

KATARZYNA GLAZAR, PIOTR IWANICKI

## Pozycja strategiczna przedsiębiorstwa sektora usług leśnych z obszaru RDLP w Poznaniu, Piła i Szczecinie

Strategic position of the forest service sector company in Poznań, Piła and Szczecin RDSF

### ABSTRACT

Glazar K., Iwanicki P. 2016. Pozycja strategiczna przedsiębiorstwa sektora usług leśnych z obszaru RDLP w Poznaniu, Piła i Szczecinie. Sylwan 160 (1): 11-20.

The study attempts to assess the strategic position of the forest service sector companies based on the SWOT method. Positioning of the company development was done on the example of 49 companies, which are providing services for the forest management in Poznań, Piła and Szczecin Regional State Forest Directorates (western Poland). Data that enabled the analysis was obtained by the usage of the questionnaire method. The structure analysis of the respondents from the point of view of points assigned to the investigated factors and assessments of these factors was performed. The results showed that the vast majority of companies that were participating in the research was on the average and aggressor developmental position. The internal factors such as 'work experience of human resources', 'machines technical quality' and external factor such as 'forest services contract principle' were the most important for the forest companies owners. 'Leasing of forest machines' and 'opportunity for action as consortiums' are said to bring about strengths, while 'purchase of machinery by the State Forest', 'business ethics', 'increase of fuel prices' and 'new competing companies' are considered as the main threats.

### KEY WORDS

forest companies, positioning, SWOT, strategy

### ADDRESSES

Katarzyna Glazar – e-mail: [katmac@up.poznan.pl](mailto:katmac@up.poznan.pl)  
Piotr Iwanicki

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

## Wstęp

W wyniku przemian społeczno-gospodarczych sięgających początku lat 90. ubiegłego wieku wykonawstwo prac leśnych w Państwowym Gospodarstwie Leśnym Lasy Państwowe (PGL LP) zostało niemal całkowicie zdominowane przez firmy prywatne [Kocel 2000, 2010; Więsik 2000; Łyp, Zychowicz 2007; Więsik, Wójcik 2008; Zastocki i in. 2012]. Efektem finalnym procesu prywatyzacji wykonawstwa gospodarczej działalności nadleśnictw było powstanie prywatnego sektora usług leśnych, któremu od samego początku towarzyszyła przychylność Lasów Państwowych. Ówczesna polityka PGL LP sprzyjała kreowaniu rynku usług leśnych. Działalność nowo powstałych firm wspierały tworzone przez Lasy Państwowe instrumenty pomocy finansowej i pozafinansowej.

Skutkiem ekonomicznym prywatyzacji gospodarczej działalności nadleśnictw była poprawa efektywności gospodarki leśnej. Stało się to możliwe dzięki temu, że wykonanie usługi przez prywatne przedsiębiorstwa było tańsze niż wykonanie danej czynności na takim samym poziomie jakościowym przez robotników własnych [Kocel 2013a].

Przełomem w rozwoju sektora usług leśnych było przystąpienie Polski do Unii Europejskiej i obowiązek stosowania przez jednostki organizacyjne Lasów Państwowych przepisów ustawy z dnia 29 stycznia 2004 roku – Prawo zamówień publicznych. Pozbawienie jednostek Lasów Państwowych możliwości kreowania pożądanych rozwiązań technicznych i technologicznych oraz daleko idące zbiurokratyzowanie procesu kontraktacji i rozliczania prac doprowadziło do obniżenia jakości usług, poziomu bezpieczeństwa i humanizacji pracy [Grodecki 2008]. W wyniku stosowania ceny jako jedynego kryterium wyboru oferty nastąpił wzrost nieuczciwej konkurencji i destabilizacja firm leśnych, a także wzrost ryzyka prowadzenia działalności gospodarczej w tym obszarze.

Biorąc pod uwagę fakt, iż przedsiębiorstwo pozostaje w interakcji z otoczeniem, które jest dla niego źródłem zarówno szans, jak i zagrożeń, samo zaś dysponuje pewnymi mocnymi bądź słabymi stronami, podjęto próbę określenia pozycji strategicznej przedsiębiorstwa sektora usług leśnych.

## Material i metody

Prawidłowe ustalenie pozycji rozwojowej przedsiębiorstwa wymaga zastosowania metody umożliwiającej ocenę wpływu czynników zewnętrznych i wewnętrznych na jego rozwój [Michalak 1997]. Identyfikacja zasobów przedsiębiorstwa (obejmujących personel, technikę, organizację, logistykę, marketing i finanse) oraz uwarunkowań jego otoczenia (zarówno makro- w obszarach: ekonomicznym, technologicznym, społecznym, demograficznym, politycznym i prawnym, jak i mikro-, które tworzą m.in. odbiorcy, dostawcy i konkurenci) nastręcza wiele trudności [Michalak 1997; Gierszewska, Romanowska 2009; Skrzypek 2012]. Kluczowe czynniki zewnętrzne i wewnętrzne, po uwzględnieniu celów i oczekiwań właścicieli przedsiębiorstwa, pozwalają opracować strategię przedsiębiorstwa na kolejne lata, stąd też pominięcie w analizie niekorzystnych dla przedsiębiorstwa czynników może skutkować niepowodzeniem przyjętej strategii [Skrzypek 2012].

