

PRÍPADOVÁ ŠTÚDIA č. 1
ANALÝZA INTERNÉHO PROSTREDIA
(Príloha medzinárodného marketingového plánu)

www.euroekonomik.sk

Charakteristika podniku

Gouda Slovakia s.r.o. je slovensko-holandská spoločnosť, ktorá sa zaoberá výrobou holandského prírodne zrejúceho syra Gouda. Založili ju Ing. J. Hlaváč, E. Pastornický a Willem van der Weide v roku 1998 a s prvou produkciou sa začalo v septembri 1999. Syrárň s holandskou technológiou je umiestnená v bývalej reštaurácii Raj a sklad zrenia sa nachádza v priestoroch bývaleho úkrytu civilnej ochrany v hĺbke 8 metrov pod povrchom. Tieto priestory sú mestským majetkom, ktoré si spoločnosť prenajala. Všetky zmeny objektu je možné realizovať len na základe súhlasu mesta, ktoré by si okrem iného vyžiadali zmenu územného plánu. V prípade rozširovania prevádzky by si teda prístavba vynútila zmenu lokalizácie podniku.

Vznik spoločnosti umožnil úver vo výške 20 mil. SK od holandskej banky *Ecumenical Development Cooperative Society*, ktorá jeho poskytnutie podmienila vytvorením približne 25 pracovných miest. Táto banka poskytuje pôžičky na podporu výroby v chudobných krajinách, čoho dôkazom je aj pomerne nízka úroková sadzba uplatnená v tomto úvere- 9%. Majiteľom 20% podielu v Goude Slovakia s.r.o. je pán van der Weide. Od júna roku 2001 vlastní 76% podiel v Goude Slovakia s.r.o. najväčšia spoločnosť vyrábajúca syry v Holandsku Uniekaas. K spolupráci so zahraničným partnerom, firmou Uniekaas, viedla vedenie spoločnosti snaha presadiť sa na trhu, a to nie len Slovenskom. Vstup Uniekaasu umožnil firme Gouda Slovakia s.r.o. prístup k finančným zdrojom, k silne vybudovanému marketingu a k výhodám, ktoré z neho vyplývajú.

Spoločnosť vyrába syr goudu podľa tradičnej holandskej receptúry a technológie. Využíva pritom ručnú prácu svojich zamestnancov, ktorá sa v Európe a v syrárskom odvetví takmer stratila, a know-how holandského spoločníka. Výroba sa vyznačuje špecifickým spôsobom zrenia syra, na základe ktorého vzniká na povrchu syra kôrka, ktorá je svojim vzhľadom ako aj ostatnými vlastnosťami identická s tradičnou holandskou špecialitou. Tento spôsob zrenia zároveň zaručuje uspokojenie potrieb zákazníka syrom Gouda slovakia rovnako ako tradičnou holandskou goudou.

V blízkej budúcnosti firma uvažuje o inovácii a zdokonalení služieb pre zákazníka v podobe novej porcovacej linky, pomocou ktorej by firma mohla ponúkať syr v ľubovoľnej hmotnosti, podľa požiadavky toho-ktorého spotrebiteľa. Ďalšou plánovanou inováciou týkajúcou sa samotného výrobku je doplnenie výrobkového radu pridaním ochutených druhov syra gouda.

V súčasnosti vo firme pracuje 25 zamestnancov, z ktorých polovica je zamestnaná na základe dohody o vykonaní práce. Vzhľadom na vysokú nezamestnanosť v regióne nie sú problémy s pracovnou silou ani v prípade väčších objednávok. Prevádzka je trojzmenná, pričom vo výrobe sú potrební 2 zamestnanci, v sklade 4 a pri balení a expedícii 5.

Spoločnosť pracuje v americkom kontrolnom systéme HCCP, ktorý dáva vyššiu záruku kvality ako ISO. Je zapísaná v zozname závodov schválených podľa smernice EÚ č. 92/46/EEC, čo ju oprávňuje exportovať syr aj do krajín Európskej Únie. Firma má certifikát SK 026 pre EÚ, Kanadu a USA.

