



Studium przypadku badawczego: LESS & TIMBER

Vladimir Vavrečka

Wyższa Szkoła Biznesu i Prawa, as, Vltavská 585/14, Praga 5, 150 00, Republika Czeska

grudzień 2021 r

Streszczenie: Przedsiębiorstwo LESS & TIMBER SA jest spółką, której główna działalność mieści się w sektorze przemysłu drzewnego. Spółka powstała poprzez wpis do rejestru handlowego w dniu 28 lipca 2010 roku, jako współczesna kontynuacja długiej historii pięciu mniejszych tartaków. Obecnie firma jest najnowocześniejszym zakładem obróbki drewna nie tylko w Czechach, ale iw całej Europie. LESS & TIMBER prowadzi dwa tartaki (w Čáslav i Dlouhá Ves koło Sušic) oraz jeden zakład do produkcji klejonych kantówek i krawędziaków oraz półfabrykatów meblowych. Głównymi produktami firmy są z jednej strony wyroby tartaczne - listwy, tarcica stolarska wraz z odpowiednimi produktami ubocznymi (trociny, zrębki, kora), a z drugiej strony klejone kantówki i krawędziaki wraz z odpowiednimi produktami ubocznymi (pelety drzewne, okrajki). Przedsiębiorstwo jest również właścicielem 100% udziałów w spółce LESS & ENERGY, s.r.o., która zarządza jedną z najnowocześniejszych elektrowni w Europie z jednostką kogeneracyjną w Čáslav, produkującą energię elektryczną i ciepło z biomasy z litego drewna oraz współnikiem z 50% udziałem biznesowym w spółce zależnej LESS & BIOMAC PELLETS. Firma charakteryzuje się idealną lokalizacją w centrum Republiki Czeskiej z doskonałą dostępnością zarówno dla zabezpieczenia dostaw (źródeł drewna) jak i dla dystrybucji wyrobów gotowych.

Słowa kluczowe: przemysł drzewny, drewno konstrukcyjne, wyroby tartaczne, kantówki klejone

Prezentacja firmy

LESS & TIMBER, jako kontynuacja wcześniejszej długiej historii kilku niezależnych tartaków.

„Zaczęliśmy od pięciu małych tartaków w prymitywnych warunkach”, wspomina obecny prezes LESS & TIMBER, Ladislav Prchal, i dodaje: „Dzisiejszy tartak Čáslav rozwinął się w wyniku ciężko wypracowanego doświadczenia. Krok po kroku udało nam się uratować niszczący tartak.”(LESS & TIMBER, a. s., nedatováno)

W latach 2007-2010 zrealizowano największą inwestycję w historii firmy o łącznej wartości 1,65 mld CZK. Po sześciu miesiącach od rozpoczęcia budowy, w czerwcu 2009 roku tartak został pomyślnie oddany do użytku i od momentu uruchomienia produkcji przerabia do tysiąca metrów sześciennych drewna dziennie. Częścią inwestycji była budowa jednego z najnowocześniejszych w Europie agregatów kogeneracyjnych do spalania biomasy drzewnej, który jest obsługiwany przez spółkę zależną LESS & ENERGY s.r.o. Mimo, iż ta inwestycja była początkiem nowoczesnego rozwoju

Studium przypadku badawczego zostało opracowane w ramach projektu *Studia przypadków badawczo-dydaktycznych jako narzędzie transferu aktualnej wiedzy z praktyki biznesowej do sfery akademickiej* (2020-1-CZ01-KA203-078348). Projekt był wspierany w ramach programu ERASMUS+ (KA203 – Partnerstwa strategiczne w dziedzinie szkolnictwa wyższego).

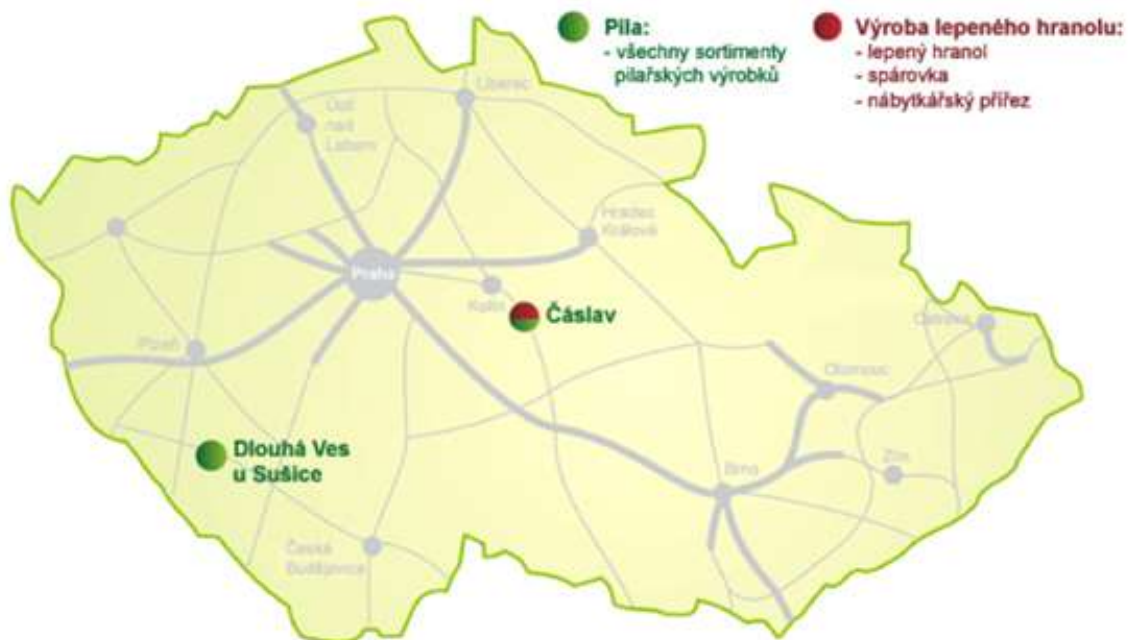
Studium przypadku badawczego jest jednym z ośmiu studiów przypadku badawczego. Na podstawie analizy indywidualnych studiów przypadków badawczych opracowywane jest porównawcze studium przypadku. Teoretyczne i metodologiczne ramy tworzenia studiów przypadków przedstawiono w wielu studiach przypadków.

Studium przypadku badawczego: LESS & TIMBER

kompleksu przetwórstwa drewna z siedzibą w Čáslav, poziom zadłużenia wynikający z inwestycji przyczynił się do problemów finansowych firmy. Rok 2015 był przełomowy nie tylko dla tartaku w Čáslav, ale także dla innych zakładów firmy LESS & TIMBER (wówczas LESS) w Dlouhá Ves koło Sušice oraz w Kláštercu nad Orlicí, w których w związku z restrukturyzacją gospodarczą, LESS & TIMBER stało się częścią JET Investment, private equity fond. Jet Investment koncentrował się na stabilizacji, rewitalizacji i wzmocnieniu pozycji firmy przetwórstwa drewna na rynku, dzięki czemu w ciągu niespełna czterech lat firma Čáslav nie tylko została oczyszczona ze zbędnych aktywów, ale dokonano kolejnej inwestycji, a mianowicie powstała nowa hala tuż przy lokalizacji Čáslav. W ten sposób w jednym miejscu skoncentrowano kluczową pracę tartaku oraz produkcję klejonych kantówek i krawędziaków. Rok 2018 to dla spółki kolejna zmiana w stosunkach właścicielskich. Inwestor strategiczny z długoterminową wizją - grupa Prosperita Holding - zakupił ją i włączył do swojego portfela (Silvarium.cz, 2018)

Obecnie firma jest najnowocześniejszym zakładem obróbki drewna konstrukcyjnego nie tylko w Czechach, ale i w całej Europie. LESS & TIMBER prowadzi dwa tartaki. Jeden znajduje się bezpośrednio w Čáslav, a drugi w Dlouhá Ves koło Sušice. Głównymi produktami tartacznymi są listwy i tarcica stolarska. Łączna roczna zdolność produkcyjna tartaku wynosi około 350 000 m³ drewna.

Rysunek 1: Zakłady produkcyjne LESS i TIMBER oraz ich lokalizacja

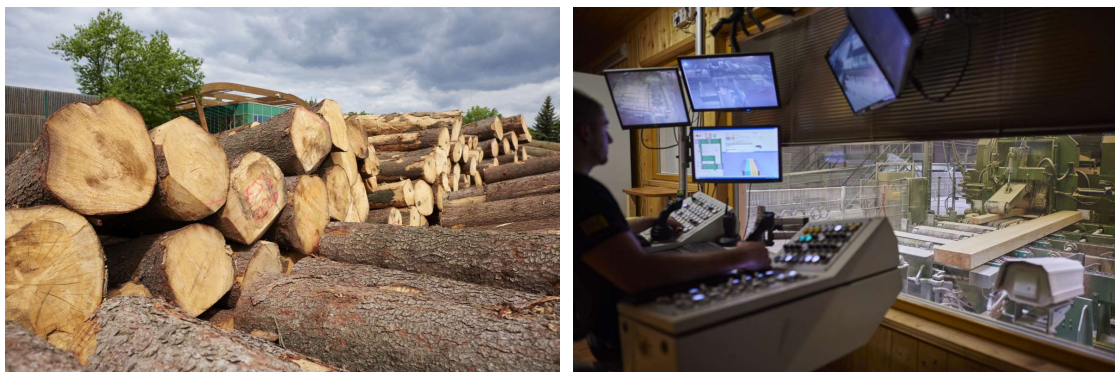


Žródlo:(LESS & TIMBER, a. s., nedatováno)

Kłody (świerkowe - 80%, sosnowe - 15%, modrzewiowe - 5%) są przetwarzane w zakładzie Čáslav o rocznej wydajności 310.000 m³ kłód, w których ten tartak się specjalizuje. Głównymi produktami są tutaj: tarcica stolarska i tarcica do produkcji klejonych ram okiennych i drzwiowych. Inne produkty (produkty uboczne) to tarcica budowlana, łąty dachowe i wykroje palet. Tutejszy zakład pracuje w trybie ciągłym i składa się z czterech podstawowych działów produkcyjnych: korowania i piłowania

kłód, suszenia, składowania i spedycji tarcicy. Kłody są cięte za pomocą dwóch pił taśmowych z późniejszą obróbką w technologii tarczowej.

