



Vysoká škola
podnikání a práva



PANEURÓPSKA
VYSOKÁ ŠKOLA



WYŻSZA SZKOŁA
INFORMATYKI I ZARZĄDZANIA
z siedzibą w Rzeszowie



Erasmus+



Financováno
Evropskou unií

Výučbová případová štúdia: Podnikanie a inovácie v drevárstve

Vladimír Vavrečka

Vysoká škola podnikání a práva, a. s., Praha, Česká republika

Apríl 2022

Abstrakt: Případová štúdia sa zaoberá spoločnosťou LESS & TIMBER, ktorá je významným subjektom na českom, ale aj európskom drevospracujúcom trhu. V súčasnej dobe je spoločnosť najmodernejším závozom na spracovanie presileného dreva nielen v SR, ale aj v celej Európe. Uvádza trhové, legislatívne, medzinárodné, ale vývojové špecifiká podnikania v oblasti drevárstva. Hlavným zdrojom informácií pre tvorbu výučbovej prípadovej štúdie bol rozhovor s riaditeľom spoločnosti a výskumná prípadová štúdia tejto spoločnosti. Prípadová štúdia sa člení do štyroch základných častí, ktorými sú predstavenie firmy, prístup k príležitostiam, zavedenie nových a inovatívnych produktov a pôsobenie na medzinárodných trhoch a dopad covidu-19. Tieto časti predstavujú aj hlavné odborné zameranie prípadovej štúdie. Každá časť je zakončená otázkami na vypracovanie a diskusiu.

Kľúčové slová: drevospracujúci priemysel, presilené drevo, piliarske produkty, lepený

Predstavenie firmy

LESS & TIMBER, a. s. je spoločnosť, ktorej hlavná činnosť spadá do drevospracujúceho priemyslu. Spoločnosť bola síce založená až 28. júla 2010, je však moderným nástupcom piatich menších píl s dlhou históriou. Dnes je spoločnosť najmodernejším piliarskym spracovateľským závozom nielen v Českej republike, ale aj v celej Európe. Spoločnosť LESS & TIMBER prevádzkuje dva piliarske závody (v Čáslave a v Dlouhéj Vsi pri Sušici) a jeden závod na výrobu lepených hranolov a nábytkárskych polotovarov. Hlavnými výrobkami spoločnosti sú piliarske výrobky – lamely a stolárske rezivo s príslušnými vedľajšími produktmi (piliny, triesky, kôra) a lepené hranoly s príslušnými vedľajšími produktmi (drevené pelety s stavebné rezivo). Spoločnosť je tiež vlastníkom 100 percentného vlastnickeho podielu v spoločnosti LESS & ENERGY, s. r. o., ktorá spravuje jednu z najmodernejších elektrární v Európe s kogeneračnou jednotkou v Čáslave, vyrábajúcou elektrinu a teplo z tuhej drevnej biomasy, a spoločníkom s 50 % majetkovým podielom v dcérskej spoločnosti LESS & BIOMAC PELLETS, s. r. o. Úspech spoločnosti LESS & TIMBER, a. s., je založený na moderných technológiách, do ktorých spoločnosť investovala, na certifikovanom systéme riadenia kvality (QMS) s radom certifikátov kvality medzinárodného významu, na energetickej nezávislosti, historickej kontinuite a na ideálnej polohe v centre Českej republiky s výbornou dostupnosťou pre zabezpečenie vstupov

Výučbová prípadová štúdia bola vypracovaná v rámci projektu Výskumné a výukové prípadové štúdie ako nástroj transferu aktuálnych poznatkov z podnikateľskej praxe do akademickej sféry (2020-1-CZ01-KA203-078348).

Projekt bol podporený programom ERASMUS+ (KA203 – Strategické partnerstvá v oblasti vysokoškolského vzdelávania). Výučbová prípadová štúdia je jednou zo štyroch výučbových prípadových štúdií. Na základe analýzy jednotlivých výukových prípadových štúdií je vypracovaná metodika tvorby a využitia výučbových prípadových štúdií pri transfere poznatkov z podnikateľskej praxe do akademickej sféry. Teoretický a metodologický rámec tvorby prípadových štúdií je uvedený vo viacpočetnej prípadovej štúdií, ktorá bola spracovaná na základe tvorby a skúseností s tvorbou výskumných prípadových štúdií.

