



# Nová obchodná stratégia LESY SR 2018-2022

Tomáš Klouček

December 2017

**Doplnené Apríl 2018**

**Doplnené Máj 2018**

# Časová línia Lesy SR

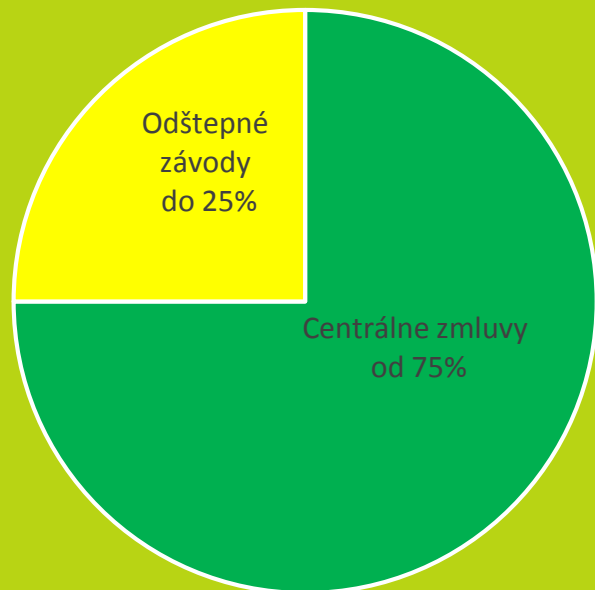
<p><i>P r e c h o d n é   o b d o b i e</i> <i>o d   I V . Q   2 0 1 6 -   2 0 1 7</i></p>	<p><i>B u d ú c n o s ť</i> <i>2 0 1 8   –   2 0 2 2 - 2 0 2 5</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Audit centrálnych zmlúv a odberateľov. (realizácia III. Q 2017)</li> <li>• Audit skladov –“Analýza strát vznikajúcich pri nakladaní s drevnou hmotou“ (realizácia III., IV. Q 2017)</li> <li>• „Analýza všetkých odberateľov a spracovateľov dreva na území SR v pôsobnosti jednotlivých OZ“ (realizácia IV.Q 2017, I. Q 2018)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jasná transparentná dlhodobá obchodná stratégia</li> <li>• Krátkodobé, strednodobé a dlhodobé centrálné zmluvy</li> <li>• Zlepšenie komunikácie</li> <li>• Podrobná evidencia dreva, pod kontrolou generálneho riaditeľstva</li> <li>• Cenotvorba podľa aktuálneho stavu trhu</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rating všetkých odberateľov, podľa schválených kritérií: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Spracovateľ</li> <li>2. Objem</li> <li>3. Ťažko predajný sortiment</li> <li>4. Spracovaný sortiment</li> <li>5. Okres</li> <li>6. Počet zamestnancov</li> <li>7. Významné investície</li> <li>8. Certifikácia PEFC, FSC</li> <li>9. Certifikácia ISO</li> </ol> </li> <li>• Rating aktuálnych zmluvných partnerov</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podpora strategických, domácich spracovateľov</li> <li>• Podpora najmenej rozvinutých okresov podľa Z. 336/2016</li> <li>• Obmedzenie obchodných firiem bez cieľového užívateľa</li> <li>• Pravidelný auditný prieskum trhu a cien drevín a sortimentov</li> <li>• Predaj za cenu obvyklú</li> <li>• Interný a externý audit zdrojov a spracovateľov</li> <li>• Certifikácia v zmysle požiadaviek trhu a legislatívy SR/EÚ</li> <li>• Zavedenie pravidelných ratingových auditov spracovateľských a odberateľských kapacít</li> </ul> <p><b>II.Q/2018</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Nová obchodná stratégia na Biomase na obdobie 5 rokov( 2018-2023)</b></li> <li>• <b>Priama komunikácia LESY SR, š.p s významnými spracovateľmi drevnej hmoty v EÚ</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Príprava novej obchodnej stratégie (zdroje, dreviny, náklady, presná identifikácia spracovateľských kapacít SR)</li> <li>• Príprava nových obchodných rámcových zmlúv</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktuálny prehľad a kontrola smerovania drevnej hmoty</li> <li>• Kontrolovanie preberania a sortimentácie drevnej hmoty a biomasy z LESY SR</li> </ul>



