 80% wszystkich miejsc pracy powstało w firmach, które funkcjonują krócej niż 5 lat. Były to przede wszystkim firmy świadczące usługi [Klich 1992, 1994]. Jako istotną zaletę zatrudnienia w małych firmach wymienia się również większą, w porównaniu z dużymi przedsiębiorstwami, pewność utrzymania miejsca pracy w okresie recesji gospodarczej, gdyż w okresach kryzysu koncerny nieproporcjonalnie wysoko ograniczają zatrudnienie na obszarach peryferyjnych. Przykładem może być kryzys finansowy w latach 2008–2009, kiedy sektor małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce wykazywał więcej optymizmu i był bardziej odporny na kryzys niż duże przedsiębiorstwa. Świadczył o tym fakt, że mimo coraz wyraźniej zauważalnych objawów spowolnienia gospodarczego mniejsze firmy poszukiwały pracowników. Ich właściciele z o wiele większym optymizmem patrzyli na perspektywy gospodarcze własnych firm niż całej polskiej gospodarki⁹.

Małe firmy były również w okresie kryzysu finansowego atrakcyjnymi pracodawcami, 33% z nich wśród metod ograniczenia skutków kryzysu finansowego dopiero na 3. miejscu umieściło zmniejszenie zatrudnienia. W pierwszym rzędzie ograniczano wydatki związane z reklamą, marketingiem i bonusami. Chętni do pracy w małych i średnich firmach cenili większą stabilność finansową oraz niepowiązanie z dużymi międzynarodowymi korporacjami i ich kłopotami kredytowymi. O atrakcyjności pracy w małej firmie decyduje także często sam sposób jej funkcjonowania: mniej sformalizowany proces podejmowania decyzji, szybsze reagowanie i dostosowywanie się do wymagań rynku oraz możliwość wykazania się przy różnorodnych zadaniach.

Małe i średnie przedsiębiorstwa mają też zasadniczy udział w systemie szkolenia i kształcenia zawodowego. W Niemczech około 85% wszystkich uczniów zdobywało kwalifikacje zawodowe w przedsiębiorstwach małych i średnich (60% w przedsiębiorstwach o zatrudnieniu niższym niż 100 osób) [Pfohl 1997]. Duże przedsiębiorstwa mogą opierać się na kadrach MŚP (i je przejmować), a małe przedsiębiorstwa muszą je wykształcić same. Wykształcanie ma przy tym bardziej uniwersalny charakter niż w dużych przedsiębiorstwach, bo zakres

⁹ Z badań przeprowadzonych w styczniu 2009 r. na zlecenie Centrum Informacji Gospodarczej wynikało, że 50% ankietowanych właścicieli małych i średnich firm uznało, że ich sytuacja gospodarcza w najbliższym kwartale pozostanie bez zmian, 14% – że ulegnie poprawie, a 26% – że się pogorszy. W ciągu trzech najbliższych miesięcy 2009 r. 33% małych firm chciało zainwestować w szkolenia pracowników, a 20% z nich planowało zwiększyć zatrudnienie.

czynności wykonywanych przez jednego pracownika w małej firmie jest zdecydowanie większy.

Małe przedsiębiorstwa generują mniejszy poziom bezrobocia. O ile duże firmy zmieniają lokalizację na taką, która zwiększa opłacalność przedsięwzięcia (np. na specjalne strefy ekonomiczne, kraje o tańszej sile roboczej, kraje dające preferencje podatkowe), o tyle przedsiębiorstwa małe są wierne lokalizacji pierwotnej (przedsiębiorstwo jest tu związane z osobą właściciela). Ponadto małe i średnie przedsiębiorstwa zatrudniają mniej pracowników najemnych (około 31%). Oznacza to, że samozatrudnienie jest w znacznej części źródłem nowych miejsc pracy. W wielu przypadkach dostrzegane jest ono jako antidotum na bezrobocie. Koszt zorganizowania jednego miejsca pracy w MŚP jest kilkakrotnie niższy w przedsiębiorstwach dużych.

Jak podkreśla Sasin [2008], jednoznacznie pozytywne efekty działalności MŚP w zakresie produkcji i zatrudnienia, osiąmane oficjalnie, należałoby jednak zrównoważyć efektami osiąganymi w strukturach gospodarki nieoficjalnej. Gospodarkę nieoficjalną (szarą strefę, drugi obieg) należy rozumieć jako „całokształt form nierejestrowanej działalności gospodarczej, niezależnie od tego, czy są one legalne (jak samozaopatrzenie gospodarstw domowych), czy też nielegalne (np. sfinansowane bankructwa, produkcja narkotyków itp.)”. Angażowanie się w działalność nierejestrowaną dotyczy zwłaszcza tych jednostek, które ze względu na małą skalę działania, bezpośredni kontakt osób decyzyjnych z klientami, odczuwalne w skali obrotów firmy efekty, czynią takie działania możliwymi i opłacalnymi. Obejmują one działania tradycyjne, takie jak nielicencjonowany handel i transport zagraniczny, nierejestrowana działalność w gastronomii, handel dewizami, nierejestrowana działalność usługowa (naprawa samochodów, remonty mieszkań, usługi oświatowe, medyczne itp.), oraz działania nowe, te, które przyniosł okres transformacji gospodarki rynkowej. Dotyczą one prania brudnych pieniędzy, przemytu, produkcji pirackiej, haraczy, produkcji i dystrybucji narkotyków.

W zakresie działalności prywatnych firm leśnych do obszaru gospodarki nieoficjalnej zalicza się również zatrudnianie pracowników „na czarno”. Przez osobę pracującą „na czarno” rozumie się osobę nieubezpieczoną przez pracodawcę, nieposiadającą formalnej umowy o pracę, od dochodów której nie są odprowadzane podatki. Trudno dokładnie określić liczbę nielegalnie zatrudnionych, ale szacunkowo przyjmuje się, że pracownicy ci stanowią od 15 do 22% ogółu osób zatrudnionych w firmach prywatnych. Wskaźnik ten może być nieco wyższy w firmach leśnych, gdyż są to firmy najtrudniejsze do skontrolowania. Stosuje się w nich prawie wyłącznie rozliczenia gotówkowe z pracownikiem

zatrudnianym nielegalnie. Istnymi „żniwami” zatrudniania „na czarno” przez firmy leśne jest okres prac zalesieniowych i odnowieniowych. Pracownikami zatrudnianymi nielegalnie są przede wszystkim pobierające zasiłek osoby bezrobotne, członkowie rodzin osób prowadzących małe gospodarstwo rolne, a także cudzoziemcy zza wschodniej granicy.

Nieformalne zatrudnienie w firmach leśnych spowodowane jest różnorodnymi czynnikami, wśród których najważniejsze są przyczyny ekonomiczne. Zaliczyć do nich należy wysokie opodatkowanie, wysokie koszty ubezpieczenia przy małych obecnie korzyściach z tego tytułu, konieczność ponoszenia dodatkowych kosztów przy prowadzeniu działalności legalnej w związku z nadmiernym sformalizowaniem i zmiennością przepisów, słabość państwowego aparatu kontroli, wysoką nadwyżkę potencjalnych pracowników na rynku.

Gospodarkę nieoficjalną ocenia się nie do końca negatywnie, dostrzegając jej pozytywne przejawy [Mróz 1997]. Do pozytywnych jej stron można zaliczyć zmniejszenie bezrobocia, możliwość poprawy poziomu życia gospodarstw domowych, redukcję kosztów w przedsiębiorstwach, wywieranie presji konkurencyjnej na sektor oficjalny, a także podejmowanie działań w obszarach niszowych. Do negatywnych stron gospodarki nieoficjalnej należą m.in. nieuczciwa konkurencja, zmniejszenie wpływów do budżetu państwa, niekontrolowana re-dystrybucja dochodów, hamowanie rozwoju oficjalnych form gospodarowania, niedostateczna instytucjonalizacja i brak uporządkowania życia gospodarczego, kształtowanie negatywnych wzorów etyki gospodarowania (etyki cwaniacko-przedsiębiorczej).

Wyższy efekt produkcyjny kapitału w małych i średnich firmach niż w przedsiębiorstwach dużych wynika z bardziej efektywnego wykorzystania kapitału. Nakłady są w nich przeznaczane na dużo mniej kapitałochłonną produkcję niż w dużych przedsiębiorstwach. Małe i średnie przedsiębiorstwa wytwarzają około $\frac{2}{3}$ wartości dodanej w gospodarce UE. Z punktu widzenia efektu produkcyjnego o znaczeniu MŚP w gospodarce przesądzają nie tyle względy efektywnościowe, ile charakterystyki ilościowe. Według danych GUS z 2009 r., przedsiębiorstwa działające w Polsce tworzą $\frac{3}{4}$ polskiego produktu krajowego brutto (PKB) – 72,3%, podczas gdy w latach 2004–2008 udział ten utrzymywał się na poziomie około 71%. Jeśli chodzi o MŚP, to w Polsce generują one prawie połowę PKB (48,4%), przy czym najmniejsze przedsiębiorstwa prawie $\frac{1}{3}$ (30,4%). Udział średnich podmiotów jest trzy razy mniejszy (10,1%) niż mikrofirm, a małych – prawie cztery razy (7,9%). W 2009 r. w porównaniu z 2008 r. udział MŚP w tworzeniu PKB zwiększył się o 1,2% [Raport 2011]. Największy udział

MŚP w wytwarzaniu PKB miały przedsiębiorstwa należące do sekcji handlowej i naprawy, obsługa nieruchomości, pośrednictwo finansowe. Zwiększyła się rola MŚP w handlu zagranicznym. W 2009 r. działalność eksportową prowadziło ok. 17 tys. firm, z czego firmy małe i średnie stanowiły ok. 89%. Największy udział w eksporcie miały firmy z branży przetwórstwa przemysłowego (53%), handlu (28%) oraz transportu i gospodarki magazynowej. Udział MŚP w imporcie wyniósł 63,2% [Wilmańska 2009]. W Polsce, podobnie jak w innych krajach UE, MŚP przeważają głównie w handlu, budownictwie, działalności gastronomiczno-handlowej. MŚP odgrywają podstawową rolę jako dostawcy półfabrykatów, części maszyn i urządzeń, a także jako wykonawcy specjalistycznych usług dla przedsiębiorstw dużych. W niektórych krajach (np. w Japonii) rola MŚP jako podwykonawców dużych firm jest wsparta ustawowo, w innych zaś jest to naturalna metoda współpracy [Sasin 2008].

Małe i nowe przedsiębiorstwa mogą być ważnym motorem postępu technicznego, ponieważ są bezpośrednio zainteresowane wprowadzaniem innowacji, aby utrzymać się w konkurencji z dużymi i starszymi przedsiębiorstwami, i aby w ogóle wejść na rynek. Małe firmy pełnią również istotną funkcję w procesie upowszechniania nowości. Na badania podstawowe potrzeba często dużych nakładów, natomiast małe firmy mogą być skuteczne w zastosowaniu wyników badań. Nierzadko duże przedsiębiorstwa powołują małe firmy lub wspierają finansowo już istniejące, ponieważ mają nadzieję na efektywniejsze wykorzystanie przez nie innowacji naukowo-technicznych [Piasecki 1999]. Uważa się, że małe firmy przyczyniają się także do upowszechniania innowacji, wykorzystania i modernizacji starego sprzętu i obniżenia tym samym ryzyka inwestycyjnego, wzrostu wolumenu eksportu, zagospodarowania nisz rynkowych oraz współuczestniczenia w komplementarnych sieciach współpracy w formie podwykonawstwa i outsourcingu¹⁰ [Rokoszewski 2006].

Przewaga małych firm nad dużymi przedsiębiorstwami polega m.in. na efektywności badań i tempie wdrażania ich efektów w życie. Wykazano, że jeden

¹⁰ Termin „outsourcing” utworzony jest z dwóch słów angielskich, tj. out – na zewnątrz, i resources – zasoby, zapasy, środki. Outsourcing oznacza więc wychodzenie na zewnątrz z problemami firmy. Zlecanie przez Lasy Państwowe niektórych prac zewnętrznym wykonawcom – firmom leśnym – jest najlepszym przykładem outsourcingu. Warto przy tym zaznaczyć, że istotą outsourcingu jest fakt swobody wyboru sposobu wykonywania danego zadania przez firmę zewnętrzną. Odróżnia on bowiem outsourcing od innych relacji między kontrahentami, gdzie wykonawca dostaje instrukcje od zleceniodawcy, jak zadanie ma być wykonane. W outsourcingu zleceniodawca oczekuje określonych wcześniej wyników, natomiast sama realizacja całego procesu pozostaje wyłącznie w gestii wykonawcy.

frank szwajcarski zainwestowany w badania przynosi w MŚP efekty 24 razy większe niż w dużych przedsiębiorstwach [Bussiek 1994]. Małe firmy wykorzystują nowości szybciej niż duże, wdrażając w ciągu 2 lat 75% z nich, podczas gdy duże tylko 30% [Bielawska 1992]. Te zdolności są wynikiem efektywnego wykorzystania ograniczonych zasobów, podobnie jak ciągłego odnawiania swoich produktów oraz bezpośredniego zaangażowania przedsiębiorcy (innowatora) w proces innowacyjny (badanie i wdrażanie), wymuszonych naciskiem konkurencji. O skuteczności ich działań zdaje się świadczyć to, że spośród 61 najważniejszych wynalazków XX wieku tylko 12 pochodzi z laboratoriów dużych przedsiębiorstw [Zeitel 1991]. Większość wynalazków pochodzi z małych zakładów, warsztatów, małych przedsiębiorstw, które dopiero później na bazie swojego produktu (wynalazku) rozwinęły się do dużych rozmiarów (np. Microsoft, Deimler-Benz, Viessmann).

Innowacyjność uznaje się za jeden z przejawów przedsiębiorczości, a innowacje za warunek przetrwania oraz rozwoju MŚP. Chociaż wydaje się, że jest ona naturalną cechą przedsiębiorstw tej wielkości, to występowanie jej nie jest tak jednoznaczne w warunkach silnej konkurencji i konieczności ponoszenia ogromnych kosztów na badania. Obok wielu silnych stron występuje wiele słabości MŚP, znacznie ograniczających możliwość wdrażania innowacji. Do silnych stron można zaliczyć: zdolność szybkiego reagowania w celu natychmiastowego dostosowania się do zmiennych wymagań rynkowych, brak biurokracji, efektywną nieformalną sieć komunikacji, szybką reakcję na wewnętrzne problemy. Do słabych stron należą m.in.: trudności, jakich doświadczają małe firmy w zdobywaniu kapitału, nieproporcjonalnie duże ryzyko finansowe, które mogą stanowić innowacje, istnienie niemożności rozłożenia ryzyka na stronę finansową projektów, fakt, że ekonomia skali najczęściej w istotny sposób ogranicza rozwój małych firm. Przedsiębiorcy często nie są w stanie poradzić sobie z coraz bardziej złożonymi strukturami organizacyjnymi, równie często napotykać trudności przy staraniu się o ochronę patentową swoich innowacji.

Małe firmy mają charakter na ogół lokalny i są bardziej elastyczne w wyborze lokalizacji, dzięki czemu są pomocne w ograniczaniu migracji ludności w wieku produkcyjnym ze wsi lub małych miasteczek do dużych aglomeracji miejskich. Ważne jest jednak przy tym istnienie zapotrzebowania na produkowane wyroby lub świadczone przez te firmy usługi [Opałło 1993]. Małe i średnie przedsiębiorstwa, dzięki swobodzie działania, wykorzystaniu lokalnych zasobów i zdolności integrowania, przyczyniają się do efektywności procesów gospodarczych, wzrostu zamożności społeczeństwa oraz zmiany stylu życia właścicieli

i pracowników, zapewniając jednocześnie w dużej mierze stabilizację sytuacji społecznej i gospodarczej w regionie. Aktywność małych i średnich firm w regionach słabiej rozwiniętych może się przyczyniać do zmniejszenia różnic w rozwoju międzyregionalnym [Rokoszewski 2006].

Małe firmy mają większe możliwości mobilizacji kapitałów, gdyż prowadzą specyficzną politykę finansową, polegającą na korzystaniu z określonych źródeł finansowania powstania i rozwoju przedsiębiorstw. Źródłami tymi są najczęściej finansowe zasoby właściciela i jego rodziny, niekiedy pożyczki od przyjaciół i znajomych, a rzadziej obce źródła finansowania (i to przeważnie w dalszych fazach rozwoju). Niezależnie od przyczyn takiego finansowania przedsiębiorstwa przynosi ono zasadniczą korzyść, polegającą na angażowaniu zasobów (takich jak: nieruchomości, złoto, gotówka, dobra konsumpcyjne trwałego użytku), które byłyby przeznaczone na konsumpcję, w najlepszym zaś wypadku złożone w banku. Jest to szczególnie ważne, gdy brakuje instytucji finansowych przygotowanych do obsługi nowopowstałych i potencjalnych przedsiębiorców. Wiele małych firm ma więcej osób wspierających je finansowo niż duże przedsiębiorstwa [Małe i średnie przedsiębiorstwa, 1995]. Potwierdzeniem tego mogą być wyniki ankietyzacji 377 prywatnych firm leśnych przeprowadzonej w 1993 r. [Kocel 1993]. Przedsiębiorcy leśni zapytani wówczas o źródła kapitału założycielskiego ich firm na pierwszym miejscu wskazali oszczędności własne zgromadzone w kraju. Źródło to stanowiło 46,3% analizowanych przypadków. Drugie miejsce zajęły pożyczki od przyjaciół i rodziny (19,3%), a kredyt bankowy znalazł się na trzecim miejscu [Kocel 1995].

Jeżeli przyjąć, że wpływ działalności przedsiębiorstw na środowisko naturalne podlega ocenie na równi z wpływem na gospodarkę, to rosnąca rola MŚP będzie widoczna szczególnie wyraźnie. Można wręcz przyjąć tezę, że w miarę wzrostu rozmiarów przedsiębiorstwa rośnie jego ujemny wpływ na środowisko naturalne. Duże przedsiębiorstwa oddziałują na środowisko w sposób bardziej szkodliwy. Dotyczy to wpływu zarówno bezpośredniego (odpady, emisja gazów, temperatura), jak i pośredniego (poprzez np. infrastrukturę towarzyszącą ich rozwojowi). To sprawia, że kilka procent dużych przedsiębiorstw odpowiedzialnych jest za większość problemów ekologicznych. Wpływ małych przedsiębiorstw ma charakter mniej agresywny i zdecentralizowany, mniejsza jest ich ogólna szkodliwość oddziaływania na środowisko [Sasin 2008].

Małe i średnie przedsiębiorstwa mają również wpływ stabilizacyjny na gospodarkę. Skutecznie radzą sobie z recesją, kryzysem gospodarczym, załamaniem koniunktury. Ich mechanizmy obronne są związane nie tylko ze zdolnościami adaptacyjnymi, elastycznością działania, lecz także z osobą (rodziną)

właściciela. Dzięki swemu bardzo spersonifikowanemu obliczu przedsiębiorstwa małe i średnie stosują w kryzysie inne strategie działania niż duże (anonimowe) spółki. Reagują one na kryzys stosowaniem metod z reguły bardziej akceptowanych społecznie, takich jak: wykorzystywanie własnych rezerw, w tym środków prywatnych, przeprowadzenie szybkiej redukcji zatrudnienia, szybkie angażowanie się w nowe obszary działania i szybkie przestawienie się na nową produkcję, gdy kryzys mija. Dla małej firmy zamknięcie jest ostatecznością, po którą sięga się wtedy, gdy dalsze utrzymywanie przedsiębiorstwa zagraża egzystencji właściciela i jego rodziny, natomiast duże przedsiębiorstwa w kryzysie przyjmują zazwyczaj zasadę przenoszenia zasobów w obszary zapewniające wyższą efektywność zaangażowanego kapitału (specjalne strefy ekonomiczne, kraje o preferencjach podatkowych). Nierzadko sięgają one po państwowe subwencje i dotacje, które mają ratować miejsca pracy.

Ponadto mniejsza aktywność firm na rynkach zagranicznych, jak również słaba koniunktura na świecie w mniejszym stopniu szkodzą małym firmom niż dużym, od nich uzależnionym. Z tego względu stanowią one rodzaj amortyzatora kryzysów dla każdej gospodarki, a sygnały o masowym zamykaniu firm czy pogarszającej się relacji między liczbą nowych uruchomień a liczbą przedsiębiorstw likwidowanych są istotnym przejawem pogarszania się warunków gospodarowania.

Wiele omówionych wcześniej cech korzystnie wyróżniających firmy leśne ujawniło się w trakcie transformacji polskiej gospodarki leśnej. Ich podstawowe znaczenie polegało wtedy przede wszystkim na neutralizowaniu negatywnych skutków daleko idących reform przystosowujących jednostki organizacyjne leśnictwa do nowej strategii zachowań rynkowych, jak i akceptacji dla nowych zjawisk gospodarczych. Wsparcie rozwoju sektora usług leśnych stało się wówczas integralnym elementem strategii Lasów Państwowych. Proces dochodzenia do gospodarki rynkowej podlegał przyspieszeniu, zarówno poprzez zmiany struktury własnościowej środków produkcji, jak i rynkowe zachowania (konkurencyjność, efektywność) nowych przedsiębiorców, przyczyniających się do poprawy efektywności ekonomicznej nadleśnictw. Tworzące się nowe firmy leśne wymusiły prawno-organizacyjne zmiany dostosowujące przepisy i zachowania kadry nadleśnictw do potrzeb zmieniającej się gospodarki leśnej. Przyczyniły się w istotnym zakresie do zmniejszania bezrobocia, zwłaszcza poprzez tworzenie nowych miejsc pracy na obszarach kraju o wysokiej stopie bezrobocia.

Znaczeniu prywatnych firm leśnych w obniżaniu bezrobocia w Polsce warto poświęcić więcej miejsca. W roku 2002 przeprowadzono w Instytucie

Badawczym Leśnictwa badania dotyczące roli tych firm w tworzeniu bezpośrednich, pośrednich i indukowanych miejsc pracy. W tym celu ustalono zatrudnienie bezpośrednie w firmach leśnych oraz zatrudnienie indukowane i pośrednie. Zatrudnienie indukowane i pośrednie określało liczbę osób pracujących w innych sekcjach gospodarki, powstałych w wyniku działalności gospodarczej prowadzonej przez prywatne firmy leśne. Zatrudnienie bezpośrednie wyrażało się łączną liczbą osób zatrudnionych w firmach leśnych.

Wielkość zatrudnienia bezpośredniego i indukowanego przedstawiono na tle oszacowanej na podstawie danych GUS z września 2002 r. stopy bezrobocia na terenach regionalnych dyrekcji Lasów Państwowych¹¹.

Zatrudnienie bezpośrednio w prywatnych firmach leśnych, do którego zaliczono zatrudnienie m.in.: szefów/prezesów wieloosobowych firm leśnych, właścicieli jednoosobowych firm leśnych oraz pracowników stałych i zatrudnionych okresowo (po przeliczeniu na pełne etaty) pracowników firm, a także stałych podwykonawców, oszacowano na 18 516 osób. Najwyższe zatrudnienie bezpośrednio odnotowano w regionalnych dyrekcjach LP w Szczecinku i Olsztynie.

Przy obliczeniu zatrudnienia indukowanego, które powstawało dzięki wydatkowaniu wynagrodzeń przez pracowników prywatnych firm leśnych w ich otoczeniu społeczno-ekonomicznym, ze względu na brak wiarygodnych danych, skorzystano z wyników opracowania pt. *Znaczenie społeczno-ekonomiczne nadleśnictw Puszczy Białowieskiej dla gospodarki regionu – międzysektorowe przepływy w 1998 r.* [Gołos i in. 1999]. Przyjmując założenie, że wynagrodzenie pracowników firm leśnych kształtuje się na poziomie podobnym jak wynagrodzenie pracowników nadleśnictw, określono zatrudnienie indukowane wynikające z wydatków gospodarstw domowych tych pracowników na ok. 7981 osób. Łączna liczba miejsc pracy powstałych dzięki zatrudnieniu bezpośredniemu w firmach leśnych i zatrudnieniu indukowanemu wyniosła 26 497 osób.

Wielkość zatrudnienia bezpośredniego i indukowanego na tle oszacowanej na podstawie danych GUS stopy bezrobocia na terenach regionalnych dyrekcji Lasów Państwowych ujęto w tabeli 1.1. Z podstawionych danych wynika, że prywatny sektor usług leśnych odegrał największą rolę w tworzeniu miejsc pracy na terenach regionalnych dyrekcji LP w Olsztynie, Szczecinie, Szczecinku i Zielonej Górze. Są to rejony kraju o najwyższej stopie bezrobocia naturalnego. Wielkość bezrobocia naturalnego nie uwzględnia bezrobocia agrarnego, tj. liczby osób utrzymujących

¹¹ W cytowanych badaniach zatrudnienia pośredniego nie określano, gdyż wymagałoby to przeprowadzenia odrębnych analiz przepływów międzygałęziowych (input-output analysis) [Sulmicki 1959].

Tabela 1.1. Zatrudnienie bezpośrednie i indukowane w firmach leśnych na tle szacunkowej stopy bezrobocia na terenie regionalnych dyrekcji Lasów Państwowych w 2002 r. [Kocel 2003]

Lp.	RDLP	Właściciele i kierownicy*	Pozostali pracownicy**					Zatrudnienie bezpośrednie (3+4+5+6+7+8)	Zatrudnienie indukowane	Zatrudnienie bezpośrednie i indukowane ogółem	Szacunkowa stopa bezrobocia***
			robotnicy zatrudnieni okresowo (po przeliczeniu na pełne etaty)	robotnicy nadzoru (w tym stażysty)	pracownicy biurowi ogółem	stali podwykonawcy firm leśnych					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.	Białystok	327	358	68	105	12	7	877	378	1255	24,1
2.	Katowice	672	665	216	114	59	8	1734	747	2481	17,0
3.	Kraków	432	209	39	42	21	4	747	322	1069	13,4
4.	Krosno	616	420	100	54	58	10	1258	542	1800	16,3
5.	Lublin	649	286	65	24	29	22	1075	463	1538	15,2
6.	Łódź	283	156	24	25	8	4	500	216	716	18,1
7.	Olśztyn	272	1057	248	173	67	8	1825	787	2612	25,8
8.	Piła	123	462	132	89	22	1	829	357	1186	16,9
9.	Poznań	283	525	124	114	39	6	1091	470	1561	15,5
10.	Szczecin	499	415	118	57	25	1	1115	481	1596	25,1
11.	Szczecinek	490	919	234	191	66	9	1909	823	2732	20,4
12.	Toruń	455	606	159	121	46	21	1408	607	2015	21,9
13.	Wrocław	1132	124	27	12	16	1	1312	566	1878	21,3
14.	Zielona Góra	196	279	63	42	5	1	586	253	839	24,9
15.	Gdańsk	270	415	73	72	33	7	870	375	1245	20,4
16.	Radom	657	150	28	15	7	9	866	373	1239	15,8
17.	Warszawa	183	185	83	35	17	11	514	222	736	13,6
Ogółem		7539	7231	1801	1285	530	130	18516	7981	26497	17,6

* na podstawie danych uzyskanych ze wszystkich nadleśnictw w kraju, ** na podstawie danych uzyskanych z 1602 wieloosobowych firm leśnych, *** na podstawie danych GUS z września 2002 r.

się z małych gospodarstw rolnych. W niektórych regionach wiejskich dodatkowym źródłem utrzymania jest praca w lesie. Przykładem takich regionów kraju mogą być tereny regionalnych dyrekcji LP w Krakowie, Lublinie i Krośnie.

1.4. Krótka charakterystyka przemian strukturalno-własnościowych w gospodarce leśnej wybranych krajów Europy Środkowej i Wschodniej

Zmiany w prowadzeniu gospodarki leśnej miały miejsce w wyniku transformacji ustrojowej w całym bloku państw socjalistycznych. Porównanie procesów zachodzących u naszych sąsiadów stanowi tło do lepszego zrozumienia zmian zachodzących w naszym kraju. Zainteresowanie się przemianami w leśnictwie innych krajów wynika z różnorodnych przyczyn. Republika Czeska i Republika Słowacka mają zbliżone do polskich uwarunkowania przyrodniczo-leśne, a rozwiązania stosowane w leśnictwie Niemieckiej Republiki Demokratycznej były często wykorzystywane w naszej gospodarce leśnej. Z kolei przemiany następujące obecnie w leśnictwie Federacji Rosyjskiej i na Ukrainie cechuje oryginalność zastosowanych rozwiązań ekonomiczno-organizacyjnych.

Przemiany strukturalno-własnościowe w gospodarce leśnej w wymienionych krajach są zwykle zgodne z całokształtem przemian ich gospodarki narodowej. Przebieg procesów przemian jest różny w poszczególnych krajach przede wszystkim ze względu na odmienne uwarunkowania społeczno-gospodarcze.

Republika Czeska

Grunty leśne zajmują powierzchnię 2648 tys. ha, a lesistość wynosi 33,4% kraju. W składzie gatunkowym przeważają gatunki iglaste (76,1%). Przeciętna zasobność drzewostanów wynosi 235 m³/ha [Zpráva o stavu lesa 2012].

Transformacja gospodarki leśnej w Republice Czeskiej objęła lasy o powierzchni 2648,0 tys. ha, majątek ruchomy i obiekty techniczne wartości 22 mld CZK (koron czeskich) oraz 55 tys. pracowników [Moravek 1997]. Do końca 1996 r. zgłoszono ponad 160 tys. roszczeń o zwrot majątku leśnego lub o prawo do jego użytkowania. Roszczenia dotyczyły lasów o powierzchni ponad

813 tys. ha [Zpráva o stavu lesního 1996]. Blisko 87% tych roszczeń uznano za uzasadnione z punktu widzenia obowiązującego prawa [Moravek 1997, Stav lesního hospodarství 1997].

Obowiązek oddawania lasów dawnym właścicielom ciąży przede wszystkim na organizacji Lasy Republiki Czeskiej (LRCz), powołanej do życia w ramach transformacji systemowej z dniem 1 stycznia 1992 r. Do niej skierowano 154 tys. żądań zwrotu lasów. Do końca czerwca 1997 r. łączna powierzchnia lasów państwowych przekazanych na własność lub w czasowe użytkowanie osobom fizycznym, wspólnotom obywatelskim oraz miastom i gminom wyniosła 741,6 tys. ha.

Według danych Ministerstwa Rolnictwa Republiki Czeskiej struktura własnościowa lasów na dzień 31 grudnia 1996 r. przedstawiała się następująco [Stav lesního hospodarství 1997]: lasy państwowe – 66,6%; lasy prywatne – 18,8%; lasy gminne – 12,0%; lasy wspólnot leśnych – 2,6%.

Struktura majątku zwróconego osobom fizycznym jest niekorzystna dla efektywności ekonomicznej gospodarki czeskiej. Większość właścicieli gospodaruje na powierzchni mniejszej niż 1 ha. Tak duże rozdrobnienie nie stwarza warunków do efektywnego gospodarowania. W związku z tym w nowej ustawie leśnej z 1995 r. usankcjonowano wspieranie przez państwo łączenia się drobnych właścicieli lasów w większe jednostki [Moravek 1997].

Lasy Republiki Czeskiej są odpowiedzialne za efektywność gospodarowania w lasach znajdujących się w ich zarządzie. Są one organizacją samofinansującą, której głównym źródłem dochodu jest sprzedaż drewna. Pozwala to na finansowanie prac hodowlanych i inwestycji rozwojowych. Większość szkółek leśnych sprzedano bądź wydzierżawiono prywatnym podmiotom gospodarczym. Działalnością szkółkarską może zajmować się podmiot, który spełnia warunki niezbędne do prowadzenia tej działalności przewidziane w ustawie leśnej oraz uzyskał licencję wojewódzkiego organu administracji państwowej. Dotychczas wydano ponad 200 licencji [Vasicek 1997].

W 1992 r. powstał Foresbank, który świadczy usługi finansowe i bankowe średnim i małym podmiotom gospodarczym działającym na rzecz gospodarki leśnej. Foresbank, z kapitałem ponad 2 mld CZK, zajmuje 8 miejsce wśród instytucji finansowych działających w Republice Czeskiej [Vasicek 1997].

Prace leśne są wykonywane przez firmy (spółki) na podstawie umów zawartych z zarządcami bądź właścicielami lasów. Firmy te, również na podstawie umów handlowych, kupują od Lasów Republiki Czeskiej (LRCz) drewno na pniu, które następnie pozyskują i gotowe sortymenty sprzedają odbiorcom końcowym (zakładom przemysłu drzewnego). W kilku ostatnich latach trwały

dyskusje i spory co do przydatności takich rozwiązań, a w ich wyniku podjęto działania zmierzające do ograniczenia sprzedaży na pniu jako formy niekorzystnej dla lasów państwowych, a w konsekwencji również dla budżetu państwa [Zpráva o stavu lesa 2012].

Na rynku usług leśnych nadal ma miejsce koncentracja przedsiębiorstw (firm leśnych) przez tworzenie większych jednostek, które zainwestowały duże środki finansowe w rozwój działalności. Posiadają one zatem własne środki techniczne, w tym również harwestery i wykonują prace nie tylko na terenie Republiki Czeskiej, ale i za granicą. Funkcjonują również liczne firmy o znaczeniu lokalnym i osoby działające pojedynczo, świadczące usługi tradycyjnymi technologiami dla małych właścicieli lasu [Kwiecień 2004].

Na podstawie resortowego opracowania statystycznego pt. *Roczny wykaz kosztów i przychodów w gospodarstwie leśnym za 2011 rok* można stwierdzić, że doszło do wyraźnego pogorszenia wyniku gospodarczego (tj. wykazano stratę w porównaniu z zyskiem osiągniętym w 2010 r.) z działalności usługowych firm leśnych. Podstawowymi przyczynami strat poniesionych na działalności usługowej w leśnictwie w roku 2011, w porównaniu z rokiem poprzednim, były:

- wyraźny wzrost cen zakupu drewna okrągłego;
- wzrost stawek usług świadczonych na rzecz właścicieli lasu za wykonywane prace leśne, głównie w zagospodarowaniu lasu i w pozostałej działalności leśnej przy wyraźnym spadku stawek za prace przy pozyskaniu drewna;
- niska efektywność nakładów na wykonanie poszczególnych prac leśnych i niższa wydajność prowadzonych prac.

Na wyraźnie deficytowej pozycji znalazły się zwłaszcza te firmy usługowe, które zawarły umowę na niekorzystnych warunkach i osiągały zbyt niskie przychody za prowadzone prace, a kupowały drewno (firma, która drewno pozyskuje, ma również obowiązek jego zakupu) po cenach zbyt wysokich, nieakceptowanych przez odbiorców finalnych (zakłady przemysłowe). Kwartalne indeksy cen surowca drzewnego na rynek wewnętrzny rosły w ciągu 2011 r. w tempie 2,1% w przypadku drewna iglastego, i 1,0% – w przypadku drewna liściastego.

Badanie statystyczne objęło działalność 36 podmiotów gospodarczych wpisanych do rejestru handlowego, z przewagą działalności leśnej. Powierzchnia lasu, na której firmy te wykonywały prace leśne, wynosiła około 472 tys. ha. Z badanych 36 przedsiębiorstw zysk, w wysokości łącznie 39,2 mln CZK, wykazało 17 podmiotów, natomiast pozostałe 19 podmiotów wykazało stratę o wartości 118,5 mln CZK. Całkowita strata w przeliczeniu na 1 ha lasu wyniosła 168 CZK.

W porównaniu z poprzednim rokiem doszło do wyraźnej zmiany, gdyż w 2010 r. firmy leśne odnotowały zysk o wartości 535 CZK/ha lasu (tab. 1.2).

Na ogólny wynik działalności usługowych firm leśnych wpłynęła przede wszystkim strata w prowadzeniu prac z zakresu pozyskania drewna (275 CZK/ha lasu). Straty te były znacznie wyższe niż zysk osiągnięty przy zagospodarowaniu lasu (47 CZK/ha lasu), przy pozostałych pracach leśnych (64 CZK/ha lasu) oraz z działalności pozaleśnej (57 CZK/ha lasu – tab. 1.2.). Ostatecznie zatem wysokość powstałych strat na działalności leśnej prowadziła do osłabienia gospodarczego firm leśnych, zwłaszcza pogorszenia finansowania dalszego rozwoju przedsiębiorstwa. Finansowe wsparcie ze strony państwa, administracji regionalnej i Unii Europejskiej w formie dotacji wyniosło około 33 CZK/ha lasu i obniżyło nieco wysokość powstałej straty.

Tabela 1.2. Wynik finansowy usługowych firm leśnych w leśnictwie Republiki Czeskiej za lata 2008–2011 (CZK/ha lasu)

Rodzaj prac	Lata			
	2008	2009	2010	2011
1	2	3	4	5
Zagospodarowanie lasu	68	-15	-71	47
Pozyskanie drewna	-369	84	374	-275
Szkółkarstwo	9	16	44	82
Łowiectwo	-36	-28	-38	-19
Drobna produkcja leśna	0	-16	7	1
Pozostała działalność leśna	-27	-27	11	64
Razem działalność leśna	-328	-126	314	-164
Inna działalność	-95	68	-29	57
Wynik gospodarczy ogółem	-346	-139	535	-168

Źródło: Zpráva o stavu lesa a lesního hospodářství České republiky w roce 2011. Ministerstvo zemědělství České republiky

Istotnym negatywnym zjawiskiem w gospodarstwie leśnym jest trwały wpływ wykwalifikowanych osób samodzielnie wykonujących prace leśne i to zwłaszcza w regionach z wysoką stopą bezrobocia [Kwiecień 2004].

Podmioty gospodarcze działające w gospodarce leśnej Lasów Republiki Czeskiej założyły Stowarzyszenie Przedsiębiorców Leśnych, którego celem jest m.in. troska o profesjonalny rozwój jego członków oraz udział w tworzeniu i realizacji polityki leśnej państwa [Vasicek 1997].

Republika Słowacka

Według stanu na dzień 31 grudnia 2011 r. grunty leśne zajmują 2011 tys. ha, a lesistość wynosi 42,0%. Przeciętna zasobność drzewostanów kształtuje się na poziomie 241 m³/ha. Przeważają gatunki liściaste i zajmują 60,5% powierzchni lasów, iglaste odpowiednio – 39,5% kraju.

Reprywatyzację lasów prowadzono na podstawie ustawy obowiązującej również w Republice Czeskiej, uchwalonej jeszcze przed podziałem Czechosłowacji na dwa państwa (przed 1 stycznia 1993 r.). Równocześnie z reprywatyzacją przebiegał proces prywatyzacji wybranych przedsiębiorstw państwowych, które mogą funkcjonować samodzielnie po wyłączeniu ich ze struktury organizacyjnej państwowego gospodarstwa leśnego (np. przedsiębiorstw produkujących maszyny dla leśnictwa oraz przedsiębiorstw budownictwa leśnego i zajmujących się handlem drewnem). Do końca 1996 r. zgłoszono roszczenia do 940 tys. ha lasów. Do 2011 r. dawnym właścicielom przekazano 782 tys. ha (83% całej powierzchni roszczeniowej). Proces reprywatyzacji doprowadził do dużego rozdrobnienia gospodarstw leśnych. Dlatego władze państwowe, przy reprywatyzacji większych kompleksów leśnych wielu właścicielom, inicjują zakładanie wspólnot gruntowych [Kwiecień 1998]. Przeciętna powierzchnia leśna prywatnej własności wynosi 3 ha [Konopka 1997]. Część prywatnych właścicieli wydzierżawiła odzyskane lasy (łącznie ponad 75 tys. ha) państwowemu gospodarstwu leśnemu.

Przeważającą część prac leśnych wykonują prywatne firmy usługowe. W 2004 r. ich udział w wykonawstwie prac wynosił 80% w zagospodarowaniu lasu i 41% w użytkowaniu lasu.

Ukraina

Organizacja leśnictwa, zarówno w krajach z rozwiniętą gospodarką rynkową, jak i znajdujących się w okresie przejściowym (budujących gospodarkę rynkową), opiera się na konieczności podnoszenia efektywności gospodarowania. Dla Ukrainy, która dopiero buduje system rynkowy, bardzo istotne są zagadnienia związane z rozwojem prywatnego sektora usług. Zadeklarowany przez rząd Ukrainy wybór europejskiej drogi rozwoju otwiera przed gospodarstwami leśnymi tego kraju nowe możliwości ekonomiczne i stawia je przed poważnymi wyzwaniami. Jednym z nich jest konieczność zapewnienia równych

konkurencyjnych umów dla prywatnej działalności na całym terytorium kraju. Wymaga to ponownego krytycznego rozpatrzenia praktyki zarządzania gospodarką leśną, następnie opracowania odpowiedniej bazy normatywno-prawnej i stworzenia odpowiedniej pomocy państwowej poszczególnym przedsiębiorstwom [Kharchenko 2006].

Według stanu na 1 stycznia 2006 r. ogólna powierzchnia leśna Ukrainy wynosi 10,8 mln ha, z czego powierzchnia leśna zalesiona – 9,5 mln ha. Lesistość Ukrainy wynosi 15,7%. W ciągu 50 lat lesistość wzrosła ok. 1,5 razy, a zapas drewna na pniu 2,5-krotnie i osiągnął 1,8 mld m³. Średni roczny przyrost w lasach Goskomleschoza (Państwowy Komitet Gospodarstwa Leśnego) wynosi 4,0 m³/ha i waha się od 5,0 m³ w Karpatach do 2,5 m³ w strefie stepowej. Średni zapas na 1 ha powierzchni leśnej zalesionej wynosi 211 m³. Na jednego mieszkańca przypada 0,2 ha lasów i 25 m³ drewna. Struktura wiekowa drzewostanów jest następująca: młode – 31%, średniowiekowe – 45%, dojrzewające – 13%, dojrzałe i przestoje – 11%. W 2004 r. na Ukrainie wycięto 5,6 mln m³ drewna w użytkowaniu głównym i 6,6 mln m³ w pozostałych kategoriach użytkowania związanych z państwowymi przedsiębiorstwami leśnymi i innymi właścicielami. Głównymi leśnymi użytkownikami lasów na Ukrainie są Goskomleschoz – 68% i Minagroprom – 17% udziału powierzchni leśnej. Obecna lesistość terytorium kraju uznaje się za niedostateczną i dla osiągnięcia optymalnego jej poziomu (19–20%) trzeba powiększyć powierzchnię lasów minimum o 2–2,5 mln ha.

Ukraina, w porównaniu z innymi europejskimi krajami, charakteryzuje się stosunkowo niskim poziomem lesistości. Lasy występują w różnych strefach przyrodniczych (Polesie, lasostep, step, Karpaty i Krym), a gospodarka leśna jest prowadzona również w strefie skażenia radioaktywnego [Kharchenko 2006].

W latach 1991–2006 (po odzyskaniu niepodległości) na Ukrainie przyjęto normy prawne regulujące leśne stosunki w kraju. Prawodawstwo, zarówno z zakresu prawa ochrony środowiska, jak i regulacji stosunków społeczno-prawnych, zasadniczo jest zgodne z zachodzącymi przemianami społeczno-ekonomicznymi. Dla leśnictwa istotne są następujące normy prawne: nowy leśny kodeks Ukrainy (przyjęty w lutym 2006 r.) oraz program rozwoju leśnictwa Ukrainy na okres do 2015 r., zatwierdzony przez gabinet ministrów Ukrainy w kwietniu 2006 r. W tym ostatnim dokumencie dostrzeżono potrzebę wprowadzenia konkurencyjnych zasad zamawiania usług w leśnictwie. Dzięki temu usługi leśne mogą być wykonywane przez prywatne przedsiębiorstwa. Ponadto wyłanianie przedsiębiorców kupujących wyrobione drewno ma się odbywać na podstawie aukcji i przetargów dla zapewnienia przejrzystego rynku handlu drewnem.

Stworzono odpowiednie ramy prawne, aby wprowadzić nowe organizacyjne formy gospodarowania charakterystyczne dla krajów o gospodarce rynkowej. Pozwala to krajowym, państwowym przedsiębiorstwom leśnym przyciągać prywatne firmy leśne do realizacji odpowiednich prac. Przyjęcie nowego prawa gospodarczego i kodeksu cywilnego wprowadziło regulację stosunków między podmiotami gospodarczymi (osobami fizycznymi i prawnymi), w tym również w leśnictwie. W leśnym kodeksie Ukrainy znalazły swoje odbicie zmiany zachodzące w społeczeństwie, gospodarce i prawodawstwie kraju w ciągu ostatnich 15 lat. Niezbędne jest natomiast opracowanie aktów wykonawczych uściślających akty wyższego rzędu (tzw. akty główne), określających mechanizm realizacji leśnych kontaktów w nowych społeczno-ekonomicznych umowach [Kharchenko 2006].

W celu zapewnienia efektywnego wydatkowania środków i funkcjonowania urzędów branży leśnej, zgodnie z koncepcją rozwoju leśnictwa Ukrainy na okres do 2015 r., zamierza się stworzyć konkurencyjne zasady zamawiania usług leśnych w gospodarce i przeprowadzania prac przez przedsiębiorstwa i przedsiębiorców prywatnych. Przy tym obowiązkowe jest przestrzeganie następujących zasad: maksymalnej ekonomii i efektywności, sumiennej konkurencji wśród uczestników, otwartości i jawności na wszystkich stadiach konkursowego doboru, niedyskryminacji uczestników, obiektywnej i nieuprzedzonej oceny ofert [Kharchenko 2006].

Zakup usług odbywa się w drodze otwartych przetargów, przetargów z ograniczonym udziałem, możliwości dwustopniowych przetargów, zapytania o cenę, zakupu od jednego dostawcy, negocjowania ceny. Zleceniodawca zobowiązany jest zapewnić przeprowadzenie jawnej procedury zakupów i równoprawny dostęp wszystkich uczestników do informacji przetargowych. Uczestnikami procedury przetargów mogą być podmioty działalności gospodarczej (osoba fizyczna zamieszkała na terytorium Ukrainy lub osoba prawna), które potwierdziły zamiar wzięcia udziału w procedurze zakupu prac i usług oraz przedłożyły ofertę. Kwalifikacyjne żądania w stosunku do uczestników przetargów wskazuje się w dokumentacji. Zleceniodawca nie powinien przedstawiać dyskryminujących żądań w stosunku do uczestników przetargu. Zleceniodawca ma prawo żądać od uczestnika przetargów informacji dotyczących: posiadania odpowiedniego pozwolenia lub licencji na realizację określonych prac lub usług, posiadania środków technicznych, wyposażenia i pracowników o odpowiednich kwalifikacjach, opłacenia podatków i obowiązkowych opłat przewidzianych prawodawstwem Ukrainy. Zleceniodawca zobowiązany

jest odrzucić ofertę na każdym etapie przetargu, jeżeli uczestnik nie odpowiada ustalonym wymogom [Kharchenko 2006].

Federacja Rosyjska

Powierzchnia lasów Rosji wynosi 1,2 mld ha, co odpowiada lesistości 69%. Łączny zapas drzewostanów kształtuje się na poziomie 82 mld m³ drewna, co stanowi ponad 22% zasobów drzewnych świata.

W 2007 r. pozyskano w Rosji 207 mln m³ drewna, tj. 32% etatu. Udział gospodarki leśnej w PKB wyniósł zaledwie 1%, przemysłu drzewnego – 4%, a eksportu produktów drzewnych – 3,2%. Wartość eksportu drewna i jego produktów wyniosła 15,7 mld euro, natomiast import kształtował się na poziomie 12,9 mld euro [Walkner 2011].

W roku 1990 pozyskanie drewna wyniosło 304,0 mln m³, a w 2010 r. – 173,6 mln m³, co oznacza spadek o 42,9% [Moiseev 2012]. Zmniejszyła się też powierzchnia odnowień: z 1846 tys. ha w 1988 r. do 833 tys. ha w roku 2009, czyli 2,2 razy [Naučno-issledovatel'skoj i Analitičeskij 2012].

W roku 1995 przychody gospodarki leśnej w Federacji Rosyjskiej pokrywały tylko około 30% jej wydatków. Z planowanego w wymienionym roku dochodu 551 mld rubli otrzymano tylko 381 mld (69%). Straty związane z prowadzeniem gospodarki leśnej były finansowane z budżetu Federacji [Belaenko, Rusova 1998; Lazarev 1996]. Z kolei w latach 2000–2008 nakłady wzrosły do poziomu 23,1 mld rubli, a dochód z działalności leśnej wyniósł 16,3 mld rubli. Różnica między nakładami a dochodem w 2000 r. wyniosła więc 6,5 mld rubli, a w 2008 r. osiągnęła poziom 13,3 mld rubli. Straty państwowego sektora leśnego wzrosły do poziomu 204,6% [Pisarenko, Strachov 2011; Walkner 2011].

System zarządzania lasami, określony w 1930 r. jako system nakazowo-rozdzielczy zarządzania gospodarką leśną, funkcjonował do 6 marca 1993 r., tj. do przyjęcia nowych zasad prawodawstwa leśnego Federacji Rosyjskiej [Strachov 1997]. Podstawowymi założeniami nowej polityki leśnej są [Girjaev 1997]:

- wzmocnienie państwowego zarządzania lasami (przede wszystkim ich ochrona, zwiększenie produktywności i znaczenia ekologicznego),
- połączenie gospodarki leśnej z przemysłem drzewnym na zasadach rynkowych.

Przechodzenie od systemu nakazowo-rozdzielczego do gospodarki rynkowej odbywało się stopniowo. W wyniku wprowadzenia *Zasad prawodawstwa leśnego*

Federacji Rosyjskiej przekazano zarządzanie gospodarką leśną rejonowym organom władzy. Zdaniem leśników rosyjskich, była to decyzja destabilizująca działalność kompleksu przemysłowo-leśnego i gospodarkę leśną. Rejonowe organa administracji państwowej uzyskały bowiem prawo ustalania na swoim obszarze rozmiaru użytkowania oraz stawek opłat i ulg, a także podejmowania decyzji o przekazywaniu gruntów leśnych w dzierżawę [Girjaev 1997, Lazarev 1996, Šubin 1997].

Zmiana podstaw prawodawstwa leśnego spowodowała również radykalne przeobrażenia w gospodarce leśnej. Zreformowano zarządzanie leśnictwem. Przemysł leśny oddzielono od gospodarstwa leśnego i, wszędzie tam, gdzie to było możliwe, z przemysłu utworzono samodzielne spółki akcyjne [Girjaev 1997]. Na 30 tys. firm pozyskujących i przerabiających drewno w 1996 r. przypadało ponad 5,6% produkcji globalnej Federacji Rosyjskiej [Belaenko, Rusova 1998; Moiseev, Burdin 1997].

Zgodnie z prawodawstwem leśnym, pozyskiwanie drewna prowadzi się na podstawie umów dzierżawnych oraz organizuje się sprzedaż aukcyjną drewna na pniu. W roku 1996 wydzierżawiono grunty leśne o zasobności drzewostanów oszacowanej na około 83 mln m³. Stanowi to około 75% średniego rozmiaru pozyskania za ostatnie 2 lata [Lazarev 1996]. Z kolei w roku 2012 było 1467 gospodarstw leśnych, które do realizacji swojej działalności zawierały umowy dzierżawy. W pierwszej połowie 2012 r. dzierżawą było objętych 170 449,26 mln ha gruntów, tj. o 2,1% więcej niż w 2011 r.

Wraz z dzierżawą powierzchni leśnych rozwijała się sprzedaż aukcyjna drewna na pniu. W roku 1995 sprzedano 1,1 mln m³ drewna, a w 1996 r. – 1,3 mln m³. W roku 2012 na terenach dzierżawionych pozyskano łącznie 142 mln m³ drewna [Naučno-issledovatel'skij i Analitičeskij 2012].

Wprowadzanie do gospodarki leśnej zasad rynkowych następowało powoli i przebiegało różnie w poszczególnych obwodach. W większości obwodów nie było umów dzierżawy gruntów leśnych przez firmy pozyskujące drewno. W miejsce opłaty dzierżawnej często wprowadzano podatki leśne ustalane jedynie na podstawie ilości surowca drzewnego wpisanego (często z dużym opóźnieniem) do kwitów pozyskania drewna. Były przykłady (np. w obwodzie wołgogradzkim, kraju krasnojarskim) całkowitego zwolnienia firm leśnych od opłat za otrzymane drewno na pniu [Kożuchov 1998].

Wiele wcześniej omawianych kwestii unormował zatwierdzony 22 stycznia 1997 r. przez Dumę kodeks leśny Federacji Rosyjskiej [Lesnoj Kodeks 1997, Girjaev 1998]. Główne postanowienia nowego kodeksu są następujące:

- zasoby leśne Federacji Rosyjskiej stanowią własność federalną;
- organem państwowym zarządzania gospodarką leśną jest Federalna Służba Gospodarstwa Leśnego Rosji oraz Ministerstwo Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej;
- Federalna Służba Gospodarstwa Leśnego powinna zagwarantować racjonalne gospodarowanie, ochronę i odnawianie drzewostanów; funkcje te powinna pełnić poprzez swoje jednostki terytorialne;
- grunty leśne przekazywane są osobom prywatnym i prawnym na podstawie przepisów dotyczących dzierżawy i koncesji, a także w krótkoterminowe użytkowanie na podstawie odrębnych przepisów [Girjaev 1997, 1998; Strachov 1997].

Gospodarstwo leśne (wyzierżawiający), które działa w imieniu rządu Federacji Rosyjskiej, zobowiązuje się na podstawie umowy dzierżawnej przekazać dzierżawcy (inwestorowi) grunt leśny za opłatą na okres do 49 lat. W przypadku krótkoterminowego użytkowania grunty leśne przekazywane są na okres do 1 roku. Przekazanie odbywa się w wyniku aukcji przeprowadzanych przez gospodarstwa leśne podległe federalnym instytucjom zarządzającym.

Zgodnie z postanowieniami kodeksu, w celu zwiększenia funkcji ochronnych lasu, około 44% powierzchni leśnych powinno być wyłączone z użytkowania na skalę przemysłową. Ponieważ zasoby leśne są własnością państwa, państwo zobowiązało się do ochrony, odnawiania i organizacji ich racjonalnego wykorzystania. Od stopnia realizacji powyższego zobowiązania zależeć będzie osiągnięcie celów trwałego rozwoju całego sektora gospodarki leśnej.

Kodeks z 1997 r. okazał się niewystarczający do rozwiązania wszystkich problemów, dlatego z dniem 1 stycznia 2007 r. wszedł w życie nowy kodeks leśny [Lesnoj Kodeks 2006]. Przedstawia on przede wszystkim podstawowe zasady prawna leśnego oraz reguluje zasady udostępniania i sprzedaży powierzchni leśnych. Opracowana w tym samym roku strategia rozwoju sektora leśnego Federacji Rosyjskiej do 2020 r. określa kierunki rozwoju gospodarki leśnej. W szczególności kładzie nacisk na:

- 1) stabilizację zarządzania lasami,
- 2) zastąpienie importu przez krajową produkcję przemysłu drzewnego i zwiększenie jego udziału w PKB,
- 3) wspieranie ekologicznych i społecznych funkcji gospodarki leśnej.

Rząd może realizować strategię sektora leśnego zgodnie z dwoma scenariuszami: pasywnym i innowacyjnym. Ten ostatni będzie wymagał zainwestowania od 32 do 54 mld euro, a za jego wdrożeniem przemawia prognozowany

przez analityków wzrost popytu na drewno i jego wyroby. Natomiast scenariusz pasywny to przede wszystkim modernizacja obecnych technologii i poprawa wskaźników produkcji. Realizacja tych zamierzeń przyczyni się do umocnienia sektora leśnego na rosyjskim rynku.

Do słabości i ograniczeń rosyjskiej gospodarki leśnej należą: niska stopa odnowień i niski poziom ochrony lasu, niedostateczne wskaźniki mechanizacji i chemizacji obróbki drewna, mały popyt, przestarzałe technologie, niska jakość produktów, zła infrastruktura i niedobór wykwalifikowanych kadr.

Istotnym czynnikiem rozwoju gospodarki i przemysłu drzewnego jest eksport drewna i jego wyrobów. Już obecnie wynosi on 50 mln m³ rocznie, co stanowi 25% światowego handlu surowcem drzewnym. Głównym odbiorcą drewna rosyjskiego są Chiny, a także Japonia, Finlandia, Szwecja oraz państwa byłego ZSRR.

Niemcy

W gospodarce leśnej Niemiec oferta prywatnych firm leśnych w latach dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku stale się rozszerzała, gdyż w celu poprawy rentowności państwowego sektora leśnego zmniejszało się zatrudnienie robotników stałych na rzecz prywatnych firm leśnych. Wyodrębniły się trzy sfery usług: prace leśne, planowanie i ekspertyzy leśne oraz zarządzanie. Obok świadczenia przez specjalistów usług jednego określonego rodzaju coraz częściej powstają podmioty wykonujące usługi kompleksowe, co w efekcie prowadzi do zarządzania gospodarstwem i obsługi całości łańcucha logistycznego, tj. łańcucha przedsięwzięć wspierających i utrzymujących w sprawności gospodarstwo leśne [Gerold 2001].

Odzwierciedleniem sytuacji w gospodarce leśnej całych Niemiec może być gospodarka Saksonii oraz Nadrenii-Palatynatu. W Saksonii w 1997 r. koszty usług obcych w leśnictwie wynosiły 28,5% nakładów poniesionych na działalność gospodarczą nadleśnictw. Szczególnie wysoki udział kosztów usług obcych widoczny był w tych sferach produkcji, które wymagały wysokiego stopnia mechanizacji (np. zrywka drewna – 86,7%, budowa dróg i mostów oraz wapnowanie lasu – 68,1%). Prace z zakresu ścinki drewna wykonywane przez firmy prywatne stanowiły 4% kosztów nadleśnictw, lecz udział ilości drewna pozyskanego przez te firmy wyniósł 21%. W pozycję tę wliczono również pozyskanie drewna przez miejscową ludność w ramach tzw. samowyrobu [Borrmeister, Hempfling 1997].

Czynnikiem skłaniającym do angażowania prywatnych firm prawie we wszystkich sferach działalności gospodarczej był brak własnego sprzętu specjalistycznego, a w przypadku zakładania upraw i pozyskania drewna – poziom kosztów [Borrmeister, Hempfling 1997].

W lasach państwowych Nadrenii-Palatynatu w 1997 r. udział firm usługowych w kosztach nadleśnictw ponoszonych na zakładanie upraw wynosił 15%, a na pielęgnowanie upraw i młodników – 6%. Najważniejszymi sferami angażowania firm usługowych były prace wymagające użycia specjalistycznego sprzętu. Udział firm w nakładach ponoszonych na budowę i rozbudowę sieci dróg wynosił 95%, a przy wapnowaniu gleb – 100% [Leis 1999].

Prywatni przedsiębiorcy leśni od dawna odgrywali znaczącą rolę w mechanizacji prac leśnych [Leinert 1988]. Zawsze wyróżniała ich duża elastyczność i gotowość do podejmowania ryzyka przy inwestowaniu w maszyny leśne o najwyższych standardach technicznych [Lohnunternehmer in der Forstwirtschaft 1993]. Jak podkreślają przedstawiciele stowarzyszeń przedsiębiorców leśnych, ryzyko związane z zakupem bardzo drogich środków technicznych ponoszą wyłącznie prywatni przedsiębiorcy. Dlatego też firmy usługowe są szczególnie narażone na skutki pogorszenia się sytuacji finansowej leśnictwa. W interesie gospodarki leśnej leży zatem powstanie i utrzymanie stabilnej grupy zawodowej przedsiębiorców leśnych [Richter 1997].

Obecnie wiele kontrowersji w gospodarce leśnej Niemiec zaczyna budzić nadmierne angażowanie firm leśnych przez prywatnych właścicieli gospodarstw leśnych oraz wspólnoty lasów prywatnych. Zastrzeżenia dotyczą przede wszystkim zakresu usług zlecanych prywatnym firmom przez prywatnych właścicieli lasów. Właścicielom lasu oferuje się coraz częściej kompleksowy pakiet usług, który zwalnia ich od wszelkiej troski o gospodarstwo [Ripken 1998].

Z kolei przedstawiciele prywatnych gospodarstw leśnych pozytywnie oceniają rolę przedsiębiorców leśnych, z zaznaczeniem, że kompleksowe oferty usługowe (od informacji i doradztwa aż po sprzedaż drewna) będą akceptowane wówczas, gdy życzyć sobie będą tego poszczególni właściciele lasu. Decydować o tym będzie profesjonalizm wykonania, zakres ofert oraz ich opłacalność [Ripken 1998].

Oferta firmy usługowej może obejmować zarówno kompleksową obsługę całego gospodarstwa leśnego, jak też pojedyncze usługi, polegające na przejęciu konkretnych zadań (np. pozyskanie i zrywkę drewna). W praktyce firmy usługowe świadczą usługi dla poszczególnych gospodarstw leśnych w sposób łączony. Polega to na zestawieniu gospodarstw w luźne grupy, łączenie ich we wspólnoty

do realizacji wyznaczonych celów oraz tworzenie zarejestrowanych fuzji gospodarstw leśnych. Z analizy efektywności przeprowadzonej przez firmy usługowe wynika, że najkorzystniejsze jest skoncentrowane wykonywanie usług dla grup prywatnych gospodarstw leśnych o łącznej powierzchni co najmniej 1 tys. ha, a najlepiej 2 tys. ha. Pewne grupy zadań, tj. sprzedaż drewna, finanse i księgowość oraz analiza wyników gospodarstwa, wykonywane są w każdym przypadku centralnie [Gerold 2001].

Decydujące znaczenie dla procesu zarządzania gospodarstwem ma kontrola płynności finansowej, umożliwiającą jego stałą weryfikację, a w razie potrzeby modyfikację [Gerold 2001].

Z praktyki działania prywatnej firmy usługowej wynikają powiązania z nadleśnictwami państwowymi, a także „żądania” kierowane do państwowej administracji leśnej, która jest największym usługodawcą na rzecz prywatnych gospodarstw leśnych. Nadrzędny i wspólny cel, jakim jest stworzenie wydajnych gospodarstw leśnych własności prywatnej i komunalnej, zakłada, że istnienie prywatnych firm konsultingowych oferujących usługi w dziedzinie zarządzania gospodarstwami leśnymi jest w pełni akceptowane.

2

Zmiany ekonomiczno- -organizacyjne w Lasach Państwowych w latach 1945–2012

2.1. Uwarunkowania historyczno-organizacyjne powstania prywatnego sektora usług w polskiej gospodarce leśnej (1945–1989)

Proces przemian ekonomiczno-organizacyjnych w Lasach Państwowych zachodzący w początkach lat dziewięćdziesiątych XX wieku jest ściśle powiązany z rozwojem organizacji prac leśnych w latach 1945–1989. To uwarunkowania historyczno-organizacyjne istotnie wpłynęły na powstanie i dynamiczny rozwój prywatnego sektora usług w polskiej gospodarce leśnej. W odróżnieniu od innych państw postsocjalistycznych, w naszej gospodarce leśnej zawsze pewien udział mieli prywatni wykonawcy prac, a w wykonawstwie prac leśnych stosowane były rozwiązania organizacyjne ułatwiające przejście na system wykonawczy adekwatny do warunków, jakie postawiła przed polskim leśnictwem gospodarka rynkowa. Dokonanie pełnych porównań gospodarki leśnej sprzed 1989 r. i po tej dacie jest niemożliwe przede wszystkim z braku porównywalności danych ekonomiczno-finansowych i odmienności zasad, na jakich funkcjonowała w systemie nakazowo-rozdzielczym gospodarka leśna Polski.

W rozwoju organizacji prac leśnych w latach 1945–1989 można wyróżnić cztery etapy. Etap I obejmował lata 1945–1950 i zakończony został z chwilą zastosowania w leśnictwie pilarek spalinowych. Etap II obejmował lata 1951–1965 i trwał do czasu wprowadzenia brygad pracy skoncentrowanej, etap III trwał od 1966 r. i został zakończony w 1972 r. reorganizacją nadleśnictw, która w swoich założeniach miała stymulować rozwój nowoczesnych (na owe czasy) form organizacji pracy i technik wykonawczych w leśnictwie. Etap IV przypadł na lata 1973–1989, w których przeprowadzona została kolejna reorganizacja nadleśnictw. Etap ten charakteryzował się również występowaniem negatywnych zjawisk w organizacji prac leśnych, spowodowanych kryzysem paliwowym oraz postępującym procesem starzenia się posiadanego wyposażenia technicznego nadleśnictw [Kocel 1988].

Etap I (lata 1945–1950). W pierwszych latach powojennych wystarczająca podaż tanich rąk do pracy, mała koncentracja prac i znaczne rozproszenie stanowisk roboczych, jak również brak środków technicznych nie mobilizowały leśników do racjonalnego organizowania pracy, z uwzględnieniem ekonomicznych aspektów procesu pracy [Więcko 1960; Dzieje lasów 1965]. Ze względu na prostotę, a nawet prymitywizm ręcznych narzędzi leśnych, od robotników leśnych nie oczekiwano wysokich kwalifikacji, które sprowadzały się głównie do wprawnego posługiwania się tym sprzętem. Wiązało się to zwykle ze znacznym nakładem pracy i skutkowało konserwatyzmem w stosunku do prób wprowadzania jakichkolwiek nowości technicznych. Poziom techniczny narzędzi w leśnictwie był podobny do poziomu sprzed wojny.

W 1945 r. dysponowano kilkoma typami pługów konnych do uprawy gleby oraz niewielką liczbą innych narzędzi do prac przy zagospodarowaniu lasu. Sprzęt ten stanowił w większości przypadkową spuściznę powojenną.

Przy organizacji produkcji szkółkarskiej i wyborze stosowanych w niej technik wykorzystywano również doświadczenia wypracowane przed wojną. Dlatego, mimo ogromnych zadań odnowieniowych i zalesieniowych, opierano produkcję szkółkarską na małych szkółkach i prostych narzędziach [Analizy działalności gospodarczej LP 1962–1986].

Do 1950 r. prace przy pozyskiwaniu drewna wykonywano głównie przy użyciu pił ręcznych [Więcko 1960]. W całym państwowym gospodarstwie leśnym rozporządzano wówczas 70 piłami spalinowymi [Dzieje lasów 1965]. Zrywkę drewna w lesie wykonywano z przeważającym udziałem, tj. w około 76%, siły pociągowej koni. Warto podkreślić, że sprzężaj chłopski w zrywce konnej stanowił wówczas 55,5% [Dzieje lasów 1965]. Tradycje wykorzystywania

rolników do wykonywania zrywki w polskiej gospodarce leśnej przetrwały do dnia dzisiejszego. Obecnie, jako tzw. podwykonawcy większych prywatnych firm leśnych, miejscowi rolnicy świadczą usługi zrywkowe w wielu rejonach kraju.

Wywóz drewna przez wykonawców spoza Lasów Państwowych w 1950 r. sięgał aż 81,9% [Rocznik statystyczny 1960]. W miarę upływu czasu w Lasach Państwowych wzrastała liczba własnych środków wywozowych, będących własnością przede wszystkim ośrodków transportu leśnego i nadleśnictw. Miały one zapewnić organizacji gospodarczej samowystarczalność wykonawczą, drugorzędną zaś kwestią była efektywność ekonomiczna tych przedsięwzięć. Dlatego udział wykonawców obcych w wywozie drewna zmalał (np. w 1973 r. do 21,3%) [Statystyka Polski 1974].

Etap II (lata 1951–1965). Wzrost kwalifikacji robotników leśnych wiązał się z wprowadzeniem w Lasach Państwowych pilarek spalinyowych w 1951 r. Przeprowadzano wówczas szkolenia robotników w ośrodkach szkoleniowych okręgowych zarządów Lasów Państwowych (OZLP) przez zespoły instruktorów-mechaników [Analizy działalności gospodarczej LP 1962–1986].

Początki organizowania zespołowych form pracy w Lasach Państwowych mają miejsce od 1951 r. i wiążą się z wprowadzeniem pilarek spalinyowych. Na początku lat pięćdziesiątych rozpatrywano również możliwość pracy zespołowej przy żywicowaniu. Opracowany wówczas system pracy zespołowej stworzył możliwość zatrudniania przy żywicowaniu także robotników niewykwalifikowanych. Wiązało się to z coraz bardziej odczuwalnym brakiem rąk do pracy [Zelicho 1953].

Niewiele jest danych dotyczących udziału wykonawców obcych w realizacji zadań z zakresu hodowli lasu. Dostępne są jedynie informacje o udziale kosztów usług obcych w ogólnych kosztach hodowli lasu w latach gospodarczych 1963/1964 i 1964/1965. Usługi obce w roku gospodarczym 1963/1964 stanowiły 7%, w 1964/1965 zaś – 8,2% [Statystyka Polski 1964 i 1965, 1966]. Dominującą pozycję w usługach obcych stanowiły odnowienia i zalesienia. Udział usług obcych wynosił w roku gospodarczym 1963/1964 – 15,7%, w 1964/1965 zaś – 18,7% kosztów odnowień i zalesień [Statystyka Polski z 1964 i 1965, 1966].

W roku gospodarczym 1959/1960 np. udział środków rolników i kółek rolniczych w zrywce drewna wyniósł 55,5%, w 1964 stanowił 7%, a w 1964/1965 – 8,2% [Statystyka Polski z 1964 i 1965, 1966].

Etap III (lata 1966–1972). Koniec lat sześćdziesiątych charakteryzował się w leśnictwie niskimi płacami, w rolnictwie zaś stałą tendencją wzrostu zarobków. Spowodowało to znaczne zmniejszenie zatrudnienia w leśnictwie. W roku

1967¹² liczba stałych robotników leśnych wynosiła 48,1 tys., natomiast dwa lata później – już tylko 41,9 tys. [Analizy działalności gospodarczej LP 1962–1986]. W tej sytuacji szczególne znaczenie miały działania zapewniające wzrost wydajności pracy.

W tym samym czasie powstała koncepcja koncentracji prac leśnych, stwarzająca warunki do najbardziej ekonomicznego wykonywania zadań gospodarczych na terenie nadleśnictwa. Zgodnie z tym rozwiązaniem wszystkie prace w lesie wykonywała stała brygada robocza, złożona z wykwalifikowanych robotników, kierowana przez leśniczego-technologa [Patalas 1968]. Brygady pracy skoncentrowanej wdrożono eksperymentalnie w trzech nadleśnictwach. Pierwsze doświadczenia pozwoliły na modyfikację organizacji pracy oraz wyposażenia brygad w sprzęt (lżejsze przyczepy warsztatowe i jednoosiowe). Doświadczenia te umożliwiły ukierunkowanie prac wdrożeniowych. Pod koniec 1972 r. w LP pracowało 809 brygad. Nowe formy organizacji pracy znalazły zastosowanie w 83% nadleśnictw. Brygad pracy skoncentrowanej nie wdrażano w nadleśnictwach górskich ze względu na niedostępność obszarów leśnych (np. brak możliwości dojazdu samochodu z przyczepą narzędziową). Te same czynniki spowodowały, że obecnie na terenach niektórych regionalnych dyrekcji LP, takich jak np. w Krakowie i Krośnie, najczęściej funkcjonują firmy jednoosobowe, bowiem koszty dowozu robotników leśnych firm wieloosobowych nie pozwalają na uzyskiwanie oczekiwanych efektów ekonomicznych.

O wielkości powszechnie tworzonych wówczas brygad i rodzaju ich wyposażenia decydowało używanie w nadleśnictwach samochodów marki „Lublin”, a następnie rumuńskiej marki „Muscel” [Patalas 1973]. Również obecnie wielkość samochodów osobowych lub osobowo-terenowych najczęściej używanych przez prywatne firmy leśne do dowozu robotników decyduje o liczbie zatrudnionych robotników stałych (od 2 do 5).

Brygady pracy skoncentrowanej można w dużym uproszczeniu porównać z obecnie funkcjonującymi w Lasach Państwowych prywatnymi firmami leśnymi. Były to grupy robotników dowożonych do pracy jednym środkiem transportu i pracujących pod nadzorem pracownika administracji leśnej (podleśniczego lub leśniczego technologa), a także często mieszkających na tym samym osiedlu leśnym. Stąd też, gdy po 1989 r. pojawiły się możliwości prawne, niektóre z nich przekształciły się w firmy leśne prowadzące działalność gospodarczą na własny rachunek [Kocel 2000].

¹² Brak danych za 1966 r.

Wzrost liczby środków technicznych w leśnictwie w latach 1970–1971 i równoległe upowszechnianie nowych form organizacji prac leśnych wpłynęły na powoływanie służb techniczno-technologicznych, które potrafiłyby tym zadaniom sprostać na szczeblu nadleśnictwa. Konieczne stało się więc stworzenie nowych stanowisk, a co za tym idzie – przygotowywanie pracowników odpowiedzialnych za wszystkie zagadnienia techniczne i technologiczne w nadleśnictwie. Od października 1972 r. w nadleśnictwach powołano stanowiska adiunkta technologa, leśniczego technologa i podleśniczego technologa [Analizy działalności gospodarczej LP 1962–1986]. Stanowiska leśniczego technologa i podleśniczego technologa nie cieszyły się wówczas wśród leśników dobrą opinią, gdyż na te stanowiska trafiali pracownicy niesprawdzający się na stanowisku zajmowanym wcześniej, np. leśniczego „rewirowego”. Podobne mechanizmy weryfikacji kadr nadleśnictw zadziałały w okresie przechodzenia nadleśnictw na usługowy system wykonawstwa zadań. Stało się to okazją dla kierownictwa nadleśnictw do przesunięcia niesprawdzających się leśniczych i podleśniczych do sektora usług leśnych.

W latach 1965–1972 udział wykonawców spoza Lasów Państwowych w realizacji prac z zakresu zrywki drewna wahał się w granicach 50–60%. Angażowane były przede wszystkim środki rolników i kółek rolniczych oraz państwowych ośrodków maszynowych, Państwowej Komunikacji Samochodowej i innych przedsiębiorstw państwowych [Statystyka Polski 1974].

Etap IV (lata 1973–1989). Struktura zarządzania i organizowania pracy przed 1973 r., przy znacznym rozdrobnieniu jednostek, w poważnym stopniu ograniczała rozwój nowoczesnych metod organizacji pracy. Jednocześnie poprawie ulegało zaopatrzenie w środki techniczne, które nie były wykorzystywane w zadowalającym stopniu.

W związku z tym, z dniem 1 stycznia 1973 r. wprowadzono w życie nowe zasady organizacji nadleśnictw, których cele omówione zostały w cyklu artykułów pt. *Nowe zasady organizacyjne w Lasach Państwowych* [Szczერba 1973]. Projektowana struktura organizacyjna nadleśnictw, zdaniem autorów koncepcji, powinna uwzględniać m.in. szersze stosowanie osiągnięć techniki w pracach gospodarczo-leśnych, usprawnienie i unowocześnienie procesów technologicznych i organizacyjnych pracy oraz pełne, ekonomicznie uzasadnione wykorzystanie posiadanych mechanizmów i środków transportowych.

W początkowym okresie reorganizacji głównym powodem niezadowolenia były dysproporcje między wielkością niektórych leśnictw i nadleśnictw a ich wyposażeniem w środki techniczne, środki transportowe, sprzęt umożliwiający usprawnienie procesów obliczeniowych itp. Zwiększeniu powierzchni jednostek

organizacyjnych Lasów Państwowych nie towarzyszyło ograniczenie zatrudnienia pracowników administracyjno-biurowych.

Udział zespołowych form organizacji pracy w latach 1976–1979 był większy niż w II etapie organizacji prac gospodarczo-leśnych. W 1976 r. w Lasach Państwowych pracowało 2157 brygad, natomiast w 1979 r. – 2835. Przyczyniło się do tego Zarządzenie nr 30 Naczelnego Dyrektora LP z dnia 5 lipca 1976 r. w sprawie przyspieszenia rozwoju zespołowych form organizacji pracy w gospodarstwie leśnym.

Negatywne zjawiska w organizacji zespołowych form pracy wystąpiły na początku lat osiemdziesiątych. Spowodowane zostały kryzysem paliwowym oraz postępującym procesem starzenia się posiadanych środków transportowych do dowozu robotników [Patalas 1983].

Na początku lat osiemdziesiątych znacznie zwiększono płace robotników leśnych. Przeciętna płaca robotników produkcyjnych nadleśnictw wynosiła w 1981 r. 6692 zł, a w 1985 r. – 17 638 zł (wzrost o 163%). Dzięki tym działaniom, a przede wszystkim w wyniku pogorszenia się sytuacji ekonomicznej wsi, w latach 1982–1985 odnotowuje się wzrost zatrudnienia robotników w nadleśnictwach o 46% (w 1982 r. było 64 300 zatrudnionych, w 1985 r. zaś – 93 830 osób).

Do 1989 r. w ramach organizacyjnych Lasów Państwowych były powoływane jednostki produkcyjne, których celem było zapewnienie samowystarczalności wykonawczej tej organizacji gospodarczej. I tak, przed dniem 1 stycznia 1992, tj. przed wejściem w życie ustawy o lasach, w organizacji gospodarczej Lasy Państwowe funkcjonowało łącznie 58 jednostek produkcyjnych (13 ośrodków transportu leśnego, 9 zespołów składnic, 14 zakładów transportu i spedycji drewna, 1 zakład transportu i handlu, 1 zakład produkcji i spedycji drewna, 15 ośrodków remontowo-budowlanych oraz 5 gospodarstw rybackich) [GUS 1992]. W wyniku wejścia w życie aktów wykonawczych do ustawy o lasach większość z nich, poddana grze rynkowej, uległa likwidacji lub połączeniu z innymi jednostkami, a nieliczne, po głębokiej restrukturyzacji (głównie redukcji zatrudnienia), funkcjonują do dnia dzisiejszego.

Każdy z przedstawionych wyżej etapów w historii rozwoju organizacji prac leśnych w okresie powojennym składał się na budowanie uwarunkowań umożliwiających powstanie prywatnego sektora usług leśnych w latach dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku. Uwolnienie prywatnej przedsiębiorczości w polskim leśnictwie zaowocowało zakładaniem firm leśnych i podejmowaniem działalności

gospodarczej na własny rachunek. Inicjatywy takie nie były powszechne. Ideologiczna wrogość do prywatnej inicjatywy wytworzyła swoiste przeciwciała, wyniesione z poprzedniego ustroju gospodarczo-społecznego, a nadopiekuńczość państwa w stosunku do robotników leśnych nie zawsze sprzyjała tworzeniu nowego ładu ekonomiczno-organizacyjnego, w którym zaczął dominować prywatny kapitał.

2.2. Rozwój usługowego systemu wykonawstwa zadań nadleśnictw w okresie transformacji polskiej gospodarki

Z chwilą pierwszych wolnych wyborów w powojennej Polsce i rozpoczęcia procesu transformacji systemowej, w gospodarce leśnej zainicjowano przemiany ekonomiczno-organizacyjne. Transformacja w leśnictwie polskim miała na celu przeobrażenie gospodarki leśnej z autarkicznej, tj. nastawionej na samowystarczalność, na gospodarkę rynkową. Integralną częścią procesu transformacji stała się prywatyzacja działalności gospodarczej nadleśnictw, która polegała na powierzaniu określonych sfer działalności firmom prywatnym. Przechodzenie na system gospodarki rynkowej opartej na prywatnej własności środków produkcji w leśnictwie oznaczało również zmianę struktury własności większości środków wyposażenia technicznego i niektórych obiektów gospodarczych nadleśnictw.

Na proces przemian w Lasach Państwowych na początku lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku istotny wpływ miały tradycyjne uwarunkowania polskiej gospodarki leśnej. W odróżnieniu od innych państw postsocjalistycznych, w naszej gospodarce leśnej zawsze pewien udział mieli prywatni wykonawcy prac. Nie był to wprawdzie wyraźnie zarysowujący się prywatny sektor usług, lecz – w zależności od rodzaju prac leśnych – udział ten był zauważalny.

Najintensywniejszy proces przemian strukturalnych w nadleśnictwach rozpoczął się w 1990 r. Wówczas kilka nadleśnictw, na własną rękę lub z pomocą okręgowych zarządów Lasów Państwowych, podjęło próbę organizacji prywatnych firm leśnych wykonujących usługi na rzecz Lasów Państwowych. Dużą popularnością cieszyło się wtedy rozwiązanie organizacyjne przyjęte w Nadleśnictwie Dobrocin [Prywatne nadleśnictwo 1990]. Prywatnym firmom powierzono

tam wykonawstwo prawie wszystkich prac leśnych. Nowo powstałym firmom leśnym nie zlecono jedynie prac szkółkarskich. W ślad za redukcją zatrudnienia na stanowiskach robotniczych kierownictwo tego Nadleśnictwa przeprowadziło również redukcję zatrudnienia na stanowiskach nierobotniczych. Biuro nadleśnictwa liczyło wówczas 13 osób, a przed prywatyzacją – 20.

Wiele nadleśnictw wprowadziło taką organizację na potrzeby własnych jednostek [Skąd się wzięła Komańcza 1991, Świżewska 1992, Topolewski 1992, Wawrzyniak 1992]. Jednak, jak się później okazało, bezkrytyczne powielenie przez niektóre nadleśnictwa tego rozwiązania stało się jego wadą. Niepозostawianie bowiem przez nadleśnictwo określonej liczby własnych robotników i środków transportowych, stanowiącej tzw. próg bezpieczeństwa wykonawczego, narażało je na zmovę nowych firm. Zmowa taka polegała na wymuszaniu na kierownictwie nadleśnictw, szczególnie w okresach napiętych terminów wykonawczych, stawek za swoje usługi niewspółmiernie wyższych od tych, jakie nadleśnictwo mogłoby zapłacić własnym robotnikom [Kocel 1992a, 1993a, 1996a].

Z inicjatywy Okręgowego Zarządu Lasów Państwowych w Olsztynie w 1991 r. naczelny dyrektor LP powołał zespół, który opracował wytyczne ramowe dotyczące prywatyzacji prac leśnych [Prywatyzacja prac 1991]. Wykorzystano przy tym doświadczenia dwóch nadleśnictw tego OZLP: Dobrocin i Olsztynek. Wytyczne określały cele i organizację procesu prywatyzacyjnego oraz przykładowe kalkulacje cen usług, a także wzory niezbędnych dokumentów (np. umów, rachunków, protokołów negocjacyjnych i kosztorysów). Opracowanie to spotkało się z różnymi opiniami praktyków. Zastrzeżenia wysuwane przez przedsiębiorców leśnych dotyczyły przede wszystkim sposobu finansowych rozliczeń nadleśnictwa z wykonawcami usług. Negatywnie odniesiono się także do tworzonej struktury firm prywatnych, twierdząc, że dotychczasowe wytyczne preferują powstawanie dużej liczby małych firm, nastawionych na doraźny zysk, ale nie gwarantujących ciągłości wykonawstwa prac oraz tak bardzo lasom potrzebnej stabilizacji [Wierzbicki 1991, 1992].

W 1992 r. próby oceny skutków stosunkowo „młodej” prywatyzacji działalności gospodarczej nadleśnictw dokonał Wawrzyniak [1992], znajdując wiele pozytywnych jej elementów. Za warte podkreślenia skutki prywatyzacji uznał: poprawę jakości i wydajności pracy, zwiększenie dyscypliny i lepsze wykorzystanie czasu pracy, jak również racjonalne wykorzystanie środków finansowych nadleśnictw przez podmioty prywatne. Odniósł się również do wpływu prywatyzacji na pracę leśniczych, podkreślając, że stworzyła ona leśniczym lepsze warunki pracy przez odciążenie ich od bezpośredniej organizacji prac

i sprawowania nadzoru, co umożliwiło skuteczniejszą koncentrację nad pracami hodowlano-ochronnymi i kontrolnymi, prowadzącymi w końcowym efekcie do poprawy stanu lasu.

Za próbę integracji środowiska przedsiębiorców leśnych można uznać powołanie do życia, w lipcu 1992 r. w Pyskowicach, Stowarzyszenia Przedsiębiorców Leśnych. W grudniu tego samego roku (po śmierci jego założyciela M. Wierzbickiego) odbyło się w Puszczykowie pod Poznaniem I Walne Zebranie Stowarzyszenia. Aby umożliwić bliższe i częstsze kontakty władz organizacji ze swoimi członkami, na II Zjeździe Stowarzyszenia w grudniu 1994 r. podjęto uchwałę o zorganizowaniu jego regionalnych oddziałów.

Zmiany wprowadzane zarówno w życiu gospodarczym kraju, jak i w zasadach funkcjonowania Lasów Państwowych, wymusiły konieczność znowelizowania opracowanych w 1991 r. wytycznych dotyczących prywatyzacji prac leśnych. Projekt znowelizowanych wytycznych, opracowany przez Kocela [1994a], po szerokiej konsultacji został wprowadzony do praktyki leśnej [Prywatyzacja działalności gospodarczej nadleśnictw 1995]. W preambule wytycznych zostało jednoznacznie określone stanowisko kierownictwa Lasów Państwowych, odnoszące się do podejmowanych przez podległe jednostki organizacyjne działań dotyczących procesów prywatyzacyjnych. Prywatyzacja działalności gospodarczej nadleśnictw została uznana za integralną część strategii Lasów Państwowych.

W wytycznych za warunki nieodzowne do przeprowadzenia właściwego procesu prywatyzacji uznano:

- opracowanie strategii prywatyzacji na poszczególnych szczeblach zarządzania,
- prowadzenie rachunku ekonomicznego usług świadczonych przez firmy prywatne w porównaniu z wykonawstwem własnym nadleśnictw,
- kreowanie i stabilizowanie rynku wykonawców prac leśnych,
- bieżące nadzorowanie umów.

W wytycznych określono również organizację procesu prywatyzacji, warunki jej właściwego przebiegu, zasady wyboru wykonawców usług leśnych, a także przedstawiono w załącznikach wzory umów, zleceń, protokołów odbioru prac oraz umowy najmu i leasingu. Jednostki organizacyjne LP pomagały w powstawaniu firm prywatnych m.in. poprzez:

- udzielanie pomocy przedsiębiorcom leśnym w prowadzeniu księgowości oraz poprzez doradztwo prawne, podatkowe i organizacyjno-techniczne;
- organizowanie szkoleń dla pilarzy oraz z zakresu bhp;

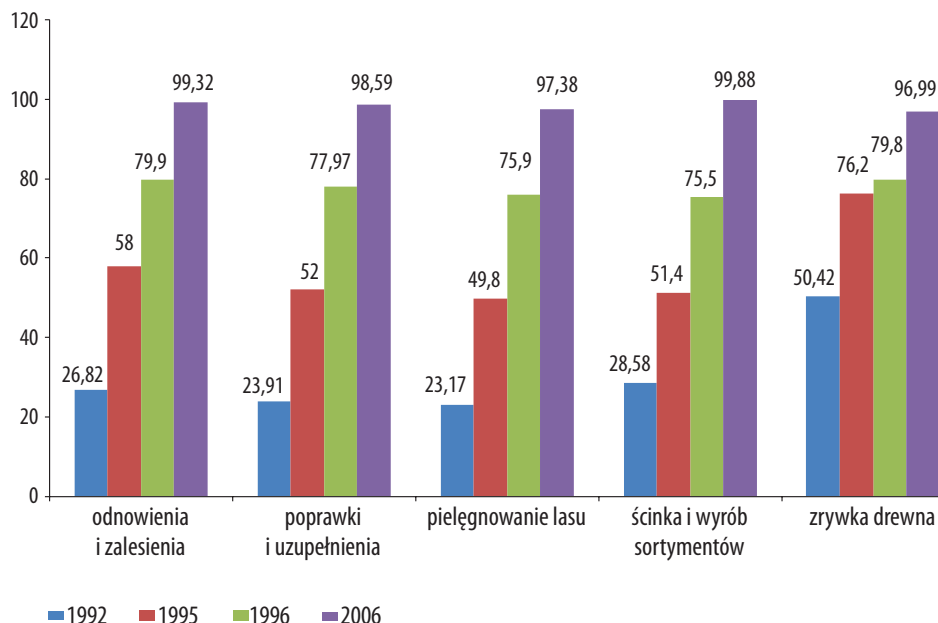
– pośrednictwo w zakupie sprzętu, materiałów, środków ochrony osobistej itp.

W wytycznych ramowych dotyczących prywatyzacji działalności gospodarczej nadleśnictw [Prywatyzacja działalności gospodarczej nadleśnictw 1995] zawarto zalecenie, aby wysokość minimalnych stawek za usługi była negocjowana corocznie na dany rok kalendarzowy pomiędzy organizacjami skupiającymi przedsiębiorców w danym regionie a dyrektorami regionalnych dyrekcji Lasów Państwowych, z udziałem nadleśniczych. Zapis ten wprowadzono na wniosek Stowarzyszenia Przedsiębiorców Leśnych. Stawka ta miała chronić firmy przed nieuczciwą konkurencją i zapewniać minimum środków na ich utrzymanie, a także być ekwiwalentna do wykonywania prac na standardowym poziomie [Kubiak 1996]. W praktyce jednak nie określano minimalnych stawek za usługi leśne.

Rozpoczęty w 1991 r. proces przechodzenia na usługowe wykonawstwo prac leśnych przebiegał w różnych regionach kraju w sposób bardzo zróżnicowany, podlegając licznym ogólnym i lokalnym uwarunkowaniom i ograniczeniom. Podstawowym wskaźnikiem rozwoju procesu prywatyzacji działalności gospodarczej nadleśnictw był tzw. stopień prywatyzacji prac, wyrażający udział procentowy obcych podmiotów gospodarczych w realizacji podstawowych zadań rzeczowych z zakresu działalności gospodarczej w ujęciu ilościowym. Analizę procesów prywatyzacji wykonawstwa zadań w nadleśnictwach przeprowadzono czterokrotnie. Badaniami objęto wszystkie nadleśnictwa w kraju, poddając analizie stopień prywatyzacji wykonawstwa prac w 1992 r. oraz w latach 1995 i 1996. Dla celów porównawczych analizę stopnia prywatyzacji prac przeprowadzono również w 2006 r.

W analizowanych latach nastąpił wyraźny stopniowy wzrost usługowego wykonawstwa prac leśnych (ryc. 2.1.). W latach 1992–1996 udział wykonawców obcych osiągnął poziom 70% w realizacji każdego z pięciu rodzajów prac leśnych. Najmniejszy był przyrost udziału wykonawców obcych przy realizacji zadań z zakresu zrywki drewna, gdyż już w 1992 r. udział ten wynosił ponad 50%. Zrywka drewna jest tą pracą (porównaj rozdz. 2.1.), w realizacji której udział wykonawców obcych był zawsze najwyższy. W 2006 r. pracą o najwyższym stopniu prywatyzacji była ścinka i wyrób sortymentów. Stopień prywatyzacji tej pracy wyniósł prawie 100%. Drugą pracą o najwyższym stopniu prywatyzacji była wspomniana już zrywka drewna. Oba rodzaje wymienionych prac wymagają od ich wykonawców zaangażowania znacznych sił i środków. Stąd też, od początku procesu prywatyzacji wykonawstwa zadań, nadleśnictwa dążyły do przekazania

wykonawcom obcym przede wszystkim tych zadań. Analizując pozostałe prace leśne, należy zauważyć, że ich stopień prywatyzacji w 2006 r. przekroczył 80%.



Rycina 2.1. Stopień prywatyzacji wykonawstwa prac leśnych realizowanych w Lasach Państwowych w latach 1992, 1995, 1996 i 2006

Analiza stopnia prywatyzacji pięciu rodzajów prac leśnych (odnowień i zalesień, poprawek i uzupełnień, pielęgnowania lasu, ścinki i wyrobu sortymentów oraz zrywki drewna) miała na celu ocenę stopnia zaawansowania procesów prywatyzacyjnych oraz analizę czynników kształtujących ten proces w poszczególnych regionalnych dyrekcjach Lasów Państwowych. Badano również czynniki skłaniające przedsiębiorców leśnych do zakładania firm leśnych różnej wielkości (np. firm jednoosobowych lub wieloosobowych) i związek tych czynników z czynnikami determinującymi rozwój zespołowych form pracy, wprowadzanych w leśnictwie w latach 1966–1980 [Analiza działalności gospodarczej Lasów Państwowych 1976–1980; Patalas 1968, 1973, 1979; Kocel 1990].

I tak, w regionalnych dyrekcjach LP w Lublinie i Radomiu, przede wszystkim w początkowej fazie przemian organizacyjnych, istotne znaczenie miały czynniki ograniczające zainteresowanie robotników zakładaniem jedno- i wieloosobowych prywatnych firm leśnych. Wśród tych czynników należy wymienić

m.in.: stopień powiązania robotników z rolnictwem, rozproszenie kompleksów leśnych, duże rozproszenie miejsc zamieszkania robotników w stosunku do terenów leśnych, niedostępność terenów leśnych. Trzy ostatnie czynniki mają szczególne znaczenie przy organizowaniu firm wieloosobowych, gdyż ograniczają firmie możliwość zapewnienia frontu prac, podwyższają koszty dowozu robotników i pracy sprzętu. Są to więc czynniki znacznie obniżające wyniki finansowe prywatnej firmy.

Przykładem regionalnych dyrekcji LP, w których na rozwój form organizacji pracy miały wpływ przede wszystkim duże zadania gospodarcze i brak dostatecznej liczby pracowników, były dyrekcje w Katowicach, Szczecinie, Wrocławiu oraz Olsztynie. Czynniki te postrzegano bowiem jako bodźce zmuszające do podejmowania przez nadleśnictwa inicjatyw związanych z organizacją zespołowych form pracy [Kocel 1990, 1992a]. Na rozwój procesów prywatyzacji wykonawstwa zadań miała również wpływ koncentracja bazy mieszkaniowej robotników oraz liczba sprawnych technicznie środków transportowych [Kocel 1990]. Czynniki te sprawiły, że w nadleśnictwach posiadających osiedla leśne i dobre środki transportu, grupy robocze (brygady) najwcześniej zmieniły swą formę prawną. Po wykupieniu bowiem od nadleśnictwa środków transportowych i potrzebnego sprzętu leśnego rozpoczęły działalność gospodarczą na własny rachunek [Kocel 1992b]. Dodatkowym czynnikiem wymuszającym zmianę formy prawnej był wzrost kosztów ponoszonych przez nadleśnictwa na dowożenie robotników do pracy. Stwierdzono bowiem, że zespołowa forma organizacji pracy stała się droższa o ok. 44% w porównaniu z pracą indywidualną [Kocel 1993c].

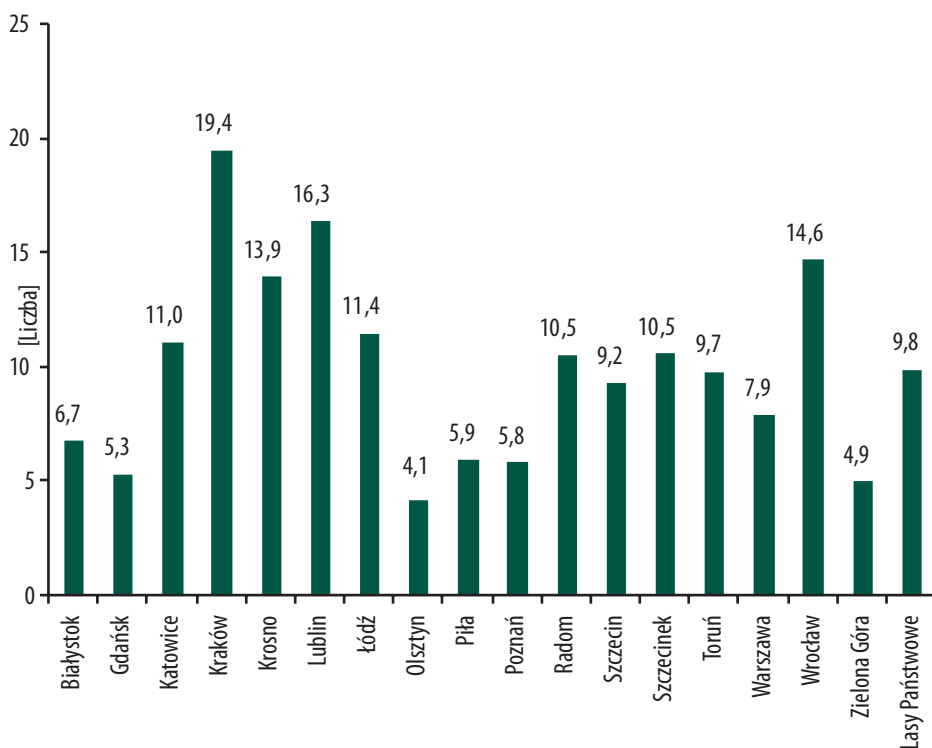
Warunki górskie i niedostępność terenów leśnych nie sprzyjały zespołowym (wieloosobowym) formom organizacji pracy. Przykładem takich rejonów są regionalne dyrekcje LP w Krośnie i Krakowie. Mimo to, w analizowanych latach i w tych dyrekcjach następowało znaczne zaawansowanie procesów prywatyzacyjnych. Zmianie uległa przede wszystkim forma organizacyjno-prawna wykonawców. W dyrekcjach tych dominowały firmy małe, zatrudniające do pięciu osób [Kocel 2000].

W początkowym okresie przemian organizacyjnych w Lasach Państwowych odrębnym problemem wpływającym na opóźnienia w przebiegu procesu prywatyzacji działalności gospodarczej nadleśnictw była dyspozycyjność wykonawców prac. Czynnikiem ten sprawił, że w regionalnych dyrekcjach LP o dużym zagrożeniu pożarowym prywatyzacji wykonawstwa zadań towarzyszyły znaczne trudności. Odzwierciedleniem tego był przebieg procesów prywatyzacji w regionalnych

dyrekcjach LP w Toruniu i Zielonej Górze w latach 1992–1996. Nadleśnictwa tych dyrekcji niechętnie pozbywały się własnych robotników, gdyż robotnicy nadleśnictw byli zawsze bardziej dyspozycyjni z chwilą powstania pożaru aniżeli pracownicy firm leśnych. Mobilizacja robotników firm w takich sytuacjach sprawiała nadleśnictwom wiele trudności, gdyż w początkowym etapie procesu prywatyzacji prac leśnych nie doprecyzowano w zawieranych umowach kwestii dyspozycyjności robotników firm, na wypadek powstania pożaru lasu [Kocel 2000].

Analizę czynników sprzyjających tworzeniu firm leśnych w poszczególnych nadleśnictwach przeprowadzono po prawie 15 latach, gdy w Lasach Państwowych został już zakończony proces wdrażania organizacji pracy opartej na wykonawstwie zadań nadleśnictw przez prywatne firmy leśne, a sektor usług leśnych wszedł w fazę globalizacji, po wejściu Polski do Unii Europejskiej (patrz rozdział 3.7.). W niektórych regionalnych dyrekcjach Lasów Państwowych odnotowano, że wybrane czynniki zarówno determinowały rozwój zespołowych form pracy w latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych, jak i ograniczały przechodzenie nadleśnictw z systemu tradycyjnego (opartego na pracy własnych robotników) na system usługowy w latach dziewięćdziesiątych. W drugim półroczu 2010 r. na jedno nadleśnictwo w Lasach Państwowych przypadało średnio 9,8 firm (ryc. 2.2.). Najwięcej firm leśnych przypadało na nadleśnictwa z terenów regionalnych dyrekcji LP w Krakowie (19,4 firm/nadleśnictwo) i Lublinie (16,3 firm/nadleśnictwo). W wypadku RDLP w Krakowie większa liczba firm była na terenach o małej dostępności zasobów leśnych, gdzie długi czas dojazdów do powierzchni roboczych był dłużny. W warunkach górskich czynniki te wymusiły organizowanie licznych małych firm leśnych, najczęściej jednoosobowych lub zatrudniających do pięciu osób. Z kolei w RDLP w Lublinie konieczność organizowania małych firm wynikała ze znacznego rozproszenia kompleksów leśnych, dużego rozproszenia miejsc zamieszkania robotników w stosunku do terenów leśnych oraz niedostępności tych terenów. Te czynniki ograniczają firmie możliwość zapewnienia szerokiego zakresu prac, podwyższają koszty dowozu robotników i pracy sprzętu, co w konsekwencji znacznie pogarsza efektywność ekonomiczną i wyniki finansowe firmy. Najmniejszą średnią liczbę firm przypadającą na jedno nadleśnictwo odnotowano na terenach regionalnych dyrekcji LP w Olsztynie i Zielonej Górze. W wymienionych dyrekcjach duże i zwarte kompleksy leśne umożliwiają funkcjonowanie większych firm, które są w stanie zrealizować znaczny wolumen zadań gospodarczych nadleśnictw. Ponadto na liczbę i wielkość firm świadczących usługi na rzecz nadleśnictw

RDLP w Poznaniu, znaczny wpływ miało oddziaływanie organizacji zrzeszających prywatnych właścicieli firm. Organizacje te, preferując rozwój firm dużych o dużych możliwościach wykonawczych, ograniczały funkcjonowanie małych podmiotów gospodarczych. Pojawił się więc nowy czynnik dotychczas nieznany, a istotnie kształtujący rynek usług leśnych w Lasach Państwowych.



