

MASOZÁVOD ERDENET - MONGOLSKO

PODNIKATELSKÝ PLÁN

**PROJEKT
VÝSTAVBY, PROVOZU A EKONOMIKY
MASNÉHO ZÁVODU VE MĚSTĚ ERDENET,
MONGOLSKO**



podpořeno



Česká rozvojová agentura

OBSAH

1.	ÚVOD - ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA PROJEKTU A JEHO ZDŮVODNĚNÍ	4
2.	VÝCHOZÍ SITUACE	6
2.1.	Mongolsko - základní informace - ekonomická charakteristika	6
2.2.	Podnikatelské prostředí v Mongolsku	7
2.3.	Legislativa - veterinární a hygienické předpisy	7
2.4.	Dan	7
2.5.	Clá	8
3.	STRATEGICKÝ CÍL PROJEKTU, TRH, MARKETING, OBCHOD, VÝNOSY	9
3.1.	Průzkum mongolského trhu	9
3.2.	Velikost trhu, prostor pro odbyt	9
3.3.	Analýza konkurence	9
3.4.	Marketing, marketingová komunikace, značka	11
3.5.	Obchodní a cenová strategie, odbytové ceny, tržby	15
3.6.	Sortiment - masná výroba	15
3.7.	Sortiment - výsekové maso	16
3.8.	Odbyt a distribuce	16
3.9.	Expedice, logistika, distribuce hotové produkce	17
3.10.	Inkaso tržeb	18
3.11.	Export	18
4.	KAPACITA, LOKALITA, STAVBA, TECHNOLOGIE, INVESTIČNÍ NÁKLADY	20
4.1.	Stanovení výrobní kapacity	20
4.2.	Masozávod s porážkou nebo bez porážky?!	20
4.3.	Lokalita - podmínky umístění výrobního závodu - Erdenet - pozemek	20
4.4.	Projekt, stavba, technologie, investiční náklady	21
4.5.	Informační systém, účetní software, bezpečnostní a kamerový systém	22
5.	VÝROBNÍ PROCES, VSTUPY, PROVOZ, NÁKLADY	23
5.1.	Nákup a přeprava suroviny - varianta projektu s porážkou	23
5.2.	Surovina - struktura, množství, ceny	23
5.3.	Ostatní materiálové vstupy	24
5.4.	Elektrina, voda, odpadní voda	24
5.5.	Osobní náklady, organizační struktura, pracovní pozice	24
5.6.	Leasing, marketing, ostatní provozní režie, rezerva, opravy a údržba	26

6.	SWOT ANALÝZA	27
6.1.	Silné stránky (Strengths)	27
6.2.	Slabé stránky (Weaknesses)	27
6.3.	Příležitosti (Opportunities)	27
6.4.	Hrozby (Threats)	28
6.5.	Vyhodnocení a opatření	28
7.	REALIZACE PROJEKTU	29
7.1.	Masozávod Erdenet - česko-mongolský podnik, kapitálová struktura	29
7.2.	Řídící tým projektu, management, personální zajištění	29
7.3.	Postup realizace, harmonogram	29
8.	NÁVRATNOST, FINANČNÍ KRYTÍ INVESTICE.....	30
8.1.	Výpočet návratnosti, funkční ekonomický model	30
8.2.	Cash flow, čistá současná hodnota (NPV)	30
8.3.	Vnitřní výnosové procento (IRR), doba návratnosti investice	31
8.4.	Vlastní kapitál	31
8.5.	Investiční a provozní úvratnost	31
8.6.	Dotace	32
9.	ZÁVĚR - INVESTIČNÍ ROZHODNUTÍ	32

Přílohy:

- 1) tabulka „CF-Analýza“ (rentabilita investice)
- 2) tabulka „Investice-rekapitulace“
- 3) tabulka „Org-struktura-mzdy“
- 4) tabulka „Trh-průzkum-ceny“
- 5) tabulka „Výroba-ceny-tržby“
- 6) tabulka „Materiál-energie-apod.“
- 7) tabulka „Surovina-ceny-nákup“
- 8) tabulka „Masná-surovina-spotřeba“
- 9) tabulka „Hovízí-porážka-bourání“
- 10) tabulka „Vepřové-porážka-bourání“
- 11) tabulka „Skopové-porážka-bourání“
- 12) tabulka „Sortiment-receptury-surovina“
- 13) tabulka „Masozávod-Erdenet-harmonogram“
- 14) Projekt ke stavebnímu povolení
- 15) Planimetrie pozemku, situační plán areálu, dispoziční uspořádání budov
- 16) Fotodokumentace: Průzkum trhu - výrobky a ceny, maloobchod
- 17) Fotodokumentace: Mongolské obchodní střediska

1. ÚVOD - ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA PROJEKTU A JEHO ZDŮVODNĚNÍ

Podnikatelským záměrem je výstavba a provoz masného výrobního závodu v Mongolsku - projekt „**MASOZÁVOD ERDENET**“, který vychází z níže uvedených argumentů marketingových, ekonomických, sociálních i politických.

Argumentace marketingová, ekonomická, sociální a politická - desatero důvodů

- 1) Neuspokojená poptávka - zásadní argument marketingový a obchodní - současný trh masných výrobků v Mongolsku vykazuje neuspokojenou poptávku, zejména ve smyslu šířky sortimentu, kvality a chutnosti, což je zřejmě už ze základního průzkumu nabídky v mongolské maloobchodní síti. Neuspokojená touha mongolského spotřebitele po chutné uzenině je empiricky ověřená.
- 2) Evropská kvalita potravin na mongolský stůl - současná nabídka masných výrobků v mongolské maloobchodní síti vykazuje úzký sortiment, jehož kvalita není na vysoké úrovni, zejména organolepticky, chuťová tónovina výrobků je špatná, kvalitnější a chutnější je spíše importované zboží. Nový masný závod by tuto díru na trhu zaplnil v kvalitě i v sortimentu.
- 3) České know-how jako konkurenční výhoda - česká masná výroba (stejně jako pivovarství a mlékárenství) má svojí dlouholetou tradici a kvalita českých výrobků rozhodně předčí to, co je zatím na mongolském trhu k dispozici. Pouze s malým přírůstkem (s akcentem na zpracování v větší podílu hovězího a skopového masa) jsou receptury tradičního českého sortimentu lehce přenositelné. Hodnota českého know-how v podobě receptur, koření a technologie zpracování je nezpochybnitelná a je nosnou marketingovou a obchodní stránkou projektu.
- 4) Domácí surovinová základna - Mongolsko má úžasnou surovinovou základnu, zejména pro masnou výrobu na bázi hovězího a skopového masa, vše v BIO kvalitě. Vepřové a drbeží maso je k dispozici v menší míře, ale je to řešitelný problém (viz dále).
- 5) Soběstačnost v masné výrobě, export - díky mohutné surovinové základně má Mongolsko jasnou šanci dosáhnout soběstačnosti v masné výrobě. V tomto aspektu má také velkou konkurenční výhodu, stačí vybudovat zpracovatelské kapacity s kvalitní produkcí. Export je další možností navýšení odbytu (po překonání veterinárních restrikcí a dovozních cel cílových států), což u tepelně opracovaných výrobků není problém, zejména do okolních států (Rusko, Čína, Korea). Mongolsko má šanci mít v masě a masných výrobcích vysoce aktivní obchodní bilanci.
- 6) Oborová anti-cyklickost a rentabilita - stejně jako jakákoliv potravinářská výroba, **masná výroba je oborem anti-cyklickým**, který přirozeně odolává výkyvům hospodářského cyklu tržního hospodářství, tj. i v obdobích krizí je zde pokles cen a odbytu minimální, přičemž ve smyslu „jíst se bude vždycky“. **Masozávod v Mongolsku s vysoce kvalitní produkcí na bázi českého know-how je projektem, který umožní velmi slušný výnos z vloženého kapitálu a relativně krátkou návratnost investice s přijatelnou mírou rizika** (viz dále).
- 7) Zázemí pro český kapitál a rychlé obsazení trhu - mongolsko-české vztahy jsou v posledních letech na nejvyšší možné úrovni jakou si lze mezi takto vzdálenými státy představit. Pro rozvojové projekty s českým kapitálem jsou v Mongolsku velmi příznivé podmínky ve smyslu politické podpory na vládní i na místní úrovni. Jazyková bariéra prakticky neexistuje, protože z historických důvodů mnoho lidí v Mongolsku mluví rusky a česky. Tj. pro komunikaci s českým managementem to jsou téměř ideální podmínky. Ve městě Erdenet je navíc díky developerské společnosti FINEP již vybudováno významné zázemí materiální i lidské. Toto vše umožní rychlou mobilizaci kapitálu a díky českému know-how relativně krátkou projektovou přípravu, výstavbu i zprovoznění masného závodu (cca 12-18 měsíců) a následně rychlé obsazení trhu.

8) Zaměstnanost - jeden masný závod střední velikosti potěbuje pro svůj provoz desítky zaměstnanců, dále vyvolává potřebu dalších pracovních míst v tržní síti, logistice a v živočišné výrobě - stálý odbyt masa pro pastevce a farmáře, následně i ve výrobě krmných směsí a v rostlinné výrobě (krmné obilí, pícniny).

9) Posílení vertikály agro-potravinářského sektoru - projekt „Masozávod Erdenet“ bude mít velmi pozitivní efekt v rozvoji mongolského agro-potravinářského sektoru, zvláště pokud dojde k následné výstavbě dalších výrobních závodů. Projekt má nezpochybnitelný národohospodářský potenciál. Tradiční pastevectví i moderní živočišná a rostlinná výroba naleznou potřebné tepelně zpracované výrobky i výsekové maso stabilní odbyt, a to i na export.

10) Masný průmysl - součást mongolského zpracovatelského průmyslu - v koncepci rozvoje národního hospodářství Mongolska (podobně jako rafinerie či jiný zpracovatelský průmysl) je vybudování masného závodu v Erdenetu (případně dalšího závodu v Ulanbataru či jinde) správným směrem využití domácích přírodních zdrojů, zde konkrétně k výrobě potravin vyšší podílané hodnoty a v BIO kvalitě, je to významný příspěvek k budoucímu růstu HDP Mongolska.

