



Výuková případová studie: Podnikání a inovace v dřevařství

Vladimír Vavrečka

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

květen 2022

Abstrakt: Případová studie se zabývá společností LESS & TIMBER, která je významným subjektem na českém, ale i evropském dřevozpracujícím trhu. V současné době je společnost nejmodernějším závodem na zpracování přesíleného dřeva nejen v ČR, ale i v celé Evropě. Uvádí tržní, legislativní, mezinárodní, ale vývojová specifika podnikání v oblasti dřevařství. Stěžejním zdrojem informací pro tvorbu výukové případové studie byl rozhovor s ředitelem společnosti a výzkumná případová studie této společnosti. Případová studie se člení do čtyř základních částí, kterými jsou představení firmy, přístup k příležitostem, zavedení nových a inovativních produktů a působení na mezinárodních trzích a dopad covidu-19. Tyto části představují i hlavní odborné zaměření případové studie. Každá část je zakončena otázkami k vypracování a diskusi.

Klíčová slova: dřevozpracující průmysl, přesílené dřevo, pilařské produkty, lepený hranol

Představení firmy

Společnost LESS & TIMBER, a. s. je podnikem, spadajícím svou hlavní činností do sektoru dřevozpracujícího průmyslu. Společnost vznikla zápisem do obchodního rejstříku dne 28. 7. 2010, nicméně jako moderní pokračovatel dlouhé historie pěti menších pil. V současné době je společnost nejmodernějším závodem na zpracování přesíleného dřeva nejen v ČR, ale i v celé Evropě. LESS & TIMBER provozuje dva pilařské závody (v Čáslavi a Dlouhé Vsi u Sušice) a jeden závod na výrobu lepeného hranolu a nábytkářských polotovarů. Hlavními produkty společnosti jsou jednak pilařské produkty – lamely, truhlářské řezivo s relevantními vedlejšími produkty (piliny, štěpka, kůra) a jednak lepené hranoly s relevantními vedlejšími produkty (dřevěné pelety, stavební hranol). Společnost je rovněž vlastníkem 100 % obchodního podílu v LESS & ENERGY, s. r. o., spravující v Čáslavi jednu z nejmodernějších elektráren v Evropě s kogenerační jednotkou, vyrábějící elektrickou energii a teplo z pevné dřevní biomasy a společníkem s 50 % obchodním podílem v dceřiné LESS & BIOMAC PELLETS, s. r. o., kde partnerem s rovněž 50 % podílem je společnost BIOMAC s. r. o. Základem úspěchu LESS & TIMBER, a. s. jsou moderní technologie, do kterých společnost investovala, certifikovaný systém řízení kvality (QMS) se škálou certifikátů kvality s mezinárodním významem, energetická nezávislost, historická kontinuita a ideální poloha ve středu ČR s výbornou dostupností jak pro zajištění vstupů (zdroje dřeva), tak pro distribuci hotových produktů.

Cesta k tomuto dnešnímu postavení nebyla jednoduchá. V letech 2007-2010 byla realizována největší investice v historii společnosti v celkovém objemu 1,65 mld. Kč. Po šesti měsících od zahájení stavby

Výuková případová studie byla vypracována v rámci projektu *Výzkumné a výukové případové studie jako nástroj transferu aktuálních poznatků z podnikatelské praxe do akademické sféry* (2020-1-CZ01-KA203-078348). Projekt byl podpořen programem ERASMUS+ (KA203 – Strategická partnerství v oblasti vysokoškolského vzdělávání).

