



Výskumná případová štúdia: Niťárna Česká Třebová

Lukáš Durda

Vysoká škola podnikání a práva, Praha, Česká republika

Júl 2021

Abstrakt: Spoločnosť Niťárna Česká Třebová s. r. o. je výrobným podnikom pôsobiacim v textilnom priemysle. Medzi jej produkty patrí vyšívacia, háčkovacia, látacia a pletacia priadza. Firma vznikla v roku 2000 ako časť pôvodného podniku Primona, pričom textilná výroba existovala v Českej Třebovej už od polovice 19. storočia. Kľúčovým zdrojom informácií pre vypracovanie prípadovej štúdie bol rozhovor s konateľom spoločnosti. Analýza ukázala, že pre firmu je veľmi ťažké posilňovať konkurencieschopnosť na vysoko saturovanom trhu. Spoločnosť zároveň musí čeliť poklesu záujmu o jej produkty, najmä medzi mladšou generáciou. Pre posilňovanie konkurencieschopnosti firma usiluje o zaistenie maximálneho servisu a pestovania exkluzívnych vzťahov so zákazníkmi. Pri rozhodovaní firmy je uplatňovaná kombinácia kauzálnej a efektuálnej logiky s prevahou efektuálnej logiky.

Kľúčová slova: textilný priemysel, priadza, príležitosti, inovácie, covid-19

Predstavenie firmy

Niťárna Česká Třebová oficiálne vznikla 1. júna 2000. História textilného priemyslu v Českej Třebovej však spadá už do roku 1848, kedy bola v mlyne na brehu Třebovky zriadená valcha na pranie ovčej vlny, v roku 1849 bol postavený prvý vertikálny parný stroj a pristavený (Niťáreň Česká Třebová, n.d.). V roku 1858 vznikla „stará fabrika“, na základoch ktorých vyrástli budovy dnešnej Niťárne. V tom čase firma zamestnávala až 300 ľudí. V roku 1882 továreň kúpila viedenská firma Hermann Pollack a synovia. V 30. rokoch 20. storočia bola zriadená v 4. podlaží pradiarne výroba vyšívacích bavlniek. Po roku 1948 niťárnska výroba prebiehala v objekte „starej továrne“ a bola rozšírená o šijacie nite, háčkovaciu a látaciu priadzu. V roku 1949 vznikol nový podnik Perla Česká Třebová, ku ktorému patrili ďalšie závody v Poličke a Zábřehu na Morave. Počas politického a ekonomického uvoľnenia v roku 1968 sa trebovská textilka osamostatnila a 1. januára 1969 vznikla Primona. Počas normalizácie sa ale textilka znova stala súčasťou závodu Perla. Po roku 1989, konkrétne 1. júla 1990, bola Primona ako samostatný podnik znovu obnovená (Velšová, 2021). Zatiaľ čo väčšina areálu Primony bola zdemolovaná, „stará fabrika“ s Niťárňou sa zachovala takmer v pôvodnej podobe. Firma Niťárna získala odkúpením aj farebnú priadzu a plynovú parnú kotolňu s vodáreňou. Po nevyhnutných opravách a úpravách obnovila výrobu perloviiek, kordonnetov, pletacích priadzí a ďalšieho tradičného sortimentu (Šebela, 2010, s. 167).

Od svojho vzniku v roku 2000 spoločnosť zamestnávala v priemere 57 zamestnancov, z toho 9 THP. V roku 2019 bolo v spoločnosti 31 zamestnancov, z toho 1 člen manažmentu, 6 zamestnancov THP, 2 štatutárni zástupcovia a 1 člen dozornej rady (Niťárna Česká Třebová, 2020). Firma ročne dosahuje zisk

Výskumná prípadová štúdie bola vypracovaná v rámci projektu *Výskumné a výukové prípadové štúdie 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).

Výskumná prípadová štúdie je jednou z osmi výskumných prípadových štúdií. Na základe analýzy jednotlivých výskumných prípadových štúdií je vypracovaná viacečetná komparatívna prípadová štúdie. Teoretický a metodologický rámec tvorby prípadových štúdií je uveden ve viacečetné prípadové štúdií.

Výzkumná případová studie: Niťárna Česká Třebová

okolo 2 000 000 Kč (priemer za roky 2015-2019).

Niťáreň je možné rozdeliť na tri hlavné prevádzky (pozri s. 11), v ktorých sú rozmiestnené jednotlivé dielne (Charvát, 2006):

- a) skárna – tu dochádza k počiatočným operáciám režnej priadze,
- b) farebná – tu dochádza k úpravám bavlnenej priadze spojenými s farbením,
- c) samotná niťáreň – tu dochádza k dokončovacím prácam.

