

Strategicko-taktický plán Mammut, a.s.

Miroslav Pinkas
Ladislav Dyntar
Jan Kocfelda
Michal Pernikl
Tomáš Lehman

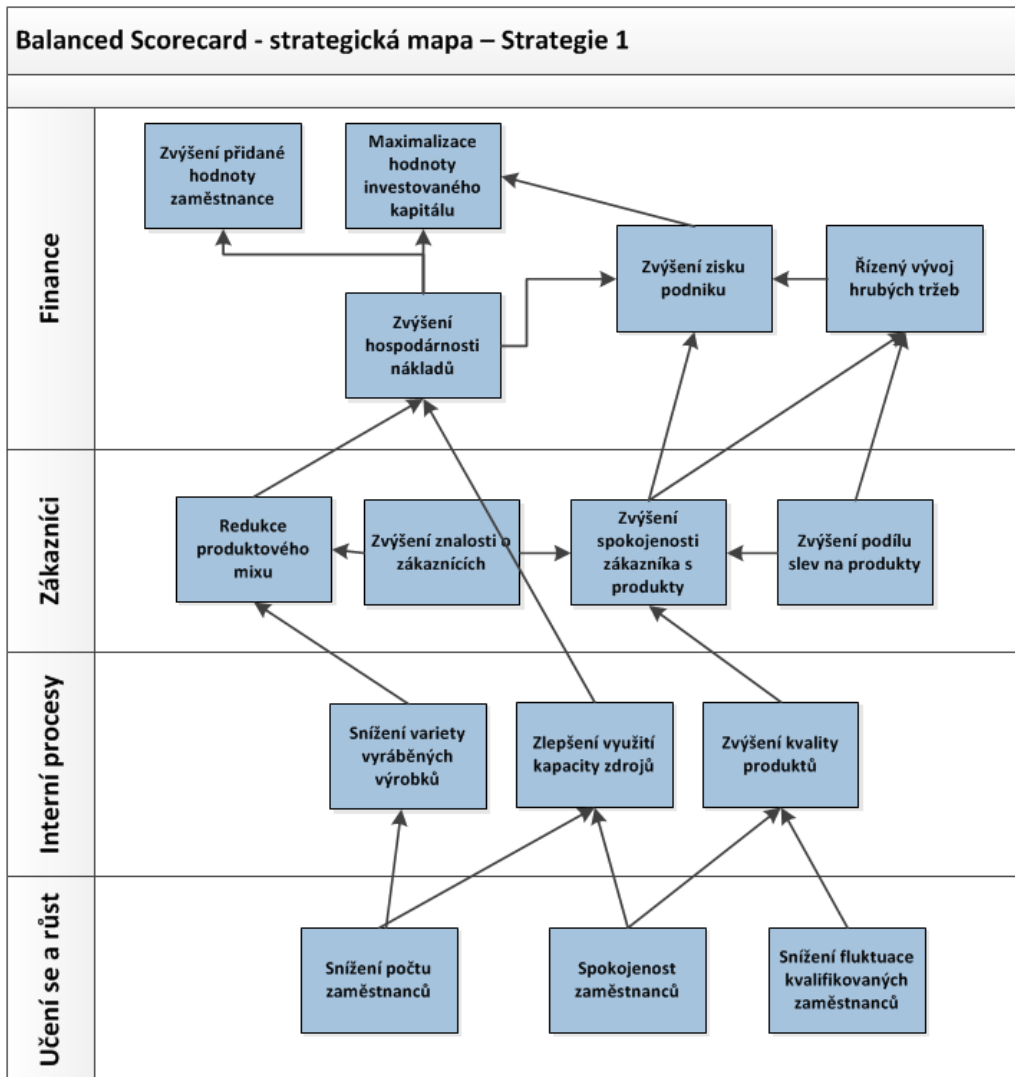


29.11.2012

Osnova

- **Variantní strategie**
 - Popis strategie - předpoklady, výsledky
 - Výkonnost podniku
 - Zájem vlastníků - NPV
 - SWOT analýza varianty
 - Analýza rizik
- **Konfrontace strategií a rozhodnutí**
- **Evidence k rozhodnutí**
- **Závěr**

Strategie 1 - Útok na náklady



Strategie 1 - Předpoklady a výsledky

Plánování prodeje

- Objemy prodeje:
 - Základ - minulé období skutečnosti 2011 - proporcionální struktura minulosti
 - 12 060 000 ks celkem po celé 3 roky
 - Omezení v maximálním objemu prodaných ks baget (očekávání marketingu)
 - pokles 17% tržeb skutečnosti předchozího roku:
 - rok 2011 - 449 274 392 Kč
 - rok 2012 - 372 897 746 Kč
- Produktový mix:
 - Vyřazeny produkty s nízkou marží - veškeré saláty, bagety Moulík a Huráček
 - Bagety Tloušťík - Zelenina, Žampion - preferováno (nejvyšší jednotková marže cca 17 Kč)
 - Sendviče Moulík - Sýr, Šunka
 - Sendviče Huráček – Kuře
- Cenová politika - produktové slevy
 - kumulativní výši 2012 až 2014 na 5, 4, 3 %
 - konzistentní cenová politika vůči odběratelům - ochrana dobrého jména firmy
 - Slevy masivní na začátku + rozloženy do celého roku - vysoký nárůst prodejů úzkého sortimentu 67 a 44% více

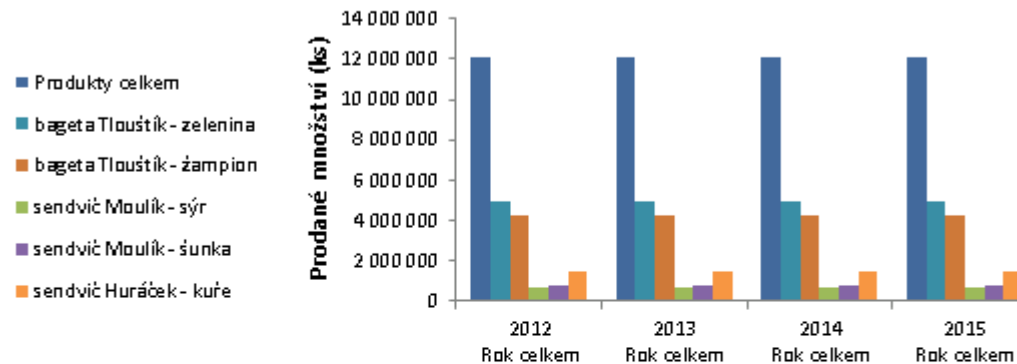
Strategie 1 - Předpoklady a výsledky

Výroba

- Provoz 1 - Linka 1 - výhodnost a zamezení nákladové náročnosti - pouze bagety Tloušťík
- Kapacitní omezení (ztrátovost)
 - Provoz 1 Linka 1 - 95% z 11 mil. kapacity = 10 450 000 ks baget max.
 - Provoz 1 Linka 2 - 97% z 3 mil. kapacity = 2 910 000 ks baget max.
 - Provoz 2 Linka 1 - zrušeno - kapacita = 0 ks
- Variabilní náklady:
 - Úvodem normy spotřeby materiálu a jednotkové ceny vstupů - převod minulosti - ze skutečnosti roku,
 - Změna cen vstupů v 2. roce - úspora - dodavatelské slevy a následný návrat na 2012
 - Výše variabilních nákladů
 - Očekávané snížení celkových variabilních nákladů - 25% (2011 - 297 mil Kč, očekáváno 2012 - 222,75 mil. Kč)
 - Skutečnost - vyšší úspora - cca 37 % - produktový mix s nejvyššími maržemi (současně nízké jednotkové variabilní náklady) - není vhodné měnit strukturu prodejů, která vychází ze skutečnosti
 - Úspora VN = snížení objemu o 20% - snížení jednotkových variabilních nákladů cca 17%
- Fixní náklady:
 - Daň na všechna období je 19% ze zisku
 - Snížení fixních nákladů o odepsanou linku 1 z provozu 2 - 1,2 mil Kč
 - Snížení mzdových nákladů o 5% 1. a 2. rok
 - Snížení spotřeby elektrické energie o 20% 2. rok

Strategie 1 - Plánovaný objem ks

	celkem	2012	2013	2014	
		Rok celkem	Rok celkem	Rok celkem	Ro
Produkty celkem	101 565 906	12 060 000	12 060 000	12 060 000	1

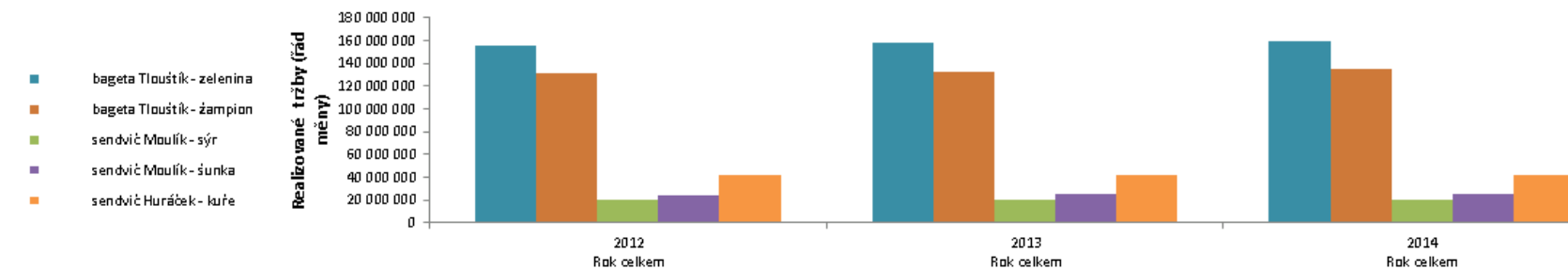


Produkty celkem	101 565 906	12 060 000	12 060 000	12 060 000	1
Vlastní výrobky	101 565 906	12 060 000	12 060 000	12 060 000	1
bagety-Vlastní výrobky	76 741 134	9 150 000	9 150 000	9 150 000	
bagety-Tloušťík	76 741 134	9 150 000	9 150 000	9 150 000	
bageta Tloušťík - zelenina	39 690 460	4 940 319	4 940 319	4 940 319	
bageta Tloušťík - žampion	37 050 674	4 209 681	4 209 681	4 209 681	
sendviče-Vlastní výrobky	24 824 772	2 910 000	2 910 000	2 910 000	
sendviče-Moulík	12 387 000	1 451 164	1 451 164	1 451 164	
sendvič Moulík - sýr	5 590 226	653 965	653 965	653 965	
sendvič Moulík - šunka	6 796 774	797 199	797 199	797 199	
sendviče-Huráček	12 437 772	1 458 836	1 458 836	1 458 836	
sendvič Huráček - kuře	12 437 772	1 458 836	1 458 836	1 458 836	