Výuková případová studie je jednou ze čtyř výukových případových studií. Na základě analýzy jednotlivých výukových případových studií je vypracována metodika tvorby a využití výukových případových studií při transferu poznatků z podnikatelské praxe do akademické sféry. Teoretický a metodologický rámec tvorby případových studií je uveden ve vícečetné případové studii, která byla zpracována na základě tvorby a zkušeností s tvorbou výzkumných případových studií.

byla pila úspěšně uvedena do provozu v červnu 2009 a od zahájení výroby tato každý den zpracuje až tisíc kubíků dřeva. Součástí investice byla i výstavba jedné z nejmodernějších kogeneračních jednotek na spalování dřevní biomasy v Evropě, která je provozována dceřinou společností LESS & ENERGY s. r. o. Tato investice sice byla počátkem novodobého rozvoje dřevozpracujícího komplexu se sídlem v Čáslavi, nicméně míra zadluženosti se podílela i na finančních problémech společnosti. Přelomovým, a to nejen pro pilu v Čáslavi, ale i pro další tehdejší závody společnosti LESS & TIMBER (tehdy LESS) v Dlouhé Vsi u Sušice a v Klášterci nad Orlicí se stal rok 2015, v němž se v souvislosti s ekonomickou restrukturalizací stal LESS & TIMBER součástí JET Investment, private equity fond. V době svého působení se Jet Investment zaměřil na stabilizaci, revitalizaci a posílení pozice dřevozpracujícího podniku na trhu, a tak během necelých čtyř let byl čáslavský podnik nejen očištěn od nepotřebných aktiv, ale byla realizována další investice, a to do nové haly přímo v čáslavském areálu. Klíčový pilařský provoz a výroba lepeného hranolu se tak soustředily na jednom místě. Rok 2018 znamenal pro podnik další změnu vlastnických vztahů. Do svého portfolia ji odkoupil strategický investor s dlouhodobou vizí – skupina Prosperita Holding, a. s. (Silvarium.cz, 2018)

Jak již bylo uvedeno, společnosti má dva pilařské závody a jeden závod na výrobu lepeného hranolu a nábytkářských polotovarů. **V čáslavském závodě** s roční kapacitou 310 000 m³ kulatiny se zpracovává přesílená kulatina (smrk 80 %, borovice 15 %, modřín 5 %), na kterou je tato pila specialistou. Hlavními produkty jsou zde truhlářské řezivo a radiální řezivo pro výrobu lepených okenních a dveřních hranolů.

Závod v Dlouhé Vsi u Sušice je druhým pilařským provozem společnosti a jeho roční kapacita pořezu je přibližně 40 000 m³. Zpracovávají se zde výřezy délky 3, 4 a 5 metrů, a to zejména smrk (cca 85 %) a borovice (cca 10 %). Zbytek tvoří modřín, dub a malým podílem jsou zde zastoupeny i ostatní listnaté dřeviny.

V čáslavském areálu se vedle pilařského nachází i závod lepeného hranolu. **Závod lepeného hranolu v Čáslavi** dosahuje roční kapacity až 20 tisíc kubíků, a jedná se tak o objemově největší výrobu truhlářských polotovarů určených k výrobě dřevěných oken a dveří v ČR a jednu z největších v Evropě. Závod svou produkcí navazuje na pilařské provozy LESS & TIMBER a zároveň je jejich významným odběratelem radiálního a poloradiálního řeziva (lamel). Zpracovává jak smrkové, borové, tak i modřínové řezivo.

Důležitým předpokladem produkce celé společnosti je dostatečný zdroj kvalitní kulatiny. Společnost LESS & TIMBER patří několik posledních let k nejvýznamnějším zpracovatelům kvalitní a přesílené¹ jehličnaté kulatiny v Evropě. Největší zastoupení má v pořezu smrk a to cca 70 %, borovice a modřín dosahují cca 20 a 10 %. Záměrem společnosti je podíl těchto dřevin dále navyšovat. Pila v Dlouhé Vsi zpracovává i kulatinu dubovou.

Vzhledem k zaměření společnosti na kvalitu, je u nákupu kulatiny kladen velký důraz na komunikaci s dodavateli. Právě i díky budování dobrých vztahů s dodavateli má LESS & TIMBER smluvně zajištěn pravidelný přísun kvalitní dřevní hmoty, vybudovaný na propracovaném systému nákupu dřeva. Pro pilu v Čáslavi vykupuje společnost výřezy smrku, borovice, jedle a modřínu, pro pilu v Dlouhé Vsi potom výřezy smrku, borovice, jedle, modřínu a dubu.

