



Varianty budoucího vývoje společnosti Mammut, a.s.

CHARVÁT, KOPŘIVA, MACHAT

Osnova

- ▶ Představení společnosti Mamut, a.s.
- ▶ Možný vývoj
 - ▶ Varianta „Útok na náklady“
 - ▶ Varianta „Leader v ČR a SR“
 - ▶ Varianta „Leader ve střední Evropě“
- ▶ Doporučená volba

Mammut, a.s.

- ▶ Potravinářská výroba
 - ▶ Bagety
 - ▶ Sendviče
 - ▶ Saláty
- ▶ 2 provozy v ČR, 950 zaměstnanců
- ▶ Téměř nulový růst tržeb
- ▶ Rostoucí náklady

Budoucnost společnosti Mammut

- ▶ Nový profesionální management
- ▶ Majitelé hledají cestu kudy dál
 - ▶ 3 varianty vývoje
 - ▶ Zvýšit zisk snížením nákladů (omezení výroby, pouze nezbytné investice)
 - ▶ Stát se leadrem v ČR a SR (zavedení výroby trendy produktů)
 - ▶ Stát se leadrem ve střední Evropě (zavedení širší výroby trendy produktů)

Varianta „Útok na náklady“

PROSADIT SE JAKO VŮDCE V NÁKLADECH. ZNÁT SVÉ STÁVAJÍCÍ ZÁKAZNÍKY A NABÍZET JIM OSVĚDČENÉ KVALITNÍ PRODUKTY.

Varianta 1

SWOT - Finanční

Silné stránky

- Zvyšující se příjmy z prodeje sandwichů
- Linka na saláty je plně odepsaná
- Nízká potřeba rozvojových investic
- **Snížení fixních nákladů o linku v Provozu 2**

Slabé stránky

- Vysoká úroveň odpisů stávajících linek
- Zvyšující se úroveň nákladů
- Nevyužití již odepsané výrobní linky na saláty

Příležitosti

- **Prudké snížení variabilních nákladů**
- Nárůst příjmů po aplikaci slev
- **Výroba pouze baget s nejvyšší marží**

Hrozby

- **Stagnace tržeb**
- Prudký pokles EBIT a HV
- Nedojde k poklesu variabilních nákladů
- I přes aktuální pokles nákladů se nepovede zvýšit příjmy v delším období, kdy náklady opět porostou

Varianta 1

SWOT – Obchod a marketing

Silné stránky

- Dobré umístění linek (distribučně)
- Dobře pokrytá distribuční síť v ČR

Slabé stránky

- Vysoká průměrná ztrátovost linky salátů

Příležitosti

- **Snížení různorodosti sortimentu**
- Stávající zákazníci značku znají
- **Opuštění ztrátové linky salátů**

Hrozby

- Nedostatečná znalost stávajícího zákazníka
- **Nový marketingový mix bude špatně navržen a zákazník se naštvě**
- Bageta Huráček dosud tvoří nejmenší podíl na prodaných produktech – zákazníci je možná nebudou chtít více nakupovat

Varianta 1

SWOT – Interní procesy



Silné stránky

- **V souvislosti se zmenšením portfolia produktů se zjednoduší procesy**

Slabé stránky

- Nutnost údržby nepoužívaného Provozu 2

Příležitosti

- **Dohodnutí množstevních slev v návaznosti na větší odběry stejného materiálu**

Hrozby

- **Předání vedení společnosti nemusí dopadnout dobře**
 - Poškození stávajících linek
 - Nový management může po zacvičení odejít i s know-how
-

Varianta 1

SWOT – Organizace, zaměstnanci

Silné stránky

- Zachování plné výroby v Provozu 1
- **Dostatek kvalifikovaných zaměstnanců – možnost si ponechat ty nejlepší**

Slabé stránky

- **Společnost ztratí dobré jméno u propouštěných zaměstnanců**
- Nejasná představa o dalším vývoji

Příležitosti

- Dostatečné prostory pro další 2 linky

Hrozby

- V případě následného otevření nových linek může být problém sehnat zaměstnance
- **zaměstnanci se mohou cítit ohrožení a ty zkušení mohou odejít ke konkurenci**

Varianta 1

Strategická mapa



Varianta 1 BSC

Finanční pohled		
Snížením nákladů k vyššímu a trvalému zisku		
Snížení variabilních i fixních nákladů v prvních letech	Růst celkové nákladů v 1. a 2. roce	Min o 2%
Udržení variabilních i fixních nákladů v delším období	Růst celkových nákladů	Max 5%
Neztratit příliš velký podíl tržeb	Výše tržeb min	370 000000
Zvýšit zisk	Růst provozního zisku společnosti	Min 10%



Pohled organizace a zaměstnanců		
Změnou skladby výrobků k vyšší efektivitě		
Ukončit výrobu v Provozu 2	Provoz v Provozu 2	Ukončení výroby
Zrušit výrobu baget Moulík a Huráček	Výrobní program na Lince 1 Provozu 1	Ukončení výroby
Snížit spotřebu energie	Celkový objem odebraných kWh	15%
Snížit počet zaměstnanců	Počet zaměstnanců	Pokles počtu zaměstnanců o 150

Prosadit se jako vůdce v nákladech. Znat své stávající zákazníky a nabízet jim osvědčené kvalitní produkty.

Pohled Obchod a marketing		
Přesvědčit zákazníky, že to, co vyrábíme, chtějí		
Udržet prodejnost sandwichů	Celkový počet prodaných sandwichů	2 000 000
Nahradit prodeje baget Moulík a Huráček produkcí Tloušťák	Poměr nahrazených Moulíků a Huráčků Tloušťíky	100%
Postupně snižovat úroveň poskytnutých slev	Slevy poskytnuté odběratelům	5%



Interní (procesní) pohled		
Dotat a udržet novou krev do organizace a rozhodování		
Předat vedení společnosti najatému managementu	Odpracované hodiny původních manažerů	50 měsíčně
Zajistit množstevní slevy u dodavatelů	Podíl slev na celkových nákladech za materiál	4%
Zajistit motivaci manažerů neodcházet	Počet odešlých manažerů	Max 20%