- 2011 produkce přes 15 mil. v obdobných proporcích nabízených produktů
- Snížení produkce o 20%
- 2011 se prodávaly saláty, více řad baget
- Nárůst produkce těchto vysokomaržových - eliminace ostatních

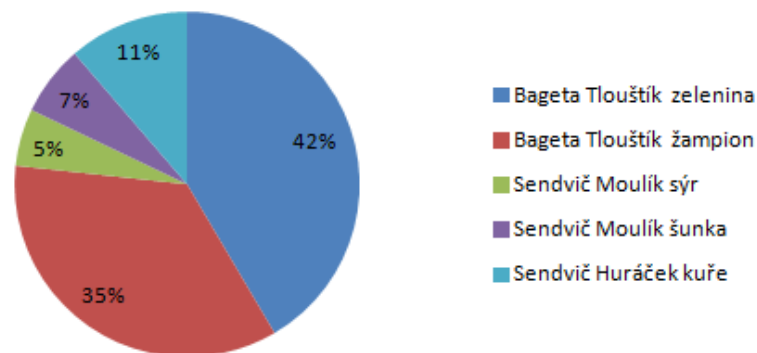
Strategie 1 - Tržby dle produktů

	celkem	2012	2013	2014
Produkty celkem	3 181 831 044	373 577 439	377 516 079	381 466 973



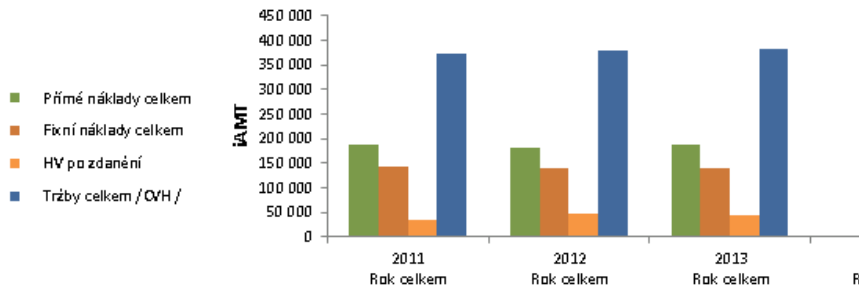
Produkty celkem	3 181 831 044	373 577 439	377 516 079	381 466 973
Vlastní výrobky	3 181 831 044	373 577 439	377 516 079	381 466 973
bagety-Vlastní výrobky	2 437 063 557	286 630 000	289 698 813	294 633 039
bagety-Tloušťik	2 437 063 557	286 630 000	289 698 813	294 633 039
bageta Tloušťik - zelenina	1 264 822 395	155 191 810	157 369 176	159 589 858
bageta Tloušťik - žampion	1 172 241 162	131 438 190	132 329 638	135 043 181
sendviče-Vlastní výrobky	744 767 487	86 947 439	87 817 266	86 833 934
sendviče-Moulík	382 064 409	44 696 290	45 303 689	44 580 195
sendvič Moulík - sýr	170 672 856	20 074 192	20 074 192	19 865 962
sendvič Moulík - šunka	211 391 554	24 622 098	25 229 497	24 714 233
sendviče-Huráček	362 703 078	42 251 149	42 513 577	42 253 739
sendvič Huráček - kuře	362 703 078	42 251 149	42 513 577	42 253 739

Podíl na tržbách dle produktu



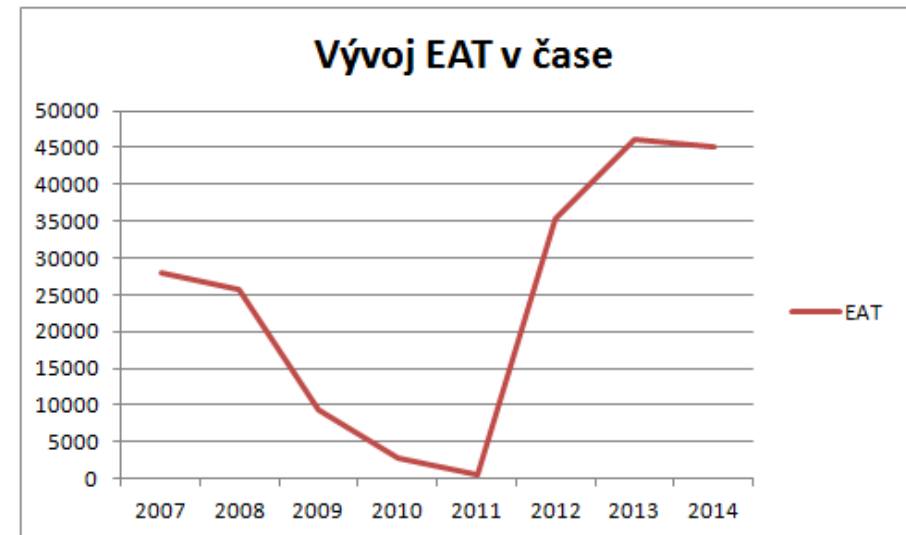
Strategie 1 - Výkonnost podniku

	Období celkem	2012	2013	2014
		Rok celkem	Rok celkem	Rok celkem
HV po zdanění	152 800	35 363	46 108	45 004



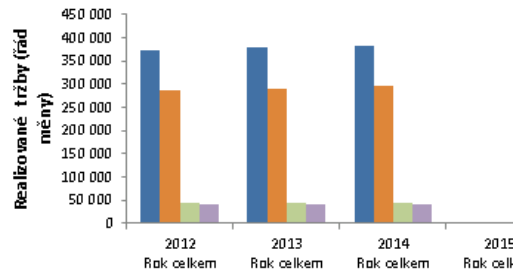
Manažerská výsledovka	5 576 153	1 021 574	1 064 626	1 070 540
Tržby celkem /CVH /	2 073 300	373 577	377 516	382 055
Přímé náklady celkem	1 022 864	186 475	180 880	186 475
Zisk/Ztráta 1	1 050 436	187 103	196 636	195 581
Provozní výnosy celkem	28	0	0	0
Fixní náklady celkem	860 934	143 445	140 157	140 157
Zisk/Ztráta 2	189 530	43 658	56 479	55 424
Výnosy ostatní celkem	0	0	0	0
Náklady ostatní celkem	0	0	0	0
HV před zdaněním	189 530	43 658	56 479	55 424
Daň z příjmu	36 730	8 295	10 371	10 420
HV po zdanění	152 800	35 363	46 108	45 004

- Tržby - 1.rok 17% pokles, pak stabilní nárůst vždy o 1% meziročně - slevy
- Vysoká jednotková marže - nárůst o 77% ve 2012 oproti 2011 (8,8 Kč na 15,16 Kč), později ještě snížení VN o 3% a poslední rok úroveň 2012
- Pozitivní efekt na EAT, navzdory 20% poklesu produkce
- Postupný pokles Fixních nákladů o 4,4 a dalších 2,3%, stabilita



Strategie 1 - Vývoj klíčových veličin

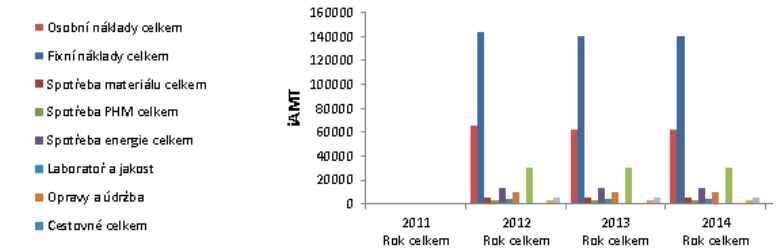
Vývoj tržeb



	2012	2013	2014	2015
Produkty celkem	2 049 267	373 577	377 516	381 467
Vlastní výrobky	2 049 267	373 577	377 516	381 467
bagety-Vlastní výrobky	1 564 602	286 630	289 699	294 633
bagety-Moulik	0	0	0	0
bagety-Huráček	0	0	0	0
bagety-Tloušťák	1 564 602	286 630	289 699	294 633
bagety-Vitammut	0	0	0	0
sendviče-Vlastní výrobky	484 665	86 947	87 817	86 834
sendviče-Moulik	248 762	44 696	45 304	44 580
sendviče-Huráček	235 903	42 251	42 514	42 254

Vývoj Fixních nákladů

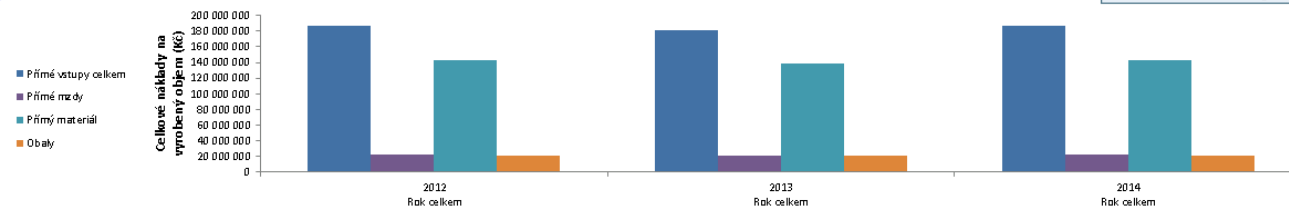
	Období celkem	2012	2013	2014
		Rok celkem	Rok celkem	Rok celkem
HV po zdanění	152 800	35 363	46 108	45 004