Kompleksową metodą służącą do badania otoczenia organizacji i analizy jej wnętrza jest metoda SWOT. Polega ona na identyfikacji czterech grup czynników (szans, zagrożeń, mocnych i słabych stron) oraz opisaniu ich wpływu na rozwój organizacji. W analizie SWOT nie jest konieczne systematyczne wyodrębnianie i opisywanie wszystkich czynników, ale zidentyfikowanie czynników kluczowych, mogących mieć decydujący wpływ na przyszłość przedsiębiorstwa [Sowa i in. 2008; Gierszewska, Romanowska 2009]. Po zidentyfikowaniu kluczowych czynników zewnętrznych i wewnętrznych przedsiębiorstwa wpływających na jego rozwój należy sformułować kryteria ich oceny i dokonać doboru właściwej skali oceny kryteriów. Najprostsze rozwiązanie polega na zastosowaniu oceny punktowej, np. szkolnej skali ocen kwantytatywnych w granicach od 2 do 5 (2 – słaby wpływ, 3 – średni, 4 – silny, 5 – bardzo silny). W celu uniknięcia subiektywnej i intuicyjnej oceny kryteriów warto oprzeć je na wymiernych wartościach przez porównanie z normami przyjętymi w ekonomice przedsiębiorstwa, a uznanymi za wzorce czy standardy, np. w zakresie finansów. Z metodologicznego punktu widzenia najbardziej poprawne jest odnoszenie oceny do wartości kryterium danego czynnika w idealnym przedsiębiorstwie (model) bądź ograniczanie subiektywizmu przez relatywizm, tj. wybranie przedsiębiorstwa – wzorca w danym sektorze, do którego porównuje się analizowane przedsiębiorstwo (benchmarking) [Michalak 1997]. W dalszej kolejności wszystkim czynnikom zewnętrznym i wewnętrznym nadaje się wagi określające istotność ich wpływu na rozwój przedsiębiorstwa [Certo, Peter 1988; Michalak 1997;

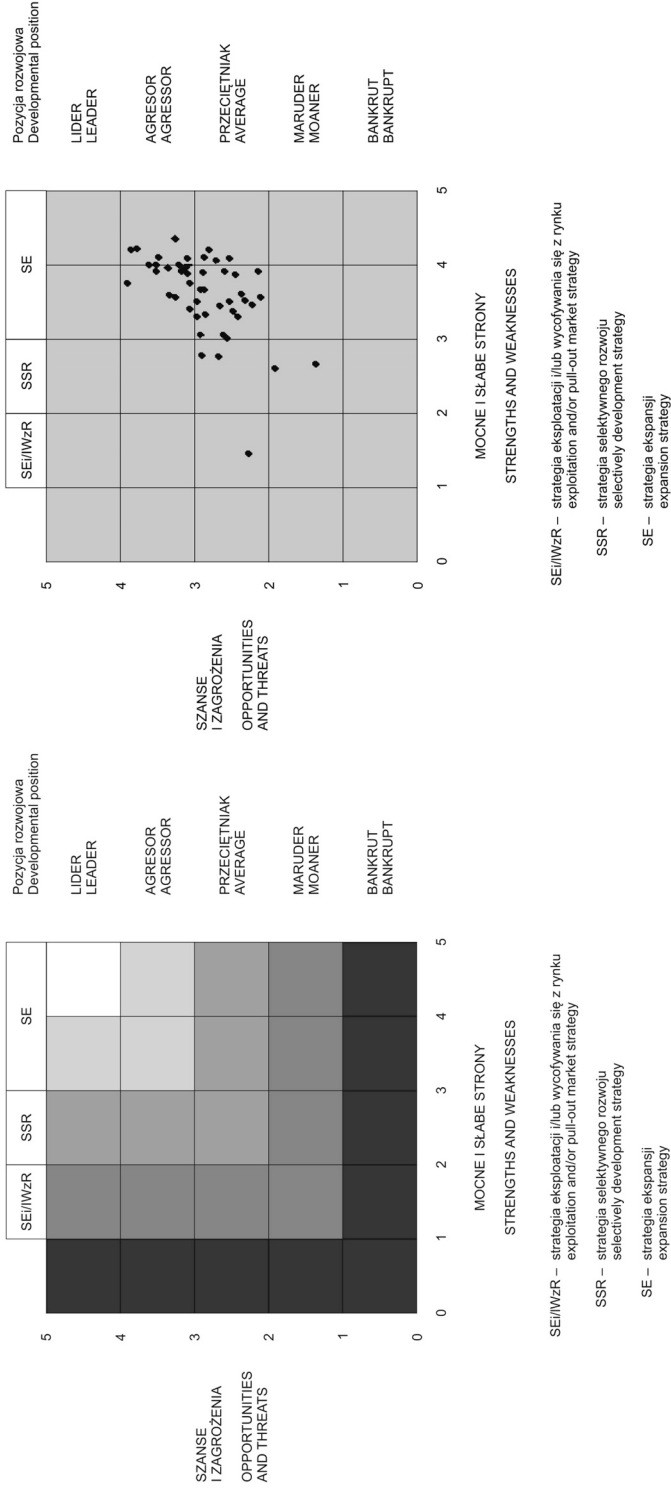
Gierszewska, Romanowska 2009]. Następnie, dysponując listą czynników zewnętrznych i wewnętrznych, przypisanymi im wagami, kryteriami oceny poszczególnych czynników, skalą ocen oraz oceną intensywności występowania poszczególnych kryteriów, można przystąpić do pozycjonowania rozwoju przedsiębiorstwa [Michalak 1997; Gierszewska, Romanowska 2009].

