



Výskumná případová štúdia: LESS & TIMBER

Vladimír Vavrečka

Vysoká škola podnikání a práva, a.s., Vltavská 585/14, Praha 5, 150 00, Česká republika

December 2021

Abstrakt: 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 závodom nielen v Českej republike, ale aj v celej Európe. Spoločnosť LESS & TIMBER prevádzkuje dva piliarske závody (v Čáslave a v Dlouhej 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 vlastničkeho 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 (drevných zdrojov) aj pre distribúciu hotových výrobkov.

Kľúčové slová: drevospracujúci priemysel, piliarska guľatina, piliarske výrobky, lepený hranol

Predstavenie firmy

LESS & TIMBER, a. s. je pokračovateľom dlhodobej predchádzajúcej tradície niekoľkých samostatných píl.

„Začínali sme s piatimi malými pilami v primitívnych podmienkach,“ spomína Ladislav Prchal, súčasný generálny riaditeľ, na začiatky spoločnosti LESS & TIMBER a dodáva: „Dnešná čáslavská pila vyrástla na ťažko získaných skúsenostiach. Krok za krokom sa nám podarilo zachrániť chátrajúcu pílu.“ (LESS & TIMBER, a. s., nedatované)

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,

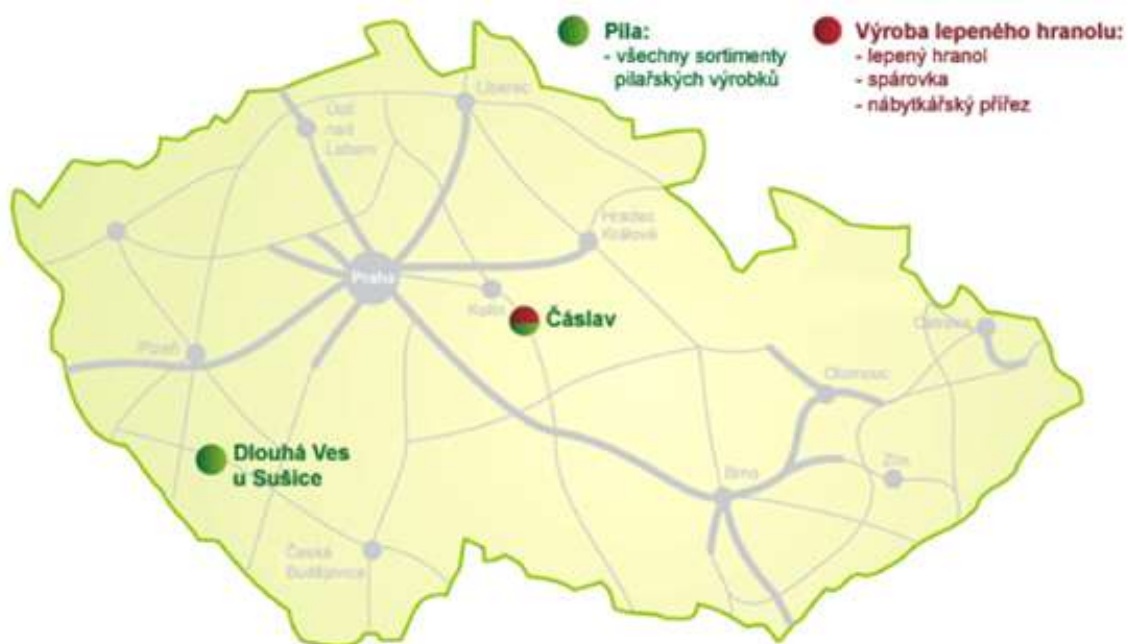
Výskumná případová štúdia bola vypracovaná v rámci projektu *Výskumné a výučbové prípadové štúdie ako nástroj transferu aktuálnych poznatkov z podnikovej praxe do akademického prostredia* (2020-1-CZ01-KA203-078348). Projekt bol podporený z programu ERASMUS+ (KA203 - Strategické partnerstvá vo vysokoškolskom vzdelávaní).

Táto prípadová štúdia je jednou z ôsmich výskumných prípadových štúdií. Na základe analýzy jednotlivých výskumných prípadových štúdií je vypracovaná viacnásobná porovnávací prípadová štúdia. Teoretický a metodologický rámec pre vypracovanie prípadových štúdií je uvedený vo viacnásobnej prípadovej štúdií.

ktorú prevádzkuje dcérska spoločnosť LESS & ENERGY s.r.o. Hoci táto investícia bola začiatkom moderného rozvoja drevospracujúceho komplexu so sídlom v Čáslave, miera zadlženia prispela aj k finančným problémom spoločnosti. Rok 2015 bol prelomový nielen pre pílu v Čáslave, ale aj pre ďalšie závody LESS & TIMBER (vtedy LESS) v Dlouhej 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 zamerával 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)

V súčasnosti je spoločnosť najmodernejším závodom na spracovanie piliarskej guľatiny nielen v Českej republike, ale aj v celej Európe. Spoločnosť LESS & TIMBER prevádzkuje dve píly. Jeden sa nachádza priamo v Čáslave a druhý v Dlouhej Vsi pri Sušici. Hlavnými piliarskymi výrobkami sú lamely a stolárske rezivo. Celková ročná výrobná kapacita píly je približne 350 000 m³ reziva.

Obrázok 1: Výrobné prevádzky LESS & TIMBER a ich poloha

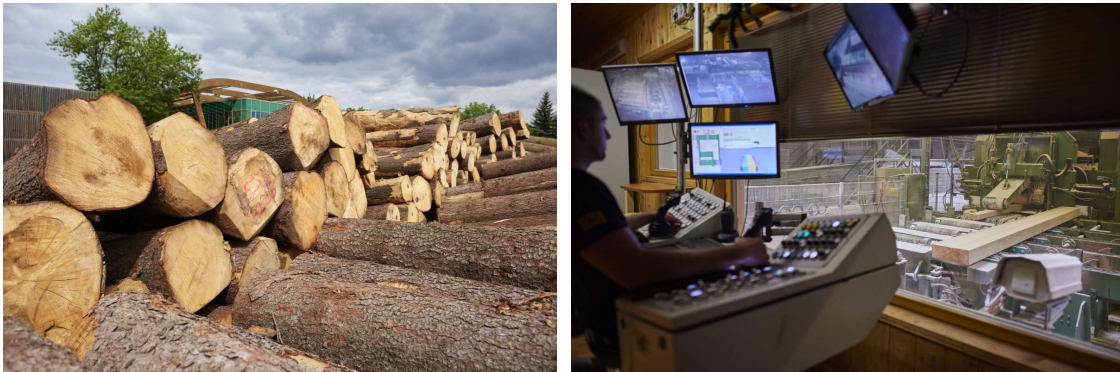


Zdroj: (LESS & TIMBER, a. s., nedatováno)

Závod Čáslav s ročnou kapacitou 310 000 m³ guľatiny spracováva piliarsku guľatinu (smrek 80 %, borovica 15 %, smrekovec 5 %), na ktorú je táto píla špecialistom. Hlavnými výrobkami sú stolárske rezivo a radiálne rezivo na výrobu lepených okenných a dverových nosníkov. Ďalšími výrobkami (vedľajšími produktmi) sú stavebné rezivo, strešné laty a paletové rezivo. Závod pracuje nepretržite a pozostáva zo štyroch hlavných výrobných úsekov: odkôrňovanie a rezanie guľatiny, sušenie,

skladovanie a expedícia reziva. Kmene sa rozrežú pomocou dvoch pásových píl a následne sa spracujú na kotúčovej píle.

Obrázok 2: Nadrozmerná guľatina a prevádzka píly v Čáslave



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

Obrázok 3: Pásová píla v čáslavskom závode



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

Kombinácia týchto úsekov umožňuje výrobu stolárskeho a radiálneho reziva s vyššou výťažnosťou v porovnaní s agregátnou technológiou. Píla v Čáslave je významným dodávateľom piliarskej produkcie na domacom i zahraničnom trhu. Celkovo vyváža až 65 % svojich výrobkov do zahraničia.