Fixní náklady celkem	860 934	143 445	140 157	140 157
Spotřeba materiálu celkem	31 186	5 125	5 125	5 125
Spotřeba PHM celkem	21 695	3 566	3 566	3 566
Spotřeba energie celkem	84 208	13 784	13 784	13 784
Laborator a jakost	24 460	4 026	4 026	4 026
Opravy a údržba	59 787	9 828	9 828	9 828
Cestovné celkem	8 132	1 337	1 337	1 337
Osobní náklady celkem	387 899	65 756	62 468	62 468
Služby celkem	184 986	30 409	30 409	30 409
Poplatky celkem	2 099	345	345	345
Daně celkem	0	0	0	0
Pojistné a ostatní provozní náklady	20 366	3 349	3 349	3 349
Odpisy majetku	36 116	5 920	5 920	5 920
Finanční náklady	0	0	0	0
Mimořádné náklady	0	0	0	0

Vývoj variabilních nákladů

	Období celkem	2012	2013	2014
		Rok celkem	Rok celkem	Rok celkem
Přímé vstupy celkem	1 007 279 059	186 474 521	180 880 285	186 474 521



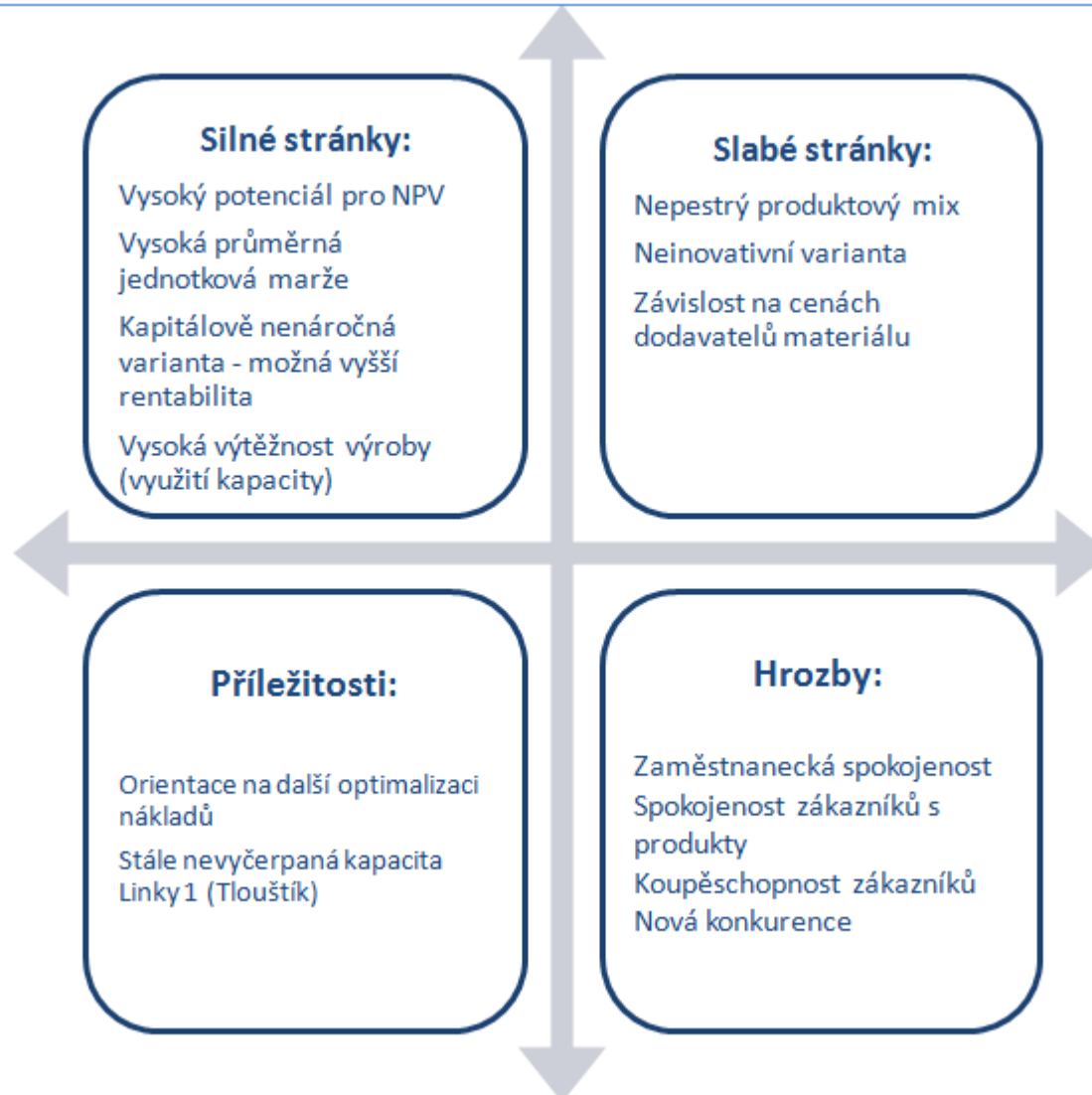
Přímé vstupy celkem	1 007 279 059	186 474 521	180 880 285	186 474 521	0	0	0
Ostatní materiál	0	0	0	0	0	0	0
Přímý vstup neurčen	0	0	0	0	0	0	0
Přímé mzdy	118 639 776	22 216 090	21 549 607	22 216 090	0	0	0
Přímý materiál	772 187 644	142 717 161	138 435 647	142 717 161	0	0	0
Obaly	116 451 639	21 541 269	20 895 031	21 541 269	0	0	0

Strategie 1 - NET PRESENT VALUE

	2012	2013	2014
Změna Odpisů	-1,2mil (na 5.9mil)	0	0
Změna EAT	+32 086 tis. (z 594 tis na 35364 tis.)	+13428 tis (46108 tis.)	-1104 tis (45004 tis)

Rok	Peněžní příjem (EAT + odpisy)	Odúročitel	Diskontovaný peněžní příjem
2012	41283	1,1	37530
2013	52028	1,21	42998
2014	50928	1,331	38263
Celkem			118791 tis. Kč

Strategie 1 - SWOT analýza



Strategie 1 - Analýza rizik

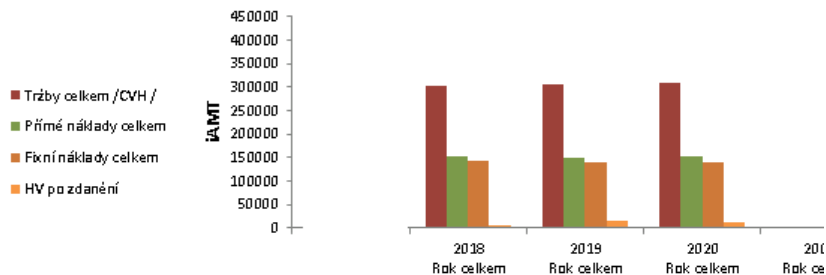
- **R1:** Riziko neprodání naplánovaného množství produktů a tudíž vyššího propadu o více než 17% tržeb proti roku 2011 a to důvodu rapidního předpokládaného růstu prodeje omezeného počtu produktů (5 produktů ve 2 kategoriích a 3 linií) a počtu kategorií a linií.
- **R2:** Riziko, že se výrazněji zdraží přímé vstupy do výroby, což povede k vyšším variabilním nákladům a nižším maržím, čímž se dané produkty mohou stát méně výhodnějšími a strategie se stane nerealizovatelnou.
- **R3:** Riziko postupného odchodu zákazníků ke konkurenci vlivem neinovování produktové řady. Zákazníci se nasytí našimi produkty = budoucí pokles poptávky a zhoršení konkurence-schopnosti.
- **R4:** Riziko snížení výkonnosti společnosti v dlouhodobém horizontu z důvodu snížení absolutní spotřebitelské zákaznické báze (měřeno tržbami i počty prodaných výrobků). Jestliže představíme někdy v budoucnu nové produkty multiplikace prodeje bude nižší, protože máme menší záběr. Stejně tak lze očekávat horší reklamu typu "word-of-mouth".
- **R5:** Riziko zvýšení konkurence v tomto segmentu trhu a související změny tržní ceny směrem dolů, která ve finále znamená nižší prodeje či marži na produktu, a strategie nemusí být úspěšná.
- **R6:** Riziko nespokojených projevů zaměstnanců po propouštění, pokles produktivity, což způsobí horší vytížení kapacity a tedy nárůst jednicových mzdových nákladů. V konečném důsledku celkové náklady mohou výrazně narůst a strategie nebude fungovat.

Strategie 1 - Analýza rizik (what-if) - Riziko 1

- R1: Neprodáme tolik naplánovaných produktů - zúžení sortimentu
 - Nárůst nabízených produktů o 67 a 44% vůči 2011
 - Simulace pouze 50% růstu prodejů z optimistické varianty, tj. 33,5% a 22%

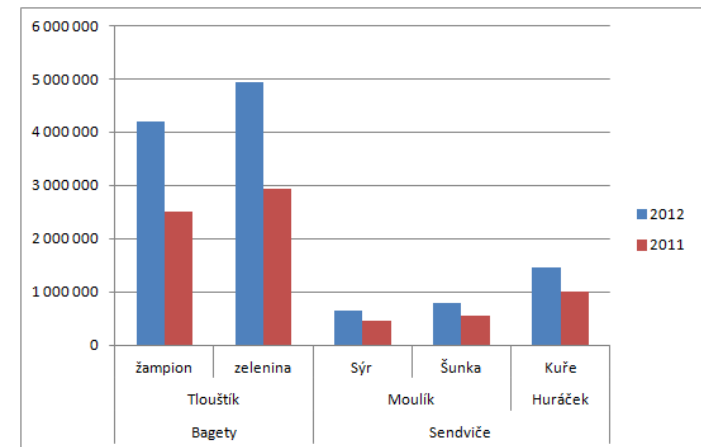
Vývoj EAT 2012-2014 - R1 nastalo

	Období celkem	2018	2019	2020
		Rok celkem	Rok celkem	Rok celkem
HV po zdanění	26 325	5 412	14 311	12 271