¹ Kulatina s průměrem nad 30 cm, u smrku a u modřínu společnost preferuje průměr nad 40 cm.

Mezi nevýznamnější dodavatele dřeva společnosti se dle veřejně přístupného registru smluv ČR řadí Správa Krkonošského národního parku, Lesy České republiky, s.p., Vlašimské městské lesy s.r.o., Správa Národního parku Šumava, Městské lesy Liberec, p.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 vnitra ČR, 2021)

Právě zaměření na kvalitu v celém procesu výkupu, zpracovávání a výroby konečných produktů je vedle moderního technologického vybavení významným předpokladem úspěchu na trzích.

Z ekologického hlediska je v dnešní době LESS & TIMBER příkladným zpracovatelem dřevní hmoty. Během výrobního procesu totiž maximálně využívá veškerý vzniklý odpad a takto získaná dřevní biomasa slouží k výrobě elektrické energie a vlastního tepla pro sušárny produktů společnosti. Kromě stávající technologické synergie uvnitř závodu má tato elektrárna velký potenciál zejména do budoucna. Díky značné variabilitě v přeměně energie na elektrickou či tepelnou lze optimálním řízením v různých režimech významně zlepšit ekonomické výsledky nejen samotného provozu, ale protože vlastníkem 100 % obchodního podílu ve společnosti LESS & ENERGY, s. r. o. je společnost LESS & TIMBER, a. s., tak se tento přínos promítá a bude promítat do ekonomiky celé společnosti, patřící do skupiny PROSPERITA Holding, a. s. Pro budoucí rozvoj společnosti je důležitý i fakt, že navíc ani případné rozšíření časlavského komplexu o nové sušárny či výrobní haly by neznamenal pro kapacitu LESS & ENERGY žádný problém, protože stále disponuje rezervami ve výrobě. (LESS & TIMBER, a. s.)

V roce 2017 započala společnost LESS & ENERGY s výstavbou výtopy v areálu LESS & TIMBER, a.s. v Dlouhé Vsi u Sušice, schopné využít odpadní dřevní biomasu k produkci obnovitelného tepla použitelného k sušení dřeva. Jedná se rovněž o moderní výtopy s výkonem 800kW s automatickým čištěním, automatickým odpopelněním, s centrálním monitorováním, řízením a regulací, kontinuálním a automatickým podáváním a dávkováním paliva. Čistota spalin TZL splňuje normy roku 2018 tj. emisní limit 100/mg/Nm³. (LESS & TIMBER, a. s.)

Otázky:

- **Jaké jsou výhody a nevýhody dřevozpracujícího trhu z pohledu trhu a přístupu k zákazníkům?**
- **Jak lze popsat charakterizovat dodavatelské vztahy společnosti? Jaké hlavní faktory tento vztah ovlivňují?**
- **Může míra zadlužení ohrozit i velmi úspěšnou firmu a proč?**
- **Jaké ekonomické, marketingové či sociální výhody lze identifikovat v ekologickém přístupu společnosti ve využití výrobního odpadu?**

Přístup k příležitostem

Společnost LESS & TIMBER, a. s. vychází ve svém přístupu k příležitostem z mnohaleté „dřevařské“ tradice, která na moderní, technicky a technologicky zásadně inovovaný investicemi v letech 2007-2010 a následně v letech 2015-2018 a v roce 2015 ekonomicky restrukturalizovaný podnik navázala získáním strategického vlastníka v roce 2018 (Prosperita Holding, a. s.), se kterým aktivně nadále pracuje na rozvojových aktivitách.

