

Paradoksy strategiczne współczesnego leśnictwa

<https://doi.org/10.33141/po.2011.06.05>

Przeгляд Organizacji, Nr 6 (857), 2011, ss. 19-23

www.przeглядorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Bogdan Nogalski, Sebastian Klisz

Wprowadzenie

Problemu rozwoju współczesnego przedsiębiorstwa nie da się rozwiązać doraźnymi środkami. Do jego rozwiązania jest potrzebne myślenie w skali strategicznej. Myślenie strategiczne oznacza z jednej strony kwestionowanie podstawowych założeń, z drugiej zaś konieczność (umiejętność) patrzenia na rzeczywistość gospodarczą (i nie tylko) z różnych (wielu) kierunków i perspektyw. Pozwala ono zrozumieć, że:

- na świat patrzymy poprzez soczewkę i że to właśnie ta soczewka kształtuje naszą interpretację świata, rzeczywistości gospodarczej;
- często to, co robimy w danej sytuacji, nie jest zgodne z tym, jak ją naprawdę widzimy;
- jeśli chcemy zmienić sytuację, musimy najpierw zmienić siebie, czyli przedsiębiorstwo i jego ludzi;
- aby zrobić to skutecznie, musimy przede wszystkim zmienić nasz sposób postrzegania świata, rzeczywistości gospodarczej.

Nauki o zarządzaniu (podobnie jak i inne nauki społeczne) nie są wolne od wpływu tzw. dominujących form, koncepcji, struktur, systemów czy tendencji, często także aplikowanych na fali mody. Na tym tle można zaobserwować postępującą ewolucję poglądów i kształtowanie się nowych paradygmatów, przedstawianym m.in. za pomocą paradoksów. Aby zrozumieć, dlaczego nasze przedsiębiorstwo, skutecznie pokonując konkurencję, rozwija się, stoi w miejscu, czyli trwa, jedynie przystosowując się, lub ulega osłabieniu prowadzącemu do jego likwidacji, musimy najpierw zrozumieć paradoksy, na jakie natrafiamy w działaniu.

Opracowanie ma charakter swobodnej wypowiedzi, przedstawiającej subiektywny pogląd autorów na temat określony w jego tytule. Jego treść można lokalizować w podejściu planistycznym do zarządzania strategicznego. Koncentruje ono uwagę na zagadnieniach ontologicznych i epistemologicznych związanych z zarządzaniem strategicznym w sektorze leśnictwa. Celem jest analiza zachowań tego sektora, przeprowadzona z perspektywy paradoksów strategicznych, jako szczególnego sposobu radzenia sobie w burzliwie zmiennych warunkach. Jest to zatem próba poszukiwania odpowiedzi na następujące pytania strategiczne: na czym polegają i jak unaocniają się napięcia strategiczne, wynikające ze spornych kwestii jako skutku konfrontacji dwóch skrajnych stanowisk, lub ze zderzenia ze sobą dwóch skrajnych zdarzeń, poglądów itp. i jakie to ma znaczenie dla zrozumienia przyjmowanego punktu widzenia oraz skuteczności tego instrumentu analizy i rozwiązania problemu (projektowania strategii).

Strategia zarządzania organizacją opiera się na procesie ciągłego dopasowania mocnych i słabych jej stron do szans i zagrożeń pojawiających się w otoczeniu. Kreatywne podłoże każdej strategii stanowią pewne istotne napięcia między dwoma przeciwieństwami (sprzecznościami).

Przeciwieństwa te można skodyfikować w pewne pary. Każda para przeciwieństw wytwarza napięcie, a istotą zarządzania strategicznego jest ich łagodzenie.

Jednym ze sposobów rozpatrywania napięć strategicznych jest paradoks. Paradoks to sytuacja, w której dwa pozornie sprzeczne fakty okazują się prawdziwe. Rozpatrując napięcia strategiczne, jako paradoks akceptujemy konflikt między dwoma opozycyjnymi stanowiskami, starając się jednocześnie je ze sobą pogodzić. Takie podejście pozwala uniknąć przechodzenia do gotowych rozwiązań i skłania do łączenia w sobie zalet obu skrajnych przeciwstawieństw¹. Natura paradoksu, jak już zaznaczono, jest dualna. Implikuje ona co najmniej dwa oblicza tego samego problemu, coś za coś, czyli równoczesnej konfrontacji tezy i antytezy oraz konieczności poszukiwania – w ramach tej konfrontacji, poprzez istotę paradoksu, obszar jego występowania i perspektywę analizy – syntezy, zmierzającej do rozwiązania problemu. Dlatego menedżerowie w procesie zarządzania, poszukując najlepszego sposobu rozwiązania danego problemu, maksymalnie starają się łagodzić owe sprzeczności.

