



Vysoká škola
podnikání a práva



Erasmus+



Financováno
Evropskou unií

Studium przypadku dydaktycznego: EUROPACK Innowacje pod wpływem CSR w międzynarodowym biznesie

Soňa Chovanová Supeková

Paneurópska vysoká škola, Bratislava, Slovensko

Kwiecień 2022 r

Streszczenie: EUROPACK to słowacki producent opakowań do jaj, wykonywanych z tworzyw sztucznych. Jest to firma z wieloletnią tradycją, z siedzibą w Dunajskiej Stredzie, należąca do holdingu PROSPERITA. Firmę klasyfikujemy jako podmiot średniej wielkości. Analiza wywiadu pogłębionego oraz wyniki ankiety wśród menedżerów firmy dostarczają informacji na temat efektywnego podejścia do zarządzania firmą. Pomimo tego, że firma opiera się na tradycyjnych podejściach do zarządzania przedsiębiorstwem, stara się szukać nowych możliwości i nowych rynków zbytu. Ponieważ portfolio firmy składa się tylko z dwóch głównych grup produktów, nie można mówić o intensywnych innowacjach produktowych, ale firma unowocześnia technologie i procesy produkcyjne.

Prezentacja firmy

EUROPACK SA (zwana dalej EUROPACK) jest słowackim producentem plastikowych opakowań na jaja z siedzibą w Dunajskiej Stredzie.

Z punktu widzenia klasyfikacji według wielkości EUROPACK należy do średnich przedsiębiorstw, gdyż w 2020 roku firma zatrudniała 160 pracowników i osiągnęła obrót w wysokości 20,36 mln euro. Liczba pracowników firmy jest stabilna w ostatnich latach, ale kierownictwo firmy stwierdza, że dużym problemem w ostatnich latach jest pozyskanie zdolnych pracowników, którzy zastąpią pracowników przechodzących na emeryturę.

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

Studium przypadku nauczania jest jednym z czterech studiów przypadku nauczania. Na podstawie analizy indywidualnych studiów przypadków dydaktycznych opracowywana jest metodyka tworzenia i wykorzystania studiów przypadków dydaktycznych w transferze wiedzy z praktyki biznesowej do sfery akademickiej. Teoretyczne i metodologiczne ramy tworzenia studiów przypadku przedstawiono w wieloetapowym studium przypadku, które zostało opracowane na podstawie kreacji i doświadczenia w tworzeniu badawczych studiów przypadku.

Tabela 1: Produkty firmy EUROPACK

Rodzaj produktu	Najważniejsza cecha
Plastikowe opakowania na jajka	Produkty wykonane są z plastiku pochodzącego z recyklingu
Opakowania papierowe na jajka	Produkty wykonane są z papieru pochodzącego z recyklingu

Europack jako spółka akcyjna została utworzona 11 grudnia 1991 roku. Głównym celem takiego powołania spółki było maksymalne wykorzystanie doświadczenia wspólników zdobytego w dziedzinie przemysłu opakowaniowego i tym samym przeprowadzenie szeroko zakrojonej prywatyzacji wynikało to ze zmiany struktury społecznej po 1989 roku. Nowo powstała spółka kupiła zakład w Dunajskiej Stredzie, który od 1979 roku produkował opakowania dla przemysłu spożywczego.

Produkcja rozpoczęła się w ramach nowej organizacji i pod nowym kierownictwem, a po początkowych trudnościach (załamanie rynku czeskosłowackiego i dewaluacja waluty) firma zaczęła odnosić pierwsze sukcesy na rynku krajowym i zagranicznym. Po tych zmianach roczny wzrost sprzedaży i produkcji stopniowo wzrastał o ponad 20%. Pod koniec lat 90-tych eksport znacznie przewyższał sprzedaż na rynku słowackim, a kluczowymi produktami były już plastikowe opakowania na jajka i żywność.

W latach 90-tych firma zapewniała dystrybucję produktów za pośrednictwem zagranicznych firm handlowych, z czasem warunki rynkowe ukształtowały przyszłość firmy Europack. Organizacja zmieniła się w 2010 roku z nowym celem usprawnienia komunikacji między klientami a producentem, co zdecydowało, że Europack zainwestował w zbudowanie i stworzenie do lutego 2011 roku w pełni funkcjonalnych działów wewnętrznych zajmujących się sprzedażą i obsługą techniczną.

Do roku 2000 opakowania na nabiał i jajka stały się kluczowymi produktami w ofercie przedsiębiorstwa. W międzyczasie zmieniła się struktura akcjonariatu i firma rozwijała się wraz z inwestorami strategicznymi, co umożliwiło dostęp do korzystnie oprocentowanych kredytów zagranicznych oraz budowę sieci dystrybucji w całej Europie. Słowacja przystąpiła do Unii Europejskiej, co usunęło wiele innych przeszkód administracyjnych i umożliwiło zwiększenie udziału eksportu do 70%.