Rysunek 2: Wzmocnione kłody i praca tartaku w Čáslav



Źródło:(LESS & TIMBER, a. s., nedatováno)

Rysunek 3: Piła taśmowa w fabryce Čáslav



Źródło:(LESS & TIMBER, a. s., nedatováno)

Połączenie wspomnianych form produkcji umożliwia produkcję tarcicy ciesielskiej i promieniowej z wyższą wydajnością w porównaniu z tradycyjnymi technologiami. Tartak w Čáslav jest ważnym dostawcą produkcji tartacznej zarówno na rynku krajowym jak i zagranicznym. Łącznie eksportuje ok. 65% swoich produktów za granicę.

Studium przypadku badawczego: LESS & TIMBER

Zakład w Dlouhá Ves koło Sušic jest drugim tartakiem firmy, a jego roczna wydajność cięcia wynosi około 40 000 m³. Obrabia się tu ścinki o długości 3, 4 i 5 metrów, głównie świerkowe (ok. 85%) i sosnowe (ok. 10%). Resztę stanowią modrzew, dąb i niewielka część innych drzew liściastych. Przed samym cięciem kłody są okorowane i uwolnione od narośli korzeniowych. Właściwe cięcie odbywa się na traku wyposażonym w piłę taśmową z późniejszym magazynowaniem. Wyprodukowana tarcica przeznaczona jest do sprzedaży bezpośredniej lub jest suszona. Tarcicę budowlaną można impregnować przez namaczanie. (LESS & TIMBER, a. s.) Głównymi produktami zakładu w miejscowości Dlouhá Ves koło Sušic jest tarcica stolarska (nieotynkowana), tarcica promienista i półpromieniowa przeznaczona do produkcji elementów stolarki budowlanej (ramy okienne i drzwiowe), listew, tarcicy budowlanej i półproduktów paletowych. Lokalizacja tartaku w Dlouhá Ves koło Sušic ma strategiczny charakter dzięki naturalnemu źródłu zdrowego i wytrzymałego drewna świerkowego z lasów Szumawy, a także jest łatwo dostępna dla klientów z Niemiec i Austrii. (LESS & TIMBER, a. s.)

Rysunek 4: Zakład w Dlouhá Ves koło Sušic



Źródło:(LESS & TIMBER, a. s., nedatováno)

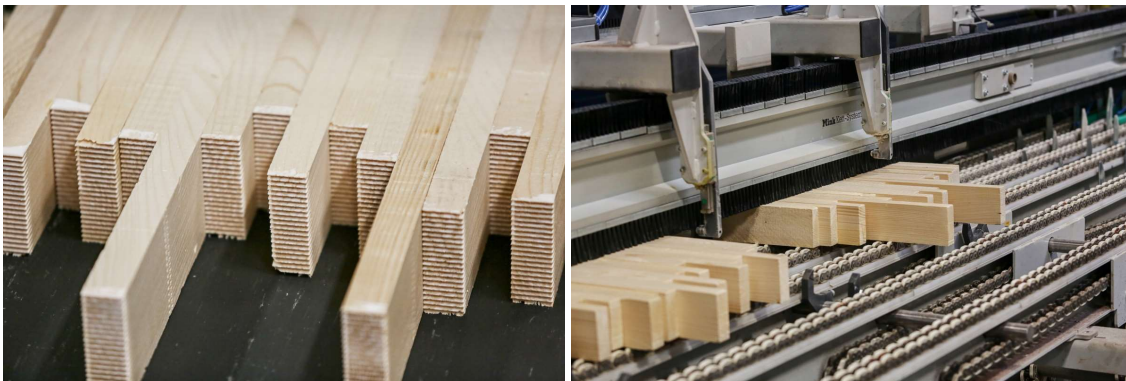
Rysunek 5: Produkcja zakładu w Dlouhá Ves koło Sušic



Źródło: (LESS & TIMBER, a. s.)

Na terenie Čáslav obok tartaku znajduje się również fabryka pryzmatów klejonych. **Fabryka klejonych belek w Čáslav** ma roczną zdolność produkcyjną do 20 000 metrów sześciennych, co czyni ją największym producentem półfabrykatów stolarskich, przeznaczonych do produkcji okien i drzwi drewnianych w Czechach i jedną z największych w Europie. Swoją produkcją zakład kontynuuje działalność tartaku LESS & TIMBER, a także jest głównym odbiorcą tarcicy promienistej i półpromienistej (listwy). Obrabia zarówno tarcicę świerkową, sosnową, jak i modrzewiową. Tutaj lamele są optymalizowane (skracane) i sortowane według jakości za pomocą skanera firmy WOOD EYE, który wykorzystuje najnowocześniejszą technologię do wykrywania wad drewna. Następnie skrócony materiał jest maszynowo łączony wzdłużnie w prasie taktowej, za pomocą złącza klinowego. Następnie lamele są strugane i po nałożeniu kleju belki są prasowane. (LESS & TIMBER, a. s.)

Rysunek 6: Linia produkcyjna belek klejonych



Źródło:(LESS & TIMBER, a. s., nedatováno)

Głównym produktem jest laminowany graniastosłup, łączony wzdłużnie lub stały, stosowany w produkcji okien i drzwi. Jako produkt uboczny wytwarzany jest pellet i belki konstrukcyjne. Program produkcyjny zakładu znajduje się pod kontrolą wykwalifikowanego personelu. Produkty objęte są

Studium przypadku badawczego: LESS & TIMBER

certyfikatem ISO, ift Rosenheim oraz STV i są eksportowane nie tylko do krajów Unii Europejskiej, ale także do innych krajów świata. (LESS & TIMBER, a. s.)

Rysunek 7: Produkcja klejonych belek



Źródło: (LESS & TIMBER, a. s.)

Rysunek 8: Klejone belki - produkt końcowy i jego wysyłka



Źródło: fot. własne

Ważnym warunkiem produkcji całej firmy jest stosowanie dzienników jakości. Firma LESS & TIMBER jest od kilku lat jednym z najważniejszych w Europie przetwórców wysokiej jakości i zbrojonych kłód drzew iglastych. W cięciu najliczniej reprezentowany jest świerk, ok. 70%, sosna i modrzew osiągają stopień wykorzystania w wysokości około 20 i 10%. Zamiarem spółki jest dalsze zwiększanie udziału

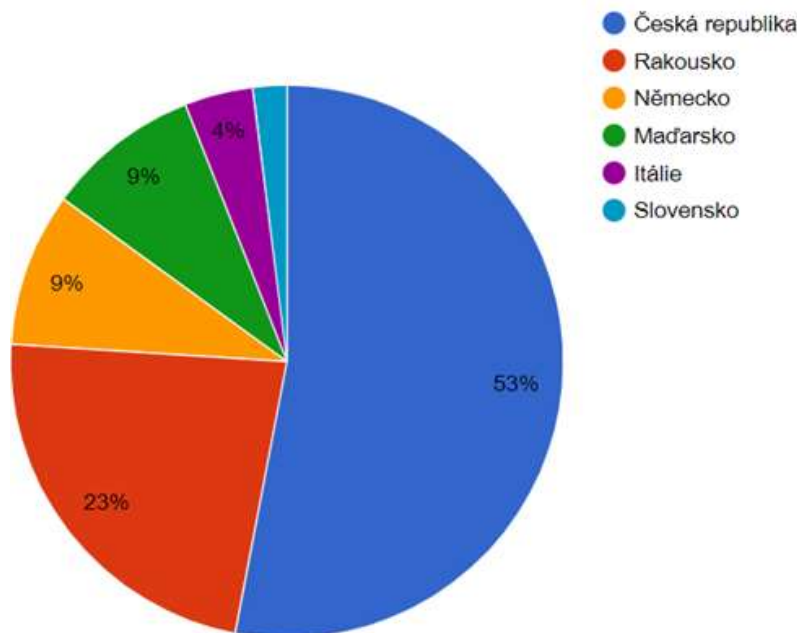
tych gatunków drewna w produkcji. Tartak w miejscowości Dlouhá Ves przetwarza również kłody dębowe.

Ze względu na przywiązanie firmy do jakości, przy zakupie kłód duży nacisk kładzie się na komunikację z dostawcami. Dzięki budowaniu dobrych relacji z dostawcami LESS & TIMBER ma umownie zagwarantowane regularne dostawy wysokiej jakości drewna, zbudowane w oparciu o przemyślany system zakupów. Do tartaku w Čáslavie firma kupuje kłody świerka, sosny, jodły i modrzewia, a do tartaku Dlouhá Ves kłody świerkowe, sosnowe, jodłowe, modrzewiowe i dębowe.

Według ogólnodostępnego rejestru umów Republiki Czeskiej, najważniejszymi dostawcami drewna dla spółki są: Administracja Karkonoskiego Parku Narodowego, Lesy České republiky, sp ., Vlašimské městěd lesy s.r.o., Administracja Parku Narodowego Szumawa, Městské lesy Liberec, po ., Lesy města Písku s.r.o., Úřad Lešný Děčín, Městské Lesy Prachatice, sro, Městské Lesy Vimperk sro (Ministerstvo vnitra ČR, 2021)

Nastawienie na jakość w całym procesie zakupu, przetwórstwa i produkcji wyrobów finalnych jest, obok nowoczesnego wyposażenia technologicznego, ważnym warunkiem odniesienia sukcesu na rynkach. Jeśli chodzi o produkcję stolarki, najważniejsze rynki zbytu to Czechy (53%), Austria (23%), Niemcy (9%), Węgry (9%), Włochy (4%) i Słowacja (2%) (patrz rysunek nr 9).

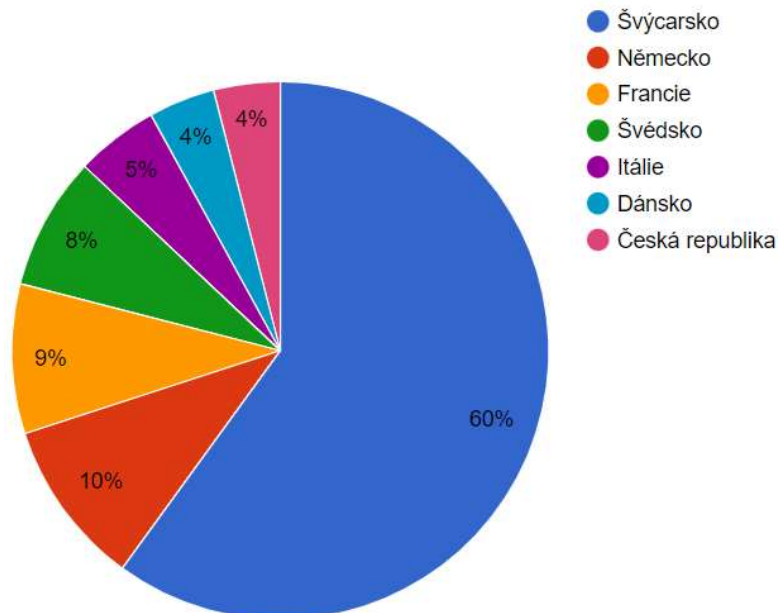
Rysunek 9: Struktura sprzedaży produkcji stolarki otworowej LESS & TIMBER



Źródło: (LESS & TIMBER, a. s.)