# Návrh prerozdelenia drevnej hmoty

- **Centrálne zmluvy** ( dlhodobé, strednodobé a krátkodobé.) : uzatvára Generálne riaditeľstvo (GR) LESY SR, š.p.
- **Regionálne zmluvy** : navrhuje na schválenie riaditeľ odštepného závodu – schvaľuje GR – uzatvára odštepný závod maximálne na obdobie kvartál s prehodnocovaním objemov a cien podľa obchodnej stratégie GR

Objem dreva

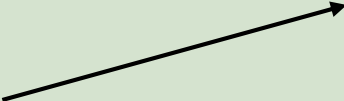

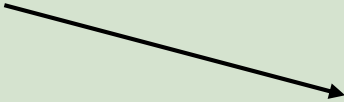
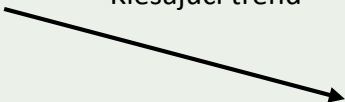
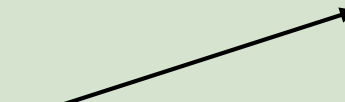
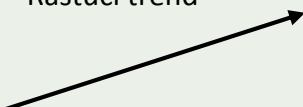


Rozdelenie dreva (%)	Spôsob predaja	2018	2018 EAD	2019	2019 EAD	2020	2020 EAD
Centrálne zmluvy (CZ) 75%-100%	ES Sklady						
	OM (Odvozné miesta)						
	Predaj dreva na pni						
Regionálne zmluvy 0%-25%	Sklady						
	OM (Odvozné miesta)						
	Predaj dreva na pni						



# Podmienky obchodnej stratégie

- Trvanie zmluvy a výpovedná lehota pri centrálnych zmluvách:
  - A. 5 ročná zmluva(DZ) – 12 mesiacov výpovedná lehota
  - B. 3 ročná zmluva(SDZ) – 6 mesiacov výpovedná lehota
  - C. 1 ročná zmluva(KDZ) – 3 mesiace výpovedná lehota
- Lesy SR poskytnú drevnú surovinu max. **do** úrovne 45% z aktuálne spracovaného množstva daného odberateľa
- **V prípade záujmu odberateľa o väčší objem ako je na zmluve:** je možnosť **po zhodnotení ťažbových objemov, slovenských spracovateľských kapacít a stabilných odberateľských možností s prihliadnutím na nové plánované investičné možnosti v drevo spracovateľskom odvetví, má možnosť GR uzatvárať zmluvné dodatky nad objem definovaný v DZ,SDZ,KDZ**
- **V prípade záujmu odberateľa o väčší objem:** ako je na zmluve má možnosť zakúpiť tovar formou: ( EAD- elektronická aukcia dreva , dražbou, prípadne kúpou dreva na pni, aukciou dreva na pni – holandská dražba )
- Odberateľ je povinný akceptovať **externý a interný audit a certifikáciu súvisiacu s predmetom zmluvy**
- **Centrálny odberateľ > regionálny odberateľ**  
Centrálny odberateľ = strategický odberateľ **je nadradený v časovom aj objemovom** plnení regionálnemu odberateľovi
- Návrh ceny **vychádza z aktuálneho kvartálneho prieskumu trhu (min. kvartál)**
- **Strategický nadregionálny; Strategický regionálny**
- **V prípade cenných drevín** má generálne riaditeľstvo výhradné právo uzatvoriť zmluvu na celý dostupný objem s prihliadnutím na uznesenia Vlády SR schválených investičných stimulov a prihliadnutie na najmenej rozvinuté okresy podľa zákona č. 336/2016 Z.z.o podpore najmenej rozvinutých okresov
- **Pre podporu najmenej rozvinutých okresov** majú spracovatelia a spoločnosti so štátnou dotáciou možnosť požiadať o **zmluvný objem do 80% svojej spracovateľskej kapacity**
- **Vlákninové ihličnaté a listnaté drevo** prioritne uzatvára zmluvu generálne riaditeľstvo, s prihliadnutím na využitie a prebierku u konečného spracovateľa
- **Pri partnerovi s osobitým zreteľom a verejným záujmom s podporou a prihliadnutím na objektívne možnosti alternatívnych zdrojov má možnosť GR operatívne prideliť objem suroviny s prihliadnutím na zdroje a záväzky**

