



## Výzkumná případová studie: LESS & TIMBER

Vladimír Vavrečka

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

Prosinec 2021

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

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

### Představení firmy

LESS & TIMBER, a. s. je pokračovatelem předchozí dlouholeté historie několika samostatných pil.

*„Začínali jsme s pěti malými pilami v primitivních podmínkách,“ vzpomíná na prvopočátky LESS & TIMBER současný generální ředitel Ladislav Prchal a dodává: „Dnešní čáslavská pila vyrostla na těžce vydobytých zkušenostech. Krok za krokem se nám podařilo chátrající pilu zachránit.“ (LESS & TIMBER, a. s., nedatováno)*

V letech 2007-2010 byla realizována největší investice v historii společnosti v celkovém objemu 1,65 mld. Kč. Po šesti měsících od zahájení stavby byla pila úspěšně uvedena do provozu v červnu 2009 a od zahájení výroby tato každý den zpracuje až tisíc kubíků dřeva. Součástí investice byla i výstavba jedné z nejmodernějších kogeneračních jednotek na spalování dřevní biomasy v Evropě, která je provozována dceřinou společností LESS & ENERGY s. r. o. Tato investice sice byla počátkem novodobého rozvoje dřevozpracujícího komplexu se sídlem v Čáslavi, nicméně míra zadluženosti se

---

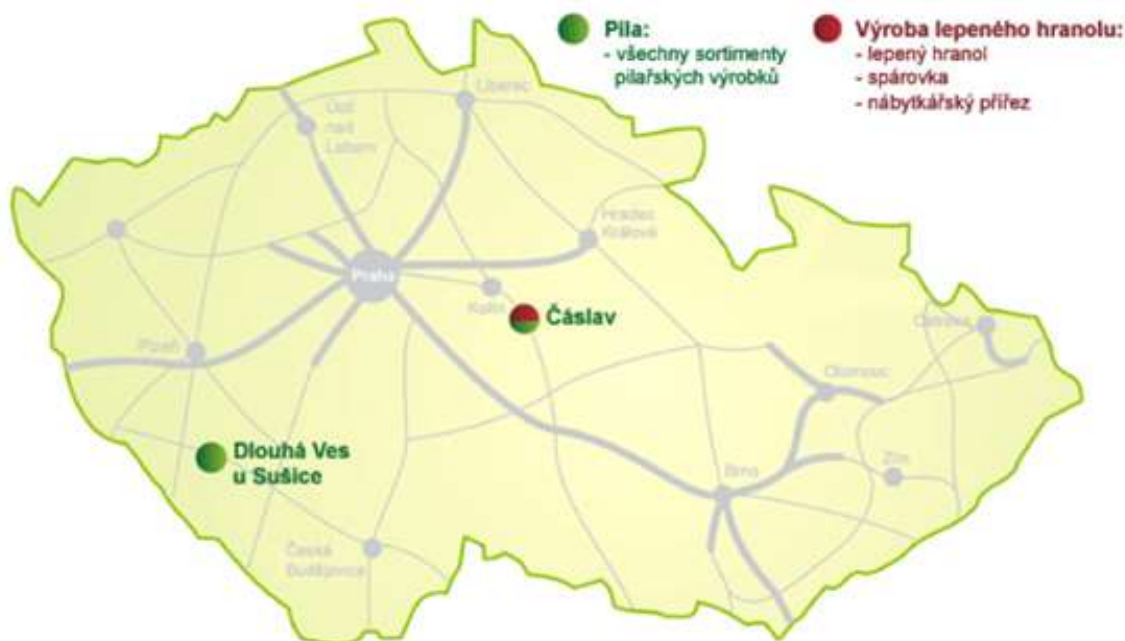
Výzkumná případová studie byla vypracována v rámci projektu *Výzkumné a výukové případové studie jako nástroj transferu aktuálních poznatků z podnikatelské praxe do akademické sféry* (2020-1-CZ01-KA203-078348). Projekt byl podpořen programem ERASMUS+ (KA203 – Strategická partnerství v oblasti vysokoškolského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

Výzkumná případová studie je jednou z osmi výzkumných případových studií. Na základě analýzy jednotlivých výzkumných případových studií je vypracována vícečetná komparativní případová studie. Teoretický a metodologický rámec tvorby případových studií je uveden ve vícečetné případové studii.

podílela i na finančních problémech společnosti. Přelomovým, a to nejen pro pilu v Čáslavi, ale i pro další tehdejší závody společnosti LESS & TIMBER (tehdy LESS) v Dlouhé Vsi u Sušice a v Klášterci nad Orlicí se stal rok 2015, v němž se v souvislosti s ekonomickou restrukturalizací stal LESS & TIMBER součástí JET Investment, private equity fond. V době svého působení se Jet Investment zaměřil na stabilizaci, revitalizaci a posílení pozice dřevozpracujícího podniku na trhu, a tak během necelých čtyř let byl čáslavský podnik nejen očištěn od nepotřebných aktiv, ale byla realizována další investice, a to do nové haly přímo v čáslavském areálu. Klíčový pilařský provoz a výroba lepeného hranolu se tak soustředily na jednom místě. Rok 2018 znamenal pro podnik další změnu vlastnických vztahů. Do svého portfolia ji odkoupil strategický investor s dlouhodobou vizí – skupina Prosperita Holding, a. s. (Silvarium.cz, 2018)

V současné době je společnost nejmodernějším závodem na zpracování přesíleného dřeva nejen v ČR, ale i v celé Evropě. LESS & TIMBER provozuje dva pilařské závody. Jeden je situován přímo v Čáslavi a druhý v Dlouhé Vsi u Sušice. Hlavními pilařskými produkty jsou lamely a truhlářské řezivo. Celková roční kapacita pilařské výroby se pohybuje kolem 350 000 m<sup>3</sup> pořezu.

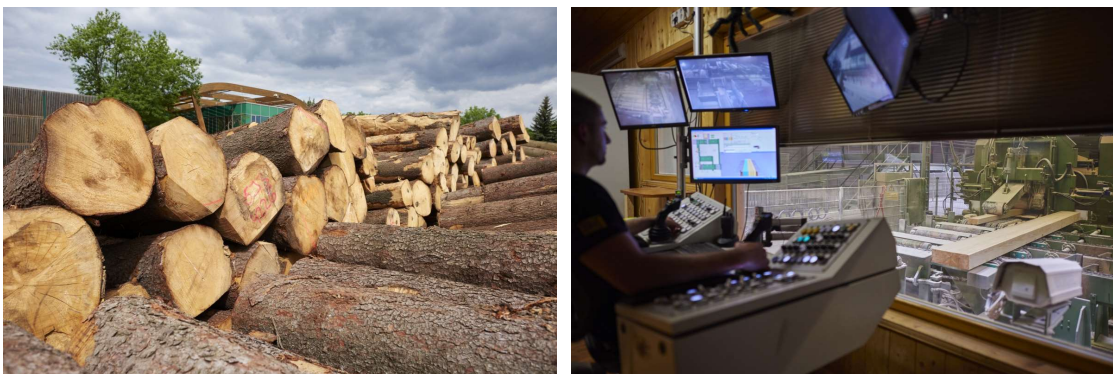
Obrázek 1: Výrobní provozy LESS & TIMBER a jejich poloha



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

**V čáslavském závodě** s roční kapacitou 310 000 m<sup>3</sup> kulatiny se zpracovává přesílená kulatina (smrk 80 %, borovice 15 %, modřín 5 %), na kterou je tato pila specialistou. Hlavními produkty jsou zde truhlářské řezivo a radiální řezivo pro výrobu lepených okenních a dveřních hranolů. Dalšími produkty (vedlejšími produkty) jsou stavební řezivo, střešní latě a paletový přířez. Závod zde pracuje v nepřetržitém provozu a je tvořen čtyřmi základními výrobními úseky: odkorňování a pořez kulatiny, sušení, skladování a expedice řeziva. Pořez kulatiny je realizován pomocí dvou pásových pil s následným zpracováním na kotoučové technologii.

Obrázek 2: Přesílená kulatina a provoz pily v Čáslavi



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

Obrázek 3: Pásová pila v čáslavském závodě



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

Kombinace uvedených úseků umožňuje výrobu truhlářského a radiálního řeziva s vyšší výtěží oproti agregátní technologii. Pila v Čáslavi je významným dodavatelem pilařské produkce jak na domácím, tak i na zahraničním trhu. Celkově exportuje až 65 % svých výrobků do zahraničí.

