

Janusz Kocel¹

Zakłady Lasów Państwowych w warunkach gospodarki rynkowej

The departments of the State Forests in a market economy

Abstract. The paper presents the results of an efficiency analysis for 18 of the 19 departments of the State Forests, which are responsible for transportation, service and commercial activities, and are subordinated to regional directorates of the State Forests. The research was conducted in 2009. The assessment of work conducted by departments as well as analysis of possible improvements in their activity, which could increase their economic efficiency, was structured in line with a typical business plan. Based on the results of the analysis, the departments were divided into 5 groups. The defined groups included those departments of strategic importance to the State Forests, as well as those which should undertake some additional activities to improve their economic efficiency. The results of the study were used by the State Forest management to define new strategies for individual departments of the State Forests.

Key words: regional departments of the State Forests, economic efficiency, strategic analysis of departments

1. Wstęp

Przed rokiem 1989 w ramach organizacyjnych Lasów Państwowych powoływane były jednostki produkcyjne, które miały zapewnić tej organizacji gospodarczej samowystarczalność wykonawczą. Przed wejściem w życie ustawy o lasach (przed 1 stycznia 1992 r.) w Organizacji Gospodarczej Lasów Państwowych 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) (Leśnictwo w 1991 r. 1992). W wyniku wejścia w życie aktów wykonawczych do ustawy o lasach większość z zakładów, poddana regułom gry rynkowej, uległa likwidacji lub połączeniu z innymi jednostkami. Nieliczne, po głębokiej restrukturyzacji (głównie redukcji zatrudnienia), funkcjonują do dnia dzisiejszego. Obecnie istnieje 19 zakładów Lasów Państwowych o zasięgu regionalnym, które są jednostkami organizacyjnymi nieposiadającymi osobowości prawnej. Zasady funkcjonowania oraz procedury tworzenia, łączenia, dzielenia i ich likwidacji określa ustawa o lasach z dnia 28 września 1991 r., statut Państwowego Gospodarstwa Leśnego Lasów Państwowych (1994) oraz

rozporządzenie Rady Ministrów w sprawie szczególnych zasad gospodarki finansowej w PGL LP z 1994 r.

W niniejszej pracy przedstawiono ocenę funkcjonowania zakładów Lasów Państwowych w obecnych uwarunkowaniach rynkowych. Ustalono kategorie zakładów, które dla Lasów Państwowych powinny mieć znaczenie strategiczne, a także zakładów, które są zmuszone podjąć działania poprawiające efektywność ekonomiczną, aby nadal mogły funkcjonować w strukturze organizacyjnej Lasów Państwowych. Celem opracowania była analiza porównawcza, która będzie podstawą strategii Lasów Państwowych w odniesieniu do poszczególnych zakładów.

2. Wybrane zagadnienia z zakresu funkcjonowania przedsiębiorstwa

Zakłady Lasów Państwowych są poddane, podobnie jak każda firma, prawom rynkowym. W literaturze z zakresu teorii firmy można znaleźć poglądy i wynikające z nich wnioski istotne dla funkcjonowania zakładów Lasów Państwowych. Ważnym również zagadnieniem wiążącym się z ich funkcjonowaniem jest problematyka przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa.

¹ Instytut Badawczy Leśnictwa, Zakład Zarządzania Zasobami Leśnymi, Sękocin Stary, ul. Braci Leśnej 3, 05–090 Raszyn, Fax +48227153837, e-mail: kocelj@ibles.waw.pl

W teorii przedsiębiorstwa nie ma jednej, uniwersalnej koncepcji wyjaśniającej działanie przedsiębiorstwa w całej jego złożoności. Są jedynie modele, w których zwraca się uwagę na różne aspekty działania firmy. Pojawia się więc pytanie, które z teorii mogą przybliżyć zasady i metody funkcjonowania zakładów Lasów Państwowych. We współczesnej teorii przedsiębiorstwa wyróżnia się sześć głównych nurtów: neoklasykczną teorię firmy, menedżerskie teorie firmy, behawioralną teorię firmy, teorię agencji, teorię praw własności oraz teorię kosztów transakcyjnych (Gorynia 1999).

Najbliższą z teorii wyjaśniających potrzebę tworzenia, dzielenia czy likwidowania zakładów w strukturze organizacyjnej Lasów Państwowych jest teoria kosztów transakcyjnych (Coase 1986). Teoria ta nie tylko wyznacza ekonomiczne warunki opłacalności założenia nowego przedsiębiorstwa, ale wyjaśnia też rozsądne granice jego wielkości. Jeśli przedsiębiorstwo opłaca się zrezygnować z pewnych transakcji rynkowych i zastąpić je transakcjami zawartymi wewnątrz firmy, to może się ono rozrastać. W jego obrębie będą wykonywane czynności i wytwarzane produkty, które uprzednio były nabywane na rynku. Jeśli jednak koszty transakcji zawartych na rynku są niższe od kosztów koordynacji wewnętrznej przez kierownictwo firmy, to opłaca się zlecać wykonanie takich transakcji na zewnątrz. W ten sposób przedsiębiorstwo może świadomie ograniczać swój wzrost, a nawet w pewnych okresach dążyć do zmniejszenia swej wielkości (np. redukcja zatrudnienia, sprzedaż części aktywów). Granice wielkości firmy są płynne, gdyż zmieniają się warunki gospodarowania. Rzadkość zasobów i zmiany cen rynkowych oraz kosztów transakcji wymagają ciągłej aktualizacji zakresu operacji wykonywanych wewnątrz firmy i kupowanych na rynku. W rozrastających się przedsiębiorstwach początkowo obserwuje się korzyści związane ze wzrostem skali produkcji, jednakże ciągle powiększanie liczby przedsięwzięć i rozbudowa struktur zarządzania powodują taki wzrost kosztów wewnętrznej koordynacji, że dochodzi do zjawiska dyzekonomii skali i zmniejszenia się korzyści z zarządzania. Ostatecznie granica liczby operacji koordynowanych wewnątrz firmy znajduje się w punkcie, w którym koszt organizowania dodatkowej transakcji wewnątrz firmy jest równy kosztowi przeprowadzenia tej operacji przez innego przedsiębiorcę.

Teorię kosztów transakcyjnych można odnieść również do sensu ekonomicznego działania zakładów w strukturze organizacyjnej Lasów Państwowych. Należy udzielić odpowiedzi na pytanie, czy działalność usługowa, produkcyjna i handlowa niezbędna do realizacji zadań Lasów Państwowych powinna być prowadzona przez zakłady znajdujące się w ich strukturze czy też przez podmioty zewnętrzne i kupowana przez Lasy Państwowe na rynku. Wydaje się, że podstawowym

kryterium odpowiedzi na to pytanie powinno być kryterium ekonomiczności. Poza nim należy jednak również rozpatrzyć rolę zakładów jako organizacji wewnętrznej Lasów Państwowych, zabezpieczającej nadleśnictwa przed tzw. znową firm. Większość bowiem nadleśnictw sprywatyzowało wykonawstwo swoich zadań prawie w 100%, nie pozostawiając sobie własnych robotników, gwarantujących “próg bezpieczeństwa wykonawczego”. Ponadto z zakładami Lasów Państwowych wiąże się problem poszukiwania dodatkowych źródeł przychodów z działalności ubocznej i dodatkowej. W tym zakresie istniejące zakłady powinny odegrać wiodącą rolę. Od inwencji ich kierownictwa powinna zależeć dywersyfikacja przychodów.

Na różnych etapach rozwoju przedsiębiorstwa mogą się pojawić procesy nieplanowane, zagrażające bytowi ekonomicznemu przedsiębiorstwa, często spowodowane dysproporcją między celami i zasobami wykorzystywanymi do ich osiągnięcia (Zimniewicz 1990; Urbanowska-Sojkin 1998). Te nieplanowane procesy można zdefiniować jako kryzys przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa funkcjonujące w stale zmieniającym się otoczeniu są narażone na działanie czynników zewnętrznych, do których powinny umieć się dostosować, wykorzystując w odpowiedni sposób zasoby wewnętrzne. Nieumiejętne wykorzystanie własnych zasobów oraz złe zarządzanie prowadzi do wystąpienia różnego rodzaju odstępstw od zamierzonych celów (Bławat 2004). Jednak kryzys nie zawsze prowadzi do upadłości. Dopiero brak działań lub chybotliwe decyzje w trakcie wystąpienia kryzysu w przedsiębiorstwie przyczyniają się do jego bankructwa. Zgodnie z ideą cyklu życia organizacji kryzys jest jednym z jego etapów.

3. Cel i zakres pracy

W strukturze organizacyjnej Lasów Państwowych funkcjonuje obecnie 19 zakładów o zasięgu regionalnym. Istotne jest zatem, czy tego rodzaju jednostki organizacyjne są potrzebne Lasom Państwowym, a jeżeli tak, to jakie zadania powinny realizować na rzecz gospodarki leśnej lub poza gospodarką leśną oraz jakie istnieją możliwości poprawy efektywności ekonomicznej ich działalności. Jednym z kierunków poprawy efektywności ekonomicznej zakładów o zasięgu regionalnym jest podejmowanie działalności dodatkowej i ubocznej przynoszącej Lasom Państwowym wymierne korzyści finansowe. Na tym tle istnieje konieczność przeanalizowania dotychczasowej działalności zakładów i dokonania oceny szans dalszego ich rozwoju.

Celem niniejszej pracy było przeprowadzenie analizy prawnej i merytorycznej oraz oceny efektywności działalności zakładów Lasów Państwowych o zasięgu regionalnym. Na tej podstawie określono kategorie

zakładów mających dla Lasów Państwowych znaczenie strategiczne oraz zakładów, które powinny podjąć działania poprawiające efektywność ekonomiczną.

Materiał empiryczny dotyczący wszechstronnej oceny działalności 18 spośród 19 zakładów LP o zasięgu regionalnym oraz możliwości podjęcia przez nie działalności ukierunkowanej na poprawę efektywności ekonomicznej zebrano bezpośrednio w zakładach Lasów Państwowych bądź też w drodze ankietyzacji. Badania przeprowadzono w 2009 roku.

4. Metodyka pracy

W literaturze przedmiotu nie znaleziono metody, za pomocą której można by w pełni zrealizować cel niniejszej pracy. Konieczne zatem było opracowanie we własnym zakresie metody pozwalającej na wszechstronną ocenę działalności poszczególnych zakładów Lasów Państwowych o zasięgu regionalnym oraz na dokonanie ich kategoryzacji pod względem realizacji zadań strategicznych i generowania zysków Lasów Państwowych z działalności ubocznej i dodatkowej.

Aby osiągnąć postawiony cel pracy należało:

a) przeprowadzić analizę prawną działalności zakładów Lasów Państwowych oraz ocenę kierunków zmian unormowań prawnych związanych z dodatkowymi przychodami w obecnych uwarunkowaniach rynkowych,

b) opracować arkusze analityczne umożliwiające zebranie danych niezbędnych do wszechstronnej oceny aktualnej działalności zakładów Lasów Państwowych oraz umożliwiających kierownictwu zakładów określenie potencjalnych możliwości podjęcia działalności poprawiającej efektywność ekonomiczną,

c) dokonać kategoryzacji zakładów LP o zasięgu regionalnym pod kątem wskazania zakładów mających dla Lasów Państwowych znaczenie strategiczne, a także zakładów, które zmuszone będą podjąć działania zmierzające do poprawy efektywności ekonomicznej.

Metodyczne podstawy oceny prawnej funkcjonowania zakładów Lasów Państwowych

Warunkiem określenia kierunków poprawy funkcjonowania zakładów Lasów Państwowych była ocena prawna ich działalności. Ocena objęła aktualny stan unormowań prawnych oraz pozwoliła na wskazanie kierunków zmian regulacji prawnych związanych z dodatkowymi przychodami możliwymi do uzyskania w nowych obszarach aktywności Lasów Państwowych.