Finálny produkt	Komodita	Aktuálny trend	Komentár k aktuálnym trendom na trhu
<b>Chemické spracovanie</b>	Listnatá vlákna	Rastúci trend 	Rastúci dopyt po surovine tuzemským aj zahraničným odberateľom – ( Bukóza, Mondi) II.Q/2018 Rastúci dopyt po surovine pre export(Lenzing) II.Q/2018-Pretrvávajúci dopyt tuzemských odberateľov Palivári ( SR,H,AT,CZ,IT) narastajúci záujem o drevnú hmotu na palivo
<b>Chemické spracovanie</b>	Ihličnatá vlákna	Kolísavý trend 	(Chýba strategický tuzemský spracovateľ) Uvedená komodita sa exportuje do zahraničia – Rumunsko, Rakúsko, Česká republika II.Q/2018 -Česká republika, Poľsko – pretrvávajúci extrémny kalamitný stav
<b>Aglomerované materiály</b>	Ihličnatá vlákna	Klesajúci trend 	Klesajúci dopyt po surovine tuzemským spracovateľom. Hľadanie riešenia v nových komoditách (recyklát, plantáže na rýchlorastúce drevo) (IKEA, Bučina) II.Q/2018 – Cena recyklátu je nižšia ako cena ihličnatej drevnej hmoty
<b>Aglomerované materiály</b>	Listnatá vlákna	Klesajúci trend 	Chemické spracovanie ponúka vyššiu cenu (IKEA, Bučina) II.Q/2018 - Nízky dopyt SR spracovateľov po komodite II.Q/2018 – Palivári a chemickí spracovatelia dreva ponúkajú motivujúcejšie ceny
<b>Spracovatelia</b> Piliarske prevádzky	Ihličnatá guľatina	Rastúci trend 	Objemová expanzia tuzemských spracovateľov II.Q/2018 - Európska kôrovcová kalamita (CZ/PL/SR) - Cena dreva klesá z dôvodu nadbytku objemu - Záujem o finálne výrobky stúpa – stavebná expanzia
<b>Spracovatelia</b> Piliarske prevádzky	Listnatá guľatina	Rastúci trend 	Plánovaná expanzia nových spracovateľských kapacít – región STRED a VÝCHOD II.Q/2018 – Záujem exportérov o objem (Česká republika, Čína, Taliansko)



# Stratégia predaja nadbytočnej drevnej hmoty od II.Q 2018

Doplnené!

## 1. Predaj *Slovenskému spracovateľovi*

po odmietnutí obchodných podmienok, kvartálnej ceny, kvality, objemu

## 2. EAD (elektronická aukcia dreva)

monitoring spracovateľov v SR → nedostatok stabilných spracovateľských kapacít drevnej hmoty na SR

## 3. EXPORT drevnej hmoty

Odberateľ musí spĺňať:

- Certifikovaná elektronická prebierka odberateľa alebo akceptácia konsignácie LESY SR, š.p.
- Preberací protokol doručiť na LESY SR, š.p. do 3 pracovných dní
- Akceptovať audit prebierky dodávateľom