Rycina 2.2. Średnia liczba firm leśnych przypadających na jedno nadleśnictwo w II półroczu 2010 r. według regionalnych dyrekcji Lasów Państwowych [źródło: opracowanie własne na podstawie danych DGLP]

Prywatyzacja działalności gospodarczej nadleśnictw stała się również czynnikiem, który przyczynił się do przemian strukturalnych w Lasach Państwowych. Nowo powstałe firmy leśne, przejmując od nadleśnictw ich pracowników oraz środki techniczne, zaczęły obsługiwać te sfery, na rzecz których działały np. ośrodki transportu leśnego i ośrodki remontowo-budowlane. Stało się to przede wszystkim dzięki wyższej konkurencyjności firm leśnych pod względem cen usług, terminowości realizacji zleceń, kompleksowości usług, a także dyspozycyjności. Tym warunkom nie były już w stanie sprostać zakłady o podobnym profilu działalności będące w strukturze organizacyjnej Lasów

Państwowych. Ponadto organizacją wywozu drewna zajęli się jego odbiorcy, gdyż wprowadzono zasadę sprzedaży drewna loco las, loco droga wywozowa (lub składnica). Spowodowało to, że usługi transportowe także zostały przejęte przez firmy spoza Lasów Państwowych, pozbawiając tym samym większość ośrodków transportu leśnego zakresu prac. Działalność istniejących obecnie zakładów Lasów Państwowych o zasięgu regionalnym, prowadzących pozyskanie drewna z zastosowaniem maszyn wielooperacyjnych, jest źródłem konfliktów. Podłożem tego konfliktu jest – zdaniem przedstawicieli organizacji prywatnych pracodawców leśnych – ograniczanie przez kierownictwo zakładów Lasów Państwowych zakresu prac dla prywatnych przedsiębiorców. Tymczasem celem funkcjonowania zakładów Lasów Państwowych jest m.in.: przynoszenie dodatkowych dochodów PGL LP, udzielanie pomocy nadleśnictwom w przypadkach szczególnych, np. w likwidowaniu skutków klęsk żywiołowych w trybie bezprzetargowym (bez konieczności stosowania długotrwałego procesu wyłaniania usługodawców), zabezpieczanie jednostek organizacyjnych przed możliwością wystąpienia dyktatów cenowych ze strony usługodawców oraz ich małą dyspozycyjnością [Kocel 2011a].

Po okresie dynamicznego rozwoju sektora usług leśnych w latach 1994–1997, nastąpił okres pewnych ograniczeń i zahamowań, niezależny od sytuacji ekonomiczno-finansowej Lasów Państwowych. W tym czasie dynamiczny postęp i rozwój gospodarczego otoczenia leśnictwa wymuszał na Lasach Państwowych podejmowanie inicjatyw i działań nadążających za przemianami, wspomagających rynek usług leśnych. W ramach funkcjonującego prawa leśnego oraz przepisów ogólnie obowiązujących Lasy Państwowe sięgnęły do różnych form aktywnego uczestnictwa w stymulowaniu rozwoju sektora usług leśnych. Miało to miejsce w sytuacji ograniczonych lub mało atrakcyjnych form pomocy stworzonych przez państwo. Lasy Państwowe na wspieranie rozwoju rynku usług leśnych przeznaczyły część środków finansowych z funduszu leśnego. W ramach tzw. przedsięwzięć wspólnych Lasów Państwowych zostały stworzone uregulowania wewnętrzne LP i zasady współpracy z firmami świadczącymi usługi na rzecz jednostek organizacyjnych Lasów Państwowych [Kapral 2003].

Pomoc Lasów Państwowych na rzecz prywatnej przedsiębiorczości leśnej realizowana była w dwóch formach: finansowej i pozafinansowej. W ramach pomocy finansowej, w 1997 r. zapoczątkowano dofinansowanie dozbrowienia technicznego zakładów usług leśnych, czyli wyposażenia w sprzęt odpowiedni do wykonywania zadań w lesie. W latach 1997–2003 dyrektor generalny

Lasów Państwowych na ten cel przeznaczył z funduszu leśnego środki finansowe w wysokości ok. 26 mln zł. Przydzielone poszczególnym regionalnym dyrekcjom LP kwoty z funduszu leśnego były kumulowane na szczeblu regionalnych dyrekcji LP i stale odtwarzane ze spłaty rat, a następnie ponownie udostępniane na wyżej wymienione zakupy oraz szkolenia firm leśnych. Wśród form udostępnienia zakupionych maszyn i urządzeń leśnych w zdecydowanej większości dominowała sprzedaż ratalna – 81%, następnie leasing – 17%, dzierżawa – 1,3%. Zdarzały się jednak przypadki rezygnacji z przejęcia zakupionych maszyn (pozostały w nadleśnictwach) – 0,7%. Zakupione środki techniczne zostały następnie udostępnione przez nadleśnictwa przedsiębiorcom leśnym na korzystnych warunkach [Analiza efektywności wykorzystania 2003].

Poza zakupami podstawowych urządzeń, takich jak pilarka spalinowa czy kosa spalinowa, wzrastało zainteresowanie firm inwestowaniem w nowoczesne, drogie maszyny i urządzenia, zgodne z wymogami proekologicznej gospodarki leśnej. Niewątpliwie miało to związek z atrakcyjnością zastosowanych form pomocy finansowej, wyraźnie korzystniejszych od oferowanych przez banki na krajowym rynku kredytowym, czy w innych agendach, świadczących tego rodzaju usługi na rzecz prywatnej przedsiębiorczości [Kaprał 2003].

W 2002 r. dyrektor generalny Lasów Państwowych wydał zarządzenie nr 36 z dnia 16 maja w sprawie usługowego wykonawstwa zadań gospodarczych w Lasach Państwowych. Zarządzenie to miało na celu unormowanie zasad współpracy jednostek organizacyjnych Lasów Państwowych z firmami usługowymi świadczącymi usługi w zakresie leśnictwa. Miało ono na celu również stworzenie stabilnej podaży usług świadczonych przez silne merytorycznie, organizacyjnie i ekonomicznie podmioty, dysponujące wykwalifikowanym personelem i adekwatnym do potrzeb nowoczesnym wyposażeniem technicznym. Wprowadzone tym zarządzeniem uregulowania określały również zadania, rolę i udział Lasów Państwowych w rozwoju firm usługowych. Jednym z ważnych rozwiązań, jakie wniosło to zarządzenie dla poprawy form współpracy z przedsiębiorczością leśną, było utworzenie na szczeblu regionalnych dyrekcji LP stałych komisji doradczych dyrektorów regionalnych dyrekcji LP, których zadaniem miało być rozwiązywanie problemów funkcjonowania rynku usług leśnych na poziomie lokalnym i w poszczególnych jednostkach organizacyjnych LP (patrz rozdz. 7.4.).

Wspólne działania Lasów Państwowych i przedstawicieli przedsiębiorczości leśnej skierowane zostały także na wdrożenie stałego systemu kształcenia

i podnoszenia kwalifikacji zawodowych właścicieli i pracowników firm leśnych. Cenną inicjatywą w powyższym zakresie było utworzenie Centrum Szkolenia Przedsiębiorców Leśnych w Leśnym Zakładzie Doświadczalnym w Siemianicach, należącym do Akademii Rolniczej w Poznaniu. Zyskało ono poparcie i patronat dyrektora generalnego Lasów Państwowych. Centrum to wypełniło lukę istniejącą w systemie edukacji przedsiębiorczości leśnej.

Z chwilą wejścia Polski do Unii Europejskiej (po 1 maja 2004 r.) Lasy Państwowe zaprzestały udzielania pomocy publicznej. Wówczas przepisy zarządzenia nr 36 dyrektora generalnego Lasów Państwowych z dnia 16 maja 2002 r. uchylono i dostosowano do ówczesnych uwarunkowań prawnych zarządzeniem nr 79/36A dyrektora generalnego Lasów Państwowych z dnia 14 grudnia 2004 r. W zarządzeniu tym uwzględniono przede wszystkim unormowania unijne dotyczące działań kreujących rynek usług leśnych, a także zamawiania usług, oraz unormowania polskie, głównie ustawę *Prawo zamówień publicznych* [Dz. U. z 2004 r. Nr 19, poz. 177 ze zm.].

Zgodnie z postanowieniami zarządzenia z 2004 r. działania Lasów Państwowych w zakresie wspomagania rozwoju firm usługowych miały skupiać się przede wszystkim na tworzeniu warunków do rozwoju technicznego i technologicznego firm usługowych stale współpracujących z Lasami Państwowymi oraz na zachowaniu i tworzeniu konkurencyjności na rynku usług leśnych. Dominującą stała się pomoc pozafinansowa Lasów Państwowych. Warto odnotowania jest powołanie zarządzeniem nr 20 dyrektora generalnego LP z dnia 10 marca 2008 r. zespołu doradczego dyrektora generalnego do spraw współpracy Lasów Państwowych i przedsiębiorców leśnych na rzecz rozwoju sektora usług leśnych.

Działalność zespołu istotnie przyczyniła się do wydania ostatniego zarządzenia dyrektora generalnego Lasów Państwowych nr 36 z dnia 11 sierpnia 2011 r. w sprawie współpracy jednostek organizacyjnych LP z sektorem usług leśnych. Zarządzenie to ma na celu unormowanie aktualnych i najistotniejsze problemów pojawiających się przy współpracy Lasów Państwowych z usługodawcami, do których można zaliczyć: stosowanie oprócz ceny również innych kryteriów oceny ofert (dopuszczonych prawem zamówień publicznych), szersze wdrażanie do praktyki leśnej umów wieloletnich między stronami, stosowanie katalogów norm czasu dla prac leśnych z 2004 r. do wyceny zamówień i przygotowywania specyfikacji istotnych warunków zamówienia na usługi leśne, a do rozliczeń usług leśnych ww. katalogów lub innych wypracowanych i sprawdzonych rozwiązań.

2.3. Ekonomiczne aspekty prywatyzacji wykonawstwa prac leśnych

Przemiany w Lasach Państwowych obejmowały działania zmierzające do poprawy efektywności ekonomicznej podległych jednostek organizacyjnych. Działania te w znacznym stopniu zostały wymuszone przez zmieniające się otoczenie rynkowe w wyniku transformacji systemowej. Zmiany w strukturze gospodarki leśnej polegały m.in. na: zmianie wielkości zasobów ludzkich i majątkowych, ich charakteru i umiejscowienia, wzroście udziału sektora prywatnego w gospodarce leśnej, tworzeniu uregulowań prawnych sprzyjających kształtowaniu się porządku rynkowego.

Prywatyzacja działalności gospodarczej nadleśnictw wywarła znaczący wpływ nie tylko na procesy przemian strukturalnych w nadleśnictwach, lecz objęła całą gospodarkę leśną. Najistotniejszym elementem tych przemian było zmniejszenie zatrudnienia w Lasach Państwowych. Zmiany strukturalne w nadleśnictwach dotyczyły przede wszystkim likwidacji lub ograniczenia takich komórek organizacyjnych, jak: transport gospodarczy, warsztaty, magazyny, stacje paliw i garaże. Ponadto założono, że w ślad za redukcją zatrudnienia robotników ze struktury organizacyjnej nadleśnictwa powinny zniknąć bądź zostać znacznie ograniczone stanowiska pracy, w zakres których wchodziły m.in.: bezpieczeństwo i higiena pracy, technika i technologia prac leśnych, sprawy socjalne, rozliczenia robotników dotyczące składek ZUS oraz sprawy kadrowe. A zatem, efektem zmian, które wywołała prywatyzacja wykonawstwa zadań, było również zmniejszenie liczby pracowników nadleśnictw zatrudnionych na stanowiskach nierobotniczych.

Ogólne zatrudnienie pracowników w Lasach Państwowych w latach 1989–2011 zmniejszyło się o 78,72% (91 726 osób), w tym pracowników na stanowiskach robotniczych aż o 96,74% (78 683 osób) (tab. 2.1.). Znaczący spadek ogólnego zatrudnienia w Lasach Państwowych nastąpił w 1992 r. Był on skutkiem wprowadzenia aktów wykonawczych do ustawy o lasach. Część jednostek organizacyjnych bądź odeszła z Lasów Państwowych (np. Biuro Urządzania Lasu i Geodezji Leśnej, Przedsiębiorstwo Zaopatrzenia Technicznego Leśnictwa, Przedsiębiorstwo Naprawy Taboru Leśnego, Biuro Studiów i Projektów Lasów Państwowych), bądź też – będąc zakładami Lasów Państwowych – została poddana grze rynkowej, w wyniku czego uległa likwidacji (np. Ośrodki Transportu Leśnego, Ośrodki Remontowo-Budowlane). Na skutek tych zmian,

w latach 1989–2011, ogólne zatrudnienie w jednostkach organizacyjnych Lasów Państwowych innych niż nadleśnictwa zmniejszyło się aż o 89,88% (z 21 954 do 2222 osób).

Tabela 2.1. Przeciętne miesięczne zatrudnienie na stanowiskach robotniczych i nierobotniczych w Lasach Państwowych w latach 1989, 2010 i 2011

Grupa pracowników	Lata			Spadek w stosunku do roku 1989	
	1989	2010	2011	2010	2011
1	2	3	4	5	6
Robotnicy	81 333	2 763	2 650	96,60	96,74
Stanowiska nierobotnicze	35 191	21 970	22 148	37,57	37,06
Ogółem	116 524	24 733	24 798	78,77	78,72

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych DGLP

W wyniku przemian strukturalno-organizacyjnych, których zasadniczym trzonem była prywatyzacja wykonawstwa zadań, w latach 1989–2011 nastąpiła redukcja zatrudnienia na stanowiskach nierobotniczych o 13 043 osób (37,06%). W 2011 r. odnotowano ponowny przyrost zatrudnienia na stanowiskach nierobotniczych w porównaniu z 2010 r. o 178 osób (tab. 2.1.).

Efekt ekonomiczny korzystania przez Lasy Państwowe z usług świadczonych przez obcych wykonawców przyczynił się do ogólnej poprawy efektywności gospodarki leśnej. Możliwe to było dzięki temu, że usługi zlecone przez nadleśnictwa obcym wykonawcom były tańsze niż wykonanie danej pracy na takim samym poziomie jakościowym przy udziale robotników własnych. Pierwsze badania przeprowadzono w 1995 r. Analizą objęto wówczas wszystkie nadleśnictwa w kraju (435 nadleśnictw). Wytypowano nadleśnictwa, w których tę samą pracę wykonywali zarówno wykonawcy obcy (głównie firmy prywatne), jak i robotnicy nadleśnictwa. Przy obliczaniu efektu ekonomicznego usług, którym był wyrażony w procentach stosunek różnicy kosztów jednostkowych prac wykonanych przez obcych wykonawców i robotników własnych nadleśnictw do kosztu jednostkowego prac wykonanych przez obcych wykonawców, pominięto jednostki, w których wykonawstwo prac powierzono wyłącznie firmom prywatnym. W analizowanym roku było takich nadleśnictw 24. Pominięto również 19 nadleśnictw pracujących wyłącznie systemem tradycyjnym, tj. niekorzystających z usług firm prywatnych przy pracach z zakresu pięciu analizowanych

działów gospodarki leśnej (odnowień i zalesień, poprawek i uzupełnień, pielęgnowania lasu, ścinki i wyrobu sortymentów, zrywki drewna). Przeprowadzone analizy wykazały, że z tytułu zlecenia obcym wykonawcom realizacji zadań w pięciu działach pracy, Lasy Państwowe w 1995 r. uzyskały efekt ekonomiczny usług wynoszący średnio 32,15%. Najwyższy efekt uzyskano w Lasach Państwowych, zlecając firmom prywatnym wykonawstwo prac z zakresu odnowień i zalesień. Efekt ekonomiczny wyboru usług obcych wyniósł wówczas 38,26% [Kocel 2000].

Badania efektu ekonomicznego usługowego wykonawstwa zadań próbowano powtórzyć w 2007 r. Porównano jednostkowe koszty usług świadczonych przez obcych wykonawców z kosztami, jakie poniosły nadleśnictwa wykonujące tę samą pracę we własnym zakresie w latach 2001–2006. Analizą kosztów jednostkowych objęto 64 grupy czynności w nadleśnictwie [Kocel 2007]. Wyniki przeprowadzonych badań budziły jednak szereg zastrzeżeń, gdyż odnotowano wiele grup czynności, dla których wskaźniki efektywności prywatyzacji usług były ujemne. Prawdopodobnymi przyczynami tego zjawiska były m.in.: znaczna redukcja zatrudnienia robotników nadleśnictw, angażowanie robotników nadleśnictw do prac o niewielkim zakresie i stopniu specjalizacji, np. prac porządkowych w pozyskaniu drewna (prac o niskich stawkach za ich wykonawstwo). Odnotowano również bardzo wysoki wskaźnik efektywności prywatyzacji usług, na który miał wpływ przede wszystkim wysoki koszt zatrudnienia robotników nadleśnictw, zwłaszcza zatrudniania robotników o długim stażu pracy [Kocel 2007].

Zagadnieniem kontrowersyjnym, od początku prywatyzacji wykonawstwa zadań w nadleśnictwie budzącym wiele emocji, był problem stawek za usługi świadczone przez prywatne firmy leśne na rzecz nadleśnictw. Nieporozumieniem byłoby twierdzenie, że Lasy Państwowe powinny sukcesywnie dążyć do wzrostu oszczędności na stawkach za usługi wykonane przez firmy prywatne. Polityka taka prowadzi bowiem do finansowego „zadławienia” prywatnych firm, gdyż pozbawia się je możliwości zgromadzenia funduszy na rozwój. W obowiązującym Zarządzeniu nr 36 Dyrektora Generalnego Lasów Państwowych z dnia 11 sierpnia 2011 r. w sprawie współpracy jednostek organizacyjnych Lasów Państwowych z sektorem usług leśnych, w § 3 pkt. 4 wprowadzono do stosowania w jednostkach organizacyjnych Lasów Państwowych polecenie, aby do wyceny wartości zamówień i przygotowania specyfikacji istotnych warunków zamówienia na usługi leśne stosować katalog norm czasu dla prac leśnych z 2004 r., wprowadzony zarządzeniem nr 99 dyrektora generalnego Lasów Państwowych

z dnia 21 listopada 2003 r. Rozliczanie usług leśnych może odbywać się na podstawie ww. katalogu lub innych wypracowanych i sprawdzonych rozwiązań. We wspomnianym zarządzeniu wprowadzono zapis, aby katalog ten stosować przy opracowaniu planów finansowo-gospodarczych jednostek organizacyjnych Lasów Państwowych, prognoz w tym zakresie, w kosztorysowaniu wykonawstwa prac przez własnych pracowników, a także do kształtowania cen za usługi wykonywane przez podmioty zewnętrzne.

Stosowanie katalogów pracochłonności przy opracowaniu planów finansowo-gospodarczych nadleśnictw, w tym przede wszystkim określenie wielkości kwot do przetargów na usługi z zakresu gospodarki leśnej, pozwala jednostkom organizacyjnym Lasów Państwowych na dużą dowolność w planowaniu kosztów prac. Każdą zaplanowaną pracę leśną można wykonać różnymi metodami technologicznymi, które pociągają za sobą różne koszty. Obecnie w systemie planowania gospodarczego brakuje jednolitej metody określania standardowych kosztów jednostkowych prac leśnych. Metoda taka powinna opierać się na założeniu, że „dana praca leśna wykonywana w zbliżonych warunkach przyrodniczo-leśnych i przy zastosowaniu zbliżonej technologii powinna mieć zbliżoną pracochłonność”, natomiast koszt jednej roboczogodziny powinien wynikać głównie z otoczenia ekonomiczno-społecznego nadleśnictwa (np. lokalnej stopy bezrobocia rejestrowanego, przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia brutto, przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia brutto w relacji do średniej krajowej).

A zatem zachodzi konieczność opracowania modeli pracochłonności podstawowych prac leśnych, takich jak: 1) ścinka i wyrób sortymentów, 2) zrywka drewna, 3) odnowienia i zalesienia, 4) poprawki i uzupełnienia oraz 5) pielęgnowanie lasu. Dla przykładu, modelowe rozwiązania dla prac z zakresu pielęgnowania młodników powinny przewidywać 12 wariantów, gdyż tyle wariantów przewidują katalogi pracochłonności w zagospodarowaniu lasu.

W świetle obowiązującego prawa jednostki organizacyjne Lasów Państwowych zobligowane są do stosowania przy kontraktowaniu usług świadczących przez firmy leśne przepisów ustawy z dnia 29 stycznia 2004 r. *Prawo zamówień publicznych*. Firmy leśne jako niezależne, zewnętrzne podmioty gospodarcze funkcjonujące na wolnym rynku usług przedstawiają własną ofertę na wykonanie danych prac, która powinna być oparta na własnych możliwościach wykonawczych, faktycznych kosztach pracy robotników i środków technicznych. Jednak zachowania i kalkulacje firm w grze konkurencyjnej są nieprzewidywalne. Potwierdziły to analizy wpływu stosowania przepisów ustawy z dnia 29 stycznia

2004 r. *Prawo zamówień publicznych* na wielkość rzeczywistych kosztów jednostkowych prac poniesionych przez nadleśnictwa w latach 2005–2011 [Kocel 2011b, 2012b]. Nie stwierdzono występowania zależności między np. wskaźnikiem konkurencji a wielkością rzeczywistych kosztów jednostkowych pięciu podstawowych prac leśnych. Oznacza to, że podczas przetargów na usługi leśne organizowane przez nadleśnictwa nie zadziałały powszechnie znane prawa rynku, a duża przypadkowość zachowań przedsiębiorców na rynkach lokalnych mogła być wynikiem gry nie zawsze zgodnej z działaniem racjonalnym.

Niewiele nadleśnictw wykorzystuje katalogi pracochłonności do rozliczeń z wykonawcami prac. Stosowany od kilku lat system budowy planów finansowych nadleśnictw oparty na metodzie wskaźnikowej, tj. udziale kosztów w przychodach (wskaźnik k/p), skłania jednostki LP do planowania kosztów prac możliwie na jak najwyższym poziomie, zgodnie z katalogami pracochłonności, co pozwoli później nadleśnictwom zaoszczędzić środki finansowe, które zamiast trafić na konta finansowe przedsiębiorców leśnych zostaną przeznaczone na inne cele.

2.4. Pozaekonomiczne skutki prywatyzacji działalności gospodarczej nadleśnictw

Korzystanie przez nadleśnictwa z usług firm prywatnych wpływa również na zmianę struktury czasu pracy leśniczych. Leśniczowie są tymi osobami, które mają codzienny kontakt z firmami świadczącymi usługi na rzecz kierowanych przez nich leśnictw. W literaturze przedmiotu niewiele prac poświęcono temu problemowi. Do nielicznych z tego zakresu można zaliczyć badania przeprowadzone w 1992 r., dotyczące analizy struktury czasu pracy leśniczych w leśnictwach korzystających z usług firm leśnych oraz w leśnictwach pracujących w tradycyjnym systemie organizacji pracy. Badania porównawcze, przeprowadzone przez autora niniejszego opracowania, umożliwiły określenie wpływu, jaki wywarła prywatyzacja działalności gospodarczej nadleśnictw na strukturę czasu pracy leśniczych [Kocel 1995]. Wyniki tych badań mają obecnie znaczenie historyczne, gdyż w okresie ostatnich kilkunastu lat struktura czasu pracy leśniczych uległa znacznym zmianom [Kocel 2007]. Niemniej warto przytoczyć ważniejsze wyniki przeprowadzonych badań porównawczych.

W czasie pracy leśniczych wyróżniono cztery rodzaje czasu: ogólny (OCP), faktyczny (CFP), nieprzepracowany (CNP), nadliczbowo przepracowany (CNDP). Ogólny czas pracy leśniczego stanowił sumę czasu faktycznie przepracowanego przez leśniczego i czasu nieprzepracowanego. Do czasu nieprzepracowanego przez leśniczego zaliczono czas jego urlopów, zwolnień i czas poświęcony na prace społeczno-polityczne. Za czas nadliczbowy uznano czas pracy powyżej 8 godzin oraz czas pracy wykonywanej w dni ustawowo wolne od pracy.

Tabela 2.2. Struktura czasu pracy leśniczych pracujących w systemie tradycyjnym oraz w systemie usługowym w roku 1992

Grupa prac	System tradycyjny		System usługowy	
	udział w ogólnym czasie pracy			
	h	%	h	%
1	2	3	4	5
Czas faktycznie przepracowany (CFP)	2204	91,4	2072	88,4
pozyskanie drewna	507	21,0	445	19,0
prace kameralne	480	19,2	410	17,5
hodowla lasu	369	15,3	356	15,2
dojazdy	203	8,4	244	10,4
ochrona lasu	193	8,0	204	8,7
transport drewna	150	6,2	152	6,5
ochrona p.poż.	111	4,6	73	3,1
odprawy i narady	89	3,7	73	3,1
szkolenia	75	3,1	70	3,0
gospodarka łowiecka i łąkarsko-rolna, zagospodarowanie turystyczne	19	0,8	12	0,5
lasz niepaństwowe	5	0,2	16	0,7
melioracje i budownictwo	3	0,1	14	0,6
wyjazdy służbowe	0	0,0	2	0,1
Czas nieprzepracowany (CNP)	208	8,6	271	11,6
urlopy	188	7,8	241	10,3
sprawy osobiste	17	0,7	14	0,6
prace społeczno-polityczne	3	0,1	16	0,7
Ogólny czas pracy (CFP + CNP)	2412	100,0	2343	100,0
Czas nadliczbowo przepracowany (CNDP)	267	11,1	178	7,6

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Na podstawie badań obejmujących jeden rok kalendarzowy stwierdzono, że w wyniku wprowadzenia do nadleśnictw usługowego systemu wykonywania zadań, tj. korzystania z usług prywatnych firm, nastąpiła znaczna zmiana struktury czasu pracy leśniczych. Stosowanie w leśnictwach usługowego systemu organizacji pracy spowodowało skrócenie ogólnego rocznego czasu pracy leśniczych o 69 h (8,6 dnia roboczego), czasu faktycznie przepracowanego o 132 h (16,5 dnia roboczego) i czasu przepracowanego nadliczbowo o 89 h (ponad 11 dni roboczych) w porównaniu z systemem tradycyjnym (tab. 2.2.).

Dzięki ograniczeniu czasu nadzoru i dobrej organizacji pracy własnej robotników leśniczowie z leśnictw pracujących w systemie usługowym więcej czasu przeznaczają na szacunki brakarskie i wyznaczanie powierzchni cięć (o 12% więcej niż ogółem na pozyskanie drewna), na wyznaczanie cięć pielęgnacyjnych (o 16% więcej niż ogółem na hodowlę lasu) oraz na kontrolę lasu (obchody, zwalczanie szkodnictwa leśnego, patrolowanie obozowisk), czyli prace, które przed wprowadzeniem usługowego systemu wykonawstwa zadań były uważane przez praktyków za zaniedbywane (o 23% więcej niż ogółem na ochronę lasu). Za wprowadzeniem systemu usługowego przemawia skrócenie o 33% czasu pracy leśniczego przeznaczonego na opracowanie i sprawdzanie dokumentacji produkcyjno-finansowej oraz zwiększenie o 29% czasu na planowanie gospodarcze, tj. opracowywanie wniosków gospodarczych [Kocel 1993a].

Korzystanie z usług firm prywatnych ma wpływ na większą sezonowość pracy leśniczego. Najwięcej czasu na prace z zakresu pozyskania drewna poświęca leśniczy w styczniu, a najmniej – w kwietniu, przy jednakowej strukturze sezonowości obu systemów organizacji pracy. W systemie usługowym maksymalna wartość wskaźnika sezonowości pracy leśniczego (tj. ilorazu czasu poświęconego na daną czynność w określonym miesiącu do średniej miesięcznej czasu tej czynności w roku) jest wyższa o 16%, a minimalna – niższa o 30%. Oznacza to, że prace pozyskaniowe w systemie usługowym mają bardziej sezonowy charakter niż prace wykonywane przez własnych robotników. Czas pracy leśniczego przeznaczony na prace z zakresu hodowli lasu ma także bardziej sezonowy charakter. Dla leśnictw o usługowym systemie organizacji pracy różnica między maksymalną i minimalną wartością wskaźnika sezonowości wynosi 247%, a w systemie tradycyjnym – 184%. Prace kameralne mają również bardziej sezonowy charakter w systemie usługowym, gdyż w znacznym stopniu pokrywają się one z pracami pozyskaniowymi. W systemie usługowym leśniczy najmniej czasu poświęca pracom kameralnym w kwietniu, a najwięcej – w październiku [Kocel 1993a].

Na sezonowość prac leśniczego decydujący wpływ mają określone w umowach z prywatnymi firmami terminy wykonania poszczególnych zadań. Prace z zakresu pozyskania drewna i hodowli lasu wiążą się ze zwiększonym nadzorem leśniczych nad realizacją usług świadczonych przez firmy prywatne. Natomiast sezonowość prac kameralnych, w dużym stopniu pokrywająca się z pracami pozyskaniowymi, wiąże się z potrzebą opracowania dokumentacji przed i po zakończeniu pracy [Kocel 1993a].

Struktura czasu pracy leśniczych zależy również od sposobu organizacji pracy i liczby podmiotów świadczących usługi na rzecz leśnictw. Na terenie badanych leśnictw pracowały przeważnie 1 lub 2 prywatne firmy oraz sporadycznie zatrudniano robotników własnych nadleśnictw. Angażowanie wielu jednoosobowych firm (drwali-rzemieślników), a oprócz tego zatrudnianie robotników własnych było związane z o wiele dłuższym czasem pracy leśniczego niż w systemie tradycyjnym (przy zatrudnieniu wyłącznie własnych robotników). Decydujący wpływ na większe obciążenie leśniczych pracą miało negocjowanie warunków umów z wieloma firmami oraz nadzór nad realizacją tych umów.

Liczba podmiotów świadczących usługi dla danego leśnictwa jest w znacznej mierze wynikiem stosowania ustawy z dnia 29 stycznia 2004 r. *Prawo zamówień publicznych*. Według ustawy w przetargu ograniczonym zamawiający, aby zapewnić konkurencję, zaprasza do składania ofert co najmniej 5 wykonawców, a nie więcej niż 20 (art. 51 ust. 1). Natomiast nadleśnictwa, stosując tryb negocjacji z ogłoszeniem lub dialog konkurencyjny, powinny zaprosić do składania ofert nie mniej niż 3 wykonawców, a jeżeli wartość zamówienia jest równa lub przekracza kwoty określone w przepisach wydanych na podstawie art. 11 ust. 8 – nie mniej niż 5 (art. 57 ust. 2 i art. 60 ust. 2). Stosując tryb negocjacji bez ogłoszenia, powinny zaprosić do negocjacji co najmniej 5 pracowników, chyba że ze względu na specjalistyczny charakter zamówienia liczba wykonawców mogących je wykonać jest mniejsza, jednak nie mniej niż 2 wykonawców (art. 61). Nadleśnictwo wszczynając postępowanie w trybie zapytania o cenę, zaprasza do składania ofert taką liczbę wykonawców, która zapewnia konkurencję oraz wybór najkorzystniejszej oferty, jednak nie mniej niż 5 (art. 71 ust. 1). Szczególnym przypadkiem trybu udzielenia zamówienia jest zamówienie z wolnej ręki, w którym to zamawiający udziela zamówienia po negocjacjach tylko z jednym wykonawcą (art. 66. ust. 1).

Z przedstawionej analizy wynika, że w przeciętnym nadleśnictwie nie powinno być zaproszonych do udziału w przetargu mniej niż trzy firmy i nie więcej niż 20. Zapewni to, z jednej strony, konkurencję przy udzielaniu zamówień na usługi leśne, z drugiej zaś, niezbyt duża liczba firm (do 20) wpłynie pozytywnie

zarówno na strukturę czasu pracy pracowników merytorycznych nadleśnictw, jak też pracowników obsługi finansowo-księgowej. Ponadto taka liczba wykonawców wielu nadleśnictwom stwarza możliwość oparcia większości zadań wykonawstwa na sprawdzonych lokalnych firmach leśnych.

2.5. Tryb wyłaniania wykonawców i warunki umów zawieranych przez nadleśnictwa na wykonywanie usług

Na unormowania prawne w zakresie sposobu wyłaniania wykonawców usług w Lasach Państwowych wpływ miało zmieniające się prawo gospodarcze w okresie transformacji ustrojowej. Wydarzeniem zmieniającym diametralnie zasady udzielania zleceń firmom prywatnym na wykonywanie usług było wejście Polski do Unii Europejskiej i obowiązek stosowania przez jednostki organizacyjne Lasów Państwowych przepisów ustawy z dnia 29 stycznia 2004 r. *Prawo zamówień publicznych* (Dz. U. z 2007 r. Nr 223, poz. 1655 z późn. zm.). Jednostki organizacyjne Lasów Państwowych w procesie udzielania zamówień publicznych na usługi leśne powinny uwzględniać również wskazówki dyrektora generalnego LP z dnia 3 września 2008 r. w zakresie udzielania zamówień na usługi leśne.

Zdaniem J. Grodeckiego [2008], wprowadzenie w życie pełnych rygorów ustawy *Prawo zamówień publicznych*, burząc dotychczasowe, wypracowane w całym okresie funkcjonowania sektora usługowego w leśnictwie rozwiązania, miało swoje dobre i złe strony. Autor ten do pozytywnych zjawisk wprowadzenia przepisów ustawy zalicza:

- „ucywilizowanie” procesu kontraktacji prac przez jednoznaczne określenie wymagań w stosunku do zamawiającego;
- konieczność zdefiniowania przedmiotu zamówienia zarówno w stosunku do jego wielkości, jak i cech;
- konieczność jednoznacznego określenia kryteriów wyboru oferty;
- wymuszenie tą drogą konsolidacji firm leśnych, polegającej na tworzeniu podmiotów większych, dysponujących większym potencjałem wykonawczym i ekonomicznym, umożliwiającym ubieganie się o określonej wielkości zamówienia lub ich części.

Ten sam autor wśród cech negatywnych wymienia:

- zniszczenie budowanego z wielkim trudem modelu firm leśnych, niezbędnych dla realizacji celów gospodarki leśnej, pożądanego zarówno przez Lasy Państwowe, jak i właścicieli firm, a także zniszczenie rozwiązań stabilizujących firmy spełniające określone (certyfikowane) wymagania, do których zaliczyć należy umowy wieloletnie i preferencje dla firm spełniających określone przez Lasy Państwowe kryteria;
- pozbawienie jednostek Lasów Państwowych możliwości kreowania pożądanых rozwiązań technicznych i technologicznych;
- daleko idące zbiurokratyzowanie procesu kontraktacji i rozliczania prac;
- obniżenie jakości usług, poziomu bezpieczeństwa i humanizacji pracy, w wyniku wprowadzenia ceny jako jedynego kryterium wyboru oferty;
- wzrost nieuczciwej konkurencji;
- destabilizację firm leśnych i wzrost ryzyka prowadzenia działalności gospodarczej z tego zakresu.

Jak podkreśla Grodecki, jednym z czynników stabilizujących firmy leśne są umowy wieloletnie zawierane przez nadleśnictwa z wykonawcami usług. Umożliwiają one firmom m.in. przyjęcie określonej strategii rozwoju (a nie funkcjonowanie od przetargu do przetargu), stabilizację na rynku, zgromadzenie środków finansowych na rozwój, a także ubieganie się o kredyty inwestycyjne.

Przed wejściem w życie ustawy *Prawo zamówień publicznych* nadleśnictwa wykorzystywały możliwość zawierania umów wieloletnich z firmami. Dla przykładu, w 2003 r. na 1474 firmy wieloosobowe (które udzieliły odpowiedzi) umowy wieloletnie zawarło 347 firm (23,54%), a na 1248 firm jednoosobowych (które udzieliły odpowiedzi) umowy wieloletnie zawarły 284 firmy (22,76%) [Kocel 2003]. Po wprowadzeniu przepisów wspomnianej ustawy sytuacja znacząco uległa zmianie – liczba zawieranych umów wieloletnich uległa zmniejszeniu.

Strukturę umów zawartych przez firmy prywatne z nadleśnictwami w latach 2008–2011 w zależności od długości obowiązywania umowy obrazuje tabela 2.3. Materiały w niej zawarte, uzyskane z Systemu Informacyjnego Lasów Państwowych¹³ są trudno porównywalne z informacjami uzyskanymi od przedsiębiorców leśnych na podstawie przeprowadzanych ankietyzacji prywatnego sektora usług. Trudność polega na tym, że informacje dotyczą jedynie okresów realizacji umów,

¹³ Materiały uzyskano w ramach sfinansowanego przez Dyрекcję Generalną Lasów Państwowych tematu badawczego BLP-376 pt. *Opracowanie standardowych kosztów jednostkowych wybranych prac z zakresu działalności podstawowej nadleśnictw*.

Tabela 2.3. Okres realizacji umów zawartych przez firmy prywatne z nadleśnictwami w latach 2008–2011

Kod RDLP	RDLP	Lata																															
		2008								2009								2010								2011							
		ogólna liczba umów	> 1 roku	1 rok	2 lata	3 lata	< 3 lat	ogólna liczba umów	> 1 roku	1 rok	2 lata	3 lata	< 3 lat	ogólna liczba umów	> 1 roku	1 rok	2 lata	3 lata	< 3 lat	ogólna liczba umów	> 1 roku	1 rok	2 lata	3 lata	< 3 lat								
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26								
1	Białystok	748	498	188	61		1	789	403	205	181			892	686	126	80			910	749	142	17	1	1								
2	Katowice	794	381	249	164			577	287	158	132			761	482	170	88	20	1	723	419	214	66	12	12								
3	Kraków	213	100	86	27			319	107	142	70			294	130	104	60			349	220	91	38										
4	Krosno	682	310	145	213	14		701	380	133	188			866	567	151	148			790	485	174	113	17	1								
5	Lublin	691	295	280	115	1		637	259	216	162			742	465	133	143		1	683	394	138	151										
6	Łódź	602	395	95	91	4	17	601	384	100	109	4	4	532	380	75	49	28		559	374	85	75	7	18								
7	Olśztyn	331	175	103	53			412	162	161	89			500	275	128	88	8	1	382	181	113	74	6	8								
8	Piła	394	252	88	54			588	397	108	78	5		657	518	87	50		2	606	480	57	69										
9	Poznań	346	139	88	112	1	6	259	122	43	72	4	18	226	146	35	44		1	279	202	31	39	2	5								
10	Szczecin	647	280	188	172	7		610	272	180	134	24		645	365	198	65	13	4	897	494	199	167	18	19								
11	Szczecinek	1 309	995	237	76	1		1 639	1 146	331	159	1	2	2 083	1 643	302	136	1	1	1 899	1 452	282	159	6									
12	Toruń	1 043	707	192	143		1	1 025	661	231	126	6	1	1 410	1 038	281	88		3	1 386	967	267	147	4	1								
13	Wrocław	1 023	614	267	142			825	546	187	89	1	2	724	426	173	110	12	3	713	364	196	132	15	6								
14	Zielona Góra	866	575	258	33			819	592	166	60		1	945	737	174	30	1	3	834	566	251	11	5	1								
15	Gdańsk	210	56	83	71			185	102	37	46			254	157	54	43			266	180	51	35										
16	Radom	530	308	198	24			593	258	221	113	1		640	383	158	98	1		672	491	154	26		1								
17	Warszawa	203	51	68	84			143	21	29	93			156	88	15	53			209	119	35	51	4									
Lasy Państwowe		10 632	6 131	2 813	1 641	28	25	10 722	6 099	2 648	1 901	46	28	12 327	8 486	2 364	1 373	84	20	12 157	8 137	2 480	1 370	91	79								

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów DGLP

bez możliwości określenia liczby firm, z którymi nadleśnictwa zawarły poszczególne rodzaje umów, ani ich wartości – istotnej dla funkcjonowania firmy. I tak, w 2008 r. na 10 632 wszystkich zawartych umów dominowały umowy zawarte na okres do jednego roku (57,66%) oraz na 1 rok (26,46%), co stanowiło łącznie 84,12% ogólnej liczby zawartych umów. W tym samym roku nadleśnictwa zawarły łącznie 1688 umów na okres powyżej 1 roku, co stanowiło prawie 15,88% ogólnej liczby zawartych umów. Umów obowiązujących powyżej 3 lat zawarto najwięcej w RDLP w Łodzi (17 umów) oraz w RDLP w Poznaniu (6 umów).

W porównaniu z rokiem poprzednim, niewiele zmieniła się sytuacja w zakresie umów wieloletnich w 2009 r., gdyż zawarto jedynie o 3 umowy więcej na okres powyżej 3 lat (w tym na terenie RDLP w Poznaniu zawarto ich więcej – aż o 12 umów) i o 18 umów więcej na okres 3 lat (w tym o 17 umów więcej na terenie RDLP w Szczecinie). Natomiast o 6,6% wzrosła w Lasach Państwowych liczba umów zawieranych z firmami na okres 2 lat (tab. 2.3).

W 2010 r. zawarto w Lasach Państwowych łącznie 12 327 umów, co oznacza wzrost liczby umów o 13,02% w porównaniu z 2009 r. Zwiększyła się również o 6,44% łączna liczba umów krótkoterminowych (do 1 roku) i zawieranych na 1 rok, jak również liczba umów zawieranych na 3 lata. Tych ostatnich najwięcej zawarły nadleśnictwa z terenów regionalnych dyrekcji LP w Łodzi (28 umów) oraz w Katowicach (20 umów), tj. w tych dyrekcjach, w których w poprzednich latach tego rodzaju umów nie zawierano.

Rok 2011 był czasem, w którym zawarto najwięcej umów wieloletnich (na okres 3 lat i więcej). W roku 2011 zawarto o 59 umów więcej na okres 3 i więcej lat niż w roku 2010. Najwięcej umów na ten okres podpisały z firmami nadleśnictwa z terenów regionalnych dyrekcji LP w Szczecinie, Łodzi i Katowicach (tab. 2.3.). W analizowanym okresie umów na okres 3 lat podpisano jedynie o 7 więcej w porównaniu z rokiem poprzednim. Najwięcej zostało ich podpisanych z firmami na terenach regionalnych dyrekcji LP w Szczecinie, Krośnie i we Wrocławiu.

Analiza przedstawionego powyżej materiału wskazuje, że jest to jednak za mało danych, aby uznać, że działania Lasów Państwowych w zakresie zawierania umów wieloletnich przyczyniły się do stabilizacji firm w sektorze usług leśnych. Powinno się jednak dostrzegać i inną stronę takich działań. Umowy wieloletnie są zawsze korzystne dla firm, które je zawierają. Natomiast dla firm pozostających na rynku usług bez zawartych umów wieloletnich oznacza to nasiloną konkurencję na rynku z innymi firmami o uzyskanie zleceń. Umowy wieloletnie wiążą bowiem z firmami określoną liczbę pakietów przez kilka lat, co powoduje

ograniczanie wolumenu zadań, które muszą być objęte procedurą przetargową. W regionalnych dyrekcjach LP, stosujących przez ostatnich kilka lat umowy wieloletnie, zaobserwować można wzrost konkurencji wśród firm leśnych uczestniczących w przetargach na usługi leśne. Przykładem są regionalne dyrekcje LP w Łodzi i Poznaniu (patrz rozdz. 3.4.).

Dla porównania, warto wspomnieć o ogólnych warunkach umów na wykonawstwo prac leśnych zawieranych przez przedsiębiorców leśnych w lasach państwowych niemieckiego kraju związkowego Nadrenia Północna-Westfalia. Przedsiębiorcy leśni zobowiązani są do udokumentowania wiedzy specjalistycznej, zdolności wykonawczej i niezawodności wymaganej do wykonania prac. Z kolei lasy państwowe jako zleceniodawca mogą zażądać przedstawienia referencji lub same je pozyskać¹⁴.

W razie udzielania zamówień nieobejmujących prac niebezpiecznych w rozumieniu przepisów dotyczących zapobiegania nieszczęśliwym wypadkom (UVV Forsten) zleceniodawca może, w pojedynczych przypadkach, zrezygnować z wymogu wykazania się certyfikatem. Nie zwalnia to jednak zleceniobiorcy z wymogu udokumentowania – ewentualnie w ramach referencji – wiedzy specjalistycznej, zdolności wykonawczej i niezawodności. W przypadku usuwania skutków katastrof (wiatrowały, śniegołomy itd.) zleceniodawca może zrezygnować z wymogu przedstawienia certyfikatu, jednak taka rezygnacja wymaga zatwierdzenia przez właściwy dział specjalistyczny w głównym organie zarządzającym zleceniodawcy [Allgemeine Geschäftsbedingungen 2010].

Powyższy przykład z terenu Niemiec powinien być inspiracją dla kierownictwa Lasów Państwowych w Polsce, które certyfikując lasy, powinny również zadbać o to, aby w nich pracowały certyfikowane firmy leśne. Dotychczasowe jedyne kryterium wyboru wykonawcy, jakim była i w większości nadleśnictw nadal jest cena, powinno zostać poszerzone o kryterium udokumentowanej wiedzy leśnej, zdolności wykonawczej i niezawodności. I podobnie jak niemieckie gospodarstwo leśne, Lasy Państwowe powinny żądać od zleceniobiorców referencji lub same je dla nich pozyskiwać. Wydaje się, że w tym celu powinna zostać stworzona w Lasach Państwowych baza danych o firmach nierzetelnych

¹⁴ Istotną kwestią jest jednak konieczność posiadania przez prywatne firmy leśne przynajmniej jednego z certyfikatów: normy ISO 9001 i nn./14001 i nn., względnie OHSAS 18001, odpowiedniej europejskiej normy EMAS, Znaku Jakości RAL (RAL-GZ-244), Niemieckiego Certyfikatu Usług Leśnych (DFSZ), holenderskiego certyfikatu Erkenningsregeling Bosaanemers (ErBo), standardu tq-forst (tqforst), porównywalnego certyfikatu przyznawanego firmom usługowym, przedsiębiorcom i podmiotom zarobkowo pozyskującym drewno w ramach samowytrobu, uznawanych przez PEFC lub FSC Niemcy.

(na wzór KRS – Krajowego Rejestru Sądowego), która powinna pełnić funkcję ostrzegawczą dla nadleśnictw. Problemem przestałyby być wówczas „firmy teczkowe”, wygrywające przetargi w kilku nadleśnictwach, a następnie odsprzedające zlecenia innym rzetelnym i wiarygodnym firmom leśnym. Zrozumiałoby jest jednak brak oficjalnego stanowiska PGL LP w tej kwestii, gdyż wprowadzenie wymogu posiadania certyfikatów jakości przez zleceniobiorców pociągnie za sobą wzrost stawek za usługi.

Tryb wyłaniania firm leśnych świadczących usługi z zakresu gospodarki leśnej wynika z przepisów ustawy *Prawo zamówień publicznych*. Ich stosowanie budzi określone kontrowersje wśród przedsiębiorców leśnych, głównie zaś omówione wyżej kryteria wyłaniania wykonawców. Wartość brutto umów zawieranych rocznie przez nadleśnictwa z firmami leśnymi w trybie przetargu nieograniczonego była największa w latach 2009–2011. W skali całych Lasów Państwowych były to kwoty w granicach od 1,98 mld zł w 2010 r. do ponad 3,28 mld w 2011 r. W 2009 r. najwięcej umów zawarto w trybie przetargu nieograniczonego (49,5%), a w latach 2010 i 2011 dominującym trybem udzielania zamówień było zamówienie z wolnej ręki – odpowiednio 53,46 i 52,95% (tab. 2.4.).

W analizowanych latach największe kwoty umów zawartych w trybie przetargu nieograniczonego wydatkowały regionalne dyrekcje LP o największym wolumenie zadań. I tak, w 2009 r. największą kwotę (197 495 814 zł) wydatkowała RDLP w Szczecinie, w 2010 r. była to RDLP w Katowicach (257 603 298 zł), a w 2011 r. największą kwotę wydatkowano w RDLP w Olsztynie (864 542 513 zł). RDLP w Szczecinku zawarła w tych latach najwięcej umów na usługi z zakresu gospodarki leśnej (np. 2083 umowy w 2010 r.), w tym również w trybie przetargu nieograniczonego (np. 650 umów w 2010 r.) [Kocel 2012b]. Tak wielka liczba zawieranych umów skutkuje znacznym obciążeniem pracowników merytorycznych i finansowo-księgowych.

Z kolei najwyższa średnia wartość jednej umowy (będąca ilorazem wartości umów brutto i liczby zawartych umów) w latach 2009 i 2010 została zarejestrowana w przypadku przetargów ograniczonych, w których oferty mogli składać wykonawcy zaproszeni do składania ofert. W 2011 r. najwyższa średnia wartość jednej umowy (640 708 zł) została odnotowana w przypadku przetargów nieograniczonych.

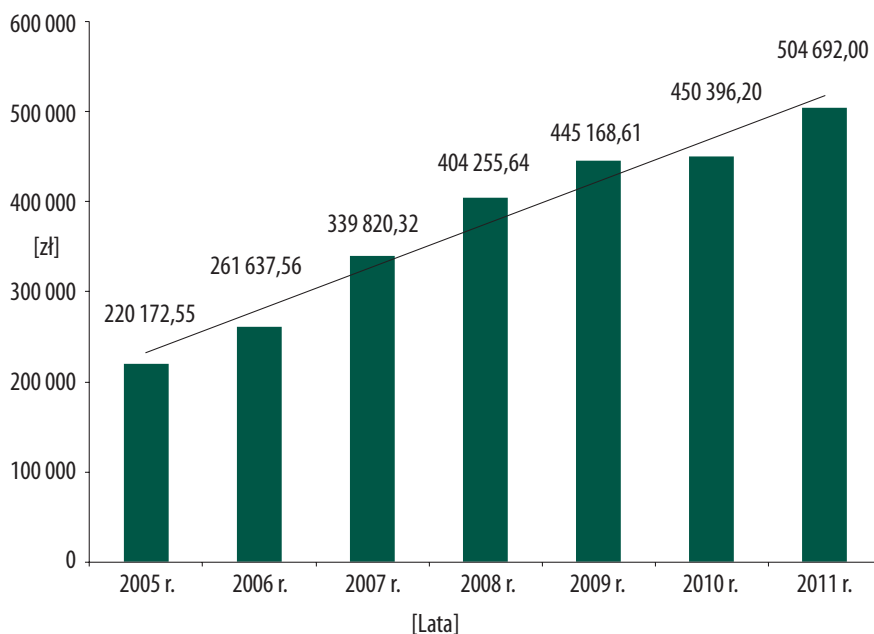
Średnia wartość jednej umowy wiąże się ze średnią wartością jednego pakietu zamówienia podstawowego na usługi leśne. Na rycinie 2.3. przedstawiono średnią wartość jednego pakietu zamówienia podstawowego na usługi leśne w Lasach Państwowych w latach 2005–2011, a w tabeli 2.5. przedstawiono średnią

Tabela 2.4. Wartość umów z zakresu gospodarki leśnej w zależności od trybu zamawiania usług w latach 2009–2011

Lp.	Tryb zamawiania usług	Lata									
		2009				2010				2011	
		wartość brutto umów [zł]	liczba zawartych umów	średnia wartość jednej umowy [zł]	wartość brutto umów [zł]	liczba zawartych umów	średnia wartość jednej umowy [zł]	wartość brutto umów [zł]	liczba zawartych umów	średnia wartość jednej umowy [zł]	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
1.	Przetarg nieograniczony (PN)	2 047 415 401	5 090	402 243	1 987 375 475	4 992	398 112	3 281 704 203	5 122	640 708	
2.	Przetarg ograniczony (PO)	40 745 192	92	442 883	29 933 535,89	63	475 135	4 930 519,30	18	273 918	
3.	Negocjacje bez ogłoszenia (NB0)	72 460 189	528	137 235	24 439 219	415	58 890	15 933 372	333	47 848	
4.	Zamówienie z wolnej ręki (ZWR)	244 332 268	4 573	53 429	185 990 378	6 283	29 602	133 081 422	6 160	21 604	

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych udostępnionych przez Dyрекcję Generalną Lasów Państwowych

wartość jednego pakietu zamówienia podstawowego za ostatnie trzy lata (za 2008–2011), według regionalnych dyrekcji Lasów Państwowych. Średnia wartość jednego pakietu zamówienia w Lasach Państwowych w latach 2005–2011 sukcesywnie rosła. W analizowanych sześciu latach wartość ta wzrosła ponad dwukrotnie (2,29 razy). W 2011 r. wartość jednego pakietu zamówienia podstawowego na usługi leśne wyniosła już 504 692 zł (ryc. 2.3.).



Rycina 2.3. Średnia wartość jednego pakietu zamówienia na usługi leśne w latach 2005–2011 w Lasach Państwowych

Wartość jednego pakietu zamówienia jest jednym z nielicznych instrumentów mogących stymulować wielkość firm leśnych biorących udział w przetargach. Jego wartość w Lasach Państwowych była najczęściej kosztem wykonania zadań w jednym leśnictwie, szczególnie kosztem pozyskania drewna. W wielu jednak nadleśnictwach wartość jednego pakietu formułowano na podstawie zadań do wykonania w kilku leśnictwach, niekiedy na podstawie wielkości zadań jednego obrębu. W znacznym stopniu było to wynikiem polityki kierownictwa poszczególnych regionalnych dyrekcji LP w zakresie kreowania rynku usług leśnych. Można więc zauważyć znaczne zróżnicowanie wartości jednego pakietu zamówienia podstawowego na usługi leśne. W latach 2008–2011 najwyższą wartość jednego zamówienia określono w nadleśnictwach RDLP w Poznaniu. W okresie czterech analizowanych lat wartość ta wzrosła z 700 131 zł do 1 665 189 zł, a więc 2,4 razy.

Z kolei najniższą wartość jednego pakietu zamówienia ustalano podczas przetargów w nadleśnictwach RDLP w Toruniu. W 2011 r. wartość ta była niższa aniżeli w roku poprzednim (tab. 2.5.). Stosunek wartości jednego zamówienia w wymienionych dyrekcjach wynosił w 2011 r. 1 : 6,6. Przykładem regionalnych dyrekcji LP, w których głównym czynnikiem determinującym wartości pakietów jest wartość pozyskania drewna, są regionalne dyrekcje LP w Szczecinie, Szczecinku i Pile. Nadleśnictwa tych dyrekcji wyróżniają się znacznymi zadaniami w zakresie pozyskania drewna oraz zadaniami z zakresu zagospodarowania lasu [Kocel 2010b].

Tabela 2.5. Średnia wartość jednego pakietu zamówienia na usługi leśne w latach 2008–2011, według regionalnych dyrekcji Lasów Państwowych

Kod RDLP	RDLP	Lata			
		2008	2009	2010	2011
1	2	6	7	8	9
1	Białystok	558 143	605 555	506 618	572 214
2	Katowice	546 942	624 073	650 447	659 132
3	Kraków	311 065	328 472	313 559	313 559
4	Krosno	319 408	340 834	403 126	403 126
5	Lublin	269 785	272 817	270 232	348 732
6	Łódź	274 177	365 644	346 460	326 565
7	Olsztyn	515 313	642 574	479 727	772 834
8	Piła	493 362	513 797	563 701	638 460
9	Poznań	700 131	785 812	1 096 703	1 665 189
10	Szczecin	510 989	603 276	508 100	508 100
11	Szczecinek	377 872	382 759	406 997	479 554
12	Toruń	226 465	237 473	252 645	252 130
13	Wrocław	356 246	432 014	507 092	572 959
14	Zielona Góra	351 369	362 476	389 171	403 301
15	Gdańsk	639 009	675 644	814 800	926 699
16	Radom	353 955	352 281	343 559	353 860
17	Warszawa	321 029	347 175	325 672	579 278
Lasy Państwowe		404 256	445 169	450 396	504 692

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych DGLP

Odzwierciedleniem zgodności między określeniem wartości pakietów zamówienia podstawowego na usługi leśne przez nadleśnictwa a oczekiwaniami

zleceniobiorców (firm leśnych) jest wskaźnik dopasowania pakietów, obliczony według następującego wzoru:

$$W_d = \frac{L_u}{L_{zam}} \times 100$$

gdzie:

- W_d – wskaźnik dopasowania pakietów w danym roku,
 L_u – liczba pakietów zadań, na które nadleśnictwa podpisały umowy w pierwszym postępowaniu przetargowym,
 L_{zam} – liczba wszystkich pakietów zamówienia na usługi leśne na dany rok.

Wskaźnik ten obrazuje rozmaite sytuacje na rynku usług leśnych danego nadleśnictwa, polegających m.in. na tym, że:

- nadleśnictwa określiły wartość pakietów poniżej oczekiwań potencjalnych zleceniobiorców (firm leśnych);
- oferty firm leśnych były na tyle nierealne (za wysokie, np. w wyniku zmo- wy firm) dla zleceniodawców (nadleśnictw), że spowodowały niezawarcie umów na realizację przedstawionych do przetargu pakietów);
- przystępujący do przetargów oferenci nie spełnili podstawowych warun- ków zawartych w Specyfikacji Istotnych Warunków Zamówienia (SIWZ), w wyniku czego nie doszło do przetargów na niektóre lub wszystkie pa- kiety;
- wystąpiły inne przyczyny, np. w wyniku odwołań oferentów od decyzji komisji przetargowych unieważniono niektóre postępowania.

W tabeli 2.6. przedstawiono wskaźniki dopasowania pakietów w latach 2008–2011. Omawiany wskaźnik w analizowanym okresie poprawia się z roku na rok w Lasach Państwowych, co oznacza, że następuje jednoczesne dopaso- wanie wielkości zamówień do warunków rynku usług, jak i dostosowanie ofert składanych przez firmy leśne do oczekiwań nadleśnictw. Najmniej korzystna sy- tuacja na rynku usług leśnych wystąpiła w latach 2008–2009. Prawdopodobną przyczyną były działania Lasów Państwowych przeciw potencjalnemu wystą- pieniu skutków światowego kryzysu finansowego. Przejawem tego było ogra- niczenie przez nadleśnictwa wolumenu prac do niezbędnych, zamrożenie bądź obniżenie stawek za usługi z zakresu gospodarki leśnej, wzrost konkurencji na rynku usług itp. Najwyższy wskaźnik dopasowania pakietów w ostatnich trzech latach (2009–2011) odnotowano w nadleśnictwach RDLP w Gdańsku. W 2011 r. wyniósł on prawie 100%. Świadczyć to może o ustabilizowanym rynku usług w tej jednej z najmniejszych regionalnych dyrekcji, a jednocześnie o niedużym

zróżnicowaniu przyrodniczo-leśnym i społeczno-ekonomicznym. Natomiast najniższe wskaźniki dopasowania pakietów były w nadleśnictwach regionalnych dyrekcji LP w Krośnie w 2010 r. – 72,12% i we Wrocławiu w 2010 r. – 77,51, i w 2011 r. – 72,9%. Zasadniczo więc, dynamika tego wskaźnik odzwierciedla znaczne zmiany na rynku usług leśnych i w polityce zamawiania usług nadleśnictw i regionalnych dyrekcji LP.

Tabela 2.6. Wskaźnik dopasowania wielkości pakietów zamówienia na usługi z zakresu gospodarki leśnej w latach 2008–2011

Kod RDLP	RDLP	Lata			
		2008	2009	2010	2011
1	2	6	7	8	9
1	Białystok	58,55	81,08	94,58	88,26
2	Katowice	85,68	90,58	92,62	92,51
3	Kraków	77,47	75,27	86,34	86,34
4	Krosno	70,13	69,71	72,12	72,12
5	Lublin	75,14	75,21	85,22	82,25
6	Łódź	55,43	56,36	83,25	81,99
7	Olsztyn	86,44	81,34	96,25	95,09
8	Piła	44,67	76,19	96,18	97,14
9	Poznań	71,43	70,11	87,50	75,64
10	Szczecin	78,68	81,56	83,95	83,95
11	Szczecinek	68,43	74,25	89,66	93,75
12	Toruń	65,09	72,01	82,24	84,01
13	Wrocław	72,80	68,41	77,51	72,90
14	Zielona Góra	73,93	81,11	90,33	95,52
15	Gdańsk	53,44	92,37	97,17	99,07
16	Radom	77,65	83,27	80,14	90,66
17	Warszawa	48,57	65,69	85,31	94,44
Lasy Państwowe		70,94	76,20	86,22	86,91

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych DGLP

3

Powstanie i rozwój prywatnych firm leśnych wykonujących usługi na rzecz Lasów Państwowych

3.1. Przyczyny powstawania prywatnych firm leśnych i zjawiska towarzyszące

Integralną częścią przemian ekonomiczno-organizacyjnych gospodarki leśnej był rozwój prywatnego sektora usług. Powstawanie prywatnych przedsiębiorstw leśnych prowadzących działalność gospodarczą na własny rachunek odbywało się najczęściej w wyniku dążeń dwóch różnych podmiotów. Jednym z nich były osoby same wyrażające chęć założenia prywatnego przedsiębiorstwa. Drugim była administracja Lasów Państwowych wywierająca nacisk na osoby zatrudnione w nadleśnictwach, by po odejściu z nadleśnictwa zarejestrowały działalność gospodarczą na własny rachunek i w jej ramach wykonywały usługi na rzecz nadleśnictwa. Wśród właścicieli firm zakładanych w pierwszym okresie transformacji przez osoby wywodzące się z sektora państwowego (nadleśnictw, Państwowych Gospodarstw Rolnych, Rolniczych Spółdzielni Produkcyjnych) można wyodrębnić prawdziwych przedsiębiorców oraz przedsiębiorców mimo woli. Tych pierwszych było znacznie mniej i byli to przedsiębiorcy z powołania, którzy budując swoją firmę od podstaw, mieli ambicję stworzenia czegoś nowego, chęć sprawdzenia się, pokazania w środowisku. Dla tych przedsiębiorców

działalność we własnej firmie stała się okazją do spełnienia swoich osobistych ambicji, a także okazją do istotnej poprawy statusu finansowego swojego i swoich rodzin. Motywem drugiej grupy zakładającej firmy leśne była konieczność wynikająca z przymusu kierownictwa nadleśnictw i obawa przed utratą środków do życia oraz odpowiedzialność za los rodziny. Grupa ta najczęściej kierowała się lękiem przed tym, co przyniesie jutro, a podstawowym zadaniem tworzonej firmy było stworzenie miejsc pracy dla siebie i często dla członków rodziny. Ta przymusowa przedsiębiorczość leśna z czasem, w miarę rozwoju sektora usług leśnych, ewoluowała w kierunku postaw i zachowań przedsiębiorczych.

Przedsiębiorcy leśni, podobnie jak przedsiębiorcy kierujący małymi firmami w innych sektorach, niezbyt chętnie identyfikowali się (niestety nadal ma to miejsce) z założonymi przez siebie firmami. Zjawisko to można było odnotować zwłaszcza na początku transformacji polskiej gospodarki narodowej [Gruszecki 1994]. Nazwy firm prywatnych były często swoistą mieszaniną słów polskich i angielskich lub łacińskich (często pochodzących od nazw botanicznych drzew), co miało raczej służyć kamuflażowi niż identyfikacji swojego założyciela czy współnika. Nieliczne na rynku są spółki z zaznaczonym z nazwiska właścicielem (tzw. spółki z twarzą) [Rapacki 1995]. Można mieć tylko nadzieję, że nadejdzie taki okres, kiedy w polskiej przedsiębiorczości prywatnej (w tym leśnej) właściciele chętnie będą identyfikowali swoje firmy swoim nazwiskiem.

Cechą wyróżniającą proces zakładania nowych prywatnych firm w pierwszych latach polskiej transformacji na tle procesu powstawania i rozwoju prywatnej przedsiębiorczości leśnej w początkach lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku była pomoc nowo wykreowanym przedsiębiorcom oferowana przez Lasy Państwowe. Pomoc ta pozwalała większości firm leśnych przetrwać najtrudniejszy pierwszy rok działalności oraz kilka następnych lat. Praktyka wykazała, że w gospodarce rynkowej po pierwszym roku działalności gospodarczej kontynuowało działalność jedynie około 50–60% firm, a po pięciu latach około 30%. Za firmę dojrzałą uważa się firmę, która przeżyła na rynku ponad 5 lat [Przedsiębiorczość w Polsce 2010]. Szczegółowe omówienie problemu przeżywalności firm leśnych omówiono w podrozdziale 3.5.

Specyfiką większości prywatnych firm leśnych jest ograniczenie zakresu działania do jednego odbiorcy usług – Lasów Państwowych. Oznacza to, że kondycja finansowa firmy i kondycja Lasów Państwowych stanowią system naczyń połączonych. Okres dekonunktury na rynku drzewnym i pogorszenie się sytuacji finansowej Lasów Państwowych odbiły się niekorzystnie na warunkach finansowych działania firm leśnych.

Konieczność wykonywania usług w określonym reżimie warunków przyrodniczych związanych ze specyfiką prowadzenia gospodarki leśnej jest kolejną cechą wyróżniającą firmy leśne i przyczyną trudności finansowych firm w ciągu roku gospodarczego. Zarówno terminowość, jak i sezonowość zadań gospodarczo-leśnych wykonywanych w PGL LP są czynnikami skłaniającym firmy leśne do rozszerzenia działalności gospodarczej poza Lasy Państwowe oraz do gromadzenia oszczędności na wahania sezonowe (omówienie w rozdziale 3.3.4.).

Firmy leśne mają charakter przeważnie lokalny, gdyż prowadzą działalność gospodarczą na obszarach wiejskich, często w rejonach o wysokim bezrobociu. Jak już wspomniano, założenie firmy leśnej było jednocześnie stworzeniem miejsca pracy dla właściciela i członków jego rodziny. Szczególna jest więc rola rodziny w tworzeniu i funkcjonowaniu firm leśnych. Angażowanie do pracy osób z kręgu rodziny w nowo organizowanych firmach leśnych powodowało, że najczęściej właściciele byli skłonni zrezygnować z zysków krótkoterminowych w celu osiągnięcia zysków w przyszłości. Ta zgoda na czasową rezygnację z zysków miała również znaczenie w późniejszym okresie działalności, z reguły w okresach trudności finansowych. Członkowie rodziny wykazują także silniejszą od postronnych pracowników identyfikację z firmą, ofiarność i zdyscyplinowanie w wykonywaniu zadań oraz chętniej pracują nad jej wizerunkiem.

Firmy leśne są w zdecydowanej większości mikroprzedsiębiorstwami (za-trudniają do 10 osób) i nie wyróżniają się pod względem wielu cech na tle innych podmiotów gospodarczych zaliczonych do tej grupy. Stopień natężenia poszczególnych cech charakteryzujących firmę może się jednak różnić w zależności od indywidualnego przypadku. Cechą wyróżniającą tę grupę podmiotów są ograniczone możliwości obserwacji trendów rynkowych, przyczyniające się do zwiększania niepewności związanej z otoczeniem, w którym funkcjonuje mikroprzedsiębiorstwo. Przedsiębiorcy polegają głównie na własnej intuicji, a także kontaktach składających się na osobistą sieć powiązań między nimi a innymi przedsiębiorstwami i przedstawicielami głównego zleceniodawcy [Gudkova 2008].

Z jednej strony firmy leśne znacząco korzystają z pracy członków rodziny, często po godzinach, nie w pełni opłacanej, a do prowadzenia firmy angażują także osoby na niekomercyjnych zasadach, co znacznie obniża koszty, dając przedsiębiorcy przewagę w walce konkurencyjnej. Z drugiej jednak strony, w takich przedsiębiorstwach, podobnie jak w innych mikroprzedsiębiorstwach, istnieje zagrożenie przenoszenia konfliktów z życia prywatnego w sferę biznesową oraz odwrotnie. Negatywnym elementem jest również niebezpieczeństwo

przekształcenia się firmy w organizację pomagającą krewnym, którzy oczekują różnego typu wsparcia, na przykład w postaci nieoprocentowanych pożyczek, zatrudnienia przy braku odpowiednich kwalifikacji bądź fikcyjnego zatrudnienia w celu uzyskania ubezpieczenia oraz składek na przyszłą emeryturę [Gudkova 2008].

Typową cechą mikroprzedsiębiorstw (firmy leśne nie są tu odosobnione) jest brak rezerw finansowych umożliwiających ich rozwój i prawidłowe funkcjonowanie. W momentach kryzysowych często nie mają one dostępu do zewnętrznych źródeł finansowania, dysponując wyłącznie środkami własnymi, rodziny oraz przyjaciół. Mikroprzedsiębiorcy są jednak bardziej elastyczni, otwarci na zmiany, cieszą się wsparciem rodziny oraz charakteryzują się ogromną determinacją w działaniu. To wszystko sprawia, że mikroprzedsiębiorstwa tworzą skuteczne mechanizmy pozwalające nie tylko na adaptację do istniejących warunków rynkowych, ale także aktywne poszukiwanie w otoczeniu szans, których realizacja staje się podwaliną dalszego rozwoju [Safin 2008].

Spośród wielu cech składających się na kompleksową charakterystykę firm leśnych, w kolejnych podrozdziałach wzięto pod uwagę liczbę firm, ich wielkość pod względem liczby zatrudnionych osób, formę organizacyjno-prawną prowadzenia działalności firm leśnych oraz wyposażenie firm leśnych w środki techniczne. Dokonano również analizy ekonomiczno-finansowej firm leśnych, ich przeżywalności i omówiono problemy związane z wykorzystaniem posiadanych przez firmy wysoko wydajnych środków technicznych (harwesterów, forwarde-
rów).

3.2. Charakterystyka prywatnych firm leśnych

3.2.1. Liczba i wielkość firm oraz struktura zatrudnienia

Liczba firm działających w sektorze leśnym świadczyć może o fazie jego rozwoju, jak i stopniu konkurencyjności. Do podstawowych kryteriów wyodrębnienia wielkości przedsiębiorstw należy liczba zatrudnionych w nim osób, a także wielkości finansowe dotyczące obrotów i sumy bilansowej [Łuczka 1995, Przedsiębiorczość w Polsce 2010, Gudkova 2008]. Kryteria klasyfikacji przedsiębiorstw ulegały zmianie. I tak, przed wejściem w życie ustawy o swobodzie działalności gospodarczej, kryteria klasyfikacji przedsiębiorstw zawarte były w ustawie

o działalności gospodarczej z 1999 r. (Dz. U. Nr 101, poz. 1178 z późn. zm.), w której za małe uznano przedsiębiorstwo zatrudniające do 49 pracowników, którego przychody netto ze sprzedaży oraz operacji finansowych nie przekraczały 7 milionów euro lub suma aktywów zawartych w bilansie sporządzonym na koniec poprzedniego roku obrotowego nie była wyższa niż 5 milionów euro. Główny Urząd Statystyczny w publikowanych przez siebie zestawieniach posługiwał się jednak kategorią mikroprzedsiębiorstwa. W statystykach grupa ta pojawiła się w 1993 r. i oznaczała przedsiębiorstwa zatrudniające do 5 pracowników. Po sześciu latach kryteria klasyfikacji uległy zmianie. Od 1999 r. w grupie mikroprzedsiębiorstw znalazły się podmioty zatrudniające mniej niż 10 pracowników. Niejasności związane z precyzyjnym określeniem kategorii mikroprzedsiębiorstwa zostały wyeliminowane w ramach dostosowania prawa polskiego do uregulowań obowiązujących w Unii Europejskiej. Dotyczy to przede wszystkim implementacji rozporządzenia komisji (WE) nr 364/2004, którego załącznik zawiera wyciąg z zalecenia komisji 2003/361/WE z dnia 6 maja 2003 r. dotyczący definicji małych i średnich przedsiębiorstw [Rozporządzenie komisji 2004]. W rezultacie kategoria mikroprzedsiębiorstwa została wprowadzona do klasyfikacji Ministerstwa Skarbu Państwa (MŚP) zawartej w ustawie o swobodzie działalności gospodarczej z 2 lipca 2004 r. [Dz. U. Nr 173, poz. 1807].

Dynamikę rozwoju sektora usług leśnych w Polsce można prześledzić na podstawie liczby i struktury wielkości zatrudnienia firm świadczących usługi na rzecz Lasów Państwowych w latach 1993–2010. Przedstawione dane są po części wynikami monitoringu sektora usług leśnych przeprowadzonego przez Instytut Badawczy Leśnictwa, a częściowo są danymi własnymi Dyrekcji Generalnej Lasów Państwowych. Do określenia liczby firm leśnych w latach 2011–2012 wykorzystano materiały związane z realizacją tematu badawczego wykonywanego przez autora niniejszej publikacji¹⁵.

W początkowej fazie rozwoju leśnego sektora usług na liczbę firm leśnych wpływ miały zarówno zmiany, jakie nastąpiły w gospodarce leśnej pod wpływem przeobrażeń strukturalnych całej polskiej gospodarki [Kłosiński 1996, Założenia polityki 1996], jak również uregulowania prawne wprowadzane w samych Lasach Państwowych. Na uwagę należy mieć przede wszystkim wpływ, jaki wywarły na rozwój przedsiębiorczości leśnej w latach 1991–1993 wytyczne *Prywatyzacja*

¹⁵ Niniejsze badania prowadzono w latach 2010–2013 w Instytucie Badawczym Leśnictwa w Sękocinie Starym w ramach tematu BLP-376 pt. *Opracowanie standardowych kosztów jednostkowych wybranych prac z zakresu działalności podstawowej nadleśnictw*, na zlecenie Dyrekcji Generalnej Lasów Państwowych w Warszawie.

prac leśnych z 1991 r., jak również znowelizowane wytyczne dotyczące prywatyzacji działalności gospodarczej nadleśnictw wprowadzone w 1995 r. [Prywatyzacja działalności gospodarczej nadleśnictw 1995].

W roku 1993 przeprowadzono pierwsze badanie prywatnego sektora usług. Na ankietę skierowaną za pośrednictwem wszystkich nadleśnictw w kraju do prywatnych firm leśnych odpowiedziało wówczas 377 firm [Kocel 1994]. Prawdopodobnie taka była wówczas liczba firm prowadzących działalność gospodarczą w sektorze usług leśnych. Przed 1989 r. działalność gospodarczą rozpoczęło jedynie 14 firm (3,7%), natomiast w latach 1991–1992 powstało 217 firm (57,6%). Była to więc większość firm objętych wówczas ankietyzacją [Kocel 1994].

Strukturę wielkości firm pod względem stopnia zatrudnienia robotników stałych w roku 1993 przedstawiono w tabeli 3.1. Należy zauważyć, że wśród firm leśnych dominowały przedsiębiorstwa małe. W roku 1993 usługi na rzecz Lasach Państwowych świadczyły firmy zatrudniające od 2 do 5 robotników, co stanowiło 35,54% ogólnej liczby firm. Na drugim miejscu znalazły się firmy jednoosobowe. W analizowanym okresie odnotowano ich 38 (10,1%) [Kocel 1994, 1995].

Tabela 3.1. Wielkość prywatnych firm leśnych pod względem liczby osób zatrudnionych w latach 1993–2010

Rok	Ogółem liczba firm prywatnych	Liczba firm jednoosobowych	Liczba firm wieloosobowych zatrudniających robotników stałych				
			2–5	6–10	11–20	21–50	>50
1993	377	38	134	64	51	39	6
1996	815	151	336	141	127	53	7
1999	3261	1902	575	176	97	30	2
2003*	7539	3287	3004	796	330	120	2
2006*	4728	1233	2133	866	415	67	14
2010*	4231	1016	1812	845	435	115	8

*Źródło: Dyrekcja Generalna Lasów Państwowych

Spośród 815 firm leśnych objętych ankietyzacją w roku 1996 najwięcej, bo aż 315 firm (38,6%), powstało w roku 1995. Dynamiczny rozwój przedsiębiorczości odnotowano również w latach 1991–1993, kiedy to powstało 273 firm (33,5%) [Kocel 1996]. Natomiast przed 1989 r. powstało zaledwie 20 firm z 815 objętych badaniami (2,4%).

Firmy leśne zatrudniające od 2 do 5 robotników stałych dominowały, podobnie jak w 1993 r., również w 1996 r. Stanowiły one 41,2% ogólnej liczby firm, jednoosobowe zaś – 18,5% (tab. 3.1.). Dominacja firm leśnych zatrudniających od 2 do 5 robotników stałych w polskiej gospodarce leśnej jest determinowana głównie wielkością (pojemnością) samochodów osobowo-terenowych lub osobowych, którymi pracownicy firmy są dowożeni do pracy. Z kolei firmy jednoosobowe to firmy założone przez byłych robotników leśnych na zasadzie samozatrudnienia lub przez miejscowych rolników (tzw. zrywkarzy), którzy zgodnie z obowiązującymi przepisami zgłosili prowadzenie działalności gospodarczej.

Nieliczne firmy leśne (7 firm) zatrudniają powyżej 50 pracowników. Ponoszą one jednak znaczne koszty obsługi finansowo-administracyjnej i nadzoru robotników oraz opłaty na fundusz niepełnosprawnych. Z analizy materiałów źródłowych nadesłanych w roku 1999 przez przedsiębiorców leśnych wynika, że większość firm leśnych (588) zatrudnia okresowo od 2 do 10 robotników sezonowych. Za niekorzystny można uznać fakt, że 83 firmy leśne wykonują usługi wyłącznie przy pomocy robotników sezonowych [Kocel 1996]. Jest to rozwiązanie wprawdzie bardziej zyskowne dla firmy (np. zatrudniając na podstawie umowy o dzieło lub umowy zlecenia można ominąć opłaty na ZUS), lecz w wielu przypadkach obniżające profesjonalizm wykonywanych prac. Ma to miejsce szczególnie w sytuacjach, gdy firmy leśne angażują przypadkowych wykonawców do prac wymagających wykonawstwa wysokiej jakości (np. z zakresu pielęgnowania lasu).

Liczba robotników stałych, przejętych od nadleśnictw oraz wyszkolonych przez firmę, a także liczba pracowników nadzoru, będących poprzednio pracownikami nadleśnictw, świadczą o profesjonalizmie firmy i mają istotne znaczenie dla zleciennodawcy wymagającego wysokiej jakości wykonania prac.

Badania przeprowadzone w 1996 r. wykazały, że 200 firm leśnych (24,5%) zatrudniało również 387 pracowników nadzoru (oprócz szefa firmy). Część z nich stanowili dawni pracownicy nadleśnictw (49,3%) lub absolwenci szkół leśnych (8,0%). Zatrudnienie pracowników nadzoru nie było ściśle związane z wielkością firmy, gdyż 158 firm zatrudniało najczęściej 1 lub 2 pracowników nadzoru. Pozostałe jednak nie korzystały w ogóle z tego rodzaju pracowników [Kocel 1996]. Było to podyktowane przede wszystkim względami oszczędnościowymi. Przeprowadzona analiza czynników mających wpływ na rentowność firm leśnych wykazała przeciętną zależność rentowności usług od kosztów zatrudnienia pracowników nadzoru ($r = 0,46$) [Głusek 1997].

Konieczność poszukiwania oszczędności przez firmy leśne zadecydowała również o tym, że tylko część firm zatrudniała pracowników biurowych – 160

firm (19,6%) na stałe oraz 160 (19,6%) na umowę zlecenia. Natomiast 60,8% właścicieli firm prowadziła rachunkowość osobiście [Głusek 1997].

Dynamiczny rozwój przedsiębiorczości nastąpił w latach 1995–1998, kiedy to powstały 2253 firmy (71,5% spośród 3261 firm objętych ankietą sektora usług leśnych w 1999 r.). Na dynamikę rozwoju leśnego sektora usług miała wpływ transformacja polskiej gospodarki [Kochanowicz 2000]. Szczególny wpływ na rozwój przedsiębiorczości leśnej w tych latach wywarło znowelizowanie wytycznych prywatyzacji działalności gospodarczej nadleśnictw w 1995 r. W preambule wytycznych zamieszczono zapis, że prywatyzacja działalności gospodarczej nadleśnictw stanowi integralną część strategii Lasów Państwowych [Prywatyzacja działalności gospodarczej 1995]. Wytyczne rozwiąły obawy wielu nadleśniczych co do przyszłości prywatyzacji wykonawstwa prac prowadzonej w ich nadleśnictwach. W wytycznych jednoznacznie zostało określone stanowisko ówczesnego kierownictwa Lasów Państwowych w omawianym zakresie. Ponadto w procesie wdrażania w nadleśnictwach nowego systemu zlecania wykonawstwa prac leśnych zewnętrznym firmom prywatnym pomocne były doświadczenia praktyczne nabyte w pierwszych latach rozwoju przedsiębiorczości leśnej. Pozwoliły one na uniknięcie błędów i wypracowanie własnych rozwiązań, dostosowanych do szeroko rozumianych uwarunkowań nadleśnictw.

W roku 1999 wśród ogólnej liczby 3261 firm objętych badaniami były 1902 firmy jednoosobowe (58,3%). Firmy wieloosobowe zatrudniały 5686 robotników stałych i 9942 robotników sezonowych. Wśród firm wieloosobowych dominowały firmy zatrudniające od 2 do 5 robotników. Stanowiły one 48,3% ogólnej liczby firm wieloosobowych, które udzieliły odpowiedzi. Jedynie 2 firmy leśne zatrudniały powyżej 50 pracowników. W analizowanym roku 306 wieloosobowych firm leśnych zatrudniało wyłącznie robotników stałych, a 100 firm wykonywało zlecane zadania przy pomocy robotników sezonowych [Kocel 1999].

W dążeniu do zmniejszenia kosztów działalności powszechne było zatrudnianie przez prywatne firmy leśne podwykonawców. Były to najczęściej firmy jednoosobowe (drwale-rzemieślnicy, którzy zarejestrowali działalność gospodarczą). Jako samodzielne podmioty gospodarcze ponosiły one wszelkie opłaty i wykonywały zobowiązania wynikające z prowadzonej działalności gospodarczej, nie obarczając tym firmy je zatrudniające. W roku 1999 firm wieloosobowych korzystających z usług wyłącznie podwykonawców było 33, zatrudniających zaś zarówno robotników stałych, jak i podwykonawców – 29 [Kocel 1999].

W roku 1999 wieloosobowe firmy leśne zatrudniały również 693 pracowników nadzoru (oprócz szefa firmy). Większa część z nich to dawni pracownicy

nadleśnictw (91,9%), pozostali to absolwenci szkół leśnych, tj. osoby zatrudnione w okresie 12 miesięcy po zakończeniu nauki (8,1%). Wieloosobowe firmy leśne zatrudniały 510 pracowników biurowych na umowę zlecenia oraz 143 – na stałe. Jedynie 517 przedsiębiorców leśnych kierujących firmami wieloosobowymi (39,2% z tych, którzy udzielili odpowiedzi) i 389 (20,7%) właścicieli firm jednoosobowych zlecało prowadzenie księgowości biuru rachunkowemu [Kocel 1999, 2002]. O wyborze formy prowadzenia rachunkowości decydował rachunek ekonomiczny, wynikający m.in. z wielkości obrotu firmy i rynku usług księgowych.

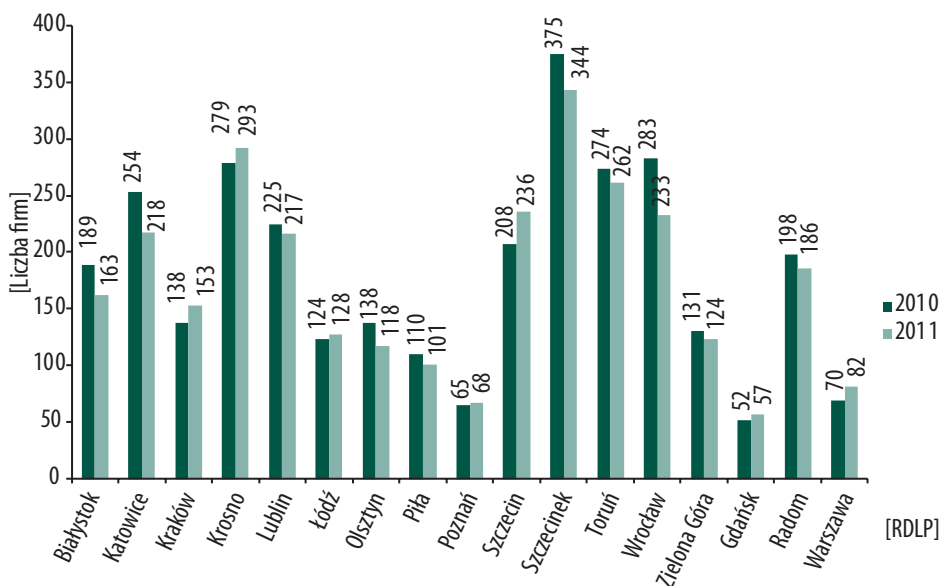
Usługi świadczone przez prywatne firmy leśne w roku 1999 można było podzielić na dwie podstawowe grupy, tj. wykonywane w Lasach Państwowych oraz poza nimi. Usługi świadczone przez przedsiębiorstwa prywatne na rzecz Lasów Państwowych obejmowały przede wszystkim te prace, które wcześniej wykonywali pracownicy tych jednostek. Dominowały zatem prace z zakresu hodowli lasu oraz ścinki i wyrobu sortymentów drzewnych. Ścinkę i wyrób sortymentów wykonywało 2540 firm (81,4%) z 3119 firm jednoosobowych i wieloosobowych, które udzieliły informacji. Najmniej firm leśnych, tj. 66 (2,1%), prowadziło usługi warsztatowe na rzecz innych firm (np. naprawę pilarek) [Kocel 1999, 2002].

Działalność gospodarcza leśnych przedsiębiorstw usługowych prowadzona poza Lasami Państwowymi miała na celu zapewnienie racjonalnego wykorzystania zasobów ludzkich i technicznych firmy. W roku 1999 działalnością gospodarczą poza LP zajmowało się 612 firm jedno- i wieloosobowych, co stanowiło 19,6% analizowanych 3119 firm. Wykonywały one prace wprawdzie niezwiązane ściśle z gospodarką leśną, jednak z nią spokrewnione. Dzięki dużej rentowności tych prac wiele firm mogło przetrwać okresy niekorzystnej koniunktury na usługi w leśnictwie. Najliczniejszą grupę stanowiły firmy zajmujące się usługową ścinką drzew oraz pielęgnacją zieleni miejskiej (295 firm) [Kocel 1999, 2003].

W roku 2003 Instytut Badawczy Leśnictwa w Warszawie przeprowadził szczegółowe badania sektora usług leśnych, których celem było określenie faktycznej liczby i struktury wielkości firm pod względem zatrudnienia robotników stałych. Materiał źródłowy zebrano za pośrednictwem wszystkich nadleśnictw w kraju. Według stanu na dzień 20 października 2003 r., na rzecz Lasów Państwowych pracowało 7539 firm (tab. 3.1.). Była to największa liczba firm działających w sektorze usług leśnych w latach 1993–2011 (tab. 3.1. i ryc. 3.1.). W odróżnieniu od poprzednich okresów objętych ankietyzacją sektora, wśród firm

3. Powstanie i rozwój prywatnych firm leśnych...

leśnych w roku 2003 dominowały firmy jednoosobowe, których było 3287, co stanowi 43,6% wszystkich firm¹⁶.



Rycina 3.1. Liczba firm leśnych w latach 2010 i 2011, działających na terenie poszczególnych regionalnych dyrekcji Lasów Państwowych, określona na podstawie zawartych umów

Wśród firm wieloosobowych dominowały te, które zatrudniały od 2–5 robotników stałych. Firmy małe (jednoosobowe oraz zatrudniające 2–5 osób) dominowały w regionalnych dyrekcjach LP o dużym rozproszeniu kompleksów leśnych (regionalne dyrekcje LP w Lublinie i Radomiu) oraz w dyrekcjach o małej dostępności kompleksów leśnych (regionalne dyrekcje LP w Krośnie, Krakowie i we Wrocławiu). W porównaniu z materiałami zebranymi przez Dyрекcję Generalną Lasów Państwowych, według stanu na dzień 31 grudnia 2001 r., kiedy liczba firm jednoosobowych wynosiła 4725 (47,5%), zaś firm wieloosobowych było 5225 (52,5%) – w roku 2003 nastąpił spadek udziału firm jednoosobowych, a wzrost udziału firm wieloosobowych (o 3,9 p.p.) [Kocel 2003].

¹⁶ Prawdopodobną przyczyną mniejszego udziału firm jednoosobowych w strukturze firm ankietowanych w poprzednich badaniach było selektywne przekazywanie przez nadleśnictwa ankiet do wypełnienia przedsiębiorcom. Przedsiębiorcy rekrutujący się z byłych robotników nadleśnictw mieli najczęściej podstawowe wykształcenie, co rodziło obawy, że nie poradzą sobie z problemami zawartymi w ankietach.

Na przeprowadzoną w roku 2003 ankietyzację odpowiedziały 1602 firmy wieloosobowe oraz 1364 firmy jednoosobowe. Z analizy materiałów źródłowych nadesłanych przez przedsiębiorców leśnych prowadzących firmy wieloosobowe wynika, że 526 firm leśnych zatrudniało wyłącznie robotników stałych, co stanowi 38,6% firm spośród tych, które udzieliły odpowiedzi. W roku 2003 nie było żadnej wieloosobowej firmy wykonującej zlecone zadania wyłącznie przy pomocy robotników sezonowych, podczas gdy w roku 1999 było 100 firm tego rodzaju. W analizowanym okresie zmiana przepisów dotyczących ubezpieczeń społecznych spowodowała, że korzystanie z pracy robotników sezonowych przestało być rozwiązaniem bardziej zyskownym dla firmy niż zatrudnianie robotników stałych. W roku 2003 było 130 firm wieloosobowych korzystających z usług wyłącznie podwykonawców (9,5% firm, które udzieliły odpowiedzi), a zatrudniających zarówno podwykonawców, jak i robotników stałych – 81 (5,9%). W porównaniu z rokiem 1999 w roku 2003 nastąpił wzrost udziału firm wieloosobowych korzystających z usług wyłącznie podwykonawców było o 6,7 p.p., a zatrudniających zarówno podwykonawców, jak i robotników stałych o 3,5 p.p. [Kocel 2003].

W roku 2003 wieloosobowe firmy leśne zatrudniały również 448 pracowników nadzoru (oprócz szefa firmy). Większość pracowników nadzoru stanowili dawni pracownicy nadleśnictw (94,7%) lub absolwenci szkół leśnych (4,3%). Firmy leśne zatrudniały również 13 stażystów. W roku 1999 nie odnotowano zatrudnienia tej grupy wśród pracowników nadzoru. W porównaniu z rokiem 1999, kiedy było zatrudnionych 693 pracowników nadzoru na 1191 firm, które udzieliły odpowiedzi, nastąpił spadek ich liczby o 25,4%. To niepokojące zjawisko, oznaczające obniżenie profesjonalizmu wykonawczego firm, prawdopodobnie zostało spowodowane poszukiwaniem przez firmy oszczędności. Nastąpiło krótko po kryzysie w Lasach Państwowych w roku 2001, gdy nadleśnictwa znacznie obniżały wolumen realizowanych zadań.

Ostatnie badanie prywatnego sektora usług leśnych w Polsce przeprowadzono na przełomie 2006 i 2007 r. Ujawniało ono stan sektora usług leśnych po wejściu Polski do Unii Europejskiej (po 1 maja 2004 r.). W Lasach Państwowych, przy zamawianiu usług z zakresu gospodarki leśnej wprowadzono przepisy ustawy z dnia 29 stycznia 2004 r. *Prawo zamówień publicznych* [Ustawa 2004]. Ankietyzacja sektora zbiegła się w czasie ze składaniem przez firmy leśne ofert na wykonanie usług na 2007 r. Wielu właścicieli firm leśnych obawiało się, że wypełnione ankiety i zawarte w nich informacje zostaną udostępnione konkurencyjnym firmom przez pracowników nadleśnictwa, bowiem praktyką wielu

przedsiębiorców było wysyłanie ankiet za pośrednictwem nadleśnictw. Tylko nieliczni przedsiębiorcy korzystali z możliwości bezpośredniego (z pominięciem nadleśnictwa) przesłania wypełnionych ankiet do IBL.

W wyniku wejścia Polski do Unii Europejskiej i stworzenia możliwości pracy za granicą wystąpiły kłopoty w znalezieniu wykwalifikowanej siły roboczej przez wieloosobowe firmy leśne. Trudności w znalezieniu wykwalifikowanych pracowników miało w 2006 r. łącznie 650 firm (64,4% ogólnej liczby firm wieloosobowych), w tym 623 firmy (61,7%) w znalezieniu wykwalifikowanych pracowników fizycznych. Największe trudności odnotowały wieloosobowe firmy leśne świadczące usługi na terenach dyrekcji przygranicznych, tj. regionalne dyrekcje LP w Zielonej Górze (69,2% firm) i Szczecinie (68,1%), a także dyrekcji, w której pojawiły się nowe szanse znalezienia zatrudnienia w rzemiośle i przemyśle – w RDLP w Łodzi (69,4%) [Kocel 2007]. Pomimo tego, w roku 2006 55,9% wieloosobowych firm leśnych rozszerzyło teren swojego działania, przy tym 40,5% firm rozszerzyło również zakres swoich usług. W 34,3% przypadków rozszerzenie działalności firm wieloosobowych było efektem polityki nadleśnictw eliminowania firm jednoosobowych.

Na koniec 2006 r. na rzecz Lasów Państwowych pracowało 4728 firm (tab. 3.1.). Wśród ankietowanych firm leśnych dominowały podmioty zatrudniające od 2–5 robotników stałych, których było 2133, co stanowiło 44,2% wszystkich firm. W roku 2003 były 3004 firmy zatrudniające od 2–5 robotników stałych, co stanowiło 39,8% wszystkich firm. W ciągu trzech lat nastąpił ich wzrost o prawie 5%. Ponadto wśród firm wieloosobowych było 14 zatrudniających powyżej 50 robotników. Z kolei firm jednoosobowych w roku 2006 było 1271, co stanowi 26,9% wszystkich firm. Natomiast w roku 2003 było ich 3287, co stanowiło 44% wszystkich firm. Nastąpił więc spadek o ponad 17% udziału firm jednoosobowych. Było to wynikiem określania większych pakietów usług przez nadleśnictwa, co zmuszało firmy do tworzenia konsorcjów lub spółek cywilnych.

Z analizy materiałów źródłowych nadesłanych przez przedsiębiorców leśnych prowadzących firmy wieloosobowe wynikało, że 200 firm leśnych zatrudniało wyłącznie robotników stałych, co stanowi 20,6% firm, które udzieliły odpowiedzi. W 2006 r. 33 wieloosobowe firmy wykonywały zadania zlecone przez nadleśnictwa tylko z udziałem robotników sezonowych [Kocel 2007]. W roku 2003 nie było żadnej wieloosobowej firmy bazującej wyłącznie na pracy robotników sezonowych. Podobnie jak w poprzednich okresach, w dążeniu do zmniejszenia kosztów działalności firm powszechne było zatrudnianie podwykonawców. W roku 2006 działały 24 firmy wieloosobowe (2,5% firm, które udzieliły

odpowiedzi) korzystające z usług wyłącznie podwykonawców, a 63 (6,5%) zatrudniały zarówno robotników stałych, jak i podwykonawców [Kocel 2007]. W porównaniu z wynikami ankietyzacji z 2003 r. nastąpił spadek udziału firm wieloosobowych korzystających z usług wyłącznie podwykonawców o 7,0%, a niewielki wzrost o 0,6% udziału firm wieloosobowych zatrudniających robotników stałych i podwykonawców [Kocel 2003, 2007].

Na podstawie materiałów Dyrekcji Generalnej Lasów Państwowych w Warszawie (DGLP), w Lasach Państwowych, według stanu na dzień 22 listopada 2010 r., pracowało 4231 firm, z czego największą część stanowiły firmy zatrudniające 2–5 robotników stałych (42,8%). Na drugim miejscu znalazły się firmy jednoosobowe, których udział wynosił 24,0% (1016 firm – tab. 3.1.). W porównaniu z wynikami ankietyzacji przeprowadzonej w 2006 r. nastąpił spadek ogólnej liczby firm w sektorze usług leśnych o 10,51 p.p., w tym firm jednoosobowych o 2,1 p.p. Interesującym zjawiskiem jest wzrost udziału o 1,3 p.p. firm zatrudniających od 21 do 50 robotników stałych, w porównaniu z 2006 r. (tab. 3.1.). Mogło to być skutkiem m.in. zwiększenia wielkości pakietów usług ustalanych przez nadleśnictwa, wprowadzenia w SIWZ (Specyfikacji Istotnych Warunków Zamówienia) wymogu zatrudniania robotników stałych przez firmy przystępujące do przetargów oraz świadomości, że zatrudnianie robotników stałych jest źródłem większych przychodów aniżeli wykonawców okresowych.

W roku 2010 mikroprzedsiębiorstwa, a więc firmy zatrudniające do 9 pracowników stanowiły 86,8%, firmy małe (od 10 do 49 pracowników) – 13%, a firmy średnie (powyżej 50 pracowników) – zaledwie 0,2%. Porównując te wielkości w sektorze usług leśnych i w całej gospodarce narodowej, można odnotować duże podobieństwa. Według danych Głównego Urzędu Statystycznego, w roku 2008 mikroprzedsiębiorstwa stanowiły 96% (1787 tys.) ogółu aktywnych przedsiębiorstw, a więc faktycznie prowadzących działalność gospodarczą. Firmy małe to 3% firm (54,9 tys. podmiotów), a niecały procent (16,3 tys.) to firmy średnie (od 50 do 249 pracowników). Znikomą część ogółu liczby firm (0,2%) stanowiły przedsiębiorstwa duże (zatrudniające co najmniej 250 pracowników). W 2008 r. było ich 3,2 tys. [GUS 2010].

W porównaniu z wielkością firm działających w UE-27, uwagę zwraca ponaddwukrotnie większy w tych krajach odsetek firm małych (7%), dość zbliżony udział firm średnich (1,1%) oraz identyczny odsetek firm dużych (0,2%). W konsekwencji wyraźnie mniejszy niż w Polsce jest udział mikroprzedsiębiorstw (91,8%). Może to wskazywać na pewne strukturalne problemy mikroprzedsiębiorstw w Polsce, utrudniające części z nich przechodzenie na wyższy stopień

rozwoju (zwiększenie rozmiaru zatrudniania do ponad 9 osób) [Przedsiębiorczość w Polsce 2010]. Z kolei dla firm leśnych problemem przy zwiększaniu ich wielkości mogą być m.in.: konieczność działania firmy na znacznym obszarze, co nie zawsze umożliwia zapewnienie efektu skali, rozproszenie kompleksów leśnych i miejsc zamieszkania robotników, powodujące wzrost kosztów organizacyjnych (kosztów przejazdów), ograniczona wielkość pojazdów przewożących robotników, niechęć przedsiębiorców leśnych prowadzących firmę na zasadzie samozatrudnienia do zakładania firm wieloosobowych (np. spółek cywilnych).

Analizując liczbę firm świadczących usługi na rzecz poszczególnych regionalnych dyrekcji Lasów Państwowych w roku 2010 można zauważyć, że najwięcej z nich świadczyło usługi na rzecz nadleśnictw dwóch największych dyrekcji regionalnych w kraju, tj. we Wrocławiu (482 firmy) i w Katowicach (419 firm). Na trzecim miejscu znalazła się RDLP w Lublinie (408 firm), w której duże rozdrobnienie firm zostało spowodowane znacznym rozproszeniem kompleksów leśnych i trudnościami w zorganizowaniu zakresu prac dla firm większych. Z kolei najmniejszą liczbę firm odnotowano w regionalnych dyrekcjach LP o najmniejszej powierzchni leśnej: w Gdańsku, Zielonej Górze i Warszawie (tab. 3.2.).

Porównując liczbę firm leśnych świadczących usługi na rzecz nadleśnictw w 2010 r., ustaloną na podstawie ankietyzacji, z liczbą firm określoną na podstawie zawartych w tym samym roku umów i zarejestrowanych w SILP, można stwierdzić pewne rozbieżności. Różnice te wynoszą 1118 firm (26,42%). Według danych uzyskanych z Systemu Informatycznego Lasów Państwowych, w roku 2010 umowy z nadleśnictwami zawarło 3113 firm leśnych. Występujące różnice mogą wynikać z podawania przez nadleśnictwa, oprócz firm, z którymi zawarto umowy, również podwykonawców, tj. firmy zatrudniane przez firmy wygrywające przetargi. Ponadto, przy określaniu liczby firm na podstawie ankietyzacji nie stosowano weryfikacji ich liczby np. na podstawie NIP-u firmy. Wiele firm wykonuje bowiem usługi jednocześnie na rzecz kilku nadleśnictw. Zachodzi więc duże prawdopodobieństwo ich wielokrotnego policzenia.

Dane dotyczące zawartych przez nadleśnictwa umów z firmami, uzyskane z Systemu Informatycznego Lasów Państwowych, były również podstawą określenia liczby firm świadczących usługi na rzecz nadleśnictw w 2011 r. Na rycinie 3.1. przedstawiono liczbę firm pracujących w Lasach Państwowych w latach 2010 i 2011. Ogółem w Lasach Państwowych w roku 2011 pracowało 2983 firm. A zatem w porównaniu z rokiem 2010 nastąpił spadek liczby firm, z którymi nadleśnictwa zawarły umowy, o 130 (4,2%).

Tabela 3.2. Wielkość prywatnych firm leśnych pod względem zatrudnienia w regionalnych dyrekcjach Lasów Państwowych w roku 2010 (na podstawie danych Dyrekcji Generalnej Lasów Państwowych)

Lp.	RDLP	Liczba firm prywatnych ogółem	Liczba firm jednoosobowych	Liczba firm wieloosobowych						
				ogółem	w tym zatrudniających robotników stałych:					
					2-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-50
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.	Białystok	208	10	198	110	40	16	15	7	7
2.	Gdańsk	79	10	69	18	19	13	12	3	4
3.	Katowice	419	114	305	181	78	26	10	4	6
4.	Kraków	311	134	177	132	34	6	5	0	0
5.	Krosno	361	161	200	145	40	11	3	1	0
6.	Lublin	408	211	197	139	33	6	3	1	14
7.	Łódź	217	94	123	85	23	5	4	4	2
8.	Olsztyn	135	5	130	38	46	18	12	10	4
9.	Piła	117	2	115	28	41	26	13	3	4
10.	Poznań	144	17	127	53	32	23	9	7	2
11.	Radom	241	59	182	108	37	23	8	4	2
12.	Szczecin	323	26	297	152	98	32	8	1	6
13.	Szczecinek	315	23	292	157	97	26	8	3	1
14.	Toruń	263	25	238	112	96	18	7	1	3
15.	Warszawa	110	12	98	70	19	5	2	2	0
16.	Wrocław	482	106	376	258	82	22	9	2	3
17.	Zielona Góra	98	7	91	26	30	20	11	2	2
Razem		4231	1016	3215	1812	845	296	139	55	60
										8

W przedsiębiorczości leśnej dominują mężczyźni. W 2010 r. odnotowano tylko 210 firm prowadzonych przez kobiety, a w 16 firmach kobieta była współudziałowcem.