**Závod v Dlouhé Vsi u Sušice** je druhým pilařským provozem společnosti a jeho roční kapacita pořezu je přibližně 40 000 m<sup>3</sup>. Zpracovávají se zde výřezy délky 3, 4 a 5 metrů, a to zejména smrk (cca 85 %) a borovice (cca 10 %). Zbytek tvoří modřín, dub a malým podílem jsou zde zastoupeny i ostatní listnaté dřeviny. Před samotným pořezem jsou výřezy odkorněny a zbaveny kořenových náběhů. Vlastní pořez

## Výzkumná případová studie: LESS & TIMBER

probíhá na pilnici osazené pásovou pilou s následným ukládáním řeziva nebo s možností omítání a rozmitání řeziva. Vyrobené řezivo je určeno k přímému prodeji nebo se suší. Stavební řezivo je možné naimpregnovat máčením. (LESS & TIMBER, a. s., nedatováno) Hlavními produkty závodu v Dlouhé Vsi u Sušice jsou truhlářské (neomítané) řezivo, radiální a poloradiální řezivo určené pro výrobu stavebně truhlářských prvků (okenní a dveřní hranoly), lamely, stavební řezivo a paletový přířez. Poloha pily v Dlouhé Vsi u Sušice je strategická díky přirozenému zdroji silného smrkového dříví ze šumavských lesů a rovněž je dobře dostupná pro německé a rakouské zákazníky. (LESS & TIMBER, a. s., nedatováno)

Obrázek 4: Závod v Dlouhé Vsi u Sušice



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

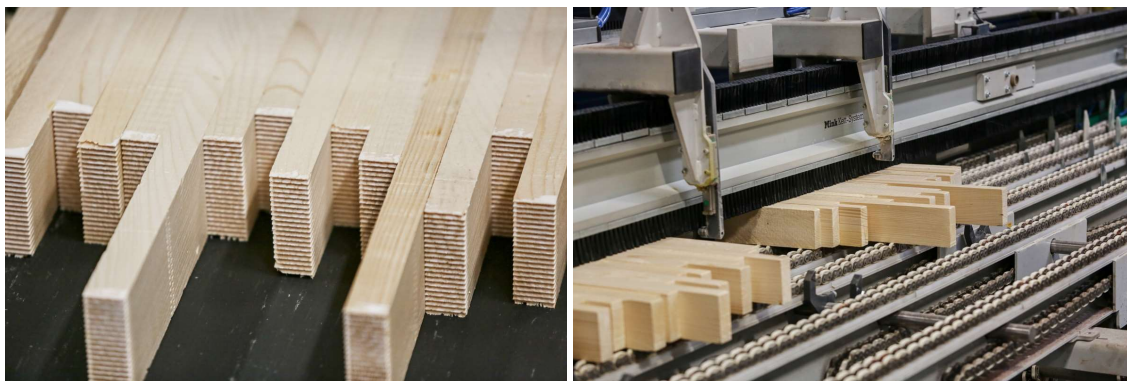
Obrázek 5: Produkce závodu v Dlouhé Vsi u Sušice



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

V Čáslavském areálu se vedle pilařského nachází i závod lepeného hranolu. **Závod lepeného hranolu v Čáslavi** dosahuje roční kapacity až 20 tisíc kubíků, a jedná se tak o objemově největší výrobu truhlářských polotovarů určených k výrobě dřevěných oken a dveří v ČR a jednu z největších v Evropě. Závod svou produkcí navazuje na pilařské provozy LESS & TIMBER a zároveň je jejich významným odběratelem radiálního a poloradiálního řeziva (lamel). Zpracovává jak smrkové, borové, tak i modřínové řezivo. Lamely se zde optimalizují (krátí) a třídí dle kvality pomocí scanneru od firmy WOOD EYE, kde je použito nejmodernější technologie k rozpoznání vad ve dřevě. Dále se vykrácený materiál délkově spojuje v taktovém lisu pomocí klínového spoje na cinkovacím stroji. Následně se lamely hoblují a po nanesení lepidla se lisuje hranol ve vysokofrekvenčním lisu. (LESS & TIMBER, a. s., nedatováno)

Obrázek 6: Linka závodu lepeného hranolu



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

Hlavním produktem je vrstvený délkově napojovaný nebo fixní hranol používaný při výrobě oken a dveří. Jako vedlejší produkt vznikají pelety a stavební hranol. Výrobní program závodu je pod kontrolou kvalifikovaného personálu. Výrobky spadají pod certifikaci ISO, ift Rosenheim a STV a jsou exportovány nejenom do Evropské unie, ale i do dalších zemí světa. (LESS & TIMBER, a. s., nedatováno)

Obrázek 7: Výroba lepeného hranolu



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

Obrázek 8: Lepený hranol - finální produkt a jeho expedice



Zdroj: vlastní foto

Důležitým předpokladem produkce celé společnosti je dostatečný zdroj kvalitní kulatiny. Společnost LESS & TIMBER patří několik posledních let k nejvýznamnějším zpracovatelům kvalitní a přesílené<sup>1</sup> jehličnaté kulatiny v Evropě. Největší zastoupení má v pořezu smrk a to cca 70 %, borovice a modřín dosahují cca 20 a 10 %. Záměrem společnosti je podíl těchto dřevin dále navyšovat. Pila v Dlouhé Vsi zpracovává i kulatinu dubovou.

Vzhledem k zaměření společnosti na kvalitu, je u nákupu kulatiny kladen velký důraz na komunikaci s dodavateli. Právě i díky budování dobrých vztahů s dodavateli má LESS & TIMBER smluvně zajištěn pravidelný přísun kvalitní dřevní hmoty, vybudovaný na propracovaném systému nákupu dřeva. Pro

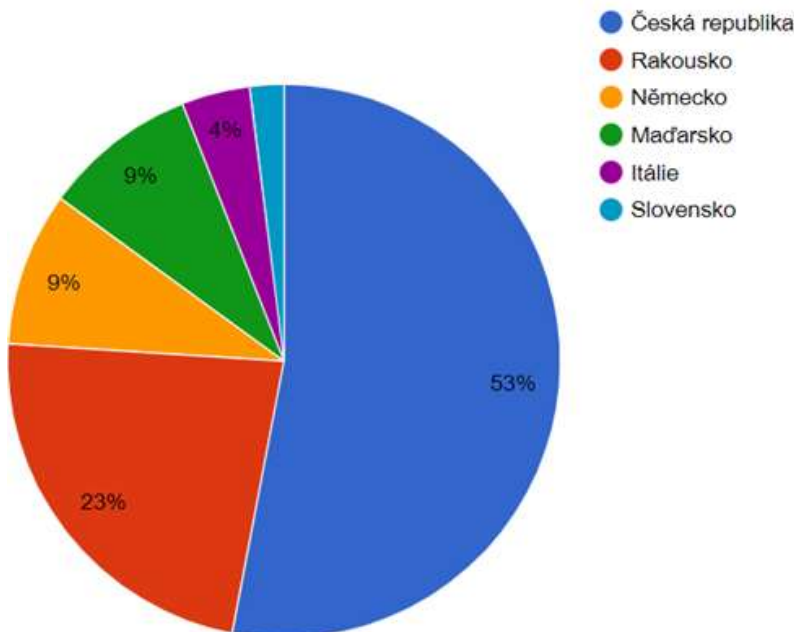
<sup>1</sup> Kulatina s průměrem nad 30 cm, u smrku a u modřínu společnost preferuje průměr nad 40 cm.

pilu v Čáslavi vykupuje společnost výřezy smrku, borovice, jedle a modřínu, pro pilu v Dlouhé Vsi potom výřezy smrku, borovice, jedle, modřínu a dubu.

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

Právě zaměření na kvalitu v celém procesu výkupu, zpracovávání a výroby konečných produktů je vedle moderního technologického vybavení významným předpokladem úspěchu na trzích. Pokud se jedná o truhlářskou produkci, zde jsou nejvýznamnějšími trhy ČR (53 %), Rakousko (23 %), Německo (9 %), Maďarsko (9 %), Itálie (4 %) a Slovensko (2 %) (viz obrázek č. 9).