W celu realizacji badań stworzono bazę przedsiębiorstw, w skład której wchodziły podmioty, wyszczególnione jako „Wykonawcy, którzy złożyli oferty w Ogłoszeniach o wyborze najkorzystniejszej oferty”, pochodzące z postępowań o udzielenie zamówienia publicznego na usługi w zakresie gospodarki leśnej (zagospodarowanie lasu, ochrona lasu, w tym ochrona przeciwpożarowa, pozyskanie, zrywka, przygotowanie gleby, prace szkółkarskie, zbiór nasion) wykonywane w latach 2012-2015 na terenie wybranych nadleśnictw RDLP w Poznaniu, Pile i Szczecinie. Bazę stanowiło 489 firm, które uczestniczyły ogółem w 129 postępowaniach przetargowych organizowanych przez 60 nadleśnictw z obszaru wymienionych dyrekcji. Pozycjonowania rozwoju przedsiębiorstwa dokonano na przykładzie 49 firm. Zastosowano metodę doboru nielosowego – dobór przypadkowy.

W celu określenia pozycji strategicznej przedsiębiorstwa sektora usług leśnych zastosowano metodę SWOT, w oparciu o którą przeprowadzono analizę punktową czynników zewnętrznych i wewnętrznych. Zidentyfikowano 24 czynniki kluczowe (12 zewnętrznych i 12 wewnętrznych), mogące mieć decydujący wpływ na przyszłość przedsiębiorstwa.

Za czynniki wewnętrzne uznano: W1 – kwalifikacje kadry pracowniczej (szkolenia, kursy, wykształcenie leśne), W2 – doświadczenie kadry pracowniczej, W3 – fluktuację (rotację) kadry pracowniczej (zatrudnienia), W4 – absencję kadry pracowniczej (choroby, urlopy), W5 – możliwość pracy wielozmianowej, W6 – mobilność firmy (możliwość świadczenia usług w innej części kraju), W7 – specjalizację firmy (zakres świadczonych usług), W8 – doświadczenie w zakresie organizacji pracy, W9 – możliwość inwestowania w rozwój firmy (np. zakup maszyn), W10 – jakość techniczną (sprawność) posiadanego sprzętu, W11 – możliwość stosowania nowoczesnych technologii oraz W12 – wizerunek firmy (opinię o firmie). Z kolei zidentyfikowane czynniki zewnętrzne obejmują: Z1 – sposób kontraktowania prac leśnych (ustawa „Prawo zamówień publicznych”), Z2 – dotacje unijne dla firm, Z3 – leasing maszyn i urządzeń, Z4 – możliwość działania w konsorcjach, Z5 – zakup maszyn, w tym wielooperacyjnych, przez PGL LP, Z6 – etykę prowadzenia działalności gospodarczej (szara strefa, firmy teckkowe), Z7 – dostęp do wykwalifikowanej kadry (zatrudnienia), Z8 – kontrole PIP w firmach, Z9 – wzrost cen paliw, Z10 – pojawienie się nowych, konkurencyjnych firm na rynku, Z11 – możliwość stosowania nowoczesnych technologii (np. maszynowego pozyskiwania drewna) oraz Z12 – katastrofy ekologiczne (np. trąby powietrzne).