Spadek liczby firm, z którymi nadleśnictwa zawarły umowy w roku 2011, nie jest jednak równoznaczny z likwidacją firmy lub zawieszeniem działalności gospodarczej. Nie oznacza to, że firmy te zniknęły z rynku. Brak jest pełnych informacji w powyższym zakresie. Jak wspomniano w rozdziale 3.2.2., w 2009 r. odnotowano najwyższy od 2000 r. wzrost liczby nowo rejestrowanych podmiotów gospodarczych, przy czym, w porównaniu z rokiem 2008, wzrost ten wyniósł 10%.

W latach 2010–2011 najwięcej firm leśnych, z którymi zawarto umowy na świadczenie usług z zakresu gospodarki leśnej, działało w nadleśnictwach z terenów regionalnych dyrekcji LP w Szczecinku, Krośnie, Toruniu i we Wrocławiu. Z kolei najmniej firm realizowało umowy na terenach regionalnych dyrekcji LP w Gdańsku, Poznaniu i Warszawie. Jak wcześniej wspomniano, na liczbę firm, z którymi nadleśnictwa zawarły umowy, a także na liczbę tych umów, znaczny wpływ ma wieloletnia polityka kierownictwa regionalnych dyrekcji Lasów Państwowych w zakresie kreowania usług leśnych. Odzwierciedleniem skrajnie różnej polityki w tym zakresie są działania regionalnych dyrekcji LP w Szczecinku i Poznaniu. W RDLP w Szczecinku obsługą merytoryczną i finansowo-księgową w 2011 r. były objęte 344 firmy, które realizowały 1899 umów. Natomiast w RDLP w Poznaniu 68 firm realizowało 279 umów zawartych z nadleśnictwami. Różnica w obciążeniu obsługą wykonawców obcych przez pracowników nadleśnictw z dwóch wymienionych dyrekcji była znaczna.

W analizowanych latach największy spadek liczby firm, z którymi współpracowały nadleśnictwa, nastąpił w regionalnych dyrekcjach LP we Wrocławiu (o 17,67%), w Olsztynie (o 14,49%) i Katowicach (o 14,17%). Natomiast największy wzrost liczby firm odnotowano w nadleśnictwach z terenów regionalnych dyrekcji LP w Warszawie (17,14%), Szczecinie (13,46%) i Krakowie (10,87%, ryc. 3.1.). Znalazło to odzwierciedlenie we wzroście konkurencyjności na rynku usług w poszczególnych regionalnych dyrekcjach Lasów Państwowych. Problem konkurencyjności w sektorze usług leśnych omówiono w rozdziale 3.4.

3.2.2. Formy organizacyjno-prawne prowadzenia działalności gospodarczej

Wybór formy organizacyjno-prawnej ma miejsce przy tworzeniu nowego przedsiębiorstwa, lecz występuje także w innych stadiach jego rozwoju i może wynikać z bardzo różnych przyczyn. Decyzja w tym zakresie ma charakter „wyboru krytycznego”, gdyż wyznacza niejednokrotnie drogę rozwoju firmy, a jej zmiana, choć możliwa, jest na ogół długotrwała, trudna i kosztowna. Wybór taki jest niełatwy, gdyż musi zazwyczaj łączyć osobiste cele i aspiracje przedsiębiorcy z realną oceną potencjału i uwarunkowań zewnętrznych. Forma prawna musi więc odpowiadać:

- podstawowym celom i aspiracjom (przesądzenie o własności indywidualnej bądź wspólnym prowadzeniu działalności gospodarczej),
- indywidualnym możliwościom przedsiębiorcy (kapitał, doświadczenie, umiejętności),
- rodzajowi (charakterowi) podejmowanej działalności,
- uwarunkowaniom zewnętrznym (ustawodawstwo dopuszczające określone formy działalności, związane z formą prawną, obciążeniem podatkowym itp.).

Najistotniejszy wpływ na wybór formy organizacyjno-prawnej firmy mają m.in. takie czynniki, jak:

- 1) skala i rodzaj odpowiedzialności przedsiębiorstwa i jego właścicieli wobec wierzycieli;
- 2) uprawnienia właścicieli i osób prowadzących przedsiębiorstwo w zakresie zarządzania, kontroli oraz reprezentowania przedsiębiorstwa na zewnątrz;
- 3) stopień upublicznienia działalności przedsiębiorstwa (np. spółki prawa handlowego mają obowiązek publikowania sprawozdań finansowych firmy);
- 4) możliwości i łatwość zmian kapitału przedsiębiorstwa;
- 5) korzyści kosztowe i podatkowe;
- 6) sposób rozwiązania i likwidacji działalności przedsiębiorstwa;
- 7) możliwość dziedziczenia;
- 8) stopień skomplikowania procedur księgowych (ewidencyjnych) [Duraj 2000].

Dominującą formą organizacyjno-prawną prowadzenia działalności gospodarczej firm leśnych są przedsiębiorstwa będące własnością osób fizycznych

3. Powstanie i rozwój prywatnych firm leśnych...

(przedsiębiorstwa indywidualne). Na dominację tej formy prawnej wskazują wyniki badań monitoringu sektora usług leśnych (tab. 3.3.). Jej udział wynosił średnio 73,5% w ogólnej liczbie firm, które udzieliły odpowiedzi. Zauważyć można tendencję w preferowaniu przedsiębiorstwa indywidualnego przez przedsiębiorców leśnych w latach 1993–2006. Wyraźne zainteresowanie tą formą organizacyjno-prawną firmy można odnotować na początku transformacji gospodarki leśnej, kiedy zakładano pierwsze firmy leśne. Następnie, w latach 1988–2003, nastąpił spadek zainteresowania tą formą na rzecz wspólnych form prowadzenia działalności gospodarczej (głównie spółki cywilnej). W roku 2006 odnotowano wyraźny powrót do formy przedsiębiorstwa indywidualnego.

Tabela 3.3. Forma organizacyjno-prawna prywatnych firm leśnych (na podstawie ankietyzacji przeprowadzonych w latach 1993, 1996, 2003 i 2006)

Rok	Liczba wieloosobowych firm prywatnych, które udzieliły odpowiedzi	Przedsiębiorstwo indywidualne (własność osób fizycznych)	Spółka cywilna	Spółka jawna	Spółka komandytowa	Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością	Spółka akcyjna	Spółdzielnia
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1993	377*	325	37	2		13		
1996	815	662	138		1	14		
1998	1344	906	365	2		7		
1999	1344	933	393	1		8		
2003	1573	1178	377	9		8	1	
2006	1009	808	185	8		5		1

* łącznie firmy wieloosobowe i jednoosobowe

Źródło: opracowanie własne

O preferowaniu przez przedsiębiorców formy prawnej opartej na indywidualnej własności przedsiębiorcy, przesądzają następujące zalety tego rozwiązania prawnego:

- łatwość rozpoczęcia działalności i rozwiązania przedsiębiorstwa (unikania się kłopotliwych, a często także kosztownych negocjacji z partnerami oraz związanych z tym porad prawnych) oraz niewielki kapitał założycielski;
- duża swoboda w zarządzaniu firmą (ograniczona tylko prawem) oraz mniejsza potrzeba korzystania z fachowego doradztwa;

- właściciel otrzymuje cały zysk firmy (po potrąceniu podatków), ale i on podejmuje wszelkie ryzyko;
- firma nie ma osobowości prawnej (nie ma rozdziału między nią a właścicielem), co oznacza, że właściciel sam zaciąga wszystkie zobowiązania i odpowiada za nie całym majątkiem osobistym;
- ograniczone możliwości kapitałowe firmy (oparte głównie na osobistym majątku właściciela, duża trudność przy zaciąganiu większych kredytów bez zabezpieczenia majątkowego);
- uproszczone zasady prowadzenia rachunkowości.

Na drugim miejscu znalazły się w analizowanych latach spółki cywilne (23,13%). Niewielkie zainteresowanie tą formą prowadzenia działalności gospodarczej wykazywały firmy leśne w 1993 r., co mogło wynikać z braku wiedzy zarówno nowych przedsiębiorców leśnych, jak i ich pracowników na temat zalet i wad poszczególnych form organizacyjno-prawnych. Najwyższy udział tej formy prawnej był w latach 1998–2003 i wahał się od 24,0% w roku 2003 do 29,2% w 1999 r. (tab. 3.3.). Większe zainteresowanie spółką cywilną wynikało z faktu, że pozwalała ona na równorzędne traktowanie partnerów, szczególnie przy podziale zysków firmy. Dla nadleśnictwa z kolei, występującego z pozycji najczęściej wierzyciela, te dwie formy prawne firm (przedsiębiorstwo indywidualne i spółka cywilna) były bardziej korzystne, gdyż ich właściciele za zobowiązania swoich przedsiębiorstw odpowiadali całym majątkiem osobistym [Kruczalak 1992, Markowski 2011].

Trzecią formą prawną funkcjonowania firm leśnych była spółka z ograniczoną odpowiedzialnością. W takiej formie funkcjonowało w analizowanych latach łącznie 55 firm leśnych (0,85%). Najwyższe zainteresowanie przedsiębiorców leśnych tą formą odnotowano w pierwszych latach transformacji polskiej gospodarki leśnej. W roku 1993 r. 13 firm leśnych prowadziło działalność gospodarczą w formie spółki z o.o., trzy lata później było ich 14. Wprowadzony od 1 stycznia 2001 r. *Kodeks spółek handlowych* (Dz. U. 2000 r. Nr 94, poz. 1037 z późn. zm.) częściowo ograniczył udział spółek handlowych w strukturze form organizacyjno-prawnych firm leśnych. Podniesiona została bowiem kwota minimalnego kapitału zakładowego spółek z ograniczoną odpowiedzialnością z 4 do 50 tys. zł. Wprowadzie zabezpieczała ona bardziej roszczenia kontrahentów wobec spółek z o.o., lecz wymagała od nich wydzielenia większych kwot na ten cel. Od 8 stycznia 2009 r. minimalny kapitał zakładowy ponownie nie może być mniejszy niż 5 tys. zł, przy minimalnym pojedynczym udziale 50 zł. Ustawodawca tym samym zachęcił przedsiębiorców do wybierania tej formy prowadzenia działalności gospodarczej. W 2009 r. liczba nowo zarejestrowanych podmiotów

ogółem wyniosła 349,6 tys., a więc najwięcej od 2000 r., i była o 10% wyższa niż w roku 2008, a liczba spółek z o.o. wzrosła o 15%. W przypadku spółek cywilnych doszło natomiast do spadku ich liczby o 17% [Przedsiębiorczość w Polsce 2010].

Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością wymaga jednak prowadzenia ksiąg rachunkowych, co jest równoznaczne z zatrudnieniem księgowej lub zleceniem prowadzenia ksiąg biuru rachunkowemu. Co więcej podwójne opodatkowanie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością oznacza, że zysk wypłacony wspólnikom jest opodatkowany stawką 34,4%.

Ponadto przed 2004 r., w związku z planowanym wejściem Polski do Unii Europejskiej, obawy przedsiębiorców mogły budzić postanowienia kodeksu handlowego dotyczące zasady swobodnego dostępu zagranicznych spółek z o.o. do działalności na terytorium naszego kraju [Kodeks spółek handlowych 2000]. Decyzja ta miała przygotować polskie firmy do otwartej konkurencji w momencie wejścia Polski do Unii Europejskiej. Jak dotychczas jednak, nie spowodowała zwiększenia konkurencji na leśnym rynku usług.

Pozostałe formy prowadzenia działalności gospodarczej firm leśnych miały w analizowanych latach niewielkie znaczenie. Wśród prywatnych firm leśnych prowadzących działalność gospodarczą odnotowano tylko po jednym przypadku: a) formy spółki komandytowej: w 1966 r. na terenie RDLP w Olsztynie, b) spółki akcyjnej w 2003 r. na terenie RDLP w Gdańsku oraz c) spółdzielni w 2006 r. na terenie RDLP w Krośnie [Kocel 1996, 2003, 2007].

Potwierdza to opinię niektórych autorów o nieprzydatności form organizacyjno-prawnych wynikających z przepisów kodeksu spółek handlowych do prowadzenia działalności gospodarczej przez mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa [Pyziół, Szamański, Weiss 2003; Markowski 2011].

3.2.3. Formy opodatkowania

Wybór formy opodatkowania dla nowo powstających firm leśnych był dla ich właścicieli najistotniejszą oraz najtrudniejszą decyzją przy zakładaniu firmy, gdyż mieli oni (szczególnie byli robotnicy leśni) bardzo ograniczoną wiedzę na temat czynników wpływających na osiągnięte przychody, koszty (szczególnie akceptowane podatkowo) i dochody.

Dominujące w przedsiębiorczości leśnej osoby fizyczne, prowadzące działalność gospodarczą samodzielnie albo w formie spółki cywilnej osób fizycznych

lub spółki jawnej, zawsze miały największe możliwości wyboru formy opodatkowania. Z kolei spółki kapitałowe (których w przedsiębiorczości leśnej było zawsze najmniej) wyboru takiego nie miały. Opodatkowane były podatkiem dochodowym od osób prawnych i zobligowane do prowadzenia ewidencji w formie ksiąg rachunkowych.

Na wybór formy opodatkowania przez firmy leśne w poszczególnych okresach wpływały m.in. takie czynniki, jak:

- 1) ekonomiczna opłacalność w bliższej i dalszej perspektywie czasu (spodziewane przychody, koszty i dochody z działalności w zakresie usług leśnych);
- 2) ustalenie, jakie formy opodatkowania są dla biznesu leśnego w danym okresie dopuszczalne (korzystanie z niektórych form opodatkowania uzależnione było od spełnienia szeregu warunków);
- 3) powiązanie biznesu leśnego z ulgami, z jakich firmy leśne mogłyby skorzystać (np. ulg z tytułu zatrudniania bezrobotnych czy uczniów itp.);
- 4) oszacowanie kosztów prowadzenia ewidencji wymaganych przy poszczególnych formach opodatkowania (np. prowadzenia księgowości osobiście, zatrudnianie księgowego lub zlecenie biura rachunkowego).

Firmy leśne przy wyborze formy opodatkowania kierowały się również tym, że:

- zryczałtowane formy opodatkowania były korzystniejsze dla firm, których działalność charakteryzowała się niskimi kosztami (np. firmy leśne działające na zasadzie samozatrudnienia lub zrywkarze);
- dla firm leśnych zatrudniających robotników stałych i wyposażonych w środki techniczne, tj. ponoszących znaczne koszty, korzystne było prowadzenie księgi przychodów i rozchodów bądź księgi rachunkowej; dzięki temu firmy miały wpływ na koszty, co oznaczało, że mogły znacznie obniżyć podstawę opodatkowania, zaliczając do kosztów uzyskania przychodów wydatki związane z działalnością gospodarczą (poniesione w celu osiągnięcia przychodu).

Ponadto na decyzje podatkowe firm leśnych miały wpływ także czynniki ekonomiczne związane z działaniami biznesowymi firm, np. gdy przedsiębiorcy chcieli zaciągnąć kredyt w banku, to właściwy był wybór opodatkowania na zasadach ogólnych (podatkowa księga przychodów i rozchodów lub księgi handlowe). Prowadzona ewidencja firm dostarczała bankowi informacji o przychodach i kosztach niezbędnych do oceny wiarygodności kredytowej, a jednocześnie pozwoliła pomniejszyć dochód do opodatkowania o koszty prowizji i odsetek od kredytu, będącymi kosztami uzyskania przychodu.

Tabela 3.4. Forma opodatkowania prywatnych firm leśnych w latach 1998-2006 (na podstawie ankietyzacji przeprowadzonej w latach 1999, 2003 i 2007)

Lata	Wielosobowe firmy prywatne				Jednosobowe firmy prywatne			
	liczba firm, które udzieliły odpowiedzi	ryczałt ewidencjonowany	opodatkowanie na zasadach ogólnych (podatkowa księga przychodów i rozchodów)	opodatkowanie pełnej księgowości (księgi rachunkowe)	liczba firm, które udzieliły odpowiedzi	ryczałt ewidencjonowany	opodatkowanie na zasadach ogólnych (podatkowa księga przychodów i rozchodów)	opodatkowanie pełnej księgowości (księgi rachunkowe)
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1998	1339	677	585	15	1860	1337	378	0
1999	1339	716	607	13	1860	1471	378	0
2001	1441	895	532	14	1086	869	213	4
2002	1526	946	564	16	1223	971	248	4
2003	1532	929	586	17	1221	959	259	3
2004	964	513	439	12	brak danych	brak danych	brak danych	brak danych
2005	981	495	476	10	241	201	40	0
2006	985	482	478	25	242	199	43	0

Źródło: opracowanie własne

Firmy leśne wieloosobowe w latach 1998–2006 korzystały przeważnie z opodatkowania ryczałtem ewidencjonowanym (tab. 3.4.). Najwięcej firm leśnych (ponad 60%) wybierało tę formę opodatkowania w latach 2001–2003. W 2001 r. ryczałt wybrało 62,11%, w 2002 r. nastąpił spadek udziału tej formy opodatkowania o 0,12 p.p., a w 2003 r. o kolejne 1,35% p.p. Mogło to być spowodowane odczuwalnym kryzysem w gospodarce leśnej, kiedy Lasy Państwowe ograniczyły wolumen wykonywanych zadań gospodarczo-leśnych. Reakcją firm leśnych było wówczas ograniczanie kosztów działalności, co pociągnęło za sobą zmniejszenie kosztów, które można by zaliczyć do kosztów uzyskania przychodów upoważniających do odliczeń podatkowych.

Najwięcej wieloosobowych firm leśnych wybierających podatkową księgę przychodów i rozchodów odnotowano w latach 2005 i 2006 (po 48,5%), kiedy nastąpiła odczuwalna poprawa sytuacji finansowej Lasów Państwowych. Wzrost zadań wykonywanych przez firmy leśne w tym okresie przełożył się na poprawę ich kondycji finansowej.

Wieloosobowe firmy leśne w niewielkim zakresie wybierały lub zmuszone były (wielkością obrotów) wybrać prowadzenie ksiąg rachunkowych. W latach 1998–2006 udział procentowy firm o tej formie opodatkowania wahał się od 0,97% w latach 1999 i 2001 do 2,54% w roku 2006 (tab. 3.4.).

Firmy leśne jednoosobowe w analizowanych latach korzystały głównie z ryczałtu ewidencjonowanego (tab. 3.4.). Udział firm prowadzących tę formę opodatkowania wahał się od 71,9% firm w roku 1998 do 83,4% w roku 2005. Firmy te, działające na zasadzie samozatrudnienia, w niewielkim zakresie prowadziły podatkowe księgi przychodów i rozchodów. Ich udział w ogólnej liczbie firm leśnych wynosił z reguły do 20%. Jedynie 4 firmy jednoosobowe w latach 2001 i 2002 oraz 3 firmy w 2003 r. prowadziły księgi rachunkowe. Byli to właściciele firm wywozowych oraz specjalistycznego sprzętu do pozyskiwania drewna [Kocel 2003].

3.3. Analiza ekonomiczno-finansowa firm leśnych

3.3.1. Wprowadzenie

Na kondycję finansową firm leśnych w Polsce ma wpływ zarówno faza rozwoju sektora leśnego, jak i sytuacja finansowa Lasów Państwowych. Analiza finansowa

przedsiębiorczości leśnej obejmuje strukturę osiąganych przychodów i ponoszonych kosztów przez firmy w poszczególnych fazach rozwoju sektora leśnego. Danych odzwierciedlających specyfikę przedsiębiorczości leśnej dostarczyły wyniki monitoringu sektora usług leśnych przeprowadzonego przez Instytut Badawczy Leśnictwa w latach 1993-2007.

Wiarygodność i kompletność podawanych przez przedsiębiorców informacji finansowych o firmach malała wraz ze wzrostem konkurencyjności w sektorze usług leśnych (wraz z „dojrzewaniem” sektora), a co za tym idzie – wraz ze zmniejszaniem się wpływu (ingerencji) nadleśnictw na rozwój firm leśnych. Ostatnia ankietyzacja prywatnego sektora usług została przeprowadzona już po wejściu Polski do Unii Europejskiej, na przełomie 2006 i 2007 roku.

3.3.2. Przychody

Informacje o przychodach firm uzyskane drogą ankietyzacji prywatnego sektora usług leśnych w Polsce w latach 1993–2007 są trudno porównywalne [Kocel 2010a]. Po pierwsze, wynika to z wprowadzonej w roku 1995 denominacji polskiej waluty. Po drugie, znaczny wpływ inflacji, szczególnie w początkowym okresie transformacji polskiej gospodarki (hiperinflacja), zniekształca obraz kondycji finansowej firm. Niemniej jednak istnieje możliwość wskazania ogólnych prawidłowości w kształtowaniu wielkości przychodów firm leśnych¹⁷, a także różnic między poszczególnymi fazami rozwoju sektora. Sytuację finansową firm prywatnych w sektorze usług leśnych w poszczególnych jego fazach rozwoju obrazują dane zamieszczone w tabeli 3.5. Przedstawiają one wartość modalną przychodu firm w poszczególnych okresach badań, liczbę firm oraz procentowy ich udział w ogólnej liczbie firm objętych ankietyzacją.

W początkowej fazie rozwoju sektora (początek lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku) nieliczne firmy wieloosobowe i właściciele firm

¹⁷ Wartość przychodów ze sprzedaży towarów i usług jest, obok liczby zatrudnionych pracowników, drugim czynnikiem informującym o wielkości firmy. Wartość rocznego obrotu firmy traktowana jest na ogół jako parametr bardziej wiarygodny, odzwierciedlający jej stronę rynkową, niż liczba zatrudnionych pracowników. Wiarygodność ta wynika również z tego, że wiele prywatnych firm, poszukując sposobów zmniejszenia kosztów, znacznie redukuje zatrudnienie pracowników na podstawie umowy o pracę na rzecz umowy zlecenia lub umowy o dzieło. Wśród prywatnych firm leśnych występują także przypadki zatrudniania zwanego często pracą „na czarno” lub w „szarej strefie”. Wskaźnik nielegalnego zatrudnienia może być nieco wyższy w firmach leśnych aniżeli w innych prywatnych firmach, gdyż są to firmy najtrudniejsze do skontrolowania.

jednoosobowych uzyskiwali od nadleśnictw preferencyjne stawki za swoje usługi. W roku podatkowym 1992 spośród 221 firm leśnych przychody roczne w wysokości modalnej, w granicach 11–25 tys. zł (po denominacji złotego), osiągnęło zaledwie 23,08% firm (tab. 3.5.), choć istniała wówczas grupa firm (ponad 30% ankietowanych firm leśnych), której przychody roczne wynosiły ponad 90 tys. zł [Kocel 1995b].

Tabela 3.5. Przychód oraz jego wartość modalna firm wieloosobowych w latach podatkowych 1992–2005

Lp.	Rok podatkowy	Liczba firm, które udzieliły odpowiedzi	Wartość modalna przychodu ze sprzedaży towarów i usług [tys. zł]	Liczba firm, których przychód mieścił się w wartości modalnej	Udział firm osiągających przychód modalny w liczbie wszystkich firm [kol.5/kol.3]*100
1	2	3	4	5	6
1.	1992 ^{*/**}	221	11–25	51	23,08
2.	1995 ^{*/**}	682	11–50	191	28,01
3.	1998	997	51–100	296	29,69
4.	2002	1177	51–100	267	22,68
5.	2005	832	> 400	320	38,46

* wartości po denominacji złotego

** łącznie z firmami jednoosobowymi

Źródło: opracowanie własne

W roku podatkowym 1995 istniało już w leśnym sektorze usługowym około 1 tys. firm leśnych. W analizowanym roku podatkowym wartość modalna przychodów wyniosła 11–50 tys. zł, a osiągnęło ją ponad 28% leśnych firm wieloosobowych i jednoosobowych (łącznie 191 firm). Wartość modalna przychodów była wyższa aniżeli w roku podatkowym 1992, gdyż na początku lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku znaczący wpływ na polską gospodarkę narodową miała hiperinflacja.

Podobnie było w 1995 r., choć wartość modalna przychodów wzrosła do 11–50 tys. zł. Taki przychód spośród 682 firm osiągnęło 28,1%. W tym roku było 166 firm (24,3%) o przychodach w granicach 51–100 tys. zł. Przychody roczne powyżej 208 tys. zł miało 21,2% firm. Przekroczenie tej wartości zmuszało firmę w następnym roku podatkowym (tj. 1996) do obowiązku prowadzenia podatkowej księgi przychodów i rozchodów [Rozporządzenie ministra finansów 1995].

W 1999 r. nastąpiło wyraźne zwiększenie liczby firm w sektorze usług leśnych. Na przeprowadzoną ankietyzację odpowiedziało 3261 firm wieloosobowych, podczas gdy w roku 1996 ankietyzacją objęto 815 firm (wzrost o 75%), oraz 1902 firm jednoosobowych (w roku 1996 firm takich odnotowano zaledwie 151 – wzrost aż o 87,4%). Informacji o sytuacji finansowej udzieliło 1000 przedsiębiorców kierujących wieloosobowymi firmami leśnymi oraz 1314 właścicieli firm jednoosobowych.

W roku podatkowym 1998 nastąpiło przesunięcie modalnej wartości przychodu ze sprzedaży towarów i usług do poziomu 50–100 tys. zł (tab. 3.5.). Przychód taki osiągnęło 296 firm (29,6%). Przychody roczne do 50 tys. zł osiągnęły 192 firmy wieloosobowe (19,2%) [Kocel 1999]. W grupie przychodów rocznych do 50 tys. zł najwięcej firm wykonywało usługi na rzecz regionalnych dyrekcji LP w Szczecinku (27 firm) i Katowicach (24 firmy). Najmniej korzystną strukturę przychodów miały firmy z terenu RDLP w Łodzi, gdyż 12 (57,1%) z 21 firm znalazło się w grupie przychodów do 50 tys. zł. W analizowanym okresie 164 firmy (16,4% ogólnej liczby firm, które udzieliły odpowiedzi) osiągnęły przychody powyżej 400 tys. zł, z czego 44 firmy (4,4%) działały na terenie RDLP w Katowicach. Najkorzystniejsza struktura firm pod względem przychodów była na terenie RDLP w Warszawie [Kocel 2002].

W roku podatkowym 1998 najwięcej jednoosobowych firm leśnych, tj. 488 firm (37,2%), miało roczne przychody ze sprzedaży towarów i usług w granicach od 11 do 25 tys. zł. Z tej liczby firm 74 (5,6% ogólnej liczby firm, które udzieliły odpowiedzi) wykonywały usługi na rzecz nadleśnictw z RDLP w Gdańsku [Kocel 2002]. Przeciętne miesięczne przychody tej grupy właścicieli jednoosobowych firm wyniosły więc około 1,5 tys. zł. W 1998 r. przeciętne wynagrodzenie miesięczne w gospodarce narodowej wyniosło 1233 zł, w sekcji „rolnictwo, łowiectwo i leśnictwo” – 1176 zł, przy czym w sektorze publicznym 1401 zł, a w sektorze prywatnym – 886 zł [Główny Urząd Statystyczny 2001].

Z kolei 136 jednoosobowych firm (10,3%) uzyskało przychody do 10 tys. zł. Ich przeciętne miesięczne przychody wyniosły zatem do 833 zł. Najniższe przychody uzyskały firmy z terenów regionalnych dyrekcji LP w Katowicach i Radomiu, przy czym niekorzystna była struktura firm pod względem przychodów w RDLP w Radomiu. Spośród 81 firm (które udzieliły odpowiedzi) świadczących usługi na rzecz nadleśnictw tej dyrekcji, 18 (22,2%) znalazło się w grupie przychodów rocznych do 10 tys. zł.

W analizowanym okresie 130 firm (9,9% ogólnej liczby firm, które udzieliły odpowiedzi) osiągnęło przychody powyżej 100 tys. zł, z czego 22 firmy (1,7%)

pochodziły z terenu RDLP w Katowicach. Przeciętne miesięczne przychody firm tej grupy wyniosły powyżej 8,3 tys. zł. Najkorzystniejsze przychody osiągnęło 10 z 31 firm wykonujących usługi na terenie RDLP w Zielonej Górze. Ta grupa firm stanowiła 32,2% w ogólnej liczbie firm odnotowanych w tej dyrekcji [Kocel 2002].

W roku podatkowym 2002 odnotowano w sektorze usług ponad 7,5 tys. firm leśnych. W porównaniu z rokiem 1999 nastąpił spadek udziału firm wieloosobowych osiągających przychody w wartości modalnej (dominującej), w przedziale 51–100 tys. zł o ponad 7% (tab. 3.5.). Przyczyniła się do tego dekoniunktura na rynku drzewnym, a więc i spadek przychodów ze sprzedaży drewna PGL LP. W 2001 r. PGL LP odnotowały po raz pierwszy w okresie powojennym stratę w wysokości 84 mln zł. Potwierdziło to regułę, że sytuacja ekonomiczna firm leśnych i PGL LP, jako ich głównego zleceniodawcy, stanowi system naczyń połączonych.

W roku podatkowym 2005, w porównaniu z wynikami ankietyzacji przeprowadzonej w roku 2002, wzrosła o 21,8% grupa firm osiągająca przychody o wartości modalnej wynoszącej ponad 400 tys. zł. W roku 2005 takich firm było 320 (38,5% – tab. 3.5.). W porównaniu z wynikami ankietyzacji przeprowadzonej w 2003 r. o 16,2% zmalała (w porównaniu z rokiem 2005) grupa wieloosobowych firm leśnych, która w roku podatkowym 2002 osiągnęła przychody w granicach od 51 do 100 tys. zł.

W analizowanym okresie (roku podatkowym 2005) przychody w granicach od 151 do 200 tys. zł osiągnęło 99 firm (11,9%), a w granicach w granicach 201–250 tys. zł 93 firmy (11,2%). W grupie przychodów rocznych do 50 tys. zł znalazły się tylko 23 firmy (2,8%) [Kocel 2007].

Natomiast najczęściej, tj. 42 firmy jednoosobowe (26,2%), miało roczne przychody ze sprzedaży towarów i usług w granicach od 76 do 100 tys. zł [Kocel 2007]. Wśród nich po 9 firm (5,6% ogólnej liczby firm, które udzieliły odpowiedzi) wykonywało usługi na rzecz nadleśnictw z regionalnych dyrekcji LP w Lublinie i Łodzi. Przeciętne miesięczne przychody właścicieli jednoosobowych firm tej grupy wyniosły około 7,3 tys. zł.

W tym roku podatkowymi 33 jednoosobowe firmy (20,6%) uzyskały przychody w granicach 101 do 150 tys. zł. Przeciętne miesięczne przychody tych firm wyniosły zatem ponad 10 tys. zł. Najniższe przychody uzyskały firmy z terenu RDLP w Krośnie, gdyż w grupie przychodów do 10 tys. zł znalazły się 3 firmy, a w grupie przychodów w granicach od 11 do 25 tys. zł – 4 firmy. W tym okresie 11 firm (6,9% ogólnej liczby firm, które udzieliły odpowiedzi) osiągnęło przychody powyżej 200 tys. zł, z czego po 2 firmy (1,2%) pochodziły z terenów RDLP

w Katowicach, Krośnie i Warszawie. Przeciętne miesięczne przychody firmy w tej grupie wyniosły powyżej 16 tys. zł.

W porównaniu z wynikami ankietyzacji przeprowadzonej w 2003 r. zmalała o 13,7% grupa firm jednoosobowych osiągających roczne przychody ze sprzedaży towarów i usług w granicach od 11 do 25 tys. zł. Wówczas była to dominująca grupa, gdyż liczyła ona 150 firm, co stanowiło 17,4% wszystkich firm. W analizowanym okresie 125 firm (14,5% ogólnej liczby firm, które udzieliły odpowiedzi) osiągnęło przychody powyżej 200 tys. zł, z czego 18 firm (2,1%) pochodziło z terenu RDLP w Katowicach. Przeciętne miesięczne przychody firm w tej grupie wyniosły powyżej 16 tys. zł. Niestety w 2006 r. grupa ta zmalała o 7,6%.

W latach 2003–2006 liczba firm zmalała o ponad 37%. Stało się to w wyniku wprowadzenia w życie przepisów wspomnianej wyżej ustawy *Prawo zamówień publicznych* i wybierania podczas przetargów firm, które mogłyby wykonać większy zakres prac ujętych w pakietach. W tym samym okresie stworzona została możliwość pracy za granicą, w wyniku wejścia Polski do Unii Europejskiej. Dla licznych wieloosobowych firm leśnych oznaczało to trudności w znalezieniu wykwalifikowanej siły roboczej. W 2006 r. trudności w znalezieniu wykwalifikowanych pracowników miało łącznie 650 firm (64,4% ogólnej liczby firm wieloosobowych), w tym 623 firmy (61,7%) w znalezieniu wykwalifikowanych pracowników fizycznych [Kocel 2007].

Warto zauważyć, że w roku 2009, w którym odczuwalny był światowy kryzys finansowy, Lasy Państwowe podjęły działania oszczędnościowe sprowadzające się w praktyce do zamrożenia wydatków administracyjnych, a także do obniżenia stawek za usługi ścinki i wyrobu sortymentów oraz zrywki drewna. Decyzje te odbiły się niekorzystnie na sytuacji finansowej firm. W 2007 r. kierownictwo Lasów Państwowych zleciło Instytutowi Badawczemu Leśnictwa opracowanie prognozy finansowo-gospodarczej dla Lasów Państwowych. Założenia prognozy cen usług były w 2007 r. negocjowane przez kierownictwo Lasów Państwowych z przedsiębiorcami leśnymi. Trafność prognozowanych cen usług (pomimo, że prognoza nie była oficjalnym dokumentem LP) oceniono, obliczając względny błąd prognozy dla ważniejszych zmiennych prognozowanych w latach 2007–2009 [Kocel 2012a]. Dla cen usług za ścinkę i wyrób sortymentów oraz zrywkę drewna względny błąd prognozy ex post osiągnął wartość ponad –8, co oznacza, że wartości te zostały „niedoszacowane”. Firmy leśne pracowały za niższe stawki od prognozowanych. Na podstawie różnicy wartości prognozowanych i rzeczywistych stawek za usługi ścinki i wyrobu sortymentów oraz zrywki drewna, a także różnicy ilości pozyskanego ($33\,111\,032\text{ m}^3$) i zerwanego drewna

(31 126 892 m³) można oszacować, że w 2009 r. LP mogły poczynić oszczędności wynoszące ponad 115 mln zł [Kocel 2012a]. Konstatując, można stwierdzić, że działania oszczędnościowe LP przekładają się w znacznej mierze na sytuację finansową firm sektora usług leśnych.

3.3.3. Czynniki kształtujące wielkość przychodów firm leśnych

Podstawowym miernikiem efektywności działalności firmy jest wynik finansowy (rentowność firmy). Jego kształtowanie się w przyszłości często jest przedmiotem wielu analiz i prognoz prowadzonych w firmach. Na osiągnięty zysk wpływają różne czynniki. Ich analiza pozwala na określenie, w jakim stopniu każdy z nich wpłynął na osiągnięcie uzyskanego wyniku finansowego. Można w ten sposób ustalić, jakie czynniki spowodowały wzrost lub spadek wyniku w stosunku do przyjętego planu lub ubiegłego okresu. Podstawowymi czynnikami wpływającymi na ostateczny wynik finansowy firmy są przychody ze sprzedaży produktów, towarów i usług. Wśród pozostałych czynników można wymienić m.in.: liczbę sprzedanych wyrobów lub wykonanych usług, ceny sprzedawanych wyrobów lub usług, koszty prowadzonej działalności, zdarzenia nadzwyczajne, obciążenie podatkiem dochodowym [Sierpińska, Jachna 1997].

Podobnie jak wynik finansowy firmy, przychody ze sprzedaży produktów, towarów i usług kształtują się pod wpływem rozmaitych czynników, zarówno niezależnych od firmy, jak i od tych, na które ma ona istotny wpływ. Do najważniejszych czynników kształtujących sytuację finansową firmy należą: wielkość firmy, jej udział w rynku, wydajność pracy zatrudnionych robotników, stopień wykorzystania posiadanych środków technicznych i ich poziom techniczno-technologiczny, poziom nadzoru ze strony właściciela firmy, nakłady inwestycyjne, sezonowość popytu na usługi. Podstawowymi czynnikami wewnętrznymi, lecz trudno mierzalnymi, mającymi wpływ na sytuację finansową firmy, są doświadczenie i kompetencje kadry oraz jej umiejętność zarządzania firmą [Sierpińska, Jachna 1997].

Przeprowadzone analizy statystyczne na materiale empirycznym zgromadzonym w wyniku ankietyzacji firm przeprowadzonej w latach 1993 i 1996 wykazały określone zależności między parametrami analizowanych firm leśnych. I tak, z analizy zależności między dwoma parametrami charakteryzującymi wielkość firmy, tj. liczbą robotników stałych oraz wielkością przychodów ze sprzedaży towarów i usług w 1995 r., wynikało, że zatrudnianie robotników

stałych w większości firm prywatnych było gwarantem stabilnych przychodów, jednak pod warunkiem zapewnienia przez nadleśnictwa dostatecznego zakresu prac [Kocel 2000].

Stwierdzono jednak słabą zależność w 1995 r. wielkości przychodów ze sprzedaży towarów i usług od liczby robotników zatrudnianych okresowo (sezonowych). Spowodowane to było bardzo dużym zróżnicowaniem okresowego zatrudnienia robotników przez firmy. W porównaniu jednak z 1992 r., w 1995 r. wpływ liczby tych wykonawców na przychody firm był większy.

Przeprowadzona analiza wybranych czynników ilościowych i jakościowych na efekty działalności firm uzyskane w 1995 r., była potwierdzeniem sugestii wysuwanej przez wielu teoretyków i praktyków, że „każda firma jest niepowtarzalna”. Musi więc zbudować własną, skuteczną strategię działania, aby odnosić sukcesy rynkowe [Drucker 1992, 1994, 1995; Mroczek 1995a, 1995b, 1995c; Obłój 1994; Pierścioneck 1997; Porter 1992]. Z analizy najważniejszych czynników ilościowych i jakościowych wynikało, że oddziałują one z różną siłą (mierzona współczynnikami korelacji r) na efekty działalności firmy leśnej.

Rentowność usług (R_u) jest wskaźnikiem informującym o opłacalności działalności gospodarczej firmy. Uzyskane od właścicieli firm w 1995 r. materiały dotyczące sytuacji ekonomiczno-finansowej firm należy jednak traktować z dużą ostrożnością. Wynika to z faktów, że są to informacje poufne o firmie (poza firmami, które ustawowo zobowiązane są do publikowania sprawozdań finansowych) oraz że były sporządzane przez początkujących przedsiębiorców, którym brakowało jeszcze elementarnej wiedzy ekonomicznej.

W 1995 r. najwięcej, tj. 207 firm leśnych (28,87% ogólnej liczby firm, które udzieliły informacji), wykazało rentowność w granicach 6–10%, rentowność zaś do 5% – 117 firm (16,3%). Rentowność powyżej 40% osiągnęło 27 firm (3,8%) [Kocel 2000]. Średnia ważona rentowność firm leśnych (wagą była liczba firm) w analizowanym okresie wyniosła 13,7%.

Ostrożność co do wiarygodności informacji udzielanych przez przedsiębiorców leśnych bierze się również stąd, że odnotowano kilka przypadków, gdy firmy jedno- lub kilkusobowe, których podstawowy sprzęt stanowiła pilarka, wykazywały rentowność powyżej 40%. Dlatego też z dużym prawdopodobieństwem można przyjąć, że rzeczywista średnia ważona rentowność przedsiębiorstw leśnych kształtowała się na znacznie niższym poziomie od obliczonej na podstawie informacji udzielonych przez szefów firm.

Materiał analityczny uzyskany podczas ankietyzacji firm leśnych w 1999 r. posłużył do przeprowadzenia analiz dotyczących zależności wielkości przychodów

ze sprzedaży towarów i usług wieloosobowych i jednoosobowych firm leśnych w roku podatkowym 1998 od wybranych czynników, w tym m.in. wykształcenia szefa firmy wieloosobowej i jego zastępcy oraz wykształcenia właściciela firmy jednoosobowej, liczby zatrudnionych robotników stałych i zatrudnionych okresowo oraz pracowników nadzoru w wieloosobowych firmach, liczby i rodzaju posiadanych środków technicznych, rodzaju wykonywanych usług. Ponadto określono strukturę prac wykonywanych przez firmy wieloosobowe oraz jednoosobowe na rzecz Lasów Państwowych i innych podmiotów gospodarczych, przy których były osiągane największe przychody ze sprzedaży towarów i usług [Kocel 2002].

Badanie zależności między liczbą robotników stałych a wartością przychodów ze sprzedaży towarów i usług pozwoliło stwierdzić, że im więcej robotników stałych zatrudnia firma wieloosobowa, tym większe są jej przychody roczne. Przychody firmy leśnej zatrudniającej 1 robotnika stałego utrzymywały się w 1998 r. na poziomie 64 835 zł. Natomiast firma zatrudniająca 4 lub 5 robotników osiągnęła przychody 2,1 razy wyższe, tj. 134 935 zł. Firmy leśne zatrudniające powyżej 21 robotników stałych uzyskały przychody sięgające prawie 815 tys. zł. W analizowanym roku firm takich było 27. Robotnik stały jest więc gwarantem stabilnych przychodów prywatnej firmy leśnej.

Liczba robotników sezonowych nie miała wpływu na wielkość przychodów ze sprzedaży towarów i usług w 1998 r.

Analiza zależności wielkości przychodów od liczby pracowników nadzoru w firmach wieloosobowych nie wykazała istotnych statystycznie różnic między średnimi w poszczególnych grupach (firmy wieloosobowe podzielono na 3 grupy, tj. I – 1 pracownik, II – 2–3, III – więcej niż trzech). Celem zatrudniania przez firmy pracowników nadzoru jest przede wszystkim zapewnienie wysokiej jakości wykonywanych usług, rzadziej zaś poprawa efektywności ekonomicznej. Wysoka jakość usług nie zawsze jest bowiem zgodna z osiąganą przez robotników wydajnością pracy, gdyż robotnicy bez nadzoru często dla uzyskania wyższej wydajności pracy nie przestrzegają przyjętych norm jakościowych ani przepisów bhp.

Analiza przychodów w zależności od cech kierownictwa firm leśnych wykazała określone korelacje. I tak, dla zbadania zależności wielkości przychodów ze sprzedaży towarów i usług w roku 1998 od wykształcenia szefa firmy wieloosobowej wydzielono 7 klas firm. Do klasy I zaliczono firmy kierowane przez szefów z wykształceniem podstawowym, do II – z zasadniczym zawodowym pozaleśnym, do III – z zasadniczym zawodowym leśnym, do IV – ze średnim

pozaleśnym, do V – ze średnim leśnym, do VI – z wyższym pozaleśnym, do VII – z wyższym leśnym. Z przeprowadzonych analiz statystycznych wynikało, że firmy można było podzielić na dwie grupy pod względem rodzaju wykształcenia szefów firm wieloosobowych. W pierwszej grupie znalazły się firmy kierowane przez szefów o wykształceniu podstawowym i zawodowym leśnym i pozaleśnym (I–III). Były to firmy o najniższych średnich rocznych przychodach (93 325 zł). Drugą grupę utworzyły firmy kierowane przez szefów o wykształceniu średnim leśnym i pozaleśnym oraz szefów z wykształceniem wyższym leśnym i pozaleśnym (IV–VII). Z tej grupy najwyższe średnie roczne przychody osiągnęły firmy klasy V (25 firm), kierowane przez szefów o wykształceniu wyższym leśnym (407 380 zł).

Powyzsze zależności wynikały prawdopodobnie stąd, że szefowie firm o wykształceniu wyższym leśnym to najczęściej byli pracownicy nadleśnictw. Mieli oni więc w analizowanym okresie większą siłę negocjacyjną niż szefowie firm o wykształceniu podstawowym i zawodowym leśnym i pozaleśnym.

Wykształcenie zastępcy szefa firmy nie miało istotnego wpływu na wielkość przychodów firm [Kocel 2002].

Dla przeprowadzenia analizy zależności wielkości przychodów jednoosobowych firm leśnych od wykształcenia ich właścicieli firmy podzielono je, podobnie jak firmy wieloosobowe, na 7 klas. Analiza wykazała, że najwyższe średnie przychody roczne (53 270 zł) osiągnęły 2 firmy kierowane przez osoby z wykształceniem wyższym leśnym (VII), najniższe zaś (17 521 zł) 2 firmy kierowane przez osoby z wykształceniem wyższym pozaleśnym (VI). Większość jednoosobowych firm kierowanych była jednak przez osoby z wykształceniem podstawowym (kl. I – 504 firmy) i wykształceniem zasadniczym zawodowym pozaleśnym (kl. II – 633 firmy). Firmy te uzyskały średnie przychody roczne na poziomie 29 tys. zł. Przeprowadzona analiza statystyczna nie wykazała, aby różnice w przychodach jednoosobowych firm były istotne [Kocel 2002].

Interesujące wyniki analiz uzyskano, badając wielkości przychodów w zależności od liczby posiadanych środków technicznych przez firmy leśne. W analizowanym roku podatkowym (1998) wieloosobowe firmy leśne były wyposażone w 694 samochody osobowe i terenowe. Poddając analizie zależność wielkości średnich rocznych przychodów firm wieloosobowych od liczby posiadanych samochodów osobowych i terenowych, wydzielono 5 klas firm. Do I klasy zaliczono firmy wyposażone w 1 samochód, do II klasy – 2 samochody, do III klasy – 3 samochody, do IV klasy – 4-6 samochodów, do V kl. – 7 samochodów i więcej. Analizy statystyczne wykazały istotność różnic między

średnimi przychodami w wymienionych klasach. Pozwoliło to podzielić 5 klas firm wieloosobowych na 3 grupy pod względem posiadanych samochodów osobowych i terenowych. Najniższe przychody osiągnęły firmy z grupy pierwszej (I) posiadające 1 samochód terenowy lub osobowy (123 566 zł). Był to najczęściej samochód używany przez szefa firmy do załatwiania spraw związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej. Drugą grupę tworzyły firmy posiadające 2 lub 3 samochody (kl. II i III), których średnie przychody nie różniły się istotnie (169 083 zł i 199 342 zł). Były to najczęściej firmy małe, zatrudniające do 10 osób. Odnotowano jednak wzrost przychodów w firmach wieloosobowych posiadających 4, 5 lub 6 samochodów osobowych i terenowych (kl. V). Część z tych samochodów służyła do dowozu robotników. Średnie roczne przychody tej grupy firm wyniosły 415 623 zł. Największe średnie przychody (636 795 zł) miało 9 firm wieloosobowych (kl. V) dysponujących 7 i więcej samochodami. Były to firmy prowadzące szerszą działalność usługową, zatrudniające 20 i więcej osób [Kocel 2002].

W analizowanym okresie 804 jednoosobowe firmy leśne nie posiadały samochodu osobowego lub terenowego. Głównym środkiem ich lokomocji był motocykl lub rower. Byli to przede wszystkim drwale-rzemieślnicy. Większość jednoosobowych firm (443 firmy) posiadało 1 samochód, a ich przychód osiągnął średnio 187 216 zł.

W 1998 r. wieloosobowe firmy leśne posiadały 162 ciągniki zrywkowe (linowe, chwytakowe i gąsienicowe) oraz forwardery, procesory i harwestery. Dla zbadania zależności przychodów ze sprzedaży towarów i usług wydzielono trzy klasy firm (I kl. – 1 ciągnik, II kl. – 2 ciągniki, III kl. – 3 ciągniki i więcej). Różnice między przychodami wieloosobowych firm posiadających 1 ciągnik (kl. I) a posiadających 3 ciągniki i więcej (kl. III) nie były istotne statystycznie. Średnie roczne przychody 123 firm leśnych posiadających 1 ciągnik wyniosły 229 153 zł, natomiast 15 firm posiadających 3 ciągniki i więcej – 335 384 zł. Oznacza to, że wykorzystanie ciągników specjalistycznych, będących w dyspozycji firm leśnych, było niepełne. Wynikało to głównie z małego zakresu prac dla tego rodzaju sprzętu. Niestety, wykorzystywanie wysoko wydajnych środków technicznych w następnych latach nie uległo poprawie. Z badań przeprowadzonych przez E. Runo [2009] na przełomie 2006 i 2007 r. wynikało, że firmy leśne wykorzystywały harwestery w 58%, skidery w 67%, a forwardery w 60%.

Odmienne przedstawiała się w 1999 r. sytuacja finansowa wieloosobowych firm posiadających ciągniki rolnicze. W analizowanym okresie pracowało 579 ciągników, większe były bowiem możliwości wykorzystania tych środków

poza pracę w lesie, np. w rolnictwie. Wystąpiły znaczne różnice w przychodach 321 firm posiadających 1 ciągnik rolniczy – 125 740 zł, a 83 firm leśnych mających w dyspozycji 3 ciągniki i więcej – 276 257 zł (stosunek przychodów 1 : 2,2).

Średnia wielkość przychodów jednoosobowych firm wyposażonych w ciągniki rolnicze i urządzenia zrywkowe, ciągniki zrywkowe (linowe, chwytakowe i gąsienicowe), forwardery, procesory, harwestery, a także konie i miniciągniki, była niższa od średnich rocznych przychodów firm nieposiadających takich środków technicznych. Na przykład, 737 firm nieposiadających ciągników rolniczych osiągnęło w analizowanym okresie średnie przychody roczne w wysokości 212 174 zł. Natomiast średnie przychody 298 firm wyposażonych w 1 ciągnik rolniczy wyniosły 207 698 zł, a 43 firm wyposażonych w 4 ciągniki – 138 409 zł. Również średnie przychody 939 firm nieposiadających koni czy miniciągników, wynoszące 247 131 zł, były wyższe od przychodów 228 firm posiadających 1 konia lub miniciągnik (167 652 zł). Zdecydowała o tym przede wszystkim możliwość zatrudniania tanich podwykonawców (np. miejscowych rolników) za niskie stawki, a nieopłacalność inwestowania w drogie, wysoko wydajne środki. Odrębnym zagadnieniem w owym okresie był, i nadal jest, problem wysokości stawek oferowanych za te usługi przez nadleśnictwa.

Zależność wartości przychodów jednoosobowych firm leśnych od liczby posiadanych pilarek niełatwo wyjaśnić. Najwyższe średnie roczne przychody uzyskało 87 jednoosobowych firm posiadających 3 pilarki. Przychody te średnio wyniosły 723 024 zł, a zatem średni miesięczny przychód wyniósł 60 252 zł. Na drugim miejscu znalazła się grupa 26 firm posiadających 4 pilarki, które osiągnęły średnie przychody roczne w wysokości 445 271 zł, a więc średni miesięczny przychód – 37 106 zł. Należy przypuszczać, że właścicielom firm jednoosobowych pomagali przy pracy w lesie członkowie ich rodzin, a także mogły wystąpić przypadki angażowania wykonawców pracy „na czarno”. Dla przykładu, w 1998 r. średnie przychody roczne firm jednoosobowych, w których właścicielom pomagał ktoś z rodziny wyniosły 35 667 zł i były wyższe o prawie 21% w porównaniu z przychodami w pozostałych firmach.

Dla porównania, przychody wieloosobowych firm leśnych posiadających 3 lub 4 pilarki (124 176 zł) nie różniły się istotnie od przychodów wieloosobowych firm posiadających 5 lub 6 pilarek (142 798 zł). Ze zrozumiałych względów, wystąpiły różnice w przychodach między wieloosobowymi firmami posiadającymi 1 lub 2 pilarki (85 026 zł) a wieloosobowymi firmami mającymi na wyposażeniu ponad 11 pilarek (661 908 zł). Stosunek ich przychodów wynosił 1 : 7,8. Warto jednak zauważyć, że przychody wieloosobowych firm posiadających

ponad 11 pilarek były niższe od przychodów jednoosobowych firm wyposażonych w 3 pilarki.

Na wielkość przychodów wieloosobowej firmy leśnej miała również wpływ długość okresu funkcjonowania na rynku: im dłużej firma leśna funkcjonowała na rynku, tym jej średnie roczne przychody były wyższe. Najwyższe więc średnie przychody roczne (229 174 zł) osiągnęły wieloosobowe firmy leśne funkcjonujące na rynku usług leśnych powyżej 5 lat. W analizowanym okresie firm o takim stażu było 215. Na wartość przychodów wpływ miało wiele czynników, m.in.: wypracowanie przez wiele lat renomy u głównych zleceńodawców, osiągnięcie stabilizacji, wypracowanie własnych skutecznych metod działania, możliwość inwestowania w dłuższym okresie. Na drugim miejscu znalazło się 348 firm funkcjonujących na rynku 4 lub 5 lat (158 944 zł). Najniższe zaś średnie przychody miały 64 firmy o stażu jednorocznym (55 100 zł).

Analiza wielkości przychodów wykazała również, że średnie przychody roczne zależą od tego, czy firma zleca prowadzenie księgowości. Dane uzyskano od 982 firm. Firmy zlecające prowadzenie księgowości (366 firm) miały przychody wyższe 1,3 razy od firm prowadzących księgowość we własnym zakresie (najczęściej osobiście przez szefa firmy). Można wskazać na dwie prawdopodobne przyczyny tej różnicy: pierwszą jest fakt, że prowadzenie księgowości zlecają firmy o dobrej kondycji finansowej, drugą – że dobre biuro rachunkowe jest w stanie poczynić znaczne oszczędności podatkowe dla firmy, której prowadzi usługi rachunkowe.

W przypadku firm leśnych otrzymujących większość zleceń od jednostek organizacyjnych Lasów Państwowych nie odnotowano zależności wielkości przychodów od dwóch parametrów rynkowych, tj. ani od sposobu uzyskiwania zleceń, ani od okresu zawierania umów. Należało przypuszczać, że firmy negocjujące kontrakty powinny osiągać wyższe przychody od firm uzyskujących zlecenia w wyniku przetargu zupełnego. Przetargi wygrywają często firmy stosujące stawki dumpingowe, oferujące usługi poniżej kosztów własnych. Przychody zarówno firm negocjujących stawki usług, jak i uzyskujących zlecenia w drodze przetargów, a także firm uzyskujących zlecenia zarówno w formie negocjowania stawek usług, jak i w drodze przetargów – nie różniły się istotnie. Wynika to prawdopodobnie stąd, że nadleśnictwa w analizowanym okresie stosowały określoną maksymalną cenę usługi, a sposób wyłonienia jego wykonawcy nie miał większego znaczenia.

Długość okresu trwania umów na wykonywanie zleceń również nie wywarła większego wpływu na wielkość przychodów firm wieloosobowych.

Niepokojącym zjawiskiem dla stabilizacji firm był fakt, że 421 firm otrzymywało zlecenia od nadleśnictw na okresy miesięczne. Krótkie kontrakty nie sprzyjają planowaniu rozwoju i stabilizacji firm. Stwarzają sytuację, którą można by określić jako „niepewność jutra firmy”.

Istotnym czynnikiem wpływającym na wielkość przychodów firm leśnych ma rodzaj wykonywanych usług. W analizowanym okresie 911 ankietowanych prywatnych firm wykonujących usługi typowo leśne podzielono na trzy grupy, a 86 firm zajmujących się działalnością pozaleśną – na cztery. Biorąc pod uwagę wielkość przychodów firm wykonujących usługi na rzecz Lasów Państwowych, można zauważyć, że najwyższe przychody miała grupa 854 firm wykonujących, wszystkie rodzaje prac leśnych. Jej średnie przychody roczne wyniosły 145 347 zł. Natomiast grupa 29 firm wykonujących tylko ścinę i wyróbkę drewna osiągnęła średnie przychody roczne wynoszące 100 859 zł, a grupa 28 firm wykonujących tylko prace z zakresu zagospodarowania lasu – 93 559 zł. Jednak różnice w średnich przychodach między poszczególnymi grupami firm nie były istotne statystycznie.

Analiza zależności między wielkością przychodów a rodzajem usług wykonywanych przez firmy leśne poza Lasami Państwowymi wykazała, że najwyższe średnie roczne przychody (347 656 zł) uzyskała grupa 14 firm zajmująca się produkcją tartaczną. Na drugim miejscu znalazła się grupa 15 firm prowadząca handel i spedycję drewna. Średnie przychody tej grupy wyniosły w analizowanym okresie 329 928 zł. Najniższe z kolei przychody roczne uzyskały 44 firmy zajmujące się usługową ściną drzew i pielęgnacją zieleni – 204 942 zł. Nie były to jednak przychody różniące się istotnie statystycznie.

Na podstawie powyższych informacji można stwierdzić, że firmy prowadzące działalność typowo leśną osiągają przychody prawie 2,4 razy niższe niż firmy prowadzące produkcję tartaczną. Nieznana jest jednak wysokość kosztów ponoszonych przez analizowane firmy. Można przypuszczać, że koszty firm prowadzących produkcję tartaczną to przede wszystkim utrzymanie infrastruktury technicznej oraz koszty eksploatacji maszyn, a dominującą pozycję kosztów firm leśnych stanowią koszty zatrudnienia robotników. Z informacji udzielonych przez szefów wieloosobowych firm leśnych wynika, że koszty te stanowiły w 1999 r. średnio 43,9% kosztów całkowitych. Powyższa analiza wskazuje, że usługi leśne nie są działalnością o wysokiej rentowności.

W związku z tym przedsiębiorcy leśni powinni w miarę własnych możliwości i lokalnych uwarunkowań stosować strategię „usługi leśne plus”, czyli szukać zleceń poza Lasami Państwowymi. Potwierdzają to wyniki analizy finansowej

firm wykonujących usługi na rzecz Lasów Państwowych, jak i poza nimi. Do przeprowadzenia analizy utworzono 34 grupy firm różniące się zakresem i rodzajem usług wykonywanych na rzecz PGL LP i poza leśnictwem. Najwyższe średnie przychody roczne osiągnęła grupa firm zajmujących się pozyskaniem i zrywką drewna, prowadzących jednocześnie produkcję tartaczną. Średnie przychody roczne tej grupy wyniosły 608 922 zł. Na drugim miejscu znalazła się grupa firm, które osiągnęły przychody roczne wynoszące 419 355 zł, prowadząc w analizowanym okresie wywóz i podwóz oraz handel drewnem. Najliczniejszą grupę stanowią firmy wykonujące pozyskanie drewna, zrywkę drewna, hodowlę i ochronę lasu. Firmy tej grupy, 721 firm, osiągnęły średnie przychody w wysokości 109 182 zł. Grupa ta znalazła się na 10 miejscu wśród 34 grup różniących się pod względem wielkości przychodów.

Dla zbadania zależności wielkości średnich przychodów jednoosobowych firm leśnych od rodzaju usług wykonywanych na rzecz Lasów Państwowych i działalności gospodarczej wykonywanej poza nimi, firmy podzielono (analogicznie jak wieloosobowe firmy leśne) na 34 grupy. Analiza wykazała, że najwyższe średnie roczne przychody (1 057 478 zł) uzyskało 6 firm zajmujących się zrywką drewna i ochroną lasu. Na drugim miejscu znalazła się grupa 19 firm, wykonujących wszystkie rodzaje prac leśnych (oprócz wywozu drewna). Średnie przychody roczne tej grupy wyniosły w analizowanym okresie 457 184 zł. Najniższe z kolei przychody roczne uzyskało 8 firm zajmujących się pozyskaniem i zrywką drewna, ochroną lasu i utrzymaniem obiektów leśnych – średnio 14 239 zł. Najliczniejszą grupę stanowiły firmy zajmujące się pozyskaniem drewna, zrywką drewna, hodowlą i ochroną lasu. Ta grupa, licząca 388 firm, osiągnęła przychody wynoszące średnio 313 273 zł. Znalazła się ona na 4 miejscu spośród 34 grup różniących się pod względem wielkości przychodów.

Nie było możliwości przeprowadzenia kolejnej ankietyzacji sektora usług leśnych po wejściu w życie ustawy *Prawo zamówień publicznych* (po 2004 r.) i uzyskania wiarygodnych informacji o sytuacji finansowej firm leśnych. Można jednak przypuszczać, że na kondycję finansową firm znaczący wpływ wywarła wzrastająca konkurencja na rynku usług leśnych. Konkurencja na rynku jest przyczyną spadku przychodów firm (uczestników gry rynkowej), gdyż wymusza na firmach obniżanie cen usług, a także często doprowadza do upadku firmy nie potrafiące przystosować się do wymagań, jakie przed nimi stawia rynek.

3.3.4. Struktura kosztów firm leśnych

Ważnym zagadnieniem dla firm leśnych prowadzących działalność gospodarczą jest znajomość ponoszonych kosztów. Zadaniem analizy kosztów jest dostarczenie informacji o ich kształtowaniu się oraz o czynnikach oddziałujących na ich poziom, dynamikę i strukturę. Pozwala to ujawnić i zlokalizować niewykorzystane wcześniej możliwości poprawy gospodarowania oraz wskazać sposoby ich wykorzystania, aby firma mogła osiągnąć jak najwyższy poziom zysku z działalności gospodarczej. Głównym źródłem analizy kosztów własnych jest rachunkowość firmy, która określa tylko wielkość kosztów, nie pokazuje natomiast przyczyn ich kształtowania. Strukturę ponoszonych kosztów uzyskano od firm leśnych prowadzących podatkową księgę przychodów i rozchodów oraz księgi handlowe. Do analiz zakwalifikowano jedynie te firmy, których koszty sumowały się do 100%.

Na podstawie danych przedstawionych przez ankietowane firmy w 1993 r. można stwierdzić, że zasadniczy trzon kosztów stanowiły płace robotników leśnych (41,9% – tab. 3.6.). Dlatego też w owym okresie wiele firm, po wygaśnięciu umów zawartych z nadleśnictwami, w których zawarty był warunek utrzymania zatrudnienia przejętych od nadleśnictw robotników stałych przez określony okres, najczęściej 2 lat, przystąpiło do znacznej redukcji zatrudnienia [Kocel 1994]. Było to spowodowane m.in. tym, że:

- robotnik stały był robotnikiem droższym w porównaniu z robotnikiem zatrudnianym okresowo (możliwość ucieczki przed opłatami ubezpieczeniowymi i podatkami),
- firmy zmuszone były do przejmowania od Lasów Państwowych również robotników niskowydajnych i zdemoralizowanych przez poprzedni system gospodarczy,
- znacznie ograniczone zostały wówczas usługi zlecane przez Lasy Państwowe na skutek ograniczenia zadań gospodarczych,
- firmy rozpoczęły proces mechanizacji niektórych prac leśnych o wysokiej pracochłonności (widziały możliwość zastąpienia pracy robotników pracą sprzętu).

Przejawem wzrostu stopnia mechanizacji prac wykonywanych dotychczas przez robotników leśnych był wzrost udziału kosztów pracy sprzętu do 20%. Koszty administracyjne firm, do których należałoby zaliczyć płace pracowników nadzoru i szefa firmy, koszty utrzymania biura (płace pracowników biurowych, czynsz, opłaty najmu, dzierżawy itp.) stanowiły łącznie 14,2% w ogólnej

Tabela 3.6. Struktura całkowitych kosztów poniesionych przez wieloosobowe firmy leśne w latach podatkowych 1992, 1995, 1998, 2002 i 2005 (opracowana na podstawie ankiety-zacji prywatnych firm leśnych), w %

Rok	Liczba firm, których suma kosztów stanowiła 100%	Place robotników	Place pracowników nadzoru i szefa firmy	Koszty utrzymania biura (place pracowników biurowych, czynsze, opłaty najmu, dzierżawy itp.)	Koszty dzierżawy, leasingu obiektów gospodarczych (np. warsztatów, garaży i gruntów)	Koszty utrzymania i pracy środków technicznych	Podatki związane z działalnością firmy (np. podatek z działalności gospodarczej, podatek drogowy, ubezpieczenie pojazdów i podatek rolny)	Inne	Razem
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1992	221	41,9	10,7	3,5	4,6	20	3,9	15,4	100,00
1995	704	48,64	11,4	2,68	1,24	17,47	13,37	5,2	100,00
1998	695	43,9	15,41	2,91	1,32	19,61	14,07	2,78	100,00
2002	803	42,65	11,14	2,85	1,71	24,77	13,50	3,38	100,00
2005	34	44,03	6,50	1,15	0,97	26,41	11,71	9,24	100,00

Źródło: opracowanie własne

strukturze kosztów firm. Pozostałą część kosztów stanowiły koszty dzierżawy obiektów gospodarczych (np. warsztatów, garaży i gruntów) – 4,6%, podatki płacone przez firmy – 3,9%, oraz wszelkie pozostałe inne koszty ponoszone przez firmy w analizowanym okresie – 15,4% (tab. 3.6.).

Przedstawiona przez przedsiębiorców leśnych w 1996 r. struktura kosztów wykazała istotne różnice między udziałem poszczególnych grup kosztów w koszcie całkowitym [Kocel 2000]. Pierwszą zasadniczą grupą kosztów nadal były płace robotników. Koszty te w roku podatkowym 1995 stanowiły średnio 48,6% kosztów całkowitych (tab. 3.6.). W porównaniu z rokiem 1993, gdy wynosiły one 41,9%, nastąpił wzrost tej grupy kosztów o 6,7 p.p. Na drugim miejscu znalazła się grupa kosztów, którą tworzyły podatki i opłaty związane z działalnością firmy (np. podatek drogowy, ubezpieczenie pojazdów, podatek rolny, czynsze, opłaty najmu) oraz płace pracowników nadzoru i szefa firmy. Koszty te stanowiły 33,9% kosztów całkowitych. Koszty pracy sprzętu (amortyzacja, materiały eksploatacyjne), których udział wynosił 17,47%, znalazły się na trzecim miejscu. Koszty pracy sprzętu uległy zmniejszeniu o 5,9% w porównaniu z wynikami analizy struktury kosztów poniesionych w 1992 r. (tab. 3.6.). Zmiana ta została spowodowana wzrostem udziału drugiej grupy kosztów, a więc kosztów nieprodukcyjnych (podatków i opłat związanych z działalnością firmy) oraz płac pracowników nadzoru i szefa firmy. Wzrost udziału przede wszystkim kosztów nieprodukcyjnych można uznać za zjawisko niekorzystne.

Podobne badania ankietowe przeprowadził J. Data [2000] w 40 wieloosobowych firmach usługowych z terenu RDLP w Szczecinie. Jego badania wykazały, że w wartości sprzedaży usług w 1995 r. największy udział ponoszonych kosztów stanowiły płace robotników (39%) oraz koszty pracy sprzętu (21%). Na pozostałe koszty przypadła następujący udział: 1) płace pracowników nadzoru i szefa – 10%, 2) koszty utrzymania biura oraz koszty dzierżawy, leasingu obiektów – po 1%, 3) podatki związane z działalnością firmy – 12%, oraz 4) pozostałe (nieokreślone) – 16%. W niektórych pozycjach poniesione koszty znacznie różniły się od kosztów działalności firm ankietowanych przez IBL w 1996 r. Różnice te mogły wynikać m.in. z różnic struktury wielkości firm biorących udział w obu badaniach oraz ich wyposażenia technicznego i majątkowego (np. budynków biurowych, warsztatów).

Podobnie jak w poprzednich badaniach sektora usług leśnych, również w 1999 r. przeprowadzono analizę struktury kosztów ponoszonych przez wieloosobowe firmy leśne prowadzące podatkową księgę przychodów i rozchodów. Analizą objęto wówczas 695 przedsiębiorstw leśnych, gdyż tylko tylu

przedsiębiorców leśnych kierujących firmami wieloosobowymi przedstawiło wiarygodną strukturę kosztów (odpowiedzi sumowały się do 100%). Pierwszą zasadniczą grupą kosztów były również płace robotników. Koszty te stanowiły w roku podatkowym 1998 r. średnio 43,9% kosztów całkowitych (tab. 3.6.). Najwyższy udział tego rodzaju kosztów poniosły firmy leśne z terenów regionalnych dyrekcji LP w Warszawie (54,7%) i Krośnie (53,8%), a najniższy – w regionalnych dyrekcjach LP w Łodzi (30,8%) i Toruniu (39,5%). Na drugim miejscu znalazły się koszty utrzymania i pracy środków technicznych (amortyzacja, materiały eksploatacyjne). Ta grupa kosztów stanowiła 19,6% kosztów całkowitych. Firmami o najwyższym udziale tych kosztów w ogólnych kosztach całkowitych były firmy leśne z terenów regionalnych dyrekcji LP w Szczecinie (25,1%) i Szczecinku (24,7%). Natomiast koszty na poziomie najniższym w Lasach Państwowych, bo wynoszącym średnio 9,6%, poniosło 9 firm z terenu RDLP w Radomiu [Kocel 1999, 2002a]. Na trzecim miejscu w strukturze kosztów ogółem znalazły się płace pracowników nadzoru i szefa firmy (15,4%) oraz podatki i opłaty związane z działalnością firmy (np. podatek drogowy, ubezpieczenie pojazdów i podatek rolny – 14,1%). Koszty te stanowiły łącznie 29,5% kosztów całkowitych (tab. 3.6.).

Z przedstawionej wyżej struktury wynika, że koszty pracy sprzętu nieznacznie różnią się od kosztów nieprodukcyjnych (podatków i opłat związanych z działalnością firmy) oraz płac pracowników nadzoru i szefa firmy. Istotny udział kosztów administracyjnych w kosztach całkowitych firm leśnych można uznać za zjawisko niekorzystne.

Strukturę całkowitych kosztów poniesionych przez wieloosobowe firmy leśne w roku podatkowym 2002 przedstawiono w tabeli 3.6. Największą pozycję kosztów stanowią płace robotników z narzutami. W 2002 r. wyniosły one 42,6% całkowitych kosztów poniesionych przez firmy leśne. Firmami o najwyższym udziale tego rodzaju kosztów były firmy z terenów regionalnych dyrekcji w Warszawie (54,8%) i Katowicach (49,6%), natomiast najniższy udział tych kosztów miały firmy z terenów regionalnych dyrekcji LP w Krakowie (35,5%) i Szczecinku (36,7%) [Kocel 2003].

W strukturze kosztów całkowitych poniesionych przez firmy leśne w 1998 r. nastąpił spadek udziału kosztów płac robotników z narzutami o 1,25 p.p. W 2002 r. odnotowano natomiast wzrost udziału kosztów utrzymania i pracy środków technicznych (amortyzacja, materiały eksploatacyjne). Ta grupa kosztów stanowiła 24,8%, a w 1998 r. – jedynie 19,6% kosztów całkowitych. Nastąpił więc wzrost udziału tych kosztów w koszcie całkowitym o 5,2 p.p. Najwyższy

udział tego rodzaju kosztów odnotowały firmy z terenów regionalnych dyrekcji LP w Toruniu (30,1%) i Gdańsku (29,4%) [Kocel 2003]. W roku podatkowym 2002 trzecią grupę kosztów stanowiły podatki i opłaty związane z działalnością firmy (np. podatek drogowy, ubezpieczenie pojazdów i podatek rolny) – 13,50%. W strukturze całkowitych kosztów poniesionych przez firmy leśne w 1998 r. udział tej grupy kosztów nie uległ większej zmianie, gdyż stanowił on wówczas 14,1%. Za korzystne zjawisko należy natomiast uznać zmniejszenie czwartej grupy kosztów, do której zaliczono płace z narzutami pracowników nadzoru i szefa firmy, o 4,18 p.p. – z 15,4% w 1998 r. do 11,1% w roku 2002 (tab. 3.6.).

Z analizy struktury całkowitych kosztów firm przedstawionej w tabeli 3.6 wynika, że koszty produkcyjne (płace robotników z narzutami oraz koszty utrzymania i pracy środków technicznych) stanowiły w analizowanym okresie 67,4%, a koszty nieprodukcyjne – 32,6%. W porównaniu z 1999 r. nastąpił wzrost udziału kosztów produkcyjnych o 3,9 p.p., co należy uznać za zjawisko korzystne.

Analizą struktury całkowitych kosztów poniesionych przez wieloosobowe firmy leśne objęto w 2006 r. jedynie 34 firmy leśne, gdyż tylko tylu przedsiębiorców leśnych kierujących firmami wieloosobowymi przedstawiło wiarygodną strukturę kosztów (odpowiedzi sumowały się do 100%). Udział poszczególnych grup kosztów w koszcie całkowitym był istotnie różny. Pierwszą zasadniczą grupą kosztów były płace robotników z narzutami (tab. 3.6.). W 2005 r. wyniosły one 44,0% całkowitych kosztów poniesionych przez firmy leśne. W porównaniu z 2002 r. nastąpił wzrost udziału kosztów tej grupy o 1,38 p.p. Natomiast w 2005 r. odnotowano wzrost udziału kosztów utrzymania i pracy środków technicznych (amortyzacja, naprawy i serwis, materiały eksploatacyjne) o 1,64 p.p. Ta grupa kosztów stanowiła wówczas 26,4%, a w 2002 r. – 24,8% kosztów całkowitych. W 2005 r. trzecią grupę kosztów stanowiły koszty związane z działalnością firmy (np. podatki i opłaty, koszty dojazdów pracowników do miejsc pracy oraz koszty dzierżawy, leasingu obiektów gospodarczych) – 10,44% (tab. 3.6.).

W strukturze całkowitych kosztów poniesionych przez firmy leśne w 2002 r. ta grupa kosztów uległa zmniejszeniu do 15,2%. Nastąpił więc spadek o 4,77 p.p. Na czwartym miejscu znalazły się w 2005 r. inne koszty związane z działalnością firm. Ich średni udział wyniósł 9,2% [Kocel 2007]. Za korzystne zjawisko należy natomiast uznać spadek o 4,6 p.p. piątej grupy kosztów, do której należą płace z narzutami pracowników nadzoru i szefa firmy. W 2005 r. stanowiły one tylko

6,5%, podczas gdy w 2002 r. ta grupa kosztów stanowiła 11,1% kosztów całkowitych.

Z analizy przedstawionej w tabeli 3.6. struktury całkowitych kosztów wynika, że koszty produkcyjne (płace robotników z narzutami oraz koszty utrzymania i pracy środków technicznych) stanowiły w analizowanym okresie 71,8%, a koszty nieprodukcyjne – 28,1%. W porównaniu z 2002 r. nastąpił wzrost udziału kosztów produkcyjnych o 4,4 p.p., co należy uznać za zjawisko korzystne.

Analizując strukturę całkowitych kosztów poniesionych przez wieloosobowe firmy leśne w pięciu okresach, można zauważyć, że firmy leśne ciągle jeszcze charakteryzuje znaczny udział kosztów robocizny, bowiem we wszystkich okresach stanowił on ponad 40%. Odnosić również należy rosnący udział kosztów utrzymania i pracy środków technicznych. W wyniku rosnących stawek robocizny i trudności z brakiem chętnych do pracy w lesie, powinno następować mechanizowanie prac trudnych i niebezpiecznych. W ślad za wprowadzaniem wysoko wydajnych i drogich środków technicznych będzie zwiększał się udział wymienionej grupy kosztów i będzie równocześnie rosła wydajność pracy. Taka tendencja jest bowiem zauważalna w gospodarce leśnej innych państw. Na przykład w Szwecji w ciągu ostatnich 40 lat wydajność pracy przy zastosowaniu maszyn wielooperacyjnych wzrosła ponad dziesięciokrotnie. Udział kosztów robocizny w firmach leśnych powinien spadać przy jednoczesnym wzroście wiedzy interdyscyplinarnej, samodzielności w podejmowaniu decyzji oraz kompetencji personelu firm. Proces ten wymusi wzrost udziału wysokiej techniki (maszyn wielooperacyjnych) oraz konieczność świadczenia usług na najwyższym poziomie jakościowym.

3.3.5. Sezonowa dynamika przychodów i kosztów w firmach leśnych

Duże znaczenie dla każdej firmy ma znajomość struktury przychodów i ponoszonych kosztów oraz ich dynamiki w ciągu roku. W przypadku firm leśnych wykonujących usługi w określonym reżimie przyrodniczym przychody ze sprzedaży towarów i usług w ciągu roku gospodarczego są bardzo różne. Poznanie okresów, w których występuje dekonunktura, czyli zmniejszenie pakietu zadań zleczanych przez nadleśnictwa, umożliwia firmie leśnej ograniczenie pojawiających się trudności finansowych.

Wskazania przez właścicieli firm wieloosobowych, prowadzących podatkową księgę przychodów i rozchodów oraz księgę handlową z miesięczną strukturą

przychodów i kosztów, pozwoliły określić sezonową dynamikę finansów firm leśnych. Zebrany materiał empiryczny pozwala stwierdzić, że najniższe przychody firmy są w grudniu i styczniu. Są to miesiące, w których przede wszystkim prowadzone są prace z zakresu pozyskania i zrywki drewna. W wielu nadleśnictwach, nawet z końcem listopada i w grudniu, plan pozyskania drewna jest najczęściej zrealizowany, natomiast w styczniu plany nadleśnictw nie są zazwyczaj jeszcze zatwierdzone, wobec czego umowy z wieloma odbiorcami drewna są jeszcze niezawarte¹⁸.

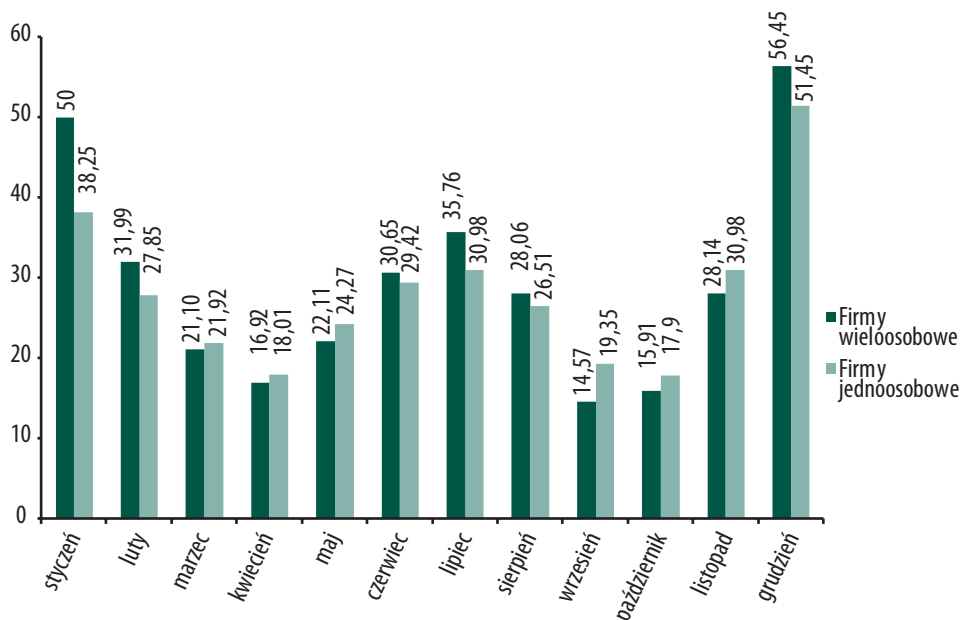
Sytuacja w roku podatkowym 2002 może odbiegać od obecnych uwarunkowań, kiedy umowy z odbiorcami drewna są zawierane na podstawie wyników przetargów internetowych. Nieprzewidywalność kondycji finansowej firm leśnych może być znacznie większa w sytuacji, gdy np. na skutek rezygnacji odbiorcy z zakupionych partii drewna nadleśnictwo wstrzyma pozyskanie drewna, zmieni pozycje planu cięć lub w skrajnych przypadkach firma nie otrzyma w terminie zapłaty za wykonaną usługę pozyskania i zrywki drewna [Kocel 2003].

Swoistymi „żniwami” dla firm leśnych są prace zalesieniowe i odnowieniowe, przy których firmy okresowo zatrudniają nawet ponad 100 osób. W kwietniu firmy uzyskują prawie 11% rocznych przychodów. Dla firm realizujących te prace w górach (np. na terenie RDLP w Krakowie) jest to maj (10,1% rocznych przychodów) oraz sierpień (11,0% rocznych przychodów). Drugim miesiącem korzystnym pod względem osiągniętych przychodów jest październik, w którym najczęściej rozpoczyna się kampania pozyskaniowa oraz wykonywane są sadzenia jesienne. W niektórych regionach kraju o niższej średniej temperaturze rocznej jesienne sadzenia odbywają się już we wrześniu, np. w północno-wschodniej części RDLP w Białymstoku. Zmienność przychodów osiągniętych przez firmy leśne jest więc ściśle związana z sezonowością wykonywanych w Lasach Państwowych zadań gospodarczo-leśnych. W okresach dekonunktury na prace leśne firmy powinny łagodzić spadek przychodów, wykonując usługi poza gospodarką leśną [Kocel 2003].

Potwierdzeniem miesięcznej dynamiki przychodów firm prowadzących podatkową księgę przychodów i rozchodów lub księgi handlowe jest ich miesięczna struktura kosztów. Najniższe są koszty ponoszone przez firmy w styczniu i grudniu. Natomiast najwyższe koszty, podobnie jak przychody, są w kwietniu oraz w październiku i listopadzie, a w przypadku niektórych nadleśnictw RDLP w Białymstoku, wykonujących jesienne sadzenia, miesiącem o najwyższych kosztach jest także wrzesień [Kocel 2003].

¹⁸ Obecnie podstawą do rozpoczęcia procesu przetargowego wyboru usługodawców jest prowizorium planu finansowo-gospodarczego (np. na rok 2012 prowizorium planu zostało zatwierdzone 20 października 2011 r.).

Przedstawione wyżej prawidłowości znalazły potwierdzenie w informacjach udzielonych przez szefów wieloosobowych firm dotyczących miesięcy, w których kierowane przez nich firmy miały trudności finansowe (ryc. 3.2.). W roku podatkowym 2002 spośród 1602 wieloosobowych firm 1194 (74,5%) miały w badanym okresie trudności finansowe. Natomiast 428 firm (26,7%) wykazało trudności finansowe przez co najmniej 3 miesiące w roku. Ponad połowa firm (56,4% firm, które wykazały trudności finansowe) za miesiąc o największych trudnościach finansowych uznała grudzień. Nie mniej trudnym finansowo miesiącem dla firm leśnych był styczeń. Ten miesiąc wskazało 587 firm (50,0%) spośród podmiotów gospodarczych wykazujących trudności finansowe. Na trzecim miejscu znalazł się lipiec, który jest miesiącem o niewielkiej intensywności w wykonywaniu zadań gospodarczo-leśnych. W tym okresie realizowane są przeważnie prace z zakresu pielęgnowania lasu. Z kolei spośród 1313 jednoosobowych firm leśnych 894 (68,1%) wykazały trudności finansowe w ciągu roku 2002 r., a 324 firmy (24,7%) – trudności finansowe przez co najmniej 3 miesiące tego roku [Kocel 2003]. Właściciele firm jednoosobowych, za miesiące, w których występują kłopoty finansowe ich firm, uznali grudzień (51,4%), styczeń (38,3%) oraz lipiec i listopad (po 31,0%) (ryc. 3.2.).



Rycina 3.2. Udział firm wieloosobowych i jednoosobowych mających trudności finansowe w ciągu roku gospodarczego (w %)

Sezonowość zadań gospodarczo-leśnych w PGL LP wymusza szukanie przez leśne firmy usługowe innych zleceń, aby ich działalność gospodarcza nie ograniczała się wyłącznie do usług świadczonych na rzecz gospodarki leśnej. Dla zapewnienia właściwej egzystencji firmy powinny prowadzić działalność poza PGL LP (np. produkcja tartaczna, usługowa ścinka drzew przy budowie dróg i autostrad, prace rolnicze). Dzięki większej rentowności tych prac niż usług leśnych, wiele firm może przetrwać okresy niekorzystnej koniunktury na usługi leśne [Kocel 2002, 2005].

3.4. Konkurencyjność firm w sektorze usług leśnych

Konkurencję można zdefiniować jako współzawodnictwo między firmami, którego celem jest osiągnięcie jak największych korzyści przy sprzedaży produktów lub świadczonych usług [Grudzewski, Hejduk 2004]. Konkurencja w sektorze usług leśnych zmieniała się wraz z fazami jego rozwoju. Powolny wzrost sektora i przechodzenie z jednej fazy rozwoju do drugiej spowodowały, że w niektórych regionalnych dyrekcjach Lasów Państwowych i nadleśnictwach konkurencja przekształciła się obecnie w grę o zwiększenie udziału w rynku firm leśnych dążących do ekspansji.

Zdaniem M.E. Portera [1992], natężenie konkurencji w sektorze nie jest ani sprawą zbiegu okoliczności, ani pecha przedsiębiorcy, lecz wynika ze struktury ekonomicznej sektora i wychodzi daleko poza zachowania obecnych konkurentów. Kluczowym elementem otoczenia firmy jest sektor, w którym konkuruje. Jego struktura wywiera silny wpływ na określenie konkurencyjnych reguł, a także strategii, które firma może stosować. Możliwe strategie rozwoju firm w sektorze usług leśnych omówiono szczegółowo w rozdziale 6.4.

Konkurencja cenowa, ze wszystkich form konkurencji, jest formą najbardziej niestabilną, gdyż pogarsza sytuację całego sektora. Rywale łatwo i szybko dostosowują się do obniżek cen, co – po wyrównaniu cen – prowadzi do obniżenia przychodów wszystkich firm.

Dość obrazowo tę rywalizację w sektorach określił Porter [1992] jako „wojnę na noże” lub jako rywalizację „dżentelmeńską”. Najczęściej wzmiankowana rywalizacja jest wynikiem wzajemnego oddziaływania licznych czynników

strukturalnych. Tam, gdzie jest duża liczba firm konkurujących między sobą, prawdopodobnie są też firmy wyłamujące się z konwencji. Nawet jeśli liczba firm jest raczej niewielka lub jeśli są one względnie zrównoważone pod względem wielkości i znanych zasobów, konkurencja prowadzi do niestabilności, gdyż firmy mogą mieć skłonność do wzajemnego zwalczania się i mieć zasoby potrzebne do długotrwałego i energicznego przeciwdziałania.

Konkurenci różnią się pod wieloma względami między sobą i różnice te powodują odmiennosć celów i strategii konkurencji. W efekcie może dochodzić do nieustannego zderzania działań konkurencyjnych firm. Mogą one mieć poważne trudności w dokładnym odczytaniu wzajemnych zamiarów i w uzgodnieniu zbioru reguł gry dla danego sektora. Strategiczne wybory odpowiednie dla jednego konkurenta będą błędne dla innego. Stąd biorą się często nieporozumienia i odwołania od decyzji komisji przetargowych nadleśnictw.

Na przykład, w przypadku właścicieli prowadzących małe usługowe firmy leśne mogą oni zadowalać się stopą zysku poniżej przeciętnej dla utrzymania niezależności wynikającej z własności firmy, podczas gdy taka stopa zysku nie może zadowolić właścicieli dużych firm, ponoszących duże koszty utrzymania zasobów ludzkich i technicznych.

Czynniki wyznaczające konkurencję mogą ulegać i ulegają zmianie. Przykładem jest zmiana tempa rozwoju sektora usług leśnych spowodowana osiągnięciem przez niego dojrzałości. W miarę dojrzewania sektora tempo jego wzrostu maleje, doprowadzając do wzmożonej rywalizacji i malejących zysków. Konkurencja zawsze działa w kierunku obniżenia stopy zysku firm.

Konkurencję na leśnym rynku usług można zobrazować posługując się wskaźnikiem konkurencyjności wyrażonym następującym wzorem:

$$W_k = \frac{L_{of}}{L_{zam}} \times 100$$

gdzie:

- W_k – wskaźnik konkurencyjności na leśnym rynku usług w danym roku,
- L_{of} – liczba ofert złożonych przez firmy leśne w pierwszym postępowaniu przetargowym,
- L_{zam} – liczba wszystkich części (pakietów) zamówienia na usługi leśne na dany rok.

Zgodnie z przyjętymi procedurami organizowania przetargów na usługi z zakresu gospodarki leśnej przez nadleśnictwa, pierwsze postępowanie przetargowe jest organizowane pod koniec roku kalendarzowego poprzedzającego rok, w którym będą obowiązywały wyniki przetargu. I tak, np. wskaźnik konkurencyjności roku 2010 obrazuje sytuację na rynku usług pod koniec roku 2009,

w praktyce na 1–3 miesiące przed rozpoczęciem roku, na który został obliczony wskaźnik.

Tabela 3.7. Wskaźnik konkurencyjności na leśnym rynku usług w latach 2005–2011

Lp.	RDLP	Lata						
		2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Białystok	100,8	103,7	100,0	81,1	99,2	111,5	105,7
2.	Katowice	72,7	75,0	82,2	82,2	88,4	102,1	121,3
3.	Kraków	99,4	99,4	92,2	92,3	95,6	97,3	97,3
4.	Krosno	97,2	106,0	96,8	95,7	101,8	103,8	103,8
5.	Lublin	88,6	84,3	89,2	82,4	89,6	89,6	89,8
6.	Łódź	102,1	94,3	96,7	102,2	124,6	132,5	135,4
7.	Olsztyn	87,0	88,7	85,6	86,7	92,6	94,0	98,3
8.	Piła	99,3	105,5	92,23	91,3	106,1	129,0	104,3
9.	Poznań	99,2	100,0	97,7	110,4	114,9	129,7	129,5
10.	Szczecin	89,8	93,7	88,4	96,4	118,4	126,4	126,4
11.	Szczecinek	106,6	100,2	101,1	100,2	113,3	126,2	131,0
12.	Toruń	81,1	79,0	78,8	74,8	77,0	84,1	92,4
13.	Wrocław	83,8	86,5	80,5	87,6	96,6	100,0	91,6
14.	Zielona Góra	92,3	825	78,8	82,9	110,4	128,2	145,2
15.	Gdańsk	81,7	60,8	64,5	75,6	79,4	103,8	108,4
16.	Radom	101,7	99,2	91,1	89,0	94,4	107,8	114,8
17.	Warszawa	10,0	68,3	60,6	64,3	74,4	81,1	90,7
Lasy Państwowe		89,5	89,5	87,9	88,3	98,8	107,5	111,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych DGLP

W tabeli 3.7. przedstawiono wskaźniki konkurencyjności w latach 2005–2011. Informacje uzyskane od nadleśnictw w drodze ankiety za 2005–2006 są niekompletne, gdyż zgodnie z art. 97 ustawy *Prawo zamówień publicznych* nadleśnictwa jako zamawiający mają obowiązek przechowywania protokołów wraz z załącznikami przez okres 4 lat od dnia zakończenia postępowania o udzielenie zamówienia. Nadleśnictwa miały zatem prawo nieprzechowywania tych materiałów. W tych latach również w wielu nadleśnictwach obowiązywały umowy wieloletnie zawarte z firmami wcześniej (np. w nadleśnictwach z terenów regionalnych dyrekcji LP w Warszawie i Poznaniu), nie musiały więc przeprowadzać przetargów.

W 2007 r. wskaźnik konkurencyjności firm działających na rzecz Lasów Państwowych wyniósł 87,9%. Najwyższe wskaźniki konkurencyjności były podczas przetargów na rok 2007 w nadleśnictwach z terenów regionalnych dyrekcji LP w Szczecinku (101,1%), Białymstoku (100%) i Poznaniu (97,7%). W tych regionalnych dyrekcjach LP na jeden pakiet wystawiony do przetargu przez nadleśnictwo przypadała jedna oferta złożona przez firmę. Z kolei najniższe wskaźniki w 2007 r. odnotowano podczas przetargów organizowanych w nadleśnictwach z terenów regionalnych dyrekcji LP w Warszawie (60,6%), Gdańsku (64,5%) i Toruniu (78,8%). Oznacza to, że od 24,4% do 36,7% usług wystawionych na przetarg przez nadleśnictwa tych dyrekcji nie znalazło oferentów.

W 2008 r. nastąpił nieznaczny wzrost (o 0,4 p.p.) konkurencyjności wśród firm w sektorze usług leśnych. W nadleśnictwach z terenu RDLP w Poznaniu osiągnął on już nawet ponad 110% (tab. 3.7.). W analizowanym 2008 r. na 154 pakiety zamówienia na usługi leśne wystawione na przetarg przez nadleśnictwa z terenu tej dyrekcji było złożonych 170 ofert w pierwszym postępowaniu. Ponad 100% wskaźnik konkurencyjności osiągnął jeszcze w dwóch regionalnych dyrekcjach (w Łodzi i Szczecinku). Sytuację korzystną dla firm leśnych odnotowano w analizowanym okresie, podobnie jak w 2007 r., w regionalnych dyrekcjach LP w Warszawie (64,3%), Toruniu (74,8%) i Gdańsku (75,6%). Dla przykładu, nadleśnictwa RDLP w Warszawie wystawiły do przetargu 140 pakietów, na które firmy złożyły zaledwie 90 ofert.

W 2009 r. odczuwalne były działania antykrzysowe podjęte przez kierownictwo Lasów Państwowych. Nastąpiło ograniczenie realizacji niektórych zadań gospodarczych nadleśnictw, co przyczyniło się do wzrostu konkurencyjności na leśnym rynku usług. Nastąpił wzrost wskaźnika konkurencyjności o ponad 10% w porównaniu z rokiem poprzednim. Niemniej jednak nie przekroczył on jeszcze 100% (tab. 3.7.). Najwyższy wskaźnik konkurencyjności odnotowano w regionalnych dyrekcjach LP w Łodzi (124,6%), Szczecinie (118,4%) i Poznaniu (114,9%). Dla firm z terenów dyrekcji LP w Łodzi i Poznaniu rok 2009 był kolejnym rokiem, w którym na przetargach odnotowywano najwyższe wskaźniki konkurencyjności w Lasach Państwowych. Z kolei dla firm z terenów regionalnych dyrekcji w Warszawie, Toruniu i Gdańsku był to trzeci rok o korzystnej sytuacji na rynku usług leśnych, bowiem wskaźniki konkurencji w latach 2007–2009 nie osiągnęły wówczas 100%.

W 2010 r. po raz pierwszy średni wskaźnik konkurencyjności przetargów organizowanych przez nadleśnictwa na podstawie przepisów ustawy *Prawo zamówień publicznych* przekroczył 100% (107,5%). W stosunku do poprzedniego

roku nastąpiło w Lasach Państwowych zmniejszenie o 254 pakiety zamówienia podstawowego sformułowane do przetargu przez nadleśnictwa. Z kolei liczba zgłoszonych przez firmy leśne ofert była większa o 151 w porównaniu z rokiem poprzednim. W wyniku tego, w 12 na 17 regionalnych dyrekcji LP wskaźnik konkurencyjności przetargów przekroczył 100%. Ponownie największy wskaźnik był w dwóch regionalnych dyrekcjach LP, tj. w Łodzi (132,5%) i Poznaniu (129,7%). W przetargach na rok 2010 wysoki wskaźnik konkurencyjności, wynoszący 129,4%, był w RDLP w Szczecinie. Równocześnie trzeci rok z rzędu najkorzystniejsze warunki przetargów dla firm leśnych były na terenach regionalnych dyrekcji w Warszawie i Toruniu. Wskaźniki konkurencyjności przetargów wyniosły tam odpowiednio 81,1 i 84,1%. Trzecią dyrekcją, na terenie której wskaźnik konkurencyjności firm był w analizowanym roku najniższy, była RDLP w Lublinie (89,6%).

Z kolei rok 2011 był drugim rokiem, kiedy wskaźnik konkurencyjności na rynku usług leśnych osiągnął wartość powyżej 100% (111,42%) i był on większy w stosunku do poprzedniego roku o 3,9 punktów procentowych. W Lasach Państwowych nastąpiło zmniejszenie liczby pakietów zamówienia wystawionych na przetarg przez nadleśnictwa o 287 i jednocześnie nastąpiło zmniejszenie liczby ofert zgłoszonych przez firmy leśne o 142, w porównaniu z rokiem poprzednim. Wzrost wskaźnika konkurencyjności w stosunku do roku 2010 odnotowano w dziesięciu regionalnych dyrekcjach LP, spadek – w czterech (w Białymstoku, Pile, Poznaniu i we Wrocławiu). Na tym samym poziomie utrzymał się on w trzech regionalnych dyrekcjach LP: w Krakowie, Krośnie i Szczecinie. Najwyższą wartość wskaźnika konkurencji odnotowano w RDLP w Zielonej Górze (145,2%), gdzie nastąpił wzrost tego wskaźnika w stosunku do poprzedniego roku aż o 16,9 punktów procentowych. Podobnie jak w roku 2010, najwyższe wskaźniki konkurencyjności cechowały również przetargi w regionalnych dyrekcjach w Łodzi (135,4%), Szczecinku (131,0%) i Poznaniu (129,5%). W regionalnych dyrekcjach LP w Lublinie i Warszawie w 2011 r. były najkorzystniejsze warunki przetargów dla firm leśnych. Wskaźniki konkurencji wyniosły odpowiednio 89,8 i 90,7% (tab. 3.7.).

A zatem, jedynie na terenie nadleśnictw podległych RDLP w Szczecinku wskaźnik konkurencyjności przetargów wyniósł powyżej 100% w całym okresie (2005–2011). Było to wynikiem m.in. znacznego rozproszenia sektora usług leśnych (udziału firm jednoosobowych i zatrudniających 2–5 robotników), wystawiania na przetargach dużej liczby pakietów (400–450), o średniej wartości pakietu powyżej 400 tys. zł, oraz polityki kierownictwa tej dyrekcji i nadleśnictw,

polegającej na dostosowaniu liczby pakietów do liczby potencjalnych oferentów przystępujących do przetargów (najczęściej firm lokalnych). Świadczyć o tym mogą wskaźniki konkurencyjności przetargów w latach 2005–2008, kiedy przekraczały one nieznacznie próg 100% (tab. 3.7.).

Z kolei w pięciu regionalnych dyrekcjach Lasów Państwowych (w: Krakowie, Lublinie, Olsztynie, Toruniu i Warszawie) wskaźnik konkurencyjności nie przekroczył 100% w żadnym roku (2005–2011). Nie potwierdza to poglądów głoszonych przez przedstawicieli Stowarzyszenia Przedsiębiorców Leśnych z Gołuchowa o powszechnym „wycinaniu” się firm na przetargach w Lasach Państwowych. Ta opinia może znaleźć potwierdzenie jedynie w odniesieniu do sytuacji regionalnych dyrekcji w Poznaniu i Łodzi, gdzie w ostatnich czterech latach odnotowano najsilniejszą konkurencję. Sytuacji tych dwóch dyrekcji nie można utożsamiać z sytuacją w całych Lasach Państwowych.

3.5. Przeżywalność firm leśnych

Demografia przedsiębiorstw¹⁹, rozumiana jako gałąź wiedzy o dynamice powstawania nowych i upadku już istniejących firm, dostarcza szeregu wskaźników, które – obok dynamiki PKB – mogą być traktowane jak barometr stanu gospodarki kraju. Są to istotne wskaźniki, ponieważ odzwierciedlają nie tylko wpływ tzw. twardych czynników wzrostu gospodarczego, ale także niezamierzonych, związanych z nastrojami inwestorów i ich przewidywaniami co do możliwości prowadzenia przedsiębiorstwa [<http://een.org.pl/index.php/rynek-wewnetrzny>]. Wskaźnik przeżywalności firm jest jednym ze wskaźników świadczących o kondycji gospodarki.

Naukowcy zajmujący się tą problematyką stworzyli teorię tzw. przeżywalności firmy, z uwzględnieniem bogatej listy czynników wpływających na przeżywalność firm. Czynniki te można usystematyzować, dokonując ich podziału na tkwiące w samym przedsiębiorstwie (wiek, wielkość, strategia działania firmy), w otoczeniu (sektor, region, bodźce makroekonomiczne i otoczenie

¹⁹ Termin „demografia przedsiębiorstw” jest błędny, gdyż pochodzi on od dwóch słów greckich: demos = lud oraz grapho = pisać i oznacza naukę o ludności zajmującą się jakościowymi i ilościowymi badaniami stanów, struktur, ruchów i rozwoju ludności w określonych warunkach historycznych. Nie da się więc słowa demografia oderwać od ludzi i przypisać innym zbiorowościom [Domański, Szreder 2012].

instytucjonalne) oraz w charakterystyce właściciela – menedżera. Ten ostatni czynnik jest obiektem analiz wielu badaczy z różnych dziedzin. Na przykład psychologowie patrzą na przedsiębiorcę przez pryzmat jego cech, takich jak: potrzeba samorealizacji, satysfakcja, chęć sprostania kolejnym wyzwaniom [Szymański 2012, Brüderl i in. 1992]. Ekonomisci widzą w przedsiębiorcach koordynatorów, jednostki przyjmujące na siebie ryzyko lub też innowatorów, którzy wyznaczają nowe trendy w gospodarce [Hébert, Link 1989]. Socjologowie natomiast skupiają swą uwagę na cechach socjo-psychologicznych właściciela firmy, które są w stanie zapewnić sukces jego przedsięwzięciu [Min 1984].

Dla przykładu, według badań Głównego Urzędu Statystycznego, w 2004 r. kobiety założyły rekordową liczbę firm, bowiem aż 41% przedsiębiorców to właśnie kobiety. W porównaniu z rokiem 2003, wskaźnik ten wzrósł aż o 5,2 punktu procentowego. Trzeba podkreślić, że ten wskaźnik należy do najwyższych w Europie. Polskie kobiety są więc relatywnie bardzo przedsiębiorcze. Zaobserwowano, że dla firm prowadzonych przez mężczyzn współczynnik przeżycia kolejnego roku jest zwykle o 2–4 punkty procentowe wyższy niż w przypadku firm kierowanych przez kobiety [GUS 2009].