Závod v Dlouhej Vsi pri Sušici je druhou pilou spoločnosti a jeho ročná kapacita pílenia je približne 40 000 m³. Spoločnosť spracováva 3, 4 a 5 m dlhé výrezy, najmä smrek (približne 85 %) a borovicu (približne 10 %). Zvyšok tvorí smrekovec, dub a malý podiel iných listnatých druhov. Pred samotným rezaním sa odrezky odkôrňujú a zbavujú koreňového systému. Samotné rezanie sa vykonáva na pile vybavenej pásovou pilou s následným ukladaním dreva alebo s možnosťou omietania a rozprestierania dreva. Vyrobené rezivo je určené na priamy predaj alebo sa suší. Stavebné rezivo je možné naimpregnovať máčaním. (LESS & TIMBER, a. s., nedatované) Hlavnými výrobkami závodu v Dlhej Vsi pri Sušiciach sú stolárske (neomietnuté) rezivo, radiálne a poloradiálne rezivo určené na výrobu stolárskych prvkov (okenných a dverových hranolov), lamely, stavebné rezivo a paletové rezivo. Poloha píly v Dlhej Vsi pri Sušici je strategická vzhľadom na prirodzený zdroj silného smrekového dreva zo šumavských lesov a je ľahko dostupná aj pre nemeckých a rakúskych zákazníkov (LESS & TIMBER, a. s., nedatované).

Obrázok 4: Závod v Dlouhé Vsi u Sušice



Zdroj: (LESS & TIMBER, a. s., nedatované)

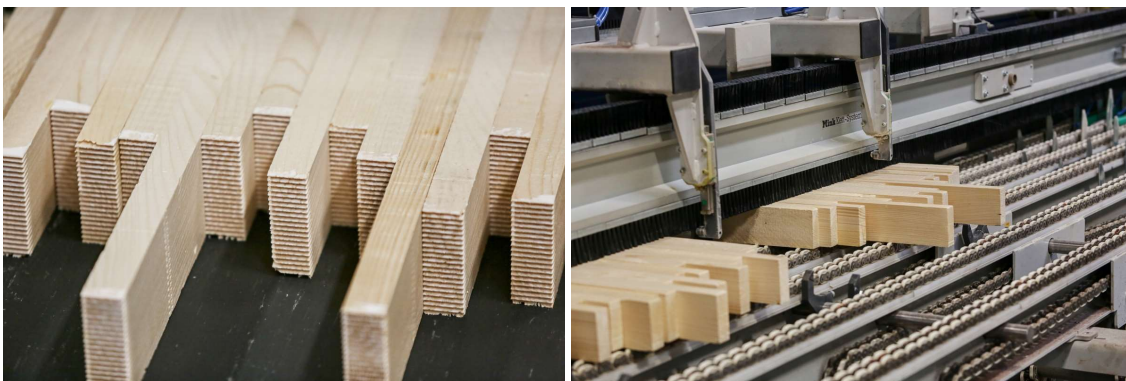
Obrázok 5: Produkcia závodu v Dlouhé Vsi u Sušice



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

Okrem píly sa v Čáslavi nachádza aj závod na výrobu lepených hranolov. **Závod na výrobu lepených hranolov v Čáslavi** má ročnú kapacitu až 20 000 metrov kubických, čo z neho robí najväčšiu výrobu drevených polotovarov na výrobu drevených okien a dverí v Českej republike a jednu z najväčších v Európe. Výroba závodu nadväzuje na piliarsku činnosť spoločnosti LESS & TIMBER a zároveň je významným odberateľom radiálneho a poloradiálneho reziva (lamiel). Spracúva smrekové, borovicové a smrekovcové rezivo. Lamely sa optimalizujú (skracujú) a triedia podľa kvality pomocou skenera WOOD EYE, ktorý využíva najmodernejšie technológie na zisťovanie chýb dreva. Potom sa narezaný materiál pozdĺžne spojí v taktovacom lise pomocou klinového spoja na cinkovacom stroji. Lamely sa potom hobľujú a po nanosení lepidla sa hranol lisuje vo vysokofrekvenčnom lise. (LESS & TIMBER, Inc., nedatované)

Obrázok 6: Linka závodu lepeného hranolu



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

Hlavným výrobkom je pozdĺžne lepený alebo pevný hranol, ktorý sa používa pri výrobe okien a dverí. Ako vedľajší produkt sa vyrábajú pelety a stavebné hranoly. Výrobný program závodu je pod kontrolou

kvalifikovaného personálu. Výrobky podliehajú certifikácii ISO, ift Rosenheim a STV a vyvážajú sa nielen do Európskej únie, ale aj do iných krajín sveta. (LESS & TIMBER, Inc., nedatované)

Obrázok 7: Výroba lepeného hranolu



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

Obrázok 8: Lepený hranol - finálny produkt a jeho expedícia



Zdroj: vlastná fotografia

Dôležitým predpokladom pre výrobu celej spoločnosti je dostatočný zdroj kvalitnej guľatiny. Spoločnosť LESS & TIMBER je už niekoľko rokov jedným z najvýznamnejších spracovateľov vysokokvalitnej ihličnatej guľatiny v Európe. Najviac zastúpenou spracovávanou drevinou je smrek, ktorý tvorí približne 70 % výrubu, kým borovica a smrekovec tvoria približne 20 %, resp. 10 %.

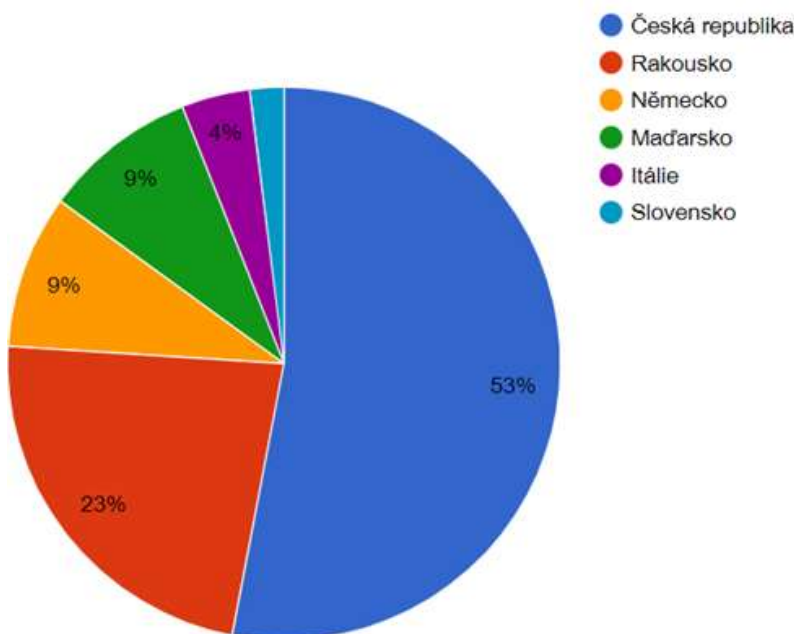
Zámerom spoločnosti je ďalej zvyšovať podiel týchto stromov. Píla v Dlouhé Vsi spracováva aj dubovú guľatinu.

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 pílu v Čáslave spoločnosť nakupuje smrekové, borovicové, jedľové a smrekovcové výrezy a pre pílu 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. Pokiaľ ide o stolársku výrobu, najdôležitejšími trhmi sú Česká republika (53 %), Rakúsko (23 %), Nemecko (9 %), Maďarsko (9 %), Taliansko (4 %) a Slovensko (2 %) (pozri obrázok 9).