Ekspertyzę prawną opracował na zlecenie Instytutu Badawczego Leśnictwa w Sękocinie Starym Konrad Tomaszewski. Autor wypowiedział się również w kwestii unormowań prawnych regulujących sprawy związane z tworzeniem, łączeniem, dzieleniem oraz likwidowaniem zakładów Lasów Państwowych.

Wybór parametrów ogólnej charakterystyki działalności zakładów Lasów Państwowych

Ocenę działalności zakładów Lasów Państwowych oraz określenie potencjalnych możliwości podjęcia działalności poprawiającej ich efektywność ekonomiczną oparto na konstrukcji typowego biznes planu. W ogólnej charakterystyce działalności zakładów Lasów Państwowych uwzględniono następujące zagadnienia:

1) historię zakładu (datę utworzenia zakładu, najbardziej znaczące osiągnięcia zakładu, np. profil wykonywanych usług i produkowanych wyrobów oraz ich rozwój, sukcesy rynkowe, analizę przeszłych wyników finansowych z ostatnich 10 lat, tj. sprzedaż, zyski, zwrot zakładów lub straty i ich przyczyny oraz podjęte wnioski na celu ich eliminacji);

2) ogólną charakterystykę branży lub branż, w której (ych) działa zakład (krótki opis firm działających na rynku i wyników ich działalności, wielkości sprzedaży, wysokości zysków, przyczyn opuszczenia rynków przez niektórych producentów);

3) przedmiot działalności zakładu (usługi, działalność handlowa, produkcja);

4) strukturę zatrudnienia i wykształcenia osób na stanowiskach nierobotniczych oraz strukturę zatrudnienia i kwalifikacji osób na stanowiskach robotniczych zakładu, według działów i stanowisk;

5) krótką charakterystykę członków kierownictwa zakładu (zajmowane stanowisko, okres zatrudnienia w zakładzie, poprzednio zajmowane stanowiska i okres zatrudnienia, rodzaj wykształcenia, odbyte formy podnoszenia kwalifikacji, otrzymane nagrody i wyróżnienia, uprawnienia krajowe i certyfikaty).

Metodyka oceny ekonomiczno-finansowej zakładów Lasów Państwowych

Do oceny ekonomiczno-finansowej zakładów wykorzystano pięć następujących modeli oceny finansowej: model J. Gajdki i D. Stosa, zmodyfikowany model J. Gajdki i D. Stosa, wskaźnik A. Hołdy, model D. Hadasika, model opracowany na Uniwersytecie Mikołaja Kopernika w Toruniu (dalej: model UMK w Toruniu). Opracowano je na podstawie ustawy o rachunkowości (Ustawa 1994), która również obowiązuje jednostki organizacyjne Lasów Państwowych. Wcześniej, modele te zostały użyte do oceny sytuacji ekonomiczno-finansowej nadleśnictw (Kocel, Kwiecień 2010). Są to jednak modele wykorzystywane do oceny zagrożeń sytuacji finansowej, a także do przewidywania upadku przedsiębiorstw. A więc, ich zastosowanie jest bardziej uzasadnione do oceny kondycji finansowej zakładów Lasów Państwowych, które działając w warunkach rynkowych są narażone na bankructwo.

1. Model J. Gajdki i D. Stosa ZG

$$ZG = 0,7732059 - 0,0856425x_1 + 0,0007747x_2 + 0,157x_3 + \\ + 0,9220985x_4 - 0,594687x_5$$

gdzie:

$$x_1 = \frac{\text{przychody netto ze sprzedaży}}{\text{przeciętny stan aktywów ogółem}}$$

$$x_2 = \frac{\text{przeciętny stan zobowiązań krótkoterminowych} \times 365 \text{ dni}}{\text{koszt wytworzenia sprzedanych produktów}}$$

$$x_3 = \frac{\text{zysk netto}}{\text{przeciętny stan aktywów}}$$

$$x_4 = \frac{\text{zysk brutto}}{\text{przychody ze sprzedaży}}$$

$$x_5 = \frac{\text{zobowiązania ogółem}}{\text{aktywa ogółem}}$$

2. Zmodyfikowany model J. Gajdki i D. Stosa ZG_m

$$ZG_m = -0,005x_1 + 2,0552x_2 + 1,7260x_3 + 0,1155x_4 - 0,3342$$

gdzie:

$$x_1 = \frac{\text{przeciętny stan zobowiązań krótkoterminowych} \times 365 \text{ dni}}{\text{koszt wytworzenia sprzedanych produktów}}$$

$$x_2 = \frac{\text{zysk netto}}{\text{przeciętny stan aktywów}}$$

$$x_3 = \frac{\text{zysk brutto}}{\text{przeciętny stan aktywów}}$$

$$x_4 = \frac{\text{zobowiązania ogółem}}{\text{aktywa ogółem}}$$

3. Wskaźnik A. Hołdy ZH

$$ZH = 0,605 + 10^{-1}WPI - 1,96 \times 10^{-2}SZ + 1,57 \times 10^{-1}RM + \\ + 9,69 \times 10^{-2}ZOM + 6,72 \times 10^{-1}WOZO$$

gdzie:

$$WPI = \frac{\text{majątek obrotowy}}{\text{zobowiązania krótkoterminowe}}$$

$$SZ = \frac{\text{zobowiązania ogółem} \times 100}{\text{suma bilansowa}}$$

$$RM = \frac{\text{przychody z ogółu działalności}}{\text{średnioroczny majątek ogółem}}$$

$$ZOM = \frac{\text{wynik netto} \times 100}{\text{średnioroczny majątek ogółem}}$$

$$WOZO = \frac{\text{przeciętne zobowiązania krótkoterminowe} \times 100}{\text{koszt sprzedanych produktów, towarów i materiałów}}$$

4. Model D. Hadasik D(W)

$$D(W) = 0,365425W_1 - 0,765526W_2 - 2,40435W_3 + 1,59079W_4 + \\ + 0,00230258W_5 - 0,012782W_6 + 2,36261$$

gdzie:

$$W_1 = \frac{\text{aktywa bieżące}}{\text{zobowiązania bieżące}}$$

$$W_2 = \frac{\text{aktywa bieżące} - \text{zapasy} - \text{RMK}^*}{\text{zobowiązania bieżące}}$$

$$W_3 = \frac{\text{zobowiązania ogółem}}{\text{wartość majątku ogółem}}$$

$$W_4 = \frac{\text{kapitał pracujący}}{\text{pasywa ogółem}}$$

$$W_5 = \frac{\text{sprzedaż}}{\text{przeciętny stan należności}}$$

$$W_5 = \frac{\text{sprzedaż}}{\text{przeciętny stan należności}}$$

$$W_6 = \frac{\text{przeciętny stan zapasów} \times 365 \text{ dni}}{\text{koszt wytworzenia sprzedanych wyrobów}}$$

* RMK – rozliczenia międzyokresowe kosztów

5. Model UMK w Toruniu W

$$W = -1,5W_1 - 0,08W_2 - 10W_3 + 5W_4 + 0,3W_5 - 0,1W_6$$

gdzie:

$$W_1 = \frac{\text{wynik finansowy brutto} + \text{amortyzacja}}{\text{kapitał obcy ogółem}}$$

$$W_2 = \frac{\text{suma bilansowa}}{\text{kapitał obcy ogółem}}$$

$$W_3 = \frac{\text{wynik finansowy brutto}}{\text{suma bilansowa}}$$

$$W_4 = \frac{\text{wynik finansowy brutto}}{\text{przychody ze sprzedaży ogółem}}$$

$$W_5 = \frac{\text{przychody ze sprzedaży działalności operacyjnej}}{\text{przeciętna wartość zapasów}}$$

$$W_6 = \frac{\text{przychody ze sprzedaży ogółem z całości działalności}}{\text{przeciętna wartość sumy bilansowej}}$$

Na podstawie doświadczeń własnych autora uzyskanych przy ocenie ekonomiczno-finansowej nadleśnictw oraz wykorzystując metody statystyczne opracowano waloryzację punktową oceny finansowej zakładów Lasów Państwowych wg poszczególnych modeli (tab. 1).

Ocena zamierzeń kierownictwa zakładów Lasów Państwowych

Zamierzenia Zakładu na najbliższą przyszłość (3–5 lat) podzielono na:

a) zamierzenia finansowo-organizacyjne i marketin-gowe. Kierownictwo zakładów miało określić trzy główne zamierzenia najistotniejsze dla ich zakładów, oznaczając przez: 1 – najważniejsze, 2 – ważne, 3 – mniej ważne. Dla ułatwienia udzielania odpowiedzi, w arkuszu analitycznym przedstawiono listę głównych zamierzeń. Uwzględniono w nich następujące zamierzenia: 1) maksymalizacja zysku, 2) zachowanie płynności finansowej, 3) zwiększenie udziału zakładu w rynku usług i produktów, 4) zwiększenie zakresu działalności zakładu, 5) restrukturyzacja zakładu (dostosowanie do warunków), 6) przetrwanie trudnego okresu.

b) zamierzenia (potrzeby) inwestycyjne zakładu na najbliższą przyszłość (3–5 lat) oraz przewidywane źródła ich finansowania.

Zamierzenia zakładu na dalszą przyszłość (strategia rozwoju zakładu) określono na podstawie analizy strategicznej zakładu metodą SWOT (analiza szans i zagrożeń oraz silnych i słabych stron zakładu).

Tabela 1. Waloryzacja punktowa oceny finansowej zakładów Lasów Państwowych według modeli. Źródło: opracowanie własne
 Table 1. Valourisation of financial assessment of the departments of the State Forests according to different models. Source: own elaboration

Model	1 pkt	2 pkt	3 pkt	4 pkt	5 pkt
Model J. Gajdki i D. Stosa J. Gajdka & D. Stos model	0,5193–0,7403	0,7403–0,9613	0,9613–1,1824	1,1824–1,4034	1,4034–1,6244
Zmodyfikowany model J. Gajdki i D. Stosa Modified J. Gajdka & D. Stos model	-6,4856–-5,2761	-5,2761–-4,0665	-4,0665–-2,8570	-2,8570–-1,6474	-1,6474–-0,4379
Wskaźnik A. Holdy A. Holda index	0,4171–0,8106	0,8106–1,2042	1,2042–1,5977	1,5977–1,9913	1,9913–2,3849
Model D. Hadasiak D. Hadasiak model	-17,4379–-13,6470	-13,6470–-9,8562	-9,8562–-6,0653	-6,0653–-2,2745	-2,2745–-1,5164
Model opracowany na UMK w Toruniu Model of the Nicolaus Copernicus University in Toruń	1,5079–6,0277	6,0277–13,5624	13,5624–21,0970	21,0970–28,6317	28,6317–36,1663

Na potrzeby opracowania za szanse (pozytywne) i zagrożenia (negatywne) przyjęto czynniki zewnętrzne zakładu, a za silne (pozytywne) i słabe strony (negatywne) zakładu – czynniki wewnętrzne.

Kierownictwo zakładów miało w skali dziesięciopunktowej określić szanse i zagrożenia oraz silne i słabe strony zakładu. Miało również możliwość zweryfikowania i uzupełnienia zaproponowanej listy czynników zewnętrznych i wewnętrznych. Wśród szans (pozytywnych czynników zewnętrznych) zakładu wyróżniono: 1) sprecyzowane oczekiwania strategiczne jednostki zwierzchniej w stosunku do zakładu, 2) szybki dostęp do usługi dla jednostek organizacyjnych LP, 3) dużą dyspozycyjność w sytuacjach kłeskowych, 4) możliwość poszerzenia działalności zakładu, 5) możliwość wejścia na nowe rynki.

Wśród zagrożeń (negatywnych czynników zewnętrznych) zakładu wyróżniono: 1) brak wyartykułowanych oczekiwań jednostki zwierzchniej w stosunku do zakładu, 2) ograniczony popyt na drewno, 3) silną obecność konkurencji na rynku usług i produktów, 4) możliwość pojawienia się nowych konkurentów, 5) niekorzystne rozwiązania systemowe w LP dotyczące zakładów lub ich brak.