Predmet činnosti

Spoločnosť Gouda Slovakia s.r.o. má výrobný program zameraný prioritne na produkciu holandského syra gouda s obchodným názvom Gouda 50% Slovenská. Syr Gouda má korene svojej histórie v Holandsku. Najmä oblasti Utrecht a južné Holandsko sú preslávené práve týmto typom syra. Obyvatelia Holandska začali s výrobou tohoto syra už v období "Zlatého veku" (17. storočie) a to priamo na farmách a usadlostiach. Neskôr, po roku 1900, sa začali budovať mliekárne, ktoré pokračovali v tradícii výroby tohoto syra.

Syr Gouda má vlastnú receptúru výroby a musí zrieť prirodzeným spôsobom pri teplote 14 - 17 °C.

Produkt

Syr Gouda slovenská má nasledovné vlastnosti:

Druh syra	tvrdý syr
Obsah tuku v sušine	50%
Absolútny obsah tuku	100g obsahuje cca 30g tuku
Vek	4 až 8 týždňov
Chuť	smotanová, lahodná
Vôňa	mliečne nakyslá
Štruktúra	mäkká s dierami
Farba	svetložltá
Konzistencia	jemná, vláčna, pružná
Diery	málo dier, majú veľkosť šošovice a sú nerovnomerne rozptýlené
Kôrka	hladká, mäkká, farba slamy
Zloženie syra	pasterizované mlieko, soľ, syridlo, mliečne kultúry
Obal	potiahnutý žltým, alebo červeným parafínom alebo plastickým povlakom

Tvar	Bochník – cylindrický a okrúhly 4,5 kg Tehla 3 kg
Trvanlivosť	3 - 6 mesiacov
Skladovanie	pri teplote 0 – 10 °C
Použitie	studená kuchyňa – na chlieb, do šalátov, na studené misy, k vínu teplá kuchyňa – na vyprážanie, ...

Ročne sa spracuje viac ako 5 miliónov litrov čerstvého mlieka, z ktorého sa vyrába syr a maslo. Mlieko sa dováža z fariem pôsobiacich v regióne. Vyrobí sa približne 500 000 kg syra Gouda, 10 000 kg čerstvého masla a 5 miliónov litrov srvátky.

Komodita	Podiel na celkovej výrobe podniku v %
Syr	99
Maslo	1

Srvátka vzniká ako medziprodukt, nie je predmetom obchodnej činnosti.

Produkt sa nachádza vo vzostupnom štádiu svojho životného cyklu, tzn. výrobok je na trhu dobre známy, etablovaný a prináša firme zisk.



Cena

Spoločnosť využíva nákladovo orientovanú tvorbu cien, ktorá spočíva v pripočítaní prirážky k nákladom produktu. Výsledná jednotková cena je 125, 93 Sk alebo 2,83 Eur na kg syra. Táto cena je nižšia ako v krajinách Európskej únie, pričom jej úroveň je zapríčinená predovšetkým cenou mlieka ako hlavnej suroviny pri výrobe syra, ktorá závisí od obsahu

tuku a bielkovín. Spoločnosť Gouda Slovakia s.r.o. nakupuje mlieko za 9,60 Sk/l. Ďalším faktorom, ktorým výrazne ovplyvňuje cenu je lacná pracovná sila v regióne.

Distribúcia

Spoločnosť využíva pri distribúcii syra k spotrebiteľovi sprostredkovateľov, ktorí zabezpečujú plynulý odsun produkcie a sú v plnej miere zodpovední za dopravu a skladovanie.

Podnik na uspokojenie miestneho dopytu prevádzkuje podnikovú predajňu, ktorá sídli v priestoroch spoločnosti.

