



# OBCHODNÁ STRATÉGIA

štátneho podniku LESY Slovenskej republiky

Obchod je základným pilierom rastu a kľúčovou prioritou podniku. Nová obchodná stratégia má zabezpečiť dlhodobý rast a zamestnanosť nielen pre podnik samotný, ale aj pre celú spoločnosť s prioritou zameranou na pridanú hodnotu výrobkov z dreva a zmysluplné využívanie ekosystémových služieb lesov, ktoré prispievajú k rozvoju regiónov Slovenska.

Október 2021



# OBCHODNÁ STRATÉGIA

štátneho podniku LESY Slovenskej republiky

Voľný a spravodlivý obchod prispieva k zvyšovaniu hodnoty a dobrého mena podniku. Zabezpečuje dlhodobý rast a zamestnanosť nielen pre podnik samotný, ale aj pre celú spoločnosť s prioritou zameranou na pridanú hodnotu výrobkov z dreva a zmysluplné využívanie ekosystémových služieb lesov, ktoré prispievajú k rozvoju regiónov Slovenska. Nová obchodná stratégia zohľadňuje možnosti podniku, rešpektuje trvalú udržateľnosť, tradície lesníctva, princípy ochrany životného prostredia s cieľom zabezpečiť dlhodobú prosperitu pre celú spoločnosť.

Obchodná politika je výhradnou právomocou podniku. Sprewádza ju vysoká úroveň transparentnosti a efektívna komunikácia s obchodnými partnermi. Obchodná činnosť je základným pilierom rastu a kľúčovou prioritou podniku. Štátny podnik prichádza s novým multikriteriálnym obchodným systémom, ktorý je založený na jasne definovaných pravidlách pre odberateľov drevnej hmoty. Multikriteriálny obchodný systém - RATING - transparentne hodnotí odberateľa – stanovuje mu rating na základe nasledovných kritérií:

- Zhodnotenie a stupeň opracovania drevnej hmoty
- Tvorba a hodnotenie zamestnanosti v regiónoch
- História spolupráce
- Investície a modernizácia prevádzok odberateľov
- Trvalá udržateľnosť, ekológia a certifikačné procesy

Zámerom štátneho podniku je primerané využívanie ekonomických, ekologických a sociálnych funkcií lesov v prospech spoločnosti, so zameraním na biologickú diverzitu a zdravotný stav lesov, na zlepšovanie kvality života, zvyšovanie zamestnanosti a príjmov občanov vidieka.



## CIELE OBCHODNEJ STRATÉGIE

### OBCHOD S DREVNOU HMOTOU

Základným cieľom je nastavenie rámca transparentného systému obchodovania s drevnou hmotou v časovom horizonte 10 rokov v súlade so schváleným dlhodobým plánom a spôsobom ťažby dreva, t. j. v súlade s deklarovanou štátnou lesníckou politikou postupného zavedenia prírode blízkeho hospodárenia v lese v optimálnom ekonomickom rozsahu:

- Udržanie a rozvoj reprodukčnej, environmentálnej a spoločenskej funkcie diverzifikovaného lesa (primeraný objem ťažby dreva) s dôrazom na prírode blízke hospodárenie v lese (PBHL)
- Zvýšenie efektívnosti predaja cez ekonomickú výťažnosť jednotlivých sortimentov (kvalitné plánovanie ťažby, kvalitná manipulácia, presná sortimentácia)
- Udržanie a rozvoj výroby drevospracujúceho priemyslu s čo najvyššou pridanou hodnotou
- Udržanie a rozvoj regionálnej a celkovej zamestnanosti modernej bioekonomiky Slovenska
- Zabezpečenie pokrytia nákladov súvisiacich s plnením výrobných a verejnoprospešných úloh štátneho podniku.

### OBCHOD – OSTATNÉ ČINNOSTI

Cieľom stratégie štátneho podniku v oblasti poľovníctva a turizmu (chaty a účelové zariadenia) je:

- Obhospodarovanie poľovných revírov s cieľom dosahovania ich rentability
- Produkcia kvalitných trofejí pre poplatkový lov a produkcia zveriny
- Zvyšovanie objemu realizovaných obchodných činností v oblasti poskytovaných služieb ubytovania a turizmu
- Rozšírenie poskytovaných služieb turizmu o služby v oblasti prírodného turizmu a aktivít pre verejnosť s využívaním rekreačnej funkcie lesov.



## FORMY PREDAJA DREVNEJ HMOTY

Efektívne a transparentné zhodnotenie vyťaženej drevnej hmoty bude fungovať na základných pilieroch:

1. Priamy zmluvný vzťah v rozsahu 70-90 % ročných zdrojov
2. Elektronické aukcie dreva v rozsahu 10-30 % ročných zdrojov
3. Verejné dražby dreva – predaj najkvalitnejších sortimentov max. do 2 % ročných zdrojov
4. Iné formy predaja - predaj dreva na pni, drobný predaj - max. do 3 % ročných zdrojov

LESY Slovenskej republiky š.p. bude zverejňovať podiel jednotlivých plánovaných foriem predaja drevnej hmoty pre nasledujúci rok v novembri bežného roka.