Sprzedaż produkowanych klejonych belek ma zupełnie inną strukturę. Przy takim samym nacisku na jakość, dominująca część produkowanej tu produkcji jest eksportowana (96%), w Czechach pozostaje tylko około 4% (rysunek nr 10).

Rysunek 10: Struktura sprzedaży belek klejonych LESS & TIMBER



Žródlo:(LESS & TIMBER, a. s., nedatováno)

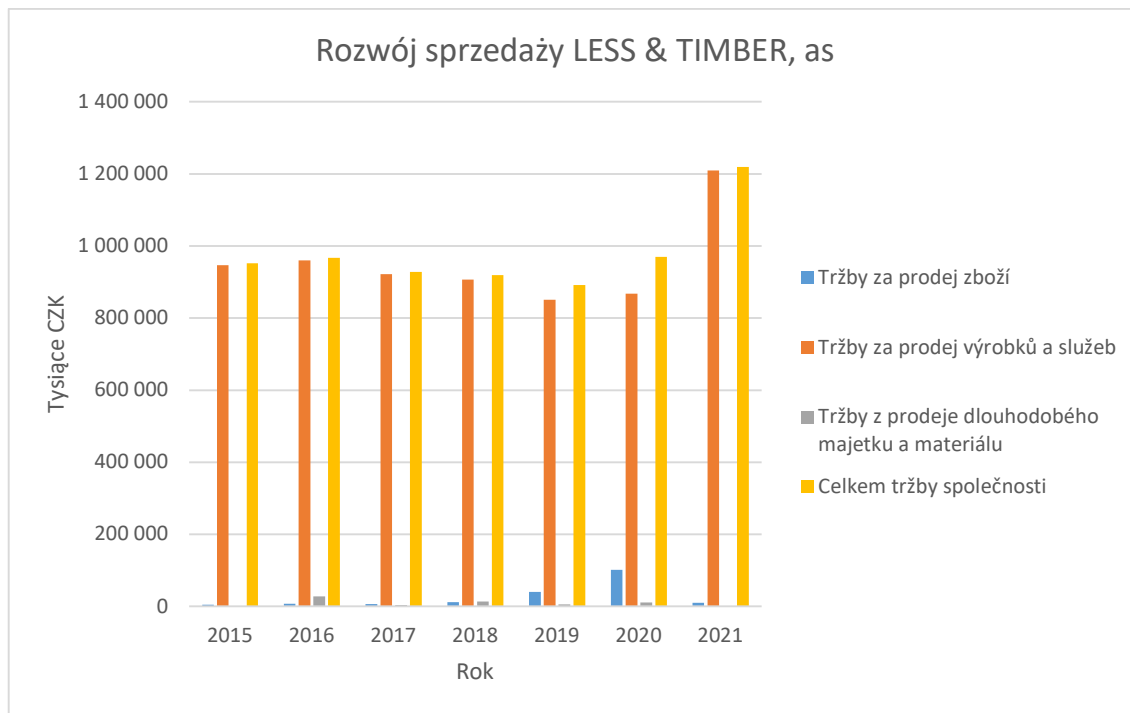
Po restrukturyzacji firmy w 2015 r. łączna sprzedaż i zysk przyjęły bardzo pozytywny trend (patrz tabela nr 1 oraz rysunki nr 11 i 12).

Tabela 1:

Sprzedaż i zysk LESS&TIMBER (w tys. CZK)	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Przychód ze sprzedaży towarów	4911	7565	6166	11536	40 132	101712	9650
Przychody ze sprzedaży produktów i usług	947 074	959636	921 992	907 116	850 857	867579	1 209 470
Przychody ze sprzedaży środków trwałych i materiałów	1532	28 113	3773	13058	5952	11051	1673
Całkowita sprzedaż firmy	951 985	967 201	928 158	918 652	890 989	969 291	1 219 120
Zysk	1818	26 800	143 313	51 989	113 887	78576	183 108

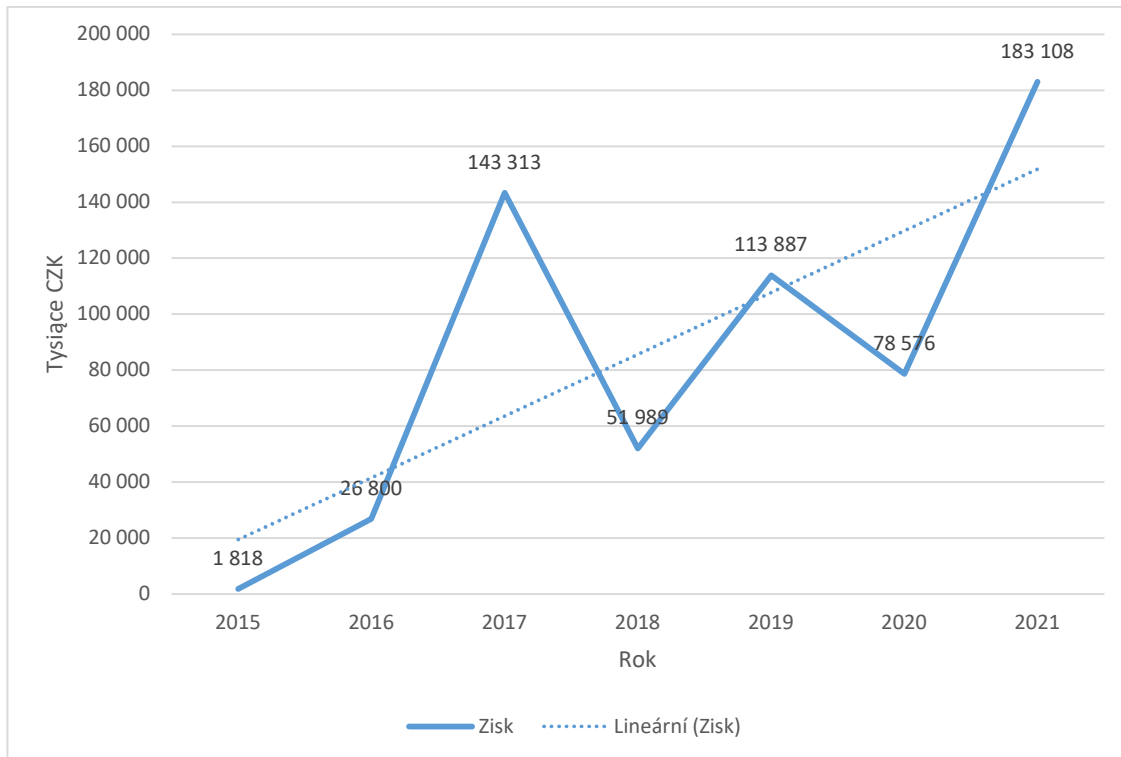
Žródlo: (Výroční zprávy LESS & TIMBER, a. s. za léta 2015 - 2021)

Rysunek 11: Rozwój sprzedaży LESS & TIMBER, as



Žródlo: opracowanie własne, (Výroční zprávy LESS & TIMBER, a. s. za léta 2015 - 2021)

Rysunek 12: Dynamika zysku LESS & TIMBER, as



Źródło: opracowanie własne, (Výroční zprávy LESS & TIMBER, a. s. za léta 2015 - 2021)

Bardzo istotną inwestycją w latach 2007-2010 była budowa jednej z najnowocześniejszych w Europie elektrowni na biomasę drzewną, którą obsługuje spółka zależna LESS & ENERGY s.r.o. Spółka ta produkuje energię elektryczną i ciepło z biomasy drzewnej poprzez kogenerację i tym samym reprezentuje ekologiczny sposób pozyskiwania energii ze źródeł odnawialnych. Ta unikalna w Czechach technologia osiąga wysoką sprawność – moc elektryczna generatora wynosi 5,5 MW, a maksymalna moc cieplna sięga 10 MW. Kluczowym dostawcą technologii była firma Wärtsilä BIOPOWER 5CEX.(LESS & TIMBER, a. s.)

Rysunek 13: LESS & ENERGY, s.r.o



Źródło:(LESS & TIMBER, a. s.)

Obecnie LESS & TIMBER jest wzorowym przetwórcą surowca drzewnego, nie tylko z ekologicznego punktu widzenia. W procesie produkcji maksymalnie wykorzystuje się wszystkie powstające odpady, a uzyskana w ten sposób biomasa drzewna wykorzystywana jest do produkcji energii elektrycznej i ciepła własnego dla suszarni produktów firmy. Oprócz istniejącej synergii technologicznej wewnątrz elektrowni, ma ona ogromny potencjał rozwojowy na przyszłość. Dzięki znacznej zmienności w przetwarzaniu energii na energię elektryczną lub ciepłą, optymalne zarządzanie w różnych trybach może znacząco poprawić wyniki ekonomiczne nie tylko działalności tego zakładu. Ponieważ właścicielem spółki LESS & ENERGY, sp. z o.o. jest spółka LESS & TIMBER, SA, planuje ona generowanie korzyści dla całego koncernu, należącego do grupy PROSPERITA Holding, SA. Dla przyszłego rozwoju firmy ważny jest również fakt, że nawet ewentualna rozbudowa kompleksu Čáslav o nowe suszarnie lub hale produkcyjne nie stanowiłaby żadnego problemu dla mocy produkcyjnych LESS & ENERGY, ponieważ dysponuje ona rezerwami produkcyjnymi.(LESS & TIMBER, a. s.)

„Ciepło z agregatu kogeneracyjnego wykorzystujemy do suszenia własnych produktów, dzięki czemu nasza produkcja jest w pełni samowystarczalna. W Czechach jesteśmy pionierami w budowie tak nowoczesnego i ekologicznego obiektu – mówi Marek Harenczyk, dyrektor LESS & ENERGY.