Wśród silnych stron zakładu (pozytywnych czynników zewnętrznych) wyróżniono: 1) doświadczoną kadrą kierowniczą, 2) znaczącą pozycję na rynku leśnym, 3) dużą zdolność konkurowania (elastyczność marketingowa), 4) dobrą opinię klientów, 5) wystarczające wyposażenie w środki techniczne.

Wśród słabych stron zakładu (negatywnych czynników zewnętrznych) wyróżniono: 1) koszt jednostkowy wyższy niż u głównych konkurentów, 2) brak środków na rozwój zakładu, 3) nienadążanie za postępem technicznym (przestarzały sprzęt), 4) brak jasno wytyczonej strategii rozwoju zakładu.

Aby udzielić odpowiedzi dotyczącej zamierzeń strategicznych sformułowano następujące pytania:

- czyje potrzeby zakład chce zaspakajać?
- jaki produkt lub usługa zakładu powinna zaspakajać te potrzeby?
- które zasoby z będących w dyspozycji zakładu umożliwią zaspokojenie tych potrzeb?
- czy zamierzenia (potrzeby) inwestycyjne zakładu na najbliższe 3–5 lat umożliwią zaspokojenie potrzeb kontrahentów, a jeżeli nie, to jakie warunki powinny być spełnione (np. ze strony Lasów Państwowych)?
- jakie możliwości stwarza rynek?
- jakie możliwości stwarzają Lasy Państwowe?

Ostatnim pytaniem skierowanym do kierownictwa zakładów było następujące pytanie otwarte „Co należałoby niezwłocznie zmienić w polityce prowadzonej przez Lasy Państwowe odnośnie do funkcjonowania zakładów?” Kierownictwo zakładów zostało poproszone o ujęcie tych kwestii w punktach.

Przedstawioną wyżej problematykę ujęto w opracowanym w tym celu arkuszu analitycznym. Arkusz ten został przekazany do wypełnienia przez kierownictwo wszystkich 19 zakładów Lasów Państwowych o zasięgu regionalnym.

Kryteria klasyfikacji zakładów Lasów Państwowych

Klasyfikacji poszczególnych zakładów Lasów Państwowych o zasięgu regionalnym dokonano na podstawie dwóch kryteriów: 1) nadwyżkowości finansowej zakładów Lasów Państwowych, aby zakłady mogły funkcjonować w strukturach organizacyjnych Lasów Państwowych muszą przynosić zyski, albo co najmniej nie przynosić strat, 2) stopnia realizacji działalności niezbędnej do funkcjonowania Lasów Państwowych w zakresie gospodarki leśnej lub działalności poza gospodarką leśną, czyli stopnia strategicznego znaczenia dla Lasów Państwowych. Przy kwalifikowaniu zakładu do jednej z wyodrębnionych grup uwzględniono również przedstawione przez kierownictwo zakładu zamierzenia, zarówno na najbliższą przyszłość (3–5 lat), jak i strategiczne (długookresowe).

5. Wyniki badań

Analiza prawna działalności zakładów Lasów Państwowych

Zakłady Lasów Państwowych to jednostki organizacyjne, inne niż Dyrekcja Generalna Lasów Państwowych, regionalne dyrekcje Lasów Państwowych oraz nadleśnictwa, wchodzące w skład Lasów Państwowych, prowadzące działalność produkcyjną, transportową, handlową i usługową, niezbędną do realizacji zadań Lasów Państwowych. Ustawa o lasach z 28 września 1991 r. nie posługuje się pojęciem zakładu Lasów Państwowych. Termin „zakłady Lasów Państwowych” pojawia się natomiast w rozporządzeniu Rady Ministrów w sprawie szczegółowych zasad gospodarki finansowej w Państwowym Gospodarstwie Leśnym Lasy Państwowe, zwanym dalej „rozporządzeniem finansowym” (Rozporządzenie 1994). Paragraf 2. tego rozporządzenia określa „szczegółowe zasady gospodarki finansowej w Państwowym Gospodarstwie Leśnym Lasy Państwowe (...), w ramach którego działają m.in. jednostki organizacyjne, o których mowa w art. 32 ust. 4 ustawy, zwane dalej zakładami”.

Według obecnego stanu legislacyjnego – w ustawie z dnia 28 września 1991 roku o lasach inne jednostki organizacyjne, jako część składowa Lasów Państwowych zostały przywołane w art. 32 ustawy. Z przepisu art. 32 ustawy z dnia 28 września 1991 roku o lasach wynika mianowicie, że w skład Lasów Państwowych, oprócz Dyrekcji Generalnej Lasów Państwowych, regionalnych dyrekcji Lasów Państwowych oraz nad-

leśnictw – wchodzi „inne jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej” (art. 32 ust.2 pkt 4).

Na podstawie artykułu 33 ust. 2 pkt 2 ustawy z 28 września 1991 r. o lasach zakłady Lasów Państwowych o zasięgu krajowym mogą być tworzone, łączone, dzielone i likwidowane, a organem kierowniczym do tego uprawnionym jest dyrektor generalny Lasów Państwowych. Z kolei artykuł 34 pkt 2 ustawy z dnia 28 września 1991 roku o lasach stanowi, że również zakłady Lasów Państwowych o zasięgu regionalnym mogą być tworzone, łączone, dzielone i likwidowane, z tym, że:

1) organem kierowniczym do tego uprawnionym jest dyrektor regionalnej dyrekcji Lasów Państwowych,

2) utworzenie zakładu Lasów Państwowych o zasięgu regionalnym wymaga zgody Dyrektora Generalnego Lasów Państwowych.

Nie podlega kwestii, że potrzebny jest jeden odrębny akt reglamentacji wewnętrznej dyrektora generalnego Lasów Państwowych, który sprawę tworzenia, łączenia, dzielenia oraz likwidowania zakładów Lasów Państwowych uporządkowałby w sposób kompleksowy i uniwersalny (Tomaszewski 2009).

Należy jednoznacznie podkreślić, że w przepisach prawa nie ma ścieżki prowadzącej do prywatyzacji zakładów Lasów Państwowych jako zorganizowanego zespołu zdolności zasobów ludzkich oraz składników majątkowych i niemajątkowych Skarbu Państwa w zarządzie Lasów Państwowych.

Warunki prowadzenia działalności przez zakłady Lasów Państwowych (w ramach zarządu mieniem Skarbu Państwa sprawowanego przez Lasy Państwowe) określono przede wszystkim w § 4 ust. 2 rozporządzenia finansowego. Normę § 4 ust. 2 rozporządzenia finansowego należy jednak rozpatrywać łącznie z:

1) § 2 pkt 4 rozporządzenia finansowego,

2) art. 32 ust. 4 ustawy z dnia 28 września 1991 roku o lasach (stan według daty wydania rozporządzenia finansowego), do którego to przepisu odwołuje się §2 pkt 4 rozporządzenia finansowego.

Przy takim podejściu uprawnione staje się stwierdzenie, że zakłady Lasów Państwowych mogą wykonywać zarząd mieniem Skarbu Państwa, jeżeli w ramach tego zarządu prowadzą działalność obejmującą: produkcję, transport, handel i usługi, a ponadto jeżeli ta działalność jest niezbędna:

1) do realizacji zadań Lasów Państwowych w zakresie gospodarki leśnej,

2) do realizacji zadań Lasów Państwowych poza gospodarką leśną i jest prowadzona przez zakłady Lasów Państwowych:

a) na rzecz gospodarki leśnej,

b) na rzecz innej uprawnionej działalności Lasów Państwowych.

Zakłady Lasów Państwowych mają możliwość zagospodarowania bardzo dużego obszaru działalności

Państwowego Gospodarstwa Leśnego Lasy Państwowe. Należy rozważyć nowe pola działalności zakładów, np. zakłady Lasów Państwowych zajmujące się eksploatacją kruszyw, zakłady Lasów Państwowych jako prowadzący quasi domy składowe (wykorzystanie zakładów do świadczenia usług w zakresie składowania dużych ilości drewna, np. drewna „pokłeskowego”) (Tomaszewski 2009).

Zakłady Lasów Państwowych są integralną częścią Państwowego Gospodarstwa Leśnego Lasy Państwowe. Jeżeli Dyrektor Generalny Lasów Państwowych czy dyrektor regionalnej dyrekcji Lasów Państwowych powołuje dany zakład Lasów Państwowych do życia, to czyni tak, gdyż uznaje, że jest to niezbędna część składowa Lasów Państwowych (niezbędna do wypełniania zadań Lasów Państwowych). Na podstawie rozporządzenia finansowego można opracować listę kryteriów obligujących kierownika jednostki organizacyjnej Lasów Państwowych do korzystania z możliwości wykonawczych zakładu Lasów Państwowych. Do kryteriów tych należy zaliczyć:

1) zakłady Lasów Państwowych prowadzą działalność dodatkową; aby mogły one funkcjonować w strukturach organizacyjnych Lasów Państwowych muszą być nadwyżkowe, albo, co najmniej nie przynosić strat (§ 4 ust. 3 rozporządzenia finansowego);

2) zakłady powinny oferować jednostkom organizacyjnym Lasów Państwowych produkty wyjściowe swojej działalności po cenach równych lub niższych od cen tych produktów nabywanych od podmiotów zewnętrznych (§ 4 ust. 1 pkt 3 rozporządzenia finansowego);

3) jednostki organizacyjne Lasów Państwowych są obowiązane do nabycia produktów wyjściowych działalności zakładów, jeżeli cena tych produktów jest równa lub niższa od cen tych produktów nabywanych od podmiotów zewnętrznych (§ 16 rozporządzenia finansowego).

Lasy Państwowe jak najszybciej powinny stworzyć system monitoringu cen zbywania w różnych częściach kraju produktów przez firmy zewnętrzne, odpowiadających produktom oferowanym przez zakłady Lasów Państwowych, aby kierownicy jednostek organizacyjnych Lasów Państwowych przy zawieraniu porozumień z dyrektorami zakładów Lasów Państwowych na nabycie ich produktów, mogli negocjować ceny, zgodne z ww. wymogami rozporządzenia finansowego (Tomaszewski 2009).

Zakłady Lasów Państwowych wydatnie usprawniają oraz mogą prowadzić do dalszego usprawniania funkcjonowania Lasów Państwowych, stwarzając tej państwowej jednostce organizacyjnej nieposiadającej osobowości prawnej dobre narzędzie, pozwalające na unikanie wielu pułapek, związanych choćby z długotrwałością procesu wyłaniania usług obcych, dyktatami cenowymi usługodawców, przewlekłością działania usługodaw-

ców zewnętrznych oraz ich małą dyspozycyjnością, a także częstym niezrozumieniem specyfiki gospodarki leśnej oraz brakiem zdolności do pełnienia funkcji nadzwyczajnych w razie wystąpienia przyrodniczych stanów siły wyższej. Należy jednak opracować program stworzenia nowych pól aktywności zakładów Lasów Państwowych, a także uruchomić sprawny mechanizm monitoringu ich działalności (Tomaszewski 2009).

Ogólna charakterystyka działalności zakładów Lasów Państwowych

W działalności 18 spośród 19 zakładów Lasów Państwowych o zasięgu regionalnym (na ankietę nie odpowiedziało kierownictwo Zespołu Składcic Lasów Państwowych w Siedlcach) można wyróżnić trzy zasadnicze grupy, tj. usługi, działalność handlową i produkcję. Wśród analizowanych zakładów, jedynie dwa gospodarstwa rybackie (w Krogulnej i w Niemodlinie) mają zbliżony profil produkcji, pomimo że różnią się warunkami chowu ryb. Pozostałe zakłady cechuje znaczna dywersyfikacja prowadzonej działalności. W niniejszym opracowaniu pogrupowano analizowane zakłady Lasów Państwowych, co pozwoliło na uogólnienia w zakresie oceny funkcjonowania i dokonanie ich klasyfikacji pod względem znaczenia dla Lasów Państwowych.