Badania Głównego Urzędu Statystycznego objęły również związki między przeżywalnością firm a strukturą wiekową przedsiębiorców oraz ich wykształceniem. W 2004 r. zmieniła się struktura wiekowa osób zakładających nowe firmy. W 2003 r. najczęściej firmy były tworzone przez osoby w wieku średnim: 34,5% firm założyły osoby w wieku 30–39 lat, a 11,9% – osoby w wieku 40–44 lat. W roku następnym odsetek ten znacznie spadł: o 4,2 punktu procentowego dla osób trzydziestoletnich i o 2,1 punktu dla osób w wieku 40–44 lat. Udział osób w wieku średnim zmniejszył się na rzecz udziału osób najmłodszych – do 30 roku życia. W 2004 r. to właśnie osoby najmłodsze najczęściej zakładały firmy (wzrost o 4 punkty procentowe). Nie jest to zaskakujące ze względu na fakt, że w latach 2004–2005 najwyższą stopę bezrobocia odnotowano wśród osób najmłodszych. Brak miejsc pracy dla tej grupy osób, o stosunkowo wysokim poziomie wykształcenia, spowodował, że osoby najmłodsze są coraz częściej skłonne do podjęcia ryzyka rozpoczęcia własnej działalności gospodarczej. Ryzyko to nie jest większe niż w przypadku osób starszych, ponieważ badania nie wykazały zależności między wielkością współczynnika przeżywalności firm a wiekiem właściciela. Nie zauważono także związku pomiędzy wykształceniem właściciela a wysokością współczynnika przeżywalności firmy w kolejnych latach. [GUS 2009].

Jak widać, nie należy bezkrytycznie akceptować tezy, iż właściciel jest sercem i mózgiem firmy, od którego cech osobowych zależy praktycznie wszystko. Różne sfery działalności gospodarczej będą wymagać różnych cech od właściciela i stąd będą wynikać problemy ze stworzeniem „wzorca” przedsiębiorcy, którego firma będzie generowała ponadprzeciętne przychody i działała w długim horyzoncie czasowym.

Teoretyczny model Jovanovica, opisujący dynamikę gospodarki, daje podstawy do stwierdzenia, że przeżywalność przedsiębiorstw zależy od ich wieku. Według tego modelu, różnorodne firmy podejmują decyzję o wejściu na rynek, nie znając swoich funkcji kosztów (czyli relatywnej efektywności). W trakcie prowadzenia działalności „odkrywają” efektywność swojego przedsiębiorstwa poprzez obserwowanie osiąganych wyników. Firmy rozpoczynające działalność są zatem mniejsze od tych prowadzących działalność przez dłuższy czas i tym samym bardziej podatne i bezbronne w stosunku do zmian zachodzących w otoczeniu. Nowe firmy stopniowo poznają swoje możliwości prowadzenia działalności. Podmioty, które nie posiadały lub nie nabyły odpowiednich umiejętności, stopniowo wychodzą z rynku. Każda nowa jednostka potrzebuje czasu, zanim nabędzie odpowiedniej wiedzy, wyrobi pewne przyzwyczajenia w gronie swoich pracowników, wytworzy sieć powiązań z kontrahentami i nabywcami, bazujących na zaufaniu. Proces nauki może trwać kilka lat, co pozwala oczekiwać, że wyższe natężenie „umierania” firm będzie obserwowane w grupie firm najmłodszych. Tym samym natężenie likwidacji przedsiębiorstw powinno maleć wraz z ich wiekiem [Jovanovic 1982].

Badania GUS-u zdecydowanie potwierdzają, że przedsiębiorstwu najtrudniej jest przetrwać pierwszy rok swojej działalności. W tym okresie kończyło działalność średnio około 40% firm. W dłuższym okresie większe szanse przeżycia miały przedsiębiorstwa zarejestrowane jako osoby prawne. Były to przeważnie firmy już na starcie większe i silniejsze. Ich współczynnik przeżywalności przewyższał o kilka punktów procentowych analogiczny współczynnik dla osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą. Ta tendencja jest stała w czasie. Także w zdecydowanie lepszej sytuacji są przedsiębiorstwa, które od początku zatrudniają pracowników. W ich przypadku współczynnik przeżywalności też jest o kilka punktów procentowych wyższy niż w przypadku tzw. samozatrudnionych [GUS 2009].

Niezależnie jak zdefiniujemy wielkość firmy (liczba osób zatrudnionych, zasób kapitału czy wielkość obrotów), jest to czynnik silnie zwiększający prawdopodobieństwo przetrwania. Duże podmioty mają większą szansę na osiągnięcie

produkcji przekraczającej minimalną efektywną skalę charakterystyczną dla sektora, w którym prowadzona jest działalność. Ponadto prowadzą one działalność bardziej zdywersyfikowaną, co zmniejsza szansę bankructwa, gdyż niekorzystne warunki na jednym rynku mogą być kompensowane przez lepsze na innych.

W literaturze przedmiotu zarówno wiek, jak i wielkość przedsiębiorstwa są postrzegane jako miernik efektywności wynikającej z różnego doświadczenia, zdolności kadry zarządzającej, technologii produkcji i organizacji firmy. Również duże przedsiębiorstwa mają większe zdolności do pozyskania kapitału i lepszą pozycję do wyszukania i zatrudnienia lepiej wykwalifikowanych pracowników [Esteve-Perez, Mañez-Castillejo 2006].

Większe natężenie „umierania” firm w grupie firm małych można wyjaśnić mniejszymi umiejętnościami i talentem do zarządzania ich właścicieli w porównaniu z kadrą zarządzającą dużych podmiotów. Ponadto małe przedsiębiorstwa mają mniejszą szansę na pozyskanie dobrze wyedukowanych menedżerów. Kierownicy o gorszych kwalifikacjach częściej popełniają błędy, polegające na niepoprawnym oszacowaniu możliwości koordynowanej przez nich jednostki.

Duże firmy powinny przetrwać dłużej nawet wtedy, gdy ich efektywność okaże się mniejsza niż założona przez kadrę kierowniczą. Zanim zdecydują się na zakończenie działalności, mogą zmniejszyć swoją wielkość i skalę prowadzonej działalności [Klein, Moeschberger 2003]. Ponadto podmioty gospodarcze używają różnych technologii w zależności od skali prowadzonych działań. Małe jednostki stosują mniej kapitałochłonne metody, więc koszty zmienne stanowią tutaj większą część kosztów całkowitych. Jeżeli ceny zaczną spadać, to konsekwencją takiej struktury kosztów będzie wychodzenie z rynku małych firm jako pierwszych [Mata, Portugal 1994]. Wielkość firmy w momencie jej wejścia na rynek można interpretować jako oszacowanie a priori przyszłych wyników dokonane przez właściciela – im większy rozmiar powstałej jednostki, tym większe oczekiwania sukcesu w przyszłości [Frank 1988].

Wielkość firmy w momencie rozpoczęcia działalności można uznać za pewien miernik oceny własnych możliwości założyciela do prowadzenia biznesu. Rozpoczęcie działalności na niewielką skalę – od produkcji lub wykonanej usługi – pozwala zminimalizować koszty „błędnego wejścia na rynek” [Strotmann 2007].

Czynnikiem najbardziej wpływającym na dalsze losy przedsiębiorstwa są inwestycje. Co roku inwestuje zaledwie 20–30% wszystkich przedsiębiorstw (w 2004 r. było to 28,8% przedsiębiorstw). Zdecydowanie częściej inwestują przedsiębiorstwa posiadające osobowość prawną i takie, które od początku zatrudniały pracowników. Fakt inwestowania zwiększa ich współczynnik przeżycia

o około 10 punktów procentowych. Mimo że związek pomiędzy inwestycjami a współczynnikiem przeżycia jest niezaprzeczalny, przedsiębiorstwa zbyt rzadko korzystają z tej możliwości. Odsetek firm inwestujących nie zwiększa się wraz z długością okresu istnienia firmy na rynku. W kolejnych latach działalności nadal inwestuje około 20–30% firm, chociaż zauważa się, że z roku na rok prawdopodobieństwo przeżycia firmy inwestującej wzrasta [Raport 2009].

Spośród podmiotów powstałych w roku 2003 i aktywnych w 2008 r. przeżyło 60,4% przedsiębiorstw, które w pierwszym roku działalności ponosiły nakłady inwestycyjne i 40,9% jednostek, które ich nie ponosiły. Odsetek przeżywających jednostek inwestujących był przy tym wyższy w przypadku osób prawnych (64,7%) niż fizycznych (59,9%), a także wyższy w przypadku podmiotów zatrudniających pracowników najemnych (79,9%) niż tych, w których pracowali sami właściciele (42,8%).

Wskaźnik przeżycia nieinwestujących firm w latach 2003–2008 należących do osób fizycznych był znacznie niższy niż wskaźnik przeżycia podmiotów ponoszących nakłady inwestycyjne. Wyniosły one odpowiednio 39,1 i 59,9%. Podobne zależności zachodziły bez względu na wielkość zatrudnienia i podstawowy rodzaj działalności [Raport 2009].

Wśród przedsiębiorstw powstałych w 2003 r. i aktywnych w następnych 5 latach udział podmiotów inwestujących nieznacznie wzrósł. W 2008 r. działalność inwestycyjną prowadziło 35,5% podmiotów. Ich udział był wyższy od udziału przeciętnego osób prawnych oraz jednostek zatrudniających pracowników najemnych (odpowiednio 42,8% oraz 46,8%) [Raport 2009].

Wraz ze wzrostem obszaru działalności firmy wzrasta prawdopodobieństwo przeżycia przedsiębiorstwa, a także skłonność do inwestowania. Firmy leśne działają najczęściej na rynku lokalnym (co roku powyżej 50% przedsiębiorców), toteż mają niewielki współczynnik przeżywalności. Wyrażna jest też zależność szansy przeżycia kolejnego roku od wielkości rynku. Eksporterzy stanowią co roku marginalną część nowych przedsiębiorców, ale to oni częściej utrzymują się na rynku. Badania pokazują także, że rynek działania zależy ściśle od branży. Najwięcej eksporterów działa w sekcjach „transport” (14,8%) oraz „obsługa nieruchomości i firm” (10%). Zupełnie sporadycznie działają na rynkach zagranicznych firmy zajmujące się edukacją, ochroną zdrowia, drobnymi usługami i – co ciekawe – pośrednictwem finansowym [Raport 2009].

W sektorze usług leśnych nie prowadzono dotychczas na szeroką skalę badań czynników wpływających na przeżywalność firm leśnych. Nieliczne badania dotyczą przeżywalności firm inwestujących. I tak, podczas przeprowadzonego

na przełomie lat 2006 i 2007 badania ankietowego sektora usług leśnych, poproszono ankietowane firmy leśne o podanie informacji nt. stosunku wydatków przeznaczonych na inwestycje do przychodów ze sprzedaży towarów i usług w 2005 r. [Kocel 2007]. Spośród 834 firm inwestujących w środki trwałe oraz wartości niematerialne i prawne stosunek tych inwestycji do przychodów na poziomie powyżej 10% wykazało 236 wieloosobowych firm leśnych. Wskaźnik przeżywalności tych firm do 2011 r. wyniósł 46,2%. Dla porównania, w gospodarce narodowej w branży „pozostała działalność usługowa” wskaźnik przeżycia po pięciu latach wyniósł 35,9% [Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw 2011].

Jak podkreślono wcześniej, testowanie wielu hipotez z zakresu przeżywalności firm leśnych jest niemożliwe ze względu na brak wiarygodnych danych statystycznych. Problem ten jest szeroko podkreślany w pracach badawczych poruszających tę tematykę [Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw 2011, Szymański 2012]. Warto jednak zapoznać się z wynikami analiz z zakresu przeżywalności firm leśnych w latach 2005–2011. Materiały te zostały opracowane na podstawie informacji uzyskanych z Systemu Informatycznego Lasów Państwowych, dotyczących umów zawieranych przez firmy leśne z nadleśnictwami (według Numerów Identyfikacji Podatkowej – NIP-ów firm).

Obliczone wskaźniki przeżywalności dla firm leśnych mogą być niezgodne ze stanem faktycznym, gdyż nie ma możliwości przeprowadzenia pełnej weryfikacji historii firm. Firmy, które „zniknęły” z Systemu Informatycznego Lasów Państwowych mogły ulec likwidacji, zawiesić działalność gospodarczą, połączyć się z inną firmą (dokonać fuzji firm), a także wycofać się z rynku lub przenieść swoje aktywa do innych sektorów gospodarki (przebranżowić się). Mogły również, przegrywając przetarg na usługi leśne w nadleśnictwach, stać się podwykonawcami innych firm, które ten przetarg wygrały. Z dużym prawdopodobieństwem można postawić tezę, że: „z rynku znikają firmy, ale nie znikają przedsiębiorcy”.

W tabeli 3.8. przedstawiono liczbę firm (według zawartych umów) w sześciu analizowanych okresach oraz wskaźnik ich przeżywalności według regionalnych dyrekcji Lasów Państwowych. W pierwszym okresie, tj. w 2005 r., na podstawie zawartych umów odnotowano zaledwie 26 firm, z których do 2011 r. przeżyło 30,8%. Liczba firm objęta analizą w 2006 r. również była niewielka, gdyż wyniosła 691 firm. Wskaźnik przeżywalności tych firm wyniósł 63,39%. Na terenie RDLP w Warszawie odnotowano najwyższy wskaźnik przeżywalności firm, zarówno w tym okresie, jak i w latach 2010–2011, 2009–2011 i 2007–2011. Wysoki wskaźnik przeżywalności firm należy powiązać z niskim wskaźnikiem konkurencyjności

na rynku usług w tej regionalnej dyrekcji LP (rozdział 3.4.). Niski wskaźnik konkurencyjności na leśnym rynku usług miał istotny wpływ na wskaźnik przeżywalności firm z terenu RDLP w Toruniu (tab. 3.7. i 3.8.). Na terenie tej dyrekcji była najwyższa w Lasach Państwowych przeżywalność firm aż w czterech okresach analitycznych, tj. w okresach o nasilającej się konkurencji na rynku usług. Ta zależność może potwierdzać tezę, że wraz ze stopniem nasilenia konkurencji na rynku usług rośnie udział firm wycofujących się z tego rynku.

Tabela 3.8. Wskaźnik przeżywalności prywatnych firm leśnych w Polsce w latach 2005–2011

Lp.	RDLP	Okresy przeżywalności firm					
		2005–2011	2006–2011	2007–2011	2008–2011	2009–2011	2010–2011
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Białystok	18,2	47,1	52,7	61,1	60,5	68,4
2.	Katowice	50,0	60,2	42,1	43,4	58,5	59,6
3.	Kraków		78,3	66,7	72,3	70,3	78,4
4.	Krosno	100,0	79,3	71,9	64,8	68,3	81,4
5.	Lublin		69,2	64,3	56,9	66,5	77,4
6.	Łódź		60,5	45,8	54,2	63,8	70,4
7.	Olsztyn		72,7	57,6	59,8	61,5	66,9
8.	Piła		70,4	58,7	69,2	72,3	69,4
9.	Poznań		44,8	48,7	39,6	51,5	63,6
10.	Szczecin	100,0	41,9	58,6	60,5	72,8	76,1
11.	Szczecinek		77,0	64,6	68,0	73,1	74,7
12.	Toruń	100,0	73,5	76,0	76,7	80,1	81,8
13.	Wrocław	16,7	40,0	29,2	35,4	44,4	57,7
14.	Zielona Góra		64,1	51,3	52,0	58,9	70,4
15.	Gdańsk		75,0	75,0	67,1	75,0	79,2
16.	Radom		65,0	59,8	66,8	69,8	74,9
17.	Warszawa		90,0	71,0	66,7	78,3	81,4
Lasy Państwowe		30,8	63,4	56,1	59,0	66,7	73,5
Liczba firm (według zawartych umów)		26	691	2548	3260	3124	2987

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych DGLP

Z kolei najniższe wskaźniki przeżywalności firm działających na rzecz Lasów Państwowych we wszystkich analizowanych okresach (w latach 2007–2011,

2008–2011, 2009–2011 i 2010–2011) odnotowano w nadleśnictwach z terenu RDLP we Wrocławiu. Można przypuszczać, że na wskaźnik ten wpływ miały wielkość rynku usług, a także częste zmiany kadrowe na stanowisku nadleśniczego. Nowi nadleśniczowie ustalali nowe zasady gry rynkowej.

Niski stopień przeżywalności firm z terenu RDLP w Katowicach może być również potwierdzeniem wpływu wielkości rynku usług na przetrwanie firm. W latach 2005–2009 leśny rynek usług działających na obszarze tej dystrykcji charakteryzował się niskim stopniem konkurencyjności, co wykluczyć może wpływ konkurencji na przeżywalność firm. Ponadto czynnikiem wpływającym na przeżywalność firm, podobnie jak w przypadku firm z terenu RDLP Poznań, może być wpływ organizacji zrzeszających prywatnych przedsiębiorców na promowanie na rynku usług dużych firm i ograniczanie funkcjonowania firm małych.

Na podstawie analizy wskaźników przeżywalności firm w sektorze usług leśnych można przedstawić następujące konkluzje:

- wraz ze skracaniem się okresu prowadzenia działalności gospodarczej na leśnym rynku usług rośnie wskaźnik przeżywalności firm;
- w regionalnych dystrykcjach LP, w których w analizowanych okresach był wysoki stopień konkurencji na rynku usług, odnotowywano przeważnie najniższy wskaźnik przeżywalności firm;
- na wskaźnik przeżywalności firm leśnych w znacznej mierze mają wpływ również takie czynniki, jak: wielkość rynku usług, siła oddziaływania organizacji zrzeszających prywatnych przedsiębiorców leśnych na politykę kierownictwa nadleśnictw i RDLP w zakresie kreowania rynku usług leśnych (np. w RDLP w Poznaniu, gdzie domagano się kreowania dużych podmiotów gospodarczych kosztem małych firm „rowerowych”);
- wskaźniki przeżywalności firm w sektorze usług leśnych są na ogół wyższe niż w całym sektorze małych i średnich przedsiębiorstw, np. wskaźnik przeżywalności firm leśnych inwestujących w środki trwałe oraz środki niematerialne i prawne.

3.6. Wyposażenie firm w środki techniczne i ich wykorzystanie

3.6.1. Wdrażanie innowacyjnych rozwiązań technicznych i technologicznych

Transformacja polskiej gospodarki leśnej zapoczątkowana na początku lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku pozwoliła nadleśnictwom na większą swobodę realizacji zadań, lecz zwiększyła odpowiedzialność za efektywność ekonomiczną. W tym okresie ujawniło się zarówno znaczne przeinwestowanie jednostek organizacyjnych Lasów Państwowych w środki techniczne, jak i nierównomierne ich rozmieszczenie w stosunku do potrzeb wykonawczych nadleśnictw. Przekazanie większości wykonawstwa prac leśnych do prywatnego sektora usług w okresie ekologizacji gospodarki leśnej wiąże się ze wzrostem jakości i złożoności wykonywanych zabiegów gospodarczych. Ta zmiana podejścia do prowadzenia gospodarki leśnej, podkreślana w zasadach zrównoważonego rozwoju, preferuje tworzenie drzewostanów o strukturze wielopiętrowej i różnowiekowej, toteż ograniczana jest wielkość powierzchni leśnych, na których pozyskiwanie drewna odbywa się zrębami zupełnymi. Wobec ekologizacji gospodarki leśnej zrodziło się pytanie, jaka technika maszynowego pozyskiwania drewna²⁰ będzie akceptowalna pod względem gospodarczym i ekologicznym tak, by potencjalne szkody wyrządzone w drzewostanie były jak najmniejsze.

Nieuchronność wdrażania nowoczesnych technologii w leśnictwie wynika z konieczności użycia bezpiecznego i wydajnego sprzętu mechanicznego we wszystkich działach gospodarki leśnej, a szczególnie w najbardziej pracochłonnym i niebezpiecznym dziale użytkowania lasu, tj. przy pozyskaniu i zrywce drewna. To one są miejscem najintensywniejszego rozwoju postępu technicznego i technologicznego w leśnictwie. Większość spotykanych technologii oparta jest na pracy pilarki spalinowej oraz ciągników rolniczych i skiderów jako

²⁰ Pod pojęciem „maszynowego pozyskiwania drewna”, zgodnie z podziałem przedstawionym przez Kamińskiego [1970], należy rozumieć taki sposób pozyskiwania surowca drzewnego, przy którym operator nie ma bezpośredniego kontaktu z obiektem produkcji. Często, szczególnie w krajach zachodnich, termin „maszynowe pozyskiwanie drewna” używany jest zamiennie z „w pełni zmechanizowanym pozyskiwaniem drewna”. Zmechanizowanie prac odbywa się poprzez zastosowanie specjalistycznych, wysoko wydajnych środków technicznych, przede wszystkim harwesterów i forwarderów.

środków zrywkowych, a także fowarderów i zestawów złożonych z ciągników rolniczych i kłonicowych przyczep samozaładowczych [Nurek, Zychowicz 2009]. Nie wszystkie jednak technologie są w pełni dostosowane do wymagań współczesnego leśnictwa. Ponadto używane środki techniczne mają dosyć znaczny stopień zużycia [Moskalik 2004].

Główny nurt wprowadzania innowacyjnych rozwiązań w procesie pozyskiwania drewna sprowadzić można do zastępowania wymienionych wyżej tradycyjnych metod metodami z wykorzystaniem harwesterów i forwaderów. W tym zakresie polskie leśnictwo korzysta głównie z innowacyjnych rozwiązań maszyn i procesów technologicznych opracowanych i wdrożonych w innych częściach świata – przede wszystkim w Skandynawii. W leśnictwie szwedzkim i fińskim niemalże całość prac zrębowych i ponad 90% prac pielęgnacyjnych w drzewostanach jest wykonywana na bardzo wysokim poziomie technicznym, z zastosowaniem maszyn wielooperacyjnych, w tym głównie harwesterów i forwaderów. Również w Niemczech udział maszynowego pozyskiwania drewna jest bardzo wysoki. W warunkach europejskich daje się zauważyć coraz powszechniejsze zastosowanie maszyn wielooperacyjnych. W wielu sytuacjach pozyskanie i transport nie byłyby bez nich możliwe. Ich liczba zwiększa się z każdym rokiem. W porównaniu do poprzednio stosowanych maszyn i urządzeń oraz technologii są one drogie, ale zapewniają bardzo duże bezpieczeństwo pracy oraz wysoką wydajność. Przy odpowiedniej organizacji prac i właściwym wykorzystaniu maszyn, metody te stają się konkurencyjne w stosunku do metod tradycyjnych również z ekonomicznego punktu widzenia [Fonder 2009].

Pamiętać jednak należy, że nie zawsze procesy akceptowane w innych krajach mogą być bezpośrednio przenoszone do naszych lasów, ze względu na różne podejście do gospodarki leśnej, inny sposób zarządzania, inne uwarunkowania terenowe i drzewostanowe. Są one w niewielkim stopniu dostosowywane do specyfiki polskiego leśnictwa, wynikającej z odmiennych warunków przyrodniczych i przyjętych zasad hodowli lasu. Stąd też, pomimo wielu zalet pozyskiwania drewna za pomocą harwesterów i konsekwentnego od kilkunastu lat ich wdrażania w Polsce, ilość drewna pozyskiwanego przy ich użyciu stanowi zaledwie kilka procent całości pozyskania [Nurek, Zychowicz 2009].

Możliwości inwestycyjne większości firm leśnych są ograniczone, co sprawia, że część z nich bazuje na ręcznym wykonawstwie prac leśnych, stosując uproszczone technologie. Są to firmy wykonujące prace pozyskania drewna z zastosowaniem pilarki i dostosowanych do zrywki drewna ciągników rolniczych. Jedynie niewielki procent firm wyposażonych jest w wysokowydajny

sprzęt leśny, pochodzący najczęściej z drugiego obiegu, o różnym stopniu technicznego zużycia [Runo 2009]. Firmy te ponoszą znaczne koszty zarządzania i eksploatacji sprzętu. Są to koszty logistyki środków technicznych, gdyż nadal niewiele nadleśnictw zamawia na przetargach usługi specjalistyczne, wymagające wysoko wydajnych środków specjalistycznych. Stosowanie maszynowego pozyskania drewna związane jest ze stosunkowo wysokimi kosztami inwestycyjnymi. W związku z tym, nie wszystkie firmy działające w sektorze usług leśnych mogą sobie pozwolić na zakup czy też leasing tego typu maszyn. Firmy takie muszą posiadać określoną zdolność kredytową.

Mimo to, wielu właścicieli zakładów usług leśnych zaczęło w coraz większym zakresie interesować się maszynowym pozyskiwaniem drewna, gdyż daje ono możliwości zmniejszenia zatrudnienia i zwiększenia wydajności pracy. Różnice wydajności pracy przy wykonywaniu operacji technologicznych z wykorzystaniem harwesterów w stosunku do pilarek są dość znaczne. Wydajność harwestera jest znacznie wyższa od wydajności drwala, według informacji podanych w literaturze przedmiotu o około 8–10 razy. Zatem harwester zastępuje pracę mniej więcej 10 drwali [Moskalik 2004].

Innowacyjne rozwiązania techniczne i technologiczne są wdrażane przez przedsiębiorców leśnych pod warunkiem spełnienia wymogów wynikających z zasad hodowli lasu oraz uzyskania korzyści ekonomicznej. Należy jednak pamiętać, że niezwykle istotnym czynnikiem wpływającym na decyzję przedsiębiorców o wyborze maszyn i technologii produkcji są przesłanki wynikające z ich relacji z zamawiającym usługi, czyli z przedstawicielami PGL Lasy Państwowe. Planowanie realizacji prac na powierzchni zrębowej lub trzebieżowej przez pracowników Lasów Państwowych istotnie przyczynia się do wzrostu wydajności po stronie firmy leśnej. Wydaje się, iż korzystne byłoby, aby np. szlaki zrywkowe, miejsce składowania drewna planować wspólnie z kierownikiem firmy leśnej lub tzw. brygadzystą. Współpraca w tym zakresie wymaga pogłębiania wiedzy i potwierdzenia zdobytych doświadczeń przez pracowników LP w zakresie nowych technik i technologii prac leśnych. Istotnym jest więc porozumienie między zleceniodawcą a wykonawcą prac leśnych [Banach 2009].

W Polsce efektywne wykorzystanie harwesterów w drzewostanach trzebieżowych młodszych klas wieku jest możliwe przy zapewnieniu rocznej wydajności pracy powyżej 15 tys. m³. W praktyce oznacza to, że harwester powinien osiągać minimalną wydajność godzinową rzędu 5 m³/h. Jest to możliwe jedynie przy pozyskiwaniu drzew, których minimalna średnia miąższość przekracza 0,08 m³. Pozyskując drewno w drzewostanach rębnych, należy osiągać wydajność pracy

powyżej 55 tys. m³ rocznie. Wymaga to przestrzegania dyscypliny organizacyjnej, zarówno od osób zarządzających lasami, jak i od wykonawców prac, a przede wszystkim zabezpieczenia odpowiedniego zakresu prac. Stosowanie harwesterów umożliwia jednak uzyskanie dodatkowych korzyści, które powinny być także uwzględniane w przeprowadzanych kalkulacjach. Jednym z przykładów takich korzyści jest optymalizacja rozkrojów drewna, dzięki czemu możliwe jest uzyskanie dodatkowych zysków [Moskalik 2004]. Ponadto stosowane w nadleśnictwach programy komputerowe współpracują z programami harwesterów i umożliwiają analizę poszczególnych pozycji zaplanowanych do cięcia w danym roku w kontekście zawartych umów sprzedaży, typują określone powierzchnie cięć dla konkretnego odbiorcy z rozbiciem na rodzaje kłód według długości i średnicy. Tego typu sortymentacji nie można wykonać ręcznie [Banach 2009].

Konsekwencją ekonomiczną ograniczania zrębów zupełnych na rzecz innych sposobów zagospodarowania jest wzrost kosztów pozyskania i transportu drewna w przeliczeniu na jednostkę powierzchni leśnej. Zmniejszenie powierzchni zrębu zupełnego i zmiana jego kształtu powodują wzrost kosztu jednostkowego pozyskiwania drewna. Dotyczy to zarówno tradycyjnych, jak i w pełni zmechanizowanych technologii. Na zrębach zupełnych nastąpi zwiększenie kosztów o 12–14%, natomiast przy wprowadzaniu gniazd do 10 arów wzrost kosztów może sięgać nawet 23–27%. Szersze wykorzystanie rębni złożonych przyczynia się do podwyższenia kosztów pozyskiwania drewna. W stosunku do zrębów zupełnych wzrost ten sięga od 5 do ponad 20%. Sytuacja taka niewątpliwie skutkuje obniżeniem rentowności działalności leśnej [Kwiecień i in. 1995].

Stosowanie maszynowego pozyskania drewna przyczynia się jednak do zmniejszenia liczby wypadków przy pracy. Według statystyk niemieckich, przy tradycyjnym pozyskiwaniu jeden wypadek przypada średnio na 5270 m³ wyrobionego drewna. Przy pozyskiwaniu z wykorzystaniem harwesterów i forwaderów jest to jeden wypadek na 84 513 m³, co oznacza ponad 16-krotny spadek urazów fizycznych.

Utrudnieniem przy wprowadzaniu maszynowego pozyskiwania drewna w warunkach polskich może być obowiązek przeprowadzania corocznych przetargów na usługi z zakresu gospodarki leśnej, zgodnie z przepisami ustawy *Prawo zamówień publicznych*. Dla firm leśnych oznacza to duże ryzyko niewykorzystania pracy drogich wysokowydajnych maszyn. Problemem dla zamawiającego jest wybór firmy reprezentującej najlepszą jakość prac z zachowaniem przestrzegania przepisów wspomnianej ustawy. Pozytywnym jednak przejawem obserwowanych zmian jest trend profesjonalizacji zakładów usług

leśnych. Przejawem tego jest ubieganie się firm o przyznanie im certyfikatu lub licencji jako gwarancji jakości. Zlecanie usług leśnych w trybie ustawy *Prawo zamówień publicznych* doprowadziło do urynkwienia cen za usługi. Powszechną obecnie praktyką wielu nadleśnictw jest podpisywanie z firmami leśnymi umów wieloletnich. Podpisanie takich umów w kilku nadleśnictwach z terenu różnych regionalnych dyrekcji zapewnia firmie duży zakres prac i jednocześnie sprzyja podejmowaniu decyzji o zakupie kolejnych zestawów do pozyskania i zrywki drewna. Na rynku usług leśnych pojawia się coraz więcej dużych, dobrze wyposażonych firm osiągających znaczne wydajności pracy przy niższych kosztach jednostkowych pracy. Sprzyja to wygrywaniu przez nie przetargów w nadleśnictwach.

Zdaniem Moskalika [2004], model maszynowego pozyskiwania drewna będzie w przyszłości stosowany i rozwijany w wielu krajach świata. O jego rozpowszechnianiu decydują udokumentowane walory technologiczne, ekonomiczne oraz ekologiczne. Polskie leśnictwo powinno rozpocząć szerokie przygotowania, umożliwiające wprowadzenie maszynowego pozyskiwania surowca drzewnego, polegające na weryfikacji obecnego udostępnienia komunikacyjnego powierzchni leśnej, stworzeniu systemu szkoleń operatorów maszyn oraz opracowaniu odpowiednich przepisów finansowo-podatkowych.

3.6.2. Liczba i stopień wykorzystania środków technicznych przez firmy leśne

Nowo powstające firmy leśne w początkowym okresie pracowały na sprzęcie kupionym od nadleśnictw w drodze przetargu ograniczonego bądź nieograniczonego, lub też w trybie pozaprzetargowym (najczęściej dla byłych pracowników nadleśnictw) oraz na sprzęcie, z którego korzystały w drodze najmu, dzierżawy lub leasingu. Był to jednak sprzęt w przeważającej większości: przestarzały technologicznie, zużyty technicznie (wyeksploatowany), nieprzystosowany do zadań oferowanych firmom w nadleśnictwach, niekompletnie wyposażony i niewłaściwie konserwowany [Kocel 1994, 1996, 1999; Sierakowski 1997].

Przeprowadzona w latach 1993 i 1996 ankietyzacja prywatnego sektora usług leśnych wykazała, że ankietowane firmy wieloosobowe i jednoosobowe nie posiadały wówczas żadnego procesora i harwestera (tab. 3.9.). W pierwszych latach transformacji polskiej gospodarki wysokie oprocentowanie kapitału wynikające

3. Powstanie i rozwój prywatnych firm leśnych...

z inflacji powodowało, że żadna kosztowna maszyna specjalistyczna, mimo dużej wydajności, nie wytrzymywała konkurencji z prostym sprzętem uniwersalnym, jakim była pilarka spalinowa. Stąd też niewielkim zainteresowaniem przedsiębiorców leśnych cieszyła się możliwość skorzystania z kredytu Banku Światowego oferowanego w owym czasie za pośrednictwem Lasów Państwowych [Kocel 1993, 1996].

Tabela 3.9. Wyposażenie prywatnych firm leśnych w wybrane środki techniczne oraz konie w latach 1993–2008

Rok	Ogólna liczba firm prywatnych	Samochody specjalistyczne średnionażowe do wywozu drewna (np. Star)	Samochody wysokotonażowe	Samochody samowyładowawcze do zrębków	Ciągniki rolnicze	Ciągniki zrywkowe linowe i chwytakowe	Forwardery	Procesory i harwestery	Miniciągniki (tzw. żelazny koń)	Ciągniki gąsienicowe	Konie
1	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	22
1993	377	94	36	10	221	71	3			41	103
1996	966	104	26	20	454	83	6			38	324
1999	3261	152	64	9	2227	329	14	1	77	67	1684
2003	2915	104	48	8	4683	579	30	30	101	85	1914
2006	1251	42	29	1	2990	490	98	28	61	64	977
2008						1503	259	128			

Źródło: lata 1993–2006 – opracowanie własne, rok 2008 – Dyrekcja Generalna Lasów Państwowych w Warszawie

Ostatnia ankietyzacja sektora usług leśnych, przeprowadzona na przełomie lat 2006 i 2007, obejmująca 1009 firm wieloosobowych i 242 jednoosobowe, udokumentowała, że firmy prywatne posiadały niewiele maszyn typowo leśnych, w tym np. 490 ciągników zrywkowych typu skider, 26 forwarderów, 2 procesory, 5 maszyn ścinkowych oraz 42 samochody średnionażowe i 29 wysokotonażowych do wywozu drewna. Wyposażone były natomiast w 2990 ciągników rolniczych, które oprócz pracy w lesie wykorzystywane były w gospodarstwach rolnych właścicieli firm leśnych (tab. 3.9.). Firmy wieloosobowe i jednoosobowe posiadały również 977 koni, z których 159 pracowało na terenie RDLP w Szczecinie, a 152 na terenie RDLP w Katowicach, gdzie są trudne warunki terenowe. Z innych maszyn i urządzeń do pozyskania drewna firmy

posiadały również rębaki i rozdrabniacze (kruszarki) do drewna w liczbie 184, które były wykorzystywane do porządkowania powierzchni zrębowych. Ponadto firmy wieloosobowe i jednoosobowe oferujące usługi z zakresu infrastruktury drogowej dysponowały: 58 koparkami, 37 ładowarkami, 34 spycharkami oraz 32 równiarkami [Kocel 2007].

Konkurencja w sektorze usług zmusiła prywatnych przedsiębiorców leśnych do poszukiwania nowych technologii prac leśnych, pozwalających na zwiększenie wydajności pracy i zmniejszenie kosztów robocizny. Pomimo piętrzących się trudności finansowych i innych barier, wielu przedsiębiorców zainwestowało w specjalistyczny sprzęt do pozyskania drewna. Zwłaszcza lata 2006–2009 były okresem dynamicznego zakupu specjalistycznych wysoko wydajnych środków technicznych, w szczególności harwesterów. Trzeba w tym miejscu zauważyć, że rozwój technologii pozyskiwania drewna przy wykorzystaniu harwesterów w krajach europejskich obserwowany jest już od ponad 20 lat. Szacuje się, że w Europie pracuje obecnie około 8 tysięcy harwesterów [Banach 2009].

Według danych Dyrekcji Generalnej Lasów Państwowych, na koniec 2008 r. w lasach zarządzanych przez PGL LP pracowały łącznie 1892 specjalistyczne środki techniczne (1503 skidery, 259 forwarderów, 129 harwesterów oraz 1 procesor – tab. 3.10.). Najwięcej harwesterów pracowało na terenach regionalnych dyrekcji LP w Białymstoku – 19, Olsztynie i Szczecinie – po 16, a w Gdańsku i Zielonej Górze – po 14. Z kolei najwięcej forwarderów odnotowano na terenach regionalnych dyrekcji LP w Szczecinku – 35, Gdańsku – 30, Zielonej Górze – 25 oraz Szczecinie – 24. Większość, tj. 60% maszyn pochodziła z drugiej ręki [Runo 2009], a według danych trzech największych importerów, 41% harwesterów sprzedanych w 2007 r. stanowiły maszyny fabrycznie nowe [Banach 2009].

Perspektywy rozwoju dla producentów leśnych maszyn wielooperacyjnych są dobre. Prognozuje się, że w 2030 r. drewno pozyskiwane metodą drewna krótkiego i kłodowanego w skali całego świata może stanowić około 60% całego maszynowego pozyskania. Wprowadzenie metody sortymentowej ułatwia pracę maszyn, zwiększa ich wydajność, pozwala na lepsze wykorzystanie surowca i zmniejsza koszty pozyskania i zrywki, a w dalszej perspektywie obniża koszty transportu [Moskalik 2004]. Trudno jest obecnie określić maksymalną liczbę harwesterów i forwarderów w Polsce, ocenia się jednak, że łączna liczba tych maszyn będzie wzrastała dynamicznie, do poziomu około 800 sztuk.

Odrębnym zagadnieniem jest stopień wykorzystania przez firmy leśne posiadanego sprzętu. Z przeprowadzonych w latach 2007 i 2008 badań dotyczących szacunkowego wykorzystania maszyn w odniesieniu do ich faktycznych

3. Powstanie i rozwój prywatnych firm leśnych...

możliwości wynika, że przedsiębiorcy wykonujący usługi na rzecz PGL LP wykorzystują harwestery w 58%, skidery w 67%, a forwardery w 60% [Runo 2009]. Główne czynniki determinujące wprowadzanie do pracy w lesie nowoczesnych środków technicznych zostały omówione w rozdziale 3.6.3.

Tabela 3.10. Wyposażenie prywatnych firm leśnych w specjalistyczne środki techniczne w roku 2008, według regionalnych dyrekcji Lasów Państwowych

Lp.	RDLP	Liczba maszyn					
		skidder	forwarder		harvester		mikroprocesor
			forwarder normalny	miniforwarder	harvester normalny	miniharvester	
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Białystok	46	20	0	19	0	0
2.	Gdańsk	72	24	6	14	0	0
3.	Katowice	271	15	3	6	1	0
4.	Kraków	112	4	0	4	0	1
5.	Krosno	261	4	0	1	0	0
6.	Lublin	43	2	0	0	0	0
7.	Łódź	18	3	0	1	1	0
8.	Olsztyn	95	19	1	16	0	0
9.	Piła	51	5	1	2	0	0
10.	Poznań	52	13	7	4	0	0
11.	Radom	89	2	0	0	0	0
12.	Szczecin	117	23	1	16	0	0
13.	Szczecinek	105	39	6	8	0	0
14.	Toruń	27	12	2	8	0	0
15.	Warszawa	10	5	0	3	0	0
16.	Wrocław	110	17	0	11	0	0
17.	Zielona Góra	24	25	0	14	0	0
Ogółem		1 503	232	27	127	2	1

Źródło: Dyrekcja Generalna Lasów Państwowych

Przyczynami tak niskiego stopnia wykorzystania sprzętu specjalistycznego, głównie harvesterów i forwarderów, są również przedwczesne reakcje przedsiębiorców leśnych na zwiększenie popytu oraz chęć wyprzedzenia konkurencji w ekspansji rynkowej. Są one powodem przeinwestowania albo inwestycji nietrafionych. Zwiększone zainteresowanie firm leśnych specjalistycznymi

środkami technicznymi jest typowym zachowaniem firm w sektorze leśnym na świecie. Znane są bowiem przykłady angażowania przez polskie firmy leśne sprzętu i operatorów maszyn z państw skandynawskich. Działania te prowadzą w konsekwencji do powstania nadmiaru zdolności produkcyjnych firm w sektorze usług leśnych. Rosnące koszty utrzymania nieproduktywnych maszyn są przyczyną złej kondycji finansowej firmy i powodują zmniejszenie zysków na pewien czas, a niekiedy na stałe. Dotyczy to w szczególności firm o małym udziale w rynku (np. firm leśnych obsługujących jedno leśnictwo i wykonujących mały zakres usług).

3.6.3. Czynniki determinujące wprowadzanie nowoczesnych środków technicznych do pracy w lesie

Wprowadzanie do lasu wysoko wydajnych drogich maszyn wielooperacyjnych do pozyskiwania i zrywki drewna jest niezbędnym środkiem realizacji celów ekonomicznych i ekologicznych. O ich zastosowaniu decydują przede wszystkim takie czynniki, jak:

- narastający brak rąk do pracy w gospodarce leśnej;
- migracja ludności ze wsi do miast w wyniku narastających problemów na rynku pracy w rolnictwie;
- ograniczenie ciężkiej i niebezpiecznej pracy ludzkiej;
- coraz bardziej rygorystyczne normy dotyczące bezpieczeństwa i ciężkości prac (zagadnienia ergonomii prac), które stopniowo będą eliminować prace ręczne w procesach związanych z podstawowym użytkowaniem lasu, wykonywane w ramach tradycyjnych technologii;
- niższe koszty jednostkowe w porównaniu z pracą ręczną (np. w Szwecji w ciągu ostatnich 40 lat wydajność pracy dzięki zastosowaniu maszyn wielooperacyjnych wzrosła ponad dziesięciokrotnie);
- możliwość szybkiego dostosowania się do wymagań i potrzeb rynku drewna;
- wymagania hodowli i ochrony lasu;
- możliwości ograniczenia szkód w glebie oraz w pozostającym drzewostanie.

Pomimo niekwestionowanych zalet maszynowego pozyskiwania drewna z zastosowaniem harwesterów i forwaderów istnieją pewne uwarunkowania i czynniki, które spowalniają proces wprowadzania nowych technologii

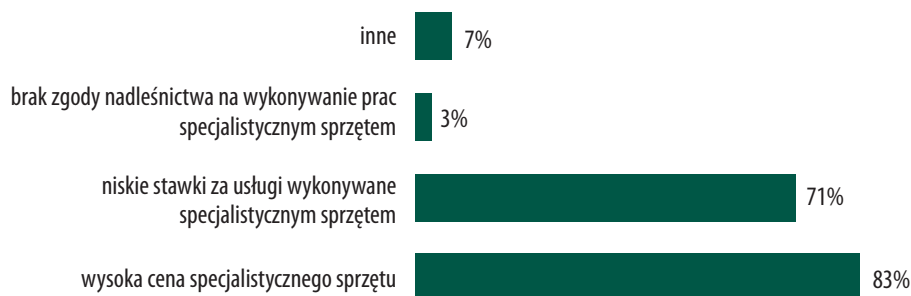
i nowoczesnych maszyn do polskich lasów. Do nich możemy zaliczyć [Fonder 2009]:

- bardzo wysoką cenę maszyn wielooperacyjnych;
- ograniczone możliwości finansowe zakupu przez usługodawców (firmy leśne) wysoko wydajnych maszyn leśnych;
- brak gwarancji pracy przez dłuższy czas, co jest spowodowane przepisami prawa (ustawa o zamówieniach publicznych);
- niemożność zapewnienia szerokiego zakresu pracy gwarantującego efektywne wykorzystanie maszyn wielooperacyjnych (brak na przetargach pakietów specjalistycznych, przygotowanych z myślą o maszynach wielooperacyjnych);
- brak odpowiedniej wiedzy i przekonania samych usługobiorców (nadleśnictw) do wprowadzania technologii wykorzystujących maszyny wielooperacyjne.

Dodatkowo do przyczyn niepełnego wykorzystania wysoko wydajnych środków technicznych leżących po stronie Lasów Państwowych można zaliczyć, m.in.:

- dostępność powierzchni (brak szlaków zrywkowych),
- brak unifikacji sortymentowej, pomiaru i ewidencji drewna pozyskiwanego przez maszyny wielooperacyjne (zwłaszcza kładowanego),
- znaczna liczba sortymentów drzewnych wyrabianych na jednej pozycji cięć, co powoduje zmniejszenie wydajności pracy przy zastosowaniu maszyn wielooperacyjnych [Kocel 2011c].

Przeprowadzone na przełomie lat 2006 i 2007 badania dotyczące barier wprowadzania do pracy w lesie specjalistycznego sprzętu potwierdzają w znacznym zakresie przedstawione wyżej opinie leśników praktyków [Runo 2012]. Najistotniejszą barierą wskazaną przez przedsiębiorców leśnych jest cena specjalistycznego sprzętu, zwłaszcza maszyn nowych (ryc. 3.3.). W przypadku harwesterów koszty zakupu, w zależności od modelu maszyny, wynoszą od 800 tys. do ponad 2,0 mln zł. Koszty napraw są również znaczące, sięgając od 90 do 125% kosztów amortyzacji. Oznacza to, że w okresie amortyzacji na naprawy harwesterów wydaje się średnio tyle samo, ile wynosi cena ich zakupu. Ponadto przyczyną złego stanu technicznego wielu maszyn wielooperacyjnych pracujących w Lasach Państwowych jest to, że większość zakupionych maszyn przez przedsiębiorców leśnych pochodzi z drugiego obiegu. Cechuje je wysoka awaryjność powodująca niską efektywność pracy. Koszty płac w strukturze kosztów godzinowych, w przeciwieństwie do pozyskiwania drewna pilarką, nie przekraczają z reguły 10%.



Rycina 3.3. Bariery wprowadzania nowych środków technicznych wskazane przez prywatnych przedsiębiorców leśnych w roku 2006 [Runo 2010]

Równie ważną barierą są niskie stawki, jakie za usługi specjalistycznym sprzętem oferuje usługobiorca (Lasy Państwowe), co wiąże się z potrzebą przeprowadzenia właściwego rachunku opłacalności zastosowania określonego sprzętu. Niskie stawki na przetargach na usługi leśne są również wynikiem nadmiaru zdolności produkcyjnych firm w sektorze usług leśnych, spowodowanego przedwczesnymi reakcjami przedsiębiorców leśnych na zwiększenie popytu na usługi (zdarzyło się to szczególnie w latach 2006–2008), oraz chęci wyprzedzenia konkurencji w ekspansji rynkowej, prowadzącej do przeinwestowania lub nietrafionych inwestycji. Wprowadzanie na szeroką skalę maszyn wielooperacyjnych możliwe jest jedynie wtedy, gdy będzie ono efektywne ekonomicznie. Efektywność ta w dużej mierze zależy zarówno od oferowanej płacy robotnikom leśnym wykonującym prace na poziomie ręczno-maszynowym z wykorzystaniem pilarek spalinowych, jak i z zastosowania harwesterów. Warto dokonać kilku porównań stawek proponowanych przez Lasy Państwowe firmom leśnym ze stawkami stosowanymi w gospodarce leśnej innych krajów. Należy jednak pamiętać, że koszty jednostkowe pracy sprzętu zależą od kosztów godzinowych użytkowania sprzętu oraz od osiągniętej wydajności pracy. W związku z tym, zmienność kosztów jednostkowych w poszczególnych krajach, przy wykonywaniu tych samych operacji i z użyciem tego samego sprzętu, może być znaczna.

W gospodarce leśnej Niemiec od 1 grudnia 2010 r. minimalna stawka godzinowa w branży usług leśnych wynosi 10,50 euro, tj. 46,83 zł (po kursie 4,46 zł). Z kolei w 2009 r. koszt 1 m³ ścinki i wyrobu sortymentów w Lasach Państwowych wynosił 23,97 zł, zaś zrywki drewna 20,48 zł. Natomiast w Finlandii za pozyskanie i zrywkę płacono 10,68 euro, co stanowi (po kursie 4,46 zł) 47,63 zł, a w LP za te usługi płacono łącznie 44,45 zł. Można przyjąć, że są to

stawki porównywalne dla omawianych krajów. W Szwecji za pracę harwestera w cięciach rębnych płacono średnio 207 koron szwedzkich (tj. 52,87 zł po kursie 0,4941 zł), zaś w LP – 27,64 zł (dane z RDLP w Szczecinie). Różnica ma się jak 1 : 1,91. A więc w Szwecji za pracę harwestera płacono prawie dwukrotnie więcej. We Francji za pracę harwestera w cięciach rębnych płacono średnio 9 euro (40,14 zł), a w Lasach Państwowych 27,64 zł. Ma się to jak 1 : 1,45. Natomiast prace wykonywane pilarką były w gospodarce leśnej Francji droższe o 16,37 zł niż w Polsce w Lasach Państwowych, które wyceniły je na 26,00 zł. Z kolei w Irlandii za pracę harwestera w cięciach rębnych płacono średnio 7 euro (31,22 zł), co w konfrontacji ze stawkami stosowanymi w Lasach Państwowych ma się jak 1 : 1,3. Różnica jest więc niewielka [Kocel 2011b].

Brak zgody nadleśnictw na wykonywanie prac specjalistycznym sprzętem wymieniło jako barierę w ich użytkowaniu zaledwie 3% spośród 921 przedsiębiorców leśnych, którzy udzielili odpowiedzi [Runo 2010]. Wyniki te obalają kolejny mit (często pojawiający się w publikacjach dotyczących unowocześniania technologii prac w leśnictwie), który niechęć ze strony leśników do wprowadzania sprzętu wielooperacyjnego wskazuje jako jedną z ważniejszych barier postępu technologicznego.

Dobrze wyszkolony operator harwestera jest w stanie wykonać pracę efektywnie, z zachowaniem odpowiedniej ostrożności, nie uszkadzając drzew i nie niszcząc gleby, runa ani nalotów czy podrostów. Dla właściciela maszyny operator jest najważniejszy, gdyż determinuje uzyskanie oczekiwanych rezultatów pracy tej maszyny. Zdolny, dobrze wyszkolony operator, po dwuletnim okresie pracy jest w stanie pozyskać średnio o 25% więcej drewna niż osoba początkująca. A zatem dobrzy operatorzy maszyn wielooperacyjnych są poszukiwani przez przedsiębiorców leśnych, nawet aż w Skandynawii. W Polsce jakość wyszkolenia operatorów jest jeszcze niska, co wynika z braku tradycji i doświadczenia szkolących w tym zakresie. Racjonalnych i nowoczesnych rozwiązań zapewniających zaspokojenie wzrastającego zapotrzebowania na dobrze wyszkolonych operatorów należy upatrywać w dostosowaniu średniego szkolnictwa leśnego do potrzeb rynku usług.

Uznając za nieuchronne wprowadzenie do lasu maszynowego pozyskiwania drewna z zastosowaniem maszyn wielooperacyjnych, Lasy Państwowe winny podjąć działania umożliwiające wprowadzanie nowych technologii niewyrządzających szkód w środowisku leśnym. Do takich działań należy m.in. udostępnianie powierzchni leśnych poprzez sieć szlaków operacyjnych oraz zwiększenie rozmiaru poszczególnych zadań (np. poprzez zwiększanie pakietów specjalistycznych), a także kumulowanie prac pozyskaniowych i trzebieżowych w jednym rejonie nadleśnictwa.

Do minimalizacji niekorzystnych zmian w drzewostanie w wyniku pracy ciężkiego sprzętu konieczne jest jego udostępnianie siecią szlaków operacyjnych z uwzględnieniem odpowiednich metod i procesów technologicznych przy pozyskiwaniu drewna, w zależności od fazy rozwojowej drzewostanu. Na przykład, przy pozyskiwaniu drewna w trzebieżach późnych, gdzie średnia miąższość drzew jest niewielka, środki techniczne powinny charakteryzować się stosunkowo małymi gabarytami. Efektem wprowadzenia dużego harwestera do drzewostanu młodszej klasy wieku, o stosunkowo dużej liczbie drzew na 1 hektarze (mała odległość pomiędzy poszczególnymi drzewami), mogą być dwa negatywne zjawiska, tj. uszkodzanie drzew przez przemieszczającą się po powierzchni leśnej maszynę z żurawiem hydraulicznym w trakcie prób uchwycenia drzewa oraz trudność poruszania się w drzewostanie (manewrowania żurawiem).

Istotnym czynnikiem wpływającym na stopień uszkodzenia drzewostanu jest również długość wyrabianych sortymentów. Korzystniejsze są te warianty pozyskiwania drewna, w których wyrób drewna jest wykonywany na miejscu i to w jak najkrótszych odcinkach. Metoda drewna krótkiego pozwala obniżyć pracochłonność prac leśniczego związanych z odbiórką i ewidencją drewna. W tym miejscu należy zaznaczyć potrzebę dostosowania legislacji do rozwoju techniki i technologii. Stosowanie obecnych regulacji dotyczących odbioru i pomiaru drewna stwarza utrudnienia zarówno dla wykonawcy prac, stosującego nowoczesne metody pozyskiwania drewna, jak i dla zlecniodawcy prac. Korzystnym rozwiązaniem byłby ostateczny pomiar drewna i jego odbiór przez bezpośredniego odbiorcę [Banach 2009].

W drzewostanach przewidzianych do odnowienia musi być odpowiednio zaplanowana sieć dróg i szlaków zrywkowych. Szlaki te są kompromisem między potrzebami hodowlanymi a wymaganiami procesu pozyskiwania drewna z wykorzystaniem maszyn. Dobrym przykładem w zakresie wdrażania zasad udostępniania drzewostanów siecią szlaków operacyjnych są regionalne dyrekcje Lasów Państwowych w Zielonej Górze i Szczecinku. W RDLP w Zielonej Górze obowiązuje zarządzenie nr 6 jej dyrektora z dnia 17 marca 2008 r. w sprawie zasad udostępniania drzewostanów siecią szlaków operacyjnych w lasach (EI-883-4/07/08). Natomiast w RDLP w Szczecinku obowiązuje zarządzenie nr 19 jej dyrektora, wprowadzone w dniu 23 kwietnia 2012 r. (ZI-003-07/12), analogiczne do poprzedniego.

W Polsce, w porównaniu z warunkami skandynawskimi, powierzchnie zrębowe są małe i znacznie od siebie oddalone. Można jednak znaleźć nadleśnictwa gospodarujące w większych kompleksach leśnych, w których zadania z zakresu pozyskiwania drewna są z reguły większe i mniej rozproszone. Ograniczenia,

które muszą być brane pod uwagę przy planowaniu pozyskania drewna maszynami wielooperacyjnymi, wynikają przede wszystkim ze struktury powierzchniowej i wiekowej polskich drzewostanów. Całkowita powierzchnia naszych obszarów leśnych wynosi około 7340 tys. ha (stanowi 31% powierzchni kraju) i jest rozmieszczona w ponad 57 tys. kompleksów [Nurek, Zychowicz 2010].

Powierzchnia około 90% kompleksów leśnych nie przekracza 100 ha, a aż około 50% powierzchni polskich lasów zajmują kompleksy, których powierzchnia zawiera się między 1000 a 10 000 ha. Wśród tych drzewostanów około 25% to lasy liściaste – nadające się w ograniczonym zakresie do pozyskiwania maszynami wielooperacyjnymi, a około 50% to drzewostany młode (do 50 lat), w których również trudno stosować te środki techniczne.

Dla firm leśnych przedstawiona wyżej struktura polskich lasów skutkuje niewielkim wykorzystaniem maszyn wielooperacyjnych, gdyż po wykonaniu zadania na danej powierzchni lub po zakończeniu dniówki roboczej wracają one do bazy, często położonej kilka kilometrów od miejsca pracy. W przypadku pozyskiwania drewna w systemie rębni gniazdowej często wystarczy mniej niż godzina, aby wykonać zadanie. W ciągu jednej dniówki możliwe jest więc wykonanie kilku niewielkich zadań. Konieczność częstego przemieszczania maszyny jest więc istotnym czynnikiem determinującym efektywność i trudno oczekiwać od zakładów usług leśnych wyników ekonomicznych porównywalnych z tymi, jakie są osiąganymi w innych państwach [Nurek, Zychowicz 2009].

Biorąc pod uwagę fakt, że większość harwesterów użytkowanych w Polsce to maszyny kilkuletnie, sprowadzone do Polski z zagranicy, których stan techniczny nie w każdym przypadku jest zadowalający, nieprawidłowe eksploataowanie harwesterów może doprowadzić do szybkiej utraty sprawności technicznej, a co za tym idzie pogorszenia sytuacji finansowej firm leśnych, w skrajnych zaś przypadkach doprowadzić do ich upadku.

3.7. Fazy rozwoju prywatnego sektora usług leśnych w Polsce

Uwarunkowania kulturowe, społeczne i ekonomiczne gospodarki Polski, w odróżnieniu od gospodarek innych krajów, w których był poprzednio system totalitarny, umożliwiły dość szybko wprowadzenie zasad wolnorynkowych w zakresie

wykonawstwa prac w gospodarce leśnej. Przedstawiona w poprzednich rozdziałach charakterystyka prywatnych firm leśnych pod względem liczby, wielkości, sytuacji ekonomicznej i przeżywalności firm, a także wyposażenia ich w środki techniczne, od 1991 r. do chwili obecnej, pozwala na wskazanie faz w rozwoju sektora usług leśnych w Polsce. Fazy te są zbliżone do przedstawianych w literaturze dotyczącej konkurencji i rozwoju różnych sektorów gospodarki [Porter 1992], stąd mają podobne cechy wyróżniające i przyczyny skłaniające sektor leśny do przechodzenia z jednej do drugiej fazy rozwoju.

Wyróżniono trzy zasadnicze fazy rozwoju sektora usług leśnych:

- fazę sektora rozproszonego (pojawiającego się), przypadającą na okres 1990–1996;
- fazę sektora dojrzewającego, obejmującą okres 1997–2004;
- fazę sektora o cechach globalnych, obejmującą okres od roku 2004, czyli okres po wstąpieniu Polski do Unii Europejskiej (po 1 maja 2004 r.) do chwili obecnej.

Faza sektora rozproszonego (pojawiającego się) przypadła na pierwszy okres transformacji polskiej gospodarki i charakteryzowała się niewielką liczbą małych firm, z których żadna nie miała znaczącego udziału w rynku. Małe firmy leśne, których właściciele niejednokrotnie pracowali na równi z zatrudnionymi robotnikami, wyróżniały się niskimi kosztami ogólnymi. Na tym etapie rozwoju sektora były niskie bariery wejścia firmy leśnej na rynek, natomiast trudne bariery wyjścia z sektora leśnego. Oznaczało to, że firmom prywatnym łatwo było wejść do sektora leśnego, natomiast trudno go było opuścić (np. zmienić sektor na inny). Nadleśnictwa w procesie prywatyzowania swojej działalności gospodarczej stwarzały preferencyjne warunki dla nowopowstających firm leśnych. Firmy przejmowały dotychczasowych robotników leśnych nadleśnictw oraz nabywały na korzystnych warunkach specjalistyczne środki techniczne. Niskie bariery wejścia stworzono również dla firm jednoosobowych, tzw. drwali-rzemieślników. Rekrutowali się oni przede wszystkim z dawnych robotników leśnych, którzy zarejestrowali prowadzoną przez siebie działalność gospodarczą. Takie działania doprowadziły do znacznego rozproszenia sektora, w którym działało wiele drobnych firm. Dodatkowymi czynnikami powodującymi rozproszenie leśnego sektora usług było m.in.:

- rozproszenie miejsc zamieszkania robotników leśnych będących nowymi właścicielami lub pracownikami firm;
- rozproszenie kompleksów leśnych w niektórych rejonach kraju (np. regionalnych dyrekcjach LP w Lublinie, Łodzi i Radomiu) lub bardzo trudne

warunki terenowe (np. RDLP w Krośnie), wymuszające małą wielkość firm, ze względu na minimalizację kosztów transportu lub niedostępność obszarów leśnych;

- brak kapitału na powiększenie nowych firm.

Z kolei przeciwko rezygnacji firmy z działalności w usługowej branży leśnej przemawiały przede wszystkim:

- trudności ze sprzedażą specjalistycznych środków technicznych (np. ciągników zrywkowych);
- przeszkody emocjonalne: niechęć byłych pracowników Lasów Państwowych do zmiany dziedziny działalności, obawa o własną karierę, utrata prestiżu w środowisku;
- brak lub niewielki lokalny rynek pracy; w wielu regionach kraju praca w lesie jest jedynym potencjalnym miejscem zatrudnienia.

Małe firmy leśne (jedno- lub kilkusobowe) mają inne cele i strukturę kosztów (głównie kosztów ogólnych) niż firmy duże. Małe firmy, zatrudniając przeważnie najbliższą rodzinę, unikają kosztów wynikających z przepisów prawa pracy oraz świadczeń społecznych. Nie są w takim stopniu zainteresowane rentownością, jak firmy duże. Nie interesuje ich poziom rentowności, lecz utrzymanie wolumenu usług i zapewnienie zatrudnienia dla siebie i swoich najbliższych. Ich reakcje zatem na wydarzenia w sektorze usług leśnych były inne niż dużych firm. Firmy te nie zabiegały tak agresywnie u nadleśniczych o podwyższenie stawek za usługi, jak to czyniły wówczas nieliczne duże firmy. Miały one przy tym również świadomość swej niewielkiej siły przetargowej.

W **fazie sektora dojrzewającego** nastąpił znaczny wzrost liczby firm leśnych. Spowodowany on został ogólnymi zmianami strukturalnymi w gospodarce polskiej oraz wprowadzeniem przez dyrektora generalnego Lasów Państwowych do praktyki gospodarczej PGL LP w 1995 r. wytycznych ramowych *Prywatyzacja działalności gospodarczej nadleśnictw*. Zasadniczymi cechami tej fazy było:

- nasilenie konkurencji o udziały w rynku, co prowadziło do częstych wojen cenowych (zbijania cen na przetargach);
- kurczowe trzymanie się tego samego odbiorcy usług (nadleśnictwa), a co za tym idzie – godzenie się firm na wszystkie jego propozycje;
- zwiększony nacisk firm na redukcję własnych kosztów (np. ograniczanie zatrudnienia pracowników stałych) w celu zdobycia niezbędnych funduszy na najnowocześniejsze środki techniczne, co w wielu przypadkach doprowadziło do przeinwestowania; nadmiar zdolności produkcyjnych firm był spowodowany także wsparciem finansowym przez PGL LP na

- dozbrojenie techniczne firm leśnych w odpowiedni sprzęt do wykonywania zadań w lesie, które było udzielane w latach 1997–2004;
- zmniejszenie się zysków firm na pewien czas, niekiedy na stałe; dotyczyło to w szczególności firm o małym udziale w rynku (np. firm leśnych obsługujących jedno leśnictwo i wykonujących mały zakres usług).

Za początek wejścia sektora usług leśnych w **fazę sektora o cechach globalnych** należy uznać wejście Polski do Unii Europejskiej (UE). Dla firm leśnych pierwszym negatywnym skutkiem był zakaz pomocy publicznej, czyli ze strony PGL LP, oraz odczuwalny brak wykwalifikowanych robotników do pracy w lesie. Dopiero od 2007 r. stworzono przedsiębiorcom leśnym możliwość skorzystania z pomocy finansowej Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich (PROW) oraz ze środków przewidzianych w Programie Operacyjnym Innowacyjna Gospodarka (POIG). Trudności w znalezieniu wykwalifikowanej siły roboczej na rynku usług leśnych dały się wyraźnie odczuć w firmach leśnych w regionalnych dyrekcjach PGL LP w zachodniej Polsce, tj. w regionalnych dyrekcjach w Szczecinie i Zielonej Górze. Z kolei boom w budownictwie, zarówno w Polsce, jak i w innych krajach europejskich, spowodował wysokie zapotrzebowanie na surowiec drzewny. Reakcją rynku usług leśnych na zwiększony rozmiar pozyskania drewna przez PGL LP w latach 2007–2008 był kolejny wyraźny wzrost zakupu specjalistycznego sprzętu przez firmy leśne.

Światowy kryzys finansowy i dekonunktura na rynku drzewnym na przełomie lat 2008/2009 negatywnie wpłynęły na sytuację finansową polskich firm leśnych. Oznaki wychodzenia z kryzysu wyraźnie zaczęły odczuwać Lasy Państwowe w drugiej połowie 2009 r. Zarówno załamanie światowego cyklu koniunkturalnego, który poprzez wielorakie powiązania w zglobalizowanej gospodarce stał się jednym z głównych czynników kształtujących złą sytuację gospodarczą Polski w tych latach, jak i obecna poprawa sytuacji finansowej Lasów Państwowych miały z pewnością odzwierciedlenie w leśnym sektorze usług. W porównaniu z innymi organizacjami odczuwającymi negatywne skutki kryzysu, Lasy Państwowe okazały się organizacją gospodarczą generującą znaczne zyski. Osiągnięte to zostało między innymi dzięki podjęciu rygorystycznych działań oszczędnościowych wewnątrz organizacji oraz przy stosowaniu przez LP outsourcingu.

Konfrontując fazy rozwoju sektora usług leśnych z fazami rozwoju przedsiębiorczości w Polsce, można wskazać zarówno pewne podobieństwa, jak i różnice. Należy nadmienić, że fazy rozwoju przedsiębiorczości utożsamiane są w literaturze przedmiotu z rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw. Za wyraz

przedsiębiorczości uważa się małe i średnie przedsiębiorstwa, gdyż w nich ujawniane są postawy i zachowania przedsiębiorcze.

Janiuk [2004] wyróżnił trzy fazy rozwoju firm sektora małych i średnich przedsiębiorstw w okresie przed wejściem Polski do Unii Europejskiej:

- 1) wstępną fazę rozwoju przedsiębiorczości (do 1989 roku),
- 2) fazę eksplozji (lata 1989–1994),
- 3) fazę samoregulacji rynkowej (lata 1995–2004).

Uzupełnić je należy o czwartą fazę – globalizacji przedsiębiorczości, która objęła okres integracji Polski ze strukturami UE i kształtowała się pod wpływem wydarzeń występujących w gospodarce europejskiej i światowej.

Zdaniem Janiuka, wstępna faza rozwoju przedsiębiorczości została zainicjowana jeszcze w okresie gospodarki centralnie planowanej. Przeprowadzane wówczas zmiany uwarunkowane były sytuacją społeczną w Polsce w końcu lat osiemdziesiątych. Należało przede wszystkim zahamować narastający kryzys gospodarczy i społeczny, który powodował wzrost niezadowolenia w społeczeństwie. Zaczęto eliminować bariery hamujące rozwój przedsiębiorczości. Skutkiem podejmowanych w tym okresie zmian było stopniowe eliminowanie części barier uniemożliwiających wejście na rynek. Zniesienie konieczności uzyskiwania zezwoleń na działalność gospodarczą przyczyniło się do rozkwitu przedsiębiorczości. Reformy objęły przede wszystkim zmianę prawnych uwarunkowań prowadzenia działalności gospodarczej. Powstawały niskokapitałowe, małe jednostki oraz spółki prawa handlowego.

Podobnie w leśnictwie pierwszym zwiastunem nadchodzących zmian była sprzedaż robotnikom leśnym pilarek spalinowych, będących podstawowym wyposażeniem drwali- motorniczych. Pod koniec lat osiemdziesiątych zaczęły pojawiać się już nieliczne firmy dealerskie sprzętu leśnego, zaopatrzeniowe oraz spółki handlowe z udziałem jednostek organizacyjnych Lasów Państwowych (głównie Naczelnego Zarządu Lasów Państwowych, który miał wówczas status prawny przedsiębiorstwa państwowego).

Faza eksplozji przedsiębiorczości obejmowała lata 1989–1994 i nastąpiła po tym, gdy w końcu lat osiemdziesiątych rząd M. Rakowskiego dokonał istotnych zmian w kwestii rozwoju przedsiębiorczości. W dniu 28 grudnia 1988 r. skierowany został do Sejmu projekt ustawy o działalności gospodarczej. Ustawa umożliwiała każdemu na równych prawach podejmowanie i prowadzenie działalności. Wprowadzała też zasadę, że wszystkie podmioty gospodarcze, w ramach prowadzonej działalności, mogą dokonywać wszelkich czynności i działań, które nie są prawnie zabronione. Przyczyniło się to do liberalizowania warunków zakładania i funkcjonowania firm.

Rozpad gospodarki centralnie planowanej zainicjował dynamiczny rozwój przedsiębiorczości i powstanie sektora MŚP. Sektor ten tworzył się zarówno poprzez zakładanie firm od nowa, jak i w wyniku prywatyzacji firm państwowych już istniejących. Umożliwiła to ustawa z 13 lipca 1990 roku o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych [Dziennik Ustaw 1990]. Określiła ona procedurę przekazywania majątku firm państwowych osobom prywatnym poprzez prywatyzację kapitałową lub likwidacyjną. Spowodowało to przekształcanie istniejących podmiotów państwowych w nowe małe i średnie jednostki, opierające się na kapitale własnym przedsiębiorców. Protekcyjne podejście ówczesnego rządu do przedsiębiorczości uruchomiło proces lawinowego powstawania małych firm, co doprowadziło do szybkiego rozwoju sektora MŚP.

W początkowym okresie transformacji duże znaczenie dla rozwoju MŚP miało utrzymywanie się na niskim poziomie sił konkurencyjnych w poszczególnych branżach. Pojawianie się nowych obszarów działalności stwarzało wiele okazji do osiągnięcia zysków [Janiuk 2004].

Podobnie działo się w polskiej gospodarce leśnej. PGL Lasy Państwowe w działaniach restrukturyzacyjnych wybrało drogę pośrednią: pozostało w gestii Skarbu Państwa i przeprowadziło prywatyzację wykonawstwa zadań gospodarczych, zlecając ich wykonawstwo firmom zewnętrznym, oraz dokonało sprzedaży zbędnego majątku trwałego. Dzięki temu nastąpiła wyraźna poprawa efektywności ekonomicznej państwowej gospodarki leśnej. Dla nowych przedsiębiorców leśnych brak konkurencji i preferencyjne stawki za usługi w początkowym okresie transformacji polskiej gospodarki stały się okazją do osiągnięcia znacznych zysków.

Wyhamowanie dynamiki rozwoju sektora małych podmiotów w Polsce nastąpiło pod koniec 1994 r., a przedsiębiorczości leśnej – po 1996 r. W obu przypadkach czynnikiem hamującym była narastająca konkurencja innych firm. Równocześnie, pod wpływem trudności gospodarczych, wynikających z wysokiej inflacji, szybko rosnącej stopy bezrobocia oraz spadku stopy wzrostu gospodarczego, powstały nowe bariery w rozwoju MŚP, w tym również w przedsiębiorczości leśnej.

Według Janiuka [2004], kolejna faza przedsiębiorczości w Polsce to okres samoregulacji rynkowej. Od 1995 r. okres ten charakteryzuje się rosnącą liczbą firm. Pomimo to od 1999 r. daje się zauważyć zmniejszanie stopnia działalności wśród podmiotów aktywnych. Charakterystyczny dla tego okresu jest również wzrost skłonności do likwidacji firm. W rezultacie powoduje to zmniejszenie tempa wzrostu analizowanego sektora. Warunki do funkcjonowania małych

i średnich firm są mniej korzystne w porównaniu z poprzednimi fazami rozwoju tego sektora. Wobec tego nasilają się procesy likwidacyjne, a także spadek aktywności analizowanych podmiotów.

Zdaniem Janiuka [2004], przyczyn wyhamowania dynamiki rozwoju, a także względnego spadku aktywności firm, należy się dopatrywać w niskim poziomie nakładów inwestycyjnych. Nadrzędnym celem polityki państwa wobec tych firm powinno być stworzenie w tej fazie rozwoju przedsiębiorczości warunków do pełnego wykorzystania ich potencjału rozwojowego. Dalszy wzrost ilościowy bez istotnych zmian jakościowych, w tym zmian struktury działowej gospodarki narodowej, zwiększenia zatrudnienia oraz nacisku na innowacyjność, nie jest możliwy. Proste rezerwy rozwoju małych i średnich podmiotów gospodarczych wyczerpały się już w latach 1991–1992. Dlatego też jednostki te wymagają wdrożenia innych, poza prawnoadministracyjnymi, instrumentów promocji wsparcia rozwoju.

W okresie do 2004 r. – okresie samoregulacji rynkowej, firmy sektora usług leśnych odczuwały podobne problemy jak podmioty gospodarcze zaliczone do sektora MŚP. Mogły one jednak skorzystać w latach 1997–2004 z instrumentów wsparcia finansowego oferowanego przez Lasy Państwowe. Środki finansowe pochodzące z funduszu leśnego przeznaczone były na techniczne dobrojenie firm [Kapral 2003]. Z jednej strony, pozwoliło to wielu firmom na rozwój i przetrwanie trudnego okresu. Z drugiej, przyczyniło się do zwiększenia nadmiaru zdolności produkcyjnych firm, a co za tym idzie – do ograniczenia wykorzystania ich potencjału wykonawczego.

Po wejściu Polski do Unii Europejskiej liczba przedsiębiorstw sektora MŚP ponownie wzrosła. W 2007 r. w porównaniu z rokiem 1999 liczba firm analizowanego sektora zwiększyła się o blisko 25% [Jasiński 2009]. Na dynamikę wzrostu duży wpływ miała przeżywalność przedsiębiorstw najmniejszych. Według badań Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, przeżywalność pierwszego roku wśród przedsiębiorstw sektora MŚP nie przekroczyła (w okresie ostatnich dziesięciu lat) 65% [Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw 2011].

Należy podkreślić fakt, że pomimo znacznego spowolnienia procesów powstawania nowych przedsiębiorstw, struktura podmiotowa sektora MŚP była bardzo zmienna. Struktura polskiego sektora małych i średnich przedsiębiorstw pod względem liczby firm charakteryzuje się dominującym udziałem mikroprzedsiębiorstw. Od 1999 r. stanowią one średnio 99,8% ogółu firm działających w Polsce, np. w 2006 r. liczył on 1,64 mln jednostek [GUS 2008]. Średnio

w Polsce MŚP zatrudniają mniejszą liczbę pracowników niż przedsiębiorstwa tego sektora działające w innych krajach UE-27 [Jasiński 2009]. Sektor MŚP w Polsce w porównaniu z krajami Unii Europejskiej (EU-27) cechuje wysoki stopień rozdrobnienia. Prawdopodobnie na taką strukturę wpływa, po pierwsze, fenomen dynamicznego rozwoju firm najmniejszych w początkowym okresie transformacji, po drugie, tworzeniu najmniejszych przedsiębiorstw może sprzyjać zmniejszanie się liczby dużych firm, które sytuacja ekonomiczna początku lat dziewięćdziesiątych zmusiła do ogłoszenia upadku [Chmiel 2002].

W polskich mikroprzedsiębiorstwach pracuje średnio 1 pracownik, natomiast w krajach EU-27 – 7 osób. Różnice dotyczą także przedsiębiorstw pozostałych klas wielkości. W przypadku małych przedsiębiorstw przeciętne zatrudnienie w krajach EU-27 było o 13 pracowników wyższe, a w przedsiębiorstwach średnich – aż o 40 osób wyższe niż w Polsce.

Dominację mikroprzedsiębiorstw odnotowuje się również w sektorze usług leśnych w Polsce. Jak przedstawiono w rozdziale 3.2.1., udział przedsiębiorstw leśnych zatrudniających do 10 osób wyniósł w 2010 r. 86,8%. Trudno jednak dopatrywać się zbieżności czynników powodujących rozdrobnienie firm w sektorze usług leśnych i czynników, które spowodowały rozdrobnienie sektora MŚP. Niewielki wpływ na rozdrobnienie sektora usług leśnych w pierwszych latach transformacji gospodarki leśnej można by przypisać rozwijającym się postawom przedsiębiorczym u byłych pracowników nadleśnictw.

Przyczyn funkcjonowania małych firm w sektorze usług leśnych należy upatrywać we wcześniej omówionych czynnikach, powodujących rozproszenie sektora, wynikających ze specyfiki gospodarki leśnej i konieczności prowadzenia działalności gospodarczej firm w zróżnicowanych geograficznie i przyrodniczo jednostkach organizacyjnych Lasów Państwowych. W początkowym okresie rozwoju sektora na wielkość powstających nowych firm leśnych wpływ miały koncepcje kierownictwa nadleśnictw, przesądzające o kierunkach prywatyzacji wykonawstwa zadań.

W latach 2008/2009, w fazie globalizacji przedsiębiorczości prywatnej, zachowania przedsiębiorców w znacznej mierze determinował ogólnosiwiatowy kryzys gospodarczy. Gorsza koniunktura zmusiła do rewizji celów, zmian w organizacji i działaniu, które pozwoliłyby przetrwać najtrudniejszy okres. Wydaje się, że na relatywnie dobrą kondycję polskich firm, pomimo znacznie gorszych warunków makroekonomicznych, wpłynęły działania legislacyjne ukierunkowane na stworzenie prawa gospodarczego bardziej przyjaznego dla przedsiębiorców. Były one, niezależnie od rysujących się już w drugim półroczu 2008 r.

zjawisk kryzysowych, praktyczną odpowiedzią na postulaty zgłaszane od lat przez środowiska przedsiębiorców [Przedsiębiorczość w Polsce 2010].

W 2009 r. w sektorze MŚP nastąpił wyraźny spadek inwestycji. Wartość nakładów inwestycyjnych w przedsiębiorstwach wyniosła wówczas 119 mld zł, co oznaczało spadek o 11% w stosunku do roku poprzedniego. Z jednej strony na realizację przedsięwzięć inwestycyjnych negatywnie wpływały zaostrzające się warunki udzielania kredytów, a także wzrost niepewności i pogorszenie koniunktury, co miało swoje reperkusje w trudnej sytuacji finansowej przedsiębiorstw, szczególnie małych i średnich. Z drugiej strony korzystne perspektywy wykorzystania środków unijnych, a także nadal wysoki stopień wykorzystania mocy produkcyjnych, pozwoliły na częściowe zrehabilitowanie spadku inwestycji. Przedsiębiorcy reagowali również na spowolnienie gospodarcze, zmniejszając zatrudnienie, przy czym największe redukcje miały miejsce w przedsiębiorstwach dużych [Przedsiębiorczość w Polsce 2010].

Wydaje się, że pomimo wprowadzenia w ostatnich dwóch latach wielu korzystnych zmian w otoczeniu działalności firm, przedsiębiorcy wskazują na szkodliwe oddziaływanie jeszcze wielu różnych barier ograniczających prowadzenie działalności gospodarczej, takich jak: utrudniony dostęp do finansowania zewnętrznego, skomplikowane prawo gospodarcze, częste zmiany w przepisach czy relatywnie wysokie obciążenia parafiskalne [Przedsiębiorczość w Polsce 2010].

4

Przedsiębiorcy leśni w polskiej gospodarce leśnej

4.1. Zarys ogólny

Przedsiębiorca leśny to podmiot, który nie istniał w gospodarce komunistycznej. Pojawił się na początku lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku wraz z dokonującymi się przeobrażeniami polskiej gospodarki leśnej. W pierwszych latach transformacji systemowej nie zawsze był on pozytywnie odbierany przez otoczenie, często wychowywane w ideologicznie wrogim stosunku do prywatnej inicjatywy. Z upływem lat wizerunek ten ulegał jednak znacznej poprawie na skutek dostrzegania roli, jaką prowadzona przez przedsiębiorcę leśnego firma odgrywa w gospodarce leśnej, w tym rola prywatnych firm leśnych w tworzeniu nowych miejsc pracy w środowisku wiejskim.

Motywy podejmowania i prowadzenia działalności gospodarczej były różne w przypadku różnych przedsiębiorców leśnych. W początkowym okresie były to w dużej mierze naciski „odgórne” nadleśniczych prywatyzujących działalności gospodarczą jednostek. Dla wielu transformująca się gospodarka leśna stała się okazją do wyzwolenia inicjatyw przedsiębiorczych. Stała się okazją do zarobienia większych niż na posadzie państwowej pieniędzy, do samorealizacji, niezależności, wyzwalalała chęć sprawdzenia się w roli przedsiębiorcy, zaistnienia w środowisku. Jeszcze inni wykorzystali swoje doświadczenia i pieniądze zarobione za granicą (np. w Niemczech) do założenia i prowadzenia firm rozwojowych,

wypełniających luki w sektorze usług leśnych. Najogólniej grupę tych właścicieli-menedżerów można uznać za osoby przedsiębiorcze, czyli autentycznych (aktywnych) przedsiębiorców. Byli również i tacy, których można by określić jako „przedsiębiorcy mimo woli”, których sytuacja życiowa zmusiła do założenia firmy. Najczęściej prowadzili lub może jeszcze prowadzą firmę nierozwojową. Do tej grupy należy zaliczyć również osoby o niskiej przedsiębiorczości, których firmy nie rozwijają się, a prowadzona działalność gospodarcza ma im zapewnić minimalne środki na przeżycie. Z reguły są to firmy działające na zasadzie „samozatrudnienia”.

Stworzenie uniwersalnej charakterystyki polskiego przedsiębiorcy leśnego skazane jest na niepowodzenie. Wynika to z faktu, że każdy przedsiębiorca jest na swój sposób wyjątkowy, ma swoją osobowość. Poszczególni właściciele charakteryzują się cechami niemożliwymi do ujęcia w jakiegokolwiek jednolite ramy.

Tę różnorodność trafnie podkreślił w książce *Menedżer skuteczny* [1994] Peter F. Drucker – człowiek, który zmienił obraz światowego biznesu²¹. Stwierdził on, że wśród przedsiębiorców spotkać można takich, którzy posługują się zimną logiką i analizą, ale też innych, którzy polegają głównie na swej bystrości tudzież intuicji. Jedni podejmują decyzje łatwo, podczas gdy inni długo rozważają każdą inicjatywę. Wydaje się, że ten zestaw przeciwstawnych cech przedsiębiorcy oddaje istotę problemu.

W kolejnych podrozdziałach podjęto próbę scharakteryzowania polskiego przedsiębiorcy pod względem podstawowych cech, jakimi są: wiek i wykształcenie oraz staż w prywatnej przedsiębiorczości leśnej. Aby firma mogła odnieść sukces rynkowy, jej właściciel musi dążyć do poprawy jej funkcjonowania poprzez zapewnienie dostępu do technologii informacyjnych i komunikacyjnych oraz wykazywać zainteresowanie informacją biznesową. Dlatego też przeanalizowano informacje o programach komputerowych wykorzystywanych w działalności gospodarczej oraz o dostępie do Internetu. Dokonano również oceny czytelnictwa czasopism leśnych oraz literatury fachowej (nieleśnej) przez przedsiębiorców leśnych. Istotnym czynnikiem w przedsiębiorczości leśnej jest rola rodziny w działalności firm leśnych. Charakterystykę przedsiębiorcy leśnego i problematykę firm rodzinnych oparto na wynikach badań ankietowych przeprowadzonych w latach 1993–2007.

²¹ Autor najśłynniejszej książki *Praktyka zarządzania*. To jemu wiele amerykańskich i japońskich firm, w których przez wiele lat był głównym konsultantem, zawdzięcza swój sukces rynkowy.

4.2. Wiek

W analizach demograficznych mówi się często o wieku przedprodukcyjnym (mężczyźni i kobiety od 0 do 17 lat), produkcyjnym (mężczyźni od 18 do 64 lat, kobiety od 18 do 59 lat) i poprodukcyjnym (mężczyźni w wieku 65 lat i więcej oraz kobiety 60 lat i więcej). Podchodząc do kwestii wieku bardziej filozoficznie niż demograficznie czy ekonomicznie, na poszczególne fazy życia można by spojrzeć jak na cykle, które wzajemnie się łączą [Kuczyński 1999]. A zatem, życie ludzkie, w zależności od podejmowanych analiz i przyjętych kryteriów, można dzielić na różne okresy. Jednakże przy każdym podziale błędne byłoby idealizowanie, zwłaszcza kosztem innych, jakiegokolwiek okresu. W badaniach dotyczących rynku pracy statystycy często posługują się kategorią mobilnego i niemobilnego wieku, a także innymi agregacjami roczników lub grup wiekowych. W zestawieniach statystycznych wyszczególnia się zwykle pięcioletnie bądź też dziesięcioletnie grupy roczników.

W pierwszym badaniu przeprowadzonym w roku 1993 przez Instytut Badawczy Leśnictwa przyjęto agregację wieku przedsiębiorców leśnych, którą konsekwentnie stosowano w czterech następujących po sobie badaniach ankietowych, tj. w latach 1996, 1999, 2003 i 2006. Pozwoliło to na późniejsze dokonywanie porównań i określanie tendencji zmian między poszczególnymi okresami badawczymi.

Wiek przedsiębiorców leśnych kierujących firmami wieloosobowymi w latach 1993–2006 przedstawiono w tabeli 4.1. W latach: 1993, 1996 i 1999 dominowali przedsiębiorcy w wieku 31–40. Jest to wiek najbardziej mobilny, w którym osoby są zdolne do zmiany miejsca pracy i przekwalifikowania się. Udział tych osób wyniósł w roku 1993 50,3%, w 1996 r. – 49,7%, a w 1999 r. – 44,4%. Warto odnotowania jest również to, że w tych trzech pierwszych okresach powstawania i rozwoju prywatnego sektora usług leśnych istotny był udział osób do 30 roku życia, a więc osób wprawdzie z niewielkim doświadczeniem zawodowym i będących na dorobku, ale jednocześnie odważnych, widzących dla siebie i własnych rodzin szansę na lepsze życie zawodowe i rodzinne. W latach 1993, 1996 i 1999 odnotowano najmniejszy udział osób powyżej 60 roku życia. W żadnym z tych okresów nie przekroczył on 1% (tab. 4.1.). Prawdopodobnie były to osoby, których sytuacja zawodowa lub życiowa zmusiła do założenia firmy i prowadzenia działalności gospodarczej na własny rachunek. Mogli to być byli robotnicy nadleśnictw, w których nadleśniczowie podjęli decyzje o prywatyzacji

4. Przedsiębiorcy leśni w polskiej gospodarce...

wykonawstwa zadań i robotnicy zostali zmuszeni do założenia firmy leśnej lub też byli pracownicy służby leśnej, których usunięto z Lasów Państwowych. Podobne uwagi można by również odnieść do grupy wiekowej przedsiębiorców między 51 a 60 rokiem życia, której udział w analizowanym okresie wyniósł od 3,3% w 1993 r. do 5,8% w 1999 r.

Tabela 4.1. Wiek szefów wieloosobowych firm leśnych (na podstawie ankietyzacji przeprowadzonych w latach 1993, 1996, 1999, 2003, 2006)

Wiek, lata	Liczba szefów wieloosobowych firm w roku:*				
	1993	1996	1999	2003	2006
< 30	80	117	191	136	75
31–40	181	399	560	514	298
41–50	85	252	433	621	424
51–60	12	33	73	126	170
> 60	2	2	5	10	11
Razem	360	803	1 262	1 407	978
Ogólna liczba ankietowanych firm	377	815	1 359	1 602	1 009

* Liczba szefów firm, którzy udzielili odpowiedzi

Źródło: opracowanie własne

Wiek zastępców szefów wieloosobowych firm leśnych przedstawiał się w latach 1993, 1996 i 1999 podobnie jak ich szefów (tab. 4.2.). Dominowały osoby między 31 a 40 rokiem życia. W tych latach, wśród zastępców szefów firm, którzy udzielili odpowiedzi, znacznie większy był udział osób w wieku do 30 lat. W 1996 r. wyniósł on 46,5%. Można zauważyć również, że w okresie sześciu lat, tj. między rokiem 1993 a 1999, zwiększył się udział osób po 40 roku życia, z wyjątkiem roku 1999 r., kiedy udział osób po 60 roku życia zaczął spadać. Prawdopodobną tego przyczyną było osiągnięcie wieku emerytalnego i przejście w stan spoczynku zawodowego. Brak danych z następnych okresów uniemożliwia dokonania pełnej analizy zachodzących zmian.

Z kolei w latach 2003 i 2006 dominowali przedsiębiorcy leśni kierujący firmami wieloosobowymi w wieku między 41 a 50 rokiem życia. Ich udział wyniósł 44,1% w roku 2003 i 43,3% w roku 2006 i był wyższy niż udział przedsiębiorców w wieku 31–40 lat odpowiednio o ponad 7 i prawie 13 punktów procentowych (tab. 4.1.). Oznacza to, że w większości jest to ta sama grupa osób, która w pierwszych okresach monitorowania powstawania i rozwoju sektora usług znajdowała

się w przedziale wiekowym 31–40 lat. Można więc postawić tezę, że przedsiębiorcy leśni kierujący firmami wieloosobowymi „starzeją się”. Potwierdzeniem tej tezy może być wzrost udziału starszych grup wiekowych, tj. grupy przedsiębiorców między 51 a 60 rokiem życia i grupy osób powyżej 60 roku życia, w porównaniu z udziałem tych grup w latach 1993, 1996 i 1999.

Tabela 4.2. Wiek zastępców szefów wieloosobowych firm leśnych (na podstawie ankietyzacji przeprowadzonych w latach 1993, 1996 i 1999)

Wiek, lata		Liczba zastępców szefów firm wieloosobowych w roku:*		
		1993	1996	1999
Wiek	< 30	36	54	101
	31–40	45	101	178
	41–50	19	49	118
	51–60	2	9	27
	> 60	3	4	4
Razem		105	217	428
Ogólna liczba ankietowanych firm		377	815	1 359

* Liczba szefów firm, którzy udzielili odpowiedzi

Źródło: Opracowanie własne

Przedsiębiorcy leśni powyżej 40 roku życia dysponują zazwyczaj bogatszym doświadczeniem zawodowym i życiowym, a ich możliwości inwestycyjne w firmę leśną są o wiele większe niż przedsiębiorców młodszych. Przedsiębiorcy kierujący firmami wieloosobowymi w wieku do 30 lat stanowili w latach 2003 i 2006 mniejszą grupę aniżeli było to w latach 1993, 1996 i 1999. Dla przykładu, w 2006 r. grupa przedsiębiorców do 30 roku życia stanowiła zaledwie 7,7% zbiorowości i była niższa o ponad 14 punktów procentowych w porównaniu z tą grupą przedsiębiorców w 1993 r. Może to oznaczać, że dostępność sektora usług leśnych dla ludzi młodych, będących na początku drogi zawodowej i życiowej, jest utrudniona. Bariera „wejścia do sektora” dla nowych osób sprowadza się najczęściej do konkurowania z firmami dojrzałymi, dysponującymi wieloletnim doświadczeniem, sprzętem i pracownikami. Wejście nowych osób wymagałoby od nich określonych inwestycji w nowocześniejszy sprzęt leśny i zatrudnienia lepszych pracowników, aniżeli posiadają konkurenci kierujący firmami wieloosobowymi. Ponadto atrakcyjność biznesowa sektora usług leśnych nie jest za wielka w porównaniu z zyskownością

innych branż (np. wykonywanie robót budowlanych, drogowych czy sprzedaż hurtowa różnych towarów).

Tabela 4.3. Wiek właścicieli jednoosobowych firm leśnych (na podstawie ankietyzacji przeprowadzonych w latach 2003 i 2006)

Wiek, lata	Liczba właścicieli firm jednoosobowych w roku:	
	2003	2006
< 30	167	30
31–40	402	62
41–50	508	94
51–60	166	39
> 60	15	4
Razem*	1 258	229
Ogólna liczba ankietowanych firm	1 313	242

* Liczba właścicieli jednoosobowych firm, którzy udzielili odpowiedzi
Źródło: opracowanie własne

Potwierdzeniem tezy o „starzeniu się” polskich przedsiębiorców leśnych są informacje zawarte w tabeli 4.3. Wśród właścicieli firm jednoosobowych dominowały w latach 2003 i 2006 osoby między 41 a 50 rokiem życia. Ich udział wynosił odpowiednio 40,4 i 41,0%. Dla przykładu, w 2006 r. przedsiębiorcy powyżej 40 roku życia stanowili już łącznie prawie 60% zbiorowości. Z kolei w 2006 r. grupa właścicieli firm jednoosobowych w wieku do 30 lat była większa o ponad 5 punktów procentowych w porównaniu z grupą przedsiębiorców kierujących firmami wieloosobowymi. Prawdopodobną przyczyną tej różnicy na korzyść prowadzenia firm jednoosobowych była większa możliwość kapitałowa i rynkowa zakładania przez młode osoby przedsiębiorstw na zasadzie samozatrudnienia. Niskie koszty prowadzenia działalności gospodarczej na własny rachunek umożliwiały tym przedsiębiorcom większą konkurencyjność podczas przetargów na uzyskiwanie zleceń z nadleśnictw w stosunku do firm wieloosobowych ponoszących większe koszty funkcjonowania.

4.3. Wykształcenie

W literaturze dotyczącej roli wykształcenia częsty jest pogląd o jego, większym lub mniejszym, pośrednim lub bezpośrednim, wpływie na racjonalność niemal wszystkich wyborów i poczynañ ekonomicznych [Blaug 1995]. Ma o tym decydować typ i stopień wykształcenia, jakość nauczania i uczenia się itp. Tymczasem ci, którzy tworzą własne firmy, dając zatrudnienie sobie samym i innym, najczęściej nie przywiązują wagi do dyplomów akademickich. Wykształcenie może, ale nie musi być kryterium najważniejszym. Jeśli chodzi o przedsiębiorców inicjatorów, którzy tworzyli swoje firmy od początku, to na ogół większe znaczenie przywiązują oni do wyczucia rynku, intuicji, pomysłowości, inteligencji, doświadczenia niż do formalnego wykształcenia. W środowisku przedsiębiorców zawsze wysoko ceniona była wiedza praktyczna, natomiast formalne wykształcenie przyjmowano z dużym sceptycyzmem, bo biznes „wymaga kształcenia przez całe życie”. Formuła ta jest w zasadzie synonimem „kształcenia ustawicznego”, którego potrzebę eksperci uzasadniają następująco: obecnie rynek pracy staje się coraz bardziej wymagający, szybko następuje brak zgodności otrzymanego wykształcenia z potrzebami rynku, nasila się konkurencja pomiędzy pracownikami, także z wyższym wykształceniem, następuje dewaluacja posiadanej wiedzy i umiejętności itp. [Zahorska, Walczak 2005].

Zmiana ustroju społeczno-gospodarczego w Polsce spowodowała prywatyzację systemu edukacyjnego, z jej urynkowieniem i upowszechnieniem wykształcenia. Dzięki temu na uczelniach państwowych możliwe było rozwinięcie płatnych studiów wieczorowych, zaocznych oraz studiów podyplomowych. Zaczęto powoływać do życia niepubliczne szkoły wyższe, o różnym jednak poziomie usług edukacyjnych. Dla młodych ludzi pójście na studia zostało w dużej mierze spowodowane ucieczką od bezrobocia i nadziejami na pracę po skończeniu uczelni. Koszty tych nadziei pokrywali w większości sami studenci. Popyt na dyplomy jest jednak niewspółmiernie mały w stosunku do ich podaży. Stąd ilościowo zyskuje na wartości kapitał edukacyjny, ale de facto mamy jednocześnie do czynienia z jego jakościową dekapitalizacją, gdzie wiedza i umiejętności nie mogą stać się wartością rynkową, bo nie ma na nie nabywcy [Sołoma 2006, Zandecki 1999]. Według danych Głównego Urzędu Statystycznego, każdego roku na rynek pracy wchodzi około 400 tys. absolwentów szkół wyższych. Liczba bezrobotnych absolwentów szkół wyższych w roku 2010 r. wyniosła 34,8 tys. osób [GUS 2011]. Przeszkodą w znalezieniu zatrudnienia przez młode wykształcone

osoby jest brak kwalifikacji poszukiwanych na rynku pracy. Nie mają doświadczenia, konkretnych umiejętności, nierzadko też wiedzy.

Od 1 października 2011 r. uczelnie monitorują kariery zawodowe swoich absolwentów, taki bowiem obowiązek nakłada na nie nowa ustawa o szkolnictwie wyższym. Celem tego monitoringu ma być lepsze dostosowywanie kierunków i programów kształcenia do zmieniającego się rynku pracy, ale również dostarczenie studentom wskazówki co do szans znalezienia zatrudnienia po skończeniu danej uczelni. Tego typu monitoring dostarczy informacji nie tylko danej uczelni, ale również organom państwa. Odpowiednio zebrane i sklasyfikowane dane pomagają tworzyć system edukacji, określając skalę popytu i podaży na dane wykształcenie, kwalifikacje czy zawody.

Problem zatrudniania absolwentów w polskiej gospodarce leśnej, w tym w sektorze usług leśnych, jest równie złożony jak w pozostałych sektorach gospodarki narodowej. Obecnie w Polsce jeszcze nie posiadamy strategii (wizji) rozwoju leśnictwa na najbliższe 20 lat. Stąd też trudno przewidzieć przyszłe potrzeby kadrowe leśnictwa, w tym sektora prywatnego [Grzywacz 2004]. Płotkowski [2002] na podstawie trendów występujących w Europie przewiduje zmniejszenie w przyszłości znaczenia leśnictwa jako miejsca pracy dla robotników leśnych. Zapewne dotyczyć to również będzie w jakimś stopniu osób ze średnim i wyższym wykształceniem leśnym.

Gdyby przyjąć, że w najbliższych latach sektor prywatnych usług w leśnictwie będzie zatrudniał około 20–25 tys. osób, a struktura wykształcenia jest podobna jak w całym obszarze leśnictwa (8% osób z wyższym wykształceniem i 32% ze średnim), to sektor ten zaoferuje miejsca pracy dla 1,6–2,0 tys. osób z wykształceniem wyższym i 6,4–8,0 tys. z wykształceniem średnim. Zwyczajowo przyjmuje się 2,5–3% rocznej wymiany kadr (emerytury, renty, wypadki i przedwczesne, przed uzyskaniem wieku emerytalnego, zgony), co oznaczałoby potrzebę corocznego zatrudnienia nowych pracowników usług leśnych w liczbie ok. 50 osób z wyższym wykształceniem i 200 osób ze średnim wykształceniem leśnym [Grzywacz 2004].

Ze względu na ogólny wzrost poziomu wykształcenia, jaki dość dynamicznie dokonuje się w naszym kraju, należy przyjąć, że w najbliższych latach będzie się on dokonywał także w leśnictwie, w tym w prywatnym sektorze świadczącym usługi na rzecz leśnictwa.

Z raportu Komisji Europejskiej – *Edukacja dla Europy* [1997] – wynika, że dotychczas nie udaje się efektywnie kontrolować niepewności na rynku pracy, dobrze przewidywać potrzeb kadrowych pod względem ich liczebności

i kwalifikacji. Odstąpiono i zaniechano kierowania systemem edukacyjnym z punktu widzenia wszystkich zawodów, gdyż rośnie różnorodność zawodów, a treści zawodów ulegają dość szybkim zmianom. Raczej powinno kształcić się w zakresie pewnych grup zawodów. Sylwetka absolwenta leśnictwa również stać się musi coraz bardziej różnorodna, bo to przyszły pracownik nie tylko służby terenowej Lasów Państwowych, parków narodowych i krajobrazowych, ale także innych działów dotyczących np. ochrony przyrody i środowiska, edukacji społeczeństwa, prywatnych usług świadczonych na rzecz leśnictwa i ochrony przyrody oraz szeroko rozumianego „zielonego sektora”, organizacji turystyki i rekreacji w lasach, ekologicznej służby społecznej oraz coraz to nowszych specjalności, których jeszcze nie dostrzegamy [Grzywacz 2004].

Wydziały leśne i średnie szkoły leśne muszą rozszerzyć ofertę edukacyjną, powinny nauczyć studentów, jak dokonuje się zmiany zawodu, a także przedsiębiorczości, myślenia innowacyjnego i alternatywnego, samodzielności w radzeniu sobie z trudnościami życia osobistego i zawodowego, odpowiedzialności za pracę indywidualną i zespołową. Rozbudowy wymaga edukacja ekologiczna, informatyczna, prawna, ekonomiczna, z zakresu organizacji i zarządzania, marketingu, kierowania zespołami ludzkimi. Nie są to wcale zadania łatwe, ale konieczne do realizacji. Od uczelni i szkół leśnych należy wymagać stałej modernizacji programów i treści kształcenia – stałej, a nie jednorazowej działalności reformatorskiej. A więc należy rozważyć potrzebę wprowadzania na uczelniach i w technikach leśnych specjalizacji „prywatny sektor usług leśnych” i odejść od jednolitej wizji zawodowej absolwenta, jaka dominuje w nauczaniu, którą jest przyszły leśniczy oraz nadleśniczy Lasów Państwowych [Grzywacz 2004].

Przedstawiony obraz problemów edukacji i kształcenia kadr potrzebnych na leśnym rynku pracy może ułatwić określenie zakresu wiedzy potrzebnej przedsiębiorcy leśnemu i kierunków jej doskonalenia. Kierowanie firmą leśną wymaga równie gruntownej wiedzy i umiejętności, jak kierowanie nadleśnictwem czy leśnictwem, jednak jest o wiele bardziej stresujące. Właściciel takiej firmy działa bowiem w osamotnieniu, jednoosobowo decydując o obecnym i przyszłym losie swojej firmy, ryzykując tym samym znacznie więcej niż otoczony sztabem pracowników merytorycznych (technicznych, ekonomicznych, finansowych itd.) dyrektor regionalnej dyrekcji LP czy nadleśniczy. Sukces lub niepowodzenie przedsiębiorcy leśnego decyduje zarówno o jego pozycji społecznej, jak i o warunkach życia całej jego rodziny.

W badaniach wykształcenia kadr w sektorze usług leśnych posłużono się tradycyjnym kryterium wykształcenia, przyjmując przy tym dość schematyczny

jego wariant. Wyróżniono więc cztery szczeble edukacji, tj. wykształcenie podstawowe, zawodowe, średnie i wyższe. Z tym że w wykształceniu zawodowym, średnim i wyższym wyróżniono dodatkowo rodzaj wykształcenia, wyodrębniając wykształcenie leśne i pozaleśne. Ta informacja pozwoliła dodatkowo ocenić przygotowanie zawodowe i stopień edukacji zawodowej przedsiębiorców leśnych z zakresu wykonywania zadań na rzecz gospodarki leśnej. Wykształcenie szefów firm i ich zastępców, zwłaszcza w początkowym okresie transformacji polskiej gospodarki, było przeważnie wymagane na poprzednio zajmowanych przez nich stanowiskach.