W 2017 roku firma LESS & ENERGY rozpoczęła budowę ciepłowni na terenie firmy LESS & TIMBER, SA w miejscowości Dlouhá Ves koło Sušic, w której biomasa drzewna może być wykorzystywana do produkcji odnawialnego ciepła, które można z kolei wykorzystać do suszenia drewna. To także nowoczesna ciepłownia o mocy 800 kW z automatycznym oczyszczaniem, automatycznym odpopielaniem, z centralnym monitoringiem, sterowaniem i regulacją, ciągłym i automatycznym podawaniem i dozowaniem paliwa. Czystość spalin TZL spełnia normy z 2018 r. tj. limit emisji 100/mg/Nm³.(LESS & TIMBER, a. s.)

Szanse rozwoju

Dostęp do nowych możliwości uzależniony jest od wielu czynników. Istotne jest dostrzeżenie roli i pozycji firmy w branży, jej historii, a także aktualnej strategii firmy i jej właścicieli. Niezbędnymi kwestiami są charakter zarządzania oraz podejście do identyfikowania szans i zagrożeń na rynku.

Rysunek 14: Założyciel holdingu LESS, pan Jan Mičánek



Źródło:(Hospodářské noviny, 2012)

Na początku pan Jan Mičánek był „oświeconym” wizjonerem, który stworzył podstawy rozwoju technologicznego i produktowego firmy i stworzył grupę LESS. Jednak niepowodzenie w zarządzaniu kontekstem ekonomicznym i finansowym doprowadziło firmę do niewypłacalności i późniejszego bankructwa. Jednak nowy inwestor JET Investment, fundusz private equity, przejął firmę, zrestrukturyzował ją i dalej rozwijał jej zdrowy trzon działalności, realizując największą inwestycję w spółkę w historii (w latach 2007-2010 było to 1,65 mld CZK). Fundament położony w ramach pierwotnej firmy LESS wykorzystano zatem zarówno z perspektywy wizji jej pierwotnego założyciela, jak i z perspektywy technologicznej i marketingowej, czyli przejęcia marki LESS.

Rysunek 15: Grupa LESS



Źródło:(Dřevařský magazín, 2021)

„Jesteśmy przetwórcą drewna iglastego. Pomysł, który zrodził się wiele lat temu, polegał na wypełnieniu niszy na rynku. Zidentyfikowaliśmy się jako firma, która chce przetwarzać to, za co dotychczas nie brali się inni. Miało to dla nas kilka zalet. Pierwsza zaleta - to było poza zainteresowaniem największych tartaków i poza ich, powiedzmy, możliwościami technologicznymi.

Zbudowaliśmy tartak i sprzęt, który po prostu ma technologię i program produkcyjny oparty na tym wzmocnionym materiale wysokiej jakości, dlatego jesteśmy przetwórcą wysokiej jakości wzmocnionych kłód drzew iglastych”.

Pozycja firmy w branży obróbki drewna

Spółka LESS & TIMBER, SA należy do branży, która składa się z trzech grup odpowiadających międzynarodowej klasyfikacji NACE Rev.2 na drugim poziomie podziału. Największą z nich jest grupa „Obróbka drewna, produkcja wyrobów z drewna, korka, wikliny i słomy, z wyjątkiem mebli” (PKD 16): „Dział ten obejmuje produkcję wyrobów z drewna, takich jak drewno budowlane, sklejka, okleiny, pojemniki drewniane i kontenery, tarcica (gotowa do sprzedaży), wykładziny podłogowe, kratownice, prefabrykowane drewniane części budynków. Procesy produkcyjne obejmują piłowanie, struganie, obróbkę skrawaniem, laminowanie i montaż produktów z drewna. Na początku takiego procesu produkcyjnego kłody są cięte na kłody lub tarcicę konstrukcyjną, które mogą być dalej cięte lub obrabiane na tokarkach lub innych maszynach kształtujących. Drewno konstrukcyjne lub inne przetworzone formy drewna można następnie strugać lub wygładzać i łączyć w produkty końcowe, takie jak opakowania i drewniane pojemniki. Z wyjątkiem przetwórstwa na tartakach, dział ten jest dodatkowo podzielony głównie według określonych produktów. Nie obejmuje produkcji mebli (31.0) ani montażu drewnianych elementów złącznych itp. (43.32, 43.33, 43.39).” (CZ-NACE). Nawet zgodnie z tą cechą zależność przemysłu od sektora „Leśnictwo i pozyskiwanie drewna” (NACE 02) jest oczywiste.

Firma LESS & TIMBER działa na rynku drzewnym i jest członkiem Stowarzyszenia Przedsiębiorstw Leśnych i Przetwórstwa Drewna (ALDP), które zrzesza ważne firmy leśne i największych przetwórców drewna w Republice Czeskiej. Firmy zrzeszone w ALDP obsługują ponad 80% kompleksowych zleceń leśnych przedsiębiorstwa państwowego Lesy ČR i przetwarzają ponad połowę drewna pozyskanego w Czechach (tabela nr 2).

Tabela 2: Członkowie Związku Przedsiębiorstw Leśnych i Przetwórstwa Drzewnego - Sekcja Drzewna

Firma	Roczny obrót (mln CZK)	Liczba pracowników	Roczna ilość przetwarzanego drewna (m ³)	Roczna ilość przetwarzanego drewna (udział procentowy) pochodzącego z Lasów Republiki Czeskiej - szacunek (m ³)	Stosunek lokowania produktów na rynku krajowym/zagranicznym
Biocel Paskov a.s	5126	371	1 616 690	808345 (50%)	0% / 100%
Pfeifer Holz s.r.o	1 806	450	280 000	140 000 (50%)	20% / 80%
Kronospan CR, spol. s.r.o	9565	448	3 050 000	915 000 (30%)	35% / 65%
Mayr-Melnhof Holz Paskov s.r.o	4 311	279	1 271 102	612 671 (48%)	36% / 64%
Mondi Štětí a.s	8883	666	2 400 000	1 000 000 (58%)	20% / 80%
Stora Enso Drewno	7752	842	1 611 786	865529 (53%)	50% / 50%

Studium przypadku badawczego: LESS & TIMBER

Firma	Roczny obrót (mln CZK)	Liczba pracowników	Roczna ilość przetworzonego drewna (m ³)	Roczna ilość przetworzonego drewna (udział procentowy) pochodzącego z Lasów Republiki Czeskiej - szacunek (m ³)	Stosunek lokowania produktów na rynku krajowym/zagranicznym
Produkty Źdíréc sro					
Wotan Las jako	1632	709	304 705	175 500 (65%)	45% / 55%
LESS & TIMBER, as	1017	288	270 000	175 500 (65%)	45% / 55%
KATR s.r.o	832	186	103 105	61 957 (60%)	47% / 53%
CAŁKOWITY	41300	4 135	10 807 388	5 072 302 (47%)	średnio 29% / 71% .

Źródło: (Asociace lesnických a dřevozpracujících podniků)

Z tabeli nr 2 wynika, że LESS & TIMBER, as nie jest liderem rynku pod względem rocznych obrotów czy ilości przetworzonego drewna. Jednak zdecydowanie należy do dziesięciu najważniejszych firm z sektora przemysłu drzewnego w Czechach.

Zarządzanie firmą

W swoim podejściu do możliwości LESS & TIMBER, SA opiera się na wieloletniej tradycji „tarciańskiej”, która była kontynuacją nowoczesnej technicznie i technologicznie, innowacyjnej firmy poprzez inwestycje w latach 2007-2010, a następnie w latach 2015-2018. Firma została zrestrukturyzowana ekonomicznie poprzez pozyskanie w 2018 roku właściciela strategicznego (Prosperita Holding, as), z którym kontynuuje aktywną pracę nad działaniami rozwojowymi. Zgodnie z unijnymi uwarunkowaniami definicyjnymi, firma spełnia cechy przedsiębiorstwa średniej wielkości zarówno pod względem liczby pracowników (< 250 pracowników), jak i rocznych obrotów (< 50 mln €).

„Uważamy się bardziej za małą firmę, ponieważ zatrudniamy 230 pracowników, co oznacza, że mamy stosunkowo płaską strukturę. Najbliższy zespół pracuje razem od bardzo dawna, znamy się, więc i kierujemy się raczej nieformalnymi metodami zarządzania. Ma to jednak swoje ograniczenia i zasady. Znajdziesz u nas działania, które są ściśle kontrolowane, ponieważ jesteśmy posiadaczami certyfikatu ISO i musimy przejść odpowiednio różne testy. Nasze produkty muszą mieć certyfikaty itp. i nie ma tam miejsca na brak procedur, ponieważ pierwszą rzeczą, którą sprawdzają certyfikujący i inspektorzy, są procesy i procedury oraz ich zgodność. Powiedziałbym, że mamy pewien stopień formalności zarządzania, którego musimy przestrzegać i wymagamy go, ponieważ dostarcza nam podstawowych informacji i że zasady są przestrzegane. Jednak na szczeblu decyzyjnym i zarządczym stać też na pewną nieformalność, bo pracujemy w firmie od dawna, znamy się, a zespół jest bardzo zgrany.”

Istotą zarządzania jest połączenie obu podejść – formalnego i nieformalnego. Formalne podejście nadawane jest głównie przez długo współpracujący ze sobą zespół najwyższego kierownictwa firmy. Wręcz przeciwnie, podejście nieformalne opiera się głównie na nacisku kierownictwa firmy na jakość.

Firma w szczególności ze względu na wymagania klientów stosuje certyfikowany system zarządzania jakością, który jest corocznie sprawdzany poprzez zewnętrzne audyty kontrolne. LESS & TIMBER posiada również certyfikat zgodności procesu łańcucha konsumenckiego produktów leśnych CoC (PEFC) oraz jest uprawniony do używania na swoich produktach znaku zgodności z wymaganiami przepisów UE (CE). Od 2014 roku posiada również nowo wprowadzony certyfikat na belki lamelowe i do produkcji okien drewnianych przez niemieckie laboratorium badawcze ift Rosenheima. LESS & TIMBER stosuje i spełnia wymagania łańcucha konsumenckiego produktów leśnych zgodnie z dyrektywą CFCS 2002:2013.(LESS & TIMBER, a. s.)

Rys . 16: Wybrane certyfikaty jakości firmy LESS & TIMBER, SA



Źródło:(LESS & TIMBER, a. s.)