Pierwszą grupę zakładów stanowią zespoły składnic, zakłady o porównywalnej działalności do zespołów składnic, tj. zakłady transportu i spedycji Lasów Państwowych oraz 1 zakład przerobu drewna. Zespoły składnic zaczęły funkcjonować w Lasach Państwowych w latach 1958–1959. Utworzono ich wówczas 90 w skali kraju. W tym samym okresie zaczęły funkcjonować również jednostki produkcji nieдрzewnej (wyłuszczenie nasion, gospodarstwa łąkarskie, gospodarstwa rybackie) oraz jednostki pomocnicze – ośrodki transportu leśnego, ośrodki remontowo-budowlane. W owym czasie reformowano na szeroką skalę strukturę administracyjną lasów. Między innymi, zniesiono 137 tzw. rejonów lasów i usamodzielniono wchodzące w ich skład nadleśnictwa. W połowie lat siedemdziesiątych ubiegłego wieku po raz kolejny reformowano podział administracyjny lasów. Z 975 nadleśnictw w roku 1970 pozostało po 10 latach (w 1980 r.) 375 jednostek. Analogicznie działało się z zespołami składnic: z 76 w 1970 roku pozostało 35 w 1980 r. (Urbanowicz 2009).

Składnice spedycyjne przykolejowe zaczęły tracić na znaczeniu z uwagi na znaczny koszt przeładunków przekraczający koszt wydłużonego wywozu. Kolej zaczęły więc odmawiać przewozów na odległość mniejszą niż 50 km, a nawet 100 km. Nastąpiła likwidacja wielu składnic spedycyjnych, szczególnie przy torach wąskich, na których załadunek drewna generował koszty szczególnie wysokie, bowiem drewno załadowane na wagony kolei wąskotorowej trzeba było na stacjach przeładowniczych przeładowywać na wagony

kolei szerokotorowej (Urbanowicz 2009). Z kolei w okresie transformacji gospodarki leśnej, który przypadła na lata dziewięćdziesiąte ubiegłego wieku rozpoczął się następny etap przemian w wyniku rynkowego podejścia do składnic drewna. Współdziałały ze sobą wówczas dwa czynniki ściśle związane ze stosowanymi metodami wprowadzania gospodarki rynkowej: pierwszy – pełna prywatyzacja samochodowego transportu drewna, drugi – dążenie do prywatyzacji obrotu drewnem. Obydwa czynniki wpłynęły na istotne ograniczenie liczby składnic. Jednocześnie następowała zmiana ich funkcji. Stawały się one w coraz większym stopniu punktami obróbki, a nawet przerobu drewna (Laurow 1999; Marciniak 2009).

Wraz z prywatyzacją wywozu drewna następowało i nadal następuje zwiększenie tonażu samochodów, związane ze wzrostem standardu dróg leśnych oraz opłacalności transportu drogowego. Oczywiście jest, że wywóz drewna z lasu pojazdami wysoko tonażowymi bezpośrednio do odbiorcy jest tańszy, niż dowóz na składnice, rozładunek na placu i załadunek na wagony, a następnie spedycja kolejowa (Marciniak 2009; Urbanowicz 2009).

Obecnie na terenie kraju istnieją następujące jednostki wyspecjalizowane w spedycji, a część także w manipulacji drewna:

1. Zespół Składnic Lasów Państwowych w Białogardzie (ZSLP Białogard) – RDLP Szczecinek,
2. Zespół Składnic Lasów Państwowych w Miastku (ZSLP Miastko) – RDLP Szczecinek,
3. Zespół Składnic Lasów Państwowych w Siedlcach (ZSLP Siedlce) – RDLP Warszawa,
4. Zespół Składnic Lasów Państwowych w Starogardzie Szczecińskim (ZSLP Starogard Szczeciński) – RDLP Szczecin,
5. Zespół Składnic Lasów Państwowych w Radomiu (ZSLP Radom) – RDLP Radom,
6. Zespół Składnic Lasów Państwowych w Ostrowie Wielkopolskim (ZSLP Ostrów Wlkp.) – RDLP Poznań, oraz inne zakłady o porównywalnej działalności:
7. Zakład Transportu i Spedycji Lasów Państwowych w Giżycku (ZTiSLP Giżycko) – RDLP Białystok,
8. Zakład Transportu i Spedycji Lasów Państwowych w Świerkłańcu (ZTiSLP Świerklaniec) – RDLP Katowice.

Ze względu na zbliżony rodzaj działalności zaliczono również do powyższej grupy zakładów – Zakład Przerobu Drewna Lasów Państwowych w Lęborku (ZPD LP Lębork).

Drugą grupę zakładów Lasów Państwowych o zasięgu regionalnym tworzą 2 ośrodki transportu leśnego, tj. Ośrodek Transportu Leśnego w Gorzowie Wielkopolskim (OTL Gorzów Wlkp.) i Ośrodek Transportu Leśnego w Świebodzinie (OTL Świebodzin) oraz 2 zakłady usług leśnych: Zakład Usług Leśnych w

Bystrzycy Kłodzkiej (ZUL Bystrzyca Kłodzka) i Zakład Usług Leśnych we Wrocławiu (ZUL Wrocław) o zbliżonym profilu działalności do ośrodków transportu leśnego, utworzone w ramach organizacyjnych Regionalnej Dyrekcji Lasów Państwowych we Wrocławiu. Wymienione 4 zakłady LP świadczą przede wszystkim usługi leśne na rzecz nadleśnictw. Wśród nich należy wymienić: pozyskiwanie i zrywkę drewna maszynami wielooperacyjnymi (harvester, forwarder) oraz zrywkę drewna ciągnikami LKT, transport drewna (dłużycowego, kładowego i stosowego), prace na rzecz lasu (rozdrabnianie pozostałości na zrębach, mineralizacja pasów p.poż., przerób kompostu, wykaszanie łąk itp.), budowę i remonty dróg leśnych (oprócz OTL Gorzów Wlkp.), a także budowę zbiorników małej retencji i zabudowę potoków, kopanie rowów i budowę przepustów (ZUL Bystrzyca Kłodzka i ZUL Wrocław). Ponadto, każdy z zakładów prowadzi dodatkowo inne usługi oraz zajmuje się działalnością handlową i produkcyjną zgodnie z potrzebami nadleśnictw i kontrahentów lokalnych.

Trzecią grupę zakładów tworzą 2 zakłady usługowo-produkcyjne: Zakład Usługowo-Produkcyjny Lasów Państwowych w Łodzi (ZUP LP Łódź) i Zakład Produkcyjno Usługowo-Handlowy Lasów Państwowych w Olsztynie (ZPUH LP Olsztyn). Zakłady zaspokajają potrzeby zaopatrzeniowe jednostek organizacyjnych LP w zakresie, m.in.: sortów mundurowych, specjalistycznej odzieży BHP, środków ochrony lasu, narzędzi leśnych, samochodów terenowych i osobowych, a także potrzeby prywatnych firm leśnych, rolników, myśliwych oraz pozostałych odbiorców. Ponadto, ZPUH LP Olsztyn prowadzi Stację Oceny Nasion oraz wykonuje serwis pilarek, kosiarek oraz innego sprzętu firmy Husqvarna, jak również wykonuje serwis elektroniczny na rzecz jednostek LP.

Gospodarstwo Rybackie Krogulna (GR Krogulna) i Gospodarstwo Rybackie Niemodlin (GR Niemodlin) tworzą czwartą grupę zakładów o jednorodnej działalności produkcyjnej i handlowej. W nadzorowanych obiektach stawowych gospodarstwa te prowadzą chów ryb słodkowodnych, głównie karpia. Działalność handlowa sprowadza się do sprzedaży hurtowej i detalicznej ryb konsumpcyjnych (karpia, suma, amura i tołpygi) oraz sprzedaży materiału zarybieniowego dla prywatnych hodowców oraz organizacji wędkarskich.

Piątą grupą zakładów Lasów Państwowych o zasięgu regionalnym to dwa ośrodki szkoleniowo-wypoczynkowe – Leśny Ośrodek Szkoleniowy w Puszczykowie (LOS Puszczykowo) i Ośrodek Edukacji Ekologicznej i Integracji Europejskiej Lasów Państwowych w Jedlni Letnisku (OEE i IE LP Jedlnia). Ośrodki te prowadzą usługi hotelarskie, gastronomiczne (imprezy rekreacyjne, integracyjne, rozrywkowe, zjazdy absolwentów, uroczystości okolicznościowe), organizują

konferencje, sympozja naukowe, szkolenia komputerowe itd. Działalność handlowa wymienionych ośrodków sprowadza się więc do sprzedaży artykułów spożywczych, napojów alkoholowych, artykułów higienicznych, a także sprzedaży kart telefonicznych, znaczków itp. Ponadto, OEE i IE LP Jedlnia prowadzi działalność edukacyjną (tab. 2).

Krótką charakterystyka kierownictwa zakładów Lasów Państwowych

Analiza materiałów dotyczących charakterystyki członków kierownictwa upoważnia do stwierdzenia, że zakłady te, w większości, są kierowane przez osoby z dużym doświadczeniem zawodowym, długim stażem pracy (przeważnie powyżej 20 lat), których droga zawodowa związana była z kierowanym zakładem. Dyrektorzy zakładów, w większości, przed objęciem obecnego stanowiska pełnili kierownicze funkcje na różnych szczeblach zarządzania w Lasach Państwowych. Osoby piastujące kierownicze stanowiska posiadają przeważnie wykształcenie wyższe techniczne lub wyższe leśne. Jedną z osób pełniących funkcję dyrektora zakładu legitymuje się zarówno wykształceniem wyższym leśnym, jak i wyższym ekonomicznym. Rodzaj wykształcenia był związany przede wszystkim z charakterem działalności zakładu.

Analiza zatrudnienia w zakładach Lasów Państwowych

Wielkość zatrudnienia i kształtowanie się proporcji między grupami pracowników zatrudnionych na stanowiskach nierobotniczych i robotniczych jest determinowana przede wszystkim rodzajem prowadzonej działalności. W przypadku zakładów o profilu produkcyjnym i usługowym (np. usług spedycyjnych, transportowych) wzrost udziału grupy pracowników zatrudnionych na stanowiskach nierobotniczych na niekorzyść grupy stanowisk robotniczych jest sygnałem pogarszającej się ogólnej sytuacji zakładu.

Z nadesłanych przez 18 zakładów materiałów źródłowych wynika, że w badanym okresie zatrudnienie wyniosło średnio 738,75 etatu, w tym na stanowiskach nierobotniczych zatrudniano osoby na 291,5 etatu, a na stanowiskach robotniczych – 447,25 etatu (tab. 2). Największe ogólne zatrudnienie odnotowano w OTL Świebodzin, które w badanym okresie wyniosło 178 etatów. Jest ono wynikiem przejścia przez ten Zakład zlikwidowanego Gospodarstwa Rybackiego w Żarach oraz tartaku przerabiającego rocznie około 30 tys. m³ drewna. Z kolei najniższe zatrudnienie wykazał ZSLP Ostrów Wlkp. zatrudniający w badanym okresie osoby na 8 etatach. Zakład ten wykonując usługi transportowo-spedycyjne (wywóz drewna z lasu i załadunek na wagony), prowadząc działalność handlową (sprzedaż

drewna średniowymiarowego) oraz zajmując się produkcją kopalniaków (korowaniem, manipulacją i wyrzynką) – nie zatrudnia żadnego pracownika fizycznego. Sytuacja tego Zakładu może zatem budzić poważne zastrzeżenia, mając na uwadze dalsze perspektywy rozwoju. Podobne zastrzeżenia można odnieść do ZSLP Radom, który zatrudniał w analizowanym okresie jedynie 2 robotników.