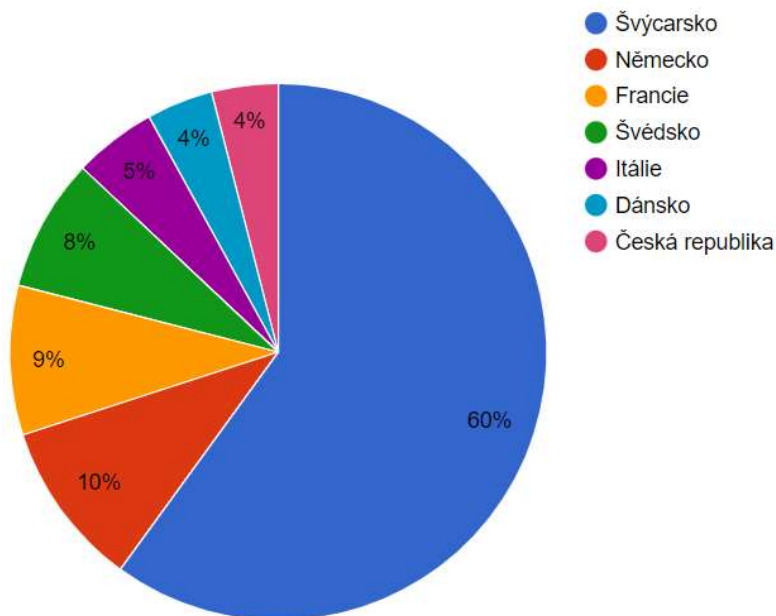
Obrázek 9: Struktura odbytu truhlářské produkce LESS & TIMBER



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

Zcela jinou strukturu má realizace produkce závodu na lepený hranol. Při stejném důrazu na kvalitu se zde vyráběná produkce z dominantní části exportuje (96 %), pouze asi 4 % zůstává v ČR (viz obrázek č. 10).

Obrázek 10: Struktura odbytu lepeného hranolu LESS & TIMBER



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

Celkové tržby i zisk nabraly po ekonomické restrukturalizaci v roce 2015 velmi pozitivní trend viz tabulka č. 1 a obrázky č. 11 a 12).

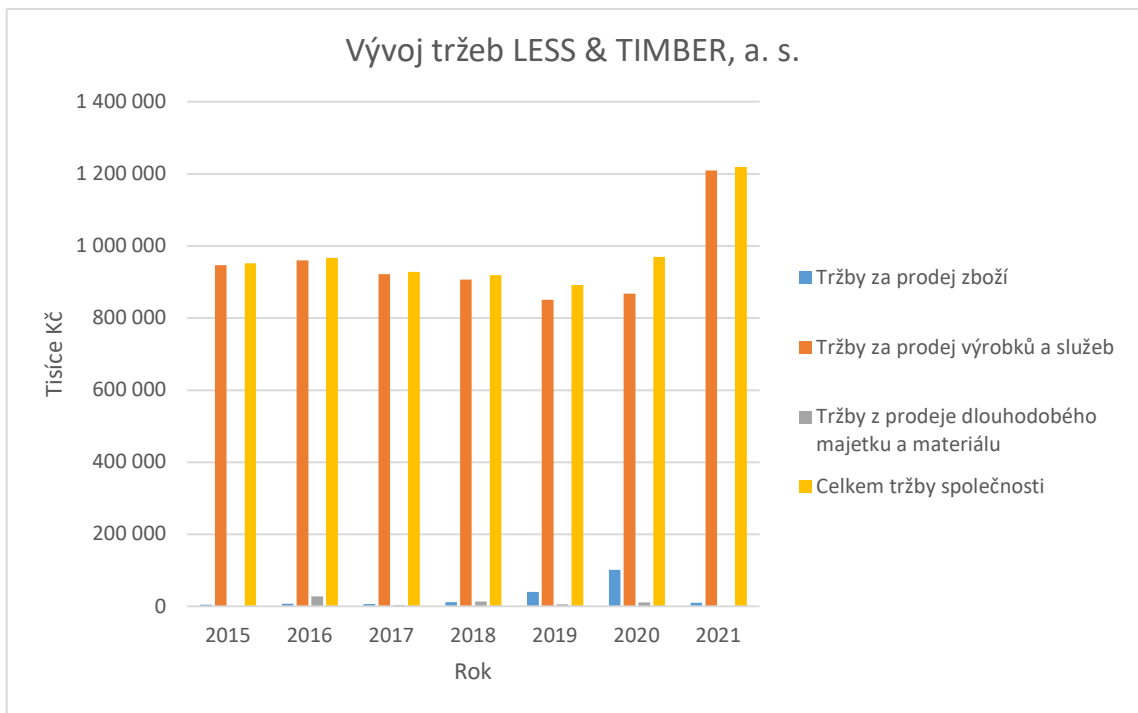
Tabulka 1:

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

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

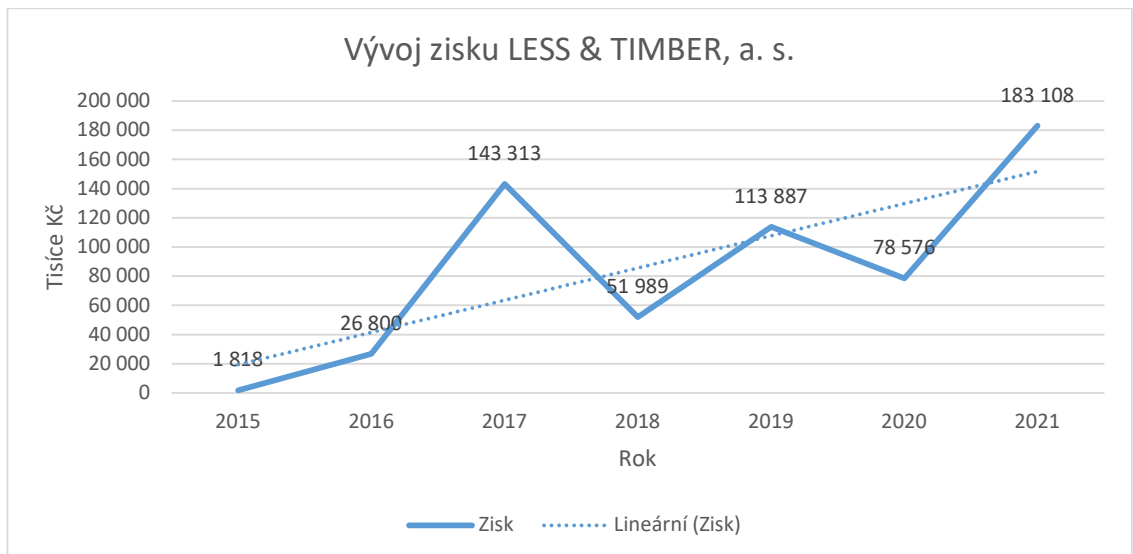


Obrázek 11: Vývoj tržeb LESS & TIMBER, a. s.



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

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



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

Velmi významnou investicí v letech 2007-2010 byla i výstavba jedné z nejmodernějších elektráren na spalování dřevní biomasy v Evropě, která je provozována dceřinou společností LESS & ENERGY s. r. o. Tato dceřiná společnost vyrábí prostřednictvím kogenerační jednotky elektrickou energii a teplo z pevné dřevní biomasy a představuje tak velmi ekologický způsob generování energie z obnovitelných zdrojů. Tato v České republice ojedinělá technologie dosahuje vysoké účinnosti – elektrický výkon generátoru je 5,5 MW a maximální tepelný výkon dosahuje 10 MW. Dodavatelem klíčových technologií byla společnost Wartsilä BIOPOWER 5CEX. (LESS & TIMBER, a. s.)

Obrázek 13: LESS & ENERGY, s. r. o.



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

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

*„Tepla z kogenerační jednotky využíváme při sušení vlastních produktů, a naše výroba je tak plně soběstačná. V ČR jsme ve výstavbě takto moderního a ekologického zařízení průkopníky,“ říká Marek Harenczyk, ředitel LESS & ENERGY.*

V roce 2017 započala společnost LESS & ENERGY s výstavbou výtopy v areálu LESS & TIMBER, a.s. v Dlouhé Vsi u Sušice, schopné využít odpadní dřevní biomasu k produkci obnovitelného tepla použitelného k sušení dřeva. Jedná se rovněž o moderní výtopy s výkonem 800kW s automatickým čištěním, automatickým odpopelněním, s centrálním monitorováním, řízením a regulací, kontinuálním a automatickým podáváním a dávkováním paliva. Čistota spalin TZL splňuje normy roku 2018 tj. emisní limit 100/mg/Nm<sup>3</sup>. (LESS & TIMBER, a. s.)