Tło problemu

Procesy przemian ekonomiczno-społecznych w gospodarce, jakie miały miejsce w ubiegłym stuleciu, stały się impulsem do zmian w sposobach zarządzania zasobami leśnymi. Obecnie leśnictwo, obok tradycyjnego dostarczania drewna dla przemysłu drzewnego, papierniczego i celulozowego, musi zaspokajać potrzeby społeczeństwa w zakresie dostarczania produktów i usług związanych z pozaprodukcyjnymi funkcjami lasu, a także sprostać wymaganiom stawianym przez międzynarodowe instytucje zajmujące się ochroną zasobów naturalnych². W konsekwencji wprowadzenia wielofunkcyjnego, zrównoważonego modelu gospodarstwa leśnego powstaje potrzeba poszukiwania źródeł pokrycia kosztów dostarczania społeczeństwu różnorodnych dóbr i świadczeń związanych z tym obszarem. Mimo zmieniających się celów realizowanych przez gospodarstwa leśne, w ekonomicznej sferze ich działalności pozostaje wciąż niezmienny fakt, że ponad 90% przychodów stanowią przychody ze sprzedaży drewna. Wzrost obciążenia funkcjami pozaprodukcyjnymi zasobów leśnych rodzi finansowe i gospodarcze konsekwencje dla przedsiębiorstw zarządzających tymi zasobami.

Przekształcenie pozaprodukcyjnych funkcji lasu w świadczenia dochodowe jest dziś poważnym problemem, z jakim boryka się większość gospodarstw leśnych zarządzających zasobami leśnymi. Celem tych działań jest zapewnienie nie tylko ekonomicznej egzystencji gospodarstwa leśnego, od którego zależy wprost realizacja pozostałych funkcji, lecz także poprawa miejsca i udziału leśnictwa w gospodarce narodowej. Proces

zachodzących zmian w otoczeniu ma miejsce również w polskim leśnictwie.

Obecnie funkcjonujący model zarządzania państwowymi zasobami leśnymi ma swoją ponad siedemdziesięcioletnią tradycję. Zapewnia on trwałość i ciągłość użytkowania państwowych zasobów leśnych. Na tle przemian zachodzących w leśnictwie na świecie, a co za tym idzie przejścia z modelu surowcowego do wielofunkcyjnego, model funkcjonujący w Polsce wymaga ewolucji i zmian.

Leśnictwo jest złożonym systemem, a lista czynników, które mogą wpływać na kierunek jego rozwoju może być nieskończona. Dzieląc te czynniki na wewnętrzne i zewnętrzne, można wyróżnić wśród nich następujące kategorie. Siły oddziałujące na leśnictwo z zewnątrz to: społeczno-kulturowe, ekonomiczne, polityczno-administracyjne, technologiczne. W ramach czynników wewnętrznych można wyróżnić: dostawców, nabywców, istniejącą konkurencję, potencjalną konkurencję, dostawców dóbr substytucyjnych i komplementarnych. W tak złożonym systemie leśnictwo podlega zmianom, powodującym modyfikację strategii postrzeganej jako dostosowanie się do warunków panujących w jego otoczeniu, jak i wewnątrz. Sposoby oraz wytyczane kierunki tych dostosowań powodują napięcia strategiczne, które stawiają przed leśnictwem coraz to nowe wyzwania.

Identyfikacja paradoksów strategicznych w sektorze leśnictwa

W kontekście powyższych rozważań odmiennym podejściem do strategii leśnictwa i wyzwań staje się próba jej rozpatrywania z perspektywy paradoksów strategicznych.

Dokonując szczegółowej analizy tego sektora oraz literatury³⁾, można wyróżnić w nim pięć ujęć paradoksów strategicznych. Stanowią je paradoksy:

- rynku i zasobów,
- rywalizacji i współpracy,
- podporządkowania i wyboru,
- globalizacji i regionalizacji,
- zyskowności i odpowiedzialności.

Paradoks rynku i zasobów

Jest to napięcie strategiczne wynikające ze zderzenia dwóch sprzecznych ze sobą nacisków na dostosowanie do rynku i wykorzystanie posiadanych zasobów. W ramach rozstrzygnięcia tego paradoksu należy zadać sobie pytanie, czy współczesne leśnictwo powinno dopasowywać się do otoczenia, czy raczej powinno dopasowywać otoczenie do siebie. W tym paradoksie (por. rysunek 1) mamy do czynienia z dwiema perspektywami: egzogeniczną, skupiającą się na dopasowaniu się do otoczenia oraz endogeniczną, budującą strategię dopasowania otoczenia do posiadanych zasobów.

