



Výučbová prípadová štúdia: EUROPACK

Prípad: Inovácie pod vplyvom CSR v medzinárodnom podnikaní

Vypracovala: Soňa Chovanová Supeková

^a Paneurópska vysoká škola, Bratislava, Slovensko

Stupeň štúdia : II. St. Ing.

Forma štúdia a počet študentov: Denná (33) a Externá (20)

Akademický rok: 2021/2022

Apríl 2022

Abstrakt: Firma EUROPACK je slovenským výrobcom plastových obalov na vajíčka s dlhodobou tradíciou so sídlom v Dunajskej Stredě a patrí do holdingu PROSPERITA. Firmu veľkosťou zaraďujeme medzi stredné podniky. Analýza riadeného interview a výsledky dotazníkového prieskumu medzi manažérmi podniku poskytujú informácie o efektívnom prístupe pri riadení podniku. Napriek tomu, že firma vychádza z tradičných prístupov v riadení firmy, snaží sa vyhľadávať nové príležitosti a nové trhy. Nakoľko portfólio firmy tvoria len dve hlavné skupiny produktov nie je možné hovoriť o intenzívnych inováciách produktov, avšak firma inovuje technológie a výrobné postupy.

Kľúčové slová: EUROPACK, obaly na vajíčka, recyklovaný plast, efektívny prístup, kauzálny prístup, špecifické inovácie

Predstavenie firmy

Firma EUROPACK a. s. (ďalej len EUROPACK) je slovenským výrobcom plastových obalov na vajíčka so sídlom v Dunajskej Stredě.

Z hľadiska zaradenia podľa veľkosti patrí EUROPACK medzi stredné podniky, nakoľko v roku 2020 mala firma 160 zamestnancov a dosahovala obrat na úrovni 20,36 miliónov EUR. Počet zamestnancov firmy je v posledných rokoch stabilný, vedenie firmy však konštatuje, že veľkým problémom v posledných rokoch je získanie schopných pracovníkov ako náhradu za zamestnancov, ktorí odchádzajú do dôchodku.

Tabuľka 1: Produkty firmy EUROPACK

Typ produktu	Najdôležitejšia charakteristika
Plastové obaly na vajíčka	Výrobky sú z recyklovaného plastu
Papierové obaly na vajíčka	Výrobky sú z recyklovaného papiera

Výučbová prípadová štúdia bola vypracovaná v rámci projektu Výskumné a výukové prípadové štúdie ako nástroj transferu aktuálnych poznatkov z podnikateľskej praxe do akademickej sféry (2020-1-CZ01-KA203-078348).

Projekt bol podporený programom ERASMUS+ (KA203 – Strategické partnerstvá v oblasti vysokoškolského vzdelávania). Výučbová prípadová štúdia je jednou zo štyroch výučbových prípadových štúdií. Na základe analýzy jednotlivých výukových prípadových štúdií je vypracovaná metodika tvorby a využitia výučbových prípadových štúdií pri transfere poznatkov z podnikateľskej praxe do akademickej sféry. Teoretický a metodologický rámec tvorby prípadových štúdií je uvedený vo viacpočetnej prípadovej štúdií, ktorá bola spracovaná na základe tvorby a skúseností s tvorbou výskumných prípadových štúdií.

Výučbová prípadová štúdia: EUROPACK. Inovácie pod vplyvom CSR v medzinárodnom podnikaní.

Spoločnosť Europack ako akciová spoločnosť bola založená dňa 11. decembra 1991. Hlavným cieľom takéhoto zriadenia podniku bolo maximálne využiť skúsenosti partnerov, ktoré boli získané v oblasti baliaceho priemyslu a uskutočniť tak aj rozsiahlu privatizáciu, ktorá vyplývala zo zmeny spoločenského zriadenia po roku 1989. Novovzniknutá spoločnosť kúpila závod v Dunajskej Strede, ktorý už od roku 1979 vyrábala obaly pre potravinársky priemysel.

Výroba sa začala pod novou organizáciou a vedením a po počiatočných ťažkostiach (rozpad československého trhu a devalvácia meny) začala spoločnosť dosahovať prvé úspechy na domácom a zahraničných trhoch. Po týchto zmenách sa ročný nárast predaja a výroby postupne zvýšil o viac ako 20 %. Ku koncu deväťdesiatych rokov vývoz významne prevyšoval predaj na slovenskom trhu, kľúčovými výrobkami boli už plastové obaly na vajčká a potraviny.

V 90. rokoch spoločnosť zabezpečovala distribúciu výrobkov prostredníctvom obchodných zahraničných spoločností, postupom času trhové podmienky formovali budúcnosť spoločnosti Europack. Organizácia sa zmenila v roku 2010 s novým cieľom zlepšiť komunikáciu medzi zákazníkmi a výrobcom, čo rozhodlo o tom, že spoločnosť Europack investovala do vybudovania a vytvorenia plne funkčných interných oddelení do februára 2011 pre predaj a technický servis.

Do roku 2000 sa kľúčovými výrobkami stali obaly na mliečne výrobky a tiež obaly na vajcia. Medzitým došlo k zmene akcionárskej štruktúry a spoločnosť sa rozvíjala so strategickými investormi, čo umožnilo prístup k zahraničným úverom s výhodnými úrokovými sadzbami a vybudovanie distribučnej siete v celej Európe. Slovensko vstúpilo do Európskej únie, čím sa odstránili mnohé ďalšie administratívne prekážky a umožnilo sa zvýšiť podiel vývozu na 70 %.