## Přístup k příležitostem

Přístup k příležitostem ovlivňuje celá řada aspektů. Důležité je vnímat roli a pozici společnosti v rámci odvětví, její historii, stejně jako aktuální strategii společnosti a jejich vlastníků. Neopominutelnými záležitostmi jsou charakter řízení a přístup k identifikaci příležitostí a hrozeb na trhu.

Obrázek 14: Zakladatel holdingu LESS pan Jan Mičánek



Zdroj: (Hospodářské noviny, 2012)

Na začátku byl „osvícený“ vizionář pan Jan Mičánek, který vytvořil základ, pro technologický a produktový rozvoj společnosti a vytvořil skupinu LESS. Nicméně nezvládnutí ekonomických a finančních souvislostí přivedlo společnost do insolvence a následného konkurzu. Nový investor JET Investment, private equity fond však společnost převzal, restrukturalizoval a zdravé jádro rozvíjel dále s využitím historicky největší investice ve společnosti (v letech 2007-2010 to bylo 1,65 mld. Kč). Základ položený ještě v rámci původní společnosti LESS tedy využil jak z pohledu vize jeho původního zakladatele, tak z pohledu technologického a rovněž marketingového, tedy převzetí i značky LESS.

Obrázek 15: Skupina LESS



Zdroj: (Dřevařský magazín, 2021)

*„Jsme zpracovatel jehličnatého dříví, idea, které před mnoha lety vznikla, byla vyplnit niku na trhu. my jsme se identifikovali jako ta firma, co chce zpracovávat to u země, to tlustý. Protože to mělo pro nás několik výhod, první výhoda - bylo to mimo zájem těch největších pilářů a mimo jejich řekněme schopnosti se s tím technologicky poprat. A my jsme postavili pilu a zařízení, který má prostě technologii a výrobní program, který právě na tu kvalitní přesílenou hmotu je postavenej, takže jsme zpracovatelem přesílený kvalitní jehličnatý kulatiny.“*

### Pozice společnosti v odvětví zpracování dřeva

Společnost LESS & TIMBER, a. s. spadá do odvětví, které tvoří tři skupiny odpovídající mezinárodní klasifikaci NACE Rev.2 na druhé úrovni členění. Největší z nich je skupina „Zpracování dřeva, výroba dřevěných, korkových, proutěných a slaměných výrobků, kromě nábytku“ (NACE 16): „Tento oddíl zahrnuje výrobu dřevěných výrobků, jako jsou stavební dřevo, překližky, dýhy, dřevěné kontejnery a nádoby, řezivo (připravené k prodeji), podlahové krytiny, příhradové nosníky, prefabrikované dřevěné části budov nebo celky. Výrobní postupy zahrnují řezání pilkou, hoblování, obrábění, laminování a sestavování dřevěných výrobků. Na začátku takového výrobního postupu je kulatina rozřezaná na polena nebo stavební dřevo, které může být dále řezáno nebo obráběno soustruhy či jinými tvarovacími stroji. Stavební dřevo nebo jiné opracované tvary dřeva mohou být následně ještě hoblovány nebo hlazeny a kompletovány do konečných výrobků jako obaly a dřevěné kontejnery. S výjimkou zpracování na pile je tento oddíl dále členěn v zásadě hlavně podle specifických výrobků. Nezahrnuje výrobu nábytku (31.0), nebo montáž dřevěných spojovacích prvků apod. (43.32, 43.33, 43.39).“ (CZ-NACE, nedatováno) I dle této charakteristiky je patrná závislost odvětví na sektoru „Lesnictví a těžby dřeva“ (NACE 02).

Společnost LESS & TIMBER operuje na trhu s dřevní hmotou a je členem Asociace lesnických a dřevozpracujících podniků (ALDP), která sdružuje významné lesnické společnosti a největší zpracovatele dřeva v České republice. Firmy sdružené v ALDP obsluhují více než 80 % komplexních lesnických zakázek státního podniku Lesy ČR a zpracují přes polovinu dříví vytěženého v ČR (viz tabulka č. 2).

**Tabulka 2: Členové Asociace lesnických a dřevozpracujících podniků – dřevařská sekce**

Firma	Roční obrat (mil. Kč)	Počet zaměstnanců	Roční objem zpracovávaného dříví (m <sup>3</sup> )	Roční objem zpracovávaného dříví (% podíl) pocházející z Lesů ČR-odhad (m <sup>3</sup> )	Poměr umístění produktů na domácí/zahraniční trh
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	Roční obrat (mil. Kč)	Počet zaměstnanců	Roční objem zpracovávaného dříví (m <sup>3</sup> )	Roční objem zpracovávaného dříví (% podíl) pocházející z Lesů ČR-odhad (m <sup>3</sup> )	Poměr umístění produktů na domácí/zahraniční trh
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 %
<b>CELKEM</b>	<b>41 300</b>	<b>4 135</b>	<b>10 807 388</b>	<b>5 072 302 (47 %)</b>	<b>29 % / 71 % průměr</b>

Zdroj: (Asociace lesnických a dřevozpracujících podniků, nedatováno)

Z výše uvedené tabulky č. 2 je patrné, že LESS & TIMBER, a. s. není leadrem trhu z pohledu ročního obrátu ani z pohledu objemu zpracovaného dříví. Nicméně patří rozhodně do desítky nejvýznamnějších firem v sektoru dřevozpracujícího průmyslu v ČR.

### Řízení společnosti

Společnost LESS & TIMBER, a. s. vychází ve svém přístupu k příležitostem z mnohaleté „dřevařské“ tradice, která na moderní, technicky a technologicky zásadně inovovaný investicemi v letech 2007-2010 a následně v letech 2015-2018 a v roce 2015 ekonomicky restrukturalizovaný podnik navázala získáním strategického vlastníka v roce 2018 (Prosperita Holding, a. s.), se kterým aktivně nadále pracuje na rozvojových aktivitách. Společnost dle pravidel přejatých z EU naplňuje charakteristiky střední firmy jak z pohledu počtu zaměstnanců (< 250 zaměstnanců), tak z pohledu ročního obrátu (< 50 mil. €).

*„My se považujeme spíše za malou firmu, protože máme 230 zaměstnanců, z toho vyplývá že máme relativně plochou strukturu. Ten nejužší tým spolupracuje velmi dlouho, známe se, takže spíše vyznáváme způsoby neformálního řízení. Nicméně má to svoje nějaký meze a pravidla, a i u nás najdete věci který jsou řízený, protože jsme nositeli certifikátu ISO a musíme splňovat různé zkoušky, resp. naše výrobky musí mít certifikáty apod. a tam to moc neformálnosti není, protože první, co ti certifikátoři a kontroloři kontrolují, jsou procesy a postupy a jejich dodržování, že. Řekl bych, že to má určitou úroveň formálnosti, kterou musíme dodržovat, a i ji vyžadujeme, protože pro nás přináší takový ty základní informace, a to že jsou ty pravidla dodržovaný, nicméně na úrovni toho rozhodování a řízení si můžeme dovolit i určitou neformálnost, protože ve společnosti děláme dlouho, známe se, a ten tým je velmi úzký.“*

Charakter řízení je kombinací obou přístupů – formálního i neformálního. Formální přístup je dán zejména dlouho spolupracujícím kolektivem nejužšího vedení společnosti. Naopak neformální přístup vychází zejména z důrazu vedení společnosti na kvalitě.

