



Studium przypadku badawczego: NITÁRNA(Fabryka nici) Česká Třebová

Lukáš Durda

Vysoká škola podnikání a práva, Praha, Republika Czeska

wrzesień 2021 r.

Streszczenie: Nifárna Česká Třebová s.r.o. jest firmą produkcyjną, działającą w branży tekstylnej. Jej produkty obejmują hafty, szydełka, patchworki i przędze dziewiarskie. Firma została założona w 2000 roku jako część pierwotnej firmy Primona, natomiast produkcja tekstyliów istniała w Czeskiej Třebowej od połowy XIX wieku. Kluczowym źródłem informacji do opracowania studium przypadku był wywiad z dyrektorem firmy. Analiza wykazała, że firmie bardzo trudno jest wzmocnić konkurencyjność na bardzo nasyconym rynku. Jednocześnie firmę czeka spadek zainteresowania jej produktami, zwłaszcza wśród młodszego pokolenia. Aby wzmocnić konkurencyjność, firma dąży do zapewnienia maksymalnej obsługi i pielęgnowania ekskluzywnych relacji z klientami. W podejmowaniu decyzji w firmie stosuje się połączenie logiki przyczynowej i logiki skutkującej z przewagą logiki skutkującej.

Słowa kluczowe: przemysł włókienniczy, przędza, możliwości, innowacja, covid-19

Prezentacja firmy

Fabryka nici Česká Třebová została oficjalnie założona 1 czerwca 2000 roku. Jednak historia przemysłu tekstylnego w Czeskiej Třebowej sięga 1848 roku, kiedy to nad brzegiem rzeki Třebovki powstał młyn do prania wełny owczej, a w 1849 r. zbudowano pierwszą pionową maszynę parową i dobudowano przędzalnię bawełny (Nifárna Česká Třebová, b.d.). W 1858 roku powstała „stara fabryka”, na bazie której powstały budynki dzisiejszego zakładu. W tym czasie firma zatrudniała do 300 osób. W 1882 r. fabrykę kupiła wiedeńska firma Hermann Pollack and Sons. W latach 30. XX wieku na IV piętrze przędzalni uruchomiono produkcję bawełny hafciarskiej. Po 1948 r. produkcja nici odbywała się w budynku „starej fabryki” i została rozszerzona o nici do szycia, szydełka i przędzę patchworkową. W 1949 r. powstała nowa firma Perla Česká Třebová, która obejmowała inne fabryki w Poličce i Zábřehu na Morawach. Podczas politycznej i ekonomicznej liberalizacji w 1968 roku firma włókiennicza z Třebova usamodzielniała się i 1 stycznia 1969 roku powstała firma Primona. Jednak w okresie normalizacji fabryka włókiennicza ponownie stała się częścią zakładu Perla. Po 1989 r., a konkretnie 1 lipca 1990 r., Primona została przywrócona jako niezależne przedsiębiorstwo (Velšová, 2021). Podczas gdy większość obszaru Primony została zburzona, „stara fabryka” z Nifárną zachowała się prawie w pierwotnej formie. Firma Nifárna nabyła również kolorową przędzę i kocioł parowy opalany gazem wraz z elektrownią wodną. Po niezbędnych naprawach i modyfikacjach wznowiono produkcję koralików perłowych, kordonków, włóczek dziewiarskich i innego tradycyjnego asortymentu (Šebela, 2010, s. 167).

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

Studium przypadku badawczego jest jednym z ośmiu studiów przypadku badawczego. Na podstawie analizy indywidualnych studiów przypadków badawczych opracowywane jest wielokrotne porównawcze studium przypadku.

Od momentu powstania w 2000 roku firma zatrudniała średnio 57 pracowników, z czego 9 to THP. W 2019 roku spółka zatrudniała 31 pracowników, w tym 1 członka zarządu, 6 pracowników technicznych, 2 przedstawicieli ustawowych i 1 członka rady nadzorczej (Niřárna Česká Třebová, 2020). Firma osiąga zysk w wysokości około 2 000 000 CZK rocznie (średnia z lat 2015-2019).

Strukturę firmy można podzielić na trzy główne zakłady (zob. s. 11), w których zlokalizowane są poszczególne warsztaty (Charvát, 2006):

- a) przędzarnia – tu odbywają się wstępne operacje przędzy ośnówowej,
- b) farbiarnia – tu poddawana jest obróbce przędza bawełniana w związku z barwieniem,
- c) sama fabryka nici – odbywają się tu prace wykończeniowe.

Firma produkuje (przykłady na str. 12):

- a) Przędze hafciarskie (pod tradycyjnymi nazwami jak Perlovka, Perlovka ombré, Norma, Mouline, Mouline ombré) w szerokiej gamie kolorystycznej (ponad 140 kolorów w wzornictwie).
- b) Włóczki szydełkowe, które nadają się do szydełkowania koców, obrusów, zasłon, ale także odzieży (np. topy, bluzki, kamizelki). Słabsze przędze szydełkowe mogą być używane do podudzia.
- c) Włóczka do ręcznego cerowania rajstop, spodni dresowych i skarpet dziecięcych.
- d) Przędza dziewiarska wykonana z mieszanki jedwabiu bawełnianego i wiskozowego lub poliestrowego i wiskozowego lub bawełnianego i poliakrylowego.
- e) Zestawy do haftu (szablon i włóczka do haftu z różnymi motywami np. natura, zamki itp.). Zestawy składają się z włóczki wykrojnikowej i hafciarskiej.