Zwolennicy perspektywy egzogenicznej uważają, że nie powinno się skupiać na możliwościach, lecz na specyfice otoczenia. Należy uważnie monitorować, co dzieje się wokół nas i reagować na pojawiające się szanse i zagrożenia. W działaniach tych warto podpatrywać swoich konkurentów i na tej podstawie opracowywać własny system działania. Z tej perspektywy rynki są czynnikiem pierwotnym, a zasoby wtórnym. Dla współczesnego leśnictwa, obok tradycyjnych rynków związanych z produktami drzewnymi i niedrzewnymi, nowy będzie rynek energii ze źródeł odnawialnych oparty na biomasie oraz rynek emisji CO₂. Rynki te będą konkurować o dostęp do

surowca drzewnego – zarówno tego pozyskiwanego, jaki i tego pozostającego na pniu.

Wpływ na kształtowanie współczesnego leśnictwa ma również przestrzeganie konwencji międzynarodowych: klimatycznej i bioróżnorodności. W takim układzie leśnictwo pozostaje pod presją zwiększania podaży surowca dla przemysłu i energetyki oraz ograniczania podaży ze względu na przestrzeganie obowiązujących konwencji.

Budowę strategii leśnictwa w podejściu egzogenicznym należy rozpocząć od analizy otoczenia w celu znalezienia kompromisu pomiędzy szansami, wynikającymi z możliwości rynkowych, a potrzebami wynikającymi z przestrzegania współcześnie obowiązujących norm i konwencji międzynarodowych. Im więcej uda się znaleźć potencjalnych klientów po obu stronach, których potrzeby będzie można zaspokoić, tym wyższą pozycję będzie można osiągnąć. Niewątpliwie doprowadzi to do wzmocnienia współczesnego leśnictwa. Zajęcie dobrej pozycji skutkuje większą siłą przetargową względem nabywców i dostawców, a także ogranicza wejście do gry potencjalnych konkurentów. W podejściu tym zasoby stanowią czynnik ograniczający zdolność do wdrożenia optymalnej strategii działania; jeśli nie potrafi się wykorzystać posiadanych zasobów lub nie potrafi się ich pozyskać, to istniejące szanse – jak sugerują B. de Wit i R. Meyer – pozostaną niewykorzystane⁴⁾.

Perspektywa endogeniczna zakłada, że strategii nie należy budować wokół oferowanych szans, ale wokół sił. W tym podejściu współczesne leśnictwo powinno tworzyć solidną bazę zasobową, która pozwoli wykorzystać pojawiające się szanse w otoczeniu. Tak więc strategia opierać się będzie na tworzeniu kompetencji i rozbudowie zasobów. Podstawą funkcjonowania leśnictwa jest gospodarowanie zasobami leśnymi jako źródłem odnawialnym zasobu naturalnego. U podstaw tej działalności leży pozyskanie surowca drzewnego, które zapewnia trwałość i ciągłość użytkowania tych zasobów. Podstawą wykorzystania szansy, jaką są zasoby leśne, jest ich struktura wiekowa i gatunkowa. To ona będzie w dużej mierze determinować podaż surowca drzewnego oraz realizację postanowień i konwencji międzynarodowych. Na uwagę zasługuje tu zjawisko efektu zewnętrznego, w którym leśnictwo, dążąc do maksymalizacji swoich korzyści, wydłuża wiek rębny⁵⁾ aż do momentu, kiedy staje się on przedmiotem zainteresowania ekologów, postulujących zaprzestania wyřębu, co powoduje pozbawienie leśnictwa przychodu ze sprzedaży drewna⁶⁾.

Należy również zwrócić uwagę na znaczenie kompetencji jako zasobu, którego nie można nabyć, a proces jego tworzenia jest długotrwały i skomplikowany. Dlatego też kompetencje mają stanowić silną podstawę przewagi konkurencyjnej. Jednak kompetencje mają również negatywny wymiar. Bardzo trudno się je nabywa, ale równie trudno się ich pozbywa. Powoduje to trudności w reagowaniu na zmiany zachodzące w otoczeniu. W miejscu, gdzie mamy do czynienia z wysoko zaawansowaną specjalizacją, pozostajemy zakładnikami wcześniej dokonanych wyborów. W ten sposób kluczowe kompetencje mogą okazać się kluczowymi ogranicznikami, uniemożliwiającymi wykorzystanie pojawiających się szans w otoczeniu⁷⁾. Przykładem jest tu przejście z modelu produkcyjnego do modelu wielofunkcyjnego leśnictwa.