Rosnąca konkurencja na rynku spowodowała konieczność podjęcia decyzji, czy Europack będzie nadal produkował opakowania na mleko i produkty mleczne, czy tylko opakowania na jajka. Biorąc pod uwagę, że istniejący od 1978 roku rynek opakowań do jaj ma największy potencjał wzrostu, kierownictwo firmy zdecydowało o konieczności wydzielenia produkcji opakowań dla przemysłu mleczarskiego wraz z maszynami i urządzeniami produkcyjnymi. Uzyskane środki zostały zainwestowane w rozwój zakładu, aby stać się największą w Europie firmą produkcyjną do produkcji opakowań z tworzyw sztucznych do jaj. Całkowita wielkość produkcji wynosi obecnie 500 milionów sztuk rocznie. Produkcja odbywa się w systemie trzymianowym z linią produkcyjną. Obecnie EUROPACK jest największą firmą produkcyjną do produkcji opakowań z tworzyw sztucznych do jaj w Europie. Łączne moce produkcyjne ukształtowały się na poziomie 500 mln opakowań rocznie. Łączny udział eksportu kształtuje się na poziomie 98%.

Od 2006 roku EUROPACK zajmuje się produkcją wyłącznie plastikowych opakowań na jajka. W przeszłości polistyren był używany jako podstawowy surowiec produkcyjny, w ilości około 10 000 ton rocznie. Ze względu na duże wahania cen tego surowca w latach 2011-2013 rozpoczęto poszukiwania materiałów alternatywnych. Najbardziej odpowiednim materiałem okazał się RPET (politereftalan etylenu z recyklingu), który pochodzi głównie ze zbiórki butelek po napojach. Materiał ten jest korzystny z ekologicznego punktu widzenia, ponieważ wielokrotnie nadaje się do recyklingu.

Obecnie wszystkie produkty EP są wykonane w 100% z materiałów pochodzących z recyklingu, co stanowi pewną zaletę i przewagę konkurencyjną na rynkach rozwiniętych. Zajmuje się produkcją i dystrybucją opakowań dla klientów z całej Europy, a także do innych krajów. Oprócz opakowań ze wzorami samych producentów jaj, reprezentowana jest znaczna część opakowań ze wzorami marek własnych większości sieci handlowych w Europie. W ten sposób EUROPACK realizuje projekty opakowań dla firm: Albert, Aldi, Carrefour, CBA, Coop, Interspar, Kaufland, Lidl, Matines, Maxima, Metro, Owalis, REWE Group, Spar, Tesco. We współpracy ze studiami graficznymi EP oferuje nie tylko adaptację projektu graficznego, ale również samą kreację lub współpracę przy tworzeniu konkretnego projektu. W zależności od potrzeb klienta firma zapewnia również transport opakowań pod wskazany adres we współpracy z kontrahentami. Aby być jak najbardziej wydajnym, zapewnia różne rodzaje transportu opakowań: transportem samochodowym, kolejowym lub kombinowanym transportem kontenerowym.

Struktura organizacyjna firmy odpowiada jej wielkości. Kierownictwo firmy składa się z dyrektora generalnego oraz dyrektorów poszczególnych działów (dział jakości, handlowo-techniczny, finansowy i produkcyjny). Oprócz samej produkcji, kluczowymi działami są: dział jakości, który zapewnia kontrolę jakości produkowanych opakowań, gdyż jest to opakowanie na produkty spożywcze oraz dział handlowy, który zarządza również poszczególnymi przedstawicielami handlowymi i partnerami za granicą. EUROPACK posiada certyfikat jakości BRC oraz regularnie audytowany certyfikat zgodności, które to certyfikaty świadczą o wysokiej jakości procesu produkcyjnego i administracji.

Obecnie zainstalowane moce produkcyjne EUROPACK kształtują się na poziomie 400 mln opakowań rocznie, co odpowiada około 14 000 ton surowców. Produktywność kształtuje się średnio na poziomie 85%, podczas gdy w głównym sezonie od października do marca na poziomie 115% (także w soboty), a w okresie letnim, uwzględniając planowane wakacje i planowane prace konserwacyjne, o godz. poziom 75%. Okres ten służy do tworzenia zapasów produkcyjnych (przed produkcją opakowań neutralnych) na sezon. Proces ten jest ograniczony zarówno powierzchnią magazynową, jak i możliwościami finansowymi firmy.

Średnie stany magazynowe kształtują się na poziomie sprzedaży trzytygodniowej, w sezonie głównym - na poziomie sprzedaży tygodniowej.

Pomieszczenia magazynowo-produkcyjne są stosunkowo nowoczesne i zadbane, zostały wyremontowane w latach 2010-2016. W 2016 roku zakończono budowę nowych pomieszczeń produkcyjno-magazynowych o powierzchni 2000 m². To w pełni pokrywa potrzeby EP przy obecnych mocach produkcyjnych.