Společnost, zejména vzhledem k požadavkům odběratelů, uplatňuje certifikovaný systém řízení kvality (QMS), který je každoročně prověřován prostřednictvím externích kontrolních auditů. LESS & TIMBER má rovněž certifikaci pro shodu procesu spotřebitelského řetězce lesních produktů C-o-C (PEFC) a je oprávněn používat na svých výrobcích označení shody s požadavky předpisů EU (CE). Od roku 2014 má také nově zavedený certifikát pro lamelový a cinkovaný hranol na výrobu dřevěných oken německou zkušební laboratoří ift Rosenheim. LESS & TIMBER uplatňuje a splňuje požadavky spotřebitelského řetězce lesních produktů v souladu se směrnicí CFCS 2002:2013. (LESS & TIMBER, a. s.)

Dlouholetá praxe manažerského týmu a jejich dobrá spolupráce vytváří rovněž podmínky pro zdravou kombinaci intuice a racionality při řízení společnosti a jejich dceřiných firem (LESS & ENERGY a LESS & Biomac Pellets).

Základem identifikace a vnímání příležitostí, generovaných ve vnějším prostředí společnosti, je primárně kvalitní tým pracovníků, využívajících systémových prvků (informační systém firmy, komunikace s partnery a klienty) a nebránících se změnám. Toto je i případ společnosti LESS & TIMBER.

Důležitou roli dnes sehrává i forma vlastnictví a samotný vlastník. Tím je dnes Prosperita holding, a. s., vystupující v roli strategického investora, schopného vytvářet potřebné vhodné podmínky pro činnost managementu, který je ve společnosti LESS & TIMBER hlavním nositelem podnikatelského řízení společnosti v intencích požadavků vlastníka. Právě erudice a dlouholeté zkušenosti manažerského týmu společnosti vytváří pro další rozvoj podnikatelské činnosti dobré předpoklady.

Otázky:

- **Jak hodnotíte aktivity společnosti v oblasti garance kvality a spolehlivosti?**
- **Jaké další aktivity byste společnosti doporučili?**
- **Je dle vašeho názoru hledání a formulace příležitostí výhradně v rukou managementu společnosti? Kdo další případně participuje?**
- **Ve kterých postupech (přístupech) společnosti spatřujete prvky kauzálního přístupu a ve kterých naopak prvky efektivního přístupu?**

Zavedení nových a inovativních produktů

Tradiční odvětví, produkce a charakter trhu, na kterém společnost působí – B2B trh, velikost a síla společnosti, to jsou vše důležité části rámce inovačního potenciálu. Poslední významnou produktovou inovací bylo vedle pilařské výroby zavedení produkce lepeného hranolu. Počátkem roku 2017 se rozběhl zkušební provoz nové haly, která svým výrobním programem navazuje na pilařské provozy a je pro ně významným odběratelem radiálního a poloradiálního řeziva (lamel). (Výroční zpráva LESS & TIMBER, a. s. za léta 2015 - 2021, nedatováno)

Od restrukturalizace v roce 2015 společnost je charakteristická průběžným investováním do procesů a modernizací technologií, které ji stále posouvají kupředu. Tyto inovace vytvořily a vytvářejí předpoklady pro zvýšení efektivnosti celé společnosti a pro kvalitnější uspokojování potřeb klientů.

V současné době firma investovala do digitalizace jako nástroje řízení a organizace činnosti společnosti, k čemuž jí vedla i zkušenost z prvních lockdownů, spojených s pandemií čínského viru COVID-19. V procesu zavádění je rovněž motivační systém na podporu inovativnosti zaměstnanců a vytváření pozitivních „příběhů“, využitelných nejen v samotné výrobní a obchodní činnosti, ale také v oblasti marketingové komunikace.

LESS & TIMBER je typickým představitelem firmy, působící na tzv. B2B trhu. Tedy firmou, neprodávající své produkty konečnému spotřebiteli. Společnost má 2 hlavní cílové skupiny zákazníků:

- zpracovatelé polotovaru (řeziva, hranolů), jedná se tedy zejména o výrobce oken
- obchodníci – velko/malo obchodníci, distributoři, přepravující pilařské výrobky (zejména střešní latě, hranoly apod.) menším odběratelům.

