

Situace lesnických dodavatelských firem v podmínkách ČR

Ing. Venuše Komárková, Ph.D.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Obsah přednášky

1. Lesnická politika v ČR a role lesnických dodavatelských firem .
2. LDF
 - 2.1. Definice LDF.
 - 2.2. Charakteristické znaky LDF.
 - 2.3. Vývoj v letech 1992 až 2013.
3. Současné hlavní problémy lesnického a dřevařského sektoru.
 - 3.1. Vztah politiky a hospodářské politiky subjektů spravujících lesy ve vlastnictví státu
 - 3.2. Řetězec subjektů, které spadají pod odlišná ministerstva (MPO a Mze).
4. Současný stav na trhu lesnických dodavatelských firem.
 - 4.1. Požadavky a nároky na firmy z hlediska účasti na veřejných zakázkách Lesů ČR.
 - 4.2. Aktuální trendy.
5. Firma Pradědský lesní závod, a.s.
 - 5.1. Představení, historie.

5.2. Organizační struktura jako reakce na vnější podmínky.

5.3. Motivace zaměstnanců

5.4. Strategické a operativní plánování a řízení.

1. Lesnická politika v ČR a role lesnických dodavatelských firem .

Celková porostní plocha v ČR: 2 595 936 ha (rok 2011)

Z toho: státní lesy : 60%

právnícké osoby: 2,82%

z toho :

obecní a městské: 16,62%

– **LČR : 50,38 %**

církevní lesy: 0,06 %

– **VLS : 4,79 %**

družstva a spol.: 1,18 %

– lesy MŽP (NP) : 3,66 %

fyzické osoby: 19,32 %

– krajské lesy (stř.školy) : 0,15 %

– ostatní : 0,86 %

– lesy MŽP (AOPK) : 0,05 %

– pův.státní : 0,11 %

Zdroj : Zpráva o stavu lesa v ČR k 31.12.2011

Lesnická politika v ČR : hlavní iniciátor- stát v podobě zakladatele LČR,s.p. tedy Ministerstva zemědělství – nosný dokument – Zákon o lesích – č.289/1995 Sb., o lesích a o změně a doplnění některých zákonů (lesní zákon), ve znění pozdějších předpisů

Zákon o veřejných zakázkách – zákon č. 137/2006 Sb.,o veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů

2.Lesnisko dodavatelská firma

- **2.1. Definice** : Kontaktní místa mezi lesním hospodářstvím a dřevařským průmyslem jsou často obsazována specializovanými podniky. Takové ekonomické jednotky, specializované většinou na těžbu a přibližování dříví, získávají na stále větším významu. Jsou zprostředkovateli mezi lesním hospodářstvím a dřevařským průmyslem a hrají rozhodující roli při všech snahách o efektivní utváření toku zboží na délce výrobního řetězce. Stejný význam má opačný tok informací a finančních prostředků, u kterého existuje rovněž značný racionalizační potenciál. Analýza obou těchto toků je základem celkových úvah o optimalizaci logistiky v oblasti dříví a optimalizaci procesů.(F.Schmithüsen: Podnikání v lesním hospodářství a dřevařském průmyslu,2009)

2.2. Charakteristické znaky LDF

Dle právní formy – nejčastěji s.r.o., a.s., fyzické osoby – vliv na řízení

Dle velikosti – malé, střední i velké firmy (holdingové uspořádání) – značný provozně-ekonomický význam (personální vedení, provozní vybavení, organizace)

Dle místa podnikání - tuzemské, zahraniční

Dle hlavních předmětů činnosti – úzká specializace jen lesnická výroba nebo diverzifikace do dalších činností

2.3. Vývoj v letech 1992 – 2013.

- Právnícká osoba s obchodním jménem Lesy České republiky, s. p., se sídlem Hradec Králové 8, Přemyslova č. 1106, PSC 501 68, byla založena zakládací listinou Ministerstva zemědělství České republiky č. j. 6677/91-100 ze dne 11. 12. 1991 jako státní podnik podle zákona č. 111/1990 Sb., o státním podniku.
- Na základě rozhodnutí zakladatele Ministerstva zemědělství České republiky č. j. 3217/97-1000 ze dne 12. 08. 1997, byla provedena změna zakládací listiny státního podniku Lesy České republiky podle § 20 odst. 1 zákona č. 77/1997 Sb., o státním podniku, změna byla zapsána dne 22. 09. 1997 do obchodního rejstříku.
- Státní podnik Lesy České republiky (dále „LČR“) je zapsán v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Hradci Králové v oddílu A XII, vložka 540, s identifikačním číslem (IČ) 42196451; den zápisu 01. 01. 1992, DIČ CZ42196451.