Podsumowując rozważania paradoksu rynku i zasobów, należy stwierdzić, że strategia współczesnego leśnictwa powinna być budowana na podstawie perspektywy egzogenicznej. Wynika to wprost z przyjęcia modelu leśnictwa wielofunkcyjnego, w którym należy równoważyć wszystkie trzy przezeń wypełniane funkcje.

Paradoks rywalizacji i współpracy

Współczesne leśnictwo powinno przejawiać konkurencyjne nastawienie. Pozwoli to na osiągnięcie korzystniejszej pozycji. W tym wymiarze leśnictwo musi dążyć do zabezpieczenia swoich własnych korzyści. W przeciwnym razie będzie musiało ustąpić miejsca bardziej agresywnym interesariuszom. Uwagę na podniesienie konkurencyjności sektora leśnego zwraca się w dokumencie zatytułowanym „Komunikat komisji dla Rady i Parlamentu Europejskiego w sprawie planu działań dotyczącego gospodarki leśnej UE”, w którym pisze się, że: „(...) Zażądanie silnego i dynamicznego sektora, będącego w stanie sprostać wyzwaniom zmieniającego się świata, wymaga prowadzenia badań i rozwoju technologicznego, różnicowania, wprowadzania innowacji oraz inwestowania w jakość pracy i kapitał ludzki”⁸⁾.

Jeśli współczesne leśnictwo ma być konkurencyjne, musi dysponować siłą potrzebną do zajęcia najkorzystniejszej pozycji. Nowoczesny model leśnictwa zrównoważonego i wielofunkcyjnego ukierunkowany jest na współpracę. Ponieważ cele i interesy wielu podmiotów są komplementarne, to połączenie sił może przynieść korzyści każdej ze stron. Zacieśnienie współpracy ma bardzo często miejsce w sytuacji, gdy długofalowe interesy różnych podmiotów mocno się zająwiają. Takie działania prowadzą do budowy klimatu trwałego i wspólnego zaangażowania, wyrażającego się w silnej współzależności. Światowy Kongres Leśnictwa w Buenos Aires w 2009 r. zwrócił uwagę na inicjowanie współpracy transsektorowej na wszystkich poziomach (globalnym, narodowym, regionalnym, lokalnym) w kluczowych kwestiach, dotyczących zmian klimatycznych, bioróżnorodności, ochrony wód, produkcji energii ze źródeł odnawialnych, ochrony żywności czy zmniejszania ubóstwa⁹⁾.

Leśnictwo powinno być zdolne do jednoczesnej współpracy i rywalizacji, mimo że te postawy są wzajemnie sprzeczne. Z jednej strony leśnictwo powinno przejawiać silne dążenie do współpracy, kierując się licznymi korzyściami, wynikającymi z działania w grupie. Potrzeba współpracy wynika ze wzrostu znaczenia otoczenia międzysektorowego na rozwój leśnictwa (sektor energetyczny). Biorąc pod uwagę dalszą perspektywę rozwoju leśnictwa, właściwym kierunkiem wytyczanym przez strategię wydaje się współpraca kosztem rywalizacji oraz budowanie trwałego partnerstwa i aliansów strategicznych w otoczeniu. Z drugiej strony postępująca marginalizacja leśnictwa skłania do rywalizacji o miejsce na wszystkich poziomach – począwszy od lokalnego przez regionalny i narodowy, a na globalnym kończąc. Tylko dobra pozycja współczesnego leśnictwa względem innych graczy oraz konkurencji może zapewnić trwały i zrównoważony rozwój. Wydaje się, że optimum paradoksu rywalizacji i współpracy dla współczesnego leśnictwa znajduje się pośrodku. Strategia działania musi więc uwzględnić zarówno elementy współpracy, jak i rywalizacji.

Paradoks podporządkowania i wyboru

Budowanie strategii na podporządkowaniu się istniejącym regułom w sektorze uniemożliwia aktywne kształtowanie leśnictwa jako złożonego systemu. Ze strategicznego punktu widzenia istotne stają się pytania:

- jak współczesne leśnictwo może przejść od podporządkowania się temu, co dzieje się w otoczeniu do jego kształtowania;

- w jaki sposób podejmowane działania mogą modyfikować dynamikę i strukturę otoczenia w celu uzyskania konkurencyjnej pozycji;

- czy współczesne leśnictwo zamiast grać według reguł ustalonych przez innych nie powinno ustalać reguł gry?

