



## Výzkumná případová studie: Niřárna Česká Třebová

Lukáš Durda

Vysoká škola podnikání a práva, Praha, Česká republika

Září 2021

**Abstrakt:** Společnost Niřárna Česká Třebová s. r. o. je výrobním podnikem působícím v textilním průmyslu. Mezi její produkty patří vyšívací, háčkovací, látací a pletací příže. Firma vznikla v roce 2000 jako část původního podniku Primona, přičemž textilní výroba existovala v České Třebové již od poloviny 19. století. Klíčovým zdrojem informací pro vypracování případové studie byl rozhovor s jednatelem společnosti. Analýza ukázala, že pro firmu je velice obtížné posilovat konkurenceschopnost na vysoce saturovaném trhu. Společnost zároveň musí čelit poklesu zájmu o její produkty, zejména mezi mladší generací. Pro posilování konkurenceschopnosti firma usiluje o zajištění maximálního servisu a pěstování exkluzivních vztahů se zákazníky. Při rozhodování firmy je uplatňována kombinace kauzální a efektivní logiky s převahou efektivní logiky.

**Klíčová slova:** textilní průmysl, příže, příležitosti, inovace, covid-19

### Představení firmy

Niřárna Česká Třebová oficiálně vznikla 1. června 2000. Historie textilního průmyslu v České Třebové však spadá již do roku 1848, kdy byla v mlýně na břehu Třebovky zřízena valcha na praní ovčí vlny, v roce 1849 byl postaven první vertikální parní stroj a přistavena přádelna bavlny (Niřárna Česká Třebová, n.d.). V roce 1858 vznikla „stará fabrika“, na jejíchž základech vyrostly budovy dnešní Niřárny. V té době firma zaměstnávala až 300 lidí. V roce 1882 továrnu koupila vídeňská firma Hermann Pollack a synové. Ve 30. letech 20. století byla zřízena ve 4. podlaží přádelny výroba vyšívacích bavlnek. Po roce 1948 niřárnská výroba probíhala v objektu „staré továrny“ a byla rozšířena o šicí nitě, háčkovací a látací příže. V roce 1949 vznikl nový podnik Perla Česká Třebová, k němuž patřily další závody v Poličce a Zábřehu na Moravě. Během politického a ekonomického uvolnění v roce 1968 se třebovská textilka osamostatnila a 1. ledna 1969 vznikla Primona. Během normalizace se ale textilka znovu stala součástí závodu Perla. Po roce 1989, konkrétně 1. července 1990, byla Primona jako samostatný podnik znovu obnovena (Velšová, 2021). Zatímco většina areálu Primony byla zdemolována, „stará fabrika“ s Niřárnou se zachovala téměř v původní podobě. Firma Niřárna získala odkoupením i barevnou příže a plynovou parní kotelnu s vodárnou. Po nezbytných opravách a úpravách obnovila výrobu perlovek, kordonetů, pletacích příží a dalšího tradičního sortimentu (Šebela, 2010, s. 167).

Od svého vzniku v roce 2000 společnost zaměstnávala v průměru 57 zaměstnanců, z toho 9 THP. V roce 2019 bylo ve společnosti 31 zaměstnanců, z toho 1 člen managementu, 6 zaměstnanců THP, 2 statutární zástupci a 1 člen dozorčí rady (Niřárna Česká Třebová, 2020). Firma ročně dosahuje zisku kolem 2 000 000 Kč (průměr za roky 2015–2019).

---

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.

Niřárnu lze rozdělit na tři hlavní provozy (viz s. 11), ve kterých jsou rozmístěny jednotlivé dílny (Charvát, 2006):

- a) skárna – zde dochází k počátečním operacím rezné přízi,
- b) barevna – zde dochází k úpravám bavlněné příze spojenými s barvením,
- c) samotná niřárna – zde dochází k dokončovacím pracím.

Společnost vyrábí (příklady jsou znázorněny na s. 12):

- a) Vyšivací příze (pod tradičními názvy jako jsou Perlovka, Perlovka ombré, Norma, Mouline, Mouline ombré) v široké škále barev (v uni provedení více než 140 barev).
- b) Háčkovací příze, které jsou vhodné k háčkování deček, ubrusů, záclon, ale i oděvů (např. topy, halenky, vesty). Slabší háčkovací příze se mohou použít k paličkování.
- c) Ruční látaací příze k opravám dětských punčocháčů, tepláků i ponožek.
- d) Pletací příze vyrobené ze směsi bavlny a viskózového hedvábí, případně polyesterové střiže a viskozové střiže či bavlny a polyacrylu.
- e) Sady na vyšívání (předloha a vyšivací příze s nejrůznějšími motivy, např. příroda, hrady aj.). Sady tvoří předloha a vyšivací příze.