## 4. CENOVÁ ÚPRAVA KOMODITY





## Doporučená zmena cenníkov odštepným závozom z úrovne generálneho riaditeľstva

Návrh zmeny cenníka ihličnatého dreva na II.Q 2018 ES vs. OM pre oblasti postihnuté kôrovcovou kalamitou						
drevina	OZ Žilina €/m <sup>3</sup>		OZ Čadca €/m <sup>3</sup>		OZ Námestovo €/m <sup>3</sup>	
	EXW/sklad	OM	EXW/sklad	OM	EXW/sklad	OM
smrek/ jedľa/borovica/smrekovec						
ihličnatá guľatina						
III.A/B*	-6 €	-10 €	-3 €	-7 €	-5 €	-9 €
III.C*	Bez zmeny	-4 €	Bez zmeny	-4 €	Bez zmeny	-4 €
III.D*	+2 €	+2 €	+2 €	+2 €	+2 €	+2 €
Agregát čerstvý	64€/m <sup>3</sup>	64€/m <sup>3</sup>	64€/m <sup>3</sup>	64€/m <sup>3</sup>	64€/m <sup>3</sup>	64€/m <sup>3</sup>
Agregát suchý	50€/m <sup>3</sup>	50€/m <sup>3</sup>	50€/m <sup>3</sup>	50€/m <sup>3</sup>	50€/m <sup>3</sup>	50€/m <sup>3</sup>
Služby (nakládka ihličnatá hmota)	1,35 €/m <sup>3</sup>	1,35€/m <sup>3</sup>	1,35 €/m <sup>3</sup>	1,35€/m <sup>3</sup>	1,35 €/m <sup>3</sup>	1,35€/m <sup>3</sup>
*z cenníkovej ceny zákazníka/ OZ						

Zmena cien vo vzťahu **Expedičný sklad vs. Odvozné miesto** na parite EXW (Zľava z ceny : **4 €/m<sup>3</sup> len sortiment III.ABC** )

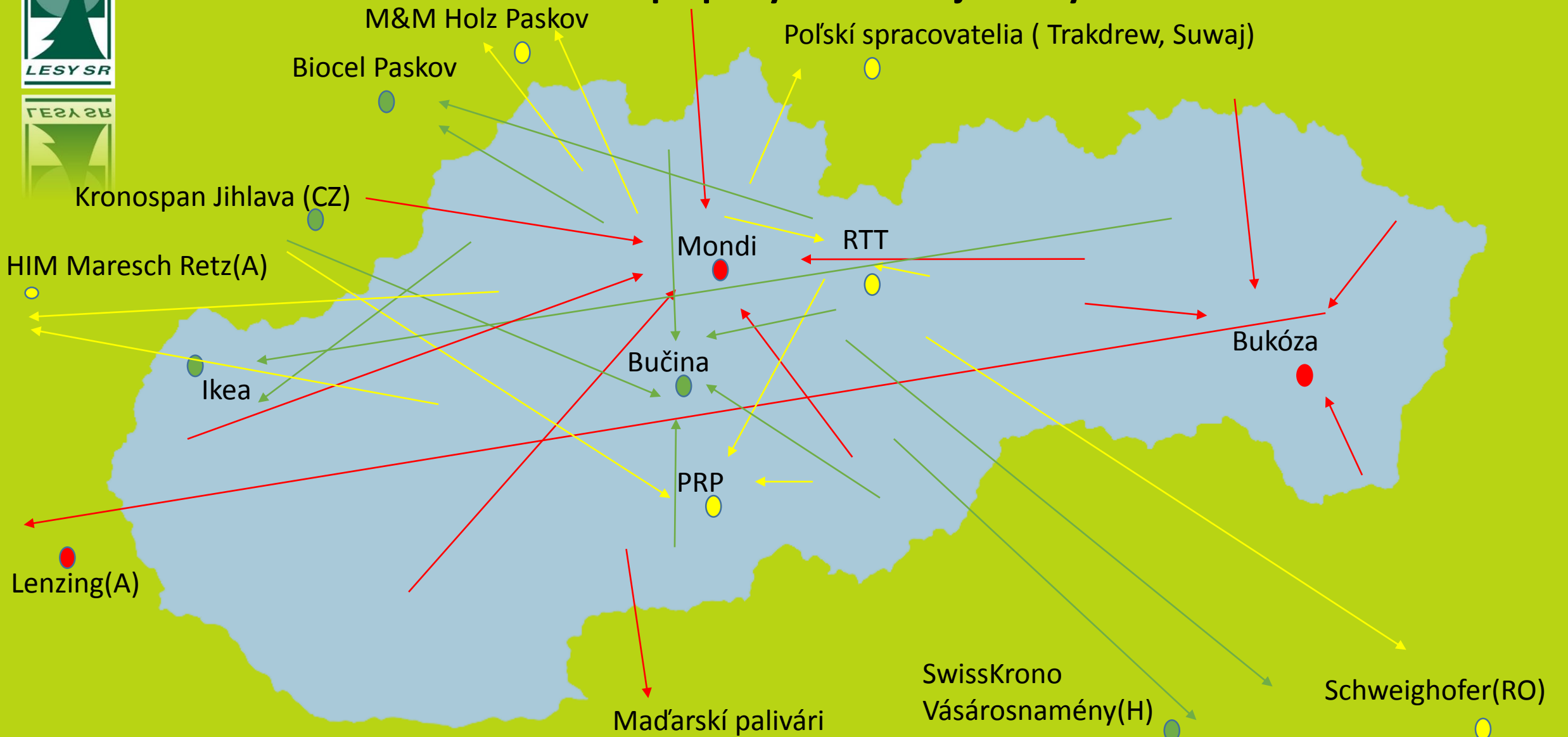
### Cenník platný od 10.5.2018- 30.6.2018