Niťáreň je možné rozdeliť na tri hlavné prevádzky (pozri s. 11), v ktorých sú rozmiestnené jednotlivé dielne Spoločnosť vyrába (príklady sú znázornené na s. 12):

- a) Vyšívacie priadze (pod tradičnými názvami ako sú Perlovka, Perlovka ombré, Norma, Mouline, Mouline ombré) v širokej škále farieb (v uni prevedení viac ako 140 farieb).
- b) Háčkovacie priadze, ktoré sú vhodné na háčkovanie dečiek, obrusov, záclon, ale aj odevov (napr. topy, blúzky, vesty). Slabšie háčkovacie priadze sa môžu použiť na paličkovanie.
- c) Ručná látacia priadza na opravy detských pančucháčov, teplákov i ponožiek.
- d) Pletacia priadza vyrobená zo zmesi bavlny a viskózového hodvábu, prípadne polyesterovej striže a viskozovej striže alebo bavlny a polyacrylu.
- e) Sady na vyšívanie (predloha a vyšívacia priadza s najrôznejšími motívami, napr. príroda, hrady a i.). Sady tvoria predloha a vyšívacia priadza.

Prístup k príležitostiam

Spôsoby plánovania a analyzovania nových

Spoločnosť vo svojom prístupe k príležitostiam vychádza z dlhoročnej tradície a aktuálnej situácie na trhu. Počas svojej histórie po roku 1989 (ešte ako súčasť podniku Primona) sa musela adaptovať, rovnako ako ďalšie firmy pôsobiace v textilnom a odevnom priemysle, na nové trhové podmienky. Firma čelí rastúcej konkurencii z krajín s nižšími osobnými nákladmi a bezpečnostnými, hygienickými a environmentálnymi požiadavkami (ATOK, 2015, s. 43). Firma sa snaží analyzovať situáciu na trhu, avšak s vedomím negatívneho vývoja a možného ukončenia činnosti. Všeobecne možno povedať, že analýza je obvykle spájaná s predvídateľným trhom (existujúci trh a existujúci produkt), pretože podľa skúseností podnikateľov ak je trh viac predvídateľný, môže rýchlo prísť niekto múdrejší disponujúci väčšími prostriedkami (Sarasvathy, 2008).

Naopak na nepredvídateľnom malom trhu má začínajúci podnikateľ reálnu šancu prísť s niečím inovatívnym s pridanou hodnotou. V prípade Niťárne vykonávané analýzy trhu dlhodobo ukazujú nepriaznivý vývoj, ktorému nemožno podľa vyjadrenia výkonného riaditeľa zabrániť plánmi či analýzou, ale úsilím o „holé živobytie“. Ale děláme si samozřejmě [pozn.: analýzy]. Ty poznatky čerpáme v tom obchodním oddělení, paní Suková, vždycky jednou za dva roky to předkládala do představenstva, nebo respektive do jednatelestva a dozorčí rady nějakou takovou zprávou, bych to možná ještě našel, o tom, jak se ta situace vyvíjí na trhu. Vždycky ta zpráva vyzněla negativně, protože bylo vidět, že na tom vnitřním trhu prostě pokles je, že konkurence roste a že prostě se tady pereme o holé živobytí.

...

My dneska sme schopný, aspoň ako hovorím, vytvoriť desaťpercentnú mieru zisku z toho predaja.

Aj keď samozrejme každý majiteľ by bol radšej za dvadsať tridsať percent. Ale ako som hovoril, pán Kurka sám vedel a aj to vyhlásil, mal tú víziu a bol s ňou akoby zmierený, že tá Niřárna bude fungovať ešte tu nejakých šesť sedem rokov, hovoril, do jeho deväťdesiatich piatich, teraz mu je tento rok 90. Takže hovoril do tých deväťdesiatich piatich a počítaj s tým, že keď niečo nenájdete, tak to jednoducho budeme musieť zavrieť.

Kľúčovú príležitosť v posledných rokoch pre firmu predstavuje spolupráca s výrobcom hračiek Ravensburger Karton z Poličky. Spoločnosť patrí do nemeckej skupiny Ravensburger Spielverlag známej najmä výrobou puzzle. Ravensburger Karton v Poličke vyrába okrem puzzle rôzne hry na rozvoj detskej motoriky a predstavivosti. Na výrobu niektorých produktov využívajú práve priadzu z Niřárne Česká Třebová. V súčasnosti tvorí Ravensburger tretinu všetkého odbytu Niřárne. Príležitosti nepredchádzala hlboká analýza či plánovanie, ale osobné známosti, ktoré podporili rozvoj vzájomnej spolupráce. Tento postup bol identifikovaný aj pri niekoľkých ďalších menších príležitostiach a ukazuje sa ako prevažujúci.

Vzniklo to v podstate tak, že moja kamarátka, ktorá kúpila po revolúcii Keralit v Litomyšli, začala vyrábať nejaký taký tie keramické hračky, keramické hojdačky a keramické psíky a dávali im obojky. A kupovala od nás bavlnky. A ten jej syn tam s nimi pracoval. Keď doštudoval, mal vysokú školu a získal nejakú prax, nastúpil práve do toho Ravensburgeru v Poličke, ako riaditeľ, tak sa pozrel v tomto programe a kontaktoval vývojové centrum v Nemecku a skúsil jednoducho rozvíjať aj túto možnosť. Oni nespolupracovali iba s nami, spolupracujú s nemeckými firmami, robia tie veci pre tie deti. [...] Sú to ako tieto osobné kontakty, ktoré vlastne k tomu trošku pomohli, pretože samozrejme nie sme jediní, kto robili alebo skúšali pre nich robiť.