Możliwości rozwoju

Sposoby planowania i analizowania nowych możliwości

Podejście firmy do możliwości opiera się na wieloletniej tradycji i aktualnej sytuacji rynkowej. W swojej historii po 1989 roku (jeszcze jako część firmy Primona) musiała dostosować się, podobnie jak inne firmy działające w branży tekstylna-odzieżowej, do nowych warunków rynkowych. Firma boryka się z rosnącą konkurencją ze strony krajów o niższych kosztach osobowych oraz wymaganiami w zakresie bezpieczeństwa, higieny i ochrony środowiska (ATOK, 2015, s. 43).

Firma stara się analizować sytuację na rynku, ale ze świadomością negatywnych wydarzeń i ewentualnego zakończenia działalności. Ogólnie można powiedzieć, że analiza zwykle kojarzy się z przewidywalnym rynkiem (istniejącym rynkiem i istniejącym produktem), ponieważ zgodnie z doświadczeniem przedsiębiorców, jeśli rynek jest bardziej przewidywalny, szybko może pojawić się ktoś mądrzejszy z większymi zasobami (Sarasvathy, 2008). Wręcz przeciwnie, na nieprzewidywalnym, małym rynku początkujący przedsiębiorca ma realną szansę na wymyślenie czegoś innowacyjnego z wartością dodaną. W przypadku Niřárny analizy rynkowe prowadzone w dłuższej perspektywie wskazują na niekorzystny rozwój, któremu zdaniem dyrektora wykonawczego nie można zapobiec planami czy analizami, ale staraniami o „przeżycie”.

Ale oczywiście robimy [analizy]. Z tej wiedzy czerpiemy w dziale sprzedaży. Pani Suková, ona zawsze co dwa lata składała sprawozdanie zarządowi, a właściwie zarządowi i radzie nadzorczej, może jeszcze uda mi się znaleźć, jak sytuacja na rynku się rozwija. Wiadomości zawsze brzmiały negatywnie, bo było jasne, że rynek wewnętrzny po prostu się kurczy, że konkurencja rośnie i że po

prostu walczyliśmy tutaj o utrzymanie się, o przeżycie.

...

Dziś jesteśmy w stanie, przynajmniej tak jak mówię, wygenerować dziesięcioprocentową stopę zysku z tej sprzedaży. Chociaż oczywiście każdy właściciel wołałby od dwudziestu do trzydziestu procent. Ale jak mówiłem, sam pan Kurka wiedział i nawet zadeklarował, miał taką wizję i chyba się z tym pogodził, że Młyn Nici będzie tu działał jeszcze jakieś sześć, siedem lat.

Kluczową szansą dla firmy w ostatnich latach jest współpraca z producentem zabawek Ravensburger Karton z Polički. Firma należy do niemieckiej grupy Ravensburger Spieleverlag, znanej głównie z produkcji puzzli. Oprócz puzzli Ravensburger Karton w Poličce produkuje różne gry rozwijające zdolności motoryczne i wyobraźnię dzieci. Do produkcji niektórych wyrobów używają przędzy z Niřarny Česká Třebová. Obecnie Ravensburger odpowiada za jedną trzecią sprzedaży Niřarny. Szansa nie została poprzedzona głęboką analizą czy planowaniem, ale osobistymi znajomościami, które pomogły w rozwoju wzajemnej współpracy. Ta praktyka została również zidentyfikowana przy kilku innych mniejszych okazjach i wydaje się być powszechna.

Stało się tak w zasadzie dlatego, że mój przyjaciel, który po rewolucji kupił Keralit w Litomyřlu, zaczął robić jakieś ceramiczne zabawki, ceramiczne huřtawki i ceramiczne psy, którym dano obroże. Firma kupiła od nas bawełnę. Jego syn tam z nimi pracował. Kiedy skończył studia i zdobył trochę dořwiadczenia, dołączył do Ravensburger w Poličce jako dyrektor, więc rozejrzał się w tym programie i skontaktował z centrum rozwoju w Niemczech i po prostu spróbował rozwinąć tę mořliwość. Nie tylko z nami współpracowali, współpracują z niemieckimi firmami, robią takie rzeczy dla tych dzieci. [...] To takie osobiste kontakty, które faktycznie trochę pomogły.

Praca z zasobami i ryzykiem

Według dyrektora wykonawczego podejřcie do ryzyka i pracy z zasobami jest stosunkowo rozważne. Zauważalny jest wysiłek, aby postępować ostrořnie i skupiać się przede wszystkim na mořliwym ryzyku, a nie na potencjalnych zyskach. Zgodnie z ořwiadczeniem dyrektora wykonawczego podejřcie do ryzyka odzwierciedla równieř fakt, że on sam, dyrektor biznesowy i dyrektor ekonomiczny są w wieku emerytalnym lub przedemerytalnym¹. Jednocześnie widoczny jest wpływ właściciela, pana Kurki seniora.