### 1. Priamy zmluvný vzťah

Základný nástroj podpory spracovateľov drevnej hmoty. Tento spôsob predaja drevnej hmoty bude uplatňovaný prioritne pre spracovateľov drevnej hmoty v súlade s aktuálnou cenovou situáciou na trhu.

Zabezpečenie časti implementácie obchodnej stratégie (Udržanie a rozvoj výroby drevospracujúceho priemyslu s čo najvyššou pridanou hodnotou) bude realizované prostredníctvom Ratingu so stanovením:

- kľúčových faktorov pre posúdenie kupujúcich
- spôsobu pridelovania objemov požadovanej drevnej hmoty z celkovej ročnej plánovanej ťažby

Základné rozdelenie zákazníkov pre priamy predaj cez kúpne zmluvy (KZ) podľa objemu kapacity, dopytu, s ohľadom na regionálnosť a nosný sortiment, z celkových alokovaných ročných zdrojov pre predaj cez KZ

#### **Ihličnaté piliarske výrezy (IPV):**

Strategický zákazník - so spracovateľskými kapacitami nad 100 000 m<sup>3</sup>

- cca 35 % alokovaných ročných zdrojov

Významný zákazník - so spracovateľskými kapacitami od 10 000 do 100 000 m<sup>3</sup>

- s odberom z viacerých OZ
- cca 40 % ročných zdrojov

Regionálny zákazník - so spracovateľskými kapacitami do 10 000 m<sup>3</sup>

- s odberom len z jedného OZ
- cca 25 % ročných zdrojov



### **Listnaté piliarske výrezy (LPV): drevena BUK**

Strategický zákazník - so spracovateľskými kapacitami nad 40 000 m<sup>3</sup>

- cca 20 % ročných zdrojov

Významný zákazník - so spracovateľskými kapacitami od 5 000 do 40 000 m<sup>3</sup>

- s odberom z viacerých OZ
- cca 50 % ročných zdrojov

Regionálny zákazník - so spracovateľskými kapacitami do 5 000 m<sup>3</sup>

- s odberom len z jedného OZ
- cca 30 % ročných zdrojov

### **Listnaté piliarske výrezy (LPV): drevena DUB**

Významný zákazník - so spracovateľskými kapacitami nad 2 000 m<sup>3</sup>

- s odberom z viacerých OZ
- cca 50 % ročných zdrojov

Regionálny zákazník - so spracovateľskými kapacitami do 2 000 m<sup>3</sup>

- s odberom len z jedného OZ
- cca 50 % ročných zdrojov

### **Listnaté piliarske výrezy (LPV): ostatné dreveniny**

Významný zákazník - so spracovateľskými kapacitami nad 3 000 m<sup>3</sup>

- s odberom z viacerých OZ
- cca 70 % ročných zdrojov

Regionálny zákazník - so spracovateľskými kapacitami do 3 000 m<sup>3</sup>

- s odberom len z jedného OZ
- cca 30 % ročných zdrojov

### **Výrezy na chemické spracovanie a vlákňinové drevo V. triedy akosti**

Strategický zákazník - so spracovateľskými kapacitami nad 25 000 m<sup>3</sup>

Regionálny zákazník - so spracovateľskými kapacitami do 25 000 m<sup>3</sup>

- s odberom len z jedného OZ

### **Energetické drevo**

Významný zákazník - s kapacitou spracovania a odberu nad 5 000 m<sup>3</sup>/ton/

- s odberom z viacerých OZ
- cca 40 % ročných zdrojov

Regionálny zákazník - s kapacitou spracovania a odberu do 5 000 m<sup>3</sup>/ton/

- s odberom len z jedného OZ
- cca 60 % ročných zdrojov



## Podmienky a kompetencie uzatvárania kúpnych zmlúv (KZ)

Podnik má záujem podporovať spracovateľov drevnej hmoty. Na úrovni GR budú mať zmluvný vzťah zástupcovia kategórií Strategickí a Významní. Regionálni zákazníci (spracovatelia) budú v kompetencii jednotlivých OZ.

Podmienky priamej zmluvnej spolupráce:

- Akceptovateľný zabezpečovací prostriedok (prioritne banková záruka, alebo trvalá finančná zábezpeka, resp. platba vopred)
- Zákazník môže mať priamy zmluvný vzťah na ten istý sortiment len z úrovne GR, alebo z úrovne OZ.

Druhy zmluvných vzťahov a ich platnosť:

- Kúpna zmluva GR (strategický, významný zákazník) s trvaním max. 24 mesiacov
- Kúpna zmluva OZ (regionálny zákazník) s trvaním 12 mesiacov (na základe súhlasu GR)
- Kúpna zmluva OZ (regionálny zákazník) s trvaním 3 mesiacov

## Cenotvorba

Cenník sortimentov surového dreva bude stanovený s platnosťou na najbližší štvrtrok. Informácia o zmene cenníkov bude zverejnená minimálne 5 pracovných dní pred začiatkom nasledujúceho štvrtroka.