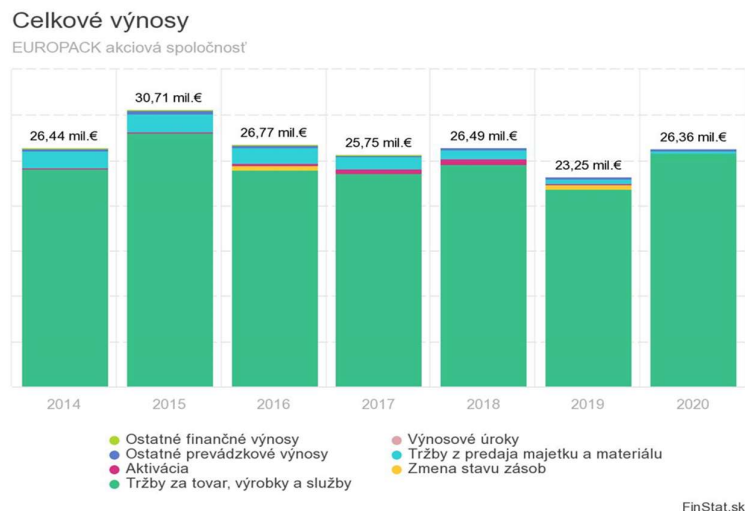
W związku z tym, że przejście ze styropianu na RPET nastąpiło w latach 2014-2017 linie produkcyjne są nowoczesne lub zmodernizowane. Podstawowe urządzenia, takie jak wytlaczarki, suszarki, formierki i kruszarki mają jeszcze kilkuletnią żywotność, wymagają jedynie standardowej konserwacji. Nowe inwestycje planowane są tylko w narzędzia, w zależności od wymagań poszczególnych rynków.

EUROPACK wykorzystuje w procesie produkcji wyłącznie własnych stałych pracowników, rotacja jest na bardzo niskim poziomie. Zdecydowana większość pracowników jest tu zatrudniona dłużej niż 5 lat. Młodsza kadra kierownicza zajmowała różne stanowiska w firmie przez kilka lat przed awansem. Wspólnicy EP aktywnie uczestniczą w zarządzaniu spółką, stanowią najwyższy organ zarządzający.

Wyniki finansowe firmy EUROPACK (Wykres 1) na przestrzeni ostatnich lat świadczą o tym, że jest to firma stabilna finansowo. W 2019 roku, mimo że nastąpił nieznaczny spadek przychodów ze sprzedaży produktów własnych, to dane finansowe z 2020 roku wskazują, że światową recesję spowodowaną pandemią COVID-19 spółka pokonała bez spadku przychodów, a wręcz przeciwnie. O stabilności finansowej firmy EUROPACK świadczy również fakt, że firma jest w stanie terminowo

splacać swoje zobowiązania i na koniec 2020 roku nie posiadała żadnych zobowiązań przeterminowanych przez okres dłuższy niż 60 dni.

Wynik ekonomiczny za 2020 rok to zysk w wysokości 1 979 445 euro. O jego przekazaniu lub podziale decyduje walne zgromadzenie spółki w 2021 roku (wykres 2).



Wykres 1 Całkowite przychody EUROPACK w latach 2014-2020

Źródło: www.finstat.sk

W 2017 i 2018 roku firma po wielu latach działalności znalazła się na przegranej pozycji. Wynikało to z faktu, że technologia wymagała inwestycji i zarząd firmy zdecydował się na poszukiwanie inwestora strategicznego. W zasadzie można powiedzieć, że takim inwestorem stała się firma macierzysta firmy, z którą EUROPACK współpracował przez długi czas, ponieważ dostarczała tworzywa sztuczne pochodzące z recyklingu jako surowiec do produkcji opakowań. W grudniu 2019 EUROPACK stał się częścią czeskiego koncernu PROSPERITA, jako spółka zależna spółki akcyjnej TOMA as

Zisk

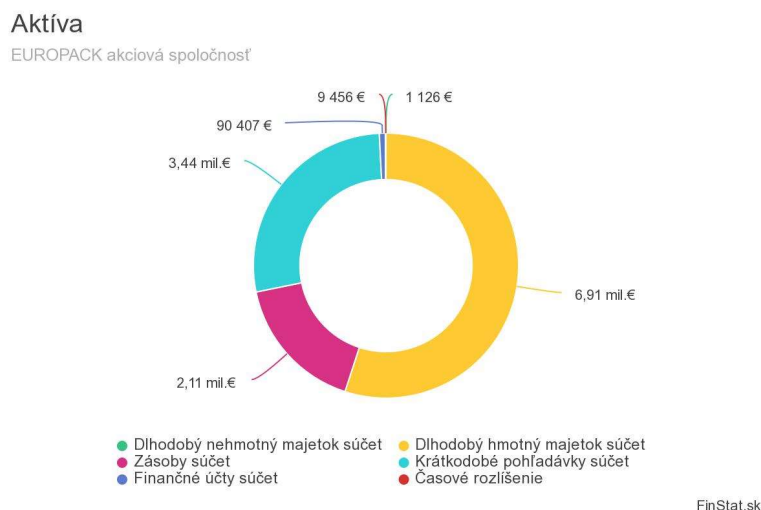
EUROPACK akciová spoločnosť



Wykres 2 Całkowite przychody EUROPACK w latach 2014-2020

Źródło: www.finstat.sk

Na koniec 2020 roku EUROPACK posiadał rzeczowe aktywa długoterminowe o wartości 6,91 mln EUR, należności krótkoterminowe o wartości 3,44 mln EUR oraz zapasy o wartości 2,11 mln EUR (Wykres 3). Z powyższego można wywnioskować, że jest to dzisiaj firma zdrowa i dobrze prosperująca.