Manažerská výsledovka	2012	2013	2014	2015
Tržby celkem /CVH /	940 151	302 802	305 921	307 983
Přímé náklady celkem	469 035	152 677	148 096	152 677
Zisk/Ztráta 1	471 117	150 125	157 825	155 307
Provozní výnosy celkem	28	0	0	0
Fixní náklady celkem	437 175	143 445	140 157	140 157
Zisk/Ztráta 2	33 969	6 681	17 668	15 150
Výnosy ostatní celkem	0	0	0	0
Náklady ostatní celkem	0	0	0	0
HV před zdaněním	33 969	6 681	17 668	15 150
Daň z příjmu	7 644	1 269	3 357	2 879
HV po zdanění	26 325	5 412	14 311	12 271

Nárůst počtu jednotlivých plánovaných produktů



Dopady rizika:

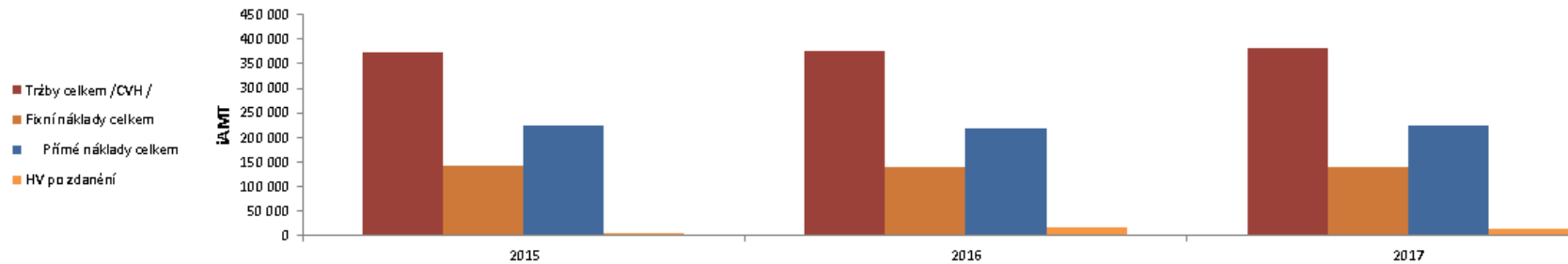
- Pokles zisků, ale stále vysoce kladná NPV **40 668 tis. Kč**
- Oproti současnému stavu - výrazně lepší, ale nedosahuje předkrizové úrovně

Strategie 1 - Analýza rizik (what-if) - Riziko 2

- R2: Zdrážení přímých vstupů - nárůst variabilních nákladů
 - Simulace nárůstu variabilních nákladů od 1. roku o 20% v porovnání s optimistickou variantou

Vývoj EAT a dalších veličin

	Období celkem	2015	2016	2017
		Rok celkem	Rok celkem	Rok celkem
HV po zdanění	62 136	5 164	16 449	14 198

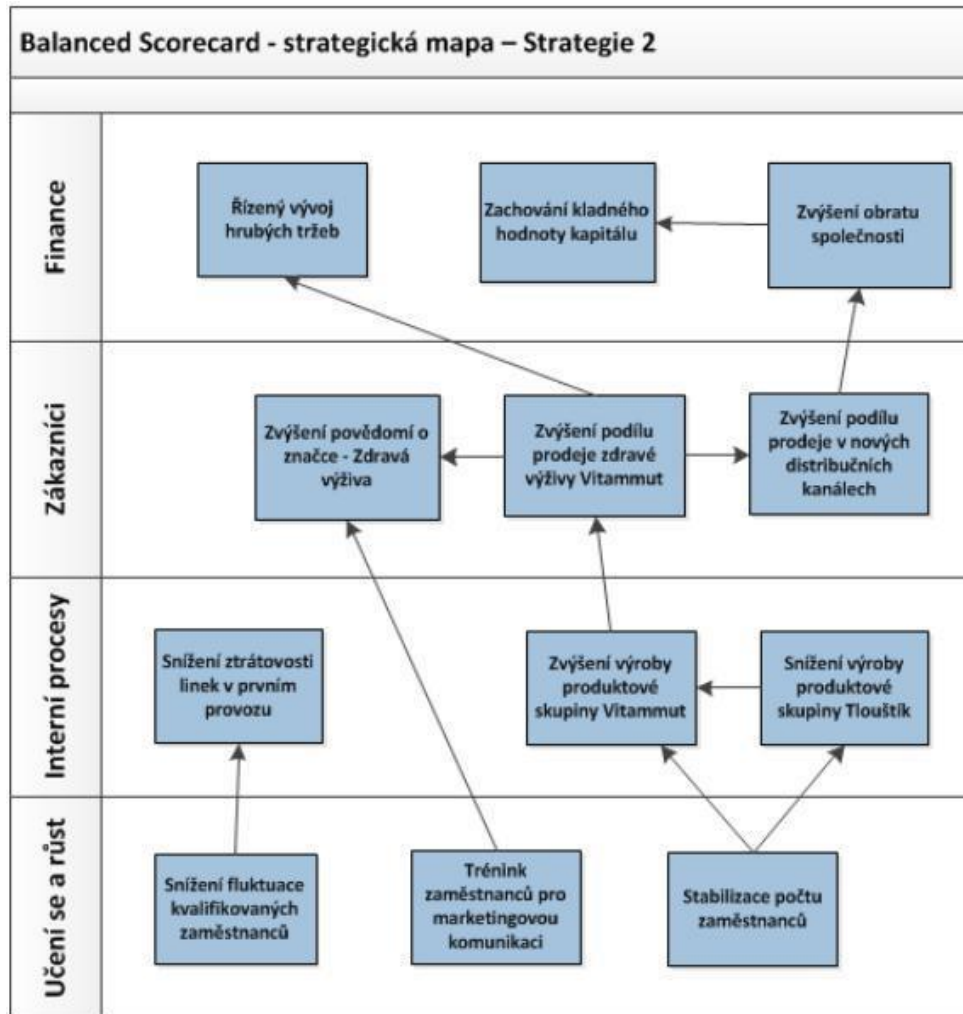


Manažerská výsledovka	2015	2016	2017	
Tržby celkem /CVH /	2 072 716	373 589	377 521	381 454
Přímé náklady celkem	1 133 630	223 769	217 056	223 769
Zisk/Ztráta 1	939 086	149 819	160 465	157 684
Provozní výnosy celkem	28	0	0	0
Fixní náklady celkem	860 934	143 445	140 157	140 157
Zisk/Ztráta 2	78 180	6 375	20 308	17 528
Výnosy ostatní celkem	0	0	0	0
Náklady ostatní celkem	0	0	0	0
HV před zdaněním	78 180	6 375	20 308	17 528
Daň z příjmu	16 044	1 211	3 859	3 330
HV po zdanění	62 136	5 164	16 449	14 198

Důsledky rizika:

- Úměrný nárůst celkových variabilních nákladů
- Nižší jednotková marže
- Negativní vliv na EAT
- Přesto stále tvoří slušné EAT a vysoce kladné **NPV 43678 tis.** Kč ale nedosáhne na předkrizovou úroveň

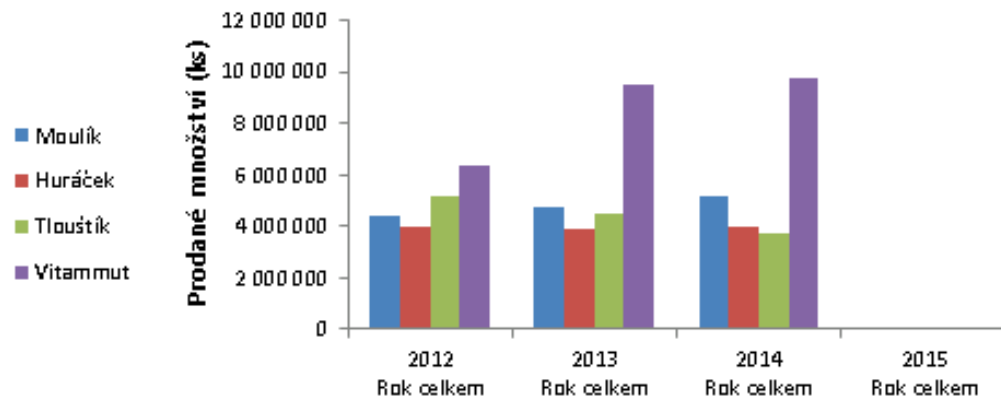
Strategie 2 - Zdravá výživa



Strategie 2 - Předpoklady a výsledky

Plánování prodeje

- Objemy prodeje:
 - Základ - minulé období skutečnosti 2011 - proporcionální struktura minulosti
 - Maximalizace prvního provozu
 - Druhý provoz první rok 70 %, další roky maximalizace
- Produktový mix:
 - Vyřazeny veškeré saláty
 - Zavedení nové produktové řady Vitammut - bagety a sendviče
 - Cíl 30 % pro program vitammut - dosaženo hned v prvním roce (33 %; zbylé 2 roky 41 % a 43 %)

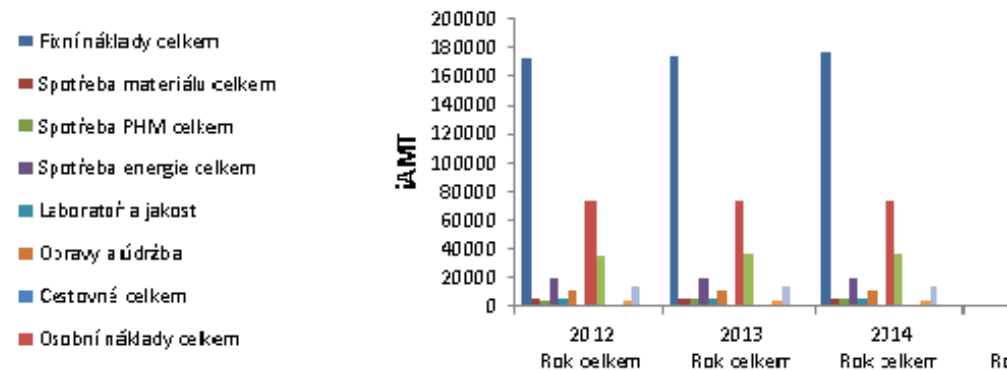


Moulik		4 427 551	4 753 238	5 194 847
Huráček		3 941 657	3 922 230	3 944 082
Tloušťík		5 162 346	4 468 781	3 741 194
Vitammut		6 340 446	9 475 751	9 739 877

Strategie 2 - Předpoklady a výsledky

Fixní náklady

- Fixní náklady pro provoz nových linek bereme z původní linky 1 provozu 2
- 20 % zvýšení spotřeby el. energie jsme přidali do Provozu 2 - Linky 2, předpokládáme, že právě nová linka se podílí na růstu spotřeby energií.
- 15 % zvýšení nákladů na propagaci dáváme pro celý podnik.
- 20 % zvýšení PHM dáváme do Provozu 2 - Linky 2. Opět předpokládáme, že právě nová linka se podílí na růstu spotřeby PHM.
- Další roky to samé o 5/10/10 procent, už ale pro celý podnik, protože v takovém případě vzrostou hodnoty poměrově u všech položek.



