

KATARZYNA SZEWCZYK

Zmiany w otoczeniu firm sektora usług leśnych

Changes in the environment of the companies from the forest service sector

ABSTRACT

Szewczyk K. 2021. Zmiany w otoczeniu firm sektora usług leśnych. Sylwan 165 (3): 245-255. DOI: <https://doi.org/10.26202/sylwan.2020078>.

Limited possibilities of observing market trends by companies forming the forest services sector contribute to the increasing uncertainty related to the environment in which the company operates. The aim of the study was to assess the changes of the environment of enterprises providing forest management services and the degree of dependence of the organization on changes taking place in it based on the method of scenarios of environmental states. 44 factors of the macro-environment have been identified which have a decisive influence on the development of forest services companies. They were grouped into four areas: political and legal, economic, socio-demographic as well as technological and natural. Each of the factors was assigned three possible variants of changes (increase, stabilization, recourse), which were assessed in terms of the strength of the impact and the probability of its occurrence. The strength of the impact of the initial trend (stabilization) was assessed on the basis of data obtained by the survey method. The economic sphere turned out to be the most turbulent one within the macro-environment in the case of the forest services sector. In turn, the technological and natural sphere turned out to be the most favourable. The projected decline in the employment may induce forest entrepreneurs to implement technical solutions and to abandon the work at the manual level.

KEY WORDS

enterprise, macro-environment, opportunities, threats, scenarios, forest service

ADDRESSES

Katarzyna Szewczyk – e-mail: katarzyna.szewczyk@up.poznan.pl

Katedra Techniki Leśnej, Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu; ul. Wojska Polskiego 71c, 60-625 Poznań

Wstęp

Otoczenie rynkowe zmieniające się w wyniku transformacji systemowej przyczyniło się do powstania zmian strukturalno-organizacyjnych w Lasach Państwowych (LP), czego efektem była prywatyzacja usługowego wykonawstwa prac leśnych [Kocel 2000, 2010, 2013a; Więsik 2000; Łyp, Zychowicz 2007; Więsik, Wójcik 2008; Zastocki i in. 2012; Glazar, Polowy 2015, 2017]. Dało to początek tworzeniu się sektora usług leśnych. Ówczesna polityka Państwowego Gospodarstwa Leśnego (PGL LP) sprzyjała jego rozwojowi, a działalność powstających firm wspierały uaktywniane ze strony LP instrumenty pomocy finansowej i pozafinansowej [Glazar, Iwanicki 2016]. Przełomem w rozwoju sektora usług leśnych było przystąpienie Polski do Unii Europejskiej. Wymusiło ono stosowanie przepisów Ustawy... [2004], co spowodowało wyraźne zmiany podczas wyłaniania wykonawców na usługi leśne [Kocel 2013a].

Ograniczone możliwości obserwacji trendów rynkowych przez firmy tworzące sektor usług leśnych przyczyniają się do zwiększania niepewności związanej z otoczeniem, w którym działa przedsiębiorstwo [Kocel 2013a]. Funkcjonowanie w zmiennym otoczeniu wymaga nie tylko przewidywania możliwych zmian, ale także ich wyprzedzania, w czym mogą być pomocne metody analizy strategicznej, umożliwiające opracowywanie wielowymiarowych scenariuszy rozwoju sytuacji w otoczeniu oraz projektowanie adekwatnych strategii działania [Chylek 2014].

Celem pracy była próba oceny zmian zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstw świadczących usługi w zakresie gospodarki leśnej i określenia stopnia uzależnienia od nich w oparciu o metodę scenariuszy stanów otoczenia.

Material i metody

W celu realizacji badań zidentyfikowano 44 czynniki makrootoczenia mające decydujący wpływ na rozwój firm sektora usług leśnych, grupując je w cztery obszary: polityczno-prawny, ekonomiczny, społeczno-demograficzny i technologiczno-przyrodniczy (tab.). Każdemu z czynników przypisano 3 możliwe warianty zmian (wzrost, stabilizacja, regres), które poddano ocenie pod względem siły wpływu i prawdopodobieństwa wystąpienia. Oceny siły wpływu trendu wyjściowego (stabilizacji) dokonano na podstawie danych pozyskanych metodą sondażu diagnostycznego z wykorzystaniem techniki wywiadu i narzędzia w postaci kwestionariusza zawierającego 44 zidentyfikowane czynniki makrootoczenia. Każdy z czynników należało poddać ocenie, określając siłę oddziaływania na firmę według skali: oddziaływanie pozytywne – siła oddziaływania: +5 – bardzo duża, ..., +1 – bardzo mała; oddziaływanie negatywne – siła oddziaływania: –5 – bardzo duża, ..., –1 – bardzo mała. W kwestionariuszu umieszczono metryczkę zawierającą pytania dotyczące formy prawnej przedsiębiorstwa, liczby lat funkcjonowania na rynku, liczby zatrudnionych, wieku, płci i wykształcenia właściciela, związku właściciela z sektorem leśnym, a także rodzaju i formy aktualnie świadczonych usług. W badaniu uczestniczyło 68 właścicieli firm leśnych. Przeprowadzono je w lutym 2020 roku na obszarze Regionalnych Dyrekcji Lasów Państwowych w Poznaniu, Pile i Szczecinie. Dokonując wyboru firm, zastosowano metodę doboru nielosowego – dobór przypadkowy.

