

JANUSZ KOCEL

Prywatna przedsiębiorczość leśna i możliwości wspierania jej rozwoju

Wstęp

Złamanie się mechanizmów administracyjnego zarządzania uwolniło aktywność indywidualnych podmiotów gospodarczych. W miejsce przedsiębiorstw państwowych, działających w ramach gospodarki planowej, pojawili się na rynku prywatni przedsiębiorcy, aktywnie uczestniczący w grze rynkowej, postrzegający istniejące i nie wykorzystane możliwości osiągnięcia zysku, zdolni do podejmowania ryzyka.

Podobne procesy zachodzą w gospodarce leśnej. Obok dotychczasowych samowystarczalnych jednostek organizacyjnych leśnictwa powstają prywatne firmy. Głównym wyznacznikiem ich sukcesu są przedsiębiorcy leśni i grono ich najbliższych współpracowników. Problematyka niniejszego artykułu obejmuje zagadnienia związane z przedsiębiorcami leśnymi oraz przesłanki do programu wspierania prywatnej przedsiębiorczości leśnej.

Problemy prywatnych przedsiębiorców w gospodarce rynkowej

W okresie gospodarki centralnie planowanej polski przedsiębiorca nie planował, nie decydował, w zasadzie nie koordynował, ale stale zarządzał. Zarządzanie to miało jednak niewiele wspólnego z prawami ekonomicznymi (8). Polegało ono przede wszystkim na interweniowaniu i eliminowaniu napięć spowodowanych niedoborem zasobów (3). W gospodarce socjalistycznej prywatny przedsiębiorca musiał bowiem ubiegać się o zgodę na podjęcie działalności, której dziedzinę i lokalizację określał urząd. Regulowany był czas pracy i wielkość zatrudnienia, ograniczone źródła zaopatrzenia i rynki zbytu.

W nowych warunkach gospodarczych przedsiębiorcy nie tylko są świadomi wymagań im stawianych, ale także dostrzegają pozytywne aspekty osobistego rozwoju. Praca w prywatnym przedsiębiorstwie w warunkach gospodarki rynkowej ma ogromną wartość edukacyjną. Przedsiębiorcy uświadamiają sobie szybko, że trzeba zabiegać o zamówienia, negocjować oferty, zawierać kontrakty, zdobywać środki finansowe na ich wykonanie i nadzoro-

wać to wykonanie, uzyskiwać zapłatę, rozliczać koszty działania, a na zewnątrz starać się dalej podtrzymywać i rozwijać kontakty z klientami. Oznacza to zatem "aktywne bycie rynkowe", szerszy wachlarz doświadczeń, a więc i umiejętności (11).

Polski kapitalista planuje, organizuje, przewodzi i kieruje. Popołnia przy tym wiele błędów. Zdaniem A. Koźmińskiego, są nimi m.in.: dążenie do uzyskania możliwie największego obrotu, arogancja, skłonność do ryzyka, trzymanie się orientacji nastawionej na największą produkcję, niedocenywanie ludzi, nieumiejętność pracy z personelem oraz niedocenywanie inwestowania w siebie i personel (5). Polskiego menedżera kapitalistę i menedżera państwowego przedsiębiorstwa łączy brak gruntownej wiedzy o organizacji i zarządzaniu, psychologii pracy, teorii podejmowania decyzji, ekonomice przedsiębiorstwa, teorii finansów itp. (2).

Podstawą sukcesu przedsiębiorstwa jest przedsiębiorca oraz najbliżsi współpracownicy. Działając jednoosobowo przedsiębiorca zapewnia sobie byt, natomiast działając zespołowo uruchamia nowe przedsięwzięcia i tworzy nowe przedsiębiorstwa (6).

Przedsiębiorca pełni wiele ról, nie zawsze ze sobą zgodnych, np. rolę odkrywcy nowych szans, wynalazcy poszukującego nowych sposobów działania, finansisty dążącego do minimalizowania środków finansowych, a także administratora zwracającego uwagę na efekty i sprawność realizowanych działań. Źródłem sukcesów przedsiębiorcy może być też umiejętność planowania i umiejętność pracy z zespołem, które są podstawowym narzędziem likwidowania rozbieżności pomiędzy elementami rozmaitych ról przedsiębiorcy (6).

W polskiej literaturze leśnej problemami przedsiębiorców prywatnych zajmowano się w ograniczonym zakresie. W 1992 r. autor tej pracy przeprowadził badania pilotażowe, analizując 159 prywatnych firm leśnych (4). Na podstawie uzyskanych danych stwierdził, że zaledwie 20,1% ogółu firm było kierowanych przez osoby z wykształceniem leśnym. Wyników tych badań nie można uogólniać ze względu na ich fragmentaryczny charakter.