Práca zo zdrojmi a rizikami

Prístup k riziku ak práci so zdrojmi je podľa výkonného riaditeľa pomerne obozretný. Je zrejma snaha postupovať opatrne a sústrediť sa predovšetkým na možné riziká, nie potenciálne zisky. Podľa vyjadrenia výkonného riaditeľa sa v prístupe k riziku odráža aj skutočnosť, že on sám, obchodná riaditeľka aj ekonomická riaditeľka sú v dôchodkovom či pred dôchodkovom veku. Zároveň sa prejavuje vplyv majiteľa pána Kurku staršieho.

Ale boli sme k tej obozretnosti aj vedený pánom Kurkom starším, pretože hlavným ukazovateľom bola návratnosť tej investície, takže to znamená, či sme tento tovar niekomu strelili tak, aby sme z neho tie peniaze tiež dostali, pretože v tých deväťdesiatych rokoch tu bola taká Klondike. Avšak bol som vedený k tej opatrnosti, k dôslednosti, k tomu, aby sme si vážili tie peniaze, čo sa tu zarobia, takže sme s nimi nijako nemrhali, nehýrili.

Modernizáciu prevádzky sa snažili realizovať s obmedzenými nákladmi. Uplatňovali logiku „nekupuj nové, keď môžeš kúpiť použité“. Zaobstarávali stroje z tovární, ktoré ukončovali svoju činnosť. Aj tu sa pritom snažili využívať.

Nový stroj by stál desaťnásobok toho, čo som to zaobstaral. A mal som šťastie, že v Nemecku, na Slovensku, v Taliansku a inde tie textilky zatvárali. [...] Jazdil som tam, bol som sa v Taliansku pozrieť najskôr, raz, tam som bol z iného dôvodu, avšak som to tam navštívil a videl som a zistil som, že tam sú tie stroje, takže som vstúpil do toho rokovania s majiteľom cez jedného známeho, ktorý pracoval v Taliansku celý roky. Tak sme sa k tomu dostali, k tým farbiacim automatom. Ale

Výzkumná případová studie: Niťárna Česká Třebová

chcel som povedať vlastne, že tie odpisy sú vlastne už uskutočnený za tých desať rokov, čo už to tu funguje, tie stroje sú zaplatené. Odpisy sú teda nulové a prináša to zisk hlavne a prinášalo to v tom období najhoršom, my sme nikoho v podstate nevyhodili.

Spoločnosť sa aktívne vyhľadáva nové cesty predaja vlastných produktov. V niektorých prípadoch vedú tieto experimenty k stratám, ktoré však nemajú fatálny vplyv.

Samozrejme sú kontakty, ktoré zanikajú. Potom sa obnovujú treba, alebo nachádzajú sa iný. Mali sme výborný kontakt do Talianska, ten človek zomrel, niekto sa tam zase našiel, takže znova sa obnovili kontakty. Predávame teraz do známych e-shopov, napríklad na Slovensku Muziker. Ten sa zaoberá obrovskou širokou škálou výrobkov, niečo ako Amazon. Skúšali sme Amazon, ale to sa neoplatilo. To sme na tom boli veľmi bití. Tam sme museli platiť provízie, aj keď vlastne sme boli v strate. Skúšali sme si v Nemecku založiť vlastný e-shop, to sa nám tiež nevyplatilo, tam sme boli vypráskaní Turkami.

Vzťahy s partnermi

Spoločnosť využíva širokú škálu partnerstiev s celým radom subjektov. V mnohých prípadoch sa jedná o kontakty vytvorené v minulosti (pred založením firmy v roku 2000, dokonca aj pred rokom 1989). Firma síce usiluje o vytváranie dopredu vybraných kontaktov na naplnenie určitých cieľov, zároveň dochádza k budovaniu partnerstva s tzv. self-selected partnermi. Vytvorené partnerstvá umožňujú firme prístup na trhy, rozloženie rizika a hľadať nové cesty, kam smerovať, event. identifikovať menej zaujímavé či slepé cesty. Niťáreň je otvorená rôznym projektom a možnostiam. Partnerstvá sú nadväzované prostredníctvom osobných vzťahov, prostredníctvom vzájomného ekonomického vzťahu a prostredníctvom sociálneho kapitálu (cez sprostredkovateľa – tretiu stranu).

Vo Francúzsku bola výborná spolupráca prostredníctvom KOH-I-NOORu Praha. Ten tam mal svoje zastúpenie a predával tam svoje výrobky, kým začal ponúkať aj náš tovar. My volíme tú formu veľa, pretože využívame možnosti sa takto prifariť, teraz je to najlepšia spolupráca v spoločnej forme predaja s Preciosou.

...

Jednoducho snažíme sa byť so všetkými, malými a veľkými. Niekedy jednoducho, keď už majú tieto arogantné reči, tak si zapcháme uši a necháme ho, nech si nadáva chvíľku, pretože niektorý by chceli, aby sme to pre nich robili zadarmo najlepšie, alebo aby to nemuseli platiť vôbec a podobne.