Do dalszego etapu analizy wykorzystano średnią ocen uzyskanych w badaniu. W przypadku oceny trendów wzrost i regres przyjęto średnią arytmetyczną punktów odległych od średniej oceny trendu stabilizacja, uzyskanej podczas sondażu diagnostycznego. Prawdopodobieństwo wystąpienia poszczególnych trendów określano w dwojaki sposób. W przypadku czynników, które mogą być z pewną precyzją zdefiniowane ilościowo i w określonym stopniu przewidywalne (np. sytuacja demograficzna), prawdopodobieństwo wystąpienia zmian określano w oparciu o dostępne sprawozdania, raporty progностyczne i akty prawne. W przypadku zmiennych nieprecyzyjnych i trudno przewidywalnych, które można definiować jedynie jakościowo, wykorzystano logikę intuicyjną. Prawdopodobieństwo określano w taki sposób, aby suma prawdopodobieństw w obszarze danego czynnika była równa 1. W dalszej kolejności przystąpiono do budowy scenariuszy: optymistycznego, pesymistycznego i najbardziej prawdopodobnego. W przypadku scenariusza optymistycznego z przyporządkowanych poszczególnym czynnikom ocen wybierano trendy o najwyższej liczbie punktów, z których liczono średnią arytmetyczną odpowiadającą poszczególnym sferom makrootoczenia. Analogicznie postępowano przy budowie scenariusza pesymistycznego, wybierając w tym przypadku oceny najniższe. Budując scenariusz najbardziej prawdopodobny, wybierano z kolei trendy, którym przypisano najwyższą wartość prawdopodobieństwa. Przypisane trendom oceny grupowano ze względu na rodzaj oddziaływania (pozytywne, negatywne), a średnie arytmetyczne liczono osobno dla każdego rodzaju. Uzyskane wartości

Tabela.

Tendencje w otoczeniu firm świadczących usługi w zakresie gospodarki leśnej
Trends in the environment of companies providing forest management services

	Trend	Wpływ	p
Sfera polityczno-prawna Political and legal sphere			
Częste zmiany w ustawie Prawo zamówień publicznych	↑	-5	0,1
Frequent changes in the Public Procurement Law	→	-4	0,1
	↓	+1	0,8
Pakiety harwesterowe w zamówieniach publicznych	↑	-4	0,5
Harvesting packages in public procurement	→	-2	0,4
	↓	+2	0,1
Możliwość leasingu maszyn i urządzeń	↑	+5	0,5
Leasing of machines and devices	→	+4	0,4
	↓	-1	0,1
Możliwość działania w konsorcjach	↑	+5	0,5
Opportunity to operate in consortia	→	+4	0,4
	↓	-1	0,1
Zakup maszyn, w tym wielooperacyjnych, przez PGL LP	↑	-5	0,3
Purchase of multi-operational machines by the State Forests, National Forest Holding	→	-4	0,3
	↓	+1	0,4
Możliwość korzystania z dotacji unijnych dla firmy	↑	+5	0,1
European Union subsidy	→	+4	0,5
	↓	-1	0,4
Kontrole Państwowej Inspekcji Pracy w firmach	↑	-4	0,4
Controls of the National Labor Inspectorate in companies	→	-1	0,5
	↓	+3	0,1
Możliwość składania ofert na terenie całego kraju	↑	+4	0,5
Possibility of submitting offers throughout the country	→	+2	0,4
	↓	-2	0,1
Wysokość minimalnego wynagrodzenia za pracę	↑	-4	0,8
Level of the minimum wage	→	-1	0,1
	↓	+3	0,1
Wymogi dotyczące stosowania technologii ekologicznych	↑	-2	0,5
Requirements for the use of green technologies	→	+2	0,4
	↓	+4	0,1
Elektronizacja zamówień publicznych	↑	+4	0,5
Electronisation of public procurement	→	+1	0,4
	↓	-3	0,1
Wysokość składek na ubezpieczenie społeczne	↑	-5	0,5
Amount of social security contributions	→	-3	0,4
	↓	+2	0,1
Opodatkowanie prowadzonej działalności	↑	-4	0,3
Taxation of business activity	→	-2	0,4
	↓	+2	0,3
Zmiany w przepisach dotyczących prowadzenia gospodarki leśnej	↑	-4	0,3
Changes in provisions regarding forest management	→	-1	0,4
	↓	+3	0,3
Łatwość uzyskania kredytu na sfinansowanie zakupu maszyn leśnych	↑	+4	0,3
Ease of obtaining a loan to finance the purchase of forestry machinery	→	+1	0,4
	↓	-3	0,3