## Přístup k příležitostem

### *Způsoby plánování a analyzování nových příležitostí*

Společnost ve svém přístupu k příležitostem vychází z dlouholeté tradice a aktuální situace na trhu. Během své historie po roce 1989 (ještě jako součást podniku Primona) se musela adaptovat, stejně jako další firmy působící v textilním a oděvním průmyslu, na nové tržní podmínky. Firma čelí rostoucí konkurenci ze zemí s nižšími osobními náklady a bezpečnostními, hygienickými a environmentálními požadavky (ATOK, 2015, s. 43).

Firma se snaží analyzovat situaci na trhu, avšak s vědomím negativního vývoje a možného ukončení činnosti. Obecně lze říci, že analýza je obvykle spojována s předvídatelným trhem (existující trh a existující produkt), neboť dle zkušeností podnikatelů pokud je trh více předvídatelný, může rychle přijít někdo chytřejší disponující většími prostředky (Sarasvathy, 2008). Naopak na nepředvídatelném malém trhu má začínající podnikatel reálnou šanci přijít s něčím inovativním s přidanou hodnotou. V případě Niřárny prováděné analýzy trhu dlouhodobě ukazují nepříznivý vývoj, kterému nelze dle vyjádření výkonného ředitele zabránit plány či analýzou, ale úsilím o „holé živobytí“.

*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 jednatelstva a dozorčí rady nějakou takovou zprávu, 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 jsme schopný, aspoň jak říkám, vytvořit desetiprocentní míru zisku z toho prodeje. I když samozřejmě každý majitel by byl radši za dvacet třicet procent. Ale jak jsem říkal, pan Kurka sám věděl a i to prohlásil, měl tu vizi a byl s ní jakoby smířený, že ta Niřárna bude fungovat ještě tady nějakých šest sedm let, říkal, do jeho devadesáti pěti, teď mu je letos 90. Takže říkal do těch devadesáti pěti a počítej s tím, že když něco nenajdete, tak to prostě budeme muset zavřít.*

Klíčovou příležitostí v posledních letech pro firmu představuje spolupráce s výrobcem hraček Ravensburger Karton z Poličky. Společnost patří do německé skupiny Ravensburger Spielverlag známé zejména výrobou puzzle. Ravensburger Karton v Poličce vyrábí kromě puzzle různé hry k rozvoji dětské motoriky a představivosti. K výrobě některých produktů využívají právě přízi z Nířárny Česká Třebová. V současnosti tvoří Ravensburger třetinu veškerého odbytu Nířárny. Příležitosti nepředcházela hluboká analýza či plánování, ale osobní známosti, které podpořily rozvoj vzájemné spolupráce. Tento postup byl identifikován i u několika dalších menších příležitostí a ukazuje se jako převažující.

*Vzniklo to v podstatě tak, že moje kamarádka, která koupila po revoluci Keralit v Litomyšli, začala vyrábět nějaký takový ty keramický hračky, keramický houpačky a keramický pejsky a dávali jim obojky. A kupovala od nás bavlnky. A ten její syn tam s nima pracoval. Když dostudoval, měl vysokou školu a získal nějakou praxi, nastoupil právě do toho Ravensburgeru v Poličce, jako ředitel, tak se shlídl v tomhle programu a kontaktoval vývojové centrum v Německu a zkusil prostě rozvíjet i tuto možnost. Oni nespolečně jenom s námi, spolupracují s německými firmami, dělají ty věci pro ty děti. [...] Jsou to jako tyhle ty osobní kontakty, který vlastně k tomu trochu pomohly, protože samozřejmě nejsme jediní, kdo dělali nebo zkoušeli pro ně dělat.*

### **Práce se zdroji a rizikem**

Přístup k riziku a k práci se zdroji je dle výkonného ředitele poměrně obezřetný. Je patrná snaha postupovat opatrně a soustředit se především na možná rizika, nikoli potenciální zisky. Dle vyjádření výkonného ředitele se v přístupu k riziku odráží i skutečnost, že on sám, obchodní ředitelka i ekonomická ředitelka jsou v důchodovém či předdůchodovém věku<sup>1</sup>. Zároveň se projevuje vliv majitele pana Kurky staršího.

*Ale byli jsme k té obezřetnosti i vedený panem Kurkou starším, protože hlavním ukazatelem byla návratnost té investice, takže to znamená, jestli jsme to zboží někomu střelili tak, abychom z něj ty peníze taky dostali, protože v těch devadesátých letech tady byla takovej Klondike. Nicméně byl jsem vedený k té opatrnosti, k důslednosti, k tomu, abysme si vážili těch peněz, co se tady vydělají, takže jsme s nimi nijak nemrhali, nehýřili.*

Modernizaci provozu se snažili realizovat s omezenými náklady. Uplatňovali logiku „nekupuj nové, když můžeš koupit použité“. Pořizovali stroje z továren, které ukončovaly svoji činnost. I zde se přitom snažili využívat kontaktů.