Obrázok 9: Štruktúra odbytu stolárskej produkcie LESS & TIMBER

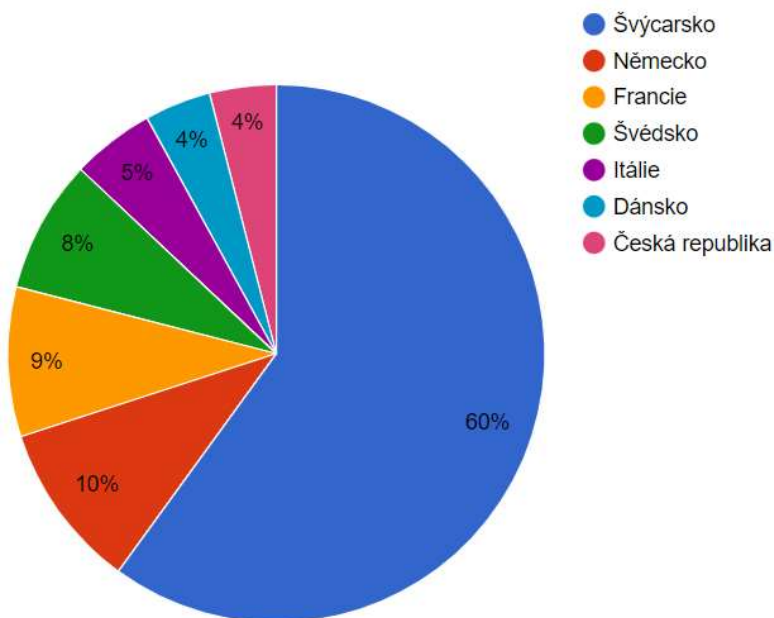


Zdroj: (LESS & TIMBER, a. s., nedatováno)

Výroba lepených hranolov má úplne inú štruktúru. Pri rovnakom dôraze na kvalitu sa dominantná časť

produkcie vyváža (96 %) a len približne 4 % zostáva v Českej republike (pozri obrázok 10).

Obrázok 10: Štruktúra odbytu lepeného hranolu LESS & TIMBER



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

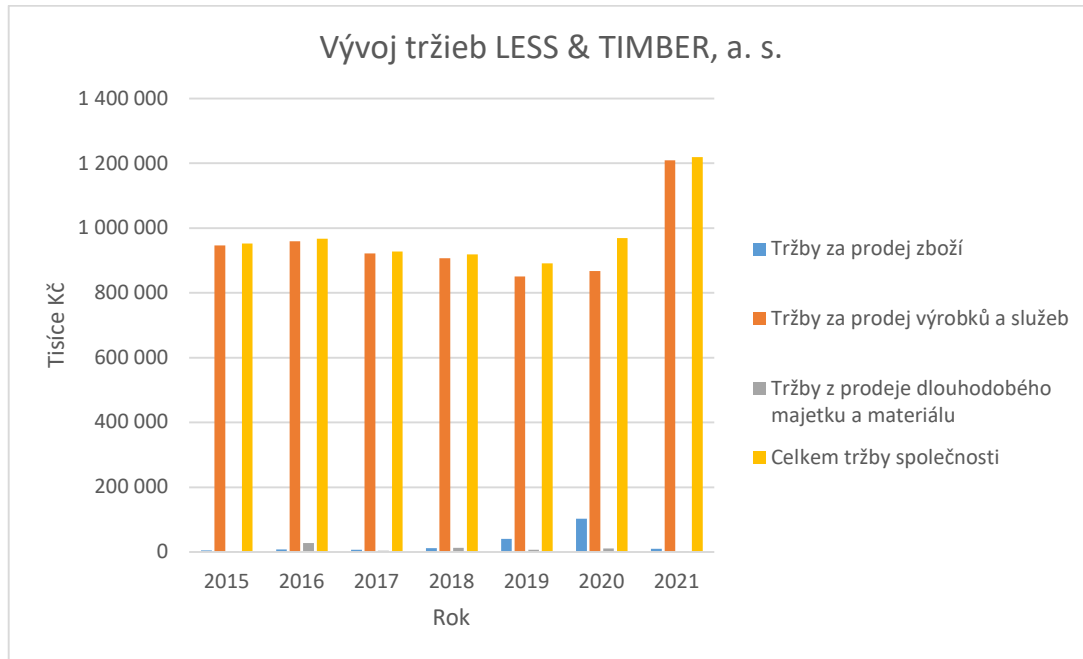
Po ekonomickej reštrukturalizácii v roku 2015 sa celkové tržby a zisk firmy vyvíjali veľmi pozitívne (pozri tabuľku 1 a obrázky 11 a 12).

Tabuľka 1:

Tržby a zisk spoločnosti LESS&TIMBER (v tis. Kč)	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Příjmy z predaja tovaru	4 911	7 565	6 166	11 536	40 132	101 712	9 650
Příjmy z predaja tovaru a služieb	947 074	959 636	921 992	907 116	850 857	867 579	1 209 470
Tržby z predaja dlhodobého majetku a materiálu	1 532	28 113	3 773	13 058	5 952	11 051	1 673
Celkové tržby spoločnosti	951 985	967 201	928 158	918 652	890 989	969 291	1 219 120
Zisk	1 818	26 800	143 313	51 989	113 887	78 576	183 108

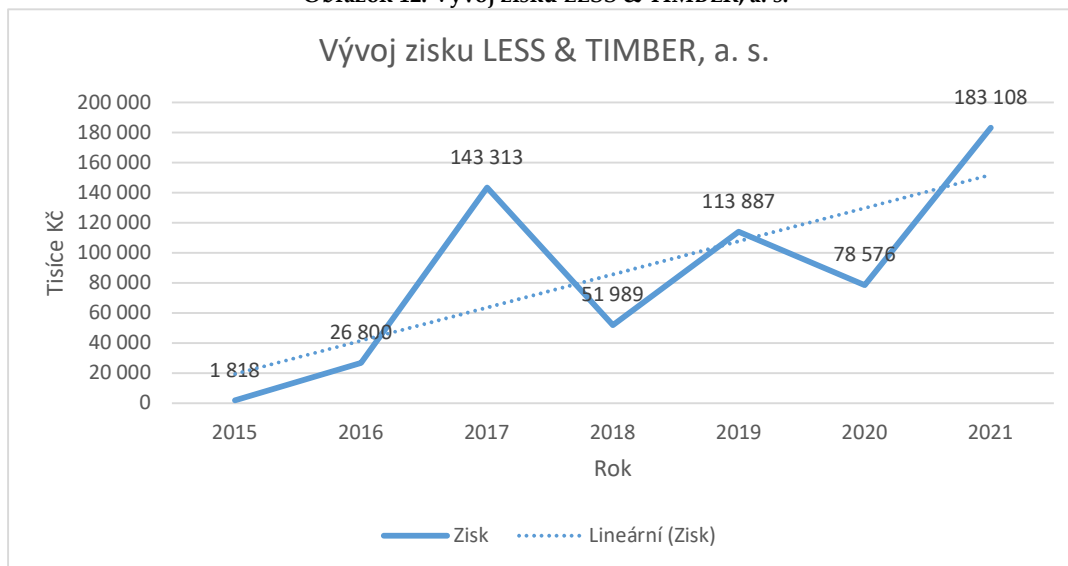
Zdroj: (Výroční zprávy LESS & TIMBER, a. s. za léta 2015 - 2021, nedatováno)

Obrázok 11: Vývoj tržieb LESS & TIMBER, a. s.



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

Obrázok 12: Vývoj zisku LESS & TIMBER, a. s.



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

Výskumná prípadová štúdia: LESS & TIMBER

Veľmi dôležitou investíciou v rokoch 2007 - 2010 bola výstavba jednej z najmodernejších elektrární na drevnú biomasu v Európe, ktorú prevádzkuje dcérska spoločnosť LESS & ENERGY s. r. o. Táto dcérska spoločnosť vyrába elektrickú energiu a teplo z tuhej drevnej biomasy prostredníctvom kogeneračnej jednotky, čo predstavuje veľmi ekologický spôsob výroby energie z obnoviteľných zdrojov. Táto technológia, jedinečná v Českej republike, dosahuje vysokú účinnosť - elektrický výkon generátora je 5,5 MW a maximálny tepelný výkon dosahuje 10 MW. Dodávateľom kľúčových technológií bola spoločnosť Wärtsilä BIOPOWER 5CEX. (LESS & TIMBER, a. s.)

Obrázok 13: LESS & ENERGY, s. r. o.



Zdroj: (LESS & TIMBER, a. s.)

Nielen 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 elektráreň 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 časlavského komplexu o nové sušiarne či výrobné haly by pre kapacitu LESS & ENERGY nepredstavovalo problém, keďže má stále rezervy vo výrobe. (LESS & TIMBER, a. s.)

"Teplo z kogeneračnej jednotky využívame na sušenie vlastných výrobkov, čím je naša výroba plne sebestačná. V Českej republike sme priekopníkmi vo výstavbe takéhoto moderného a ekologického zariadenia," hovorí Marek Harenczyk, riaditeľ spoločnosti LESS & ENERGY.