Ale teř Pan Kurka Sr. nakazywał nam być ostrořnym, bo głównym wskaźnikiem był zwrot z inwestycji. Mnie kazano uważać, być konsekwentnym, cenić pieniądze, które się tu zarabia, żeby w řaden sposób ich nie zmarnować.

Zarządzający firmą próbowali zmodernizować produkcję przy ograniczonych kosztach. Zastosowali logikę „nie kupuj nowego, kiedy mořesz kupić używany”. Pozyskiwali maszyny z zamykanych fabryk. Tutaj takře próbowano wykorzystać kontakty prywatne.

¹Vladimřr Michal, dyrektor wykonawczy odpowiedzialny za zarządzanie operacyjne spólką, przeszedł na emeryturę 31.07.2021 r. 8 sierpnia 2021 roku kierownictwo operacyjne spólki objął dotychczasowy kierownik inř. Karel Kratochvřl. W tym samym dniu na emeryturę odeszli dłuęoletni pracownicy Květa Suková (kierownik sprzedaży) i główna księęowa (Růřena Srřňová). Vladimřr Michal wspomniał w wywiadzie o planowanym odejřciu obu pracowników. Nie wspomniał o swoim odejřciu za kilka miesięcy, choć stwierdził, że jest w wieku emerytalnym i w niedalekiej przyszłości opuści swoje stanowisko.

Nowa maszyna kosztowałaby dziesięć razy tyle, za ile ją kupiłem. I miałem to szczęście, że w Niemczech, na Słowacji, we Włoszech i w innych miejscach zamknięto sklepy z tekstyliami. [...] Pojechałem tam, pojechałem najpierw do Włoch popatrzeć, kiedyś byłem tam z innego powodu, ale byłem tam i zobaczyłem i dowiedziałem się, że tam maszyny są po to, żeby je mieć, więc przystąpiłem do negocjacji z właścicielem przez znajomego, który przez lata pracował we Włoszech. Tak do tego doszliśmy, maszyny do kolorowania. Ale właściwie chciałem powiedzieć, że amortyzacja została już dokonana przez dziesięć lat, kiedy tu pracuje, za maszyny zapłacono. Amortyzacja jest więc zerowa i przynosi głównie zysk, a przyniosła w najgorszym okresie, w zasadzie nikogo nie zwalnialiśmy.

Firma aktywnie poszukuje nowych sposobów sprzedaży własnych produktów. W niektórych przypadkach eksperymenty te prowadzą do strat, ale nie mają dramatycznego wpływu na kondycję firmy.

Oczywiście są kontakty, które znikają. Następnie odnawiają się lub znajdujemy nowe. We Włoszech mieliśmy doskonały kontakt, ta osoba zmarła, ktoś się tam znowu znalazł, więc kontakty zostały odnowione. Obecnie prowadzimy sprzedaż do znanych sklepów internetowych, na przykład Muziker na Słowacji. Zajmuj się ogromną szeroką gamą produktów, coś jak Amazon. Próbowaliśmy Amazona, ale to nie zadziałało. Mieliśmy tam ograniczoną marżę. Tam musieliśmy płacić prowizję, i faktycznie byliśmy na straconej pozycji. Próbowaliśmy założyć własny e - sklep w Niemczech, ale to też nie zadziałało, zostaliśmy tam pokonani przez Turków.

Relacje z partnerami

Firma korzysta z szerokiego wachlarza partnerstw z szeroką gamą podmiotów. W wielu przypadkach są to kontakty nawiązane w przeszłości (przed założeniem firmy w 2000 r., a nawet przed 1989 r.). Mimo, że firma dąży do tworzenia wyselekcjonowanych kontaktów do realizacji określonych celów, buduje również partnerstwa z tzw. samodzielnie wybranymi partnerami. Utworzone partnerstwa umożliwiają firmie dostęp do rynków, rozłożenie ryzyka i ewentualnie znalezienie nowych dróg. zidentyfikować mniej interesujące lub ślepe zaułki. Firma jest otwarta na różne projekty i możliwości. Partnerstwa powstają poprzez relacje osobiste, wzajemny stosunek gospodarczy oraz poprzez kapitał społeczny (za pośrednictwem pośrednika – osoby trzeciej).

We Francji istniała doskonała współpraca za pośrednictwem KOH-I- NOOR Praga. Miał tam swoje przedstawicielstwo i tam sprzedawał swoje produkty, zanim zaczął oferować również nasze produkty. Bardzo często wybieramy ten format, bo korzystamy z okazji, żeby sobie pofolgować, teraz to najlepsza współpraca w postaci wspólnej sprzedaży z Preciosa.

...

Po prostu staramy się być ze wszystkimi, dużymi i małymi. Czasem jest tak, że jak już arogancko gadają, to zatykamy uszy i pozwalamy im chwilę kłąć, bo niektórzy chcieliby, żebyśmy pracowali dla nich za darmo, żeby nie musieli w ogóle za to zapłacić itp.

...

Trzeba więc szukać innych form współpracy, rozszerzać tam, gdzie to możliwe.

...

Kontakty ograniczały się więc do osobistych znajomości. Tak to po prostu działa dzisiaj, więc po prostu pomagamy sobie nawzajem, sprzedajemy sobie nawzajem.

...