Przedstawiony w kolumnie 6 tabeli 1 udział pracowników z wykształceniem wyższym zatrudnionych na stanowiskach nierobotniczych nie wykazuje wyraźnych prawidłowości, gdyż jest on wynikiem dużej przypadkowości oraz niepowtarzalności struktury prowadzonej działalności każdego z zakładów. Z kolei kształtowanie się proporcji między grupami pracowników zatrudnionych na stanowiskach nierobotniczych i robotniczych przedstawiono w kolumnie 7 tabeli 1. Należy zauważyć, że w zakładach zajmujących się produkcją i usługami im proporcja ta przyjmuje mniejsze wartości tym zakład posiada większy potencjał produkcyjny. Odstępstwem od powyższego stwierdzenia są dwa zakłady, tj. LOS Puszczykowo oraz OEE i IE LP Jedlnia – a więc zakłady świadczące usługi hotelarskie, gastronomiczne, szkoleniowe, kolonijne i inne. Odmiennie również kształtują się te proporcje w zakładach prowadzących działalność handlową. W nich bowiem zatrudnia się specjalistów ds. zaopatrzenia i zbytu, specjalistów ds. zamówień publicznych czy też specjalistów o przygotowaniu ekonomiczno-finansowym. Są to osoby o wykształceniu średnim a nawet wyższym.

Analiza ekonomiczno-finansowa zakładów Lasów Państwowych

Zgodnie z przyjętą metodyką badań do oceny ekonomiczno-finansowej zakładów Lasów Państwowych wykorzystano pięć modeli oceny finansowej. Zintegrowany wskaźnik oceny kondycji finansowej zakładów Lasów Państwowych – zestawienie zbiorcze wyników cząstkowych za lata 2006–2008 – zawarto w tabeli 3.

Najwięcej punktów w ocenie kondycji finansowej zakładów Lasów Państwowych uzyskały dwa gospodarstwa rybackie (GR Niemodlin – 18 pkt., GR Krogulna – 17 pkt.) oraz ZTiSLP Świerkianiec i ZUL Wrocław (po 17 pkt.). Z danych źródłowych z ostatnich 10 lat wynika również, że wymienione gospodarstwa rybackie wykazywały wskaźniki rentowności w granicach 10–30%. Przy obecnie wysokich cenach sprzedaży karpia i profesjonalnym zarządzaniu wymienionymi gospodarstwami rybackimi są to zakłady o najwyższej rentowności wśród zakładów Lasów Państwowych. Natomiast najniższą wartość punktową uzyskał ZPUH LP Olsztyn (9 pkt.). Jest ona wynikiem uzyskania niskich wskaźników rentowności m.in. aktywów i przychodów ze sprzedaży w analizowanych modelach kondycji

Tabela 2. Struktura zatrudnienia na stanowiskach nirobotniczych i robotniczych w zakładach Lasów Państwowych. Źródło: opracowanie własne
Table 2. Employment structure of manual and non-manual posts in the departments of the State Forests. Source: own elaboration

Zakład Name of the department	Zatrudnienie (liczba etatów) / Employment (number of posts)					Udział pracowników z wykształceniem wyższym na stanowiskach nirobotniczych Share of employees with higher education on non- manual posts [3 : 2 (%)]	Stosunek liczby stanowisk nirobotniczych do robotniczych The ratio of manual to non- manual posts [2 : 4]
	na stanowiskach nirobotniczych ogółem total	w tym z wyższym wykształceniem including with higher education	na stanowiskach robotniczych manual posts	ogółem total			
1	2	3	4	5	6	7	
Zespół Składnic w Białogardzie	18	5	21	39	27,8	0,86	
Zespół Składnic w Radomiu	14	9	2	16	64,3	7,00	
Zespół Składnic w Ostrowie Wilk.	8	2	0	8	25,0	0,00	
Zespół Składnic w Miastku	16,5	4	11,25	27,75	24,2	1,47	
Zespół Składnic w Stargardzie Szcz.	32	11	27	59	34,4	1,19	
Zakład Przerobu Drewna w Lęborku	13	3	45	58	23,1	0,29	
Gospodarstwo Rybackie w Niemodlinie	5	3	14	19	60,0	0,36	
Gospodarstwo Rybackie w Krogulnej	7	4	19	26	57,1	0,37	
Zakład Transportu i Spedycji w Giżycku	12	1	23	35	8,3	0,52	
Zakład Transportu i Spedycji w Świerkłańcu	23	7	11	34	30,4	2,09	
Zakład Usługowo-Produkcyjny w Łodzi	15	3	4	19	20,0	3,75	
Zakład Produkcyjno Usługowo Handlowy w Olsztynie	26	5	5	31	19,2	5,20	
Ośrodek Transportu Leśnego w Świebodzinie	38	11	140	178	28,9	0,27	
Ośrodek Transportu Leśnego w Gorzowie Wlk.	25	7	58	83	28,0	0,43	
Zakład Usług Leśnych w Bystrzycy Kł.	9	2	27	36	22,2	0,33	
Zakład Usług Leśnych we Wrocławiu	13	7	31	44	53,8	0,42	
Leśny Ośrodek Szkoleniowy w Puszczykowice	9	3	5	14	33,3	1,80	
Ośrodek Edukacji Ekologicznej i Integracji Europejskiej w Jedlni	8	4	4	12	50,0	2,00	
Ogółem / Total	291,5	91	447,25	738,75	32,8	0,69	

finansowej zakładu. Należy nadmienić, że zakład ten prowadzi działalność o dużej dywersyfikacji i wykazuje wysoki poziom przychodów ze sprzedaży, ponosząc przy tym znaczne koszty (dane źródłowe).

W ocenie kondycji finansowej za lata 2006–2008 najniższe wartości punktowe (13 pkt.) uzyskały przede wszystkim zakłady prowadzące przerób drewna, tj. ZPD LP Lębork i OTL Świebodzin. Sytuacja finansowa wymienionych zakładów jest odzwierciedleniem sytuacji w branży drzewnej. Cechuje się ona spadkiem produkcji, zmniejszeniem zamówień, wzrostem zapasów, spadkiem cen wyrobów, a w konsekwencji pogorszeniem płynności finansowej. W obecnej sytuacji kryzysu gospodarczego występująca nadpodaż produktów tartacznych może doprowadzić do upadłości firm lub – w najlepszym przypadku – do głębokich ich przekształceń.

Zespoły składnic Lasów Państwowych uzyskały w ocenie kondycji finansowej za lata 2006–2008 wartości punktowe w granicach od 14 pkt. (ZSLP Radom, ZSLP Ostrów Wlkp.) do 15 pkt. (ZSLP Białogard, ZSLP Miastko, ZSLP Stargard Szczeciński). Analiza finansowa nie objęła roku 2009, w którym prawdopodobnie na sytuację finansową niektórych zespołów składnic miały wpływ nowe zasady sprzedaży drewna w Lasach Państwowych, wprowadzone na przełomie lat 2008 i 2009 (Zarządzenie 2008). W ich wyniku surowiec stosowy, oferowany poprzednio na rynek ogólny za pośrednictwem zespołów składnic (wraz z usługą spedycji), został przeznaczony do sprzedaży bezpośrednio z nadleśnictw.

Zamierzenia zakładów Lasów Państwowych na najbliższą przyszłość (3–5 lat)

Zgodnie z przyjętą metodyką badań, zamierzenia zakładu na najbliższą przyszłość (3–5 lat) podzielono na zamierzenia finansowo-organizacyjne i marketingowe i zamierzenia (potrzeby) inwestycyjne zakładu na najbliższą przyszłość (3–5 lat) oraz przewidywane źródła ich finansowania.

Wśród wymienianych przez kierownictwo zakładów zamierzeń za najważniejsze uznano zachowanie płynności finansowej, wymienione przez 11 dyrektorów zakładów. Stanowi to 58% ogólnej liczby zakładów, które nadesłały materiały. Zachowanie płynności finansowej jest rozumiane jako zdolność przedsiębiorstwa do terminowego regulowania zobowiązań bieżących, co ma istotne znaczenie w utrzymywaniu w ciągłości realizowanych procesów gospodarczych.

Na drugim miejscu znalazło się zamierzenie określane jako „zwiększenie udziału zakładu w rynku usług i produktów”. Za tym zamierzeniem opowiedziało się 10 dyrektorów, co stanowi 53% ogólnej liczby analizowanych zakładów. W zdecydowanej większości dotyczy ono zakładów o ustabilizowanej już pozycji na rynku usług i produktów. Wśród tych zakładów należy

wymienić dwa ośrodki transportu leśnego (OTL Gorzów Wlkp. i OTL Świebodzin), dwa ośrodki szkoleniowo-wypoczynkowe (LOS Puszczykowo i OEE i IE LP Jedlnia) oraz zakłady Lasów Państwowych prowadzących działalność usługową o szerokim zakresie (ZUL Bysztrzyca Kłodzka i ZTiSLP Świerklaniec). Do tej grupy zakładów, które mają zamiar zwiększenia udziału w rynku usług i produktów zaliczyć należy również ZPUH LP Olsztyn. To największy zakład w Lasach Państwowych prowadzący szeroki wachlarz usług (m.in. stacje oceny nasion, serwisy pilarek, kosiarek i sprzętu rozprzadzanego w sieci Husqvarna, serwis elektroniczny, usługi transportowe), prowadzący również szeroką działalność handlową na terenie prawie wszystkich regionalnych dyrekcji Lasów Państwowych.

Zamierzenia inwestycyjne analizowanych zakładów Lasów Państwowych zależą od profilu prowadzonej działalności, stopnia dotychczasowego procesu inwestycyjnego oraz strategii rozwoju na najbliższe lata. Największe zamierzenia inwestycyjne wykazał OTL Gorzów Wlkp., który przewiduje poszerzenie zakresu dotychczasowych usług o naprawę i budowę dróg leśnych, rozszerzenie działalności handlowej i usług warsztatowych na rzecz zewnętrznych firm, budowę drugiej stacji kontroli pojazdów w Skwierzynie wraz ze sklepem z częściami oraz usprawnienie usług w pozyskiwaniu i zrywce drewna maszynami wielooperacyjnymi (Zakład przewiduje zakup nowego harwestera i forwardera).

Z kolei kierownictwo ZSLP Miastko uważa, że w chwili obecnej Zakład jest w pełni doinwestowany, aby realizować aktualnie prowadzoną działalność. W przypadku rozpoczęcia działalności w nowych obszarach, ZSLP Miastko posiada wystarczające środki własne w celu sfinansowania niezbędnych inwestycji. Można uznać, że Zakład ten posiadając obecnie znaczne środki własne szuka pomysłu na dywersyfikację swojej działalności w obszarach wyższej rentowności zainwestowanych środków.

Żadnych zamierzeń inwestycyjnych nie wykazał ZSLP Ostrów Wlkp. Ich brak należy uznać za niepokojące zjawisko mające swoje negatywne skutki dla przyszłości tego Zakładu, nie zatrudniającego żadnych pracowników na stanowiskach robotniczych.

Analiza strategiczna zakładów na podstawie metody SWOT (analiza szans i zagrożeń oraz silnych i słabych stron)

Zgodnie z przyjętą metodyką badań, analizę strategiczną zakładów przeprowadzono metodą SWOT (analiza szans i zagrożeń oraz silnych i słabych stron). Ze względu na odmienność czynników zewnętrznych i wewnętrznych wpływających na strategię rozwoju zakładu w analizach nie uwzględniono dwóch gospodarstw rybackich (GR Niemodlin i GR Krogulna).