Wieloletnie doświadczenie kadry zarządzającej i ich dobra współpraca stwarzają również warunki do zdrowego łączenia intuicji i racjonalności w zarządzaniu spółką i jej spółkami zależnymi (LESS & ENERGY oraz LESS & Biomac Pellety).

„No tak, ale nie chodzi tylko o intuicję. Tak, jesteśmy po prostu fabryką, a biznes ma stosunkowo proste zasady. Coś po prostu do niego wchodzi i coś wychodzi, a bilans musi dać na końcu pozytywny wynik. Z tym, że oczywiście na tych rynkach pojawiają się pewne możliwości i intuicja czasem jest potrzebna, kiedy trzeba po prostu oszacować, kiedy sytuacja się rozwinie. Na przykład czy drewna będzie pod dostatkiem, czy za mało, jak rozwinie się sytuacja na rynku drzewnym, czy pojawi się okazja gdzieś na świecie. Ale nie chodzi tylko o to wyczucie. Musisz zbierać informacje, być tego częścią, nie chodzi tylko o to, że budzisz się rano i masz pomysł, że drewno jutro dobrze sprzeda się w Chinach”.

„A ja mówię, że w branży drzewnej jest dobrze, jeśli ludzie w niej pracujący doświadczają 4 pór roku. Wielokrotnie. Bo po prostu ten biznes ma swoje schematy, pracujemy na naturalnym surowcu i inaczej zachowuje się on latem niż zimą. Właściciel lasu pozyskuje różne drewno w różnych porach roku, a my oczywiście, z naszym programem produkcyjnym, musimy na to jakoś zareagować schematami. Musimy brać pod uwagę, że w pewnych porach roku to drewno może się psuć i musimy podejść do tego inaczej. Jest to więc połączenie doświadczenia i czasami trzeba w to włożyć trochę intuicji, ale to nie może być czysto intuicyjne... Nie wolno jej ulegać, nie wolno mieć wrażenia, że się już wszystko przeżyło, wszystko widziało”.

„Las jest właściwie polem, po prostu żniwa nie są raz w roku, ale raz na sto lat. I to zupełnie normalne”.

Identyfikacja i postrzeganie szans

Podstawą identyfikacji i postrzegania szans generowanych w otoczeniu zewnętrznym firmy jest przede wszystkim wysokiej jakości zespół pracowników, wykorzystujący elementy systemu (system informacyjny firmy, komunikacja z partnerami i klientami) i nie opierający się zmianom. Tak jest również w przypadku LESS & TIMBER.

„Tu nie chodzi o firmy, ale o ludzi, którzy w nich siedzą i ich charakter. Jeśli po prostu spotykasz ludzi, którzy lubią wyzwania i patrzą na rzeczy w taki sposób, że zmiana nie jest dla nich traumą, to oczywiście każda rzecz jest wyzwaniem, zarówno negatywnym, jak i pozytywnym. I to też okazja. Jeśli natkniesz się na ludzi, których denerwują zmiany, tak naprawdę wolą jasne bariery ochronne, cóż, to jest problem. Ponieważ dla nich to środowisko po prostu reprezentuje coś, w czym nie czują się komfortowo i opierają się temu. Na szczęście spotkaliśmy się tutaj w składzie, w którym patrzymy na rzeczy w taki sposób, że niezależnie od tego, czy są one pozytywne, czy negatywne, zawsze stanowią szansę. Cóż, covidowa pandemia niewątpliwie nie jest dobrą wiadomością dla społeczeństwa. Ale ja tak na to patrzę, że to dało nam zdecydowany impuls do podjęcia pewnych kroków i że rok temu zdecydowaliśmy się na cyfryzację firmy. Teraz kończymy ten projekt, śmiem twierdzić, że z perspektywy przyszłego roku wiele spraw będziemy mogli załatwić zdalnie.”

Forma własności i sam właściciel zazwyczaj odgrywają tu ważną rolę. Dziś jest nią Prosperita holding, as, występując w roli inwestora strategicznego, zdolnego do stworzenia odpowiednich warunków dla działalności zarządu, który w LESS & TIMBER jest głównym nośnikiem zarządzania przedsiębiorstwem zgodnie z wymaganiami właściciela. To właśnie erudycja i wieloletnie doświadczenie kadry zarządzającej firmą stwarzają dobre warunki do dalszego rozwoju działalności biznesowej.

„Wewnątrz dobrobytu – zupełnie inny biznes. Dlatego nośnikiem biznesu i stymulatorem zmian jest raczej zarząd i wspólnicy.”

Wprowadzenie nowych i innowacyjnych produktów

Tradycyjna branża, produkcja i charakter rynku, na którym działa firma – rynek B2B, wielkość i siła firmy to ważne elementy ram potencjału innowacyjnego. Ostatnią znaczącą innowacją produktową było wprowadzenie obok produkcji tartacznej produkcji belek klejonych. Na początku 2017 roku rozpoczęła się próbna eksploatacja nowej hali, która swoim programem produkcyjnym podąża za pracą tartaków i jest dla nich ważnym odbiorcą tarcicy promienistej i półpromienistej (listwy). (Výroční zprávy LESS & TIMBER, a. s. za léta 2015 - 2021)

„Zdecydowanie nie jesteśmy liderem w tym sensie, że inwestowalibyśmy w badania, byłibyśmy innowacyjni i wprowadzali nowe produkty. Na pewno nie, jesteśmy na to za mali, a w dzisiejszych czasach innowacje kosztują dużo pieniędzy i są bardziej domeną dużych i silnych lub wizjonerów. Nie do końca tam pasujemy”.

Pewną możliwością rozwijania i wdrażania innowacyjności produktu jest tzw. płyta CLT (Cross Laminat Timber), który nie zakłóciłby dotychczasowych relacji z klientami i sieciami dystrybucyjnymi. Firma szacuje wprowadzenie go w perspektywie około 3-5 lat.

Wdrażanie innowacji procesowych

Od restrukturyzacji w 2015 roku firma charakteryzuje się ciągłymi inwestycjami w procesy i unowocześnianie technologii, które popychają ją do przodu. Innowacje te tworzyły i nadal stwarzają przesłanki do zwiększania efektywności całej firmy i lepszego zaspokajania potrzeb klientów.

LESS & TIMBER, zgodnie z dyrektywą CFCS 2002:2013, stosuje i spełnia wymagania łańcucha konsumenckiego produktów leśnych. Działania w zakresie zarządzania jakością gwarantują kontrolowany rozwój technologiczny firmy oraz powszechne stosowanie BAT (Best Available Techniques) w sferze technologicznej. Firma LESS & TIMBER dysponuje własnym transportem samochodowym, który jest kluczową działalnością w transporcie drewna okrągłego w regionie Europy Środkowej. W ramach rynku firma oferuje transport ciężarowy naczepami z plandekami, transport materiałów sypkich naczepami z przesuwaną podłogą oraz spedycję.

Obecnie firma zainwestowała w cyfryzację jako narzędzie do zarządzania i organizacji działalności firmy, czemu sprzyjały również doświadczenia z pierwszych lockdownów, związanych z pandemią chińskiego wirusa COVID-19. W fazie wdrażania znajduje się również system motywacyjny, wspierający innowacyjność pracowników i tworzenie pozytywnych „historii”, który może znaleźć zastosowanie nie tylko w samej działalności produkcyjnej i biznesowej, ale również w obszarze komunikacji marketingowej. Kierownictwo firmy spodziewa się pierwszych propozycji w tym zakresie w I kwartale 2022 roku.

„Powiedziałbym jednak, że należymy do postępowych, którzy starają się podążać za trendami, korzystać z technologii, szukać tych technologii. Którzy należą do najnowszych, progresywnych. Oczywiście proporcjonalnie do naszych rozmiarów. ... Nie jesteśmy innowatorami, ale tymi, którzy starają się wykorzystać to, co jest w danym momencie dostępne i wykorzystają to w pełni.”