Rastúca konkurencia na trhu pôsobila, že bolo potrebné rozhodnúť, či sa bude v spoločnosti Europack pokračovať vo výrobe obalov na mlieko a mliečne výrobky alebo len obalov na vajcia. Vzhľadom na to, že trh s obalmi na vajcia, ktorý sa etabloval od roku 1978, mal najväčší potenciál rastu, vedenie firmy rozhodlo, že je potrebné oddeliť celý trhový podiel obalov pre mliekarenský priemysel vrátane výrobných strojov a zariadení do nového závodu. Získané finančné prostriedky boli investované do rozvoja závodu, aby sa stal najväčšou výrobnou spoločnosťou v Európe na výrobu plastových obalov na vajcia. Celková inštalovaná kapacita v súčasnosti predstavuje 500 miliónov kusov ročne. Výroba prebieha v trojzmennej prevádzke s výrobnou linkou. V súčasnosti je EUROPACK najväčšou výrobnou spoločnosťou na výrobu plastových obalov na vajčká v Európe (Tabuľka 1). Celková inštalovaná výrobná kapacita bola na úrovni 500 mil. obalov za rok. Celkový podiel exportu je na úrovni 98%.

Od roku 2006 EUROPACK vyrába už len obaly na vajčká z plastov. Ako základná surovina sa používal v minulosti polystyrén v ročnom objeme okolo 10 000 ton. Pre vysoké cenové výkyvy tejto suroviny v rokoch 2011 až 2013 sa začali hľadať alternatívne materiály. Ako najvhodnejší materiál sa javil RPET (recyklovaný polyetyléntereftalát), pochádzajúci hlavne zo zberu nápojových fliaš. Tento materiál je výhodný z ekologického hľadiska, nakoľko je opakovane recyklovateľný. V súčasnosti všetky výrobky EP sú vyrábané zo 100% recyklátu, čo predstavuje určitú výhodu na vyspelých trhoch. Vyrába a distribuuje obaly pre klientov naprieč celou Európou a takisto do ďalších krajín. Okrem obalov s dizajnmi samotných výrobcov vajec predstavujú významný podiel obaly s dizajnmi privátnych značiek väčšiny obchodných sietí v Európe. Týmto spôsobom realizuje EUROPACK obalové projekty pre nasledovné obchodné spoločnosti: Albert, Aldi, Carrefour, CBA, Coop, Interspar, Kaufland, Lidl, Matines, Maxima, Metro, OVALIS, REWE Group, Spar, Tesco. V spolupráci s grafickými štúdiami EP ponúka nielen adaptáciu dizajnu grafiky, ale aj samotnú tvorbu alebo spoluprácu pri tvorbe konkrétneho dizajnu. Podľa potreby klienta spoločnosť takisto zabezpečuje prepravu obalov na adresu klienta v spolupráci so zmluvnými partnermi. V záujme čo najvyššej efektívnosti zabezpečuje rôzne druhy prepravy obalov: kamiónom, vlakom alebo kombinovanou kontajnerovou dopravou.

Organizačná štruktúra firmy zodpovedá jej veľkosti, keď manažment firmy tvorí generálny riaditeľ a riaditelia jednotlivých úsekov (oddelenie kvality, obchodno-technické oddelenie, finančné

oddelenie a výroba). Okrem výroby samotnej sú kľúčovými úsekmi oddelenie kvality, ktoré zabezpečuje kontrolu kvality vyrábaných obalov, nakoľko sa jedná o obaly pre potravinárske produkty oddelenie obchodu, ktoré riadi aj jednotlivých obchodných predajcov a partnerov v zahraničí. Spoločnosť EUROPACK disponuje certifikátom kvality BRC a certifikátom zhody auditovanými na pravidelnej báze, ktoré reprezentujú vysokú kvalitu procesu výroby a administratívy.

Súčasná inštalovaná výrobná kapacita EUROPACK-u je na úrovni 400 mil. obalov, čo zodpovedá zhruba 14 000 tonám surovín. Využitelnosť je na úrovni 85% priemerne, pričom v hlavnej sezóne od októbra do marca je na úrovni 115% (robí sa aj v sobotu) a v letnom období, vrátane plánovaných dovolení a plánovanej údržby na úrovni 75%. Toto obdobie sa využíva na vytváranie výrobných zásob (pred výroba neutrálnych obalov) na sezónu. Tento proces je limitovaný skladovými priestormi ako aj finančnými možnosťami spoločnosti.

Priemerné skladové zásoby sa pohybuju na úrovni trojtýždňového predaja, v hlavnej sezóne na úrovni týždňového predaja.

Skladové a výrobné priestory sú relatívne moderné a dobre udržiavané, prechádzali rekonštrukciou v rokoch 2010-2016. V roku 2016 bola dokončená výstavba nových výrobných a skladových priestorov vo výmere 2000 m². Týmto sú plne pokryté potreby EP pri súčasnej výrobnej kapacite.