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

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



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

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

*„Tak ano, objeví se, ale není to jenom o té intuici, že jo, prostě my jsme fabrika a ten byznys má relativně jednoduchý pravidla, prostě něco do ní vstupuje a něco vystupuje, a to saldo má dáti dal to musí být prostě na konci kladný, jo. S tím, že samozřejmě určité příležitosti na těch trzích vznikají a ta intuice občas je potřeba, kdy člověk prostě musí odhadnout, kdy se vyvine situace třeba v kulatým dřevu, zda ho bude dostatek nebo nedostatek, jak se vyvine situace na trhu s řezivem, zda se někde na světě objeví příležitost, ale není to jenom o té intuici. Musíte sbírat informace, být účastníkem toho, to není jenom tak, že se ráno probudíte a ovukne vám myšlenku, že zítra půjde dobře řezivo v Číně.“*

*„Ale já říkám, že v tý dřevařině je dobrý, když v tom lidé dělají a zažijí v tom 4 roční období, a to opakovaně, protože prostě tenhle byznys má svoje schémata, pracujeme s přírodní surovinou a ona se chová jinak v létě v zimě, ten vlastník toho lesa těží různé dřevo v různé sezóně a my samozřejmě našim výrobním programem, pořezovejma schématama na to musíme nějakým způsobem reagovat. Musíme reagovat na to, že v určitou část toho roku to dřevo má potenciál se kazit a je potřeba k němu přistupovat jinak. Takže je to kombinace zkušeností a občas do toho nějakou tu intuici taky vložit musíte, ale nemůže to být čistě intuitivní.... Nesmíte tomu podlehnout, nesmíte získat pocit, že člověk všechno už zažil, viděl.“*

*„Les je vlastně pole, akorát se nesklízí jednou za rok, ale jednou za sto let. A že to je úplně normální.“*

### Identifikace a vnímání příležitostí

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

*„Je to, ono to není o firmách, je to o lidech, který v nich sedí a o jejich naturelu. Pokud prostě se potkáte s lidmi, který mají rádi výzvy a dívají se na věci tak, že změna pro ně nepředstavuje trauma, tak samozřejmě každá věc je výzva, jak negativní, tak i pozitivní. A je to i příležitost. Pokud narazíte na lidi, které znervózňuje změna vlastně mají nejraději takový ty jasný mantinely, no tak je to problém. Protože pro ně prostě to prostředí představuje něco, v čem se necítí komfortně a brání se tomu. My našťástí jsme se tady potkali v sestavě, kdy na ty věci se díváme tak, že ať jsou pozitivní nebo negativní, představuje to vždy nějakou příležitost. No a pandemie covidu nepochybně není pro společnost dobrou zprávou. Ale já se na to dívám tak, že nám to dalo definitivní impuls k některým krokům, že před rokem jsme se rozhodli, že budeme tu firmu digitalizovat. Ten projekt teď dokončujeme, dovolím si říct, že z hlediska příštího roku budeme schopni spoustu věcí řešit vzdáleně.“*

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

*„V rámci Prosperity – úplně jiné podnikání. Nositelem byznysu a poptávky po změně je proto spíše management a partneři.“*

### Zavedení nových a inovativních produktů

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

*„Určitě nejsme takový ten leader v tom smyslu, že bychom investovali do výzkumu a byli nějaký inovativní a přinášeli nový výrobky. To určitě ne, na to jsme velmi malí a tydlety věci stojí spoustu peněz a jsou skutečně spíš doménou velkých a silných, a/nebo potom vizionářů. A tam se úplně neřadíme.“*

Určitou možností produktové inovace je tzv. CLT deska (Cross Laminated Timber), která by nenarušila stávající vztahy s odběrateli a distribuční řetězcem. Zde odhaduje společnost její zavedení v intervalu cca 3 – 5 let.

### Zavedení procesních inovací

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

LESS & TIMBER, a.s. uplatňuje a splňuje požadavky spotřebitelského řetězce lesních produktů v souladu se směrnici CFCFS 2002:2013. Aktivita z oblasti řízení kvality zaručuje prostředí pro řízený technologický růst společnosti a obecné uplatňování BAT (Best Available Techniques) v technologické oblasti. Společnost LESS & TIMBER disponuje vlastní kamionovou dopravou, která je stěžejní činností v dopravě kulatého dříví v oblasti střední Evropy. V rámci trhu firma nabízí kamionovou dopravu plachtovými návěsy, dopravu sypkých materiálů návěsy s posuvnou podlahou, spedici.

V současné době firma investovala do digitalizace jako nástroje řízení a organizace činnosti společnosti, k čemuž jí vedla i zkušenost z prvních lockdownů, spojených s pandemií čínského viru COVID-19. V procesu zavádění je rovněž motivační systém na podporu inovativnosti zaměstnanců a vytváření pozitivních „příběhů“, využitelných nejen v samotné výrobní a obchodní činnosti, ale také v oblasti marketingové komunikace. První návrhy jsou očekávány vedením společnosti v průběhu 1. kvartálu 2022.

*„Niméně řekl bych, že patříme mezi ty progresivní, který se snaží sledovat trendy, využívat technologie, vyhledávat ty technologie, který patří mezi ty nejnovější, progresivní. Samozřejmě že úměrně ty naší velikosti. ... Nejsme ty inovátoři, ale ti, co se snaží využívat toho co v tu chvíli k dispozici je a využívat to beze zbytku.“*

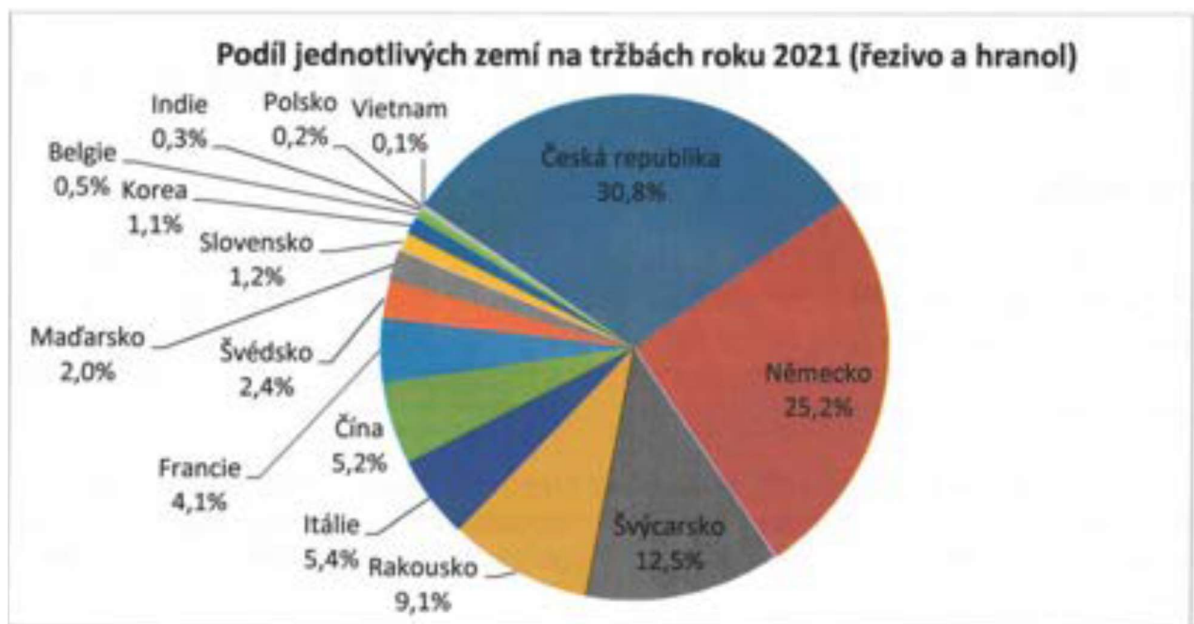
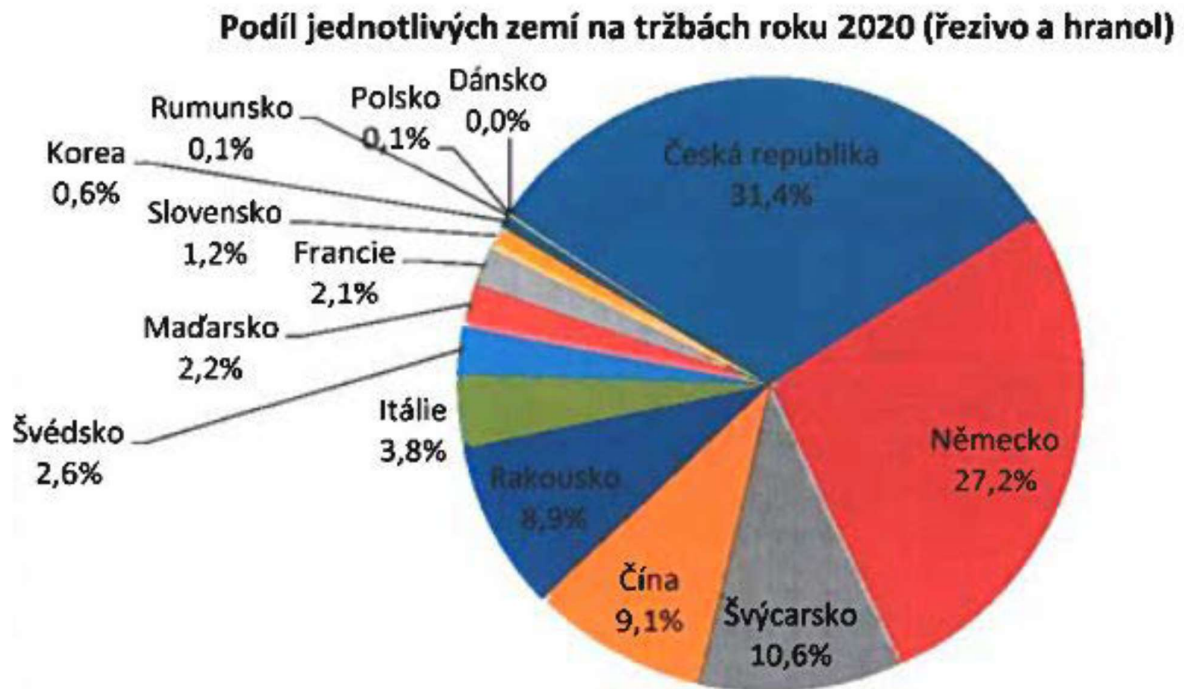
### Působení na mezinárodních trzích