Wybranim czynnikom nadano wagi w taki sposób, aby ich suma w poszczególnych grupach czynników była równa 1. Do oceny czynników zastosowano skalę punktową o rozpiętości od 1 do 5, gdzie 3 była oceną neutralną, a 1 i 2 w przypadku czynników zewnętrznych odpowiednio bardzo dużym i dużym zagrożeniem (analogicznie dla czynników wewnętrznych – bardzo słabą i słabą stroną), z kolei 4 i 5 szansą dużą i bardzo dużą (w przypadku czynników wewnętrznych stroną mocną i bardzo mocną). Iloczyn wagi i oceny pozwolił uzyskać ocenę ważoną, której sumę odkładano na odpowiedniej osi macierzy pozycji strategicznej przedsiębiorstwa (ryc. 1). Wynik zaznaczony na macierzy umożliwił dokonanie wyboru strategii generalnej. Przedsiębiorstwo mogło znaleźć się na jednej z pięciu pozycji rozwojowych: lidera, agresora, przeciętniaka, marudera lub bankruta. W przypadku pozycji agresora i lidera, którym odpowiada strategia ekspansji, głównym celem przedsiębiorstwa winna być rozbudowa pozycji rozwojowej z nastawieniem na maksymalizację zysku w długim okresie. Zarówno agresorowi, jak i liderowi towarzyszą:



akceptacja wysokiego ryzyka, wysokie nakłady inwestycyjne, agresywna penetracja rynku, zdobywanie nowych segmentów, zwiększenie udziału w rynku (m.in. poprzez fuzje czy wchłonięcia), rozbudowa asortymentu, agresywna polityka cenowa, rozbudowa kanałów dystrybucji i intensyfikacja promocji w celu stymulowania popytu, zwiększenia udziału w rynku i poprawy wyobrażenia o dostawcy. Z kolei pozycji przeciętniaka odpowiada strategia selektywnego rozwoju, zaś głównym celem przedsiębiorstwa winno być utrzymanie pozycji rozwojowej z maksymalizacją zysku w średnim lub krótkim okresie i ograniczenie ryzyka. Nakłady inwestycyjne należy ograniczać do najbardziej efektywnych w krótkim czasie. Strategii selektywnego rozwoju najczęściej towarzyszą: selektywny dobór i modyfikacja asortymentu, stabilizacja cen lub ich obniżanie, utrzymanie systemu dystrybucji lub jego specjalizacja oraz stymulowanie popytu na fikcyjnie zróżnicowany asortyment. Trzecia ze strategii – eksploatacji i/lub wycofania się z rynku – odpowiada pozycji marudera. Przedsiębiorstwo znajdujące się w tym obszarze winno liczyć się z możliwością upadłości. Głównym celem strategii jest maksymalizacja zysku w krótkim okresie i minimalizacja ryzyka. Nakłady inwestycyjne w przypadku takiego przedsiębiorstwa winny być ograniczone do minimum. Należy brać pod uwagę sprzedaż majątku trwałego lub przejęcie przedsiębiorstwa przez inny podmiot gospodarczy [Michalak 1997].

Dane umożliwiające przeprowadzenie analizy pozyskano, wykorzystując metodę ankietyzacji. Opracowano kwestionariusz wywiadu, który zawierał cztery tabele i metryczkę. Pierwsza z tabel dotyczyła czynników wewnętrznych, określających mocne i słabe strony przedsiębiorstwa, druga czynników zewnętrznych, opisujących szanse i zagrożenia płynące z otoczenia. Każdemu z czynników należało przyporządkować według istotności określoną liczbę punktów, tak aby nie przekroczyć łącznej sumy 100. Dwie kolejne tabele należało wypełnić, oceniając dane czynniki w skali 2-5, zgodnie z przedstawioną wyżej metodyką. Metryczka zawierała informacje o formie prawnej przedsiębiorstwa, liczbie lat na rynku, zatrudnieniu, wieku właściciela, płci, wykształceniu oraz rodzaju i formie aktualnie świadczonych usług. Na podstawie uzyskanych wyników wykreślono macierz pozycji strategicznej przedsiębiorstwa sektora usług leśnych z obszaru RDLP w Poznaniu, Pile i Szczecinie (ryc. 2).

## Wyniki

Zdecydowana większość firm leśnych znajduje się na pozycji rozwojowej przeciętniaka i agresora. Trzy firmy znalazły się na pozycji marudera. Żadna z ankietowanych firm nie znalazła się na pozycji bankruta oraz lidera.

Biorący udział w badaniach właściciele firm leśnych największe znaczenie z punktu widzenia funkcjonowania przedsiębiorstwa przypisywali średnio: w przypadku czynników wewnętrznych „Doświadczeniu kadry pracowniczej” i „Jakości technicznej (sprawności) posiadanego sprzętu”, a w przypadku czynników zewnętrznych „Sposobowi kontraktowania wykonawstwa prac leśnych”. Z kolei najmniejsze znaczenie zdaniem respondentów miały „Możliwość pracy wielozmianowej” i „Katastrofy ekologiczne”.

Ze średnich ocen poszczególnych czynników wewnętrznych wynika, że firmy uczestniczące w badaniach uznały za swoje mocne strony: „Kwalifikacje i doświadczenie kadry pracowniczej”, „Specjalizację firmy (zakres świadczonych usług)”, „Doświadczenie w zakresie organizacji pracy”, „Jakość techniczną (sprawność) posiadanego sprzętu” oraz „Wizerunek firmy (opinię o firmie)”. Z kolei słabą stroną okazała się „Możliwość pracy wielozmianowej”. Ocenę neutralną przyznano „Fluktuacji i absencji kadry pracowniczej”, „Mobilności firmy (możliwości świadczenia usług w innej części kraju)”, „Możliwości inwestowania w rozwój firmy (np. zakup maszyn)” i „Możliwości stosowania nowoczesnych technologii”.