Varianta 1

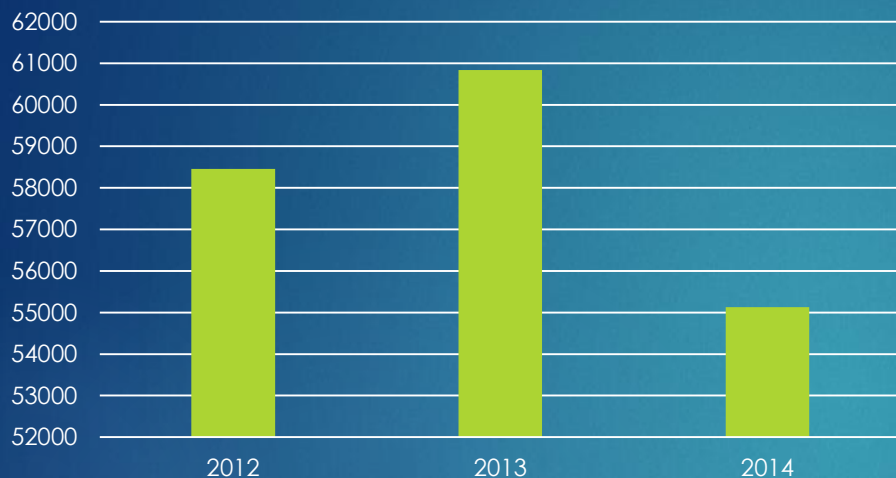
Manažerské shrnutí

- ▶ Snížení Variabilních nákladů o 25 %
- ▶ Zúžení portfolia výrobků
- ▶ Fixní náklady sníženy o 1,2 mil
- ▶ Pokles tržeb 17%
- ▶ Podpora prodeje slevami

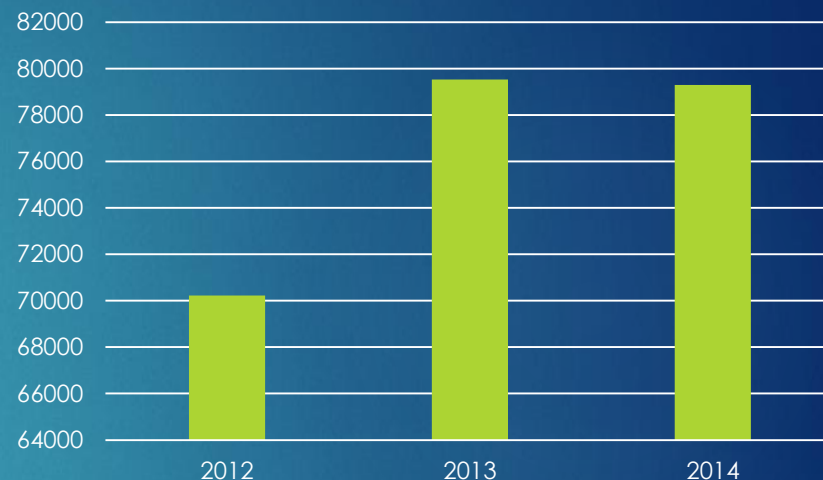
- ▶ Cíle:
- ▶ Udržet kladnou NPV
- ▶ Maximálně vytěžit zdroje

Varianta 1

NPV



EAT



- ▶ Linka 1 provoz 1 plně vytížena po celé období
- ▶ Linka 2 provoz 1 plně vytížená po celé období
- ▶ Linka 2 provoz 2 zrušena



Varianta „Leaderem v ČR a SR“

*PROSADIT SE V ČESKÉ REPUBLICE A NA SLOVENSKU
JAKO INOVATIVNÍ LEADER S PRODUKTY, KTERÉ JSOU
SOUČÁSTÍ ZDRAVÉHO ŽIVOTNÍHO STYLU.*

2. varianta

SWOT - Finance



Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">• Výrobní linka na saláty je odepsána• Zvyšující se příjmy z prodeje sandwichů	<ul style="list-style-type: none">• Vysoká úroveň odpisů stávajících linek• Zvyšující se úroveň nákladů
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">• Vyjednání slev u dodavatelů• Linka na saláty je odepsaná	<ul style="list-style-type: none">• Prudký pokles EBIT a HV• Truhlík a Huráček v posledních dvou letech stagnují• Slevy od dodavatelů se nepodaří vyjednat• Zvýšení variabilních nákladů spojených s větší spotřebou a nasazením nových produktů na trh

2. varianta

Obchod a marketing

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">• Dobře pokrytá distribuční síť v ČR• Dobré umístění linek (distribučně)	<ul style="list-style-type: none">• Vysoká průměrná ztrátovost linky salátů
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">• Využít moderní trend dodržování zdravé výživy• Rozšíření distribučních míst o nové benzinové pumpy a restaurační zařízení• Zavedení nové značky vitamut• Posilování distribučního kanálu hypermarketů na úkor zhoršujícím se nezávislým prodejcům	<ul style="list-style-type: none">• Náhlý pokles prodejů v souvislosti s reklamou konkurentů• Pokles prodejů v souvislosti se zhoršením mediálního obrazu

2. varianta

Interní procesy

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">• Pevně nastavené stabilní procesy• Nové linky nevyžadují zavádění nových procesů	<ul style="list-style-type: none">• Rozšíření výroby s sebou přináší i složitější organizace výroby
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">• U nových linek od počátku zefektivnit výrobu novými postupy v rámci zaškolování	<ul style="list-style-type: none">• Předání vedení společnosti nemusí dopadnout dobře• Již nastavené procesy nemusí vyhovovat i rozšířené výrobě• Najatí manažeři mohou odejít