Tak więc Słowacy byli przyzwyczajeni do przyjeżdżania tu na zakupy i te osobiste więzi trwały, trwają i będą tu przyjeżdżać. My to sprzedamy i im zawieziemy, bo Słowacja jest przyzwyczajona do czeskich towarów.

Konkurencja i strategia konkurencji

Coroczna publikacja Stowarzyszenia Przemysłu Tekstylno-Odzieżowo-Skórzanego (ATOK, 2015) wymienia trzy możliwe strategie konkurencyjne dla przemysłu tekstylno-odzieżowego jako całości oraz dla poszczególnych firm. Są to strategia przewagi operacyjnej, strategia bliskości klientów oraz strategia przywództwa produktowego.² Na podstawie analizy wywiadu można stwierdzić, że firma koncentruje się głównie na strategii bliskości klientów oraz częściowo na strategii przewagi operacyjnej. Strategia przywództwa produktowego wymagałaby znacznych inwestycji i reorientacji firmy na inny program produkcyjny.

Rynek czeski reprezentują wiodący europejscy producenci o wyższych cenach (Coats, czyli MEZ Crafs³ i DMC⁴), natomiast tanie towary z Turcji i krajów azjatyckich oraz porównywalne towary z Polski są importowane. W wywiadzie nie wspomniano o konkurencji ze strony krajowych producentów.

Coats MEZ produkuje towary najwyższej jakości, ale znowu w najwyższych przedziałach cenowych, więc Niárna starała się zająć środkową pozycję w tej piramidzie, kiedy faktycznie jesteśmy niżej ceną i staramy się utrzymać co najmniej porównywalną jakość do niemieckiej jakości. [...] Drugim głównym konkurentem jest francuski producent DMC, który za pomocą swoich dealerów rozwija się również w Czechach.

...

Tak jak mówiłem, na początku, kiedy staraliśmy się jakoś odnieść sukces na tym rynku, musieliśmy bazować na warunkach, które tu panowały. Zasadniczo musieliśmy podciąć konkurencję ceną. Prowadziliśmy wojnę cenową i prowadzimy ją do dziś. Głównie z Polakami. [...] W Polsce jest taniej. Więc Polacy też są takim zagrożeniem, więc musieliśmy cały czas utrzymywać poziom cen dla czeskiego konsumenta na pewnym poziomie, bo czeski konsument jest dla nas podstawowym punktem odniesienia od lat dziewięćdziesiątych, kiedy to hurtownicy zaczęli patrzeć poza granice, zaglądając w Chiny, jak ci mówiłem.

² **Strategia przewagi operacyjnej** „opiera się na solidnej jakości, masowej produkcji i szerokiej dystrybucji, a zwłaszcza na niskich kosztach, w tym robocizny i atrakcyjnej cenie” (ATOK, 2015, s. 39). Raport ostrzega, że firmy, które przyjęły to podejście, często stają w obliczu niszczycielskich starć cenowych i że podejście to nie może być szeroko rozpowszechnione.

Strategia bliskości klienta „jest definiowana przez doskonałość obsługi, kultywowanie ekskluzywnych relacji z klientami, w tym koncentrację na ich indywidualnych potrzebach i tworzenie rozwiązań „szytych na miarę” w celu ich zaspokojenia” (ATOK, 2015, s. 39). Jest to podejście oparte na budowaniu zaufania i długotrwałych relacji. W raporcie uznano to podejście za łatwiejsze w kontekście europejskim oraz za pożądane i zrównoważone dla czeskich firm.

Strategia przywództwa produktowego „zakłada wprowadzanie na rynki unikalnych produktów i usług o nowej funkcjonalności, stymulujących nowe potrzeby klientów, wyprzedzając konkurencję” (ATOK, 2015, s. 39). Jest to podejście nastawione na tworzenie wysokiej wartości dodanej, procesy innowacyjne i rozwojowe oraz wysoki poziom inwestycji. Takie podejście nie jest zgodne ze strategią przewagi operacyjnej.

³Firma MEZ Crafts Czech Republic, s.r.o. działa na rynku czeskim od 1993 r. Najpierw pod nazwą Coats, gdy w 2015 r. wyodrębnił się dział detaliczny firmy, zmieniła nazwę na MEZ Crafts Czech Republic s.r.o. hurtownia pasmanterii.

⁴DMC (Dollfus-Mieg et Compagnie) – francuska firma włókiennicza założona w 1746 roku.

Wprowadzenie nowych i innowacyjnych produktów

Z uwagi na to, że firma nie stosuje strategii przywództwa produktowego, bardziej koncentruje się na innowacjach niższego rzędu. Firma dąży do innowacji zarówno produktowych, jak i procesowych. Przykłady tych innowacji pokazują również użycie efektu zamiast logiki przyczynowej. To nie są projekty z jasnym planem i jednym celem.

Chyba zapomnieliśmy o jednej ważnej rzeczy, którą wam pokażę. Spodoba ci się. To są hafty gobelinowe. Nawiązaliśmy współpracę. Znów jest to osoba, która prawie nie należy do branży tekstylnej, ale ma biuro podróży nad Balatonem, ale wiadomo jak to jest z turystyką nad Balatonem, Niemcy przestali tam jeździć. Szukał wszystkiego, co możliwe przez lata, aż rzucił się na tekstylia.