- Také v lesnictví došlo po listopadu 1989 k přechodu od centrálně plánované a řízené ekonomiky na ekonomiku tržní, založenou na soukromém vlastnictví. Proběhly změny ve vlastnictví lesů, byla zrušena centrální tvorba cen a ceny se začaly odvíjet od tržní nabídky a poptávky, postupně byly odbourávány dovozní a vývozní licence na import a export surového dříví a výrobků ze dřeva (například řeziva). Vytvořil se soukromý podnikatelský sektor.
- Největší vlastnickou změnu přinesl restituční proces, kdy byla obnovena uživatelská a vlastnická práva k lesům podle zákona č. 229/1991 Sb., o úpravě vlastnických vztahů k půdě a jinému zemědělskému majetku (zákon o půdě), ve znění pozdějších předpisů.

- I po restitucích zůstalo v majetku státu cca 60 % lesů. Existovaly v zásadě tři možné koncepty jejich dalšího obhospodařování:
- Konzervativní - ponechání státních lesů i jejich obhospodařování v působnosti státu.
- Privatizace lesů v majetku státu.
- Privatizace části státního majetku a obhospodařování lesů v majetku státu privátními subjekty

- Po bouřlivé odborné diskusi zvítězila třetí varianta: privatizace části státního majetku a obhospodařování lesů v majetku státu privátními subjekty.
- Na základě Ústavního zákona bylo následně rozhodnuto, že bude privatizován pouze majetek, který slouží k obhospodařování (obsluze) základního lesního půdního fondu, nikoliv základní lesní půdní fond jako takový.

- **Vlastní průběh transformace**
- Zakládací listinou Ministerstva zemědělství České republiky byl založen dne 11. 12. 1991, pod č. j. 6677/91-100 státní podnik Lesy České republiky se sídlem v Hradci Králové, a to s účinností od 1. 1. 1992. Na zbývající část majetku byly vypracovány privatizační projekty, na jejichž základě byly Fondem národního majetku založeny akciové společnosti. Za stát vykonával vlastnická práva v těchto akciových společnostech Fond národního majetku. Následně byly lesní akciové společnosti privatizovány ve 2. vlně kuponové privatizace. Celkem vznikly 94 akciové společnosti, dále byly uskutečněny 3 veřejné dražby, 4 veřejné soutěže a 17 přímých prodejů předem určenému zájemci.

- **Roky 1992 – 1998**

- S výjimkou přímo řízených závodů (řádově 6% výměry i produkce dříví) byly smluvní vztahy na prodej dříví a nákup lesnických služeb sjednány s lesními akciovými společnostmi, vzniklými z kupónové privatizace. Zpočátku byly smluvní územní jednotky (dále „SÚJ“) identické s lesním hospodářským celkem (dále „LHC“).
- Dochází k pozvolnému zpřístupňování lesní zakázky dalším subjektům a to oddělením tzv. vedlejších územních jednotek (v rozsahu 10-20 % území), o které mohly soutěžit i lesní akciové společnosti. Základním důvodem ke zpřístupňování lesní zakázky bylo hledání tzv. tržních cen lesnických činností. Jednotlivé zakázky vztažené na LHC nebyly soutěženy a ceny služeb byly s lesnickými firmami dojednávány na základě jejich cenových kalkulací.
- V této době proto došlo k rozdělení LHC na tzv. hlavní územní jednotku a vedlejší územní jednotku. Následná soutěž, organizovaná podle obchodního zákoníku, se týkala pouze vedlejších územních jednotek a dosažené ceny byly argumentačně využívány (ne vždy však používány) při cenových jednáních s lesnickými firmami, které „držely“ hlavní územní jednotky.
- Odklon od identifikace LHC s SÚJ byl tedy vedlejším produktem výše popsaného procesu. Smluvně byly LČR zavázány prodat smluvnímu partnerovi 80-90 % dříví těžného na SÚJ. Vyrobené sortimenty dříví se na trh dostávaly téměř výhradně přes smluvní partnery, od kterých byly také nakoupeny téměř veškeré lesnické služby a práce.