Rysunek 3 Aktywa EUROPACK, sprawozdanie finansowe za 2020 rok

Źródło: www.finstat.sk

EUROPACK jest jedną z najważniejszych firm w swoim regionie, jest dobrym pracodawcą, a także płatnikiem podatków. Za rok 2020 EUROPACK zapłacił 460 534 EUR podatku dochodowego do budżetu państwa (Wykres 4).



Wykres 4 Podatek dochodowy i podatek do zapłaty EUROPACK w latach 2010-2020

Źródło: www.finstat.sk

EUROPACK duży wpływ ma struktura otoczenia konkurencyjnego, działalność na rynkach zagranicznych, ograniczone portfolio produktowe oraz wielkość samej firmy.

Ze strategicznego punktu widzenia EUROPACK przejął wizję firmy Prosperita, większościowego właściciela. Z działu odpadów w Boguminie, gdzie PROSPERITA jest właścicielem

firmy zajmującej się recyklingiem butelek PET, do 90% recyklatu trafia do Europack. O ile w poprzednich latach Europack miał możliwość odmówienia tych dostaw, bo taniej kupował konkurencyjne surowce, o tyle teraz musi je odbierać z Bohumina. Ponieważ EUROPACK produkuje w 100% materiał z recyklingu, nie używa tak zwanych „pierwotnych” surowców - tworzyw sztucznych. Problemem w ustalaniu strategii jest obszar CSR i marketingu. Pomimo tego, że EUROPACK ma ugruntowaną produkcję i sprzedaż, firma wciąż napotyka problem polegający na tym, że klienci nie rozróżniają, czy produkt jest plastikowy (90% z recyklingu), nawet nie patrzą znacząco na cenę, ale porównują się z opakowaniami papierowymi i nie rozróżniają plastiku pochodzącego z recyklingu i surowego „pierwotnego”. Te czynniki nie mają znaczenia dla klienta. Firma jest więc w sytuacji, w której chce iść z falą tzw. ekologii, ale klient, który powinien wspierać ten kierunek, wręcz przeciwnie, tego nie dostrzega. Chociaż EUROPACK umieszcza na swoich produktach obowiązkowy recyklat „R”, zwykły konsument końcowy nie jest tym zainteresowany i właśnie na tym obszarze firma chce się bardziej skoncentrować w przyszłości w swojej komunikacji marketingowej. Problem ten jest widoczny nie tylko w Czechach i na Słowacji, ale także w innych krajach europejskich, z kilkoma wyjątkami (Francja), gdzie plastikowe opakowania na jajka często nie są widoczne na półkach sieci handlowych. Dominuje papier. Tworzenie długoterminowej strategii jest zatem wyzwaniem dla firmy. Główny kierunek firmy w najbliższej przyszłości jest sformułowany w następujący sposób:

1. Wykorzystaj w pełni przetworzone surowce do produkcji opakowań.
2. Kontynuuj to, co skonfigurowali pierwotni właściciele.
3. Zabezpieczenie części produkcji poprzez przejście na opakowania papierowe (również z surowców wtórnych), głównie z myślą o klientach i handlu.

Z punktu widzenia strategii firma jest co prawda bardzo ekologiczna i działa zgodnie z filozofią CSR, ale rozplywa się w przestrzeni, bo nawet jeśli sklep (handel) jako taki gra na CSR, to klienci wolą papier, bo plastik postrzegają jako nieekologiczny. Trudno to wcielić w życie, tj. CSR w takiej formie, aby klient odebrał to naprawdę pozytywnie. Klientowi nie zależy na tym, aby firma EUROPACK działała zgodnie ze standardami CSR i ekologią w jak największym stopniu, dzięki temu firma również zmniejszyła swoją produkcję w 2021 roku o 30%. Klient decyduje o sprzedaży, a sprzedaż jest tym, co decyduje na rynku o podejmowanych działaniach. Handel udaje zgodność z CSR głównie sprzedając jajka ORGANICZNE na półkach. Kilka firm, które koncentrują się na produkcji opakowań, ma ten prawdziwy problem. Na rynku jest ogromna ilość materiałów, które są tańsze i mniej ekologiczne, ale konsument w sklepie nie bierze tego pod uwagę, decyduje cena produktu.

Dostęp do możliwości i inwestycji

EUROPACK działa w bardzo specyficznym sektorze branży opakowaniowej, co znacząco wpływa na podejście firmy do nowych możliwości. Ponieważ EUROPACK od początku swojej działalności specjalizuje się w produkcji opakowań z tworzyw sztucznych do jaj, kierownictwo firmy nawet obecnie nie widzi potrzeby zmiany asortymentu. Kierownictwo odczuwa potrzebę poszerzenia asortymentu opakowań o opakowania z makulatury, co jest już na etapie rozważań, ale wielkość tej produkcji nie przekroczy 15% całkowitej produkcji opakowań. Wyniki badania ankietowego, a także wywiadu pogłębionego z wiceprezesem zarządu EUROPACK wyraźnie wskazują na efektywne podejście do nowych możliwości.