Tabela 4.4. Wykształcenie szefów wieloosobowych firm leśnych (na podstawie ankietyzacji przeprowadzonych w latach 1993, 1996, 1999, 2003, 2006)

Wykształcenie		Liczba szefów wieloosobowych firm w roku:				
		1993	1996	1999	2003	2006
Wyższe	leśne	31	36	26	22	43
	pozaleśne	26	34	27	15	25
Średnie	leśne	84	124	112	104	117
	pozaleśne	74	188	217	238	179
Zawodowe	leśne	12	29	43	35	31
	pozaleśne	86	296	541	711	480
Podstawowe		47	92	275	235	113
Razem*		360	799	1 241	1 360	988
Ogólna liczba ankietowanych firm		377	815	1 359	1 602	1 009

* Liczba szefów firm, którzy udzielili odpowiedzi

Źródło: opracowanie własne

W latach 1993–2006 wśród przedsiębiorców leśnych kierujących firmami wieloosobowymi dominowały osoby legitymujące się wykształceniem zawodowym pozaleśnym (tab. 4.4.). Najwyższy udział osób z wykształceniem zawodowym pozaleśnym odnotowano w 2003 r. (52,3% przedsiębiorców, którzy udzielili odpowiedzi), najniższy zaś w 1993 r. (23,9%). W 1993 r., w porównaniu z pozostałymi okresami, w których przeprowadzono analizę sektora usług leśnych, wśród szefów firm wieloosobowych odnotowano również udział osób legitymujących się wykształceniem średnim leśnym (23,3%), a także osób z wykształceniem wyższym leśnym i pozaleśnym. Udział szefów firm z wykształceniem wyższym leśnym i pozaleśnym wyniósł wówczas łącznie 15,3%. Podobną

charakterystykę można odnieść do zastępców szefów firm (tab. 4.5.). W 1993 r. zastępcy szefów firm w większości posiadali wykształcenie średnie pozaleśne (25,7%) i leśne (24,8%). W tym okresie znaczny był również udział osób z wykształceniem wyższym leśnym i pozaleśnym, pełniących funkcje zastępcy szefa firmy. Wynosił on odpowiednio: 13,3 i 8,6%.

Tabela 4.5. Wykształcenie zastępców szefów wieloosobowych firm leśnych (na podstawie ankietyzacji przeprowadzonych w latach 1993, 1996 i 1999)

Wykształcenie		Liczba zastępców szefów wieloosobowych firm w roku:		
		1993	1996	1999
Wyższe	leśne	14	9	5
	pozaleśne	9	10	19
Średnie	leśne	26	39	31
	pozaleśne	27	61	69
Zawodowe	leśne	5	7	17
	pozaleśne	18	78	176
Podstawowe		6	21	102
Razem*		105	225	419
Ogólna liczba ankietowanych firm		377	815	1 359

* Liczba zastępców szefów firm, którzy udzielili odpowiedzi

Źródło: opracowanie własne

W latach 1996–2003 wśród szefów firm odnotowano również wysoki udział osób legitymujących się wykształceniem średnim pozaleśnym. Najwyższy udział tych osób był w okresie najintensywniejszych przemian ekonomiczno-organizacyjnych w gospodarce leśnej, tj. w 1996 r. i wyniósł 23,5% (tab. 4.4.). W pozostałych latach wahał się on na poziomie 17–18%.

Niepokojącym zjawiskiem jest kierowanie firmami wieloosobowymi przez osoby z wykształceniem podstawowym. Prowadzenie firmy zatrudniającej pracowników stałych wymaga od jej właściciela wiedzy z zakresu prawa pracy i ubezpieczeń społecznych, psychologii pracy i prawa cywilnego, a także prowadzenia dokumentacji finansowo-księgowej, opracowywania biznes planów itd. W latach 1993–2006 udział przedsiębiorców legitymujących się wykształceniem podstawowym wahał się od 11,5% w 1996 r., do 22,2% w 1999 r.

Konfrontując wykształcenie szefów firm i ich zastępców z zajmowanymi przez nich wcześniej, w latach 1993–1999, stanowiskami w Lasach Państwowych

i poza nimi, można wskazać na pewne prawidłowości, wynikające z procesów przemian strukturalnych w gospodarce narodowej, w tym także w gospodarce leśnej. Istotnym czynnikiem wpływającym na strukturę wykształcenia przedsiębiorców był fakt, że w dużej części rekrutowali się z Lasów Państwowych. Prywatyzacja działalności gospodarczej nadleśnictw i likwidacja takich komórek organizacyjnych nadleśnictw jak: transport, grupy remontowo-budowlane, warsztaty, grupy melioracyjne itd. wywarły wpływ na strukturę wykształcenia szefów nowo zakładanych firm, jak również ich zastępców. W 1993 r. dominowali przedsiębiorcy rekrutujący się ze średniej kadry technicznej nadleśnictw. Wśród szefów firm grupa ta stanowiła 33,1%, a wśród zastępców szefów firm – 67,1%.

Likwidacja i włączenie do Zasobów Własności Rolnej Skarbu Państwa 1654 przedsiębiorstw (państwowych gospodarstw rolnych, spółdzielni produkcyjnych, kółek rolniczych) w latach 1992–1994 miały wpływ również na strukturę wykształcenia przedsiębiorców leśnych. W pierwszym okresie, dla ludzi pozbawionych pracy w wyniku likwidacji tych przedsiębiorstw, sektor usług leśnych stał się niekiedy jedynym możliwym miejscem pracy poza rolnictwem. Spośród 360 szefów firm (którzy udzielili odpowiedzi) ze średniej kadry zarządzającej rekrutowało się w 1993 r. 33 przedsiębiorców (9,2%), a z kierowniczej wyższej – 16 osób (4,4%). Natomiast wśród zastępców szefów firm wieloosobowych udział osób rekrutujących się z kadry kierowniczej wyższej wynosił 11,4% (tab. 4.6.).

Znaczny wpływ na ukształtowanie się struktury wykształcenia właścicieli jednoosobowych firm leśnych miało przejęcie przez prywatny sektor usług leśnych pracowników, którzy odeszli z sektora państwowego (głównie z nadleśnictw i byłych PGR-ów). Na przykład, w 1999 r. wśród 1600 właścicieli firm jednoosobowych 278 było robotnikami leśnymi lub pracownikami fizycznymi nadleśnictw, a 475 osób pracowało poprzednio poza Lasami Państwowymi [Kocel 2002].

Na podstawie badania prywatnego sektora usług przeprowadzonego w latach 2003 i 2006 stwierdzono, że wśród 1205 właścicieli firm jednoosobowych (którzy udzielili odpowiedzi) dominowały w 2003 r. osoby posiadające wykształcenie zawodowe pozaleśne – 49,0%, lub tylko podstawowe – 31,3% (tab. 4.7.). Z kolei wśród 242 właścicieli firm jednoosobowych, którzy udzielili odpowiedzi, udział osób z wykształceniem zawodowym pozaleśnym w 2006 r. wynosił 55,4% (wzrost o 6,3 punktów procentowych), a z podstawowym – 25,6% (spadek o 5,7 punktów procentowych).

W 1999 r. integralną częścią przeprowadzonych badań była samoocena pod względem poziomu wiedzy i umiejętności niezbędnych do prowadzenia

działalności gospodarczej w formie firm wieloosobowych. Przedsiębiorcy leśni kierujący wieloosobowymi firmami mieli ocenić (w skali od 2 – poziom niedostateczny, do 5 – bardzo dobry) swoją wiedzę z zakresu 13 dziedzin przedstawionych im w ankiecie.

Tabela 4.6. Poprzednie stanowisko pracy szefów firm i ich zastępców (na podstawie ankietyzacji przeprowadzonych w latach 1993, 1996 i 1999)

Sektor	Poprzednie stanowisko	Liczba szefów firm wieloosobowych w roku:			Liczba zastępców szefów firm wieloosobowych w roku:		
		1993	1996	1999	1993	1996	1999
1	2	3	4	5	6	7	8
Lasy Państwowe	robotnik fizyczny (np. drwal)	38	193	296	5	34	79
	pracownik fizyczny (np. obsługi)	52	67	31	2	8	13
	kierownicze średniego szczebla	88	104	97	47	27	18
	kierownicze wyższe	30	21	5	7	9	4
	inne	58	98	302	9	5	109
	razem	266	483	731	70	83	223
Poza LP	robotnicze	12	67	68	4	19	20
	kierownicze średniego szczebla	33	19	63	5	22	15
	kierownicze wyższe	16	8	24	12	4	8
	inne	33	23	83	14	5	26
	razem	94	117	238	35	50	69
Ogółem*		360	600	969	105	133	292

* Liczba szefów firm i ich zastępców, którzy udzielili odpowiedzi

Źródło: opracowanie własne

Ocena wiedzy przedsiębiorców leśnych w 1999 r. miała pozwolić na określenie kierunków pomocy firmom leśnym odpowiadających rzeczywistym potrzebom przedsiębiorców leśnych. Szczegółowa analiza ocen umożliwiła wskazanie tych dziedzin, w których przedsiębiorcy odczuwają duże braki, a także tych, w których – we własnej opinii – osiągnęli zadawalający poziom wiedzy. Należało mieć świadomość, że większość przedsiębiorców leśnych prowadziła działalność gospodarczą na własny rachunek zaledwie od kilku lat, a ich wykształcenie i posiadana wiedza nie były na zadawalającym poziomie.

Najwyższe średnie oceny uzyskały takie zagadnienia jak: organizacja stanowisk pracy (4,2) oraz praktyczna wiedza techniczna (4,2). Przedsiębiorcy leśni

pracujący na rzecz wszystkich regionalnych dyrekcji Lasów Państwowych w kraju ocenili swą wiedzę z tego zakresu jako dobrą (tab. 4.8.). Rzetelną znajomość tej sfery działalności firmy właściciele wynieśli prawdopodobnie jeszcze z pracy na kierowniczych stanowiskach w komórkach organizacyjnych nadleśnictw.

Tabela 4.7. Wykształcenie właścicieli jednoosobowych firm leśnych (na podstawie ankietyzacji przeprowadzonych w latach 2003 i 2006)

Wykształcenie		Liczba szefów jednoosobowych firm w roku:	
		2003	2006
Wyższe	leśne	6	4
	pozaleśne	9	2
Średnie	leśne	63	8
	pozaleśne	130	23
Zawodowe	leśne	29	9
	pozaleśne	591	134
Podstawowe		377	62
Razem*		1 205*	242**
Ogólna liczba ankietowanych firm		1 313	242

* Liczba właścicieli jednoosobowych firm, którzy udzielili odpowiedzi

Źródło: opracowanie własne

Z analizy ankiet nadesłanych przez przedsiębiorców leśnych wynikało, że najwięcej ocen niedostatecznych i dostatecznych przedsiębiorcy wystawili swej wiedzy ekonomiczno-prawnej (wiedzy z zakresu prawa cywilnego i prawa bankowego). W skali Lasów Państwowych najniżej przedsiębiorcy leśni ocenili posiadane umiejętności związane z opracowywaniem biznes planów. Poziom wiedzy z tego zakresu uzyskał ogólną ocenę 3,0. Przedsiębiorcy leśni z terenów regionalnych dyrekcji w Poznaniu, Krakowie, Toruniu i Krośnie ocenili swój poziom wiedzy z tego zakresu jako niedostateczny (tab. 4.8.). Znajomość prawa bankowego i prawa cywilnego, a także prawa podatkowego, wiedza z zakresu prowadzenia dokumentacji finansowo-księgowej, ubezpieczeń społecznych oraz z zakresu prawa pracy otrzymały oceny tylko dostateczne. Konieczność znajomości tych zagadnień niesie ze sobą system rynkowy. Pracując poprzednio w instytucjach państwowych, obecni prywatni przedsiębiorcy leśni nie mieli potrzeby pogłębiania wiedzy z tego zakresu.

Pozostałe zagadnienia, takie jak: fachowa wiedza leśna, analiza ekonomiczna działalności firm (np. kalkulacja stawek usług), psychologia pracy (kierowanie

ludźmi), a także znajomość sprzętu leśnego oraz wiedza o firmach produkujących sprzęt i dealerach zostały w przeważającej większości ocenione jako opanowane w stopniu dostatecznym i dobrym.

W 1999 r. przedsiębiorcy leśni oceniali wprawdzie samych siebie, a więc nie mogli być w pełni obiektywni. Istnieje jednak duże prawdopodobieństwo, że oceny te odzwierciedlały rzeczywisty poziom ich wiedzy, gdyż wiele ocen było negatywnych. Należy więc przypuszczać, że przedsiębiorcy leśni orientowali się doskonale, czego dotyczy wiedza z niektórych dziedzin będących przedmiotem samooceny.

Podobne wyniki z zakresu samooceny wiedzy posiadanej przez przedsiębiorców leśnych z terenu RDLP w Szczecinie uzyskał J. Data [2000]. Według jego badań, najniżej oceniono stan wiedzy w zakresie prawa bankowego i umiejętność opracowania biznesplanów firmy na potrzeby kredytowe. Poziom wiedzy dotyczącej prawa cywilnego w odniesieniu do zawierania umów gospodarczych oraz fachowej wiedzy leśnej określono jako średni. Wiedzę w zakresie prawa podatkowego, ubezpieczeń i rozliczeń z ZUS-em, analiz i kalkulacji ekonomicznych, rachunkowości firmy, prawa pracy, umiejętności kierowania zespołami ludzkimi, znajomości sprzętu leśnego oraz praktyczną wiedzę techniczną niezbędną do naprawy środków technicznych we własnym zakresie określono, że są na poziomie dobrym. Najwyższą, ale nie bardzo dobrą ocenę uzyskała umiejętność organizacji stanowisk pracy.

Badając wpływ wykształcenia przedsiębiorców leśnych na poziom przychodów osiągniętych przez kierowane przez nich firmy, uzyskiwano wyniki rozbieżne. Podkreślenia wymaga to, że przedstawione niżej wyniki pochodziły z okresu sprzed wprowadzenia w Lasach Państwowych ustawy *Prawo zamówień publicznych*, gdy nie było konieczności organizowania przetargów na usługi z zakresu gospodarki leśnej.

Analiza zależności między cechami charakteryzującymi przedsiębiorców leśnych i wielkością przychodów firm w 1996 r., ściślej, zarówno analiza wariancji, jak i test wielokrotnego rozstępu Tukey'a, wykazały, że nie można pogrupować firm pod względem przychodów oraz rodzajów wykształcenia szefów i ich zastępców [Kocel 2000]. W pewnej mierze potwierdziło to dość powszechny pogląd, że sukces finansowy prywatnej firmy leśnej nie zależy od wykształcenia jej kierownictwa. Gospodarka leśna nie jest bowiem tą dziedziną, która wymagałaby od przedsiębiorców bardzo wysokich umiejętności, intuicji i ponadprzeciętnych zdolności do podejmowania ryzykownych decyzji.

Tabela 4.8. Samoocena poziomu wiedzy związanej z prowadzeniem firmy dokonana przez szefów wieloosobowych firm leśnych (wg stanu na 31 lipca 1999 r.)

Regionalne dyrekcje Lasów Państwowych	Ogólna liczba firm prywatnych	Liczba firm, które udzieliły odpowiedzi	Rodzaj wiedzy związanej z prowadzeniem firmy												16
			4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1	2	3	fachowa wiedza leśna	prawo podatkowe (rozliczenia z urzędem skarbowym)	ubezpieczenia społeczne (rozliczenia z ZUS-em)	prowadzenie dokumentacji finansowo-księgowej (rachunkowość) firmy	analiza ekonomiczna działalności firmy (np. kalkulacja stawek usług)	prawo cywilne (np. zawieranie umów gospodarczych)	prawo bankowe (np. ubieganie się o kredyt bankowy)	opracowanie biznesplanów firmy (np. na potrzeby kredytowe)	prawo pracy (np. zatrudnienie i zwalnianie pracowników)	psychologia pracy (kierowanie ludźmi)	organizacja stanowisk pracy	znajomość sprzętu leśnego oraz wiedza o firmach produkujących sprzęt i dealerach	praktyczna wiedza techniczna (np. możliwość naprawy środków technicznych we własnym zakresie)
Białystok	38	37	3,9	3,8	3,7	3,9	3,7	3,4	3,2	3,2	3,7	3,9	4,2	3,9	4,0
Katowice	267	255	4,0	3,6	3,7	3,6	3,9	3,2	3,2	3,1	3,8	3,9	4,2	4,1	4,1
Kraków	71	64	4,1	3,4	3,5	3,4	3,6	3,1	3,2	2,8	3,5	3,8	4,1	4,1	4,2
Krosno	79	76	3,9	3,6	3,7	3,6	3,8	3,2	3,2	2,9	3,9	3,9	4,1	4,0	4,2
Lublin	39	39	3,7	3,4	3,5	3,4	3,6	3,3	3,2	3,0	3,7	3,6	4,0	3,9	4,0
Łódź	31	28	3,8	3,6	3,8	3,7	3,8	3,2	3,1	3,0	3,8	4,0	4,2	4,0	4,3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Olštyn	108	106	3,9	3,7	3,8	3,8	3,9	3,2	3,1	3,0	3,8	3,9	4,1	4,0	4,2
Piła	72	71	3,8	3,5	3,7	3,7	3,7	3,3	3,2	3,0	3,6	3,8	4,0	3,9	4,1
Poznań	69	69	3,9	3,4	3,4	3,5	3,7	3,0	3,0	2,8	3,6	3,7	4,1	3,9	4,0
Szczecin	74	73	3,9	3,6	3,6	3,7	3,8	3,2	3,3	3,0	3,9	4,0	4,2	4,1	4,1
Szczecinek	140	139	4,0	3,7	3,8	3,7	3,9	3,2	3,4	3,1	3,8	3,9	4,2	4,1	4,3
Toruń	103	99	3,7	3,4	3,3	3,4	3,5	3,0	3,1	2,8	3,6	3,7	4,0	3,9	4,0
Wrocław	78	76	4,0	3,7	3,8	3,7	4,0	3,4	3,4	3,1	3,8	4,0	4,3	3,9	4,2
Zielona Góra	81	81	3,8	3,6	3,7	3,6	3,7	3,2	3,3	3,2	3,8	3,9	4,2	4,0	4,3
Gdańsk	58	57	4,0	3,8	3,9	3,9	4,0	3,3	3,3	3,1	3,8	4,0	4,3	3,9	4,3
Radom	24	24	3,9	3,7	3,6	3,7	3,8	3,1	3,1	3,1	3,7	3,8	4,2	3,9	4,3
Warszawa	27	24	4,1	3,8	3,7	3,8	3,9	3,2	3,1	2,9	3,7	4,2	4,3	4,0	4,3
Lasy Państwowe	1 359	1 318	3,9	3,6	3,7	3,6	3,8	3,2	3,2	3,0	3,8	3,9	4,2	4,0	4,2

Źródło: opracowanie własne

Z kolei analiza zależności średniej wielkości przychodów ze sprzedaży towarów i usług w 1998 r. od wykształcenia szefa firmy wieloosobowej wykazała pewne prawidłowości. Dla zbadania tych zależności wydzielono 7 klas firm. Do klasy I zaliczono firmy kierowane przez szefów z wykształceniem podstawowym, do II kl. – z zasadniczym zawodowym pozaleśnym, do III kl. – zasadniczym zawodowym leśnym, do IV kl. – średnim pozaleśnym, do V kl. – średnim leśnym, do VI kl. – wyższym pozaleśnym, do VII kl. – wyższym leśnym. Na poziomie istotności $\alpha=0,05$ stwierdzono istotne różnice między średnimi przychodami w wymienionych klasach wykształcenia szefów firm wieloosobowych. Test Tukey'a w wariancie dla nierównej liczby prób (test Spjotvolla i Stoline'a) wykazał, że w 1998 r. wystąpiły istotne różnice w średnich przychodach. Z przeprowadzonej analizy wariancji oraz wyników testów wynika, że firmy można podzielić na dwie grupy pod względem rodzajów wykształcenia szefów firm wieloosobowych. W pierwszej grupie znalazły się firmy kierowane przez szefów o wykształceniu podstawowym i zawodowym leśnym i pozaleśnym (kl. I–III). Były to firmy o najniższych średnich rocznych przychodach (93 325 zł). Drugą grupę utworzyły firmy kierowane przez szefów o wykształceniu średnim leśnym i pozaleśnym oraz szefów z wykształceniem wyższym leśnym i pozaleśnym (kl. IV–VII). Z tej grupy najwyższe średnie roczne przychody osiągnęła klasa V (25 firm), tj. firmy kierowane przez szefów o wykształceniu wyższym leśnym (407 380 zł) [Kocel 2002].

Powyższe zależności wynikają prawdopodobnie stąd, że szefowie firm o wykształceniu wyższym leśnym rekrutowali się najczęściej z grupy byłych pracowników nadleśnictw. Mieli oni więc większą siłę negocjacyjną niż szefowie firm o wykształceniu podstawowym i zawodowym leśnym i pozaleśnym. Analizy statystyczne wykazały ponadto, że wykształcenie zastępcy szefa firmy nie miało istotnego wpływu na wielkość przychodów firm.

Podobne badania zależności wielkości przychodów firmy od wykształcenia jej właścicieli przeprowadzono dla jednoosobowych firm leśnych, dokonując podziału na 7 klas. Analiza wykazała, że najwyższe średnie przychody roczne (53 270 zł) osiągnęły 2 firmy kierowane przez osoby z wykształceniem wyższym leśnym (firmy z kl. VII), a najniższe (17 521 zł) 2 osoby z wykształceniem wyższym pozaleśnym (z kl. VI). Większość jednoosobowych firm kierowanych było jednak przez osoby z wykształceniem podstawowym (kl. I – 504 firmy) i wykształceniem zasadniczym zawodowym pozaleśnym (kl. II – 633 firmy). Firmy te uzyskały średnie przychody roczne na poziomie 29 tys. zł. Przeprowadzona analiza statystyczna nie wykazała, aby różnice w przychodach jednoosobowych firm były istotne [Kocel 2002].

4.4. Okres działalności firmy a przedsiębiorca

Badania dotyczące okresu prowadzenia firmy nie pozwalają na jednoznaczne wnioskowanie o roli i miejscu doświadczenia przedsiębiorcy w sukcesie rynkowym firmy. Najczęściej twierdzi się, że prawdopodobieństwo upadku firmy zmniejsza się wraz z jej wiekiem lub, że firma i jej właściciel, ucząc się, dopasowują efektywność swoich działań do poziomu możliwego do osiągnięcia zysku, a także, że im starsza firma, tym precyzyjniej ocenia efektywność swoich działań i tym bardziej zmniejsza szansę upadku. Powyższe twierdzenia wynikają z analizy cyklu życia firmy i dotyczą także czasu kierowania nimi przez właścicieli, którzy wraz ze swą firmą zdobywają doświadczenie, dojrzewają w pomysłach i ocenach biznesowych.

Można przyjąć, że przedsiębiorcy uczą się na swoich błędach, a doświadczenie nabyte przez odpowiednio długi okres prowadzenia własnej firmy należy uznać za ważne kryterium ich kompetencji zawodowych. Poziom przeżywalności przedsiębiorstw mierzy się wskaźnikiem przeżycia kolejnego roku działalności i przeżywalność ta spada wraz z długością prowadzonej działalności.

Z danych GUS-u wynika, że spośród 176,9 tys. mikroprzedsiębiorstw zarejestrowanych w 2003 r., po 5 latach funkcjonowało nadal na rynku 52,6 tys. jednostek, co stanowiło 29,8% zbiorowości wyjściowej. Przeżywalność była ściśle związana z formą prawną tworzonych podmiotów. Zdecydowanie większe szanse przetrwania miały osoby prawne, które już w momencie rozpoczynania działalności były podmiotami silniejszymi. Ich współczynnik przeżycia pierwszego roku działalności (61,0%) przewyższał o 32,7 p.p. analogiczny wskaźnik dla osób fizycznych. W lepszej sytuacji znalazły się również firmy, które od początku zatrudniały pracowników najemnych. Spośród tych firm w 2008 r. aktywnych pozostało 52,6% przedsiębiorstw wobec 21,3% podmiotów, w których pracowali tylko właściciele lub członkowie rodzin. Badania potwierdziły, że firmie zdecydowanie najtrudniej przetrwać pierwszy rok swojej działalności. Notowany w kolejnych latach wskaźnik przeżycia firm systematycznie zwiększał się (od 64,4% między 2003 r. a 2004 r. do 85,9% między 2007 r. a 2008 r.), co wskazuje na coraz bardziej stabilną sytuację podmiotów działających dłużej na rynku. Z tej populacji ponad 90% przedsiębiorstw należało do osób fizycznych. Były to podmioty bardzo małe, przeciętnie w jednym przedsiębiorstwie znajdowały pracę 2–3 osoby, przy czym w blisko 70% jednostkach pracowała tylko 1 osoba. [GUS 2009].

W społecznej świadomości wciąż panuje przekonanie – według stowarzyszenia Pracodawcy RP błędne – że jeśli ktoś, kto raz zbankrutował, założy kolejną

firmę, jest mniej wiarygodnym partnerem biznesowym. Tymczasem bankructwa są normalnym zjawiskiem w gospodarce rynkowej. Nasuwa się spostrzeżenie, że z rynku znikają firmy, a nie przedsiębiorcy. Stworzenie dobrze prosperującego biznesu wymaga znalezienia niszy rynkowej oraz wiedzy i doświadczenia. Trudno jest zestawić ze sobą te wszystkie elementy już za pierwszym razem [Czynniki wpływające na przeżywalność firm 2012].

Potwierdzają to m.in. statystyki gospodarcze USA. Firmy zatrudniające do 20 pracowników stanowią w tym kraju 97,5% całej 26-milionowej populacji firm. Tylko w 2005 r. powstało 671 tys. nowych, a zaprzestało działalności 544 tys. podmiotów zaliczanych do tego sektora. Jedynie ⅓ nowo powstałych amerykańskich małych przedsiębiorstw prowadzi działalność dłużej niż dwa lata, a 44% dłużej niż cztery lata [Sołoma 2008].

Analizując procesy zachodzące w sektorze usług leśnych, nie udało się do tychczas przeprowadzić badań z zakresu przeżywalności firm leśnych i czynników determinujących tę przeżywalność. Monitorowanie sektora w latach 1993–2006 nie dało podstaw do stwierdzenia o wpływie na rozwój i przetrwanie firm leśnych ani czynników wewnętrznych, związanych z osobistymi predyspozycjami przedsiębiorców, ani też uwarunkowań zewnętrznych, związanych z działalnością Lasów Państwowych (jako głównego zleceniodawcy), a także z całym otoczeniem prawno-ekonomicznym, w którym musiały one funkcjonować. Liczba, wielkość i rodzaj firm biorących udział w każdej z przeprowadzanych ankietyzacji był różny. Nie było więc możliwości monitorowania wybranej populacji firm w poszczególnych etapach procesu przemian ekonomiczno-organizacyjnych w Lasach Państwowych i identyfikowania ich pod względem cech mogących mieć wpływ na ich rozwój i przetrwanie. Wpływ Lasów Państwowych na rozwój i przetrwanie firm leśnych można podzielić na dwa zasadnicze okresy. Pierwszy to okres lat 1990–2004, w którym możliwa była pomoc ze strony jednostek organizacyjnych Lasów Państwowych. W początkowym okresie, kiedy nastąpiło zderzenie nowo wykreowanych przedsiębiorców leśnych z prawami gospodarki rynkowej, pomoc ta miała głównie charakter zachęty dla dotychczasowych pracowników nadleśnictwa do podejmowania działalności gospodarczej na własny rachunek. Często sprowadzała się do doradztwa prawnego, podatkowego i organizacyjno-technicznego, a także do organizowania szkoleń dla pilarzy [Kocel 1996]. W latach 1997–2004 PGL LP udzielało wsparcia finansowego przeznaczonego na dobrojenie techniczne firm leśnych w odpowiedni sprzęt do wykonywania zadań w lesie. Drugi okres nastąpił z chwilą wejścia Polski do Unii Europejskiej. Lasy Państwowe zaniechały udzielania dalszej pomocy,

a konieczność dostosowania prawa polskiego do prawa unijnego spowodowała wprowadzenie ustawy *Prawo zamówień publicznych*.

Z jednej strony wejście Polski do Unii Europejskiej mogło nasilić konkurencję na rynku usług leśnych, co może przyczyniać się do wzrostu liczby upadków firm leśnych, z drugiej jednak większość firm to podmioty gospodarcze funkcjonujące na rynku usług leśnych od ponad kilku, a nawet kilkunastu lat. Są to więc firmy o ustabilizowanej pozycji rynkowej, zarządzane przez przedsiębiorców ze znacznym doświadczeniem w przedsiębiorczości leśnej. Potwierdzają to analizy przedstawione w rozdz. 4.2. dotyczące „starzenia się” polskich przedsiębiorców leśnych.

Informacje uzyskane od firm leśnych w trakcie ankietyzacji sektora usług zostały ograniczone do liczby lat prowadzenia działalności gospodarczej na własny rachunek oraz działalności w zakresie leśnictwa, tj. pracy w Lasach Państwowych i stażu w prywatnej przedsiębiorczości. W 2006 r. zapytano przedsiębiorców kierujących firmami wieloosobowymi również o sposób zarządzania firmą.

Staż w prywatnej przedsiębiorczości szefów firm leśnych wiąże się w dużym stopniu z przebiegiem procesów prywatyzacji wykonawstwa prac w Lasach Państwowych. Na podstawie monitoringu firm przeprowadzonego w 1999 r. można wyróżnić dwa przedziały długości stażu prowadzenia przez przedsiębiorców leśnych firmy wieloosobowej. Pierwszy to staż prowadzenia firmy wieloosobowej od 1 do 3 lat (tab. 4.9.). Wiąże się on z dynamicznym zakładaniem nowych firm leśnych w wyniku wprowadzenia w 1995 r. wytycznych ramowych Dyrekcji Generalnej Lasów Państwowych pt. *Prywatyzacja działalności gospodarczej nadleśnictw* [Prywatyzacja 1995]. W tym okresie założyła prywatne firmy największa liczba przedsiębiorców leśnych, tj. 430 (47,1%) z 912 firm, które udzieliły odpowiedzi. Drugim co do długości stażem kierowania firmą wieloosobową przez przedsiębiorców leśnych był staż w przedziale 6–10 lat i wiązał się z zakładaniem firm w pierwszych latach transformacji polskiej gospodarki leśnej. Firmy wieloosobowe założyło wtedy 227 przedsiębiorców leśnych (24,9%). W 1999 r. niewielkim stażem (do 1 roku) w prywatnej przedsiębiorczości legitymowało się 106 osób (11,6%). Wówczas jeszcze istniały niskie bariery wejścia do sektora usług leśnych, w głównej mierze dzięki prywatyzacji wykonawstwa prac leśnych przez niektóre nadleśnictwa (np. z terenów regionalnych dyrekcji LP Katowice i Zielona Góra). Ponad 10-letnim stażem w prywatnej przedsiębiorczości legitymowało się 32 przedsiębiorców kierujących firmami wieloosobowymi. Przedsiębiorcy o najdłuższym stażu prowadzili firmy świadczące usługi na terenach regionalnych dyrekcji Lasów Państwowych

w Katowicach, Gdańsku, Olsztynie i Pile. Prawdopodobnie są to osoby, które swoje doświadczenie związane z prywatną przedsiębiorczością wyniosły z pracy za granicą (np. przy likwidowaniu skutków huraganów w Niemczech) lub prowadziły działalność gospodarczą na własny rachunek w innych sektorach gospodarki przed 1989 r. [Kocel 1993, 1999].

Tabela 4.9. Charakterystyka firm leśnych pod względem doświadczenia zawodowego szefów oraz sposobu zarządzania firmą (na podstawie ankietyzacji przeprowadzonych w latach 1999, 2003 i 2006)

Wyszczególnienie		Liczba szefów firm					
		wieloosobowych			jednoosobowych		
		1999	2003	2006	1999	2003	2006
1	2	3	4	5	6	7	8
Okres działalności w zakresie leśnictwa (w latach)	< 1	106	175	102	233	202	15
	1-5	547	157	89	692	231	63
	6-10	227	587	343	302	462	105
	11-15	32	233	263	20	119	49
	16-20		92	82		57	10
	> 20		201	130		160	0
Osoba zarządzająca	właściciel			830			
	członek rodziny			134			
	pracownik			45			
Liczba firm, które udzieliły odpowiedzi		912	1 445	1 009	1 247	1 231	242
Ogólna liczba firm ankietowanych		1 359	1 609	1 009	1 902	1 313	242

Źródło: opracowanie własne

Spośród 1247 firm właścicieli firm jednoosobowych, którzy w 1999 r. udzieliли odpowiedzi, stażem 1–3 lat w przedsiębiorczości leśnej legitymowało się najwięcej, tj. 29,5% przedsiębiorców (tab. 4.9.). Z kolei stażem 4–5 lat legitymowało się aż 324 przedsiębiorców (26,0%). Obie te grupy właścicieli firm jednoosobowych pochodziły przeważnie z terenów regionalnych dyrekcji Lasów Państwowych, w których uwarunkowania społeczno-ekonomiczne regionów (np. regionalne dyrekcje w Katowicach, Szczecinku i Gdańsku) oraz duże rozproszenie lub niedostępność kompleksów leśnych (np. regionalne dyrekcje w Warszawie, Toruniu i Krośnie) wymuszały zakładanie firm mniejszych (przeważnie

jednoosobowych). Podobnie jak w przypadku przedsiębiorców kierujących firmami wieloosobowymi, okres działalności właścicieli firm jednoosobowych wiąże się ściśle z rozwojem sektora usług i intensywnością przemian ekonomiczno-organizacyjnych w Lasach Państwowych (rozdz. 2).

Z kolei na podstawie ankietyzacji firm leśnych przeprowadzonej w latach 2003 i 2006 można zauważyć, że stażem od 5 do 10 lat w zakresie leśnictwa (pracą w Lasach Państwowych oraz w przedsiębiorczości leśnej) wykazywała się większość szefów firm wieloosobowych (40,6 i 34,0%) i właścicieli firm jednoosobowych (37,5 i 43,4%). W roku 2003 r. działalność w zakresie leśnictwa rozpoczynało 175 (12,1%) szefów firm wieloosobowych i 202 (16,4%) właścicieli firm jednoosobowych (tab. 4.9.). Natomiast trzy lata później (w 2006 r.) stażem nieprzekraczającym 1 roku legitymowało się mniej, bo 102 (10,1%) szefów firm wieloosobowych i zaledwie 15 (6,2%) właścicieli firm jednoosobowych. Zainteresowanie przedsiębiorczością leśną znacznie zmalało, szczególnie w 2003 r., na skutek m.in. dużej konkurencji w sektorze usług leśnych, ograniczającej wejście do tego sektora nowych podmiotów gospodarczych, na skutek otwarcia granic dzięki wejściu Polski do Unii Europejskiej i umożliwieniu uzyskania wyższych zarobków za granicą.

W 2006 r. badaniami objęto również sposób zarządzania firmą przez właścicieli firm wieloosobowych. Przyjęto założenie, że firmy dojrzałe, istniejące na rynku usług leśnych powyżej 5 lat, mogą być kierowane przez inne osoby upoważnione przez właścicieli firm. Jednak przeważająca większość właścicieli firm wieloosobowych (82,3%) kierowała firmą osobiście, upoważniony członek rodziny kierował firmą w 134 przypadkach (13,3%), a tylko w 45 przypadkach zarządzanie firmą powierzono pracownikowi firmy (tab. 4.9.).

4.5. Zakres korzystania przez przedsiębiorców leśnych z informacji biznesowej

Klienci i konkurenci są najlepszymi konsultantami firmy. Klient informuje firmę o wartości usługi lub wyrobu, a konkurent o ich kosztach. Aby firma mogła odnieść sukces, musi być konkurencyjna zarówno w zakresie wartości, jak i kosztów. Jednym ze sposobów poprawy funkcjonowania przedsiębiorstwa jest zapewnienie dostępu do technologii informacyjnych i komunikacyjnych poprzez

Internet. Rozwiązanie to stanowi atrybut nowoczesnie działającego biznesu w ramach tzw. gospodarki elektronicznej [Adamczewski 2001]. Obok dostępu do technologii informacyjnych i komunikacyjnych, po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej większego znaczenia dla funkcjonowania firm nabrał również poziom umiejętności menedżerskich ich właścicieli oraz nastąpił wzrost zainteresowania informacją biznesową. Było to spowodowane głównie potrzebą szybkiego reagowania na zmiany zachodzące zarówno w gospodarce krajowej, jak i międzynarodowej. Niezwykle istotne dla rozwoju przedsiębiorczości jest dostarczenie nowego rodzaju zasobu produkcyjnego, jakim jest informacja, która staje się poszukiwanym i wartościowym produktem. Zdobyta informacja umożliwia analizę wydarzeń i zjawisk, które zwykle mają zasadnicze znaczenie dla kreowania polityki rynkowej przedsiębiorstwa i strategii jego rozwoju.

Informacja biznesowa związana jest z konkretnym sektorem i działającymi w nim firmami. Powinna pomagać firmie „być konkurencyjną”, ma wspierać przedsiębiorców przy podejmowaniu decyzji [Simon 2002]. Odpowiednio wykorzystana informacja staje się zasobem strategicznym i daje firmie przewagę konkurencyjną [Materska 2006]. Wśród dostawców informacji biznesowej można wyróżnić: wydawnictwa publikacji drukowanych, płatne witryny www, serwisy informacyjne oferujące subskrypcję swoich produktów oraz bezpłatne witryny www firm, organizacji i agencji rządowych. Jest ona przekazywana najczęściej w formie drukowanej, elektronicznej lub bezpośrednio w postaci porad i konsultacji z ekspertami.

O firmach z sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) przyjęto zwykle mówić „małe jest piękne”, gdyż charakteryzują się one niewielką liczbą zatrudnionych pracowników, a także uproszczoną strukturą organizacyjną, koncentracją aktywów w rękach najwyżej kilku wspólników, łatwiejszym zarządzaniem czy w końcu większą elastycznością i gotowością do wprowadzania innowacji. Wymienione cechy można w pełni odnieść do firm leśnych, gdyż sprzyjają one wykorzystywaniu przez nie komputera i Internetu w działalności biznesowej [<http://www.supermarketing.pl>].

W latach 2004 i 2007 w Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego przeprowadzono badania dotyczące wpływu dostępu do Internetu na wysokość przychodów przez małe i średnie firmy (MŚP) w Polsce. Wykazały one, że wpływ ten jest znaczny, pod warunkiem, że firmy korzystają z sieci codziennie [<http://www.supermarketing.pl>]. W 2007 r. regularnie korzystało z Internetu aż 90% małych i średnich firm, a powyżej 25% z nich prezentowało w Internecie swoją ofertę. To dowodzi, że MŚP nie są już ograniczone do obszaru, na którym

działają, ale są w stanie dotrzeć ze swoją ofertą do różnych zakątków świata [<http://www.supermarketing.pl>].

Nakłady małych i średnich firm na promocję w Internecie wzrosły w 2009 r. ponad dwa i pół razy szybciej od wydatków ponoszonych na reklamę w prasie oraz około dwadzieścia razy szybciej od wydatków na reklamę w radiu i telewizji [<http://Favore.pl>]. Obecnie Internet jest tym miejscem, gdzie przedsiębiorcy reklamują się najczęściej i najchętniej. Przeznaczają na to ponad połowę całego budżetu reklamowego firmy, podczas gdy na plakaty, ulotki itp. – tylko $\frac{1}{4}$ [<http://msp.money.pl>].

Badania przeprowadzone przez Net Track SMG/KRC w 2009 r. pokazały, że wśród polskich internautów największą grupę stanowią osoby z wykształceniem średnim (41,7%). Użytkownicy legitymujący się wykształceniem wyższym stanowią 26,3%, podobnie liczna jest grupa internautów z wykształceniem podstawowym – 23,6%, grupa z wykształceniem zasadniczym stanowi 8,3% [<http://wiadomości.mediarun.pl>].

Źródłem informacji biznesowej są również czasopisma fachowe, wspomagające przedsiębiorców w prowadzeniu działalności gospodarczej. Badając czytelnictwo prasy, należy brać pod uwagę występowanie pewnych prawidłowości związanych z trybem udzielania odpowiedzi. Ankietowani są zwykle skłonni przeceniać swą aktywność czytelniczą, zwłaszcza w przypadku pism o większych nakładach, większym prestiżu, uznaniu społecznym, dłużej ukazujących się [Siwek 1997]. Ankietowani mają skłonność do przedstawiania siebie zgodnie ze wzorcem „człowieka kulturalnego”. W badaniach czytelnictwa prasy mamy także do czynienia z „efektem Mateusza”, który polega na tym, że ankietowani częściej wymieniają te pisma, które są popularne, a rzadziej takie, których na rynku jest mniej [Cichomski, Sawiński 1994].

Zakres i uwarunkowania korzystania z informacji biznesowej przez polskich przedsiębiorców leśnych kierujących wieloosobowymi firmami leśnymi były przedmiotem badań ankietowych przeprowadzonych na podstawie jednolitej metodyki w latach 2003 i 2007. Badaniami objęto czytelnictwo czasopism leśnych oraz literatury fachowej (nieleśnej), a także zebrano informacje o programach komputerowych wykorzystywanych w działalności gospodarczej oraz o dostępie do Internetu.

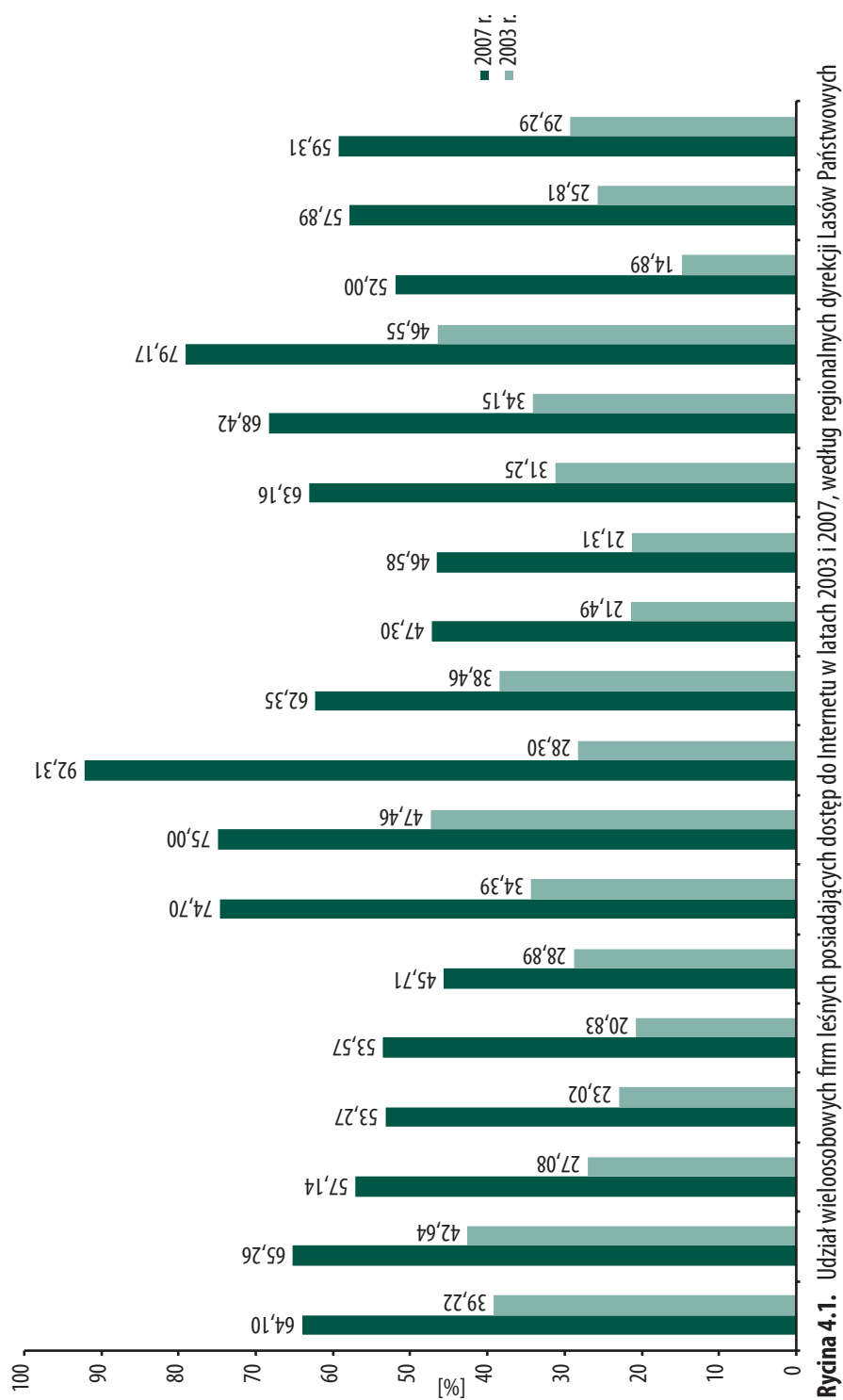
Wyposażenie w sprzęt komputerowy wraz z oprogramowaniem pomocnym w prowadzeniu działalności gospodarczej oraz dostęp do Internetu pozwalają na zmniejszenie luki informacyjnej, czyli rozbieżności między zapotrzebowaniem na informacje a dostępnym ich zasobem [Dittmann 2003].

Z ankietyzacji przeprowadzonej w 2007 r. wśród przedsiębiorców leśnych kierujących wieloosobowymi firmami leśnymi wynika, że 713 spośród 965 firm (które udzieliły odpowiedzi) było wyposażonych w sprzęt komputerowy (73,9%). W 2003 r. jedynie 40,4% wieloosobowych firm leśnych wykazywało posiadanie takiego wyposażenia [Kocel, Szewczykiewicz 2006]. W ciągu czterech lat udział wieloosobowych firm leśnych posiadających sprzęt komputerowy wzrósł o 33,4 p.p. W 2007 r. dostęp do Internetu posiadały 564 firmy spośród 951, które udzieliły odpowiedzi (59,3%). W porównaniu z rokiem 2003, kiedy dostęp do Internetu posiadało zaledwie 29,3% firm wieloosobowych, wzrost ten wyniósł 30 p.p. (ryc. 4.1.).

W roku 2007 najwięcej firm leśnych (spośród tych, które udzieliły odpowiedzi) dysponujących dostępem do Internetu było na terenach regionalnych dyrekcji LP w Poznaniu (92,3%), Gdańsku (79,2%) i Pile (75%). Z kolei najmniej firm wieloosobowych korzystało z sieci na terenach regionalnych dyrekcji LP w Łodzi (45,7%), Toruniu (46,6%) i Szczecinku (47,3%). Największe zmiany w zakresie korzystania z Internetu w latach 2006 i 2003 nastąpiły w RDLP w Poznaniu (64%), Olsztynie (40,3%) i Radomiu (37,1%). Do grupy, która w obu analizowanych okresach w znacznym stopniu korzystała z Internetu należą wieloosobowe firmy leśne z regionalnych dyrekcji LP w Katowicach i Szczecinie, gdzie różnice między rokiem 2003 i 2006 były najmniejsze: odpowiednio 22,6 i 23,9 p.p. (ryc. 4.1.).

Można przypuszczać, że na przyrost użytkowników Internetu wśród przedsiębiorców ma wpływ zarówno tempo rozwoju sieci internetowej w danych rejonach Polski, jak i potrzeba dostępu do informacji niezbędnych do skutecznego zarządzania firmą leśną, dotyczących m.in.: przetargów oraz aukcji planowanych i organizowanych przez Lasy Państwowe, dostawców maszyn i urządzeń oraz firm konkurencyjnych. Coraz większa więc liczba komputerów w firmach leśnych i nieograniczony dostęp do Internetu został wymuszony przede wszystkim przepisami ustawy z dnia 29 stycznia 2004 r. *Prawo zamówień publicznych* (Dz. U. z 2004 r. Nr 19, poz. 177 z późn. zm.). Nadleśnictwa, ogłaszając przetargi na wykonywanie usług, zamieszczają je na swoich stronach internetowych. Tam też przedsiębiorcy leśni mogą złożyć własne oferty i dowiedzieć się o wyniku postępowań przetargowych.

Za pozytywne zjawisko można uznać wyższy, o ponad 27 p.p., udział firm leśnych posiadających w 2007 r. dostęp do Internetu w porównaniu z udziałem wszystkich użytkowników Internetu w Polsce [<http://www.internetstats.pl>] oraz o prawie 10 p.p. wyższy w porównaniu z udziałem użytkowników Internetu



Rycina 4.1. Udział wieloosobowych firm leśnych posiadających dostęp do Internetu w latach 2003 i 2007, według regionalnych dyrekcji Lasów Państwowych

Źródło: Korel J., Szewczykiewicz J., 2013

wśród rolników [<http://agroabc.blogspot.com/2008/02>]. Nadal niekorzystnie wypadają prywatne firmy leśne w konfrontacji z małymi i średnimi firmami innych sektorów. W 2007 r. aż 90% małych i średnich firm regularnie korzystało z Internetu, gdy w tym samym okresie odsetek firm leśnych stanowił 59,3%. To opóźnienie wiąże się z lokalizacją firm leśnych, tj. dostępnością do sieci internetowej na obszarach nieurbanizowanych.

W dobie globalizacji gospodarek firmy leśne zaczęły się kierować w swej działalności biznesowej zasadą „świadczenia usług bez granic”. Możliwy stał się szybki przepływ kapitału, ludzi i usług. Bardzo pomocna w wymianie informacji jest sieć internetowa, dzięki której firmy mogą zaoszczędzić czas potrzebny na załatwianie spraw oraz środki finansowe.

Ankietyzacja wykonana w 2007 r. wykazała, że 307 firm wieloosobowych (32,7% ogólnej liczby firm, które udzieliły odpowiedzi) posługiwało się podczas prowadzenia działalności gospodarczej programami komputerowymi. W porównaniu z rokiem 2003 było tych firm mniej o 10,1 p.p. [Kocel, Szewczykiewicz 2006]. Natomiast konfrontując udział procentowy firm korzystających z programów komputerowych pomocnych w prowadzeniu działalności gospodarczej z ogólną liczbą firm posiadających komputer, można zauważyć, że w 2007 r. liczba firm korzystających z programów komputerowych uległa spadkowi o 9,4 p.p. w stosunku do liczby przedsiębiorstw posiadających komputer i korzystających z takich programów w 2003 r. Przyczyn takiej sytuacji należy upatrywać w traktowaniu komputera jako coraz powszechniejszego narzędzia codziennego użytku (np. jako urządzenia umożliwiającego dostęp do Internetu lub/i maszyny do pisanie). Natomiast w 2003 r. dla 52,4% leśnych firm wieloosobowych wyposażenie w sprzęt komputerowy wiązało się z rzeczywistym korzystaniem z programów komputerowych pomocnych w prowadzeniu działalności gospodarczej.

W 2007 r. w porównaniu z 2003 r. spadła również o 9,4 p.p. liczba firm korzystających z programów komputerowych pomocnych w ich działalności w stosunku do liczby przedsiębiorstw posiadających komputer i korzystających z fachowego oprogramowania. Zapewne ma to związek z faktem ekspansywnego przenikania Internetu do różnych obszarów naszego życia (źródło informacji o bieżących wydarzeniach politycznych, gospodarczych, porady medyczne, kosmetyczne, kulinarne itp.), podczas gdy w 2003 r. korzystanie z Internetu w 54% leśnych firm wieloosobowych miało ścisły związek z prowadzoną działalnością gospodarczą.

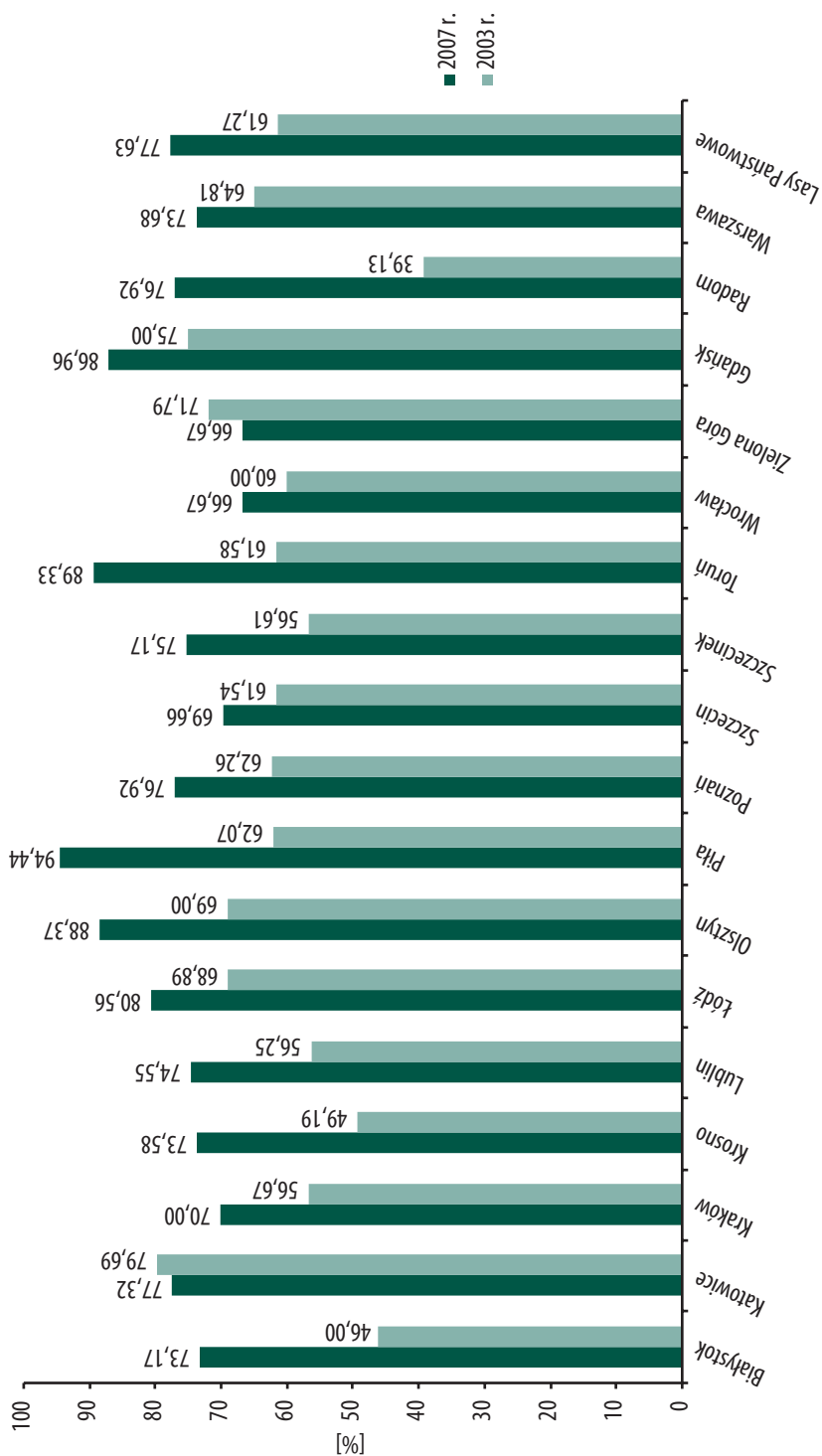
Z programów komputerowych pomocnych w prowadzeniu działalności gospodarczej w 2007 r. korzystało najwięcej firm wieloosobowych z terenów

regionalnych dyrekcji w Poznaniu (53,8%), Pile (51,9%) i we Wrocławiu (44,4%). W najmniejszym stopniu korzystały z fachowego oprogramowania firmy z obszarów regionalnych dyrekcji w Łodzi (23,5%), Krakowie (25%) i Krośnie (27,9%). W 2007 roku dostępnych było 25 rozmaitych programów komputerowych dedykowanych działalności gospodarczej, z tego najczęściej korzystano z programów: „Płatnik ZUS” (90 firm) „Rachmistrz” (11 firm) i „Kadry-Płace Pro” (11 firm) i „Mała Księgowość Rzeczypospolitej” (8 firm) [Kocel 2007]. Najpopularniejszym programem komputerowym w 2003 r. był „Płatnik ZUS” [Kocel, Szewczykiewicz 2006].

Czytelnictwo prasy leśnej przez przedsiębiorców leśnych w wieloosobowych firmach leśnych przedstawiało się w 2007 r. następująco: 746 przedsiębiorców (77,6% liczby firm, które udzieliły odpowiedzi) oświadczyło, że czytuje regularnie prasę leśną. W porównaniu z 2003 r. nastąpił tu wzrost udziału literatury leśnej o 16,4 p.p. Wśród szefów wieloosobowych firm leśnych 61,3% badanej próby zgłosiło, że regularnie czytuje prasę leśną. Największy udział przedsiębiorców czytających prasę leśną był na terenach regionalnych dyrekcji w Pile (94,4% ogólnej liczby badanej próby), Toruniu (89,3%) i Olsztynie (88,4%). Najmniejsze czytelnictwo odnotowano na terenach regionalnych dyrekcji we Wrocławiu, Zielonej Górze (po 66,7%), Szczecinie (69,7%) i Krakowie (70,0%). Porównując wyniki ankietyzacji z 2007 r. z 2003 r., można zauważyć, że największa pozytywna zmiana nastąpiła wśród przedsiębiorców leśnych działających na terenach regionalnych dyrekcji LP w Radomiu (o 37,8 p.p.), Toruniu (o 27,8 p.p.) i Białymstoku (o 27,2 p.p.), a największy spadek czytelnictwa prasy leśnej wśród przedsiębiorców z firm wieloosobowych był na terenach regionalnych dyrekcji LP w Zielonej Górze (o 5,1 p.p.) i Katowicach (o 2,4 p.p.) (ryc. 4.2.).

Wśród tytułów prasy leśnej dostępnych na rynku wydawniczym w 2007 r. największą popularnością wśród właścicieli i pracowników firm leśnych cieszyło się czasopismo „Drwal”. Było ono w tym czasie na polskim rynku jedynym pismem dedykowanym głównie przedsiębiorcom leśnym i skutecznie wypełniało lukę informacyjną między dużym popytem przedsiębiorców na informacje biznesowe a dostępem do tych informacji. Z ankietyzacji wynika, że spośród 959 szefów wieloosobowych firm (którzy udzielili odpowiedzi) pismo to było czytane przez 335 z nich (34,9%) (ryc. 4.3.).

Dane uzyskane z ankiet w 2007 r. od przedsiębiorców leśnych dowodzą, że pismo „Drwal” najchętniej było czytane na terenach regionalnych dyrekcji w Warszawie (65,8%), Olsztynie (60,5%) i Pile (46,3%). Drugim pismem,

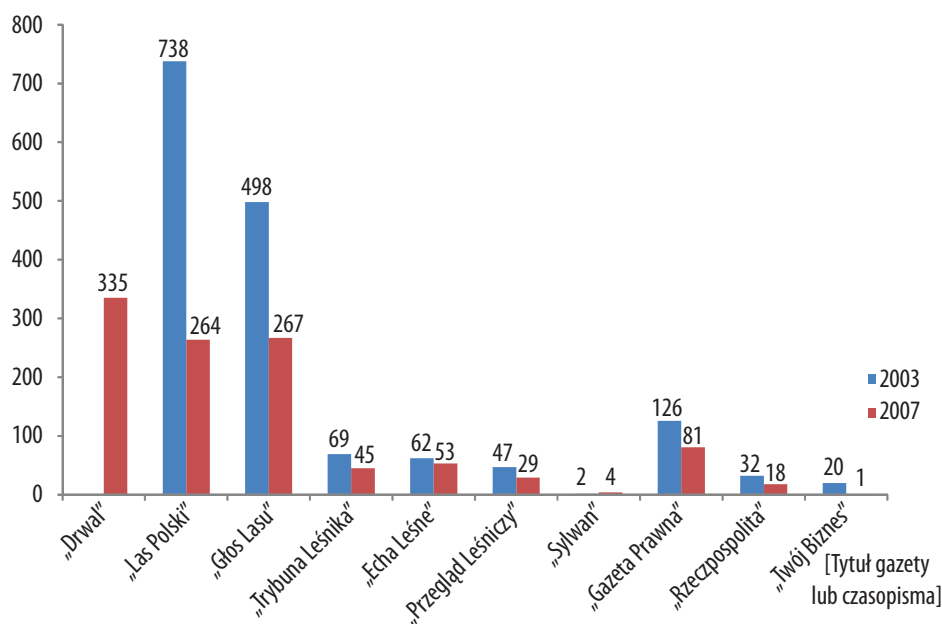


Rycina 4.2. Udział przedsiębiorców leśnych korzystających z czasopism leśnych w latach 2003 i 2007, według regionalnych dyrekcji Lasów Państwowych

Źródło: Korel J., Szewczykowski J., 2013

które zostało wskazane przez respondentów, był „Głos Lasu” (27,84%), mający czytelników na terenach regionalnych dyrekcji LP w Warszawie (65,8%), Toruniu (42,67%) i Katowicach (31,8%). Kolejnym tytułem wymienionym przez przedsiębiorców był „Las Polski” (27,5%), posiadający dobry poziom czytelnictwa na terenach regionalnych dyrekcji LP w Warszawie (57,9%), Zielonej Górze (46,1%) i Olsztynie (34,9%). Największą aktywność czytelniczną można było zauważyć wśród przedsiębiorców leśnych działających na obszarze RDLP w Warszawie.

Porównując wyniki czytelnictwa prasy leśnej w 2007 r. z wynikami otrzymanymi w 2003 r., można zauważyć fluktuację wyboru tytułów prasowych. W 2003 r. czasopismem najczęściej czytany przez szefów wieloosobowych firm był „Las Polski” – czytało go 738 osób (na 1459 udzielających odpowiedzi), co stanowiło 50,6%. Kolejnymi czasopismami były „Głos Lasu” (34,1%) i „Trybuna Leśnika” (4,7%). W 2007 r. pozycja „Głosu Lasu” poprawiła się w stosunku do „Lasu Polskiego” (ryc. 4.3.).



Rycina 4.3. Liczba przedsiębiorców leśnych korzystających z wybranych gazet i czasopism pomocnych w prowadzeniu działalności gospodarczej

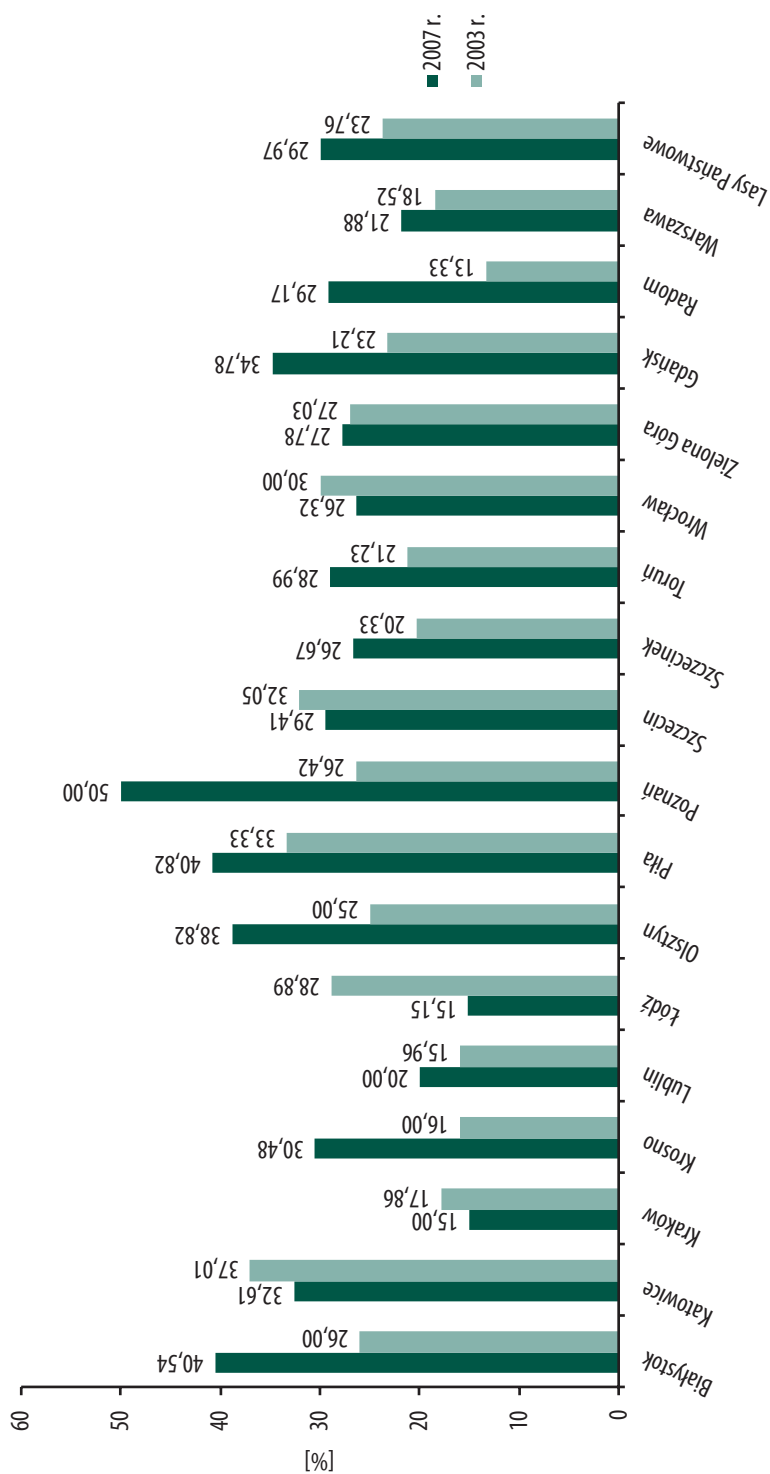
źródło: Kocel, Szewczykiewicz, „Sylwan” 2013

Szefowie firm leśnych korzystali również z fachowej literatury nieleśnej, wspomagając tym swoją działalność. Ankietyzacja w 2007 r. wykazała, że z takich źródeł korzystało 273 szefów wieloosobowych firm leśnych (30% z udzielonych odpowiedzi). Byli to najczęściej przedsiębiorcy prowadzący swoje firmy na terenach regionalnych dyrekcji LP w Poznaniu (50%), Olsztynie (40,8%) i Białymstoku (40,5%). Najmniej takich przedsiębiorców zanotowano na terenach regionalnych dyrekcji LP w Krakowie (15%), Łodzi (15,2%) i Lublinie (20%). Porównując te wyniki z danymi z 2003 r., można zauważyć, że nastąpił wzrost zainteresowania fachową literaturą nieleśną o 6,2 p.p. Największe zmiany czytelnictwa nastąpiły wśród przedsiębiorców z terenów regionalnych dyrekcji LP w Poznaniu (wzrost o 23,6 p.p.), Radomiu (15,8 p.p.) i Białymstoku (14,5 p.p.). Z kolei zmniejszyło się zainteresowanie tym rodzajem literatury wśród przedsiębiorców z terenów regionalnych dyrekcji LP w Łodzi (o 13,7 p.p.), Katowicach (4,4 p.p.) i we Wrocławiu (3,7 p.p.) (ryc. 4.4.).

Z czasopism nieleśnych, pomocnych w prowadzeniu działalności ankietowani wskazali 33 tytuły. Wśród nich najczęściej pojawiała się „Gazeta Prawna”, wymieniona 81 razy na 909 udzielonych odpowiedzi (8,9%), a czytało ją najczęściej przedsiębiorców leśnych z terenów regionalnych dyrekcji LP w Szczecinku (12 przedsiębiorców), Olsztynie (11 przedsiębiorców) i Krośnie (10). Drugim pod względem popularności czasopismem okazała się „Gazeta Podatkowa”, wymieniona w ankiecie przez 31 przedsiębiorców (3,4%): 8 z nich pochodziło z terenu RDLP w Krośnie, 5 – z RDLP w Olsztynie, a po 3 przedsiębiorców z terenów regionalnych dyrekcji LP w: Białymstoku, Pile, Szczecinie i Szczecinku. Kolejne miejsce zajęła „Rzeczpospolita”, wymieniona 18 razy (2,0%).

Na podstawie porównania powyższych wyników z danymi uzyskanymi z ankietyzacji przeprowadzonej w 2003 r. można stwierdzić, że „Gazeta Prawna” zachowała swoją czołową pozycję jako źródło ogólnych informacji pomocnych w działalności biznesowej. Na 1452 udzielone w 2003 r. odpowiedzi wymieniona była 126 razy (8,7%). Przedsiębiorcy leśni na drugiej pozycji wskazali „Rzeczpospolitą” (32 osoby, co stanowiło 2,2%), a na kolejnym „Twój Biznes” (20 osób, co stanowiło 1,37%) (ryc. 4.3.).

W okresie czterech lat między kolejnymi badaniami dostępnych było dużo różnorodnych źródeł informacji z zakresu zagadnień biznesowych i gospodarczych. Przyczyniła się to do rozproszenia zainteresowania czytelnictwem literatury fachowej nieleśnej. Wśród 33 tytułów czasopism nieleśnych wymienionych w 2007 r. przez przedsiębiorców, niektóre były wymienione tylko jedno- lub dwukrotnie.



Rycina 4.4. Udział przedsiębiorców leśnych korzystających z czasopism nieleśnych pomocnych w prowadzeniu działalności gospodarczej w latach 2003 i 2007, według regionalnych dyrekcji Lasów Państwowych

Źródło: Kocel J., Szewczykowski J., 2013

Zastosowanie pytań otwartych do badania czytelnictwa prasy w trakcie omawianych ankietyzacji pociągnęło za sobą błędne zaliczenie przez respondentów 17 serwisów i portali internetowych oraz telewizyjnych programów informacyjnych do prasy fachowej nieleśnej. Jednak dzięki zastosowaniu tej metody do grona czytelników zostali zaliczeni rzeczywiści czytelnicy i wyeliminowano efekt kreacji, tj. wymieniania tytułów, których się nie czyta, nie zna, myli z innymi [Cichomski, Sawiński 1994].

Popularność mniejszą, aniżeli odnotowano to podczas badań czytelnictwa przez przedsiębiorców leśnych w 2003 r., takich tytułów jak „Gazeta Prawna”, „Gazeta Podatkowa” czy „Rzeczpospolita” można wytłumaczyć ogólnym trendem budowania społeczeństwa informacyjnego i postępowaniem w zakresie informatycznych nośników informacji (np. eGazeta.pl – prasa bez granic), co prowadzi do ograniczenia korzystania z tradycyjnych źródeł informacji gospodarczej wydawanych w wersji analogowej na rzecz tańszych i łatwiej dostępnych źródeł elektronicznych.

Poprawę dostępu przedsiębiorców leśnych do szerokiej bazy informacyjnej, niezbędnej do skutecznego prowadzenia przedsiębiorstw leśnych (m.in. z zakresu: prawa gospodarczego, rachunkowości i finansów firmy, umiejętności kierowania zespołami ludzkimi, znajomości sprzętu leśnego), można osiągnąć poprzez stworzenie skutecznych systemów nauczania i doskonalenia zawodowego. Utworzenie w październiku 2003 r. Centrum Kształcenia Przedsiębiorców Leśnych przy Leśnym Zakładzie Doświadczalnym w Siemianicach jest przykładem pierwszego kroku poczynionego we właściwym kierunku. Jednak jest to za mało, by problem uznać za rozwiązany. Jest sprawą do rozważenia, jak rozwinąć w Polsce system nauczania i doskonalenia zawodowego przedsiębiorców leśnych i pracowników firm na bazie np. średnich szkół leśnych.

Aby poprawić stopień wykorzystywania informacji naukowych i biznesowych przez przedsiębiorców leśnych, należy stworzyć system powszechnie dostępnego doskonalenia zawodowego na różnych poziomach zaawansowania, a także sprawny system upowszechniania wiedzy fachowej. Obecnie za mała jest znajomość i wykorzystanie różnorodnych baz danych, które znajdują się w dyspozycji ośrodków informacyjnych, branżowych oraz bibliotek naukowych [Kocel, Szczewczykiewicz 2011].

4.6. Firmy rodzinne w przedsiębiorczości leśnej

Polskie firmy leśne, które powstały na początku lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku, liczą już ponad 20 lat. Aż 1/3 firm wieloosobowych można zaliczyć do

firm rodzinnych. Za firmę rodzinną przyjęto uznawać firmę, w której pracuje ktoś z rodziny jej właściciela. Można więc założyć, że część z tych firm jest zarządzana już przez drugie pokolenie właścicieli. Zaczynają one mieć własną tradycję rodzinną. Firmy leśne mają szczególne predyspozycje do tego, aby stawały się firmami rodzinnymi. Najczęściej przychodzi im prowadzić działalność na obszarach nieurbanizowanych (wiejskich), w których problemem jest znalezienie pracy. Zatrudnianie w wieloosobowych firmach leśnych członków rodzin czy świadczenie przez nich pomocy przy pracach leśnych właścicielom firm jednoosobowych przyczyniają się do tworzenia nowych stanowisk pracy oraz ogranicza migrację ludności ze wsi do miast. Odrębnym problemem jest legalność tego zatrudnienia i związane z tym koszty ubezpieczeń pracowników i uiszczanych przez firmy podatków.

W leśnictwie nie prowadzono dotychczas odrębnych badań poświęconych firmom rodzinnym w przedsiębiorczości leśnej. W trakcie monitoringu, przeprowadzonego w latach 1993, 1996, 1999 i 2003 wśród wieloosobowych firm leśnych, zapytano przedsiębiorców leśnych o zatrudnienie w firmie osoby spokrewnionej z jej szefem. Wśród firm badanych w 2003 r. odnotowano 601 przedsiębiorstw rodzinnych, co stanowiło 40,8% ogólnej liczby firm (które udzieliły odpowiedzi) [Kocel 2003]. W 1993 r. było 85 przedsiębiorstw rodzinnych, co stanowiło 22,5% ogólnej liczby firm [Kocel 1994]. Natomiast wśród badanych w 1996 r. firm leśnych odnotowano 239 przedsiębiorstw rodzinnych, co stanowiło 29,1% ogólnej liczby firm [Kocel 1996].

Z kolei w 1999 r. wśród 1315 firm było 436 firm uznanych za rodzinne. Stanowiło to 33,2% ogólnej liczby firm (które udzieliły odpowiedzi) [Kocel 1999]. Zaobserwować więc można sukcesywny wzrost znaczenia firm rodzinnych. W okresie 10 lat nastąpił przyrost 1,8-krotny liczby firm rodzinnych wśród wieloosobowych firm leśnych. Wzrost liczby przedsiębiorstw rodzinnych w sektorze usług leśnych został spowodowany m.in. ustabilizowaniem się firm leśnych na rynku i traktowaniem ich jako wiarygodnego źródła utrzymania i miejsca legalnego zatrudnienia przez członów rodzin przedsiębiorców leśnych, jak również dążeniem właścicieli do współzarządzania firmą przez członków rodziny i ograniczanie dostępu do zarządzania firmą osobom spoza rodziny.

W 2006 r. wśród 1602 wieloosobowych firm leśnych, w 129 firmach (8,0% ogólnej liczby firm) członek rodziny zarządzał firmą samodzielnie bądź wspólnie z jej właścicielem. Natomiast w 44 przypadkach (2,7% ogólnej liczby firm) właściciela w zarządzaniu firmą wyřęcał upoważniony pracownik [Kocel 2007].

W 2003 r. najbardziej „rodzinnymi” firmami były przedsiębiorstwa prywatne z terenów regionalnych dyrekcji LP w Katowicach (56,6%), Pile (54,2%), Szczecinie (53,8%) i Warszawie (50,0%). W analizowanym roku firm wieloosobowych, w których pracował ktoś z najbliższej rodziny szefa firmy, najmniej było na terenach regionalnych dyrekcji LP w Krośnie (28,8%), Olsztynie (33,3%) i Lublinie (34,0%). W porównaniu z wynikami badań ankietowych przeprowadzonych w 1999 r. największy wzrost udziału firm „rodzinnych” w ogólnej liczbie firm nastąpił na terenach regionalnych dyrekcji w Łodzi i Warszawie. Wyniósł on odpowiednio: 27,2% i 20,4%. Z kolei niewielki spadek udziału firm „rodzinnych” odnotowano na terenach regionalnych dyrekcji we Wrocławiu (2,8%) i Radomiu (2,1%).

W 1999 r. dokonano również porównania przychodów osiągniętych w roku podatkowym 1998 przez firmy rodzinne z przychodami pozostałych firm. Średnie roczne przychody firm rodzinnych wyniosły 16 7387 zł i były wyższe o 23% w porównaniu z przychodami pozostałych firm. Rodzinne firmy leśne są więc efektywniejsze ekonomicznie i bardziej skutecznie zarządzane w prowadzonej działalności gospodarczej.

W 2003 r. niektórym właścicielom jednoosobowych firm przy pracy w lesie pomagał ktoś z rodziny. Firmy te stanowiły 25,5% spośród tych, które udzieliły odpowiedzi [Kocel 2003]. Największe zaangażowanie rodzin w działalność firm jednoosobowych odnotowano na terenach regionalnych dyrekcji LP w Zielonej Górze (50,0%), Szczecinie (49,1%), Pile (47,4%) i Katowicach (40,0%), natomiast najmniejsze na terenach regionalnych dyrekcji w Lublinie (8,5%), Gdańsku (14,3%) i Łodzi (15,3%). W 1999 r. udział firm jednoosobowych, w których pomagał ktoś z rodziny wynosił 34,0%, w roku 2003 nastąpił więc spadek udziału tego rodzaju firm o 8,5%. Największy spadek zaangażowania rodzin w firmie jednoosobowej odnotowano na terenach regionalnych dyrekcji w Lublinie (38,8%), Krośnie (14,3%) i Toruniu (12,2%). Można przypuszczać, że przyczyną tego obniżenia jest wzrost świadomości osób pomagających właścicielom firm jednoosobowych przy pracy w lesie. Dobrze jest, jeżeli osoby pomagające właścicielom jednoosobowych firm są traktowane jak osoby współpracujące ze zleceniobiorcą albo z prowadzącym działalność gospodarczą. Niestety, częstym zjawiskiem jest nieponoszenie przez właścicieli tych firm kosztów na ubezpieczenie społeczne i omijanie przepisów prawa pracy. Prawdopodobnie, dla równego traktowania członków rodziny, w wielu przypadkach firmy jednoosobowe zostały przekształcone w firmy wieloosobowe. Świadczyć może o tym znaczny wzrost udziału firm rodzinnych wieloosobowych.

5

Proces inwestowania w prywatnych firmach leśnych

5.1. Podejmowanie decyzji inwestycyjnych

Prywatne firmy leśne, aby mogły się rozwijać i być konkurencyjne na rynku usług leśnych, muszą inwestować²². Rozwój firmy leśnej może wyrażać się przede wszystkim wzrostem liczby proekologicznych środków technicznych stosowanych w gospodarce leśnej i wzrostem poziomu ich nowatorstwa, a także wzrostem wartości majątku trwałego i kapitałów własnych, poprawą efektywności gospodarowania, wzrostem kwalifikacji pracowników, itp.

Podejmowanie decyzji inwestycyjnych wymaga od jej właścicieli lub członków zarządu wiedzy związanej z analizą czynników zewnętrznych i wewnętrznych wpływających na wielkość inwestycji i kierunki inwestowania. Czynniki te wpływają również na wybór źródeł inwestowania, co niesie za

²² Według *Słownika wyrazów obcych* [2005] słowo „inwestycja” pochodzi od łacińskiego *investio*, co znaczy „odziewać”, „przybywać”, „osłaniać”. Z kolei w *Wielkiej encyklopedii PWN* [2002] przez to pojęcie rozumie się „nakłady ponoszone w celu stworzenia nowego lub zwiększenia istniejącego majątku, który w przyszłości zaowocuje zwiększonym strumieniem dóbr i usług”. Podobne definiowanie inwestycji można odnaleźć w wielu pozycjach encyklopedycznych i leksykalnych, np. *Leksykon PWN* [2004] definiuje inwestycje jako „nakłady gospodarcze, których celem jest stworzenie nowych lub powiększenie już istniejących środków trwałych”, zaś *Nowy leksykon ekonomiczny* [1998] podaje, że inwestycje to „trwałe lokaty jednostek gospodarczych w majątek rzeczowy lub finansowy”.

sobą określone konsekwencje finansowe i prawne. Na czynniki zewnętrzne, przesądzające o podjęciu decyzji inwestycyjnych, firma leśna najczęściej nie ma wpływu lub ten wpływ ma niewielki (np. na długość kontraktów zawieranych z nadleśnictwami, na tworzenie pakietów specjalistycznych pod kątem maszyn wielooperacyjnych, na bariery wprowadzania nowoczesnych środków technicznych do lasu). Z kolei czynniki wewnętrzne można podzielić na grupy związane m.in. z sytuacją finansową firmy, skłonnością właściciela do inwestowania, posiadanymi środkami technicznymi (zużyciem tych środków i stopniem ich wykorzystywania), strategią działania firmy. Właściciel firmy leśnej, dokonując wyboru źródeł finansowania określonego przedsięwzięcia, powinien pamiętać, że nie zawsze wykorzystanie wszystkich dostępnych możliwości inwestycyjnych prowadzi do najlepszych rezultatów. Zbyt gwałtowny, nieuwzględniający ograniczeń finansowych wzrost inwestycji może prowadzić do powstania poważnych problemów płatniczych, grożących nawet bankructwem. Dlatego też firma leśna powinna dążyć do zrównoważonego dopływu kapitałów niezbędnych do finansowania podjętych przedsięwzięć inwestycyjnych, uwzględniając ich niezbędną wielkość, koszt, termin wymagalności itp.

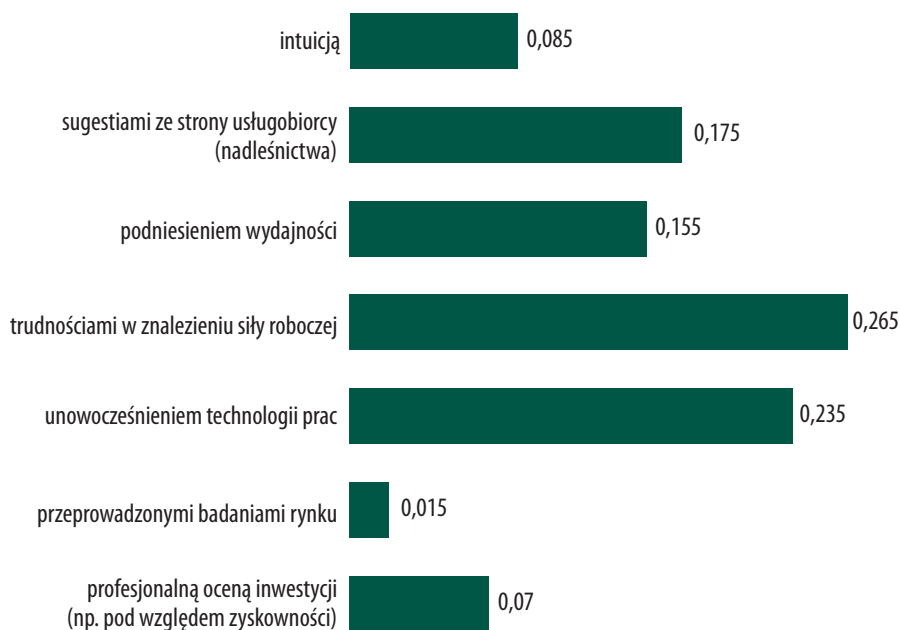


Ryc. 5.1. Sposoby oceny inwestycji przez firmy leśne w 2008 r.

Źródło: Runo, 2012

Przedsiębiorcy leśni, biorący udział w badaniu rozwoju prywatnego sektora usług leśnych przeprowadzonego na przełomie 2006 i 2007 r. i zaliczeni do grupy wieloosobowych firm prywatnych w kraju, która wykazała inwestycje

w prowadzeniu działalności gospodarczej, zostali poproszeni w 2008 r. o udzielenie odpowiedzi na kilka dodatkowych pytań dotyczących procesu podejmowania i oceny decyzji inwestycyjnych [Runo 2012]. Z informacji udzielonych przez przedsiębiorców leśnych wynika, że w procesie podejmowania decyzji inwestycyjnych zasadnicze znaczenie ma ocena rynku usług leśnych (54%), mniejsze – ocena konkurencji na rynku (37%), a najmniejsze – sporządzonego biznes plan (9%). Niewielkie znaczenie biznesplanu dla podejmowanych w prywatnych firmach leśnych decyzji inwestycyjnych jest prawdopodobnie spowodowane wysokimi kosztami wykonania profesjonalnego biznes planu przez firmy zewnętrzne lub też brakiem wiedzy przedsiębiorców leśnych w tym zakresie. Potwierdzają to odpowiedzi ankietowanych właścicieli firm wieloosobowych nt. sposobów wykonania oceny inwestycji. Aż 71% przedsiębiorców dokonało oceny inwestycji szacunkowo, 19% – za pomocą odpowiednich metod rachunkowych, a tylko 10% z nich skorzystało z usług wyspecjalizowanych firm (ryc. 5.1.).



Rycina 5.2. Przesłanki, którymi kierowali się przedsiębiorcy przy podejmowaniu decyzji o inwestowaniu w 2008 r.

Źródło: Runo, 2012

Z odpowiedzi ankietowanych przedsiębiorców leśnych kierujących wieloosobowymi firmami wynika również, że podstawowymi przesłankami, którymi kierowali się przy podejmowaniu decyzji o inwestowaniu były trudności w znalezieniu siły roboczej (26,5%) oraz chęć unowocześnienia technologii prac (23,5%). Warto także zwrócić uwagę, że ponad 17% przedsiębiorców przy podejmowaniu decyzji o inwestowaniu kierowało się sugestiami ze strony głównego usługobiorcy, tj. nadleśnictw (ryc. 5.2.). Jednak ryzyko związane z zakupem bardzo drogich środków technicznych ponoszą zawsze wyłącznie przedsiębiorcy leśni. Niezbędnym warunkiem spłaty wysokich kredytów inwestycyjnych jest pewność zleceń na usługi w okresie ich spłaty. Dlatego też usługowe firmy leśne są szczególnie narażone na skutki pogorszenia się sytuacji finansowej leśnictwa. W interesie gospodarki leśnej powinno leżeć więc powstanie i utrzymanie stabilnej grupy zawodowej przedsiębiorców leśnych.

5.2. Rodzaje inwestycji w prywatnych firmach leśnych

Działalność inwestycyjna każdej firmy, w tym firmy leśnej, może dotyczyć trzech głównych elementów struktury majątkowej przedsiębiorstwa i wiązać się z inwestycjami w aktywa rzeczowe (nabycie środków technicznych, środków transportu, budynków, maszyn, zapasów itp.), aktywa finansowe (nabycie udziałów, akcji, papierów wartościowych) oraz aktywa niematerialne (szkolenia kadr, promocje itp.). W związku z powyższym podziałem w teorii i praktyce przedsiębiorstw wyróżnia się trzy podstawowe rodzaje inwestycji, a mianowicie: inwestycje rzeczowe, inwestycje finansowe i inwestycje niematerialne.

Inwestycją rzeczową nazywamy inwestycję, w której nastąpiło „zastosowanie środków finansowych, w wyniku którego wolne środki płatnicze przekształcone są w związane środki płatnicze, przy czym to związanie zachodzi w dobrach (obiektach inwestycyjnych), które potrzebne są do wytwarzania i wykorzystania wyrobów i usług” [Różański 2006]. Inwestycja rzeczowa najczęściej wiąże się z wejściem inwestora w proces inwestycyjny. Pod pojęciem „proces inwestycyjny” należy rozumieć „kompleks stale powtarzających się działań ludzkich, zmierzających do zaspokojenia określonych potrzeb przez uzyskanie obiektów majątku trwałego” [Martan 1994]. Efektem procesu inwestycyjnego jest poprawa

efektywności gospodarowania przedsiębiorstwa oraz wzmocnienie jego pozycji na rynku. Jednak towarzyszy temu duże ryzyko związane z odzyskaniem zainwestowanego kapitału [Zachorowska 2006].

Jak podkreśla Różański [2006], inwestycje rzeczowe są podstawową formą wewnętrznego wzrostu przedsiębiorstwa. Prowadzi się je z myślą o rozszerzaniu skali i zakresu działalności przedsiębiorstwa, zwiększaniu zyskowności, poprawie pozycji konkurencyjnej, m.in. w wyniku osiągnięcia efektu skali lub poprzez poszerzenie oferty rynkowej przedsiębiorstwa. Rzeczowe przedsięwzięcia inwestycyjne, które podejmuje przedsiębiorstwo, można klasyfikować według różnych kryteriów. Jako podstawowy można przyjąć podział według celu, który ma się osiągnąć. Z tego też względu, zarówno w literaturze przedmiotu, jak i w praktyce gospodarczej, wyodrębnia się pięć głównych typów inwestycji: inwestycje odtworzeniowe, inwestycje modernizacyjne, inwestycje rozwojowe, inwestycje strategiczne, inwestycje ekologiczne [Zachorowska 2006]. Z punktu widzenia firmy leśnej istotne są inwestycje odtworzeniowe (restytucyjne), rozwojowe i ekologiczne.

Inwestycje restytucyjne polegają na zastępowaniu środków technicznych zużytych, mniej wydajnych, o wyższych kosztach eksploatacji, środkami nowymi i na utrzymaniu wielkości usług na tym samym – na ogół – poziomie. Z kolei inwestycje rozwojowe wynikają z potrzeby zaspokojenia wzrostu popytu na dotychczasowe usługi. Mają one na celu wzrost zdolności produkcyjnych firmy i poprawę jej konkurencyjności na rynku usług. Natomiast inwestycje ekologiczne wynikają z potrzeby poprawy ekologicznych warunków środków technicznych stosowanych w gospodarce leśnej, jak również bezpieczeństwa pracy. W ocenie efektywności tych inwestycji zasadnicze znaczenie ma odpowiedź na pytanie, czy zakładany cel zostanie osiągnięty w najbardziej efektywny sposób, niepowodujący negatywnych skutków w środowisku leśnym.

Drugim rodzajem inwestycji, mniej znanym wśród przedsiębiorców leśnych, są inwestycje finansowe. Mniejsza popularność inwestycji finansowych wynika głównie z braku wystarczającej wiedzy potrzebnej do ich prowadzenia. Inwestycje finansowe polegają na lokowaniu kapitału, najczęściej w postaci środków pieniężnych, ale też w postaci środków rzeczowych, w innym podmiocie gospodarczym. Inwestycje finansowe są realizowane głównie poprzez transakcje kontaktami finansowymi. Instrument finansowy to, w uproszczeniu, kontrakt pomiędzy dwoma podmiotami regulujący zależność finansową między nimi. Celem inwestycji finansowych jest osiągnięcie określonego dochodu w postaci odsetek, dywidendy, przyrostu wartości rynkowej kapitału. Charakterystyczną

cechą inwestycji finansowych jest to, że w każdym przypadku inwestor powierza zarządzanie swoim kapitałem innemu przedsiębiorcy (bankom, spółkom, instytucjom zbiorowego inwestowania). Nabywa w ten sposób określone prawa [Michalak 2007].

Z kolei inwestycje niematerialne to inwestycje, w których występują wydatki inwestora na kształcenie zawodowe pracowników, marketing firmy (wydatki mające na celu poprawę wizerunku firmy w otoczeniu) oraz sferę socjalną. Dla firmy leśnej ten rodzaj inwestycji, jeżeli jest przez firmę w ogóle stosowany, ma najczęściej pośredni charakter wobec podstawowej działalności gospodarczej. Niechęć do podejmowania przez firmy inwestycji niematerialnych wynika stąd, że występują zasadnicze trudności z wyliczeniem ich efektów. Są to inwestycje niewymierne lub trudno wymierne. Nie umniejsza to jednak roli inwestycji niematerialnych w firmach, które je wykorzystują.

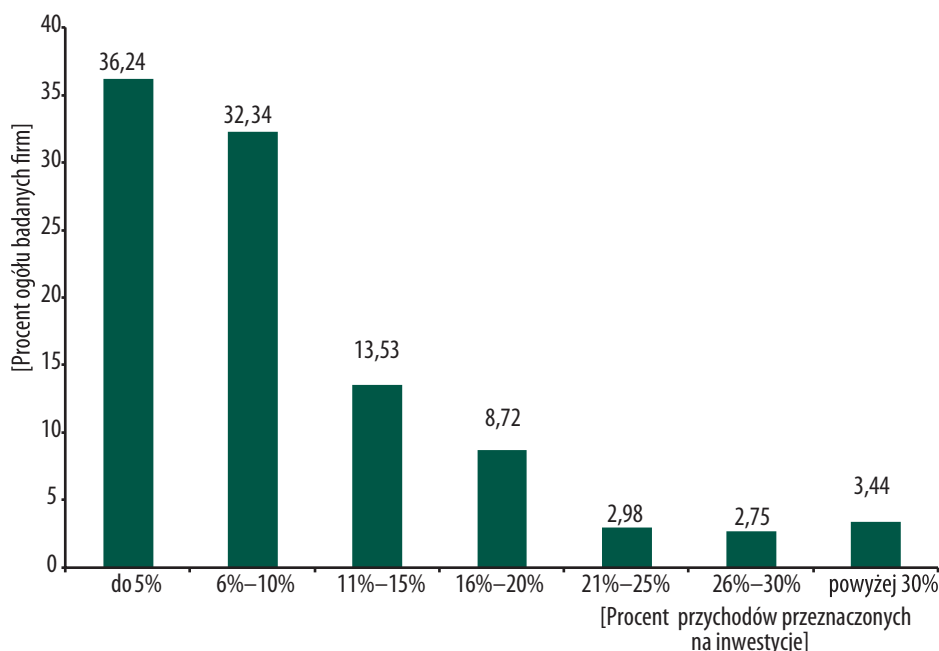
Kierunki inwestowania w prywatnych firmach leśnych wynikają przede wszystkim z potrzeb wykonawczych głównego zleceniodawcy, jakim jest PGL Lasy Państwowe. Dominującym wolumenem prac zleczanych firmom leśnym są zadania z zakresu pozyskania i zrywki drewna. Dla przykładu, pozyskanie i zrywka drewna w strukturze kosztów działalności podstawowej LP w 2011 r. (w koszcie wytworzenia) stanowiły 53,0%. Wśród pozostałych kosztów hodowla lasu stanowiła już tylko 18,0% [Sprawozdanie 2011]. Stąd też zainteresowanie firm leśnych procesem inwestycyjnym dotyczy głównie nabywania środków technicznych pozwalających realizować usługi z zakresu pozyskania i zrywki drewna, w mniejszym zaś stopniu – hodowli lasu, w której znaczna część prac wykonywana jest ręcznie.

W piątym etapie monitoringu firm leśnych, prowadzonym przez Instytut Badawczy Leśnictwa w latach 2004–2007, kwestionariusze ankiet wypełniło 1009 firm wieloosobowych (zatrudniających przynajmniej jednego pracownika poza właścicielem). Spośród tych firm 406 (40%) wykazało wydatki inwestycyjne. Średni poziom wskaźnika inwestycji wynosił 4,5%. Więcej niż połowa inwestujących firm (292 firm) deklarowała poziom inwestycji²³ poniżej 10%

²³ Wskaźnik inwestycji obliczono według wzoru:
$$\frac{\text{nakłady inwestycyjne}}{\text{przychody}} \times 100\%$$

Zastosowanie takiego wskaźnika uwarunkowane było rodzajem prowadzonych przez firmy leśne uproszczonych form ewidencji rachunkowej, która nie pozwala na dokładne wyliczenie dochodu, oraz niechęcią przedsiębiorców do ujawniania kwoty osiąganych dochodów. Przyjęty w tych badaniach wskaźnik pokazuje w pewnym przybliżeniu, jaką część przychodów przedsiębiorcy przeznaczają na inwestycje. Określenie wskaźnika poziomu inwestycji mówi nam o skłonności tych firm do inwestowania.

przychodów. Jedynie 9% firm zdecydowało się na nakłady inwestycyjne na poziomie przekraczającym 20% swoich rocznych przychodów (ryc. 5.3.). Inwestowanie w specjalistyczny sprzęt do pozyskania drewna wiąże się bowiem z zamrożeniem znacznych środków finansowych, a tym samym z ponoszeniem ryzyka. Poziom tego ryzyka w dużej mierze zależy od wielkości firmy i jej możliwości finansowych. Większość firm leśnych (87%) w Polsce to mikroprzedsiębiorstwa (zatrudniające do 9 pracowników). Specyfiką leśnego sektora usług jest to, że podaż usług oferowanych przez te firmy zależy od popytu jedynej odbiorcy – Lasów Państwowych. Ma to istotny wpływ na kreowanie rozwoju tego sektora, gdyż Lasy Państwowe, jako monopolista, nie są zainteresowane konsolidacją firm i wzmacnianiem ich pozycji jako partnera w negocjacjach biznesowych. Możliwości finansowe firm również ograniczają skłonność do ryzyka, gdyż np. w 2006 r. tylko około 30% badanych firm wykazało przychody ze sprzedaży powyżej 400 tys. zł [Kocel 2007].



Rycina 5.3. Poziom inwestycji w badanych firmach leśnych określony na podstawie ankietyzacji przeprowadzonej w 2007 r.

Źródło: Runo, 2012

Tabela 5.1. Rodzaje inwestycji w prywatnych firmach wieloosobowych (na podstawie ankietyzacji przeprowadzonej w 2007 r.)

Rodzaj inwestycji	Liczba przypadków*	Procentowy udział (834 firmy = 100%)
1	2	3
Nowe obiekty (np. warsztaty, garaże, biuro)	133	15,95
Nowe środki techniczne	542	64,99
Używane środki techniczne	460	55,16
Inwestycje finansowe	15	1,8
Inne	15	1,8

*Uwaga: przedsiębiorcy mieli możliwość wskazania kilku kierunków inwestowania
 Źródło: Runo, 2012

Tabela 5.1. ilustruje kierunki inwestowania firm leśnych, jakie przedstawili przedsiębiorcy leśni w 2007 r.²⁴ Decydując się na inwestowanie, 65,0% przedsiębiorców leśnych (542 przypadki) kupiło nowe środki techniczne, a 55,2% (460 przypadków) – sprzęt używany, często z drugiego lub trzeciego obiegu, który jest tańszy [Grodecki 2008]. Nowe obiekty inwestycyjne, takie jak np. warsztaty, garaże lub biura firm stanowiły w analizowanym okresie prawie 16% przypadków. Znikomy udział w inwestycjach przedsiębiorców leśnych zajmowały inwestycje finansowe. Ten rodzaj inwestycji występuje najczęściej wówczas, gdy firmy posiadają wolne środki finansowe i inwestują je celem pomnożenia kapitałów firmy. Na niskim poziomie odnotowano również nakłady na inne formy inwestycji (np. szkolenia pracowników), których efekty są niewymierne lub trudno wymierne.

Warto zwrócić uwagę na pozytywną zależność między inwestowaniem przez firmy leśne a ich przeżywalnością. I tak, na podstawie ankietyzacji przeprowadzonej w 2007 r. stwierdzono, że w 2005 r. udział inwestycji w przychodach na poziomie powyżej 10% wykazało 236 wieloosobowych firm leśnych. Wskaźnik przeżycia tych firm w 2011 r. wyniósł 46,2%, co oznacza, że 109 z nich przetrwało na rynku usług leśnych do 2011 r. Dla porównania, w gospodarce narodowej w sektorze „pozostała działalność usługowa” wskaźnik przeżycia firm po pięciu latach wyniósł 35,9% [Przedsiębiorczość 2011].

²⁴ W tabeli podano zarejestrowane przypadki poczynionych inwestycji przez przedsiębiorców leśnych. Stąd przypadające na nie wartości procentowe nie sumują się do 100%.

5.3. Czynniki kształtujące poziom inwestycji w prywatnych firmach leśnych

Podjęmowanie decyzji inwestycyjnych jest jedną z najtrudniejszych sfer zarządzania finansami firmy, gdyż wymaga od przedsiębiorcy interdyscyplinarnej wiedzy i skłonności do ryzyka. Decyzje inwestycyjne w zakresie inwestowania rzeczowego (np. dotyczące zakupu środków technicznych) zapadają zazwyczaj wtedy, gdy przedsiębiorca dochodzi do wniosku, że zaangażowanie dodatkowego kapitału zwiększy zysk w przyszłości na tyle, żeby usprawiedliwić wydatek związany z inwestycją. Ryzyko w inwestowaniu rzeczowym jest zawsze duże. Nietrafiona inwestycja może doprowadzić do załamania się firmy jako całości. Dlatego bardzo istotny jest wybór właściwego rodzaju inwestowania, właściwego czasu i miejsca do inwestowania. Przedsiębiorca, podejmując decyzję o inwestowaniu, musi już mieć pewną elementarną zdolność konkurowania, elastycznego wykorzystania zasobów oraz rzeczywiste dążenie do wzrostu, zwiększenia siły konkurencyjnej, poprawy jej pozycji rynkowej. Istotne jest więc powiązanie problematyki inwestowania rzeczowego z analizą rynku usług lub produktów wytwarzanych przez inwestującą firmę.

Odnosząc powyższe uwagi do sytuacji w sektorze usług leśnych, można założyć, że firmy w nim działające doprowadziły w latach 2006–2008 do znacznego nadmiaru zdolności produkcyjnych, inwestując w środki wysokowydajne (harwestery, forwardery) bez rozpoznania potrzeb rynkowych. Poziom inwestowania rzeczowego firm leśnych znacznie przekroczył wówczas zapotrzebowanie Lasów Państwowych na usługi zewnętrzne. W 2008 r. przewidywane skutki kryzysu w gospodarce krajowej i światowej miały przyczynić się do ograniczenia popytu na surowiec drzewny. Jak się okazało, głównym skutkiem „widma” kryzysu było obniżenie stawek za usługę ścinki i wyrobu sortymentów oraz zrywki drewna w stosunku do danych prognozowanych. Na podstawie różnicy wartości prognozowanych i rzeczywistych stawek za usługi ścinki i wyrobu sortymentów oraz zrywki drewna, a także na podstawie ilości pozyskanego i zerwanego drewna oszacowano, że tylko w 2009 r. Lasy Państwowe mogły poczynić oszczędności wynoszące ponad 115 mln zł [Kocel 2012a].