...

Takže musíte nájsť iný formy spolupráce, rozširovať sa, kde to ide.

...

Takže kontakty sa obmedzili na tie osobné známosti. Takto to jednoducho dnes funguje, takže si jednoducho pomáhame, predávame si medzi sebou.

...

Takže tí Slováci sem boli zvyknutí jazdiť nakupovať a tie osobné väzby tu pretrvali a pretrvávajú a budú sem jazdiť ďalej. My to budeme predávať a vozíť im tam ďalej, pretože tí ľudia na Slovensku sú na to český tovar zvyknutý.

Konkurencia a konkurenčná stratégia

Výročná publikácia Asociácie textilného-odevného-kožárskeho priemyslu (ATOK, 2015) uvádza tri možné konkurenčné stratégie pre textilný a odevný priemysel ako celok aj pre jednotlivé firmy. Ide o stratégiu prevádzkovej prevahy, stratégiu blízkosti k zákazníkovi a stratégiu produktového lídrovstva. Na základe analýzy rozhovoru je možné povedať, že firma sa zameriava najmä na stratégiu blízkosti k zákazníkovi a čiastočne na stratégiu prevádzkovej prevahy.

Stratégia produktového lídrovstva by vyžadovala významné investície a preorientáciu firmy na iný výrobný program. Na slovenskom trhu pôsobí zastúpenie popredných európskych výrobcov s vyššou cenou (Coats, resp. MEZ Crafs, a firma DMC), zároveň sa dováža lacný tovar z Turecka a ázijských krajín a cenovo porovnateľný tovar z Poľska. Konkurencia domácich výrobcov nebola počas rozhovoru spomenutá.

Coats MEZ samozrejme robí tovar najvyššej kvality, ale zase najvyššej cenovej relácie, takže Niťárna sa snažila obsadiť v tej pyramíde nejakú tú strednú pozíciu, kedy vlastne s tou cenou sme nižšie a snažíme sa udržať aspoň furt tú kvalitu porovnateľnú s tou nemeckou kvalitou. [...] A ako ste sa pýtali, druhým hlavným konkurentom je francúzsky výrobca DMC, ten tiež samozrejme expanduje do Čiech pomocou svojich dilerov.

...

Ako som vám hovoril, v tých začiatkoch, keď sme sa snažili nejako uspieť na tom trhu, tak sme museli vychádzať z tých podmienok, ktoré tu boli. V podstate sme museli tú konkurenciu podliezť cenovo. Viedli sme cenovú vojnu a dodnes ju vedieme. Hlavne s Poliakmi. ... V Poľsku je to lacnejšie. Takže tí Poliaci sú tiež takou hrozbou, takže sme museli držať neustále cenovú hladinu na nejakej úrovni pre toho českého spotrebiteľa, pretože český spotrebiteľ bol našou základnou mierkou od tej doby, od tých deväťdesiatych rokov, kedy sa veľkoobchody začínali obzerať za hranice, pozerali do tej Číny, ako som vám hovoril.

Zavedenie nových a inovatívnych

Vzhľadom na skutočnosť, že firma neuplatňuje stratégiu produktového lídrovstva, zameriava sa skôr na inovácie nižších rádov. Spoločnosť sa usiluje o produktové i procesné inovácie. Tiež pri príkladoch týchto inovácií možno vidieť využitie skôr efektuálne než kauzálne logiky. Nejedná sa o projekty s jasným plánovaním a jediným cieľom.

Určite sme zabudli jednu dôležitú vec, ktorú vám ukážem. Tá sa vám bude páčiť. To sú tie gobelínové vyšívanie. My sme nadviazali kooperáciu. Zase je to človek, ktorý do toho textilu takmer vôbec nepatrí, ale on má cestovnú kanceláriu na Balatone, ale to viete, ako to vyzerá s cestovným ruchom na Balaton, Nemci tam prestali jazdiť. On hľadal celý roky všetko možné až potom sa vrhol k tomu textilu. A pretože sme mali kamaráta v Šamolíne z Coatsu, tak tento Maďar tam občas jazdil za známymi a sa tam stretli. Hovorí, hej, čo keby si robil niečo kľdne k tomu cestovnému ruchu, že by si mohol napríklad rozvážať bavlnky.

A on hovorí, áno a ako sa k tomu dostanem. Ja to mám na sklade. Ty to máš drahý. No tak si vezmi niečo z Českej Třebovej. Tak sme mu začali dodávať z Českej Třebovej bavlnky a on prišiel s tým nápadom, že by sme k tým bavlnkám mohli robiť gobelíny.

Neprišiel s tým nápadom úplne, my sme to tu urobili za socializmu. Na festival v Moskve. Tam sme dodávali taký tie predlohy na vyšívanie so znakom toho festivalu, tak sa to rozdávalo ako prezent.