Jak wspomniano wcześniej, leśnictwo jest złożonym obiektem. Zmiana jednego z elementów może powodować modyfikacje reguł gry. B. de Wit i R. Meyer zwrócili uwagę na kilka aspektów charakteryzujących zachodzące zmiany w tego typu złożonych obiektach¹⁰⁾. Pierwszy z nich to uniformizacja *vs.* zróżnicowanie. Jeśli mamy do czynienia z wprowadzaniem nowych systemów działania, wtedy możemy mówić o zróżnicowaniu. Uniformizacja opiera się natomiast na stosowaniu sprawdzonego i dominującego wzorca. W modelu surowcowym leśnictwo podlegało procesowi unifikacji. Model wielofunkcyjny przyniósł zmianę, wprowadzając nowe systemy działania w wielu krajach Europy (rozdzielenie funkcji administrowania od zarządzania, komercjalizacja obszarów działalności gospodarstwa leśnego). Wydaje się zatem, że obecnie leśnictwo będzie podążać w kierunku zróżnicowania, wprowadzając nowe systemy działania, pozwalające na uzyskanie dodatkowych źródeł finansowania modelu wielofunkcyjnego.

Drugim aspektem jest konsolidacja *vs.* rozdrobnienie. Tu decydującą rolę odgrywa struktura własności zasobów leśnych. Ona będzie decydować o liczbie interesariuszy na rynku surowca drzewnego, którego sprzedaż jest wciąż głównym źródłem przychodu dla współczesnego leśnictwa. W Polsce leśnictwo będzie podążać w kierunku konsolidacji. Elementem, który może zakłócić ten proces, jest reprivatyzacja.

Trzeci aspekt to pionowa integracja *vs.* rozdrobnienie. W kontekście wielofunkcyjnego modelu kierunek, w jakim będzie podążać współczesne leśnictwo, to integracja polegająca na wykonywaniu we własnym zakresie coraz więcej czynności tworzenia wartości, głównie w dziedzinie realizacji funkcji społecznych. W wielu krajach leśnictwo wspiera rozwój obszarów wiejskich, bierze aktywny udział w zwalczaniu bezrobocia, podnosi świadomość ekologiczną społeczeństwa, kształtując w ten sposób nowe wzorce produkcji i konsumpcji. Przykładem przejmowania wartości jest zarządzanie obszarami chronionymi przez gospodarstwa leśne, można przywołać tu przypadek Finlandii, Austrii czy Stanów Zjednoczonych. Zaniechanie działań na rzecz przejmowania wartości będzie prowadzić do rozdrobnienia, co może mieć niekorzystny wpływ na współczesne leśnictwo.

Czwarty aspekt to pozioma integracja *vs.* rozdrobnienie. Model surowcowy ukierunkował leśnictwo na poziome rozdrobnienie, koncentrując się na wybranym odcinku działalności, jakim była produkcja surowca drzewnego. Model wielofunkcyjny pozwala na uzyskanie synergii międzyobszarowej, co będzie prowadzić do poziomej integracji.

Piątym aspektem jest międzynarodowa integracja *vs.* rozdrobnienie. Dotychczas działania związane z leśnictwem miały charakter regionalny. W tym kontekście można stwierdzić, że struktura w ujęciu międzynarodowym ulega rozdrobnieniu. Każdy kraj ma swój model leśnictwa i rozwija go stosownie do elementów otoczenia, w jakim się znajduje. Dlatego też wydaje się, że ten kierunek pozostanie zachowany.

Ostatnim aspektem jest rozrost *vs.* zanik. Uzależnione jest to głównie od popytu. Wzrost produkcji w sektorze leśno-drzewnym powiązany jest ściśle ze wzrostem konsumpcji zarówno na globalnym, jak i regionalnym

poziomie. Z analizy FAO wynika, że w roku 2000 Stany Zjednoczone i Europa były głównymi konsumentami drewna do przerobu przemysłowego i miały 55% udziału w rynku. Z danych za analizowany okres wynika, że roczny wzrost konsumpcji osiąga wartość 1,2%¹¹⁾. Aspekt dodatkowy, na który należy zwrócić uwagę, to zwiększający się popyt na dobra i usługi dostarczane w ramach realizowania pozaprodukcyjnych funkcji lasu. Należy więc założyć, że współczesne leśnictwo znajduje się w fazie wzrostu. B. de Wit i R. Meyer podkreślają jednak, że model cyklu życia obejmujący fazy wzrostu i zaniku ma znikomą użyteczność opisową i prognostyczną¹²⁾. Wydaje się, że współczesne leśnictwo powinno podporządkować się twardym regułom, wynikającym z zasad gospodarowania zasobami leśnymi przy jednoczesnym kreowaniu elementów otoczenia w sferach, gdzie reguły te są bardziej elastyczne. Znaczącą rolę odgrywać tu będzie realizacja pozaprodukcyjnych funkcji lasu, rynek energii odnawialnej, edukacja ekologiczna społeczeństwa. Zwolennicy akceptacji wyboru uznają stałe czynniki otoczenia (ekonomiczne, technologiczne, społeczne, polityczne) jako niezmiennie w swojej istocie. Jednak wskazują również na inne elementy otoczenia, którymi można swobodnie manipulować. Dzięki takiemu podejściu można kształtować strukturę złożonego systemu, jakim jest leśnictwo, wykazując się innowacyjnością i przejmując pozycję lidera. Takie rozwiązanie zapewni wzrost znaczenia leśnictwa zarówno w kraju, jak i na arenie międzynarodowej.