*Nový stroj by stál desetinasobek toho, co jsem to pořídil. A měl jsem štěstí, že v Německu, na Slovensku, v Itálii a jinde ty textilky zavíraly. [...] Jezdil jsem tam, byl jsem se v Itálii podívat nejdřív, jednou, tam jsem byl z jiného důvodu, nicméně jsem to tam navštívil a viděl jsem a zjistil jsem, že tam jsou ty stroje k mání, takže jsem vstoupil do toho jednání s majitelem přes jednoho*

---

<sup>1</sup> Vladimír Michal, jednatel pověřený operativním řízením společnosti, odešel k datu 31. 7. 2021 do penze. Dne 1. 8. 2021 převzal operativní řízení společnosti její dosavadní jednatel Ing. Karel Kratochvíl. Ke stejnému datu odešly do důchodu dlouholeté pracovnice Květa Suková (vedoucí prodeje) a hlavní účetní (Růžena Sršňová). O plánovaném odchodu obou pracovnic se Vladimír Michal zmiňoval v rozhovoru. Vlastní odchod v rádech měsíců nezmínil, přestože uvedl, že je v důchodovém věku a že výhledově na pozici skončí.

*známého, který pracoval v Itálii celý roky. Tak jsme se k tomu dostali, k těm barvicím automatům. Ale chtěl jsem říct vlastně, že ty odpisy jsou vlastně už provedené za těch deset let, co už to tady funguje, ty stroje jsou zaplacený. Odpisy jsou teda nulové a přináší to zisk hlavně a přinášelo to v tom období nejhorším, my jsme nikoho nevyhodili v podstatě.*

Společnost se aktivně vyhledává nové cesty prodeje vlastních produktů. V některých případech vedou tyto experimenty ke ztrátám, které však nemají fatální dopad.

*Samozřejmě jsou kontakty, které zanikají. Pak se obnovují třeba, nebo nacházejí se jiný. Měli jsme výborný kontakt do Itálie, ten člověk zemřel, někdo se tam zase našel, takže znovu se obnovily kontakty. Prodáváme teď do známých e-shopů, třeba na Slovensku Muziker. Ten se zabývá obrovskou širokou škálou výrobků, něco jako Amazon. Zkoušeli jsme Amazon, ale to se nevyplatilo. To jsme na tom byli hodně bití. Tam jsme museli platit provize, i když vlastně jsme byli ve ztrátě. Zkoušeli jsme si v Německu založit vlastní e-shop, to se nám taky nevyplatilo, tam jsme byli vypráskáni Turky.*

### **Vztahy s partnery**

Společnost využívá širokou škálu partnerství s celou řadou subjektů. V řadě případů se jedná o kontakty vytvořené v minulosti (před založením firmy v roce 2000, dokonce i před rokem 1989). Firma sice usiluje o vytváření dopředu vybraných kontaktů k naplnění určitých cílů, zároveň dochází k budování partnerství s tzv. self-selected partnery. Vytvořená partnerství umožňují firmě přístup na trhy, rozložení rizika a hledat nové cesty, kam směřovat, event. identifikovat méně zajímavé či slepé cesty. Niřárna je otevřená různým projektům a možnostem. Partnerství jsou navazována prostřednictvím osobních vztahů, prostřednictvím vzájemného ekonomického vztahu a prostřednictvím sociálního kapitálu (přes zprostředkovatele – třetí stranu).

*Ve Francii byla výborná spolupráce prostřednictvím KOH-I-NOORu Praha. Ten tam měl svoje zastoupení a prodával tam své výrobky, než začal nabízet i naše zboží. My volíme tu formu hodně, protože využíváme možnosti se takhle přifařit, teď je to nejlepší spolupráce ve společné formě prodeje s Preciosou.*

...

*Prostě snažíme se být se všema, malýma a velkýma. Někdy prostě, když už mají tyhle arogantní řeči, tak si zacpeme uši a necháme ho, ať si nadává chvílku, protože některý by chtěli, abychom to pro ně dělali zadarmo nejlépe, nebo aby to nemuseli platit vůbec a podobně.*

...

*Takže musíte najít jiný formy spolupráce, rozšiřovat se, kde to jde.*

...

*Takže kontakty se omezily na ty osobní známosti. Takhle to prostě dneska funguje, takže si prostě pomáháme, prodáváme si mezi sebou.*

...

*Takže ti Slovinci sem byli zvyklí jezdit nakupovat a ty osobní vazby tady přetvořaly a přetrvávají a budou sem jezdit dál. My to budeme prodávat a vozit jim tam dál, protože ty lidi na Slovensku jsou na to český zboží zvyklý.*

### **Konkurence a konkurenční strategie**

Výroční publikace Asociace textilního-oděvního-kožedělného průmyslu (ATOK, 2015) uvádí tři možné konkurenční strategie pro textilní a oděvní průmysl jako celek i pro jednotlivé firmy. Jedná se o strategii provozní převahy, strategii blízkosti k zákazníkům a strategii produktového lídrovství.<sup>2</sup> Na základě analýzy rozhovoru je možné říci, že firma se zaměřuje zejména na strategii blízkosti k zákazníkům a částečně na strategii provozní převahy. Strategie produktového lídrovství by vyžadovala významné investice a přeorientaci firmy na jiný výrobní program.