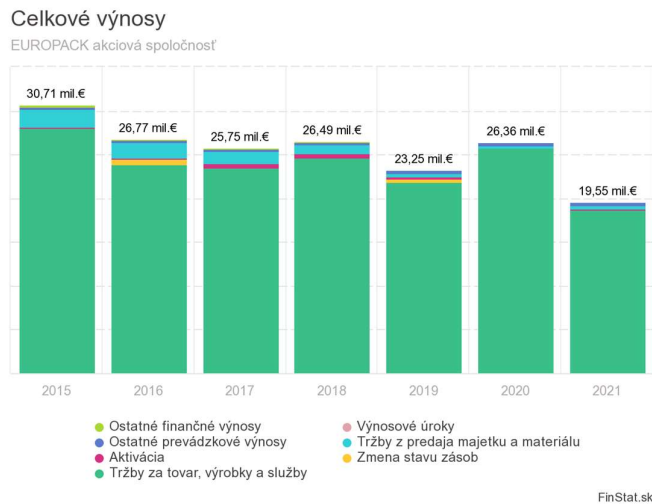
Vzhľadom na to, že prechod z polystyrénu na RPET sa uskutočnil v rokoch 2014 až 2017, výrobné zaradenia sú moderné, respektíve modernizované. Základné prostriedky ako extrúdre, sušičky, tvarovacie stroje a drtičky majú ešte niekoľkoročnú životnosť, potrebujú len štandardnú údržbu. Nové investície sú plánované len do nových nástrojov, v závislosti na požiadavkách jednotlivých trhov.

EUROPACK využíva vo výrobnom procese výlučne vlastných kmeňových zamestnancov, fluktuácia je na veľmi nízkej úrovni, prevažná väčšina zamestnancov je tu zamestnaných viac ako 5 rokov. Vedúci pracovníci na nižších pozíciách zastávali rôzne nižšie pozície v spoločnosti počas niekoľkých rokov. Akcionári EP sa aktívne zúčastňujú na riadení spoločnosti, tvoria vrcholový riadiaci orgán.

Finančné výsledky firmy EUROPACK (Obrázok 1) za posledné roky dokazujú, že ide o finančne stabilnú firmu. V roku 2019 síce došlo k miernemu zníženiu tržieb z predaja vlastných výrobkov, ale finančné údaje z roku 2020 naznačujú, že firma prekonala globálnu recesiu vyvolanú pandemiou COVID-19 bez zníženia tržieb, práve naopak. Finančnú stabilitu firmy EUROPACK dokazuje aj skutočnosť, že firma dokáže splácať svoje záväzky v lehote splatnosti a na konci 2020 nemala nesplatené záväzky v lehote nad 60 dní.

Výsledok hospodárenia za rok 2020 predstavuje zisk vo výške 1 979 445 EUR. O jeho prevode alebo rozdelení rozhoduje valné zhromaždenie spoločnosti v roku 2021 (Obrázok 2).

Výučbová prípadová štúdia: EUROPACK. Inovácie pod vplyvom CSR v medzinárodnom podnikaní.



Obrázok 1 Celkové výnosy spoločnosti EUROPACK v rokoch 2015-2021

Zdroj: www.finstat.sk

V rokoch 2017 a 2018 sa firma po dlhých rokoch ocitla v strate. Toto bolo spôsobené tým, že technológie si vyžadovali investície a vedenie spoločnosti sa rozhodlo hľadať strategického investora. V podstate je možné povedať, že takým investorom sa stala materská spoločnosť firmy, s ktorou EUROPACK dlhodobo spolupracoval, pretože dodávala recyklovaný plast ako surovinu na výrobu obalov. V decembri 2019 sa spoločnosť EUROPACK stala súčasťou českého koncernu PROSPERITA, ako dcérska firma akciovej spoločnosti TOMA a.s.

Zisk

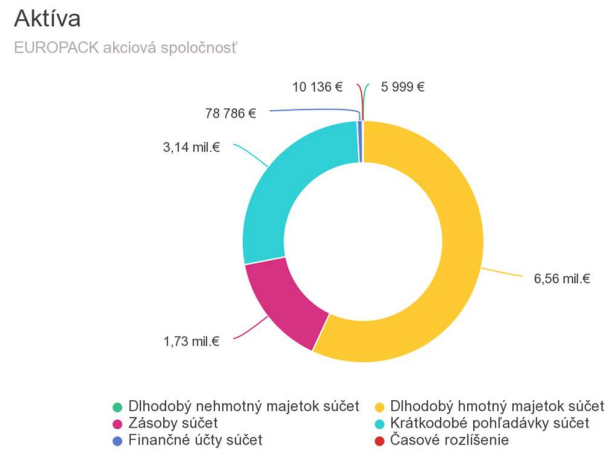
EUROPACK akciová spoločnosť



Obrázok 2 Celkové výnosy spoločnosti EUROPACK v rokoch 2014-2021

Zdroj: www.finstat.sk

Firma EUROPACK ku koncu roka 2020 disponovala dlhodobým hmotným majetkom v hodnote 6,91 mil. EUR, krátkodobými pohľadávkami v hodnote 3,44 mil. EUR, zásoby boli v hodnote 2,11 mil. EUR (Obrázok 3). Z vyššie uvedeného je možné konštatovať, že sa jedná o zdravú prosperujúcu firmu.



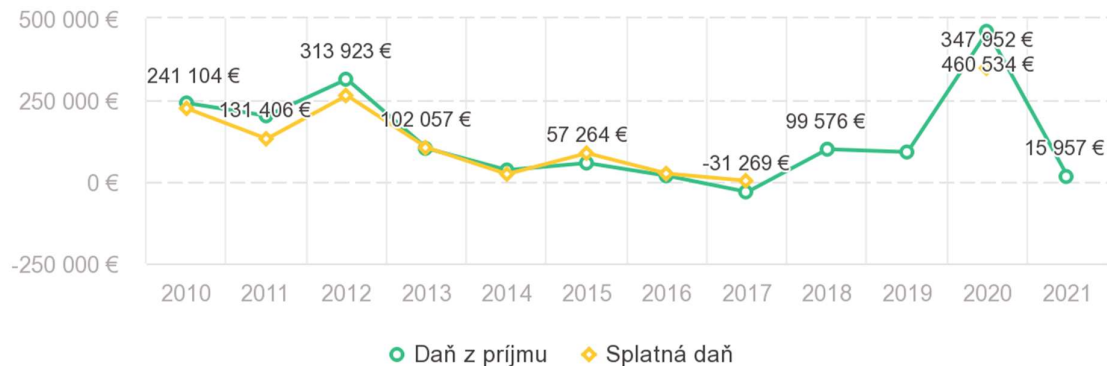
Obrázok 3 Aktíva spoločnosti EUROPACK, účtovná zvierka za rok 2021

