



Josef Novák: „Firma stojí a padá s úspěšností dovozu a vývozu“

GALERIE ÚSPĚŠNÝCH OSOBNOSTÍ

JIŘÍ PANCÍŘ



dených faktorů, je nezbytné výrobu trvale modernizovat, optimalizovat výrobní a nabídkový sortiment a současně vyhledávat nové zákazníky a těm nabízet nejlepší možný servis. Firma proto realizovala rozsáhlý investiční program do nejmodernějších a nejvýkonnějších technologií. Za posledních dvacet let investovala neuvěřitelných 1,9 miliardy korun, a to včetně investic do ekologie, pracovního prostředí a bezpečnosti práce. Jen za poslední dva roky 2007 – 2008 se investice přiblížily k 400 milionům korun a současně bylo dalších 250 milionů korun určeno na opravy a údržbu stávajících zařízení. Výkony a tržby firmy v důsledku toho vzrostly o 600 milionů korun, což je více než o 50 %. Tím, že prudce investujeme do nových technologických procesů, roste nejen produktivita práce, ale i poptávka po našem zboží. V roce 2008 jsme dosáhli historicky rekordních tržeb v úrovni 1,7 miliardy Kč, ze kterých přes 80 % směřovalo na vývoz do čtyř světadílů. V letošním roce Veba pravděpodobně překročí tržbami hranici 2 miliard Kč.

* **Extenzivní rozvoj firmy prostřednictvím investic a růstu výroby má však i svoje vážná rizika. Rozšiřování technologie vyvolává potřebu nových kvalifikovaných pracovníků, kterých byl na trhu nedostatek. Nebo se mýlím?**

Máte pravdu, že každý přírůstek výroby je vykoupěn dodatečnými náklady na přípravu infrastruktury, strojních investic, dodatečného materiálu, energií a personálních nákladů a že model extenzivního rozvoje firmy dlouhodobě neobstojí, není-li doplněn aktivací vnitřních zdrojů. Proto se obracíme ke kritickému hodnocení, jakým způsobem existující zdroje využívat, jak je přeskupovat a organizovat, aby pracovaly efektivně-

Již před více než 150 lety, v roce 1857, zahájila v malebném pohraničním městečku Broumově-Olivětině výrobu mechanická tkalcovna Benedicta Schrolla, od níž se odvíjela textilní tradice na celém Broumovsku. Současnou nositelkou této tradice je již 60 let významný evropský výrobce damašků, afrického brokátu a froté zboží, akciová společnost *Veba*. Přestože pro náš textilní průmysl byl vývoj v posledních letech nepříznivý kvůli prudkému dovozu levného asijského zboží i kvůli bezprecedentnímu zvyšování cen elektřiny, Veba jakoby se tyto nepříznivé podnikatelské změny netýkala. Trvale v ní rostou personální náklady, jen za poslední tři roky vzrostla průměrná mzda o 30 %. Jestliže v r. 1996 ve Vebě činila 7 457 Kč, pak v r. 2009 překročila 20 000 Kč, což je hodnota pro český textilní průmysl vysoce nadprůměrná. Veba prochází obdobím silného rozvoje a růstu, který výrazně kontrastuje se značně neutěše-

nou situací českého textilu jako celku. Firma má jasnou strategii rozvoje, ambiciózní plány dalšího růstu a na žebříčku velikosti a významu textilních výrobců se trvale propracovává vzhůru. V roce 2009 se stala naší čtvrtou největší českou textilkou a v celoevropském kontextu patří do osmé desítky. I proto byl její generální ředitel Ing. Josef Novák Národní hodnotitelskou komisí oceněn titulem „*Manažer odvětví výroby a zpracování textilu, oděvů a kůže ČR*“ za rok 2008 a umístil se navíc na čtvrtém místě mezi deseti nejúspěšnějšími manažery v soutěži „*TOP 10*“. Jak to dělá, že podnik, v jehož čele stojí již od roku 1992, tak prosperuje i v dobách, kdy dochází k trvalému zhoršování podnikatelských podmínek zejména pro silné vývozce, mezi které Veba patří, jsme si s ním povídali v sídle společnosti v Broumově:

Aby byl růst produktivity práce ve Vebě rychlejší než negativní vliv uve-



ji a přinášely vyšší zhodnocení. Musíme se koncentrovat na ty procesy, které maximalizují přidanou hodnotu a naopak utlumovat procesy, které na sebe vážou významné finanční zdroje aniž by je dostatečně zhodnocovaly.