W 2020 roku firma zaczęła inwestować w nowy dodatkowy program produkcyjny, a mianowicie w produkcję folii spożywczych. Wyposażenie technologiczne zostało częściowo dostarczone w 2020 r., planowane rozpoczęcie nowej produkcji to czerwiec 2021 r. W 2020 r. firmie udało się zwiększyć udziały rynkowe na rynkach krajów członkowskich UE, na które nadal trafia znaczna część wyrobów. Wzrost odnotowano głównie w Europie Zachodniej, zarówno poprzez zwiększenie dostaw do dotychczasowych klientów, jak i otwarcie nowych kierunków oraz aktywne zainteresowanie nowych

klientów.

EUROPACK jest to zasadniczo firma konserwatywna, która jako taka niewiele się zmieniła w ostatnich latach. Jednak wraz z pojawieniem się nowego inwestora strategicznego zmienia się spojrzenie na CSR i komunikację marketingową wobec asortymentu produktów EUROPACK. Eksperymentowanie z nowymi produktami lub modelami biznesowymi nie jest typowe dla firmy, ale w przypadku potrzeby specjalnego rozwiązania modyfikującego technologię dla klienta, firma szuka sposobów na pełne zadowolenie klienta.

Już z wywiadu kierowanego z wiceprezesem zarządu EUROPACK, który był dyrektorem generalnym w poprzednim okresie (od początku działalności firmy) oraz z badania ankietowego jasno wynika, że w przypadku EUROPACK istniejące zasoby firmy odgrywają kluczową rolę w kształtowaniu nowych możliwości. Choć firma szuka tych nowych możliwości, zasadniczo mieści się to w ramach bieżącej działalności firmy, a eksperymentowanie z nowymi produktami i modelami biznesowymi jest de facto minimalne. Potwierdza to również stabilna struktura najważniejszych odbiorców firmy, gdzie obserwujemy jedynie stosunkowo niewielkie zmiany. Obecnie zasadniczą zmianą będzie rozpoczęcie produkcji papierowych opakowań na jajka, które będą wytwarzane z makulatury.

Wprowadzenie nowych produktów

Już z oceny dostępu do możliwości wynika, że EUROPACK nie jest firmą, która pojawia się na rynku z nowymi produktami. Wprowadzanie nowych produktów i innowacyjność w produkcji jest dla firmy EUROPACK sprawą raczej prostą, ponieważ asortyment jest ograniczony i reprezentuje tylko warianty opakowań plastikowych na jajka wykonane z materiału pochodzącego z recyklingu. Jako nowy produkt, papierowe opakowania na jajka, o których pisaliśmy powyżej, będą forsowane w działach ustalania nowej strategii EUROPACK.

Wprowadzanie innowacyjnych produktów i innowacji procesowych

Tworzenie nowych produktów nie jest dla firmy priorytetem. Innowacyjność widać na poniższych przykładach. Dla konkretnych klientów, w niektórych przypadkach firma była zmuszona do zamówienia nowej maszyny, w wyniku wieloletniej współpracy ze stałym klientem. Była to maszyna pakująca, którą trzeba było wyposażyć w system modułowy. Chodzi o to, aby klient miał możliwość zaopatrzenia się w opakowania do jaj na swojej linii, z modułem pakującym powstałe opakowania wypełnione jajami. Możemy to uznać za nowatorskie podejście. Ponieważ EUROPACK jest producentem opakowań, uczestniczy również w sposobie pakowania bezpośrednio u klienta. Wielu klientów musiało użyć siły roboczej do zamknięcia opakowania, ale w wyniku intensywnej współpracy EUROPACK był w stanie opracować moduły końcowe dla swoich linii pakujących, które automatycznie zamykają opakowanie wypełnione jajami. Taka maszyna kosztuje średnio 14 000 euro i zastępuje 4 pracowników. Zwrot z inwestycji jest więc bardzo szybki. W Wielkiej Brytanii i Francji jest to mniej niż 6 miesięcy.

Ponieważ firma EUROPACK nie tylko opracowała moduły końcowe, ale także była w stanie zapewnić ich produkcję (ponieważ na świecie jest tylko trzech producentów linii do pakowania jaj i mają oni produkcję zleconą z 2-letnim wyprzedzeniem), nie do pomyślenia jest, aby klient zażądać ponownego zamówienia takiego modułu końcowego do zamknięcia u producenta linii. Głównie z tego powodu linie pakujące można dostosować do różnych rodzajów opakowań, ale moduł zamykający musi być wykonany dokładnie pod konkretne opakowanie. Z USA do Europy EUROPACK dostarczył aż 80 takich modułów. Jest to naprawdę bardzo specyficzne podejście do innowacji, które nie opiera się

na wysiłkach firmy EUROPACK w zakresie produkcji nowych opakowań, ale odzwierciedla potrzeby jej klientów poprzez innowacyjność. To zawsze efekt współpracy z klientem i efekt kompleksowego rozwiązania jego potrzeb. Wiceprezes zarządu cytuje w wywiadzie azjatyckich klientów, wskazując ich jako przykład. Priorytetowi klienci w Azji nie są przeciwni plastikowi i w większości przypadków jaja są przechowywane w papierowej dolnej części opakowania, górna część to przezroczysty plastik, a na końcu linii pakującej potrzeba 6 pracowników do ręcznego zamknięcia opakowania.