(drevných zdrojov) aj pre distribúciu hotových výrobkov.

Cesta k tomuto dnešnému postaveniu nebola jednoduchá. V rokoch 2007-2010 sa uskutočnila najväčšia investícia v histórii spoločnosti v celkovej výške 1,65 miliardy Kč. Šesť mesiacov po začatí výstavby bola pila úspešne uvedená do prevádzky v júni 2009 a od začiatku výroby spracováva denne až 1 000 metrov kubických dreva. Súčasťou investície bola aj výstavba jednej z najmodernejších kogeneračných jednotiek na spaľovanie drevnej biomasy v Európe, ktorú prevádzkuje dcérska spoločnosť LESS & ENERGY s.r.o. Hoci táto investícia bola začiatkom moderného rozvoja drevospracujúceho komplexu so sídlom v Časlave, miera zadlženia prispela aj k finančným problémom spoločnosti. Rok 2015 bol prelomový nielen pre pilu v Časlave, ale aj pre ďalšie závody LESS & TIMBER (vtedy LESS) v Dlouhéj Vsi pri Sušici a Klášterci nad Orlicí, v ktorých sa LESS & TIMBER v súvislosti s ekonomickou reštrukturalizáciou stala súčasťou private equity fondu JET Investment. Počas svojho pôsobenia sa Jet Investment zameriaval na stabilizáciu, revitalizáciu a posilnenie postavenia drevospracujúceho podniku na trhu, a tak sa za necelé štyri roky časlavská spoločnosť nielenže zbavila nepotrebných aktív, ale uskutočnila sa aj ďalšia investícia, a to do novej haly priamo v časlavskom areáli. Kľúčové piliarske prevádzky a výroba lepených hranolov sa tak sústredili na jednom mieste. Rok 2018 znamenal pre spoločnosť ďalšiu zmenu vlastníka. Do svojho portfólia ho kúpil strategický investor s dlhodobou víziou - Prosperita Holding, a. s. (Silvarium.cz, 2018)

Ako už bolo uvedené, spoločnosť má dva piliarske závody a jeden závod na výrobu lepeného hranola a nábytkárskych polotovarov. V časlavskom závode s ročnou kapacitou 310 000 m³ guľatiny sa spracováva presilená guľatina (smrek 80 %, borovica 15 %, smrekovec 5 %), na ktorú je táto pila špecialistom. Hlavnými produktmi sú tu stolárske rezivo a radiálne rezivo na výrobu lepených okenných a dverných hranolov.

Závod v Dlhej Vsi pri Sušici je druhou piliarskou prevádzkou spoločnosti a jeho ročná kapacita porezu je približne 40 000 m³. Spracovávajú sa tu výrezy dĺžky 3, 4 a 5 metrov, a to najmä smrek (cca 85%) a borovice (cca 10%). Zvyšok tvorí smrekovec, dub a malým podielom sú tu zastúpené aj ostatné listnaté dreviny.

V časlavskom areáli sa vedľa piliarskeho nachádza aj závod lepeného hranola. Závod lepeného hranola v Časlavi dosahuje ročnú kapacitu až 20 tisíc kubíkov, a jedná sa tak o objemovo najväčšiu výrobu stolárskych polotovarov určených na výrobu drevených okien a dverí v ČR a jednu z najväčších v Európe. Závod svojou produkciou nadväzuje na piliarske prevádzky LESS & TIMBER a zároveň je ich významným odberateľom radiálneho a polo radiálneho reziva (lamiel). Spracováva ako smrekové, borovicové, tak aj smrekovcové rezivo.