Drobný prodej konečnému spotřebiteli společnost nerealizuje, protože i vzhledem ke zkušenostem z minulosti to nebylo pro ni efektivní.

Hlavními nástroji komunikace společnosti s klienty jsou osobní kontakty a jednání, vedená obchodníky z oddělení, spadajícího do úseku obchodního ředitele společnosti. v obchodním oddělení – tedy osobní prodej, osobní kontakt s klienty,

B2B firmám se v loňském roce 2020 příliš nedařilo. Pokles trhu se promítl i do nižších marketingových rozpočtů. Ty však klesly nejen kvůli úsporám samotným, ale také díky přesunu od drahých off-line aktivit k levnějšímu on-line marketingu. Do on-line mixu v B2B se tak dostávají nástroje dosud typické spíše pro spotřebitelské trhy.

Z pohledu oboru podnikání si firma udržuje firemní image, která je tvořena zejména důrazem na kvalitu produkce a spolehlivost dodávek. Udržuje si svou firemní identitu, jedná se o její vizuální způsob identifikace. Dle typu se řadí mezi společnosti s tzv. monolitní identitou, protože se celá firma představuje jednotně jak vizuálně, tak i komunikačně a svým chováním. Firma LESS & TIMBER je známá jedinou kategorií produktů, kterou jsou produkty ze zpracovaného dřeva.

Struktura on-line marketingových aktivit se rychle mění a platí to i na B2B trzích. Zatímco před pár lety dominovaly statické webové prezentace či e-mail marketing, aktuálně jsou trendem sociální média či firemní videa.

Struktura off-line B2B marketingových aktivit je oproti on-line marketingu relativně stabilní. Dlouhodobě se v popředí drží osobní setkávání formou osobního prodeje, eventů, veletrhů a výstav a své místo si udržuje i PR. Nejvýraznější změny v B2B marketingu v roce 2021 zaznamenaly dvě nejdražší aktivity – ATL reklama (nadlinková komunikace využívající média) a aktivní účast na veletrzích a výstavách. Tyto aktivity v roce 2021 rušilo cca 14 % podniků, resp. 9 % podniků působících na B2B trzích.

Otázky:

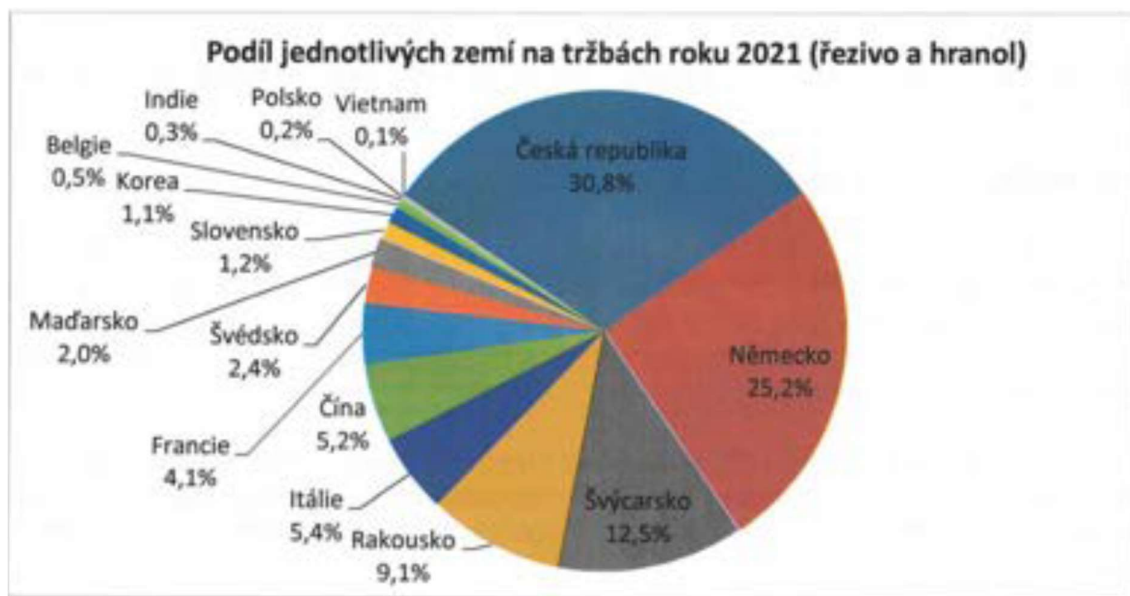
- **Jaká jsou omezení a možnosti inovací tradiční oborů podnikání, mezi které dřevozpracující průmysl můžeme zahrnout?**