Tabela ciąg dalszy

	Trend	Wpływ	p
Sfera ekonomiczna Economic sphere			
Możliwość korzystania z usług firm doradczych	↑	+3	0,4
Possibility of using the services of consulting companies	→	-1	0,5
	↓	-4	0,1
Ceny usług firm doradczych	↑	-5	0,3
Prices for consultancy services	→	-3	0,4
	↓	+2	0,3
Ceny paliw	↑	-5	0,5
Fuel prices	→	-4	0,4
	↓	+1	0,1
Ceny maszyn i urządzeń stosowanych w sektorze usług leśnych	↑	-5	0,5
Prices of machinery and equipment used in the forestry services sector	→	-4	0,4
	↓	+1	0,1
Ceny części zamiennych do maszyn leśnych	↑	-5	0,5
Prices of spare parts for forest machines	→	-4	0,4
	↓	+1	0,1
Ceny usług serwisowych	↑	-5	0,5
Prices for maintenance services	→	-3	0,4
	↓	+2	0,1
Ceny usług transportowych	↑	-4	0,5
Prices of transport services	→	-2	0,4
	↓	+2	0,1
Koszty szkoleń dla pracowników	↑	-5	0,3
Training costs for employees	→	-4	0,4
	↓	+1	0,3
Koszty zatrudnienia pracownika	↑	-5	0,5
Employment costs	→	-3	0,4
	↓	+2	0,1
Poziom kursów walut	↑	-4	0,5
Exchange rates	→	-2	0,4
	↓	+2	0,1
Poziom bezrobocia	↑	+4	0,5
Level of unemployment	→	+1	0,4
	↓	-3	0,1
Wysokość oprocentowania kredytów	↑	-5	0,4
Amount of interest on loans	→	-4	0,5
	↓	+1	0,1
Sfera społeczno-demograficzna Socio-demographic sphere			
Etyka prowadzenia działalności gospodarczej	↑	+1	0,4
Business ethics	→	-4	0,3
	↓	-5	0,3
Dostęp do wykwalifikowanych pracowników na rynku pracy	↑	+2	0,3
Access to qualified employees on the labor market	→	-3	0,3
	↓	-5	0,4
Działalność organizacji ekologicznych	↑	-5	0,4
Activities of ecological organizations	→	-4	0,3
	↓	+1	0,3

Tabela ciąg dalszy

	Trend	Wpływ	p
Starzenie się kadry pracowniczej w firmach	↑	-5	0,4
Aging of employees in companies	→	-4	0,3
	↓	+1	0,3
Choroby pracowników i związane z tym nieobecności w pracy	↑	-5	0,3
Diseases of employees and related absences from work	→	-3	0,3
	↓	+2	0,3
Aktywność organizacji wspierających przedsiębiorczość leśną	↑	+4	0,3
Activity of organizations supporting forestry entrepreneurship	→	+1	0,3
	↓	-3	0,3
Dostępność szkoleń dla pracowników	↑	+5	0,4
Availability of training for employees	→	+3	0,3
	↓	-2	0,3
Kradzieże maszyn leśnych	↑	-4	0,3
Theft of forest machinery	→	-2	0,3
	↓	+2	0,3
Niszczenie maszyn leśnych	↑	-5	0,4
Destruction of forest machinery	→	-3	0,3
	↓	+2	0,3
Brak rąk do pracy na skutek migracji ludzi ze wsi do miast	↑	-5	0,4
Lack of hands for work due to migration of people from villages to cities	→	-4	0,3
	↓	+1	0,3
Wypadki pracowników podczas pracy w lesie	↑	-4	0,4
Accidents during the work in the woods	→	-2	0,3
	↓	+2	0,3
Napływ pracowników zza wschodniej granicy	↑	+4	0,3
Influx of workers from beyond the eastern border	→	+2	0,3
	↓	-2	0,3
Sfera technologiczno-przyrodnicza Technological and natural sphere			
Możliwość korzystania z systemów nawigacji	↑	+5	0,5
Possibility of using navigation systems	→	+4	0,4
	↓	-1	0,1
Możliwość komunikacji z zamawiającym (internet)	↑	+5	0,5
Possibility of communication with the ordering party	→	+4	0,4
	↓	-1	0,1
Możliwość stosowania nowoczesnych technologii	↑	+5	0,5
Possibility of using modern technologies	→	+4	0,4
	↓	-1	0,1
Katastrofy ekologiczne	↑	+4	0,5
Ecological disasters	→	+1	0,4
	↓	-3	0,1
Jakość infrastruktury transportowej – stan i dostępność dróg	↑	+3	0,5
Quality of transport infrastructure – road condition and accessibility	→	-1	0,4
	↓	-4	0,1

Trend: ↑ wzrost, → stabilizacja, ↓ regres; wpływ: -5 – bardzo silny negatywny, ..., +5 – bardzo silny pozytywny; p – prawdopodobieństwo
Trend: ↑ increase, → stabilisation, ↓ regress; wpływ (influence): -5 – very strong and negative, ..., +5 – very strong and positive; p – probability

średnich nanoszono na wykres. Interpretacji wyników dokonano w oparciu o poniższe sposoby wnioskowania:

- a) im większa rozpiętość między scenariuszem optymistycznym a pesymistycznym w poszczególnych obszarach, tym silniejsze uzależnienie organizacji od otoczenia;
- b) w przypadku scenariusza najbardziej prawdopodobnego: im większa rozpiętość w poszczególnych sferach, tym bardziej niejednorodne i słabiej ustrukturalizowane otoczenie.