A ponieważ mieliśmy znajomego w Šamolinie z Coats, ten Węgier czasem tam jechał spotkać się z przyjaciółmi i tam się widywali i rozmawiali. Mówi, hej, może zrób coś fajnego z biznesem turystycznym, może dostarczysz bawełnę. A on mówi, tak, i jak się tam dostać. Mam to na stanie. Masz to kochanie. Cóż, weź coś z Česká Třebová. Zaczęliśmy więc zaopatrywać go w bawełnę z Česká Třebová, a on wpadł na pomysł, że z bawełny możemy zrobić gobeliny.

Nie on wpadł na ten pomysł, zrobiliśmy to tutaj w socjalizmie. Na festiwal w Moskwie. Tam dostarczyliśmy wykroje haftu z symbolem festiwalu, więc został podarowany w prezencie. Była tam czeska delegacja, pani Suková była tam jako dyrektor handlowy, była tam na festiwalu młodzieży w maju w Moskwie, to było gdzieś w 1988 roku. Ale mieliśmy z tym doświadczenie, robiliśmy już takie rzeczy z wzory do haftu. Ale to jest naprawdę coś innego, to w wielkim stylu.

Mamy ogromne katalogi tego, co zrobiliśmy. Naprawdę zapomniałem ci powiedzieć, że to my zaczęliśmy.

Jednym z kierunków innowacji jest wprowadzanie przędzy o nowym składzie. W ten sposób w ostatnich latach na rynek trafiły produkty z domieszką poliestru i bambusa. Chociaż produkty z poliestrem są sprzedawane na rynku, Nitárna nie odniosła jeszcze sukcesu. W przypadku przędzy z udziałem bambusa sytuacja rynkowa jest korzystniejsza dla spółki.

Jedną z nowości, które wprowadziliśmy, ponieważ obróbka poliestru jest w naszym kraju bardzo popularna, więc zaczęliśmy, staraliśmy się wprowadzić, mieszanek bawełny i poliestru. Sam mam bardzo dobre doświadczenia z tymi styropianowymi koszulkami, np. z wakacji w dżungli, lubię podróżować do tych ciepłych krajów. Ten poliestr to wdzięczny materiał, który wystarczy wypłukać w wodzie, narzucić i gotowe. Tak zrobiłem tutaj, program innowacji jest w większości obsługiwany przeze mnie, z kierownikiem produkcji i kierownikiem sklepu. Więc zrobiłam taką włóczękę w tej mieszance i wprowadziliśmy ją. Czy widziałeś dzianinowy wzór? Do tej pory oferujemy go już drugi rok i bardzo powoli i z trudem zdobywa popularność. Cóż, nikt nie chce tego poliestru. Próbowaliśmy, ja próbowałam, także dla pana Kurki, przeróbkę granulatu. Rozmawiałem z właścicielem z Jaroměřa, który odbiera poliestr od Niemców, ponieważ granulatu jest transportowany do Niemiec i tam jest przetwarzany na przędzę, rurki i włókna, a następnie transportowany do przędzalni i z tej przędzy poliestrowej. Wziąłem więc od nich całkiem sporo, ale nie mogłem tego sprzedać. Utknąłem tam. Zwykle rozwijam się w obszarze mieszanek wiskozowych. Na przykład bambus, przędza wiskozowa z bambusa, czyli bardzo nowoczesna. Bambus ma lepsze właściwości użytkowe, jest bardziej miękki, gładszy, przyjemniejszy dla ciała itp. Poliestr nie jest zbyt przyjemny, jest ostrzejszy.

Innowacyjne produkty opierają się również na relacjach z klientami oraz poszukiwaniu możliwości

wzajemnej współpracy i obopólnie korzystnych rozwiązań.

To także około pięciu lat. Więc to naprawdę zadziałało dla nas, pokażę ci później. Więc naprawdę przetwarzamy teraz te projekty do haftu na dużą skalę. Współpracujemy z wydawcą takich broszur. Uczy ludzi, dzieci, kobiety szydełkować różne drobiazgi. Była w Ameryce przez długi czas, mieszkała z Indianami i zajmowała się tą działalnością, rękodziełem Indian. Po prostu sama wpadła na ten pomysł, a dla nas przetwarza różne wazon, kwiaty i książki z naszych materiałów.

I wydaje te kwartalniki, które oczywiście reklamujemy, a więc sponsorujemy w formie przędzy i wkładu w reklamę. Miało to więc naprawdę duży wpływ. Wtedy Niřárna naprawdę zwróciła uwagę tych ludzi.

W trakcie wywiadu zidentyfikowano przykłady poszukiwania innowacji w procesach produkcyjnych oraz poszukiwania pomysłów na obniżenie kosztów w produkcji. Podobnie jak w poprzednich przypadkach, na początku nie było precyzyjnej wizji, stanu docelowego ani niezbędnych zasobów. Kluczem było poszukiwanie kreatywnych rozwiązań nakierowanych na oszczędności oraz sugestie ekspertów w tej dziedzinie. W ten sposób zrealizowano projekty uzdatniania wody technologicznej do barwienia czy instalacji ekonomizera.