Paradoks globalizacji i regionalizacji

Podstawowe pytanie, jakie należy w tym zakresie postawić, dotyczy tego, czy współczesne leśnictwo podlega globalizacji i regionalizacji oraz jakie obszary działalności podlegają tym procesom. Leśnictwo, jako element globalnej gospodarki, podlega również efektowi synergii, która często jest nie tyle szansą, ale rynkowym przymusem. Należy tu zwrócić uwagę na synergię opartą na dzieleniu się zasobami niematerialnymi. W ten sposób posiadane *know-how* w zakresie realizacji podstawowych funkcji zasobów leśnych można wykorzystać w innych krajach. Przykładem takiej synergii jest leśnictwo w Austrii i Finlandii. W krajach tych jest prowadzona na poziomie międzynarodowym działalność konsultingowa z zakresu leśnictwa. W ten sposób wykorzystanie szans związanych z globalną synergią pozwala osiągać większą przewagę konkurencyjną.

Oprócz dążenia do globalnej synergii leśnictwo musi być wyczułone na specyfikę rynku krajowego, zachowując zdolność do reagowania we właściwy sposób na zachodzące w nim zmiany. Wydaje się, że współczesne leśnictwo powinno wykazywać się lokalną wrażliwością na uwarunkowania rynkowe. Ważnymi elementami w tej sferze będą: struktura zasobów leśnych, ich jakość, wielkość, dostępność oraz rodzaj własności. Zważywszy na fakt, że działania podejmowane przez leśnictwo w dużej mierze odbywają się na poziomie regionalnym, ciężar strategii w tym wymiarze powinien skupiać się na regionalizacji.

Paradoks zyskowności i odpowiedzialności

Wielofunkcyjny model leśnictwa nakłada obowiązek odpowiedzialnego zachowania się względem wszystkich podmiotów, które są związane z jego działalnością. Zyskowność ma jedynie ułatwiać spełnianie tego obowiązku. Społeczna odpowiedzialność, jako działanie w interesie innych, jest podstawą zaufania. Budowanie zaufania we współczesnym leśnictwie jest potrzebne i korzystne

dla całego sektora. Z drugiej strony zyskowność jest podstawą prawidłowego gospodarowania posiadanymi zasobami, zapewnia finansową swobodę działania, umożliwiając wzmocnienie pozycji konkurencyjnej i realizowanie planowanych przedsięwzięć.

Obecnie na świecie jest realizowany wielofunkcyjny model gospodarki leśnej. Równoważy on realizację funkcji produkcyjnych z pozaprodukcyjnymi. W praktyce zwiększa się znaczenie funkcji ochronnych i społecznych przy jednoczesnym realizowaniu funkcji ekonomicznych (gospodarczych). Te ostatnie doskonale były realizowane w ramach modelu surowcowego gospodarki leśnej. Są one jednak niezbędne do zachowania trwałości i ciągłości użytkowania zasobów leśnych. W związku ze zmianą modelu gospodarki leśnej szczególnego znaczenia nabral jej aspekt społeczno-ekonomiczny w kwestii zatrudnienia, rozwoju obszarów wiejskich, kultury i edukacji. Współczesne leśnictwo musi tworzyć układy symbiotyczne z grupami interesu funkcjonującymi w sektorze, co pozwala na szerokie wykorzystanie idei społecznej odpowiedzialności w zarządzaniu zasobami leśnymi o charakterze narodowym. Strategia współczesnego leśnictwa musi uwzględniać dwa postulaty – zarówno zyskowności, jak i odpowiedzialności. Współczesne leśnictwo w swojej strategii wykorzystuje model społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa typu *after profit obligation* (priorytetem są cele ekonomiczne). Przykładem są tu takie kraje, jak Szwecja, Finlandia, Austria. Model ten opiera się na koncepcji A.B. Carrola, który wyróżnia cztery płaszczyny społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa: ekonomiczną, prawną, etyczną oraz filantropijną¹³⁾.