Na českém trhu působí zastoupení předních evropských výrobců s vyšší cenou (Coats, resp. MEZ Crafs<sup>3</sup>, a firma DMC<sup>4</sup>), zároveň se dováží levné zboží z Turecka a asijských zemí a cenově srovnatelné zboží z Polska. Konkurence domácích výrobců nebyla během rozhovoru zmíněna.

*Coats MEZ samozřejmě dělá zboží nejvyšší kvality, ale zase nejvyšší cenové relace, takže Nířárna se snažila obsadit v té pyramidě nějakou tu střední pozici, kdy vlastně s tou cenou jsme níž a snažíme se udržet aspoň furt tu kvalitu srovnatelnou s tou německou kvalitou. [...] A jak jste se ptal, druhým hlavním konkurentem je francouzský výrobce DMC, ten taky samozřejmě expanduje do Čech pomocí svých dealerů.*

...

*Jak jsem vám říkal, v těch začátcích, kdy jsme se snažili nějak uspět na tom trhu, tak jsme museli vycházet z těch podmínek, které tady byly. V podstatě jsme museli tu konkurenci podlézt cenově. Vedli jsme cenovou válku a dodneška ji vedeme. Hlavně s Poláky. [...] V Polsku je to levnější. Takže ti Poláci jsou taky takovou hrozbou, takže jsme museli držet neustále cenovou hladinu na nějaký úrovni pro toho českého spotřebitele, protože český spotřebitel byl naše základní měřítko od té doby, od těch devadesátých let, kdy se velkoobchody začínaly ohlížet za hranice, koukali do té Číny, jak jsem vám říkal.*

### **Zavedení nových a inovativních produktů**

Vzhledem ke skutečnosti, že firma neuplatňuje strategii produktového lídrovství, zaměřuje se spíše na inovace nižších řádů. Společnost usiluje o produktové i procesní inovace. Také u příkladů těchto inovací lze spatřovat využití spíše efektační než kauzální logiky. Nejedná se o projekty s jasným plánováním a jediným cílem.

---

<sup>2</sup> **Strategie provozní převahy** „je založena na solidní kvalitě, hromadné výrobě a široce založené distribuci a zejména na nízkých nákladech včetně mzdových a atraktivní ceně“ (ATOK, 2015, s. 39). Zpráva upozorňuje, že firmy, které uplatňovaly tento přístup čelí mnohdy zničujícím cenovým střetům a že tento přístup se nemůže stát široce sdíleným.

**Strategie blízkosti zákazníkům** „je definována dokonalostí servisu, pěstováním exkluzivních vztahů se zákazníky včetně zaměření na jejich individuální potřeby a tvorbu „na míru šitých“ řešení k jejich uspokojování“ (ATOK, 2015, s. 39). Jedná se o přístup postavený na budování důvěry a dlouhodobých vztahů. Zpráva považuje tento přístup za snazší v evropském kontextu a považuje ho za žádanou a udržitelnou pro české firmy.

**Strategie produktového lídrovství** „předpokládá uvádění na trhy unikátních výrobků a služeb nových svojí funkcionalitou, podněcujících nové potřeby zákazníků, a to v předstihu před konkurencí“ (ATOK, 2015, s. 39). Jedná se o přístup zaměřený na vytváření vysoké přidané hodnoty, na inovační a vývojové procesy a na vysokou míru investic. Přístup není kompatibilní se strategií provozní převahy.

<sup>3</sup> Společnost MEZ Crafs Czech Republic, s.r.o., působí na českém trhu od roku 1993. Nejprve pod jménem Coats, když se v roce 2015 retailová divize společnosti odčlenila, změnila své jméno na MEZ Crafs Czech Republic s.r.o. Jedná se o velkoobchod textilní galanterie.

<sup>4</sup> DMC (Dollfus-Mieg et Compagnie) – francouzský textilní podnik založený v roce 1746.