Zaczeliśmy to trzy, cztery lata temu. Sprzedaje się stosunkowo niż poliestr.

Na tej podstawie oczywiście myślimy o dalszej pracy w warsztacie i na produkcji. Nie tylko po to, żeby zarabiać, ale przede wszystkim Pan Kurka Sr. nauczył nas oszczędzać na kosztach, więc wpadliśmy na wiele innowacji i wiele pomysłów. Jednym z tych ostatnich jest właśnie uzdatnianie wody technologicznej do barwienia. Udało nam się zaoszczędzić mniej więcej jedną trzecią kosztów zużycia wody technologicznej do produkcji pary wodnej oraz wody do prania, barwienia, czyszczenia i uzdatniania takim polepszaczem poprzez falę ciśnieniową, poprzez zmodyfikowany zbiornik wody ciśnieniowej. [...] Ja to dopiero zacząłem, wszyscy po prostu pracowaliśmy i fachowcy, a właściwie linowiec, który zajmuje się pracami związanymi z ogrzewaniem, kotłownią itp., więc właściwie wpadł na pomysł zbiornika wyrównawczego ciśnieniowego. Stworzyliśmy niezbędne ciśnienie wody i zaoszczędziliśmy setki tysięcy koron rocznie.

...

Druga rzecz o której pomyślałem robiąc remont kotła, bo ciągle nas zmuszają do redukcji emisji, więc zrobiliśmy też ekonomizer na tym kotle i to zmniejszyło zużycie gazu. O jedną czwartą. Nawet do tego stopnia, że udało nam się dogadać z Energoaqua, naszym dostawcą gazu, obniżenie limitu gwarantowanego. Zmniejszenie limitów o jedną czwartą sprawia, że co miesiąc oszczędzamy około 10 000 koron na opłacie abonamentu gwarantowanego. Bo trzeba zamówić pewną ilość z gazowni, czyli z gazowni, a oni ci zamówili dwa tysiące metrów sześciennych dziennie po 40 tysięcy miesięcznie. A jeśli ich nie weźmiesz, to musisz zareagować na zamówienie tylko 15, a oni zmniejszą je o ćwierć do 30.

...

Mieliśmy tutaj eksperta. W zasadzie podczas generalnego remontu kotła zalecił to, dzięki czemu zaoszczędziliśmy nie tylko na gazie, ale również na gwarantowanym zakupie gazu.

Działający na rynkach międzynarodowych

Firma Niřárna stosuje połączenie podejścia efektuacyjnego i przyczynowego. Działalność na rynkach

zagranicznych opiera się na historycznie zbudowanej sieci kontaktów i partnerów. Ze względu na sytuację rynkową firmie trudno jest zarządzać działaniami międzynarodowymi zgodnie z założonym celem lub planem, strategicznie i systematycznie. Spółka działa głównie na rynkach, na których prowadziła działalność w przeszłości. Kontakty z przeszłości są wykorzystywane do dalszego networkingu.

Udział sprzedaży ze sprzedaży produktów własnych za granicą wyniósł 20% w 2019 roku (5.367.000 CZK za granicą, 21.828.000 CZK w kraju). Udział ten wahał się w ostatnich latach od 16% (2018) do 23% (2016).

Firma eksportuje około 25% produkcji. Eksport trafia głównie na Słowację, Węgry i Polskę. Część produkcji jest eksportowana do Niemiec, Francji, krajów bałtyckich. Wcześniej eksport wspierany był przez Centrotex.

Nie ma już organizacji branżowej zajmującej się wyłącznie tym eksportem. Wszyscy robią wszystko, ale to nie jest tak, że ktoś próbowałby jawnie eksportować nasze towary. Ale robią to co najwyżej w Polsce lub na Węgrzech. Lub Węgier daje go do Rumunii czy na Chorwację. A przecież nadal współpracujemy z jedną niemiecką firmą, która ma siedzibę na południu Węgier. Współpracuje z Chorwacją jako przedstawicielem handlowym, więc czasami robimy z nią interesy. Bierzymy od niego obrusy i próbujemy mu sprzedać haftowaną bawełnę. Jest to więc swego rodzaju mozaika. Oczywiście korzystamy ze wszystkich kontaktów naszych handlowców, kiedy naprawdę udają się gdzieś, aby coś znaleźć. Ale było bardzo ciężko, jak mówię, konkurencja jest ogromna.

Nitárna stosuje formy współpracy, które pozwalają jej działać na rynkach zagranicznych przy niskim poziomie zaangażowania.

Wejście nowych firm, wzrost konkurencji i powstanie nowej sieci dystrybucji doprowadziły do utraty lub osłabienia pozycji na niektórych rynkach zagranicznych. Wysiłki zmierzające do stworzenia nowych partnerstw strategicznych w niektórych przypadkach nie powiodły się.

