

ZÁKLADNÁ CHARAKTERISTIKA PODNIKU

Spoločnosť I.D.C. Holding, a.s., je dlhodobo najvýznamnejším producentom cukrovínok a trvanlivého pečiva na Slovensku. Na Slovenskom trhu funguje od roku 1992 ako holdingová štruktúra úspešnej potravinárskej spoločnosti. Výroba sa sústreďuje v troch výrobných podnikoch (FIGARO Trnava, Pečivárne Sereď a Pečivárne Holíč) s takmer 100 ročnou tradíciou výroby, ktoré zamestnávajú spolu viac než 1600 zamestnancov. Ročná produkcia predstavuje asi 25 tisíc ton výrobkov s obratom približne 40 mil. USD.

Portfólio výrobkov I.D.C. Holding tvorí viac ako 20 druhov cukríkov, svetoznáme roksové lízanky, svieže želé a frapé výrobky máčané v čokoláde, vianočný a veľkonočný čokoládový sortiment, jemné plnené oblátky, máčané a nemáčané sušienky, chrumkavé vaflové trubičky, crackery, obľúbené perníky a tabuľková čokoláda.

I.D.C. Holding má na Slovensku viac ako 50%-ný trhovú podiel v predaji trvanlivého pečiva a približne 30%-ný trhovú podiel v predaji cukrovínok, pričom na export ide približne tretina celkovej produkcie. Vysoká kvalita a výnimočná chuť výrobkov si získavajú stále viac spokojných zákazníkov a to nielen doma, ale aj v zahraničí. Tento záujem si doteraz vyžiadala založenie troch dcérskych spoločností v Českej republike, Poľskej republike a v Maďarsku. Výrobky sa však úspešne predávajú aj v mnohých ďalších európskych i zámorských krajinách (

Ukrajina,

Za prvých šesť mesiacov roka 2002 zaznamenala spoločnosť výrazný medziročný nárast tržieb za predaj vlastných výrobkov na trhu Českej republiky (o 13 %). Výrazný medziročný nárast dosiahla spoločnosť i v exporte na ostatné trhy (o 50 mil. Sk, t.j. o 62 %).

Základným zámerom akcionárov a vedenia akciovej spoločnosti nie je len dočasná prítomnosť na trhu, ale neustále posilňovanie jej postavenia na ňom.

Nutnosť presadenia exportnej politiky nebola daná len obmedzenými možnosťami trhu domáceho, ale aj odhodlaním spoločnosti presadiť sa na trhoch mimo Slovenska. Prenikanie na zahraničné trhy, predovšetkým na trhy V4 predstavuje dominantu vývozných aktivít spoločnosti. V susedných krajinách, najmä v Českej republike, Maďarsku a Poľsku si spoločnosť postupne upevňuje svoje postavenie tak, aby sa v stanovenom časovom horizonte umiestnila v odbytovej sieti ako jeden z najdôležitejších producentov a dodávateľov.