- **Roky 1999 - 2003**

- V tomto období dále pokračovalo postupné otevírání trhu i pro subjekty, které nevznikly z kupónové privatizace.
- V roce 1998 LČR vstoupily 49 % podílem do firmy Hradecká lesní a dřevařská společnost, a.s. Od roku 1999 byli smluvní partneři LČR zavázáni k tzv. zpětnému odkupu, který činil 30% kulatin a 49% vláknin z projektované roční těžby. S tímto dřevem HLDS dále obchodovala. V závěru roku 2003 LČR prosadily podstatnou změnu ve stávajících smlouvách na lesní zakázku a zkrátily dvouletou výpovědní lhůtu o jeden rok.

- **Roky 2004 - 2008**
- V závěru roku 2004 se LČR pokusily o zneplatnění dosavadních smluvních vztahů, včetně smluv s HLDS o realizaci prodeje dříví ze zpětného odkupu.
- Úřad pro ochranu hospodářské soutěže (dále „ÚOHS“) vydal pro LČR stanovisko, podle kterého se na lesnické zakázky nevztahuje zákon o veřejných zakázkách (dále „ZVZ“). Státním podnikem nově vyhlášené soutěže na lesnické služby byly připraveny jako vícekriteriální a výsledky výběrového řízení se mnohdy neopíraly o finančně nejvýhodnější nabídku, ale o systém tzv. „referencí“.
- Nečitelné výsledky výběrových řízení vedly k tomu, že se některé podnikatelské subjekty postupně obrátily až k evropské komisi pro ochranu hospodářské soutěže. Výsledkem bylo nové rozhodnutí ÚOHS o povinnosti LČR postupovat podle ZVZ.
- Ze strany LČR docházelo opakovaně k tendencím rozšiřování svých - a to především obchodních - aktivit se dřevem, na úkor podnikatelské sféry.

- V průběhu roku 2006 byla podle zákona o veřejných zakázkách připravena a vyhlášena veřejná zakázka na lesnické služby pro rok 2007, která měla přinést základní stabilizaci lesnického sektoru. Vlivem politické situace a s přispěním živelné kalamity nebyly uzavřeny smlouvy s vítězi výběrového řízení a kalamita byla zpracovávána v režimu jednacích řízení bez uveřejnění.
- Situace vyvrcholila krizí v roce 2007, kdy LČR neměly uzavřeny žádné smlouvy na lesnické činnosti, které by nebyly napadeny právní cestou. Tento stav byl ukončen Memorandem, uzavřeným 27. 6. 2007 mezi Ministerstvem zemědělství a Konfederací lesnických a dřevozpracujících svazů.
- Memorandum spočívalo v kompromisním řešení použitého modelu obchodování se dřevem s tím, že na přibližně polovině SÚJ určených losem je dřevo prodáno smluvnímu partnerovi u pařezu (obchodní model „P“) a na další polovině SÚJ je dřevo obchodováno po sortimentaci na odvozním místě v režii LČR (obchodní model „OM“). Následně došlo k ekonomickému porovnání.

- **Roky 2008 – 2010**
- **a) Smlouvy na lesnické zakázky typu OM (odvozní místo) na období 2008-10** vzešly ze zadávacích řízení a jsou zadávány jako poptávka lesnických, těžebních a pěstebních prací.
- **b) Smlouvy na lesnické zakázky typu P (při pařezu, při pni) na období 2008-10** vzešly ze zadávacího řízení a jsou obdobou předchozích, navíc s tím, že smluvní partner vytěžené dříví kupuje. Nabídka na odkup dříví LČR obsahuje předpokládanou strukturu těžby v množství m³ (dřeviny, hmotnosti, kvality)
- **Pád cen dřeva v roce 2008, způsobený světovou krizí**, přitom přinesl problémy zejména firmám, které dřevo po vytěžení samy prodávaly. Státnímu podniku za dřevo totiž musely platit vyšší ceny, které nabídly v tendrech roku 2007. Některé firmy proto nebyly schopné plnit podmínky kontraktu a LČR s nimi smlouvy ukončily.
- **Nové tendry, vypsané v roce 2009, se týkaly lesnických činností pro LČR na období od listopadu roku 2009 do konce roku 2010.**
- **Rok 2011**
Jednoroční tendry, nutnost nabídnout na burze 20 % objemu dříví
Od roku 2012 – senátní systém.