W ostatnim etapie podjęto próbę identyfikacji szans (zmian pozytywnie oddziałujących na firmy) oraz zagrożeń (zmian oddziałujących negatywnie) [Gierszewska, Romanowska 2017].

Wyniki

Właścicielami przedsiębiorstw uczestniczących w badaniach byli najczęściej mężczyźni (91%) w wieku powyżej 50 lat (78%), z wykształceniem zawodowym (50%), bez wykształcenia leśnego (67%), prowadzący indywidualną działalność gospodarczą (87%), działający na rynku ponad 15 lat (81%) i będący małymi przedsiębiorcami (zatrudniający od 10 do 49 osób) (51%). Prawie 20% ankietowanych miało status byłego pracownika PGL LP. W realizowanych w roku 2020 kontraktach ponad 50% firm działało w konsorcjach, ponad 20% występowało jako podwykonawca. Wypełniając kwestionariusz, respondenci bardzo pozytywnie (dominująca ocena +5) ocenili możliwość leasingu maszyn i urządzeń, korzystania z dotacji unijnych oraz stosowania nowoczesnych technologii, w tym maszynowego pozyskiwania drewna. Równie pozytywnie ocenili możliwość działalności w konsorcjach, przy czym w przypadku właścicieli firm deklarujących aktualną działalność kooperacyjną dominującą oceną było +4. Z kolei starzenie się kadry pracowniczej w firmach i brak rąk do pracy respondenci ocenili bardzo negatywnie (dominująca ocena -5). Równie negatywnie ocenili działalność organizacji ekologicznych oraz poziom cen części zamiennych do maszyn leśnych. Uczestniczący w badaniach przedsiębiorcy deklarujący aktualne świadczenie usług w zakresie maszynowego pozyskiwania drewna ocenili pozytywnie, ze średnią oceną +3, możliwość składania ofert na terenie całego kraju, jednakże do obecności pakietów harvesterowych w zamówieniach publicznych ustosunkowywali się negatywnie, ze średnią siłą oddziaływania na poziomie -1. Właściciele firm z niewielkim stażem, działających na rynku usług leśnych 4-5 lat, zdecydowanie mniej krytycznie ocenili częste zmiany w ustawie Prawo zamówień publicznych (średnia ocena -2 w stosunku do średniej oceny dla całej próby -4), z kolei dużo bardziej krytycznie ocenili poziom cen usług firm doradczych (średnia ocena -3 w stosunku do średniej oceny dla całej próby -1). Właściciele wszystkich firmy świadczących usługi w charakterze podwykonawcy działalność w szarej strefie ocenili na poziomie -5.

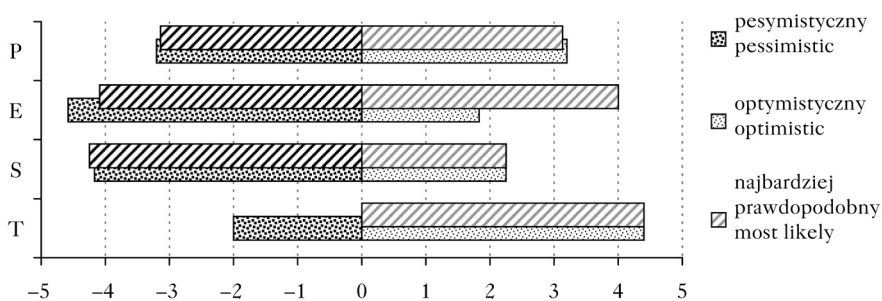
Na podstawie przeprowadzonej analizy tendencji w otoczeniu firm sektora usług leśnych (tab.) przystąpiono do budowy scenariuszy stanów otoczenia. Najbardziej niesprzyjającą przedsiębiorcom sferą makrootoczenia w przypadku sektora usług leśnych okazała się sfera ekonomiczna. Rozpiętość między scenariuszem optymistycznym i pesymistycznym osiągnęła wprawdzie taką samą wartość jak w przypadku sfery społeczno-demograficznej (6,42), jednakże scenariusz pesymistyczny zdecydowanie dominował nad scenariuszem optymistycznym. Ponadto rozpiętość scenariusza najbardziej prawdopodobnego była największa ze wszystkich prezentowanych obszarów i przekroczyła 8. W przypadku sfery społeczno-demograficznej wartość scenariusza najbardziej prawdopodobnego znajdująca się po stronie oddziaływania negatywnego wartościowo przewyższyła scenariusz pesymistyczny, co oznacza, że w najbliższej przyszłości zmiany niekorzystnie oddziałujące na firmy sektora usług leśnych w przypadku tej sfery będą miały dużo większy negatywny wpływ niż zmiany prognozowane w scenariuszu pesymistycznym. Z kolei