Tabela 3. Kondycja finansowa zakładów Lasów Państwowych w latach 2006–2008. Źródło: opracowanie własne
 Table 3. Financial position of the departments of the State Forests in 2006–2008. Source: own elaboration

Zakład Departments	Ocena zakładu (w nawiasie przeliczenie punktowe) wg modelu*: Assessment of the department (in parentheses point conversion) according to the models*:					Zintegrowany wskaznik oceny Integrated assessment index
	ZG	ZGm	ZH	D(W)	W	
Zespół Składnic w Białogardzie	0,7505 (2)	-0,7694 (5)	0,8686 (2)	0,2287 (5)	1,7208 (1)	15
Zespół Składnic w Radomiu	0,5517 (1)	-0,5919 (5)	0,4719 (1)	0,7011 (5)	7,6542 (2)	14
Zespół Składnic w Ostrowie Wilk.	0,7605 (2)	-1,0379 (5)	0,7914 (1)	0,6216 (5)	4,6390 (1)	14
Zespół Składnic w Miastku	0,7801 (2)	-0,7134 (5)	1,0043 (2)	0,3266 (5)	2,8852 (1)	15
Zakład Przerobu Drewna w Lebortku	0,5193 (1)	-0,6015 (5)	0,6716 (1)	1,5164 (5)	3,8318 (1)	13
Zespół Składnic w Stargardzie Szcz.	0,8647 (2)	-1,1558 (5)	1,0646 (2)	-0,0520 (5)	4,0498 (1)	15
Gospodarstwo Rybackie w Niemodlinie	1,0141 (3)	-0,4379 (5)	2,3849 (5)	-3,6047 (4)	-0,1532 (1)	18
Gospodarstwo Rybackie w Krogulnej	0,9455 (2)	-0,5795 (5)	1,8333 (4)	-1,7999 (5)	-1,5070 (1)	17
Zakład Transportu i Spedycji w Giżycku	0,7466 (2)	-1,0451 (5)	0,9052 (2)	0,7243 (5)	5,8986 (1)	15
Zakład Transportu i Spedycji w Świerkłańcu	1,3618 (4)	-4,4180 (2)	0,6083 (1)	0,8415 (5)	36,1663 (5)	17
Zakład Usługowo Produkcyjny w Łodzi	0,8465 (2)	-1,8339 (4)	0,5975 (1)	-0,2242 (5)	4,4833 (1)	13
Zakład Produkcyjno Usługowo Handlowy w Olsztynie	1,6244 (5)	-6,4856 (1)	0,6168 (1)	-17,4379 (1)	0,9968 (1)	9
Ośrodek Transportu Leśnego w Świebodzinie	0,6145 (1)	-0,6690 (5)	0,4171 (1)	1,3950 (5)	4,6365 (1)	13
Ośrodek Transportu Leśnego w Gorzowie Wilk.	0,7798 (2)	-0,7929 (5)	0,8249 (2)	1,0443 (5)	7,0928 (2)	16
Zakład Usług Leśnych w Bystrzyce Kl.	0,7032 (1)	-0,8670 (5)	0,6603 (1)	1,0010 (5)	2,7504 (1)	13
Zakład Usług Leśnych we Wrocławiu	0,7443 (2)	-0,6810 (5)	0,6323 (1)	1,3392 (5)	23,7543 (4)	17
Leśny Ośrodek Szkoleniowy w Puszczykowic	0,7038 (1)	-0,5197 (5)	0,8510 (2)	1,4093 (5)	16,4835 (3)	16
Ośrodek Edukacji Ekologicznej i Integracji Europejskiej w Jedlni	0,7694 (2)	-0,5391 (5)	0,8045 (1)	1,4669 (5)	14,0846 (3)	16

* **modele – patrz str. 148** / for the models see p. 148

Szanse, czyli pozytywne czynniki zewnętrzne uzyskały wśród kierownictwa zakładów większą wartość punktową aniżeli zagrożenia – negatywne czynniki zewnętrzne (tab. 4). Najwięcej punktów w skali dziesięciopunktowej uzyskały dwa zagadnienia, tj. „szybki dostęp do usługi dla jednostek organizacyjnych LP” oraz „duża dyspozycyjność w likwidowaniu kłesk żywiołowych w LP”. Pierwsze zagadnienie zostało uznane za najważniejsze (10 punktów) przez kierownictwo 8 zakładów, drugie zaś – przez 7. Wysoka ocena wymienionych zagadnień wynika z zasad funkcjonowania zakładów w strukturze organizacyjnej Lasów Państwowych. Nadleśnictwa bowiem mogą zlecać wykonawstwo usług zakładom Lasów Państwowych z pominięciem przepisów ustawy o zamówieniach publicznych (Ustawa 2004). Zapewnia to zakładom dużą dyspozycyjność, a nadleśnictwom szybki dostęp do usługi. Ponadto 4 spośród 16 zakładów upatruje swoich szans rozwoju w „specyzo-waniu oczekiwań jednostki zwierzchniej” (tab. 4).

Wśród zagrożeń, zakłady Lasów Państwowych na pierwszym miejscu wymieniły niekorzystne rozwiązania systemowe lub ich brak w LP. Kierownictwo 5 zakładów uznało ten negatywny czynnik zewnętrzny za najważniejszy, a także uzyskał on najwyższą sumaryczną wartość punktową (tab. 4). Zakłady obawiają się również silnej konkurencji na rynku usług i produktów oraz możliwości pojawienia się nowych konkurentów. Obawy te są w pełni uzasadnione, gdyż praktycznie wszystkie zakłady Lasów Państwowych prowadzą działalność na rynkach, na których działa silna konkurencja prywatnych podmiotów gospodarczych. Mogą się również pojawić nowe podmioty gospodarcze, które są w stanie zaoferować niższe stawki aniżeli stawki zakładów Lasów Państwowych.

Wśród silnych stron zakładów (pozytywnych czynników wewnętrznych) kierownictwo na pierwszym miejscu wymieniło “posiadanie przez zakłady doświadczonej kadry kierowniczej” (tab. 5). Jest to potwierdzeniem wcześniej przeprowadzonej w niniejszym opracowaniu analizy dotyczącej charakterystyki kierownictwa zakładów. Za silną stronę uznało kierownictwo zakładów również dobrą opinię klientów. Ten czynnik uzyskał najwyższą rangę przede wszystkim w trzech zespołach składnic Lasów Państwowych (ZSLP Radom, ZSLP Miastko i ZSLP Stargard Szczeciński), dwóch zakładach transportu i spedycji (ZTiSLP w Giżycku i Świerklańcu) oraz dwóch zakładach usługowo-produkcyjnych (ZUP LP Łódź, ZPUH LP Olsztyn).

Za najistotniejszy negatywny czynnik wewnętrzny (słabą stroną zakładu) zdecydowana większość kierownictwa zakładów Lasów Państwowych uznała koszty jednostkowe wyższe od kosztów głównych konkurentów. Należy podkreślić, że koszty jednostkowe należą do najważniejszych mierników działalności przedsiębiorstwa. W ich wielkości i strukturze skupiają się jak w

soczewce wszystkie przejawy racjonalnego gospodarowania w przedsiębiorstwie. Koszty jednostkowe łącznie z wielkością produkcji decydują o całkowitych kosztach własnych przedsiębiorstwa, a więc mają również znaczenie dla perspektywnego rozwoju przedsiębiorstwa (Gabrusewicz 2002). W przypadku zakładów Lasów Państwowych można przyjąć, że są one głównym determinantem prowadzenia określonej działalności oraz mogą być główną przyczyną pogarszającej się sytuacji finansowej zakładu skutkującą w dalszej perspektywie jego likwidacją.

Klasyfikacja zakładów Lasów Państwowych

Zgodnie z przyjętym założeniem metodycznym, klasyfikacji poszczególnych zakładów Lasów Państwowych o zasięgu regionalnym dokonano na podstawie dwóch kryteriów: 1) nadwyżkowości finansowej zakładów Lasów Państwowych, 2) stopnia realizacji działalności niezbędnej do funkcjonowania Lasów Państwowych. W zakresie spełniania drugiego kryterium sklasyfikowano zakłady w zależności od stopnia strategicznego znaczenia dla Lasów Państwowych. Biorąc pod uwagę dwa powyższe kryteria oraz przedstawione przez kierownictwo zakładów zamierzenia na najbliższą przyszłość (3–5 lat), jak i zamierzenia strategiczne (długookresowe) wyznaczono pięć grup zakładów Lasów Państwowych o zasięgu regionalnym.

I grupa zakładów – to zakłady o najtrudniejszej sytuacji ekonomiczno-finansowej, których funkcjonowanie w strukturze organizacyjnej Lasów Państwowych zależeć będzie wyłącznie od osiągniętych zysków. Do grupy tej zaliczono ZPD LP Lębork oraz OTL Świebodzin. Pierwszy z zakładów prowadzi pierwsiastkowy przerób, głębsze przetwarzanie i uszlachetnianie drewna iglastego. Sytuacja ekonomiczna tego Zakładu jest odzwierciedleniem sytuacji w branży, gdzie w wyniku złej koniunktury gospodarczej nastąpiło pogorszenie płynności finansowej. Ostateczną ocenę strategiczną Zakładu oraz określenie jego miejsca i roli w Lasach Państwowych powinno dokonać się po zakończeniu roku finansowego 2010, gdy bliżej znane będą tendencje rozwojowe gospodarki Polski i innych krajów Unii Europejskiej. Z kolei zła sytuacja ekonomiczno-finansowa OTL Świebodzin spowodowana została przejęciem Gospodarstwa Rybackiego w Żarach – od lat deficytowego, oraz, również deficytowego, tartaku o zdolności przerobowej do 30 tys. m³ drewna liściastego rocznie. Poprawy sytuacji ekonomicznej tego Zakładu należy upatrywać w jego restrukturyzacji polegającej na pozbyciu się nierentownych działalności oraz w zwiększeniu wolumenu usług świadczonych na rzecz nadleśnictw.

II grupa zakładów – to grupa wymagająca podjęcia obecnie pilnych działań strategicznych poprawiających ich sytuację ekonomiczno-finansową. Są to zespoły

Tabela 4 Ocena zakładów dotycząca zewnętrznych czynników determinujących strategię ich rozwoju (metoda SWOT – ocena w skali 0–10)
 Table 4. Assessment of external factors affecting development strategies of the departments (SWOT method - rating scale from 0 to 10)

Zakład Department	Pozytywne – szanse Positive - Opportunities***										Negatywne – zagrożenia Negative - Threats***						
	Szybszość dostępu do usług dla jednostek organizacyjnych LP	Duża dyspozycyjność w likwidowaniu klęsk żywiołowych w LP	Możliwość poszerzenia działalności zakładu	Możliwość wejścia na nowe rynki	Średnia ocena zakładu	Niesprecyzowane oczekiwania jednostki	zwiększenie popry na drewno	Silna konkurencja na rynku usług i produktów	Możliwość pojawienia się nowych konkurentów	Niekorzystne lub brak rozwiązań systemowych w LP	Średnia ocena zakładu						
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13					
Zespół Składnic w Białogardzie	10	8	8	5	3	6,8	10	9	10	5	10	8,8					
Zespół Składnic w Radomiu	7	5	7	8	7	6,8	3	5	3	8	9	5,6					
Zespół Składnic w Ostrowie Wlk.	1	4	7	5	5	4,4	9	3	5	5	10	6,4					
Zespół Składnic w Miastku	0	10	7	9	4	6	10	0	2	1	10	4,6					
Zespół Składnic w Stargardzie Szcz.	10	8	8	4	3	6,6	0	6	8	8	5	5					
Zakład Przerobu Drewna w Lęborku	5	6	8	5	10	6,8	5	6	8	4	6**	5,8					
Zakład Transportu i Spedycji w Grzycku	6	10	10	10	6	8,4	5	8	5	7	10	7					
Zakład Transportu i Spedycji w Świerklanacu	4	9	9	10	3	7	8	5	5	5	9	6,4					
Zakład Usługowo-Produkcyjny w Łodzi	5	10	10	5	5	7	5	5	5	5	5	5					
Zakład Produkcyjno Usługowo Handlowy w Olsztynie	9	10	10	4	5	7,6	4	0	6	5	8	5,75					
Ośrodek Transportu Leśnego w Świebodzinie	10	5	5	10	10	8	10	6	2	0	10	5,6					
Ośrodek Transportu Leśnego w Gorzowie Wlk.	6	10	10	8	7	8,2	2	4	5	4	3	3,6					
Zakład Usług Leśnych w Bystrzycy Kł.	7	10	10	6	1	6,8	0	0	2	5	5	2,4					
Zakład Usług Leśnych we Wrocławiu	7	9	10	8	6	8	2	1	5	5	3	3,2					
Leśny Ośrodek Szkoleniowy w Puszczykowice	10	10	10	5	5	8	0	8	8	8	5	5,25					
Ośrodek Edukacji Ekologicznej i Integracji Europejskiej w Jedlni	5	10	8	7	5	7	5	8	10	8	7	7,6					