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.)

Prístup k príležitostiam

Prístup k príležitostiam je ovplyvnený viacerými aspektmi. Je dôležité vnímať úlohu a postavenie spoločnosti v rámci odvetvia, jej históriu, ako aj súčasnú stratégiu spoločnosti a jej vlastníkov. Charakter riadenia a prístup k identifikácii príležitostí a hrozieb na trhu sú kľúčovými faktormi riadenia firmy.

pObrázok 14: Zakladateľ holdingu LESS pán Jan Mičánek



Zdroj: (Hospodářské noviny, 2012)

Na začiatku bol "osvietený" vizionár pán Jan Mičánek, ktorý vytvoril základ pre technologický a produktový rozvoj spoločnosti a sformoval skupinu LESS. Neschopnosť riadiť hospodárske a finančné súvislosti však viedla spoločnosť do platobnej neschopnosti a následného konkurzu. Spoločnosť však prevzal nový investor, private equity fond JET Investment, ktorý reštrukturalizoval a ďalej rozvíjal zdravé jadro pomocou najväčšej investície do spoločnosti v histórii (1,65 miliardy Kč v rokoch 2007 - 2010). Základy položené v rámci pôvodnej spoločnosti LESS sa teda využili tak z hľadiska vízie jej pôvodného zakladateľa, ako aj z technologického a marketingového hľadiska, t. j. prevzatia značky LESS.

Obrázok 15: Skupina LESS



Zdroj: (Dřevařský magazín, 2021)

"Sme spracovateľom ihličnatého dreva, myšlienka, ktorá vznikla pred mnohými rokmi, bola vyplniť medzeru na trhu. Identifikovali sme sa ako spoločnosť, ktorá chce spracúvať hrubé kmene. Pretože to pre nás malo niekoľko výhod, prvá výhoda - bolo to mimo záujmu najväčších píl a mimo ich, povedzme, technologických možností to zvládnuť. Vybudovali sme pilu a zariadenie, ktoré má technológiu a výrobný program, ktorý je vytvorený práve pre tento kvalitný prerastený materiál, takže sme spracovateľom kvalitnej prerastenej ihličnatej guľatiny."

Postavenie spoločnosti v drevospracujúcom priemysle

Spoločnosť LESS & TIMBER, a. s., patrí do troch skupín odvetví zodpovedajúcich medzinárodnej klasifikácii NACE Rev. 2 na druhej úrovni členenia. Najväčšou z nich je skupina "Spracovanie dreva a výroba výrobkov z dreva a korku okrem nábytku; výroba predmetov zo slamy a prúteného materiálu" (NACE 16): "Tento oddiel zahŕňa výrobu výrobkov z dreva, ako je stavebné drevo, preglejky, dyhy, drevené obaly a nádoby, rezivo (pripravené na predaj), podlahové krytiny, krovy, prefabrikované drevené časti budov alebo jednotiek. Výrobné procesy zahŕňajú pílenie, hobľovanie, obrábanie, laminovanie a montáž výrobkov z dreva. Na začiatku takehoto výrobného procesu sa guľatina rozreže na guľatinu alebo stavebné drevo, ktoré sa môže ďalej rezať alebo opracovávať pomocou sústruhov alebo iných tvarovacích strojov. Stavebné drevo alebo iné opracované drevené tvary sa potom môžu ďalej hobľovať alebo hladiť a montovať do hotových výrobkov, ako sú obaly a drevené nádoby. S výnimkou pílenia je táto časť rozdelená v podstate podľa konkrétnych výrobkov. Nezahŕňa výrobu nábytku (31.0) ani montáž drevených spojovacích materiálov atď. (43.32, 43.33, 43.39)." (CZ-NACE, nedatované) Aj podľa tejto charakteristiky je zrejma závislosť odvetvia od odvetvia "Lesníctvo a ťažba dreva" (NACE 02).

Spoločnosť LESS & TIMBER pôsobí na trhu s drevom a je členom Asociácie lesníckych a drevospracujúcich podnikov (ALDP), ktoré združuje významné lesnícke spoločnosti a najväčších spracovateľov dreva v Českej republike. Spoločnosti združené v ALDP realizujú viac ako 80 % komplexných lesníckych zákaziek štátneho podniku Lesy ČR a spracúvajú viac ako polovicu dreva vyťaženého v Českej republike (pozri tabuľku 2).

Tabuľka 2: Členovia Asociácie lesníckych a drevospracujúcich podnikov - Sekcia dreva

Firma	Ročný obrat (mil. Kč)	Počet zamestnancov	Roční objem spracovaného dreva (m ³)	Roční objem spracovaného dreva (% podiel) pôvodom z Lesov ČR-odhad (m ³)	Pomer umiestnenia produktov na domácom a zahraničnom trhu
Biocel Paskov a.s.	5 126	371	1 616 690	808 345 (50 %)	0 % / 100 %
Pfeifer Holz s.r.o.	1 806	450	280 000	140 000 (50 %)	20 % / 80 %
Kronospan CR, spol. s r.o.	9 565	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.	8 883	666	2 400 000	1 000 000 (58 %)	20 % / 80 %
Stora Enso Wood Products Ždírec s.r.o.	7 752	842	1 611 786	865 529 (53 %)	50 % / 50 %

Firma	Ročný obrat (mil. Kč)	Počet zamestnancov	Roční objem spracovaného dreva (m ³)	Roční objem spracovaného dreva (% podiel) pôvodom z Lesov ČR-odhad (m ³)	Pomer umiestnenia produktov na domácom a zahraničnom trhu
Wotan Forest a.s.	1 632	709	304 705	175 500 (65 %)	45 % / 55 %
LESS & TIMBER, a.s.	1 017	288	270 000	175 500 (65 %)	45 % / 55 %
KATR s.r.o.	832	186	103 105	61 957 (60 %)	47 % / 53 %
CELKoM	41 300	4 135	10 807 388	5 072 302 (47 %)	29 % / 71 % priemer

Zdroj: (Asociace lesnických a dřevozpracujících podniků, nedatováno)

Z uvedenej tabuľky 2 vyplýva, že spoločnosť LESS & TIMBER, a. s., nie je lídrom na trhu ani z hľadiska ročného obratu, ani z hľadiska objemu spracovaného dreva. Rozhodne však patrí medzi desať najvýznamnejších spoločností v drevospracujúcom sektore v Českej republike.

Riadenie spoločnosti

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).

"Považujeme sa skôr za malú spoločnosť, pretože máme 230 zamestnancov, čo znamená, že máme relatívne plochú štruktúru. Najužší tím pracuje spolu už veľmi dlho, navzájom sa poznáme, takže máme tendenciu mať skôr neformálny štýl riadenia. Má to však svoje limity a pravidlá a aj v našej spoločnosti nájdete veci, ktoré sú riadené, pretože sme certifikovaní podľa ISO a musíme spĺňať rôzne testy, alebo naše výrobky musia mať certifikáty atď., a tam nie je veľa neformálnosti, pretože prvá vec, ktorú títo certifikátori a audítori kontrolujú, sú procesy a postupy a ich dodržiavanie, že? Povedal by som, že riadenie má určitú úroveň formálnosti, ktorú musíme dodržiavať, a dokonca ju vyžadujeme, pretože nám poskytuje základné informácie o podniku, že sa dodržiavajú pravidlá, ale na úrovni tohto rozhodovania a riadenia si môžeme dovoliť určitú neformálnosť, pretože sme vo firme už dlho, poznáme sa a tím je veľmi blízky."

Charakter riadenia je kombináciou formálnych aj neformálnych prístupov. Neformálny prístup je spôsobený najmä dlhodobou spolupracujúcim kolektívom najbližšieho vedenia spoločnosti. Naopak, formálny prístup je založený najmä na dôraze manažmentu na kvalitu.

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

Výskumná prípadová štúdia: LESS & TIMBER

uplatňuje a spĺňa požiadavky spotrebiteľského refazca lesných výrobkov v súlade so smernicou CFCS 2002:2013. (LESS & TIMBER, a. s.)