Realizace tohoto projektu podpoří ekonomický a sociální rozvoj Orchonského ajmagu a obecní rozvoj Mongolska s využitím domácích zdrojů a bez ekologické zátěže. Mělo by být v zájmu mongolské vlády i místní samosprávy tento projekt politicky i materiálně podpořit. V každém případě jde o společný česko-mongolský podnik.

Masozávod Erdenet může být lídrem prosperujícího mongolského masného průmyslu a významně přispět k rozvoji celého agro-potravinářského komplexu Mongolska.

2. VÝCHOZÍ SITUACE

2.1. Mongolsko - základní informace, ekonomická charakteristika

Mongolsko, oficiálním názvem Stát Mongolsko, je vnitrozemský stát ve střední Asii, hraničící na severu s Ruskem a na jihu s Čínskou lidovou republikou.

Hlavní město: Ulánbátar

Další města: Erdenet, Darchan, Bulgan, Suchbatar, Suuj, Ondorhan, Modot, Gójr, Šajušand

Rozloha: 1.565.000 km² (R = 79.000 km²)

Měna, kurzy: Tugrik (MNT), 1 USD = 2.450 MNT, 1 CZK = 95 MNT (únor 2017)

Úřední jazyk: mongolština

Populace obyvatel: 3 mil. (2015)

Průmysl: zejména těžební (uhlí, ropa, železná ruda, mangan, zinek, zlato)

Stavy dobytka: 60 mil. (ovce + kozy = 85%, skot = 3,7 mil., koně = 3,1 mil.)

HDP: 11,7 mld. USD ročně

Průměrný plat: cca 800 tis. MNT = cca 10.000 CZK (2015)



Mongolská vlajka:

Zemědelská produkce tvoří 16,5% mongolského HDP a odvětví zaměstnává 27,7% práce-schopné populace, 60 mil. kusů dobytka (kam kromě hovězího a koní patří i veškeré ovce a kozy, také velbloudi) obhospodaruje zhruba 120 000 pasterveckých rodin. Společně s těžebním průmyslem je zemědělství klíčové pro rozvoj místní ekonomiky a aktuálně je na diverzifikaci kladen, po jistém vystřízlivění z těžebního boomu, velký politický důraz. Chov dobytka a navazující mlékařenský a masný průmysl generují 70% produkce celého odvětví.

Mongolsko se snaží o soběstačnost produkce mléčných a masných výrobků. Tyto segmenty nabízejí silný regionální potenciál. Místní masný průmysl pokrývá jen relativně nízkou část domácí spotřeby. Tradiční pastervečtví se projevuje zatím v 100% organické kvalitě mléka a masa.

Růst konkurenceschopné produkce zajistí jen investice do rozvoje průmyslové výroby, tzn. do ustájení chovu mléčných i masných plemen skotu, investice do infrastruktury zpracování mléka a masa, jejich uskladnění a také do vytvoření dodavatelско-odborníků. A nejedná se jen o hovězí skot, který dosahuje počtu 3,7 mil. kusů. V Mongolsku je více než 50 mil. kusů ovcí a koz a možnost jejich využití v maso zpracujícím průmyslu s následným exportem produkce je velmi podstatná.

Zvyšování efektivity chovu skotu se neobejde ani bez investic do pěstování krmných plodin, které by dle představ mongolské vlády měly být podporovány společně s chovem skotu. Záměr navýšit počet skotu na 5 mil. kusů společně s požadavkem na růst efektivity výroby mléka je podporován vládou i v oblasti nákupu kvalitních dojníc ze zahraničí a českou rozvojovou pomocí v rámci budování genového inseminčního fondu.

Mongolsko má velký zájem o export masa a masných výrobků do sousedních zemí (Rusko, Čína), ale i na trhy poptávající skopové a kozí maso (muslimské země, Vietnam, Laos, apod.). Největší potenciál pro uplatnění jeho produkce je v Ruské federaci, která však uplatňuje silný protekcionismus domácího trhu (např. u hovězího spotřební daň 1 EUR/kg plus DPH a importní clo ve výši 35%). Kvalitní výrobky vyšší předané hodnoty však mají velkou šanci tyto exportní bariéry překonat.

V posledních letech se v Mongolsku zavádí evidence dobytka jako předpoklad ke vstupu na mezinárodní trhy. Vláda podniká první kroky k získání certifikace kontrolovaného produktu pro maso od mongolských kočovných pastervců a jeho uznání světovou veřejností jako specifického produktu ekologického zemědělství.

2.2. Podnikatelské prostředí v Mongolsku

Zvláštní restrikce pro vstup zahraničního kapitálu v Mongolsku nejsou. Aktivitu domácích i zahraničních investorů upravuje „Investiční zákon“ (anglický překlad zákona je k dispozici). Investiční pobídky, jež jsou součástí tohoto zákona, jsou daňové a nedaňové.

Daňové pobídky, které jsou pro projekt podstatné, je především osvobození od daní z příjmu, dále možnost zrychlených odpisů pro daňové účely, přenesení daňové ztráty do dalších let (4 - 8 let) a odpisů nákladů na školení zaměstnanců ze zdanitelných příjmů. Nedaňové pobídky - prodloužení práv k držení půdy, pobídky pro investice ve svobodných ekonomických zónách, zvýšení kvóty pro zaměstnávání zahraničních zaměstnanců, zjednodušení vízových náležitostí.

Investiční zákon zavedl "Stabilizační certifikát" s cílem nastolit stabilnější daňové prostředí v Mongolsku. Investoru držícímu certifikát je umožněno zafixovat výši sazeb a daňových úlev na 5-18 let (dle výše investice, sektoru a lokality) u daní a poplatků: z příjmu právnických osob, DPH, cel a daní z nerostných surovin (royalty). Tento certifikát je nutné pro Masozávod Erdenet získat, nejlépe na 8 a více let, aby ekonomika projektu byla daňově zvýhodněná a garantovaná.

2.3. Legislativa Mongolsko - veterinární a hygienické předpisy

Pro masný průmysl v Mongolsku existují standardní veterinární a hygienické předpisy. Výkonný orgán je Státní úřad pro odbornou inspekci (<http://inspection.gov.mn/info/eng/>), na který bude nutné se obracet při získávání různých povolení. Masozávod Erdenet bude zařízen a vybaven technologií na evropské úrovni, tj. neokládáme žádné podstatné problémy v tomto směru.

Existuje několik standardů pro výrobu, balení, etiketování, dopravu, skladování apod., standardy jsou v mongolštině k dispozici na adrese:

http://www.estandard.gov.mn/index.php?module=standart&cmd=standart_desc&sid=&catid=1139&start=0&per_page=10

Dle příkazu A/43 ze dne 5.4.2001, ministra potravinářství a zemědělství, byla schválena pravidla, která platí pro technologii výroby masa a masných výrobků a pro jejich veterinární a hygienický stav. Dále existuje instrukce pro vybudování masozávodu. Obě instrukce jsou k dispozici v mongolštině. Masozávod bude certifikován na systém HACCP a na kategorii AAA dle mongolských předpisů. Výdaje na externího odborníka na veterinární a hygienickou legislativu, rovněž různé poplatky za veterinární kontrolu a certifikace, jsou součástí ostatních provozních nákladů projektu (viz dále).

2.4. Dan

Zdanitelné příjmy právnických osob spadají do tří kategorií:

- příjmy z obchodních aktivit, prodeje práv, podílů, kurzových rozdílů
- příjmy z vlastnictví zdrojů - nájmy, royalties (poplatky v tiskovém sektoru), dividendy a úroky
- příjmy z prodeje hmotného i nehmotného majetku (kromě vlastnických podílů ve firmách).

Daň z příjmu PO má dvě sazby - 10% a 25%

- 10% sazba se aplikuje na první 3 mld. MNT (přibližně 1,5 mil. USD) příjmu v daném roce
- 25% sazba se aplikuje na příjmy přesahující 3 mld. MNT, v tomto případě je daň 300 mil. MNT plus 25% z příjmu přesahujícího 3 mld. MNT.

Daňové odpisy jsou v Mongolsku stanoveny usnesením vlády č. 233 z roku 2005. Budovy se odpisují 10-60 let dle typu budov, průmyslové lehké stavby cca 20-30 let. Technologie (stroje a zařízení pro masnou výrobu) se odpisuje 8 let. Získáním stabilizačního certifikátu bude možné daňové odpisy zafixovat nejméně na úrovni 12,5% p.a. pro všechny investiční majetek.

Dividendy a výnosové úroky jsou daný sazbu 10%, příjmy z prodeje nemovitého majetku sazbu 2%, příjmy z prodeje movitého majetku sazbu 10%.

Daň z nemovitého majetku - sazba daně je v rozmezí 0,6% - 1% z hodnoty majetku a je placena ročně. Výše sazby závisí na lokalitě, účelu užití, tržní poptávce, apod.

Daň z přidané hodnoty - na zboží a služby vyprodukované v Mongolsku a dovezené do Mongolska je jednotná ve výši 10%. Zákon o DPH stanovuje nulovou sazbu daně a výjimky z platby daně. Plátců daně - právnické i fyzické osoby jsou povinni se registrovat pro účely DPH, jestliže jejich zdanitelný obrát ročně přesahuje ročně 10 mil. MNT.

Ve výpočtu návratnosti projektu je tedy počítáno s korporátní daní ze zdanitelného zisku 25%, s daní z dividend 10% a s DPH na produkci masozávodu v sazbě 10%.

Česká republika má s Mongolskem uzavřenou smlouvu o zamezení dvojího zdanění (DTA), což znamená, že český investor s kapitálovou účastí v Mongolsku svůj dividendový výnos z Mongolska musí v ČR dodanit na 15% sazby daně z kapitálového výnosu. S tím je třeba počítat ve výpočtu čistého zisku pro návratnost finančních prostředků investovaných z ČR. To znamená, celková daň ze zisku je dána složená z daně z příjmů v Mongolsku (25%) a z daně z dividend (10%) dodané na 15% v ČR, takto je s tím počítáno ve výpočtu rentability projektu.

Pro daňové účely v ČR získání daňových úlev a „Stabilizačního certifikátu“ bude vhodné najmout daňového poradce, výdaje na daňové poradenství jsou zahrnuty v ostatních provozních nákladech projektu (viz dále).