Česká výprava tam bola, pani Suková tam bola ako obchodná riaditeľka, bola na tom na festivale mládeže v máji v Moskve, to bolo niekedy v roku 1988. Avšak mali sme s ním skúsenosti, my sme už také veci robievali s tými predlohami pre to vyšívanie. Ale toto naozaj je niečo iné, to už je vo veľkom. Máme obrovský katalógy na to, čo sme urobili. To som vám naozaj zabudol povedať, že sme to rozbehli.

Jedným zo smerov inovácií je uvedenie priadze s novým zložením. Takto boli v posledných rokoch uvedené na trh výrobky s podielom polyesteru a bambusu. Hoci sa na trhu produkty s polyesterom predávajú, Niřáreň s nimi zatiaľ úspešná nie je. V prípade priadze s podielom bambusu je situácia na trhu pre firmu priaznivejšia.

Jednou z tých noviniek, ktorú sme zaviedli, pretože u nás je veľmi populárna v podstate spracovanie toho polyesteru, tak sme začali, skúsili sme zaviesť, zmes bavlny a polyesteru. Ja sám mám veľmi dobré skúsenosti s tými polystyrénovými tričkami napríklad z dovoleník v džungli, ja rád cestujem do tých teplých krajín. Ten polyester je vďačný materiál, ktorý iba prepláchnete vo vode, hodíte na seba a máte to. Takže som tu urobil, tým inovačným programom sa väčšinou zaoberám ja, s vedúcou výroby a vedúci obchodu. Takže som urobil takú priadzu v tej zmesi a zaviedli sme to. To ste videli tú vzorku upletenú. Zatiaľ to ponúkame asi druhým rokom a presadzuje sa to veľmi pomaly a ťažko. Vyslovene niektorí zákazníci nám hovoria, držte sa svojho kopyta. No a ja hovorím, ale predsa ty si tú vec privezieš z Turecka, tak ako prečo to nevezmeš od nás. No a on ten polyester nikto nechce. Skúšali sme, ja som skúšal, aj pre pána Kurka spracovanie toho granulátu. Som hovoril s majiteľom z tej Jaroměře, ktorý ten polyester berie od tých Nemcov, pretože granulát sa voží do Nemecka av Nemecku sa to spracováva na tú priadzu, na tie dutinky a tie vlákna a potom sa to voží do tej pradiarne a robí sa z toho tá polyesterová priadza. Takže som od nich vzal pomerne veľa, ale nepodarilo sa mi to predáť. Tam som uviazol. Skôr sa mi darí v tej oblasti viskózových zmesí. To je treba bambus, viskózová priadza z bambusu, to je veľmi moderné. Bambus má lepšie úžitkové vlastnosti, on je mäkší, jemnejší, príjemnejší na telo a podobne. Ten polyester nie je veľmi príjemný, je taký ostrejší.

Inovatívne produkty vychádzajú aj zo vzťahov so zákazníkmi a hľadania možností vzájomnej spolupráce a obojstranne výhodných riešení.

To je tiež asi tých päť rokov. Takže nám sa to naozaj osvedčilo, to vám ukážem potom. Takže tieto tie predlohy na to vyšívanie naozaj teraz vo veľkom spracovávame. Spolupracujeme s vydavateľom takýchto brožúrok. Ona učí ľudí, deti, ženy, háčkovať rôzne maličkosti, drobnosti. Ona bola dlho v Amerike, žila u indiánov a zaoberala sa tou činnosťou, tých ručných prác indiánov. Ona jednoducho prišla aj s týmto svojím nápadom a pre nás teda spracováva z našich materiálov rôznych vázičky, kvietky, knižočky. A vydáva tieto štvrt ročníky, ktorý my teda samozrejme inzerujeme a sponzorujeme to teda formou tej priadze a príspevku na reklamu. Takže to malo skutočne veľký vplyv. To sa tá Niřáreň naozaj dostala veľmi do povedomia tých ľudí.

V rámci rozhovoru boli identifikované príklady hľadania inovácií pri výrobných postupoch a hľadanie nápadov na znižovanie nákladov vo výrobe. Podobne ako v predchádzajúcich prípadoch nebola na začiatku presná vízia, cieľový stav či potrebné zdroje. Kľúčom bola snaha o kreatívne riešenie smerujúce k úsporám a podnety od odborníkov na danú oblasť. Týmto spôsobom boli realizované projekty na úpravu technologickej vody na farbenie či inštaláciu ekonomizéra.

S tým sme začali pred tými tromi štyrmi rokmi. Predáva sa to pomerne ako ten polyester. Od toho sa samozrejme potom odrážame do ďalšej práce v obchode a vo výrobe. Nielen zarábať peniaze, ale pán Kurka starší nás učil hlavne veľa ušetriť peniaze na nákladoch, takže my sme na prišli s množstvom inovácií a s množstvom nápadov. Jeden z tých posledných je vlastne úprava technologickej vody na farbenie. Nám sa podarilo takýmto zlepšovákom cez tlakovú vlnu, cez tlakový zásobník vody, upravený, ušetriť zhruba tretinu nákladov na spotrebu technologickej vody na výrobu pary a vody na pranie, farbenie, čistenie a úpravu. [...] Ja som to len začal, jednoducho sme na tom všetci pracovali a tí odborníci, vlastne ten Provazník, ktorý sa zaoberá pracovnou činnosťou okolo vykurovania, okolo kotolne a podobne, takže vlastne s tým nápadom na expanznú tlakovú nádrž prišiel. Vytvorili sme potrebný tlak vody a ušetrili rádovo niekoľko sto tisíc korún za rok.