Dôležitým predpokladom produkcie celej spoločnosti je dostatočný zdroj kvalitnej guľatiny. Spoločnosť LESS & TIMBER patrí niekoľko posledných rokov k najvýznamnejším spracovateľom kvalitnej a presilenej ihličnatej guľatiny v Európe. Najväčšie zastúpenie má v poreze smrek a to cca 70%, borovice a smrekovec dosahujú cca 20 a 10%. Zámerom spoločnosti je podiel týchto drevín ďalej navyšovať. Pila v Dlhej Vsi spracováva aj guľatinu dubovú. Vzhľadom na zameranie spoločnosti na kvalitu sa pri nákupe guľatiny kladie veľký dôraz na komunikáciu s dodávateľmi. Aj vďaka budovaniu dobrých vzťahov s dodávateľmi má spoločnosť LESS & TIMBER pravidelné dodávky kvalitného dreva, ktoré sú založené na prepracovanom systéme nákupu dreva. Pre pilu v Časlave spoločnosť nakupuje smrekové, borovicové, jedľové a smrekovcové výrezy a pre pilu v Dlhej Vsi nakupuje smrekové, borovicové, jedľové, smrekovcové a dubové výrezy.

Podľa verejne prístupného registra zmlúv Českej republiky medzi najvýznamnejších dodávateľov dreva pre podnik patria Správa Krkonošského národného parku, Lesy Českej republiky, š.p., Vlašimské městské lesy s.r.o., Správa Národného parku Šumava, Městské lesy Liberec, s.r.o., Lesy města Písku s.r.o., Lesní úřad Děčín p.o., Městské lesy Prachatice, s.r.o., Městské lesy Vimperk s.r.o. (Ministerstvo vnútra ČR, 2021)

Práve dôraz na kvalitu v celom procese nákupu, spracovania a výroby finálnych produktov je popri modernom technologickom vybavení dôležitým predpokladom úspechu na trhoch.

Z ekologického hľadiska je dnes spoločnosť LESS & TIMBER príkladným spracovateľom drevnej hmoty. Počas výrobného procesu spoločnosť maximálne využíva všetok vzniknutý odpad a vzniknutú drevnú biomasu používa na výrobu elektrickej energie a tepla pre vlastné sušiarne. Okrem existujúcich technologických synergií v rámci závodu má táto elektrárňa veľký potenciál, najmä do budúcnosti. Vzhľadom na značnú variabilitu pri premene energie na elektrinu alebo teplo možno optimálnym riadením v rôznych režimoch výrazne zlepšiť ekonomické výsledky, a to nielen samotného zariadenia, ale aj preto, že spoločnosť LESS & ENERGY, s.r.o. je 100 % vlastníkom spoločnosti LESS & TIMBER, a. s. Tento prínos sa prejavuje a bude prejavovať v hospodárení celej spoločnosti, ktorá patrí do skupiny PROSPERITA Holding, a. s. Pre budúci rozvoj spoločnosti je tiež dôležité, že ani prípadné rozšírenie čáslavského komplexu o nové sušiarne či výrobné haly by pre kapacitu LESS & ENERGY nepredstavovalo problém, keďže má stále rezervy vo výrobe. (LESS & TIMBER, a. s.)

V roku 2017 začala spoločnosť LESS & ENERGY s výstavbou teplárne v areáli spoločnosti LESS & TIMBER, a. s. v Dlouhéj Vsi pri Sušiciach, ktorá dokáže využívať odpadovú drevnú biomasu na výrobu obnoviteľného tepla na sušenie dreva. Je to tiež moderné vykurovacie zariadenie s výkonom 800 kW s automatickým čistením, automatickým odstraňovaním popola, centrálnym monitorovaním, riadením a reguláciou, kontinuálnym a automatickým podávaním a dávkovaním paliva. Čistota spalín spĺňa normy z roku 2018, t. j. emisný limit 100/mg/Nm³. (LESS & TIMBER, a. s.)

Otázky

- Aké sú výhody a nevýhody drevospracujúceho trhu z pohľadu trhu a prístupu k zákazníkom?
- Ako je možné popísať charakterizovať dodávateľské vzťahy spoločnosti? Aké hlavné faktory tento vzťah ovplyvňujú?
- Môže miera zadlženia ohroziť aj veľmi úspešnú firmu a prečo?
- Aké ekonomické, marketingové či sociálne výhody je možné identifikovať v ekologickom prístupe spoločnosti vo využití výrobného odpadu?