najbardziej sprzyjającą okazała się sfera technologiczno-przyrodnicza, którą charakteryzowała wprawdzie taka sama rozpiętość jak sferę polityczno-prawną (6,4), jednakże scenariusz najbardziej prawdopodobny w całości objął obszar oddziaływania pozytywnego (ryc.). Czynnikiem korzystnie oddziałującymi na firmy aktywne w sektorze usług leśnych w najbliższej przyszłości będą: stabilizacja w zakresie działalności konsorcjalnej i możliwości leasingu maszyn leśnych, doskonalenie systemu komunikacji z zamawiającym drogą elektroniczną, ograniczenie szarej strefy, zwiększenie dostępności szkoleń dla pracowników, wzrost bezrobocia, a także poprawa stanu infrastruktury transportowej i rozwój nowoczesnych technologii. Z kolei niekorzystny wpływ będą miały: wzrost wysokości minimalnego wynagrodzenia za pracę oraz składek na ubezpieczenia społeczne, wzrost cen paliw, części zamiennych do maszyn leśnych, usług serwisowych i transportowych, spadek wartości złotego, starzenie się kadry pracowniczej, brak rąk do pracy na skutek migracji, a także wzrost wypadkowości w leśnictwie.

Dyskusja

Metody scenariuszowe są nieodzownym instrumentem planowania strategicznego. Pozwalają przewidywać różnego rodzaju zjawiska, które mogą mieć wpływ na funkcjonowanie firmy. Opracowanie scenariuszy daje możliwość poznania przyszłych ograniczeń formułowania strategii. W otoczeniu organizacji określa się sfery, w których dominują szanse (w tych segmentach w strategii organizacji winno się uwzględnić przedsięwzięcia ukierunkowane na ich wykorzystanie), i te, w których przeważają zagrożenia (strategia winna być nastawiona na przedsięwzięcia zmierzające do ich neutralizowania) [Gierszewska, Romanowska 2009; Głazar 2018]. Szczegółnej analizy, zwłaszcza w przypadku identyfikowania szans i zagrożeń płynących z otoczenia, wymaga scenariusz najbardziej prawdopodobny, dotyczy on bowiem zmian, których należy spodziewać się w najbliższym czasie. W przypadku sektora usług leśnych prognozuje się w obszarze polityczno-prawnym rzadsze niż dotychczas zmiany w ustawie Prawo zamówień publicznych, stabilizację w zakresie działalności konsorcjalnej oraz utrzymanie w programie Państwowej Inspekcji Pracy (PIP) kontroli w kierunku ograniczania zagrożeń w leśnictwie.

Od 1 stycznia 2021 roku zaczęły obowiązywać nowe przepisy dotyczące zamówień publicznych [Ustawa... 2019]. Poprzednia Ustawa... [2004] była nowelizowana 66 razy i stała się całkowicie nieczytelna i skomplikowana w stosowaniu. Przepisy nowej ustawy wychodzą naprzeciw oczekiwaniom wykonawców i zrównują pozycje stron. Uważana za największe przedsięwzięcie



Ryc.

Siła i kierunek wpływu trendów w otoczeniu firm sektora usług leśnych według scenariuszy
Strength and direction of the impact of trends in the environment of companies from the forest service sector according to various scenarios

sферы: P – polityczno-prawna, E – ekonomiczna, S – społeczno-demograficzna, T – technologiczno-przyrodnicza
spheres: P – political and legal, E – economic, S – socio-demographic, T – technological and natural

legislacyjne ostatnich kilkunastu miesięcy, nie powinna w najbliższej przyszłości pociągać za sobą drastycznych zmian [Czechowska 2019]. Częste zmiany w ustawie Prawo zamówień publicznych respondenci ocenili negatywnie, ze średnią siłą oddziaływania na poziomie -4.

Istotną szansą rozwoju przedsiębiorstw leśnych jest działalność konsorcjalna [Glazar, Iwanicki 2016]. Liczba firm działających w konsorcjach oraz liczba tworzonych konsorcjów wzrastają [Glazar, Polowy 2015; Szewczyk 2020]. Firmy leśne, będące małymi podmiotami gospodarczymi, nie mają możliwości wywierania skutecznego wpływu na swoje otoczenie. Formułowanie przez nadleśnictwa coraz większych pakietów uniemożliwia pojedynczym firmom spełnienie wymogów zawartych w specyfikacji istotnych warunków zamówienia. Zatem pojawiająca się koncepcja kooperacji przedsiębiorstw leśnych jest alternatywą samodzielnego funkcjonowania w kontaktach biznesowych z Lasami Państwowymi [Kocel 2013a]. Możliwość działania w konsorcjach oceniono jako oddziaływanie korzystne, z dużą siłą.