Míra globalizace ve světě v uplynulých letech dostoupila vrcholu a toto se projevilo a projevuje i na v rámci dřevozpracujícího průmyslu a jeho trhů. Převážná část významných dřevozpracujících firem v ČR spadá do nadnárodních řetězců (viz tabulka č. 2 – Členové Asociace lesnických a dřevozpracujících podniků) a tedy chování firem na trzích v ČR a v zahraničí, zejména v Evropě a v EU, které jsou pro LESS & TIMBER strategickými cílovými trhy (viz obrázek č. 17) zejména u lepeného hranolu, se nijak zásadním způsobem neliší.

*„Působení na zahraničních trzích je dáno produktovými výstupy společnosti. Jsme-li v oblasti řeziva ve srovnání s konkurencí spíše malou firmou, jejímž základním trhem je zde ČR, tak u lepeného hranolu jsme spíše na hranici mezi středním a velkým producentem a našim hlavním trhem je Evropa a země EU. ... Je potřeba říct, že pro nás trh je v určitých ČR, v určitých komoditách Evropa a v určitých Svět. Zhruba 65 % prodáváme za eura nebo za dolary. Tedy do zahraničí.“*



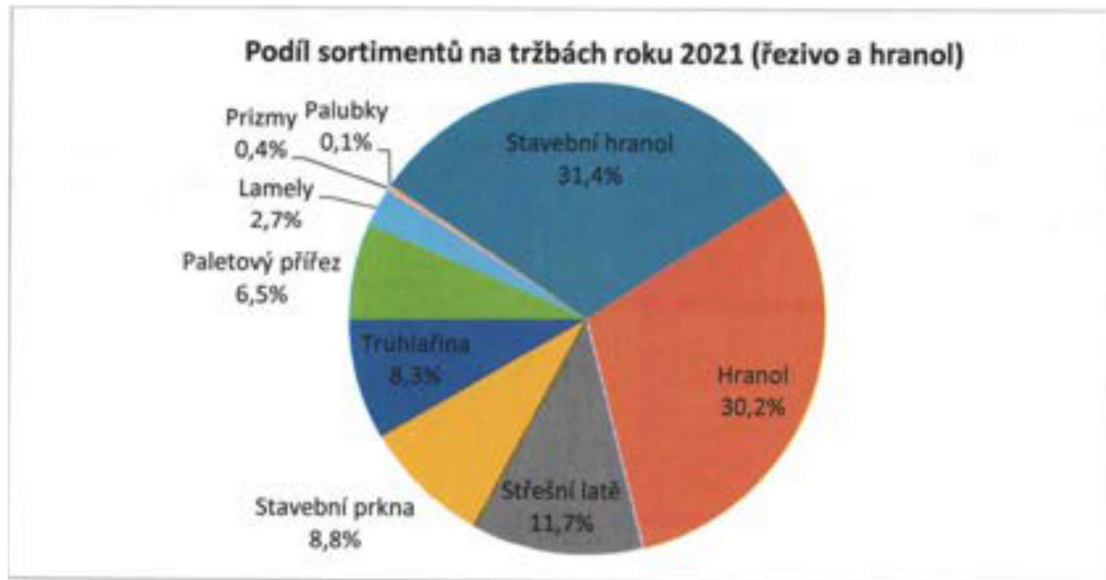
Obrázek 17: Podíl jednotlivých zemí na tržbách v letech 2020 a 2021 (řezivo a hranol)



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

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

Obrázek 18: Podíl sortimentů na tržbách roku 2021 (řezivo a hranol)



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

## Marketing a marketingová komunikace

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

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

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

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

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

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

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

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

LESS & TIMBER má své stálé odběratele jak v tuzemsku, tak v zahraničí. V souladu se svými hodnotami dbá na budování dlouhodobě stabilních obchodních vztahů jak na vstupní straně – nákup suroviny od dodavatelů kulatiny, tak na straně výstupní – prodej klientům z řad výrobních firem i obchodníků. Z důvodu pandemie, byla v letech 2020 a 2021 možnost získávání nových zákazníků omezena. Důsledkem protipandemických opatření bylo nejen omezování osobních kontaktů a tím i pracovních schůzek, ale především úplné omezení a rušení veletrhů, výstav a obchodních akcí se stálými partnery. Nicméně vzhledem k zavedenosti společnosti LESS & TIMBER a jejich dlouhodobým vazbám na dodavatele i odběratele, byla společnost schopna rychle na situaci zareagovat a přejít na formy distanční komunikace (telefon, internet – web, e-mail, sociální média).

V současné době jsou hlavními marketingovými komunikačními kanály společnosti:

- osobní jednání obchodníků společnosti;
- webové stránky společnosti (<https://lesstimber.cz/>);
- videospoty (<https://lesstimber.cz/o-spolecnosti/video-spoty>):
  - Sídlo společnosti v Čáslavi,
  - Pila v Čáslavi,
  - LESS & TIMBER - Lepený hranol,
  - Elektrárna na dřevní biomasu – LESS & ENERGY;
- sociální média:
  - Facebook (<https://www.facebook.com/Less-Timber-1061849613902958>), viz Doplňující informace a podklady;
  - Instagram ([https://www.instagram.com/less\\_timber/?fbclid=IwAR1pxOG5RLcw4wTprEAoPqe\\_tOqMHaZXc3i5Y28Ph2KHTn-mpdiwv0iZp1Q](https://www.instagram.com/less_timber/?fbclid=IwAR1pxOG5RLcw4wTprEAoPqe_tOqMHaZXc3i5Y28Ph2KHTn-mpdiwv0iZp1Q)), viz Doplňující informace a podklady;
  - LinkedIn (<https://www.linkedin.com/company/less-&-timber/>), viz Doplňující informace a podklady;
- komerční databáze:
  - Kompass (<https://cz.kompass.com/c/less-timber-a-s/cz016999/>);
  - Info-Čechy (<https://www.info-cechy.cz/less-a-timber/index.html>);
- elektronický katalog 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 webových stránkách firma sdílí etický kodex, jímž zdůrazňuje základní hodnoty společnosti spjaté s dobrými obchodními vztahy (viz <https://lesstimber.cz/o-spolecnosti/eticky-kodex>).

