



Young BSF

GOZD in LES – SLOVENSKO NARODNO BOGASTVO ZA PONOVI ZAGON LESNE INDUSTRIJE
Državni svet Republike Slovenije, 20. marec 2015
Žan DAPČEVIČ, zan.dapcevic@gmail.com



University of St.Gallen



CEIBS



CBS



COPENHAGEN
BUSINESS SCHOOL
HANDELSHØJSKOLEN



ISB



AmCham
Slovenia



東京大学
THE UNIVERSITY OF TOKYO



A School with a View

Ocenjevalna komisija

Dr Maria Anselmi, Bisnode
Gergely Bacso, McKinsey & Co.
Nada Drobne Popovič, SDH

Jošt Jakša, MKGP
Japlec Jakopin, Klub slovenskih
podjetnikov
Dr Peter Kraljič, McKinsey & Co.

Damjan Oražem, Zavod za gozdove
Tanja Rupnik, RIKO

McKinsey&Company



www.bledstrategicforum.org/youngBSF

Slovenian Forests - Biological Hedge

2014 Young Bled Strategic Forum
Case Competition



1 POLOŽAJ

- Nerealiziran posek v slovenskih gozdovih
- Izpostavljenost volatilnosti na trgu cen hlodovine
- Nizka stopnja zaupanja med deležniki

2 ZAPLET

- Sklad kmetijskih zemljišč in gozdov RS ne dosega donosov značilnih za države EU
- Lastništvo zasebnih gozdov je izjemno razdrobljeno
- Struktura koncesij je neučinkovita (nizka transparentnost in visok riziko korupcije)

3 REŠITVE

-  Uveljavitev povratne koncesije za zasebne gozdove
-  Najem pogodbenikov za posek gozda
-  Ver. in hor. integracija SKZG in ustanovitev sklada

4 UČINEK

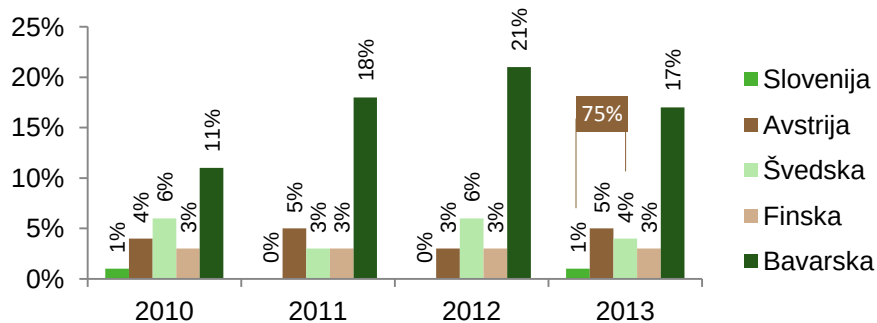
 NSV: 21 mio € / leto
Izboljšanje
konkurenčnosti RS