...

Druhá vec, o ktorej som premýšľal, keď sme robili tú generálnu opravu kotla, pretože nás stále núti do znižovania emisií, tak my sme urobili aj ekonomizér na tom kotli a klesla ním spotreba plynu. O štvrtinu. Dokonca takou mierou, že sme sa mohli dohodnúť s Energoaquou, dodávateľom nášho plynu, na znížení zaručeného limitu. To zníženie limitov o štvrtinu znamená, že každý mesiac ušetríme asi 10 tisíc korún za platbu za ten zaručený odber. Pretože musíte si objednať určité množstvo u tých plynární, teda u tej distribúcie plynu, a tí vám objednali dvetisíc kubikov na deň za 40 tisíc mesačne. A keď ich potom neberiete, tak musíte zareagovať, aby ste si objednali iba 15 a oni vám to o štvrtinu znížia na 30.

...

Mali sme tu na odborníka. V podstate pri generálke toho kotla, mám to odporučil, a tým sme ušetrili nielen za ten plyn, ale aj za ten zaručený nákup toho plynu. tím jsme začali pred tými štyrmi rokmi. Prodává sa to pomerne než ten polyester.

Pôsobenie na medzinárodných trhoch

Spoločnosť Nířárna uplatňuje kombináciu efektívneho a kauzálneho prístupu. Pôsobenie na zahraničných trhoch vychádza z historicky budovanej siete kontaktov a partnerov. Vzhľadom na situáciu na trhu je pre firmu ťažké riadiť medzinárodné aktivity podľa vopred stanoveného cieľa či plánu, strategicky a systematicky. Firma pôsobí najmä na trhoch, na ktorých realizovala aktivity v minulosti. Kontakty z minulosti sú využívané na ďalší networking. Podiel tržieb z predaja vlastných výrobkov v zahraničí predstavoval v roku 2019 20 % (5 367 000 Sk v zahraničí, 21 828 000 Sk v tuzemsku). Tento podiel sa pohyboval v posledných rokoch od 16 % (2018) do 23 % (2016). Firma exportuje zhruba 25% produkcie. Export smeruje predovšetkým na Slovensko, do Maďarska a Poľska. Časť produkcie sa vyváža do Nemecka, Francúzska, pobaltských krajín. Predtým bol export podporovaný Centrotextom.

Už nie je žiadna obchodná organizácia, ktorá sa zaoberá iba týmto exportom. Oni robia všetko všetci, robia všetko, ale že by sa niekto snažil náš tovar vyslovene exportovať, to nie. Robia to ale maximálne do Poľska, alebo na to Maďarsko. Alebo ten Maďar to zas dáva do Rumunska, do Chorvátska. A máme predsa len spoluprácu ešte s jednou nemeckou firmou, ktorá sídli na juhu Maďarska. Tá zamestnáva ako obchodný zástupca Chorvátov, takže s tým tiež občas obchodujeme. My od neho berieme obrusy a snažíme sa mu predávať vyšívacie bavlnky. Takže je to taká mozaika. Samozrejme využívame všetky kontakty našich obchodníkov, keď naozaj idú niekde niečo zháňať. Ale je to bolo veľmi ťažký, ako vám hovorím, tá konkurencia je obrovská.

Výzkumná případová studie: Niťárna Česká Třebová

Niťárna využíva formy spolupráce, ktoré jej umožňujú pôsobiť na zahraničných trhoch s nízkou úroveň záväzku. Vstup nových firiem, zvýšenie konkurencie a vytvorenie novej distribučnej siete viedol k strate či oslabeniu postavenia na niektorých zahraničných trhoch.

Snaha o vytvorenie nových strategických partnerstiev nebola v niektorých prípadoch úspešná.

Mali sme obrovský zákazky v tom Nemecku, na to sme sa spoliehali, robili sme tam mnoho pletacích priadzí, mnoho druhov, aj ako z rôznych surovín, zmesi, ktorý vlastne tí Nemci sami chceli. Takže sme začali robiť pre nich, bavlna, viskóza. Mali sme jedného veľkého zákazníka v Hamburgu. Takže tam sa furt vyvážalo. Ale v momente, keď jednoducho vybudovali distribučnú sieť Turecko-Nemecko, nadviazali jednoducho tie obchodné väzby pevnejšie. Tak sme si tam takmer nepískli. Ešte sme to tam skúšali, mali sme v Nemecku stretnutie s jednou nemeckou firmou. Chceli sme s nimi nadviazať spoluprácu, takže by sme pre nich tie priadze vyrábali, bolo toho viac. [...] Boli to Turci, len sa snažili z nás vylákať informácie, za koľko čo vyrábame, za koľko čo dodávame, takže sme im to všetko vlastne dali, všetky tie informácie, dali sme celý náš výrobný program, celý sortiment toho, čo by sme boli schopní vyrábať a predávať a za koľko. A oni sa od toho odrazili a do pol roka sme mali vymaľované. Niečo sme tam ešte stále držali, predávali, ale de facto takto sme ten nemecký trh prišli.