Obrázok 16: Vybrané certifikáty kvality LESS & TIMBER, a. s.



Zdroj: (LESS & TIMBER, a. s.)

Dlhoročné skúsenosti manažérskeho 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).

"Takže áno, príde to, ale nie je to len o tej intuícii, že áno, sme továrňou a podnikanie má relatívne jednoduché pravidlá, niečo ide dovnútra a niečo von, a na konci musí byť kladná bilancia, áno. Samozrejme, že na týchto trhoch sa objavujú určité príležitosti a niekedy je potrebná intuícia, keď jednoducho musíte odhadnúť, kedy sa situácia vyvinie, povedzme, v oblasti guľatiny, či bude nedostatok alebo nedostatok, ako sa bude vyvíjať trh s drevom, či sa niekde vo svete objaví príležitosť, ale nie je to len o tej intuícii. Musíte zhromažďovať informácie, musíte sa na tom podieľať, nie je to

len o tom, že sa ráno zobudíte a dostanete nápad, že zajtra sa bude drevo v Číne dariť.”

”Ale ja hovorím, že v drevárskom biznise je dobré, ak v ňom ľudia pracujú a zažívajú v ňom štyri ročné obdobia, opakovane, pretože tento biznis má jednoducho svoje zákonitosti, pracujeme s prírodnou surovinou a tá sa správa inak v lete, inak v zime, vlastník toho lesa ťaží iné drevo v rôznych ročných obdobiach a my na to samozrejme musíme nejakým spôsobom reagovať výročným programom, spôsobom ťažby. Musíme reagovať na skutočnosť, že v určitých ročných obdobiach má drevo potenciál zhoršovať sa a je potrebné s ním zaobchádzať inak. Je to teda kombinácia skúseností a niekedy do toho musíte vložiť aj trochu intuície, ale nemôže to byť čisto intuitívne.... Nemôžete sa tomu poddať, nemôžete mať pocit, že ste všetko zažili, všetko videli.”

”Les je vlastne pole, len sa neťaží raz za rok, ale raz za sto rokov. A to je úplne normálne.”

Identifikácia a vnímanie príležitostí

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.

”Nie je to o spoločnostiach, ale o ľuďoch, ktorí v nich sedia, a o ich povahe. Ak sa stretávate s ľuďmi, ktorí majú radi výzvy a pozerajú sa na veci tak, že zmena pre nich nie je trauma, potom je samozrejme každá vec výzvou, negatívna aj pozitívna. Je to aj príležitosť. Ak sa stretnete s ľuďmi, ktorí sú nervózni zo zmien a uprednostňujú tieto jasné mantinely, je to problém. Pretože prostredie je pre nich niečo, v čom sa necítia dobre a bránia sa tomu. Našťastie tu máme nastavenie, v ktorom sa na tieto veci pozeráme tak, že či už sú pozitívne alebo negatívne, vždy predstavujú príležitosť. Niet pochýb o tom, že pandémie covidu nie je pre spoločnosť dobrou správou. Ale ja sa na to pozerám tak, že nám to dalo určitý impulz k tomu, aby sme podnikli určité kroky, že sme sa pred rokom rozhodli, že budeme spoločnosť digitalizovať. Tento projekt teraz dokončujeme, dovoľím si tordiť, že v budúcom roku budeme môcť veľa vecí robiť na diaľku.”

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.

”V rámci Prosperity - úplne iný biznis. Preto je nositeľom podnikania a požiadavky na zmenu skôr manažment a partneri.”

Zavedenie nových a inovátnych 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 výrobných 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)

"Určite nie sme lídrom v tom zmysle, že by sme investovali do výskumu, boli inovatívni a prinášali nové produkty. Určite nie, na to sme veľmi malí a tieto veci stoja veľa peňazí a sú skôr doménou veľkých a silných alebo vizionárov. A my sa tam celkom nezaradujeme."

Určitou možnosťou inovácie výrobku je takzvaná CLT doska (Cross Laminated Timber), ktorá by nenarušila existujúce vzťahy so zákazníkmi a distribučné reťazce. Tu spoločnosť odhaduje jeho zavedenie približne za 3 až 5 rokov.

Zavedenie procesných inovácií

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 spĺňa 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 návěsmi, prepravu sypkých materiálov s návěsmi 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. Prvé návrhy očakáva vedenie spoločnosti v prvom štvrtroku 2022.

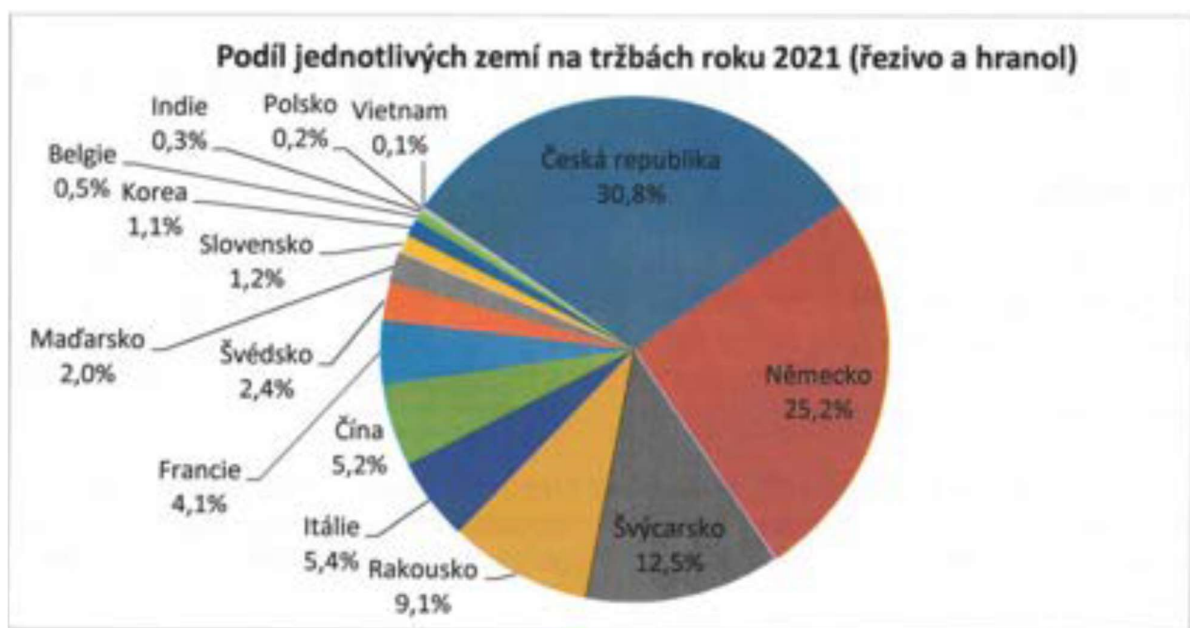
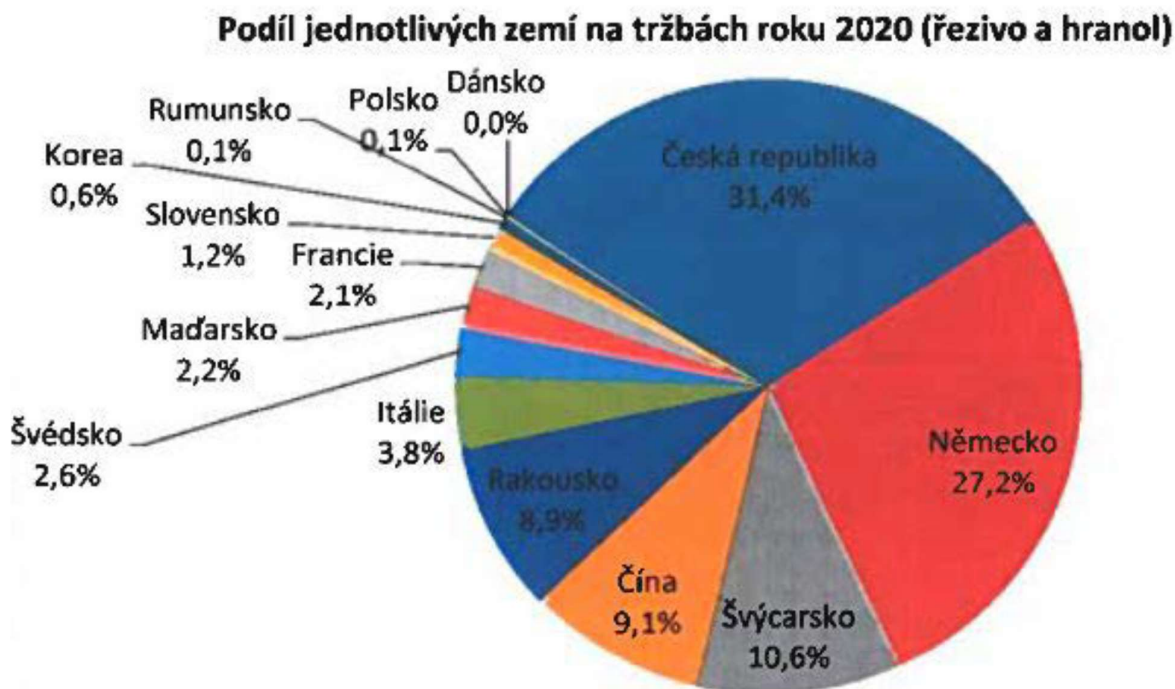
"Povedal by som však, že patríme k tým progresívnym, ktorí sa snažia sledovať trendy, využívať technológie, hľadať tie technológie, ktoré patria k tým najnovším, progresívnym. Samozrejme, úmerne našej veľkosti. ... My nie sme inovátori, my sa snažíme využiť to, čo je momentálne k dispozícii, a využiť to naplno."