2.5. Celní

Hlavním legislativním předpisem je Celní zákon z r. 1996. V roce 1997 Mongolsko vstoupilo do Světové celní organizace. Od r. 2003 užívá Mongolsko osmi-úrovňový harmonizovaný systém označování produktů (HS 2002). Vzhledem ke svému členství ve WTO je uplatňována doložka nejvyšších výhod. Dovozy do Mongolska nepodléhají speciálním povolením. Importér však musí být registrován před daňovým úřadem a státním registračním úřadem (State Registry Office).

Mongolské celní úřady se snaží uplatňovat "one-stop" služby, tedy vyřízení všech celních náležitostí na jednom místě. Od r. 2001 Mongolsko užívá Automatický systém pro vyřízení celních informací (GAMAS), který umožňuje celní odbavení a platbu celních poplatků a daní v online režimu. Dovožci také mohou využívat služeb celních brokerů. Celní dokumenty mohou být předloženy v cizím jazyce (angličtina, ruština).

Dovozní clo na vepřové maso je 15,5%, na koření a přísady je 15%. S tím je třeba počítat při dovozu těchto surovin pro výrobu, tj. tyto ceny musí do výpočtu rentability vstupovat již zatížené clem a dopravou v paritě FCO masozávodu.

Dovoz technologie pro masozávody je v Mongolsku osvobozen od cla a DPH. To znamená, že dovezená technologie pro masozávod bude nákladově zatížena pouze dopravou. Seznam vyřízení takto při dovozu osvobozených je k dispozici. S dostatečným předstihem bude nutné dle projektu a finálního soupisu technologie toto s příslušnými úřady upravit a písemně potvrdit.

Na export z Mongolska se vztahují restriktce omezené, export masné produkce je vládou podporován. Pokud daný subjekt dle mongolských předpisů vyhoví, obdrží licenci pro vývoz. Pro export jsou však zásadní dovozní celní sazby a případné restriktce i náležitosti, které pro mongolském subjektu požaduje dovozce v daném státě. Například v Rusku je clo na dovoz masných výrobků 12%, DPH 18%, celní clo 15%, DPH 17%, z těchto států musí v tísňové době dovozce přijít na schvalovací inspekci masozávodu.

3. STRATEGICKÝ CÍL PROJEKTU, TRH, MARKETING, OBCHOD, VÝNOSY

Strategickým cílem projektu je dosažení významného tržního podílu v odbytí kvalitních tepelně opracovaných masných výrobků a výsekového masa v Mongolsku s vybudovaným vlastním výrobním zázemím, v první fázi ve městě Erdenet, perspektivně ve více výrobních závodech, také s možností exportu do okolních států (Rusko, Čína, Jižní Korea).

3.1. Průzkum mongolského trhu

Aktuální průzkum jednoznačně dokládá existující mezeru na mongolském trhu masných výrobků, kde chybí kvalitní a chutné masné výrobky. Kvalitativně a chutně lepší jsou výrobky z dovozu (Německo, Rusko), ale jsou velmi drahé. Na které výrobky na mongolském trhu v současnosti nejsou: špekáky, vut, šunky a uzená masa s nástikem, aspiky, omezené a velmi drahé jsou fermentované sušené salámy a klobásy. Na místě (Ulánbátar, Erdenet) byl proveden podrobný a opakovaný průzkum výrobků v maloobchodní síti, byly získány informace ohledně suroviny do výroby a další údaje z exkurzí přímo ve výrobě. Na koliknásobně provedené degustace a srovnávací organoleptické zkoušky vykazaly u většiny výrobků hodnocení (vzhled, konzistence, vůně, chuť) pouze ve škále neutrální až nevyhovující. Na základě toho lze potvrdit, že domácí výroba a distribuce je na nízké úrovni kvality a sortimentu. Výrobky (zvláště většina párků a salámů) je chuti nevalné, mnohdy až odporné, konzistence a vůně nevyhovuje, výrobek někdy i zapáchá, také z důvodu, že se do díla zapracovává hovězí a skopový maso, rovněž je zřejmé, že výrobní maso je před použitím do výroby mnohdy nevhodně skladováno. Chybí zde oborová tradice, receptury jsou nevyhovující, koření a koření směsi jsou zřejmě nekvalitní nebo se používají málo. Paradoxně ceny masných výrobků vzhledem ke kupní síle jsou vysoké. Podrobně viz fotodokumentace a příloha tabulka „Trh-průzkum-ceny“. Marketingová komunikace je slabá, značky jsou nevýrazné a spíše korporátní než produktové (viz dále).

3.2. Velikost mongolského trhu, prostor pro odbyt masných výrobků

Pro srovnání - v ČR se denně vyrobí cca 1.600 tun masných výrobků (pouze červené maso), a to v desítkách velkých a středních závodů a stovkách malých výroben, tj. 0,16 kg na 1 obyvatele denně! Část odbytí této výroby je export (zejména Slovensko), který převažuje nad importem. Je to zralý, stabilní a vysoce konkurenční trh. Spotřeba masa všeho druhu je ustálená.

Pokud bychom objem výroby v ČR přepočítali na 3 milionový mongolský národ, pak by zde byl prostor pro 480 tun masné výroby denně. Je tu však významný rozdíl ve stupni urbanizace mezi Mongolskem a ČR. V Mongolsku stále žije cca 120 tisíc pasteveckých rodin tradičním životem mimo město, tj. až 0,8 milion lidí, to rozhodně není cílová skupina pro tento projekt. S určitostí ale můžeme tvrdit, že ve městech žije již nejméně 2 mil. Mongolů (Ulánbátar = 1,4 mil., ostatní města dohromady dalších cca 0,6 mil.), tyto lidé žijí urbanizovaným stylem života a tomu odpovídají i jejich stravovací a nákupní návyky. I když to velmi zredukujeme, potenciál trhu masných výrobků v Mongolsku je nejméně 100 tun denně a lze očekávat jeho růst, díky pokračující urbanizaci. S tímto trhem lze tedy počítat. Navíc Mongolové jsou velcí „masožravci“, takže pokud jim budou nabídnuty skutečně chutné výrobky s výraznou známkou, pak lze počítat i s vyvolanou poptávkou po takovémto sortimentu, resp. po takové značce.

3.3. Analýza konkurence

Domácí mongolská konkurence představuje slušný objem zpracovatelských kapacit, ovšem jejich využití (skutečná výroba), výrobkové portfolio a jejich značky neodpovídají potenciálu mongolského trhu a exportním možnostem. Přesto je nutné brát mongolskou konkurenci vážně (viz níže). Importované zboží se vyskytuje v menší míře, jsou to většinou ruské a německé firmy.



Makh Impeks

<http://www.makhimpex.mn/eng/>

Jedním z největších podniků masného průmyslu v Mongolsku je firma Makh Impex (součást Genco Group), která má 30% trhu v Ulánbátaru i v celém Mongolsku. Průměrná denní spotřeba uzenin v Ulánbátaru je cca 30-50 tun, zde se ale očekává další vývoj k vyšší spotřebě. Makh Impex má 30%, o svátcích vyrábí až 15 tun denně. V UB je dalších menších 30 výrobců uzenin. Makh Impex veřejně nemá, prasata kupují od polské firmy Mir-Kar, zatím o výstavbě veřejně neuvažují, mají dvojí jatka (Emeelt - především UB, Nalaikh) s kapacitou 8.000 ks ovcí i koz, 800 ks skotu a 300 ks prasat denně (uvedeno v propagačních materiálech). Na zajištění vstupu mají agenty. Zvířata mají většinou ze západního Mongolska. Tam je méně nemocí (slintavka). Od r. 2017 chtějí expandovat i do Erdenetu. Zatím výroba jen v UB.



Darkhan Meat Foods

Firma založená v roce 2009 v Darchanu. V roce 2014 měla 40-50 % podíl na trhu masa ve městě (cca 100 tis. obyvatel). Dále připravovala a dodala 25-30% masa na export v celostátním měřítku Mongolska. Má kapacitu denně porážet 350 skotů, 1000 malých přežvykavců. Denně tídí a balí 20 t masa. Výrobní kapacita: 2 t polozpracované výrobky a 3 t salámů. Disponuje chladírnou s 4000 t kapacitou a mrazírnou s 50 t kapacitou.

Další výrobci jsou:



Khuns Komplex

- <http://khunscomplex.com/blog/11>



Trust Trade

- <http://english.trusttrade.mn/page/376.shtml?sel=884&subsel=1>



Khatan Suikh

- <http://www.khatansuikh.mn/>



Ochir Dagingas

- <http://ochirdagingas.mn/back/eng>



Munkhiin Bolor

- <http://www.munkhiin-bolor.com/en>



Makh Market

Мaх Мaркет

- <http://makhmarket.mn/eng/index>

3.4. Marketing, marketingová komunikace, značka

Základem marketingové komunikace by mělo být sdělení: „kvalita, v níž a chuť“, tj. přesně to, co u mongolských masných výrobků zatím chybí (viz výše uvedený průzkum trhu).

Na trhu masných výrobků v Mongolsku jsme v situaci podobné jako v ČR před cca 10 lety na trhu mlékařských výrobků, kam tehdy nově vstoupila německá firma s jogurtem Muller Mix (slogan: „Muller, tu chuť prostě miluju!“). Na trhu, kde se konkurovalo především cenou, přišel nový výrobek, kde, jak se ukázalo, v tiskové spotřebitel neviděla vyšší cena, protože byla vyvážená opravdu lepší chutí, odlišným designem balení a silnou značkou.

Na podobném principu bude postavena nová značka i marketingová komunikace. Aktivní marketing bude nutností, a to v podobě spotřebitel (návody na přípravu, recepty apod.). Samozřejmě nástrojem marketingové komunikace budou také webové stránky s e-shopem a aplikací pro objednávky a platby, rovněž i facebook k oslovení mladší generace spotřebitel. Marketingové náklady však nebudou nutně vysoké, soustředíme se na podporu v místech prodeje a různé promo akce, i případná reklama v TV (launch značky) není v Mongolsku příliš drahá.