	2012	2013	2014
Fixní náklady celkem	364 639	174 508	176 715
Spotřeba materiálu celkem	10 687	5 125	5 125
Spotřeba PHM celkem	10 762	4 983	5 482
Spotřeba energie celkem	41 081	19 513	20 066
Laboratoř a jakost	10 690	5 193	5 193
Opravy a údržba	22 257	10 719	10 719
Cestovné celkem	2 785	1 337	1 337
Osobní náklady celkem	153 254	73 370	73 370
Služby celkem	75 746	36 028	37 184
Poplatky celkem	719	345	345
Daně celkem	0	0	0
Pojistné a ostatní provozní náklady	8 224	3 975	3 975
Odpisy majetku	28 434	13 920	13 920
Finanční náklady	0	0	0
Mimořádné náklady	0	0	0

Strategie 2 - Předpoklady a výsledky

- Cenová politika - produktové slevy
 - kombinace zákaznických a produktových slev dle zadání, 15 % sleva pro podporu prodeje Vitammut
 - konzistentní cenová politika vůči dodavatelům - ochrana dobrého jména firmy

- Distribuční kanály

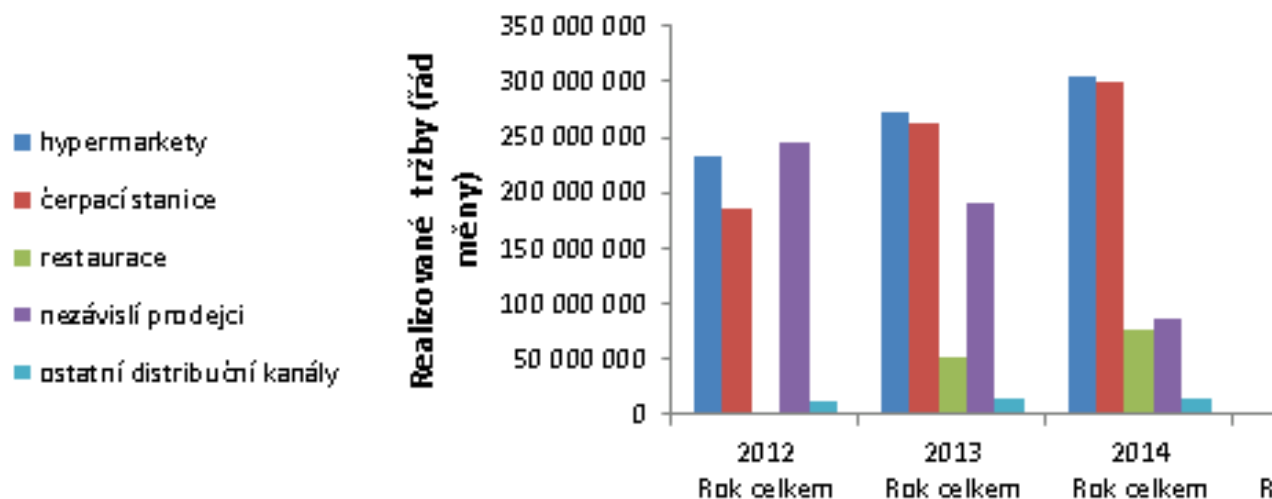
	2011	2012	2013	2014
hypermarkety	26,91%	33,00%	34,00%	38,00%
čerpací stanice	22,78%	29,00%	37,00%	42,50%
restaurace	0	0	5,00%	7,50%
nezavislí prodejci	48,43%	36,00%	22,00%	10,00%
ostatní distribuční kanály	1,74%	2,00%	2,00%	2,00%

Strategie 2 - Výkonnost podniku

Podíl tržeb distribučních kanálů

Zákazníci celkem

675 434 500 790 981 879 781 588 004

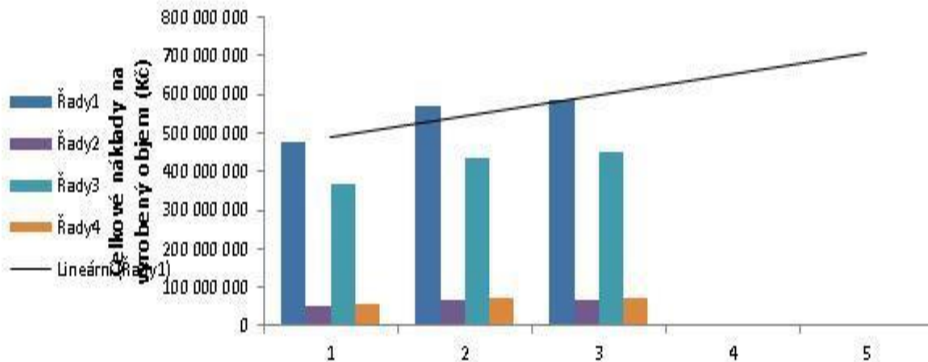


Distribuční kanály	675 434 500	790 981 879	781 588 004
Zákazníci celkem (P)	0	0	0
hypermarkety	232 090 342	273 172 479	305 644 708
čerpací stanice	185 846 717	261 270 167	298 389 021
restaurace	0	50 976 851	76 240 707
nezávislí prodejci	244 739 221	189 838 029	85 715 814
ostatní distribuční kanály	12 758 219	15 724 352	15 597 755

Strategie 2 - Vývoj nákladů

Vývoj variabilních nákladů

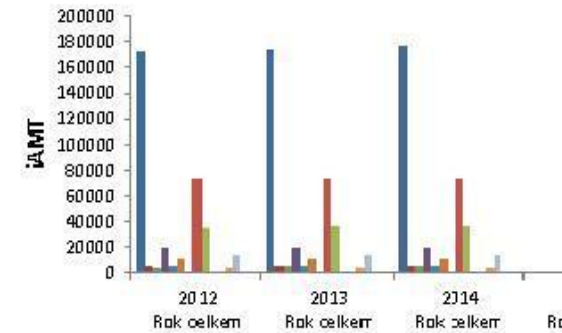
- Druhý rok dojde ke snížení VN o 3 %
- Třetí rok se zvyšují VN o 2 %
- (řeč je o přímých vstupech materiálů)



Přímé vstupy celkem	1 633 279 794	477 797 641	570 610 276	584 871 878
Přímé mzdy	182 841 460	53 831 921	64 609 422	64 400 118
Přímý materiál	1 252 995 143	367 626 355	436 280 447	449 088 341
Obaly	197 443 191	56 339 365	69 720 407	71 383 419

Vývoj fixních nákladů

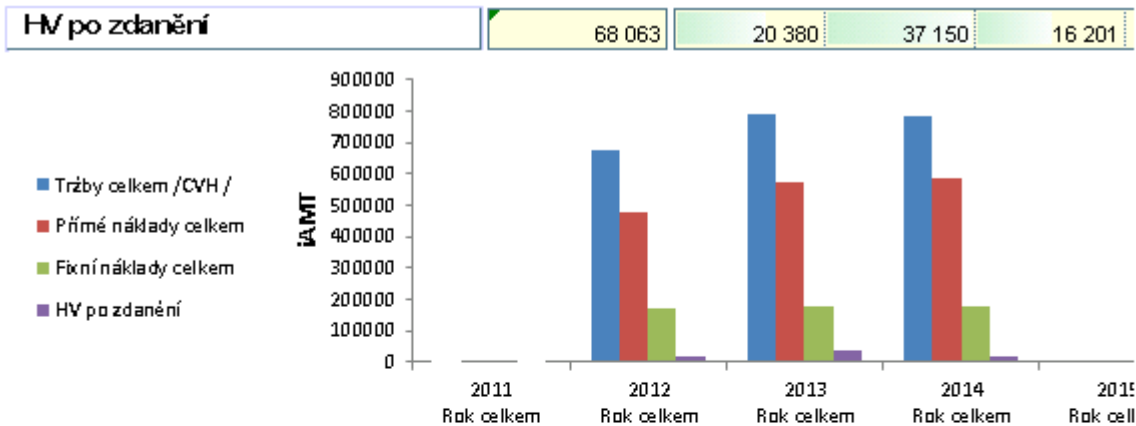
- Fixní náklady celkem
- Spotřeba materiálu celkem
- Spotřeba PHM celkem
- Spotřeba energie celkem
- Laborator a jakost
- Opravy a údržba
- Cestovné celkem
- Osobní náklady celkem



Fixní náklady celkem	364 639	174 508	176 715
Spotřeba materiálu celkem	10 687	5 125	5 125
Spotřeba PHM celkem	10 762	4 983	5 482
Spotřeba energie celkem	41 081	19 513	20 066
Laborator a jakost	10 690	5 193	5 193
Opravy a údržba	22 257	10 719	10 719
Cestovné celkem	2 785	1 337	1 337
Osobní náklady celkem	153 254	73 370	73 370
Služby celkem	75 746	36 028	37 184
Poplatky celkem	719	345	345
Daně celkem	0	0	0
Pojistné a ostatní provozní náklady	8 224	3 975	3 975
Odpisy majetku	28 434	13 920	13 920
Finanční náklady	0	0	0
Mimořádné náklady	0	0	0