W gospodarce leśnej RFN przedsiębiorca leśny pełni funkcję polegającą na wypełnianiu luk w zdolnościach produkcyjnych jednostek organizacyjnych leśnictwa. Jest on bardziej elastyczny w ustalaniu warunków wykonywania zleczanych prac i określaniu czasu pracy (i innych warunków umowy o pracę), w dostosowywaniu własnych zdolności produkcyjnych do aktualnego zapotrzebowania, jak również w podejmowaniu decyzji inwestycyjnych i zdobywaniu kapitału. Bez przedsiębiorców leśnych nie jest to możliwe przezwyjęzanie pojawiających się raptownie "wąskich gardeł" w zdolnościach wykonawczych gospodarstwa leśnego (12).

Charakterystyka kierownictwa prywatnych firm leśnych

Przedstawioną poniżej charakterystykę kierownictwa prywatnych firm leśnych oparto na wynikach przeprowadzonych w 1993 r. badań ankietowych obejmujących przedsiębiorców leśnych z terenu całego kraju.

Szef firmy leśnej to przedsiębiorca w wieku 31–40 lat. W tym najbardziej produkcyjnym wieku jest 181 przedsiębiorców leśnych (50,3%). Podobnie kształtuje się struktura wiekowa zastępców szefa firmy, których w wieku 31–40 lat jest 45 (42,8%), a w wieku do 30 lat

TABELA 1
Wykształcenie szefa firmy leśnej w zależności od wielkości zatrudnienia robotników stałych

Wykształcenie szefa firmy	Liczba szefów firm w zależności od liczby zatrudnionych robotników stałych							razem liczba	%		
	1	2	3-4	5-8	9-14	15-27	28-49			>49	0
Podstawowe	5	7	11	7	5	2	1	0	12	50	13,48
Zawodowe pozaleśne	7	13	24	16	5	3	2	0	27	97	26,15
Średnie pozaleśne	4	7	8	20	12	12	3	1	7	74	19,95
Wyzsze pozaleśne	0	1	5	6	2	5	2	1	2	24	6,47
Zawodowe leśne	1	4	0	0	0	0	0	0	6	11	2,96
Średnie leśne	1	5	14	16	15	13	8	2	11	85	22,91
Wyzsze leśne	0	0	2	1	9	9	5	1	3	30	8,09
Razem	18	37	64	66	48	44	21	5	68	371	100,00

TABELA 2
Wykształcenie zastępcy szefa firmy w zależności od wielkości zatrudnienia robotników stałych

Wykształcenie	Liczba zastępców szefów firm w zależności od liczby zatrudnionych robotników stałych							razem			
	1	2	3-4	5-8	9-14	15-27	28-49	>49	liczba	%	
Podstawowe	0	1	1	2	0	0	2	0	1	7	6,48
Zawodowe pozostałe	0	7	1	4	2	1	0	0	4	19	17,59
Średnie pozostałe	0	3	5	3	4	4	3	0	2	24	22,22
Wyższe pozostałe	0	0	1	1	1	4	0	2	1	10	9,26
Zawodowe leśne	0	0	1	1	0	1	1	0	3	7	6,48
Średnie leśne	0	2	1	4	5	7	3	1	3	26	24,07
Wyższe leśne	0	0	0	1	2	5	4	2	1	15	13,89
Razem	0	13	10	16	14	22	13	5	15	108	100,00

— 36 (34,3%). Oznacza to, że szef firmy leśnej otacza się gronem ludzi młodych, z inicjatywą, będących na starcie do kariery zawodowej.