W przypadku czynników zewnętrznych szanse płynące z otoczenia dla firm leśnych to „Leasing maszyn leśnych” i „Możliwość działania w konsorcjach”. Zagrożeniem okazały się: „Zakup maszyn, w tym wielooperacyjnych, przez PGL LP”, „Etyka prowadzenia działalności gospodarczej (szara strefa, firmy teckowe)”, „Wzrost cen paliw” i „Pojawienie się nowych konkurencyjnych firm”. Ocenę neutralną przyznano „Sposobowi kontraktowania wykonawstwa prac leśnych”, „Dotacjom unijnym”, „Dostępowi do wykwalifikowanej kadry”, „Kontrolom PIP w firmach”, „Możliwości stosowania nowoczesnych technologii” oraz „Katastrofom ekologicznym”.

Uczestnicząc w badaniach właściciele firm sektora usług leśnych z obszaru RDLP w Poznaniu, Pile i Szczecinie to w zdecydowanej większości mężczyźni w wieku powyżej 40 lat, z wykształceniem zawodowym bądź średnim, prowadzący indywidualną działalność gospodarczą, działający na rynku ponad 10 lat. W połowie są to mikroprzedsiębiorcy (zatrudniający do 9 osób), a w połowie mali przedsiębiorcy. Około 40% respondentów posiadało wykształcenie leśne kierunkowe bądź dodatkowe. Ponad 40% działa w konsorcjach, około 30% w realizowanych w roku 2014 kontraktach występowało jako podwykonawca, z tego ponad 50% jedynie jako podwykonawca. Niecałe 30% przedsiębiorców świadczy usługi w zakresie maszynowego pozyskiwania drewna.

W przypadku większości czynników najczęściej przyporządkowywaną wartością była wartość 10 (tab. 1). Przeciętne odchylenie od średniej w połowie obszaru zmienności wahało się od

Tabela 1.

Minimum (min), maksimum (max), dominanta (Mo), mediana (Me), kwartył 1 ( $Q_1$ ) i 3 ( $Q_3$ ), odchylenie ćwiartkowe (QD), współczynnik zmienności ( $V_Q$ ) i współczynnik skośności ( $A_s$ ) punktów przyporządkowanych poszczególnym czynnikom

Minimum (min), maximum (max), mode (Mo), median (Me), quartile 1 ( $Q_1$ ) i 3 ( $Q_3$ ), quartile deviation (QD), coefficient of variation ( $V_Q$ ) and skewness ( $A_s$ ) of the scores attributed to individual factors

	min-max	Mo	Me	$Q_1$ - $Q_3$	QD	$V_Q$ [%]	$A_s$
W1	2-20	10	10	7-15	4,0	40,00	0,25
W2	2-30	10	10	10-15	2,5	25,00	1,00
W3	0-15	5	5	5-10	2,5	50,00	1,00
W4	0-15	5	5	5-10	2,5	50,00	1,00
W5	0-12	0	0	0-5	2,5	-	1,00
W6	0-15	5	50	0-7	3,5	70,00	-0,43
W7	0-25	10	10	5-11	3,0	30,00	-0,67
W8	1-20	10	10	6-10	2,0	20,00	-1,00
W9	0-20	10	10	5-11	3,0	30,00	-0,67
W10	4-20	10	10	10-15	2,5	25,00	1,00
W11	0-15	10	8	5-10	2,5	31,25	-0,20
W12	0-22	10	10	5-15	5,0	50,00	0,00
Z1	0-35	10	10	7-15	4,0	40,00	0,25
Z2	0-20	10	8	5-10	2,5	31,25	-0,20
Z3	0-30	10	10	5-10	2,5	25,00	-1,00
Z4	0-20	10	10	5-10	2,5	25,00	-1,00
Z5	0-35	0	5	0-10	5,0	100,00	0,00
Z6	0-25	10	10	5-14	5,0	50,00	0,00
Z7	0-20	10	10	5-10	2,5	25,00	-1,00
Z8	0-20	5	5	5-10	2,5	50,00	1,00
Z9	0-22	10	10	8-12	2,0	20,00	0,00
Z10	0-45	5	5	5-10	2,5	50,00	1,00
Z11	0-20	5	5	5-10	2,5	50,00	1,00
Z12	0-15	5	5	1-5	2,0	40,00	-1,00