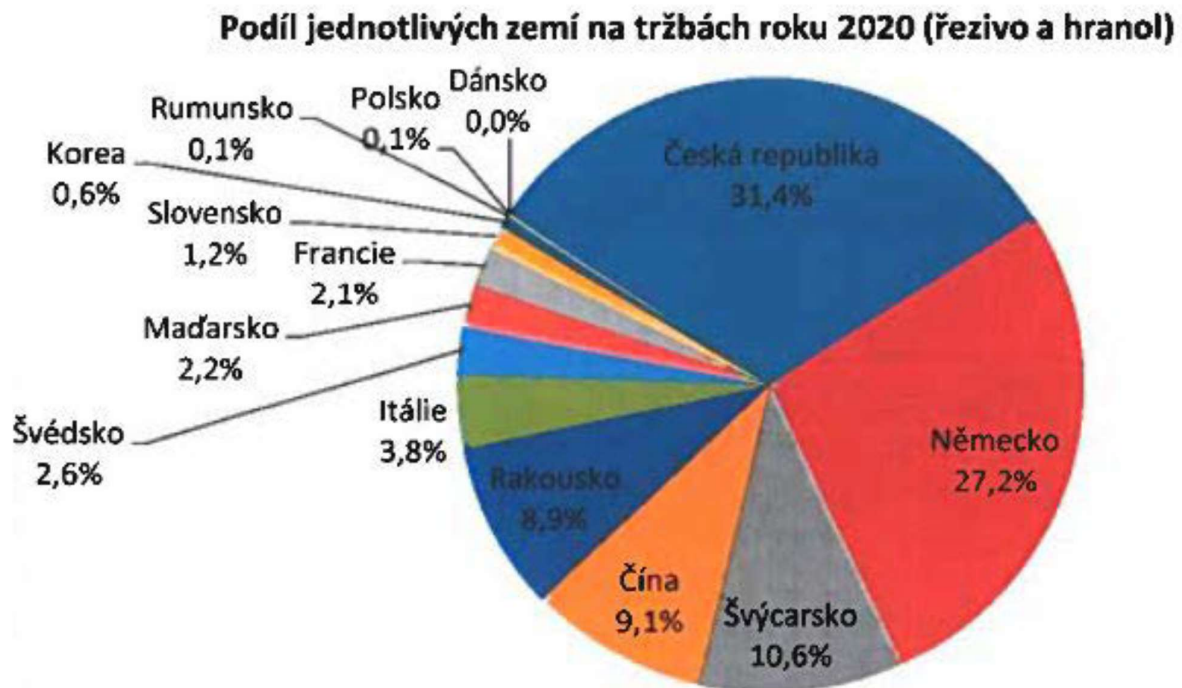
Działalność na rynkach międzynarodowych

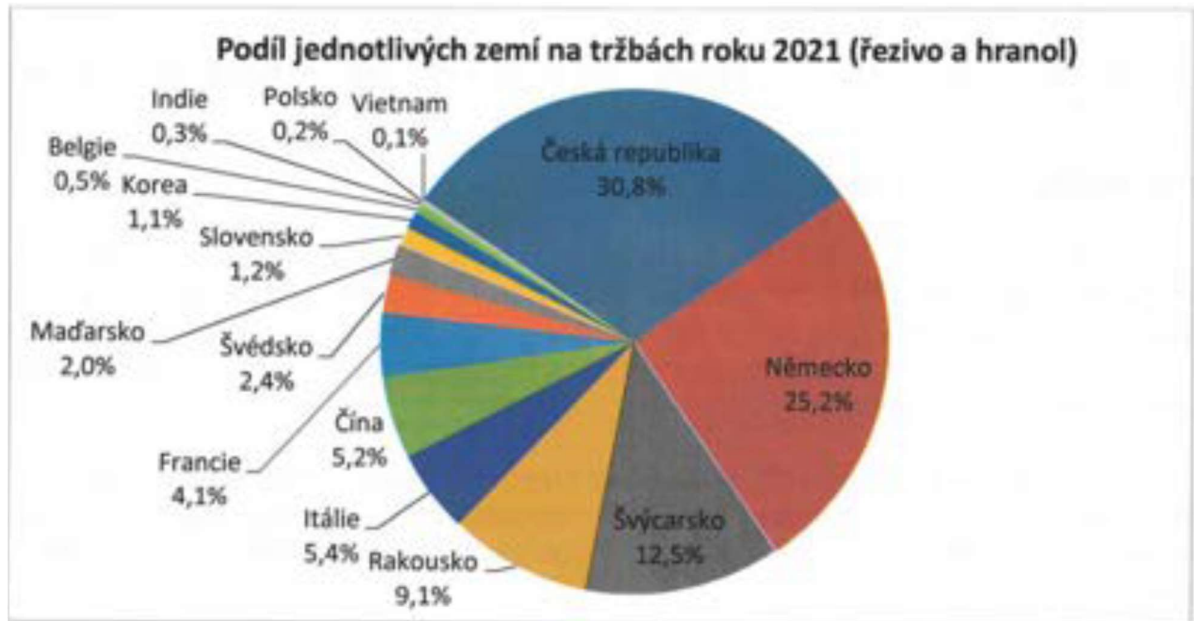
Stopień globalizacji na świecie osiągnął swój szczyt w ostatnich latach, co było i nadal znajduje

odzwierciedlenie w przemyśle drzewnym i rynkach pokrewnych. Większość znaczących firm przetwórstwa drewna w Czechach należy do międzynarodowych sieci (patrz tabela nr 2 – Członkowie Związku Firm Leśnych i Przetwórstwa Drzewnego) i dlatego zachowanie firm na rynkach w Czechach i za granicą, zwłaszcza w Unii Europejskiej, które są strategicznymi rynkami docelowymi LESS & TIMBER (patrz rysunek nr 17), zwłaszcza dla belek klejonych, nie różnią się w żaden zasadniczy sposób.

„Działanie na rynkach zagranicznych jest determinowane wielkością produkcji firmy. O ile w odniesieniu do tarcicy, w porównaniu z naszą konkurencją, jesteśmy raczej małą firmą, której podstawowym rynkiem zbytu są tu Czechy, o tyle w przypadku belek klejonych jesteśmy raczej na pograniczu średniego i dużego producenta, a naszym głównym rynkiem zbytu jest Europa i kraje UE. Trzeba powiedzieć, że dla nas rynek dla pewnych produktów jest w Czechach, w odniesieniu do niektórych towarów - w Europie, a w pewnym asortymencie – rynkiem jest świat. Sprzedajemy około 65% w euro lub dolarach. To znaczy za granicą”.

Rysunek 17: Udział poszczególnych krajów w sprzedaży w latach 2020 i 2021 (tarcica i belki)

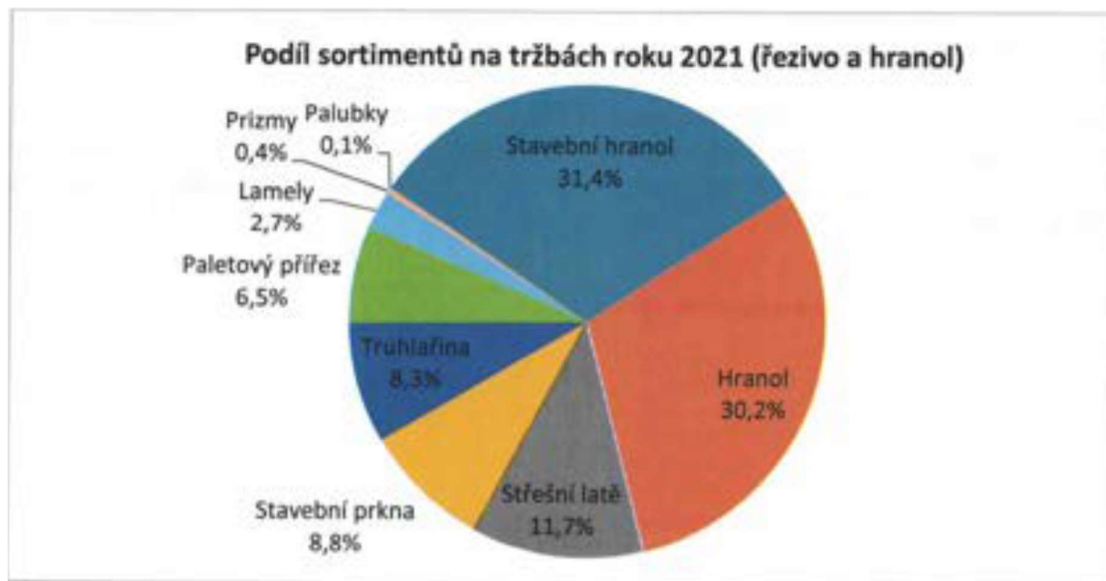




Žródlo: (Výroční zprávy LESS & TIMBER, a. s. za léta 2015 - 2021)

W 2021 roku firma zaczęła realizować dostawy swoich produktów na rynek indyjski. Klient z Indii znalazł firmę przez Internet i stronę LESS & TIMBER.

Rysunek 18: Struktura asortymentu sprzedaży w 2021 r. (tarcica i belki)



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

Marketing i komunikacja marketingowa

LESS & TIMBER to typowy przedstawiciel firmy działającej na tzw. rynku B2B, czyli firma, która nie

Studium przypadku badawczego: LESS & TIMBER

sprzedaje swoich produktów indywidualnemu konsumentowi końcowemu. Firma posiada 2 główne docelowe grupy klientów:

- przetwórcy półproduktów (tarcica, belki), czyli głównie producenci okien,
- handlowcy – hurtownicy/detaliści, dystrybutorzy, zajmujący się odsprzedażą wyrobów tartacznych (zwłaszcza łat dachowych, belek itp.) mniejszym odbiorcom.

Spółka nie prowadzi sprzedaży detalicznej do konsumenta końcowego, gdyż nie byłaby ona dla niej efektywna, zwłaszcza biorąc pod uwagę dotychczasowe doświadczenia.

Głównymi narzędziami komunikacji firmy z klientami są kontakty osobiste i negocjacje, prowadzone przez handlowców z działu podległego sekcji dyrektora handlowego firmy. W dziale sprzedaży prowadzona jest sprzedaż osobista i kontakt osobisty z klientami.

Firmy B2B nie radziły sobie zbyt dobrze w 2020r.. Spadek rynku znalazł również odzwierciedlenie w niższych budżetach marketingowych. Spadły one jednak nie tylko z powodu samych oszczędności, ale również z powodu przesunięcia się z drogich działań off-line na tańszy marketing online. W ten sposób narzędzia bardziej typowe dla rynków konsumenckich wchodzą do mieszanki narzędziowej online w B2B.

Z punktu widzenia branży firma utrzymuje wizerunek firmy, który tworzony jest głównie poprzez podkreślanie jakości produkcji i niezawodności dostaw. Utrzymuje tożsamość firmy, jest jej wizualną identyfikacją. Pod względem rodzaju identyfikacji plasuje się wśród firm o tzw. tożsamości monolitycznej, ponieważ firma prezentuje się wizualnie jako całość, podobnie jak i poprzez komunikację i zachowania. Firma LESS & TIMBER znana jest z jednej kategorii produktowej, jaką są wyroby z drewna przetworzonego.

Struktura działań marketingowych w Internecie szybko się zmienia i dotyczy to również rynków B2B. Podczas gdy kilka lat temu dominowały statyczne prezentacje internetowe i e-mail marketing, współczesnym trendem są media społecznościowe i filmy korporacyjne.

Struktura działań marketingowych offline w sektorze B2B jest stosunkowo stabilna w porównaniu z marketingiem internetowym. Od dawna na pierwszy plan wysuwają się spotkania osobiste w postaci sprzedaży osobistej, eventów, targów i wystaw. Swoje miejsce utrzymuje też public relations. Najistotniejsze zmiany w marketingu B2B w 2021 roku odnotowały dwa najdroższe działania – reklama ATL (komunikacja over-the-line z wykorzystaniem mediów) oraz aktywny udział w targach i wystawach. Około 14% firm zrezygnowało z tych działań w 2021 r., tj. 9% firm działających na rynkach B2B.

LESS & TIMBER posiada stałych klientów zarówno w kraju, jak i za granicą. Zgodnie ze swoimi wartościami przykłada wagę do budowania długotrwałych, stabilnych relacji biznesowych zarówno po stronie wejściowej – zakup surowców od dostawców kłód, jak i po stronie wyjściowej – sprzedaż do klientów z szeregów firm produkcyjnych i handlowych. W związku z pandemią możliwości pozyskiwania nowych klientów zostały ograniczone zarówno w 2020, jak i 2021 roku. Konsekwencją działań antypandemicznych było nie tylko ograniczenie kontaktów osobistych, a co za tym idzie spotkań służbowych, ale przede wszystkim całkowite ograniczenie i odwołanie targów, wystaw i wydarzeń biznesowych ze stałymi partnerami. Jednak dzięki powstaniu firmy LESS & TIMBER oraz długoletnim związkom z dostawcami i klientami, firma była w stanie szybko zareagować na zaistniałą

sytuację i przejść na formy komunikacji zdalnej (telefon, internet - web, e-mail). , Media społecznościowe).