Klienci z Azji polegają teraz na opracowaniu modułu końcowego w EUROPACK, gdzie obecnie pracują nad rozwiązaniem tego problemu, co zaowocuje oszczędnością 6 pracowników na zmianę u klienta. Ponieważ na przykład EUROPACK zajmuje 70% rynku w Singapurze, ważne jest, aby rozwiązać ten problem, aby zatrzymać klientów, ponieważ średnie płace są tam wyższe niż średnie płace na stanowiskach pracowniczych na Słowacji. Oznacza to, że przy ich średniej pensji wynoszącej 1500-1700 EUR miesięcznie plus podatki, moduł oszczędzający 6 pracowników będzie bardzo poszukiwany. Z negocjacji EUROPACK już dziś wie, że klient, który ma nadzieję na zastąpienie tej siły roboczej, otrzyma moduł końcowy o wartości 50 000 EUR.

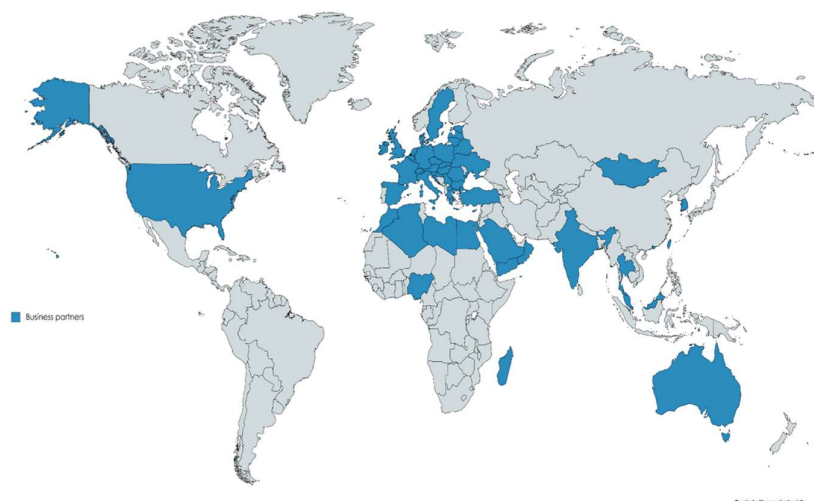
Działalność firmy EUROPACK na rynkach międzynarodowych

Ponad 95% produkcji EUROPACK przeznaczona jest na eksport do krajów praktycznie na całym świecie. EP jest liderem rynku opakowań plastikowych do jaj w Europie i krajach Półwyspu Arabskiego, z udziałem w rynku na poziomie około 35%. Poza tymi obszarami produkty EUROPACK z powodzeniem stosowane są również w Stanach Zjednoczonych Ameryki oraz Azji Południowo-Wschodniej. Penetracja tych rynków przez firmę jest bardzo czasochłonna, ponieważ konieczne jest pokonywanie przeszkód legislacyjnych, różnych standardów produkcji i biznesu, przepisów, ale także różnic międzykulturowych.

Portfolio klientów EP składa się z klientów o różnej wielkości i strukturze. Zdecydowana większość z nich to producenci i dystrybutorzy jaj, około 10% odbiorców to hurtownie materiałów opakowaniowych. Największy odbiorca uczestniczy w 15% sprzedaży, klienci zwykli stanowią 2,5% sprzedaży.

Zdecydowana większość klientów działa na poziomie krajowym, EP ma tylko kilku klientów, którzy działają na arenie międzynarodowej (głównie firmy niemieckie i holenderskie). Największe rynki to:

- Kraje UE: Belgia, Bułgaria, Cypr, Czechy, Dania, Francja, Grecja, Holandia, Irlandia, Litwa, Łotwa, Luksemburg, Węgry, Malta, Polska, Rumunia, Słowenia, Hiszpania, Szwecja, Wielka Brytania, Włochy
- Inne kraje europejskie: Szwajcaria, Ukraina, Albania, Turcja, Białoruś, Serbia
- państwa Afryki Północnej: Egipt, Algieria, Libia, Maroko,
- Inne kraje afrykańskie: Madagaskar, Nigeria, Mauritius, Majotta (region francuski)
- Stany Zjednoczone Ameryki
- Region arabski: Oman, Jemen, Arabia Saudyjska, Zjednoczone Emiraty Arabskie, Jordania
- Australia
- Kraje azjatyckie: Mongolia, Korea Południowa, Indie, Tajlandia, Singapur, Malezja, Tajwan, Hong Kong



Rysunek 5: Eksport produktów EUROPACK do krajów świata za pośrednictwem partnerów handlowych

Źródło: materiały wewnętrzne EUROPACK (Anna Fazekas)