2,0 do 5,0, co dało podstawę do stwierdzenia, że respondenci ze względu na liczbę punktów przyznawanych czynnikom byli umiarkowanie zróżnicowani (wyjątki: W6 – „Mobilność firmy” i Z5 – „Zakup maszyn przez PGL LP” – dyspersja silna). Silną asymetrią prawostronną charakteryzowały się rozkłady punktów przyznawanych czynnikom W2, W3, W4, W5, W10, Z8, Z10 i Z11. Z kolei silna asymetria lewostronna charakteryzowała rozkłady odnoszące się do czynników W8, Z3, Z4, Z7 i Z12. W tabeli 2 przedstawiono oceny zidentyfikowanych czynników. Wartości minimalna i maksymalna, w przypadku zdecydowanej większości czynników (wyjątek – Z6: 1-4 i Z8: 1-3), pokryły się z rozpiętością skali ocen (1-5) przyjętej w metodyce. Najczęściej przyznawanymi ocenami w przypadku czynników wewnętrznych były oceny 3 i 4. Przeciętne odchylenie od średniej w połowie obszaru zmienności wahało się od 0,5 do 1,0, co dało podstawy do stwierdzenia, że respondenci ze względu na przyznawane oceny (zarówno czynnikom wewnętrznym, jak i zewnętrznym) byli słabo i umiarkowanie zróżnicowani. Silna asymetria lewostronna charakteryzowała rozkłady ocen w przypadku czynników: W1, W3, W4, W6, W7, W10, Z1, Z2, Z3, Z4 i Z8.

## Dyskusja

Dominujące w sektorze usług leśnych pozycje rozwojowe przeciętniaka i agresora to odpowiednio średnia i uprzywilejowana pozycja. W przypadku przeciętniaka głównym celem przedsiębiorstwa

**Tabela 2.**

Minimum (min), maksimum (max), dominanta (Mo), mediana (Me), kwartył 1 ( $Q_1$ ) i 3 ( $Q_3$ ), odchylenie ćwiartkowe (QD), współczynnik zmienności ( $V_Q$ ) i współczynnik skośności ( $A_s$ ) ocen poszczególnych czynników

Minimum (min), maximum (max), mode (Mo), median (Me), quartile 1 ( $Q_1$ ) i 3 ( $Q_3$ ), quartile deviation (QD), coefficient of variation ( $V_Q$ ) and skewness ( $A_s$ ) of the assessments of the individual factors

	min-max	Mo	Me	$Q_1$ - $Q_3$	QD	$V_Q$ [%]	$A_s$
W1	1-5	4	4	3-4	0,5	12,50	-1,00
W2	1-5	4	4	4-5	0,5	12,50	1,00
W3	1-5	3	3	2-3	0,5	16,67	-1,00
W4	1-5	3	3	2-3	0,5	16,67	-1,00
W5	1-5	3	2	1-3	1,0	50,00	0,00
W6	1-5	3	3	2-3	0,5	16,67	-1,00
W7	1-5	4	4	3-4	0,5	12,50	-1,00
W8	1-5	4	4	4-5	0,5	12,50	1,00
W9	1-5	3	3	3-5	1,0	33,33	1,00
W10	1-5	4	4	3-4	0,5	12,50	-1,00
W11	1-5	3	3	2-4	1,0	33,33	0,00
W12	1-5	4	4	3-5	1,0	25,00	0,00
Z1	1-5	3	3	2-3	0,5	16,67	-1,00
Z2	1-5	-	4	3-4	0,5	12,50	-1,00
Z3	1-5	4	4	3-4	0,5	12,50	-1,00
Z4	1-5	-	4	3-4	0,5	12,50	-1,00
Z5	1-5	3	2	2-3	0,5	25,00	1,00
Z6	1-4	1	2	1-3	1,0	50,00	0,00
Z7	1-5	3	3	3-4	0,5	16,67	1,00
Z8	1-3	3	3	2-3	0,5	16,67	-1,00
Z9	1-5	2	2	2-3	0,5	25,00	1,00
Z10	1-5	-	2	1-3	1,0	50,00	0,00
Z11	1-5	4	3	2-4	1,0	33,33	0,00
Z12	1-5	3	3	3-4	0,5	16,67	1,00

winno być utrzymanie pozycji rozwojowej poprzez kontynuację dotychczasowych działań, ograniczenie ryzyka oraz inwestowanie jedynie w przypadku zużycia potencjału technicznego. Firmy sektora usług leśnych znajdujące się na tej pozycji winny kontynuować dotychczasowy kurs. Decyzje cenowe charakteryzować powinna stabilizacja, ewentualnie obniżka. Uprzywilejowana pozycja agresora pozwala na większy zakres swobody co do wyboru dalszej strategii. Rozbudowie pozycji rozwojowej z nastawieniem na maksymalizację zysku w długim okresie towarzyszą wysokie nakłady inwestycyjne i akceptacja znacznego ryzyka. W przypadku firm sektora usług leśnych charakterystyczne dla tej pozycji rozwojowej są przejścia słabszych podmiotów (zazwyczaj występujących na pozycji marudera), jak również tworzenie połączeń typu konsorcjum. Niedostatek zasobów w przypadku firm słabszych może zostać uzupełniony zasobami partnera poprzez kooperację, co pozwala zaoszczędzić pewną część zasobów [Michalak 1997].