Obecnie głównymi kanałami komunikacji marketingowej firmy są:

- osobiste kontakty handlowców firmowych;
- strona internetowa firmy (<https://lesstimber.cz/>);
- spoty wideo (<https://lesstimber.cz/o-spolecnosti/video-spoty>) :
 - Siedziba firmy w Čáslav,
 - Piła w Čáslav,
 - LESS & TIMBER - Pryzmat klejony,
 - Elektrownia na biomasę drzewną - LESS & ENERGY;
- Media społecznościowe:
 - Facebook (<https://www.facebook.com/less-timber-1061849613902958>,) ,patrz Dodatkowe informacje i dokumenty;
 - Instagram (https://www.instagram.com/less_timber/?fbclid=IwAR1pxOG5RLcw4wTprEAoPqe_tOqMHaZXc3i5Y28Ph2KHTn-npdiwv0iZp1Q), patrz Dodatkowe informacje i tło;
 - LinkedIn (<https://www.linkedin.com/company/less-&-timber/>), patrz Dodatkowe informacje i dokumenty;
- komercyjna baza danych:
 - Kompas (<https://cz.kompass.com/c/less-timber-as/cz016999/>);
 - Info - Bohemia (<https://www.info-cechy.cz/less-a-timber/index.html>);
- katalog elektroniczny Firmy.cz (<https://www.firmy.cz/detail/12932883-less-timber-caslav-nove-mesto.html>);
- Idatabaze <https://www.idatabaze.cz/firma/63677-less-timber-as/>).

Na swojej stronie internetowej firma udostępnia kodeks etyczny, który podkreśla podstawowe wartości firmy związane z dobrymi relacjami biznesowymi (patrz <https://lesstimber.cz/o-spolecnosti/eticky-kodex>).

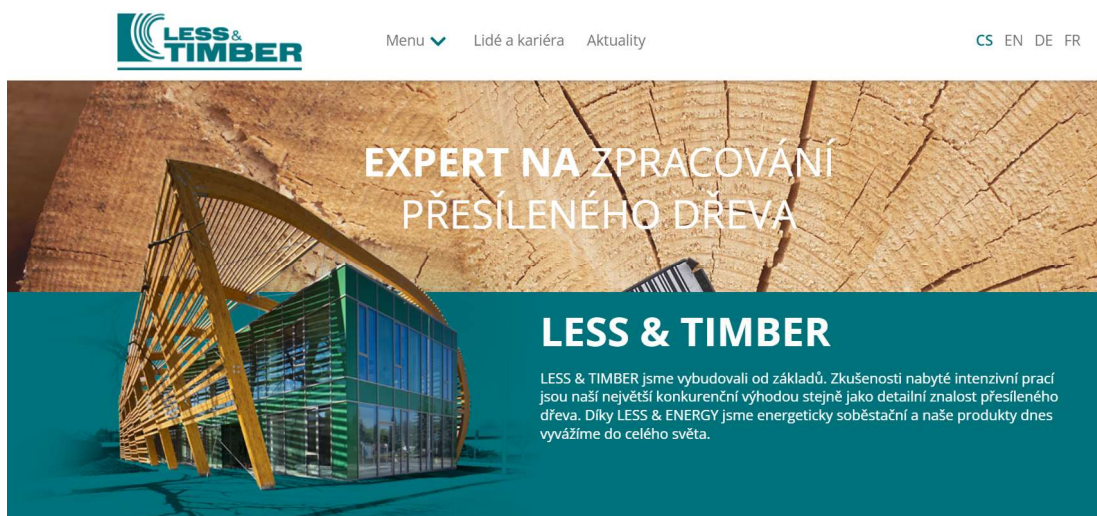
Ze względu na charakter i sposób działania firmy, jej siedziba, pomieszczenia produkcyjne oraz cały kampus stanowią ważną część tożsamości firmy. Niewątpliwie „żywą reklamą” przedsiębiorstwa obróbki drewna jest jego bardzo udany budynek administracyjny przy siedzibie firmy w Čáslav (patrz zdjęcie nr 19), dobrze widoczny z głównej drogi dojazdowej do miasta od strony Chrudimia i Pardubic oraz tworzący ważny punkt orientacyjny przy wjeździe na teren. Niewątpliwie dla odwiedzających firmę ważną jest organizacja pomieszczeń, odzwierciedlająca główne cechy tożsamości i mówiąca wiele o nastawieniu na jakość, organizację i bezpieczeństwo pracy. Spektakularne zdjęcie budynku administracyjnego z wnętrza lokalu wykorzystywane jest również na odpowiednio zaprojektowanej stronie internetowej firmy (zob. zdjęcie nr 20), ale także w mediach społecznościowych (zob. zdjęcia nr 26 i 27).

Rysunek 19: Budynek administracyjny zakładu LESS & TIMBER w Čáslav – wizerunek firmy zajmującej się obróbką drewna



Źródło: (LESS & TIMBER, a. s.)

Rysunek 20: Strona internetowa LESS & TIMBER – strona główna



Źródło: (LESS & TIMBER, a. s.)

Zakup marki LESS i późniejsze jej wykorzystanie stworzyło wyraźny związek z logo i marką LESS & TIMBER (patrz zdjęcie nr 21), z wykorzystaniem również w spółce zależnej - LESS & ENERGY (patrz zdjęcie nr 21).

Rysunek 21: Logo LESS & TIMBER oraz LESS & ENERGY

	Wersja czarno-biała	Wersja kolorystyczna
MNIEJ I DREWNO		
MNIEJ I DREWNO		

Źródło:(LESS & TIMBER, a. s., nedatováno)

Komunikacja wewnętrzna firmy

Kierownictwo firmy jest przekonane, że długofalowa inwestycja w „edukację” szeregowych pracowników przyczynia się do tworzenia tożsamości firmy i wpływa na wyniki ekonomiczne. Managerowie starają się przyciągnąć przyszłych pracowników oferując dodatek rekrutacyjny, bony na posiłki, dodatkowy tydzień urlopu, możliwość rozwoju zawodowego czy składkę na oszczędności emerytalne po roku pracy. Wśród innych korzyści można wymienić troskę, którą firma wykazywała się np. w czasie pandemii, prezentem dla każdego pracownika z okazji Świąt Bożego Narodzenia w postaci paczki z witaminami i środkami dezynfekującymi z logo firmy.

Na portalu www.atmoskop.cz publicznie dostępne są recenzje byłych oraz obecnych pracowników, z których jasno wynika, że wśród kluczowych wartości firmy jest nacisk na budowanie relacji w firmie i dbałość o pracowników (patrz <https://www.atmoskop.cz/opinie-on-employers/3003916-less-timber-as/statistics#tabs>).

LESS & TIMBER, SA daje pracownikom możliwość pracy w środowisku, w którym mogą rozwijać i szkolić kluczowe umiejętności. Długoterminowe inwestycje w „edukację” szeregowych pracowników współdecydują o wyniku ekonomicznym firmy. Firma posiada własny dział personalny, z którym można się skontaktować w razie potrzeby - dysponuje także bezpłatną linią telefoniczną, dostępną zarówno dla pracowników, jak i potencjalnych klientów.

Na Facebooku pojawiają się liczne posty adresowane do pracowników i dziękujące pracownikom za ich ciężką pracę. Na przykład w grudniu, w okresie poprzedzającym Święta Bożego Narodzenia, na stronie internetowej firmy LESS & TIMBER, SA pojawił się wpis, w którym zamieszczono zdjęcia paczek mikołajkowych z opisem „Prezent mikołajkowy dla naszych pracowników”. Również w lipcu, w okresie przed wakacjami, pojawił się tutaj post z opisem „Wszystkim naszym pracownikom życzymy pięknych i bezpiecznych wakacji w celu naładowania akumulatorów.” Na zdjęciu znalazły się markowe butelki z płynem do dezynfekcji rąk oraz bony upominkowe o wartości CZK 1000 na zakupy żywności. Widoczny jest zatem oczywisty wysiłek w zakresie wspierania lojalności pracowników wobec firmy i marki.

Wpływ covid-19

W wyniku pandemii COVID-19 zakładano, że nastąpi wzrost bezrobocia w Czechach, zwłaszcza po zakończeniu programów kompensacyjnych, takich jak Antywirus itp. Można się było tego spodziewać w prawie wszystkich sektorach gospodarki Republiki Czeskiej.

Pomimo negatywnych oczekiwań związanych ze skutkami chińskiej pandemii COVID-19 dla sektora przemysłu drzewnego, można stwierdzić, że w przypadku LESS & TIMBER się to nie sprawdziło. Z punktu widzenia wielkości zrealizowanej produkcji, mierzonej w m³ surowca drzewnego, wręcz przeciwnie, rok 2020 przyniósł jedno z najlepszych wyników w historii (patrz rys. nr 22), podobnie rok 2021 – wysokie wyniki ekonomiczne związane ze sprzedażą własnych produktów i usług (por. wykres nr 23), co wynika głównie ze światowego wzrostu cen drewna i wyrobów z drewna (zob. wykres nr 24).