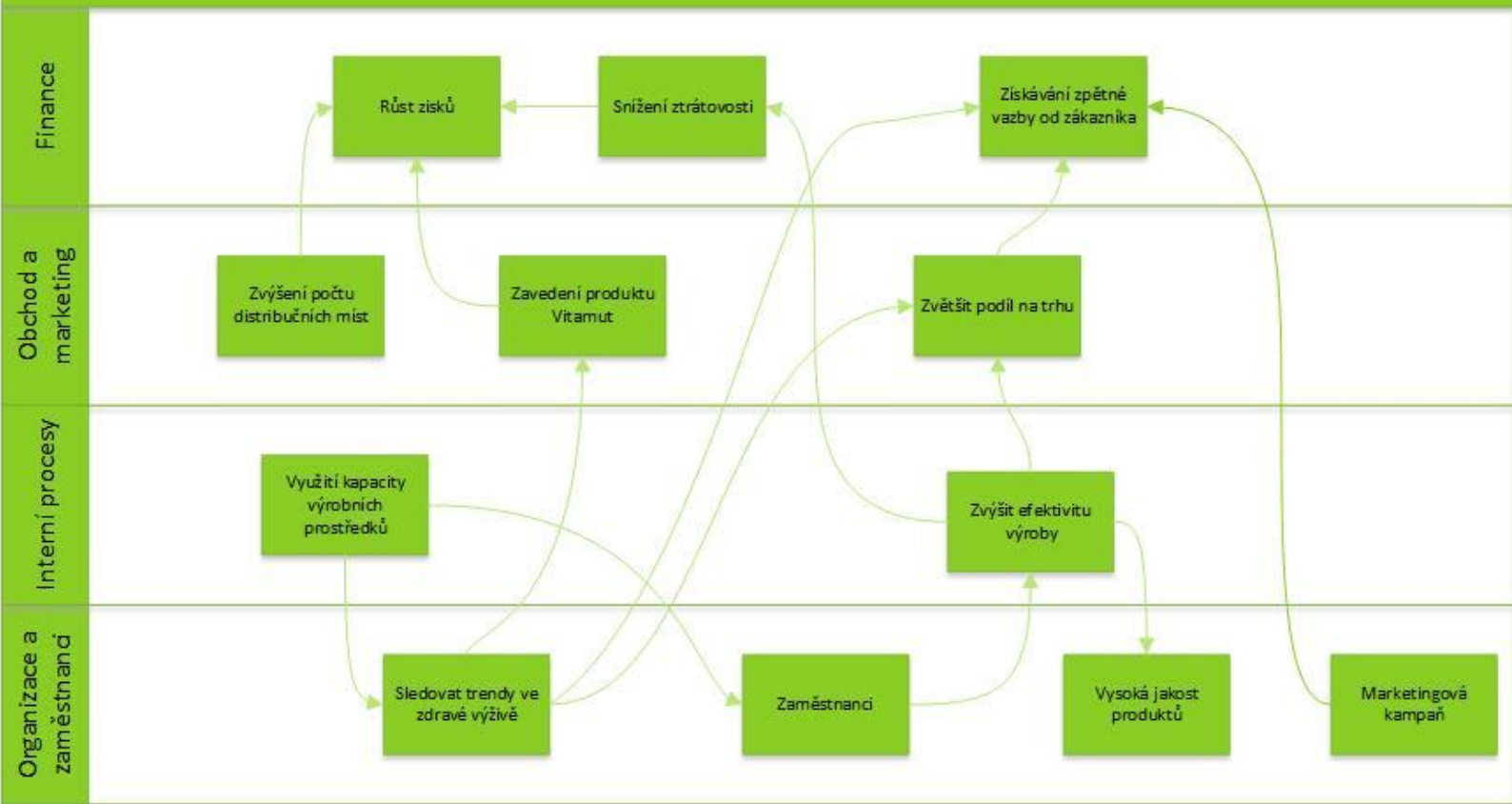
2. varianta

Organizace a zaměstnanci

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">• Dostatečné prostory pro další linku	<ul style="list-style-type: none">• Nutnost zaučovat zaměstnance z linky na saláty na novou linku Vitamut
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">• Možnost kvalitního proškolení zaměstnanců v rámci přechodu na nové linky• Zlepšení motivace zaměstnanců v souvislosti s expanzí	<ul style="list-style-type: none">• 1 rok lze využít linky pouze na 70%• Přechod na nové linky sebou přinese nové neočekávané náklady

Varianta 2

Prosadit se v České republice a na Slovensku jako inovativní leader s produkty, které jsou součástí zdravého životního stylu.



Varianta 2

BSC

Pohled organizace a zaměstnanců		
Stát se leaderem trhu ČR a SR v oblasti zdravé výživy		
Sledovat trendy ve zdravé výživě	Počet inovovaných produktů/rok	1
Udržet vysokou jakost výrobků	Ukazatele jakosti z výroby	Stejná, nebo větší úroveň
Udržovat kvalitu zaměstnanců	Školení prověrky zaměstnanců	4
Nabrání nových zaměstnanců na obsluhu linky s produktem Vitamut	Doba výpadku výroby z důvodu nedostatku zaměstnanců	2%

Finanční pohled		
Zvýšit zisky a zlepšit postavení na trhu		
Růst zisků	Zvýšení zisků	12%
Zvětšit podíl na trhu	Zvýšení procentuální podíl na trhu	6%
Snížení ztrátovosti	Sledování ztrátovosti jednotlivých linek a směn	10%
Snížit variabilní náklady	Ukazatele variabilních nákladů	20%

Pohled Obchod a marketing		
Stát se leaderem na českém i slovenském trhu		
Zvýšení podílu na trhu	Podíl na trhu	30%
Zvětšení počtu distribučních míst	Zvýšení počtu distribučních míst	5%
Inovace produktů dle zákazníků	Zvýšení výsledků průzkumů zákaznické spokojenosti	5%
Zavedení produktu Vitamut na trh	Počet nově nabízených produktů	2

Prosadit se v České republice a na Slovensku jako inovativní leader s produkty, které jsou součástí zdravého životního stylu .

Interní (procesní) pohled		
Zefektivnit proces výroby a distribuce		
Zefektivnění výroby	Sledování výkonnosti jednotlivých směn, linek a jednotlivců	10%
Zvýšit efektivitu distribuce	Snížení poměru nákladů na distribuci vůči počtu distribuovaných produktů	8%
Využít plně kapacitu výrobních prostředků	Čas využití linek na 100%	85%

Varianta 2

Manažerské shrnutí

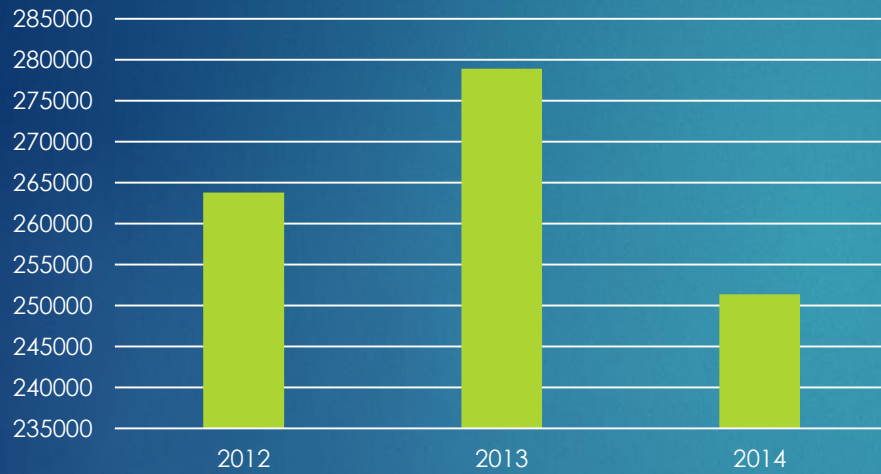
- ▶ Posílení distribučního kanálu – nabídnutí slev největším odběratelům
- ▶ Utlumení bagety Tloušťík pro podporu Moulíka a Huráčka – Zvýšení prodejů daných baget
- ▶ Trvale stoupající výše zisku po dobu tří let
- ▶ Zvýšení odpisů vznikne z důvodu nákupu nových linek, následně se výrazně měnit nebude
- ▶ Zavedení nových produktů na trh – celkem 4
- ▶ Modifikace cen jednotlivých produktů
- ▶ Slevy pro vybrané zákazníky na Slovensku pro podporu tamních prodejů