Komunikácia

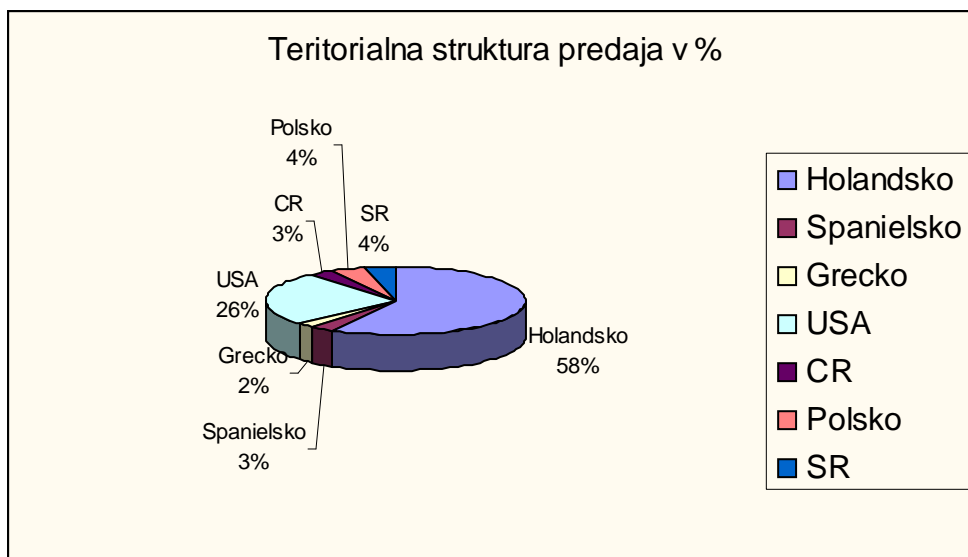
Spoločnosť využíva pri zohľadnení možných nákladov a prínosov vybrané formy komunikácie s potencionálnym zákazníkom, predovšetkým reklamu v odborných časopisoch, sponzoring miestnych podujatí, ochutnávky organizované v sieti odberateľských predajní a zúčastňujú sa medzinárodných veľtrhov a výstav. V čase uvedenia výrobku na trh sa firma zviditeľnila televíznym spotom v regionálnej televízii. S cieľom poskytnúť viac informácií o produkte a firme, a viac sa priblížiť potencionálnemu zákazníkovi, zriadila spoločnosť vlastnú www stránku.

Export a predaj

Syráreň Gouda Slovakia s.r.o. má úradne schválené číslo závodu na vývoz do spoločenstva EU - SK 026, ktoré je potrebné a vyžaduje sa pri vývoze do krajín EU. Závod pracuje pod kontrolným systémom HCCP. Je zapísaný v zozname závodov schválených podľa smernice EÚ č. 92/46/EEC, čo ho oprávňuje exportovať syr aj do krajín Európskej Únie. Firma má certifikát pre EÚ, Kanadu a USA.

Vysokokvalitný syr Gouda sa exportuje do nasledovných krajín:

- Holandsko (EU) - 58%
 - Španielsko (EU) – 3%
 - Grécko (EU) – 2%
 - U.S.A. – 26%
 - Poľsko – 4%
 - Česká Republika – 3%
- + 4% pre domáci trh



Predaj na Slovensku zabezpečujú firmy:

- Renome – Košice
- IMCO – Bratislava

Predajné miesta:

- Tesco
- Billa
- Makro – metro

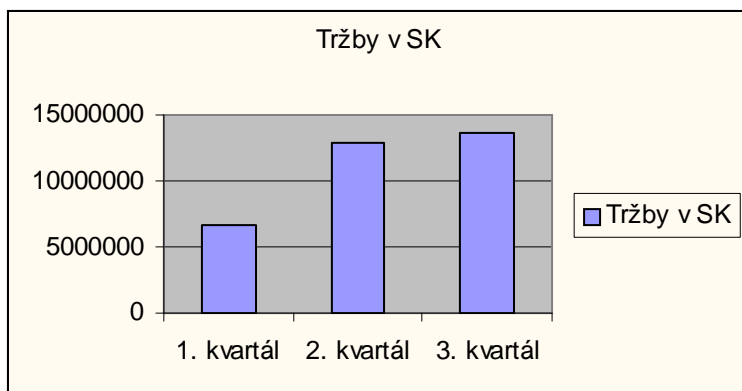
www.euroekonom.sk

Dosiahnuté ekonomické výsledky

Predaj od začiatku roka 2002 má stúpajúcu tendenciu, o čom svedčí prehľad o výrobe a tržbách za posledných 9 mesiacov:

	Výroba v kg	Predaj v kg	Tržby v SK	Podiel exportu v %
1. kvartál	53470	53500	6737255	88
2. kvartál	102317	102000	12844860	90
3. kvartál	108570	108500	13663405	91
Suma	264357	264000	33245520	