Prístup k príležitostiam

Spoločnosť LESS & TIMBER, a. s., vo svojom prístupe k príležitostiam vychádza z dlhoročnej "drevárskej" tradície, na základe ktorej vybudovala moderný, technicky a technologicky zásadne inovatívny podnik, ktorý v rokoch 2007 - 2010 získal zásadné investície a následne v rokoch 2015 - 2018 prešiel ekonomickou reštrukturalizáciou, pričom v roku 2018 získala strategického vlastníka (Prosperita Holding, a. s.), s ktorým naďalej aktívne spolupracuje na rozvojových aktivitách. Podľa pravidiel

prijatých od EÚ spoločnosť spĺňa charakteristiky strednej spoločnosti, pokiaľ ide o počet zamestnancov (< 250 zamestnancov) aj ročný obrat (< 50 miliónov EUR).

Spoločnosť, najmä vzhľadom na požiadavky zákazníkov, uplatňuje certifikovaný systém riadenia kvality (QMS), ktorý je každoročne overovaný prostredníctvom externých kontrolných auditov. Spoločnosť LESS & TIMBER je tiež držiteľom certifikátu o zhode spotrebiteľského reťazca lesných produktov C-o-C (PEFC) a je oprávnená používať na svojich výrobkoch označenie zhody s predpismi EÚ (CE). Od roku 2014 má tiež novo zavedený certifikát pre lamelové a cinkované hranoly na výrobu drevených okien od nemeckého skúšobného laboratória ift Rosenheim. Spoločnosť LESS & TIMBER uplatňuje a spĺňa požiadavky spotrebiteľského reťazca lesných výrobkov v súlade so smernicou CFCs 2002:2013. (LESS & TIMBER, a. s.)

Dlhoročné skúsenosti manažérskoho tímu a ich dobrá spolupráca tiež vytvárajú podmienky pre zdravé spojenie intuície a racionality v riadení spoločnosti a jej dcérskych spoločností (LESS & ENERGY a LESS & Biomac Pellets).

Základom identifikácie a vnímania príležitostí, ktoré vznikajú vo vonkajšom prostredí spoločnosti, je predovšetkým kvalitný tím zamestnancov, ktorí využívajú systémové prvky (informačný systém spoločnosti, komunikácia s partnermi a klientmi) a nebránia sa zmenám. Tak je to aj v prípade spoločnosti LESS & TIMBER.

Forma vlastníctva a samotný vlastník zvyčajne tiež zohrávajú dôležitú úlohu. Dnes je to spoločnosť Prosperita holding, a. s., ktorá vystupuje ako strategický investor, schopný vytvoriť potrebné vhodné podmienky pre činnosť manažmentu, ktorý je hlavným nositeľom obchodného vedenia spoločnosti LESS & TIMBER v súlade s požiadavkami vlastníka. Práve erudovanosť a dlhoročné skúsenosti manažmentu spoločnosti vytvárajú dobré predpoklady pre ďalší rozvoj podnikania.

Otázky:

- Ako hodnotíte aktivity spoločnosti v oblasti garancie kvality a spoľahlivosti?
- Aké ďalšie aktivity by ste spoločnosti odporučili?
- Je podľa vášho názoru hľadanie a formulácia príležitostí výhradne v rukách manažmentu spoločnosti? Kto ďalší prípadne participuje?
- V ktorých postupoch (prístupoch) spoločnosti vidíte prvky kauzálneho prístupu a v ktorých naopak prvky eventuálneho prístupu?