## 2. Elektronické aukcie dreva (EAD)

Najtransparentnejšia forma predaja, prostredníctvom ktorej si budú môcť nakúpiť drevnú hmotu všetky skupiny zákazníkov v súlade s podmienkami EAD. Budú realizované v objeme 10 - 30% plánovaných disponibilných ročných zdrojov (s prihliadnutím na maximálnu ekonomickú výťažnosť jednotlivých sortimentov dreva) s pravidelnou periodicitou. Prostredníctvom tejto formy predaja bude umožnený aj predaj drevnej hmoty od iných subjektov ako LESY SR š.p. podľa vopred stanovených pravidiel.

## 3. Verejné dražby dreva (VDD)

Forma predaja najcennejších sortimentov surového dreva. Cieľom obchodnej stratégie a operatívneho riadenia je priblížiť sa k 2 % z celkového objemu ročného predaja drevnej hmoty.

## 4. Iné formy predaja

Drobný predaj - palivového dreva, resp. iných výrobkov z produkcie š.p. (žrde, čačina, vianočné stromčeky...) je určený najmä pre fyzické osoby nepodnikateľov, pri ktorých sa neuzatvárajú KZ, nie je potrebné vystavovať faktúry a predaj je možné realizovať cez registračné pokladnice.

Predaj dreva na pni je spôsob predaja drevnej hmoty zo stojacich stromov určených na ťažbu, alebo z objektívnych príčin spracovania následkov kalamít nevyhnutný pre š.p. a je realizovaný prostredníctvom obchodnej verejnej súťaže.



## STRATÉGIA OBCHODU PRE OSTATNÉ ČINNOSTI

Obchod v činnostiach, ktoré priamo nesúvisia s predajom drevej hmoty dlhodobo stagnuje na úrovni okolo 10 % všetkých výnosov Podniku.

Vzhľadom k tomu, že postupnou transformáciou na prírode blízke hospodárenie v lese, ale aj na základe iných zmien sa budú znižovať ťažbové možnosti štátneho podniku, je nevyhnutné zvýšiť obchodnú činnosť Podniku v nasledovných činnostiach:

- a) prírodný turizmus (účelové zariadenia a chaty)
- b) prenájom (príspevky od používateľov lesných ciest na ich udržiavanie, prenájom lesných pozemkov, zastavaných plôch a stavieb)
- c) poľovníctvo
- d) voľné poľovné revíry, zvernice a bažantnice
- e) rybárstvo, včelárstvo a vinárstvo

### Stratégia rozvoja turizmu

Štátny podnik sa okrem správy lesného majetku vo vlastníctve štátu zaoberá aj správou ubytovacích zariadení, predovšetkým turistických a poľovníckych chát a účelových zariadení (Kaštieľ Palárikovo, Hotel Lesník, Poľovnícky zámok Topoľčianky, Antonstál).

Stratégia rozvoja turizmu je nastavená tak, aby bolo možné zabezpečiť optimalizáciu procesov a zlepšenie ekonomických ukazovateľov pomocou:

- Propagácie a marketingu - efektívny systém fungovania správy a manažmentu ubytovacích zariadení si vyžaduje kvalitnú marketingovú podporu založenú na medziodborovej spolupráci
- Webovej stránky – ubytovacieho portálu -nový pripravovaný interaktívny portál bude obsahovať informácie o ubytovacích zariadeniach, altánkoch, oddychových zónach, zabezpečených ohniskách, studničkách, ťažbe, spoločných poľovačkách a iných obmedzeniach (uzavreté cesty, rekonštrukcie, atď.)
- Cielených investícií na opravy, údržby a zlepšenie stavu ubytovacích zariadení
- Ratingu ubytovacích zariadení- vytvorením stáleho ratingu ubytovacích zariadení na základe dosahovaných ekonomických ukazovateľov, využiteľnosti objektov, ako aj lokalizácie zariadení
- Rozvoja prírodného turizmu - prostredníctvom odborných exkurzií, teambuildingových aktivít a animátorských programov - (soplatnené programy).



## Stratégia rozvoja poľovníctva, rybárstva a včelárstva

Užívaním poľovných revírov v správe štátneho podniku sa bude zabezpečovať rovnováha v kmeňových stavoch poľovnej zveri, zníži sa jej početnosť a tým pádom sa vytvárajú predpoklady na prevenciu proti škodám na lesných porastoch a poľnohospodárskych kultúrach spôsobovaných poľovnou zverou.

Stratégia užívania poľovných revírov a nakladanie s poľovnými pozemkami v správe štátneho podniku bude zabezpečená:

- užívaním poľovných revírov štátnym podnikom (režijné poľovné revíry)
- prenájmom poľovných pozemkov prostredníctvom ZVPP (zhromaždenia vlastníkov poľovných pozemkov)
- prenájmom poľovných pozemkov prostredníctvom VOS (obchodná verejná súťaž)
- minimalizáciou odpredaja odstrelu.

Rybárstvo a včelárstvo je ďalším rozvíjajúcim sa okruhom možností štátneho podniku, kde okrem získania finančných prostriedkov z predaja svojich produktov ide aj o zveľaďovanie prírodného prostredia a uspokojovanie požiadaviek širokej verejnosti.