 ROA: 3.4%
NSV: 26.8 M € / leto
Stabilnost trga

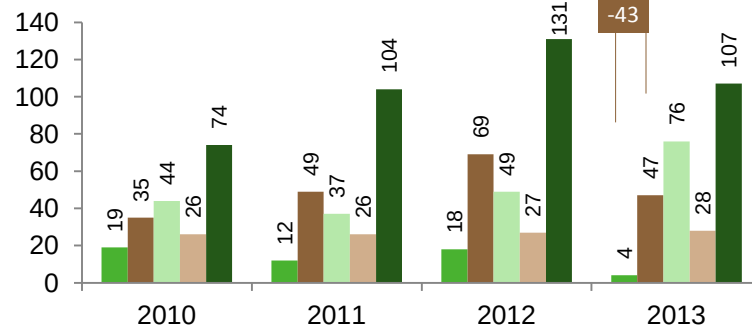
 2019
J. EBIT: 73 M €
Z. EBIT: 1.230 €



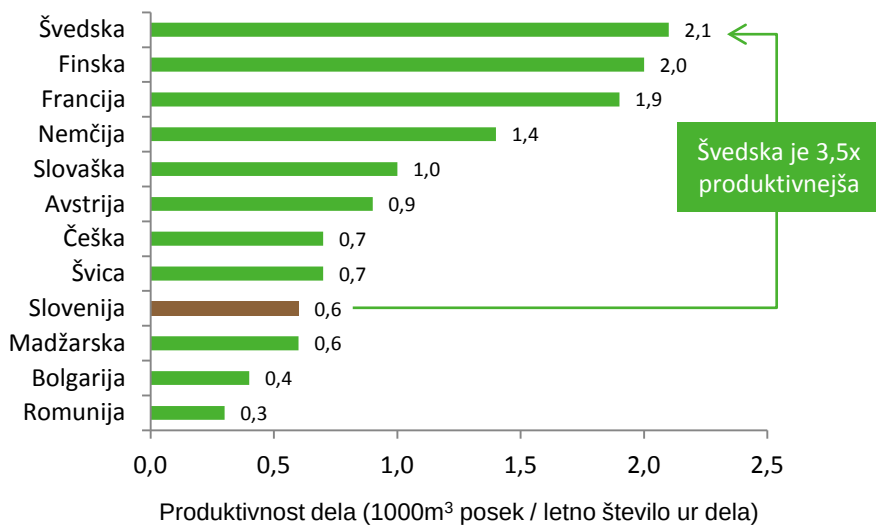
SKZG dosega 75% slabši ROA od EU – 4,1 € / ha



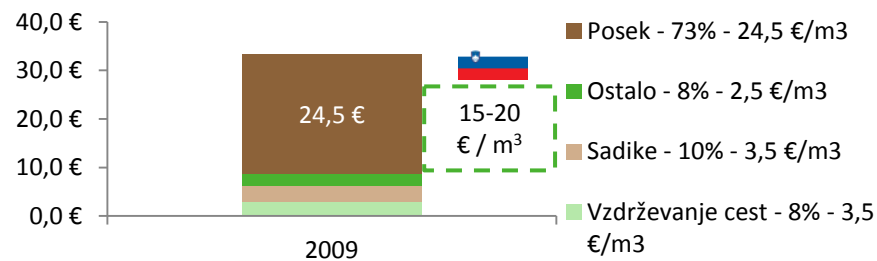
EBIT / ha v € bistveno slabši od vrstnikov



Razlog 1: Nizka produktivnost dela v gozdu v Sloveniji



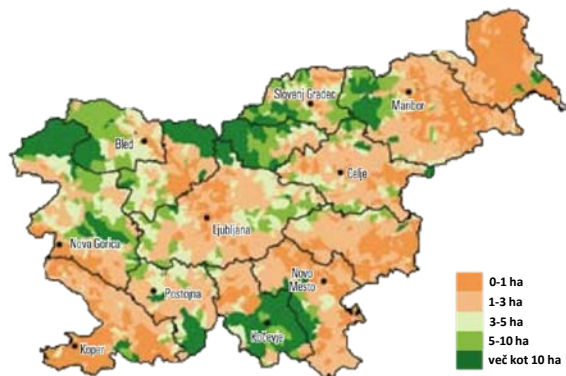
Razlog 2: Visoki priznani stroški dela – posek lesa



Young BSF

ZAPLET

LASTNIŠKA STRUKTURA ZASEBNI GOZD



- 320,000 lastnikov zasebnih gozdov
- Povprečna velikost gozda: 2,6 ha

- Visoki fiksni stroški poseka
- Pomanjkanje znanja in ekonomije obsega
- 30% letnega poseka ni izvedeno

„Gozd predstavlja zgodovino, kot tudi spomine na moje prednike“

„Gozd predstavlja premoženje naše družine“

ZAPLET

KONCESIJE DRŽAVNI GOZD

1. Zadržki nad rizikom korupcije

- Koncentracija in prikrivanje lastništva med koncesionarji,
- Privatizacija subjektov, ki jim je bila podeljena koncesija.

2. Pomanjkljivi pogoji koncesijske pogodbe

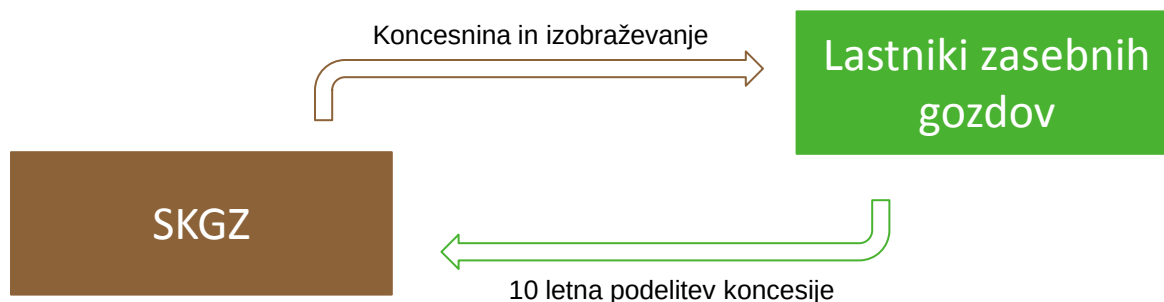
- Koncesijska dajatev ne sme biti nižja 1.5% vrednosti hlodovine.