Zdroj: www.finstat.sk

Firma EUROPACK patrí medzi významné podniky vo svojom regióne, je dobrým zamestnávateľom a taktiež aj platiteľom dane. Za rok 2020 zaplatila firma EUROPACK na dani z príjmu 460534 EUR do štátneho rozpočtu (Obrázok 4).

Daň z príjmu, Splatná daň

EUROPACK akciová spoločnosť



Obrázok 4 Daň z príjmu a splatná daň firmy EUROPACK v rokoch 2010-2021

Zdroj: www.finstat.sk

Firemná stratégia spoločnosti EUROPACK je výrazne ovplyvnená prevažne štruktúrou konkurenčného prostredia, pôsobením na zahraničných trhoch, limitovaným portfóliom produktov a veľkosťou firmy samotnej.

Z pohľadu stratégie je pre EUROPACK pohľad z Prosperity, väčšinového majiteľa, a to z odpadovej divízie, v Bohumíne, kde PROSPERITA vlastní firmu, ktorá recykluje PET fľaše, a recyklát v objeme až 90% ide do Europacku. Hoci v minulých rokoch mal Europack možnosť tieto dodávky odmietnuť, pretože nakúpili konkurenčnú surovinu lacnejšie, ale v súčasnosti musí odoberať surovinu z Bohumína. Nakoľko EUROPACK vyrába na 100 % z recyklátu, nepoužíva tzv. „virgin“ surovinu, plast. Problémom v nastavení stratégie je oblasť CSR a marketingu. Napriek tomu, že EUROPACK má

Výučbová prípadová štúdia: EUROPACK. Inovácie pod vplyvom CSR v medzinárodnom podnikaní.

dobre zabehnutú výrobu a aj obchod, stále firma naráža na problém, že zákazníci nerozlišujú, či je výrobok plastový (na 90% recyklovaný), nepozera ani výrazne na cenu ale porovnáva s papierovými obalmi a nerozlišuje recyklát a surový plast „virgin“. Zákazníkovi tieto skutočnosti nerieši. Firma je teda v situácii, keď chce ísť s vlnou tzv. ekologicnosti, ale zákazník, ktorý by mal toto smerovanie podporovať, naopak, toto nevníma. Síce EUROPACK uvádza na produktoch povinné „R“-recyklát, ale bežného konečného spotrebiteľa toto nezaujíma a to je práve oblasť, ktorej sa v marketingovej komunikácii chce firma v budúcnosti viac venovať. Tento problém nie je vypuklý len v Česku a na Slovensku, ale ani v ostatných krajinách Európy, až na pár výnimiek (Francúzsko) nevidno vo výške očí v regáloch obchodných reťazcov často plastové obaly na vajíčka. Prevažuje papier. Tvoriť dlhodobú stratégiu preto pre podnik je náročné. Hlavné smerovanie firmy v najbližšej budúcnosti je formulované nasledovne:

- 1. Začleniť plne recyklát surovinu do výroby obalov.*
- 2. Pokračovať v tom, čo pôvodní majitelia nastavili.*
- 3. Časť výroby zabezpečiť prechodom na papierové obaly (taktiež z recyklátu), a to hlavne kvôli zákazníkom a obchodu.*

Z pohľadu stratégie je vlastne firma veľmi ekologickou a v súlade s filozofiou CSR, ale je to sa rozplýva v priestore, pretože aj keď sa obchod (retail) ako taký hrá na CSR, zákazníci preferujú papier, pretože plast vnímajú ako neekologický. Je náročné to dostať do praxe, tzn. CSR v takej podobe, aby to zákazník vnímal naozaj pozitívne. Zákazník, ktorým je obchod nerieši, že firma EUROPACK je CSR a ekologická v najvyššej možnej miere a vďaka tomu aj firma poklesla s výrobou v roku 2021 o 30 % dole. Zákazníkom je obchod, a obchod je ten, kto rozhoduje na trhu. Ale obchod predstiera CSR prevažne spôsobom, že na regáloch predáva BIO vajíčka. Viaceré firmy, ktoré sú zamerané na výrobu obalov majú tento skutočný problém. Na trhu je obrovské množstvo materiálov, ktoré sú lacnejšie, a nie tak ekologické, ale ten kto rozhoduje v obchode túto oblasť nerieši, rozhodujúca je cena produktu.

Prístup k príležitostiam a investície

Firma EUROPACK pôsobí vo veľmi špecifickom odvetví obalového priemyslu, čo výrazne ovplyvňuje prístup firmy k novým príležitostiam. Keďže sa od začiatku vzniku EUROPACK špecializuje na výrobu plastových obalov na vajíčka, manažment firmy ani v súčasnosti nepocituje potrebu zmeny výrobného sortimentu. Manažment cíti potrebu rozšírenia sortimentu obalov na obaly z recyklovaného papiera, čo je už v štádiu riešenia, avšak aj objem tejto výroby nepresiahne 15 % celkovej produkcie obalov. Výsledky dotazníkového prieskumu a tiež hĺbkový rozhovor s podpredsedom predstavenstva EUROPACK jasne ukazuje znaky efektívneho prístupu k novým príležitostiam.