Situace na mongolském trhu z hlediska značkové komunikace ukazuje, že v této oblasti je mongolský trh silně podvyvinutý. Podle rešerší a informací přímo z místa skutečná značková komunikace prakticky neexistuje. Konkurenční firmy v nejvíce Makh Impex mají vizuální identitu v neurčitě korporátním duchu. Tyto korporátní značky by mohly prezentovat prakticky jakoukoliv potravinářskou kategorii a v kterýchkoliv případech jakoukoliv kategorii od IT po výrobu bot. Na obor odkazují pouze slovními nevýraznými ikonami a k produktu odkazují minimálně.

Existující značky na trhu jsou vizuálně nezajímavé, zanikající, vytvářející vizuální šum a zmatek. Jen minimálně reprezentují obor. Zajímavostí je běžné užívání dvojjazyčných nápisů s azbukou a latinkou, obvykle kombinace mongolštiny a angličtiny. Použití latinky a angličtiny dodává výrobkům punc vysoké zahraniční kvality (podobně jako u nás používání angličtiny i francouzštiny u luxusního zboží). Tento princip využijeme i my (viz níže).



Situace v obchodech a na regálech je nepřehledná, z masných výrobků nic nevystupuje a „nevyskakuje“.

Příležitost

VYTVORIT NOVOU ZNAČKU, ODKAZUJÍCÍ NA ŠKODU KVALITU, UMOŽNÍ JASNOU IDENTIFIKACI V OBCHODECH A UMOŽNÍ NAVAZOVAT EMOCIONÍ POUTO SE ZÁKAZNÍKEM, ZNAČKU, REPREZENTUJÍCÍ OBOR JAKO TAKOVÝ.

Tím na sebe můžeme strhnout výrazně větší pozornost, než by nám připadla z hlediska velikosti podílu na trhu.

Značka

Značka a její vizuální identita musí obsahovat funkční a emocionální benefity, se kterými se mohou zákazníci ztotožnit. Vizuální identita musí sama o sobě přinášet kvalitu, musí se jednat o etické zpracování, umožňující práci s obaly a etiketami a viditelnost v obchodech.

Vizuální identita musí vycházet z české/evropské tradice (potvrzení kvality), zároveň ale musí být současná, jednoduchá a přehledná.

Ukázka současně kvalitní vizuální identity v oboru:



eská / evropská tradice a kvalita

eská a potažmo evropská vizuální tradice oboru řeznictví, uzenářství a masné výroby kombinuje téměř výhradně červenou a bílou. Červená - barva masa a krve, bílá - symbol čistoty, dlaždic v řeznictví a řeznických nástrojů. Odkazuje na úzkostlivé dbání na hygienu provozu. Časté používání motivu tverc i „kachlového“ tvarosloví opět odkazuje na omyvatelné dlaždice obchodu a provozoven a na tradiční vzory řeznických kalhot a nástrojů. eská tradice pak využívá českého lva a řeznické sekery i sekáky.



Jako potvrzení kvality bývá často použita graficky zpracovaná stuha (navazuje na tradiční balení potravin v obchodech) i znak/razítko/vzor kvality.

Naše značka „HOME OF MEAT“ je racionální konstrukcí z několika potažmo vizuálních prvků, sestavených a zpracovaných tak, aby se staly vizuálně atraktivní a aby si zákazník mohl vytvořit vztah.



Racionální benefity

Název „Home of Meat“ jasně určí, o co se jedná. Zároveň odkazuje na domácí pěstování masa. Použití angličtiny okamžitě implikuje vysokou (zahraniční) kvalitu. Pro export je tento prvek perfektní.

Stuha kvality, claim

Claim (vyjádření) značky v češtině (variantně v mongolštině a angličtině), opět odkazuje na zahraniční - českou kvalitu. Text „Česká kvalita z Erdenetu“ sděluje, že se jedná o české receptury a o výrobky, vzniklé pod českým vedením. Zároveň nijak nepopírá místní pěstování surovin i samotných výrobků.

Emocionální benefity

Tradiční české „eznické“ tvarosloví odkazuje na kvalitu řemeslného zpracování. Použití českých eznických symbolů - sekáček a českého lva - přináší tradiční českou kvalitu do Mongolska. Srdce symbolizuje lásku k oboru i lásku k zemi pěstování výrobků - Mongolsko. Pokud něco děláte s láskou, jste v tom dobří. Zároveň nám tento prostor umožní práci s výrazem na obalech a s přihledem na produkt.

Aplikace značky na obalech

Výrazné logo a jednoduchá a čistá barevná kombinace nám umožní vytvořit výraznou vizuální identitu, se kterou bude dobře pracovat na obalech produktů, v materiálech pro prodejny, ve výzdobě výrobního závodu, při vytváření navigačního systému a při všech dalších příležitostech. Značka se tak bude prosazovat všude, kde se objeví a spotřebitelé ji snadno identifikují.

Home of Meat - ukázka aplikace značky na výrobcích:



Výsledek: První výrazná značka v kategorii masných výrobků na mongolském trhu!

(Copyright: Konektor, reklamní agentura)

3.5. Obchodní a cenová strategie, odbytové ceny, tržby

Základem obchodní strategie je zaplnění existujících mezer na trhu masných výrobků vysoce kvalitním sortimentem klasické české „uzená iny“, také kvalitním výsekovým masem, vyzrálého hovězího steakového masa, to vše pod silnou aktivně propagovanou značkou. Cílem je tzv. vyvolaná poptávka, tj. skvělým sortimentem a špičkovou kvalitou dosáhnout u mongolského spotřebitele, že si bude chtít naše výrobky kupovat znovu a znovu a že bude vysoce loajální ke značce.

Zásadní konkurenční výhodou pro obchodní strategii u projektu Masozávod Erdenet je české know-how masné výroby, zejména v osvědčených recepturách a technologických postupech, které zaručí kvalitní produkci a atraktivní sortiment pro spotřebitele. Takovouto produkci nebude problém prodat. Zároveň rychlost možné realizace projektu (výstavba a zprovoznění závodu) je velkou konkurenční výhodou pro rychlé obsazení trhu.

Maloobchodní ceny výrobků by měly být ve střední kategorii, tj. bude to něco velmi voňavého a chutného, co nebude nutné vozit z ČR nebo z Německa, co bude kvalitní a ve své kvalitě stále a spolehlivé. Za to bude požadována adekvátní avšak stále rozumná cena na úrovni cen domácí produkce. V CF analýze jsou tyto ceny stanoveny konzervativně.

Odbytové ceny výrobků ve výpočtu návratnosti jsou FCO odběratel, tj. bez DPH, netto, bez marží a zátěží a prodejen, tzn. jak budou vstupovat v tržbách do výsledovky masozávodu. Abychom se z FCO cen dostali na úroveň maloobchodních (pultových) cen pro koncového zákazníka musíme v Mongolsku k těmto cenám přidat marži maloobchodu (20%) a DPH (10%). Průzkumem trhu byly zjištěny maloobchodní ceny masných výrobků více různých výrobců, zejména ceny typických zástupců sortimentu (např. v obchodním středisku NOMIN), dalším zdrojem informací byly prodejní ceny konkurenčních výrobců (např. Mach Impex, Ochir Dargins, Chuns Komplex). Podrobně viz tabulková příloha „Trh-průzkum-ceny“. Následně proběhla vícenásobná kontrola těchto cen, aby ceny projektovaného sortimentu při výpočtu tržeb byly v přiměřené relaci se stávajícími cenami na trhu, viz tabulková příloha „Výroba-ceny-tržby“.

3.6. Sortiment - masná výroba

Masné výrobky

Sortiment masných výrobků bude z počátku tzv. základní s omezeným počtem receptur, zvláště v prvním roce provozu (cca 15-20 výrobků), avšak ve všech sortimentních skupinách. Později se sortiment bude rozšiřovat o výrobky, které budou úspěšně procházet testováním u spotřebitelů a budou mít dobrou ekonomiku. Důraz ve volbě receptur bude kladen opravdu jen na to nejlepší, co známe z ČR od kvalitních vídeňských párků, přes uzené maso a šunky až po trvanlivé fermentované salámy a klobásy. Mongolský spotřebitel bude nadšen a za tuto kvalitu velice rád zaplatí. Součástí sortimentu budou také domácí párky, domácí šunka apod. - výrobky s méně soli, s vitamíny, kalcium apod., tj. výrobky zaměřené na cílovou skupinu matky s dětmi. Skupina výrobků nejvyšší cenové kategorie (trvanlivých fermentovaných) by měla tvořit cca 6-8% celkové produkce, tj. z plánovaných 12 tun až cca 800 - 1.000 kg denně.

Základní sortiment:

- drobné masné výrobky - párky, taliány, klobásy (vařené / zauzené)
- masné salámy - bez vložky, s vložkou špeku a masa, šunkové salámy
- vařené masné výrobky - tláčenky, aspiky, polévky, guláše
- šunky a šunkám podobné výrobky - podáváním láku 40% - 50%
- uzené maso - s nástikem 30% - 40%
- trvanlivé salámy a klobásy
- paštiky - játrové a ostatní jemnozrnné a hrubozrnné
- sekaná a pečené masné výrobky

Možné rozšíření sortimentu:

- konzervy (konzervované maso, paštiky, pomazánky)

3.7. Sortiment - výsekové maso

Cenově hodnotnější partie masa (zejména hovězího) - svíčková, steakové maso apod. - budou zpracovány zejména jako vakuově balené chlazené vyžrálé maso, které se nechá zrást samotné i s látkem nebo kořením, tj. mokrá proces ve vakuu. Tento sortiment s nízkými materiálovými vstupy a méně náročným zpracováním bude cenově výhodně dodáván zejména do sítě gastro - restaurace, hotely v Ulaanbátaru a dalších městech.

Zrání masa je přirozený proces, kdy vlivem proteolytických enzymů dochází ke štěpení bílkovinných svalových struktur (kolagenu) a tím ke zlepšování kulinářských vlastností masa, zejména jeho křehkosti, jemnosti. Tento proces je žádoucí (s výjimkou ryb) u všech druhů masa, ale u hovězího je nezbytný. Vlastní proces začíná asi 3 dny po porážce a je nejrychlejší asi do 7-10 dne. Optimální teplota zrání je od 0°C do +1°C, vyšší teplota urychluje proces, ale současně podporuje růst mikrobiální flóry a zvyšuje riziko zkažení masa. Jsou dva druhy zrání, suchý a mokrá. V tšíně, asi 95% prodáváného zralého masa pochází z mokrého zrání, kdy je maso uzavřeno ve vakuovém balení. Je snazší, protože odpadá sledování vlhkosti a proudění vzduchu, také ztráty jsou minimální. Proces zrání je intenzivnější, maso po vydání z vakua je nutné nechat asi 20 minut prodýchat, aby dostalo správnou barvu.