Varianta 2

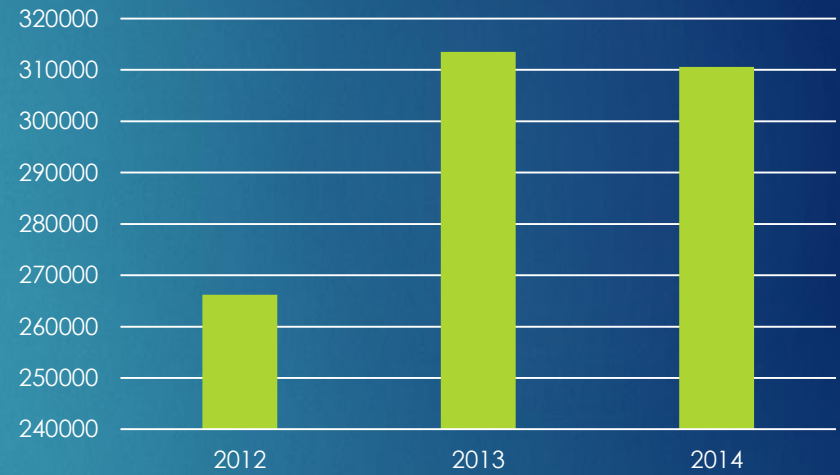
BNS



NPV



EAT



Varianta „Leaderem ve střední Evropě“

PROSADIT SE NA STŘEDOEVRŮPŠKÉM TRHU JAKO LEADER V PRODUKTECH RYCHLÉHO OBČERSTVENÍ S PODPOROU PRODUKTŮ ZDRAVÉ VÝŽIVY.

Varianta 3

SWOT – Finance

Silné stránky

- Zvyšující se příjmy z prodeje sandwichů
- **Vysoká poptávka po salátech v zahraničí**
- **Některé trhy nejsou nasycené**

Slabé stránky

- Vysoká úroveň odpisů stávajících i nových linek
- Zvyšující se úroveň nákladů

Příležitosti

- Vyjednání slev u dodavatelů
- Investice do nových výrobních linek povede ke zvýšení obrátu
- **Zaměření na moderní trend – zdravou výživu – může rapidně zvýšit tržby z těchto produktů**

Hrozby

- Stagnace tržeb
- Prudký pokles EBIT a HV
- Truhlík a Huráček v posledních dvou letech stagnují
- Slevy od dodavatelů se nepodaří vyjednat
- **Zvýšení variabilních nákladů spojených s větší spotřebou a nasazením nových produktů na trh**

Varianta 3

SWOT – Obchod a marketing

Silné stránky

- Dobře pokrytá distribuční síť v ČR
- Dobré umístění linek (distribučně)
- **Zvětšení portfolia produktů**
- Rozšiřování zvyšuje prestiž a povědomí o společnosti
- Udržení trendu zdravé výživy

Slabé stránky

- Vysoká průměrná ztrátovost linky salátů
- **Růst variabilních nákladů spojený s velkým sortimentem**
- Růst nákladů na dopravu v souvislosti s větší vzdáleností distribuce

Příležitosti

- **Zvýšení obrátu v souvislosti se zvýšením počtu produktů**
- Získání nových zákazníků
- **Získání nových distribučních kanálů**

Hrozby

- Nezájem o nové produkty
- Nedostatečná poptávka
- **Velký poměr neprodaného zboží**

Varianta 3

SWOT – Organizace a zaměstnanci

Silné stránky

- **Dostatečné prostory pro další 2 linky**
- Využití kapacity výrobních závodů
- **Velký počet již proškolených současných zaměstnanců**

Slabé stránky

- Příjem velkého počtu nových zaměstnanců
- **Nutnost proškolení**

Příležitosti

- **Lepší využití kapacity provozoven**
- Získání nových motivovaných zaměstnanců

Hrozby

- **Možný nedostatek kvalifikovaných zájemců o zaměstnání**
- Možný příchod problémových zaměstnanců

Varianta 3

SWOT – Interní procesy

Silné stránky

- Již fungující a ověřené procesy společnosti
- **Zaměstnanci znají vize i jsou kvalifikovaní**

Slabé stránky

- Nebezpečí zhoršení řízení spojené s růstem

Příležitosti

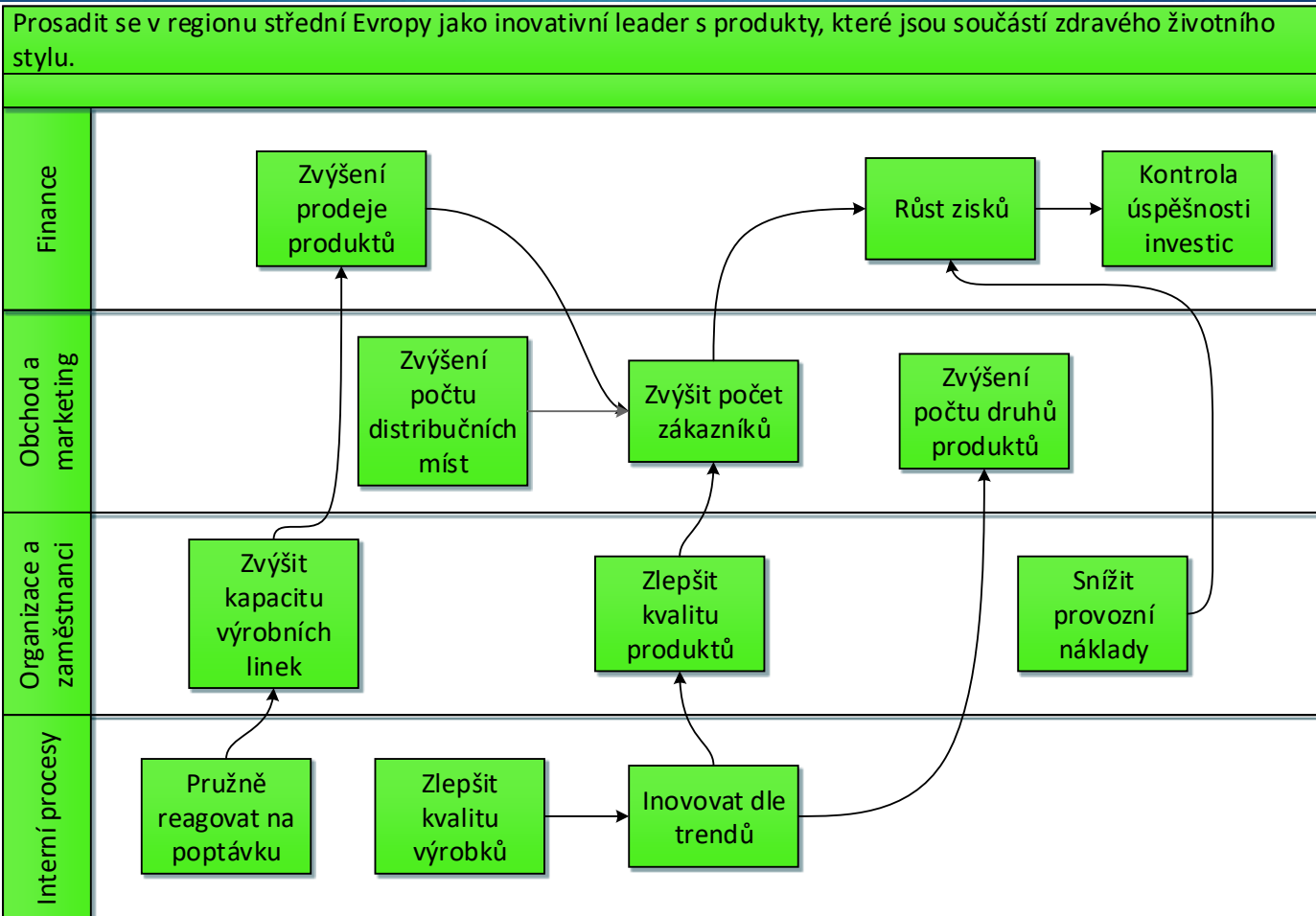
- **Zefektivnění procesů**
- Zformalizování procesů