Pôsobenia na medzinárodných trhoch

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 (pozri tabuľku 2 - Členovia Asociácie lesníckych a drevospracujúcich podnikov), 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 17), najmä v prípade lepeného lamelového dreva, nijako výrazne nelíši.

"Naša prítomnosť na zahraničných trhoch je podmienená výstupmi spoločnosti. Ak v oblasti reziva sme v porovnaní s konkurenciou, ktorej hlavným trhom je Česká republika, skôr malou firmou, tak v prípade lepeného lamelového dreva sme skôr na pomedzí stredného a veľkého výrobcu a našim hlavným trhom je Európa a krajiny EÚ. ... Treba povedať, že pre nás je trhom v určitých komoditách Česká republika, v určitých komoditách Európa a v určitých krajinách sveta. Približne 65 % predávame za eurá alebo doláre. Teda do zahraničia."

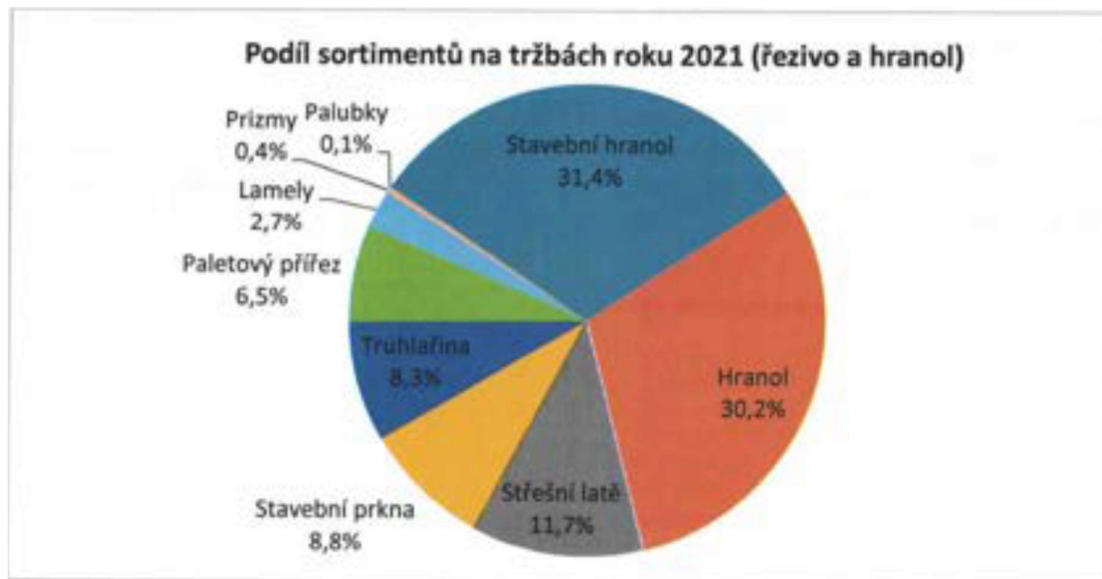
Obrázok 17: Podiel jednotlivých krajín na tržbách v rokoch 2020 a 2021 (řezivo a hranoly)



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

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

Obrázok 18: Podiel sortimentov na tržbách v roku 2021 (rezivo a hranoly)



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

Marketing a marketingová komunikácia

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 pôsobiacich na trhoch B2B.

Spoločnosť LESS & TIMBER má stálych zákazníkov tak v Českej republike, ako aj v zahraničí. V súlade so svojimi hodnotami dbá na budovanie dlhodobých stabilných obchodných vzťahov na strane vstupov - nákup surovín od dodávateľov guľatiny, ako aj na strane výstupov - predaj klientom z radov výrobných spoločností a obchodníkov. V dôsledku pandémie bola možnosť získať nových zákazníkov v rokoch 2020 a 2021 obmedzená. V dôsledku protipandemických opatrení boli obmedzené nielen osobné kontakty, a tým aj obchodné stretnutia, ale predovšetkým boli úplne obmedzené a zrušené veľtrhy, výstavy a obchodné podujatia so stálymi partnermi. Vďaka etablovanosti spoločnosti LESS & TIMBER a jej dlhoročným väzbám s dodávateľmi a zákazníkmi však spoločnosť dokázala rýchlo reagovať na situáciu a prejsť na formy komunikácie na diaľku (telefón, internet - web, e-mail, sociálne médiá).

V súčasnosti sú hlavnými marketingovými komunikačnými kanálmi spoločnosti:

- osobné stretnutia predajcov spoločnosti;
- webová stránka spoločnosti (<https://lesstimber.cz/>);
- videospoty (<https://lesstimber.cz/o-spolecnosti/video-spoty>):
 - o Sídlo spoločnosti v Čáslave,
 - o Píla v Čáslave,
 - o LESS & TIMBER - Lepený hranol,
 - o Elektrárň na drevnú biomasu - LESS & ENERGY;
- Sociálne médiá:
 - o Facebook (<https://www.facebook.com/Less-Timber-1061849613902958>), pozri Ďalšie informácie a podporné dokumenty;
 - o Instagram (https://www.instagram.com/less_timber/?fbclid=IwAR1pxOG5RLcw4wTprEAoPqe_tOqMHaZXc3i5Y28Ph2KHTn-npdiwv0iZp1Q), pozri Ďalšie informácie a súvislosti;
 - o LinkedIn (<https://www.linkedin.com/company/less-&-timber/>), pozri Doplňujúce informácie a podklady;
- Komerčné databázy:
 - o Kompass (<https://cz.kompass.com/c/less-timber-a-s/cz016999/>);
 - o Info-Česká republika (<https://www.info-cechy.cz/less-a-timber/index.html>);
- elektronický katalóg Firmy.cz (<https://www.firmy.cz/detail/12932883-less-timber-caslav-nove-mesto.html>);
- Idatabase (<https://www.idatabase.cz/firma/63677-less-timber-as/>).

Výskumná případová štúdia: LESS & TIMBER

Na svojej webovej stránke spoločnosť zdieľa etický kódex, ktorý zdôrazňuje základné hodnoty spoločnosti týkajúce sa dobrých obchodných vzťahov (pozri <https://lesstimber.cz/o-spolecnosti/eticky-kodex>).