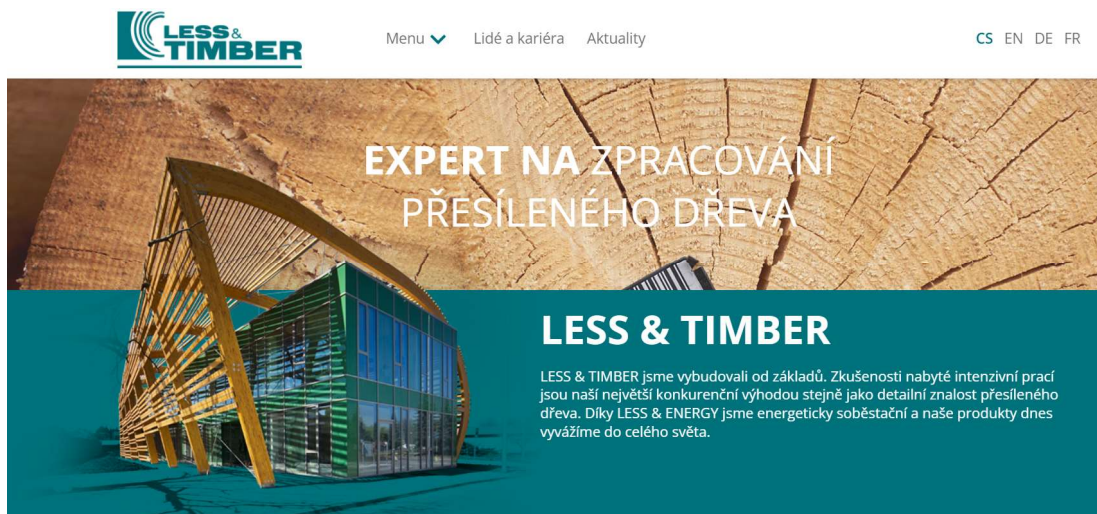
Vzhledem k charakteru a působení společnosti neopominutelně patří k identitě firmy i její sídlo, výrobní prostory a celý areál. Pro dřevozpracující podnik je bezesporu „živou reklamou“ její velmi vydařená administrativní budova v sídle společnosti v Čáslavi (viz obrázek č. 19), dobře viditelná z hlavní příjezdové silnice do města ze směru od Chrudimi a Pardubic a tvořící významný orientační bod u vjezdu do areálu. Pro návštěvníky společnosti je bezesporu důležitá uspořádanost areálu, odrážející hlavní charakteristiky identity a vypovídající něco o zaměření na kvalitu, organizaci a bezpečnost práce. Efektní fotografie administrativní budovy z pohledu zevnitř areálu je využita i na designově vhodně zpracovaných webových stránkách společnosti (viz obrázek č. 20), ale také v rámci sociálních médií (viz obrázky č. 26 a 27).

Obrázek 19: Administrativní budova areálu LESS & TIMBER v Čáslavi – image dřevozpracující firmy



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





Obrázek 20: Web LESS & TIMBER – titulní stránka



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

Odkup značky LESS a její následné využití vytvořilo již za několikaleté využívání i jasnou vazbu na logo a značku LESS & TIMBER (viz obrázek č. 21), s využitím i u dceřiné společnosti LESS & ENERGY (viz obrázek č. 21).

Obrázek 21: Logo LESS & TIMBER a LESS & ENERGY

	Černobílá verze	Barevná verze
LESS & TIMBER		
LESS & ENERGY		

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

#### Interní komunikace společnosti a reference

Vedení firmy je přesvědčeno o tom, že dlouhodobá investice do „výchovy“ kmenových zaměstnanců se spolupodílí na identitě a hospodářském výsledku společnosti. Svě budoucí zaměstnance se snaží oslovit nabídkou náborového příspěvku, stravenkami, týdnem dovolené navíc, možností kariérního růstu či příspěvkem na penzijní spoření po odpracovaném roku. Mezi další benefity, lze zařadit péči, kterou například v době pandemie, projevíli dárkem na Mikuláše pro každého zaměstnance ve formě balíčku s vitamíny či dezinfekcemi s logem firmy.

Na portálu [www.atmoskop.cz](http://www.atmoskop.cz) jsou veřejně dostupné recenze bývalých, nebo aktuálních zaměstnanců, ze kterých je patrné, že k hodnotám společnosti patří i důraz na budování vztahů ve firmě a péči o zaměstnance (viz <https://www.atmoskop.cz/nazory-na-zamestnavatele/3003916-less-timber-a-s/statistika#tabs>).

LESS & TIMBER, a. s. dává zaměstnancům příležitost pracovat v prostředí, v němž se mohou rozvíjet a klíčové schopnosti si vycvičit. Dlouhodobá investice do „výchovy“ kmenových zaměstnanců spolurozhoduje o hospodářském výsledku společnosti. Firma má své personální oddělení, na které je možné se v případě potřeby obrátit – k dispozici mají i bezplatnou telefonní linku, sloužící pro zaměstnance, tak i pro potenciaální klienty.

Na Facebooku si nelze nevděkovat příspěvků, které oslovují a děkují zaměstnancům za jejich péči. Například v prosinci v předvánočním období na stránce LESS & TIMBER, a. s. byl zveřejněn příspěvek, ve kterém jsou vyfoceny mikulášské balíčky s vitamíny s popisem „Mikulášská nadílka pro naše zaměstnance“. Taktéž v červenci, v období před letními dovolenými, zde byl zveřejněn příspěvek s popisem „Všem našim zaměstnancům přejeme krásnou a bezpečnou dovolenou k načerpání nových sil.“ Na fotografii jsou brandované lahvičky s dezinfekcí na ruce a dárkové šeky v hodnotě 1 000 Kč na nákup potravin. Je tedy patrná snaha o podporu loajality zaměstnanců ke společnosti a k značce.

## Dopad covidu-19

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

Přes negativní očekávání spojená s dopady pandemie čínského viru COVID-19 i na sektor dřevozpracujícího průmyslu lze konstatovat, že se tato v případě LESS & TIMBER nenaplnila. Z pohledu objemu realizované produkce, měřené v m<sup>3</sup> dřevní hmoty, naopak rok 2020 vykázal jedny z historicky nejlepších výsledků (viz obrázek č. 22) a podobně na tom byl rok 2021. Ještě pozitivněji vynívají hospodářské výsledky spojené zejména s tržbami za prodej vlastních výrobků a služeb (viz obrázek č. 23), což je dáno zejména celosvětovým růstem cen dřeva a produktů ze dřeva (viz obrázek č. 24).

Obrázek 22: Objem výroby společnosti LESS & TIMBER podle jednotlivých závodů v letech 2017-2021

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

\* včetně lamel zpracovávaných následně v Klášterci / ZLH

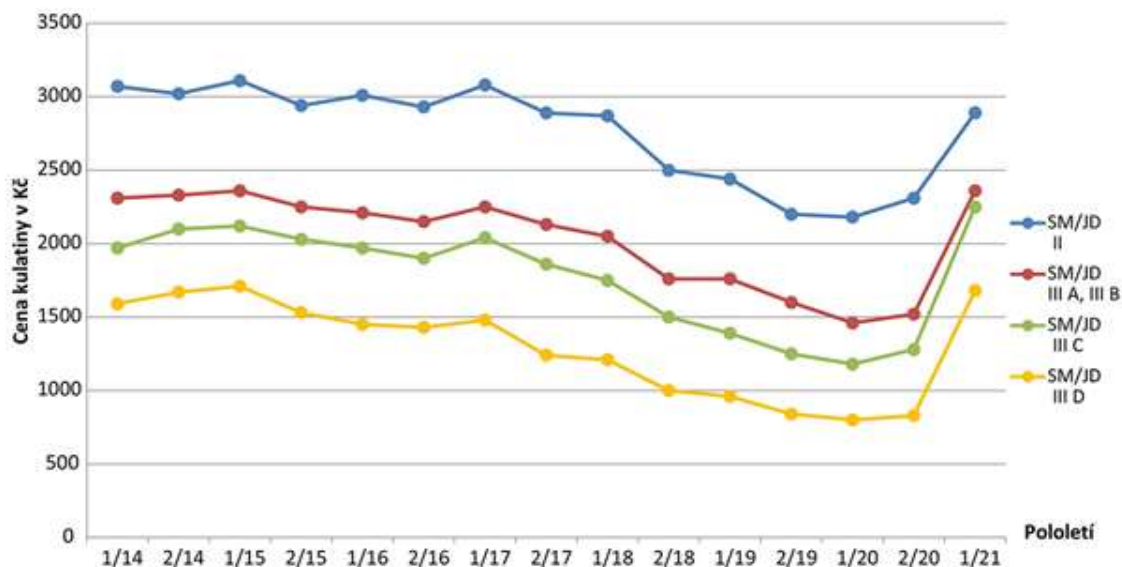
Zdroj: (Výroční zprávy LESS & TIMBER, a. s. za léta 2015 - 2021, nedatováno)