3. Současné hlavní problémy lesnického a dřevařského sektoru.

3.1. Vztah politiky a hospodářské politiky subjektů spravujících lesy ve vlastnictví státu

- Změny politického zaměření státu se odehrávají v kratších (obvykle 4letých) cyklech. Principy hospodářské politiky subjektů spravujících lesy ve vlastnictví státu by měly být formulovány s ohledem na specifika lesního hospodářství, kterými jsou především dlouhověkost lesních ekosystémů a jejich závislost na přírodních podmínkách. Časté a krátkodobé změny v hospodářských konceptech mají obvykle negativní vliv na stav lesů ve vlastnictví státu.
- Hospodářská politika LČR by proto měla zaujímat konzervativní polohu, s důrazem na správu státního majetku a bez hlubších podnikatelských ambicí tohoto státního subjektu.

3.2. Řetězec

subjektů,

které spadají pod

odlišná ministerstva

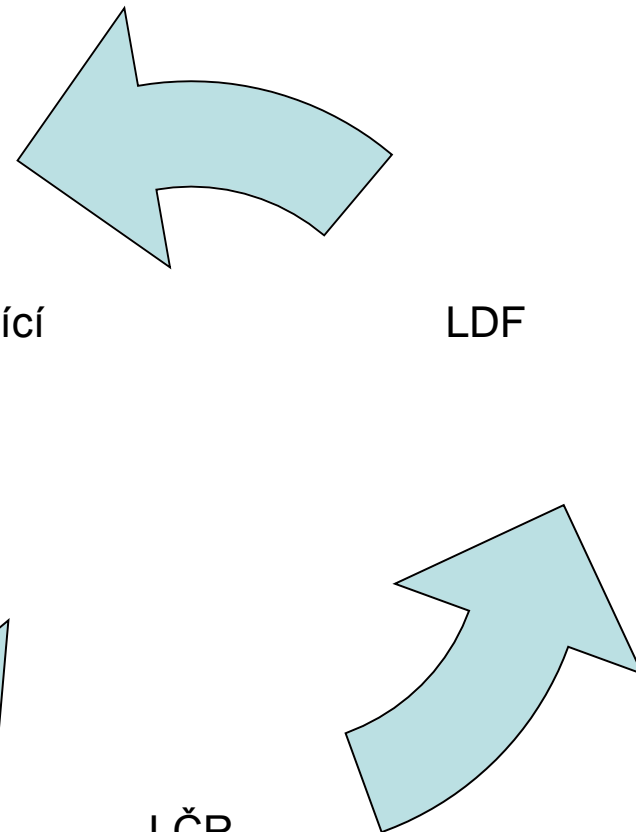
(MPO a Mze).

Stát není schopen
sjednotit postup a
politickou podporu
lesnictví a tuzemských
pilařů.

Dřevozpracující
firmy

LDF

LČR



4. Současný stav na trhu LDF

LČR spravují lesy ve vlastnictví státu, neměly by samy (kromě přímo řízených lesních závodů) podnikat a pěstební i těžební práce by měly outsourcovat. LČR jsou podle rozhodnutí ÚOHS z roku 2006 veřejným zadavatelem. Všechny soutěže se proto musejí řídit zákonem č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů. Pěstební práce, těžba a prodej dříví jsou sdruženy do komplexních zakázek, pro které jsou vyhlašovány veřejné zakázky v režimu ZVZ tak, aby se veřejné zakázky mohly účastnit soukromoprávní podnikatelské subjekty. Veřejné zakázky jsou vyhlašovány pro SÚJ, které jsou totožné s LHC, pro které jsou vypracovány LHP. Každý následující rok od roku 2011 je vyhlašována komplexní zakázka už jen pro 20 % SÚJ, tedy pro ty, u nichž byl smluvní vztah skončen uplynutím doby platnosti nebo poloviny platnosti LHP (tzv. senátní systém).

Již u jednoročních tendrů LČR v roce 2011 byla zavedena povinnost smluvních partnerů prodávat určitou část dřeva na veřejném trhu - v roce 2011 šlo o 20 % dřeva v definované skladbě sortimentů. Dřevo bylo prodáváno v malých lotech (100 kubíků) s odvozem z místa těžby.