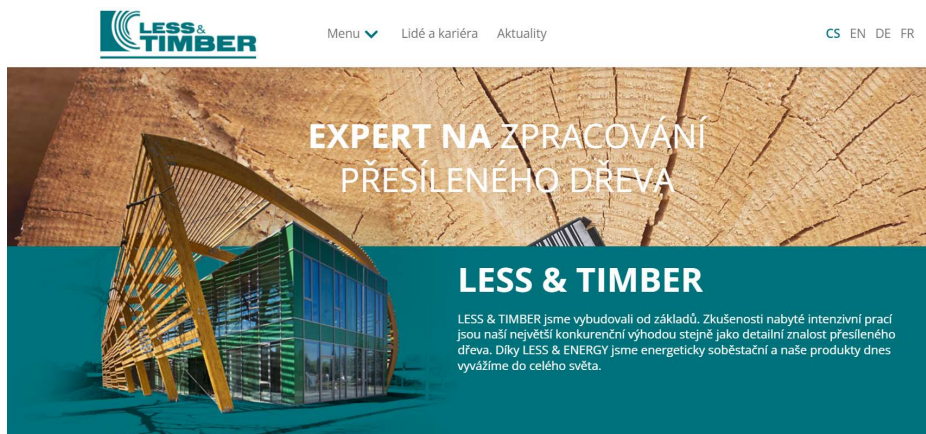
Vzhľadom na charakter a činnosť spoločnosti sú jej sídlo, výrobné zariadenia a celý areál neoddeliteľnou súčasťou jej identity. Drevospracujúcemu podniku je nepochybne "živou reklamou" jeho dizajnovovo veľmi podarená administratívna budova v sídle podniku v Čáslave (pozri obrázok 19), ktorá je dobre viditeľná z hlavnej prístupovej cesty do mesta zo smeru od Chrudimu a Pardubíc a tvorí dôležitý orientačný bod pri vstupe do areálu. Rozloženie areálu firmy je pre návštevníkov spoločnosti nepochybne dôležité, odráža hlavné charakteristiky identity a vypovedá o zameraní na kvalitu, organizáciu a bezpečnosť. Působivá fotografia kancelárskej budovy z pohľadu zvnútra priestorov je použitá aj na dobre navrhnutú webovú stránku spoločnosti (pozri obrázok 20), ako aj na sociálnych sieťach (pozri obrázky 26 a 27).

Obrázok 19: Administratívna budova areálu LESS & TIMBER v Čáslavi – image drevospracujúcej firmy



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

Obrázok 20: Web LESS & TIMBER – titulná stránka



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

Kúpou značky LESS a jej následným používaním sa už počas niekoľkých rokov používania vytvorilo jasné prepojenie na logo a značku LESS & TIMBER (pozri obrázok 21), pričom sa používa aj v dcérskej spoločnosti LESS & ENERGY (pozri obrázok 21).

Obrázok 21: Logo LESS & TIMBER a LESS & ENERGY

	Černobílá verze	Barevná verze
LESS & TIMBER		
LESS & ENERGY		

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

Interná komunikácia spoločnosti a referencie

Vedenie firmy je presvedčené, že dlhodobé investície do "vzdelávania" kmeňových zamestnancov prispievajú k identite a ekonomickej výkonnosti spoločnosti. Svojich budúcich zamestnancov sa snaží osloviť ponukou náborového príspevku, stravovacích poukážok, týždňa dovolenky navyše, možností kariérneho rastu alebo príspevku na dôchodkové sporenie po roku práce. Medzi ďalšie výhody patrí starostlivosť, ktorá sa napríklad počas pandémie prejavila mikulášskym darčekom pre každého zamestnanca v podobe balíčka s vitamínmi alebo dezinfekčnými prostriedkami s logom spoločnosti.

Na portáli www.atmoskop.cz sú verejne dostupné hodnotenia bývalých alebo súčasných zamestnancov, z ktorých vyplýva, že medzi hodnoty spoločnosti patrí dôraz na budovanie vzťahov vo firme a starostlivosť o zamestnancov (pozri <https://www.atmoskop.cz/nazory-na-zamestnavatele/3003916-less-timber-a-s/statistika#tabs>).

Spoločnosť LESS & TIMBER, a. s., dáva zamestnancom príležitosť pracovať v prostredí, kde môžu rozvíjať a trénovať kľúčové zručnosti. Dlhodobé investície do "vzdelávania" kmeňových zamestnancov spolurozhodujú o výsledkoch spoločnosti. Spoločnosť má personálne oddelenie, ktoré je možné v prípade potreby kontaktovať - pre zamestnancov aj potenciálnych klientov je k dispozícii bezplatná telefónna linka.

Na Facebooku si nemožno nevšimnúť príspevky, ktoré oslavujú zamestnancov a ďakujú im za ich pracovitosť. Napríklad v decembri, v predvianočnom období, bol na stránke spoločnosti LESS & TIMBER, a. s., uverejnený príspevok s obrázkami mikulášskych vitamínových balíčkov s nadpisom "Mikulášsky darček pre našich zamestnancov". Aj v júli, pred letnými prázdninami, tu bol uverejnený príspevok s nadpisom "Prajeme všetkým našim zamestnancom krásnu a bezpečnú dovolenku na načerpanie nových síl." Na obrázku sú značkové fľaše s dezinfekčným prostriedkom na ruky a

darčkové šeky v hodnote 1 000 Kč na nákup potravín. Preto je zrejماً snaha o podporu lojality zamestnancov k spoločnosti a značke.

Vplyv COVID-19

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 22) a podobne pozitívny bol aj rok 2021. Ešte pozitívnejšie boli hospodárske výsledky, najmä tie, ktoré sa týkali predaja vlastných výrobkov a služieb (pozri obrázok 23), a to najmä v dôsledku celosvetového nárastu cien dreva a výrobkov z dreva (pozri obrázok 24).

Obrázok 22: 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

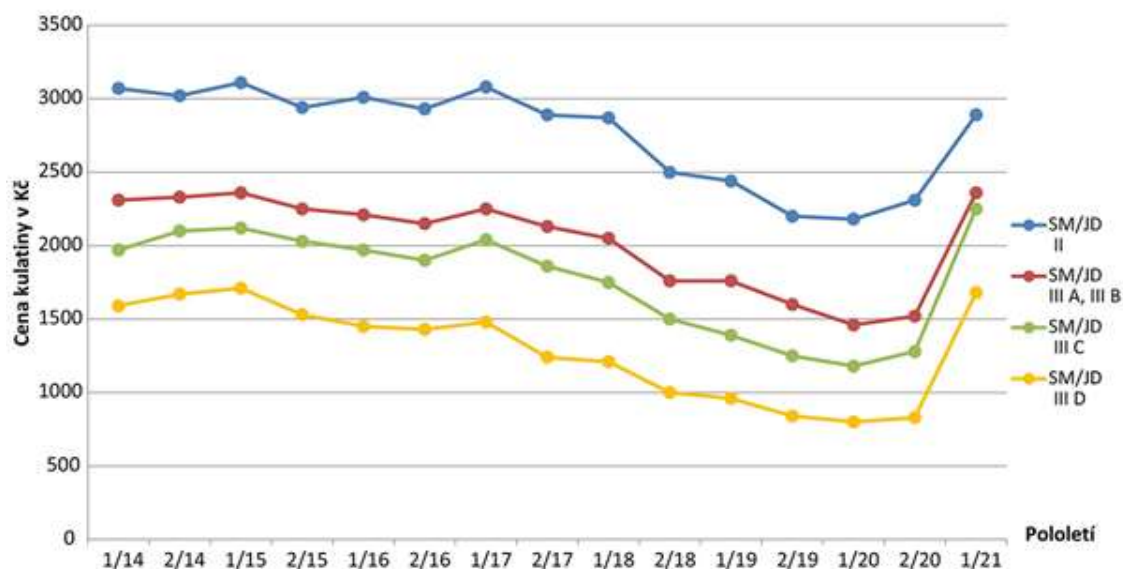
Zdroj: (Výroční zprávy LESS & TIMBER, a. s. za léta 2015 - 2021, nedatováno)

Obrázok 23: 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 24: Cenový vývoj smrekovej guľatiny v rokoch 2014-2021



Zdroj: (Dřevařský magazín, 2021)

”Tento rok (2021) je toho dôkazom. Nikto z nás, ani dve generácie pred nami, nezažili to, čo sa deje na trhoch v tomto roku. Ešte nikdy v histórii sa nestalo, aby náš produkt, táto komodita, medziročne zdražiel dvaapokrát. Nikdy sa to nestalo, nikto z nás nemá skúsenosti s tým, ako sa to vráti. Takže môžeme len predpovedať, odhadovať. Takže to je presne ten dôkaz, že skúsenosti sú dobrá vec, ale nie vždy sa dajú využiť. Pretože nové príbehy sa vyvíjajú.”