Zahraničných zákazníkov firma hľadá prostredníctvom internetu. Snaží sa posilňovať svoju aktivitu na sociálnych sieťach na propagáciu vlastných produktov. Sú v rade facebookových skupín. Napriek tomu, že sa jedná najmä o české skupiny, komunita zákazníčok v týchto skupinách má medzinárodný presah a sú do nich zapojené aj osoby zo zahraničia.

My sa usilujeme neustále. Ale hľadáme vlastne väčšinou prostredníctvom internetu. Takže jednoducho akonáhle máme niečo nové alebo nejaký úspech alebo jednoducho pekný výrobok, tak ho dávame na internet, my to dávame na Facebook. Máme na Facebooku svoju skupinu a sme prihlásení do niekoľkých skupín na háčkovanie, na pletenie, na výrobu detských hračiek, detských dečiek. Sme snád' v dvadsiatich skupinách na Facebooku. výrobu detských hračiek, detských deček. Jsme snád' ve dvaceti skupinách na Facebooku.

Vplyv covidu-19

V dôsledku pandémie došlo a dochádza k obrovským ekonomickým zmenám, ktoré spôsobujú problémy, v niektorých prípadoch prináša aj pozitíva, firmám v Českej republike, Európe i vo svete. V prípade Niťárne bol vplyv koronavírusovej pandémie na podnikanie ovplyvnený kombináciou rôznych pozitívnych a negatívnych faktorov.

Negatívny faktor predstavoval zákaz maloobchodného predaja v Českej republike av susedných krajinách (Nemecku, Poľsku či Slovensku). Prejavilo sa uzavretie hračkárstva a zníženie dopytu Ravensburgeru. Zároveň došlo k uzavretiu či obmedzeniu predaja v galantériách.

Áno dosiahli sme takmer hranicu tridsať miliónov dvadsaťdeväť a pol milióna tržieb. Takže aj keď ten lockdown sa dotýkal Nemecka, Poľska, Slovenska, aj toho Ravensburgeru, pretože tie hračky sa nesmeli predávať v hračkárňach, hračkárstvo boli zavreté a tie oddelenia v tom Kauflande, v Lidle, kde sa tie hračky predávali, boli zapáskované. Takže aj napriek tomu, že bol pokles v tom Ravensburgeri, tak sme to zvládli.

Výroba bola v Niťárni výrazne pozastavená na roku 2020 aj 2021, v oboch prípadoch na dobu jedného mesiaca. V prevádzke zostal e-shop a sčasti aj výroba na zabezpečenie objednávok na e-shope. Pre zníženie negatívneho ekonomického dopadu firma využívala podporu a kompenzácie z verejných.

Takže my sme fungovali, e-shop, ten tu išiel. Tomu e-shopu sme museli nechať aspoň sčasti pustenú výrobu, pretože väčšina tých ľudí bola rovnako chorá, bola covid pozitívna. Tak sa nám to tu tak striedalo. [...] Urobili sme takmer polovičnú fakturáciu ako bola v predchádzajúcich dvoch mesiacoch, to znamená ako v januári alebo vo februári a marci polovičku z toho, čo sme robili pri plnej prevádzke.

Avšak aj dobe, kedy boli maloobchodné predajne otvorené, klesal dopyt. Podľa výkonného riaditeľa sa prejavili obavy starších osôb z pobytu vonku aj nepriaznivé počasie či výzvy rôznych autorít, aby starší ľudia nechodili von. Staršia populácia pritom tvorí väčšinu zákazníkov (či skôr zákazníčok).

Lenže musím povedať, že aj január február bol ovplyvnený covidom, pretože aj ľudia starší, ktorí nakupujú náš tovar predovšetkým, tak sa báli chodiť medzi tie ostatné.

Napriek tomu, že koronavírusová kríza priniesla firme množstvo problémov, v celoročných objemoch predaja Niťárna zaznamenala nárast. Nedá sa povedať, že by došlo k preorientácii podnikania do iných, menej zasiahnutých odvetví. Niťárne však pomohlo, že dokázala so svojim výrobným programom pružne reagovať na dopyt, ktorý spôsobil výpadok dodávok od tureckých dodávateľov.

Turci majú problémy, keď majú veľa zákaziek alebo keď majú takú koronakrízu, ako je teraz. Takže my teraz dokážeme v podstate niektoré výrobky sčasti nahradiť a preto sme napríklad vlani po tom lockdowne, my sme mali mesiac stáť, mali sme štátnu podporu, ale v máji av júni sme predali tovar toľko, že sme nahradili aj ten výpadok z toho mesiaca lockdownu. A napokon vlastne celý ten rok sa nám podarilo, hovorím, urobiť najväčšie tržby za posledných asi päť šesť rokov.