Grafický prehľad tržieb za prvé tri štvrtroky 2002:



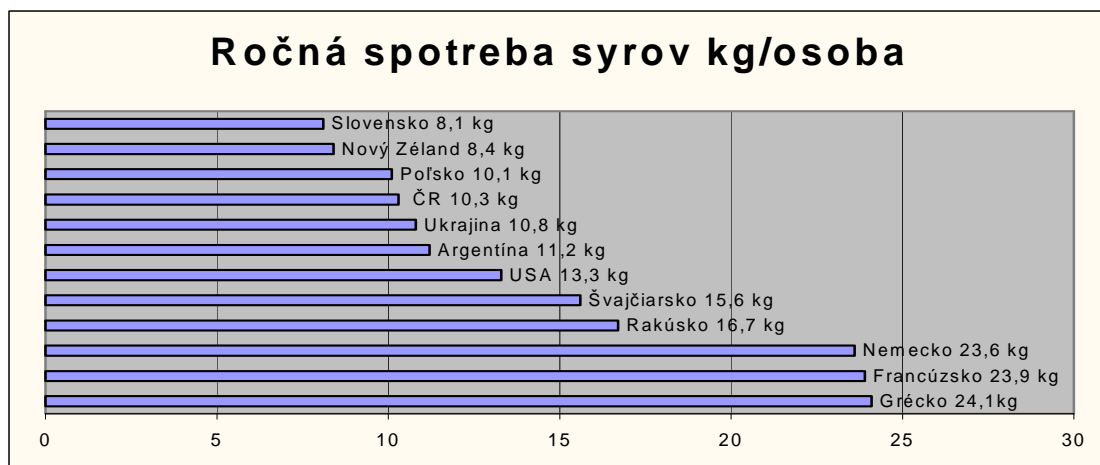
Hlavné ukazovatele hospodárenia už za prvých 9 mesiacov dosiahli hodnotu plánovaného ročného predaja. Tento fakt bol spôsobený najmä zvýšeným záujmom zo strany holandského odberateľa.

Pozícia podniku

Podnik v súčasnosti nemá konkurenčného výrobcu syra Gouda pôsobiaceho v SR. Prieskumy svetového trhu s mliekom a mliečnymi výrobkami poukazujú na zvyšujúcu sa koncentráciu výroby syrov vo veľkokapacitných závodoch a vytváranie nadnárodných spoločností, z čoho plynú ekonomické efekty. To je aj prípad spoločnosti Gouda Slovakia s.r.o., s účasťou zahraničného investora, ktorý podniku umožňuje uspieť v zložitom a finančne náročnom konkurenčnom boji na medzinárodnom trhu. Vďaka holandskému partnerovi má prístup k finančným zdrojom, k marketingovým výskumom zahraničných trhov a k špecifickému know-how.

Prognózy budúceho vývoja v danom sektore naznačujú úspech syrární s úzko špecializovanou výrobou a mliekarenských gigantov.

Strategickým cieľom podniku vzhľadom na súčasný vývoj v spotrebe syra na svetovom



trhu je preniknúť na ďalšie zahraničné trhy. Uspokojiť ďalší dopyt zo zahraničia bude firma schopná vďaka výrobným kapacitám, ktoré v súčasnosti využíva na 78%. Problematickým sa javí skladovanie syra vzhľadom na plné vyťaženie skladovacích kapacít v súčasnosti.

ZÁKAZNÍK

Produkt firmy Gouda Slovakia s.r.o. je určený bežným spotrebiteľom na trhu osobnej spotreby, ktorí ho môžu získať v predajniach Tesco, Billa, Metro/Makro, kde ho dodávajú distribučné spoločnosti Renome - Košice a IMCO – Bratislava, prípadne v podnikovej predajni sídliacej v priestoroch prevádzky.

Uvední distributéri zásobujú syrom Gouda slovenská aj stravovacie a reštauračné zariadenia, tzn. že sa spoločnosť Gouda Slovakia s.r.o. usiluje pokrývať v čoraz väčšej miere aj trh výrobnjej sféry.