Počas roka 2020 firma začala investovať do nového doplnkového výrobného programu, a to do výroby potravinárskych fólií. Technologické zariadenia boli čiastočne dodané v roku 2020, plánovaný začiatok novej výroby je jún 2021. V roku 2020 sa spoločnosti podarilo navýšiť svoj trhovú podiel na trhoch členských štátov EU, kam naďalej smeruje podstatná časť výrobkov. Nárast zaznamenala hlavne v Západnej Európe, jednak navýšením dodávok pre existujúcich klientov, ako aj otvorením nových destinácií, a to aktívnym záujmom nových zákazníkov.

V prípade EUROPACKU ide v podstate o konzervatívnu firmu, ktorá sa ako taká v posledných rokoch veľmi nezmenila. Avšak príchodom nového strategického investora sa mení pohľad na CSR a marketingovú komunikáciu produktového portfólia EUROPACKU. Experimentovanie s novými produktmi alebo biznis modelmi nie je pre firmu typické, avšak v prípade potreby špeciálneho riešenia úpravy technológie pre zákazníka, firma hľadá spôsoby, ako zákazníkovi plne vyhovieť (Tabuľka 2).

Aj zo samotného riadeného rozhovoru s podpredsedom predstavenstva firmy EUROPACK,

ktorý bol v predchádzajúcom období od začiatku fungovania spoločnosti generálnym riaditeľom a z dotazníkového prieskumu je zrejmé, že v prípade EUROPACKU-u ide o firmu, v ktorej hrajú kľúčovú úlohu pri nových príležitostiach hlavne existujúce zdroje firmy. Firma síce nové príležitosti vyhľadáva, ale zásadne v rámci súčasnej činnosti firmy a experimentovanie s novými produktmi a biznis modelmi je de facto minimálne. Toto potvrdzuje aj stabilná štruktúra najdôležitejších zákazníkov firmy, kde pozorujeme iba pomerne malé zmeny. V súčasnosti zásadnou zmenou bude rozbehnutie výroby papierových obalov na vajíčka, ktoré sa budú vyrábať z recyklovaného papiera.

Zavedenie nových produktov

Už zo samotného hodnotenia prístupu k príležitostiam je jasné, že EUROPACK nie je firmou, ktorá sa objavuje na trhu s novými produktmi. Zavádzanie nových produktov a inovatívnosť vo výrobe je pre EUROPACK viac menej jednoduchou záležitosťou, keďže portfólio je obmedzené a predstavuje len varianty plastových obalov z recyklátu na vajíčka. Ako nový produkt bude vyrábaný papierový obal na vajíčka, o ktorom sme písali vyššie, v časti nastavenia novej stratégie EUROPACKU..

Zavedenie inovatívnych produktov a procesné inovácie

Pre firmu nie je prioritou tvorba nových produktov. Inovácie a inovatívny prístup môžeme vidieť v nasledovných príkladoch. Pre konkrétnych zákazníkov v niektorých prípadoch bola firma nútená objednávať nový stroj, v dôsledku dlhoročnej spolupráce so stabilným zákazníkom. Bol to baliaci stroj, ktorý musel byť vybavený modulárnym systémom. Ide o to, že zákazník do obalov vajíčka na svojej linke a EUROPACK je schopný dodať modul, ktorý výsledný obal naplnený vajíčkami zabalí. Toto môžeme považovať za inovatívny prístup. Nakoľko EUROPACK je výrobca obalov, podieľa sa aj na spôsobe balenia priamo u zákazníka. Mnohí zákazníci museli využívať pracovnú silu na uzatvorenie obalu, ale v dôsledku intenzívnej spolupráce EUROPACK dokázal vyvinúť aj koncové moduly na ich baliace linky, ktoré obal naplnený vajíčkami automaticky uzavrujú. Takýto stroj stojí v priemere 14 tisíc EUR a nahradí 4 pracovné sily. Investičná návratnosť je teda veľmi rýchla. Vo Veľkej Británii a vo Francúzsku je to menej ako 6 mesiacov. Keďže EUROPACK vyvinul nielen koncové moduly, ale dokázal zabezpečiť aj ich výrobu (nakoľko vo svete sú len traja výrobcovia baliacich liniek na vajíčka, a tí majú produkciu objednanú na 2 roky dopredu), preto je nemysliteľné, aby zákazník žiadal doobjednanie takéhoto koncového modulu na uzatváranie od výrobcu linky. Je to hlavne z tých dôvodov, že baliace linky sa dajú prispôsobiť rôznym typom obalov, ale uzatvárací modul musí byť vyrobený presne na konkrétny obal. Od USA až po Európu EUROPACK dodal až 80 takýchto modulov. Je to naozaj veľmi špecifický prístup k inováciám a to nie na základe snahy podniku EUROPACK vyrábať nové obaly, ale inováciami reflektuje na potreby svojich zákazníkov. Vždy je to výsledok spolupráce so zákazníkom a komplexné riešenie jeho potrieb. Ako príklad uvádza pri rozhovore podpredseda predstavenstva ázijských odberateľov. Prioritne v Ázii nie sú odberatelia proti plastom a vo väčšine prípadov sa vajíčka ukladajú do papierovej spodnej časti obalu, vrchná časť je priesvitná plastová a na konci baliacej linky je potrebných 6 pracovných síl na ručné uzatváranie obalu. Ázijskí zákazníci sa teraz spoliehajú na vývoj koncového modulu v EUROPACKU, kde v súčasnosti pracujú na vyriešení tohto problému, kedy výsledkom bude ušetrenie 6-tich pracovných síl na jednu smenu u zákazníka. Nakoľko napr. v Singapure EUROPACK zaberá 70% trhu, je to dôležité vyriešiť pre udržanie zákazníkov, keďže priemerné mzdy sú tam vyššie ako priemerné mzdy v robotníckych pozíciách na Slovensku. To znamená, že pri ich priemernej mzde 1500-1700 EUR mesačne plus odvody, modul ktorý ušetrí 6 pracovných síl bude veľmi žiadaný. Z rokovaní EUROPACK už dnes vie, že zákazník, ktorý dúfa v ušetrenie týchto 6 pracovných síl uvíta koncový modul aj v hodnote 50 tisíc EUR.