U podstaw piramidy społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa leży odpowiedzialność ekonomiczna, na której wspierają się pozostałe elementy piramidy. Odpowiedzialność prawna jest usytuowana na wyższym szczeblu, gdyż przedsiębiorstwa, dążąc do zysku, mają obowiązek działać zgodnie z obowiązującymi normami prawnymi. Ponad prawem usytuowano etykę, co wskazuje na konieczność działania w sposób sprawiedliwy i należyty w obszarach, które nie są regulowane przez prawo. Tak więc etyka jest podstawą każdej działalności. Według Carrola działania podejmowane przez menedżerów powinny być zgodne z prawem, sprawiedliwe oraz powinny unikać lub minimalizować szkody, które są wyrządzane w otoczeniu. Na szczycie piramidy znajduje się element filantropijny, który czyni z organizacji instytucję obywatelską, dzięki poświęceniu części zasobów organizacji na rzecz społeczeństwa celem udzielenia konkretnej pomocy.

Takie ujęcie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa powoduje skojarzenia z piramidą hierarchii potrzeb A. Masłowa, gdyż fundamentem całości piramidy jest odpowiedzialność ekonomiczna, która zapewnia byt organizacji. Komercjalizacja, jaka miała miejsce w wielu krajach, w leśnictwie ukierunkowuje działania strategiczne na poszukiwanie nowych źródeł przychodów, które pozwolą realizować nowe zadania, takie jak przeciwdziałanie bezrobociu, rozwój obszarów wiejskich, edukacja ekologiczna, a także certyfikacja.

Podsumowanie

Taki sposób podejścia do strategii leśnictwa, polegający na zmaganiu się z kłopotliwymi paradoksami, daje możliwości ewolucyjnego formowania strategii. We wszystkich teoriach strategii przyjmuje się określone założenia co do charakteru tych paradoksów i na tej podstawie ustala się sposoby ich

przewycięzania. Prowadzi to do ogromnej różnorodności stanowisk przy zastosowaniu odmiennych założeń. Rozwiązywanie kolejnych problemów, związanych z paradoksami strategicznymi, pozwala na uniknięcie przechodzenia do gotowych rozwiązań i dopinguje do poszukiwania nowych, łączących w sobie zalety obu skrajnych perspektyw. M. Gane wskazuje na dwa fundamenty budowy strategii współczesnego leśnictwa. Pierwszy to traktowanie sektora leśnego jako złożonej całości, a nie dostrzeganie jego wybranych elementów. Drugi to zastosowanie w budowie strategii podejścia holistycznego zamiast klasycznego¹⁴⁾. Założenie to pozwala na stworzenie strategii opartej na nowych sposobach działania, które przyniosą wymierne efekty. Takie podejście jest alternatywą dla kreowania polityki leśnej opartej na wytyczaniu perspektywicznych celów, których realizacja nie ma odzwierciedlenia w systemie działania. Autor określa politykę leśną jako zbiór pobożnych życzeń, których realizacja nie ma żadnego wsparcia. Zwraca on również uwagę na znaczenie podejścia holistycznego opartego na heterogenicznym interpretowaniu możliwych źródeł zysku. Według niego strategię współczesnego leśnictwa należy opierać na budowaniu modeli produktowych. Stanowisko to jest zbieżne z zainteresowaniami teoretyków i praktyków zarządzania w kwestii coraz szerszego wykorzystywania tego typu modeli.

Na podstawie przeprowadzonych rozważań można sformułować kilka wniosków.

■ Strategia współczesnego leśnictwa powinna być budowana na podstawie perspektywy egzogenicznej. Wynika to wprost z przyjęcia modelu leśnictwa wielofunkcyjnego, w którym należy równoważyć wszystkie trzy funkcje. Perspektywa ta zwraca uwagę na znaczenie podejścia holistycznego opartego na heterogenicznym interpretowaniu możliwych źródeł zysku. W tym ujęciu strategię współczesnego leśnictwa należy opierać na budowaniu modeli produktowych.

■ W rozwoju współczesnego leśnictwa właściwym kierunkiem wytyczanym przez strategię wydaje się współpraca kosztem rywalizacji oraz budowanie trwałego partnerstwa i aliansów strategicznych zarówno w otoczeniu zewnętrznym, jak i wewnętrznym. Z drugiej strony postępująca marginalizacja leśnictwa skłania do rywalizacji o miejsce na wszystkich poziomach – począwszy od lokalnego przez regionalny i narodowy, a na globalnym kończąc. Tylko dobra pozycja współczesnego leśnictwa względem innych graczy oraz konkurencji może zapewnić trwałą i zrównoważony rozwój.

■ Podejmowanie działań, mających na celu zmianę reguł, jest koniecznością. W tym kontekście strategię podporządkowania można określić jako powielanie. Podążanie drogą innowacji i zmian zapewni trwałą i zrównoważony rozwój współczesnego leśnictwa.