Hrozby

- Předání vedení společnosti nemusí dopadnout dobře
- **Ztráta know-how prostřednictvím nového vedení**

Varianta 3

Strategická mapa



Varianta 3

BSC

Finanční pohled		
Zvýšit zisk a zajistit návratnost investic		
Zvýšení prodeje produktů	Absolutní výše tržeb	>960 mil Kč
Úspěšná investice do nových linek	Vytížení nových linek	>85%
Zvýšení zisku	EBIT	>150 mil Kč

Pohled organizace a zaměstnanců		
Přizpůsobování se požadavkům zákazníků		
Inovovat dle trendů ve společnosti	Počet inovací výrobků	10
Dostatek zaměstnanců pro plný provoz nových linek	Doba výpadku výroby linek z důvodu nedostatku zaměstnanců	2%
Zlepšování kvality jakosti výrobků	Uskutečněná školení a kontroly zaměstnanců	každý 2 školení ročně, kontrola 2% produkce

Prosadit se na středoevropském trhu jako leader v produktech rychlého občerstvení s podporou produktů zdravé výživy

Pohled Obchod a marketing		
Stát se leaderem na středoevropském trhu		
Zvětšit počet zákazníků	Počet prodaných výrobků	min. 25 mil. kusů
Zvětšit počet prodejních míst	Počet prodejních míst	min. 90
Rozšířit velikost portfolia produktů zdravé výživy	Množství druhů výrobků zdravé výživy v portfoliu	min. 4

Interní procesy		
Zefektivnit výrobu produktů		
Využít kapacitu výrobních linek	Využití linek v procentech	>85%
Zlepšit kvalitu produktů	Výstupní kontrola jakosti	2% produkce

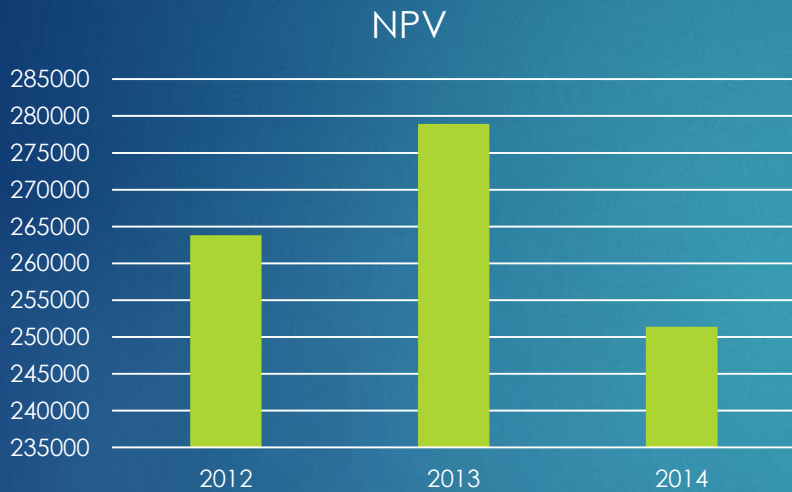
Varianta 3

Manažerské shrnutí

- ▶ Útlum skupiny Tloušťík 10, 15, 20%
 - ▶ Růst podílu „Vitammut“ až na 30%
 - ▶ Růst vývozu do zahraničí
 - ▶ Rozšíření výroby salátů
 - ▶ Podpoření prodeje poskytnutím slev v prvním roce
 - ▶ V dalších letech slevy pro největší zákazníky
 - ▶ Výrazný růst fixních nákladů
-
- ▶ Cíle:
 - ▶ Udržet kladnou NPV
 - ▶ Maximálně vytěžit zdroje

Varianta 3

BNS



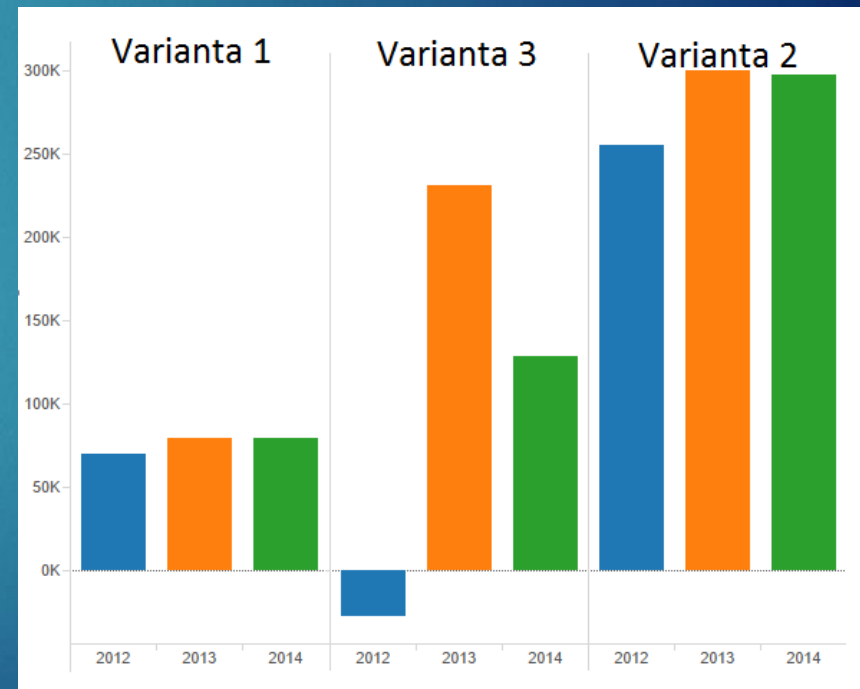
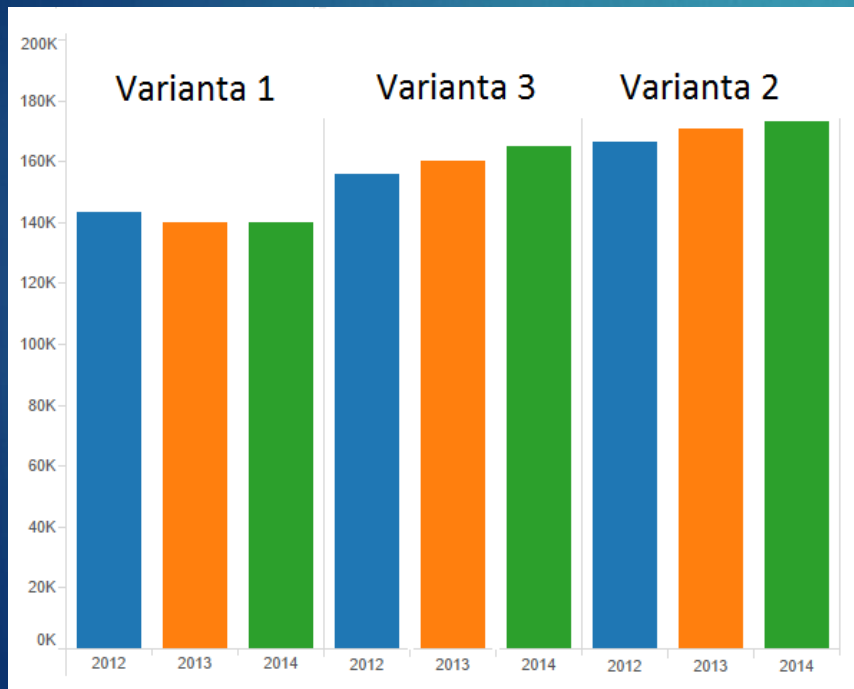
- ▶ Všechny linky jsou vytíženy na maximální kapacitu