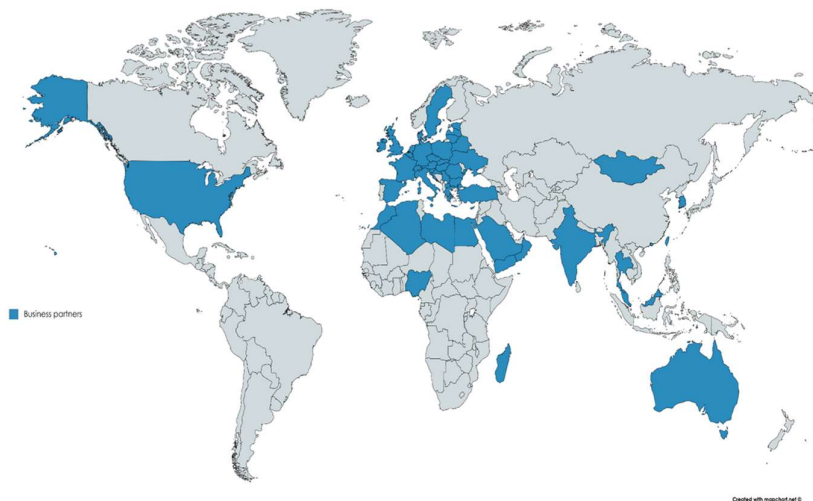
Pôsobenie EUROPACK na medzinárodných trhoch

Viac ako 95% produkcie spoločnosti EUROPACK je určené na export do krajín prakticky celého sveta. EP je lídrom trhu plastových obalov na vajíčka v Európe a v krajinách arabského polostrova, pri trhovom podiele okolo 35%. Mimo týchto oblasti sa úspešne uplatňujú produkty EUROPACK aj v Spojených štátoch amerických a v juhovýchodnej Ázii. Prienik firmy na tieto trhy je časovo veľmi náročný, nakoľko je nutné prekonávať prekážky v legislatíve, v rozdielnych výrobných a obchodných normách, predpisoch, ale aj interkultúrne rozdiely.

Zákaznícke portfólio EP tvoria odberatelia rôznych veľkostí a štruktúr. Prevažná väčšina z nich sú výrobcovia a distribútori vajec, asi 10% odberateľov je veľkoobchodníkom s baliacim materiálom. Najväčší zákazník sa podieľa 15% na tržbách, bežní zákazníci sa pohybujú na úrovni 2,5% tržieb.

Prevažná väčšina zákazníkov operuje na národnej úrovni, EP má len pár zákazníkov, ktorí pôsobia medzinárodne (hlavne nemecké a holandské spoločnosti). Najväčšími trhmi sú:

- Štáty EÚ: Belgicko, Bulharsko, Cyprus, Česko, Dánsko, Francúzsko, Grécko, Holandsko, Chorvátsko, Írsko, Litva, Lotyšsko, Luxembursko, Maďarsko, Malta, Nemecko, Poľsko, Rakúsko, Rumunsko, Slovinsko, Spojené Kráľovstvo, Španielsko, Švédsko, Taliansko
- Ostatné európske štáty: Švajčiarsko, Ukrajina, Albánsko, Turecko, Bielorusko, Srbsko
- Štáty severnej Afriky: Egypt, Alžírsko, Líbya, Maroko,
- Ostatné štáty Afriky: Madagaskar, Nigéria, Mauritius, Mayotte (Francúzsky región)
- Spojené štáty americké
- Arabský región: Omán, Jemen, Saudská Arábia, Spojené Arabské Emiráty, Jordánsko
- Austrália
- Ázijské štáty: Mongolsko, Južná Kórea, India, Thajsko, Singapur, Malajzia, Taiwan, Hongkong



Obrázok 5: Vývoz produktov EUROPACK do krajín sveta prostredníctvom obchodných partnerov

Zdroj: Interné materiály EUROPACK (podľa Anna Fazekas)

Aj v prípade pôsobenia na zahraničných trhoch možno v prípade firmy EUROPACK pozorovať určitú konzervatívnosť, tak ako v prípade prístupu k príležitostiam a v zavádzaní nových produktov. Aj keď sa firma snaží získať aj nových zákazníkov v zahraničí, väčšina súčasných odberateľov patrí do

tábora dlhodobých odberateľov firmy. Môžeme konštatovať, že pôsobenie na zahraničných trhoch v roku 2020 globálna pandémia COVID-19 výrazne neskomplikovala, problémom však boli osobné stretnutia s obchodnými zástupcami v zahraničí, pretože uzavretie krajín neumožňovalo osobné kontakty a návštevy existujúcich zákazníkov. Táto skutočnosť ovplyvňovala aj oblasť získavania nových zákazníkov, ale nakoľko firma patrí k lídrom na európskom trhu, je možné konštatovať, že zákazníci firmu nájdu aj sami.