* nie uwzględniono Gospodarstwa Rybackiego w Niemodlinie i Gospodarstwa Rybackiego w Krogluonej / two departments - in Niemodlin and in Krogluonej - are not included

** dotyczy ograniczonego poprytu na wyroby z drewna / refers to limited demand for timber.

*** columns: 2 – clear expectations of a superior unit, 3 – accessibility of services for organizational units of the State Forests, 4 – availability during elimination of natural disasters in the State Forests, 5 – potential to extend departmental activities, 6 – potential to enter new markets, 7 – the average score of the department, 7 – unspecified expectations of a superior unit, 8 – limited demand for timber, 9 – strong competitiveness on markets of services and products, 10 – possibility of new competitors appearance, 11 – lack of or unfavourable system solutions in the State Forests, 13 – the average score of the department

Tabela 5. Ocena zakładów dotycząca wewnętrznych czynników determinujących strategię ich rozwoju (metoda SWOT – ocena w skali 0–10)
 Table 5. Assessment of internal factors determining development strategies of the departments (SWOT method – rating scale from 0 to 10)

Zakład* Departments*	Pozytywne – silne strony Zakładu Positive – Strengths***					Negatywne – słabe strony zakładu Negative – Weaknesses***					
	Doświadczona kadra kierownicza	Pozycja na rynku leśnym	Zdolność konkurencyjna (elastyczność marketingowa)	Dobra opinia klientów	Wyposażenie w środki techniczne	Srednia ocena zakładu	Jednostkowy koszt wyższy od kosztów głównych konkurentów	Brak środków na rozwój zakładu	Nienadążanie za postępem technicznym	Brak strategii rozwoju zakładu	Srednia ocena zakładu
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Zespół Składcic w Białogardzie	5	3	2	7	8	5	6	2	2	10**	5
Zespół Składcic w Radomiu	10	8	7	10	5	8	4	9	4	5	5,5
Zespół Składcic w Ostrowie Wilk.	8	7	7	8	8	7,6	7	2	3	5	4,25
Zespół Składcic w Miastku	10	10	8	10	10	9,6	5	0	0	10	3,75
Zespół Składcic w Stargardzie Szcz.	10	8	7	10	8	9	8	0	2	0	2,5
Zakład Przerobu Drewna w Lęborku	9	7	8	9	7	8	8	6	5	3	5,5
Zakład Transportu i Spedycji w Gizycku	10	8	8	9	10	9	7	6	7	5	6,25
Zakład Transportu i Spedycji w Świerklańcu	10	9	9	9	8	9	5	3	2	8	4,5
Zakład Usługowo-Produkcyjny w Łodzi	10	10	10	10	10	10	0	0	0	5	1,25
Zakład Produkcyjno Usługowo Handlowy w Olsztynie	10	10	10	10	10	10	3	0	0	0	0,75
Ośrodek Transportu Leśnego w Świebodzinie	10	7	8	7	9	8,2	8	10	0	1	4,75
Ośrodek Transportu Leśnego w Gorzowie Wilk.	9	8	7	9	9	8,4	2	0	2	0	1
Zakład Usług Leśnych w Bystrzyce Kł.	9	9	7	9	8	8,4	5	3	2	0	2,5
Zakład Usług Leśnych we Wrocławiu	9	6	7	8	6	7,2	0	0	3	0	0,75
Leśny Ośrodek Szkoleniowy w Puszczykowie	8	8	6	8	7	7,4	3	5	3	2	3,25
Ośrodek Edukacji Ekologicznej i Integracji Europejskiej w Jedlni	9	8	9	10	6	8,4	6	6	5	5	5,5

* nie uwzględniono Gospodarstwa Rybackiego w Niemodlinie i Gospodarstwa Rybackiego w Krogulnej / two departments - in Niemodlin and in Krogulna are not included

** jednostka LP w strukturze hierarchicznej nie ma możliwości wytyczać sobie strategii. Strategię definiują jednostki nadrzędne. Wobec zakładów LP natomiast żadnej strategii ani oczekiwań nie ma DGLP, co jest istotnym problemem / an organizational unit situated in a lower level of the hierarchical structure of the State Forests has no possibility to develop its own strategy. Strategies are developed by superior units only. There are no strategies or even expectations of the State Forests towards regional departments, which is an essential problem.

*** columns: 2 – experienced management staff, 3 – position at forest market, 4 – ability to compete (marketing flexibility), 5 – good opinion among customers, 6 – good technical equipment, 7 – the average score of the department, 8 – a unit cost higher than costs of main competitors, 9 – no financial means for department development, 10 – inability to keep up with technological progress, 11 – no development strategy of the department, 12 – the average score of the department

składnic (ZSLP Białogard, ZSLP Miastko, ZSLP Starogard Szczeciński, ZSLP Radom, ZSLP Ostrów Wlkp.) oraz jeden zakład o porównywalnej działalności, tj. ZTiSLP Giżycko (RDLP Białystok). W analizowanym okresie najlepsze wyniki finansowe osiągnął ZTiSLP Świerklaniec (RDLP Katowice). Na przełomie lat 2008 i 2009 funkcjonowanie zespołów składnic w kraju uległo znacznej zmianie. Przyczyną tego było wprowadzenie zarządzeniem nr 89/2008 Dyrektora Generalnego Lasów Państwowych z dnia 20 listopada 2008 r. zmian w sprawie sprzedaży drewna przez Państwowe Gospodarstwo Leśne Lasy Państwowe na 2009 r. (OM-906-1-530/08). Zmiany te polegały na tym, iż surowiec stosowy, który był oferowany poprzednio na rynek ogólny za pośrednictwem zespołów składnic (wraz z usługą spedycji), został przeznaczony do sprzedaży bezpośrednio z nadleśnictw. Oznacza to, iż te zespoły składnic, które zajmowały się wyłącznie spedycją drewna stosowego, pozbawione zostały możliwości uzyskiwania przychodów.

Dalsze utrzymywanie i rozwój zespołów składnic Lasach Państwowych uzależnione jest od lokalizacji składnicy oraz jej wyposażenia w utwardzone place umożliwiające okresowe magazynowanie nadmiaru surowca drzewnego przez jednostki organizacyjne LP. Możliwość wykorzystania zespołu składnic w tzw. dyrekcjach towarowych (np. RDLP w Szczecinku – ZSLP Białogard i ZSLP Miastko) jest nieporównywalnie większa aniżeli zespołów składnic w regionalnych dyrekcjach o niewielkiej lesistości, np. RDLP Radom (ZSLP Radom) czy RDLP Poznań (ZSLP Ostrów Wlkp.). W tych też zakładach o zasięgu regionalnym pojawiły się największe problemy związane z utrzymaniem zadawalającej efektywności ekonomicznej. Lokalizacja zespołów składnic wiąże się w znacznym stopniu z potencjalną potrzebą okresowego magazynowania nadmiaru surowca drzewnego będącego skutkiem klęsk żywiołowych (wiatrołomów, wiatrowałów, śniegołomów, gradacji szkodliwych owadów). Duże prawdopodobieństwo klęsk żywiołowych występuje na terenach Polski północno-wschodniej (RDLP Białystok i Olsztyn) oraz w Polsce południowej (RDLP Katowice i Wrocław) (Bruchwald, Dmyterko 2010). Utrzymywanie składnic o utwardzonych placach do magazynowania nadmiaru surowca drzewnego z klęsk żywiołowych w dłuższej perspektywie może nie znajdować uzasadnienia ekonomicznego. Wymienione obiekty są najczęściej własnością PKP, którym Lasy Państwowe musiałyby płacić corocznie znaczne czynsze dzierżawne. Należy szukać innych bardziej racjonalnych z ekonomicznego punktu widzenia rozwiązań organizacyjno-technicznych (np. składnic przygotowanych do przechowywania drewna na mokro).

III grupa zakładów – to zakłady spełniające pierwsze kryterium, a więc charakteryzujące się znaczną

nadwyżkowością finansową. W strukturze organizacyjnej Lasów Państwowych pozostały obecnie jedynie dwa gospodarstwa rybackie – GR Niemodlin i GR Krogulna. Gospodarstwa te, profesjonalnie zarządzane przez doświadczonych menedżerów, wykorzystują wszelkie możliwe atuty produkcyjne, krajobrazowe, przyrodnicze, ochrony przeciwpowodziowej itd. Poza podstawową działalnością produkcyjną jaką jest hodowla karpia, stawy gospodarstw, położone w kompleksach leśnych, stanowią dużą atrakcję krajobrazową i przyrodniczą (np. 66% powierzchni GR Krogulna obejmuje teren Stobrowskiego Parku Krajobrazowego). Ponadto istotną rolę gospodarstwa są działania i prace związane z utrzymaniem w sprawności technicznej stawów, które pełnią funkcję retencji wodnej, szczególnie ważną na Równinie Opolskiej stale narażonej (w okresie wiosennym) na powodzie. Natomiast, w upalne lata zbiorniki mają znaczenie przeciwpożarowe. Dodatkowo jeszcze sytuację ekonomiczną analizowanych dwóch gospodarstw rybackich w najbliższych latach mogą poprawić środki z Europejskiego Funduszu Rybackiego (EFR), których wykorzystanie jest możliwe do roku 2013.

IV grupa zakładów – to zakłady Lasów Państwowych, których działalność jest niezbędna do realizacji zadań Lasów Państwowych w zakresie gospodarki leśnej. Jako jednostki organizacyjne Lasów Państwowych nie podlegają przepisom ustawy o zamówieniach publicznych, mogą zapewnić nadleśnictwom szybki dostęp do usług, szczególnie w likwidacji skutków klęsk żywiołowych. Do grupy tej należą trzy zakłady: OTL Gorzów Wlkp. oraz dwa zakłady usług leśnych (o podobnym profilu działalności do ośrodków transportu leśnego) podległe dyrektorowi RDLP Wrocław – ZUL Bystrzyca Kłodzka i ZUL Wrocław.

OTL Gorzów Wlkp. jest pod względem dywersyfikacji prowadzonej działalności i wolumenu rocznych obrotów największym OTL w strukturach Lasów Państwowych. Dalszy jego rozwój zapewnia profesjonalne i doświadczone kierownictwo oraz takie atuty jak: prowadzenie działalności na terenach o dużej lesistości, bliskość granicy z Niemcami, wolna strefa ekonomiczna, duża liczba przedsiębiorstw przerabiających drewno z mocną pozycją na rynku, np. Barlinek Inwestycje, Kronopol Żary. Z kolei ZUL Bystrzyca Kłodzka i ZUL Wrocław działają na terenach o dużym zagrożeniu klęskami żywiołowymi. Są strategicznymi usługodawcami dla jednostek organizacyjnych Lasów Państwowych w zakresie: a) budowy, odbudowy i modernizacji dróg leśnych, b) budowy zbiorników małej retencji i zabudowy potoków, budowy przepustów, c) pozyskania i zrywki drewna specjalistycznym sprzętem o wysokiej wydajności zapewniającym szybkie wykonanie prac na wypadek klęsk żywiołowych oraz spedycji i transportu drewna.