Zavedenie nových a inovatívnych produktov

Tradičné odvetvie, výroba a charakter trhu, na ktorom spoločnosť pôsobí - trh B2B, veľkosť a sila spoločnosti - to všetko sú dôležité časti rámca inovačného potenciálu. Poslednou významnou inováciou výrobkov bolo okrem pílenia aj zavedenie výroby lepených hranolov. Začiatkom roka 2017 bola spustená skúšobná prevádzka novej haly, ktorá nadväzuje na piliarsky výrobný program a je významným odberateľom radiálneho a poloradiálneho reziva (lamiel). (Výročné správy spoločnosti LESS & TIMBER, a. s. za roky 2015 - 2021, nedatované)

Od svojej reštrukturalizácie v roku 2015 sa spoločnosť vyznačuje neustálymi investíciami do procesov a modernizácie technológií, ktoré ju posúvajú vpred. Tieto inovácie vytvorili a vytvárajú podmienky na zvýšenie efektívnosti celej spoločnosti a na lepšie uspokojovanie potrieb klientov.

Spoločnosť LESS & TIMBER, a. s. uplatňuje a splňa požiadavky spotrebiteľského reťazca lesných výrobkov v súlade so smernicou CFCS 2002:2013. Činnosti manažérstva kvality zaručujú prostredie pre riadený technologický rast spoločnosti a všeobecné uplatňovanie BAT (Best Available Techniques) v technologickej oblasti. Spoločnosť LESS & TIMBER má vlastnú kamiónovú dopravu, ktorá je hlavnou činnosťou pri preprave guľatiny v strednej Európe. V rámci trhu spoločnosť ponúka kamiónovú dopravu s plachtovými návesmi, prepravu sypkých materiálov s návesmi s posuvnou podlahou a špedíciu.

V súčasnosti spoločnosť investovala do digitalizácie ako nástroja na riadenie a organizáciu činností spoločnosti, k čomu ju viedli skúsenosti z prvých lockdownov súvisiacich s pandémiou vírusu COVID-19. Spoločnosť tiež práve zavádza motivačný systém na podporu inovácií zamestnancov a vytváranie pozitívnych "príbehov", ktoré sa dajú využiť nielen pri výrobných a predajných činnostiach, ale aj v marketingovej komunikácii.

LESS & TIMBER je typickým predstaviteľom spoločnosti pôsobiacej na trhu B2B. To znamená spoločnosť, ktorá nepredáva svoje výrobky konečnému spotrebiteľovi. Spoločnosť má dve hlavné cieľové skupiny zákazníkov:

- spracovatelia polotovarov (rezivo, drevo), t. j. najmä výrobcovia okien,
- obchodníci - veľkoobchodníci/maloobchodníci, distribútori, ktorí ďalej predávajú piliarske výrobky (najmä strešné laty, hranoly atď.) menším zákazníkom.

Spoločnosť nevykonáva drobný predaj konečnému spotrebiteľovi, pretože aj vzhľadom na predchádzajúce skúsenosti nebol pre spoločnosť efektívny.

Hlavnými nástrojmi komunikácie medzi spoločnosťou a jej klientmi sú osobné kontakty a rokovania, ktoré vedú predajcovia z oddelenia patriaceho do odboru obchodného riaditeľa v obchodnom oddelení - t. j. osobný predaj, osobný kontakt s klientmi.

Spoločnostiam B2B sa roku 2020 príliš nedarilo. Pokles trhu sa prejavil aj v nižších rozpočtoch na marketing. Tie však neklesli len v dôsledku samotných úspor, ale aj v dôsledku prechodu od drahých off-line aktivít k lacnejšiemu online marketingu. Nástroje, ktoré boli predtým typické skôr pre spotrebiteľské trhy, sa teraz dostávajú do online mixu v oblasti B2B.

Z hľadiska obchodného sektora si spoločnosť udržiava firemný imidž, ktorý je tvorený najmä dôrazom na kvalitu výroby a spoľahlivosť dodávok. Zachováva si svoju firemnú identitu, ktorá je jej vizuálnym identifikačným prostriedkom. Podľa typu sa zaraďuje medzi spoločnosti s tzv. monolitickou identitou, pretože celá spoločnosť sa prezentuje jednotným spôsobom, a to tak vizuálne, ako aj z hľadiska komunikácie a správania. Spoločnosť LESS & TIMBER je známa jedinou kategóriou výrobkov, a to spracovanými výrobkami z dreva.