3. Nelojalna konkurenca

- Prodaja hlodovine na trgu pod ceno.



Young BSF



Zakaj?

- Zadrage v zgodovini niso delovale:
 - Pomanjkanje zaupanja
 - Prehod iz planske v tržno ekonomijo
 - Vodenje in prodaja

Povratne koncesije

- Zgrajene na zaupanju
 - Državna garancija
- Več kot 60% lastnikov bi opravljalo posek, če bi bil donos dovolj visok
- Lastniki, ki ne opravljajo poseka bi generirali dodatni vir zaslužka

Poslovni načrt

- V 5 letih 19 tisoč lastnikov
- Dodatnih 55 tisoč ha v upravljanju
- Zaposlitev 50 oseb
- Deljenje dobička
- SKGZ zaračuna posek in 10%



UČINEK V 5 LETIH

NSV za SKZG:
730 tisoč €



Aku. EBIT Z.L.:
5,307 € / 2,6 ha



85% realiziran
posek



Young BSF

REŠITVE

Najem pogodbenikov za opravljanje poseka



Sistemska struktura

Visoka transparentnost in povečana učinkovitost

Stopnja nadzora

Upravičenost do celotnega dobička

Kapitalska obveza in tveganje

Nizka stopnja kapitalske obveze in tveganja

Lastništvo hlodovine

SKZG ohrani lastniško pravico do hlodovine

Izvedljivost



Digitalizacija gozdov

- Elektronsko upravljanje z gozdovi
- Vzpostaviti sistem sledenja od gozda do žage

Implementacija digitalizacije

- 6 mesečna pilotna faza, izobraževanje, nakup
- optimizacija planiranja

Predvideno povečanje EBITDA: 8%

2

**UČINEK
V 5 LETIH**

**Povečanje
učinkovitosti
8%**

**Povečanje
EBITDA
8% + 26.8 M € /
leto**

Svetovanje Österichische Bundesforste

- ÖBf ima razvito svetovalno službo
- Izkušnje iz Gruzije, Ukranije, Armenije, Indije, Laosa in Indonezije



Izobraževanje zaposlenih in izgradnja okvirja za zunanje izvajalce

- Implementacija dobre prakse iz Avstrije



Predvideno povečanje učinkovitosti: 8%

1

Najem pogodbenikov za posek gozda

- Implementacija dobre prakse iz Finske – državno podjetje Meashallitus

Stroški poseka

- Zmanjšanje stroškov poseka za 40.8% do leta 2019

Predvideno povečanje EBITDA: 26.8 M € / leto

3

**Stabilnost
trga**



Young BSF



OHRANITEV
KONCESIJ



PREVZEM
KONCESIONARJEV

Implementacija modela koncesij iz Kanade in Finske

- Kratkoročne - letne koncesije
- Standardizacija izračuna večje koncesnine
- Razporeditev koncesij na podlagi dražbe
- Uvedba nadzora nad koncesionarji
- Zmanjšanje stroškov poseka za 20%

Vertikalna integracija SKZG in ustanovitev sklada

- Delovanje po vzoru pokojninskega sklada
- Konsolidacija upravljanja na en subjekt in proces odločanja:
 - Letni načrt poseka
 - Kdaj in komu prodati
 - Po kakšni ceni prodati

UČINEK
V 5 LETIH

NSV: 20 M € /
leto

Investicija v
SLOVINICON
VALLY

2019
EBIT 73 M €

Investicije
tveganega
kapitala

Javna ponudba
delnic na
EuroNext

SLOVINICON VALLEY

- Tehnološki park za start-up podjetja s področja lesne industrije
- Ustanovitev po vzoru Tehnološkega parka Zurich
 - 100 novih podjetij in 1800 delovnih mest
- Podpora majhnim in srednjim podjetjem pri racionalni rabi opreme za obdelavo lesa – „Asset sharing“
- Povečanje konkurenčnosti lesne panoge v RS

TVEGANJA

1. Pomanjkanje domačih strokovnjakov za upravljanje z gozdovi
2. Neodzivnost zasebnih lastnikov
3. Pravni spor s koncesionarji



Young BSF



Young BSF

www.bledstrategicforum.org/youngBSF