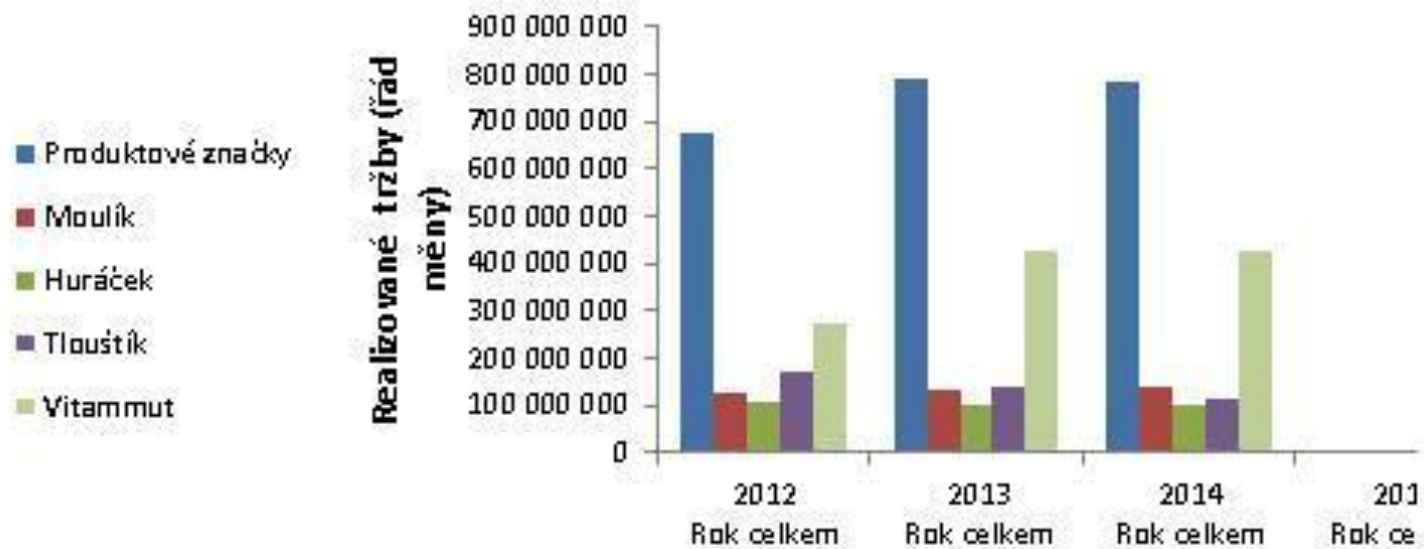
Strategie 2 - Výkonnost podniku

Hospodářské výsledky



	2011	2012	2013	2014	2015
Manažerská výsledovka					
Tržby celkem /CVH /	5 336 534	6 754 34	7 909 827	8 781 588	
Přímé náklady celkem	1 648 865	477 798	570 610	584 872	
Zisk/Ztráta 1	622 585	197 637	220 372	196 716	
Provozní výnosy celkem	28	0	0	0	
Fixní náklady celkem	537 115	172 476	174 508	176 715	
Zisk/Ztráta 2	85 497	25 161	45 864	20 001	
Výnosy ostatní celkem	0	0	0	0	
Náklady ostatní celkem	0	0	0	0	
HV před zdaněním	85 497	25 161	45 864	20 001	
Daň z příjmu	17 434	4 781	8 714	3 800	
HV po zdanění	68 063	20 380	37 150	16 201	

Strategie 2 - Vývoj tržeb



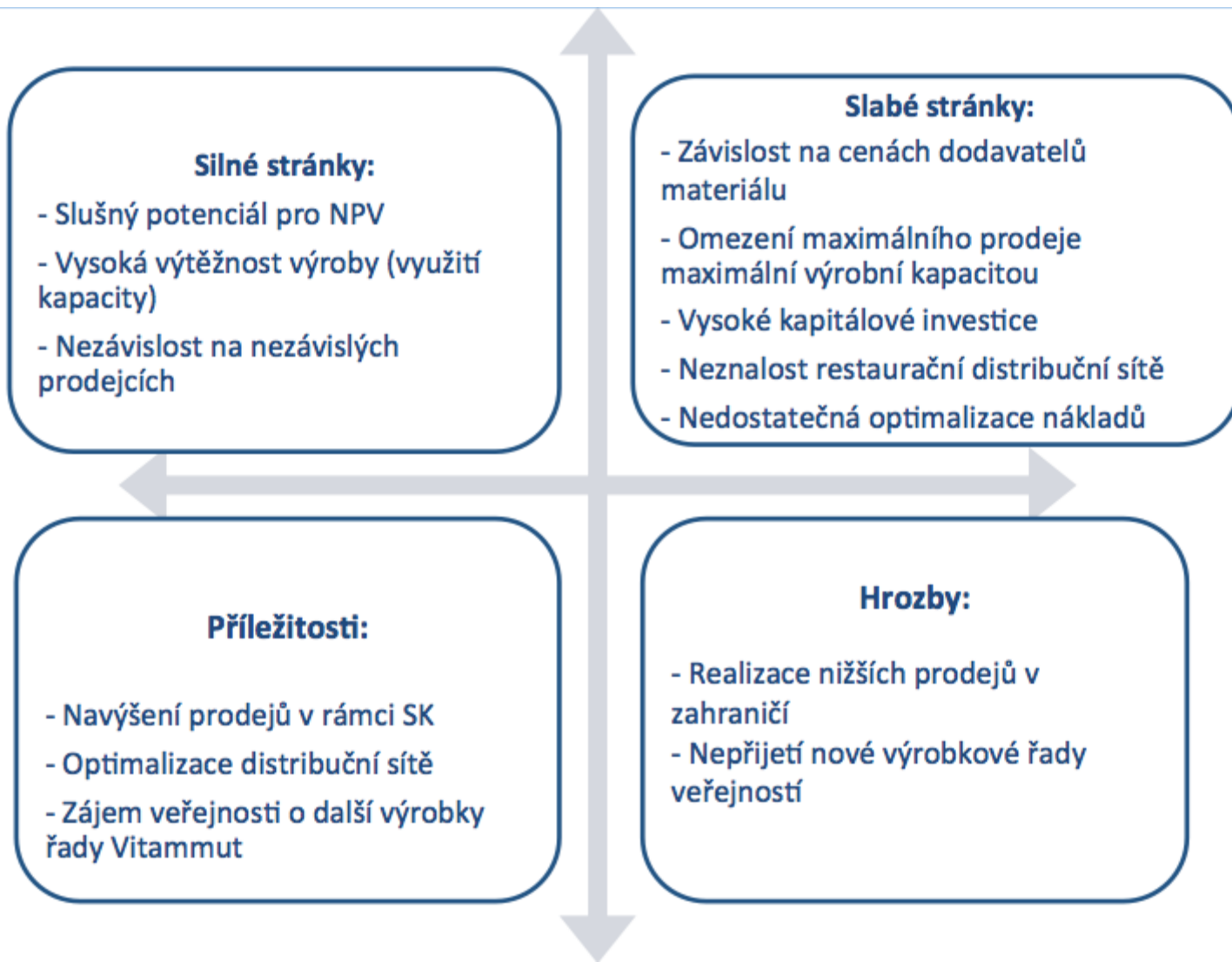
Produktové značky		675 434 500	790 981 879	781 588 004
Moulík		129 204 323	130 367 972	140 745 856
Huráček		105 034 569	99 681 579	98 721 020
Tloušťík		170 912 567	136 335 094	113 190 149
Vitammut		270 283 041	424 597 233	428 930 979

Strategie 2 - NET PRESENT VALUE

	2011	2012	2013	2014
Změna Odpisů		-1,2mil, +8mil (na 13.92mil)	0	0
Změna EAT		+19 786	+16 770	-20 949

Rok	Peněžní příjem (EAT + odpisy)	Odúročitel	Diskontovaný peněžní příjem
2012	34 300	1,1	31 182
2013	51 070	1,21	42 206
2014	30 121	1,331	22 630
Celkem			96 019

Strategie 2 - SWOT analýza



Strategie 2 - Analýza rizik

- **R1:** Plán prodeje naplánován na 100 % výrobní kapacity, tedy nejvíce možná optimistická varianta
- **R2:** Sázka na nové výrobky Vitammut - velmi optimisticky nastavený poměr nové výrobní řady Vitammut na celkové produkci - přes 30 % první rok. Na konci třetího roku tvoří tržby výrobků Vitammut přes 50 % celkových tržeb. Plán vůbec nepočítá s variantou, že by Vitammut neměl takový úspěch (žádný research). Uživí nás zbylé produkty?
- **R3:** Vinou aplikace slev nebudeme dosahovat dostatečné marže k pokrytí nákladů
- **R4:** Podnik je silně závislý na cenách přímých vstupů materiálů. Nárůst o další procentní bod v roce 2014 (z 2 % na 3 %) by znamenal téměř nulové zisky

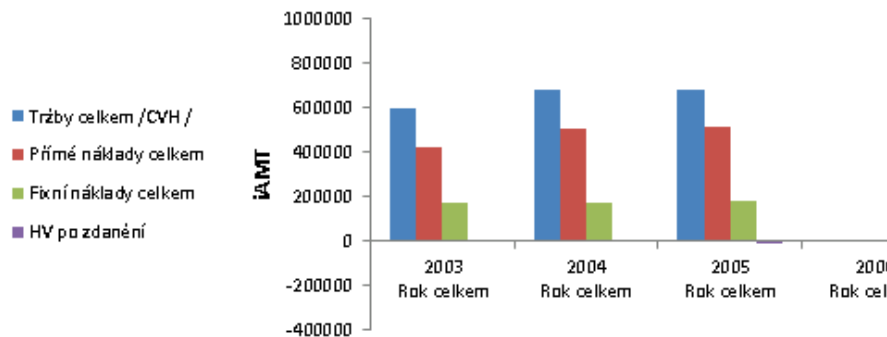
Strategie 2 - Realizované scénáře

- Varianta 1) Žádné slevy, vše ostatní původní
- Varianta 2) slevy aplikovány, prodej všechny roky 70 % kapacity
- Varianta 3) žádné slevy, prodej všechny roky 70 % výrobní kapacity
- Varianta 4) slevy aplikovány, prodej 100 %, zdražení o vstupů v roce 2014 o 3 %
- Varianta 5) nebudou se prodávat jen vitammuty