*Určitě jsme zapomněli jednu důležitou věc, kterou vám ukážu. Ta se vám bude líbit. To jsou ty gobelínové vyšíování. My jsme navázali kooperaci. Zase je to člověk, který do toho textilu téměř vůbec nepatří, ale on má cestovní kancelář na Balatonu, ale to víte, jak to vypadá s cestovním ruchem na Balaton, Němci tam přestali jezdit. On hledal celý roky všechno možný až pak se vrhl k tomu textilu.*

*A protože jsme měli kamaráda v Šamolíně z Coatsu, tak tenhle Maďar tam občas jezdil za známými a se tam potkali. Říká, hele, co kdybys dělal něco kloudného k tomu cestovního ruchu, že bys mohl třeba rozvážet bavlnky. A on říká, jo a jak se k tomu dostanu. Já to mám na skladě. Ty to máš drahý. No tak si vezmi něco z České Třebové. Tak jsme mu začali dodávat z České Třebové bavlnky a on přišel s tím nápadem, že bychom k těm bavlnkám mohli dělat gobelíny.*

*Nepřišel s tím nápadem úplně, my jsme to tady udělali za socialismu. Na festival v Moskvě. Tam jsme dodávali takový ty předlohy na vyšíování se znakem toho festivalu, tak se to rozdávalo jako prezent. Česká výprava tam byla, paní Suková tam byla jako obchodní ředitelka, byla na tom na festivalu mládeže v květnu v Moskvě, to bylo někdy v roce 1988. Nicméně měli jsme s ním zkušenosti, my jsme už takovýhle věci dělávali s těmi předlohami pro to vyšíování. Ale tohle opravdu je něco jiného, to už je ve velkém.*

*Máme obrovský katalogy k tomu, co jsme udělali. To jsem vám opravdu zapomněl říct, že jsme to rozjeli.*

Jedním ze směrů inovací je uvedení příze s novým složením. Takto byly v posledních letech uvedeny na trh výrobky s podílem polyesteru a bambusu. Přestože se na trhu produkty s polyesterem prodávají, Niřárna s nimi zatím úspěšná není. V případě příze s podílem bambusu je situace na trhu pro firmu příznivější.

*Jednou z těch novinek, kterou jsme zavedli, protože u nás je hodně populární v podstatě zpracování toho polyesteru, tak jsme začali, zkusili jsme zavést, směs bavlny a polyesteru. Já sám mám velmi dobré zkušenosti s těma polystyrenovými tričkama třeba z dovolený v džungli, já rád cestuji do těch teplých krajín. Ten polyester je vědný materiál, který jenom propláchnete ve vodě, hodíte na sebe a máte to. Takže jsem tady udělal, tím inovačním programem se většinou zabývám já, s vedoucí výroby a vedoucí obchodu. Takže jsem udělal takovou přízi v té směsi a zavedli jsme to. To jste viděl ten vzorek upletený. Zatím to nabízíme asi druhým rokem a prosazuje se to hodně pomalu a ztěžka. Vysloveně někteří zákazníci nám říkají, držte se svého kopyta. No a já říkám, ale přece ty si tu věc přivezeš z Turecka, tak jako proč to nevezmeš od nás. No a on ten polyester nikdo nechce. Zkoušeli jsme, já jsem zkoušel, i pro pana Kurku zpracování toho granulátu. Jsem mluvil s majitelem z té Jaroměře, který ten polyester bere od těch Němců, protože granulát se vozí do Německa a v Německu se to zpracovává na tu přízi, na ty dutinky a ty vlákna a pak se to vozí do té přádelny a dělá se z toho ta polyesterová příze. Takže jsem od nich vzal poměrně hodně, ale nepodařilo se mi to prodat. Tam jsem uvázl. Spíš se mi daří v té oblasti viskóзовých směsí. To je třeba bambus, viskóзовá příze z bambusu, to je hodně moderní. Bambus má lepší užité vlastnosti, on je měkčí, jemnější, příjemnější na tělo a podobně. Ten polyester není moc příjemný, je takový ostřejší.*

Inovativní produkty vycházejí také ze vztahů se zákazníky a hledání možností vzájemné spolupráce a oboustranně výhodných řešení.

*To je taky asi těch pět let. Takže nám se to opravdu osvědčilo, to vám ukážu pak. Takže tyhle ty předlohy pro to vyšíování opravdu teď ve velkém zpracováváme. Spolupracujeme s vydavatelem takových brožurek. Ona učí lidi, děti, ženy, háčkovat různé maličkosti, drobnosti. Ona byla dlouho v Americe, žila u indiánů a zabývala se tou činností, těch ručních prací indiánů. Ona prostě přišla*

*i s tímhle svým nápadem a pro nás teda zpracovává z našich materiálů různý vázičky, kytičky, knížečky.*

*A vydává tyhle ty čtvrtletníky, který my teda samozřejmě inzerujeme a sponzorujeme to tedy formou té příze a příspěvku na reklamu. Takže to mělo opravdu velký vliv. To se ta Niřárna opravdu dostala hodně do povědomí těch lidí.*

V rámci rozhovoru byly identifikovány příklady hledání inovací při výrobních postupech a hledání nápadů na snižování nákladů ve výrobě. Podobně jako v předchozích případech nebyla na začátku přesná vize, cílový stav či potřebné zdroje. Klíčem byla snaha o kreativní řešení směřující k úsporám a podněty od odborníků na danou oblast. Tímto způsobem byly realizovány projekty na úpravu technologické vody pro barvení či instalace ekonomizéru.