Štruktúra online marketingových aktivít sa rýchlo mení, čo platí aj pre trhy B2B. Zatiaľ čo pred niekoľkými rokmi dominovali statické webové prezentácie alebo e-mailový marketing, v súčasnosti sú trendom sociálne médiá alebo firemné videá.

Štruktúra off-line marketingových aktivít B2B je v porovnaní s online marketingom relatívne stabilná. Osobné stretnutia v podobe osobného predaja, podujatí, veľtrhov a výstav sú už dlho v popredí a svoje miesto si udržiava aj public relations. Dve najvýznamnejšie zmeny v B2B marketingu v roku 2021 sa týkali dvoch najdrahších aktivít - ATL reklamy (nadlinková komunikácia pomocou médií) a aktívnej účasti na veľtrhoch a výstavách. V roku 2021 zrušilo tieto činnosti približne 14 %, resp. 9 % podnikov pôsobiach na trhoch B2B.

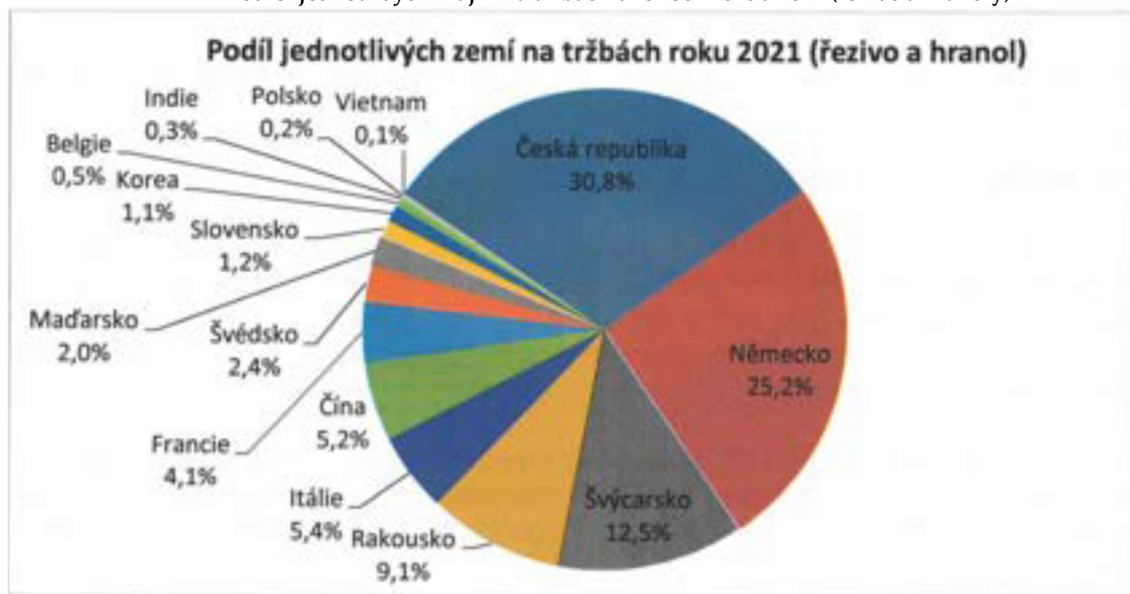
Otázky:

- Aké sú obmedzenia a možnosti inovácií tradičných odborov podnikania, medzi ktoré drevospracujúci priemysel môžeme zahrnúť?
- Ako hodnotíte inovačné procesy v spoločnosti na príkladoch uvedených v texte štúdie?
- Považujete využitie moderných marketingových nástrojov ako významný na B2B trhoch? Prečo?
- Aké prekážky môžu byť dôvodom neefektívneho zapojenie spoločnosti do B2C trhov?
- V ktorých postupoch spoločnosti vidíte prvky kauzálneho prístupu a v ktorých naopak prvky efektuálneho prístupu?