EAT	2012	2013	2014
1)	69909	103714	89403
2)	-22560	-32256	-43514
3)	27351	-17158	-27816
4)	20380	23255	4128

Strategie 2 - Realizovaný scénář 5)

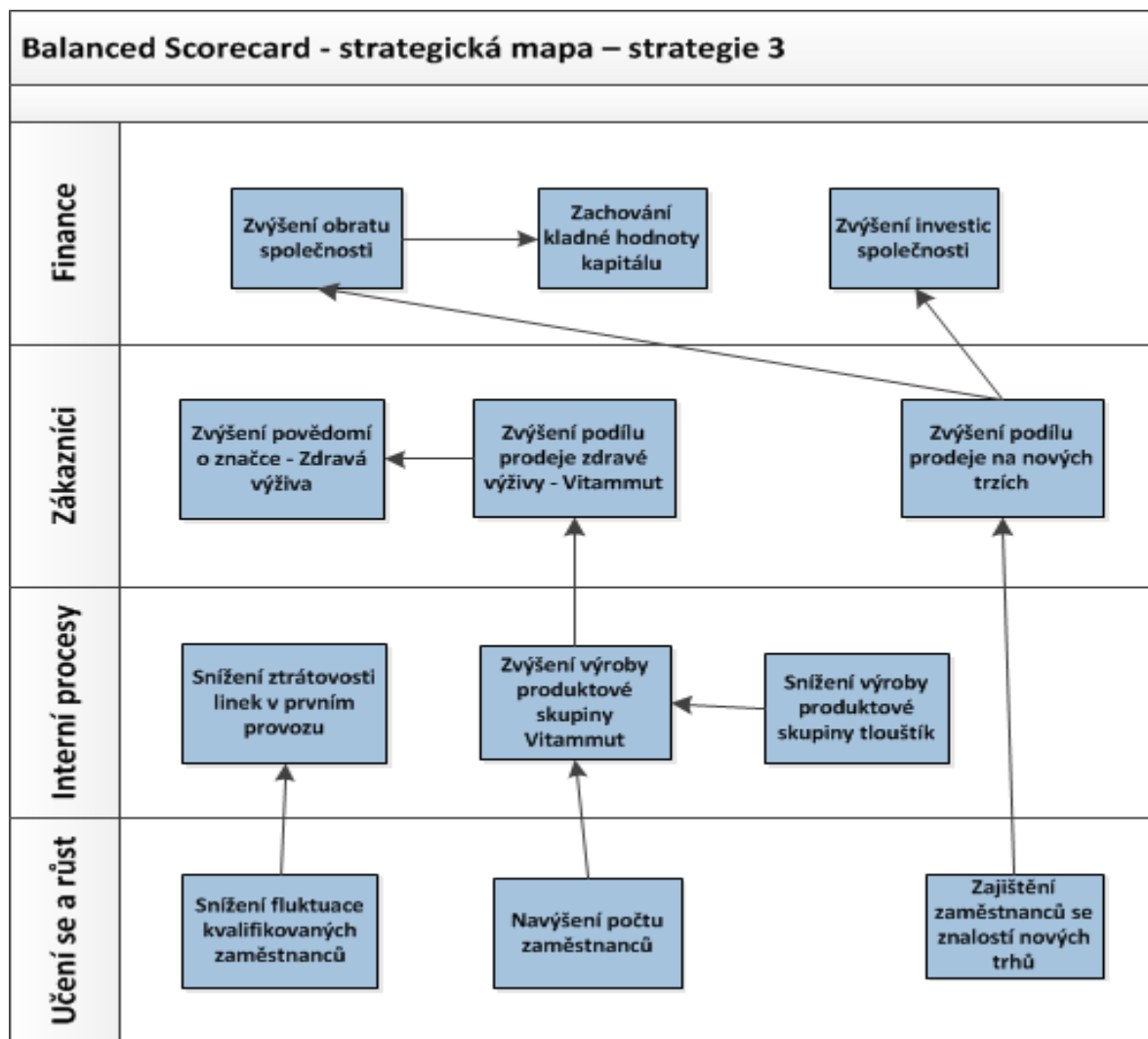
Vývoj nákladů, tržeb a EAT pro rizikový scénář 5



Manažerská výsledovka	2003	2004	2005
Tržby celkem /CVH /	3 474 480	680 933	678 213
Přímé náklady celkem	2 670 602	505 158	516 579
Zisk/Ztráta 1	803 878	175 775	161 634
Provozní výnosy celkem	28	0	0
Fixní náklady celkem	888 338	174 508	176 715
Zisk/Ztráta 2	-84 432	1 268	-15 081
Výnosy ostatní celkem	0	0	0
Náklady ostatní celkem	0	0	0
HV před zdaněním	-84 432	1 268	-15 081
Daň z příjmu	59 072	241	0
HV po zdanění	-143 504	1 027	-15 081

- všechny bagety nastaveny na maximalizaci, jelikož i v orce 2011 jsme byli schopni všechny prodat sendviče vitammut nastaveny na 50% kapacity pro 2012, další roky 70% kapacity
- sendviče moulík a huráček sníženy na 2/3 kapacity jako v roce 2011
- Vývoj EAT: 2366; 1268; -15081

Strategie 3 - Útok na nové trhy



Strategie 3 - Předpoklady a výsledky

Plánování prodeje

Předpoklady varianty

- pořízeny 3 nové výrobní linky (bagety, sendviče Vitammut, saláty)
 - roční odpisy = 11 mil. Kč
 - 2012 objem výroby = 70% výrobní kapacity linek
- expanze na nové trhy (Maďarsko, Polsko, Slovensko)

2012

- **OBJEM VÝROBY**
 - proporcionální objem výroby ze skutečnost 2011
 - staré linky 100%
 - útlum skupiny Tloušťík o 10% oproti skutečnost 2011
 - nové linky na Vitammut a saláty 70%; celkem 2012 = 22 586 000 ks
 - zastavena výroba salátu Moulík sýr (záporná marže)
 - zahájena distribuce skupiny Vitammut do Maďarska a Polska
- **SLEVY**
 - 5% na skupiny Moulík a Huráček
 - 10% pro Maďarsko a Polsko
 - 15% zaváděcí sleva na Vitammut

Strategie 3 - Předpoklady a výsledky

2013, 2014

- **OBJEM VÝROBY**

- staré linky 100%
- útlum skupiny Tlouštík o 15% (2013), 20% (2014) oproti skutečnost 2011
- nové linky na Vitammut a saláty 100%; celkem 2013, 2014 = 26 540 000 ks
- 2013 - zahájena distribuce skupiny Vitammut na Slovensko

- **SLEVY**

- 3% na skupiny Moulík a Huráček
- 2013 - 10% zaváděcí sleva pro Slovensko na Vitammut
- 10% pro 10 zákazníků s nejvyšším obratem z minulého roku

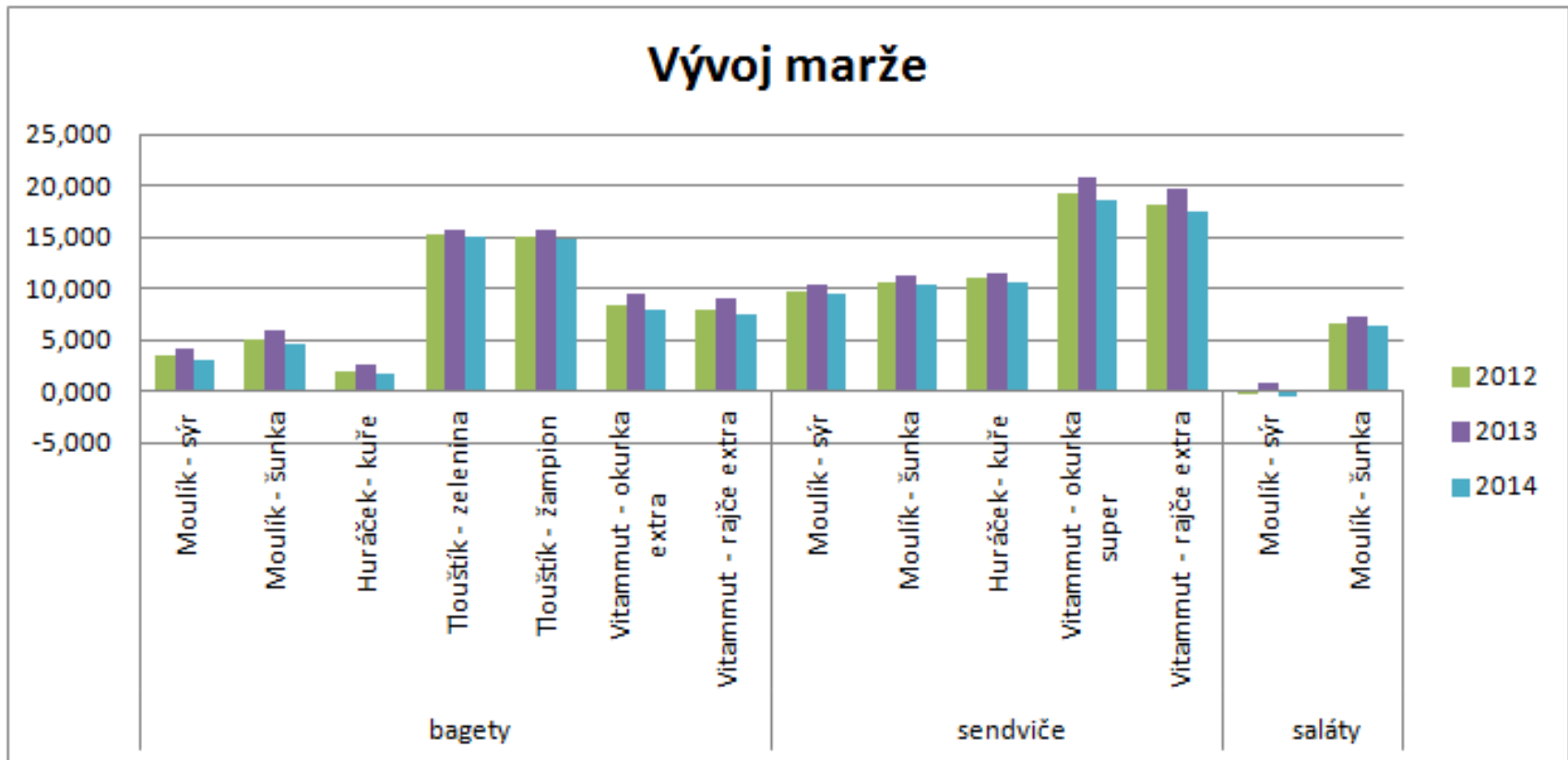
VARIABILNÍ NÁKLADY

- 2013 pokles VN o 4% (množstevní slevy od dodavatelů)
- 2014 nárůst ceny vstupů o 2% -> výrazný nárůst VN