Dopad COVID-19

Celosvetová pandémia COVID-19 na podnik EUROPACK nemala v konečnom dôsledku negatívny dopad. Práve naopak, manažéri firmy potvrdzujú, že keď je kríza, firme sa darí. Na základe výročnej správy a taktiež z údajov z účtovnej závierky za rok 2020 a údajov z Finstatu za posledných 10 rokov je možné konštatovať, že podnik napriek celosvetovej ekonomickej kríze vyvolanej pandémiou COVID-19 mal v roku 2020 vyššie tržby za vlastné výrobky ako v predchádzajúcom roku. V súčasnosti spoločnosť čelí výzvam v dôsledku šírenia ochorenia COVID-19, a to v menšej miere pre výpad zamestnancov (v dôsledku zavedených protiepidemiologických opatrení však firma nezaregistrovala komunitné šírenie), ale viac pre výpady dodávateľských sietí a servisných činností. V roku 2021 síce v prvých troch mesiacoch došlo k poklesu tržieb o 30 % v porovnaní s mesiacmi január – marec 2020, avšak postupne sa stav vyrovnáva a firma nepredpokladá ani v tomto roku výrazný pokles. V čase prvej a druhej vlny pandémie ľudia boli nútení zostať doma, preto sa stravovanie zo zavretých zariadení Ho-Re-Ca segmentu prenieslo do domácností, kde sa viac varilo a pieklo ako v predchádzajúcich rokoch. Vajcia patria medzi základné a lacné potraviny, preto logicky nárast predaja bol po celom svete významný a to práve v maloobchode, ktorý je pre EUROPACK nosným odberateľským sektorom.

Nová investícia

Europack, ktorý je najväčším európskym výrobcom plastových obalov na vajička, sa chystá postaviť si fabriku na vstupný recyklovaný plastový granulát. V novom závode za 10 miliónov eur zamestná 35 pracovníkov. Vysoké ceny viac-menej dohnali firmu k miliónovej investícii. Kľúčovú surovinu si bude podnik vyrábať sám. A to napriek tomu, že materská firma v ČR má takýto závod, ktorý bol kľúčovým dodávateľom základnej suroviny. Je to opäť aj postoj k CSR podniku, redukcia prepravných nákladov za surovinu v maximálnej možnej miere.

Zaujímavý postreh. Rozhovor s expertom OECD Petrom Borkey:

Aká je budúcnosť plastov?

Obavy z plastov rastú, pretože sa rýchlo zvyšuje ich výskyt a zachytávajú sa v životnom prostredí, predovšetkým v oceánoch. Miera recyklácie je zároveň veľmi nízka. Krajiny ako Holandsko zrecyklujú viac odpadu, ale na Slovensku je to veľmi málo. Okrem plastov sa pritom nesprávne recykluje aj papier či kov. Je to výzva pre celý svet.

Pre riešenie už máme nastavené určité politiky. Príkladom je rozšírená zodpovednosť výrobcov či šírenie povedomia o recyklovateľnosti produktov prostredníctvom štítkov. Vieme, že existuje mnoho opatrení, ktoré by sa mohli robiť a v súčasnosti sa nerobia. Zvyšujú sa aj požiadavky na recykláciu od Európskej únie.

Vlády na Slovensku a v ďalších krajinách však musia pochopiť, že nahradzovanie plastov inými materiálmi – čo sa javí ako nový trend – nie je najlepšie riešenie. Plast nie je len „pekelný“ vynález, ale veľmi užitočný materiál napríklad pre energetickú účinnosť. Plast sa používa všade a zvyčajne ide o materiál s najmenšou ekologickou

Výučbová prípadová štúdia: EUROPACK. Inovácie pod vplyvom CSR v medzinárodnom podnikaní.

stopou. Používame ho napríklad na balenie. Ak nahradíme plasty napríklad kovmi, zvýšila by sa ekologická stopa.

Cirkulárna ekonomika ponúka mnoho príležitostí. Na ktoré odvetvie by sme sa mali na Slovensku sústrediť?

To v súčasnosti analyzujeme v kontexte tvorby cestovnej mapy. Hoci v tomto okamihu je predčasné robiť závery, na určité sektory je dobré sa intenzívne sústrediť. Z pohľadu spotreby materiálov pre produkciu a jej dopadu na životné prostredie je to v mnohých krajinách takmer rovnaké. Ide napríklad o stavebníctvo. V krajinách ako Slovensko má veľmi silný dopad na životné prostredie aj priemyselný či textilný sektor.

Slovensko je chudobnejšie ako Holandsko. Môže to spôsobiť rozdiely v prechode na obehovú ekonomiku?

Jeden z hlavných rozdielov je úroveň spotreby, v krajinách ako Holandsko je omnoho väčšia ako na Slovensku. Hlavnú rolu bude preto v Holandsku zohrávať spotrebiteľ.

Dopyt po plastoch bude v budúcnosti ešte väčší, myslí si expert na recykláciu

Nie je možné, aby sme prestali baliť potraviny do plastových obalov, pretože za nemáme ekologickejšiu náhradu, myslí si holandský expert na recykláciu plastov TON VAN DER GIESSEN.

Na Slovensku sa diskutuje o tom, že obehová ekonomika je skôr pre bohatšie krajiny.