...

No ako som vám hovoril, že to málinko vylepšilo tým, že tá konkurencia musela napríklad Turecku na určité obdobie zavrieť. Nedokázala tento tovar dostať v časových limitoch, takže my sme ten servis mali, takže sme v tom minulom roku zvýšili zhruba o nejakých päť šesť percent.

Zástupca spoločnosti neuviedol, že by došlo k výrazným výpadkom v dodávateľskom reťazci. Na zabezpečenie objednávok využívajú a využívali v čase koronavírusovej krízy dostatočné skladové zásoby a výrobu.

Ale ak nerobíte objednávky, robíte iba servis, tak vlastne reagujete na tú objednávku, ktorú vám jeden deň dá a na druhý deň ju chce mať. To znamená, že sa vy sa snažíte tú objednávku z čo najväčšej časti mať vykrytú, aby ste neprichádzali o tržby, neprichádzali o profit. Takže my sa snažíme udržať ten servis v sklade hotových výrobkov čo najväčší, rozsah farieb je obrovský. Všetkí ste videli. 500 farieb u tých vyšívacích bavlniek, 40 50 u tých háčkovacích, ďalšie dúhové farby k tomu a tak ďalej a tak ďalej. Takže snažíme sa, aby sme čo najviac vykryli tie objednávky. V tom je to tajomstvo úspechu. Takže sa nám podarí treba mať vykrytý na 80, niekedy aj 90%.

Výzkumná případová studie: Niťárna Česká Třebová

Koronavírusová pandémia tak prestavovala pre firmu množstvo problémov, napriek tomu sa dá povedať, že sa stala aj katalyzátorom pozitívnych zmien.

Doplňující informace a podklady

1. Výrobný proces v společnosti Niťárna Česká Třebová

Niťáreň je možné rozdeliť na tri hlavné prevádzky, v ktorých sú rozmiestnené jednotlivé dielne.

a) skáreň – tu dochádza k počiatočným operáciám režnej priadze:

- združovanie – viac jednoduchých nití sa združí v jednu niť
- skánie – nadružená niť dostane zákrut a tým aj pevnosť
- súkanie z potáčov – z potáča sa priadza presúka na cievku
- opaľovanie – opália sa uvoľnené vlákna na nite
- parenie – bavlnená priadza sa naparením stabilizuje proti krúteniu
- motanie – z cievok sa priadza premotáva na pradená, aby ju bolo možné kvalitne zafarbiť

b) farebná – tu dochádza k úpravám bavlnenej priadze spojeným s farbením:

- mercerácia – pomocou lúhu sa bavlna natiahne a vypne, získa lesk a vyššiu pevnosť
- tlakové vyvárание – vyvarením v horúcej vode sa priadza zbaví zvyšku tuku a nečistôt
- predbielenie – priadza stratí reznú farbu a čiastočne sa predbieli
- dodolenie – priadza je vybielená
- farbenie – priadza je zafarbená na požadovaný odtieň
- sušenie – dochádza tu k rozklepaniu vlhkých pradien a sušeniu horúcim vzduchom

c) samotná niťáreň – tu dochádza k dokončovacím prácam:

- súkanie z pradien – zafarbená a suchá pradená priadza sú presúkané späť na cievky
- kľbkovanie, pradenkovanie – konečné operácie, pri ktorých vznikajú pradienka či kľbka požadovanej dĺžky, váhy, vzhľadu.

Zdroj: Charvát (2006, s. 17–18)

Obrázok 1: Výrobky firmy Niřárna Česká Třebová (z e-shopu firmy)

Vyřívací pŕíze



Háčkovací pŕíze



Pletací pŕíze



Pátací pŕíze



Sady na vyřívání



Obrázok 1: Provoz



Obrázok 2: Produkcia



Poznámky a použité zdroje

ATOK. (2015). *Āeský textil: Tradice a perspektivy*. ATOK. <http://www.atok.cz/folders/Publikace-Cesky-textil.pdf>

Charvát, M. (2006). *Operativní řízení výroby v textilním podniku* [Nepublikovaná bakalářská práce, Vysoká škola podnikání, a.s.]

Niřárna Āeská Třebová. (2020). *Účetní závěrka 2019*. Niřárna Āeská Třebová. [https://www.nitarna.cz/pdf/ucetni_zaverka_NCT_2019- -zprava_o_vztazich.pdf](https://www.nitarna.cz/pdf/ucetni_zaverka_NCT_2019_-_zprava_o_vztazich.pdf)

Niřárna Āeská Třebová. (n.d.). *O firmě*. <https://www.nitarna.cz/o-firme.html>

Sarasvathy, S. D. (2008). *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*. Edward Elgar.

Šebela, M. (2010). *Parnická textilní továrna*. Oftis.

Velšová, K. (2021, 26. června). *Rozlučte se s Primonou. Někdejší slavnou textilku čeká demolice*. Deník.cz. <https://www.denik.cz/podnikani/ceska-trebova-rozlucte-se-s-primonou-nekdejsi-slavnou-textilku-ceka-demolice-202.html>