Porovnání jednotlivých variant

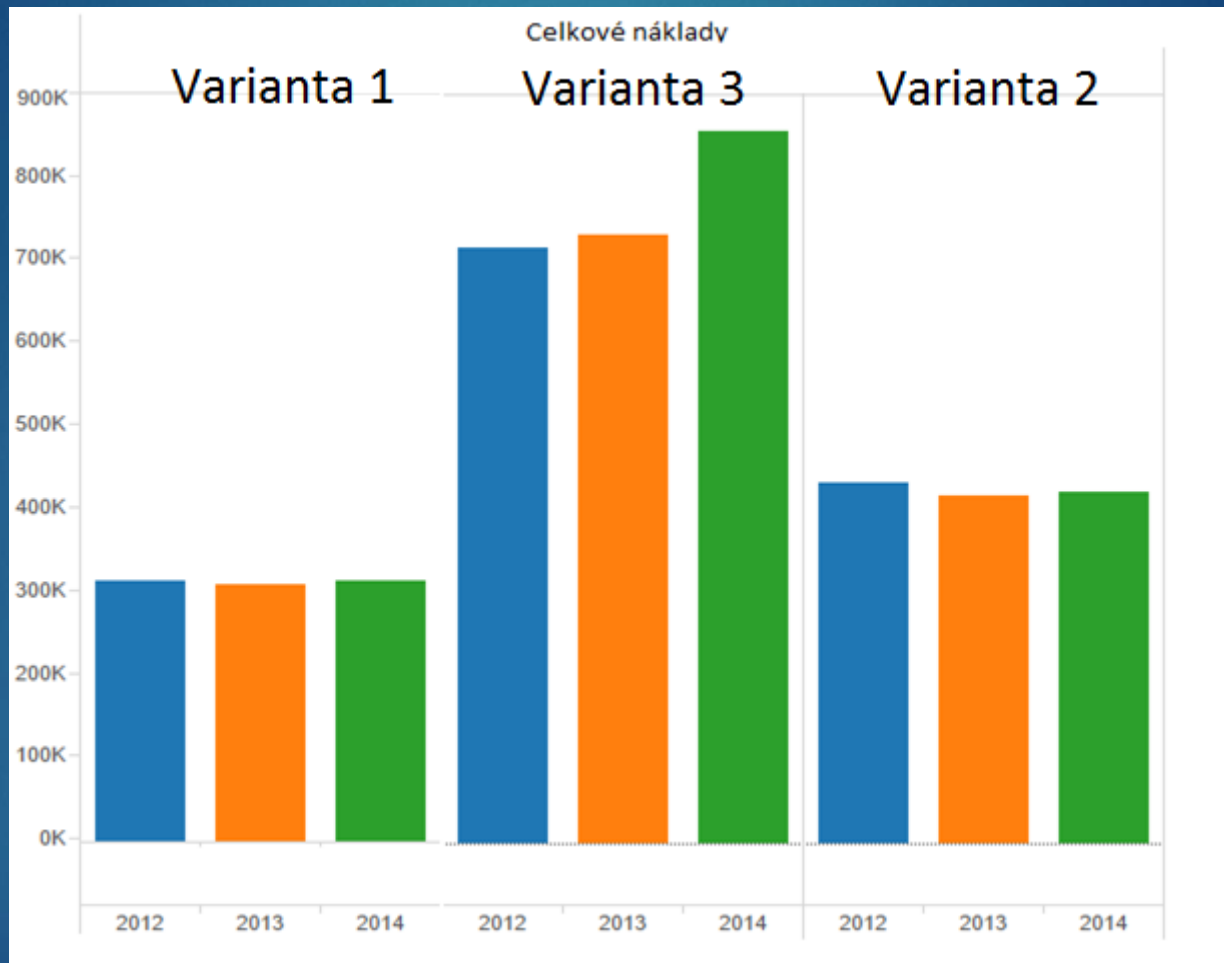
Srovnání variant

Fixní náklady

EAT

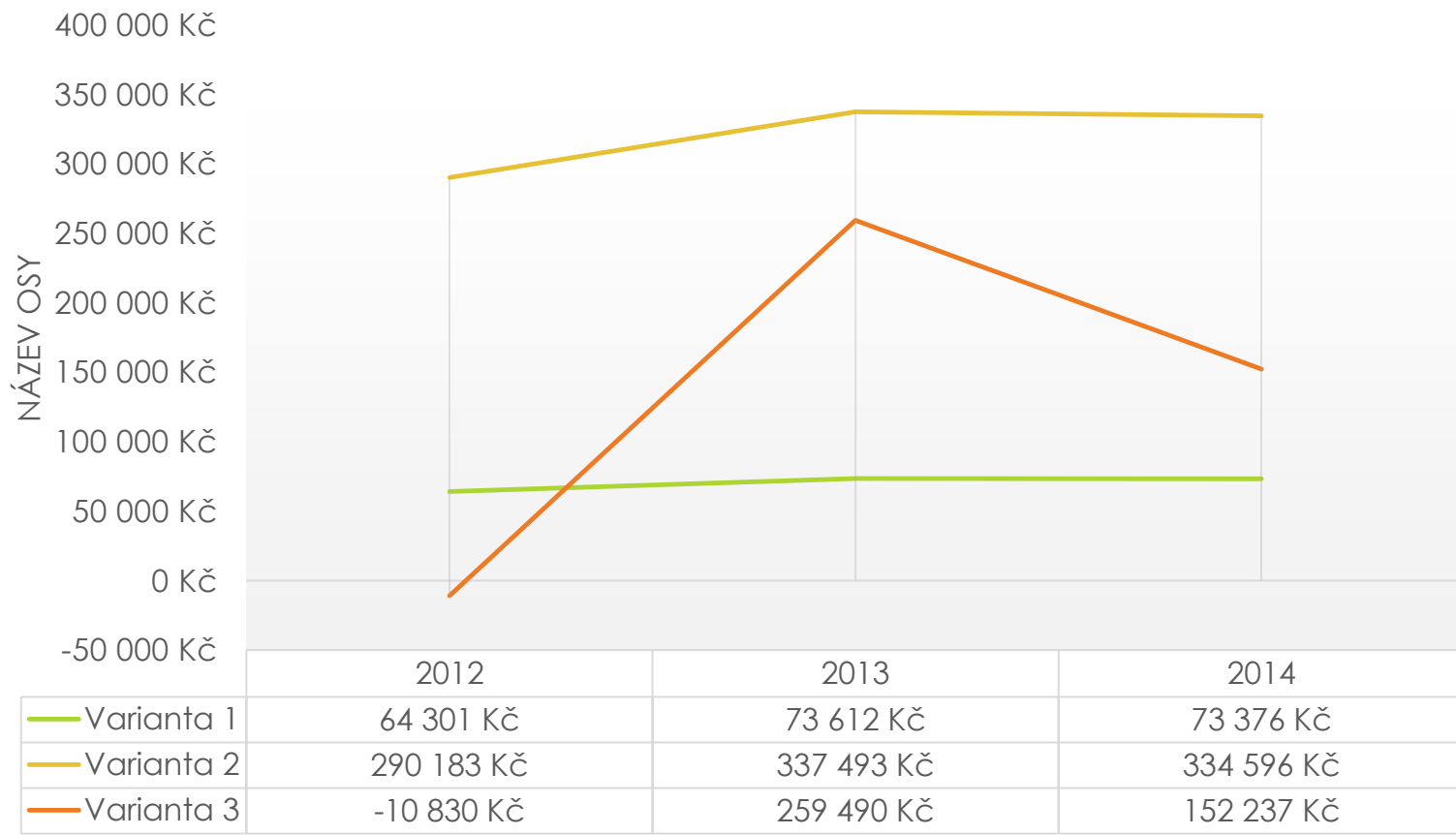


Srovnání variant



Srovnání variant

Čistá současná hodnota





Varianta „Leaderem v ČR a SR“

NEJVHODNĚJŠÍ VARIANTA PRO SPOLEČNOST
MAMMUT, A.S.

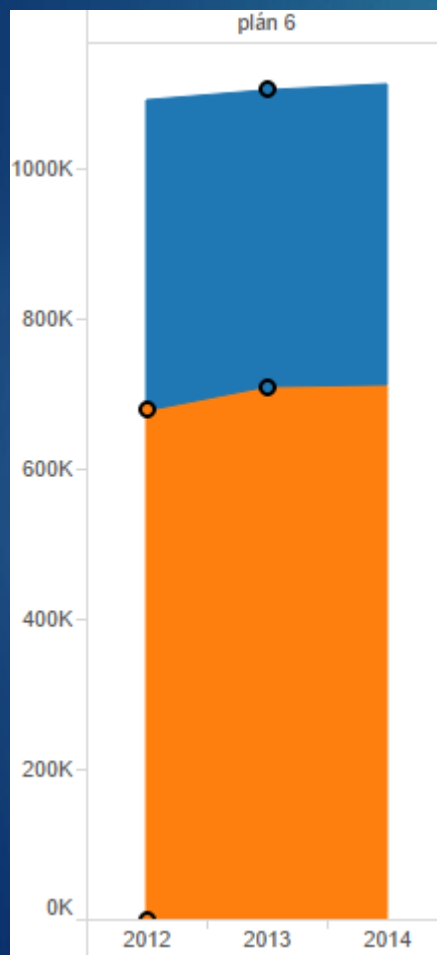
Proč druhá varianta?

- Varianta jedna představuje stagnaci