V grupa zakładów – to cztery zakłady Lasów Państwowych o zasięgu regionalnym, których działalność wykonywana poza gospodarką leśną jest niezbędna do wsparcia realizacji zadań Lasów Państwowych. Należą do nich dwa zakłady usługowo-produkcyjne (ZUP LP Łódź oraz ZPUH LP Olsztyn) oraz dwa ośrodki szkoleniowo-wypoczynkowe (LOS Puszczykowo oraz OEE i IE LP Jedlnia). Dwa zakłady usługowo-produkcyjne zlokalizowane w różnych regionach kraju należy uznać za zakłady strategiczne Lasów Państwowych w zakresie kompleksowego zaopatrzenia nadleśnictw, niezbędne do prowadzenia przez nie gospodarki leśnej. ZUP LP Łódź dzięki prowadzonej działalności handlowej i usługowej powinien zaspokajać potrzeby nadleśnictw w zakresie zaopatrzenia w środki i produkty niezbędne do prowadzenia gospodarki leśnej w środkowym regionie kraju. Natomiast ZPUH LP Olsztyn jest zakładem Lasów Państwowych o wyróżniającej się dywersyfikacji prowadzonej działalności usługowej i handlowej. Zakład prowadzi kompleksowe zaopatrzenie jednostek organizacyjnych LP z terenu całej Polski, a w szczególności jednostek regionu północno-wschodniego. Dwa ośrodki szkoleniowo-wypoczynkowe zabezpieczają przede wszystkim potrzeby jednostek organizacyjnych Lasów Państwowych (DGLP, RDLP, nadleśnictw i innych jednostek). Stopień wykorzystania potencjalnych możliwości, w zamian za zapewnienie dużej dyspozycyjności, powinien leżeć w gestii kierownictwa Lasów Państwowych. Nie zwalnia to jednak kierownictwa tych ośrodków od podejmowania wszelkich możliwych działań poprawiających efektywność ekonomiczną.

6. Podsumowanie i wnioski

Zakłady Lasów Państwowych o zasięgu regionalnym powinny usprawniać funkcjonowanie Lasów Państwowych, a także być dobrym narzędziem pozwalającym unikać wielu niekorzystnych sytuacji związanych, m.in. z: długotrwałością procesu wyłaniania usługodawców, częstym niezrozumieniem przez nich specyfiki gospodarki leśnej, możliwością wystąpienia dyktatów cenowych oraz małą dyspozycyjnością usługodawców w przypadkach szczególnych, np. w likwidowaniu skutków klęsk żywiołowych.

Przedstawione wyżej stwierdzenia pozwoliły na utworzenie pięciu grup zakładów Lasów Państwowych o zasięgu regionalnym i sformułowanie następujących zaleceń i wniosków:

1. Zakłady o najtrudniejszej sytuacji ekonomiczno-finansowej tworzą I grupę zakładów. Ich funkcjonowanie w strukturze organizacyjnej Lasów Państwowych zależeć będzie wyłącznie od osiąganych przez nie zysków. Do tej grupy zaliczono Zakład Przerobu DREW-

na w Lęborku oraz Ośrodek Transportu Leśnego w Świebodzinie. Ze względu na złą koniunkturę w branży drzewnej ostatecznej oceny strategicznej zakładów oraz określenie ich miejsca i roli w Lasach Państwowych należy dokonać po zakończeniu roku finansowego 2010. Bliżej wówczas będą znane tendencje rozwojowe gospodarki Polski i innych krajów Unii Europejskiej. Kierownictwo Ośrodka Transportu Leśnego w Świebodzinie powinno rozważyć również możliwość restrukturyzacji polegającej na pozbyciu się nierentownych działalności oraz zwiększeniu woluminu usług świadczonych na rzecz nadleśnictw.

2. Zakłady wymagające podjęcia pilnych działań strategicznych poprawiających ich sytuację ekonomiczno-finansową zaliczono do II grupy zakładów. Należy do niej pięć zespołów składnic Lasów Państwowych oraz dwa zakłady transportu i spedycji Lasów Państwowych – zakłady o porównywalnej działalności do zespołów składnic LP. Dalsze utrzymywanie i rozwój zespołów składnic Lasów Państwowych uzasadnione jest w tzw. dyrekcjach towarowych (np. RDLP w Szczecinku) oraz w regionalnych dyrekcjach LP o największym prawdopodobieństwie wystąpienia klęsk żywiołowych (RDLP Białystok i Olsztyn oraz RDLP Katowice i Wrocław). Ze względów ekonomicznych nie należy utrzymywać składnic o utwardzonych placach do magazynowania nadmiaru surowca drzewnego będących własnością PKP, którym Lasy Państwowe musiałyby płacić corocznie znaczne czynsze dzierżawne.

3. W strukturze organizacyjnej Lasów Państwowych należy pozostawić dwa gospodarstwa rybackie – w Niemodlinie i w Krogulnej, wyróżniające się znaczną nadwyżkowością finansową. Tworzą one III grupę zakładów. W najbliższych latach sytuację ekonomiczną tych gospodarstw mogą jeszcze poprawić środki z Europejskiego Funduszu Rybackiego (EFR), których wykorzystanie jest możliwe do roku 2013. Gospodarstwa te, profesjonalnie zarządzane przez doświadczonych menedżerów, wykorzystują wszelkie możliwe atuty produkcyjne, krajobrazowe, przyrodnicze, ochronny przeciwpowodziowej i przeciwpożarowej itd.

4. IV grupa zakładów Lasów Państwowych – to jednostki prowadzące działalność niezbędną do realizacji zadań Lasów Państwowych w zakresie gospodarki leśnej. Do grupy tej należą trzy zakłady: Ośrodek Transportu Leśnego w Gorzowie Wielkopolskim oraz dwa zakłady usług leśnych (o podobnym profilu działalności do ośrodków transportu leśnego) – w Bystrzycy Kłodzkiej i we Wrocławiu, podległe dyrektorowi Regionalnej Dyrekcji Lasów Państwowych we Wrocławiu. Dalszy rozwój Ośrodka Transportu Leśnego w Gorzowie Wielkopolskim zapewnia profesjonalne i doświadczone kierownictwo oraz takie atuty jak: prowadzenie działalności na terenach o dużej lesistości, bliskość granicy z Niemcami, wolna strefa ekonomiczna, duża liczba

przedsiębiorstw przerabiających drewno z mocną pozycją na rynku, np. Barlinek Inwestycje, Kronopol Żary. Z kolei zakłady usług leśnych w Bystrzycy Kłodzkiej i we Wrocławiu są strategicznymi usługodawcami dla jednostek organizacyjnych Lasów Państwowych w zakresie: a) budowy, odbudowy i modernizacji dróg leśnych, b) budowy zbiorników małej retencji i zabudowy potoków, budowy przepustów, c) pozyskania i zrywki drewna specjalistycznym sprzętem o wysokiej wydajności zapewniającym szybkie wykonanie prac na wypadek klęsk żywiołowych oraz spedycji i transportu drewna.

5. Cztery zakłady Lasów Państwowych, zaliczone do V grupy zakładów, prowadzą działalność wykonywaną poza gospodarką leśną, lecz niezbędną do wsparcia realizacji zadań Lasów Państwowych. Należą do nich dwa zakłady usługowo-produkcyjne (Zakład Usługowo-Produkcyjny w Łodzi oraz Zakład Produkcyjno Usługowo Handlowy w Olsztynie) oraz dwa ośrodki szkoleniowo-wypoczynkowe (Leśny Ośrodek Szkoleniowy w Puszczykowie oraz Ośrodek Edukacji Ekologicznej i Integracji Europejskiej Lasów Państwowych w Jedlni). Dwa zakłady usługowo-produkcyjne, zlokalizowane w różnych regionach kraju, należy uznać za zakłady strategiczne Lasów Państwowych w zakresie kompleksowego zaopatrzenia nadleśnictw, niezbędne do prowadzenia przez nie gospodarki leśnej. Natomiast dwa ośrodki szkoleniowo-wypoczynkowe zabezpieczają przede wszystkim potrzeby jednostek organizacyjnych Lasów Państwowych (DGLP, RDLP, nadleśnictw i innych jednostek). Stopień wykorzystania możliwości, w zamian za zapewnienie dużej dyspozycyjności, powinien leżeć w gestii kierownictwa Lasów Państwowych. Nie zwalnia to jednak kierownictwa tych ośrodków od podejmowania wszelkich możliwych działań poprawiających efektywność ekonomiczną.

Literatura

- Blawat F. (red.) 2004. Przetrawianie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw. Gdańsk, Wydawnictwo Scientific Publishing Group. ISBN 8391988619.
- Bruchwald A., Dmyterko E. 2010. Metoda określania ryzyka uszkodzenia drzewostanu przez wiatr. *Leśne Prace Badawcze*, 71 (2): 165–173.
- Coase R. 1986. *The Economic Nature of the Firm*. Cambridge, Cambridge University Press. ISBN: 9780521311403.
- Gabrusewicz W. 2002. *Podstawy analizy finansowej*. Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. ISBN 8320813719.
- Gorynia M. 1999. Przedsiębiorstwo w różnych ujęciach teoretycznych. *Ekonomista*, 4: 531–546.
- Kocel J., Kwiecień R. 2010. Metoda określania syntetycznego wskaźnika efektów gospodarowania zasobami przyrodniczymi, ludzkimi i ekonomicznymi nadleśnictw. *Leśne Prace Badawcze*, 71 (1): 91–104.
- Laurov Z. 1999. *Pozyskiwanie drewna i podstawowe wiadomości o jego przerobie*. Wyd. II, Wydawnictwo SGGW. ISBN 8372440263.
- Marciniak P. 2009. Wykorzystanie działalności składnic leśnych jako elementu podnoszącego rentowność Lasów Państwowych na przykładzie Składnic Lasów Państwowych w Białogardzie, w: *Zarządzanie ochroną przyrody w lasach* (red. K. Kannenberg i Hubert Szramka). Tuchola, Wyższa Szkoła Zarządzania Środowiskiem w Tucholi.
- Tomaszewski K. 2009. Analiza prawna działalności zakładów Lasów Państwowych oraz ocena kierunków zmian unormowań prawnych związanych z dodatkowymi przychodami w obecnych uwarunkowaniach rynkowych. Maszynopis. Sękocin Stary, Instytut Badawczy Leśnictwa.
- Urbanowicz B. 2009. Charakterystyka i działalność zakładu Lasów Państwowych na przykładzie Zespołu Składnic Lasów Państwowych w Białogardzie. Maszynopis pracy inż., Tuchola, Wyższa Szkoła Zarządzania Środowiskiem.
- Urbanowska-Sojkin E. 1998. *Zarządzanie przedsiębiorstwem*. Poznań, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu. ISBN 8387152404.
- Zimniewicz K. 1990. *Nauka o organizacji i zarządzaniu*. Warszawa-Poznań, PWN. ISBN 8301093501.

Materiały źródłowe

- Leśnictwo w 1991 r. 1992. Warszawa, Główny Urząd Statystyczny.
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 6 grudnia 1994 r. w sprawie szczegółowych zasad gospodarki finansowej w Państwowym Gospodarstwie Leśnym Lasy Państwowe. Dz. U. nr 134, poz. 692.
- Statut Państwowego Gospodarstwa Leśnego Lasy Państwowe, nadane zarządzeniem nr 50 ministra ochrony środowiska, zasobów naturalnych i leśnictwa z 18 maja 1994 r.
- Ustawa o lasach z dnia 28 września 1991 r. z późniejszymi zmianami, tekst jednolity Dz. U. z 2005 r., nr 45, poz. 435.
- Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości. Dz. U. nr 121, poz. 591 z późn. zmianami.
- Ustawa z dnia 29 stycznia 2004 r. Prawo zamówień publicznych Dz. U. z 2004 r. Nr 19, poz. 959 z późn. zmianami.
- Zarządzenie nr 89/2008 Dyrektora Generalnego Lasów Państwowych z dnia 20 listopada 2008 r. w sprawie zmian sprzedaży drewna przez Państwowe Gospodarstwo Leśne Lasy Państwowe na 2009 r.