*S tím jsme začali před těma třemi čtyřmi roky. Prodává se to poměrně než ten polyester.*

*Od toho se samozřejmě pak odrážíme do další práce v obchodě a ve výrobě. Nejenom vydělávat peníze, ale pan Kurka starší nás učil hlavně hodně ušetřit peníze na nákladech, takže my jsme na příšli se spoustou inovací a se spoustou nápadů. Jeden z těch posledních je vlastně úprava technologické vody pro barvení. Nám se podařilo takovým zlepšovákem přes tlakovou vlnu, přes tlakový zásobník vody, upravený, ušetřit zhruba třetinu nákladů na spotřebu technologické vody na výrobu páry a vody pro praní, barvení, čištění a úpravu. [...] Já jsem to jenom začal, prostě jsme na tom všichni pracovali a ti odborníci, vlastně ten Provazník, který se zabývá pracovní činností kolem vytápění, kolem kotelny a podobně, takže vlastně s tím nápadem na expanzní tlakovou nádrž přišel. Vytvořili jsme potřebný tlak vody a ušetřili řádově několik set tisíc korun za rok.*

...

*Druhá věc, o které jsem přemýšlel, když jsme dělali tu generální opravu kotle, protože nás pořád nutí do snižování emisí, tak my jsme udělali i ekonomizér na tom kotli a klesla ním spotřeba plynu. O čtvrtinu. Dokonce takovou měrou, že jsme se mohli dohodnout s Energoaquou, dodavatelem našeho plynu, na snížení zaručeného limitu. To snížení limitů o čtvrtinu znamená, že každý měsíc ušetříme asi 10 tisíc korun za platbu za ten zaručený odběr. Protože musíte si objednat určitý množství u těch plynáren, teda u té distribuce plynu, a ti vám objednali dva tisíce kubiků na den za 40 tisíc měsíčně. A když je pak neberete, tak musíte zareagovat, abyste si objednali jenom 15 a oni vám to o čtvrtinu sníží na 30.*

...

*Měli jsme tady na odborníka. V podstatě při generálce toho kotle, mám to doporučil, a tím jsme ušetřili nejenom za ten plyn, ale i za ten zaručený nákup toho plynu.*

### **Působení na mezinárodních trzích**

Společnost Niřárna uplatňuje kombinaci efektivního a kauzálního přístupu. Působení na zahraničních trzích vychází z historicky budované sítě kontaktů a partnerů. Vzhledem k situaci na trhu je pro firmu obtížné řídit mezinárodní aktivity podle předem stanoveného cíle či plánu, strategicky a systematicky. Firma působí zejména na trzích, na kterých realizovala aktivity v minulosti. Kontakty z minulosti jsou využívány k dalšímu networkingu.

Podíl tržeb z prodeje vlastních výrobků v zahraničí činil v roce 2019 20 % (5 367 000 Kč v zahraničí, 21 828 000 Kč v tuzemsku). Tento podíl se pohyboval v posledních letech od 16 % (2018) do 23 % (2016).

Firma exportuje zhruba 25 % produkce. Export směřuje především na Slovensko, do Maďarska a

## Výzkumná případová studie: Niťárna Česká Třebová

Polska. Část produkce se vyváží do Německa, Francie, pobaltských zemí. Dříve byl export podporován Centrotextem.

*Už není žádná obchodní organizace, která se zabývá jenom tímhle exportem. Oni dělají všechno všichni, dělají všechno, ale že by se někdo snažil naše zboží vysloveně exportovat, to ne. Dělají to ale maximálně do Polska, nebo na to Maďarsko. Nebo ten Maďar to zas dává do Rumunska, do Chorvatska. A máme přece jenom spolupráci ještě s jednou německou firmou, která sídlí na jihu Maďarska. Ta zaměstnává jako obchodní zástupce Chorvaty, takže s tím taky občas obchodujeme. My od něj bereme ubrusy a snažíme se mu prodávat vyšivací bavlnky. Takže je to taková mozaika. Samozřejmě využíváme všech kontaktů našich obchodníků, když opravdu jedou někde něco shánět. Ale je to bylo hodně těžký, jak vám říkám, ta konkurence je obrovská.*

Niťárna využívá formy spolupráce, které jí umožňují působit na zahraničních trzích s nízkou úrovní závazku.

Vstup nových firem, zvýšení konkurence a vytvoření nové distribuční sítě vedl ke ztrátě či oslabení postavení na některých zahraničních trzích. Snaha o vytvoření nových strategických partnerství nebyla v některých případech úspěšná.