Opisana wyżej sytuacja „przeinwestowania” przez firmy leśne była naturalną reakcją na wzrost rozmiaru zadań Lasów Państwowych w zakresie ścinki i wyrobu sortymentów oraz zrywki drewna, a także na pojawienie się trudności

w zatrudnianiu wykwalifikowanych robotników leśnych z chwilą wejścia Polski do Unii Europejskiej. Biorąc pod uwagę zwiększony popyt na określone usługi, firma powinna w pewnym okresie odpowiedzieć pełnym wykorzystaniem zdolności produkcyjnych, a dopiero następnie inwestować w celu rozszerzenia zdolności produkcyjnych. W sektorze usług leśnych tak się jednak nie stało, a wzrost mocy produkcyjnych miał na celu stworzenie możliwości szybkiej reakcji na zwiększenie popytu oraz wyprzedzenie konkurencji w ekspansji rynkowej i umocnienie pozycji rynkowej firmy. Powstała wówczas nadwyżka podaży usług leśnych nad popytem spełniła funkcję bariery, utrudniającej potencjalnym nowym konkurentom wejście na rynek usług leśnych. Dlatego próba wejścia nowych firm leśnych na rynek powinna być poprzedzona nie tylko rozeznaniem popytu na dane usługi, lecz również rozeznaniem rezerw produkcyjnych firm już na nim działających.

Na ogół inwestowaniu sprzyja korzystna sytuacja gospodarcza w kraju, a w przypadku inwestowania w sektorze usług leśnych – korzystna koniunktura na rynku drzewnym. Zakłada się więc, że oczekiwania przedsiębiorców w fazie rozwoju gospodarczego są bardziej optymistyczne niż być powinny (co było wcześniej wykazane), a w czasie kryzysu są bardziej pesymistyczne niż to wynika z obiektywnej oceny sytuacji. Niekiedy jednak przedsiębiorca inwestujący w sukces na rynku, gdy wykazuje zachowanie acykliczne, tzn. kiedy swoimi inwestycjami wyprzedza fazę ożywienia, może zapewnić sobie lepszą pozycję rynkową niż konkurenci. Natomiast podjęcie inwestycji zbyt mocno wyprzedzających fazę ożywienia powoduje powstawanie „pustych kosztów”, niepełne wykorzystanie mocy produkcyjnych, obciążenie firmy odsetkami bankowymi i ratami kapitałowymi (często bez możliwości ich spłaty), starzenie się majątku itp.

Potrzeba inwestowania rzeczowego w firmach leśnych wiąże się głównie z koniecznością zastąpienia dotychczas pracujących maszyn innymi (niekoniecznie nowymi). Posługiwanie się przez firmę leśną maszynami wprawdzie wysokowydajnymi, lecz o znacznej awaryjności (większość posiadanych przez firmy leśne harwesterów i forwarderów to urządzenia o dużym stopniu zużycia), może być przyczyną niezrealizowania umów zawartych z nadleśnictwami. Konsekwencją niezrealizowania umów w terminie mogą być dla firmy leśnej kary umowne, a nawet w ostateczności zerwanie umowy przez nadleśnictwo.

Właściwa strategia inwestycyjna firmy leśnej wymaga oceny wpływu czynników zewnętrznych i wewnętrznych (znajdujących się na zewnątrz firmy i tkwiących w samej firmie) na wielkość i rodzaj inwestycji rzeczowych. Szczególnie

istotne jest to, które czynniki uważa się za najważniejsze i najsilniej wpływające na zachowanie inwestycyjne firm.

W literaturze przedmiotu autorzy reprezentują różne poglądy co do istoty i siły oddziaływania czynników zewnętrznych i wewnętrznych na decyzje inwestycyjne przedsiębiorstw. Najczęściej wymieniane czynniki zewnętrzne warunkujące realizację inwestycji mogące mieć znaczenie dla małych i średnich przedsiębiorstw są następujące [Iwin, Niedzielski 2002; Róžański 2006; Towarnicka 2004]:

- 1) wielkość spodziewanego popytu na usługi i produkty oferowane przez firmę – jest to czynnik podstawowy, bowiem jeśli nie założymy, że popyt wzrośnie, to nawet przy spodziewanym korzystnym kształtowaniu się pozostałych czynników skłaniających do inwestowania trudno będzie przedsiębiorstwu podjąć decyzję o inwestowaniu;
- 2) koszt pozyskania kapitału obcego i dostępność funduszy zewnętrznych – firma korzystająca z funduszy obcych będzie zainteresowana kosztem pozyskania kapitału obcego z różnych źródeł, ale również firma korzystająca wyłącznie z kapitału własnego w finansowaniu inwestycji musi przy podejmowaniu decyzji inwestycyjnych uwzględniać koszt kapitału obcego; zaniechanie inwestycji rzeczowej (finansowanej ze środków własnych) daje możliwość ulokowania własnych środków finansowych w inny korzystny sposób; również dostępność funduszy ma duże znaczenie, gdyż może zachęcić lub zniechęcić przedsiębiorstwo do inwestowania;
- 4) obecna i potencjalna konkurencja (podaż dóbr i usług na rynku);
- 5) stopień otwartości gospodarki (w tym handlu zagranicznego, przepływ kapitału finansowego i czynnika ludzkiego);
- 6) stosowanie określonych ulg podatkowych i kształtowanie prawa w dziedzinie inwestycji przez państwo; państwo posiada też wpływ na poziom stopy procentowej i stóp pokrewnych i na kształtowanie się kursów walut, które wpływają na podejmowane przez firmę decyzje inwestycyjne.

Ryzyko i niepewność towarzysząca większości projektów inwestycyjnych powodują, że skłonność do inwestowania częściej zależy od psychologicznej gotowości kadry kierowniczej do zmian i podejmowania ryzyka niż od gotowości do inwestowania wynikającej z korzystnej konfiguracji instrumentów finansowych, uruchamianych przez państwo [Róžański 2006].

Wielu autorów wskazuje jednocześnie na duże znaczenie czynników wewnętrznych (tkwiących wewnątrz firmy) wpływających na inwestycje firm i skłonność przedsiębiorców do inwestowania [Róžański 2006; Iwin

i Niedzielski 2002; Towarnicka, Broszkiewicz 2004]. Do czynników tych najczęściej zalicza się:

- 1) wielkość przedsiębiorstwa i charakter jego działalności, co jest związane ze specyfiką potrzeb inwestycyjnych;
- 2) stopień wykorzystania posiadanych mocy produkcyjnych – niepełne wykorzystanie zdolności produkcyjnych (jeśli nie jest utrzymywane celowo) wstrzymuje decyzję o inwestowaniu;
- 3) wysoki stopień zużycia posiadanych składników majątkowych (np. maszyn i urządzeń) – znaczne zmniejszenie produktywności majątku spowodowane wysokim zużyciem fizycznym lub zużycie ekonomiczne mogą stanowić podstawę do podjęcia decyzji inwestycyjnej;
- 4) wielkość, mobilność i produktywność zasobów własnych przedsiębiorstwa (zasoby ludzkie, zasoby majątku trwałego, własne zasoby finansowo-rzeczowe);
- 5) możliwości finansowe firmy;
- 6) organizację i system zarządzania, kulturę organizacyjną oraz umiejętność prowadzenia negocjacji; adaptację firmy do wysokiej zmienności otoczenia;
- 7) zdolność kadry kierowniczej do inwestowania i skłonność do ponoszenia ryzyka oraz jej oczekiwania związane z wpływem efektów inwestycji na własną karierę zawodową.

Temu ostatniemu czynnikowi wpływającemu na decyzję inwestowania firmy warto poświęcić więcej miejsca, gdyż takie cechy, jak: wiek, płeć, liczba właścicieli, wykształcenie ogólne i biznesowe, poprzedni zawód, doświadczenie, zawód ojca i wychowanie w rodzinie mają wpływ na wzrost firmy. Na przykład, młodszy właściciele z większą energią dążą do wzrostu, skłonni są więcej czasu poświęcić firmie, ale mają mniejszą zdolność kredytową i doświadczenie. Starsi natomiast mają większe możliwości zaciągania kredytów, korzystają z doświadczenia, ale są bardziej ostrożni i mniej skłonni do podejmowania ryzyka, mają inne motywacje i cele. Dlatego też największe możliwości rozwoju mają właściciele w średnim wieku [Bławat 2004, Smallbone i in. 1996]. Kobiety przejawiają mniejszą skłonność w dążeniu do szybkiego wzrostu. Wynika to przede wszystkim z obawy przed większym ryzykiem, jakie pojawia się wraz z szybko wzrastającą firmą [Cliff 1998]. Nie udowodniono jednak, że płeć jest pierwszoplanową cechą, od której zależy sukces przedsiębiorcy.

Badania związane z ustaleniem istotnych czynników zewnętrznych i wewnętrznych wpływających na poziom inwestycji w prywatnych firmach leśnych

świadczących usługi dla Lasów Państwowych przeprowadziła E. Runo [2012] w latach 2006–2007 i objęła nimi 1009 wieloosobowych firm leśnych. Za jeden z głównych czynników zewnętrznych wpływających na popyt inwestycyjny firm leśnych uznała sytuację finansową głównego nabywcy usług, czyli wynik finansowy nadleśnictw w dwóch wariantach (przed i po rozliczeniu z Funduszem Leśnym). W literaturze przedmiotu wielkość spodziewanego popytu oraz osiągnięcie atrakcyjnych cen zależą bowiem w dużej mierze od zasobów finansowych nabywców [Różański 2006, Towarnicka 2005]. Do pozostałych czynników zewnętrznych wpływających na decyzje inwestycyjne przedsiębiorców leśnych autorka zaliczyła: 1) wielkość zadań nadleśnictw z zakresu pozyskania drewna, 2) długość okresów, na jakie zawierane są umowy z nadleśnictwami, 3) bariery wprowadzenia nowoczesnych środków technicznych, 4) trudności z zatrudnieniem wykwalifikowanych pracowników.

Wyniki analiz statystycznych wykazały, że:

- 1) wynik finansowy nadleśnictw (w obu wariantach) nie ma wpływu na poziom inwestycji w prywatnych firmach leśnych świadczących usługi na ich rzecz; stawki za usługi oferowane przez nadleśnictwa były ustalane w wyniku przetargu i nie miały związku z kondycją finansową oferującego nadleśnictwa;
- 2) długość okresów, na które zawarto umowy na usługi, nie wpływała na poziom inwestycji; spośród 1018 firm udzielających odpowiedzi 795 (78%) zawarło z nadleśnictwami umowy na okres 1 roku, 121 firm zawarło umowy do jednego roku, zaledwie 64 firmy (6%) miało umowy zawarte na 3 lata i 31 firm zawarło umowy na okres powyżej 3 lat;
- 3) wyniki testów statystycznych również wskazały na brak zależności między istnieniem barier wprowadzania nowoczesnych środków technicznych a poziomem inwestycji; respondentów ankiety poproszono o wskazanie najistotniejszych dla nich barier wprowadzania do pracy nowoczesnych środków technicznych. Najczęściej wskazywaną barierą – aż przez 85,8% odpowiadających (766 osób) była wysoka cena specjalistycznego sprzętu. Za nie mniej istotną barierę uznano niskie stawki za wykonanie usług – wskazało ją 74% odpowiadających (661 osób). Za mało istotne uznano krótkie terminy umów (3,5%) i brak zgody nadleśnictw na pracę nowoczesnym sprzętem (3,8%). Zaledwie 1% odpowiadających wskazał jako barierę trudny dostępny teren i brak szlaków zrywkowych;
- 4) wyniki przeprowadzonych testów przemawiają za przyjęciem założenia o braku zależności między trudnościami w zatrudnieniu

wykwalfikowanych pracowników a poziomem inwestycji w badanych firmach. Spośród 1009 firm wieloosobowych, które udzieliły odpowiedzi na pytanie dotyczące problemów z zatrudnieniem wykwalifikowanych pracowników, ponad połowa, tj. 650 (64%), stwierdziła, że ma takie problemy. Aż 623 z nich miało problem z zatrudnieniem wykwalifikowanych pracowników fizycznych. Średni wskaźnik inwestycji w grupie wskazującej na te trudności wynosił w 2004 r. 4,03 i w 2005 r. 4,34. W grupie przedsiębiorców, którzy nie mieli trudności w zatrudnieniu wykwalifikowanych pracowników średni wskaźnik inwestycji wyniósł w 2004 r. 4,72, a w 2005 r. 4,88.

Reasumując, można stwierdzić, że żaden z czterech analizowanych czynników zewnętrznych nie miał wpływu na poziom inwestycji w badanych firmach leśnych. W związku z tym, należałoby założyć, że prawdopodobnie istnieją inne czynniki zewnętrzne mogące mieć wpływ na poziom analizowanych inwestycji.

Analizą objęto również piętnaście czynników wewnętrznych, mogących mieć wpływ na poziom inwestycji w prywatnych firmach leśnych. Czynniki podzielono na cztery zasadnicze grupy związane z: 1) sytuacją finansową firmy, 2) właścicielem firmy, 3) posiadanymi zasobami technicznymi i ludzkimi, 4) strategią firmy. Listę czynników i ich wpływ na poziom inwestowania przedstawiono w tabeli 5.2.

Na podstawie analizy piętnastu potencjalnych czynników zewnętrznych wpływających na poziom inwestycji w wieloosobowych firmach leśnych, stwierdzono występowanie zależności między poziomem inwestycji a jedną z tych czynników. Trzy czynniki – trudności w kredytowaniu działalności inwestycyjnej, stopień zużycia posiadanych środków technicznych oraz stopień wykorzystania posiadanych środków technicznych – wpływały na poziom inwestycji w stopniu umiarkowanym. Między wielkością zatrudnienia a poziomem inwestycji nie stwierdzono zależności statystycznych, mimo że wyniki przedstawione w formie graficznej wskazywały na określone prawidłowości, a mianowicie, w określonych grupach zatrudnienia pracowników w firmach leśnych średni poziom inwestycji był wyższy niż w pozostałych [Runo 2012]. Prawdopodobnie w małych i średnich przedsiębiorstwach przedsiębiorcy sięgają po kredyt inwestycyjny, gdy w firmie zatrudniają pracowników spoza własnej rodziny [Sołoma 2008].

Występowanie uzasadnionych współzależności stwierdzono przede wszystkim między poziomem inwestycji a takimi czynnikami związanymi z sytuacją finansową firm, jak rentowność firm i dywersyfikacja ich źródeł przychodów.

Wymienione dwa czynniki wiążą się w dużym stopniu z czynnikami zaliczonymi w niniejszych badaniach do grupy czynników związanych ze strategią firmy, a mianowicie z „rozszerzeniem terenu działania i wachlarza usług” oraz z „planami związanymi z przyszłością (rozwojem) firmy”.

Tabela 5.2. Czynniki wewnętrzne mogące mieć wpływ na poziom inwestycji prywatnych firm leśnych

Lp.	Nazwa czynnika wewnętrznego	Wpływa / nie wpływa
1	2	4
1.	Czynniki związane z sytuacją finansową firm	
1.1.	Wielkość przychodów	-
1.2.	Rentowność	+
1.3.	Wielkość zatrudnienia	+/-
1.4.	Trudności w kredytowaniu działalności inwestycyjnej	+ (umiarkowanie)
1.5.	Dywersyfikacja źródeł przychodów	+
2.	Czynniki związane z właścicielem firmy	
2.1.	Wiek właściciela w odniesieniu do poziomu inwestycji i rodzaju źródeł ich finansowania	+
2.2.	Wiek firmy w odniesieniu do poziomu inwestycji i rodzaju źródeł ich finansowania	+
2.3.	Źródła finansowania inwestycji	+
2.4.	Wykształcenie właściciela	-
3.	Czynniki związane z posiadanymi zasobami technicznymi i ludzkimi	
3.1.	Stopień zużycia posiadanych środków technicznych	+ (umiarkowanie)
3.2.	Stopień wykorzystania posiadanych środków technicznych	+ (umiarkowanie)
4.	Czynniki związane ze strategią firmy	
4.1.	Stosunki prawne panujące w firmie (formy własności)	-
4.2.	Rodzaje procedur decyzyjnych przy podejmowaniu decyzji inwestycyjnych	-
4.3.	Rozszerzenie terenu działania i wachlarza usług	+
4.4.	Plany związane z przyszłością firmy	+

Źródło: Runo, 2012

Interesujące zależności statystyczne zaobserwowano między poziomem inwestycji a wiekiem właścicieli firm w odniesieniu do poziomu inwestycji i rodzaju źródeł ich finansowania [Runo 2012]. Im przedsiębiorcy leśni są młodszy,

tym bardziej są skłonni do ponoszenia ryzyka związanego z inwestowaniem, ale mają mniejsze zdolności kredytowe i doświadczenie. Starsi natomiast, powyżej 50 roku życia, mają większe możliwości zaciągania kredytów, korzystają z doświadczenia, ale są bardziej ostrożni i mniej skłonni do podejmowania ryzyka. Ta grupa przedsiębiorców ma inne motywacje i cele w działalności gospodarczej. Stąd też, największe możliwości inwestycyjne mają właściciele firm leśnych w średnim wieku (między 41–50 lat) (tab. 5.3.). Przedsiębiorcy leśni w wieku 41–50 lat byli więc dominującą grupą osób, dla których podstawowym źródłem finansowania inwestycji były leasing, pożyczki (w tym od osób fizycznych) oraz kredyt bankowy. Należy jednak pamiętać, że wśród przedsiębiorców leśnych ta grupa wiekowa była najliczniejsza (patrz: rozdz. 4.3.2.). Natomiast dla przedsiębiorców leśnych poniżej 30 lat podstawowym źródłem finansowania inwestycji były środki z funduszy Unii Europejskiej i pożyczki (w tym od osób fizycznych, prawdopodobnie od rodziny). Z kolei przedsiębiorcy powyżej 60 roku życia korzystali przede wszystkim z leasingu oraz z pomocy Lasów Państwowych (do roku 2004, spłacając uzyskane środki finansowe w latach następnych).

Tabela 5.3. Wiek przedsiębiorców leśnych i źródła finansowania inwestycji w prywatnych firmach leśnych (na podstawie ankietyzacji przeprowadzonej w 2007 r.)

Wiek przedsiębiorcy, lata	Udział inwestujących przedsiębiorców [%]						
	własne oszczędności	kredyt bankowy	pożyczki (w tym od osób fizycznych)	leasing	pomoc z LP	środki z funduszy UE	inne źródła finansowania
1	2	3	4	5	6	7	8
< 30	8,8	8,4	11,3	7,1	4,2	19	
31–40	32,3	30,8	37,1	23,2	31,9	28,6	33,3
41–50	40,5	43,5	44,3	50	43,1	33,3	
51–60	17,3	16,3	7,2	14,3	19,4	19	66,7
> 60	1,1	1		5,4	1,4		
Ogółem	100	100	100	100	100	100	100

Źródło: Runo, 2012

5.4. Źródła finansowania inwestycji w prywatnych firmach leśnych

Działalność inwestycyjna powinna być zawsze podejmowana w korelacji z działalnością finansową. Przedsiębiorstwo dokonując wyboru źródeł finansowania, rozstrzyga o udziale kapitału własnego i obcego w finansowaniu inwestycji. Źródła finansowania przeznaczone na zwiększanie konkurencyjności, ekspansję i nowe technologie warunkują pozostanie firmy na rynku, zwłaszcza w okresie postępującej specjalizacji i intensywnych poszukiwań kolejnych nisz rynkowych. Jednocześnie zdobycie dostępu do podstawowej formy zewnętrznego finansowania, tj. kredytu bankowego, stanowi istotny problem zwłaszcza – wg tzw. hipotezy luki finansowania – dla przedsiębiorstw najmniejszych i średniej wielkości [Gregory i in. 2005].

A zatem przedsiębiorstwo, które pragnie się rozwijać, może pozyskać środki finansowania ekspansji z własnych, wypracowanych przez siebie zasobów, lub pożyczyć je od otoczenia gospodarczego. Pierwsza z możliwości jest niewątpliwie bezpieczniejsza, ponieważ nie łączy się z koniecznością zwrotu kapitału, gdyby ten został zatrzymany lub utracony wskutek inwestycji. Ponadto, finansując inwestycje z własnych środków, nie trzeba za te środki płacić, co może znacząco determinować opłacalność realizowanej inwestycji. Wykorzystując dług, konieczne jest wynagrodzenie użyczającego kapitał, aby miał on jakąkolwiek motywację do udostępnienia swoich zasobów. Koszty długu (kapitału) obniżają rentowność inwestycji i jeśli jej efekty są niższe od oczekiwań, może się okazać, że koszty przyczynią się do fiaska prowadzonej działalności. Wówczas pożyczający nie wygeneruje dostatecznie dużej nadwyżki finansowej, aby opłacić bieżące koszty długu, przez co powiększy go o zaległe płatności. Te z kolei powiększą koszty w okresie następnym, dodatkowo pogarszając pozycję inwestora. Jeśli taka sytuacja będzie się powtarzać, realizującego dotknie tzw. pułapka zadłużenia, czy brak jakichkolwiek możliwości spłacenia zaciągniętych zobowiązań, przy jednoczesnym, stałym wzroście poziomu zadłużenia. Przedstawiona sytuacja to niewątpliwie wada korzystania z długu podczas realizowania inwestycji [Marszałek 2006].

Zaciągnięcie długu pozwala jednak natychmiast uzyskać pożądaną kwotę kapitału i zwrócić ją w późniejszym terminie, korzystając z przychodów z inwestycji. Popularność długu wynika przede wszystkim z krótkiego czasu pozyskania

środków oraz ich wielkości. Finansując się własnym kapitałem, przedsiębiorca najczęściej jest ograniczony własną zyskownością i zmuszony jest długo ją wypracowywać. Przyrost kapitału w przedsiębiorstwie dzięki obcym środkom może być znaczny i właściwe ich wykorzystanie pozwala osiągać nadwyżkę finansową umożliwiającą spłacanie odsetek i częściowe umarzanie samego długu. Takie korzyści finansowania inwestycji długiem powodują, że jest on bardzo często wykorzystywanym źródłem kapitału.

Kredyt jest niewątpliwie atrakcyjnym źródłem kapitału, wykorzystywanym zarówno w działalności bieżącej, jak i inwestycyjnej. O jego popularności świadczy choćby szeroki wachlarz odmian kredytów oferowanych przez sektor bankowy. Nie jest to jednak, oczywiście, niewyczerpane źródło środków. Kredytodawca musi mieć bowiem gwarancję zwrotu udzielonych kapitałów. Miarą tego bezpieczeństwa jest zdolność kredytowa kredytobiorcy, na którą wpływa przede wszystkim rentowność prowadzonej działalności lub realizowanego projektu inwestycyjnego oraz dotychczasowe obciążenie pasywów kapitałem obcym. Przedsiębiorstwo musi zatem posiadać na tyle stabilną pozycję finansową, aby uzyskać zaufanie banku. Pewną gwarancją zwrotu kapitału jest wymóg zabezpieczenia kredytu (np. majątkiem trwałym). Jeśli bowiem realizowane i kredytowane przedsięwzięcie nie powiedzie się, bank będzie miał możliwość odzyskania choćby części środków. Dla firmy oznacza to najczęściej poważne trudności finansowe, nie wyłączając bankructwa. Dlatego dla kredytobiorców kluczowy wydaje się problem rentowności projektu inwestycyjnego finansowanego środkami pochodzącymi z kredytu lub pożyczki.

W gospodarce opartej na prywatnej własności środków produkcji pojawia się naturalna pokusa, by oceniać ludzi według uproszczonej formuły: pokaż mi, co masz, a powiem ci, kim jesteś. Nie ulega wątpliwości, że banki głównie w ten sposób starają się dobierać swoich klientów. Najchętniej udzielałyby kredytu tym, którzy go nie potrzebują. Przy wszystkich innych swych produktach/usługach starają się postępować według prakseologicznego nakazu „trzymania z bogatymi” i „bycia dla nich szczególnie uprzejmym” [Sołoma 2008]. W terminologii bankowej uwydatnia się to m.in. w miarach rentowności klientów (rachunku zysków i kosztów związanych z ich obsługą), ocenach kapitału klienta, klasyfikacji sektorów gospodarczych, technikach zarządzania bankiem itp. Również klienci w przeważającej mierze patrzą na bank przez pryzmat interesu swoich firm. Jednakże nie dla wszystkich z nich i nie każdy dług czy inna usługa bankowa jest tym „rumakiem”, na którym w życiu gospodarczym „talent galopuje do sukcesu” [Schumpeter 1960].

Zgodnie z wynikami ankiety przeprowadzonej przez Ministerstwo Gospodarki, w 2010 r. z kredytu bankowego finansowało swoje inwestycje niespełna 10% małych i średnich przedsiębiorstw (nieco mniej niż w roku poprzednim). O ile w pierwszej połowie roku odsetek ten osiągnął wśród mikroprzedsiębiorstw 11% i był ponad dwukrotnie wyższy niż wśród przedsiębiorstw małych i ponad pięciokrotnie wyższy niż wśród przedsiębiorstw średnich, o tyle już w drugiej połowie roku mikroprzedsiębiorstwa częściej niż firmy większe musiały polegać na wypracowanych środkach własnych. Przez cały rok 2010 rosła popularność leasingu jako źródła finansowania inwestycji przez małe i średnie przedsiębiorstwa (z 6% do 8%). Środki unijne dla inwestycji miały w 2010 r. dla przedsiębiorstw znaczenie marginalne, natomiast niezmiennie i nieporównywalnie największa grupa ankietowanych (72% w pierwszym półroczu i 64% w drugim) deklarowała korzystanie ze środków własnych przy finansowaniu inwestycji [Przedsiębiorczość w Polsce 2011].

Z badania Ministerstwa Gospodarki przeprowadzonego wśród firm z sektora małych i średnich przedsiębiorstw wynika, że 30% ankietowanych przedsiębiorców deklarowało wykorzystywanie kredytu w działalności gospodarczej w 2010 r. (rok wcześniej było to $\frac{3}{4}$ ogółu ankietowanych). Największą popularnością cieszył się niezmiennie kredyt w rachunku bieżącym. W pierwszej połowie 2010 r. co piąta ankietowana firma wystąpiła do banku z wnioskiem o udzielenie kredytu inwestycyjnego lub obrotowego, a w drugiej połowie roku było to już 28% przedsiębiorstw. W ciągu roku odsetek wniosków kredytowych rozpatrzonych pozytywnie osiągnął 50%, przy czym wzrost ten był wypadkową, z jednej strony, silnej poprawy tego wskaźnika dla małych i średnich firm (odpowiednio o 30 p.p. do 80%, i o 7 p.p. do 69%), a z drugiej – jego spadku dla mikroprzedsiębiorstw (o 9 p.p. do 34%). Sytuacja najmniejszych firm powróciła więc pod tym względem do stanu z pierwszej połowy 2009 r. Natomiast odwrotnie niż rok wcześniej młodszy właściciele przedsiębiorstw (w wieku do 40 lat) nieco częściej spotykali się z odmową udzielenia kredytu (56% odmów) niż osoby starsze (40–60 lat – 50%). Odmowy przyznania kredytu przedsiębiorstwom z sektora małych i średnich przedsiębiorstw w 2010 r. wynikały najczęściej z braku zdolności kredytowej (połowa przypadków) lub braku zabezpieczeń (co piąty przypadek). W pozostałych przypadkach odmowa była efektem braków w dokumentacji lub wynikała z innych powodów. W 2010 r. utrzymała się dominacja kredytów w walucie krajowej, w pierwszej połowie 2010 r. brak było przedsiębiorców, którzy otrzymali kredyt walutowy. Przeciętne oprocentowanie kredytu utrzymywało się w pierwszym półroczu 2010 r. na poziomie z końca roku

poprzedniego (10%) i nieznacznie spadło dopiero w drugiej połowie roku (do 9%). Spadek ten był największy w przypadku mikroprzedsiębiorstw, natomiast w firmach małych i średnich oprocentowanie nie uległo istotnym zmianom. Innym czynnikiem wpływającym na poziom oprocentowania przyznanego kredytu było miejsce działalności firmy, przy czym firmy z obszarów miejskich były przez banki preferowane [Trendy rozwojowe 2011].

Największą grupę kredytów udzielonych przedsiębiorstwom stanowiły w 2010 r. kredyty o charakterze bieżącym, będące połączeniem poprzednio stosowanych dwóch kategorii kredytów: w rachunku bieżącym oraz kredytów operacyjnych (wg Narodowego Banku Polskiego). Wartość kredytów w rachunku bieżącym i operacyjnych zaciągniętych w 2010 r. przez mikrofirmy wzrosła prawie o 14%. W rezultacie ich udział w ogólnej puli kredytów dla mikroprzedsiębiorstw wzrósł o 1 p.p. (do 41,5%). Za wzrost wartości kredytów ogółem w 2010 r. odpowiadała, obok wspomnianych kredytów o charakterze bieżącym, znacznie wyższa niż w 2009 r. (o 12,4%) wartość kredytów na inwestycje (ich udział wyniósł prawie 32%). Natomiast wartość kredytów na nieruchomości pozostała praktycznie na niezmiennym poziomie, w związku z czym ich udział spadł prawie o 1 p.p. do 9,2% (w 2009 r. wzrost tych kredytów wyniósł ponad 6% w stosunku do roku poprzedniego). Istotny wzrost wartości – o ponad 8% – odnotowano również w przypadku pozostałych kredytów dla mikroprzedsiębiorstw, choć było to prawie trzykrotnie mniej niż w 2009 r. (22% r/r). Udział tych kredytów w ogólnej puli kredytów dla mikroprzedsiębiorstw utrzymał się na poziomie ok. 17% [Przedsiębiorczość w Polsce 2010].

Badania przeprowadzone przez Sołomę [2008] wskazują, że przedsiębiorcy, którzy oprócz członków własnej rodziny zatrudniają też osoby spoza rodziny, wyraźnie częściej niż inni sięgają po kredyt obrotowy lub w rachunku bieżącym (overdraft), kredyt inwestycyjny i leasing. Ponadto przedsiębiorcy zatrudniający tego typu mieszaną załogę nieco częściej niż inni korzystają z doradztwa finansowego. W podobnym zakresie czynią to osoby pracujące tylko z członkami swojej rodziny. Autor ten zauważa również, że prowadzący firmę jednoosobową, a więc zatrudniający siebie samych, najrzadziej korzystają z wszelkich świadczeń instytucji bankowych.

Z badań Ministerstwa Gospodarki wynika również, że historia firmy odgrywała dużą rolę, jako kryterium przyznawania kredytów dla firm. Banki wyraźnie preferowały firmy o dłuższym stażu, założone przed 1990 r., wśród których udział pozytywnie rozpatrzonych wniosków wyniósł 60%, oraz te założone pomiędzy 1990 a 2000 r. (57% pozytywnie rozpatrzonych wniosków). Natomiast

pośród firm mających staż krótszy niż 10 lat zaledwie 37% otrzymało kredyt [Trendy rozwojowe 2010].

Specyficznym źródłem finansowania inwestycji rzeczowych jest leasing, który należałoby potraktować jako finansowanie zewnętrzne obce, ale o cechach znacząco różnych w porównaniu z kredytem. Leasing jako forma finansowania daje możliwość czasowego wykorzystywania środka trwałego bez konieczności jego zakupu. Leasing może okazać się atrakcyjnym źródłem finansowania, gdyż duża elastyczność rozliczania kosztów leasingu daje znacznie większe możliwości zarządzania kosztami finansowymi przedsiębiorstwa i tym samym pozwala kształtować podstawę opodatkowania. Dlatego też korzyści podatkowe będą najistotniejszym czynnikiem determinującym opłacalność stosowania leasingu, mimo że generuje on głównie ujemne przepływy finansowe.

Dla polskich przedsiębiorstw leasing w 2009 r. stanowił jedno z najpopularniejszych źródeł finansowania inwestycji. Po okresie średniorocznych wzrostów rynku leasingu w latach 2004–2007 na poziomie 32%, rok 2008 – wyprzedzając oczekiwane spowolnienie gospodarcze – przyniósł znaczący spadek obrotów. Spadek ten przedłużył się na następny rok i został zahamowany dopiero w IV kwartale 2009 r., głównie za sprawą publicznych inwestycji infrastrukturalnych współfinansowanych z funduszy unijnych. Ogółem spadek obrotów wyniósł ok. 30% r/r. [Przedsiębiorczość w Polsce 2011].

Dynamika rynku leasingu w Polsce odzwierciedla specyfikę tej formy finansowania. Oparcie spłat rat leasingowych na przewidywanych przyszłych dochodach oraz duże znaczenie tzw. tarczy podatkowej powodują, że w okresie pogorszenia koniunktury przedsiębiorcy wykazują dużą awersję do zawierania tego typu umów, przewidując spadek przychodów i podatków do zapłaty. Natomiast spodziewając się utrzymania lub wzrostu przyszłych przychodów, są bardziej skłonni powiększać swoje moce wytwórcze poprzez leasing.

Podstawowym źródłem finansowania inwestycji w wieloosobowych firmach leśnych były oszczędności własne, które stanowiły 651 przypadków (78,1%) na 834 firm wykazujących inwestycje (tab. 5.4.). Zachowania przedsiębiorców leśnych nie odbiegają zatem od zachowań firm zaliczonych do mikro- oraz małych i średnich przedsiębiorstw. Na drugim miejscu znalazł się kredyt bankowy, który został wskazany w 399 przypadkach (47,8%). W analizowanym okresie 478 firm twierdziło, że nie miało trudności w uzyskaniu kredytu inwestycyjnego, a 284 firmy z takimi trudnościami się spotkały. Za główną przyczynę odmowy udzielenia kredytu, w 241 przypadkach (84,9%), przedsiębiorcy leśni uznali brak długoterminowych umów na wykonywane usługi zawarte z kontrahentami

biznesowymi (przede wszystkim z nadleśnictwami). Na drugim miejscu wśród przyczyn odmowy znalazł się brak zabezpieczenia kredytu, a na trzecim niska rentowność firmy (tab. 5.5.). Przyczyny te są potwierdzeniem ogólnej polityki banków w zakresie odmowy przyznawania kredytu przedsiębiorstwom z sektora małych i średnich przedsiębiorstw, chociaż dotyczą tylko 2010 r. Jak wcześniej zaznaczono, połowa przypadków odmowy wynikała z braku zdolności kredytowej, a co piąty przypadek – z braku zabezpieczeń [Trendy rozwojowe 2011].

Tabela 5.4. Źródła finansowania inwestycji w prywatnych firmach leśnych (na podstawie ankietyzacji przeprowadzonej w 2007 r.)

Źródło finansowania	Liczba przypadków	Udział procentowy (834 firmy = 100%)*
1	2	3
Własne oszczędności	651	78,06
Kredyty bankowe	399	47,84
Pożyczki (w tym od rodziny i przyjaciół)	100	11,99
Leasing	59	7,07
Pomoc z Lasów Państwowych	72	8,63
Środki z funduszy Unii Europejskiej	21	2,52
Inne	3	0,36

*Uwaga: przedsiębiorcy mieli możliwość zaznaczenia kilku źródeł finansowania
Źródło: Runo, 2012

Tabela 5.5. Przyczyny trudności w uzyskaniu kredytu inwestycyjnego przez prywatne firmy leśne (na podstawie ankietyzacji przeprowadzonej w roku 2007)

Przyczyny odmowy kredytu wskazane przez przedsiębiorców	Liczba przypadków	Udział procentowy (284 firmy = 100%)*
1	2	3
Niska rentowność firmy	65	22,89
Brak długoterminowych umów na wykonywane usługi	241	84,86
Brak zabezpieczenia kredytu	70	24,65
Inne przyczyny	10	3,52

*Uwaga: przedsiębiorcy mieli możliwość wskazania kilku przyczyn
Źródło: Runo, 2012

Pożyczki (w tym od rodziny i przyjaciół) znalazły się na trzecim miejscu wśród źródeł finansowania inwestycji. Przedsiębiorcy leśni wskazali je w 100 przypadkach (12,0%). Źródło finansowania, jakim często są zasoby rodziny i przyjaciół przedsiębiorców, występuje głównie w przedsiębiorstwach będących własnością osób fizycznych. W pozostałych formach organizacyjno-prawnych prowadzenia działalności gospodarczej ma ono znaczenie marginalne i jest zastępowane innymi formami wspierania biznesu (np. dopłatami wspólników spółek cywilnych czy też emisją akcji w spółkach prawa handlowego).

Środki z Unii Europejskiej stanowiły zaledwie 2,5% (21 przypadków) finansowania inwestycji. Jako główną przyczynę nieubiegania się o środki z Unii Europejskiej 411 przedsiębiorców leśnych (44,0%) wskazało brak wiedzy dotyczącej możliwości ubiegania się o takie środki w latach 2006 i 2007. Był to okres, w którym dopiero kształtował się system szkoleń informujących przedsiębiorców leśnych o możliwościach pozyskiwania środków unijnych oraz doradztwa w sprawach przygotowywania wniosków [Rutkowski 2008]. Istotną barierą ograniczającą ubieganie się o środki z funduszy unijnych, na którą wskazali przedsiębiorcy leśni, były również skomplikowane procedury związane z właściwym, dającym jakiegokolwiek szanse sukcesu, przygotowaniem wniosków o dofinansowanie ze środków unijnych. Przyczynę tę wskazano w 362 przypadkach (38,8%) i wiąże się ona w dużej mierze z kolejną przyczyną, jaką były wysokie koszty przygotowania dokumentacji (tab. 5.6.).

Tabela 5.6. Przyczyny nieubiegania się prywatnych firm leśnych o środki na inwestycje z funduszy Unii Europejskiej (na podstawie ankietyzacji przeprowadzonej w roku 2007)

Przyczyny nieubiegania się o środki z funduszy UE	Liczba przypadków	Udział procentowy (934 firmy = 100%)*
1	2	3
Skomplikowane procedury	362	38,76
Brak informacji o możliwościach dofinansowania	411	44,00
Wysokie koszty przygotowania dokumentacji	143	15,31
Brak zainteresowania funduszami europejskimi	90	9,64
Inne	71	7,60

*Uwaga: przedsiębiorcy mieli możliwość wskazania kilku przyczyn
Źródło: Runo, 2012

Zagadnienia związane z instrumentami pomocy firmom leśnym omówiono szczegółowo w rozdz. 7.

6

Strategie rozwoju prywatnych firm leśnych

6.1. Elementy strategii przedsiębiorstwa

Wyraz „strategia” pochodzi od greckiego słowa *strate-gos*, które jest połączeniem dwóch pojęć: *stratos* i *agein*. Słowo *stratos* oznaczało armię rozłożoną obozem, zaś *agein* – przywództwo. Tak więc pojęcie *strate-gos* określało kogoś, kto przewodził armii i tworzył koncepcję walki. Grecy uważając, że strateg zajmuje pozycję bardzo odpowiedzialną, wybierali go publicznie. Dominowało kryterium szeroko rozumianych umiejętności – strateg powinien zarówno znać się dobrze na praktyce wojennego rzemiosła, jak i umieć dowodzić żołnierzami w walce. Dlatego Grecy wybierali swoich strategów spośród żołnierzy, którzy awansowali od pozycji szeregowych do przywódczych, wyróżniając się stale umiejętnościami walki oraz dowodzenia innymi. Wymagano od nich nie tylko wiedzy i zdolności militarnych, ale również talentów politycznych i pragmatyzmu. Wiele elementów tego podejścia do funkcji stratega i sensu strategii zachowało się do dzisiaj. Kiedy mówimy o strategii, najczęściej mamy na myśli decyzje długofalowe, ważne, które trzeba podejmować w sposób odpowiedzialny, bowiem ich konsekwencje są fundamentalne. Strategia oznacza wybory i gotowość do ich uporczywej realizacji [Obłój 2007].

Strategia jest więc czymś, co ma fundamentalny wpływ na życie lub śmierć, na sukces lub porażkę firmy. Decyzje strategiczne dotyczą takich działań, które

mają długofalowe konsekwencje, budują przewagę konkurencyjną na rynku, skutecznie wykorzystują główne zasoby i umiejętności firmy oraz są wewnętrznie spójne [Obłój 2007].

Konstruowanie strategii polega na właściwym połączeniu zarówno wiedzy, doświadczenia, jak i intuicji. Każdy przedsiębiorca powinien być zdolny do systematycznego analizowania pojawiających się problemów. Wymaga to także myślenia intuicyjnego i zdolności do formułowania opinii, przy wykorzystaniu analitycznego podejścia do problemu. Umiejętności te nabywane są w toku wielu lat doświadczeń. Właściwe postępowanie polega na opanowaniu całego zakresu umiejętności wchodzących w skład zarządzania. Oznacza to ich wykorzystanie w odpowiednim momencie. Intuicja jest procesem całkowicie naturalnym. Tworzy nowe struktury, a także wykorzystuje doświadczenie. Dzięki przeplataniu się poznawania analitycznego z intuicyjnym menedżer potrafi działać w konkretnych sytuacjach. Lepiej też rozumie ich sens oraz pojawiające się możliwości [Janiuk 2004].

Klasyczną definicję zaproponował A.D. Chandler, definiując strategię jako: „proces określania głównych, długofalowych celów przedsiębiorstwa, a także adaptację odpowiednich kierunków postępowania oraz przeznaczania zasobów, które są niezbędne dla zrealizowania tych celów” [Chandler 1970]. Strategia określa główną orientację firmy, a także wyraża dominujący kierunek działania. Przez uwzględnienie wartości danej organizacji, określa jej profil i tożsamość. Pozwala zidentyfikować jednostkę w otoczeniu, jak również odróżnić ją od konkurentów. Cechą charakterystyczną strategii jest jej kompleksowość, a także to, że jest projektem oraz wizją funkcjonowania przedsiębiorstwa w przyszłości [Stabryła 1998].

Strategia jest zatem zespołem określonych koncepcji działań, ukierunkowanych na realizację długofalowych celów w zmieniającym się otoczeniu. Należy przez to rozumieć zbiór kryteriów oraz reguł decyzyjnych, które zarazem odzwierciedlają postawy, życzenia i systemy wartości menedżerów. Strategia jest więc planem, określającym, jakie zasoby mają być użyte, aby zrealizować cele, a także jakie wykorzystać możliwości i jak zminimalizować zagrożenia wynikające z otoczenia [Janiuk 2004].

Konieczność formułowania strategii przez firmy leśne wynika z narastającej konkurencji na rynku usług leśnych, zmieniającego się otoczenia głównego zleceniodawcy – Lasów Państwowych, a także wzrostu oczekiwań w stosunku do jakości i terminowości wykonywanych usług. Formułowanie strategii firmy leśnej powinno być oparte na racjonalnej analizie jej obecnej sytuacji w otoczeniu.

Głównym czynnikiem otoczenia są zachowania konkurentów – konkurencyjnych firm leśnych, a te są trudno przewidywalne. Niemniej jednak każda firma leśna powinna dążyć do optymalnego wykorzystania dostępnych zasobów, wykorzystując pojawiające się szanse, a także bronić się przed zagrożeniami. Każda firma leśna dysponuje charakterystycznymi dla niej atutami, a także słabościami. Wskazane jest wykorzystanie przez nią do maksimum atutów, jak również minimalizowanie słabości. Ważne jest więc, aby trafnie określić i odróżnić od siebie te cechy. Należy też pamiętać, że budowa strategii jest procesem zindywidualizowanym i zróżnicowanym. Każda bowiem firma leśna jest jednostką niepowtarzalną, z powodu zróżnicowania zachodzących w niej procesów oraz odmiennych reakcji na bodźce pochodzące z otoczenia. Dlatego też strategia konkretnej firmy będzie wynikać zarówno z jej organizacji, posiadanych zasobów ludzkich i technicznych, obszaru działania i okresu jej funkcjonowania w sektorze usług leśnych, jak i będzie zależeć od stopnia konkurencyjności rynku, podaży usług oferowanych przez Lasy Państwowe i innych informacji o kształtowaniu się określonych zjawisk w otoczeniu firmy (np. podaży rąk do pracy, zamierzeń inwestycyjnych konkurencyjnych firm).

6.2. Kryteria wyróżniające usługowe firmy leśne i ich wpływ na wybór strategii rozwoju

Przedsiębiorczość w Polsce jest zjawiskiem różnorodnym i nie można stworzyć profilu „typowego” przedsiębiorcy. Pomimo pewnych podobieństw zarysowujących się wśród małych i średnich przedsiębiorstw ta różnorodność jest nieunikniona. Niemniej jednak warto spojrzeć na firmy zaliczone do sektora usług leśnych i dokonać próby określenia kryteriów wyróżniających je spośród pozostałych firm tej kategorii wielkości. Określenie kryteriów wyróżniających daną grupę firm wiąże się z koncepcją segmentacji firm w aspekcie formułowania homogenicznych grup, sprawdzającą się w planowaniu przedsiębiorstw prywatnych i projektowaniu instrumentów wsparcia rozwoju przedsiębiorstw [Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw 2011]. Sformułowanie kryteriów wyróżniających firmy leśne może okazać się również przydatne przy wyborze podstawowych strategii działania firm leśnych możliwych do zastosowania na leśnym rynku usług.

W bardzo dużym uproszczeniu można przyjąć, że cechami wspólnymi firm leśnych i mikroprzedsiębiorstw (jako ich odpowiedników) jest podobna struktura wielkości, podobny poziom wykształcenia przedsiębiorców i najczęściej mało zdywersyfikowana działalność. Z badań Ministerstwa Gospodarki wynika, że struktura polskich firm pod względem wielkości od lat pozostaje w zasadzie bez zmian, co oznacza, że nie zachodzi w wystarczającym stopniu proces przechodzenia podmiotów z poziomu mikro do małych. Jest to również odzwierciedleniem barier ograniczających rozwój firm w Polsce. Innym powodem przyczyniającym się do utrzymywania wysokiej liczby mikroprzedsiębiorstw może być zmiana sposobu działania przedsiębiorstw dużych i średnich, polegająca na outsourcingu działalności pomocniczej do mikroprzedsiębiorstw założonych przez ich dotychczasowych pracowników. Osoby te mogą powstrzymywać się od rozwoju swojej firmy, koncentrując się na wykonywaniu zobowiązań względem wcześniejszego pracodawcy [Przedsiębiorczość w Polsce 2011]. Z kolei zazwyczaj niski poziom wykształcenia polskich przedsiębiorców jest spowodowany faktem preferowania przez osoby z wyższym wykształceniem pracy w większych firmach, gdzie upatrują one dla siebie lepszych możliwości rozwoju, większego wykorzystania zdobytej wiedzy i możliwości budowania kariery zawodowej [Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw 2011].

Działalność firm leśnych, podobnie jak małych i średnich przedsiębiorstw, często związana jest z jedną usługą lub produktem i słabo zdywersyfikowana. Firmy koncentrują swoją działalność z reguły na wybranych rynkach (jednym lub dwóch nadleśnictwach). Zarówno nieliczny personel, jak i bardzo ograniczone zasoby finansowe zmuszają do poszukiwania swoich szans w wybranych segmentach lub niszach rynkowych [Safin 2008]. Słaba dywersyfikacja swojej działalności występuje najczęściej z obawy przed wkroczeniem w nowe, nieznane obszary, przekazaniem części uprawnień decyzyjnych podwładnym oraz utratą bezpośredniej kontroli nad codziennymi operacjami. Powoduje to, że w przypadku występowania niekorzystnych wahań rynkowych firmy (w szczególności leśne) mają znacznie ograniczone pole manewru.

Szczególnym przypadkiem są wahania sezonowe w działalności firm leśnych. Choć są one dobrze znane przedsiębiorcom leśnym, to dla części z nich jedynym stosowanym zabezpieczeniem jest gromadzenie oszczędności, pomimo istnienia innych możliwości zdywersyfikowania działalności firmy leśnej i poszukiwania alternatywnych źródeł przychodów. Sezonowość usług, jako kryterium wyróżniające firmy leśne, powinna znaleźć swój wyraz w strategii działania firm leśnych (patrz rozdział 6.4.).

Szczególnym kryterium wyróżniającym firmy leśne od innych firm zaliczanych do sektora małych i średnich przedsiębiorstw jest zawężenie segmentu rynku (zawężenie popytu na usługi). Oznacza ono konieczność działalności firm leśnych w sektorze, w którym głównym zleceniodawcą są Lasy Państwowe. Uzależnienie się od jednego zleceniodawcy stwarza dla firm leśnych zarówno szanse, jak i zagrożenia. Szanse dla firm leśnych wynikają ze specyfiki gospodarki leśnej. Niezależnie bowiem od sytuacji ekonomicznej, jednostki organizacyjne Lasów Państwowych muszą prowadzić trwale zrównoważoną gospodarkę leśną według planu urządzenia lasu. Państwowe Gospodarstwo Leśne Lasy Państwowe, prowadząc działalność na zasadzie samodzielności finansowej, musi pokrywać koszty działalności z własnych przychodów. Zatem dla uzyskania przychodów musi sprzedawać surowiec drzewny, zlecając jego pozyskanie firmom leśnym. Lasy Państwowe są obowiązane do trwałego utrzymywania lasów i zapewnienia ciągłości ich użytkowania, a więc do ponownego wprowadzania roślinności leśnej (upraw leśnych), ich pielęgnowania i ochrony. Zagrożeniem dla firm leśnych uzależnionych od Lasów Państwowych są okresy dekonunktury na drewno. Wówczas Lasy Państwowe ograniczają wolumen zleczanych prac, co znajduje negatywne odzwierciedlenie w sytuacji finansowej firm leśnych. Ponadto na rynku usług leśnych Lasy Państwowe, jako główny zleceniodawca usług, często wykorzystują nadmiernie swoją pozycję strategiczną, którą można określić mianem „siły przetargowej nabywców” [Porter 1999]. Zachowania strategiczne firm leśnych, wynikające z zawężenia segmentu rynku, powinny zatem polegać na poszukiwaniu alternatywnych źródeł przychodów.

Kryterium technologiczne to kolejne kryterium wyróżniające firmy leśne od innych firm. Firmy leśne świadczą usługi z zakresu gospodarki leśnej przy zachowaniu najwyższych standardów jakościowych. Z jednej strony wymaga to od firmy leśnej posiadania specjalistycznego sprzętu, bez możliwości wykorzystania go w innych sektorach gospodarki. Bariery wyjścia z sektora są w przypadku firm leśnych znacznie wyższe niż w przypadku innych firm prowadzących działalność gospodarczą [Porter 1999]. Ważnym problemem jest bowiem sprzedaż specjalistycznych środków technicznych zarówno na rynku krajowym, jak i zagranicznym. Z drugiej strony współczesne środowisko techniki i technologii leśnej charakteryzuje się przyspieszonym wejściem nowych wydajnych maszyn leśnych do gospodarki leśnej. Po pierwsze, stwarza to konieczność nadążania przedsiębiorców leśnych za zmianami w otoczeniu technologicznym, ale może stanowić finansową barierę rozwoju firmy leśnej. Po drugie, stwarza dla firm szansę działania na rynku globalnym, przy stosowaniu strategii „usługi bez

granic”. Podstawową strategią działalności jest zatem szeroko pojęta specjalizacja firm w świadczeniu usług na rynku krajowym i międzynarodowym.

Lokalizacja firmy leśnej, związana z działalnością tego typu firm, w przeważającej większości jest na obszarach wiejskich. Według *Raportu o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce* [2011] zarówno wysokość dochodów pracowników i pracodawcy, jak i wielkość firmy oraz rodzaj branży mają związek z miejscem zamieszkania przedsiębiorcy²⁵. A zatem warunki działania firm funkcjonujących w środowisku wiejskim i miejskim nie są jednakowe. Firma leśna zawsze będzie częścią (subsystemem) otoczenia wiejskiego i jej egzystencja w znacznej mierze będzie zależeć od tego, jakie warunki znajduje do działania w tym otoczeniu. Otoczenie jest zarówno dostawcą czynników produkcji, jak i innych uwarunkowań działalności firmy. Działalność gospodarcza firmy leśnej w środowisku wiejskim nie jest anonimowa. To, za ile i na jakich warunkach zatrudnia pracowników i jakie są przybliżone przychody przedsiębiorców leśnych, szacuje lokalna społeczność na podstawie jej stanu posiadania (samochodów, budynków czy nawet urlopów zagranicznych). Otoczenie firmy wpływa więc w jakimś stopniu zarówno na mentalność pracodawców, jak i pracowników. Stwarzając przedsiębiorcom odmienne warunki działania, wpływa na ich sposób postrzegania problemów życiowych i zawodowych [Sołoma 2008].

Kryterium rodzinne jest cechą wyróżniającą najmniejsze przedsiębiorstwa, lecz w przypadku firm leśnych rola rodziny w jej funkcjonowaniu ma szczególne znaczenie. Co trzecia firma leśna jest często jedynym miejscem pracy dla przedsiębiorcy leśnego i członków jego rodziny. Jej funkcjonowanie polega na aktywnej pracy najbliższych, nie w pełni opłacanej, często po godzinach. Z reguły członkowie rodzin są bardziej wydajni niż inni pracownicy, wykazują również silniejszą od postronnych pracowników identyfikację z firmą, ofiarność i zdyscyplinowanie w wykonywaniu zadań oraz chętniej pracują nad

²⁵ W roku 2009 przeciętny roczny dochód do dyspozycji na 1 osobę w miastach wyniósł ok. 15 800 PLN, a na wsi jedynie 10 400 PLN. Miejsce zamieszkania wpływało zatem na dochód pracujących w Polsce, a szczególnie przedsiębiorców, gdyż prawie 70% wszystkich pracodawców mieszkało w miastach, jedynie ok. 30% na wsi. W przypadku samozatrudnionych sytuacja była odwrotna: prawie 90% spośród nich mieszkało na wsi, a reszta w miastach. Wynika z tego, że samozatrudnieni są zdecydowanie nadreprezentowani na wsi. Miejsce zamieszkania miało też znaczenie dla struktury działalności gospodarczej według branży. Wśród samozatrudnionych największa różnica w strukturze branżowej mieszkających na wsi i w miastach dotyczyła rolnictwa. Aż 80% samozatrudnionych ze wsi działało w tej sekcji, w porównaniu z co dziesiątym samozatrudnionym mieszkającym w mieście. Wśród pracodawców różnice nie były już tak znaczące, choć wciąż widoczne. Również w tej grupie rolnictwo przeważało wśród mieszkańców wsi, ale już w mniejszym stopniu (16% dla zamieszkałych na wsi i 1% – w miastach).

jej wizerunkiem. Ale też dość powszechnie firmy angażują osoby na niekomercyjnych zasadach (zatrudniając je „na czarno”), co znacznie obniża koszty. Daje tym samym przedsiębiorcy przewagę w walce konkurencyjnej z innymi firmami. Zagrożeniem dla firm rodzinnych, bez względu na branżę, jest niebezpieczeństwo przenoszenia konfliktów z życia prywatnego w sferę biznesową oraz odwrotnie, niebezpieczeństwo przekształcenia się firmy w organizację pomagającą krewnym, którzy oczekują różnego typu wsparcia (np. w postaci nieoprocentowanych pożyczek czy zatrudnienia przy braku odpowiednich kwalifikacji), a także przykłady nepotyzmu (zatrudnianie swoich niekompetentnych członków rodziny).

Jeżeli przyjmiemy, że do firm leśnych zaczyna wchodzić drugie pokolenie przedsiębiorców leśnych, to skuteczna realizacja strategii firmy rodzinnej leśnej wymaga zarządzania firmą z uwzględnieniem cyklu życia zarówno członków rodziny, jak i firmy.

6.3. Bariery rozwoju firm leśnych

Wiele małych i średnich firm nader szybko upada, co może być związane z występowaniem licznych barier, zagrożeń utrudniających bądź nawet uniemożliwiających ich powstawanie, funkcjonowanie, mogących również blokować ich rozwój w przyszłości. Są to te elementy otoczenia, które mogą powodować, że rozwój przedsiębiorstw może być hamowany przez szereg różnych utrudnień, które uniemożliwiają sukces lub zmniejszają jego skalę. Zagrożenia czy bariery rozwoju przedsiębiorczości należy przezwyciężać, ich negatywny wpływ na małe przedsiębiorstwo ograniczać, łagodzić. Wykorzystanie rynkowych szans jest bowiem możliwe dopiero wówczas, gdy przedsiębiorca upora się z barierami uniemożliwiającymi rozwój jego przedsiębiorstwa [Przedsiębiorczość w Polsce 2011, Piecuch 2010].

Polscy przedsiębiorcy działają w znacznie trudniejszym otoczeniu prawnoinstytucjonalnym niż ich europejscy konkurenci. Łatwość prowadzenia biznesu w Polsce została sklasyfikowana w 2011 r. na 62 miejscu wśród 183 badanych gospodarek, co oznacza skok o 10 miejsc w porównaniu z rokiem poprzednim (wg raportu Doing Business²⁶). Najgorsza sytuacja dotyczy: uzyskiwania pozwo-

²⁶ *Doing Business* to corocznie opracowywany raport, który porównuje 183 gospodarki z całego świata w 10 kategoriach związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej.

leń budowlanych na prowadzenie działalności gospodarczej (160 miejsce), przepisów podatkowych (128 miejsce) oraz zakładania biznesu (126 miejsce). W tej ostatniej kategorii Polska została oceniona gorzej niż poprzednio. Korzystnie można ocenić jedynie możliwości uzyskania kredytu przez przedsiębiorców, skok z 15 na 8 miejsce. Dziś jednak sytuacja nie jest tak optymistyczna. Przedsiębiorstwa nie odczuwają bezpośrednio efektów poluzowania przez banki warunków kredytowania, a za najbardziej problematyczne uznają wysokie prowizje i oprocentowanie [Raport 2012].

Warto zatem przyrzeć się barierom ograniczającym rozwój firm leśnych wynikającym z monopolistycznej pozycji Lasów Państwowych na rynku, jak również barierom związanym z prowadzeniem działalności gospodarczej w Polsce. Można mieć jedynie nadzieję, że bariery wynikające z pozycji Lasów Państwowych nie nakładają się na bariery, z jakimi muszą się borykać przedsiębiorcy leśni, prowadząc działalność gospodarczą w Polsce.

Badania barier w rozwoju prywatnej przedsiębiorczości leśnej wynikających z pozycji Lasów Państwowych przeprowadzono trzykrotnie, tj. w latach 1996, 1999 i 2006, podczas ankietyzacji sektora usług leśnych [Kocel 1996, 1999, 2007]. Przedsiębiorcy leśni kierujący firmami wieloosobowymi mieli określić trzy główne bariery najistotniejsze dla ich firm, zależne od Lasów Państwowych, wartościując je w skali od 1 – najważniejsza, 2 – ważna, do 3 – mało ważna. W ankiecie przedstawiono listę potencjalnych barier. Ankietowani przedsiębiorcy mieli jednak możliwość poszerzenia tej listy, wyznaczając „rangę” dodatkowym barierom. Zawarte w ankiecie zapytanie o rodzaj barier wynikających z działalności Lasów Państwowych i ich wpływ na rozwój prywatnej przedsiębiorczości leśnej miało charakter pytania zamkniętego. Zasadniczą wadą pytań zamkniętych podkreślaną w badaniach socjologicznych jest sugerowanie ankietowanemu odpowiedzi na postawione pytanie i zarzut ustawiania ankiet złożonych z pytań zamkniętych „pod ankietowanego” [Siwek 1997; Cichomski, Sawiński 1994].

Pomimo zastrzeżeń dotyczących sposobu formułowania pytań w ankietach skierowanych do przedsiębiorców leśnych, najczęściej wymienianą barierą w trzykrotnych badaniach z tego zakresu (w roku 1996, 1999 i 2006) była bariera określona jako „niskie stawki usług oferowane przez nadleśnictwa”. Była ona zawsze uznawana za najistotniejszą barierę ograniczającą rozwój prywatnej przedsiębiorczości leśnej. W 1996 r. barierę tę za najważniejszą uznało 506 przedsiębiorców leśnych (74,3%). Procentowy udział tej bariery w ogólnej liczbie ankietowanych przedsiębiorców wyniósł 100%, co oznacza, że wymienili

ją wszyscy ankietowani przedsiębiorcy [Kocel 1996, 2000]. Bariera ta uzyskała w 1999 r. stopień ważności 1,25 (w skali od 1 do 3), a w 2006 r. została uznana za najważniejszą (stopień istotności – 1) przez 332 spośród 1009 przedsiębiorców [Kocel 2007]. Zastrzeżenia przedsiębiorców leśnych do niskich stawek oferowanych za wykonywane usługi nie w pełni jednak znajdują potwierdzenie w oszacowanej rentowności firm (np. w roku 1996 i 2006) i są rodzajem strategii działania firm w stosunku do głównego zleceniodawcy usług – Lasów Państwowych. Był to okres po wprowadzeniu przepisów ustawy *Prawo zamówień publicznych*, kiedy przetargi stały się nieuniknioną codziennością praktyki gospodarczej Lasów Państwowych.

W latach 1996 i 1999 na drugim miejscu znalazła się bariera określona jako „konieczność przystępowania firmy do przetargów”. W 1996 r. barierę tę za najważniejszą uznało 253 spośród 684 przedsiębiorców, którzy udzielili odpowiedzi. Spośród wszystkich barier wymieniło ją wówczas 590 przedsiębiorców leśnych (86,3%). Natomiast w 1999 r. „konieczność przystępowania firmy do przetargów” uznali przedsiębiorcy leśni za drugą pod względem istotności barierę ograniczającą rozwój przedsiębiorczości leśnej, gdyż uzyskała ona stopień istotności 1,61 [Kocel 1999]. W 2006 r. wymieniona bariera znalazła się na trzecim miejscu. Za najważniejszą uznało ją zaledwie 42 spośród 1009 przedsiębiorców.

Przetarg, jako rynkowa forma udzielania zleceń, wymusza na firmie większą konkurencyjność pod względem kosztów i jakości oferowanych usług. Można tu przytoczyć następujące stwierdzenie wypowiedziane przez Z. Nęckiego [2000], znanego specjalistę od sztuki negocjacji: „marzeniem każdego przedsiębiorcy jest brak rywalizacji, jednak jest to marzenie nierealne, przynajmniej w wolnym świecie. Uczciwa konkurencja w sferze gospodarki wolnorynkowej jest niezbędną”. Teoretycy i praktycy gospodarowania dowodzą, że przedsiębiorcy otwarci na konkurencję, posiadający profesjonalne programy uzyskiwania przewagi konkurencyjnej, mogą osiągać wymierne korzyści. Umiejętność konkurowania to – ich zdaniem – jeden z ważniejszych (jeżeli nie najważniejszy) aspektów przedsiębiorczości, istotna cecha zachowań przedsiębiorczych. Konkurencja wymusza zmiany, jest obszarem ciągłego zapotrzebowania na różnorodność i oryginalność w sposobach zachowań rynkowych. Konkurencję uznaje się za najważniejszy element zachowań przedsiębiorczych. Jest ona czynnikiem stymulującym postęp i rozwój, zmusza do rywalizacji przez wprowadzanie zmian, ulepszeń, innowacji [Piecuch 2010].

Bariera sformułowana jako „zbyt krótkie terminy zawieranych umów na wykonanie usług” w latach 1996 i 1999 została sklasyfikowana przez przedsiębiorców

leśnych na trzecim miejscu, ale w 2006 r. na drugim miejscu. W 2006 r. barierę tę uznało za najważniejszą 215 spośród 1009 przedsiębiorców leśnych. Bariera ta uzyskała również najwięcej, bo 213 ocen istotnych (stopień istotności – 2). Wcześniej, w 1996 r., na dotkliwość tej bariery wskazało 562 przedsiębiorców leśnych (82,2%). Podobnie było w 1999 r., gdy bariera ta uzyskała wśród 1179 przedsiębiorców leśnych (którzy udzielili odpowiedzi) stopień istotności 1,99. Rozwój firmy leśnej, w szczególności nastawionej wyłącznie na wykonywanie usług leśnych, zależy w decydującym stopniu od zapewnienia popytu na świadczone przez nią usługi (zakres prac). Nadleśnictwa zaś zawierają z firmą leśną najczęściej zlecenia na wykonanie „określonej” usługi bądź podpisują umowy na okres jednego miesiąca.

Poza wyżej omówionymi barierami wynikającymi z dominującej pozycji Lasów Państwowych, firmy leśne, podobnie jak małe i średnie przedsiębiorstwa funkcjonujące w gospodarce rynkowej, narażone są na oddziaływanie barier ograniczających ich rozwój, a związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej w Polsce. Cykliczne badania przedsiębiorstw z sektora MŚP prowadzi Ministerstwo Gospodarki. Ostatnie przeprowadzone przez Ministerstwo Gospodarki badanie ankietowe dotyczące barier, z jakimi spotykają się przedsiębiorcy prowadzący działalność gospodarczą, pokazuje, że w 2010 r. ocena otoczenia prawno-instytucjonalnego, w jakim przedsiębiorstwa działały, nie uległa znaczącym zmianom w porównaniu z latami poprzednimi. Przedsiębiorcy uskarżają się na brak spójności, przejrzystości obowiązujących ich przepisów prawa, są zdania, że z prowadzeniem firmy wiąże się zbyt wiele formalności, a nadmierna biurokracja uniemożliwia sprawne załatwianie wielu bieżących spraw. Problemem jest również tendencja do prawnego „przeregulowywania” działalności, to znaczy rozszerzania licencjonowania i koncesjonowania oraz nadmiernego fiskalizmu. Wszystko to może zniechęcić nawet najbardziej wytrwałych, najbardziej zdeterminowanych przedsiębiorców. Właściciele małych i średnich przedsiębiorstw uważają, że brak czytelności w regulacjach podatkowych zwiększa ryzyko działalności gospodarczej i generuje koszty, które w sposób nieuzasadniony obciążają ich działalność, zmniejszając tym samym konkurencyjność.

Stąd przepisy z zakresu prawa podatkowego zostały ocenione jako złe lub bardzo złe przez blisko co drugiego ankietowanego, opinii pozytywnych było zaś zaledwie 8%. Przedsiębiorcy prowadzący uproszczone formy ewidencji księgowej nieco lepiej oceniali prawo podatkowe – wśród prowadzących ewidencję przychodów opinii pozytywnych było 8%, negatywnych zaś – 37%. Z kolei przepisy prawa podatkowego są najbardziej uciążliwe dla firm prowadzących księgi rachunkowe (zaledwie 4% opinii pozytywnych i aż 56% negatywnych).

W drugiej połowie 2010 r. ocena przepisów z zakresu prawa pracy nie uległa znaczącej zmianie w stosunku do pierwszego półrocza – połowa ankietowanych oceniła je średnio, co piąty dobrze, a 30% – źle lub bardzo źle.

Połowa ankietowanych oceniła jakość przepisów i procedur w zakresie kontroli działalności gospodarczej jako średnią. Co czwarty przedsiębiorca wyraził opinię negatywną, a opinii pozytywnych było 22%. Warto tu przytoczyć opinię Związku Przedsiębiorców i Pracodawców (ZPP) zawartą w opracowaniu pt. *Raport o warunkach prowadzenia firm w Polsce*²⁷ [2012]. Według związku, przedsiębiorca jest zobowiązany do przestrzegania określonych zasad i musi się liczyć z możliwością cyklicznej kontroli prawidłowości ich przestrzegania przez powołane do tego celu organy, a ustawa o swobodzie działalności gospodarczej z 2004 r. [Dz. U. 2004 Nr 173, poz. 1807] miała na celu usystematyzowanie zasad przeprowadzania kontroli w przedsiębiorstwach. W praktyce jednak przepisy pozostają niespójne i pozostawiają spory margines interpretacji, co w dużym stopniu ogranicza ich zastosowanie. Z wyliczeń ZPP wynika, że w Polsce do przeprowadzania kontroli w firmie uprawnionych jest 19 instytucji. W przypadku firm leśnych takich instytucji może być co najmniej 13.

Według Ministerstwa Gospodarki, w drugiej połowie 2010 r. najbardziej uciążliwą barierą w prowadzeniu działalności gospodarczej była dla przedsiębiorców wysokość podatków i opłat przewidzianych prawem, na co wskazał co trzeci ankietowany [Przedsiębiorczość w Polsce 2010]. Mniej ankietowanych dostrzegało bariery związane z rynkiem pracy. Około 3% badanych za problem uważało koszt siły roboczej, 2% – odpowiednie kwalifikacje siły roboczej. Dla pracodawcy koszty pracy, w szczególności koszty pozapłacowe, wynoszą aż 170% wynagrodzenia netto pracownika. Dodatkowo wymagane jest tworzenie drogich dla przedsiębiorców funduszy socjalnych [Starczewska-Krzysztosek 2011]. Jest to istotna bariera dla przedsiębiorców, którzy chcieliby poszerzyć działalność, rozbudować firmę, zatrudnić nowych pracowników. Wysokie pozapłacowe koszty pracy to ogromna blokada rozwoju firmy, wpływająca niekorzystnie na poziom jej konkurencyjności. Brak pracowników o odpowiednich kwalifikacjach stanowi istotną barierę społeczną, również w przedsiębiorczości leśnej. Przejawia się ona głównie w niechęci osób z niższym poziomem wykształcenia do szukania zatrudnienia w firmach prywatnych oraz niską

²⁷ Związek Przedsiębiorców i Pracodawców we współpracy z Centrum im. Adama Smitha co roku w styczniu prezentuje *Raport o warunkach prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce*. Raport zbiera w jednym miejscu ustrukturyzowane informacje dotyczące warunków działania firm w Polsce na tle innych krajów świata i stanowi odbicie stanu rzeczy na czas publikacji.

mobilnością zawodową tych osób. Tymczasem mobilność stała się kluczowym celem dla wielu firm leśnych. Firmy zdają sobie sprawę z tego, że ich sukces ekonomiczny zależy od efektywności ich pracowników oraz widzą potrzebę wyjścia poza lokalny rynek pracy (do innych nadleśnictw czy regionalnych dyrekcji Lasów Państwowych). Zmiana miejsca wykonywanej pracy, a jeszcze bardziej zmiana miejsca zamieszkania, stanowi duży problem dla pracowników z niskimi kwalifikacjami. Dołożyć należy do tego również niską nobilitację (prestż) zawodu robotnika leśnego.

Warto zwrócić uwagę na barierę konkurencyjności wskazaną przez ankietowanych w badaniach Ministerstwa Gospodarki. W badaniach tych, w roku 2010 nadal był wysoki odsetek wskazań na konkurencję innych przedsiębiorstw (na konkurencję innych małych przedsiębiorstw wskazał co dziesiąty ankietowany, podobna część wskazywała na konkurencję dużych firm) jako najważniejszą barierę w prowadzeniu działalności gospodarczej. Niemniej jednak należy pamiętać, że z konkurencją wiążą się zarówno szanse, jak i zagrożenia dla firm. Bardzo silna konkurencja uniemożliwia bowiem rozwój przedsiębiorstw, przyczynia się do spadku wielkości sprzedaży, powoduje większe trudności w znalezieniu nowych rynków zbytu usług czy produktów, utratę dotychczasowych kontrahentów, stopniowe zmniejszanie się udziału przedsiębiorstwa w rynku – w konsekwencji pogorszenie jego kondycji finansowej. Dla dynamicznych, kreatywnych przedsiębiorców konkurencja nie powinna stanowić zagrożenia. Powinna być „zbawieniem”, gdyż konkurencja jest czynnikiem pobudzającym, zachęcającym (zmuszającym) do bardziej efektywnych poszukiwań, do coraz to większej aktywności i inwencji, czyli – większej przedsiębiorczości.

Dla przedsiębiorców leśnych, podobnie jak i dla firm z sektora małych i średnich przedsiębiorstw, bardzo duże znaczenie ma także możliwość pozyskania zewnętrznych źródeł finansowania działalności gospodarczej. Szczegółowo ten problem omówiono w rozdziale 5.4. Pozyskiwanie środków finansowych na podejmowanie i prowadzenie działalności gospodarczej stanowi wciąż jeden z najważniejszych problemów każdej małej i średniej firmy. To jedno z głównych wyzwań, przed którym stają polscy przedsiębiorcy, przeważnie mogący liczyć jedynie na siebie. Dlatego też polski przedsiębiorca preferuje strategię samofinansowania jako podstawę utrzymania prawnej i ekonomicznej samodzielności oraz niezależności swojej firmy. Problemami są: wysokie oprocentowanie kredytów dla przedsiębiorców, bardzo wysokie zabezpieczenie (często przewyższające wielokrotnie majątek małej firmy) oraz bardzo szczegółowa, skomplikowana i czasochłonna dokumentacja niezbędna do ubiegania się o kredyt.

Naturalna dla banków zachowawcza polityka kredytowa wobec firm, a także niski poziom prywatnych oszczędności oraz zakumulowany majątek prywatny, będący w dyspozycji potencjalnego przedsiębiorcy, doprowadziły do sytuacji, w której firmy cierpią na brak płynności, brak zdolności kredytowej i ograniczenia rozwoju. Na przykład, opóźnienie zapłaty faktury o dużej wartości przez głównego kontrahenta natychmiast powoduje zagrożenie dla egzystencji firmy, zatory płatnicze, opóźnienia w regulacji zobowiązań podatkowych.

6.4. Strategie firm leśnych na leśnym rynku usług

Wiedza na temat strategii prywatnych firm leśnych jest niekompletna i rozproszona, gdyż dotychczas nie przeprowadzono poważnych badań z zakresu problematyki zarządzania strategicznego w firmach leśnych. Tym samym, przedstawione w niniejszym rozdziale zachowania strategiczne firm w sektorze usług leśnych mogą być nieprecyzyjne. Podjęto jednak próbę sformułowania zachowań strategicznych, dających szansę firmom na dalszy rozwój i istnienie na coraz bardziej konkurencyjnym rynku usług leśnych. Starano się także wskazać czynniki decydujące o zachowaniach strategicznych firm leśnych.

Mówiąc o strategii firm leśnych, należy mieć świadomość, że rozwój małej jednostki (a taką jest firma leśna) jest w większym stopniu zdominowany przez osobę właściciela, który jest inicjatorem działalności, niż rozwój przedsiębiorstwa średniej wielkości. Rozwój firmy zależy od preferencji właściciela, jego motywacji, a także gotowości do podejmowania ryzyka. Ważna jest też wiedza i umiejętność wyszukiwania korzystnych przemian w otoczeniu oraz możliwość szybkiej reakcji. Nie oznacza to jednak, że firmy leśne są w równym stopniu przedsiębiorcze. Wieloletnie obserwacje i doświadczenia dowodzą, że zróżnicowane tempo rozwoju wskazuje na różny poziom przedsiębiorczości w tych jednostkach. W głównej mierze zależy to od samych przedsiębiorców leśnych, ale też od polityki Lasów Państwowych. Niejednokrotnie o rozwoju firm leśnych przesądza nadleśniczy. Pomimo obowiązujących jednolitych zasad wyłaniania wykonawców usług wizja nadleśniczego wpływa na kształt rynku usług i zachowania podmiotów gospodarczych. Dlatego też z tak dużego zróżnicowania rozwiązań nie należy wyprowadzać ogólnych wniosków.

W praktyce przedsiębiorcy leśni coraz częściej zarządzanie firmą opierają na myśleniu strategicznym, dążąc do poznania sytuacji własnej firmy. Badając więc jej szanse oraz dokonując wyboru możliwości wykorzystania posiadanych

zasobów ludzkich i technicznych, wybiegają myślą wiele lat do przodu. Istotą takiego myślenia jest systematyczne dokonywanie oceny działania firmy w dążeniu do ciągłego poszukiwania nowych możliwości. Zwiększa to konkurencyjność firmy leśnej, a także prawdopodobieństwo odniesienia sukcesu. Strategia konkurencji firmy oznacza zatem określenie długofalowej koncepcji działania, polegającej na wyborze zachowania firmy wobec konkurentów. Strategia konkurencji określa sposób prowadzenia działalności w obrębie sektora leśnego.

Specyfika otoczenia, w którym przyszło działać firmom leśnym, a także ich atuty i słabe strony wskazują na możliwość stosowania przez firmy leśne następujących strategii działania: specjalizacji, niskich kosztów, niszy rynkowej oraz dywersyfikacji. W praktyce gospodarczej firm leśnych wymienione strategie mogą być stosowane indywidualnie lub w kombinacjach. Budowanie strategii konkurencji firmy leśnej powinno zawsze koncentrować się na obniżaniu kosztów i podwyższaniu jakości usług.

Strategia specjalizacji

Jest to strategia ogólna, odnosząca się do większości firm leśnych i wynikająca ze specyfiki otoczenia, gdyż odbiorcą zdecydowanej większości usług oferowanych przez firmy leśne są Lasy Państwowe. Strategia ta polega na koncentrowaniu się na jednym segmencie rynku (gospodarce leśnej) i na wykonywaniu usług (leśnych) służących zaspokajaniu popytu jednego nabywcy tworzącego ten segment (Lasów Państwowych).

W literaturze przedmiotu wskazuje się na efekty uzyskiwane w wyniku specjalizacji w dostarczaniu jednego rodzaju usług oraz specjalizacji zarządzania [Sznajder 1995, Klimek 2006]. Do efektów tych można zaliczyć m.in.:

- możliwość uzyskania oszczędności na kosztach wykonywanych usług, dzięki koncentracji wszystkich zasobów firmy (pracowników nadzoru, robotników i środków technicznych) na jednym tylko rynku;
- uzyskanie dodatkowych efektów wynikających z doboru specjalistów w danej branży oraz z doświadczenia;
- dyferencjację, czyli wyodrębnienie się spośród innych przedsiębiorstw firmy kojarzącej się z określoną usługą lub wyrobem.

Przedsiębiorcy leśni wiedzą z praktyki gospodarczej również o tym, że utrzymanie się firmy leśnej w jednym biznesie, jakim jest gospodarka leśna, i oferowanie usług jednemu odbiorcy może powodować pewne zagrożenia. Są to:

- ograniczone bezpieczeństwo finansowe, szczególnie w sytuacji dekonstrukcji na rynku drzewnym;
- niepełne wykorzystanie zasobów firmy;
- wolne tempo rozwoju firmy, ograniczone przede wszystkim w wyniku niskiej rentowności gospodarki leśnej, ale także poprzez inne bariery rozwoju, wskazywane przez przedsiębiorców leśnych.

W zależności od inwencji i skuteczności przedsiębiorców leśnych, wykorzystujących możliwości lokalnego rynku i zdolności adaptacyjne firmy, mogą oni upatrywać szans rozwoju kierowanych przez nich podmiotów gospodarczych m.in.: w zdobywaniu nabywców na swoje usługi w innych sektorach (np. zieleni miejska, usługi rolnicze, lasy prywatnej własności), wprowadzaniu nowych rodzajów usług dla gospodarki leśnej (np. w zakresie drogownictwa leśnego, małej retencji wodnej, melioracji agrotechnicznych), wchodzeniu na nowe rynki w sensie geograficznym (rozszerzenie zasięgu działania firmy leśnej poza „macierzyste” nadleśnictwa) oraz wreszcie poprawie organizacji firmy i skuteczniejszemu nią zarządzaniu.

Odpowiedź na pytanie, czy firma leśna ma kontynuować swoją działalność w sektorze usług leśnych, jest złożona. Do czynników ograniczających wyjście firmy z sektora leśnego można zaliczyć m.in.:

- trudności ze sprzedażą specjalistycznych środków technicznych (np. ciągników zrywkowych);
- przeszkody emocjonalne, jak niechęć byłych pracowników Lasów Państwowych do zmiany dziedziny działalności, obawa o własną karierę, utrata prestiżu w środowisku;
- niewielki lokalny rynek pracy lub jego brak; w wielu regionach kraju praca w lesie jest jedynym potencjalnym źródłem dochodów.

Rodzaj strategii szczegółowej realizowanej przez poszczególne firmy leśne wynika zatem z warunków działalności gospodarczej prowadzonej w sektorze usług leśnych, na które przedsiębiorcy leśni nie mają większego wpływu.

Strategia niskich kosztów

Można ją uznać za główną strategię firm leśnych, gdyż większość firm to mikroprzedsiębiorstwa (firmy jednoosobowe, założone na zasadach samozatrudnienia oraz zatrudniające do 9 osób). W 2010 r. mikroprzedsiębiorstwa stanowiły zdecydowaną większość (patrz rozdz. 3.2.1.). Strategia niskich cen została w dużej

mierze wymuszona na firmach leśnych przez Lasy Państwowe oraz obowiązujące przepisy wynikające z ustawy *Prawo zamówień publicznych*. Lasy Państwowe, dążąc do obniżenia kosztów własnych prowadzonej działalności gospodarczej, oferują stawki za usługi, które są akceptowalne przez podmioty małe o małej sile przetargowej. Małe firmy, o małym udziale w rynku, mają inne cele i strukturę kosztów (głównie kosztów ogólnych) niż firmy duże. Małe firmy, zatrudniając przeważnie najbliższą rodzinę, często unikają kosztów wynikających z przepisów prawa pracy oraz świadczeń społecznych. Nie są w takim stopniu zainteresowane rentownością, jak firmy duże. Nie interesuje ich poziom rentowności, lecz utrzymywanie wolumenu usług i zapewnienie zatrudnienia dla siebie i swoich najbliższych. Ich reakcje zatem na wydarzenia w sektorze usług leśnych są inne niż dużych firm.

Lasy Państwowe, stosując w przetargach wyłącznie kryterium najniższej ceny usługi, nie stwarzają warunków sprzyjających rozwojowi profesjonalnych, dobrze wyposażonych sprzętowo i kadrowo firm leśnych, a więc firm większych. Kryterium najniższej ceny ujęte w specyfikacji istotnych warunków zamówienia preferuje małe podmioty gospodarcze, nazywane często potocznie „zulami rowerowymi” lub „teczkowymi”. Wobec braku jasnej definicji terminu „rażąco niska cena”, przy przetargach na usługi leśne dochodzi do wielu wypaczeń. Przetargi wygrywają firmy o niesprawdzonej wiarygodności i niedotrzymujące później warunków umowy. Odbija się to niekorzystnie na sytuacji lokalnych firm leśnych, dotychczas rzetelnie wykonujących usługi leśne, które często zmuszone są pracować jako podwykonawcy za stawki poniżej kosztów własnych. Z kolei negatywne skutki dla nadleśnictwa uwidaczniają się z chwilą niewykonania usług w terminie lub wykonania ich w sposób niezadowalający jakościowo.

Strategia niskich kosztów wymusza na firmach leśnych zdobycie znaczącej pozycji dla odbiorcy usług pod względem ponoszonych kosztów. Wymaga to zarówno inwestowania w wysokowydajne środki techniczne, jak i sukcesywnego obniżania kosztów przez zdobywanie doświadczenia. Doświadczenie ma w gospodarce leśnej, sektorze „pracochłonnym”, szczególne znaczenie. Udowodniono, że istnieje ścisła zależność między doświadczeniem a wielkością kosztów jednostkowych. Zależność tę wyraża krzywa doświadczenia²⁸. Krzywa doświadczenia, czyli siła zależności kosztów jednostkowych od doświadczenia, jest różna

²⁸ Koncepcja krzywej doświadczenia została opracowana, zastosowana i spopularyzowana przez firmę badawczo-konsultingową Boston Consulting Group (BCG) w końcu lat sześćdziesiątych. Jej ogólna idea nie była oryginalna: opierała się na opracowanej w latach dwudziestych ubiegłego wieku przez Air Force USA tzw. krzywej uczenia się. Krzywa doświadczenia stanowi zależność między kosztem jednostkowym wytwarzania a wielkością doświadczenia, które jest nabywane przez firmę w miarę upływu czasu.

w różnych sektorach. Gospodarka leśna jest sektorem o stromej krzywej doświadczenia, o czym zdecydowała duża pracochłonność i wysoki udział ręcznej pracy robotników leśnych.

Obniżka kosztów, będąca rezultatem uczenia się firmy leśnej, wynika z faktu, iż robotnicy doskonalą metody pracy i nabierają większej sprawności. Dobrym przykładem jest ścisła zależność między doświadczeniem operatorów a wydajnością drogich wysokowydajnych maszyn wielooperacyjnych. Ponadto producenci maszyn, urządzeń i narzędzi leśnych wprowadzają zmiany w konstrukcji, ułatwiające osiąganie wyższej wydajności itd. Warte podkreślenia jest także to, że efekty doświadczenia firmy leśnej powstają nie tylko w procesie wykonywanych usług, ale także w zarządzaniu firmą leśną. Efekty doświadczeń zdobytych przez przedsiębiorców leśnych w sferze zarządzania są ujęte w krzywej doświadczenia, gdyż koszt jednostkowy całkowity działalności firmy leśnej ujmuje także koszty jej zarządzania.

Obniżanie cen usług leśnych prowadzi do podwyższenia bariery wejścia na ten rynek, szczególnie dla firm droższych wieloosobowych (o czym wcześniej była mowa), a także dla firm nowo powstających (bez doświadczenia). Firmy nowo zakładane będą miały w początkowej fazie rozwoju wyższe koszty i nie będą mogły dorównać istniejącym firmom leśnym. Znajdując się na początku krzywej doświadczenia, będą one przeważnie niekonkurencyjne cenowo. Poprawę swojej konkurencyjności mogą osiągnąć poprzez odpowiedni dobór robotników i sprawne ich przeszkolenie oraz przemyślaną organizację firmy i system motywacyjny pracowników.

Aby firmy leśne mogły odnosić korzyści z zastosowania strategii niskich kosztów, potrzebne są także umiejętności ich właścicieli w podejmowaniu przedsięwzięć umożliwiających stałe doskonalenie technologii. Inwestowanie w zakupy drogich maszyn wielooperacyjnych to wybór kosztownej konkurencji, której firmy leśne nie zawsze są w stanie sprostać.

Istnieje kilka przyczyn niskiego wykorzystania środków technicznych prywatnych firm leśnych, co oczywiście wpływa na wysokie koszty usług. Można do nich zaliczyć przyczyny związane przede wszystkim ze strategią działania firm na rynku usług leśnych, a także przyczyny niepełnego wykorzystania wysokowydajnych środków technicznych, leżące po stronie Lasów Państwowych. Problematykę tę omówiono w rozdziale 3.6.3. Nie oznacza to jednak, że firmy leśne powinny zaniechać tej strategii, gdyż przyszłość polskiej gospodarki leśnej, której integralną częścią jest przyszłość prywatnych firm leśnych, leży w szerszym zastosowaniu maszyn wielooperacyjnych.

Strategia niskich kosztów wymaga od firmy leśnej dużej aktywności, elastyczności i umiejętności dostosowania do zmieniających się warunków rynkowych. Realizując strategię niskich kosztów, wykorzystują one tzw. outsourcing, czyli korzystają z usług firm zewnętrznych. Korzystając z podwykonawców, unikają dodatkowych wydatków związanych z dostosowaniem dotychczasowej działalności do potrzeb wynikających z realizowanych kontraktów. Dotyczy to wykonywania usług jednocześnie w kilku nadleśnictwach, a także angażowania podwykonawców do wykonywania niektórych prac leśnych (np. zrywki drewna). W 2006 r. wśród 1009 wieloosobowych firm leśnych z podwykonawców korzystały 63 firmy, zatrudniając przy tym również robotników własnych. Ze stałych podwykonawców korzystały najczęściej firmy leśne, które realizowały kontrakty na terenie 3, 4 lub 5 nadleśnictw. Podwykonawcami były przeważnie lokalne firmy leśne, co pozwalało firmom mającym zawarte kontrakty z nadleśnictwami ograniczyć koszty transportu robotników i środków technicznych. Były to przeważnie podmioty gospodarcze zatrudniające powyżej 10 robotników stałych, zmuszone do zwiększenia zasięgu geograficznego działania firmy w celu zapewnienia maksymalnego wykorzystania posiadanych zasobów ludzkich. Zasięg działania takich firm wynosił najczęściej ponad 40–50 km [Kocel 2007]. Jest to odległość, którą samochody dowożące robotników do pracy mogą przebyć w ciągu 1 godziny. W polskich warunkach ma to szczególne znaczenie w okresie zimowym, gdy czas dojazdu i powrotu z pracy powinien być ograniczany do niezbędnego minimum, by nie powodować znacznego skrócenia dnia pracy robotników.

Najwięcej firm angażujących podwykonawców (oprócz zatrudniania robotników stałych) w 2006 r. pochodziło z terenów regionalnych dyrekcji LP w Katowicach (9 firm), Krośnie (8 firm) i Olsztynie (7 firm). Znamienne było również to, że w analizowanym okresie na terenie RDLP w Krośnie funkcjonowało najwięcej, bo 7 firm, spośród 24 bazujących wyłącznie na pracy podwykonawców. Opieranie wykonawstwa kontraktów zawartych z nadleśnictwami gospodarującymi w trudnych warunkach górskich na pracy podwykonawców stwarza możliwości stosowania dumpingowych stawek w stosunku do firm zatrudniających robotników stałych zgodnie z przepisami prawa pracy i ponoszących w tych warunkach znaczne koszty logistyczne.

Firma leśna, decydując się na skorzystanie z outsourcingu, musi pamiętać o wadach tego rozwiązania, takich jak: uzależnienie od danego dostawcy usług, nie zawsze zadowalająca jakość usług czy też niedotrzymywanie terminów realizacji umów. Przy przekazywaniu poszczególnych czynności na zewnątrz firmy, należy brać pod uwagę kompetencje firmy (podwykonawcy), które decydują

o wykonawstwie profesjonalnym, na właściwym poziomie technologicznym, niepowodującym szkód w środowisku leśnym. Należy pamiętać, że za szkody podwykonawców odpowiadają firmy, które ich zaangażowały.

Strategia koncentracji na niszy

Strategia koncentracji na działalności niszowej, nazywana w literaturze przedmiotu również strategią luk rynkowych [Klimek 2006], polega na założeniu, że firma może sprawniej i skuteczniej obsłużyć wąski segment rynku niż konkurenci działający w szerszej skali. Koncentracja na niszy oznacza wykonywanie jednego rodzaju usługi lub produkcję jednego lub kilku wyrobów, przeznaczonych dla wąskiego grona odbiorców [Janiuk 2004]. Przykładem koncentracji firmy leśnej na niszy rynkowej w Lasach Państwowych jest prowadzenie usług z zakresu gospodarki łowieckiej na terenie jednego nadleśnictwa (np. dla ośrodka hodowli zwierzyny), obsługiwanie dostrzegalni przeciwpożarowych czy gospodarstwa szkółkarskiego. Najczęściej takimi niszami rynkowymi nie są zainteresowane większe firmy leśne, dobrze wyposażone w drogi specjalistyczny sprzęt, które są zmuszone do wykorzystywania posiadanych zasobów.

Firmy leśne, obsługujące określony segment rynku usług leśnych, są w stanie lepiej poznać potrzeby nadleśnictw i dostosować się do nich. Cechuje je duża elastyczność działania, osobiste zaangażowanie właścicieli i pracowników, małe koszty administracyjne, a ponadto osobisty kontakt z pracownikami nadleśnictwa (np. leśniczymi ds. łowieckich czy szkółkarskich). Firmy mają możliwość wyróżnienia się unikatową ofertą lub niskimi kosztami, a często jednym i drugim.

Dla firmy leśnej działanie w niszy rynkowej wiąże się z określonym ryzykiem. Są to siła rzeczy firmy, w których na ogół brakuje środków finansowych, a często również robotników. Ich niewielka siła przetargowa może powodować wzrost ryzyka działalności gospodarczej. Taka nisza z czasem może nie gwarantować zadowalającej rentowności (np. na skutek ograniczania przez nadleśnictwa środków przeznaczanych na gospodarkę łowiecką), może również stać się obiektem zainteresowania innych firm leśnych, a pojawiające się konkurencyjne firmy mogą zaoferować szerszą usługę aniżeli firma obsługująca daną niszę rynkową, i to po niższych kosztach. Nisza rynkowa może ograniczyć zdolność firmy leśnej, wyspecjalizowanej w wykonywaniu wąskiego rodzaju usług, do przejścia do innej działalności w przypadku spadku atrakcyjności lub likwidacji danego działu gospodarki leśnej.

Strategia dywersyfikacji²⁹

Strategią alternatywną dla firmy leśnej względem strategii specjalizacji czy też koncentracji na niszy rynkowej jest dywersyfikacja. Strategia ta oznacza wykonywanie działalności firmy leśnej poza sektorem usług leśnych. Istotną przesłanką decyzji o dywersyfikacji jest posiadanie nadmiaru zasobów fizycznych (nadmiaru zdolności produkcyjnej), kadrowych (robotników leśnych i pracowników nadzoru) oraz zasobów finansowych. Struktura tych zasobów istotnie wpływa na kierunki nowych ich zastosowań (dywersyfikacji). Zasoby fizyczne firmy leśnej, tj. maszyny i urządzenia, charakteryzują się małą elastycznością, co przesądza zasadniczo o zastosowaniu ich w dziedzinach pokrewnych, takich jak np. usługi rolnicze, pielęgnowanie zieleni miejskiej, usługowa ścinka drzew. I tak, np. w 2007 r., oprócz pilarek spalinowych, będących podstawowym wyposażeniem robotnika leśnego, których było w 1009 wieloosobowych firmach leśnych najwięcej (7287 szt.), firmy leśne posiadały również 2990 ciągników rolniczych. Oprócz pracy w lesie wykorzystywano je w gospodarstwach rolnych właścicieli firm leśnych. Usługi tego rodzaju były oferowane przede wszystkim Lasom Państwowym, lecz również w coraz większym stopniu firmy leśne były angażowane do wykonywania robót drogowych (poza LP) [Kocel 2007]. Należy więc stwierdzić, że decyzja o dywersyfikacji firmy leśnej zostanie podjęta przez przedsiębiorcę leśnego tylko wówczas, gdy możliwości wejścia firmy leśnej w nowe obszary działalności są realne i gdy ma ona szanse konkurowania z innymi podmiotami gospodarczymi (np. firmami budowlanymi) lub istnieje szansa podjęcia z nimi kooperacji (np. jako podwykonawcy). Nie bez znaczenia jest tu również poziom zyskowności nowych obszarów działalności firmy leśnej.

Firma leśna, dzięki wejściu na nowe obszary, ma możliwość podwyższenia poziomu stabilności zysków i bezpieczeństwa finansowego. Stabilność zysków osiąga dzięki temu, że niepewność kilku przedsięwzięć jest zawsze mniejsza niż każdego z osobna. Zmniejszenie ryzyka poprzez rozproszenie działalności gospodarczej (zmniejszenie negatywnych skutków wahań koniunktury gospodarczej) jest możliwe pod warunkiem, że przedsięwzięcia te nie są ze sobą

²⁹ Popularyzację idei dywersyfikacji przypisuje się znanemu teoretykowi zarządzania, H.I. Ansoffowi, który pewne wskazania, zapewniające rozwój przedsiębiorstwa, zawarł w tzw. modelu Ansoffa. Dywersyfikację traktuje on jako sposób działania przedsiębiorstwa, który polega na wykorzystaniu środków, będących w dyspozycji przedsiębiorstwa w działalności zasadniczo różnej od prowadzonej w przeszłości, co wymaga włączenia do zakresu działalności nowych produktów, technologii oraz rynków [Ansoff 1985].

spokrewnione. I tak np. firma leśna, wchodząc w działalność związaną z przerobem drewna, musi liczyć się z tym, że kryzys w budownictwie może przenieść się zarówno na działy związane z przerobem drewna, jak i na usługi leśne. Aby uniknąć tzw. efektu domina, czyli przenoszenia kryzysu na powiązane ze sobą sfery gospodarki, firma leśna powinna wybrać sektory niezwiązane z gospodarką leśną i sektory odmienne rynkowo lub technologicznie. Mankamentem takiej decyzji jest jednak rezygnacja z możliwości osiągnięcia efektu synergii (technologicznej), jaki firma mogłaby uzyskać dzięki wykorzystaniu tych samych zasobów, tj. środków technicznych i robotników leśnych oraz ich umiejętności, a także wizerunku i reputacji firmy do kreowania usług w dziedzinach pokrewnych [Klimek 2006, Pierścionek 1997, Romanowska 1995].

Strategia dywersyfikacji działalności firmy leśnej ma również swoje wady. Przede wszystkim firma leśna decydująca się na wyjście poza sektor usług leśnych rezygnuje z korzyści koncentracji środków technicznych i sił ludzkich w tym sektorze i z możliwego do osiągnięcia efektu skali, gdyby działała tylko w jednym sektorze. Kierownictwu najczęściej poważną trudność sprawia zarządzanie firmą większą i wewnętrznie zróżnicowaną.

Trudno przesądzać o wpływie poziomu dywersyfikacji firmy leśnej na jej zyskowność, gdyż brakuje badań z tego zakresu. W literaturze przedmiotu podkreśla się jednak, że istnieje pewien optymalny poziom dywersyfikacji, po przekroczeniu którego zyskowność zaczyna się obniżać. Stwierdza się, że umiarkowany poziom dywersyfikacji, mieszczący się w granicach umiejętności firmy, prowadzi do poprawy wyników ekonomicznych, natomiast nadmierny wzrost stopnia dywersyfikacji obniża zyskowność firmy.

Przedstawione strategie wynikają ze specyfiki funkcjonowania firmy leśnej i w dużej mierze decyzje podejmowane w tym zakresie zależą od aktualnej sytuacji osobistej właściciela firmy. Właścicielom firm leśnych brakuje przede wszystkim wiedzy z zakresu formułowania i wdrożenia przemyślanych strategii. Stąd też strategie firm wyłaniają się w toku codziennego działania firmy jako efekt zamierzeń i doświadczeń nabytych w trakcie prowadzenia działalności gospodarczej.

Na podstawie badań empirycznych przeprowadzonych w 2006 r. wśród 1009 wieloosobowych firm leśnych stwierdzono, że w tym roku 564 firmy (55,9%) rozszerzyły teren swojego działania, a 99 firm (9,8%) teren działania zmniejszyło. Przy tym 409 firm (40,5%) rozszerzyło również zakres świadczonych przez siebie usług, a jedynie zakres usług 29 firm (2,9%) uległ zmniejszeniu. Dla 346 wieloosobowych firm leśnych (34,3%) rozszerzenie działalności było efektem eliminowania przez

nadleśnictwo firm jednoosobowych. Na takich, regulujących rynek usług leśnych, działaniach nadleśnictw skorzystało najwięcej firm na terenie regionalnych dyrekcji LP w Szczecinku (59 firm) i Toruniu (42 firmy – tab. 6.1.).

Tabela 6.1. Informacje dotyczące rozszerzenia/zmniejszenia działalności wieloosobowych firm leśnych na podstawie ankietyzacji przeprowadzonej w roku 2006

Lp.	RDLP	*Liczba firm prywatnych wieloosobowych					Rozszerzenie działalności było efektem eliminowania przez nadleśnictwo firm jednoosobowych	
		ogółem	które rozszerzyły teren swojego działania	które zmniejszyły teren swojego działania	które rozszerzyły zakres usług	które zmniejszyły zakres usług	tak	nie
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Białystok	54	25	4	15	3	17	14
2.	Katowice	97	65	7	40	3	19	19
3.	Kraków	24	12	2	14		8	6
4.	Krosno	110	52	19	44	4	37	21
5.	Lublin	58	36	5	20	3	29	7
6.	Łódź	36	15	3	11	1	11	11
7.	Olsztyn	88	56	6	42	1	26	19
8.	Piła	54	37	3	22		16	10
9.	Poznań	13	9	1	7	1	6	1
10.	Szczecin	91	43	13	33	3	30	20
11.	Szczecinek	154	79	12	56	6	59	41
12.	Toruń	75	48	2	41	2	42	13
13.	Wrocław	19	12	2	9		9	3
14.	Zielona Góra	39	21	5	15	2	6	10
15.	Gdańsk	25	17	1	12		10	4
16.	Radom	34	15	1	11		12	17
17.	Warszawa	38	22	2	17		9	6
	Lasy Państwowe	1 009	564	88	409	29	346	222

Źródło: opracowanie własne

*Uwaga: przedsiębiorcy leśni mieli możliwość wskazania kilku możliwości

Tabela 6.2. Zamierzenia firm wieloosobowych na najbliższą przyszłość na podstawie ankietyzacji przeprowadzonej w roku 2006

Lp.	RDLP	Ogólna liczba firm prywatnych wieloosobowych	Rodzaj zamierzenia									
			wzrost wartości sprzedaży towarów i usług	poszerzenie terenu działania firmy	podjęcie nowych rodzajów działalności	zachowanie bieżącej płynności finansowej	zgromadzenie środków finansowych na dalszy rozwój	zakup środków trwałych	zmniejszenie zatrudnienia robotników stałych i wzrost zatrudnienia robotników sezonowych	zatrudnienie podwykonawców	redukcja kosztów ogólnych firmy	wycofanie się firmy z branży leśnej
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1.	Białystok	54	13	13	5	8	21	20	3	8	9	2
2.	Katowice	97	26	33	29	38	44	56	7	18	17	3
3.	Kraków	24	9	5	5	6	6	11	3	3	3	1
4.	Krosno	110	39	30	26	33	54	60	7	29	22	12
5.	Lublin	58	26	27	10	26	27	36	7	15	6	1
6.	Łódź	36	13	10	6	11	21	18	3	5	7	3
7.	Olsztyn	88	41	47	18	38	55	61	4	13	17	1
8.	Piła	54	21	19	10	32	30	33	0	9	17	3
9.	Poznań	13	6	5	3	8	6	10	0	1	4	1
10.	Szczecin	91	42	38	26	39	49	54	11	18	21	5
11.	Szczecinek	154	77	69	28	72	96	109	12	18	29	1
12.	Toruń	75	37	28	12	37	36	45	4	8	17	3
13.	Wrocław	19	8	6	4	9	12	12	3	5	5	5
14.	Zielona Góra	39	16	13	9	18	21	23	3	9	11	3
15.	Gdańsk	25	13	10	4	11	18	18	1	5	4	0
16.	Radom	34	15	11	4	15	18	23	2	8	7	1
17.	Warszawa	38	15	17	11	14	17	28	1	13	10	1
Lasy Państwowe		1 009	417	381	210	415	531	617	71	185	206	46

Źródło: opracowanie własne

Jak wcześniej zaznaczono, strategia firm leśnych wyłania się w toku codziennego ich działania i jest efektem zamierzeń i doświadczeń przedsiębiorców leśnych nabytych w trakcie prowadzenia działalności gospodarczej. Dlatego też

6. Strategie rozwoju prywatnych firm leśnych

warto zaznaczyć, że gdy w 2006 r. przedsiębiorcy leśni kierujący firmami wieloosobowymi zostali zapytani o zamierzenia na najbliższą przyszłość, 617 z nich (61,1% tych, którzy udzielili informacji) odpowiedziało, że będą chcieli „zakupić środki techniczne”, a 531 przedsiębiorców (52,6%) oświadczyło, że zamierzają „zgromadzić środki na dalszy rozwój”. Najmniej firm – 46 (4,5%), wśród zamierzeń wymieniło „wycofanie się firmy z branży leśnej” (tab. 6.2.).