W przypadku firmy EUROPACK można zaobserwować pewien konserwatyzm, podobnie jak w przypadku dostępu do możliwości i wprowadzania nowych produktów. Nawet jeśli firma stara się pozyskać nowych klientów za granicą, większość obecnych klientów należy do obozu stałych klientów firmy. Można stwierdzić, że globalna pandemia COVID-19 nie skomplikowała znacząco działalności na rynkach zagranicznych w 2020 roku, jednak problemem były osobiste spotkania z przedstawicielami handlowymi za granicą, gdyż zamknięcie krajów nie pozwalało na osobiste kontakty i wizyty u dotychczasowych klientów. Fakt ten wpłynął również na obszar pozyskiwania nowych klientów, ale ponieważ firma jest jednym z liderów na rynku europejskim, można stwierdzić, że klienci sami znajdują firmę i jej ofertę.

Wpływ COVID-19

Globalna pandemia COVID-19 ostatecznie nie miała negatywnego wpływu na EUROPACK. Wręcz przeciwnie, menedżerowie firm potwierdzają, że w kryzysie firma miała się bardzo dobrze. Na podstawie raportu rocznego, a także danych ze sprawozdań finansowych za 2020 rok oraz danych Finstat za ostatnie 10 lat można stwierdzić, że pomimo światowego kryzysu gospodarczego spowodowanego pandemią COVID-19, spółka odnotowała w 2020 roku wyższą sprzedaż produktów własnych niż w roku poprzednim. Obecnie firma boryka się z wyzwaniami związanymi z rozprzestrzenianiem się choroby COVID-19, w mniejszym stopniu z powodu przestojów pracowników (ze względu na ustanowione środki antyepidemiologiczne firma nie zarejestrowała jednak rozprzestrzeniania się zakażeń w społeczności pracowników), ale więcej z powodu przerw w dostawach i działalności usługowej. W 2021 roku w pierwszych trzech miesiącach nastąpił 30% spadek sprzedaży w porównaniu do miesięcy styczeń – marzec 2020, jednak sytuacja stopniowo się wyrównuje i spółka nie spodziewa się znaczącego spadku również w tym roku. W czasie pierwszej i drugiej fali pandemii ludzie zostali zmuszeni do pozostania w domach, więc jedzenie z zamkniętych obiektów segmentu Ho-Re-Ca zostało przeniesione do gospodarstw domowych, w których gotowano i pieczono więcej niż w poprzednich latach. Jaja należą do podstawowych i tanich artykułów spożywczych, więc logicznie wzrost sprzedaży był znaczący na całym świecie, szczególnie w handlu detalicznym, który

jest kluczowym sektorem klientów EUROPACK.

Nowa inwestycja

Europack, który jest największym w Europie producentem opakowań z tworzyw sztucznych do jaj, zbuduje fabrykę granulatu tworzyw sztucznych pochodzących z recyklingu. Za 10 mln euro zatrudni w nowym zakładzie 35 pracowników. Wysokie ceny mniej więcej skłoniły firmę do zainwestowania milionów. Firma sama będzie produkować kluczowy surowiec. I to pomimo tego, że macierzysta spółka w Czechach posiada taki zakład, który był kluczowym dostawcą podstawowego surowca. To także podejście do CSR firmy, maksymalne ograniczenie kosztów transportu surowców.

Ciekawa obserwacja. Wywiad z ekspertem OECD Peterem Borkeyem:

Jaka jest przyszłość tworzyw sztucznych?

Rosną obawy związane z tworzywami sztucznymi, ponieważ ich liczebność szybko rośnie i zostają uwiecznione w środowisku, zwłaszcza w oceanach. Jednocześnie wskaźnik recyklingu jest bardzo niski. Kraje takie jak Holandia poddają recyklingowi więcej odpadów, ale na Słowacji jest ich bardzo mało. Oprócz tworzyw sztucznych nieprawidłowo poddawany jest również recyklingowi papier i metal. To wyzwanie dla całego świata. Mamy już skonfigurowane pewne zasady dla tego rozwiązania. Przykładem jest rozszerzona odpowiedzialność producentów czy szerzenie świadomości o możliwości recyklingu produktów poprzez etykiety. Wiemy, że istnieje wiele środków, które można by podjąć, a obecnie nie są one podejmowane. Rosną również wymagania dotyczące recyklingu z Unii Europejskiej. Jednak rządy Słowacji i innych krajów muszą zrozumieć, że zastępowanie tworzyw sztucznych innymi materiałami – co wydaje się nowym trendem – nie jest najlepszym rozwiązaniem. Plastik to nie tylko „piekielny” wynalazek, ale bardzo przydatny materiał, na przykład do oszczędzania energii. Plastik jest używany wszędzie i jest zwykle materiałem o najmniejszym śladzie ekologicznym. Na przykład używamy go do pakowania. Gdybyśmy na przykład zastąpili tworzywa sztuczne metalami, ślad ekologiczny by się zwiększył.

Gospodarka o obiegu zamkniętym oferuje wiele możliwości. Na jakim sektorze powinniśmy się skupić na Słowacji?