- Jak hodnotíte inovační procesy ve společnosti na příkladech uvedených v textu studie?
- Považujete využití moderních marketingových nástrojů jako významný na B2B trzích? Proč?
- Jaké překážky mohou být důvodem neefektivit zapojení společnosti do B2C trhů?
- Ve kterých postupech společnosti spatřujete prvky kauzálního přístupu a ve kterých naopak prvky efektuačního přístupu?

Působení na mezinárodních trzích a dopad covidu-19

Míra globalizace ve světě v uplynulých letech dostoupila vrcholu a toto se projevilo a projevuje i na v rámci dřevozpracujícího průmyslu a jeho trhů. Převážná část významných dřevozpracujících firem v ČR spadá do nadnárodních řetězců, a tedy chování firem na trzích v ČR a v zahraničí, zejména v Evropě a v EU, které jsou pro LESS & TIMBER strategickými cílovými trhy (viz obrázek č. 1) zejména u lepeného hranolu, se nijak zásadním způsobem neliší.

Obr. 1 Podíl zemí na tržbách



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

LESS & TIMBER má své stálé odběratele jak v tuzemsku, tak v zahraničí. (obr.1)

V roce 2021 se společnost propracovala k dodávkám na indický trh. Indický klient si společnost našel přes internet a webové stránky společnosti LESS & TIMBER.

V souladu se svými hodnotami dbá na budování dlouhodobě stabilních obchodních vztahů jak na vstupní straně – nákup suroviny od dodavatelů kulatiny, tak na straně výstupní – prodej klientům z řad

výrobních firem i obchodníků. Z důvodu pandemie, byla v letech 2020 a 2021 možnost získávání nových zákazníků omezena. Důsledkem protipandemických opatření bylo nejen omezování osobních kontaktů a tím i pracovních schůzek, ale především úplné omezení a rušení veletrhů, výstav a obchodních akcí se stálými partnery. Nicméně vzhledem k zavedenosti společnosti LESS & TIMBER a jejich dlouhodobým vazbám na dodavatele i odběratele, byla společnost schopna rychle na situaci zareagovat a přejít na formy distanční komunikace (telefon, internet – web, e-mail, sociální média).

Vlivem pandemie COVID-19 se předpokládalo, že nastane růst nezaměstnanosti v ČR, a to především po ukončení kompenzačních programů jako je Antivirus apod. Tento bylo možné očekávat snad ve všech sektorech ekonomiky ČR.

Přes negativní očekávání spojená s dopady pandemie čínského viru COVID-19 i na sektor dřevozpracujícího průmyslu lze konstatovat, že se tato v případě LESS & TIMBER nenaplnila. Z pohledu objemu realizované produkce, měřené v m³ dřevní hmoty, naopak rok 2020 vykázal jedny z historicky nejlepších výsledků (viz obrázek č. 2) a podobně na tom byl rok 2021. Ještě pozitivněji vyznívají hospodářské výsledky spojené zejména s tržbami za prodej vlastních výrobků a služeb (viz obrázek č. 3), což je dáno zejména celosvětovým růstem cen dřeva a produktů ze dřeva (viz obrázek č. 4).