- Varianta tři bezhlavou expanzi, s nejistým výsledkem
- Varianta dva představuje vyváženou kombinaci rozvoje a rizika
- Varianta dvě představuje stabilní vývoj nákladů po počátečním skoku

Výběr NEJ z varianty 2

Poměr
náklady/výnosy

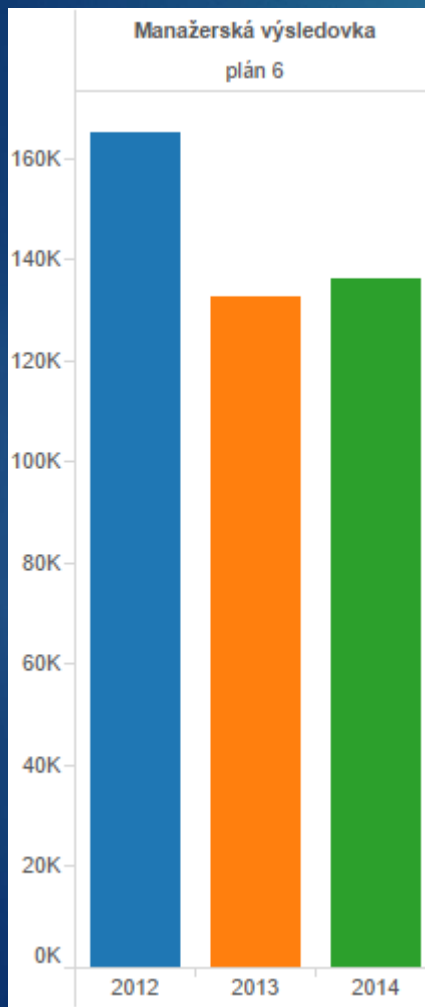
Výsledovka V PLNÉM ROZSAHU



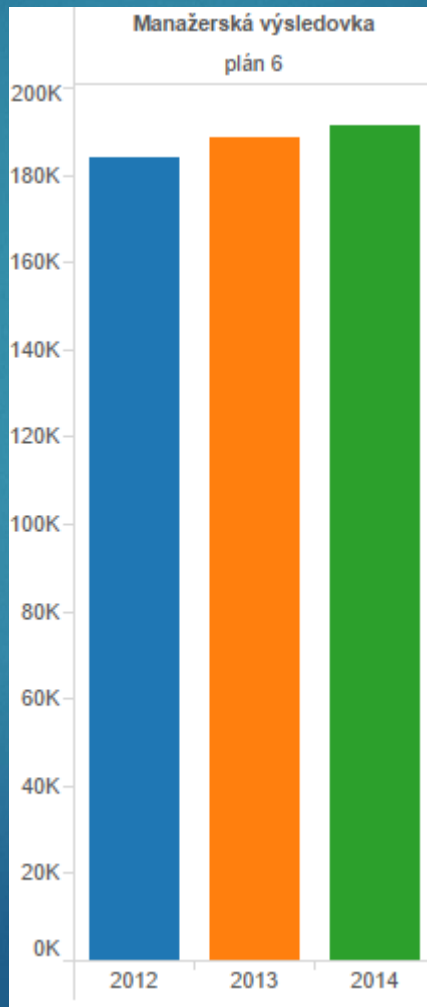
Level 01	Verze	d YEAR		
		2012	2013	2014
VÝSLEDOVKA V PLNÉM RO..	plán 6	266 186	313 495	310 599