Cieľovým zákazníkom je cenovo citlivý spotrebiteľ s vysokými kvalitatívnymi požiadavkami, ktorý nachádza uspokojenie svojich potrieb v slovenskom výrobku dosahujúcom európsku kvalitu za slovenskú cenu.

KONKURENCIA

Spoločnosť Gouda Slovakia s.r.o., ktorej špecifikum je ručná výroba syra, naráža na trhu mliečnych výrobkov na viacerých zahraničných konkurentov. Predovšetkým ide o holandskú spoločnosť Royal Hollandia, ktorej silnou stránkou je značka a tradícia vo výrobe syra gouda. Okrem toho sú to viaceré nemecké firmy, ktoré v poslednej dobe ťažia zo znižovania cien finálnej produkcie, až pod úroveň výrobných nákladov svojich konkurentov.

Na trhu pôsobí aj poľský producent syra gouda, ich hlavnou výhodou je tiež nízka cena, ale zaostávajú v zvládnutí náročnej technológii výroby.

Na trh sa snažia preraziť juhoafrické firmy, ktoré sa orientujú na krajiny strednej a východnej Európy a preto je nutné ich zohľadňovať pri výbere nového trhu pôsobenia.

Royal Hollandia

Tradičný holandský výrobca pôsobí na domácom ako i na zahraničnom trhu už desiatky rokov a svojim vysokokvalitným syrom je zapísaný v povedomí zákazníka. Firma zamestnáva približne 250 zamestnancov a pravidelne dosahuje zisk.

Obsah tuku v sušine	48%
Chuť	jemná, alebo korenená
Vôňa	lahodne mliečna
Štruktúra	dierovaná
Farba	bledožltá
Trvanlivosť	6 mesiacov

Tvar	bochník – 4,5 kg a 1kg výkroje
Obal	žltý vosk a plastická fólia s potlačou
Cena	3,48 EUR/kg

Käserei Bayreuth e.G.

Táto nemecká firma pôsobí na trhu od roku 1937, momentálne zamestnáva 188 zamestnancov, dosahuje ročné výnosy v priemere 157 000 000 EUR a prioritne sa zameriava na trhy západnej Európy. Syr je vyrábaný pomocou moderných strojov a zariadení.

Obsah tuku v sušine	48%
Chuť	jemná, jemne pikantná až aromatická
Vôňa	mliečna
Štruktúra	mäkká, s malými dierami
Farba	slonovinová biela
Trvanlivosť	4 mesiace
Tvar	bochník – 2,5 kg
Obal	žltý parafín a plastická fólia
Cena	2,80 EUR/kg

Bayerische Milchindustrie eG

Nemecká firma zameraná na ekoprodukcii zamestnáva 270 zamestnancov a jej priemerné ročné výnosy dosahujú výšku 180 000 000 EUR. Svoje výrobky umiestňuje hlavne na domácom trhu, ale uspokojuje aj potreby niekoľkých náročných zahraničných ekokonzumentov. Syr je vyrábaný pomocou moderných strojov a zariadení.

Obsah tuku v sušine	49%
Chuť	jemná, mliečna
Vôňa	nevtieravá
Štruktúra	hladká
Farba	žltá
Trvanlivosť	2 mesiace
Tvar	tehla – 3,5 kg
Obal	žltý celofán
Cena	3,50 EUR/kg

Clover

Juhoafrická firma, ktorá bola založená v roku 1899 v súčasnosti zamestnáva vyše 7000 zamestnancov a svojimi výrobkami pokrýva celosvetový trh. Zisk sa pohybuje v rozmedzí od 10 000 000 do 25 000 000 dolárov. Syr je vyrábaný pomocou moderných strojov a zariadení.

Obsah tuku v sušine	48%
Chuť	korenená
Vôňa	aromatická
Štruktúra	dierovaná
Farba	žltkastá
Trvanlivosť	5 mesiacov
Tvar	tehla – 2,5 kg
Obal	žltý vosk
Cena	3,23 EUR/kg

Mlekopol

Poľská firma pôsobiaca na poľskom a ukrajinskom trhu v posledných rokoch zamestnáva približne 50 zamestnancov. Jej hospodárske výsledky nie sú k dispozícii. Syr je vyrábaný pomocou moderných strojov a zariadení.