*Měli jsme obrovský zakázky v tom Německu, na to jsme spoléhali, dělali jsme tam mnoho pletacích přízí, mnoho druhů, i jako z různých surovin, směsi, který vlastně ti Němci sami chtěli. Takže jsme začali dělat pro ně, bavlna, viskóza. Měli jsme jednoho velkého zákazníka v Hamburku. Takže tam se furt vyváželo. Ale v momentě, kdy prostě vybudovali distribuční síť Turecko-Německo, navázali prostě ty obchodní vazby pevnější. Tak jsme si tam téměř nepískli. Ještě jsme to tam zkoušeli, měli jsme v Německu setkání s jednou německou firmou. Chtěli jsme s nimi navázat spolupráci, takže bysme pro ně ty příze vyráběli, bylo toho víc. [...] Byli to Turci, jenom se snažili z nás vylákat informace, za kolik co vyrábíme, za kolik co dodáváme, takže jsme jim to všechno vlastně dali, všechny ty informace, dali jsme celý náš výrobní program, celý sortiment toho, co by jsme byli schopni vyrábět a prodávat a za kolik. A oni se od toho odrazili a do půl roku jsme měli vymalováno. Něco jsme tam furt ještě furt drželi, prodávali, ale de facto takto jsme ten německý trh přišli.*

Zahraniční zákazníci firma hledá prostřednictvím internetu. Snaží se posilovat svoji aktivitu na sociálních sítích k propagaci vlastních produktů. Jsou v řadě facebookových skupin. Přestože se jedná zejména o české skupiny, komunita zákaznic v těchto skupinách má mezinárodní přesah a jsou do nich zapojeny i osoby ze zahraničí.

*My usilujeme neustále. Ale hledáme vlastně většinou prostřednictvím internetu. Takže prostě jakmile máme něco nového nebo nějaký úspěch nebo prostě hezký výrobek, tak ho dáváme na internet, my to dáváme na Facebook. Máme na Facebooku svoji skupinu a jsme přihlášený do několika skupin pro háčkování, pro pletení, pro výrobu dětských hraček, dětských deček. Jsme snad ve dvaceti skupinách na Facebooku.*

## Dopad covidu-19

V důsledku pandemie došlo a dochází k obrovským ekonomickým změnám, které působí potíže, v některých případech přináší i pozitiva, firmám v České republice, Evropě i ve světě. V případě



Nifárny byl dopad koronavirové pandemie na podnikání ovlivněn kombinací různých pozitivních a negativních faktorů.

Negativní faktor představoval zákaz maloobchodního prodeje v České republice a v sousedních zemích (Německu, Polsku či Slovensku). Projevilo se uzavření hračkářství a snížení poptávky Ravensburgeru. Zároveň došlo k uzavření či omezení prodeje v galanteriích.

*Ano dosáhli jsme téměř hranice třiceti milionů dvacet devět a půl milionu tržeb. Takže i když ten lockdown se dotýkal Německa, Polska, Slovenska, i toho Ravensburgeru, protože ty hračky se nesměly prodávat v hračkárnách, hračkářství byly zavřeny a ty oddělení v tom Kauflandu, v Lidlu, kde se ty hračky prodávaly, byly zapáskovány. Takže i přesto, že byl pokles v tom Ravensburgeru, tak jsme to zvládli.*

Výroba byla v Nifárně výrazně pozastavena na roce 2020 i 2021, v obou případech na dobu jednoho měsíce. V provozu zůstal e-shop a zčásti i výroba pro zajištění objednávek na e-shopu. Pro snížení negativního ekonomického dopadu firma využívala podporu a kompenzace z veřejných rozpočtů.

*Takže my jsme fungovali, e-shop, ten tady jel. Tomu e-shopu jsme museli nechat alespoň zčásti puštěnou výrobu, protože většina těch lidí byla stejně nemocná, byla covid pozitivní. Tak se nám to tady tak střídalo. [...] Udělali jsme téměř poloviční fakturaci jako byla v předchozích dvou měsících, to znamená jako v lednu nebo v únoru a březnu polovičku z toho, co jsme dělali při plném provozu.*

Avšak i době, kdy byly maloobchodní prodejny otevřené, klesala poptávka. Dle výkonného ředitele se projevily obavy starších osob z pobytu venku i nepříznivé počasí či výzvy různých autorit, aby starší lidé nechodili ven. Starší populace přitom tvoří většinu zákazníků (či spíše zákaznic).

*Jenže musím říct, že i leden únor byl ovlivněný covidem, protože i lidi starší, kteří nakupují naše zboží především, tak se báli chodit mezi ty ostatní.*

Přestože koronavirová krize přinesla firmě řadu problémů, v celoročních objemech prodeje Nifárna zaznamenala nárůst. Nelze říci, že by došlo k přorientaci podnikání do jiných, méně zasažených odvětví. Nifárně nicméně pomohlo, že dokázala se svým výrobním programem pružně reagovat na poptávku, kterou způsobil výpadek dodávek od tureckých dodavatelů.