✳ **Můžete to poněkud konkretizovat? Jaké jsou provozy s vyšší přidanou hodnotou a které naopak jsou pro podnik ztrátové?**

Významná přidaná hodnota vzniká při zpracování jednotlivých trhů v marketingových a prodejních aktivitách, při návrhu výrobku, jeho desěnu a užitečných vlastností i při rozvíjení zákaznického servisu. Všechny tyto činnosti proto posilujeme. Klíčovým výrobním procesem je **upravování tkanin**, v jehož průběhu získávají řadu specifických vlastností – nemačkovost, nešpinivost, antibakteriální odolnost, nehořlavost a další specifické parametry. Důležitá je i schopnost upravovat tkaniny v co nejširší škále šířky od 80 cm do 300 cm. Úpravna je proto výrobní stupeň se specifickou technologií a *know-how*, který budeme i nadále intenzivně rozvíjet. Obdobně důležitými provozy jsou **žakárské tkalcovny**, kde vznikají tkaniny s unikátní konstrukcí a materiálovým složením, včetně originálních vytkaných desěnu a efektů. Tkalcovny vytvářejí komplexní substanci žakársky vzorované tkaniny, jejíž napodobení je velmi obtížné. Další modernizace tkalcoven je proto rovněž velmi aktuální. Naopak příkladem intenzifikace se stalo **zastavení přádelny** a nahrazení vlastní výroby přízí jejich dovozem. Přádelny jsou totiž velkými spotřebiteli elektrické energie a prudké zvyšování

cen elektřiny o desítky procent bylo jejich handicapem. Za posledních šest let navíc klesl dolar o polovinu své hodnoty, což znamená, že v korunovém vyjádření dramaticky poklesly ceny přízí nakupovaných z dovozu. A protože technologie výroby bavlnářských přízí jsou všeobecně známé, nejsou rozhodující pro tvorbu individuální hodnoty finálního produktu.

✳ **Takže i úspěšná Veba bude propouštět přádelny?**

Většinou z přibližně dvou set pracovníků přádelny jsme nabídli rekvalifikaci a práci v jiných provozech. I když předání nepochybně bylo významnou součástí textilní tradice Broumovska, je nezbytné adekvátně reagovat na změny podnikatelského prostředí v zájmu zachování a dalšího rozvíjení této tradice jako celku. Musíme se soustředit na rozvíjení těch činností, ve kterých jsme si vypracovali výhody oproti konkurenci. Doplnili jsme proto do svého programu výrobu luxusního froté včetně županů, damaškových ubrusů pro slavnostní příležitosti, ložních damaškových souprav nabízejících příjemný omak a elegantní vzhled, žakárských košilovin a v neposlední řadě tzv. afrického brokátu. Rozhodnutí o útlumu přádelny se tak stalo známkou síly, nikoliv slabosti Veby.

✳ **Proč právě africký brokát místo například véby neboli pravého kanafasu, podle něhož nese VEBA název?**

Protože africké trhy jsou pro nás velice významnou destinací. Vlastní vývoj, neustálé zdokonalování, originální kolekce vedou ke stále se zvyšující oblíbenosti afrického brokátu jako oděvního materiálu na tradičních i nových afrických trzích. **Přestože se naše výroba afrických brokátů v období let 2006 - 2008 více než zdvojnásobila, rostla poptávka a požadavky našich zákazníků ještě rychleji.**

Mimo vlastních kapacit pro nás vyrábějí v kooperaci další české textilní firmy Hedva, Incot, Mileta a další. Je zřejmé, že orientací na Afriku čelíme nové situaci a novým výzvám.