Corocznie Państwowa Inspekcja Pracy planuje około 300-320 kontroli w zakładach usług leśnych, należy też doliczyć kontrole wynikające z zaistniałych wypadków. W latach 2015-2017 w firmach leśnych PIP odnotowała odpowiednio 44, 49 i 46 wypadków podczas pozyskania drewna (tylko w 2017 roku zginęło w nich 18 osób). Wypadkowość w leśnictwie jest wysoka, a skutki zdarzeń wypadkowych bardzo poważne. Mimo wprowadzenia programu działań na bieżący rok PIP nie rezygnuje z dotychczasowych metod, czyli prowadzonego od 2015 roku programu prewencyjnego. Polega on na samodzielnym zgłaszaniu się zakładów usług leśnych do PIP, szkoleniu tematycznym, identyfikacji i usuwaniu nieprawidłowości przez samego pracodawcę oraz audycie. Zakłady kończące program z pozytywnym wynikiem otrzymują dyplom PIP [BHP... 2019]. W programie PIP na rok 2020 uwzględniono kontrole ukierunkowane na ograniczenie zagrożeń w leśnictwie. Z punktu widzenia firm uczestniczących w badaniach wpływ kontroli PIP na przedsiębiorstwa leśne został oceniony negatywnie, z bardzo małą siłą.

Otoczenie burzliwe charakteryzuje się współzależnościami i bardzo szybkimi zmianami, przy czym zmiany te są nieprzewidywalne, często o charakterze kumulatywnym i bez możliwości kontrolowania przyszłych wydarzeń [Królik 2017]. Takie w prowadzonych badaniach okazało się otoczenie ekonomiczne. Nieustanne wahania cen paliw, a w szczególności ich wzrost, oddziałują niekorzystnie na firmę poprzez zwiększanie kosztów działalności gospodarczej [Rummukainen i in. 2006; Wyrzykowski 2014]. W dążeniu do ich zmniejszenia powszechne jest zatrudnianie pracowników na czarno. Nieformalny sposób zatrudniania w firmach sektora usług leśnych wynika też z innych przyczyn ekonomicznych, takich jak wysokie opodatkowanie czy wysokie koszty ubezpieczeń społecznych. Rokrocznie podczas prac zalesieniowych i odnowieniowych zdecydowana większość pracowników zatrudniana jest na czarno [Kocel 2013a, b]. Nierzadkim zjawiskiem jest zatrudnianie pracowników na część etatu, podczas gdy w rzeczywistości robotnik świadczy usługi w pełnym wymiarze godzinowym, otrzymując wynagrodzenie poza oficjalnym obiegiem [Wyrzykowski 2014]. Również zatrudnianie pracowników na umowy cywilnoprawne, tzw. umowy śmieciowe, ogranicza koszty działalności przedsiębiorstwa [Kocel 2014]. Wśród ankietowanych firm stosunek pracowników zatrudnianych na podstawie umowy o pracę do zatrudnianych na podstawie umów cywilnoprawnych wynosił 2,61.

Ograniczony dostęp do wykwalifikowanej kadry pracowniczej w sektorze usług leśnych oraz rotacja kadry stanowią kolejne problemy dla przedsiębiorców leśnych, tym razem z obszaru społeczno-demograficznego. Według badań prowadzonych w USA zawód drwala zajmuje ostatnie miejsce w rankingu profesji. Spowodowane jest to niską płacą, trudnymi i niebezpiecznymi warunkami pracy wymagającymi wysiłku fizycznego oraz brakiem perspektyw na przyszłość.

W Polsce zaobserwować można obniżanie się jakości kursów dla drwali. Sytuacja taka wynika z kilku przyczyn. Jako pierwszą wymienia się obniżanie kosztów – przedsiębiorców nie stać na wysłanie pracownika na dwutygodniowy specjalistyczny kurs. Po drugie, istnieje luka prawna, która umożliwia wydawanie nierzetelnym firmom zaświadczeń o uprawnieniach do pracy pilarką. Kursy te cieszą się dużym zainteresowaniem, gdyż są najtańszą formą kształcenia robotników [Kocel 2013a]. W prowadzonych badaniach dostępność szkoleń dla pracowników została oceniona pozytywnie, ze średnią siłą na poziomie +3, natomiast koszty szkoleń negatywnie, ze średnią siłą na poziomie -2.

Sektor usług leśnych w całej Europie będzie wymagać wsparcia systemowego, m.in. ze względu na niekorzystne trendy demograficzne [Fijas i in. 2015]. Prognozowany brak wykwalifikowanej siły roboczej to jedno z zagrożeń płynących z obszaru społeczno-demograficznego [Kastenholz 2011]. Respondenci uczestniczący w badaniach starzenie się kadry pracowniczej i brak rąk do pracy na skutek migracji ocenili bardzo negatywnie, z dominującą oceną -5.