Mieliśmy w tych Niemczech ogromne zamówienia, na tym się wzorowaliśmy, robiliśmy tam wiele włóczek, wiele rodzajów, nawet z różnych surowców, mieszankę, której właściwie sami Niemcy chcieli, więc zaczęliśmy robić dla nich bawełnę, wiskozę. Mieliśmy jednego dużego klienta w Hamburgu. Więc nadal był tam eksportowany. Ale w chwili, gdy po prostu zbudowali sieć dystrybucji Turcja-Niemcy, po prostu nawiązali silniejsze więzi biznesowe. Więc prawie tam nie sprzedawaliśmy. Tam jeszcze próbowaliśmy, mieliśmy spotkanie z niemiecką firmą w Niemczech. Chcieliśmy nawiązać z nimi współpracę, więc produkowaliśmy dla nich włóczki, było tego więcej. [...] To byli Turcy, oni właśnie próbowali wyciągnąć od nas informacje, ile produkujemy, ile dostarczamy, więc właściwie daliśmy im to wszystko, wszystkie te informacje, daliśmy im cały nasz program produkcyjny, cały asortyment tego, co bylibyśmy w stanie wyprodukować, sprzedać i za ile. I odbili się od tego i w ciągu pół roku mieliśmy to z głowy. Nadal coś tam trzymaliśmy i sprzedawaliśmy, ale de facto tak trafiliśmy na rynek niemiecki.

Firma poszukuje klientów zagranicznych przez Internet. Starają się wzmocnić swoją aktywność w sieciach społecznościowych, aby promować własne produkty. Są w wielu grupach na Facebooku. Chociaż są to głównie grupy czeskie, społeczność klientów w tych grupach ma wymiar międzynarodowy i angażują się w nie również osoby z zagranicy.

Tak naprawdę szukamy głównie przez Internet. Więc po prostu, jak tylko mamy coś nowego, jakiś

sukces lub po prostu fajny produkt, umieszczamy to w Internecie, umieszczamy to na Facebooku . Mamy własną grupę na Facebooku i jesteśmy zarejestrowani w kilku grupach do szydełkowania, robienia na drutach, robienia zabawek dla dzieci, kocyków dla dzieci. Jesteśmy w może dwudziestu grupach na Facebooku .

Wpływ covid-19

W wyniku pandemii zaszły ogromne zmiany gospodarcze, które powodują trudności, a w niektórych przypadkach także pozytywne, dla firm w Czechach, Europie i na świecie. W przypadku Niřárny wpływ pandemii koronawirusa na biznes wiązał się ze splotem różnych pozytywnych i negatywnych czynników.

Negatywnym czynnikiem był zakaz sprzedaży detalicznej w Czechach i krajach sąsiednich (Niemcy, Polska i Słowacja). Odzwierciedleniem było zamknięcie sklepu z zabawkami i spadek popytu na Ravensburger . Jednocześnie zamknięto lub ograniczono sprzedaż wyrobów pasmanteryjnych.

Tak, prawie osiągnęliśmy granicę trzydziestu milionów, dwudziestu dziewięciu i pół miliona sprzedaży. Więc chociaż lockdown dotknął Niemcy, Polskę, Słowację i Ravensburger, bo tych zabawek nie wolno było sprzedawać w sklepach z zabawkami, sklepy z zabawkami były zamknięte, a działały w tym Kauflandzie, w Lidlu , gdzie te zabawki były sprzedawane, były również nieczynne. Więc chociaż Ravensburger miał spadek, udało nam się.

Produkcja w Niřárn została znacząco wstrzymana na lata 2020 i 2021, w obu przypadkach na okres jednego miesiąca. Sklep internetowy nadal działał, podobnie jak produkcja częściowo w celu zabezpieczenia zamówień w sklepie internetowym. W celu ograniczenia negatywnego wpływu ekonomicznego spółka korzystała ze wsparcia i rekompensaty z budżetów publicznych.

Więc pracowaliśmy poprzez e- sklep. Musieliśmy zostawić ofertę tego e-sklepu przynajmniej częściowo otwartą, bo większość z tych osób i tak była chora, byli covid- dodatni. Więc zmienialiśmy się tutaj. [...] Zrobiliśmy prawie połowę wyniku z poprzednich dwóch miesięcy, czyli tak jak w styczniu czy lutym i marcu połowę tego, co zrobiliśmy na pełnych obrotach.

Jednak nawet wtedy, gdy sklepy detaliczne były otwarte, popyt spadał. Zdaniem dyrektora wykonawczego, obawy osób starszych przed przebywaniem na zewnątrz przejawiały się także w niesprzyjającej pogodzie czy apelach różnych władz, aby osoby starsze nie wychodziły na zewnątrz. Jednocześnie starsza populacja stanowi większość klientów (czy raczej klientek).

Ale muszę powiedzieć, że nawet styczeń i luty były dotknięte covidem, bo nawet starsi ludzie, którzy głównie kupują nasze towary, tak bardzo bali się chodzić.

Chociaż kryzys związany z koronawirusem przyniósł firmie szereg problemów, Niřárna odnotowała wzrost rocznych wolumenów sprzedaży. Nie można powiedzieć, że nastąpiła reorientacja biznesu do innych, mniej dotkniętych sektorów. Niemniej fakt, że był w stanie elastycznie reagować swoim programem produkcyjnym na popyt spowodowany brakiem dostaw od dostawców tureckich, pomógł firmie niciowej.