*Turci mají problémy, když mají moc zakázek anebo když mají takovou koronakrizi, jako je teď. Takže my teďka dokážeme v podstatě některé výrobky zčásti nahradit a proto jsme třeba loni po tom lockdownu, my jsme měli měsíc stání, měli jsme podporu státní, ale v květnu a v červnu jsme prodali zboží tolik, že jsme nahradili i ten výpadek z toho měsíce lockdownu. A nakonec vlastně celý ten rok se nám podařilo, říkám, udělat největší tržby za posledních asi pět šest let.*

...

*No jak jsem vám říkal, že to malinko vylepšilo tím, že ta konkurence musela třeba Turecku na určité období zavřít. Nedokázala to zboží dostat v časových limitech, takže my jsme ten servis měli, takže jsme v tom loňském roce zvýšili zhruba o nějakých pět šest procent.*

Zástupce společnosti nevěděl, že by došlo k výrazným výpadkům v dodavatelském řetězci. Pro zajištění objednávek využívají a využívali v době koronavirové krize dostatečné skladové zásoby a

výrobu.

*Ale pakliže neděláte objednávky, děláte jenom servis, tak vlastně reagujete na tu objednávku, kterou vám jeden den dá a druhý den ji chce mít. To znamená, že se vy se snažíte tu objednávku z co největší části mít vykrytou, abyste nepřicházel o tržby, nepřicházel o profit. Takže my se snažíme udržet ten servis ve skladě hotových výrobků co největší, rozsah barev je obrovský. Však jste viděl. 500 barev u těch vyšivacích bavlnek, 40 50 u těch háčkovacích, další duhový barvy k tomu a tak dál a tak dále. Takže snažíme se, abysme co nejvíc vykryli ty objednávky. V tom je to tajemství úspěchu. Takže se nám podaří třeba mít vykrytý na 80, někdy i 90 %.*

Koronavirová pandemie tak představovala pro firmu řadu problémů, přesto lze říci, že se stala i katalyzátorem pozitivních změn.

## Doplňující informace a podklady

### 1. Výrobní proces ve společnosti Niřárna Česká Třebová

Niřárnu lze rozdělit na tři hlavní provozy, ve kterých jsou rozmístěny jednotlivé dílny.

a) skárna – zde dochází k počátečním operacím rezné příze:

- sdružování – více jednoduchých nití se sdruží v jednu nit
- skání – nadružená nit dostane zákrut a tím i pevnost
- soukání z potáčů – z potáče se příze přesouká na cívku
- opalování – opálí se uvolněná vlákna na niti
- paření – bavlněná příze se napařením stabilizuje proti kroucení
- motání – z cívek se příze přemotává na přadena, aby ji bylo možné kvalitně obarvit

b) barevna – zde dochází k úpravám bavlněné příze spojenými s barvením:

- mercerace – pomocí louhu se bavlna natáhne a vypne, získá lesk a vyšší pevnost
- tlakové vyváření – vyvářením v horké vodě se příze zbaví zbytku tuku a nečistot
- předbělení – příze ztratí reznou barvu a částečně se předbělí
- dobělení – příze je vybělena
- barvení – příze je obarvena na požadovaný odstín
- sušení – dochází zde k rozklepání vlhkých přaden a sušení horkým vzduchem

c) samotná niřárna – zde dochází k dokončovacím pracím:

- soukání z přaden – obarvená a suchá přadena příze jsou přesoukána zpět na cívky
- klubkování, přadénkování – konečné operace, při kterých vznikají přadénka či klubka požadované délky, váhy, vzhledu

Zdroj: Charvát (2006, s. 17–18)

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

Vyšívací příže



**Dárek z lásky - Norma**  
100% bavlna  
délka - 15 m / 60 g  
balení - 40 přadének  
položka č. 254/40

[více...](#)



**Mouline**  
100% bavlna  
délka - 8 m / 1,7 g  
položka č. 246/25

[více...](#)

Háčkovací příže



**Monika ombré**  
100% bavlna  
délka - 550 m / 100 g  
položka č. 603/10

[více...](#)



**Nika**  
100% bavlna  
délka - 415 m / 75 g  
položka č. 603/8

[více...](#)

Pletací příže



**Nela Soft**  
100% bavlna  
délka - 123 m / 50 g

[více...](#)



**Panda**  
97% bambusová stříž  
+ 3% elastan  
délka - 110 m / 50 g

[více...](#)

Pátací příže



**Látací příže**  
100% bavlna  
délka - 25 m / 3 g  
položka č. 206/20

[více...](#)

Sady na vyšívání



**Tímě sága pro obkličkové včelstvo**  
rozměr 40 x 30 cm  
T 048 43 přadének. Měsíční a 8m



Obrázek 2: Provoz



Obrázek 3: Produkce



## 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>