Niepokojące jest, że 66,0% szefów oraz 55,5% ich zastępców ma wykształcenie podstawowe i pozaleśne (tab. 1 i 2). Przyczyną tego są, w większości analizowanych przypadków, przyjęte przez nadleśnictwa kierunki działań prywatyzacyjnych. W gospodarce realnego socjalizmu, gdzie rynek usług był znacznie ograniczony, nadleśnictwa zmuszone były zapewnić sobie samowystarczalność gospodarczą. Skutkiem tej samowystarczalności było istnienie w strukturze organizacyjnej nadleśnictw komórek (np. gospodarstw transportowych i warsztatów), które zapewniały im sprawność działania. W zmienionych warunkach gospodarczych istnienie tych komórek nie znajduje uzasadnienia, zwłaszcza ekonomicznego. Dlatego kierownictwo nadleśnictw w takich przypadkach podejmuje najczęściej decyzje o prywatyzacji. Dotychczasowy personel inżynieryjno-techniczny tworzy prywatną firmę usługową, przejmując od nadleśnictw pracowników oraz część majątku. Potwierdzeniem tego jest poziom wykształcenia szefów firm i ich zastępców. Ze średniej i wyższej kadry kierowniczej Lasów Państwowych rekrutują się szefowie firm w 39,8%, ich zastępcy zaś — w 41,1%. Odrębną, liczną grupę szefów firm stanowią byli robotnicy leśni (22,8%) i fizyczni pracownicy nadleśnictw (8,6%). Znaczny udział tej grupy pracowników jest spowodowany rodzajem firm zakładanych dzięki inspiracji kierownictwa nadleśnictw. Są to bowiem w większości firmy jednoosobowe (np. drwale-rzemieślnicy i właściciele sprzętu specjalistycznego), których nadmierny udział w ogólnej liczbie firm prywatnych świadczących usługi na rzecz nadleśnictw może być niepożądany.

Uzupełniające informacje o szefach firm i ich zastępcach podano w tabelach 1 i 2, w których przedstawiono wykształcenie szefów firm i ich zastępców na tle zatrudnienia robotników stałych. Podziału na klasy zatrudnienia dokonano za pomocą reguły 3 sigma, uprzednio transformując rozkład liczby robotników stałych do rozkładu normalnego (1). Z tabel wynika, że szef firmy o wykształceniu podstawowym i zawodowym pozaleśnym działa najczęściej sam lub kieruje firmą małą, zatrudniającą do 10 robotników stałych. Natomiast przedsiębiorca leśny, który kieruje firmą średnią (11–20 osób) bądź dużą (powyżej 21 osób) legitymuje się przeważnie wykształceniem średnim lub wyższym leśnym. Zastępca szefa firmy ma wykształcenie zawodowe lub średnie pozaleśne w firmach zatrudniających do 4 robotników stałych i najczęściej pracuje na równi z własnymi robotnikami. W firmach dużych zastępcy szefa mają wykształcenie średnie i wyższe leśne oraz często pozaleśne.

Za swoistą ciekawostkę można uznać informacje o liczbie kobiet prowadzących firmy leśne, tzw. businesswomen, i jej zastępcach. Może to być przykład przełamania hegemonii mężczyzn w leśnictwie, a tym bardziej w leśnej przedsiębiorczości. Leśna businesswomen jest kobietą w wieku 31–40 lat, ma wykształcenie średnie pozaleśne i rekrutuje się ze średniego szczebla kierownictwa w leśnictwie. Jej zastępca to leśnik zajmujący poprzednio stanowisko zaliczane do średniej kadry kierowniczej w Lasach Państwowych. Businesswomen kieruje jednak zaledwie 4,5% (18 firmami) ogólnej liczby badanych firm.

Sprawność organizacyjno-techniczną oraz wysoką jakość wykonywanych usług zapewniają firmom pracownicy nadzoru. Spośród 214 pracowników nadzoru 148 to byli pracownicy nadleśnictw, zajmujący poprzednio stanowiska gajowego, podleśniczego lub leśniczego, oraz 61 absolwentów techników leśnych. Dane te mogą świadczyć o profesjonalizmie firm leśnych. Pracowników nadzoru zatrudnia łącznie 112 firm (tab 3), w większości wykonu-

TABELA 3

Wielkość zatrudnienia pracowników nadzoru w zależności od wielkości zatrudnienia robotników stałych

Liczba robotników stałych	Liczba firm	Liczba pracowników nadzoru
0	11	15
1	0	0
2	6	8
3 lub 4	10	11
5–8	14	18
9–14	18	28
15–27	27	53
28–49	21	60
>49	5	21
Razem	112	214

jących usługi na rzecz RDLP w Katowicach (43 osoby) i Olsztynie (31 osób). Najwięcej pracowników nadzoru angażują firmy zatrudniające 28–49 robotników stałych (28,04% w ogólnym zatrudnieniu pracowników nadzoru) oraz 15–27 robotników (24,77%). Nie stwierdzono jednak, że firmy duże zatrudniają wielu pracowników nadzoru. Często w firmach małych angażowanych jest 3 lub 4 pracowników nadzoru. Większość firm (82,1%) korzysta najczęściej z pracy świadczonej przez 1 lub 2 pracowników nadzoru. O wielkości zatrudnienia tej grupy zawodowej decyduje kierownictwo firmy uwzględniając specyficzne warunki nadleśnictwa (rozproszenie kompleksów leśnych, wielkość i rodzaj zleczanych zadań) oraz firmy (stopień zdyscyplinowania robotników, wyposażenia w środki transportu i łączności bezprzewodowej, przygotowanie zawodowe kierownictwa firmy).