Část sortimentu výsekového masa (hovězí i skopové) bude distribuována jako malopodnikové ebitelské balení (táček-fólie, ochranná atmosféra) do maloobchodní sítě, zejména do obchodní sítě et zce NOMIN. Zde očekáváme prozatím nižší odbyty, poptávka se může ale perspektivně zvyšovat s postupující urbanizací Mongolska a s měnícími se stravovacími návyky.

Podrobná specifikace sortimentu v projektovaných výrobních skupinách je v příloze „Sortiment výrobků, odbytové ceny, výroba, tržby“. V masné výrobě je cílový stav cca 35-40 výrobků. Názvy výrobků nejsou definitivní, jsou to typičtí sortimentní reprezentanti. Tabulka popisuje výrobky a jejich složení, určuje vyráběné množství a ceny ex works.

3.8. Odbyt a distribuce

Maloobchodní síť v Mongolsku není tak rozvinutá jako například v Evropě, přesto je zde možné se opírat o existující obchodní sítě a znát další typy prodejních míst. V Mongolsku je nejvíce rozvinutým obchodním střediskem firma NOMIN, kde předpokládáme primární závozy v Erdenetu, Darchanu a samozřejmě do Ulaanbátaru, také do dalších měst, kde jsou hypermarkety a supermarkety Nomin. V každém případě v tšíně produkce masozávodu bude směřovat do Ulaanbátaru (1,4 mil. obyvatel, nejvíce kupní síla) a tomu bude potřeba přizpůsobit logistiku.

Distribuce zboží bude ve dvou odbytových kanálech: a) maloobchod (et zce, nezávislé prodejny, podnikové kantýny), b) gastro (restaurace, hotely) + c) vlastní prodejna

a) Maloobchod (et zce, nezávislé prodejny, podnikové kantýny, stavby)

Do obchodních středisk bude směřovat podstatná část sortimentu a objemu masné výroby. et zce NOMIN (s podílem sítě hypermarket a supermarket - několik desítek obchodů) bude základem našeho odbytu. Další obchodní sítě jsou Orgil, Good Price atd., podrobněji viz příloha „Fotodokumentace: Mongolské obchodní sítě“. V dostatečném předstihu před zahájením výroby budou projednány s centrálními et zce ceny a obchodní podmínky, v případě vyhrazení částí prodejních pultů i umístění vlastních „chlaňáků“, reklamní akce apod.

Podnikové jídelny a kantýny - určitě metalurgický kombinát GOK a elektrárna v Erdenetu, dále cementárna v Darchanu a podobné fabriky mající své závodní jídelny, kantýny a obchody, kde bude možný primární závoz (tj. nutno však zmapovat kolik je takových odbytových míst, kde jsou a jaký zde bude předpokládán prodej) - je to další významný odbytový kanál.

Nezávislé a menší prodejny - asi menší objem prodeje, spíše v logisticky dostupnějších místech.

Velké stavby - primární závoz na velké stavby (párky, šunka, salámy, polévky, guláše).

b) Gastro (restaurace, hotely)

Odbyt v sektoru gastro bude p evážn v sortimentu výsekového masa, ale také šunky a masa uzená apod. Mén zboží p jde do menších m st jako Erdenet i Darchan, ur it nejvíce do Ulánbátaru. Rozvážet se bude nap ímo na jednotlivé provozovny, ást t chto zákazník si m že jezdit pro zboží sama.

Výše uvedené odbytové kanály (maloobchod, gastro) se budou sortimentn áste n prolínat.

c) Vlastní vzorková prodejna a prodej „z rampy“

Obchodn a marketingov užite ným a ekonomicky výhodným dopln ěním distribuce bude vzorková prodejna s bufetem umíst ěná p ímo v masném závod ě - využitelná i pro náležitou prezentaci zna ky a sortimentu (spot ebitelská osv ěta p ímo u výrobce, kde se mohou po ádat ochutnávkové akce, prezentovat recepty pro ve ejnost apod.). ást odbytu bude realizována samo-odb ěrem tzv. „prodej z rampy“, kdy si v ěší drobní zákazníci sami p ijedou pro zboží (i na základ ě objednávky). Toto prodejní místo se zázemím bude sou ástí budovy masozávodu.

Vzorková prodejna a samo-odb ěr „prodej z rampy“ se tak postará o zajímavou ást distribuce (zákazníci si sami p ijedou), odhadem to m že být až 10%. Z hlediska hygienických p edpis ů zde nem ěl být problém, zejména pokud to bude vhodn stavebn ě a dispozi ěn vy ešeno.

3.9. Expedice, logistika, distribuce hotové produkce

V mongolské maloobchodní síti neexistuje systém distribu ěních sklad ů pro obchodní et zce ani distribu ění firmy, jak to známe z ě Ra z Evropy. Výrobci masné produkce zaváží zboží sami na jednotlivá prodejní místa (obchody, hotely, restaurace). V praxi tedy neexistuje závoz do distribu ěního centra ani zásobování gastra p es speciální distribu ění firmu. Firma Chun Komplex potvrdila, že zaváží produkci na všechna svá prodejní místa v r zných provinciích Mongolska. Tento systém potvrdil i zástupce nejv ěšího obchodního et zce NOMIN. Bude nutný menší distribu ění sklad v Ulánbátaru (pronájem - je sou ástí ostatních provozních náklad ů).

Z uvedeného vyplývá, že masozávod musí mít vlastní rozvozová auta (s chlazením), 3-5 ks s tonáží 3,5 tun, 1 ks s tonáží 1 tuna. To bude nutné p ed zahájením provozu up esnit dle rozvozových tras, sortimentu a objemu produkce, což bude odpovídat vzdálenostem a po tu obyvatel cílových m st (viz níže uvedená tabulka). Výhodou vlastních voz ů je spolehlivost expedice a logistiky, inkaso hotovosti, možnost umíst ění reklamy apod. Obchodní zástupci budou mít osobní pick-up s chlazením k ambulantnímu rozvozu zboží i k p evozu vzork ů. Vlastní auta budou financována leasingem. Export bude zajiš ován v ěšinou smluvní dopravou.

ást zákazník ů - gastro, menší obchodníci apod. - (od ur ěté hodnoty nákupu) si budou pro zboží jezdit sami, (na základ ě objednávky a p ed-platby p es internet, resp. e-shop). Pro tyto zákazníky bude mít masozávod zvláštní expedici a výdejní místo (rampu). Tito zákazníci se postarají o ást distribuce.

CITIES AROUND ERDENET CITY - POPULATION IN TOTAL - 2.9 MILLION

No.	Name of City	Province / Country	Km from Erdenet	Population (est.)
1	Erdenet	Orkhon	X	90 000
2	Murun	Khuvsgul	400	38 000
3	Bulgan	Bulgan	60	12 400
4	Darkhan	Darkhan-Uul	170	76 400
5	Ulaanbaatar	Ulaanbaatar	370	1 300 000
6	Sukhbaatar	Selenge	290	21 400
7	Ulaan-Ude	Russia	536	411 000
8	Irkutsk	Russia	980	606 000
9	Angarsk	Russia	997	232 000

CITIES TO CHINESE BORDER BY TRANS-EURO-ASIAN ROAD - POPULATION 176 THS.

No.	Name of City	Province / Country	Km from Erdenet	Population (est.)
1	Nalaikh district	Ulaanbaatar	410	32 500
2	Choir	Govisumber	600	11 600
3	Sainshand	Dornogovi	820	21 000
4	Zamiin-Uud	Dornogovi	900	16 300
5	Erlian	China	920	75 000

3.10. Inkaso tržeb

Platba za dodané a prodané zboží bude za hotové nebo bankovním převodem. Zde je nutné dbát opatrnosti a nedopustit zbytečné platební riziko. S tímto principem bude organizováno objednávkové oddělení a expedice. V principu bude inkaso tržeb dle typu zákazníků takto:

- 1) NOMIN, Orgil, Good Price - hotově nebo bankovním převodem (dle dodacího listu a faktury)
 - 2) Továrny - bankovním převodem
 - 3) Gastro (restaurace a hotely) - hotově (zaplacená předem při předání zboží)
 - 4) Ostatní maloobchod - hotově
 - 5) Samo-odborné zboží přímo v závodě + podniková prodejna - hotově/předplatba
- Praxe ukáže, zda vlastní a obchodní zástupci budou při jízdě zpět s hotovostí do závodu v Erdenetu, nebo to při dodávkách například do Ulánbátaru (400 km) nebude možné, pak bude nutné skládat hotovost v souladu s doklady o dodávce na účet vybraných bank.

3.11. Export

Export je pro projekt další významnou možností odbytu masných výrobků i výsekového masa (zejména vyzrálého). Pro vývoz do Ruska, Číny i Korey výrobce musí mít vlastní jatka a samozřejmě vlastní zpracovatelský závod. Zejména čínské zákazníky zajímá výsekové maso (roztřížené, bez kosti). V RF, ale i v ČR například firma Chuns Komplex cítí velké možnosti exportu i uzenin (nejen výsekového masa) a to na základě jejich účastí na různých veletrzích. Jsou si jisti, že v RF je obrovský trh pro uzeniny. Dle informace z ruského trhu - mongolská produkce je žádaná, protože obsahuje maso! V současné době, i díky těžké ekonomické situaci, je v Rusku spousta náhražek (masná produkce s minimem masa). Mongolské výrobky, pokud budou kvalitní a cenově v ústředí relaci, budou velmi žádané.