✳ **Kandidatura do soutěže Manažer roku byla podána prostřednictvím Asociace textilního, oděvního a kožedělného průmyslu (ATOK), jejímž jste prezidentem. Co ji k tomu vedlo?**

Já nejsem prvoplánově soutěživý typ a jsem si vědom, že platí, *Každá sláva*

polní tráva“. Znam z minulosti manažery z vysokých umístění v nejrůznějších soutěžích jejichž hvězdy už nezáří. Minulé úspěchy nejsou totiž zárukou úspěchů budoucích. Vím také, že dobří manažeři se v současné době rozhodně neloví v rybníku textilu. Chtěl jsem je svou nominací povzbudit k další práci. Má kandidatura vznikla také proto, že jsme chtěli více zveřejnit úspěch a rozvoj Veby, která právě v letošním roce slaví své 60. výročí. Proto jsem si díky výše uvedeným okolnostem řekl, že to zkusím. A dopadlo to dobře.

✳ **Jste ve funkci již 17 let. Můžete proto hodnotit rozvoj podniku ze zpětného pohledu. Jak se liší současná situace v textilním průmyslu oproti té z devadesátých let? Je opravdu příchod levného zboží z Číny pro textilky smrtící?**

Textil z Asie je drtivou konkurencí, ale smrtící být nemusí. Museli jsme se ale této konkurenci přizpůsobit zřetelnou orientací na horní segment trhu. Nemohli jsme být laciní, ale museli jsme začít konkurovat luxusním produktem a rychlým dodavatelským servisem. Využili jsme toho, co pro nás ve Vebě vytvořily předešlé generace. Především žakárské technologie neboli vzorování látek přímo ve tkanině. Číňané se svými levnými alternativami za námi dnes nemohou. Před nimi stále vedeme o dvě - tři koňské délky. I když je nesmíme podceňovat a musíme si být stále vědomi, že jsou velmi schopní a dělají rychlé pokroky. Pokud se specializují na masový trh a levné zboží, nejsou pro nás fatální konkurencí.

✳ **Co bylo zlomové pro současný úspěch Veby?**

Myslím, že to bylo i to, že se oprostila od závislosti na Centrotexu a naučila se samostatně obchodovat a vyvážet. To mne naplňuje uspokojením, neboť s úspěšností dovozu a vývozu firma stojí a padá. Centrotex prodával velkým obchodníkům, ne cílovým zákazníkům. Nastávalo tudíž dělení marže a nebyly k dispozici informace z trhů. My jsme tyto velkoobchodníky postupně přeskočili. V Evropě to bylo snazší, v USA komplikovanější a superkomplikované to bylo v západní Africe, která je pro nás klíčová. Mluví se tam francouzsky, je tam jiné náboženství a tedy i kultura a morálka. Získat tam důvěru a opravdový zájem



spolehlivých partnerů je dlouhá a namáhavá cesta.

✳ **Jak Vám tyto africké státy splácejí dodávky?**

Budete se divit, ale lépe než evropští zákazníci. Islám zná výrazně pojem čest a dobrá pověst. Naši partneři si ne nechají nečestným jednáním, jak říkají, poplivat obličej. Obchod je tedy založen na důvěře. Platí dané slovo. Když zavolají, že posílají peníze, dáme většinou zakázku do výroby. Patnáct let s nimi dělám a vím, že svou tvář nebudou riskovat pro nezaplacení zboží. Evropan si pod pojmem Afrika normálně představí jen bídu, ale právě v rozvojových zemích je i velká kumulace bohatství. A my jsme dodavatelé pro bohatou klientelu. Číňané pro tu chudší. Evropský bavlněný brokát umějí vyrobit kromě nás jen tři evropští producenti z Rakouska a Německa. Pouze ti jsou pro nás přímí konkurenti. A protože Afrika je obrovský trh, máme zatím každý dost klientů, kteří vědí, že za zboží musí zaplatit včas.

✳ **Co bylo pro Vás nejobtížnějším obdobím?**

Samozřejmě že jsme, tak jako každý podnik, prošli řadou těžkých okamžiků. Hned po revoluci probíhaly restituce. Měli jsme štěstí, že Broumov leží v Sudetech, kde restituční ruka nedosahovala před rok 1948. Firma si tak dokázala udržet integritu. V kupónové priva-