To si nemyslím, pretože obehová ekonomika sa týka všetkých. Súvisí s tým však aj hospodárska zrelosť. Na Slovensku je dôležitá kapacita trhu. Na Slovensku je však pre prechod na obehovú ekonomiku ten správny čas aj preto, že už vieme, ako to funguje v Holandsku a v iných krajinách.

Na Slovensku sa diskutuje, či je ekologickejšie zálohovanie plastových alebo sklenených fliaš. Čo si myslíte?

Najlepšie je každopádne opätovné použitie. Je jasné, že sklenené fľaše sú oveľa ťažšie ako plastové. Výroba tiež vyžaduje väčšie množstvo energie. Z hľadiska recyklácie ich nie je možné okamžite recyklovať. V mnohých krajinách však veľmi dobre funguje systém vratných sklenených fliaš. Ešte z časov, keď fľaše neboli prepravované na také veľké vzdialenosti.

Existuje mnoho analýz, ktoré porovnávajú plasty a sklo. Jednoznačná odpoveď neexistuje. Závisí od toho, ako vyzerá váš trh, ako ďaleko musíte fľaše dopraviť. V relatívne malých krajinách ako Slovensko je užitočné sústrediť sa na sklenené fľaše.

Záver: Plastové obaly na vajíčka napriek základnému materiálu plast sú ekologickejšie ako ktorékoľvek iné obaly. Papier je možné na tieto obaly recyklovať len raz, vyrobí sa z kartónáže a koniec cyklu. Vypadáva tým pádom papier po prvom použití z cirkulárnej ekonomiky.

Plastové obaly skúšali recyklovať skoro 100x, nemalo to vplyv na kvalitu výsledného produktu. Môžeme povedať, že tento obal je donekonečna recyklovateľný.

Otázky do diskusie:

1. Pokúste sa zhodnotiť medzinárodné aktivity spoločnosti EUROPACK a formy vstupu na zahraničné trhy.
2. V čom vidíte výnimočnosť podniku v podmienkach SR?
3. Ako by ste charakterizovali prístup k príležitostiam skúmanej firmy?
4. Vysvetlite dopady celosvetovej pandémie COVID-19 na podnikanie v tomto odvetví.
5. V ktorých hlavných oblastiach firma uplatňuje CSR a ako?

6. Zadefinujte smerovanie podniku v najbližšom období.
7. Ako by charakterizovali inovatívny prístup firmy napriek portfóliu s veľmi obmedzeným množstvom produktov.

Výučbová prípadová štúdia: EUROPACK. Inovácie pod vplyvom CSR v medzinárodnom podnikaní.

Prílohy:

Certifikáty spoločnosti EUROPACK

Certificates Europack has **BRC** and a **certificate of compliance** and are audited accordingly on a regular basis, representing high quality production processes and administration. Fundamentally clients needs and requirements are taken care of, ie producers of eggs, or directly to retailers in Europe and other countries.



BRC Certificate

Certificate of Conformity R-PET

Obrázok XY: Certifikáty spoločnosti EUROPACK

Zdro. www.europack.sk

Kľúčoví partneri spoločnosti EUROPACK

References We produce and distribute packaging for our clients worldwide. Of which the majority are private labels with major retail networks in Europe. In this way we realise packaging projects for the following companies:



Egg producers themselves represent a significant share of packaging supplied for their own brands

Obrázok XY: Kľúčoví partneri spoločnosti EUROPACK

Zdroj: www.europack.sk

Ponuka spoločnosti na webovej stránke



Europack offer plastic egg packaging - we manufacture products of the highest industrial quality.
for merchandising to encourage and to increase sales of eggs.

Europack guarantees these material and technical standards for packaging:

- **Transparent material** >> customers can view the quality of eggs without opening the packaging
- **Lightweight but strong material** >> facilitates efficient handling and economical cost in the supply chain whilst meeting strict criteria for strength
- **Unique locking system** >> guarantees secure closure of packaging

Obrázok XY: Ponuka produktov spoločnosti EUROPACK na internetovej stránke

Zdroj: www.europack.sk



Obrázok XY: Sledovanie rozloženia produktov v regáli, Utrecht, och.reťazec

Zdroj: Interné materiály EUROPACK

Výučbová prípadová štúdia: EUROPACK. Inovácie pod vplyvom CSR v medzinárodnom podnikaní.



Obrázok XY: Poster, prezentácia ekologickej angažovanosti EUROPACK
Zdroj: Interné materiály EUROPACK

Family packaging concept

Unique advantages :
Warehousing and transport = cost reduction
Double quantity on pallet
Fitting to EURO pallet - efficient space usage
Get up to 36% more than standard pulp egg trays.
cca -17% compared to standard pulp trays

AUTOMATED LID APPLICATION & CLOSURE SYSTEM AVAILABLE
Automatically (Fully-automized) or manually (Semi-automized) closing brings higher efficiency.
Ideal solution for automation of clear packaging - built to apply and close lids for EP Family packagings. The machine can be adapted to all known grading lanes

R-PET packaging advantages
WEIGHT more than 40% lighter than pulp packaging
SPACE up to 50% less warehouse
TRANSPORT - up to 50% less traffic
SHELF and SPACE presentation

BOTTLE EGG PACK
www.bottle2eggpack.com

Obrázok XY: Propagačné materiály EUROPACK, výhody rodinného balenia, výhody plastových obalov
Zdroj: Interné materiály EUROPACK

Doplňujúci informácie a podklady

Poznámky a použité zdroje

Interné dokumenty spoločnosti EUROPACK a.s.

Výročná správa EUROPACK a.s. za rok 2020

www.europack.sk

www.finstat.sk