Tabela 6.3. Zamierzenia jednoosobowych firm na najbliższą przyszłość na podstawie ankietyzacji przeprowadzonej w roku 2006

Lp.	RDLP	Ogólna liczba firm prywatnych jednoosobowych	Rodzaj zamierzenia				
			podjęcie nowych rodzajów działalności	zakup środków technicznych	zatrudnienie pracowników	konsolidacja z inną podobną firmą	wycofanie się firmy z branży
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Białystok	3	0	0	0	0	0
2.	Katowice	25	2	17	14	5	1
3.	Kraków	26	2	15	3	2	0
4.	Krosno	49	7	20	14	7	11
5.	Lublin	26	4	15	8	5	1
6.	Łódź	44	5	24	17	9	5
7.	Olsztyn	5	2	2	2	0	2
8	Piła	2	0	2	2	0	0
9.	Poznań	3	2	3	1	0	0
10.	Szczecin	4	0	1	1	2	0
11.	Szczecinek	4	0	3	2	1	0
12.	Toruń	4	0	1	1	0	0
13.	Wrocław	8	0	2	0	1	2
14.	Zielona Góra	2	0	1	1	0	1
15.	Gdańsk	3	0	3	1	0	0
16.	Radom	16	1	6	5	2	3
17.	Warszawa	18	2	7	7	6	1
Lasy Państwowe		242	27	122	79	40	27

Źródło: opracowanie własne

Właściciele firm jednoosobowych do zamierzeń na najbliższą przyszłość zaliczyli przede wszystkim zakup środków technicznych. Zamiar ten wskazało 122 właścicieli firm (50,4% tych, którzy udzielili odpowiedzi). Natomiast po 27 przedsiębiorców (po 11,1%) w najbliższej przyszłości miało zamiar podjąć nowy rodzaj działalności bądź też wycofać się z branży leśnej (tab. 6.3.).

Wybór sektora rynku, na który powinna wejść firma leśna podejmująca decyzję o zakończeniu działalności na rynku usług leśnych, jest związany, z jednej strony, z zasobami danej firmy, a z drugiej – z sytuacją otoczenia. Możliwości zastosowania zasobów technicznych firmy leśnej w innych sektorach są ograniczone, gdyż firma wyspecjalizowana w wykonywaniu określonych usług opiera swój byt na wyspecjalizowanych, oryginalnych umiejętnościach. Tak więc firma leśna może ewentualnie brać pod uwagę sektory pokrewne (las prywatny oraz w węższym zakresie – rolnictwo), w których będzie mogła wykorzystać swoje wyjątkowe umiejętności. Wybór sektora przez firmę wyspecjalizowaną jest zatem silnie ograniczony, szczególnie jeżeli bazuje ona na umiejętnościach technicznych i wysokim poziomie technologii.

6.5. Licencje i certyfikaty udzielane prywatnym firmom leśnym jako strategia firm w sektorze usług leśnych

Nieliczne firmy leśne, które za działanie strategiczne na rynku usług leśnych uznały uzyskanie licencji, traktują to przedsięwzięcie jako inwestycję, która da im preferencje w ubieganiu się o zlecenia i zagwarantuje szeroki zakres prac. Idea stworzenia licencji dla firm leśnych była inicjatywą wspólną Stowarzyszenia Przedsiębiorców Leśnych i naukowców z Akademii Rolniczej w Poznaniu (obecnie: Uniwersytetu Przyrodniczego w Poznaniu).

Pierwszy zapis o „posiadaniu lub też poczynieniu starań o uzyskanie stosownej licencji wydawanej przez Stowarzyszenie Przedsiębiorców Leśnych” znalazł się w Zarządzeniu nr 36 dyrektora generalnego Lasów Państwowych z 2002 r. w sprawie usługowego wykonawstwa zadań gospodarczych w Lasach Państwowych. Kierownictwo Lasów Państwowych uznało licencjonowanie usługowych firm leśnych za istotne rozwiązanie wspomagające proces kształtowania profesjonalnego, stabilnego rynku usług leśnych. Pomiędzy dyrektorem generalnym

Lasów Państwowych a prezesem Stowarzyszenia Przedsiębiorców Leśnych zostało zawarte porozumienie określające warunki licencjonowania i zasady współpracy jednostek organizacyjnych LP w tym zakresie [Kapral 2003].

W Zarządzeniu nr 79/36A dyrektora generalnego Lasów Państwowych z dnia 14 grudnia 2004 r. w sprawie kreowania rynku usług leśnych przez Lasy Państwowe znalazł się zapis mówiący, że: „Za dokumenty potwierdzające posiadanie niezbędnej wiedzy i doświadczenia w realizacji usług z zakresu gospodarki leśnej należy uznawać, m.in., licencje posiadane przez dane firmy, wydawane przez Stowarzyszenie Przedsiębiorców Leśnych”. Dalej, w wytycznych do tego zarządzenia, zawarto zapis, że „Jedną z ważnych dróg rozwoju firm usługowych i podnoszenia jakości oraz wysokiego poziomu technologicznego świadczonych usług stanowić powinno licencjonowanie firm usługowych, realizowane przez Stowarzyszenie Przedsiębiorców Leśnych w oparciu o *Zasady udzielania licencji firmom świadczącym usługi w podstawowych działach gospodarki leśnej*, które zostały uzgodnione z Dyrektorem Generalnym LP” [Zarządzenie 2004].

Licencjonowanie firm leśnych ma związek z certyfikacją gospodarki leśnej w jednostkach organizacyjnych Państwowego Gospodarstwa Leśnego Lasy Państwowe w systemie Forest Stewardship Council (FSC), potwierdzającym zgodność prowadzonych prac leśnych z najwyższymi światowymi standardami³⁰. Certyfikacja lasów jest postrzegana jako mechanizm ochrony zasobów leśnych i zasobów przyrodniczych w lasach. Jest to obecnie najszybszy sposób kształtowania leśnictwa na świecie, oparty na mechanizmie rynkowym, a oderwany od decyzji politycznych [Knysak 2010]. Przedmiotem certyfikacji lasów jest gospodarka leśna, a nie wykonawca prac leśnych. Licencjonowanie polskich firm leśnych jest wyjściem naprzeciw promowaniu idei traktowania kompleksowo procesu certyfikowania gospodarki leśnej, według zasady, że na obszarach leśnych objętych procesem certyfikacji powinni pracować wykonawcy legitymujący się również certyfikatem usług. Licencjonowanie jest skutecznym narzędziem

³⁰ W latach osiemdziesiątych ubiegłego wieku nastąpił wzrost świadomości w zakresie gospodarki leśnej. Pierwsze regulacje rządowe (Austria) i protesty WTO (GATT) stały się przyczynkiem narodzin pierwszego systemu certyfikacji w 1993 r. Obecnie na świecie znane są następujące systemy certyfikacji leśnej: Australian Forestry Standard (AFS), Canadian Standard's Association (CSA), Certificacion Forestal en Chile (CERFOR), Forest Stewardship Council (FSC), Indonesian Eco-labelling Institute (LEI), Malaysian Timber Certification Council (MTCC), Naturland (Germany, organic farming association), Programme for the Endorsement of Forest Certification Schemes (wcześniej Pan European Forest Certification – PEFC), Sistema Brasileiro de Certificacao Florestal (CERFLOR), Sustainable Forestry Initiative (SFI) [Knysak 2010].

wpływania na jakość rynku usług leśnych, zapewniając wyższą wartość dodaną funkcji lasów i stabilność firm leśnych.

System licencjonowania jest dobrowolny i ma na celu wyłonienie firm działających na najwyższym poziomie jakościowym, z uwzględnieniem wymogów środowiska przyrodniczego i specyfiki prac leśnych. Posiadanie przez firmę licencji stanowi potwierdzenie jakości świadczonych przez nią usług zgodnie z wymaganiami przyrodniczo-leśnymi. Potwierdzony licencją poziom świadczonych usług mógłby być wymogiem przy zamawianiu usług przez jednostki LP.

Zgodnie z *Zasadami udzielania licencji firmom świadczącym usługi w podstawowych działach gospodarki leśnej* [2004, zmodyfikowane 2005], licencje wydawane są w następujących działach: 1) użytkowanie główne lasu, 2) zagospodarowanie lasu i 3) szkółkarstwo leśne.

Zarząd Główny Stowarzyszenia Przedsiębiorców Leśnych w uzgodnieniu z Dyrekcją Generalną Lasów Państwowych wyznaczył audytorów pochodzących z trzech akademickich ośrodków leśnych: Uniwersytetu Rolniczego w Krakowie, Uniwersytetu Przyrodniczego w Poznaniu i Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie. Na rycinie 6.1. przedstawiono zasięg działania poszczególnych ośrodków. Kryteriami do uzyskania licencji są: kwalifikacje właściciela i pracowników, podnoszenie kwalifikacji zawodowych, jakość wykonywanych prac oceniana na podstawie funkcjonowania wewnętrznej kontroli jakości i oceny losowo wybranych zadań (pozycji) według ustalonych procedur licencyjnych, wyposażenie techniczne oraz rozmiar wykonywanych prac. Licencja wydawana jest na okres pięciu lat.

W czerwcu 2006 r., według informacji podanych przez Stowarzyszenie Przedsiębiorców Leśnych, było 17 firm, które uzyskały licencje na wykonywanie usług na rzecz gospodarki leśnej, przy ogólnej liczbie firm funkcjonujących w sektorze usług leśnych wynoszącej ponad 4,2 tys. Świadczy to o niewielkim zainteresowaniu firm tą formą certyfikacji. Wśród przyczyn wpływających na tak małe zainteresowanie uzyskiwaniem licencji można wymienić:

- wysoki koszt uzyskiwania licencji, w sytuacji gdy większość firm leśnych polskiego sektora usług to firmy małe, zatrudniające do 5 robotników stałych, których sytuacja finansowa nie pozwala na poddanie się procesowi licencyjnemu;
- niehonorowanie licencji przy ubieganiu się o zlecenia podczas przystępowania do przetargów, w których głównym kryterium jest cena;
- skomplikowane procedury procesu licencyjnego;

6. Strategie rozwoju prywatnych firm leśnych

- brak inspiracji nadleśnictw do stosowania nowoczesnych technologii wykonawczych, które zmuszałyby firmy do zmiany lub modernizacji wyposażenia technicznego i podejmowania działań, mających na celu podniesienie kwalifikacji zawodowej pracowników.



Rycina 6.1. Obszary działania ośrodków licencjonujących firmy leśne

Źródło: Knysak 2010

Jakość wykonawstwa prac leśnych przez firmy prywatne w Polsce uległa znacznej poprawie w stosunku do okresu, kiedy zadania produkcyjne nadleśnictwa realizowały one we własnym zakresie. Konieczność odbioru robót przez upoważnionego pracownika nadleśnictwa od wykonujących je firmy umożliwia stawianie określonych wymagań co do jakości usługi, a w skrajnych przypadkach rezygnację z dalszej współpracy. Nie oznacza to jednak, że nie należy doskonalić sposobów i jakości wykonywanych prac przez firmy prywatne. Należy dążyć do tego, aby firmy licencjonowane cieszyły się większym zaufaniem zleceniodawcy, a także instytucji finansowych zasilających swoimi środkami ich modernizację i zakup nowych maszyn. Aby zwiększyć zainteresowanie firm uzyskaniem licencji, należy przekonać najpierw

nadleśnictwa i instytucje finansowe, że konieczna jest niezależna ocena jakości pracy tych firm [Więsik 2006].

Uzyskanie licencji przez firmę leśną to niewątpliwie potwierdzenie wysokiej zdolności wykonywania różnych usług związanych z gospodarką leśną. Wysoki potencjał produkcyjny i dobra jakość pracy firm leśnych stają się coraz bardziej istotne w świetle rosnącej konkurencji ze strony zagranicznych przedsiębiorstw, które mają bardzo duże możliwości wykonywania prac leśnych. Dobra kondycja finansowa i wizerunek firm leśnych będą przyczyniać się również do aktywizacji obszarów wiejskich i spełniania aspiracji zawodowych ich mieszkańców [Sowa 2009].

Zagraniczne systemy certyfikacji

Niemcy

Pod koniec lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku w Niemczech (na terenie byłej NRD) zainicjowano i zaczęto promować stosowany obecnie w gospodarce leśnej znak jakości RAL „pielęgnacja lasu i krajobrazu” jako deklaracji, dowodu i środka do oznaczania poszczególnych firm usługowych, które spełniają warunki jakości i fachowości usług. Inicjatorem przyznawania znaku jakości w tym zakresie było Federalne Porozumienie Stowarzyszeń Przedsiębiorców Leśnych (BaFL – Bundesarbeitsgemeinschaft forstwirtschaftlicher Lohnunternehmen) oraz Stowarzyszenie Przedsiębiorców Leśnych. Wsparcie, przygotowanie i wdrożenie znaku jakości zapewniły administracja leśna w Saksonii oraz Wydział Leśny Uniwersytetu w Tharancie. Poparcie dla znaku wyrażały również stowarzyszenia prywatnych właścicieli lasów [Richter 1997].

Niemiecki znak jakości RAL Gütezeichen 244 (Wald- und Landschaftspflege) funkcjonuje w gospodarce leśnej Niemiec od 1997 r. (zarejestrowany w Niemieckim Urzędzie Patentowym – RAL-GZ 244). Obejmuje on wiele obszarów działania, w tym: pozyskanie drewna, zrywkę drewna, odnowienie lasu, budowę dróg, pielęgnowanie krajobrazu. Kryteriami jakości wykonawstwa usług leśnych są, na przykład, w wypadku pozyskania drewna: park maszynowy, ochrona środowiska, uszkodzenia drzewostanu, kwalifikacje, ubiór ochronny, bezpieczeństwo maszyn, oznaczenie, technika poszczególnych czynności, czystość i porządek. Koszt uzyskania znaku jakości RAL 244 to:

- opłata wstępna 200–400 euro za każdy obszar,
- za każde specjalistyczne urządzenie – 50 euro,

- dodatkowo płatne są audyty terenowe.

Obecnie wydano około 1000 certyfikatów. Znak jakości RAL Gütezeichen 244 wymagany jest przez niektóre nadleśnictwa jako warunek udziału w przetargu.

Szwecja

Szwedzki system certyfikacji SMF (jedyne w Szwecji Stowarzyszenie Małych Firm Leśnych) jest zarządzany przez Certifiering AB – spółkę własną SMF powstałą w marcu 2010 r., która nadaje certyfikaty wykonawcom usług leśnych [<http://www.smfcert.se/>]. Rolą certyfikatu SMF jest:

- zwiększenie konkurencyjności wykonawców usług,
- spełnienie oczekiwań pracodawców (dużych prywatnych właścicieli lasów),
- potwierdzenie jakości wykonawców usług i przeniesienie na nich odpowiedzialności.

Certyfikat nie jest obligatoryjny, ale ułatwia firmom udział w przetargach u pracodawców (certyfikowanych w FSC i PEFC³¹). Części składowe systemu certyfikacji SMF obejmują: procedurę nadawania certyfikatów, wyznaczanie kompetencji, zasady aplikowania, wybór audytorów i audytu, rejestrację w grupie i wzór licencji. Celem operacyjnym certyfikatu SMF jest dążenie do uzyskania go przez 500 firm w Szwecji. Według stanu na koniec czerwca 2010 r., certyfikat SMF uzyskały 42 firmy [Knysak 2010].

Podczas audytów są stosowane następujące kryteria certyfikatu SMF:

- 1) kwalifikacje zarządzającego;
- 2) system monitorowania i podnoszenia jakości;
- 3) zgodność z prawem (posiadanie wszelkich wymaganych zezwoleń, zgodność z prawem pracy, ochroną środowiska, ochroną przeciwpożarową, gospodarką odpadami i ochroną przyrody; silny nacisk położony jest na

³¹ FSC – Forest Stewardship Council jest międzynarodową organizacją, która zdefiniowała standardy społeczne, ekologiczne i ekonomiczne certyfikacji lasów. Uzyskana certyfikacja stanowi gwarancję, że drewno lub produkt drzewny pochodzi z lasu, który został oceniony jako zagospodarowany zgodnie ze zdefiniowanymi przez tę organizację standardami. Z kolei PEFC – Programme for the Endorsement of Forest Certification Schemes (Program Uznania Systemów Certyfikacji Lasów) jest niezależną pozarządową organizacją typu non-profit oraz największym na świecie podmiotem oferującym certyfikację w zakresie gospodarki leśnej. PEFC został utworzony w 1999 r. w celu wspierania zasad zrównoważonej gospodarki leśnej oraz oceny i wzajemnego uznawania krajowych systemów certyfikacji leśnej. Certyfikacja PEFC prowadzona jest według standardów krajowych akredytowanych przez PEFC.

elementy systemów certyfikacji FSC i PEFC, np. znajomość gatunków chronionych, ochronę zasobów drewna martwego itp.);

- 4) egzekwowanie kryteriów od podwykonawców:
 - zasada prowadzenia audytu u około 10% posiadaczy certyfikatów rocznie,
 - możliwość utraty certyfikatu w przypadku poważnych odstępstw od wyznaczonych kryteriów.

Koszt uzyskania certyfikatu składa się z:

- opłaty wstępnej (zniżka dla członków SMF),
- dodatkowej opłaty,
- opłaty za każdego pracownika [Knysak 2010].

Wielkość opłat za certyfikat SMF podano na stronie internetowej <http://www.smfcert.se/index.php3?use=publisher&id=1358>.

Europa

Zauważalne jest dążenie wielu instytucji do stworzenia uniwersalnych dla Europy kryteriów i zasad wydawania licencji/certyfikatów dla firm leśnych. Do aktualnie realizowanych inicjatyw ogólnoeuropejskich należy zaliczyć:

- 1) Certyfikat Wykonawców Usług Leśnych (nazwa nieustalona). Jest to projekt trzyletni, którego celem jest wypracowanie akceptowalnych przez ruchy ekologiczne, przedsiębiorców leśnych i właścicieli lasów – w zgodzie z systemami certyfikacji – kryteriów o znaczeniu ponadregionalnym (paneuropejskim, globalnym). Kładziony jest przy tym nacisk na niski koszt uzyskania certyfikatu. Projektowany certyfikat powinien uwzględniać duży udział kryteriów o charakterze społecznym i przyrodniczym. Projekt jest współfinansowany przez UE, realizowany przez czterech partnerów [<http://www.cefcoproject.org/>].
- 2) Europejski Certyfikat Pilarzy (ECC). Jest to europejska inicjatywa zmierzająca do stworzenia zestawu przede wszystkim technicznych kryteriów, dotyczących głównie technik pozyskiwania drewna, w tym na terenach klęskowych. Jest to dwuletni projekt finansowany przez UE, występuje w nim ośmiu partnerów [<http://www.europeanchainsaw.eu>].

Obecnie żaden z systemów certyfikacji obszarów i produktów leśnych nie wymaga od ich właścicieli czy zarządców zatrudniania wyłącznie certyfikowanych/licencjonowanych wykonawców. Mimo to w Europie rośnie liczba właścicieli i zarządców certyfikowanych obszarów leśnych, którzy oczekują od wykonawców usług leśnych swoistego rodzaju certyfikatu potwierdzającego jakość

pracy ich firm. Licencjonowanie firm leśnych jest bowiem skutecznym narzędziem wpływającym na jakość rynku usług leśnych, zapewniającym wyższą wartość dodaną funkcji lasów i stabilność firm leśnych.

6.6. Kooperacja w strategiach firm leśnych

Firmy leśne, będąc małymi podmiotami gospodarczymi, nie są w stanie wywierać skutecznego wpływu na swoje otoczenie rynkowe. Nadleśnictwa coraz częściej formułują tak wielkie pakiety usług zgłaszanych do przetargu, że pojedyncze firmy leśne nie mogą spełnić wymogów zawartych w specyfikacji istotnych warunków zamówienia. Pojawia się zatem koncepcja kooperacji firm leśnych, chcących wspólnie realizować zamówienia nadleśnictw, w tym również firm leśnych przegrywających przetargi lub też nieprzystępujących do przetargów i z góry przyjmujących rolę podwykonawców. Podczas ostatniej ankietyzacji prywatnego sektora usług przedsiębiorcy leśni zostali zapytani o podstawę prawną, na jakiej wykonywali usługi. Zdecydowana większość firm wieloosobowych (94,1%) i jednoosobowych (73,5%) miała umowę zawartą z nadleśnictwem lub inną jednostką organizacyjną LP. Umowę o podwykonawstwo z inną firmą leśną zawarły jedynie 3 firmy wieloosobowe i 8 firm jednoosobowych. Interesujące jest to, że 22 firmy wieloosobowe i 22 jednoosobowe wykonywały usługi na podstawie umowy o równorzędnej współpracy z inną firmą, tj. utworzyły konsorcjum. Ograniczenie liczby firm jednoosobowych oraz tworzenie konsorcjów z firm jednoosobowych i mniejszych firm wieloosobowych daje efekty dodatnie, przede wszystkim pozaekonomiczne, dla nadleśnictw. Pozwala zaoszczędzić czas pracy pracowników leśnictw i pracowników finansowo-księgowych nadleśnictw [Kocel 2007]. Z kolei przed firmami leśnymi powstaje problem kształtowania odpowiednich relacji z poszczególnymi uczestnikami rynku usług leśnych. Właściwym rozwiązaniem staje się przyjęcie strategii kooperacji lub innych form porozumień rynkowych.

W literaturze przedmiotu uważa się, że strategia kooperacji stosowana jest przez firmy działające na atrakcyjnym rynku wówczas, gdy ich atuty nie są na tyle silne, aby umożliwiły samodzielne osiągnięcie sukcesu. Oznacza ona wszelką współpracę między przedsiębiorstwami, mającą na celu uzupełnienie zasobów przedsiębiorstw w całościowym wykorzystaniu okazji rynkowych i wzmocnieniu swej pozycji w stosunku do konkurentów [Klimek 2006].

Zainteresowanie firm leśnych przyjęciem strategii kooperacji, poza wcześniej wymienionymi sytuacjami, jest szczególnie duże, gdy:

- zasoby techniczne, finansowe i/lub ludzkie firmy są ograniczone;
- firma jest niewielkich rozmiarów i cechuje ją silna specjalizacja, przez co może świadczyć bardzo wąski zakres usług;
- firma przy posiadanych zasobach technicznych (lecz o dużej awaryjności) i ludzkich nie może wywiązać się z umownych terminów wynikających z przyjętych w leśnictwie reżimów biologicznych lub technologicznych.

Dla firm leśnych kooperacja stanowi zwykle zmniejszenie konkurencji na rynku. Niekiedy jednak skutki kooperacji mogą być niekorzystne. Przeważnie ma to miejsce wtedy, gdy małe firmy (często jednoosobowe), łącząc się, umacniają swoją pozycję na rynku, co z kolei powoduje reakcję większych firm konkurencyjnych walczących o udziały w rynku usług leśnych.

Rozpatrując problematykę kooperacji firm leśnych, warto również przyrzeć się zaletom i wadom tych rozwiązań organizacyjnych. Niewątpliwie do zalet strategii kooperacji można zaliczyć to, że:

- 1) neutralizuje konkurencję;
- 2) wykorzystuje efekt synergii;
- 3) umożliwia wspólne zrealizowanie nowych przedsięwzięć oraz wejście na nowe rynki (np. do nowych nadleśnictw i nowych regionalnych dyrekcji LP);
- 4) zwiększa bazę zasobów technicznych i ludzkich, umożliwia też skoncentrowanie zasobów i osiągnięcie tzw. masy krytycznej³², co jest jedną z podstawowych zasad strategii walki na rynku;
- 5) pozwala na osiągnięcie korzyści skali w procesie wykonawczym i na szybsze uzyskanie zamierzonych efektów.

Ze strategią kooperacji wiążą się jednak pewne rodzaje ryzyka, takie jak:

- 1) powstanie konfliktów co do podziału funkcji między partnerami i koordynacji ich działań,
- 2) możliwość uzależnienia się od partnera/-ów i ograniczenia swej niezależności,
- 3) narażanie się na niebezpieczeństwo niezgodności z obowiązującymi aktami prawnymi (np. ustawy z dnia 16 lutego 2007 r. o ochronie konkurencji i konsumentów, odnośnie praktyk ograniczających konkurencję, w tym

³² Dzięki osiągnięciu masy krytycznej następuje zwiększenie siły rynkowej kooperujących firm, w porównaniu z siłą firm pojedynczo rywalizujących na rynku.

podejmowania działań ograniczających konkurencję, polegających na zawieraniu niedozwolonych porozumień).

Firmy leśne traktują powiązania kooperacyjne najczęściej jako alternatywę samodzielnego działania lub niejednokrotnie jako niechcianą rzeczywistość gospodarczą w kontaktach biznesowych z Lasami Państwowymi. Przedsiębiorcy leśni cenią sobie niezależność. Jeżeli jednak sytuacja gospodarcza zmusza ich do współdziałania z innymi firmami, to są bardziej skłonni tworzyć związki kooperacyjne z firmami konkurencyjnymi lub mogącymi stanowić dla nich konkurencję.

7

Instrumenty pomocy prywatnym przedsiębiorcom

7.1. Pomoc finansowa i pozafinansowa udzielana małym i średnim przedsiębiorstwom w krajach o rozwiniętej gospodarce rynkowej

Rządy wielu krajów angażują się w promocję sektora małych przedsiębiorstw, tworząc dla nich programy wsparcia. Niemal w każdym kraju powstały wyspecjalizowane agencje państwowe i organizacje pozarządowe zajmujące się pomocą małym firmom. Obecnie największe organizacje międzynarodowe zajmujące się programami pomocowymi [Bank Światowy, Konferencja Narodów Zjednoczonych ds. Handlu i Rozwoju (United Nations Conference on Trade and Development – UNCTAD), Organizacja Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju Przemysłowego (United Nations Industrial Development Organization – UNIDO) oraz Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (Organization for Economic Co-operation and Development – OECD)] przyjęły rynkową strategię wspierania działalności małych przedsiębiorstw. Podstawą tej strategii jest tworzenie sprzyjających warunków zewnętrznych funkcjonowania przedsiębiorstwa. Nie zarzucając dotychczasowych form pomocy małym przedsiębiorstwom, eksperci organizacji międzynarodowych podkreślają, że jednym z najważniejszych czynników sprzyjających ich rozwojowi jest poprawa instytucjonalnych warunków prowadzenia działalności gospodarczej.

Aby przedstawić aktualne możliwości pomocy firmom sektora małych i średnich przedsiębiorstw, do których można zaliczyć również prywatne firmy leśne, warto poznać stosowane instrumenty pomocy finansowej i pozafinansowej udzielanej małym i średnim przedsiębiorstwom w krajach o rozwiniętej gospodarce rynkowej, takich jak Niemcy, Francja i Austria.

W krajach Unii Europejskiej możliwości udzielania pomocy publicznej ze strony państwa są ograniczone postanowieniami art. 92 traktatu rzymskiego. Stanowi on, że wszelka pomoc przyznawana przez państwo członkowskie lub przy użyciu zasobów państwowych w jakiegokolwiek formie, która zakłóca lub grozi zakłóceniem konkurencji przez sprzyjanie niektórym przedsiębiorstwom lub produkcji niektórych towarów, uważana jest za niezgodną z zasadami przyjętymi przez Wspólny Rynek³³. Wyjątki od ogólnego zakazu udzielania wsparcia ze środków publicznych dotyczą między innymi małych i średnich przedsiębiorstw³⁴ oraz regionów słabszych ekonomicznie.

Niemcy

Sektor małych i średnich przedsiębiorstw jest ważnym elementem niemieckiej gospodarki. Począwszy od połowy XX wieku przyczynił się do jej dynamicznego rozwoju. Z tego powodu małe i średnie przedsiębiorstwa były zawsze centralnym punktem praktycznych i teoretycznych zainteresowań. Szczególną wagę przykładano do problematyki wyposażenia tej grupy w środki finansowe, w dużej mierze przy zastosowaniu wsparcia ze środków publicznych.

Traktat rzymski w odniesieniu do Niemiec przewiduje, że możliwe jest udzielenie pomocy regionom odczuwającym negatywne skutki gospodarcze podziału kraju w takim zakresie, w jakim jest ona niezbędna dla skompensowania tych niekorzystnych skutków. Przedsiębiorstwa w Niemczech otrzymują pomoc publiczną w różnych formach. Należą do nich: poręczenia, gwarancje, kredyty preferencyjne, dotacje (do nowych produktów i usług, na rozwój infrastruktury gospodarczej, dla zapewnienia oszczędności energii i ochrony środowiska),

³³ Konferencja Międzyrządowa w sprawie Wspólnego Rynku i Euratomu, zwołana 29 maja 1956 r. w Wenecji przez ministrów spraw zagranicznych Królestwa Belgii, Republiki Federalnej Niemiec, Republiki Francuskiej, Republiki Włoskiej, Wielkiego Księstwa Luksemburga i Królestwa Niderlandów, która kontynuowała swoje obrady w Brukseli i po ich zakończeniu, zebrała się w Rzymie 25 marca 1957 r., gdzie przyjęła tekst traktatu ustanawiającego Europejską Wspólnotę Gospodarczą.

³⁴ Rozporządzenie Komisji (WE) nr 7/2001 z dnia 12 stycznia 2001 r. w sprawie zastosowania art. 87 i 88 Traktatu WE w odniesieniu do pomocy państwa dla małych i średnich przedsiębiorstw. Dz. U. WE L 010, 13/01 /2001 P. 0033 – 0042.

a także ulgi podatkowe. Wspieranie działalności inwestycyjnej przedsiębiorstw w Niemczech zostaje w gestii zarówno federacji, jak i krajów związkowych oraz gmin [Hybka 2006].

Podatkowym instrumentem stymulowania inwestycji, głównie małych i średnich przedsiębiorców oraz przedsiębiorstw w nowych krajach związkowych, jest dodatek inwestycyjny i możliwość odpisów amortyzacyjnych według zwiększonych stawek. Dodatek inwestycyjny wprowadzony został w 1991 r. jako instrument stymulowania integracji gospodarczej nowych i starych krajów związkowych. Zasady jego przyznawania były kilkakrotnie zmieniane. Obecnie prawo do dodatku przysługuje przedsiębiorstwu z tytułu wytworzenia lub zakupu nowych, ruchomych składników majątku trwałego, budynków, budowli i ich części, jeżeli w ciągu co najmniej 5 lat od momentu ich nabycia lub wytworzenia będą one wykorzystywane na potrzeby przedsiębiorstwa w co najmniej 90%.

Podstawę dla obliczenia wysokości dodatku inwestycyjnego za dany rok kalendarzowy stanowi łączna wartość nabytych bądź wytworzonych wszystkich dóbr gospodarczych, których zakup lub wyprodukowanie uprawnia do uzyskania dodatku. Podstawę powiększa się o wartość dokonanych w ciągu roku wpłat zaliczek na poczet nabycia przyszłych dóbr gospodarczych i pomniejsza o wartość zaliczek wpłaconych w latach poprzedzających dany rok kalendarzowy. Nie podlega ona obniżeniu o wartość otrzymanych dotacji ze środków publicznych lub prywatnych. Wysokość dodatku jest uzależniona od rodzaju nabytego lub wyprodukowanego dobra, wielkości przedsiębiorstwa i jego położenia na terenie Niemiec [Hybka 2006].

Najwyższa stawka dodatku inwestycyjnego dotyczy zakupu nowych, ruchomych środków trwałych przez małe i średnie przedsiębiorstwa. Uznanie przedsiębiorstwa za małe lub średnie następuje na podstawie definicji Komisji Europejskiej zawartej w jej rozporządzeniu z 6 maja 2003 r. w sprawie definicji mikroprzedsiębiorstwa oraz małych i średnich przedsiębiorstw [Empfehlung der Kommission 2003].

W odróżnieniu od dodatku inwestycyjnego przyspieszona amortyzacja jest instrumentem stymulowania inwestycji przedsiębiorstw w całym Niemczech. Jest ona regulowana przepisami ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych i rozporządzenia wykonawczego do tej ustawy [Einkommensteuergesetz in der Fassung der Bekanntmachung 2002, Hybka 2006]. W odniesieniu do niektórych dóbr gospodarczych należących do majątku małych i średnich przedsiębiorstw (art. 7g ust. 2 ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych) stawki te przedsiębiorstwo może zastosować w sytuacji, gdy:

- wartość jego majątku pod koniec roku podatkowego poprzedzającego rok, w którym dokonało zakupu lub wytworzyło przedmiotowe dobra gospodarcze, nie przekraczała kwoty 204 517 euro;
- wartość przedsiębiorstwa zajmującego się działalnością w zakresie rolnictwa i leśnictwa w chwili zakupu lub wytworzenia przedmiotowego dobra gospodarczego nie przekraczała 122 710 euro. Podatnik może zastosować zwiększone stawki amortyzacji wyłącznie z tytułu wytworzenia lub zakupu nowych ruchomych składników majątku trwałego, jeżeli:
 - a) wykorzystywane są one w co najmniej 90% do celów prowadzonej przez przedsiębiorstwo działalności gospodarczej,
 - b) w okresie co najmniej jednego roku od ich nabycia lub wytworzenia pozostają one na terenie przedsiębiorstwa lub jego krajowego oddziału,
 - c) podatnik utworzył na rzecz ich nabycia lub wyprodukowania rezerwę stosownie do zasad określonych w art. 7g ust. 3–7 omawianej ustawy.

Wspomniane w podpunkcie c) zasady zależą od tego, czy dobro gospodarcze ma być wykorzystywane w działalności nowo powstałego przedsiębiorstwa, czy też przedsiębiorstwa już funkcjonującego na rynku od pewnego czasu [Hybka 2006].

W Niemczech od lat tradycyjnym źródłem finansowania małych i średnich przedsiębiorstw były korzystnie oprocentowane kredyty, przyznawane przez banki komercyjne lub instytucje kredytowe o charakterze wspierającym. Wzmocnienie kapitału własnego poprzez zatrzymanie zysków w praktyce może w krótkim czasie okazać się trudne do wykonania. Innym sposobem jest natomiast pozyskanie kapitału poprzez prywatny rynek kapitałowy. Tradycyjne małe i średnie przedsiębiorstwa są jednak zbyt mało atrakcyjne dla komercyjnych funduszy, a instrumenty wsparcia publicznego w tym zakresie niewystarczające. W Niemczech podjęto działania zmierzające do poprawy tej sytuacji. Między innymi sformułowano dwa modele zawierające komplementarne rozwiązania. Pierwszy model eksponował znaczenie komercyjnych funduszy private equity, drugi zaś ukierunkowany był na rozszerzanie zakresu działania funduszy kapitału udziałowego dla małych i średnich przedsiębiorstw. Obydwa modele były zorientowane na wnoszenie udziałów kapitałowych do tradycyjnych małych i średnich przedsiębiorstw i w efekcie zwiększenie udziału kapitału obcego w ich strukturze finansowej. Modele zostały włączone w profil działalności KfW-Mittelstandsbank i jako przedsięwzięcie pilotażowe są obecnie realizowane w Bawarii, w ramach programów pomocowych oferowanych przez tę instytucję [Fila 2006].

Francja

Francuskie małe i średnie przedsiębiorstwa różnią się wielkością, sposobem finansowania działalności, cechami osobowymi właściciela, a także formą prawną. Jednak znaczenie tego sektora jako całości jest w gospodarce francuskiej bardzo duże. Świadczą o tym statystyki przedstawiające udział MŚP w PKB kraju, zatrudnieniu, inwestycjach czy kreowaniu wartości dodanej. O wadze małych i średnich przedsiębiorstw świadczy również wciąż rozwijający się system ich finansowania zarówno rynkowego, jak i publicznego [Kurczewska 2006].

Kredyty bankowe są najpopularniejszym zewnętrznym sposobem finansowania działalności małych i średnich przedsiębiorstw. Wśród instytucji kredytowych we Francji na uwagę zasługuje Bank Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw (Banque du Développement des PME – BDPME), którego działalność jest w pełni poświęcona obsłudze małych i średnich przedsiębiorstw. Bank jest częścią stworzonej na początku 2005 r. grupy OSEO (Financement de l'innovation et de la Croissance des PME), mającej na celu pomoc w finansowaniu i wprowadzaniu innowacyjności we wszystkich stadiach rozwoju przedsiębiorstw.

Innym sposobem finansowania działalności jest ubieganie się o tzw. pożyczkę honorową (prêt d'honneur). System pożyczki honorowej, bez odsetek i bez zabezpieczenia, został stworzony dla przedsiębiorstw nieposiadających odpowiednich środków, by móc się ubiegać o tradycyjny kredyt bankowy. Przykładem mogą być Platformy Inicjatywy Lokalnej – Plates Formes d'Initiative Locale (PFIL), przekształcone w sieć inicjatywy France Initiative Réseau (FIR) lub sieć przedsiębiorczości – Réseau Entreprendre. Interwencja struktur lokalnych podlega pewnym ograniczeniom, m.in.: wspierane przedsiębiorstwo musi mieć siedzibę na terytorium działania struktur, udział kapitału własnego przedsiębiorcy musi wynosić co najmniej 50%, a samo przedsiębiorstwo powinno znajdować się w fazie powstawania.

We Francji funkcjonują również tzw. banki solidarne (banques solidaires). Są instytucje kredytowe, mające statut prawny towarzystw kredytowych (société financière). Gromadzą one oszczędności osób fizycznych i prawnych, chcących dokonać inwestycji ekonomicznie trwałych i użytecznych. Zgromadzone w ten sposób środki finansowe przeznaczone są dla osób, które nie mają dostępu (lub jest on niewielki) do tradycyjnych kredytów bankowych. Przykładem może być działalność tzw. kas solidarnych, np. Caisse Solidaire du Nord-Pas-de-Calais, udzielających pożyczek na okres od dwóch do pięciu lat, z odsetkami w wysokości 8%. Celem kas solidarnych jest popieranie społecznego wymiaru tworzonych

przedsiębiorstw. Największe szanse na finansowanie mają projekty generujące trwałe miejsca pracy.

Coraz popularniejsze wśród przedsiębiorców staje się korzystanie z pomocy klubów inwestorów dla lokalnego, alternatywnego zarządzania oszczędnościami (Club d'Investisseurs pour une Gestion Alternative et Locale de l'Épargne Solidaire – CIGALE). Kluby te są zgrupowaniami jednostek pragnących współdziałać w celu poprawy finansowania zakładanych lokalnie przedsiębiorstw. Członkowie są zobowiązani do wpłaty kwoty od 10 do 500 euro miesięcznie. Stworzony w ten sposób fundusz przeznaczany jest na inwestowanie w projekty tworzenia lub rozwijania działalności przedsiębiorstw. Inwestorzy z CIGALE(s) mogą w zamian korzystać z odpisu podatku dochodowego (impôt sur le revenu). Kwota odpisu jest równa 25% kwoty zainwestowanej w kapitał potrzebną przedsiębiorstwa [Kurczewska 2006].

Innym i coraz bardziej popularnym wsparciem małych i średnich przedsiębiorstw stały się we Francji sieci aniołów biznesu (business angels). Anioł biznesu to inwestor prywatny, który wnosi do przedsiębiorstwa kapitał, technikę lub wiedzę. Finansowanie działalności dzięki wsparciu aniołów biznesu jest szybsze i szczególnie cenne w fazie zakładania czy rozruchu przedsiębiorstwa. Najczęściej aniołami biznesu zostają byli właściciele lub menedżerowie firm, działający w stowarzyszeniach, tzw. sieciach aniołów biznesu o zasięgu lokalnym lub krajowym. Zadaniem sieci jest umożliwienie kontaktu między dwoma stronami: potencjalnymi inwestorami i przedsiębiorcami szukającymi źródeł finansowania. Zapewniają oni obu stronom rzetelną informację, doradztwo i selekcję partnerów [Kurczewska 2006].

We Francji istnieją także fundusze gwarancyjne i towarzystwa poręczeń wzajemnych. Zarówno jedno, jak i drugie służą wspólnemu celowi – ułatwieniu małym i średnim przedsiębiorstwom dostępu do kredytów, głównie inwestycyjnych. Różni je charakter organu powołującego. Towarzystwa poręczeń wzajemnych powoływane są przez instytucje społeczno-ekonomiczne zajmujące się usługami finansowymi (na przykład przez izby handlu czy federacje grup zawodowych). Fundusze gwarancyjne powstają z inicjatywy państwa lub regionów, są częścią polityki rządu francuskiego dotyczącej małych i średnich przedsiębiorstw, a finansowane są ze środków publicznych [Kurczewska 2006].

Pomoc publiczna dla MŚP we Francji wiąże się z systemem dotacji, który jest bardzo rozwinięty. Pomoc finansowa adresowana jest do przedsiębiorstw mających siedzibę na terytorium Francji i może być związana z inwestycjami przemysłowymi, inwestycjami w nieruchomości, działalnością badawczo-rozwojową,

innowacją produktów, wzrostem zatrudnienia i poziomu kształcenia, poprawianiem warunków pracy, rozwojem eksportu, ochroną środowiska itp. Natomiast zwolnienia i ulgi podatkowe we Francji są przede wszystkim bezpośrednio związane z funkcjonowaniem specjalnych stref ekonomicznych.

Austria

Podobnie jak w całej Europie, również w Austrii, małe i średnie przedsiębiorstwa są najliczniejszą grupą firm. Od 2000 r. rozpoczęto tu tzw. reformę podatkową 2000 (z niem. Steuerreform 2000), zgodnie z którą zakładano szeroko zakrojone zmiany w zakresie obciążeń podatkowych, co wiązało się przede wszystkim z obniżeniem stawek podatku od wynagrodzeń oraz podatku dochodowego od osób fizycznych. Osiągnięcie tego celu było możliwe dzięki modyfikacji stawek podatkowych oraz progów podatkowych [Gzyl 2000].

Jednym z założeń reformy była poprawa konkurencyjności sektora MŚP dzięki wdrożeniu nowych technologii oraz wykorzystaniu zasobów ludzkich, poprzez podatkowe uprzywilejowanie wydatków na prace badawczo-rozwojowe (B+R) oraz kształcenie i doksztalcanie pracowników. W austriackich regulacjach podatkowych można wyodrębnić dwa rodzaje wsparcia prac badawczych. Pierwszym jest możliwość odliczenia kosztów związanych z wydatkami na badania i rozwój w wysokości 25% poniesionych nakładów od podstawy opodatkowania już w momencie ich powstania. Należy podkreślić, iż istnieje możliwość zwiększenia wsparcia przedmiotowego do 35%, jeżeli nastąpiło zwiększenie wydatków w porównaniu z poprzednimi trzema latami albo podmiot rozpoczyna tego typu prace. Drugim rodzajem wsparcia jest ustanowienie kwoty dochodu wolnej od opodatkowania w wysokości 25% kwoty wydatków na doświadczalne prace badawcze, „które są prowadzone przy wykorzystaniu naukowych metod”. Jednakże wykorzystanie powyższej kwoty, pomniejszającej podstawę opodatkowania o 25% nakładów, jest możliwe pod warunkiem, że wydatki te nie były podstawą odliczenia kwoty wynikającej z pierwszego rodzaju wsparcia B+R. Za alternatywną formę wsparcia winna zostać uznana również tzw. premia badawcza w wysokości 8% wydatków. Wraz z obniżeniem stawki CIT z 34% do 25% premia inwestycyjna stała się bardziej atrakcyjna dla podmiotów gospodarczych. Kwota wynikająca z przepisów dotyczących premii badawczej jest zapisywana bezpośrednio na dobro rachunku rozliczeń podatkowych danego podmiotu z urzędem poboru podatków, a korzyść jest widoczna przede wszystkim wtedy, gdy dany podmiot gospodarczy generuje straty.

Od 2005 r. istnieje dodatkowo możliwość skorzystania z odliczenia 25% wydatków na prace badawcze (lub otrzymania premii w wysokości 8% tych

wydatków), jednakże pod warunkiem, że prace te zostaną zlecone określonym instytucjom (np. uniwersytetom, Austriackiej Akademii Nauk). Nowo wprowadzone regulacje są korzystne dla małych i średnich przedsiębiorstw, które same nie prowadzą prac badawczo-rozwojowych. Roczne wsparcie dla podmiotów gospodarczych wynosi ok. 250 mln euro, a udział wsparcia sektora MŚP kształtuje się na poziomie 130 mln euro [Gzyl 2000].

Obowiązujące od 2005 r. nowe prawo podatkowe zakłada, że osoby fizyczne, prowadzące gospodarstwa rolne i leśne oraz małe i średnie przedsiębiorstwa, mogą opodatkować zyski, które nie zostały wypłacone, a będą reinwestowane według przeciętnej stawki PIT (maksymalnie 25%). Wyłączone spod tych regulacji są osoby, które osiągają dochody z wykonywania tzw. wolnych zawodów. Górna kwota zysku, który może zostać opodatkowany preferencyjną stawką podatku, wynosi 100 tys. euro. Omawiane prawo przewiduje uprzywilejowane opodatkowanie reinwestowanych zysków tylko w roku nabycia bądź wytworzenia składnika majątku. Wspomniany przywilej podatkowy nie przysługuje podatnikom w przypadku, gdy przedmiotem nabycia są, m.in.: budynki i budowle, samochody osobowe oraz w wersji kombi, z wyjątkiem samochodów przeznaczonych do nauki jazdy oraz samochodów, które co najmniej w 80% wykorzystywane będą do przewozu osób w ruchu pasażerskim, składników majątku o niskiej wartości, dóbr gospodarczych, przy których wytworzeniu skorzystano z premii związanej z pracami badawczymi [Einkommensteuergesetz 1988].

7.2. Pomoc finansowa i pozafinansowa udzielana firmom leśnym w Polsce przed wejściem do Unii Europejskiej

Pomocy publicznej wymagają niemal wszystkie gałęzie i sektory gospodarki. Niestety, nie jest możliwa interwencja we wszystkich sektorach i branżach. Istnieją jednak bardzo wrażliwe sektory czy też branże, które wymagają wsparcia. Do nich należy również grupa małych i średnich firm. Sektor małych i średnich przedsiębiorstw nie wykazuje stabilności z punktu widzenia trwałości na rynku, ale daje miejsca pracy i wyzwala przedsiębiorczość. Ważnym wyzwaniem staje się wsparcie jego rozwoju i udzielanie pomocy publicznej. Pomoc publiczna, jeżeli jest celowa i wykorzystywana prawidłowo przez organy je udzielające (np. na wzrost i stabilizację zatrudnienia, rozwój i wzrost innowacyjności), przynosi pozytywne, długotrwałe skutki.

Przed wejściem Polski do Unii Europejskiej, Lasy Państwowe poprzez udzielanie pomocy firmom leśnym mogły pobudzać pozytywne i hamować negatywne procesy. Rozwój sektora usług determinowany był wieloma czynnikami. Występujące wówczas ograniczenia wymagały ze strony Lasów Państwowych podejmowania różnorodnych rozwiązań i decyzji, skierowanych na wyzwolenie mechanizmów i działań wspierających rozwój prywatnej przedsiębiorczości. Na część z występujących wówczas uwarunkowań Lasy Państwowe nie miały wpływu, gdyż wynikały one z polityki gospodarczej państwa. W ramach funkcjonującego wówczas prawa leśnego oraz przepisów ogólnie obowiązujących Lasy Państwowe sięgnęły do różnych form aktywnego uczestnictwa w stymulowaniu rozwoju sektora usług leśnych [Kapral 2003].

Jednocześnie dynamiczny rozwój gospodarczego otoczenia leśnictwa wymuszał podejmowanie przez Lasy Państwowe adekwatnych inicjatyw i działań nadążających za występującymi przemianami, a także wspomagających funkcjonujący rynek usług leśnych. Pod koniec lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku systemowe rozwiązania prawne i ekonomiczne w polskiej gospodarce dopiero były tworzone, powoływano agendy rządowe i przedstawicielstwa pozarządowe, różnego rodzaju fundacje. Ich zadaniem było tworzenie i wspieranie sektora małych i średnich przedsiębiorstw poprzez programy i instrumenty finansowe i pozafinansowe.

Sektor usług leśnych był rozdrobniony, skromny kapitałowo, składał się w większości z firm jednoosobowych³⁵, a przedsiębiorcy leśni posiadali niewielkie umiejętności menedżerskie w prowadzeniu działalności gospodarczej (np. umiejętności do prowadzenia podstawowej dokumentacji księgowej) i przeważnie nie posiadali strategii rozwoju. Dla wykreowania podmiotów stabilnych, o znaczącym potencjale, świadczących profesjonalne usługi dla nadleśnictwa na dobrym poziomie, konieczne były instrumenty i narzędzia wspierające ich rozwój. Stąd też kierownictwo Lasów Państwowych, w sytuacji ograniczonych lub mało atrakcyjnych form pomocy stworzonych przez państwo, podjęło decyzję o aktywnym wspieraniu rozwoju rynku usług leśnych we własnym zakresie i z własnych przychodów. Na ten cel przeznaczyło część środków finansowych z funduszu leśnego oraz rozpoczęło proces tworzenia norm i zasad współpracy z firmami świadczącymi usługi na rzecz jednostek organizacyjnych Lasów Państwowych.

³⁵ Na przykład w roku 2003 większość firm stanowiły firmy jednoosobowe i małe (2–5 pracowników stałych). Takich firm było 8609, co stanowiło 86% ogólnej liczby leśnych firm usługowych.

Pomoc Lasów Państwowych na rzecz prywatnej przedsiębiorczości leśnej była realizowana w dwóch formach – pozafinansowej i finansowej. Sektor usług leśnych w początkowej fazie rozwoju (w 1993 r.) oczekiwał pomocy ze strony jednostek organizacyjnych PGL LP. Pomoc ta miała charakter zachęty do podejmowania działalności gospodarczej na własny rachunek przez dotychczasowych pracowników nadleśnictwa. Najczęstszą formą pomocy świadczoną przez nadleśnictwa nowo utworzonym firmom prywatnym była organizacja szkoleń dla pilarzy. Takiej pomocy udzieliło wówczas 250 nadleśnictw, tj. 57,3% ogólnej ich liczby. Na drugim miejscu znalazło się doradztwo prawne, podatkowe i organizacyjno-techniczne (51,6%). W dalszej kolejności działalność nadleśnictw w tym zakresie obejmowała: pomoc w prowadzeniu specjalistycznych badań leśkarskich (43,8%), pośrednictwo w zakupie pilarek i części zamiennych (41,5%), szkolenie pracowników firm z zakresu bhp (41%) [Kocel 1996].

Jedną z pierwszych oficjalnych inicjatyw w ramach pomocy pozafinansowej było wydanie przez dyrektora generalnego Lasów Państwowych decyzji z dnia 27 stycznia 1995 r. o wytycznych ramowych *Prywatyzacja działalności gospodarczej nadleśnictw* [1995]. Wytyczne te odegrały istotną rolę w procesie tworzenia się i kształtowania sektora usług.

W 1997 r., w ramach pomocy finansowej, zapoczątkowano udzielanie wsparcia finansowego zakładom usług leśnych, przeznaczonego na dobrojenie techniczne tych zakładów w odpowiedni sprzęt do wykonywania zadań w lesie. W ramach działań Lasów Państwowych mających charakter pomocy finansowej przewidziano:

- subsydiowanie zakupów środków technicznych, z preferencjami dla nowoczesnych technik i technologii wykorzystujących specjalistyczne maszyny i urządzenia leśne;
- udostępnianie na korzystnych warunkach środków trwałych ruchomych oraz budynków i budowli z przeznaczeniem do świadczenia usług na rzecz jednostek organizacyjnych Lasów Państwowych;
- możliwość zawierania umów wieloletnich z firmami usługowymi posiadającymi wysoki potencjał wykonawczy (firmy wieloosobowe), inwestującymi w nowoczesne, specjalistyczne maszyny i urządzenia leśne, legitymującymi się licencją firmy leśnej.

W latach 1997–2003, w ramach wspierania rynku usług leśnych, dyrektor generalny Lasów Państwowych przeznaczył z funduszu leśnego środki finansowe w wysokości ok. 26 mln PLN, które zostały skierowane na zakup środków technicznych dla zakładów usług leśnych. Kwoty z funduszu leśnego były kumulowane

na szczeblu regionalnych dyrekcji LP i stale odtwarzane ze spłaty rat, a następnie ponownie udostępniane na wyżej wymienione zakupy oraz szkolenia firm leśnych.

Przeprowadzona przez DGLP okresowa analiza i ocena stopnia wykorzystania oraz kierunków przeznaczenia środków pieniężnych przyznanych jednostkom organizacyjnym LP na kreowanie rynku usług leśnych pozwoliła określić strukturę zrealizowanych zakupów środków technicznych i zastosowanych form oraz warunków ich udostępnienia. Oprócz środków technicznych zrealizowano zakupy pojedynczych urządzeń, jak np.: podcinacze korzeni, sprzętu do zbioru nasion z drzew stojących, kosiarek ciągnikowych, świdrów glebowych i innych. Ogółem w ramach przyznanej pomocy pieniężnej zakupiono ponad 440 nowych środków trwałych [Kaprał 2003].

Analizując formy udostępnienia maszyn i urządzeń leśnych, należy stwierdzić, że w zdecydowanej większości występowała sprzedaż ratalna – 81%, leasing – 17%, dzierżawa – 1,3%. W 0,7% przypadków kupujący odstąpili od kupna maszyn, a sprzęt pozostał w nadleśnictwach.

Środki techniczne zostały udostępnione przedsiębiorcom leśnym na korzystnych warunkach, a mianowicie:

- wybór właściwej dla danej firmy formy udostępnienia środka technicznego przez nadleśnictwo – sprzedaży ratalnej, leasingu czy dzierżawy – pozostawiono firmom leśnym;
- zakup środków technicznych był finansowany ze środków Lasów Państwowych do wysokości 80% jego ceny;
- okres spłaty rat był 5-letni, z możliwością jego wydłużenia w uzasadnionych sytuacjach, w cyklu spłat (kwartalnym, miesięcznym) do uzgodnienia;
- oprocentowanie rat, czynszów nie przekraczało wysokości bieżącego wskaźnika inflacji;
- możliwość zrealizowania zakupu poprzez jednostkę Lasów Państwowych lub samemu, w ramach możliwości otrzymania środków finansowych na ten cel.

Forma zakupu i zasady regulowania zobowiązań były zawarte w wynegocjowanych i zawartych umowach. Kupujący środki techniczne otrzymywał ponadto promesę zabezpieczenia zakresu pracy przez nadleśnictwo.

Struktura rodzajowa i ilościowa maszyn i urządzeń zakupionych w latach 1997-2003 odzwierciedla stopień zróżnicowania kapitałowego firm leśnych. Na przykład, zakup pilarki czy kosi spalinowej świadczy o słabej kondycji finansowej firm usługowych, małych możliwościach inwestowania i rozwoju. Pozytywnie natomiast należy ocenić inwestowanie przez nieliczne jeszcze firmy

w nowoczesne, drogie maszyny i urządzenia, zgodne z wymogami proekologicznej gospodarki leśnej, z przyszłościowymi trendami rozwojowymi.

Lata 1997–2003 były okresem wyjątkowego zainteresowania przedsiębiorców leśnych nowoczesnymi maszynami do pozyskiwania drewna i uzyskania pomocy finansowej ze strony Lasów Państwowych na zakup tych maszyn. Miało to związek z atrakcyjnością zastosowanych form pomocy finansowej, wyraźnie korzystniejszych od oferowanych przez system bankowy czy inne agendy, świadczące tego rodzaju usługi na rzecz prywatnej przedsiębiorczości.

W 2003 r. przeprowadzono monitoring prywatnego sektora usług, podczas którego zapytano szefów firm wieloosobowych i właścicieli firm jednoosobowych o zakres i formy korzystania z pomocy finansowej oferowanej przez Lasy Państwowe przeznaczonej na zakup maszyn i urządzeń leśnych (rok i wysokość otrzymanej pomocy oraz forma i okres spłaty). [Kocel 2003]. Spośród 1602 wieloosobowych firm leśnych z pomocy finansowej Lasów Państwowych skorzystało 108, w tym 65 firm (54,2%) w latach 2000–2003. Najwięcej wieloosobowych firm leśnych skorzystało z pomocy finansowej w granicach 10–50 tys. zł (48 firm). Najmniej firm otrzymało pomoc finansową z LP w granicach do 10 tys. zł (11 firm). Były to najczęściej środki finansowe przeznaczone na zakup pilarek. Najwięcej firm wieloosobowych skorzystało z pomocy Lasów Państwowych w 2002 r. (23 firmy). Spośród jednoosobowych firm leśnych 37 (2,8% ogólnej ich liczby) skorzystało z pomocy finansowej Lasów Państwowych przeznaczonej na zakup maszyn i urządzeń leśnych. Podobnie jak w przypadku wieloosobowych firm, najwięcej spośród jednoosobowych firm skorzystało z pomocy w granicach 10–50 tys. zł, a okresem, w którym najwięcej firm (11) otrzymało pomoc finansową był rok 2002 [Kocel 2003].

Po kilku latach, gdy opracowane w 1995 r. ramowe wytyczne wyczerpały się w swojej formule, tracąc na skuteczności oddziaływania, w Dyrekcji Generalnej LP opracowano nowe uregulowania w tym zakresie. Dyrektor generalny Lasów Państwowych wydał w 2002 r. zarządzenie w sprawie usługowego wykonawstwa zadań gospodarczych w Lasach Państwowych. Miało ono na celu stworzenie norm i zasad współpracy jednostek organizacyjnych Lasów Państwowych z firmami usługowymi, świadczącymi usługi w zakresie leśnictwa, oraz stworzenie stabilnej podaży usług, opartych na silnych merytorycznie, organizacyjnie i ekonomicznie podmiotach, dysponujących wykwalifikowanym personelem i adekwatnym do potrzeb, nowoczesnym wyposażeniem technicznym.

Wprowadzone tym zarządzeniem uregulowania określały również zadania, rolę i udział Lasów Państwowych w rozwoju firm usługowych, np.:

- tworzenie trwałych form i warunków współpracy z firmami usługowymi;

- budowanie trwałych zasad partnerskiej współpracy z poszanowaniem wzajemnych interesów, ze szczególnym uwzględnieniem uwarunkowań ekonomicznych jako podstawy stabilizacji działalności tych firm;
- tworzenie warunków do rozwoju technicznego i technologicznego firm usługowych stale współpracujących z Lasami Państwowymi oraz tworzenie konkurencyjności na rynku usług leśnych;
- pełnienie przez jednostki Lasów Państwowych roli czynnika inicjującego i stymulującego w procesie rozwoju rynku usług;
- stymulowanie procesów tworzenia miejsc pracy w wiejskim otoczeniu.

Przytoczone powyżej zapisy zarządzenia dyrektora generalnego LP określały zasady, na których miała odbywać się współpraca, i kierunki, w których miał postępować rozwój sektora usług leśnych. Jednym z ważnych rozwiązań, jakie wniosło to zarządzenie dla poprawy form współpracy z przedsiębiorczością leśną, było utworzenie stałych zespołów doradczych dyrektorów regionalnych dyrekcji LP, których zadaniem było rozwiązywanie problemów funkcjonowania rynku usług leśnych na poziomie lokalnym i w poszczególnych jednostkach organizacyjnych LP.

Lasy Państwowe zadeklarowały ponadto wsparcie pozafinansowe poprzez:

- umożliwienie firmom leśnym bezpłatnego uczestnictwa w organizowanych przez Lasy Państwowe szkoleniach z zakresu bhp oraz pokazach nowoczesnych technik i technologii;
- udostępnianie informacji o nowych technologiach pracy w leśnictwie, o zmianach w zasadach prowadzenia i wykonywania czynności gospodarczych;
- udzielanie pomocy w staraniach o uzyskanie zewnętrznych środków pomocowych, przeznaczonych na rozwój małych i średnich firm;
- doradztwo przy bezpośrednich zakupach specjalistycznych, nowoczesnych maszyn i urządzeń leśnych.

W przeprowadzonym w 2003 r. kolejnym badaniu prywatnego sektora usług leśnych przedsiębiorcy leśni kierujący firmami wieloosobowymi oraz właściciele firm jednoosobowych mieli możliwość wyrażenia swojej opinii na temat form pomocy Lasów Państwowych, z jakich chcieliby skorzystać w prowadzeniu działalności gospodarczej [Kocel 2003]. W odpowiedziach zaznaczali również stopień istotności danej formy pomocy, według następującej skali: 1 – najbardziej istotna, 2 – średnio istotna, 3 – istotna, 4 – nieistotna. Dla ułatwienia udzielania odpowiedzi, w ankiecie przedstawiono listę głównych form pomocy, obejmujących:

- organizowanie i finansowanie szkoleń dla robotników firm,
- prowadzenie szkoleń z zakresu bhp (nieodpłatnie),
- organizowanie szkoleń dla kierownictwa firm z zakresu organizacji i zarządzania firmami leśnymi (odpłatnie),
- finansowanie profilaktycznych badań lekarskich pracowników firm,
- pomoc w rozliczeniach finansowych z tytułu podatków i ubezpieczeń społecznych (odpłatnie),
- pomoc przy opracowywaniu biznes planów dla firm ubiegających się o kredyt bankowy (nieodpłatnie),
- uruchomienie przez Lasy Państwowe programu ułatwiającego firmom dostęp do nowych technologii,
- finansowanie cyklicznie wydawanego poradnika dla przedsiębiorców leśnych,
- sprzedaż na raty sprzętu leśnego (np. pilarek) dla robotników firm,
- subsydiowanie zakupu środków technicznych stosowanych w proekologicznych technologiach (np. specjalistycznych ciągników zrywkowych) lub ustalanie preferencyjnych stawek za usługi,
- ustalanie preferencyjnych stawek za usługi dla firm zatrudniających absolwentów szkół leśnych (np. w okresie 1 roku).

Przedsiębiorcy leśni kierujący firmami wieloosobowymi za najbardziej istotną pomoc (poziom istotności 1) ze strony Lasów Państwowych uznali:

- nieodpłatne prowadzenie szkoleń z zakresu bhp (587 firm),
- subsydiowanie zakupu środków technicznych stosowanych w proekologicznych technologiach (np. specjalistycznych ciągników zrywkowych) lub ustalenie preferencyjnych stawek za usługi (570 firm),
- sprzedaż na raty sprzętu leśnego (np. pilarek) dla robotników firm (460 firm),
- finansowanie profilaktycznych badań lekarskich pracowników firm (408 firm),
- organizowanie i finansowanie szkoleń dla pracowników firm (403 firmy).

Właściciele firm jednoosobowych za najistotniejszą pomoc (stopień istotności 1) ze strony Lasów Państwowych w prowadzeniu działalności gospodarczej uznali:

- nieodpłatne prowadzenie szkoleń z zakresu bhp (432 firmy),
- sprzedaż na raty sprzętu leśnego (403 firmy),
- subsydiowanie zakupów środków technicznych stosowanych w proekologicznych technologiach (np. specjalistycznych ciągników zrywkowych) lub ustalenie preferencyjnych stawek za usługi (374 firmy),

- finansowanie profilaktycznych badań lekarskich pracowników firm (360 firm),
- organizowanie i finansowanie szkoleń dla robotników firm (266 firm – Kocel 2003).

W 2002 r., z inicjatywy Stowarzyszenia Przedsiębiorców Leśnych im. M. Wierzbickiego w Gołuchowie oraz Akademii Rolniczej w Poznaniu (obecnie Uniwersytetu Przyrodniczego w Poznaniu), podjęto prace nad systemem licencjonowania firm leśnych świadczących usługi na rzecz Lasów Państwowych. W licencjonowaniu firm upatrywano możliwości stymulacji procesu budowy branży usług leśnych, prowadzącego do wykreowania rozwiniętych, wyspecjalizowanych firm, wykonujących usługi na najwyższym poziomie jakości, przy jednoczesnym tworzeniu partnerskich i trwałych warunków do ich rozwoju technicznego i organizacyjnego. Zakładano, że licencjonowanie będzie miało charakter dobrowolny i przeprowadzać je będą niezależni audytorzy, wyłonieni spośród pracowników krajowych uczelni leśnych. Szerzej zagadnienie to zostało omówione w rozdziale 6.5.

Wskazana przez przedsiębiorców jako istotna pomoc w postaci szkoleń nie została rozwiązana systemowo. Centrum Kształcenia Przedsiębiorców Leśnych w Leśnym Zakładzie Doświadczalnym w Siemianicach ogranicza się do edukacji skierowanej do kadry zarządzającej, natomiast Lasy Państwowe nie podejmują inicjatyw, które pozwoliłyby stworzyć system kształcenia i podnoszenia kwalifikacji zawodowych robotników leśnych, bez względu na ich miejsce zatrudnienia (robotnicy nadleśnictw czy zatrudnieni w prywatnych firmach).

Przedstawione formy pomocy finansowej i pozafinansowej dla sektora usług leśnych miały charakter doraźny, stosowany podczas budowy sektora usług leśnych. Pomoc Lasów Państwowych miała doprowadzić do zbudowania sektora usług leśnych opartego na firmach, które będą mogły konkurować swoim profesjonalizmem, uzbrojeniem technicznym i efektywnością działania z podobnymi firmami zagranicznymi, zwłaszcza z krajów sąsiednich, w momencie przystąpienia Polski do Unii Europejskiej. Zaprzestanie tej pomocy stało się oczywiste po wejściu Polski w struktury unijne.

7.3. Wsparcie firm leśnych w Polsce po akcesji do Unii Europejskiej

7.3.1. Wsparcie finansowe w ramach programów pomocowych Unii Europejskiej

Prywatne firmy leśne to przeważnie mikroprzedsiębiorstwa (zatrudniające do 10 osób i mające obrót nieprzekraczający wartości 2 mln euro) działające przede wszystkim na obszarach wiejskich (nieurbanizowanych). Wspieranie takich mikroprzedsiębiorstw jest istotnym elementem polityki rozwoju obszarów wiejskich, a wspieranie firm świadczących usługi leśne ma istotne znaczenie dla rozwoju form działalności pozarolniczej na wsi. Członkostwo Polski w Unii Europejskiej otworzyło przedsiębiorcom zupełnie nowe możliwości – także w zakresie finansowania działalności gospodarczej.

Środki finansowe gromadzone przez państwa członkowskie i przekazywane do unijnego budżetu stanowią zasoby własne Unii Europejskiej. Pochodzą one z trzech podstawowych źródeł: 1) z ceł pobieranych od towarów importowanych z państw, które nie są członkami Unii Europejskiej (tzw. tradycyjne zasoby własne Unii), 2) z podatku VAT (czyli podatku od wartości dodanej) – jest to określony procent, który dane państwo ma zapłacić Unii od środków pochodzących z podatku VAT, 3) ze środków zależnych od dochodu narodowego każdego z państw członkowskich – każde państwo płaci 0,73% swojego produktu narodowego brutto (PNB) do budżetu Unii. Jest to obecnie największe źródło środków finansowych Unii Europejskiej³⁶.

³⁶ Oprócz wymienionych wyżej źródeł zasilania budżetu Unii Europejskiej są także źródła mniej znaczące, jak: podatki od wynagrodzeń pracowników instytucji Unii Europejskiej, składki wpłacane przez państwa spoza Unii Europejskiej do niektórych programów unijnych oraz kary finansowe nakładane na przedsiębiorstwa za łamanie prawa konkurencji i innych przepisów. Duża część przychodów do budżetu Unii Europejskiej uzależniona jest od poziomu gospodarczego państw członkowskich. Oznacza to, że państwa bogatsze wpłacają do Unii Europejskiej więcej niż kraje biedniejsze, mimo to nie otrzymują więcej dotacji unijnych. Przykładowo, Polska należy do tych krajów, które wpłacają o wiele mniej niż otrzymują od Unii Europejskiej. Szacuje się, że w latach 2007–2013 Polska otrzyma od Unii Europejskiej w sumie 87 miliardów euro, a do budżetu odda 22 miliardy euro, co oznacza, iż „na czysto” otrzyma około 65 miliardów euro. To zdecydowanie najwięcej ze wszystkich krajów członkowskich [www.funduszeuropejskie.gov.pl].

W latach 2004–2006 firmy leśne nie mogły skorzystać z unijnych środków pomocowych, gdyż Minister Gospodarki i Pracy wyłączył przedsiębiorstwa leśne z możliwości korzystania z Sektorowego Programu Operacyjnego „Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw” (SPO WKP). Uzasadnił to przepisami UE zawartymi w załączniku I do traktatu ustanawiającego Wspólnotę Europejską, zgodnie z którymi pomoc publiczna nie może obejmować małych i średnich przedsiębiorstw zajmujących się przetwarzaniem „żywych drzew i innych roślin”. Z kolei Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi wydało opinię, zgodnie z którą w ramach funduszu strukturalnego SPO „Restrukturyzacja i Modernizacja Sektora Żywnościowego oraz Rozwój Obszarów Wiejskich” nie jest możliwa pomoc publiczna dla przedsiębiorstw leśnych „ze względu na mały związek tych firm z rolnictwem oraz generalną zasadę wspierania przedsiębiorstw spoza obszaru rolnictwa przez SPO „Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw”. W ten sposób dostęp do unijnych środków pomocowych w latach 2004–2006 został dla firm leśnych zamknięty.

W latach 2007–2013 kontynuacją wsparcia udzielanego w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego „Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw” (SPO WKP) są regionalne programy operacyjne (RPO). W każdym z tych programów został przyjęty co najmniej jeden priorytet, w ramach którego środki przeznaczone są na inwestycje w firmach i mają na celu podniesienie ich konkurencyjności. Niemniej jednak przedsiębiorcy mogą otrzymać dotacje nie tylko za pośrednictwem RPO. Dodatkowo przedsiębiorcy mogą także ubiegać się o wsparcie z Programu Operacyjnego „Innowacyjna Gospodarka” (PO IG), który przeznaczony jest przede wszystkim dla przedsiębiorstw realizujących inwestycje innowacyjne w skali ponadregionalnej. Stanowi on ważne źródło finansowania działalności małych i średnich firm (które są tu traktowane priorytetowo). Finansuje duże projekty, które mają na celu stworzenie warunków rozwoju dla innowacyjnych przedsięwzięć. Ważne, aby przedsiębiorca, który chce pozyskać środki z tego funduszu, zamierzał realizować projekt związany z innowacyjnością produktową, procesową lub organizacyjną. W latach 2007–2013 Program Operacyjny „Innowacyjna Gospodarka”, oprócz wsparcia dla innowacyjnych przedsięwzięć przedsiębiorców, oferował także wsparcie dla instytucji otoczenia biznesu czy instytucji okołobiznesowych, których zadaniem jest stymulowanie innowacyjności i konkurencyjności polskich firm. Są to m.in. regionalne i lokalne agencje rozwoju regionalnego, inkubatory przedsiębiorczości, centra transferu technologii, izby gospodarcze.

Dofinansowanie inwestycji w firmach leśnych jest możliwe głównie dzięki regionalnym programom operacyjnym. Jest to podyktowane specyfiką działalności tych firm, które zainteresowane są przede wszystkim zakupem drogich

maszyn wielooperacyjnych stosowanych do pozyskiwania i zrywki drewna. Z kolei ze względu na ograniczone wprowadzenie do firm leśnych znaczących innowacji technologicznych, praktycznie zamknięty jest dla nich Program Operacyjny „Innowacyjna Gospodarka”.

W ramach regionalnych programów operacyjnych na lata 2007–2013 (RPO) funkcjonuje pięć programów operacyjnych na poziomie krajowym oraz po jednym programie operacyjnym dla każdego województwa – łącznie szesnaście programów. Samorządy województw otrzymały szerokie kompetencje związane z przygotowaniem i realizacją RPO. Kluczową rolę w zarządzaniu RPO i ich wdrażaniu pełnią zarządy województw jako instytucje zarządzające programami (IZ). Odpowiadają one za ich przygotowanie i realizację, w tym za ocenę i wybór projektów do dofinansowania, dokonywanie płatności na rzecz beneficjentów, kontrolę projektów, monitorowanie i ewaluację realizacji programu. Ponadto IZ wydają wytyczne, zalecenia i podręczniki dotyczące różnych aspektów związanych z realizacją programu oraz prowadzą działania promocyjno-informacyjne. Priorytety w poszczególnych regionalnych programach operacyjnych są zbliżone. Priorytety to, ogólnie rzecz biorąc, sprecyzowane kierunki wsparcia. Dzieli się one na tzw. działania, czyli sprecyzowane kierunki finansowania. W każdym regionalnym programie operacyjnym można odnaleźć priorytet dotyczący rozwoju firm, szczególnie z sektora małych i średnich przedsiębiorstw.

Do czerwca 2010 r. z dotacji w ramach regionalnych programów operacyjnych skorzystało 16 przedsiębiorstw leśnych, uzyskując na swoje inwestycje łączną kwotę rzędu 8 mln zł. Szacuje się, że o dotację mogło ubiegać się w Polsce około 50 przedsiębiorstw leśnych, co – według Rutkowskiego [2010] – daje poziom skuteczności ubiegania się w wysokości tylko około 30%. Zdaniem tego samego autora, na niewielką skuteczność uzyskiwania dofinansowania przez przedsiębiorców leśnych złożyło się kilka przyczyn. Do najważniejszych należałoby zaliczyć:

- brak wiedzy o możliwościach ubiegania się o dotacje;
- błędna interpretacja przepisów europejskich przez polskich urzędników, co skutkowało koniecznością odwoływania się i oprostowywania decyzji urzędników;
- duża konkurencja wśród ubiegających się o dotacje, np. w I połowie 2010 r. w konkursie zorganizowanym w województwie wielkopolskim do rozdystrybucowania na wsparcie konkurencyjności przedsiębiorstw była kwota jedynie 9 mln euro, stąd przyznano dotację jedynie 45 przedsiębiorstwom,

- tymczasem 473 przedsiębiorstwa znalazły się na liście rezerwowej, a na konkurs złożono prawie 1000 wniosków;
- krótki okres (3–4-dniowy) wyznaczany na ewentualne uzupełnienia wniosków oraz możliwość tylko jednokrotnego uzupełnienia dokumentacji;
 - stosunkowo niewielka ilość środków w stosunku do realnych potrzeb przedsiębiorców; standardowa wartość wnioskowanej pomocy przekraczała 4–5-krotnie ilość środków do podziału.

W latach 2007–2013 istniała również możliwość skorzystania przez przedsiębiorców leśnych z pomocy finansowej Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich (PROW) realizowanego na terenie całego kraju.

Założenia strategiczne Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich, opisane w Krajowym Planie Strategicznym Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007–2013, obejmują działania na rzecz rozwoju obszarów wiejskich w ramach czterech osi priorytetowych. Wspieranie przedsiębiorczości i tworzenie pozarolniczych miejsc pracy znajduje się w osi 3. Jest to obszar: jakość życia na obszarach wiejskich i różnicowanie gospodarki wiejskiej, rozporządzenie Rady (WE) nr 1698/2005, art. 54, oraz Rozporządzenie Komisji (WE) nr 1974/2006. Działania te są współfinansowane z Europejskiego Funduszu Rolnego na Rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich oraz ze środków krajowych przeznaczonych na ten cel w ustawie budżetowej. Najbardziej realne do uzyskania przez przedsiębiorców leśnych są środki pomocy finansowej zawarte w działaniu „Tworzenie i rozwój mikroprzedsiębiorstw”.

W ramach PROW 2007–2013 w działaniu pt.: „Tworzenie i rozwój mikroprzedsiębiorstw” są realizowane inwestycje związane z tworzeniem lub rozwojem mikroprzedsiębiorstw działających w zakresie usług dla leśnictwa.

O pomoc mogą ubiegać się osoby fizyczne, osoby prawne podejmujące lub prowadzące działalność gospodarczą, spółki prawa handlowego nieposiadające osobowości prawnej, wspólnicy spółek cywilnych prowadzący działalność gospodarczą – zatrudniające mniej niż 10 pracowników i których roczny obrót i/lub całkowity bilans roczny w okresie referencyjnym nie przekracza 2 mln euro. Obowiązujące wymogi formalne w tym zakresie określone zostały w rozporządzeniu Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi z dnia 17 lipca 2008 r. w sprawie szczegółowych warunków i trybu przyznawania oraz wypłaty pomocy finansowej w ramach działania „Tworzenie i rozwój mikroprzedsiębiorstw” objętego PROW na lata 2007–2013 (Dz. U. z 2008 r. Nr 139, poz. 883 z późn. zm.) oraz w dokumentach programowych [Poradnik dla beneficjentów 2011].

Podmiot ubiegający się o przyznanie dotacji musi przedstawić biznes plan, którego założenia ekonomiczno-finansowe muszą spełniać kryteria określone w danym programie pomocowym. Podstawowym warunkiem umożliwiającym skorzystanie z tej pomocy jest prowadzenie działalności na obszarach wiejskich. Przez obszar wiejski rozumiana jest tutaj gmina wiejska lub gmina miejsko-wiejska z wyłączeniem miejscowości powyżej 20 tys. mieszkańców, lub gmina miejska z wyłączeniem miejscowości powyżej 5 tys. mieszkańców. Firmy leśne to w większości przedsiębiorstwa osób fizycznych, a w tym przypadku jako kryterium lokalizacji liczy się miejsce zameldowania osoby fizycznej. Drugim ważnym kryterium, jakie należy spełnić, jest konieczność tworzenia nowych miejsc pracy przy okazji realizacji inwestycji. Pomoc przyznaje się i wypłaca do wysokości limitu, który w okresie realizacji Programu wynosi maksymalnie 300 tys. zł na jedną firmę, na zasadzie refundacji poniesionych kosztów, z możliwością ubiegania się o zaliczkę przed zakupem w wysokości od 20–50% dotacji. Z tym, że do 100 tys. zł może otrzymać firma, jeżeli jej biznesplan przewiduje utworzenie co najmniej 1 miejsca pracy i mniej niż 2 miejsc, do 200 tys. zł – jeśli w biznesplanie jest przewidziane utworzenie co najmniej 2 i mniej niż 3 miejsc pracy, zaś do 300 tys. zł – jeśli biznesplan przewiduje utworzenie co najmniej 3 miejsc pracy³⁷.

Liczbę przewidzianych miejsc pracy podaje się w przeliczeniu na pełne etaty średnioroczne, przy czym ich utworzenie musi być uzasadnione zakresem rzeczowym operacji. Dopuszczalne jest zatrudnianie pracowników na etaty częściowe np. na ½ etatu. W takim przypadku zakres rzeczowy operacji będzie musiał być jednak adekwatny do liczby etatów pełnych, a nie do liczby zatrudnianych osób, co oznacza, iż np. przy 6 osobach zatrudnionych na ½ etatu można będzie uzyskać wsparcie na stworzenie 3 stanowisk pracy, gdyż faktycznie zostaną utworzone 3 pełne etaty. W 2011 r. w wykazie działalności gospodarczych, dla których mogła być przyznana pomoc w ramach działania „Tworzenie i rozwój mikroprzedsiębiorstw”, ujęto, oprócz „Działalności usługowej związanej z leśnictwem”, również „Pozyskanie drewna”. Jest to istotna zmiana przepisów dotyczących dofinansowania działalności w sektorze leśnym, gdyż we wcześniejszych przepisach pozyskanie drewna było wyłączone z dofinansowania.

³⁷ Zgodnie z rozporządzeniem Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi z dnia 24 marca 2010 r. zmieniającym rozporządzenie w sprawie szczegółowych warunków i trybu przyznawania oraz wypłaty pomocy finansowej w ramach działania „Tworzenie i rozwój mikroprzedsiębiorstw” objętego Programem Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007–2013 (Dz. U. 2010 Nr 55, poz. 335).

Pomoc jest przyznawana na zasadach konkursowych. O możliwości otrzymania pomocy decyduje suma punktów przyznanych na podstawie ustalonych kryteriów. Maksymalnie można uzyskać 12 punktów, gdy bezrobocie w powiecie jest najwyższe w województwie (5 pkt.), podstawowy dochód podatkowy gminy jest najniższy w województwie (5 pkt.), a planowana do utworzenia liczba miejsc pracy wynosi co najmniej 3 etaty (2 pkt.). W przypadku większej liczby podmiotów starających się o pomoc, kolejność przyznawania funduszy ustalana jest na podstawie rankingu: od operacji, która uzyskała największą liczbę punktów, do operacji, która uzyskała najmniejszą liczbę punktów [Poradnik dla beneficjentów 2011]. Można stwierdzić, że przyjęte kryteria oceny, tj. poziom bezrobocia i przychody gminy, sprzyjają przedsiębiorcom leśnym. Jednak kryteria te dotyczą wyłącznie mikroprzedsiębiorstw (firm leśnych zatrudniających do 10 osób).

W konkursach organizowanych w 2009 i 2010 r. firmy leśne złożyły około 80 wniosków na kwotę około 16 mln zł. W przypadku tego typu konkursów skuteczność wniosku o dotację – na podstawie doświadczeń z konkursu z 2009 r. – szacuje się na poziomie 70–80% liczby złożonych wniosków. Jest to dużo w porównaniu z konkursami ogłaszanymi przez urzędy marszałkowskie. Wynika to przede wszystkim z dużo mniejszej konkurencji oraz dużo łagodniejszej oceny wniosków przez Agencję Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa niż przez urzędy marszałkowskie [Rutkowski 2010].

Możliwość zakupu nowych, wysokowydajnych środków technicznych (harwesterów, forwarderów czy procesorów) jest ograniczona ze względu na ich bardzo wysoki koszt. Dotacja w wysokości 300 tys. zł to niewiele w stosunku do potrzeb inwestycyjnych firm leśnych związanych z dokonującym się postępem technologicznym. Sektor usług leśnych w dalszym ciągu wymaga doinwestowania. Stworzona została jednak możliwość zakupu nowych maszyn i urządzeń, m.in.: ciągników leśnych z przyczepami samozaładowczymi, rębaków do drewna, rozdrabniaczy (kruszarek) do drewna oraz osprzętu zrywkowego stosowanego do ciągników rolniczych.

Podsumowując, fundusze strukturalne Unii Europejskiej w niewielkim stopniu stworzyły szansę na doinwestowanie firm w sektorze usług leśnych. Sektor ten powinien znaleźć swoje miejsce w ramach rozwoju obszarów wiejskich oraz małych i średnich przedsiębiorstw.

W procesie ubiegania się o pomoc finansową z funduszy unijnych ważną rolę mogą spełnić organizacje zrzeszające przedsiębiorców leśnych. Organizacje te powinny organizować punkty konsultacyjne, wspierające przedsiębiorców w zakresie m.in. przygotowywania biznes planów, informowania o możliwościach

uzyskania dotacji unijnych, a także procedur biurokratycznych. W szerszej skali powinna być również zapewniona silna reprezentacja interesów przedsiębiorców leśnych w kraju oraz w strukturach Unii Europejskiej.

Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady Unii Europejskiej w sprawie wsparcia rozwoju obszarów wiejskich przez Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (EFRROW) w latach 2014–2020 przewiduje m.in.: wsparcie dla małych i średnich przedsiębiorstw na obszarach wiejskich, transfer wiedzy i działań informacyjnych, wspieranie inwestowania w nowe technologie w dziedzinie leśnictwa oraz w przetwarzanie i wprowadzanie do obrotu produktów leśnych³⁸.

Małe i średnie przedsiębiorstwa stanowią podstawę unijnej gospodarki wiejskiej. Rozwój działalności pozarolniczej powinien mieć nadal na celu wspieranie zatrudnienia i tworzenie wysokiej jakości miejsc pracy na obszarach wiejskich, zachowanie istniejących już miejsc pracy, ograniczenie sezonowych wahań zatrudnienia, rozwój sektorów nierolniczych (poza rolnictwem i sektorem rolnym oraz sektorem przetwórstwa spożywczego), sprzyjając jednocześnie integracji przedsiębiorstw i powstawaniu lokalnych powiązań między sektorami. W rozwoju obszarów wiejskich istotną rolę przypisuje się również leśnictwu, które w Unii Europejskiej jest uznawane za integralną część rozwoju obszarów wiejskich, a wsparcie na rzecz zrównoważonego i przyjaznego klimatu użytkowania gruntów powinno obejmować rozwój obszarów leśnych i zrównoważone zarządzanie lasami.

W okresie 2014–2020 możliwe będą również transfer wiedzy i działania informacyjne obejmujące przedsiębiorców leśnych. Zgodnie z rozporządzeniem KOM(2011) 627 2011/0282 (COD), art. 15, wsparcie obejmuje działania w zakresie kształcenia zawodowego i nabywania umiejętności, demonstracji rozwiązań technologicznych i działań informacyjnych. Działania w zakresie kształcenia zawodowego i nabywania umiejętności mogą obejmować szkolenia, warsztaty i doskonalenie kwalifikacji pod kierunkiem trenera (coaching)³⁹. Przewiduje się, że tego rodzaju wsparcie udzielane będzie na rzecz osób działających w sektorach rolnym,

³⁸ W wersji ostatecznej wniosek {SEC(2011) 1153} {SEC(2011) 1154} został złożony przez Komisję Europejską w Brukseli w dniu 12 października 2011 r. KOM(2011) 627 2011/0282 (COD). Zgodnie z art. 96 rozporządzenie wchodzi w życie dwudziestego dnia po jego opublikowaniu w Dzienniku Urzędowym Unii Europejskiej i stosuje się od dnia 1 stycznia 2014 r. Niniejsze rozporządzenie wiąże w całości i jest bezpośrednio stosowane we wszystkich państwach członkowskich.

³⁹ Pod kierunkiem trenera następuje nabywanie nowych umiejętności oraz korygowanie nieskutecznych zachowań. *Coaching* polega na obserwacji osoby szkolonej w trakcie wykonywanej pracy, samoocenie, informacji zwrotnej i planowaniu nowych strategii postępowania. Jego istotnym elementem jest partnerska relacja i wzajemne zaufanie między osobistym trenerem (z ang. tzw. coach) a jego uczniem/klientem/sportowcem/pracownikiem.

spożywczym i leśnym, osób gospodarujących gruntami i innych podmiotów gospodarczych, będących MŚP prowadzącymi działalność na obszarach wiejskich. Dostawca szkolenia lub innych usług transferu wiedzy i działania informacyjnego zostaje beneficjentem wsparcia. Wsparcie transferu wiedzy nie obejmuje kursów instruktażowych lub szkoleniowych, które stanowią część zwykłych programów lub systemów edukacyjnych na poziomie szkoły średniej lub wyższej. Podmioty świadczące usługi w zakresie transferu wiedzy i usługi informacyjne posiadają odpowiednie zdolności do wykonywania tego zadania w postaci wykwalifikowanego personelu odbywającego regularne szkolenia. Doradztwo dla MŚP (np. firm leśnych) może obejmować kwestie związane z efektywnością gospodarczą i środowiskową podmiotu gospodarczego.

Jest to więc kolejna szansa dla wyższych szkół leśnych, które są przygotowane do tego rodzaju działań. Dysponują przecież właściwie przygotowaną kadrą i dobrym zapleczem dydaktycznym, dającym gwarancję przeprowadzenia prawidłowego procesu szkoleniowego i transferu najnowszej wiedzy z zakresu gospodarki leśnej.

Kosztami kwalifikowalnymi transferu wiedzy lub działań informacyjnych są koszty ich organizowania i realizowania. W przypadku projektów demonstracyjnych, mających na celu wykazanie przydatności demonstrowanych rozwiązań czy technologii, wsparcie może obejmować także koszty inwestycji.

Wsparcie w zakresie inwestycji w nowe technologie w dziedzinie leśnictwa oraz w zakresie przetwarzania i wprowadzenia do obrotu produktów leśnych mogą otrzymać prywatni właściciele lasów, gminy i stowarzyszenia gmin oraz małe i średnie firmy leśne. Inwestycje te muszą zwiększać potencjał leśny lub wartość dodaną produktów leśnych w wyniku ich przetworzenia i wprowadzenia do obrotu. Jednak inwestycje związane z podwyższaniem wartości gospodarczej lasów przeprowadzane są na płaszczyźnie gospodarstw leśnych oraz mogą obejmować inwestycje w maszyny leśne i praktyki oszczędzające glebę i zasoby drzewne. Nie mogą to być inwestycje związane z użyciem drewna jako surowca lub źródła energii. Wówczas są one ograniczone do wszystkich prac poprzedzających przetwórstwo przemysłowe. Wsparcie finansowe na zakup maszyn do pozyskiwania drewna nie może wynieść więcej niż 50% kwoty kwalifikującej się inwestycji dokonywanej w regionach słabiej rozwiniętych i 75% kwoty kwalifikującej się inwestycji dokonywanej w regionach najbardziej oddalonych oraz 40% kwoty kwalifikującej się inwestycji dokonywanej w innych regionach.

7.4.1. Pomoc pozafinansowa

Znaczenie przedsiębiorczości i przedsiębiorców w procesie gospodarowania jest bezsprzeczne, dlatego też tworzenie warunków systemowych, ogólnogospodarczych, sprzyjających podejmowaniu i prowadzeniu działalności gospodarczej powinno być ważnym kierunkiem polityki realizowanej w ramach programów społeczno-gospodarczych każdego państwa. Ważne jest zatem, by polityka państwa wobec małej i średniej przedsiębiorczości powodowała ograniczenie niestabilności otoczenia, które jest źródłem wielu niepowodzeń przedsiębiorców [Piecuch 2010].

Każde środowisko, w tym środowisko przedsiębiorców, potrzebuje sprawnych instytucji promujących przedsiębiorczość, kształtujących silne i prawidłowe więzi, szczególnie w małych społecznościach lokalnych. Mogą się one przyczynić do obniżenia poziomu bezrobocia, poprawy warunków życia ludności, do wzrostu potencjału gospodarczego regionów, a dzięki temu wyrównania różnic poziomu gospodarczego poszczególnych obszarów. Dotychczas we wspieraniu przedsiębiorczości leśnej zbyt mało miejsca poświęcało się znaczeniu polityki władz lokalnych we wspieraniu rozwoju przedsiębiorczości. Od władz lokalnych należałoby wręcz wymagać wdrażania odpowiednich programów, właściwego traktowania przedsiębiorców, wspierania wszystkich osób decydujących się na podjęcie i prowadzenie działalności gospodarczej.

Władze lokalne odnoszą znaczące i bardzo konkretne korzyści z działalności firm leśnych. Można wymienić korzyści (efekty) bezpośrednie i pośrednie, wynikające z działalności firm leśnych na lokalnym rynku pracy. Do bezpośrednich można zaliczyć m.in.: wzrost liczby miejsc pracy i wzrost przychodów budżetów lokalnych z tytułu prowadzonej przez firmy leśne działalności gospodarczej. Z kolei pośrednie korzyści przejawiają się:

- a) we wzroście zatrudnienia indukowanego, tworzącego się dzięki wydatkowaniu wynagrodzeń przez pracowników prywatnych firm leśnych w ich otoczeniu społeczno-ekonomicznym;
- b) w tworzeniu zatrudnienia pośredniego w wyniku:
 - przepływu strumienia środków z prywatnych firm leśnych do otoczenia w wyniku zakupu towarów i usług oraz zapłaconych podatków i opłat,
 - przepływu strumienia środków pieniężnych z otoczenia do prywatnych firm leśnych za sprzedane usługi i dobra oraz przychody z innej działalności;
- c) w przyciąganiu inwestycji, programów, dotacji;
- d) w tworzeniu więzi społecznych w środowisku (przeważnie wiejskim).

Doświadczenia przedsiębiorców leśnych wskazują, że władze lokalne, głównie z powodu ograniczonego budżetu, rzadko prowadzą politykę wspierania przedsiębiorczości. Często są również przypadki niekorzystnego nastawienia urzędników lokalnych instytucji, z którymi kontaktują się przedsiębiorcy leśni. Niekorzystna atmosfera może prowadzić np. do zaniechania określonych nowych inwestycji, niezatrudnienia pracowników czy niewpłynięcia dodatkowych podatków. Wspieranie działalności gospodarczej przez władze lokalne może w zasadniczy sposób polepszyć klimat istotny dla rozwoju przedsiębiorczości, zmienić niechętny stosunek społeczności lokalnych do prywatnego biznesu.

Przedsiębiorcy leśni mogą korzystać z pomocy instytucji deklarujących pomoc i wsparcie dla małych i średnich przedsiębiorstw. Instytucje te tworzą system wspierania przedsiębiorczości i przedsiębiorstw w Polsce, który obejmuje podmioty działające na trzech poziomach: krajowym (m.in. Ministerstwo Gospodarki, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Bank Gospodarstwa Krajowego), wojewódzkim (m.in. urzędy marszałkowskie, regionalne instytucje finansujące) i lokalnych usługodawców.

Na poziomie centralnym polityka na rzecz przedsiębiorczości w Polsce jest prowadzona przez ministerstwa: Gospodarki, Rozwoju Regionalnego, Pracy i Polityki Społecznej, Edukacji Narodowej oraz Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Każde z tych ministerstw w zakresie swoich kompetencji jest odpowiedzialne za ramy, działania strategiczne i programowe oraz koordynację działań pozostałych instytucji w zakresie działań na poziomie operacyjnym. Na szczeblu centralnym funkcję instytucji realizującej działania w tym obszarze pełni Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. Ponadto, na poziomie centralnym, materialne wsparcie w postaci poręczeń i gwarancji spłaty kredytów jest udzielane małym i średnim przedsiębiorcom przez Bank Gospodarstwa Krajowego, a także w postaci udziałów kapitałowych oraz reporeczeń, na podstawie programu rządowego „Wspieranie przedsiębiorczości z wykorzystaniem poręczeń i gwarancji Banku Gospodarstwa Krajowego” udzielanych przez istniejące i nowo powstające regionalne i lokalne fundusze poręczeniowe [Przedsiębiorczość w Polsce 2011].

Na poziomie regionalnym partnerem dla administracji rządowej w zakresie działań strategicznych i programowych są instytucje samorządowe. Są to głównie urzędy marszałkowskie, które pełnią funkcję opiniodawczą w zakresie aktywności podejmowanych na szczeblu krajowym oraz są odpowiedzialne za formułowanie strategii i programów rozwoju regionalnego, a także wdrażanie działań na poziomie operacyjnym. Działania wdrożeniowe są realizowane albo

przez same urzędy marszałkowskie, albo przez podległe im instytucje. Na poziomie regionalnym i lokalnym ważnym ogniwem wsparcia przedsiębiorczości są także wojewódzkie i powiatowe urzędy pracy. System wsparcia przedsiębiorczości na poziomie centralnym i regionalnym obejmuje szereg instytucji, spośród których kluczową rolę pełni Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) to instytucja rządowa (działająca na poziomie centralnym) powstała w 2001 r., podległa Ministrowi Gospodarki i Pracy. PARP prowadzi działania na rzecz rozwoju małych i średnich firm. Zadaniem Agencji jest zarządzanie funduszami z budżetu państwa i Unii Europejskiej, przeznaczonymi na wspieranie przedsiębiorczości i innowacyjności oraz na rozwój zasobów ludzkich. Misją Agencji jest tworzenie korzystnych warunków dla zrównoważonego rozwoju polskiej gospodarki poprzez wspieranie innowacyjności i aktywności międzynarodowej przedsiębiorstw oraz promocję przyjaznych środowisku form produkcji i konsumpcji. Celem działania Agencji jest realizacja programów rozwoju gospodarki wspierających działalność innowacyjną i badawczą małych i średnich przedsiębiorstw, rozwój regionalny, wzrost eksportu, rozwój zasobów ludzkich oraz wykorzystywanie nowych technologii. W latach 2007–2013 Agencja była odpowiedzialna za wdrażanie działań w ramach trzech programów operacyjnych: Innowacyjna Gospodarka, Kapitał Ludzki i Rozwój Polski Wschodniej. Działania Agencji koncentrują się na stymulowaniu i kreowaniu postaw przedsiębiorczych, wsparcia i rozwoju konkurencyjności przedsiębiorstw, kadr, instytucji otoczenia biznesu oraz regionów [Przedsiębiorczość w Polsce 2011].

Na szczeblu wykonawczym PARP funkcjonują bezpośredni usługodawcy, czyli instytucje i organizacje wyspecjalizowane we wdrażaniu instrumentów wsparcia przedsiębiorczości. Szczególną rolę w tym systemie odgrywa Krajowy System Usług (KSU). Jest to koordynowana przez PARP sieć około 150 współpracujących ze sobą organizacji świadczących usługi dla przedsiębiorców i osób planujących rozpoczęcie działalności gospodarczej. Misją KSU jest rozwój przedsiębiorczości poprzez zapewnienie wysokiej jakości usług w kluczowych obszarach wymagających wsparcia państwa. Zadaniem KSU jest udzielanie kompleksowych usług dotyczących prowadzenia działalności gospodarczej oraz możliwości korzystania z zewnętrznych źródeł jej finansowania. Większość usług jest bezpłatna, co dodatkowo zachęca do korzystania z szerokiej oferty usług informacyjnych, doradczych i finansowych. W skład sieci KSU wchodzi 110 punktów konsultacyjnych, prowadzonych przez 95 organizacji, Krajowa Sieć Innowacji oraz fundusze pożyczkowe i poręczeniowe.

Punkty konsultacyjne świadczą bezpłatne usługi informacyjne dla przedsiębiorców oraz osób zamierzających rozpocząć działalność gospodarczą (96% ich klientów). Udzielają one informacji m.in. o:

- administracyjno-prawnych aspektach prowadzenia działalności gospodarczej (w tym jej podejmowania, wykonywania, rezygnacji);
- zasadach i warunkach korzystania z programów pomocy publicznej i innych zewnętrznych źródeł finansowania działalności gospodarczej;
- możliwościach i zasadach korzystania z usług specjalistycznych systemu, np. szkoleń, doradztwa, transferu technologii, uzyskania pożyczek i poręczeń itp.;
- danych teleadresowych instytucji przydatnych w rozwoju firmy.

Punkty konsultacyjne KSU obsługują średniorocznie prawie 61 tys. klientów, czyli jeden punkt obsługuje średnio ponad pół tysiąca klientów w roku. Największym zainteresowaniem wśród klientów KSU cieszyły się informacje dotyczące możliwości uzyskania wsparcia ze środków publicznych na realizację projektów w latach 2007–2013 oraz informacje dotyczące podejmowania i wykonywania działalności gospodarczej oraz rezygnacji z jej prowadzenia. W skład oferty KSU wchodzi również usługi finansowe, w tym udzielanie pożyczek oraz udzielanie poręczeń. Dzięki nim mikro-, mali i średni przedsiębiorcy mają możliwość znalezienia finansowania rozwoju firmy. Fundusze pożyczkowe z KSU dostarczają środków, których nie można było uzyskać z banku. Tylko w pierwszym półroczu 2010 r. fundusze udzieliły 623 pożyczki na kwotę przekraczającą 54 mln zł. Fundusze poręczeniowe z KSU zabezpieczają pożyczki, kredyty, a nawet wadia przetargowe. Dzięki temu przedsiębiorcy mogą dodatkowo zabezpieczyć spłatę powstającego zobowiązania [<http://ksu.parp.gov.pl/>].

Krajowa Sieć Innowacji (KSI) to grupa przedsiębiorstw świadczących w ramach KSU usługi doradcze o charakterze proinnowacyjnym, zgodnie z określonym i badanym standardem. Standard ten określa rozporządzenie Ministra Gospodarki z dnia 24 maja 2011 r. w sprawie krajowego systemu usług dla małych i średnich przedsiębiorstw. Krajowa Sieć Innowacji KSU świadczy usługi w zakresie innowacji. Usługi te aktualnie obejmują w szczególności wykonywanie audytu technologicznego oraz obsługę procesu transferu technologii. Obecnie funkcjonują 22 ośrodki Krajowej Sieci Innowacji.

Od 1 stycznia 2008 r. w Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości funkcjonuje jeden z ośrodków sieci Enterprise Europe Network. Sieć ta, powołana w ramach Programu Ramowego na Rzecz Konkurencyjności i Innowacji (Competitiveness and Innovation Framework Programme 2007–2013 – CIP), łączy

w sobie dorobek i zalety dwóch poprzednio działających na rzecz sektora MŚP sieci (Euro Info Centre oraz Innovation Relay Centre). W skład sieci Enterprise Europe Network wchodzi prawie 600 instytucji wspierających rozwój przedsiębiorczości w Europie oraz na Bliskim Wschodzie [Przedsiębiorczość w Polsce 2011].

Od 1996 r. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości prowadzi również działalność wydawniczą. Corocznie wydawanych jest ok. 30 nowych publikacji, m.in. z zakresu przedsiębiorczości, innowacyjności, stanu sektora małych i średnich przedsiębiorstw, innowacji i technologii, rozwoju zasobów ludzkich. Ponadto PARP przygotowuje i wydaje poradniki dla przedsiębiorców, m.in. z zakresu realizacji i rozliczania projektów finansowanych ze środków Unii Europejskiej. W wyniku prowadzonych badań i analiz opracowywane są publikacje, które mają służyć jak najszerszemu gronu zainteresowanych podmiotów. Co roku opracowywany i publikowany jest *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, który w kompleksowy sposób omawia sytuację polskich MŚP w kolejnych latach oraz wskazuje główne kierunki zmian ich rozwoju. Raport wydawany jest w wersji polskiej, angielskiej i rosyjskiej. Publikacje PARP rozpowszechniane są bezpłatnie w siedzibie PARP, na konferencjach oraz drogą wysyłkową [<http://www.parp.gov.pl/>].