”To hovoria múdri analytici, áno. Povedal by som, že príčiny sú len hlbšie. Spotreba dreva celosvetovo stúpa a trendy na ochranu obnoviteľných zdrojov energie sú v rozpore s týmto trendom. Máme príbehy o ťažbe dreva v Južnej Amerike, v Afrike, o nelegálnej ťažbe, ale tento ochranársky princíp sa prenáša aj do Európy. Napríklad Čína zakázala ťažbu dreva na 20 alebo 30 rokov, pretože sa rozhodla neťažiť svoje lesy a podobne. A celosvetovo sa buduje. Myslím si, že pandémie tomu pomohla. Ľudia boli viac doma a začali investovať do seba a do nejakého oživenia, takže tieto veci sa spojili a práve tu sa ukázala sila dreva alebo tohto produktu, ktorý je dnes globálnou komoditou. A ak sa v Spojených štátoch zvýšil dopyt a v priebehu niekoľkých mesiacov sa tam cena reziva zvýšila štvornásobne, celý svet sa ponáhľal zásobovať Spojené štáty a vznikali rôzne biele miesta alebo pocity, že sa niečo nestane a výrobok alebo produkt jednoducho zdražie. Je otázkou, či cena, na ktorú sa dostala, nespôsobila z dlhodobého hľadiska väčší handicap, pretože sa stala pre mnohých ľudí akoby, nechcem povedať, že nedosiahnuteľnou, ale jednoducho začali zvažovať, či to má zmysel. Celý sektor si musí uvedomiť, či existujú alebo neexistujú alternatívy. Pretože ak existuje alternatíva, spotrebiteľ si ju nájde a nahradí ju.”

Doplňujúce informácie a podklady

Obrázok 25: Facebook profil LESS & TIMBER

i Spoločnosť je významným producentom truhlárského a stavebného rezu a ďalej radiálnych lamel s navazujúcou výrobou lepeného hranolu, jehož je najväčším...
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](#)

i 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](#)

Zdroj: (LESS & TIMBER, a. s.)

Obrázok 26: Instagram profil LESS & TIMBER

Instagram

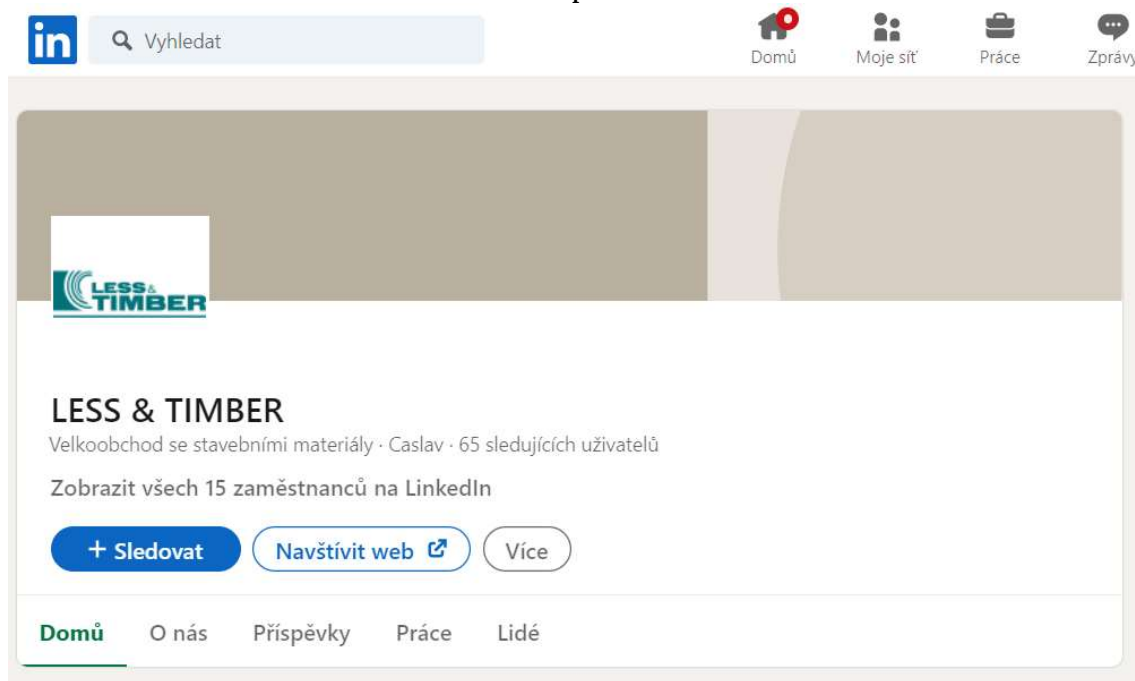
 **less_timber** [Zpráva](#) [Sledování](#)

Príspevky (10) Sledujúcí (32) Sleduji (15)

Less Timber
www.lesstimber.cz

Zdroj: (LESS & TIMBER, a. s.)

Obrázok 27: LinkedIn profil LESS & TIMBER



Zdroj: (LESS & TIMBER, a. s.)

Poznámky a použité zdroje

- Asociace lesnických a dřevozpracujících podniků. (datum neznámý). *Seznam členů*. (Asociace lesnických a dřevozpracujících podniků) Cit. 20. prosinec 2021. Dostupné na Internetu: Web ALDP: <http://www.aldp.cz/seznamclenu>
- CZ-NACE. (datum neznámý). *CZ-NACE C - Zpracovatelský průmysl*. Cit. 19.. prosinec 2021. Dostupné na Internetu: CZ-NACE: <http://www.nace.cz/C-zpracovatelsky-prumysl>
- Dřevařský magazín. (červenec 2021). *Cenový vývoj kulatiny a řeziva*. (F. Novák, Ed.) *Dřevařský magazín*. Cit. 22.. prosinec 2021. Dostupné na Internetu: <https://drevmag.com/cs/2021/07/02/cenovy-vyvoj-kulatiny-a-reziva-14/>
- Hospodářské noviny. (13.. říjen 2012). *EKONOM: Krachující holding Less by mohl převzít Babiš*. (M. Mařík, Ed.) *Hospodářské noviny*. Cit. 22.. prosinec 2021. Dostupné na Internetu: <https://byznys.hn.cz/c1-57888980-ekonom-krachujici-holding-less-by-mohl-prevzit-babis>
- LESS & TIMBER, a. s. (datum neznámý). LinkedIn. Cit. 20.. prosinec 2021. Dostupné na Internetu: LESS & TIMBER: <https://www.linkedin.com/company/less-&-timber/>
- LESS & TIMBER, a. s. (datum neznámý). *O společnosti - příběh pily Čáslav*. (LESS & TIMBER, a. s.) Cit. 20.. prosinec 2021. Dostupné na Internetu: LESS & TIMBER: <https://lesstimber.cz/produkty-drevo/reference#>
- LESS & TIMBER, a. s. (datum neznámý). *Výrobní provozy, pila Dlouhá Ves u Sušice*. (LESS & TIMBER, a. s.) Cit. 20.. prosinec 2021. Dostupné na Internetu: LESS & TIMBER: <https://lesstimber.cz/vyrobniprovozy/pila-dlouha-ves-susice>
- Ministerstvo vnitra ČR. (21.. prosinec 2021). *Vyhledávání*. (Ministerstvo vnitra ČR) Dostupné na Internetu: Registr smluv: <https://smlouvy.gov.cz/vyhledavani>
- Silvarium.cz. (26.. červen 2018). *Zprávy - dřevařství*. Cit. 19.. prosinec 2021. Dostupné na Internetu: Silvarium.cz: <https://www.silvarium.cz/lesnictvi/skupina-less-zmenila-majitele-faituv-fond-ji-prodal-prosperite>

Výskumná případová štúdia: LESS & TIMBER

Výroční zprávy LESS & TIMBER, a. s. za léta 2015 - 2021. (datum neznámy). *Veřejný rejstřík a Sbirka listin*. Cit. 18.. březen 2022. Dostupné na Internetu: Sbirka listin LESS & TIMBER, a. s.: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=643374>