Spadek podaży siły roboczej będzie skłaniał przedsiębiorców do szukania rozwiązań technicznych i odejścia od wykonywania prac ręcznych [Runo, Kocel 2015]. Według Bouriaud i in. [2011] na obecnym etapie rozwoju sektora usług leśnych wzrost stopnia mechanizacji nie jest możliwy bez publicznego wsparcia inwestycji. Potrzebę tę odzwierciedlają wysokie oceny przyznawane przez respondentów czynnikowi dotyczącemu możliwości korzystania z dotacji unijnych dla firm.

Leśnictwo jest jednym z sektorów gospodarki o wysokim wskaźniku wypadków i zachorowalności. Jest to spowodowane specyfiką pracy w lesie, związaną m.in. z czynnikami klimatycznymi, ukształtowaniem terenu i wpływem techniki [Kovalčík 2020]. Choroby pracowników i związane z tym nieobecności w pracy oraz wypadki pracowników podczas pracy w lesie to czynniki stanowiące duże zagrożenie z punktu widzenia właściciela firmy świadczącej usługi w zakresie gospodarki leśnej. W prowadzonych badaniach czynniki te oceniono jako oddziaływanie niekorzystne, odpowiednio ze średnią i małą siłą.

Otoczenie współczesnych przedsiębiorstw staje się coraz bardziej złożone i zmienne, narzucając jednocześnie bezwzględność przystosowania się do niego [Śniezek 2016]. Skuteczność decyzji podejmowanych przez organizację na tle relacji z otoczeniem związana jest z jego aktualną charakterystyką. Problemem współczesnego przedsiębiorstwa jest właściwe i szybkie interpretowanie zewnętrznych czynników i przewidywanie przyszłych stanów otoczenia [Królik 2017].

Zastosowane metody scenariuszowe są szczególnie warte polecenia organizacjom funkcjonującym w otoczeniu burzliwym. Planowanie scenariuszowe niewątpliwie ułatwia podejmowanie decyzji strategicznych oraz ich ocenę. Kieruje uwagę na zagrożenia i potencjalne szanse, uczy bardziej wnikliwego myślenia, zwiększa szansę przystosowania się firmy do zmian zachodzących w jej otoczeniu oraz motywuje do działania [Chyłek 2014].

Wnioski

- ✦ Planując w najbliższej przyszłości działania strategiczne, właściciele firm leśnych winni mieć na uwadze szczególnie zmiany płynące z otoczenia ekonomicznego.
- ✦ Prognozowany spadek podaży siły roboczej może skłaniać przedsiębiorców leśnych do wdrażania rozwiązań technicznych i odchodzenia od wykonywania prac na poziomie ręcznym.
- ✦ Utrzymanie w programie Państwowej Inspekcji Pracy kontroli w kierunku ograniczania zagrożeń w leśnictwie może przyczynić się do zmniejszenia liczby wypadków podczas pracy w lesie.