Požadavky pro právnické osoby, které mají zájem vyvážet maso z Mongolska:

- 1) uzavřená obchodní smlouva přímo se závodem nebo s jeho oficiálním distributorem
- 2) vlastní nebo smluvně zajištěné sklady a dopravní prostředky splňující požadované standardy
- 3) exportní licence

Licenci na export a import strategické potraviny (masa) poskytuje na základě Vědomí pro předem registrovaný právnický subjekt Mongolského státu, který splňuje následující požadavky:

- 1) oficiální dokument uvádějící název, druh a objem produktů, které by chtěly vyvážet i dovážet
- 2) název, adresu, kontaktní údaje právnického subjektu
- 3) číslo státního registračního certifikátu
- 4) forma podnikání v potravinářství
- 5) potvrzení o daňové bezdlužnosti z příslušného daňového úřadu
- 6) kopie finanční zprávy posledního roku schválenou auditem
- 7) doklad o vlastní skladě a dopravních prostředcích, splňující standardy nebo kopii dohody s právním subjektem, který vlastní požadované kapacity
- 8) obchodní smlouvu, uzavřenou přímo se závodem nebo s jeho oficiálním distributorem
- 9) rozhodnutí oprávněné osoby, které poskytla plnou moc pro zastoupení subjektu k účasti v

Subjekt, který se zúčastní V musí doložit výše uvedené dokumenty do 5 pracovních dnů ode dne vyhlášení V na Ministerstvo potravinářství a zemědělství. Odpovědná pracovní skupina rozhoduje do 5 dnů ode dne doložení a na základě výsledku oznámí uchazečům své rozhodnutí a zjednodívá. Doba platnosti licence na vývoz i dovoz je 6 měsíců, poté je nutné požádat o její prodloužení. Vlastník licence nemá právo licenci prodat či darovat jinému subjektu.

V Mongolsku obecně i konkrétně pro tento projekt je export rozvojově ve střední zájmu (vnitřní trh poroste, ale relativně pomalu). Masozávod Erdenet provede průzkum trhu v exportních teritoriích a připraví vývoz s potencionálním předstihem před zahájením výroby (Rusko, Čína) v oblasti poskytnutí logistiky a splnění technických a legislativních podmínek pro získání vývozní licence. Nutné je včas zahájit předběžná obchodní jednání s potenciálními zahraničními importéry.

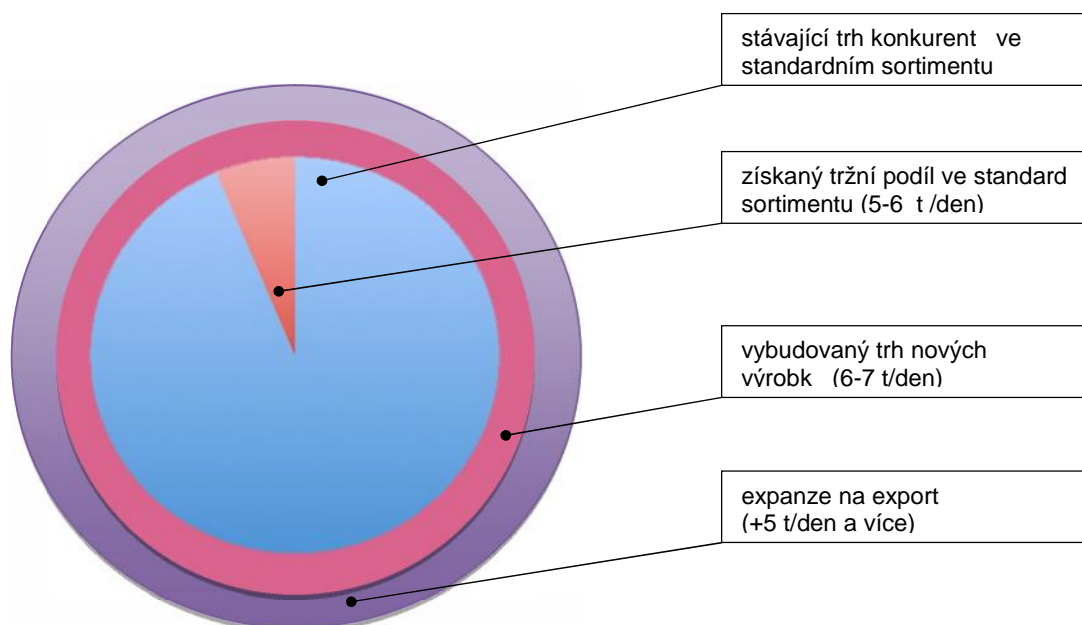
Z hlediska logistiky zvláště Rusko je zajímavé pro masozávod umístěný v Erdenetu. Solidně dostupné je například burjatské město Ulan-Ude (500 km, s okolím 500 tis. obyvatel) a Irkutsk (1.000 km, s okolím cca 800 tis. obyvatel), což je dohromady trh s potenciálem jako celý Ulánbátar. Čína je pro export z Masozávodu Erdenet obchodní příležitostí obrovské dimenze. Například firma Chuns Komplex zvažuje rozšíření výroby až na 40 tun/den, tj. desetinásobek dnešní produkce, právě s ohledem na export do RF a LR (slovy majitelky firmy: "Pokud získám zakázku z Číny, nebude to na pár tun denně, musíme být schopni uspokojit poptávku!").

Obchodní strategie - shrnutí, grafické znázornění

Pro úspěšnost projektu je prodejní strategie klíčová vč. Na mongolský trh musíme umístit 12 t masných výrobků denně. V porovnání s ČR, kde střední masozávody vyrábějí denně 20-30 tun, to není mnoho, ale je třeba respektovat mongolský trh a místní konkurenci. V našem sortimentu jsou výrobky, které již na mongolském trhu jsou (párky, mražené a polosuché salámy, paštiky). V tomto standardním sortimentu budeme konkurovat vyšší kvalitou za stejnou cenu a budeme ho prodávat 5-6 tun denně, částečně na úkor konkurence.

Součástí obchodní strategie je přínos na mongolský trh výrobky, které se tam vyskytují málo nebo vůbec. Jsou to výrobky jako speciální mražené klobásy, taliány, sekaná, vařená jídla, uzená masa v hovězího a skopového, trvanlivé fermentované salámy. Kvalitou budou tyto výrobky špičkové, cenově přijatelné. Novým sortimentem se dostaneme nad stávající mongolský trh a můžeme zde prodávat 6-7 tun denně, místní konkurence by neměla být problém. Výsekové hovězí maso, zejména perfektně vyžralé, se na trhu bude chovat podobně.

Export je navíc navíc, ale je to obrovská šance pro sortiment, který chceme vyrábět. Exportem můžeme posunout využití výrobní kapacity masozávodu až na 20 tun celkové produkce denně.



4. KAPACITA, LOKALITA, STAVBA, TECHNOLOGIE, INVESTIČNÍ NÁKLADY

4.1. Stanovení výrobní kapacity

Záměr vychází z předpokladu vybudovat masný závod s porážkou a kapacitou cca 20 tun hotové produkce denně (z toho masné výrobky 15 t/den a výsekové maso 5 t/den). Na „eské“ poměry je to závod střední velikosti (kapacita do 5 tun/den je malovýroba, cca 100-150 tun/den je velký masokombinát). Proporce masných výrobků a výsekového masa se může do určité míry měnit podle vývoje odbytu a dodávek do obchodní sítě.

Výrobní kapacita Masozávodu Erdenet (15 t masné výroby + 5 t výsekového masa denně) je z hlediska ekonomického, resp. investiční smysluplnosti něco jako „zlatá střední cesta“. Ve výpočtu návratnosti počítáme (z opatrnosti) s cca 80 % využití výrobní kapacity, tj. 12 tun masná výroba a 2 tuny výsekové maso denně. Masozávod s touto výrobní kapacitou by neměl mít problém s umístěním své produkce na mongolském trhu, zvláště pokud půjde o cenově dostupné a velice kvalitní a atraktivní výrobky. Také je zde velký potenciál exportu.

4.2. Masozávod s porážkou nebo bez porážky?!

Při úvahách, zda budovat v Mongolsku masozávod s porážkou i bez porážky docházíme k závěru, že masozávod s porážkou má více technických i ekonomických výhod než masozávod bez porážky. K tomuto názoru přispěly informace získané z exkurzí přípravného týmu do několika masozávodů v ČR, konzultace s projektanty a samozřejmě i průzkum místních poměrů v samotném Mongolsku. Kvalitní produkt bez absolutní kontroly nad přísunem suroviny „v živém“ nelze v Mongolsku vyrobit. Masozávod s kvalitní produkcí musí mít v Mongolsku vlastní porážku! Pro export je vlastní porážka ze zákona podmínkou nutnou.

Masozávod s porážkou je investičně náročnější, ale má následující výhody:

- cena suroviny v živém je nižší než v zabitém, selekce živé suroviny je významně lepší
- místní kvalita zabité suroviny (hovězí 1/4, celé ovce) je nízká z důvodu nevhodného skladování
- spolehlivost dodávek v živém je významně vyšší (dlouhodobé smlouvy s agenty a farmáři)
- v blízkosti masozávodu lze mít živou zásobu jednoduše ustájených zvířat (jako na zimovištích) a pružně regulovat jejich přísun do výroby
- porážka živých zvířat znamená dostupnost další suroviny do masné výroby (droby, stěva)
- do masné výroby se zpracuje v tšina drob (jazyky, srdce, játra, plíce, ledviny, sleziny atd.)
- těžit se budou a do masné výroby používat všechna stěva (kráva = 25 m, prase = 15 m, skopové = 20 m) - významná úspora v nákupu stěvy
- porážka umožní zpeněžit další vyžebenou surovinu jako je kůže, lůj, rohovina, kosti, krev (tyto tržby nejsou součástí tržeb pro výpočet návratnosti)
- kůže lze prodávat místním zpracovatelům kůže
- lůj pěstovaný (hovězí i skopový) lze dodávat pro kosmetický průmysl (Čína, Korea)
- rohovina, kosti - lze jednoduše zpracovat (sušení, mletí) a dodávat místním zemědělským podnikům jako hnojivo k přírodní aplikaci na pole, rovněž tak nestrávené obsahy žaludků

4.3. Lokalita - podmínky pro umístění výrobního závodu – Erdenet - pozemek

Pro volbu umístění masozávodu v Mongolsku je v současné době určující již existující technické a lidské zázemí investora ve městě Erdenet. Surovina je zde v blízkém okolí výborně dostupná, její ceny jsou nižší než v oblasti Ulánbátaru. V okolí Erdenetu jsou i v tšíně zemědělské podniky schopné smluvně zajistit významnou část dobytka na porážku a odebírat zpeněžitelné odpady. Jednání s potenciálními dodavateli dobytka již byla zahájena, farmáři i agenty jsou připraveni spolupracovat na celoročním zajištění suroviny. V tomto ohledu je role mongolských partnerů velmi důležitá.