FIXNÍ NÁKLADY

- meziroční růst fixních nákladů o 12,39%, 2,81%, 3,1% vždy oproti předchozímu roku

Strategie 3 - Vývoj klíčových veličin



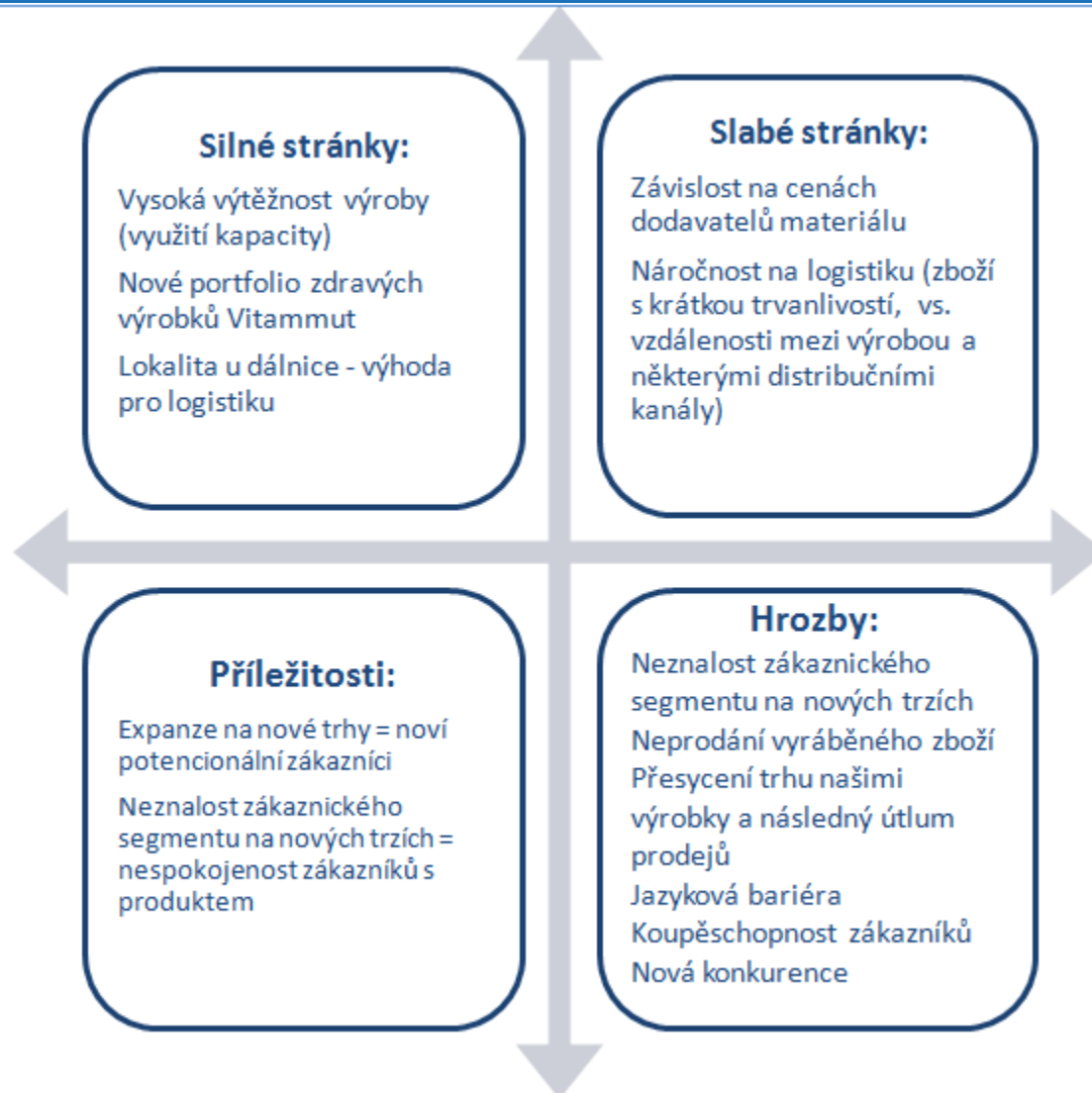
Rozvržení výroby jednotlivých produktů rozvrženo na základě výše marže.

Strategie 3 - NET PRESENT VALUE

	2011	2012	2013	2014
Změna Odpisů		-1,2mil, +11mil (na 16,376mil)	0	0
Změna EAT		5 155	59 533	-42 113

	Peněžní příjem		
	(EAT + odpisy)	Odúročitel	Diskontovaný peněžní příjem
2012	5 749	1,1	5 226
2013	65 283	1,21	53 953
2014	23 170	1,331	17 408
Celkem			76 587

Strategie 3 - SWOT analýza



Konfrontace strategií

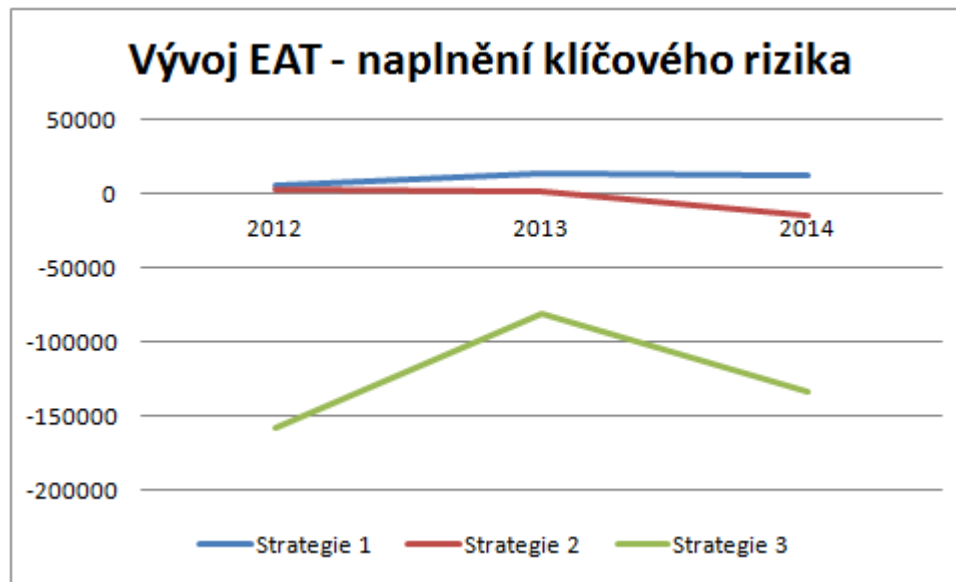
Strategie	Stabilita EAT a cash-flow	NPV - 3 roky	Investice	Rizika	Potenciál - Velikost trhu	Potenciál - Značka
Strategie 1 Útok na náklady	Velká 35-46 mil. ročně	Velké 118 mil.	Nízké žádné	Střední méně náchylné na prodeje a vstupy, budoucnost	Nízký nízká produkce, pouze ČR/SR	Nízký neinovativní, menší zákaznická báze, slabý marketing
Strategie 2 Útok na nové produkty	Střední 16-47 mil. ročně	Velké 96 mil.	Velké nové linky marketing	Velká náchylnost na změny cen vstupů a prodeje, saturace trhu	Střední nové produkty ale lze očekávat saturaci trhu ČR/SR	Velký orientace na CSR Vitammut
Strategie 3 Útok na nové trhy	Střední 5-65 mil. ročně	Střední 76,5 mil	Velké+ nové linky marketing	Velká náchylnost na objem prodeje, ceny vstupů	Velký expanze na velké trhy, až 3x růst	Velký trhy, marketing, Vitammut

- **Strategie 1 - Útok na náklady**

- méně rizikové, zajištění finančních prostředků pro expanzi v delším horizontu v rámci přístupu aplikovaném Strategii 3 Útok na nové trhy
- není nejperspektivnější dlouhodobě, ale v současném klima jedinná relevantní

Evidence k rozhodnutí

- Při naplnění klíčových rizik Strategíí 2 a 3 - dochází k obrovskému dopadu na výkonnost podniku a jeho existenci
 - **Strategie 1 - nejméně riziková**



- NPV 1. strategie za 3 roky dosahuje nejvyšší hodnoty - **118 mil. Kč** (vs 96 resp. 76,5 mil. Kč)
- Relativně snadná realizace strategie 1 nevyžadující další kapitálové investice
- Stabilní vývoj zisků u strategie 1 - cash-flow - **35-45 mil. Kč (optimistická) ročně či 5- 14 mil. (pesimistická)**

Závěr

- Při volbě vhodné strategie jsme aplikovali multikriteriální model založený na několika dimenzích
- Rozhodnutí nebylo vyneseno pouze na základě popsaných strategií v rámci zadávací dokumentace, nýbrž ...
- ... vytvořili jsme rizikové scénáře ve snaze identifikovat klíčové faktory ovlivňující každou strategii
- Rizikové scénáře prokázali náchylnost druhé a třetí strategie na externí vlivy
- Strategie 1 se sice stala naší volbou, domníváme se však, že z dlouhodobého hlediska není udržitelná. Volíme ji tedy jako prostředek pro přípravu (zajištění dostatečného kapitálu) na realizaci třetí strategie

Děkujeme za pozornost!

Q & A

Mammut, a.s.

Miroslav Pinkas, Ladislav Dyntar, Jan Kocfelda, Michal Pernikl, Tomáš Lehman