Wielkość zatrudnienia, zakres świadczonych usług oraz forma prawna firmy (sposób prowadzenia dokumentacji finansowo-księgowej) decydują o liczbie zatrudnionych na stanowiskach biurowych. Dużą pomoc w prowadzeniu biura stanowi komputer, w który jest wyposażonych zaledwie 39 firm objętych analizą. Komputer ma zastosowanie najczęściej do prowadzenia dokumentacji finansowo-księgowej i spraw pracowniczych. Główną przeszkodą w rozwoju są ograniczone możliwości finansowe firm. Świadczyć o tym może fakt, że na ogólną liczbę 199 pracowników biurowych połowa jest zatrudniona okresowo na umowę zlecenia. Prawie połowa ankietowanych przedsiębiorców leśnych prowadzi rachunkowość osobiście. W wielu przypadkach jest to podyktowane wielkością firmy, lecz w głównej mierze wynika z potrzeby oszczędzania.

Swoisty charakter mikrośrodowiska, w jakim działają firmy leśne, rzutuje na znaczenie przedsiębiorstw rodzinnych. W okresie narastającego bezrobocia strukturalnego są one niejednokrotnie jedynym miejscem zatrudnienia członków rodziny przedsiębiorcy leśnego. Firma rodzinna łączy dwa różne organizmy: socjologiczny — rodzinny i ekonomiczny — firmę. Poza niezaprzeczalnymi zaletami przedsiębiorstw rodzinnych może się w nich ujawnić wiele sprzeczności, m.in. sprzeczności interesów między odpowiedzialnością za rodzinę i za przedsiębiorstwo, sprzeczności interesów majątkowych czy przejawy nepotyzmu (10). Wśród analizowanych firm aż 22,5% to przedsiębiorstwa rodzinne, a 2,1% — prowadzone przez businesswomen.

Przesłanki do programu wspierania prywatnej przedsiębiorczości leśnej

Z przedstawionej charakterystyki kierownictwa firm leśnych wynika potrzeba opracowania założeń polityki Lasów Państwowych w zakresie szkolenia i doskonalenia kadry przedsiębiorców leśnych. Działania te powinny być podjęte wspólnie ze Stowarzyszeniem Przedsiębiorców Leśnych. Główne kierunki działania Stowarzyszenia to doradztwo prawne i ekonomiczne, szkolenia, organizowanie wystaw i działalność informacyjna. Szczególnie istotne jest szkolenie przedsiębiorców, ponieważ dotychczas młode i średnie pokolenie było edukowane tylko pod kątem gospodarki centralnie planowanej. Niedostateczna jest też pomoc dla przedsiębiorców będących w trakcie przystosowywania się do warunków gospodarki rynkowej.

Ważnym zadaniem Stowarzyszenia zrzeszającego małych i średnich przedsiębiorców leśnych powinno być wprowadzenie gwarancji wypłacalności kredytowych swoich członków. Dodatkowym problemem, którym powinno zająć się Stowarzyszenie, jest opracowanie systemu informowania o konkretnych liniach kredytowych. Dotarcie bowiem przedsiębiorcy do linii kredytowej odpowiadającej profilowi jego działalności zwiększa szanse na uzyskanie środków na preferencyjnych warunkach. Informacje takie niestety trudno uzyskać, gdyż nie wypracowano form ich udostępniania zainteresowanym przedsiębiorcom (np. przez zamieszczanie w wydawnictwach adresowanych do zrzeszeń przedsiębiorców).

Stowarzyszenie Przedsiębiorców Leśnych utrzymuje się ze składek swoich członków. Zrzesza ono jednak niewielką ich liczbę (ok. 50 przedsiębiorców leśnych), co może wynikać z wysokiej składki członkowskiej (300 tys. zł miesięcznie). Dlatego członkami Stowarzyszenia są właściciele przedsiębiorstw o dobrej kondycji finansowej. Tak zawężony charakter Stowarzyszenia nie upoważnia go do reprezentowania interesów całego biznesu leśnego (liczącego ok. 500 firm leśnych).