Pôsobenie na medzinárodných tržích a vplyv covidu-19

Stupeň globalizácie vo svete dosiahol v posledných rokoch vrchol, čo sa prejavilo a odráža v drevárskom priemysle a na jeho trhoch. Prevažná väčšina významných drevospracujúcich podnikov v Českej republike patrí do nadnárodných reťazcov, a preto sa správanie podnikov na trhoch v Českej republike a v zahraničí, najmä v Európe a EÚ, ktoré sú strategickými cieľovými trhmi pre LESS & TIMBER (pozri obrázok 1), najmä v prípade lepeného lamelového dreva, nijako výrazne nelíši.

Obr. 1 Podiel jednotlivých krajín na tržbách v rokoch 2020 a 2021 (rezivo a hranoly)



Zdroj: (Výroční zprávy LESS & TIMBER, a. s. za léta 2015 - 2021, nedatováno)

LESS & TIMBER má svojich stálych odberateľov ako v tuzemsku, tak v zahraničí. (obr.1)

V roku 2021 sa spoločnosť prepracovala k dodávkam na indický trh. Indický zákazník našiel spoločnosť prostredníctvom internetu a webovej stránky LESS & TIMBER.

V súlade so svojimi hodnotami dbá na budovanie dlhodobu stabilných obchodných vzťahov ako na vstupnej strane - nákup suroviny od dodávateľov guľatiny, tak na strane výstupnej - predaj klientom z radov výrobných firiem i obchodníkov. Z dôvodu pandémie, bola v rokoch 2020 a 2021 možnosť získavania nových zákazníkov obmedzená. Dôsledkom protipandemických opatrení bolo nielen obmedzovanie osobných kontaktov a tým aj pracovných schôdzok, ale predovšetkým úplné obmedzenie a rušenie veľtrhov, výstav a obchodných akcií so stálymi partnermi. Avšak vzhľadom k zavedenosti spoločnosti LESS & TIMBER a ich dlhodobým väzbám na dodávateľov i odberateľov, bola spoločnosť schopná rýchlo na situáciu zareagovať a prejsť na formy dištančnej komunikácie (telefón, internet – web, e-mail, sociálne médiá). V dôsledku pandémie COVID-19 sa očakávalo, že v krajine dôjde k nárastu nezamestnanosti, najmä po ukončení kompenzačných programov, ako je antivírus a ďalšie. Dalo sa to očakávať azda vo všetkých odvetviach českej ekonomiky.

Napriek negatívnym očakávaniam spojeným s vplyvom pandémie COVID-19 na drevospracujúci sektor možno konštatovať, že sa v prípade spoločnosti LESS & TIMBER nenaplnili. Naopak, z hľadiska objemu produkcie meraného v m³ dreva rok 2020 vykázal jeden z najlepších výsledkov vôbec (pozri obrázok 2) a podobne pozitívny bol aj rok 2021. Ešte pozitívnejšie boli hospodárske výsledky, najmä tie, ktoré sa týkali predaja vlastných výrobkov a služieb (pozri obrázok 3), a to najmä v dôsledku celosvetového nárastu cien dreva a výrobkov z dreva (pozri obrázok 4).

Obrázok 1: Objem výroby spoločnosti LESS & TIMBER podľa jednotlivých závodov v rokoch 2017-2021

v m ³	2017	2018	2019	2020	2021
pořez na pilách					
ZZD Čáslav	236 988	237 402	236 494	244 692	236 701
ZZD Dlouhá Ves	33 114	29 270	30 684	32 505	31 479
výroba řeziva					
ZZD Čáslav *	124 180	124 458	122 216	127 504	126 436
ZZD Dlouhá Ves *	18 441	16 325	17 382	18 479	17 614
výroba lepeného hranolu					
Závod Klášterec / ZLH	11 783	14 099	14 153	12 266	16 323