Obecnie analizujemy to w kontekście tworzenia mapy drogowej. Chociaż wyciągnięcie wniosków w tym momencie jest przedwczesne, warto skupić się na niektórych sektorach. Z punktu widzenia zużycia materiałów do produkcji i jego wpływu na środowisko w wielu krajach wygląda to prawie tak samo. Jest to na przykład branża budowlana. W krajach takich jak Słowacja sektor przemysłowy czy tekstylny również ma bardzo silny wpływ na środowisko.

Słowacja jest biedniejsza niż Holandia. Czy może coś zmienić w przejściu na gospodarkę o obiegu zamkniętym?

Jedną z głównych różnic jest poziom konsumpcji, która w krajach takich jak Holandia jest znacznie wyższa niż na Słowacji. Główną rolę będzie więc odgrywał konsument w Holandii. Zdaniem eksperta ds. recyklingu popyt na tworzywa sztuczne będzie w przyszłości jeszcze większy. Zdaniem holenderskiego eksperta ds. recyklingu tworzyw sztucznych, TON VAN DER, nie możemy przestać pakować żywności w opakowania z tworzyw sztucznych, ponieważ nie mamy dla nich bardziej

ekologicznego zamiennika GIESSEN.

Na Słowacji dyskutuje się, że gospodarka o obiegu zamkniętym jest bardziej dla bogatszych krajów. Nie sądzę, ponieważ gospodarka o obiegu zamkniętym dotyczy wszystkich. Wiąże się z tym jednak również dojrzałość gospodarcza. Pojemność rynku jest ważna na Słowacji. Jednak na Słowacji nadszedł właściwy czas na przejście na gospodarkę o obiegu zamkniętym również dlatego, że wiemy już, jak to działa w Holandii i innych krajach.

Na Słowacji toczy się debata, czy bardziej ekologiczne jest tworzenie kopii zapasowych plastikowych czy szklanych butelek. Co myślisz?

Najlepiej i tak użyć ponownie. Oczywiście jest, że szklane butelki są znacznie cięższe niż plastikowe. Produkcja wymaga również więcej energii. Jeśli chodzi o recykling, nie można ich natychmiast poddać recyklingowi. Jednak w wielu krajach system szklanych butelek zwrotnych sprawdza się bardzo dobrze. Dawno temu, kiedy butelek nie przewożono na tak duże odległości. Istnieje wiele analiz porównujących plastik i szkło. Nie ma jasnej odpowiedzi. To zależy od tego, jak wygląda twój rynek, jak daleko masz do wysyłki butelek. W stosunkowo małych krajach, takich jak Słowacja, warto skupić się na szklanych butelkach.

Wniosek: Pomimo podstawowego tworzywa sztucznego, plastikowe opakowania na jajka są bardziej przyjazne dla środowiska niż jakiegokolwiek inne opakowanie. Papier do tych opakowań można poddać recyklingowi tylko raz, jest wykonany z tektury i cykl się kończy. Papier wypada więc z gospodarki o obiegu zamkniętym już po pierwszym użyciu. Prawie 100 razy próbowali poddać recyklingowi plastikowe opakowania, nie wpłynęło to na jakość produktu końcowego. Można powiedzieć, że to opakowanie nadaje się do recyklingu w nieskończoność.

Pytania do dyskusji:

1. Spróbuj ocenić międzynarodową działalność firmy EUROPACK i formy wchodzenia na rynki zagraniczne.
2. Co uważacie za wyjątkowość firmy w warunkach Republiki Czeskiej?
3. Jak scharakteryzowałbyś podejście do szans badanej firmy?
4. Wyjaśnij wpływ globalnej pandemii COVID-19 na biznes w tej branży.
5. W jakich głównych obszarach firma stosuje CSR i w jaki sposób?
6. Określ kierunek rozwoju firmy w najbliższym okresie.
7. Jak scharakteryzowałbyś innowacyjne podejście firmy pomimo portfela z bardzo ograniczoną liczbą produktów.

Dodatki:

Certyfikaty firmy 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



Rysunek XY: Certyfikaty firmy EUROPACK

Źródło . www.europack.sk

Kluczowi partnerzy 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

Rysunek XY: Kluczowi partnerzy EUROPACK

Źródło: www.europack.sk

Oferta firmy na stronie



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

Rysunek XY: Asortyment produktów firmy EUROPACK na stronie internetowej

Źródło: www.europack.sk



Zdjęcie XY: Śledzenie rozmieszczenia produktów na półce, Utrecht , ogniwo łańcucha Źródło: wewnętrzne materiały EUROPACK



Zdjęcie XY: Plakat , prezentacja ekologicznego zaangażowania EUROPACK
Źródło: Materiały wewnętrzne EUROPACK



Rysunek XY: Materiały promocyjne EUROPACK, zalety opakowań rodzinnych, zalety opakowań z tworzyw sztucznych

Źródło: Materiały wewnętrzne EUROPACK

Uzupełniający informacje i dokumenty

Wykorzystane notatki i źródła

Dokumenty wewnętrzne EUROPACK as

Raport roczny EUROPACK za rok 2020

www.europapack.sk

www.finstat.sk