Do roku 2004, tj. do czasu wejścia Polski do Unii Europejskiej, pomocy dla małych i średnich przedsiębiorstw udzielały również Lasy Państwowe. Zarządzenie dyrektora generalnego Lasów Państwowych wydane w 2002 r. w sprawie usługowego wykonawstwa zadań gospodarczych w Lasach Państwowych miało na celu określenie norm i zasad współpracy jednostek organizacyjnych Lasów Państwowych z firmami leśnymi świadczącymi usługi w zakresie leśnictwa. Do zadań Lasów Państwowych należało, m.in.:

- 1) tworzenie trwałych form i warunków współpracy z firmami usługowymi;
- 2) budowanie trwałych zasad partnerskiej współpracy z poszanowaniem wzajemnych interesów, ze szczególnym uwzględnieniem ekonomicznych uwarunkowań, jako podstawy stabilizacji działalności tych firm;
- 3) tworzenie warunków rozwoju technicznego i technologicznego firm usługowych stale współpracujących z Lasami Państwowymi oraz tworzenie konkurencyjności na rynku usług leśnych;
- 4) pełnienie przez jednostki Lasów Państwowych roli czynnika inicjującego i stymulującego w procesie rozwoju rynku usług leśnych.

Po wejściu Polski do Unii Europejskiej w ramach zarządzenia nr 36 dyrektora generalnego Lasów Państwowych z dnia 16 maja 2002 r. uchylono

i dostosowano do ówczesnych uwarunkowań prawnych zarządzeniem nr 79/36A dyrektora generalnego Lasów Państwowych z dnia 14 grudnia 2004 r. wprowadzono przepisy uwzględniające przede wszystkim unormowania w zakresie działań kreujących rynek usług leśnych, a także stosowania przy zamawianiu usług przepisów ustawy *Prawo zamówień publicznych* (Dz. U. z 2004 r. Nr 19, poz. 177 ze zm.).

Działania Lasów Państwowych na rzecz rozwoju firm usługowych skupiły się na tworzeniu warunków do rozwoju technicznego i technologicznego firm stale współpracujących z Lasami Państwowymi oraz na zachowaniu i tworzeniu konkurencyjności na rynku usług leśnych. Zgodnie z postanowieniami wymienionego zarządzenia, w ramach instrumentów pomocy pozafinansowej kierownicy jednostek organizacyjnych LP powinni:

- wspierać i współuczestniczyć w organizacji różnych form szkoleń, w tym specjalistycznych (np. dla drwali motorniczych, operatorów maszyn wielooperacyjnych) dla firm usługowych oraz umożliwiać im uczestnictwo w organizowanych przez Lasy Państwowe pokazach nowoczesnych technik i technologii;
- umożliwiać dostęp do informacji o nowych technologiach pracy w leśnictwie, o zmianach zasad prowadzenia działalności w Lasach Państwowych, o pozostających w sferze zainteresowania tych firm wynikach prac naukowo-badawczych oraz o zamierzeniach związanych z różnymi formami podnoszenia kwalifikacji zawodowych;
- udzielać pomocy w staraniach o uzyskanie zewnętrznych pieniędzy środków pomocowych.

Powyższe unormowania prawne Lasów Państwowych stały się podstawą do utworzenia na szczeblu regionalnych dyrekcji LP stałych komisji, stanowiących zespoły doradcze, których zadaniem było rozwiązywanie problemów funkcjonowania rynku usług leśnych na poziomie lokalnym i w poszczególnych jednostkach organizacyjnych LP. Stałe komisje, w skład których wchodziła przedstawiciele Lasów Państwowych i przedsiębiorcy leśni, działały z różną intensywnością. Podyktowane to było przede wszystkim różną aktywnością przedsiębiorców leśnych oraz różną chęcią współpracy w zakresie wspólnego rozwiązywania problemów sektora usług leśnych przez przedstawicieli danej regionalnej dyrekcji Lasów Państwowych. W niektórych regionalnych dyrekcjach LP tradycją stały się coroczne spotkania, np. w RDLP w Szczecinie [Roman 2010b]. W innych dyrekcjach spotkania stałych komisji odbywają się niecyklicznie [Roman 2010c, 2010d].

Zespół będący organem doradczym dyrektora generalnego Lasów Państwowych do spraw współpracy Lasów Państwowych i przedsiębiorców leśnych na rzecz rozwoju sektora usług leśnych powołano zarządzeniem nr 20 z dnia 10 marca 2008 r. [Zarządzenie 2008]. Działalność zespołu miała polegać na przedstawianiu dyrektorowi generalnemu Lasów Państwowych opinii i wniosków, stanowiących propozycje rozwiązań problemów lub spraw związanych z funkcjonowaniem oraz rozwojem sektora usług, a także doskonaleniem dotychczasowej współpracy Lasów Państwowych z przedstawicielstwami środowiska przedsiębiorczości leśnej, dotyczących w szczególności:

- 1) analizy i oceny relacji jednostek organizacyjnych Lasów Państwowych z prywatnymi firmami usługowymi, zwłaszcza w obszarze kontraktowania usług leśnych;
- 2) analizy i oceny sytuacji na rynku usług leśnych, trendów i zachodzących zmian oraz opracowywania stosownych informacji z tym związanych;
- 3) poprawy warunków uzyskiwania przez firmy usługowe opłacalności prowadzonej działalności gospodarczej, umożliwiającej tym samym rozwój tych firm;
- 4) uzyskania przez przedsiębiorców leśnych statusu beneficjentów środków pomocowych Unii Europejskiej w ramach wybranych programów sektorowych lub innych instrumentów pomocowych;
- 5) funkcjonowania kryteriów lub wymagań (umownych lub przewidzianych prawem) dla firm świadczących usługi na rzecz gospodarki leśnej, poprawiających jakość i fachowość usług oraz wymagania środowiskowe;
- 6) tworzenia postępu technologicznego w leśnictwie, pozwalającego na stosowanie nowoczesnych, przyjaznych dla środowiska rozwiązań technicznych i technologicznych, bezpiecznych metod pracy oraz podnoszącego efektywność świadczonych usług;
- 7) potrzeb związanych z udostępnianiem przedsiębiorcom informacji o wdrażanych przez Lasy Państwowe nowych metodach gospodarowania, technikach i technologiach prac leśnych;
- 8) możliwości integrowania środowisk zawodowych przez organizowanie oraz udział we wspólnych przedsięwzięciach i imprezach.

W skład zespołu weszło 12 osób, po 6 osób reprezentujących Stowarzyszenie Przedsiębiorców Leśnych w Gołuchowie oraz jednostki organizacyjne Lasów Państwowych (dyrektorzy regionalnych dyrekcji Lasów Państwowych oraz nadleśniczowie). Spotkania zespołu odbywały się z różną częstotliwością, w trakcie których przedstawiciele Stowarzyszenia poruszali najbardziej istotne problemy

nurtujące środowisko przedsiębiorców leśnych. Do najczęściej powtarzających się problemów należały m.in.: wysokość stawek za usługi, kosztorysowanie i rozliczanie wykonywanych prac z zakresu zagospodarowania lasu i pozyskania drewna, czynniki zmniejszające efektywność ekonomiczną firm leśnych (np. organizacja zakresu prac przez pracowników LP), zmiany kryteriów wyłaniania wykonawców usług w drodze przetargów publicznych oraz ich właściwej organizacji przez nadleśnictwa, problem certyfikacji i licencji dla firm, umów wieloletnich, niewłaściwych praktyk stosowanych przez niektóre firmy leśne.

Przedsiębiorcy leśni wyrażają jednak różne opinie w odniesieniu do zgłaszanych postulatów pod adresem przedstawicieli LP. Ich poglądy różnią się np. w odniesieniu do wielkości i rodzaju pakietów. Przedstawiciele kierownictwa Stowarzyszenia Przedsiębiorców Leśnych postulują zwiększenie pakietów, aby obejmowały więcej niż jedno leśnictwo, co pozwoli rozwijać się dużym przedsiębiorcom oraz odstąpić od pakietów specjalistycznych w zakresie pozyskania i zrywki drewna. Tymczasem przeprowadzony sondaż wśród odwiedzających portal firmylesne.pl wskazuje, że najwięcej przedsiębiorców opowiada się za pakietami obszarowymi obejmującymi jedno leśnictwo. Mniej przedsiębiorców widzi jako dobre dla swoich firm pakiety większe, obejmujące kilka leśnictw, zaś najmniej – pakiety specjalistyczne oraz pakiety obejmujące całe nadleśnictwo [Wielkość pakietów – sonda 2010]. Należy przypuszczać, że w sondzie wzięli udział przedsiębiorcy leśni prowadzący firmy małe, które dominują w polskim sektorze leśnym. Firmy te wykonują usługi najczęściej na terenie jednego leśnictwa i, chcąc utrzymać obecny stan rzeczy, mogą obawiać się firm dużych wyposażonych w wysokowydajny sprzęt specjalistyczny. W praktyce również firmy małe, tworzące konsorcjum, po wygraniu w przetargach większych pakietów i tak później pracują każda w swoim leśnictwie. Podczas spotkań z przedsiębiorcami wyrażany jest pogląd, że „optymalnym rozwiązaniem jest, jeżeli jeden pakiet stanowi jedno leśnictwo z całym zakresem prac, gdyż takie działanie pozwala na tzw. rozproszenie ryzyka zawodowego” [Roman 2010a]. Trudno więc pogodzić przedstawiane poglądy z ideą budowania siły sektora usług leśnych na dużych firmach leśnych wyposażonych w profesjonalny sprzęt i legitymujących się certyfikatami czy licencjami.

Zespół będący organem doradczym dyrektora generalnego Lasów Państwowych do spraw współpracy Lasów Państwowych i przedsiębiorców leśnych miał istotny wpływ na treść unormowań zawartych w ostatnim zarządzeniu dyrektora generalnego Lasów Państwowych w sprawie współpracy jednostek organizacyjnych Lasów Państwowych z sektorem usług leśnych [Zarządzenie 2011].

W paragrafie 3 niniejszego zarządzenia polecono kierownikom jednostek organizacyjnych Lasów Państwowych, aby w ramach dostępnych rozwiązań prawnych oraz organizacyjnych:

- zwracać uwagę na podnoszenie poziomu jakości wykonawstwa prac leśnych oraz ich oddziaływania na środowisko leśne, zwłaszcza na obszarach chronionych;
- przy zamawianiu usług leśnych na etapie opracowywania dokumentacji przetargowej stosować oprócz ceny również inne kryteria oceny ofert dopuszczone prawem zamówień publicznych;
- szerzej wdrażać do praktyki zawieranie umów wieloletnich, które powinny stabilizować rynek usług leśnych;
- do wyceny wartości zamówień i przygotowywania specyfikacji istotnych warunków zamówienia na usługi leśne stosować katalog norm czasu dla prac leśnych z 2004 r., wprowadzony zarządzeniem nr 99 dyrektora generalnego Lasów Państwowych z dnia 21 listopada 2003 r. Rozliczanie usług leśnych może odbywać się na podstawie ww. katalogu lub innych wypracowanych i sprawdzonych rozwiązań.

W postanowieniach tych zawarto najbardziej aktualne problemy związane z funkcjonowaniem sektora usług leśnych. Wyszły one naprzeciw oczekiwaniom (przynajmniej części) przedsiębiorców leśnych. Jak pokazuje jednak praktyka, różna jest ich realizacja przez podległe jednostki organizacyjne Lasów Państwowych. Według badań przeprowadzonych przez firmę Forest Consulting Center (FCC) z Poznania, w 67 nadleśnictwach spośród 357 pojawiło się kryterium „wyposażenia technicznego” jako kryterium pozacenowe, lecz jego udział wahał się od 5% do 10%. Wymóg wyposażenia technicznego „forwarder” pojawił się w 15% pakietów (252 pakiety) objętych badaniami, z tym, że w 2% pakietów był to wymóg obligatoryjny, a opcjonalnie w 13% jako „zestaw do zrywki” [Rutkowski 2012]. Przetargi na 2012 r. zostały ocenione z dużym pesymizmem przez prezesów oddziałów Stowarzyszenia Przedsiębiorców Leśnych [Grabowska 2012]. Liczne zastrzeżenia przedsiębiorców leśnych dotyczą również sposobu rozliczeń usług leśnych, które były już wcześniej przedmiotem sporów [Malinowska 2011, Katalogi 2011].

8

Organizacje zrzeszające prywatnych przedsiębiorców leśnych w kraju i za granicą

Współpraca między przedsiębiorcami, również bezpośrednimi konkurentami na rynku, jest powszechna we współczesnej gospodarce i przynosi wiele pozytywnych efektów. Prawo do zrzeszania się gwarantują przepisy *Konstytucji RP*, które umożliwiają obywatelom równe, bez względu na przekonania, czynne prawo uczestniczenia w życiu publicznym i wyrażania zróżnicowanych poglądów oraz realizacji indywidualnych zainteresowań. Przedsiębiorcy mogą zrzeszać się w stowarzyszeniach i działać na mocy ustawy z dnia 7 kwietnia 1989 r. *Prawo o stowarzyszeniach* [Dz. U. z 1989 r. Nr 20, poz. 104, z póź. zm.]. Na podstawie przepisów ustawy stowarzyszenie jest dobrowolnym, samorządnym, trwałym zrzeszeniem o celach niezarobkowych i samodzielnie określa swoje cele, program działania i struktury organizacyjne oraz uchwała akty wewnętrzne dotyczące jego działalności.

Stowarzyszenia przedsiębiorców, jako związki pracodawców, mają również prawo do tworzenia federacji i konfederacji. Związki pracodawców, ich federacje i konfederacje są samorządne i niezależne w swej działalności statutowej od organów administracji rządowej, samorządu terytorialnego oraz innych organizacji. Podstawowym zadaniem związków pracodawców, ich federacji i konfederacji jest ochrona praw i reprezentowanie interesów, w tym gospodarczych, zrzeszonych członków wobec związków zawodowych, organów władzy i administracji

rządowej oraz organów samorządu terytorialnego [Ustawa o organizacjach pracodawców 1991].

Warto przy tym podkreślić, że w przypadku polskich przedsiębiorców (przedsiębiorcy leśni nie są wyjątkiem) można mówić o umiarkowanej chęci do zrzeszania się. Nie wierzą oni, zwłaszcza przedsiębiorcy kierujący małymi i średnimi firmami, że mogą mieć wpływ na to, co dzieje się w życiu gospodarczym kraju. A przecież, tak naprawdę, wszystko zależy od ich aktywności na tym polu.

Należy jednak pamiętać, że przedsiębiorcy uczestniczący w danym porozumieniu, przy okazji współpracy nie mogą podejmować próby maksymalizowania własnych zysków kosztem konkurencji na danym rynku, gdyż może to prowadzić do naruszenia przepisów prawa konkurencji. Różnica pomiędzy dozwoloną współpracą między podmiotami uczestniczącymi w obrocie gospodarczym a zakazanymi porozumieniami może być niekiedy bardzo nieostra⁴⁰.

Poniżej przedstawiono ważniejsze organizacje zrzeszające przedsiębiorców leśnych w kraju i za granicą.

Stowarzyszenie Przedsiębiorców Leśnych im. Mieczysława Wierzbickiego w Gołuchowie

Przemiany ekonomiczno-organizacyjne zachodzące w gospodarce leśnej na początku lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku i kształtowanie się prywatnego sektora usług leśnych w Polsce stały się impulsem do podjęcia działań zmierzających do znalezienia rozwiązań instytucjonalnych w zakresie partnerskiej

⁴⁰ Definicję zakazanych porozumień przedsiębiorców zawiera art. 81 Traktatu Ustanawiającego Wspólnotę Europejską (TWE), a także art. 4 pkt. 5 oraz art. 6 ust. 1 *Ustawy o ochronie konkurencji i konsumentów* (z dnia 16 lutego 2007 r., Dz. U. z 2007 Nr 50 poz. 331, ze zm.) (UOKiK). Art. 6 ust. 1 UOKiK stwierdza, iż zakazane są porozumienia, których celem lub skutkiem jest wyeliminowanie, ograniczenie lub naruszenie w inny sposób konkurencji na rynku właściwym. Zarówno TWE, jak i UOKiK zawierają listę przykładowych działań przedsiębiorców będących zakazanymi porozumieniami. Wśród przykładów zakazanych porozumień TWE wymienia, m.in.: ograniczanie dostępu do rynku lub eliminowanie z rynku przedsiębiorców nieobjętych porozumieniem; uzgadnianie przez przedsiębiorców przystępujących do przetargu lub przez tych przedsiębiorców i przedsiębiorcę będącego organizatorem przetargu warunków składanych ofert, w szczególności zakresu prac lub ceny; ustalanie w sposób bezpośredni lub pośredni cen zakupu lub sprzedaży albo innych warunków transakcji z innymi uczestnikami rynku; ograniczanie lub kontrolowanie produkcji, rynków, rozwoju technologicznego lub inwestycji. Główną karą za udział w zakazanym porozumieniu jest grzywna, która może zostać nałożona przez właściwy w danej sprawie organ antymonopolowy (Prezesa UOKiK lub Komisję Europejską) w wysokości do 10% rocznego obrotu przedsiębiorstwa uczestniczącego w antykonkurencyjnym porozumieniu.

współpracy nowej grupy zawodowej, tj. przedsiębiorców leśnych, z przedstawicielami głównego zleceniodawcy usług – Lasów Państwowych. W 1992 r. z inicjatywy Mieczysława Wierzbickiego powołano Komitet Założycielskiego Stowarzyszenia w skład którego, oprócz jego głównego inicjatora, weszli: Henryka Szczepanowska, Jan Kubiak, Robert Kaźmierczak i Roman Pośpiech. Komitet ten, w Sądzie Wojewódzkim w Katowicach, zarejestrował Stowarzyszenie Przedsiębiorców Leśnych z siedzibą w Pyskowicach. Po nagłej śmierci Mieczysława Wierzbickiego uchwałą Walnego Zebrania Członków w 1993 r. siedzibę przeniesiono do Gołuchowa – miejsca zamieszkania następcy założyciela, Jana Kubiaka, a Stowarzyszeniu nadano imię jego założyciela. Stowarzyszenie posiadało wówczas 17 członków (właścicieli firm leśnych), natomiast obecnie liczy 187 członków (firm) [Jeden z trzech wierzchołków 2012].

Stowarzyszenie działa na mocy ustawy z dnia 7 kwietnia 1989 r. *Prawo o stowarzyszeniach* (Dz. U. Nr 20, poz. 104, z późn. zm.) i do jego zadań statutowych należą, m.in.:

- pełna reprezentacja interesów środowiska przedsiębiorców leśnych oraz dbałość o jego należyty poziom zawodowy i etyczny;
- kształtowanie świadomości prawnej i ekonomicznej członków Stowarzyszenia oraz podnoszenie ich kwalifikacji;
- opieka nad rozwojem młodej kadry przedsiębiorców leśnych;
- występowanie wobec organów administracji państwowej oraz samorządowych, instytucji i organizacji społecznych w sprawach dotyczących interesów środowiskowych, zawodowych i społecznych członków Stowarzyszenia;
- organizowanie różnych form pomocy koleżeńskiej;
- popularyzacja nowoczesnych technologii wykonywania prac leśnych;
- podnoszenie wiedzy w zakresie bezpiecznych metod i technologii pracy w leśnictwie.

Zgodnie ze statutem najwyższą władzą Stowarzyszenia jest Walne Zebranie jego członków. Walne Zebranie wybiera organy Stowarzyszenia: 6-osobowy Zarząd Główny, 3–5-osobową Główną Komisję Rewizyjną i 8-osobowy Główny Sąd Koleżeński. Statut Stowarzyszenia przewiduje również tworzenie regionalnych kół i oddziałów Stowarzyszenia. Pozwalają one na sprawniejsze funkcjonowanie organizacji w różnych regionach kraju. Zasięg terytorialny koła lub oddziału jest ustalany przez Zarząd i najczęściej obejmuje teren jednej Regionalnej Dyrekcji Lasów Państwowych, co pozwala na tworzenie zinstytucjonalizowanych form współpracy przedsiębiorców leśnych z przedstawicielami Lasów

Państwowych. Obecnie są to Stałe Komisje funkcjonujące przy dyrekcjach regionalnych LP, w myśl Zarządzenia 36 dyrektora generalnego Lasów Państwowych [Zarządzenie 2002, 2011].

Stowarzyszenie Przedsiębiorców Leśnych aktywnie działa na arenie międzynarodowej. Jest członkiem Europejskiej Sieci Przedsiębiorców Leśnych (European Network of Forest Entrepreneurs – ENFE) oraz aktywnym członkiem organizacji Forest Stewardship Council (FSC) w Polsce. Uczestniczy w procesach certyfikacji poszczególnych obszarów leśnych, jak również w procesie tworzenia krajowych standardów certyfikacji lasów w Polsce. Stowarzyszenie jest również członkiem Międzynarodowego Stowarzyszenia Drwali, International Association Logging Championships (IALC), które zrzesza drwali z około 30 państw i organizuje m.in. mistrzostwa świata drwali.

W 2002 r. Stowarzyszenie wystąpiło z propozycją nadawania licencji (certyfikatów) jakości firmom leśnym, które poddadzą się audytowi niezależnego zespołu kontrolnego. Celem licencjonowania miało być wyłonienie firm gwarantujących świadczenie usług w zakresie gospodarki leśnej na najwyższym poziomie jakościowym, z uwzględnieniem zachowania środowiska przyrodniczego i specyfiki prac leśnych. Zgodnie z intencją jej twórców, licencja miała zapewnić firmom prawo do zawierania wieloletnich umów z nadleśnictwami i prawo do corocznego negocjowania cen za usługi. Licencjonowanie firm leśnych ma wyłącznie charakter wewnętrznych uregulowań środowiskowych. Opracowano zasady licencjonowania, a do przeprowadzania audytów, powołano – w porozumieniu z dyrektorem generalnym LP, trzy zespoły specjalistów ze szkół wyższych: ówczesnej Akademii Rolniczej w Krakowie (obecnie Uniwersytetu Rolniczego w Krakowie), Akademii Rolniczej w Poznaniu (obecnie Uniwersytetu Przyrodniczego w Poznaniu) oraz Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie. W 2005 r. opracowano ostateczną wersję dokumentu *Zasady udzielania licencji firmom świadczącym usługi w podstawowych działach gospodarki leśnej*.

Kolejnym działaniem Stowarzyszenia był udział w powołaniu Centrum Kształcenia Przedsiębiorców Leśnych (CKPL). Jest to instytucja powstała w 2003 r. w Leśnym Zakładzie Doświadczalnym Siemianice Uniwersytetu Przyrodniczego w Poznaniu (dawniej: Akademii Rolniczej im. Augusta Cieszkowskiego w Poznaniu). Jej utworzenie było odpowiedzią na zainicjowany w tym czasie proces nadawania licencji firmom świadczącym usługi na rzecz Lasów Państwowych. Celem Centrum jest podnoszenie poziomu wiedzy i kwalifikacji pracowników i kadry zarządzającej firm sektora usługowego wykonawstwa prac w leśnictwie poprzez system szkoleń [Rutkowski, Oleszkiewicz 2008].

Porozumienie Białostockie

Genezą Porozumienia Białostockiego było założenie w 1995 r. Klubu Przedsiębiorców Leśnych w Wiartlu na Mazurach. Klub powstał z potrzeby współdziałania przedsiębiorców działających na terenie Mazur. Warunkiem przynależności było osiąganie rocznych przychodów powyżej 1 mln zł (320 tys. USD). Założycielami Klubu byli również członkowie Stowarzyszenia Przedsiębiorców Leśnych w Gołuchowie. Celem działania Klubu było:

- wzajemne poznanie się lokalnych przedsiębiorców,
- współdziałanie przy realizacji umów,
- wymienianie się doświadczeniami w prowadzeniu działalności gospodarczej,
- nawiązanie kontaktów z RDLP w Białymstoku.

Członkowie Klubu byli pierwszymi w kraju, którzy doprowadzili do powstania zespołu przedstawicieli przedsiębiorców i Lasów Państwowych przy Regionalnej Dyrekcji Lasów Państwowych w Białymstoku. Zespół składał się z pracowników biura RDLP (3 osoby), nadleśniczych (3 osoby) i przedsiębiorców leśnych (2 osoby). Za cel swojej działalności przyjął wymianę informacji wpływającej na polepszenie współpracy. W krótkim czasie do zespołu dołączyli przedstawiciele SPL w Gołuchowie reprezentujący Regionalne Koło Białystok.

W 2004 r. na terenie działania RDLP w Białymstoku powstały dwa nowe stowarzyszenia: Stowarzyszenie Pracodawców Puszczy Augustowskiej oraz Stowarzyszenie Pracodawców Puszczy Boreckiej. Reprezentanci tych stowarzyszeń dołączyli do zespołu działającego przy RDLP. W dniu 5 marca 2005 r. wymienione stowarzyszenia, reprezentowane przez swoich prezesów, zawarły porozumienie nazwane „Białostockim”. Ustalono, że każdego roku przewodniczącym Porozumienia będzie inna osoba. W 2005 r. pierwszym przewodniczącym Porozumienia został Tadeusz Ostaszewski – właściciel pierwszego zakładu usług leśnych na terenie RDLP Białystok, szef firmy leśnej PUL „NORD”.

Celem Porozumienia jest ochrona praw i reprezentowanie interesów sygnatariuszy porozumienia wobec PGL Lasy Państwowe. Do jego zadań należą m.in.:

- reprezentacja na szczeblu regionalnym i krajowym społecznych i gospodarczych interesów pracodawców leśnych;
- czynne współuczestnictwo w realizacji koncepcji rynku usług leśnych;

- jednoczenie pracodawców leśnych i organizacji ich zrzeszających do realizacji wspólnych interesów;
- wspieranie zrzeszonych organizacji w realizacji ich działań statutowych;
- wypracowanie jednoznacznego stanowiska dotyczącego kwestii związanych z realizacją przez Lasy Państwowe ustawy *Prawo Zamówień Publicznych* w kontekście: a) warunków uczestnictwa w postępowaniach przetargowych, b) określenia z należytą starannością wartości zamówienia;
- stworzenie formy instytucjonalnej zrzeszającej pracodawców leśnych północno-wschodniego regionu kraju.

W 2006 r. Porozumienie Białostockie zrzeszało ponad stu przedsiębiorców leśnych. Wykształcenie zrzeszonych właścicieli firm jest wyraźnie wyższe od średniej krajowej dla przedsiębiorców leśnych. Wielu posiada ukończone studia wyższe, a nawet podyplomowe MBA, a więc są przygotowani do prowadzenia dużo większych firm niż większość przedsiębiorców. Porozumienie dostarcza RDLP w Białymstoku rzetelne analizy nt. perspektyw rozwoju usług leśnych, informuje o zagrożeniach na rynku pracy, przedstawia kalkulacje rentowności działalności firm różnej wielkości.

Niemieckie organizacje zrzeszające przedsiębiorców leśnych

Przedsiębiorcy leśni świadczący usługi na rzecz gospodarki leśnej i przemysłu drzewnego w Niemczech tworzą samodzielną grupę zawodową, która stała się integralną częścią społeczności niemieckich leśników. Przedsiębiorcy prywatni zrzeszeni są w wielu organizacjach.

Największymi organizacjami broniącymi ich interesów są: Federacja Stowarzyszeń Przedsiębiorców Leśnych (Bundesarbeitsgemeinschaft der Verbände forstwirtschaftlicher Lohnunternehmer – BAFL) oraz Niemieckie Stowarzyszenie Przedsiębiorców Leśnych (Deutscher Forstunternehmer-Verband e.V. Bundesverband – DFUV) założone 31 marca 2001 r. w Brunzswiku. DFUV jest kontrahentem IG BAU (Industriegewerkschaft Bauen-Agrar-Umwelt)⁴¹, członkiem niemieckiej Rady Leśnictwa (DFWR), organizacji PEFC i Europejskiej Sieci Przedsiębiorców Leśnych (ENFE).

⁴¹ Skrót IG BAU; pol. Przemysłowy Związek Zawodowy Budownictwo-Rolnictwo-Środowisko – niemiecki związek zawodowy powstały 1 stycznia 1998 r. z połączenia IG Bau-Steine-Erden oraz Gewerkschaft Gartenbau, Land- und Forstwirtschaft. Jego siedziba mieści się w Frankfurtie n. Menem.

Głównym zadaniem Stowarzyszenia jest ochrona interesów branży leśnej w polityce, gospodarce i społeczeństwie. Wraz z IG BAU uczestniczy ono w promocji szkoleń branżowych i w procesie ustalania płacy minimalnej. Z usług Stowarzyszenia korzystają jego członkowie na podstawie porozumień ramowych oraz poprzez okresowe informacje techniczne i public relations. DFUV reprezentuje i promuje zawód wykonawcy usług leśnych w leśnictwie i przemyśle drzewnym na całym terytorium Republiki Federalnej Niemiec.

Działania Niemieckiego Stowarzyszenia Przedsiębiorców Leśnych obejmują m.in.:

- jednolity rozwój sektora usług leśnych na terenie całych Niemiec,
- podnoszenie kwalifikacji zawodowych właścicieli i pracowników firm leśnych,
- uzyskiwanie znaku jakości prac leśnych z uwzględnieniem standardów zrównoważonej gospodarki leśnej,
- porady i doradztwo dla członków Stowarzyszenia,
- promowanie ergonomicznych i ekonomicznych technologii prac leśnych,
- atrakcyjne public relations,
- zapewnienie członkom równych szans w konkutowaniu na rynku usług.

Niemieckie Stowarzyszenie Przedsiębiorców Leśnych (DFUV) skupia prawie 1800 firm członkowskich i około 10 tys. pracowników, w tym około 80% firm członkowskich posiada certyfikat. Przeciętne przedsiębiorstwo leśne zatrudnia 5–6 pracowników stałych [www.igbau.de].

Europejska Sieć Przedsiębiorców Leśnych (ENFE)

Organizacja zrzesza stowarzyszenia przedsiębiorców branży leśnej i przemysłu leśnego z wielu krajów w Europie. Członkami wspierającymi mogą być firmy, organizacje i osoby, które pragną wspierać finansowo oraz świadczyć pracę na rzecz Sieci. ENFE jest organizacją politycznie neutralną i niekomercyjną, a w swoich założeniach programowych zobowiązała się do przestrzegania prawa i przepisów krajowych oraz konwencji międzynarodowych.

Do statutowych celów Europejskiej Sieci Przedsiębiorców Leśnych należy:

- reprezentacja przedsiębiorców sektora leśnego w krajach europejskich i w Unii Europejskiej oraz w leśnych europejskich i międzynarodowych organizacjach społecznych, pracowniczych oraz politycznych;
- opracowanie wspólnych standardów zarządzania jakością;

8. Organizacje zrzeszające prywatnych...

- przekazywanie praktycznych wskazówek w zakresie działalności przedsiębiorstw leśnych, szczególnie w celu poprawy bezpieczeństwa i higieny pracy w leśnictwie;
- rozwój kształcenia i szkolenia w zakresie bezpieczeństwa firm i miejsc pracy oraz rozwoju standardów edukacji i szkolnictwa leśnego;
- udział w programach badawczych i rozwojowych;
- wsparcie przedsiębiorstw leśnych we współpracy transgranicznej w celu promowania mobilności w Europie, z uwzględnieniem uczciwej konkurencji;
- poprawa dialogu w ENFE między stowarzyszeniami przedsiębiorców leśnych, związkami zawodowymi i stowarzyszeniami pracodawców.

Cele te ENFE zamierza osiągnąć poprzez: a) wprowadzenie okresowych usług informacyjnych o charakterze ogólnoeuropejskim w formie elektronicznej i drukowanej, b) kontynuację zbierania danych na temat znaczenia wykonawcy gospodarki leśnej w Europie oraz znaczenia i roli stowarzyszeń przedsiębiorców leśnych w każdym z krajów członkowskich, c) identyfikację problemów, które można rozwiązać poprzez wspólne działania stowarzyszeń przedsiębiorców leśnych oraz współpracę w zakresie badań naukowych prowadzonych przez instytucje badawcze, d) identyfikację możliwości i inicjatyw, które mogą poprawić rentowność małych i średnich przedsiębiorstw leśnych.

Zakończenie

Przyszłość i dalszy rozwój sektora usług leśnych należy rozważać w dwóch aspektach związanych z działalnością firm leśnych: w małej i dużej skali. Pierwszy sprowadza się do zasady „najpierw myśl na małą skalę”, co odnosi się do specyfiki firm leśnych i ich rozwoju, ściśle powiązanego z tym, co dzieje się w gospodarce leśnej Polski. Drugi wynika z działań podejmowanych w gospodarce narodowej oraz Unii Europejskiej na rzecz rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP), do których należy zaliczyć również firmy świadczące usługi leśne. Działania w mikro- i makroskali, na wielu płaszczyznach oraz w bliższej i dalszej perspektywie, mogą się pokrywać oraz wzajemnie uzupełniać.

Polska, jako członek Unii Europejskiej, aktywnie współtworzy europejską politykę gospodarczą, uwzględniając zarazem własne priorytety. Polityka unijna określona została m.in. przez tzw. ogólne wytyczne polityki gospodarczej, strategię lizbońską oraz przyjętą w czerwcu 2010 r. strategię „Europa 2020”. Definiują one priorytety, które powinny być uwzględniane w polityce krajowej. W przyjętej strategii silnie akcentuje się działania związane z innowacyjnością, które są skoncentrowane na trzech współzależnych i wzajemnie uzupełniających się obszarach priorytetowych: inteligentnym wzroście – oznaczającym rozwój gospodarki opartej na wiedzy i innowacjach, trwałym zrównoważonym wzroście – czyli wspieraniu gospodarki niskoemisyjnej, efektywniej korzystającej z zasobów i konkurencyjnej, oraz wzroście sprzyjającym włączeniu społecznemu – oznaczającym

wspieranie gospodarki charakteryzującej się wysokim poziomem zatrudnienia i zapewniającej spójność gospodarczą, społeczną i terytorialną.

Przykładem mogą być działania na rzecz rozwoju szeroko rozumianej przedsiębiorczości, które są określone przez politykę wspólnotową i wpisują się w rozwiązania przyjmowane na poziomie krajów członkowskich. Konieczność zapewnienia mikro-, małym i średnim przedsiębiorstwom optymalnych możliwości funkcjonowania i rozwoju jest uzasadniona dzięki roli, jaką odgrywają one w gospodarce poszczególnych krajów członkowskich. W związku z tym, Komisja Europejska w dniu 25 czerwca 2008 r. opublikowała komunikat *Think Small First. A Small Business Act for Europe* COM (2008) 394 (SBA), zawierający projekt spójnej strategii wobec małych i średnich przedsiębiorstw, przedstawiający propozycje konkretnych działań, które są realizowane zarówno na poziomie wspólnotowym, jak i krajowym.

Polska, jako członek Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD), aktywnie działa w obszarze polityki przedsiębiorczości. Centrum Przedsiębiorczości, Małych i Średnich Przedsiębiorstw i Rozwoju Lokalnego (*Centre for Entrepreneurship, SMEs and Local Development* – CFE), działające przy OECD, w 2009 r. na zlecenie Ministra Gospodarki przeprowadziło przegląd polityki dotyczącej rozwoju przedsiębiorczości oraz małych i średnich przedsiębiorstw na poziomach centralnym i regionalnym w Polsce. Celem przeglądu, zakończonego w IV kwartale 2009 r., była ocena jakości polityki na rzecz przedsiębiorczości, zbadanie spójności działań prowadzonych na poziomach centralnym i regionalnym oraz opracowanie rekomendacji służących lepszemu ukierunkowaniu interwencji publicznej ze strony państwa. W ramach studium, poza diagnozą obecnej sytuacji, OECD zaproponowała szczegółowe rozwiązania i rekomendacje, które mogą stać się w przyszłości podstawą do wypracowania założeń nowoczesnej polityki wobec przedsiębiorstw i rozwoju przedsiębiorczości w Polsce.

Ramy pożądanej polityki rozwoju przedsiębiorczości są określone przez średnio- i długookresowe wyzwania stojące przed polskimi przedsiębiorstwami, ale również przez bieżące potrzeby, w tym zwłaszcza te związane z obecnym spowolnieniem gospodarczym. Jednocześnie polityka wobec przedsiębiorstw jest coraz silniej uwarunkowana zobowiązaniami wspólnotowymi oraz doświadczeniami i współpracą na różnych forach, np. OECD.

Rozwojowi przedsiębiorczości leśnej w przyszłości sprzyjać również będzie stworzenie systemu kształcenia i doskonalenia zawodowego przedsiębiorców leśnych, w tym np. stworzenie systemu szkolenia operatorów maszyn

wieloperacyjnych. Wzrost liczby harwesterów i forwarderów, pracujących głównie w lasach będących pod zarządem Lasów Państwowych, będzie wymagać dobrze przygotowanych operatorów wysokowydajnych maszyn, rekrutujących się z pracowników firm leśnych, jak i z uczniów techników leśnych. Konieczna jest standaryzacja dotychczasowych programów szkolenia operatorów maszyn, a także zwiększenie liczby ośrodków prowadzących takie szkolenia. Obecne ośrodki, tj. Ośrodek Szkolenia Przedsiębiorców Leśnych w Siemianicach oraz przy nadleśnictwach Gidle i Dąbrowa, nie zapewnią wystarczającej w przyszłości liczby dobrze przygotowanych operatorów. Dla wzmocnienia współpracy pomiędzy różnymi ośrodkami szkoleniowymi być może wskazane będzie w przyszłości ich zrzeszenie w jednolitą sieć edukacyjną, która, jako jeden z elementów otoczenia biznesu leśnego, zapewniałaby mu wysoką jakość świadczonych usług.

Kolejnym obszarem wspierania biznesu leśnego powinno być promowanie wśród przedsiębiorców leśnych wiedzy z zakresu zarządzania strategicznego firmą, aby plan rozwoju firmy nie tylko istniał „w głowach” przedsiębiorców, lecz także był sformalizowany w postaci dokumentu. Znajomość jego treści wywiera pozytywny, mobilizujący wpływ na pracowników firmy, obawiających się o swoją przyszłość, a także na kontrahentów biznesowych firmy (np. jednostki organizacyjne Lasów Państwowych, dostawców sprzętu, inne firmy współpracujące). Dla samych przedsiębiorców leśnych zarządzających firmami leśnymi opracowany plan rozwoju powinien stanowić „mapę drogową”, którą firma powinna wykorzystywać w prowadzeniu działalności gospodarczej.

Powyższy problem wiąże się z koniecznością budowania otoczenia wspierającego przedsiębiorczość leśną. Partnerami w takim systemie kooperacyjnym powinni być zarówno przedsiębiorcy leśni współpracujący ze sobą, jak też kadra naukowa i dydaktyczna średnich i wyższych szkół leśnych oraz pracownicy instytucji naukowo-badawczych, a także przedstawiciele Lasów Państwowych.

Wydaje się, że w przyszłości nieuniknionym procesem związanym ze współpracą na osi sektor usług leśnych – Lasy Państwowe będzie certyfikowanie/licencjonowanie podmiotów gospodarczych świadczących usługi na rzecz polskiej gospodarki leśnej. Nasza gospodarka leśna, która stała się elementem gospodarki leśnej Unii Europejskiej, wykazuje w tym względzie nadal istotne zapóźnienia w porównaniu np. z gospodarką leśną Niemiec czy Szwecji. Lasy Państwowe poddają się procesowi certyfikowania lasów i powinno stać się oczywiste, że w certyfikowanych lasach wykonawstwem prac leśnych powinny zajmować się certyfikowane podmioty gospodarcze. Licencjonowanie firm leśnych jest bowiem skutecznym narzędziem wpływającym na jakość rynku usług leśnych,

zapewniając przy tym wyższą wartość dodaną funkcji lasów. W stworzeniu systemu certyfikowania/licencjonowania wykonawców prac leśnych inicjująca rola powinna należeć do głównego zleceniobiorcy usług, tj. do Państwowego Gospodarstwa Leśnego Lasy Państwowe. Wiadomo również, że wymóg wykazania się certyfikatem przez wykonawców prac przy składaniu ofert na swe usługi wiązałby się z koniecznością rekompensaty (przynajmniej częściowej) kosztów uzyskania takich certyfikatów przez Lasy Państwowe. Niewielkie zainteresowanie firm leśnych licencjonowaniem wynika z braku wymogu posiadania takich licencji i wpływu tego faktu na uzyskiwanie zleceń i ich wymiar finansowy. Aby to zmienić, należy rozważyć stworzenie systemu certyfikowania/licencjonowania firm leśnych, określić podstawowe kryteria merytoryczne uzyskania licencji, warunki odpłatności za jej uzyskanie oraz podmioty udzielające certyfikatów/licencji. Uzasadnione wydaje się włączenie w ten proces techników leśnych, wybranych tak, aby ich rozmieszczenie ułatwiło do nich dostęp przedsiębiorcom skupionym w danym regionie kraju.

Mając na względzie powyższe rozważania wynikające z ogólnych przesłanek rozwoju przedsiębiorczości w Polsce, uwarunkowań polityki Unii Europejskiej, procesu globalizacji gospodarek narodowych, a także zmian w polskiej gospodarce leśnej, poniżej nakreślono kilka kierunków i scenariuszy potencjalnego rozwoju sektora usług leśnych w przyszłości.

1. „Usługi bez granic”. Ten kierunek rozwoju jest wynikiem zmian w otoczeniu makroekonomicznym leśnej gospodarki Polski. Swobodny przepływ kapitału, ludzi i usług oraz nadmiar zdolności produkcyjnych firm leśnych spowoduje, że firmy te będą podejmować pracę w miejscach, gdzie ich zasoby produkcyjne zostaną bardziej efektywnie wykorzystane. Już obecnie polskie firmy leśne świadczą usługi leśne w krajach Europy wschodniej (np. na Litwie i Białorusi), pracują również w Niemczech; natomiast w polskich firmach są zatrudniani operatorzy maszyn z Finlandii, gdyż stawki z zakresu pozyskania drewna są w obu tych krajach na zbliżonym poziomie. Zainteresowanie polskim rynkiem usług leśnych wykazują również firmy leśne z Republiki Czeskiej, a także, choć w mniejszym zakresie, z Niemiec.
2. „Kurczenie” się sektora usług leśnych. Będzie to po części skutek oddziaływania przyjętych przez Polskę konwencji międzynarodowych. Proces ten będzie następował na skutek ograniczania wolumenu prac leśnych, spowodowanego ekologizacją działań gospodarki leśnej, tj. wdrażaniem europejskiej sieci ekologicznej Natura 2000 (ESE N2000), wprowadzaniem

odnowień naturalnych, rezygnacją lub znaczną modyfikacją niektórych bardzo kosztownych prac z zakresu zagospodarowania lasu. Ograniczenie wolumenu prac leśnych nastąpi również w wyniku rezygnacji Lasów Państwowych, głównego zleceniodawcy usług, z prowadzenia gospodarki leśnej na niektórych obszarach leśnych, np. z pozyskiwania surowca drzewnego z terenów trudno dostępnych oraz zagospodarowywania tych terenów. Przykładem tego procesu są niektóre tereny nadleśnictw „bieszczadzkich”, gdzie przychody ze sprzedaży drewna w niewielkiej części pokrywają koszty pozyskania i zrywki drewna oraz zagospodarowania lasu.

3. Zamiana konsumentów usług na „prosumentów”. Dotychczasowi odbiorcy usług – konsumenci – z czasem stawać się będą ich „prosumentami”, czyli nabywcami, których nie będzie zadowalać usługa standardowa, lecz zaczną aktywnie oddziaływać na kształt i tworzenie usług oraz sposób ich oferowania. Nastąpi indywidualizacja zamówień i kompleksowość usług świadczonych przez firmy leśne (dostosowywanie środków technicznych, technologii świadczonych usług, czasu wykonania itp. do potrzeb odbiorcy usług).
4. Przejęcie przez firmy leśne niektórych zadań administracji leśnej. Potrzeba redukcji kosztów administracyjnych w Lasach Państwowych spowoduje zlecenia firmom zewnętrznym części zadań dotychczas wykonywanych przez administrację leśną, jak np. manipulacji i odbioru pozyskanego drewna czy wyznaczania drzew do wycinki. Również wprowadzenie na szerszą skalę maszyn wielooperacyjnych do pozyskiwania drewna spowoduje zmniejszenie zatrudnienia w nadleśnictwach (podczas gdy pozyskanie drewna stanowi obecnie w rocznym bilansie czasu pracy leśniczych prawie 40%).
5. Szersze zastosowanie maszyn wielooperacyjnych. Proces ten nastąpi na skutek m.in.: stopniowego ograniczania prac ręcznych w użytkowaniu głównym lasu, narastającego braku rąk do pracy w gospodarce leśnej, migracji ludności ze wsi do miast oraz wzrostu wydajności pracy przy zastosowaniu maszyn wielooperacyjnych (np. w Szwecji w ciągu ostatnich 40 lat wzrosła ponad dziesięciokrotnie wydajność pracy dzięki zastosowaniu maszyn wielooperacyjnych).
6. Wzrost wiedzy interdyscyplinarnej i samodzielności w podejmowaniu decyzji oraz wysokich kompetencji personelu firm. Takie cechy personelu wymusi wzrost udziału najnowszej techniki (maszyn wielooperacyjnych) oraz konieczność świadczenia usług na najwyższym poziomie

jakościowym; z czasem będą musiały nastąpić również zmiany w zawodowym szkolnictwie leśnym (np. przekształcenie niektórych techników leśnych w szkoły dla robotników – na wzór gospodarki leśnej Niemiec).

7. Wpływ prywatnego sektora usług na sytuację finansową Lasów Państwowych. Uwarunkowania rozwoju sektora usług mają i będą miały w przyszłości jeszcze większy wpływ na zakres samofinansowania się Lasów Państwowych. Obecnie, dzięki zlecaniu usług przez nadleśnictwa obcym wykonawcom, efektywność gospodarki leśnej jest lepsza niż wówczas, gdy te same prace wykonywane były przez robotników własnych nadleśnictw. W przyszłości jednak być może nastąpi powrót do tradycyjnych, choć jednocześnie kosztownych rozwiązań z zakresu organizacji wykonawstwa zadań w ramach jednostek organizacyjnych Lasów Państwowych. Większość nadleśnictw, przekazując realizację zadań gospodarczych wykonawcom obcym, nie zachowała bowiem progu bezpieczeństwa wykonawczego – nie utrzymuje własnych sił i środków technicznych, które pozwoliłyby zabezpieczyć się przed zmonopolizowaniem przez firmy. Obecnie wykonawcy obcy realizują prawie 100% zadań gospodarczych nadleśnictw. Wydaje się, że wysoka stopa bezrobocia w Polsce oraz ograniczone możliwości zatrudnienia za granicą nie stwarzają dla Lasów Państwowych zagrożenia dyktatem cenowym ze strony prywatnego sektora usług. Ponadto „bariery wyjścia” z sektora usług leśnych są dla firm leśnych wyposażonych w trudne do sprzedaży maszyny specjalistyczne nadal wysokie, a specjalistyczna wiedza i poziom wykształcenia większości przedsiębiorców leśnych nie predysponuje ich do opuszczenia tego sektora.

Powrót PGL LP w przyszłości do droższych, tradycyjnych rozwiązań z zakresu wykonawstwa zadań byłby możliwy w przypadku braku konkurencji na rynku usług leśnych. Wówczas nadleśnictwa, nie mogąc zrealizować zadań gospodarczych, zmuszone będą do zatrudniania własnych robotników i posiadania własnych środków technicznych. Oparcie wykonawstwa zadań na własnych siłach i środkach technicznych spowoduje istotny wzrost kosztów działalności nadleśnictw, co przy złej koniunkturze na rynku drzewnym może przyczynić się do utraty samodzielności finansowej Lasów Państwowych.

Bibliografia

- Adamczewski P. 2001: Internet w praktyce biznesu. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Allgemeine Geschäftsbedingungen für die Durchführung von forstlichen Unternehmerarbeiten im Staatswald des Landes Nordrhein-Westfalen. 2010: AGB Forst NRW. Landesbetrieb Wald und Holz Nordrhein-Westfalen. Stand 26.04.2010.
- Analiza efektywności wykorzystania przez prywatnych usługodawców środków trwałych zakupionych z udziałem środków finansowych Lasów Państwowych. 2003: ORW LP Bedoń.
- Analizy działalności gospodarczej Lasów Państwowych za lata 1961–1985. 1962-1986: NZLP, Warszawa.
- Aniszewska G. (opr.) 2001: W poszukiwaniu przedsiębiorczości (Przegląd czasopism zagranicznych). *Przegląd Organizacji*, nr 4: 42.
- Ansoff H.I. 1985: Zarządzanie strategiczne. PWN, Warszawa.
- ARiRM 2011: Poradnik dla beneficjentów. Działanie 312 „Tworzenie i rozwój mikroprzedsiębiorstw”. Program Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007-2013 (PROW 2007-2013). ARiRM, Warszawa.
- Balcerowicz E. 2002: Mikroprzedsiębiorstwa. Sytuacja ekonomiczna, finansowanie, właściciele. CASE, Warszawa.
- Banach L. 2010: Wybrane zagadnienia dotyczące nowych proekologicznych rozwiązań technicznych i technologicznych w gospodarstwie leśnym oraz rozwój sektora usług leśnych w RDLP w Zielonej Górze. Forum Leśne Człowiek – Las – Drewno, Targi EKO-LAS, Mostki k. Świebodzina, 9-11 września 2010 r.
- Belaenko A.P., Rusova I.G. 1998: Dynamika lesnego dochoda. *Lesnoe Chozajstvo*, 3: 46-48.
- Bielawska A. 1992: Znaczenie małych firm dla rozwoju gospodarczego. *Ekonomista*, 3: 465–468.

- Birley S. 2002: Attitudes of Owner-Managers' Children Towards Family and Business Issues, *Entrepreneurship. Theory and Practice*, 26(3), 5-19.
- Blaug M. 1995: Metodologia ekonomii. PWN, Warszawa.
- Bławat F. (red.) 2004: Przetwarzanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw. Scientific Publishing Group, Gdańsk.
- Borrmeister U., Hempfling U. 1997: Lohnunternehmer in der sächsischen Forstwirtschaft. *AFZ\Wald*, 9: 464-467.
- Brock W., Evans D. 1989: Small Business Economics, *Small Business Economics*, 1: 7-20.
- Brockhaus R.H., Horwitz P.S. 1986: The Psychology of the Entrepreneur, w: The Art and Science of Entrepreneurship. Kent C.A., Sexton D.L., Smilor R.W. (eds), Ballinger, Cambridge, Mass.
- Brüderl J., Preisendörfer P., Ziegler R. 1992: Survival chances of newly founded business organizations. *American Sociological Review*, 57: 227-242.
- Bugiel J. (red.) 1987: Socjologia i psychologia pracy. PWN, Warszawa.
- Bussiek J. 1994: Informationsmanagement im Mittelstand. Gabler, Wiesbaden, 21.
- Chandler A.D. 1970: Strategy and Structure. Chapters in the History of the American Industrial Enterprise, The MIT Press, Massachusetts Institute of Technology, London.
- Chmiel J. 2002: Statystyka mikroprzedsiębiorstw w latach 1993-2000. w: Balcerowicz E. (red.) Mikroprzedsiębiorstwa – sytuacja ekonomiczna, finansowanie, właściciele, CASE, Warszawa, s. 54-57.
- Cichomski B., Sawiński Z. 1994: Wiarygodność wyników badań nad czytelnictwem dzienników. Ekspertyza. Instytutu Studiów Społecznych, Uniwersytet Warszawski. Warszawa, 1-48.
- Cliff J.E. 1998: Does One Size Fit All? Exploring the Relationship between Attitudes towards Growth, Gender, and Business Size, *Journal of Business Venturing*, 13(6): 523-542.
- Coase R. 1986: The Economic Nature of the Firm, Cambridge University Press, Cambridge.
- Czynniki wpływające na przeżywalność firm sektora MŚP [<http://een.org.pl/index.php/rynek-wewnetrzny2/articles/z dnia 5 lipca 2012 r.>]
- Data J. 2000: Prywatyzacja gospodarczej działalności nadleśnictw w świetle ustawy o lasach z 28 września 1991 r. na przykładzie RDLP Szczecin. Maszynopis rozprawy doktorskiej wykonanej na Wydziale Leśnym Akademii Rolniczej im. Augusta Cieszkowskiego w Poznaniu. Poznań.
- Dawidziuk J. 2003. Strategiczne kierunki rozwoju Lasów Państwowych, *Przemysł Drzewny*, R. 54 nr 1, s. 3-5.
- DGLP 1991: Prywatyzacja prac leśnych: Wytyczne ramowe Dyrekcji Generalnej Lasów Państwowych, Warszawa.
- DGLP 1995: Prywatyzacja działalności gospodarczej nadleśnictw. Wytyczne ramowe Dyrekcji Generalnej Lasów Państwowych, Warszawa.
- DGLP 2012: Sprawozdanie finansowo-gospodarcze za 2011 rok Państwowego Gospodarstwa Leśnego „Lasy Państwowe”. Dyrekcja Generalna Lasów Państwowych, Warszawa.
- Dittmann P. 2003: Prognozowanie w przedsiębiorstwie. Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

- Domański C., Szreder M. 2012: Demografia oderwana od populacji ludzkiej? *Wiadomości statystyczne*, 6: 36-39.
- Dominiak P. 2005: Sektor MŚP we współczesnej gospodarce, PWN, Warszawa.
- Drucker P.F. 1992: Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady. PWN, Warszawa: 1-285.
- Drucker P.F. 1994: Menedżer skuteczny. „Nowoczesność”, Akademia Ekonomiczna w Krakowie. Czytelnik, Warszawa: 1-189.
- Drucker P.F. 1995: Zarządzanie w czasach burzliwych. „Nowoczesność”, Akademia Ekonomiczna w Krakowie. Czytelnik, Warszawa: 1-231.
- Drucker P.F. 1998: Praktyka zarządzania, „Czytelnik” – „Nowoczesność”, Warszawa – Kraków.
- Drucker P.F. 2004: Natchnienie i fart, czyli innowacja i przedsiębiorczość, Studio Emka, Warszawa.
- Duraj J. 2000: Podstawy ekonomiki przedsiębiorstw. PWN, Warszawa.
- Dzieje lasów, leśnictwa i drzewnictwa w Polsce. 1965: Praca zbiorowa, PWRiL, Warszawa.
- Edukacja dla Europy. Raport Komisji Europejskiej. 1999: Elipsa, Warszawa.
- Einkommensteuer – Durchführungsverordnung in der Fassung der Bekanntmachung von 10.05.2000 mit späteren Änderungen (BGB I. 2000, I S. 717).
- Einkommensteuergesetz 1988 (EStG 1988), BGBl. 400/1988, z późn. zm.
- Einkommensteuergesetz in der Fassung der Bekanntmachung von 19.10.2002, I 4210 mit späteren Änderungen (BGB I. 2003 I S. 179).
- Eisenhardt K.M., Schoonhoven C.B. 1990: Organizational Growth: Linking Founding Team, Strategy, Environment and Growth among U.S. Semiconductor Venture, *Administrative Science Quarterly*, 35: 3.
- Empfehlung der Kommission vom 6 Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen (Bekannt gegeben unter Aktenzeichen K (2003) 1422, 2003/361/EG).
- Esteve-Perez S., Mañez-Castillejo J.A. 2006: The resource-based theory of the firm and firm survival, *Small Business Economics*, 30: 231-249.
- Fonder W. 2009: Znaczenie oraz kierunki i problemy rozwoju funkcji produkcyjnych gospodarki leśnej w PGL LP. w: Leśnictwo wielofunkcyjne – stan obecny i przyszłość, Instytut Badawczy Leśnictwa, Sękocin Stary: 29-48.
- Frank M. 1988: An intertemporal model of industrial exit, *Quarterly Journal of Economics*, 103: 333-344.
- Gabrusiewicz W. 1995: Istota rozwoju przedsiębiorstwa. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu*, 225.
- Gerold D. 2001: Betreuung des Privatwaldes durch private Consultingunternehmen. *AFZ\Wald*, 19, s. 991-993.
- Gibb A., Davis L. 1990: In Pursuit of Frameworks for the Development of Growth Models of the Small Business, *International Small Business Journal*, 9, 1: 15-31.
- Girjaev M.D. 1997: Problemy lesopolzovaniya v usloviyakh rynka. *Lesnoe Khozjajstvo*, 3: 2-5.
- Girjaev M.D. 1998: Gosudarstvennoe regulirovanie lesnykh otnošenii. *Lesnoe Khozjajstvo*, 2: 2-5.
- Glusek 1997: Formy organizacyjne firm prywatnych i zakres ich działalności w Lasach Państwowych. Praca magisterska wykonana w Katedrze Ekonomiki Leśnictwa SGGW, Warszawa.

- Godlewski G.M. 2012: Kształtowanie modelu leśnictwa – podstawowej komórki organizacyjnej w nadleśnictwie. Rozprawa doktorska wykonana w Instytucie Badawczym Leśnictwa w Sękocinie Starym.
- Gołos P., Chrościcka K., Gaca L., Janeczko K., Piekutin J., Ślęzak G. i in. 1999: Znaczenie społeczno-ekonomiczne nadleśnictw Puszczy Białowieskiej dla gospodarki regionu – międzysektorowe przepływy w 1998 r. Maszynopis w Instytucie Badawczym Leśnictwa, Sękocin Stary: 1-44.
- Grabowska K. Jak poszły przetargi na 2012 rok? *Nowa Gazeta Leśna*, 2.
- Gregory B.T., Rutherford M.W., Oswald S., Gardiner L. 2005. An Empirical Investigation of the Growth Cycle of Small Firm Financing, *Journal of Small Business Management*, 43(4): 382-393.
- Greiner L. 1972: Evolution and Revolution as Organizations Grow, *Harvard Business Review*, July/August: 37-46.
- Grodecki J. 2008: Sektor usług leśnych w warunkach zmieniającego się rynku pracy. w: Aktualne uwarunkowania rozwoju sektora usług leśnych – dotacje europejskie, technologie, kadry. Centrum Kształcenia Przedsiębiorców Leśnych – Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu, Kolegium Runego: 1-8.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K. 2002: Innowacyjność w technice i technologii źródłem przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw, Instytut Funkcjonowania Gospodarki Narodowej, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa, 67-69.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K. 2004: Konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce oraz na rynku europejskim. w: Adamczyk J., Bartkowiak P. (red.), Determinanty małych i średnich przedsiębiorstw Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa.
- Gruszecki T. 1994: Przedsiębiorca w teorii ekonomii, Wyd. CEDOR, Warszawa.
- Grzywacz A. 2004: Możliwości zatrudnienia absolwentów średnich i wyższych szkół leśnych w prywatnym sektorze usług leśnych. *Sylwan*, 5: 41–49.
- Gudkova S. 2008: Rozwój małych przedsiębiorstw. Wiedza, sieci osobistych powiązań, proces uczenia się. Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Gurgul S. 2000: Prawo upadłościowe i układowe. Wprowadzenie, Wydawnictwo C.H. BECK, Warszawa.
- GUS 1964 i 1965. 1966. Statystyka Polski – Materiały Statystyczne. Statystyka leśnictwa z 1964 i 1965. 1966. GUS, Warszawa.
- GUS 1974: Statystyka Polski nr 25. Leśnictwo 1974. GUS, Warszawa.
- GUS 1992: Leśnictwo w 1991 r. Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.
- GUS 2001: Leśnictwo 2001. Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.
- GUS 2007. Leśnictwo 2006. Warszawa.
- GUS 2007: Baza Danych Lokalnych. Główny Urząd Statystyczny 2007, www.stat.gov.pl.
- GUS 2008: Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w 2003-2007 r., Warszawa
- GUS 2009: Leśnictwo 2009. Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.
- GUS 2009: Warunki powstania i działania oraz perspektywy rozwojowe polskich przedsiębiorstw powstałych w latach 2003–2007, Warszawa, <http://www.stat.gov.pl/>
- GUS 2010: Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2008 r., Warszawa.
- GUS 2012: Prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych w 2011 r. Informacje i opracowania statystyczne, Warszawa: 1-48.

- Gzyl K. 2006: Austriacki system podatkowy a wsparcie małych i średnich przedsiębiorstw. w: Mikołajczyk B. (red.), *Finansowe uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw z uwzględnieniem sektora MŚP*. Wyd. Difin, Warszawa.
- Hadasik D. 1998: Upadłość przedsiębiorstw w Polsce i metody jej prognozowania, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Hébert R.F., Link A.N. 1989: In search of the meaning of entrepreneurship, *Small Business Economics*, 1: 39-49.
- Heuss K. 1965: *Allgemeine Markttheorie*, Tilbingen.
- Hockuba Z. 1993: Gospodarka chaosu. Transformacja a regulacja ekonomiczna. *Ekonomista*, 4: 407-422.
- Hybka M.M. 2006: Dodatek inwestycyjny i podwyższone stawki amortyzacji jako instrumenty stymulowania inwestycji przedsiębiorstw w Niemczech. w: Mikołajczyk B. (red.), *Finansowe uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw z uwzględnieniem sektora MSP*. Difin, Warszawa.
- Ilu Polaków ma w domu komputer i internet? <http://www.internetstats>, dostęp z dnia 7 maja 2009 r.
- Internet – ojczyzna małych i średnich firm. <http://www.supermarketing.pl>, dostęp z dnia 7 maja 2009 r.
- Iwanicka E. 2009: Połowa reklamowych budżetów małych firm trafia do Internetu. <http://msp.money.pl>, dostęp z dnia 7 maja 2009 r.
- Iwin J., Niedzielski Z. 2002: Rzeczowy majątek trwały. Amortyzacja i inwestycje rzeczowe w finansach przedsiębiorstw. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Janiuk I. 2004: Strategiczne dostosowanie polskich małych i średnich przedsiębiorstw do konkurencji europejskiej. Wyd. Difin, Warszawa.
- Jasiński A. 2009: Innowacje małych i średnich przedsiębiorstw w świetle badań empirycznych. PROMOCJA XXI, Warszawa.
- Jeden z trzech wierzchołków trójkąta. 2012: *Głos Lasu*, 6.
- Jeżak J., Popczyk, W., Winnicka-Popczyk A. 2004: Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój. Difin, Warszawa.
- Jovanovic B. 1982: Selection and the evolution of industry, *Econometrica*, 50: 649-670.
- Julien P. 1995: The state of the Ari. In *Small Business and Entrepreneurship*, Ashgate, Aldershot.
- Kałaska M., Witkowski J. 1996: Praca w szarej strefie w Polsce w 1995 roku. *Gospodarka Narodowa*, 1/2.
- Kamiński E. 1970: Modele procesów pozyskiwania drewna. Klasyfikacja, wydajność pracy, koncentracja. Opracowanie na zlecenie PTL: 1-17 i 11 tab. Maszynopis. Katedra Użytkowania Lasu i Inżynierii Leśnej SGGW, Warszawa.
- Kapral J. 2003: Stan i kierunki wspierania prywatnej przedsiębiorczości leśnej. Materiały z konferencji „Prywatny sektor usług w obecnych i przyszłych uwarunkowaniach polskiego leśnictwa”, Sękocin, 24 października 2003 r.
- Karpińska-Mizielińska W. 1995: Restrukturyzacja i prywatyzacja w strategiach przedsiębiorstw, *Gospodarka Narodowa*, 8-9.
- Katalog pracochłonności – komentarz Stowarzyszenia Przedsiębiorców Leśnych, archiwum.splgoluchow.pl, dostęp z dnia 14 października 2011 r.
- Khan A.M. 1986: Entrepreneur Characteristics and the Prediction of New Venture Success, *Omega*, 14, 5: 365-372.

- Kharchenko J. 2006: Perspektywy i koncepcja rozwoju rynku usług leśnych na Ukrainie, w: Sektor usług leśnych w Polsce i wybranych krajach europejskich – stan i perspektywy rozwoju. Ministerstwo Środowiska. Warszawa.
- Kharchenko J. 2006: Perspektywy i koncepcyjne podejście do wprowadzenia rynku leśnych usług na Ukrainie. Maszynopis w Instytucie Badawczym Leśnictwa w Warszawie, Warszawa.
- Klein J.P., Moeschberger M.L. 2003: Survival Analysis, Techniques for Censored and Truncated Data, Springer, New York.
- Klich J. 1992: Promocja małych przedsiębiorstw w USA. *Przegląd Organizacji*, 7: 8-9, 8: 10-11, 9: 18-19, 10: 18-19.
- Klich J. 1994: Polityka rządów państw Unii Zachodnioeuropejskiej wobec małych i średnich przedsiębiorstw. *Przegląd Organizacji*, 3: 23 i 24, 4: 24-26.
- Klimek J. 2006: Rola zarządzania strategicznego w rozwoju przedsiębiorczości. Wyd. Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMAZ”, Warszawa.
- Klimowski M., Misiewicz E. 2000: Wielkie ucieczki. *Wprost*, 939.
- Kłosiński K. 1996: Zmiany sektorowej struktury gospodarki polskiej w procesie transformacji. *Gospodarka Narodowa*, 8-9: 49-58.
- Knysak R. 2010: Certyfikowanie i licencjonowanie przedsiębiorstw leśnych. Materiały Forum Leśnego. Człowiek – Las – Drewno. Targi EKO-LAS, Mostki k. Świebodzina, 9-11 września 2010 r.
- Kocel J. 1988: Zależność między modelem organizacji prac gospodarczo-leśnych a rodzajem, liczbą i zakresem działania stanowisk pracy w nadleśnictwie. Maszynopis rozprawy doktorskiej wykonanej w Instytucie Badawczym Leśnictwa w Warszawie.
- Kocel J. 1990: Czynniki wpływające na rozwój zespołowych form organizacji pracy w Lasach Państwowych. Maszynopis w Instytucie Badawczym Leśnictwa, Sękocin Stary.
- Kocel J. 1992a: Prywatyzacja w Nadleśnictwie. *Las Polski*, 7: 4-5-7.
- Kocel J. 1992b: Firmy prywatne – wstępna ocena. *Las Polski*, 24: 10-13.
- Kocel J. 1993a: Analizy procesów prywatyzacyjnych w nadleśnictwie. *Sylvan*, 12: 27-34.
- Kocel J. 1993b: Analiza struktury czasu pracy leśniczych w zależności od systemu organizacji pracy. Maszynopis w Instytucie Badawczym Leśnictwa, Sękocin Stary.
- Kocel J. 1993c: Ekonomiczna ocena form organizacji prac leśnych w nadleśnictwie. *Prace Instytutu Badawczego Leśnictwa, Seria A*, 747-751: 91-106.
- Kocel J. 1994a: Analiza działalności firm leśnych w Lasach Państwowych. Maszynopis w Instytucie Badawczym Leśnictwa, Sękocin Stary, 1-52.
- Kocel J. 1994b: Prywatyzacja działalności gospodarczej nadleśnictw. Maszynopis w Instytucie Badawczym Leśnictwa, Sękocin Stary.
- Kocel J. 1994c: Prywatna przedsiębiorczość leśna i możliwości wspierania jej rozwoju, projekt ramowych wytycznych. *Sylvan*, 11: 61-69.
- Kocel J. 1995a: Analysis of a Forester's Work Time under Varying Organizational Systems. *Folia Forestalia Polonica, Series A – Forestry*, 37: 61-72.
- Kocel J. 1995b: Bariery rozwoju prywatnej przedsiębiorczości w leśnictwie. *Sylvan*, 4: 79-86.
- Kocel J. 1995c: Organizacyjne i finansowe aspekty działalności prywatnych firm leśnych w Polsce. *Prace Instytutu Badawczego Leśnictwa, Seria A*, 801-808: 35-58.
- Kocel J. 1995d: Prywatyzacja w nadleśnictwach – ogólne zasady. *Las Polski*, 11: 4-7.
- Kocel J. 1995e: Prywatyzacja w nadleśnictwie – zakres i stopień. *Las Polski*, 12: 6-9.

- Kocel J. 1996a: Analiza jakości prac leśnych z punktu widzenia różnych wykonawców. *Sylvan*, 1: 93-130.
- Kocel J. 1996b: Racjonalizacja jednostkowych kosztów prac wybranych działów gospodarki leśnej oraz kierunki wspierania prywatnego sektora usług. Maszynopis w Instytucie Badawczym Leśnictwa, Sękocin Stary, 1-26.
- Kocel J. 1996c: Ocena skutków ekonomicznych i pozaekonomicznych prywatyzacji działalności gospodarczej nadleśnictw. Maszynopis w Instytucie Badawczym Leśnictwa, Sękocin Stary.
- Kocel J. 1997a: Analiza procesów prywatyzacji w Lasach Państwowych. Maszynopis w Instytucie Badawczym Leśnictwa, Sękocin Stary.
- Kocel J. 1997b: Racjonalizacja jednostkowych kosztów prac wybranych działów gospodarki leśnej. Maszynopis w Instytucie Badawczym Leśnictwa, Sękocin Stary.
- Kocel J. 1999a: Sektor usług leśnych – kierunki rozwoju i sposoby wspierania. Maszynopis w Instytucie Badawczym Leśnictwa, Sękocin Stary.
- Kocel J. 1999b: Sektor usług leśnych – stan, uwarunkowania i perspektywy jego rozwoju. Maszynopis w Instytucie Badawczym Leśnictwa, Sękocin Stary, 1-44.
- Kocel J. 2000: Wpływ prywatyzacji działalności gospodarczej nadleśnictw na przemiany ekonomiczno-organizacyjne w gospodarce leśnej Polski w latach 1989-1996. Instytut Badawczy Leśnictwa. Rozprawy i Monografie. Warszawa.
- Kocel J. 2002a: Analiza przychodów prywatnych firm usług leśnych. *Sylvan*, 6, 99-108.
- Kocel J. 2002b: Stan i uwarunkowania rozwoju prywatnego sektora usług leśnych w Polsce. *Prace Instytutu Badawczego Leśnictwa*, 931, 6-25.
- Kocel J. 2003: Sektor usług leśnych – stopień i zakres przemian, instrumenty wspierania oraz rola sektora w łagodzeniu bezrobocia. Maszynopis w Instytucie Badawczym Leśnictwa, Sękocin Stary, 1-48.
- Kocel J. 2005: Prywatny sektor usług leśnych w latach 1999-2003. *Leśne Prace Badawcze*, 2, 17-34.
- Kocel J. 2007a: Analiza skali i efektywności prywatyzacji usług oraz ocena stanu i funkcjonowania prywatnych firm leśnych. Maszynopis w Instytucie Badawczym Leśnictwa, Sękocin Stary, 1-45.
- Kocel J. 2007b. Struktura rocznego czasu pracy leśniczych. *Sylvan*, 1: 3–10.
- Kocel J. 2010a: Development of the forestry services sector in Poland. *Folia Forestalia Polonica*, 52: 44-53.
- Kocel J. 2010b: Wskaźniki stopnia trudności gospodarowania jednostek organizacyjnych Lasów Państwowych – korekta metodyki i aktualizacja ich wielkości. Maszynopis w Instytucie Badawczym Leśnictwa, Sękocin Stary, 1-31.
- Kocel J. 2011a: Zakłady Lasów Państwowych w warunkach gospodarki rynkowej, *Leśne Prace Badawcze*, 72 (2): 145-162.
- Kocel J. 2011b: Opracowanie standardowych kosztów jednostkowych wybranych prac z zakresu działalności podstawowej nadleśnictw. Maszynopis w Instytucie Badawczym Leśnictwa, Sękocin Stary.
- Kocel J. 2011c: Stan obecny i przyszłość prywatnych firm leśnych. w: Strategia lasów i leśnictwa w Polsce do 2030. Instytut Badawczy Leśnictwa, Sękocin Stary.
- Kocel J. 2012a. Prognoza finansowo-gospodarcza dla Państwowego Gospodarstwa Leśnego Lasy Państwowe na lata 2007–2013. *Sylvan*, 156 (1): 3–11.

- Kocel J. 2012b: Opracowanie standardowych kosztów jednostkowych wybranych prac z zakresu działalności podstawowej nadleśnictw. Maszynopis w Instytucie Badawczym Leśnictwa w Sękocinie Starym.
- Kocel J., Szewczykiewicz J. 2006. Zakres korzystania z informacji biznesowej przez polskich prywatnych przedsiębiorców leśnych w roku 2003. *Sylvan*, 11: 40–49.
- Kocel J., Szewczykiewicz J. 2013: Problemy dotyczące korzystania z informacji biznesowej przez przedsiębiorców leśnych. *Sylvan*, 157: 83–94.
- Kochanowicz J. 2000: Dwoista konsolidacja. Transformacja ekonomiczna i zmiana instytucjonalna. *Ekonomista*, 3: 305–323.
- Kodeks Leśny Federacji Rosyjskiej. Wydawnictwo „Oś – 89”, Moskwa 1997: 1–64.
- Kodeks spółek handlowych z 15 września 2000 r. (Dz. U. Nr 94, poz. 1037 z późn. zm.).
- Konopka J. 1997: Lesne gospodarstvo Slovenskej Republiky. *Lesnicka Prace*, 11: 406–408.
- Kozak M. 1995: Wsparcie dla małych i średnich przedsiębiorstw. *Prawo Przedsiębiorcy*, 37: 4–5.
- Koźmiński A. (red.) 1995: Zarządzanie: teoria i praktyka. PWN, Warszawa.
- Kožuchov N.I. 1998: Analiz sovremennogo sostojanija lesnogo kompleksa i dinamika postuplenija nalogowych platezej. *Lesnoe Chozjajstvo*, 4: 25–27.
- Krajowy fundusz kapitałowy jako uzupełnienie systemu wspierania rozwoju sektora MŚP. Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Departament Polityki Regionalnej. Warszawa 2005. <http://www.nsr.gov.pl/instrumenty/> dostęp z dnia 10 października 2010 r.
- Kruczalak K. 1992: Spółki prawa handlowego i cywilnego. Wydawnictwo Prawnicze i Ekonomiczne „Lex”, Gdańsk.
- Kubiak J. 1996: Rozwój sektora usług leśnych w Polsce. Uwarunkowania i perspektywy. Referat wygłoszony na seminarium „Prywatyzacja prac leśnych w leśnictwie wielofunkcyjnym”, Warszawa 29 maja 1996 r.
- Kuczyński J. 1999: Młodość Europy i wieczność Polski. Wstęp do uniwersalizmu. Tom 2. Wyd. Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Kurczewska A. 2006: Znaczenie małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce francuskiej w: Mikołajczyk B. (red.) Finansowe uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw z uwzględnieniem sektora MŚP. Difin, Warszawa.
- Kwiatkowski S. 1993: Źródła sukcesów i porażek polskich przedsiębiorców. *Przegląd Organizacji*, 11: 11–13.
- Kwiecień R. 1998: Procesy reprivatyzacji lasów w Czechach, w Słowacji, na Węgrzech oraz Niemczech (b. NRD). w: Uwarunkowania i konsekwencje realizacji projektu ustawy o reprivatyzacji i rekompensatach. Materiały na posiedzenie Rady Leśnictwa przy Ministrze Ochrony Środowiska, Zasobów Naturalnych i Leśnictwa. Instytut Badawczy Leśnictwa, Warszawa: 1–130.
- Kwiecień R. 2005: Leśnictwo środkowej Europy – Czechy, Słowacja, Słowenia, w: Problematyka głównych form organizacyjno-funkcjonalnych gospodarstwa leśnego w wybranych krajach Unii Europejskiej. *Postępy Techniki w Leśnictwie*, 93: 45–52.
- Kwiecień R., Zajączkowski J., Dmuchowski M., Kułak S., Suwała M., Rządowski S., Jołdowski K. 1995: Ekonomiczno-ekologiczne uwarunkowania trwałego rozwoju lasów. Maszynopis w Instytucie Badawczym Leśnictwa, Sękocin Stary.
- Lafuente A., Salas V. 1989: Types of Entrepreneurs and Firms: The Case of New Spanish Firms. *Strategic Management Journal*, 10, 1: 17–30.

- Lazarev A.S. 1996: Finansovye problemy v upravlenii lesnym chozjajstvom. *Lesnoe Chozjajstvo*, 4: 22-25.
- Leinert S. 1988: Unternehmereinsatz in der deutschen Forstwirtschaft. Probleme, Chancen und Risiken aus der Sicht des forstlichen Lohnunternehmers. *Forst u. Holz*, 8: 184-186.
- Leis H. 1999: Waldarbeit – Stand, Perspektiven und Zukunftsmodelle in der Landesforstverwaltung Rheinland-Pfalz. *Forst u. Holz*, 7: 197-199.
- Leksykon PWN. 2004. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- Lila L. 2006: Problematyka wykorzystania zewnętrznego kapitału własnego w finansowaniu małych i średnich przedsiębiorstw w Niemczech. w: Mikołajczyk B. (red.), *Finansowe uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw z uwzględnieniem sektora MŚP*. Difin, Warszawa.
- Lohnunternehmer in der Forstwirtschaft der Bundesrepublik Deutschland. w: Jahresbericht 1993. Albert-Ludwigs-Universität, Freiburg.
- Lohnunternehmer in der Forstwirtschaft der Bundesrepublik Deutschland. W: Jahresbericht 1993. Albert-Ludwigs-Universität, Freiburg.
- Łuczka T. 1995: Wybrane problemy klasyfikacji małych i średnich przedsiębiorstw prywatnych. *Gospodarka Narodowa*, 7: 15-20.
- Łuczka T. (red.) 2007: Małe i średnie przedsiębiorstwa. Szkice o współczesnej przedsiębiorczości. Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, wyd. 2, Poznań.
- Macheta Ł. (opr.) 2005: W Polsce przybywa internautów. <http://wiadomości.mediarun.pl>, dostęp z dnia 5 maja 2009 r.
- Malinowska A. 2011: Katalog pracochłonności. www.drwal.net.pl/index.html, dostęp z dnia 30 września 2011 r.
- Mansfield E. 1962: Entry, Gibrat's Law, Innovation and the Growth of Firms. *American Economic Review*, 52 (5): 1023-1051.
- Markowski W. J. 2011: ABC small business'u. Wyd. MARCUS, Łódź.
- Marris R. 1996: The Economic Theory of Managerial Capitalism. Macmillan, London.
- Marszałek J 2006: Finansowanie inwestycji rzeczowych oraz procesów fuzji i przejęć. w: Różański J. (red.), *Inwestycje rzeczowe i kapitałowe*. Wyd. Difin, Warszawa.
- Martan L. 1994: Wybrane zagadnienia rzeczowych przedsięwzięć inwestycyjnych. *Leopoldinum*, Wrocław.
- Maslow A. 1954: Motivation and Personality. Harper and Row, New York.
- Mason C.M., Harrison R.T. 1985: The Geography of Small Firms in the UK: Towards a Research Agenda, *Progress in Human Geography*, 9: 1-37.
- Mata J., Portugal P. 1994: Life duration of new firms, *Journal of Industrial Economics*, 42: 227-246.
- Materska K. 2006. Wiedza w organizacjach. Prolegomena do zarządzania wiedzą. w: B. Sosińska-Kalata, E. Chuchro, W. Daszewski (red.), *Informacja w sieci. Problemy, metody i technologie*. Wydaw. SBP, Warszawa: 37-56.
- Michalak A. 2007: Finansowanie inwestycji w teorii i praktyce. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Min P.G. 1984: From white-collar occupations to small business: Korean immigrants' occupational adjustment. *Sociological Quarterly*, 25: 333-352.
- Moiseev N.A. 2012: O sostojanii i postanovke leśnykh del v Rossii v načale XXI stoletija. *Lesnoe Chozjajstvo*, 1: 7-12.

- Moiseev N.A., Burdin N. A. 1997: Sostojanie i perspektivy planirovanija lesnych otraslej Rosii dlja prinjatija rešenij na raznych urovnijach upravljenija. *Lesnoe Chozjajstvo*, 1: 6-9.
- Moravec F. 1997: Restituce a privatizace lesů v ČR. w: Z. Laurow (red.), Użytkowanie produktów leśnictwa wielofunkcyjnego w warunkach transformacji gospodarczej. Wyd. Fundacja Rozwój SGGW, Warszawa.
- Moskalik T. 2004: Model maszynowego pozyskiwania drewna w zrównoważonym leśnictwie polskim. Rozprawy Naukowe i Monografie. SGGW, Wydział Leśny, Katedra Użytkowania Lasu, Warszawa.
- Mroczek E. 1995a: Alternatywne strategie działania dla małych i średnich przedsiębiorstw. *Przegląd Organizacji*, 3: 23-26.
- Mroczek E. 1995b: Intuicja i strategia w działalności małych i średnich przedsiębiorstw. *Przegląd Organizacji*, 4: 34-36.
- Mroczek E. 1995c: Przesłanki sukcesu małych i średnich przedsiębiorców prywatnych w Polsce. *Przegląd Organizacji*, 11: 27-31.
- Mról A. 1997: Gospodarka nieoficjalna w Polsce. Istota, przyczyny i formy występowania. *Marketing i Rynek*, 3: 3.
- Nasiłowski M. 1995: Transformacja systemowa w Polsce. Wyd. Key Text, Warszawa.
- Naučno-issledovatel'skoj i Analitičeskij Centr Ekonomiki Lesa i Prirodopol'zowanija. World Wide Web: <http://www.umocpartner.ru> [dostęp z dnia 26 listopada 2012 r.]
- Nęcki Z. 2000: Negocjacje w biznesie. Oficyna Wydawnicza ANTYKWA, Kraków.
- Niewiadomska A. 2009: Kontraktowanie usług przez zakłady usług leśnych po nowelizacji ustawy o zamówieniach publicznych. Biblioteczka Leśniczego, 279. Wydawnictwo Świat, Warszawa.
- Nurek T., Zychowicz W. 2009: Wybrane uwarunkowania wdrażania innowacyjnych technologii pozyskiwania drewna w polskim leśnictwie. Forum Leśne Człowiek – Las – Drewno, Targi EKO-LAS, Mostki k. Świebodzina, 9-11 września 2010 r.
- Oblój K. 1994: Strategia organizacji. PWE, Warszawa.
- Oblój K. 2000: Strategia sukcesu firmy. PWE, Warszawa, 1-228.
- Oblój K. 2007: Strategia organizacji. PWE, Warszawa.
- O'Farrell P., Hitchens D. 1988: Alternative Theories of Small-Firm Growth: a Critical Review, *Environment and Planning*, 20: 1365-1383.
- Opallo M. 1993: Uwarunkowania regionalnych procesów rozwoju. *Gospodarka Narodowa*, 2: 11-17.
- Orłowski T. 1998: Nowy Leksykon Ekonomiczny, Oficyna Wydawnicza GRAF-PUNKT, Warszawa.
- PARP 2008: Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w latach 2005-2006. Państwowa Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Patalas Z. 1968: Koncentracja prac w leśnictwie. *Las Polski*, 11: 3-9.
- Patalas Z. 1973: O koncentracji prac leśnych po 6 latach. *Las Polski*, 9: 7-8.
- Patalas Z. 1979: Doskonalenie zespołowych form wykonawstwa zadań w nadleśnictwach w ujęciu kompleksowym. Maszynopis w Instytucie Badawczym Leśnictwa, Sękocin Stary.
- Patalas Z. 1983: Organizacja i kontrola prac gospodarczo-leśnych w nadleśnictwie. Maszynopis w Instytucie Badawczym Leśnictwa, Sękocin Stary.
- Petrozolik-Skowrońska B. (red.) 1997: Nowa encyklopedia powszechna. PWN, Warszawa.

- Pfohl H. 1997: Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe. Erich Schmidt Verlag, Berlin.
- Piasecki B. (red.) 1999: Ekonomika i zarządzanie małą firmą. PWN, Warszawa.
- Piasecki B. (red.) 2001: Ekonomika i zarządzanie małą firmą. PWN, Warszawa-Łódź.
- Piecuch T. 2010: Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Pierścionek Z. 1997: Strategia rozwoju firmy. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa: 1-369.
- Pisarenko A.J., Strachov V.V. 2011: Sovremennoe sostojanie lesnogo kompleksa Rossii. *Lesnoe Chozjajstvo*, 5: 2-7.
- Pluta W. 2004: Finanse małych i średnich przedsiębiorstw. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Płotkowski L. 2002: Las jako miejsce pracy. *Sylvan*, 12: 11-19.
- Polityka przekształceń strukturalnych i prywatyzacji. http://www.sciaga.pl/tekst/31297-32-polityka_przekształcen_strukturalnych_i_prywatyzacji. dostęp z dnia 3 lipca 2011 r.
- Porter M.E. 1992: Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów. PWE, Warszawa.
- Promocja firm w Internecie [<http://Favore.pl>] dostęp z dnia 7 maja 2009 r.
- Prywatne nadleśnictwo. 1990: *Trybuna Leśnika*, 7: 6.
- Przedsiębiorczość w Polsce. 2010 i 2011: Ministerstwo Gospodarki, Warszawa.
- Pyziół W., Szumański A., Weiss I. 2003: Prawo spółek. Oficyna Wydawnicza „BRANTA”, Bydgoszcz: 1-900.
- Rapacki R. (red.) 1995: Problemy kształtowania się kultury przedsiębiorstwa w Polsce w okresie transformacji. Wyd. SGH, Warszawa, 1-42.
- Raport 2012. Warunki prowadzenia firm w Polsce. Związek Przedsiębiorców i Pracodawców, Warszawa.
- Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007–2008. 2009: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. 2011: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Richter B. 1997: Lohnunternehmer in der Forstwirtschaft. *AFZ Wald*, 9: 468.
- Ripken H. 1999: Die Reformen ost- und mitteleuropäischer Staatsforstverwaltungen im Vergleich. Tagung des “Europaforum Forstverwaltung” in Slowenien im Sept. 1998. *Forst u. Holz*, 1: 21-25.
- Rocznik Statystyczny Leśnictwa i Przemysłu Drzewnego z 1960 r. 1960: Ministerstwo Leśnictwa i Przemysłu Drzewnego, Warszawa.
- Rokoszewski K. 2006: Funkcjonowanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw w aspekcie lokalnych i regionalnych uwarunkowań współpracy oraz partnerstwa lokalnego w: Mikołajczyk B. (red.) Finansowe uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw z uwzględnieniem sektora MŚP. Wyd. Difin, Warszawa.
- Roman R. 2010a: Łagów – posiedzenie Zespołu Doradczego DGLP [<http://splgoluchow.pl/>], dostęp z dnia 18 maja 2010 r.
- Roman R. 2010b: Spotkanie Stałej Komisji w Szczecinie w dniu 26 kwietnia 2010 r., *Drwa*, 6: 10-11.
- Roman R. 2010c: Olsztyn – spotkanie Stałej Komisji w dniu 18 lutego 2010 r. [<http://splgoluchow.pl/>], dostęp z dnia 7 marca 2010 r.

- Roman R. 2010d: Łódź – spotkanie RDLP z przedsiębiorcami w dniu 23 marca 2010 r. [<http://splgoluchow.pl/>], dostęp z dnia 24 marca 2010 r.
- Romanowska M. 1995: Zarządzanie strategiczne firmą. Wyd. CIM, Warszawa.
- Różański J. 2006: Inwestycje rzeczowe oraz procesy fuzji i przejęć w przedsiębiorstwie. w: Różański J. (red.) Inwestycje rzeczowe i kapitałowe. Wyd. Difin, Warszawa.
- Rozporządzenia Rady (WE) nr 1698/2005 z dnia 20 września 2005 r. w sprawie wsparcia rozwoju obszarów wiejskich przez Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (EFRROW) (Dz. Urz. UE L 277/1 z 21.10.2005 r.).
- Rozporządzenie komisji (WE) NR 364/2004 z dnia 25 lutego 2004 r. zmieniające rozporządzenie (WE) nr 70/2001 i rozszerzające jego zakres w celu włączenia pomocy dla badań i rozwoju, Dz. Urz. UE, L63, 28.2.2004.
- Rozporządzenie Komisji (WE) nr 1974/2006 z dnia 15 grudnia 2006 r. ustanawiające szczegółowe zasady stosowania rozporządzenia Rady (WE) nr 1698/2005 w sprawie wsparcia rozwoju obszarów wiejskich przez Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (EFRROW) (Dz. Urz. UE L 368/15 z 23.12.2006 r.).
- Runo E.G. 2009: Możliwości inwestowania zakładów usług leśnych w zakup specjalistycznych maszyn do pozyskania i zrywki drewna. *Postępy Techniki w Leśnictwie*, 107, 30-37.
- Runo E.G. 2012: Czynniki wpływające na poziom inwestycji rzeczowych w prywatnych firmach leśnych świadczących usługi na rzecz Lasów Państwowych. Rozprawa doktorska wykonana w Instytucie Badawczym Leśnictwa, w Sękocinie Starym.
- Rutkowski D. 2010: Dotacje dla zakładów usług leśnych – doświadczenia i praktyka. Forum Leśne Człowiek – Las – Drewno. Targi EKO-Las, Mostki k. Świebodzina, 9-11 września 2010 r.
- Rutkowski D. 2012: Fundusze europejskie dla przedsiębiorstw leśnych – teraźniejszość i plany na lata 2014-20 oraz certyfikacja usług. w: Zasoby ludzkie w łańcuchu przetworu drewna liściastego w basenie Bałtyku południowego oraz przemysłowe wykorzystanie biomasy jako surowca energetycznego. Wdzydze Kiszewskie, 25-26 kwietnia 2012 r. Maszynopis w Instytucie Badawczym Leśnictwa, Sękocin Stary.
- Rutkowski D., Oleszkiewicz P. 2008: Kształcenie przedsiębiorców leśnych – dotychczasowe doświadczenia, potrzeby, możliwości. w: Aktualne uwarunkowania rozwoju sektora usług leśnych – dotacje europejskie, technologie, kadry. Centrum Kształcenia Przedsiębiorców Leśnych – Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu, Kolegium Runego, Poznań.
- Safin K. 1993: Zachowania strategiczne przedsiębiorstw rodzinnych w RFN. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 2: 26.
- Safin K. 2003: Zarządzanie małą firmą. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Safin K. (red.) 2008: Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- Savas E.S. 1992: Prywatyzacja – klucz do lepszego rządzenia. PWE, Warszawa.
- Schumpeter J. 1960: Teoria rozwoju gospodarczego. PWN, Warszawa.
- Sierakowski T. 1997: Analiza wyposażenia prywatnych firm leśnych w Polsce w środki techniczne. Praca magisterska wykonana w SGGW na Wydziale Techniki Rolniczej i Leśnej, Warszawa.

- Sierpińska M., Jachna T. 1997: Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych. PWN, Warszawa.
- Simon E. 2002: Od informacji biznesowej do zarządzania informacją. Nowa dziedzina aktywności zawodowej czy narzędzie zarządzania? *EBIB*, <http://bib.oss.wroc.pl/2002/40simon.php#21>, dostęp z dnia 13 września 2011 r.
- Simon H. 1996: *Hidden Champions*: Harvard Business School Press, Boston.
- Siwek H. 1997: Badanie czytelnictwa prasy – deklaracje a rzeczywistość. Rozprawy i artykuły. *Zeszyty Prasoznawcze* 40, 3–4: 151–152.
- Skąd się wzięła... Komańcza. 1991: *Przegląd Leśny*, 0: 6.
- Słownik wyrazów obcych. 2005: Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- Smallbone D., Cumbers A., Leigh R. 1996: The Single Market Process and SMEs in the UK. Food Processing Sector, *International Small Business Journal*, July-September 14 (4): 55-71.
- Sołoma A. 2008: Instytucje i usługi bankowe w opinii właścicieli mikro- i małych przedsiębiorstw. Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn.
- Sowa J.M. 2009: The role of licensing of forest service enterprises in the vocational activation of the population in rural areas. *Folia Forestalia Polonica, Series A*, 2009, 51(1), 61-65.
- Spychalski W. List otwarty [Oddziału SPL Olsztyn] do Dyrektora Generalnego Lasów Państwowych. www.splgoluchow.pl, dostęp z dnia 11 sierpnia 2012 r.
- Stabryła A. 1998: Podstawy zarządzania firmą. Modele, metody, praktyka. Wyd. Antykwa, Kraków.
- Starczewska-Krzysztozek M. 2011: Bariery rozwoju sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Stav lesniho hospodarstvi Ceske republiky k 31.12.1996. 1997: *Lesnicka Prace Lesn. Pr.*, 9: 339-342.
- Stoner J.A.F., Wankel C. 1997: Kierowanie. PWE, Warszawa.
- Storey D.J. 1990: Firm Performance and Size, w: *The Economics of Small Firms*, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht-Boston-London.
- Storey D.J. 1995: Firm Performance and Size, w: *The Economics of Small Firms*, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht-Boston-London.
- Storey D.J. 1995: *Understanding the Small Business Sector*, Routledge, London.
- Strachov V.V. 1997: Reformy leśnego kompleksa Rosji i ekosystemowe upravljenie leśnym chozjajstvom., *Lesnoe Chozjajstvo*, 5: 12.
- Strotmann H. 2007: Entrepreneurial survival. *Small Business Economics*, 28: 87-104.
- Stuart R., Abetti P.A. 1987: Start-up Ventures: Towards the Prediction of Initial Success. *Journal of Business Venturing*, 2: 215-230.
- Sulmicki B. 1959: Przepływy międzygałęziowe. Polskie Wydawnictwo Gospodarcze, Warszawa.
- Surdykowska S.T. 1996: Prywatyzacja. PWN, Warszawa.
- Świżewska E. 1992: Czy prywatyzować? *Trybuna Leśnika*, 4: 6-7.
- Synteza z raportów dyrektorów regionalnych dyrekcji LP. 2002: DGLP, Warszawa.
- Szczerba A. 1973: Nowy system organizacyjny nadleśnictw. *Las Polski*, 3: 6-8.
- Szewczyk W. (red.) 1998: Encyklopedia psychologii. Wyd. PWN, Warszawa, 468.

- Sznajder A. 1995: Strategie marketingowe na rynkach międzynarodowych. PWN, Warszawa.
- Szymański D. 2012: Analiza przeżywalności małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce przy użyciu semiparametrycznego modelu proporcjonalnego hazardu. Katedra Statystyki i Ekonometrii, Wydział Nauk Ekonomicznych, Uniwersytet Warszawski www.konferencjakz.p.lodz.pl/?download=Szymanski_Dariusz.pdf, dostęp z dnia 6 lipca 2012 r.
- Šubin V.A. 1997: Upravljenje lesami – zadaća gosudarstvennaja. *Lesnoe Chozjajstvo*, 4: 2-5.
- Thommen J.P. 1993: Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre. Treuhand Kammer, Zurich.
- Tłoczyński D. 1999: Dostępność małych i średnich przedsiębiorstw do kredytów. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 4: 14-16.
- Topolewski S. 1992: Jeszcze o prywatyzacji. *Las Polski*, 13/14: 2.
- Towarnicka H. 2004: Strategia inwestycyjna przedsiębiorstwa. Wydanie 6. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- Trendy rozwojowe sektora MŚP w drugiej połowie 2010 roku. 2011: Ministerstwo Gospodarki (Departament Analiz i Prognoz), Warszawa.
- Trocki M. 1995: Wydzielenie komórek organizacyjnych ze struktury przedsiębiorstwa. *Przegląd Organizacji*, 2: 21-23.
- Vasicek J. 1997: Funkce a stav lesnickeho sektoru sluzeb. w: Użytkowanie produktów leśnictwa wielofunkcyjnego w warunkach transformacji gospodarczej. Wyd. Fundacja, Rozwój SGGW, Warszawa.
- Walkner G. 2011: Schlummernde Ost-Holzreserven. *Forstzeitung*, 2: 20-21.
- Wasilczuk J. 2000: Advantageous Competence of Owner/managers to Grow the Firm in Poland. Empirical Evidence. *Journal of Small Business Management*. April, s. 88-94.
- Watsan J. 2002: Comparing the Performance of Male – and Female-Controlled Businesses: Relating Outputs to Inputs. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 26(3): 91-100.
- Wawrzyniak A. 1992: Blaski i cienie leśnej prywatyzacji. *Przegląd Leśny*, 6: 10-11.
- Wielka encyklopedia PWN. 2002: Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- Wielkość pakietów – sonda. 2011: Stowarzyszenie Przedsiębiorców Leśnych, <http://spl-goluchow.pl/>, dostęp z 10 lutego 2011 r.
- Wierzbicki M. 1991: Uwagi do „Wytycznych ramowych – prywatyzacja prac leśnych”. *Przegląd Leśny*, 6: 6.
- Wierzbicki M. 1992: Meandry prywatyzacji. *Trybuna Leśnika*, 1: 9.
- Więcek-Janka E. 2005: Sektor mikro przedsiębiorstw rodzinnych w Wielkopolsce. Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro- i małych przedsiębiorstw. Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Więcek-Janka E. 2007: Przedsiębiorstwa rodzinne w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw. w: Łuczka T. (red.) Małe i średnie przedsiębiorstwa. Szkice o współczesnej przedsiębiorczości. Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
- Więcko E. 1960: Lasy i przemysł leśny w Polsce. PWRiL, Warszawa.
- Więsik J. 2006: Polish experience with licencing private forestry enterprises. w: Private forestry contractors in Central and Eastern European countries. Forest Research Institute, Warsaw, 1-127.

- Wilmańska A. 2009: Stan i tendencje rozwojowe sektora MŚP w Polsce w latach 2008-2009. Forum Małych i Średnich Przedsiębiorstw. Narzędzia ekspansji międzynarodowej. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, www.parp.gov.pl, dostęp z dnia 20 października 2010 r.
- Wójcik T. 1996: Prywatyzacja działalności gospodarczej nadleśnictw – stan obecny i strategia LP. w: Prywatyzacja prac leśnych w leśnictwie wielofunkcyjnym. Materiały seminaryjne, Stowarzyszenie Inżynierów i Techników Leśnictwa i Drzewnictwa, Warszawa 29 maja 1996 r.
- Wróblewski A.K. 2001: Kreacje z drelichu. *Polityka*, nr 2292/7.04.2001: 56-57.
- Wypych M. 1996: Regionalne zróżnicowanie dynamiki przedsiębiorstw. *Przegląd Organizacji*, 6: 8-9.
- Wysocka E. 2004: Małe i średnie przedsiębiorstwa w Unii Europejskiej. w: Adamczyk J., Bartkowiak P. (red.), *Determinanty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*. Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa.
- Zachorowska A. 2006: Ryzyko działalności inwestycyjnej przedsiębiorstw. PWE, Warszawa.
- Zahorska M., Walczak D. 2005: Polski system edukacyjny a rynki pracy w Unii Europejskiej. *Analizy i Opinie*, 51 (materiał niepaginowany), <http://www.isp.org.pl>, dostęp z dnia 20 listopada 2012 r.
- Założenia polityki społeczno-gospodarczej na rok 1997. 1996: *Gospodarka Narodowa*, 8-9: 1-18.
- Zandecki A. 1999: Wykształcenie a jakość życia. EDYTOR, Toruń-Poznań.
- Zeitel G. 1991: Die Familienunternehmen in der Bundesrepublik Deutschland. *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte*, 1: 27-35.
- Zelicho J. 1953: Możliwości pracy zespołowej w żywiciowaniu. *Las Polski*, 6: 21-23.
- ZPP 2012. Raport 2012. Warunki prowadzenia firm w Polsce. Związek Pracodawców w Polsce. <http://zpp.net.pl/pl/Raport-o-warunkach>, dostęp z dnia 10 września 2012 r.
- Zpráva o stavu lesa a lesního hospodářství České republiky v roce 2012. Ministerstvo zemědělství České republiky, Praha.
- Zpráva o stavu lesního hospodářství České republiky. Stav k 31.12. 1996. Ministerstvo zemědělství České republiky, Praha.

Akty prawne

- Kodeks spółek handlowych z 15 września 2000 r. Dz. U. Nr 94, poz. 1037 z późn. zm.
- Lesnoj Kodeks Rossijskoj Federacii, 04.12.2006 N-201-FZ [<http://WWW.consultant.ru/popular/netwwood/>] dostęp z 27 marca 2013 r.
- Lesnoj Kodeks Rossijskoj Federacii. „Oś – 89”, Moskwa 1997: 1-64.
- Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 15 grudnia 1995 r. w sprawie prowadzenia podatkowej księgi przychodów i rozchodów. Dz. U. Nr 148, poz. 720.
- Ustawa „Prawo zamówień publicznych”. Dz. U. z 2004 r. Nr 19, poz. 177 ze zm.
- Ustawa z dnia 13 lipca 1990 r. o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych. Dz. U. z 1990 r. Nr 51, poz. 298.
- Ustawa z dnia 13 lipca 1990 r. o utworzeniu urzędu Ministra Przekształceń Własnościowych. Dz. U. z 1990 r. Nr 51, poz. 299.
- Ustawa z dnia 19 listopada 1999 r. Prawo działalności gospodarczej. Dz. U. 1999 r. Nr 101, poz. 1178 z późn. zm.

- Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej. Dz. U. z 2004 r. Nr 173, poz. 1807 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 23 maja 1991 r. o organizacjach pracodawców. Dz. U. z 1991 r. Nr 55, poz. 235 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 25 września 1981 r. o przedsiębiorstwach państwowych. Dz. U. 1981 r. Nr 24, poz. 122 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 28 września 1991 r. o lasach. Dz. U. 1991 Nr 101, poz. 444 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 29 stycznia 2004 r. Prawo zamówień publicznych. Dz. U. 2004 Nr 19, poz. 177).
- Ustawa z dnia 30 sierpnia 1996 r. o komercjalizacji i prywatyzacji. Dz. U. 1996 Nr 118, poz. 561 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach. Dz. U. z 1989 r. Nr 20, poz. 104 z późn. zm.
- Zarządzenie nr 20 Dyrektora Generalnego Lasów Państwowych z 10 marca 2008 r. w sprawie powołania oraz określenia zasad i trybu działania zespołu doradczego do spraw współpracy Lasów Państwowych i przedsiębiorców leśnych na rzecz rozwoju sektora usług leśnych (OR-470-3/08).
- Zarządzenie nr 36 Dyrektora Generalnego Lasów Państwowych z dnia 16 maja 2002 r. w sprawie usługowego wykonawstwa zadań gospodarczych w Lasach Państwowych (OR-470-11/02).
- Zarządzenie nr 36 Dyrektora Generalnego Lasów Państwowych z dnia 11 sierpnia 2011 r. w sprawie współpracy jednostek organizacyjnych Lasów Państwowych z sektorem usług leśnych (OE-470-1/11).
- Zarządzenie nr 79/36A Dyrektora Generalnego Lasów Państwowych z dnia 14 grudnia 2004 r. w sprawie kreowania rynku usług leśnych przez Lasy Państwowe (OR-470-37/04).