Obsah tuku v sušine	46%
Chuť	slaná
Vôňa	nakyslá
Štruktúra	vláčna, náznak dier
Farba	výrazne žltá
Trvanlivosť	3 mesiace
Tvar	tehla – 3 kg
Obal	žltý celofán
Cena	3,28 EUR/kg

ÚLOHY:

1. Posúďte silné a slabé stránky firmy Gouda Slovakia s.r.o.
2. V čom vidíte hlavnú konkurenčnú výhodu/kľúčový faktor úspechu oproti uvedeným konkurentom?
3. Posúďte kapacitné možnosti firmy pri expanzii na nový trh.

RIEŠENIE:

1. Analýza silných a slabých stránok

Marketing	Silná stránka	Neutrálna	Slabá stránka
Image firmy			x
Kvalita výrobku	x		
Jedinečnosť výrobku	x		
Uspokojenie zákazníka		x	

Kvalita dodávok	x		
Konkurencieschopnosť cien	x		
Schopnosť rozvíjať nové produkty		x	
Propagácia			x
Geografické pokrytie		x	
Dostupnosť surovín	x		
Výroba	Silná stránka	Neutrálna	Slabá stránka
Technické a výrobné zručnosti	x		
Využitie zdrojov a pracovnej sily	x		
Úroveň technológie využitej vo výrobkoch	x		
Efektívnosť výroby		x	
Výrobné kapacity		x	
Skladovacie kapacity			x
Financie	Silná stránka	Neutrálna	Slabá stránka
Prístup ku kapitálu v prípade potreby	x		
Finančná stabilita		x	
Stabilita cien	x		
Kapitálové investície			x
Schopnosť uspokojiť príležitostný dopyt		x	

2. Konkurenčnou výhodou je vysoká kvalita, jedinečnosť výroby, ručná výroba, tradičná holandská technológia a holandský know-how, nízka cena.

Kľúčový faktor úspechu	Váha	Gouda Slovakia	Súper 1	Súper 2	Súper 3	Súper 4	Súper 5
Kvalita výrobkov	0,3	9/2,7	9/2,7	7/2,1	7/2,1	7/2,1	6/1,8
Image	0,05	4/0,2	10/0,5	9/0,45	9/0,45	7/0,35	4/0,2
Prístup k surovinám	0,05	10/0,5	10/0,5	10/0,5	10/0,5	10/0,5	10/0,5
Technológia	0,25	9/2,25	9/2,25	7/1,75	8/2,0	7/1,75	3/0,75
Finančné zdroje	0,1	7/0,7	10/1	8/0,8	8/0,8	10/1	6/0,6
Cenová konkurencieschopnosť	0,25	8/2,0	7/1,75	10/2,5	6/1,5	7/1,75	6/1,5
Suma váh	1,00						
Celkové vážené hodnotenie sily		8,35	8,7	8,1	7,35	7,45	5,35
Poradie		2	1	3	5	4	6

Škála: 1-najslabší, 10-najsilnejší

Súperi:

1. Royal Hollandia
2. Käserei Bayereuth
3. Bayerische Milchindustrie
4. Clover
5. Mlekopol

Podľa hodnotenia vážených konkurenčných síl je poradie podnikov nasledovné: Royal Hollandia, Gouda Slovakia, Käserei Bayereuth, Clover, Bayerische Milchindustrie, Mlekopol.

3. Firma disponuje nevyužitou výrobnou kapacitou 22% . Vychádzajúc z tohto faktu by svoju výrobu mohla rozšíriť a uspokojiť dopyt na novom trhu. Ako obmedzujúci faktor tu ale pôsobí plne vyťažená kapacita skladov, predovšetkým skladu zrenia, ktorý je kľúčovým v celom výrobnom procese. Toto úzke miesto by bolo možné preklenúť rozšírením prevádzkových priestorov. Toto riešenie nepripadá do úvahy, lebo firma má sídlo v mestom prenajatých priestoroch, ktoré nie je možné odkúpiť /vzhľadom na pôvodný účel budovy-úkryt civilnej obrany/.