**Základné dôvody a opatrenia úpravy cien pre vytvorenie cenníka na ihličnaté drevo a zľavy „ES“ a „OM“ :**

- LSR, š.p. **šetrenie** dopravných nákladov pri prevoze drevnej hmoty z odvozných miest na expedičné sklady.
- Dopravné náklady **prenesené** na odberateľa ( zákazníka) drevnej hmoty z LSR, š.p.
- Aktuálne zabránenie **znehodnoteniu** drevnej hmoty na skladoch drevnej hmoty LSR, š.p. – dlhodobé skladovanie
- **Výskyt** ihličnatej kôrovцovej kalamity v daných regiónoch a vyrábanie sortimentov pre konkrétneho zákazníka
- **Zamedzenie** dvojitej manipulácii a vozenie drevnej hmoty od smeru odvozné miesto – expedičný sklad a následne naspäť z expedičného skladu k zákazníkovi (zníženie emisií a CO<sub>2</sub>).
- **Odporúčenie zvýšenia** internej a externej kontroly sortimentácie drevnej hmoty zo strany Lesy SR, š.p..



# Mapa pohybu drevnej hmoty







## Ciel':

- Potreba implementovať regionálny cenník z dôvodu regionálnych **prebytkov** a prípadných **nedostatkov** drevnej hmoty
- **Dodržiavanie** transparentného obchodu s drevnou hmotou
- Pri tvorbe cenníka drevnej hmoty je potreba získania informácií od strategických spracovateľov v SR a EÚ, konečných spracovateľov v okolitých štátoch →
- **Tlak na FSC- controlled wood – príprava certifikácií podľa schémy FSC, PEFC**
- **Implementácia zľavy z ceny** pri odbere drevnej hmoty **na odvoznom mieste** oproti cene na expedičnom sklade
- Využívanie **outsourcingu** (prenájom služieb) → Benchmarking v privátnom a štátnom sektore
- Personálna **optimalizácia** → sociálny audit – nastavenie motivátorov

## Inovácie pre LESY SR:

- **Komplexný prehľad nad tokmi drevnej hmoty**
- Elektronizácia kontroly drevnej hmoty
- Podrobná evidencia drevnej hmoty
- Realizácia certifikácií podľa schémy PEFC, FSC-controlled wood