Turcy mają problemy, gdy mają dużo zamówień lub gdy mają kryzys koronowy, taki jak teraz. Czyli

teraz możemy w zasadzie częściowo wymienić niektóre produkty i dlatego np. w zeszłym roku po lockdownie mieliśmy miesiąc przestoju, mieliśmy wsparcie państwa, ale w maju i czerwcu sprzedaliśmy tyle towaru, że nawet uzupełniliśmy braki z tego miesiąca lockdownu . I w końcu, właściwie przez cały rok, udało nam się zrobić największą sprzedaż od pięciu, sześciu lat.

...

Cóż, jak już wam mówiłem, poprawiło się to trochę dzięki temu, że zawody musiały być zamknięte dla Turcji na pewien czas. Nie mogła dostać towaru w terminie, więc mieliśmy usługę, więc w zeszłym roku zwiększyliśmy się o około pięć, sześć procent.

Przedstawiciel firmy nie wskazał, że wystąpią istotne zakłócenia w łańcuchu dostaw. Aby zabezpieczyć zamówienia, wykorzystują i wykorzystywali wystarczające zapasy i produkcję podczas kryzysu związanego z koronawirusem .

Jeśli wykonujesz tylko usługi, to właściwie reagujesz na zamówienie, które dostajesz jednego dnia, a klient chce je mieć zrealizowane następnego dnia. Oznacza to, że starasz się w jak największym stopniu pokryć zamówienie, aby nie stracić sprzedaży ani zysku. Staramy się więc aby obsługa magazynu wyrobów gotowych była jak największa, a gama kolorystyczna jest ogromna. Widziałeś. 500 kolorów bawełny do haftowania, 40 50 do szydełka, kolejna tęcza kolorów do tego i tak dalej i tak dalej. Dlatego staramy się pokryć te zamówienia tak bardzo, jak to możliwe. To jest tajemnica sukcesu. Udaje nam się więc odstąpić 80, czasem nawet 90%.

Pandemia koronawirusa przysporzyła spółce szereg problemów, ale można też powiedzieć, że stała się katalizatorem pozytywnych zmian.

Dodatkowe informacje i dokumenty

1. Proces produkcyjny w Niřárna Česká Třebová

a) přędzarnia – tutaj mają miejsce początkowe operacje přędzy osnowowej:

- pooling – wiele pojedynczych wątków jest łączonych w jeden wątek
- skanowanie - nić nabiera skrętu, a tym samym siły
- nawijanie ze szpulek – přędza jest nawijana ze szpulki na szpulkę
- garbowanie – luźne włókna na nitce są garbowane
- parowanie – přędza bawełniana jest stabilizowana przed skręcaniem przez parowanie
- nawijanie - přędza jest nawijana ze szpul na motki, dzięki czemu można ją farbować z jakością

b) farbiarnia – tu poddawana jest obróbce přędza bawełniana w związku z barwieniem:

- merceryzacja – za pomocą ługu bawełna jest rozciągana i rozciągana, nabiera blasku i większej wytrzymałości
- gotowanie pod ciśnieniem – poprzez gotowanie w gorącej wodzie přędza pozbywa się resztek tłuszczu i zanieczyszczeń
- wybielanie wstępne – přędza traci kolor i zostaje częściowo wybielona
- wykończenie - přędza jest bielona
- barwienie – přędza jest barwiona na żądany odcień
- suszenie – mokre motki są wybijane i suszone gorącym powietrzem

c) sama fabryka nici – tu odbywają się prace wykończeniowe:

- přędzenie z motków – farbowane i suche motki přędzy są nawijane z powrotem na szpulki
- motkowanie - końcowe operacje, podczas których powstaje motek lub kłębek o požądanej długości, gramaturze, wyglądzie

Źródło: Charvát (2006, s. 17–18)

Rysunek 1: Produkty firmy Niťárna Česká Třebová (ze sklepu internetowego firmy)

Przędza do haftu



Przędza szydełkowa



Przędza dziewiarska



Piąta przędza



Zestawy do haftu



Rysunek 2: Działanie



Rysunek 3: Produkcja



Wykorzystane notatki i źródła

ATOK. (2015). *Tekstyliá české: tradice i perspektivy*. ATOK. <http://www.atok.cz/folders/Publikace-Cesky-textil.pdf>

Charvat, M. (2006). *Operacyjne zarządzanie produkcją w firmie włókienniczej* [Praca licencjacka niepublikowana, Wyższa Szkoła Administracji Biznesowej, as]

Fabryka nici Česká Třebová. (2020). *Sprawozdanie finansowe 2019*. Nitárna Česká Třebová. https://www.nitarna.cz/pdf/ucetni_zaverka_NCT_2019_-zprava_o_vztazich.pdf

Fabryka nici Česká Třebová. (nd). *O firmie*. <https://www.nitarna.cz/o-firme.html>

Sarasvathy , SD (2008). *Efektuacja : Elementy z Przedsiębiorczy Ekspertyza* . Edwarda Elgara .

Sebela, M. (2010). *Fabryka włókiennicza parowców*. Oftis .

Velšová , K. (2021, 26 czerwca). *Pożegnaj się z Primoną . Słynna niegdyś fabryka włókiennicza zostanie zburzona* . Deník.cz <https://www.denik.cz/podnikani/ceska-trebova-rozlucte-se-s-primonou-nekdejsi-slavnou-textilku-ceka-demolice-202.html>