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 [Kocel 2013a]. Strategię definiuje się jako program działania określający główne cele przedsiębiorstwa oraz sposoby ich osiągnięcia. Zarządzanie strategiczne to podejmowanie decyzji ukierunkowanych na wykorzystanie szans i unikanie zagrożeń pojawiających się w otoczeniu firmy, opartych na znajomości mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa. Głównym celem strategii jest osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej [Romanowska 2009].

Działalność przedsiębiorstw leśnych często związana jest z wykonywaniem usług tylko dla jednego zleceniodawcy oraz jest słabo zdywersyfikowana. Powoduje to, że podczas występowania niekorzystnych wahań rynkowych (np. dekoniunktury na drewno) firmy mają znacznie ograniczone pole manewru. Charakterystycznym przypadkiem są wahania sezonowe w działalności firm leśnych. Często jedynym stosowanym zabezpieczeniem jest gromadzenie oszczędności, pomimo istnienia innych możliwości poszerzenia działalności przedsiębiorstwa i poszukiwania dodatkowych źródeł przychodów [Kocel 2013a].

Nieustanne wahania cen paliw, a w szczególności ich wzrost, oddziałują niekorzystnie na firmę poprzez zwiększanie kosztów pracy. Również ustawa Prawo zamówień publicznych uważana jest za czynnik negatywnie oddziałujący na przedsiębiorstwa leśne. System zamówień publicznych, w którym za najistotniejsze kryterium uznaje się cenę, wymusza obniżanie kosztów [Wyrzykowski 2014]. Ograniczony dostęp do wykwalifikowanej kadry pracowniczej w sektorze usług leśnych oraz rotacja kadry stanowi znaczący problem dla przedsiębiorców. Według badań prowadzonych w USA zawód drwala zajmuje ostatnie miejsce w rankingu zawodów. Spowodowane jest to niskimi płacami, 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 należy wymienić 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 jednak cieszą się dużym zainteresowaniem, gdyż są najtańszą formą kształcenia robotnika [Kocel 2013a].

Uzyskane wyniki wskazują, że jednym z zagrożeń jest „Etyka prowadzenia działalności gospodarczej”. Z punktu widzenia przedsiębiorców największym zagrożeniem dla działalności firm sektora usług leśnych są tzw. firmy teczkowe. Firmy te składają oferty przetargowe z zaniżoną ceną, a po wygraniu przetargu zlecają pracę podwykonawcom, pobierając prowizję od udzielonego zlecenia. Przedsiębiorcy leśni mają ograniczone zdolności do konkurowania z nieuczciwymi firmami poprzez stopniowe zaniżanie cen, co pogarsza sytuację finansową firmy



leśnej. Jedynym właściwym sposobem walki z firmami teczkowymi jest takie sformułowanie wytycznych w zamówieniach na usługi, aby uniemożliwić nieuczciwym firmom przystępowanie do przetargów. Istotnym problemem stają się też tzw. firmy harvesterowe, które swoją działalność skupiają na realizacji zadań z zakresu maszynowego pozyskiwania i zrywki drewna, natomiast pozostałą część prac zlecają podwykonawcom.

W dążeniu do zmniejszenia kosztów działalności powszechne jest zatrudnianie pracowników „na czarno”. Nieformalny sposób zatrudniania robotników w firmach sektora usług leśnych wynika z przyczyn ekonomicznych. Zaliczyć do nich można wysokie opodatkowanie, wysokie koszty ubezpieczenia oraz konieczność ponoszenia dodatkowych kosztów w związku z prowadzoną działalnością. Rokrocznie podczas prac zalesieniowych i odnowieniowych zdecydowana większość pracowników zatrudniana jest „na czarno” [Kocel 2013a, b]. Częstym zjawiskiem jest zatrudnianie pracowników na część etatu. W rzeczywistości zatrudniony robotnik świadczy usługi w pełnym wymiarze godzinowym, otrzymując wynagrodzenie poza oficjalnym obiegiem [Wyrzykowski 2014]. Także zatrudnianie pracowników na umowy cywilnoprawne, tzw. umowy śmieciowe, ogranicza koszty działalności przedsiębiorstwa [Kocel 2014].

Przedsiębiorstwo, aby utrzymać się na rynku, musi podejmować różnego typu przedsięwzięcia inwestycyjne. Inwestycje rzeczowe są podstawą rozwoju firmy. Przedsiębiorca decyduje się na nie z zamiarem rozszerzenia skali i zakresu działalności, zwiększenia przychodów czy poprawy pozycji konkurencyjnej firmy. Ważnym aspektem procesu inwestycyjnego przedsiębiorstwa jest rodzaj przyjętej strategii. Od tego, czy firma nastawia się na ekspansję, czy na umiarkowany rozwój, uzależniona będzie skala podejmowanych inwestycji, a tym samym ilość zainwestowanych środków finansowych [Runo 2009].