Rysunek 22: Wielkość produkcji LESS & TIMBER według poszczególnych zakładów w latach 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

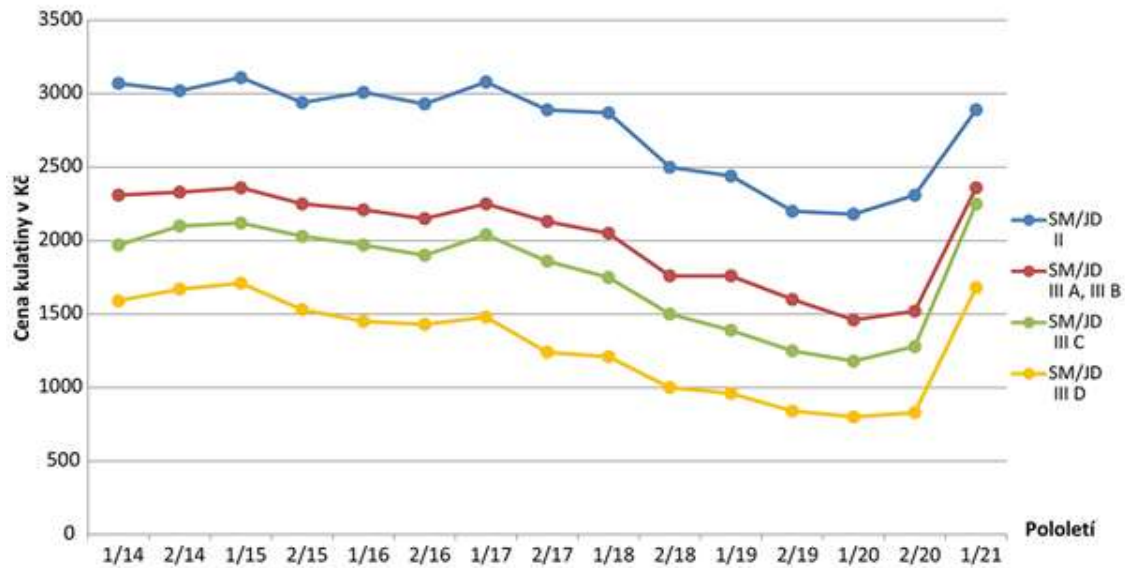
Žródło: (Výroční zprávy LESS & TIMBER, a. s. za léta 2015 - 2021)

Rysunek 23: Wyniki ekonomiczne LESS & TIMBER w latach 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

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

Rysunek 24: Dynamika cen bali świerkowych w latach 2014-2021




Źródło:(Dřevařský magazín, 2021)


„Ten rok (2021) jest tego dowodem. Nikt z nas nie doświadczył i nawet 2 pokolenia przed nami nie doświadczyły tego, co wydarzyło się na rynkach w tym roku. Nigdy w historii nie zdarzyło się, żeby cena naszego produktu wzrosła dwa i pół raza rok do roku. To się nigdy nie wydarzyło, nikt z nas nie ma doświadczenia, jak to się dalej potoczy. Możemy więc tylko przewidywać, szacować. Więc to jest właśnie dowód na to, że doświadczenie to dobra rzecz, jednak nie można z niego korzystać cały czas. Ponieważ powstają nowe historie”.


„Tak mówią mądrzy analitycy. Powiedziałbym, że przyczyny są po prostu głębsze. Globalnie zużycie drewna rośnie, a trendy w ochronie zasobów odnawialnych są temu przeciwne, prawda? Mamy historie o górnictwie w Ameryce Południowej, Afryce, o nielegalnym wydobyciu, ale zasada ochrony przenosi się także do Europy. Na przykład Chiny zakazały wycinki na dwadzieścia czy trzydzieści lat, ponieważ postanowiły nie plądrować swoich lasów i tym podobnych. I taki trend jest budowany na całym świecie. Pandemia w tym zakresie pomogła. Ludzie byli bardziej „u siebie” i zaczęli inwestować w siebie. To pokazało siłę faktu, że dziś drewno jest towarem światowym. A jeśli popyt wzrósł w Stanach Zjednoczonych i w ciągu kilku miesięcy cena tarcicy tam wzrosła czterokrotnie, to cały świat rzucił się na dostawy do Stanów Zjednoczonych i pojawiły się różne białe plamy lub odczucia, że coś się nie uda i ten produkt po prostu poszedł w górę. Pytanie, czy cena, którą osiągnął, nie spowodowała u niego trwałego uszczerbku dla popytu, bo dla wielu stał się niejako, nie chcę powiedzieć, nieosiągalny, ale po prostu klienci zaczęli się zastanawiać, czy to ma sens. Cały sektor musi zdać sobie sprawę z jednej rzeczy, niezależnie od tego, czy istnieją alternatywy. Ponieważ jeśli istnieje alternatywa, ten konsument ją znajdzie i zastąpi”.


Dodatkowe informacje i dokumenty


Rysunek 25: Profil firmy LESS & TIMBER na Facebooku


 Společnost je významným producentem truhlářského a stavebního řeziva a dále radiálních lamel s navazující výrobou lepeného hranolu, jehož je největším...
[Zobrazit víc](#)


 317 lidem se to líbí


 344 lidí to sleduje


 148 lidí tady oznámilo polohu


 <http://www.lesstimber.cz/>


 322 318 068


 [Poslat zprávu](#)

 info@lesstimber.cz

 Průmyslová společnost · Lesnické služby






 Obchodní firma: LESS & TIMBER, a. s.
Sídlo firmy: Chrudimská 1882, Čáslav-Nové Město, 286 01 Čáslav
IČ: 292 32 007
DIČ: CZ 292 32 007
[info@lesstimber...](mailto:info@lesstimber.cz) [Zobrazit víc](#)




 [Zásady ochrany osobních údajů](#)

 [less_timber](#)

Žródło:(LESS & TIMBER, a. s.)

Rysunek 26: Profil LESS & TIMBER na Instagramie

Instagram     

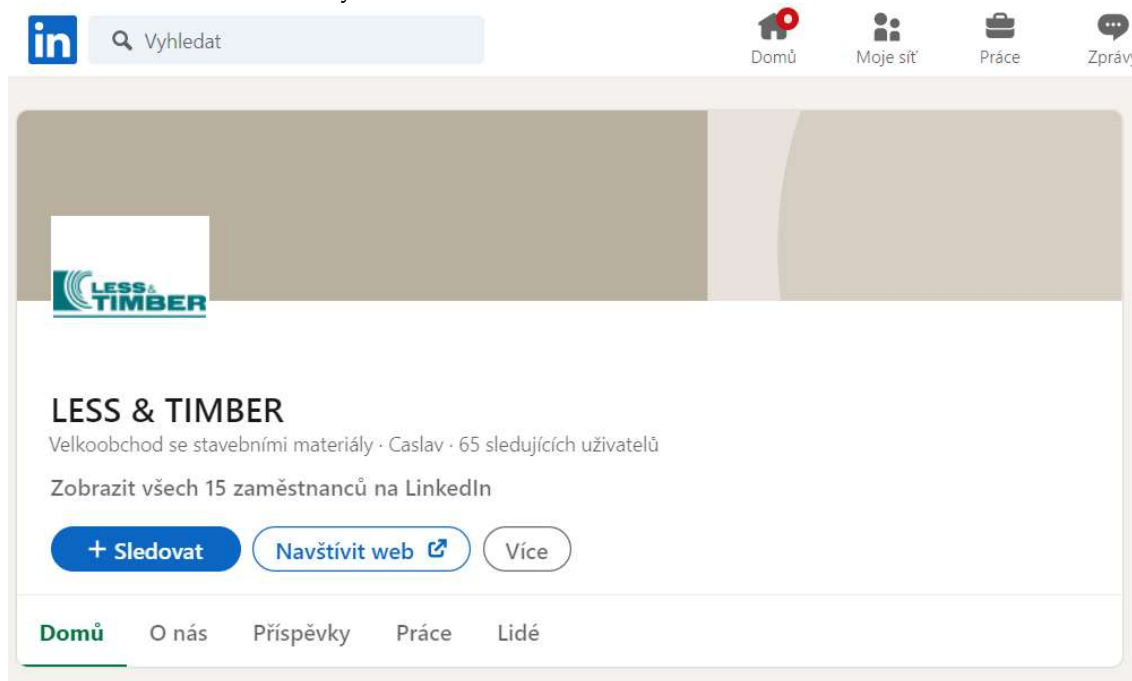
 **less_timber** [Zpráva](#) [Sledování](#)  

Príspevky (10) Sledující (32) Sleduji (15)

Less Timber
www.lesstimber.cz

Žródło:(LESS & TIMBER, a. s.)

Rysunek 27: Profil LESS & TIMBER na LinkedIn



Źródło:(LESS & TIMBER, a. s.)

Wykorzystane notatki i źródła

- Związek Przedsiębiorstw Leśnych i Przetwórstwa Drzewnego. (bez daty). *Lista członków* . (Związek Przedsiębiorstw Leśnych i Przetwórstwa Drewna) Pobrano 20 grudnia 2021 r. ze strony internetowej ALDP: <http://www.aldp.cz/seznamclenu>
- CZ-NACE. (bez daty). *CZ-NACE C - Przemysł wytwórczy* . Pobrano 19 grudnia 2021 r. z CZ-NACE: <http://www.nace.cz/C-zpracovatelsky-prumysl>
- Magazyn stolarski. (lipiec 2021). Rozwój cen kłód i tarcicy. (F. Novák, redaktor) *Magazyn Woodworking* . Pobrano 22 grudnia 2021 r. z <https://drevmag.com/cs/2021/07/02/cenovy-vyvoj-kulatiny-a-reziva-14/>
- Gazeta ekonomiczna. (13 października 2012). EKONOMISTA: Babiš mógłby przejąć upadający holding Less. (M. Mařík, redaktor) *Hospodářské noviny* . Pobrano 22 grudnia 2021 r. z <https://byznys.ln.cz/c1-57888980-ekonom-krachujici-holding-less-by-mohl-prevzit-babis>
- LESS & TIMBER, as (bez daty). LinkedIn. Pobrano 20 grudnia 2021 r. z LESS & TIMBER: <https://www.linkedin.com/company/less-&-timber/>
- LESS & TIMBER, as (bez daty). *O firmie – historia tartaku Čáslav* . (LESS & TIMBER, as) Pobrano 20 grudnia 2021 r. z LESS & TIMBER: <https://lesstimber.cz/produkty-drevo/reference#>
- LESS & TIMBER, as (bez daty). *Zakłady produkcyjne, tartak Dlouhá Ves kolo Sušic* . (LESS & TIMBER, as) Pobrano 20 grudnia 2021 r. z LESS & TIMBER: <https://lesstimber.cz/vyrobniprovozy/pila-dlouha-ves-susice>
- Ministerstwo Spraw Wewnętrznych Republiki Czeskiej. (21 grudnia 2021). *Wyszukiwanie* . (Ministerstwo Spraw Wewnętrznych Republiki Czeskiej) Pobrane z rejestru umów: <https://smlouvy.gov.cz/vyhledavani>
- Silvarium.cz. (26 czerwca 2018). *Aktualności - przemysł drzewny* . Pobrano 19 grudnia 2021 r. z Silvarium.cz: <https://www.silvarium.cz/lesnictvi/skupina-less-zmenila-majitele-faituv-fond-ji-prodal-prosperite>
- Sprawozdania roczne LESS & TIMBER za lata 2015 - 2021. (bez daty). *Rejestr publiczny i zbiór aktów* . Pobrano 18 marca 2022 r. ze zbioru dokumentów LESS & TIMBER, as: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=643374>