Ve veřejných soutěžích LČR obchodují soubory těžebních prvků (stojících stromů) na předem dané časové období, zpravidla jedno čtvrtletí, vcelku za celou SÚJ, se zachováním rozmanitosti ve velikosti nabízeného objemu a s přihlédnutím na druhy nabízených dřevin dle momentální situace na trhu se surovým dřívím. Tato metoda prodeje je vhodná zejména pro mýtní obnovní těžby s předem přesně daným a definovaným těžebním prvkem bez ohledu na dřevinu, technologii těžby či lokalitu.

Tvorba cen je založena na čtvrtletní indexaci na základě referenčních cenových indexů uveřejňovaného ČSÚ (vlastníci).

Shrnutí současného stavu v roce 2013

- vyhlášení jedné veřejné zakázky dle počtu SÚJ
- doba trvání zakázky na dobu platnosti, resp. poloviny platnosti LHP příslušného ke konkrétní SÚJ (max. na 5 let) – tzv. senátní systém
- následná každoroční veřejná zakázka pouze o cca 20 % SÚJ
- komplexní zakázka - zajištění všech lesnických činností, včetně prodeje dřeva smluvnímu partnerovi v lokalitě „P“ - u pařezu,
- součástí komplexní zakázky není prodej lesních těžebních zbytků
- kritérium jediného kola – cena
- bankovní garance odvozené od 3 měsíční těžby a nabídnuté ceny dříví
- smluvní povinnost prodeje objemu 20 % vytěženého dříví přes veřejné trhy (komoditní burza, elektronické aukce) do 2013
- 2014+ : aukce na objem 25 % těžby ze SÚJ, 5 % na samovýrobu
- 2013 : pilotní projekt : aukce nastojato s příjmem na OM

Číslo a fakta hovoří za vše :

VŘ na rok a počty uchazečů:

2007 : 113

Leden 2009 : podán návrh na zahájení insolvenčního řízení
proti CE Wood a.s.

2010 : 64

2011 : 67

2012+ : 56, výpověď smluv ze strany LČR na Less Forest

2014+: 28

4.1.Požadavky a nároky na firmy z hlediska účasti na veřejných zakázkách Lesů ČR.

- Účast ve výběrovém řízení – kvalifikační kritéria : dle zákona o veřejných zakázkách (trestní a právní bezúhonnost,bezdlužnost,beztrestnost,reference v m3 a finanční objem PČ, obrat, pojištění,kvalifikace,PEFC,ISO,..).
- Bankovní garance + jistota

Specifika smlouvy LČR s dodavatelským subjektem:

Vysoké smluvní pokuty a sankce - jednostranně nevyvážená smlouva (např. v rámci TČ 14 sankcí a pokut ze strany LČR, pravomoc dodavatele na finanční satisfakci pouze ve 4 případech).

4.2. Aktuální trendy

1. Kromě výše uvedeného
2. Možnost čerpání dotací na lesnictví bez vlastnictví lesa je nemožná
3. LDF se „starými zátěžemi“ a subjekty nově vzniklé v průběhu od roku 1992, firma „regionální a celostátní“
4. Diverzifikace
5. Vysoký zisk LČR x finanční ztráty na straně LDF a pilařských provozů
6. Sociální otázka : příhraniční regiony = lesnatost
7. Církevní restituce – cca 10 % z objemu LČR