Obecnie przygotowuje się ustawę o wprowadzeniu obligatoryjnych zrzeszeń (9). Obligatoryjność zrzeszenia ma prowadzić do konsolidacji ludzi interesu. Wydaje się jednak, że może być to decyzja przedwczesna, gdyż wiele stowarzyszeń, w tym również Stowarzyszenie Przedsiębiorców Leśnych, nie w pełni reprezentuje interesy swoich członków (7). W przyszłości można uznać potrzebę obligatoryjnego zrzeszenia się wszystkich przedsiębiorców tylko wówczas, gdy przynależność do Stowarzyszenia będzie gwarantowała im pomoc i obronę interesów wobec konkurencji rynkowej i w zakresie świadczeń banków. Ze względu na duże zróżnicowanie warunków regionalnych, w jakim firmy leśne prowadzą działalność gospodarczą, wydaje się konieczne stworzenie warunków organizacyjnych sprzyjających zakładaniu stowarzyszeń regionalnych. Główną zaletą takiego rozwiązania byłaby możliwość bliższego i częstszego kontaktowania się władz zrzeszenia ze swoimi członkami. Należałoby również przewidzieć w przyszłości potrzebę zrzeszania się stowarzyszeń regionalnych w federację, która reprezentowałaby interesy całego biznesu leśnego.

Nieodzowne staje się także podjęcie działań zmierzających do wzajemnego zbliżenia nauki i praktyki, włączenie kadry naukowej i studentów do pomocy prywatnym firmom leśnym. Pomoc ta polegać by mogła na świadczeniach w zakresie technicznym i organizacyjnym (pomoc w zarządzaniu). Realizować można by to było przez system praktyk studenckich w firmach leśnych.

Wszelkie podejmowane działania powinny zmierzać do wypracowania systemu pomocy i promowania przedsiębiorczości w leśnictwie. System ten uwzględniałby odrębność gospodarki leśnej oraz przyczyniałby się do przełamywania oporów wobec przeobrażeń własnościowych i strukturalnych w leśnictwie.

Literatura

1. **Bartkowiak A.:** Podstawowe algorytmy statystyki matematycznej. PWN, Warszawa 1979.
2. **Ciurla M., Hopej M.:** Co robi polski menadżer? "Przegląd Organizacji", 1994, nr 1.
3. **Hopej M.:** Czy kierownik zarządza czy interweniuje? "Przegląd Organiz.", 1987, nr 1.
4. **Kocel J.:** Firmy prywatne — wstępna ocena. "Las Polski".
5. **Koźmiński A.:** Grzechy pierworodne. "Firma", 1993, nr 8.
6. **Kwiatkowski S.:** Źródła sukcesów i porażek polskich przedsiębiorców. "Przegląd Organizacji", 1993, nr 11.
7. **Mizgajska H.:** Formy wsparcia dla małych i średnich przedsiębiorstw w Wielkopolsce. "Gospodarka Narodowa", 1994, nr 3.
8. **Obłój K.:** Zarządzenie; ujęcie praktyczne. PWE, Warszawa 1986.
9. Przymusowa samorządność. "Gazeta Przemysłowa i Handlowa", 1993, nr 13–14.
10. **Safin K.:** Przedsiębiorstwa rodzinne. "Przegląd Organizacji", 1991, nr 2.
11. **Targalski J.:** Sukces przez zmianę — analiza przypadku przedsiębiorczości w sprywatyzowanej firmie. "Organizacja i Kierowanie", 1994, nr 2.
12. **Weiger F.:** Welche Chancen hat der Forstunternehmer? Nach der Sturmholzkatastrophe 1990. "Allgemeine Forst Zeitschrift", 1991, nr 3.

Summary

The breakdown of mechanisms of administrative management in the national economy made free hand for individual activities of enterprises. Private firms are being founded on the margin of up-to-present self-financed forestry organizational units. Forest enterprises and their closest co-working staff are the main exponents of the success. An average head of a Polish forest firm, and his deputy alike, are 31–40-year-old; persons below 30-year-old make as much as 34.3% in the group of deputy directors. A disquieting phenomenon consists in that 66% of directors and 55.5% of deputy directors have got only basic and outside-forestry education. From among 337 forest firms under study, 112 of them employ 214 supervisors. In most cases they are former workers of state forest superintendencies or graduates of forest colleges. About a half of forest entrepreneurs under quest carry out their bookings, without employing supplementary clerks.

A need for elaboration of assumptions of forest policy in the field of trainings and vocational improvement of forest enterprise staffs results from the characteristics of forest firm managers as described above. Such an action should be undertaken by the State Forests organization in common with the Association of Forest Owners. A merger of science and practice is necessary, through including scientists and students into processes of assistance for the sector of private forest ownership.