Masný závod s porážkou by měl být na okraji města vzhledem k budoucímu provozu spojenému s přísunem suroviny, s odpady a expedicí hotové produkce. Důležitá je dostupnost dostatečně dimenzovaných inženýrských sítí (elektrická, plyn, voda, odpad). Výrobní závod by měl být také rozumně dopravně dostupný pro zaměstnance.

Podnikatelský záměr a projekt počítá s tím, že to bude výstavba výrobního závodu „na zelené louce“ s optimalizovaným rozmístěním technologie ve 2 budovách obdélníkového půdorysu (montované haly na železobetonové desce) – budova porážky a budova masné výroby - tyto dvě navazující na sebe, s jednoduchým tokem suroviny a úspornou spotřebou energie a dalších médií. Výrobní areál bude dále obsahovat objekt garáží, mostní váhu a vrátnici.

Pozemek pro výstavbu závodu by měl být dostatečně velký, aby zde nebylo přílišné omezení pro pomocné stáje, komunikace, i pro možnost případného rozšíření kapacity nebo jiné návazné výroby kdykoliv v budoucnu. Pozemek by měl mít co nejmenší svažitost, ideálně v blízkosti existující silnice. Takovýto pozemek byl vybrán a pro jeho výstavbu byly zohledněny všechny uvedené požadavky. Pozemek je již rezervovaný (přídelný městem) a má rozlohu cca 2 ha (21.800 m²) a je v příslušné zóně na okraji města Erdenet. Inženýrské sítě pro dodávky elektřiny, vody, také kanalizace jsou v dostatečné blízkosti pozemku, takže náklady jejich napojení pro potřeby areálu budou v přijatelné výši. Planimetrie pozemku a situační plán výrobního areálu jsou součástí přílohy. S orgány města Erdenet byla již zahájena příslušná jednání ohledně získání povolení pro výstavbu masozávodu v dané lokalitě.

4.4. Projekt, stavba, technologie, investiční náklady

V současné době je již připraven projekt ke stavebnímu povolení, který vypracovala česká odborná projektová firma PMZ. Projekt řeší uspořádání provozních částí (specifikaci a rozmístění technologie, schéma toku surovin apod.), což zahrnuje porážku jatečných zvířat v ustájení a pomocných jatečných provozů, chlazení a odvěšování jatečných těl, následné bourání masa a kompletní masnou výrobu včetně expedice a prodejny. Projekt obsahuje všechny potřebné náležitosti (výkresová dokumentace stavby, výrobní technologie, chlazení, VZT, ZTI, elektro), technické zprávy se specifikací technologie, popisy doporučených materiálů, výpočty kapacit, příkonů a spotřeby elektřiny, vody, odpadní vody atd. Tím je k dispozici i vše potřebné pro stanovení cen v nabídkových řízeních - pro výpočet návratnosti investice.

Veškeré provozní části výrobního areálu byly umístěny v souladu s tokem suroviny a logistikou na vybraný pozemek a byl proveden výpočet investičních nákladů na stavební část a dodávku technologie včetně chlazení, VZT, ZTI a elektro. Tento projekt ke stavebnímu povolení (po převodu do formy přijatelné mongolskými úřady) je určen ke stavebnímu řízení a pro následnou realizaci výstavby areálu a dodávky všech technologických a ostatních částí masozávodu.

Rekapitulace investičních nákladů dle projektu a na základě poptávkového řízení k ověření předpokládaných cen za pozemek, stavební část a technologii (plus rezerva a další náklady) je pro výpočet návratnosti uvedena v příloze „Investice-rekapitulace“.

Projektované denní výrobní kapacity (jednosměnný provoz):

- porážka hovězí = 55 ks/den, porážka prasat = 60 ks/den, porážka skopového = 100 ks/den
- výseková masa (hovězí) = 4.800 kg/den
- masná výroba, polotovary = 15.700 kg/den
- (roční fond pracovní doby = 50 týdnů = 250 dnů)

Projektovaná kapacita chladiřenských a mrazířenských skladů:

Zchlazovna V/2	120 ks vepřové 1/2	denní porážka
Chladírna V/2	240 ks vepřové 1/2	dvoudenní uskladnění
Odvěšovna H/4	240 ks hovězí 1/4	denní porážka
Chladírna H/4	240 ks hovězí 1/4	jednodenní uskladnění
Zráčí chladírna H/4	60 ks hovězí 1/4	
Mrazířenský sklad V/2	1.000 ks hovězí 1/4	

Technologické vybavení masné výroby, stroje:

- 1) kutry
- 2) narážky
- 3) klipsova ky, sešíva ky
- 4) nast ikova ky, masírky
- 5) pily, eza ky
- 6) mícha ky, m lni e
- 7) seka ky zmrzlé suroviny, výrobníky ledu
- 8) varné a udírenské komory, sušárny
- 9) váhy, bali ky, etiketova ky, ná ezové stroje
- 10) regálové systémy

Dodavatelé technologie budou specializované firmy z R (nap . Mauting, Masoprofit), které provedou generální dodávku stroj a vybavení pro porážku a masnou výrobu v . montáže na míst . Výb r dodavatele bude proveden na základ výb rového ízení dle p íslušné zadávací dokumentace v souladu s projektem.

4.5. Informa ní systém, ú etní software, bezpe nostní a kamerový systém

Informa ní systém, ú etní software, MIS, kontroling

Výrobní software je sou ástí dodávané technologie v . váhového systému. Do výrobního SW budou implementovány eské receptury a hmotnostní výrobní kalkulačky, vše dle zvyklostí a ov ené z praxe v R. Sou ástí IS bude standardní ú etnictví. Ú etnictví bude vedeno v n kterém z rozší ených eských ú etních program ur ených pro st ední výrobní (potraviná ské) podniky, nejlépe v n kterém SW, který je používán eskými firmami v masném pr mysly. Ú etní SW bude dvojjazy ný (esko-mongolský) a bude spl ovat podmínky mongolského ú etního a da ového výkaznictví. Nadstavbou nad ú etnictvím bude standardní manažerský informa ní systém (MIS), jehož sou ástí budou i výrobní kalkulačky a prost edky pro tvorbu business plánu a jeho vyhodnocování. Celý informa ní systém bude mít možnost vzdáleného p ípojení kv li pr b žnému kontrolingu z R. Investor musí mít absolutní kontrolu nad hospoda ením masozávodu.

Bezpe nostní a kamerový systém

Potraviná ská výroba, tj. i výroba masná, je náchylná na krádeže ve výrobním závod i ve vazb na distribuci. Sou ástí investice musí být ne složitý, ale ú inný bezpe nostní a kamerový systém, který sníží na minimum procento krádeží i nevhodné i z hlediska bezpe nosti práce nebezpe né chování zam stnanc . Tento systém je sou ástí investicích náklad .

Servisní firma vhodná pro implementaci ídícího SW a informa ního a kamerového systému je spole nost Assortis LLC Co. (Ulánbátar) - mongolská pobo ka eské spole nosti Assortis-Electric (www.assortis-electric.cz), která se specializuje na služby v oblasti pr myslové elektroinstalace a automatizace, zejména v oboru potraviná ství. V Mongolsku má již n kolik úsp šných realizací.

5. VÝROBNÍ PROCES, VSTUPY, PROVOZ, NÁKLADY

5.1. Nákup a p ísun suroviny - varianta projektu s porážkou

V Masozávodu Erdenet s porážkou (jednosm nný provoz) bude základní surovina (maso) nakupováno tzv. „v živém“ (skot, prasata, ovce) v pom ru dle výrobových receptur, dle spot eby suroviny do masné výroby a na výsek. Vep ová surovina bude alternativn ě import. Po et zví at na porážku (ks/den) je dán u jednotlivých druh ů zví at koeficientem výt ůžnosti a dle bouracích list ů. Veškeré vnit nosti z porážky se budou t ůžit (st eva, jazyky, játra, sleziny, ledviny, plíce, žaludky apod.) a v ůšina z nich bude sou ástí vstupní suroviny do masné výroby.

Nákup a p ísun suroviny musí být spolehlivý, tj. nesmí se stát, že by chyb ěla surovina pro výrobní sm nu. Také ceny živých zví at musí být co nejnižší a stabilní. Proto budou uzavírány dlouhodobé smlouvy s v ůšími farmá i a se zem ěd lskými podniky, tj. v ůšina nakoupené suroviny bude vázána smluvn ě z d vodu spolehlivých dodacích podmínek – ceny, množství a kvalita suroviny, spolehlivost dodacích termín ů. Celoro ní dodávky dobytka nejsou problém. Na míst ě bylo zjišt ěno a ov ěno, že o dodávky dobytka na porážku je ze strany zem ěd lc velký zájem, rovn ůž o úzkou a dlouhodobou spolupráci s masozávodem. Se smluvními zem ěd lci bude zaveden systém ozna ování dobytka pro dosledovatelnost zdroje suroviny a masozávod bude spolupracovat na progresivní plemenitb ě, tj. na k ížení mongolských plemen skotu s vhodnými výkonnými evropskými masnými plemeny (Hereford, Aberdeen Angus, Galloway, Limousine, masný Simentál). P ítom se naváže na zkušenosti eských veteriná ů, kte í v t chto oblastech v Mongolsku realizovali p íslušné projekty s dotací ěské rozvojové agentury (RA).

Dobytěk na porážku bude vždy veterinárn ě vyšet en, p íjímán a t íd ěn dle druhu a dle pot eby v ase, „v živém“ do p ed-porážkové zásobovací stáje (zimovišt ě), nebo p ímo na porážku a v p ípad ě p íkoupené suroviny „v zabitém“ do chladiřenského a mraziřenského skladu, p ípadn ě rovnou na bourárnu a do masné výroby. Oce ování dobytka bude systémem SEUROP.