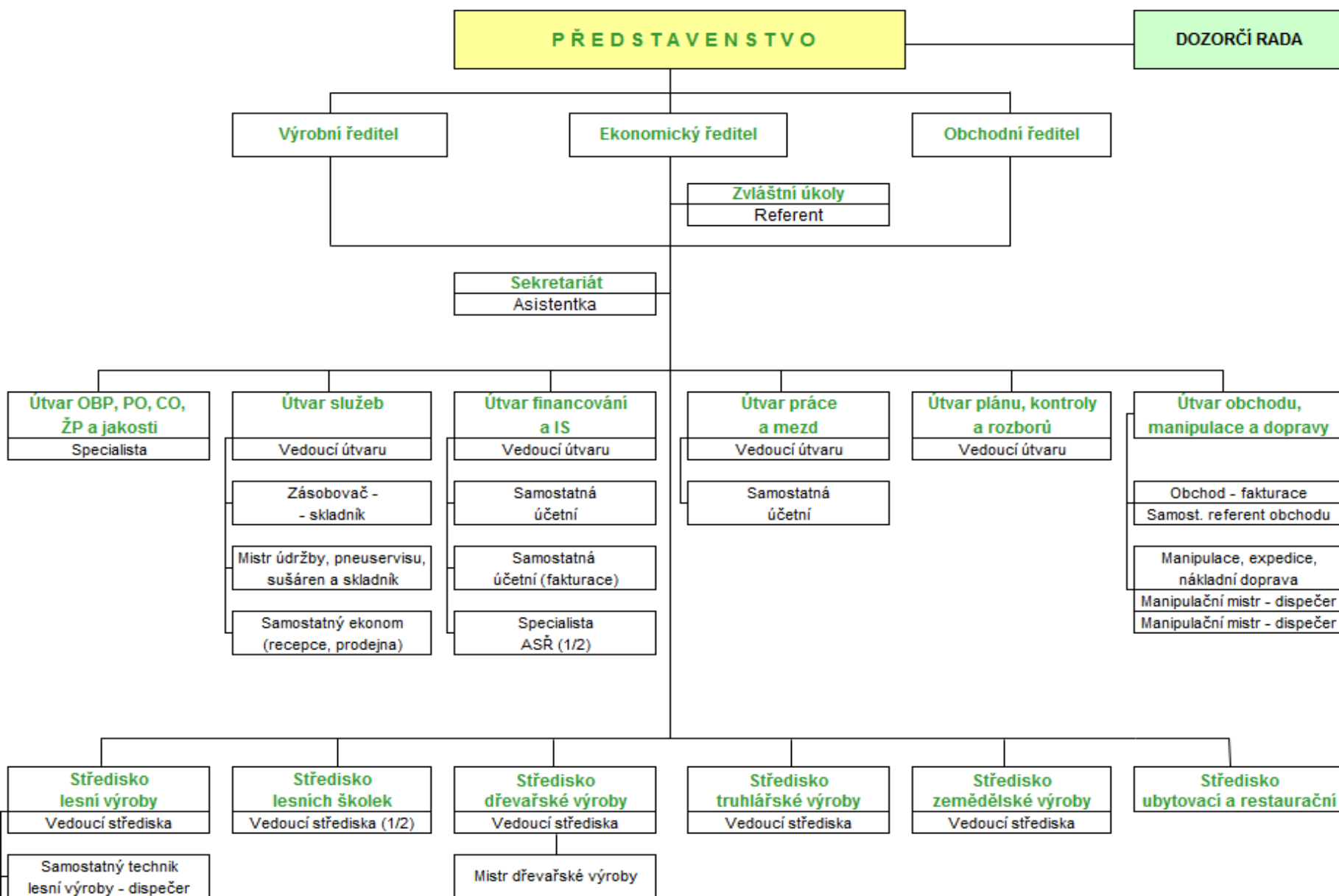
5. Firma Pradědský lesní závod, a.s.