* včetně lamel zpracovávaných následně v Klášterci / ZLH

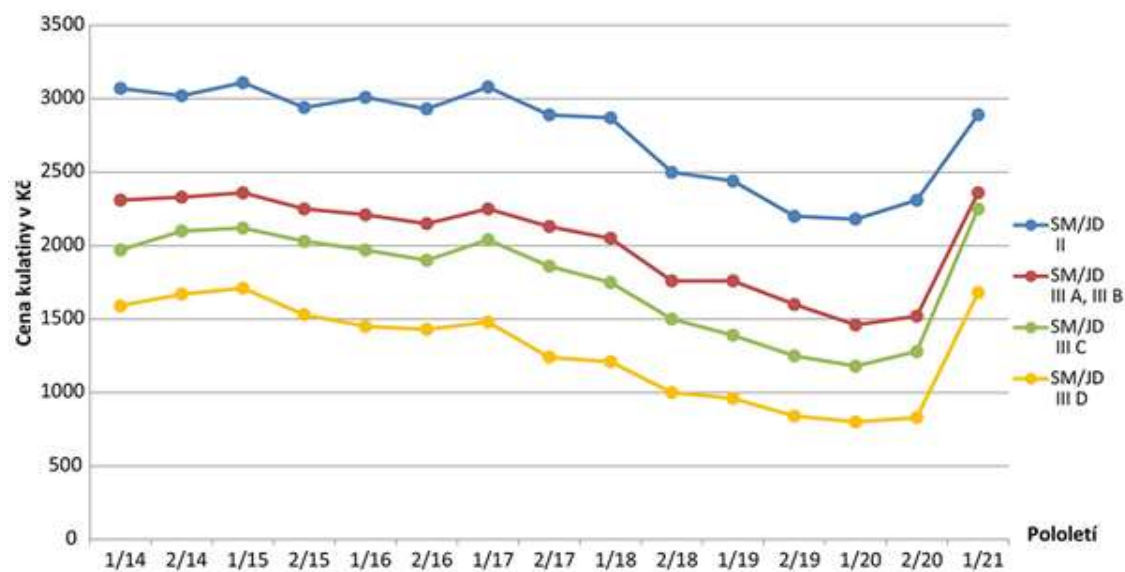
Zdroj: (Výroční zprávy LESS & TIMBER, a. s. za léta 2015 - 2021, nedatováno)

Obrázok 2: Hospodárske výsledky spoločnosti LESS & TIMBER v rokoch 2018-2021

	2018	2019	2020	2021
Tržby za prodej zboží	11 536	40 132	101 712	9 650
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	907 116	850 857	867 579	1 209 470
Tržby z prodeje dlouh. majetku a materiálu	13 058	5 952	11 051	1 673
Celkem	931 710	896 941	980 342	1 220 793

Zdroj: (Výroční zprávy LESS & TIMBER, a. s. za léta 2015 - 2021, nedatováno)

Obrázok 3: Cenový vývoj smrekovej guľatiny v rokoch 2014-2021



Zdroj: (Dřevařský magazín, 2021)

Otázky

- Zhodnoťte možnosti a obmedzenia vstupu spoločnosti LESS & TIMBER na zahraničné trhy?
- Využíva spoločnosť aktívne moderné marketingové nástroje?
- Ako hodnotíte dopady epidemickej situácie na drevársky priemysel a konkrétne spoločnosť LESS & TIMBER?
- Aké opatrenia mohla spoločnosť prijať na minimalizáciu negatívnych vplyvov?
- Ktoré aspekty špecifickej epidemickej situácie dokázala spoločnosť využiť vo svoj prospech?

Poznámky a použité zdroje

Výroční zprávy LESS & TIMBER, a. s. za léta 2015 - 2021. (nedatováno). *Veřejný rejstřík a Sběrka listin*. Získáno 18.. březem 2022, z Sběrka listin LESS & TIMBER, a. s.: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=64337>

LESS & TIMBER, a. s. (nedatováno). *O společnosti - příběh pily Čáslav*. (LESS & TIMBER, a. s.) Získáno 20.. prosinec 2021, z LESS & TIMBER: <https://lesstimber.cz/produkty-drevo/reference#>

LESS & TIMBER, a. s. (nedatováno). *Výrobní provozy, pila Dlouhá Ves u Sušice*. (LESS & TIMBER, a. s.) Získáno 20.. prosinec 2021, z LESS & TIMBER: <https://lesstimber.cz/vyrobn-provozy/pila-dlouha-ves-susice>

Vavrečka, V. (2021). *Výzkumná případová studie: LESS & TIMBER*.