Literatura

- BHP w leśnictwie 2019 – sektor leśny pod lupą PIP. 2019. Las Polski 2: 4.
- Bouriaud L., Kastenholz E., Fodrek L., Karaszewski Z., Mederski P., Rimmler T., Rummukainen A., Sadauskienė L., Salka J., Teeder M. 2011. Policy and Market-related Factors for Innovation in Forest Operation Enterprises. W: Weiss G. [red.]. *Innovation in Forestry: Territorial and Value Chain*, CAB International. 276-293.
- Chyłek M. 2014. Metody analizy makrooczenia przedsiębiorstwa. W: *Analiza strategiczna w przedsiębiorstwie. Zagadnienia teoretyczne i studia przypadków*. Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach.
- Czechowska M. 2019. Prawo zamówień publicznych od 1 stycznia 2021. Nowa ustawa Prawo zamówień publicznych już na etapie wdrażania. <https://www.muratorplus.pl/biznes/prawo/prawo-zamowien-publicznych-2019-nowa-ustawa-prawo-zamowien-publicznych-juz-w-legislacji-aa-miut-DGAU-EWE8.html>. Data dostępu: 11.02.2020.
- Fijas J., Schleser A., Neubauer P. 2015. Raport końcowy projektu Rzetelne przedsiębiorstwo leśne. RDLP w Gdańsku. Wydział Rozwoju i Innowacji, Gdańsk.
- Gierszewska G., Romanowska M. 2009. *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. Warszawa.
- Gierszewska G., Romanowska M. 2017. *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. Warszawa.
- Glazar K. 2018. *Biznesplan*. W: Buraczewski A. [red.]. *Podstawy przedsiębiorczości dla leśników*. Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczego w Poznaniu.
- Glazar K., Iwanicki P. 2016. Pozycja strategiczna przedsiębiorstwa sektora usług leśnych z obszaru RDLP w Poznaniu, Pile i Szczecinie. *Sylwan* 160 (1): 11-20. DOI: <https://doi.org/10.26202/sylwan.2015058>.
- Glazar K., Polowy K. 2015. The organisational and legal forms of enterprises in forestry sector in selected state forests directorates. *Acta Sci. Pol. Silv. Colendar. Rat. Ind. Lignar.* 14 (1): 15-30.
- Glazar K., Polowy K. 2017. Determinanty korzystania z usług audytu w sektorze leśnym. *Sylwan* 161 (7): 600-608. DOI: <https://doi.org/10.26202/sylwan.2017024>.
- Kastenholz E. 2011. SMEs in the Hardwood Processing. Chain in the South Baltic Region. SWOT for a regional hardwood value chain. *Hardwoods Are Good*. Report. <https://www.skogsstyrelsen.se/globalassets/mediaflowpro/bilder-projektwebbplatser/hardwoods-are-good/swot-english.pdf>. Data dostępu: 09.02.2021.
- Kocel J. 2000. Prywatyzacja działalności gospodarczej nadleśnictw. Stan i rozwój prywatnego sektora usług leśnych. W: *Prywatny sektor usługowy w leśnictwie. Stan i perspektywy rozwoju*. Wyd. MTB Sawo, Tuchola. 19-29.
- Kocel J. 2010. Prywatny sektor usług leśnych z perspektywy 20 lat. *Forum Leśne „Człowiek – Las – Drewno”*. Wyd. Ornatus, Poznań. 9-19.
- Kocel J. 2013a. Firmy leśne w Polsce. CILP, Warszawa.
- Kocel J. 2013b. Rola sektora usług leśnych w otoczeniu społeczno-ekonomicznym Lasów Państwowych. *Poznańskie Towarzystwo Przyjaciół Nauk. Wydział Nauk Rolniczych i Leśnych. Forestry Letters* 104: 23-33.
- Kocel J. 2014. Prywatne przedsiębiorstwa leśne – stan obecny, bariery i możliwości rozwoju. Panel Ekspertów „Rozwój”. *Lasy i gospodarka leśna jako instrumenty ekonomicznego i społecznego rozwoju kraju*. Sękocin Stary. http://www.npl.ibles.pl/sites/default/files/referat/referat_j.kocel_.pdf. Data dostępu: 12.03.2015.
- Kovačič M. 2020. Profitability and Efficiency of Forest Contractors in Slovakia – Comparison of Mountain and Lowland Regions. *Forests* 11 (4): 370. DOI: <https://doi.org/10.3390/f11040370>.
- Królik R. 2017. Strategia budowania relacji przedsiębiorstwa z makrooczeniem. *Handel Wewnętrzny* 3 (368): 203-212.
- Lyp K., Zychowicz W. 2007. Funkcjonowanie nadleśnictwa w gospodarce rynkowej. W: *Technika i technologia w leśnictwie polskim*. Wyd. SGGW, Warszawa. 180-183.
- Rummukainen A., Brogt T., Kastenholz E. 2006. Challenges for forestry contractors-various structures but mutual problems in Finland, Germany, Poland and Romania. W: Niskanen A. [red.]. *Issues affecting enterprise development in the forest sector in Europe*. University of Joensuu, Faculty of Forestry. *Research Notes* 169: 149-174.
- Runo E. G., Kocel J. 2015. Metodyczne podstawy analizy czynników wpływających na poziom inwestycji w prywatnych firmach leśnych. *Sylwan* 159 (3): 211-219. DOI: <https://doi.org/10.26202/sylwan.2014062>.
- Szewczyk K. 2020. Znaczenie konsorcjów w sektorze usług leśnych na przykładzie RDLP w Zielonej Górze. *Sylwan* 164 (11): 942-950. DOI: <https://doi.org/10.26202/sylwan.2020030>.
- Śnieżek E. 2016. Raportowanie społecznej odpowiedzialności w Państwowym Gospodarstwie Leśnym „Lasy Państwowe”. *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości* 89 (145): 151-165.
- Ustawa z dnia 11 września 2019 r. *Prawo zamówień publicznych*. 2019. Dz. U., poz. 2019.
- Ustawa z dnia 29 stycznia 2004 r. *Prawo zamówień publicznych*. 2004. Dz.U. Nr 19, poz. 177.
- Więsik J. 2000. Rozwój i wyposażenie techniczne prywatnych firm leśnych. W: *Prywatny sektor usługowy w leśnictwie. Stan i perspektywy rozwoju*. Wyd. MTB Sawo, Tuchola. 31-39.

- Więsik J., Wójcik K. 2008.** Wpływ mechanizacji na zatrudnienie robotników w firmach leśnych. W: Tendencje i problemy techniki leśnej w warunkach leśnictwa wielofunkcyjnego. UP Poznań. 77-86.
- Wyrzykowski P. 2014.** Rynek pracy w leśnictwie. Drwal 5: 21-24.
- Zastocki D., Moskalik T., Sadowski J., Mokrzyński Ł., Dytkowski M. 2012.** Lokalne uwarunkowania rozwoju prywatnych firm leśnych na przykładzie wybranego nadleśnictwa. Studia i Materiały CEPL 32: 231-237.