Obrázek 23: Hospodářské výsledky společnosti LESS & TIMBER v letech 2018-2021

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

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

Obrázek 24: Cenový vývoj smrkové kulatiny v letech 2014-2021



Zdroj: (Dřevařský magazín, 2021)

„Letošní rok (2021) je toho důkazem. Nikdo z nás nezažil a ani 2 generace před námi nezažily to, co se odehrávalo na trzích letos. Nikdy v historii se nestalo, aby náš produkt, tato komodita, vyrostla meziročně v cenách na dvojnásobek. Nikdy se to nestalo, nikdo z nás nemá tu zkušenost, jakým způsobem se to bude vyvíjet zpátky. Takže pouze můžeme predikovat, odhadovat, takže to je přesně ten důkaz toho, že zkušenost je dobrá věc, nicméně nelze ji použít vždy. Protože vyvíjejí se nové příběhy.“

„Tak ty moudří analytici to říkají, jo. Já bych řekl, že ty příčiny jsou prostě hlubší. Celosvětově stoupá spotřeba dřeva a proti tomu jdou trendy chránit obnovitelné zdroje, že jo. Máme ty příběhy těžeb v Jižní Americe v Africe, nelegálních těžeb, ale ten ochranný princip se přelívá i do Evropy. Čína třeba na dvacet třicet let zakázala těžbu, protože se rozhodla, že si nevyrabuje svoje lesy a podobně. A globálně se staví. To, jestli tomu pandemie pomohla, asi ano. Lidi byli víc doma a začali investovat do sebe a do nějaké obnovy, takže se ty věci prostě potkaly a v tomhle se ukázala síla toho, že dneska řezivo nebo ten produkt je globální komoditou. A pokud ve Spojených státech vyrostla poptávka a během několika měsíců tam stoupla cena řeziva na čtyřnásobek, tak se celej svět vrhl na to dodávat do Spojených států a vznikly různé bílé místa nebo pocity, že něco nebude a ten výrobek nebo produkt prostě vystoupal. Je otázka, jestli ta cena, kam došel mu nezpůsobila dlouhodobě spíše nějakou hendikep, protože pro mnoho lidí se stal svým způsobem, nechci říct nedosažitelný, ale prostě začali zvažovat, jestli to dává nějaký smysl. A je potřeba, aby si celý ten sektor uvědomil jednu věc, jestli existují nebo neexistují alternativy. Protože pokud bude existovat alternativa, tak ten spotřebitel ji najde a nahradí ho.“

## Doplňující informace a podklady

Obrázek 25: Facebook profil LESS & TIMBER

**i** 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](mailto: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.)

Obrázek 26: Instagram profil LESS & TIMBER

**Instagram**

 **less\_timber** [Zpráva](#) [Sledování](#)

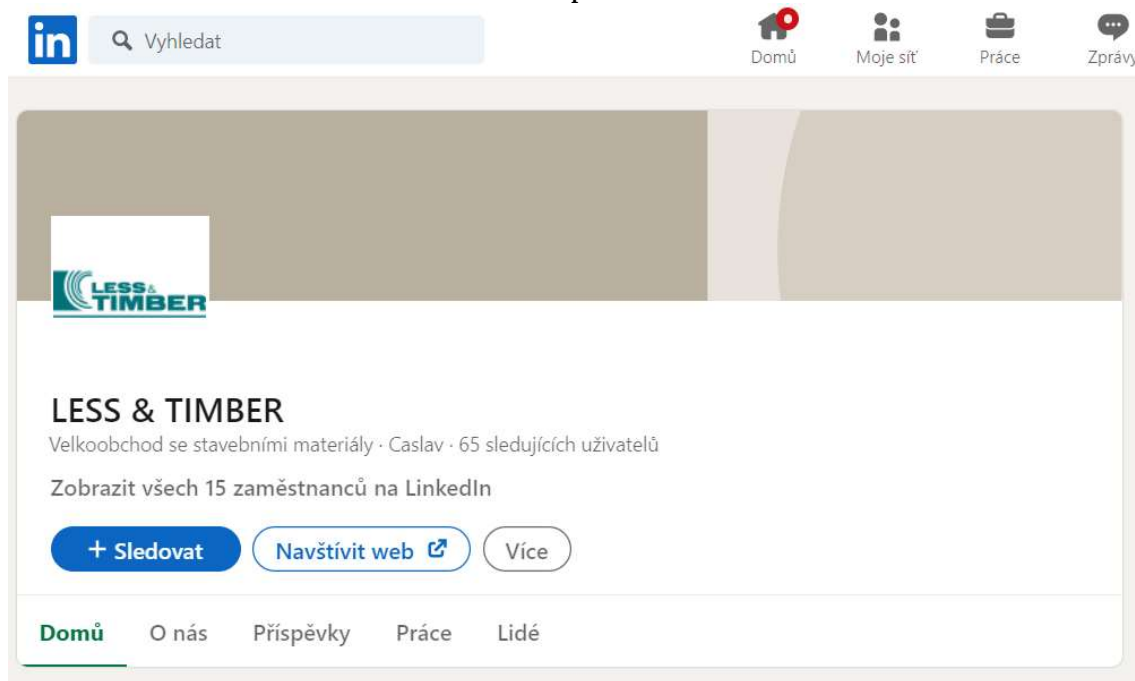
Príspevky (10) Sledující (32) Sleduji (15)

**Less Timber**  
[www.lesstimber.cz](http://www.lesstimber.cz)

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



Obrázek 27: LinkedIn profil LESS &amp; TIMBER



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

## Poznámky a použité zdroje

- Asociace lesnických a dřevozpracujících podniků. (nedatováno). *Seznam členů*. (Asociace lesnických a dřevozpracujících podniků) Získáno 20. prosinec 2021, z Web ALDP: <http://www.aldp.cz/seznamclenu>
- CZ-NACE. (nedatováno). *CZ-NACE C - Zpracovatelský průmysl*. Získáno 19.. prosinec 2021, z CZ-NACE: <http://www.nace.cz/C-zpracovatelsky-prumysl>
- Dřevařský magazín. (červenec 2021). Cenový vývoj kulatiny a řeziva. (F. Novák, Editor) *Dřevařský magazín*. Získáno 22.. prosinec 2021, z <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, Editor) *Hospodářské noviny*. Získáno 22.. prosinec 2021, z <https://byznys.hn.cz/c1-57888980-ekonom-krachujici-holding-less-by-mohl-prevzit-babis>
- LESS & TIMBER, a. s. (nedatováno). LinkedIn. Získáno 20.. prosinec 2021, z LESS & TIMBER: <https://www.linkedin.com/company/less-&-timber/>
- LESS & TIMBER, a. s. (nedatováno). *O společnosti - příběh pily Čáslav*. (LESS & TIMBER, a. s.) Získáno 20.. prosinec 2021, z LESS & TIMBER: <https://lesstimber.cz/produkty-drevo/reference#>
- LESS & TIMBER, a. s. (nedatováno). *Výrobní provozy, pila Dlouhá Ves u Sušice*. (LESS & TIMBER, a. s.) Získáno 20.. prosinec 2021, z LESS & TIMBER: <https://lesstimber.cz/vyrobni-provozy/pila-dlouha-ves-susice>
- Ministerstvo vnitra ČR. (21.. prosinec 2021). *Vyhledávání*. (Ministerstvo vnitra ČR) Načteno z Registr smluv: <https://smlouvy.gov.cz/vyhledavani>
- Silvarium.cz. (26.. červen 2018). *Zprávy - dřevařství*. Získáno 19.. prosinec 2021, z Silvarium.cz: <https://www.silvarium.cz/lesnictvi/skupina-less-zmenila-majitele-faituv-fond-ji-prodal-prosperite>
- Výroční zprávy LESS & TIMBER, a. s. za léta 2015 - 2021. (nedatováno). *Veřejný rejstřík a Sbirka listin*. Získáno 18.. březen 2022, z Sbirka listin LESS & TIMBER, a. s.: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=643374>