Výběr z NEJ varianty 2

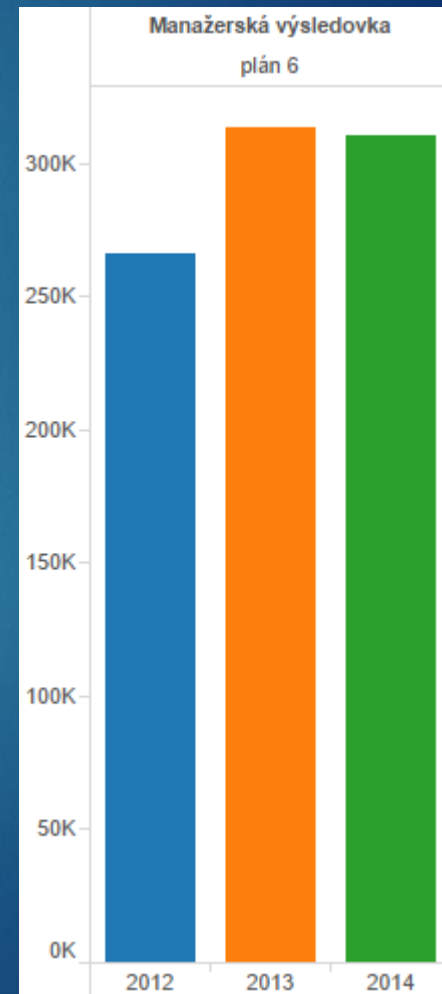
Přímé náklady



Fixní náklady



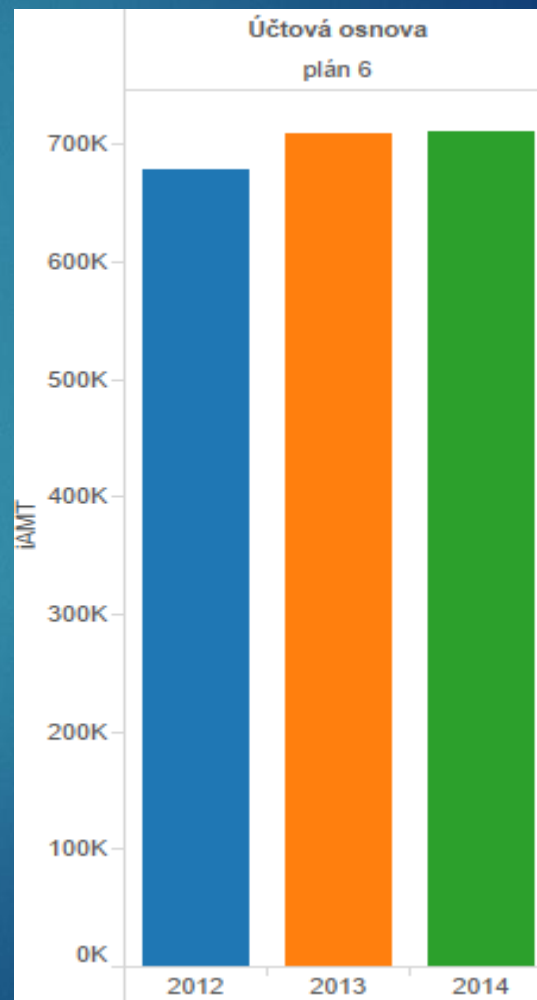
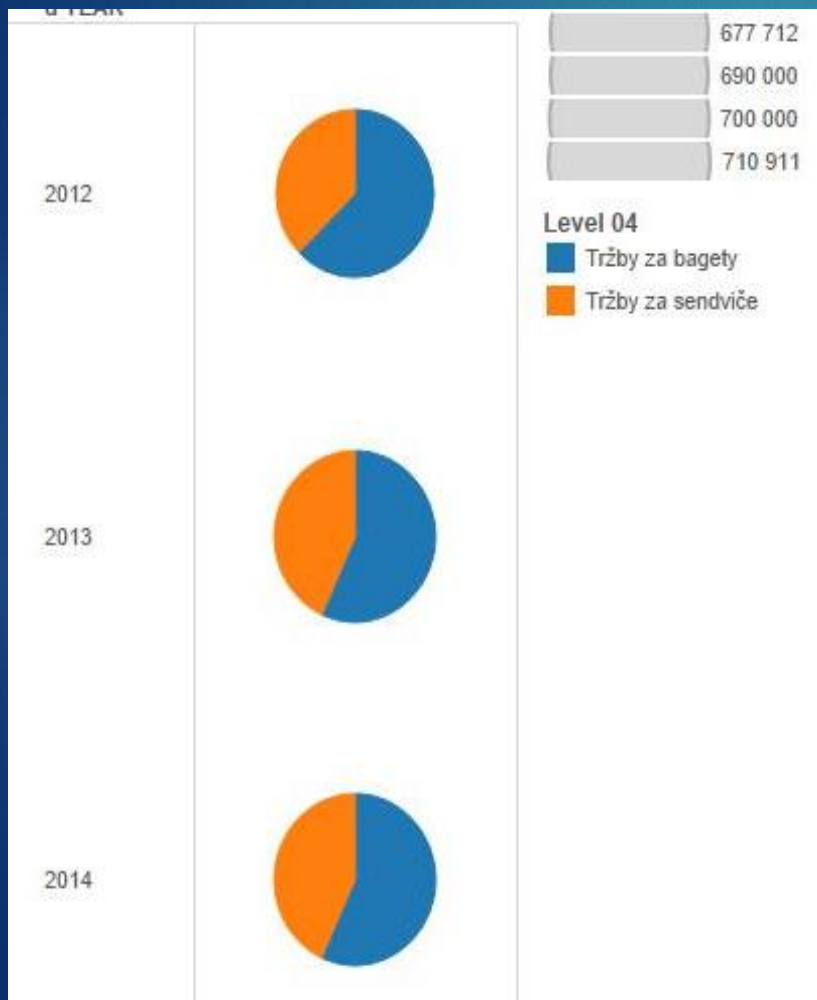
Hospodářský výsledek



Výběr z NEJ varianty 2

Pomě tržeb za bagety a sendviče

Průběh tržeb



Děkujeme