tizaci nás získal do vlastnického portfolia Centrotex. Neuměl ale skupinu firem uřídit a zhavaroval. Jeho podíl na Vebě připadnul jako zástava do IPB a poté do společnosti PYRR, která dodnes vlastní 50 % Veby. Ta se v roce 2000 ocitla v konkurzu. Máme proto velkou starost, jak celá tato vleklá kauza skončí. Každá banka se ptá po vlastnické struktuře a poloviční vlastník v konkurzu je pro firmu velkým rizikem. Nepamatuji nikoho, kdo by se stejně dlouho trápil s privatizací a nejistým vlastníkem. Nicméně pracujeme dál. Nastoupili jsme cestu hluboké restrukturalizace a modernizace zaměřené na výkonnost a efektivnost. Za dvacet let se snížil počet pracovníků z 3 208 na předpokládaných 1 280 letos (tzn. o 60 %) při současném vzestupu tržeb na více než dvojnásobek. Nejstrměji rosteme v posledních letech 2006 – 2009.

✳ **Pochvaloval jste si, že jste měli při restitucích výhodu, že jste v Sudetech. Nemáte nyní naopak strach, že se po schválení Lisabonské smlouvy o podnik přihlásí rodina Schrollova?**

Nejsem naivní a zbrkle proevropský, ale nemyslím si, že Lisabonská smlouva vyvolá tyto procesy. Její schválení je podle mne věcí pragmatismu. Když se proces zadrhne, způsobí to uvnitř EU větší komplikace, než když ji politici přijmou.

✳ **Obrátme list. Jak jste se stal ředitelem Veby?**

Po vystudování zahraničního obchodu na pražské VŠE jsem se v roce 1978 vrátil domů do Broumova, kde jsem měl rodinu i vážnou známost. Nastoupil jsem do obchodního oddělení ve Vebě. Protože první generace dosídlenců odcházela v té době do důchodu, stal jsem se šéfem odbytu a pak výrobně obchodním náměstkem a ředitelem divize damašků.

V roce 1992 odešel můj předchůdce a já jsem byl jmenován generálním ředitelem. V Broumově jsem se oženil, mám dvě dnes již dospělé děti. Dcera vystudovala finanční řízení v Holandsku a Anglii a žije v Madridu. Syn je muzikant – frontman skupiny Masterpiece. Protože hodně cestuji, nechci žít v Praze, ale užívám si krás Broumova.

✳ **Jaká je Vaše vize do budoucna?**

Pokračovat v orientaci na africké trhy, protože je to hodně specifický byznys, který nepřitahuje tolik konkurentů. Výroba může obecně růst jen do jisté míry. Chtěl bych proto koncentrovat know-how směrem k servisu a marketingu. Prostě posílit obchod a marketing proti výrobě. Tam bude v budoucnu těžší. Firmy se totiž neliší jen tím, co vyrábějí a prodávají, ale především tím, jak to dělají, a nejvíce tím, jak jsou vnitřně zorganizovány, kolik mají inovátorů, zlepšovatelů, pracovníků ochotných se učit, přicházet s návrhy na změny. Vítězí ty firmy, ve kterých jejich pracovníci touží po vítězství, a pro toto vítězství se osobně angažují. Velmi si přeji, aby se Veba takovou firmou stala. Vnější okolnosti jsou nám zatím nakloněny. Záleží tedy jen na nás.

✳ **Jste prezidentem sdružení ATOK s velkou různorodostí textilních a oděvních firem. Je jednoduché najít průnik?**

ATOK má bohaté aktivity, ze kterých si členové mohou vybírat. Zprostředkováváme členům čerpání zdrojů z evropských fondů. Vyjednáváme vyšší kolektivní smlouvy s odborářskou centrálou. Členství v ATOK dává každému výrobcí v textilním a oděvním odvětví šanci ovlivnit prostředí, ve kterém podniká. Důvodem naší existence je to, že se NIKDO nepostará o NAŠE věci, pokud se o ně nepostaráme my SAMI. ATOK podporuje a organizuje aktivity posilující konkurenceschopnost textilního a oděvního odvětví, a hájí zájmy svých členů ve vztahu ke státním, nestátním i podnikatelským subjektům v ČR, EU a zahraničí. Rozvíjí zejména ty činnosti, které jeho členové nemohou dobře vykonávat samostatně nebo je pro ně jejich vykonávání samostatně méně efektivní.

Pane generální řediteli, děkuji za rozhovor.

Snímky Fragmenty: Jiří Pancíř