■ Oprócz dążenia do globalnej synergii leśnictwo musi być wyczułone na specyfikę rynku krajowego, zachowując zdolność do reagowania we właściwy sposób na zachodzące w nim zmiany. Wydaje się, że współczesne leśnictwo powinno wykazywać się lokalną wrażliwością na uwarunkowania rynkowe.

■ Wielofunkcyjny model leśnictwa nakłada obowiązek odpowiedzialnego zachowania się względem wszystkich podmiotów, które są związane z jego działalnością, a zyskowność ma jedynie ułatwiać spełnianie tego obowiązku. Społeczna odpowiedzialność jako działanie w interesie innych jest podstawą zaufania. Budowanie zaufania we współczesnym leśnictwie jest potrzebne i korzystne dla całego sektora leśnego. Z drugiej strony zyskowność jest podstawą prawidłowego gospodarowania

posiadanymi zasobami, zapewnia finansową swobodę działania, umożliwiając wzmocnienie pozycji konkurencyjnej i realizowanie planowanych przedsięwzięć. Strategia współczesnego leśnictwa musi uwzględniać dwa postulaty – zarówno zyskowności, jak i odpowiedzialności.

prof. dr hab. Bogdan Nogalski
Instytut Organizacji i Zarządzania
Uniwersytetu Gdańskiego
dr inż. Sebastian Klisz
Leśnictwa Starzyno
w Nadleśnictwie Wejherowo

PRZYPISY

¹⁾ Por. B. DE WIT, R. MEYER, *Synteza strategii. Tworzenie przewagi konkurencyjnej poprzez analizowanie paradoksów*, PWE, Warszawa 2007, s. 35.

²⁾ Szerzej patrz: S. KLISZ, *Model zarządzania zasobami leśnymi o charakterze narodowym w Polsce*, maszynopis rozprawy doktorskiej, Uniwersytet Gdański, Sopot 2010.

³⁾ Por. B. DE WIT, R. MEYER, *Synteza strategii*, op. cit.

⁴⁾ *Ibidem*, s. 174.

⁵⁾ Wiek rębności jest to przeciętny wiek, w którym drzewostan danego gatunku osiąga stan kwalifikujący go do wycięcia. Jest to stan biologiczno-gospodarczy drzewostanu, w którym wykazuje on najwyższą wartość cech kwalifikujących do zaspokajania określonych potrzeb społecznych i gospodarczych. Por. S. KOCIŃSKI, R. ZDANOWSKI (red.), *Mała Encyklopedia Leśna*, wydanie drugie zmienione, PWN, Warszawa 1991, s. 91.

⁶⁾ T. ŻYLICZ, *Ekonomia środowiska i zasobów naturalnych*, PWE, Warszawa 2004, s. 92.

⁷⁾ Por. B. DE WIT, R. MEYER, *Synteza strategii*, op. cit., s. 180.

⁸⁾ Komisja Wspólnot Europejskich, *Komunikat Komisji dla Rady i Parlamentu Europejskiego w sprawie planu działań dotyczącego gospodarki leśnej UE*, Bruksela 2006, s. 3.

⁹⁾ XIII World Forestry Congress 2009, *Forest Development: A Vital Balance Findings and Strategic Actions*, Buenos Aires 2009, <http://www.cfm2009.org/en/index.asp>

¹⁰⁾ Por. B. DE WIT I R. MEYER, *Synteza strategii*, op. cit., s. 256–260.

¹¹⁾ Food and Agriculture Organization, *Trade and Sustainable Forest Management-Impacts and Interactions. Analytic Study*, Rome 2003.

¹²⁾ Por. B. DE WIT I R. MEYER, *Synteza strategii*, op. cit., s. 260.

¹³⁾ A.B. CAROLL, *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Towards the Normal Management of Organizational Stakeholders-Balancing Economic, Legal and Social Responsibilities*, 1991, s. 1–4, http://findarticles.com/p/articles/mi_m1038/is_n4_v34/ai_11000639/pg_4/?tag=content;col1 (2.06.2009).

¹⁴⁾ M. GANE, *Forest Strategy. Strategic Management and Sustainable Development the Forest Sector*, Springer, Dordrecht 2007, s. 2.

Summary

The article points out the authors' subjective view on the topic which is given in the title. The content of the article is located in a planning approach to the strategic management. The authors focus on ontological and epistemological matters connected with strategic management in forestry sector. The purpose of the article is behavior analysis which was performed from the perspective of the strategic paradoxes. The strategic paradoxes are specific way of ironing out problems in modern forestry management in changing environmental conditions.