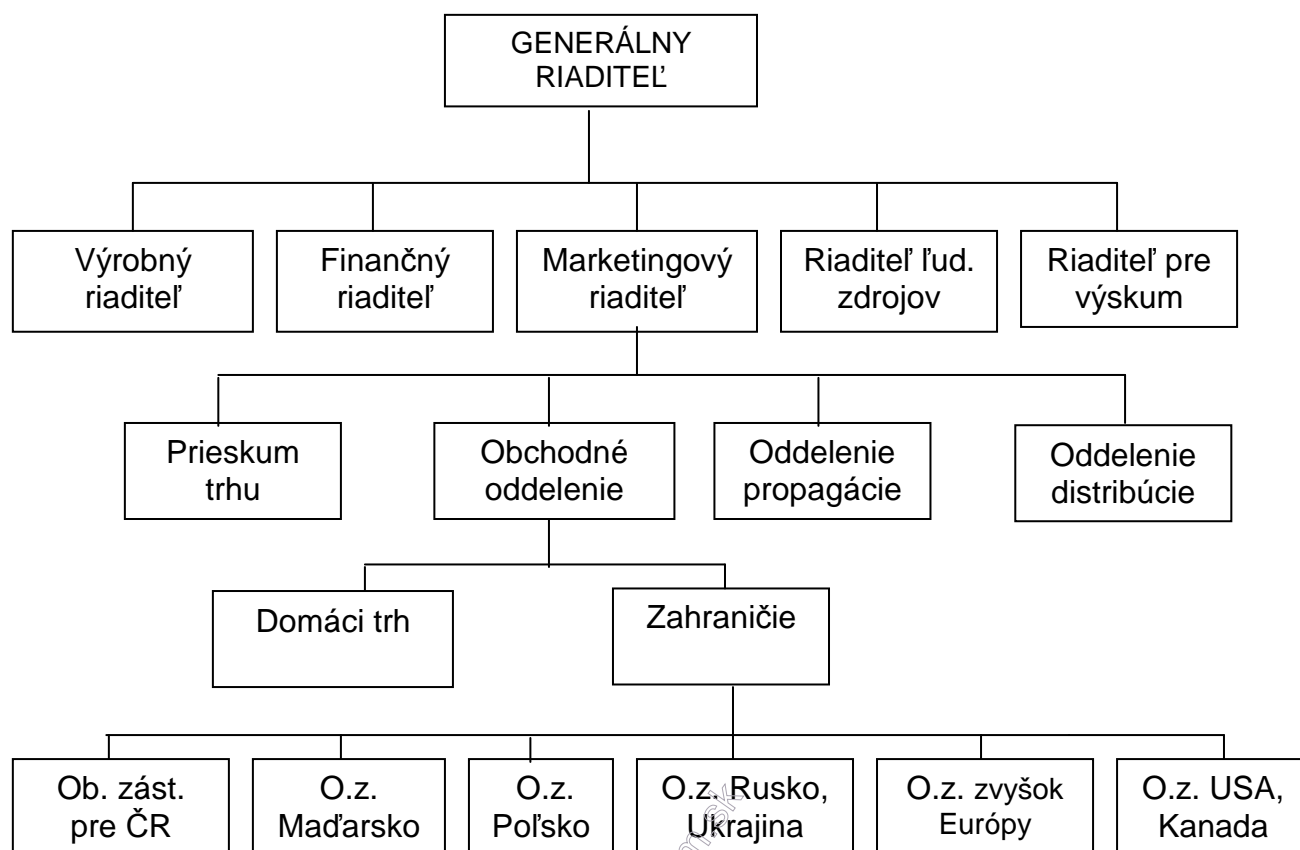
Dlhodobým cieľom spoločnosti je dostať sa z národného tvorcu trhu na úroveň stredoeurópskeho významu.

VÝSLEDKY PREDOŠLÝCH PRÍPADOVÝCH ŠTÚDIÍ:

Krajinou, do ktorej firma zamýšľa rozšíriť svoju pôsobnosť je Spolková Republika Nemecko. Výrobkom, ktorý je predmetom exportu sú kandidované cukríky značky Verbena.

Na základe posúdenia výhod a nevýhod jednotlivých uvedených možností vstupu na nemecký trh, sa pre firmu I.D.C. Holding javí najvýhodnejšie využitie priameho exportu s nepriamym odbytom, a to prostredníctvom výhradného zástupcu v Nemeckej Spolkovej Republike, ktorý nakupuje a predáva na vlastný účet a vo vlastnom mene. Výrobky do cieľovej krajiny prepravuje podnik vlastnými silami, konkrétne podnikovými kamiónmi. Táto alternatíva sa javí ako najvýhodnejšia i v prípade Nemecka.

SÚČASNÁ ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA PODNIKU:



Úlohy:

1. Posúďte súčasnú organizačnú štruktúru firmy a navrhňte zlepšenia pre prípad vstupu firmy na nemecký trh.
2. Novú organizačnú štruktúru graficky znázornite.
3. V prípade potreby vytvorenia nového útvaru alebo zamestnania nového zamestnanca (zamestnancov), posúďte, ktoré činnosti by mal vykonávať.
4. Rozanalyzujte, ako sa v prípade zmeny organizačnej štruktúry zvýšia náklady podniku?

Riešenie:

1. Úloha.