Obrázek 1: Objem výroby společnosti LESS & TIMBER podle jednotlivých závodů v letech 2017-2021

v m ³	2017	2018	2019	2020	2021
<i>pořez na pilách</i>					
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
<i>výroba řeziva</i>					
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
<i>výroba lepeného hranolu</i>					
Závod Klášterec / ZLH	11 783	14 099	14 153	12 266	16 323

* včetně lamel zpracovávaných následně v Klášterci / ZLH

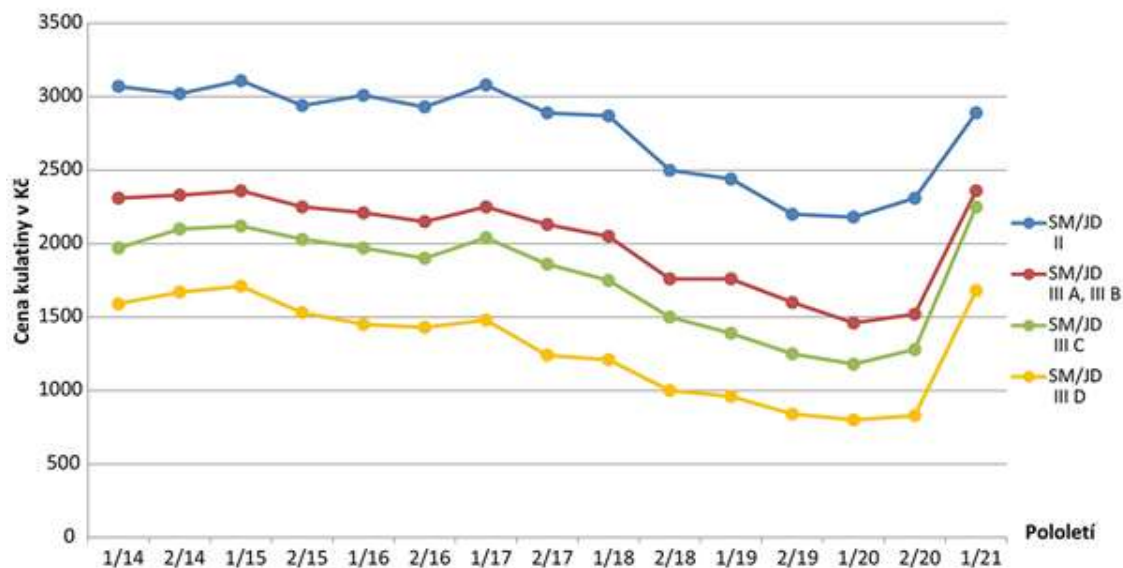
Zdroj: (Výroční zprávy LESS & TIMBER, a. s. za léta 2015 - 2021, nedatováno)

Obrázek 2: Hospodářské výsledky společnosti LESS & TIMBER v letech 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)

Obrázek 4: Cenový vývoj smrkové kulatiny v letech 2014-2021



Zdroj: (Dřevařský magazín, 2021)

Otázky:

- Zhodnoťte možnosti a omezení vstupu společnosti LESS & TIMBER na zahraniční trhy?
- Využívá společnost aktivně moderní marketingové nástroje?
- Jak hodnotíte dopady epidemické situace na dřevařský průmysl a konkrétně společnost LESS & TIMBER?
- Jaká opatření mohla společnost přijmout pro minimalizaci negativních dopadů?
- Které aspekty specifické epidemické situace dokázala společnost využít ve svůj prospěch?

Poznámky a použité zdroje

Výroční zprávy LESS & TIMBER, a. s. za léta 2015 - 2021. (nedatováno). *Veřejný rejstřík a Sběrka listin*. Získáno 18.. březen 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/vyrobnni-provozy/pila-dlouha-ves-susice>

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