Istotną szansą rozwoju przedsiębiorstw leśnych jest możliwość działania w konsorcjach. Firmy leśne, będące małymi podmiotami gospodarczymi, nie mają możliwości wywierania skutecznego wpływu na swoje otoczenie rynkowe. Formułowanie coraz większych pakietów przez nadleśnictwa uniemożliwia pojedynczym firmom spełnienie wymogów zawartych w specyfikacji istotnych warunków zamówienia. Pojawia się zatem koncepcja kooperacji przedsiębiorstw leśnych, chcących wspólnie realizować usługi dla nadleśnictw. Dla firm leśnych działalność w konsorcjach oznacza zwykle zmniejszenie konkurencji na rynku. Przedsiębiorstwa leśne traktują najczęściej powiązania kooperacyjne jako alternatywę samodzielnego funkcjonowania lub jako niechcianą rzeczywistość gospodarczą w kontaktach biznesowych z Lasami Państwowymi [Kocel 2013a]. Potwierdzają to uzyskane w badaniach wyniki. Zdaniem ankietowanych jedną z szans płynących z otoczenia dla firm leśnych jest „Możliwość działania w konsorcjach”.

Diagnozowanie pozycji strategicznej przedsiębiorstwa przy zastosowaniu opisanej metody można powtarzać, wykorzystując ten sam zestaw czynników w określonych odstępach czasowych, w celu zaobserwowania zmian pozycji rozwojowej i określenia skuteczności przyjętych strategii [Michalak 1997].

Obszarem wspierania biznesu leśnego winno być promowanie wśród przedsiębiorców leśnych wiedzy z zakresu zarządzania strategicznego firmą, aby plan rozwoju firmy istniał nie tylko 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 czy inne współpracujące firmy). Dla samych przedsiębiorców zarządzających firmami leśnymi opracowany plan rozwoju winien stanowić „mapę drogową”, którą firma powinna wykorzystywać w prowadzeniu działalności gospodarczej [Kocel 2013a]. Rozwój przedsiębiorstwa to przede wszystkim jego strategia globalna, dotycząca przedsiębiorstwa jako całości, a dopiero później jego strategię cząstkowe [Michalak 1997].

## Podsumowanie

Zdecydowana większość firm sektora usług leśnych znalazła się na pozycji rozwojowej przeciętniaka i agresora. Biorący udział w badaniach właściciele firm leśnych największe znaczenie z punktu widzenia funkcjonowania przedsiębiorstwa przypisywali w przypadku czynników wewnętrznych „Doświadczeniu kadry pracowniczej” i „Jakości technicznej (sprawności) posiadanego sprzętu”, a w przypadku czynników zewnętrznych „Sposobowi kontraktowania wykonawstwa prac leśnych”. Szanse płynące z otoczenia dla firm leśnych to „Leasing maszyn leśnych” i „Możliwość działania w konsorcjach”. Zagrożeniem okazały się: „Zakup maszyn, w tym wielooperacyjnych, przez PGL LP”, „Etyka prowadzenia działalności gospodarczej (szara strefa, firmy teckowe)”, „Wzrost cen paliw” i „Pojawienie się nowych konkurencyjnych firm”.

## Literatura

- Certo S. C., Peter J. P. 1988. *Strategic Management. Concepts and Applications*. Random House, New York.
- Gierszewska G., Romanowska M. 2009. *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. PWE, Warszawa.
- 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. 1-8.
- 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](http://www.npl.ibles.pl/sites/default/files/referat/referat_j.kocel_.pdf) (dostęp 12.03.2015).
- Łyp K., Zychowicz W. 2007. *Funkcjonowanie nadleśnictwa w gospodarce rynkowej*. W: *Technika i technologia w leśnictwie polskim*. Wyd. SGGW, Warszawa. 180-183.
- Michalak A. 1997. Indeksowa metoda oceny pozycji rozwojowej przedsiębiorstwa. *Problematyka planowania strategicznego* 6: 101-126.
- Romanowska M. 2009. *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*. PWE, Warszawa.
- Runo E. G. 2009. Możliwości inwestowania przez Zakłady Usług Leśnych w zakup specjalistycznych maszyn do pozyskania i zrywki drewna. *Postępy Techniki w Leśnictwie* 107: 30-37.
- Skrzypek J. 2012. *Biznesplan. Model najlepszych praktyk*. Wyd. Poltext, Warszawa.
- Sowa J., Szewczyk G., Kulak D., Leszczyński K., Stańczykiewicz A. 2008. Zastosowanie analizy SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) w planowaniu strategicznym procesów maszynowego pozyskania drewna. W: *Tendencje i problemy techniki leśnej w warunkach leśnictwa wielofunkcyjnego*. UP Poznań. 69-76.
- 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., Moskalić T., Sadowski J., Mokrzyński Ł., Dytkowski M. 2012. Lokalne uwarunkowania rozwoju prywatnych firm leśnych na przykładzie wybranego nadleśnictwa. *Studia i Materiały CEPL w Rogowie* 14, 32 (3): 231-237.