Súčasná organizačná štruktúra podľa nášho názoru plne zodpovedá organizačným potrebám firmy. Je výhodné, že obchodné oddelenie spadá do kompetencie marketingového oddelenia, a nie sú na rovnakej funkčnej úrovni,

ako to v niektorých podnikoch býva. Takto sú všetky marketingové činnosti zastrešené v rámci jednej funkčnej oblasti, marketingový riaditeľ má priamy dosah na jednotlivých obchodných zástupcov a vedie to taktiež k prehľadnosti informačných tokov vo firme, či už z nižších úrovní riadenia smerom k vyšším, alebo naopak.

Pre prípad vstupu na nový trh zvažuje firma dve alternatívy:

1. vytvorenie novej pozície: obchodný zástupca pre nemecký trh
vývoz produktov do Nemecka bude realizovaný obchodným zástupcom pre zvyšok Európy (sem spadá obchodovanie s

- predpokladaného objemu predaja na novom trhu
- množstva dodatočnej práce, ktorá by vstupom na nový trh vznikla (úloha č.3).

Predpokladaný objem predaja na nemeckom trhu odhadujeme na základe zhodnotenia predaja na porovnateľnom trhu, čo sa týka spotrebiteľov. Vychádzame z minuloročných objemov predaja v Rakúsku, pretože ide o krajinu s porovnateľným spotrebiteľským správaním a mentalitou ako je uvažovaný nemecký trh.

Rakúsko:

- hodnota odbytu v roku 2001..... 7415 tis. Sk
- počet obyvateľov.....8,1 mil

K dispozícii je aj údaj o obľúbenosti zdravých cukrovínok, resp. ich podielu obľúbenosti na nečokoládových cukrovinkách v niektorých európskych štátoch: vo Švajčiarsku – 46% podiel, v Španielsku – 43% podiel, Nemecku – 27% podiel, Rakúsku – 20% podiel (podľa výsledkov výskumu AC Nielsen).

Nemecko s počtom obyvateľov 82,2 miliónov tvorí trh približne 10 krát väčší ako trh rakúsky, pri porovnateľnej sile konkurentov. Ak budeme uvažovať s relatívne vysokou rezervou (nemecký trh je schopný absorbovať len 1/3 výroby predanej v minulom roku v Rakúsku), hodnota predpokladaného objemu predaja nadobudne hodnotu 49 433 tis. Sk.

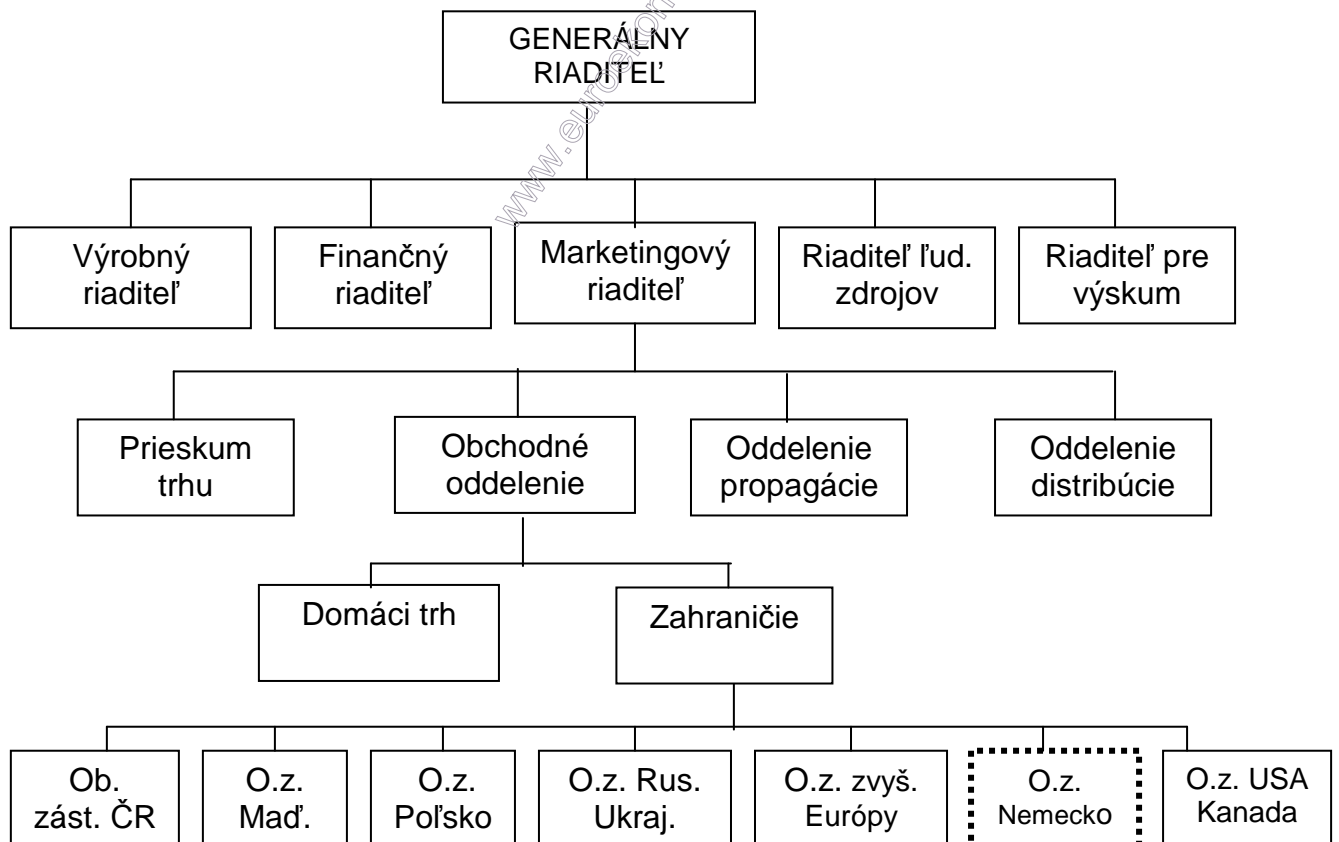
Porovnanie s objemom predaja v ostatných štátoch:

Česká Republika.....577 577 tis.Sk
 Maďarsko.....68821tis. Sk
 Poľsko.....23866 tis.Sk
 Rusko..... 9896 tis. Sk
 USA, Kanada.....7850 tis.Sk
 Ukrajina.....7508 tis.Sk
 Rakúsko.....7415 tis. Sk
 Ostatné.....35033 tis. Sk

Predpokladaný objem predaja v Nemecku, hoci môže ísť o veľmi optimistický výpočet, činí hodnotu vyššiu ako v prípade Poľska, Ruska a Ukrajiny, USA a Kanady, čiže v štátoch, pre obchod s ktorými je vytvorená pozícia obchodného zástupcu. Preto navrhujeme vytvoriť túto pozíciu i pre obchodovanie s Nemeckom.

2. Úloha.

Grafické znázornenie novej organizačnej štruktúry.



3. Úloha.

Prehľad jednotlivých činností a posúdenie, či patria do náplne práce obchodného zástupcu pre Nemecko:

- prieskum trhu – NIE → túto činnosť zabezpečuje oddelenie prieskumu trhu
- získavanie nových klientov – ÁNO
- styk s výrobou (zadávanie požiadaviek) – ÁNO
- styk s odberateľom (obchodná korešpondencia) – ÁNO
- propagácia výrobkov – NIE → túto činnosť zabezpečuje oddelenie propagácie
- dohodnutie platobných a dodacích podmienok – ÁNO
- kalkulácia ceny pre daný trh – ÁNO
- vypracovávanie obchodnej dokumentácie – ÁNO
- uzatváranie obchodných zmlúv – ÁNO
- distribúcia tovaru – NIE → túto činnosť zabezpečuje oddelenie distribúcie
- styk s colnicou – ÁNO
- komunikácia s priamym nadriadeným, pravidelné podávanie správ o vývoji exportu – ÁNO

Na základe posúdenia jednotlivých činností, ktoré by mali tvoriť náplň práce obchodného zástupcu pre Nemecko, navrhujeme na túto pozíciu zamestnať iba jedného zamestnanca.

4. Úloha.

Zvýšenie nákladov podniku v súvislosti so vstupom na nemecký trh:

Náklady (v Sk)	Na 1 pracovníka za 1 rok
Mzdové náklady	$20\,000 \times 12 = 240\,000$
Poistné	$240\,000 \times 0,38 = 91\,200$
Ostatné náklady (výberové konanie, zaškolenie, administratívne náklady, vybavenie kancelárie...)	200 000
Spolu	531 200