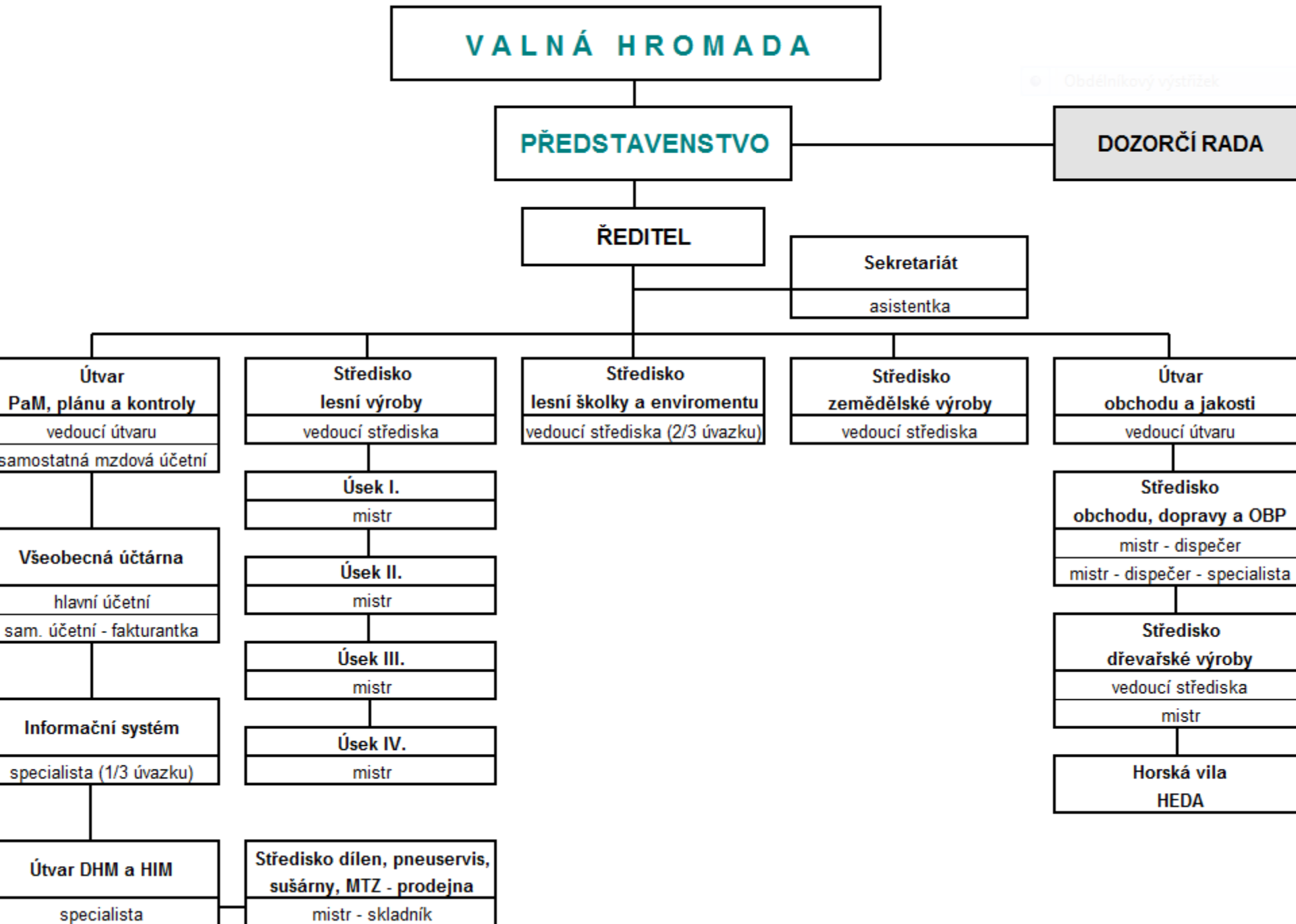
5.1. Představení, historie

- Právní forma, vznik
- Předměty činnosti
- Velikost firmy, význam pro region Vrbenska
- Diverzifikace
- Staré zátěže (včetně myšlení zaměstnanců)

5.2. Organizační struktura jako reakce na vnější podmínky.

Organizační struktura k 1. 4. 2005





VALNÁ HROMADA

PŘEDSTAVENSTVO

DOZORČÍ RADA

ŘEDITEL

Sekretariát

asistentka

Útvar

PaM, plánu a kontroly

vedoucí útvaru

samostatná mzdová účetní

Středisko

lesní výroby

vedoucí střediska

Středisko

lesní školky a enviromentu

vedoucí střediska (2/3 úvazku)

Středisko

zemědělské výroby

vedoucí střediska

Útvar

obchodu a jakosti

vedoucí útvaru

Všeobecná účtárna

hlavní účetní

sam. účetní - fakturantka

Úsek I.

mistr

Úsek II.

mistr

Úsek III.

mistr

Úsek IV.

mistr

Středisko

obchodu, dopravy a OBP

mistr - dispečer

mistr - dispečer - specialista

Středisko

dřevařské výroby

vedoucí střediska

mistr

Horská vila

HEDA

Útvar DHM a HIM

specialista

Středisko dílen, pneuservis,

sušárny, MTZ - prodejna

mistr - skladník

5.3. Motivace zaměstnanců

5.3.1. Vyšší a střední management

5.3.2. Nižší management

5.3.3. Dělnické profese

5.4. Strategické a operativní plánování a řízení.

Řízení – typy, kvalitní zaměstnanec je jako „sůl nad zlato“, kaučování, zpětná vazba, systematicčnost, „vizionáři x dělníci“

pravidlo **KKAR**

(řídící pracovník je jako ledovec)

Komunikace

Kontrola

Analýza

Reakce

- Plánování – strategie x operativa, výroba a finance, specifika LDF: závislost LČR a odběratelé (pozitiva, negativa)

**Děkuji za pozornost a přeji vám hezký
zbytek dne.**

Venuše Komárková

Brno, 5. prosince 2013