5.2. Surovina - struktura, množství, ceny

Struktura suroviny

V p ípad ě masozávodu s porážkou bude p evážná ást suroviny nakupována „v živém“. P íkupovaná surovina bude zejména vep ový o ez, neškva ené sádlo a k ůže. Struktura suroviny bude odpovídat prodejnímu sortimentu a p íslušným výrobním recepturám. Nejv ůší objem bude hov ůzí (45-55%), dále prasata (30-35%), ovce (10-20%).

Cena suroviny - Mongolsko

Sou asné ceny suroviny, tj. masa v živém i zabitém jsou v Mongolsku v porovnání s R relativn ě vysoké. D vodem je z ejm ě kurz CZK/MNT a dotace v EU, které v Mongolsku nejsou, také ruské sankce, které snížily vývoz z EU. Relativn ě vyšší ceny suroviny v Mongolsku jsou na druhou stranu vyrovnány pom ěrn ě vysokými cenami masných výrobk ů.

	Maso - Erdenet	zabité (MNT/kg)	živé (MNT/kg)
	hov ůzí maso	4500 - 5000	2300 – 3400
	skopové maso	4000 - 4500	1400 – 2200
	ko šké maso	3500 - 4000	2400 - 2800
	kozí maso	3000 - 3500	1200 - 2000
	vep ové maso	6500	5000

Množství a ceny suroviny jsou uvedeny v tabulce s výpo ětem vyjad ůjícím hodnoty pot ebné vstupní suroviny v kg denn ě a v pen ěích (MNT, CZK) - viz p íloha „Surovina-ceny-nákup“. Z d vodu opatrnosti byly do výpo ětu rentability použity ceny suroviny p í horní hranici v Mongolsku zjišt ěného cenového rozp ětí.

Množství suroviny

Množství suroviny do výroby je určeno recepturami, výťažnostmi a bouracími listy. Pro masnou výrobu je uvedeno v tabulce denní spotřeby pro masnou výrobu - viz příloha „Masná surovina-potřebná“, dále v bouracích listech (hovězí, vepřové, ovce). V Mongolsku je menší váha jatečných zvířat u hovězího (300-400 kg), u skopového cca 50 kg (prasata jsou jako v ČR cca 100-110 kg). Zmasilost hovězího a skopového je mírně nižší, procento loje je vyšší než v ČR (více tuku nutného k přežití drsného klimatu v zimě), což je zohledněno v bouracích listech.

5.3. Ostatní materiálové vstupy

Pro masnou výrobu jsou nezbytné následující (v případě Mongolska v tšinou importované) přířady, obaly a pomocný materiál:

- koenín a koenín sí
- stěva (přirodní, kolagenní, plastová)
- klipsy, provázky
- plastové obaly, tácky, misky, vakuové folie
- etikety, papírové obaly, kartony
- přepravy

Dodavatelé přířad, obalů a pomocného materiálu

Dodavatelé výše uvedených materiálových vstupů budou převažně z ČR (zejména koenín a koenín sí, stěva, klipsy, obaly apod.) z důvodů kompatibility s technologickým vybavením a kvůli oborovému know-how (receptury + technologické postupy). U českých dodávek se také předpokládá špičková kvalita, flexibilita, rozumná cena a spolehlivost dodávek. Pro marketingovou komunikaci je dodržení kvality z českých „přířad“ také naprosto nezbytné.

Na všechny výše uvedené materiálové vstupy je v ČR vlastní výrobní zázemí, tj. jsou možné přímé dodávky z výrobních závodů, jsou to zejména tyto firmy:

Koenín a koenín sí - například firma TRUMF International s.r.o. (Dolní Újezd u Prostějova)

Stěva - firma DEVRO s.r.o. (dříve Cutisin) - výrobní závody Jilemnice a Brno

Plastové obaly a vakuové folie - firma Viscofan

Ostatní materiál je možno dodávat alternativně:

Kartony - ČR/Čína

Přepravy plastové - ČR/Čína

5.4. Elektřina, voda, odpadní voda

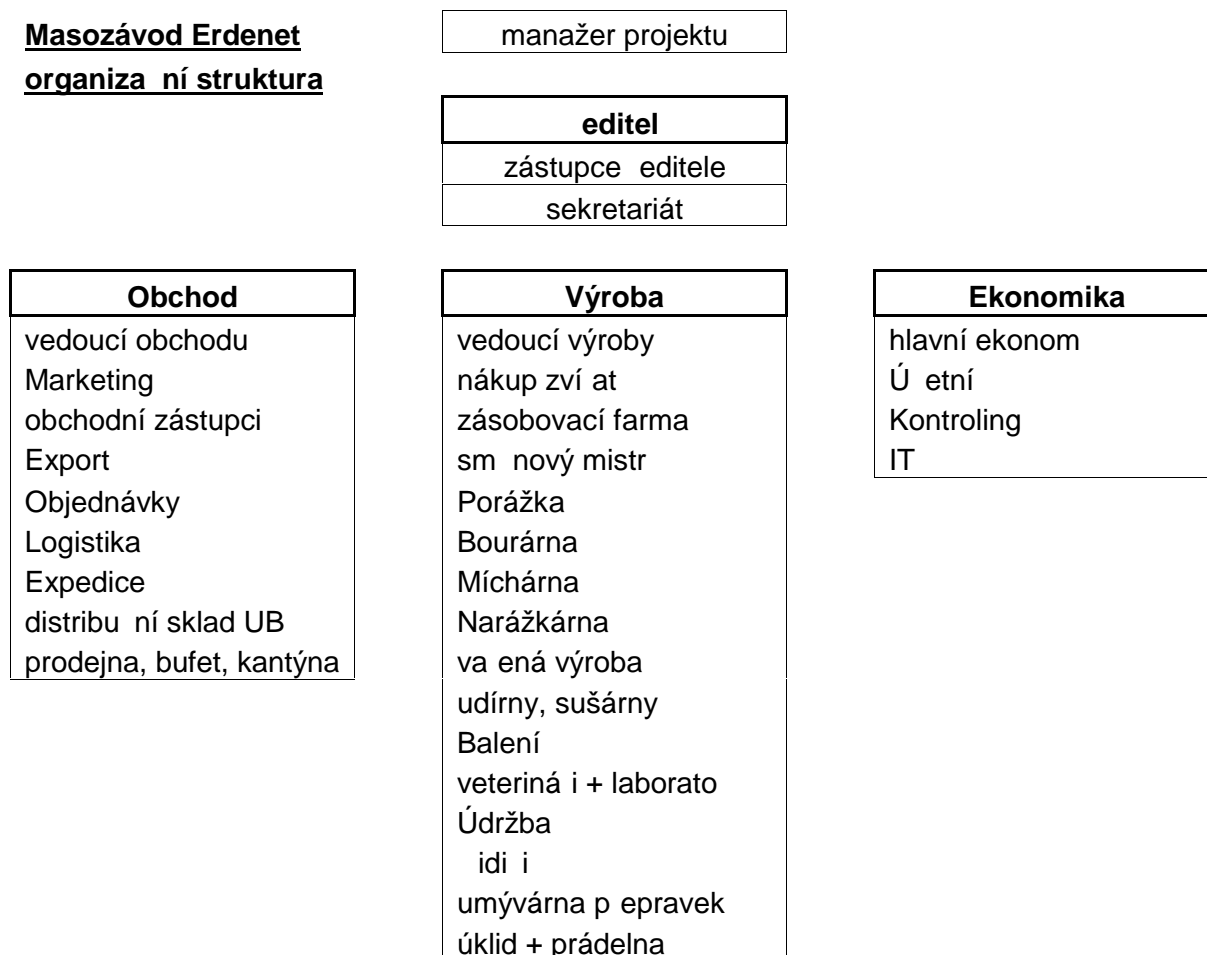
Údaje o spotřebě elektrické energie, vody, apod. jsou uvedeny v příloze „Materiál-energie-apod.“ vychází z projektové dokumentace ke stavebnímu povolení (v technologii s uvedenými přířadami) a z předpokládaného vytížení výrobní kapacity. Náklady odpovídají současným sazbám v Mongolsku.

5.5. Osobní náklady, organizační struktura masozávodu, pracovní pozice

Masozávod Erdenet bude mít organizační strukturu a počet zaměstnanců jako podobné provozy v ČR. Druh a počet pracovních pozic bude odvozen od situace níže plánovaných částí provozu a zejména dle nároků na obsluhu technologie požadované pro příjem suroviny až po expedici hotové produkce a v závislosti na rozmístění a počtu jednotlivých strojů. THP pozice budou strukturovány obvyklým způsobem od vrcholového vedení až po střední kádr a specializované pracovní pozice.

Organizační struktura Masozávodu Erdenet bude jednoduchá, členěná na 3 základní oddělení (obchod, výroba, ekonomika).

Masozávod Erdenet
organiza ní struktura



Hlavní manažer projektu, výkonný editel, vedoucí výroby a hlavní ekonom musí být ešití oborov zkušení manažer i. Jejich odpovědností bude řídit provoz, obchod a logistiku, ohlídat ekonomiku a finance, nákup suroviny a dalších vstupů, vybírat a zaškolovat mongolský personál, ešit problémy ve vztahu k veterinárním a hygienickým předpisům apod., to vše po celou dobu, kdy bude masozávod v českých rukou, z důvodu udržení stabilní vysoké kvality produkce a kontroly investora nad firmou. Je nezbytné, aby se nejméně dvě z těchto osob (určit budoucí editel i vedoucí výroby) na projektu účastnily již ve fázi přípravných prací na projektové dokumentaci pro stavební povolení. editel bude mít svého přímo podřízeného mongolského zástupce, který bude dle jeho pokynů ešit zejména specifické záležitosti mongolského prostředí. Vedoucí výroby bude mít také svého přímo podřízeného mongolského pracovníka na pozici sm. nový mistr. Celkově v plné kapacitě bude mít masozávod cca 85 lidí.

Z výše uvedeného je odvozen výpočet mezd a úplných ročních osobních nákladů, které vstupují do výpočtu rentability. Náklady na české manažery jsou stanoveny kvalifikovaným odhadem úplných nákladů (mzda + pojištění + letenky apod.) Osobní náklady mongolských pracovníků vyplývají ze znalosti mongolských mzdových poměrů (současná průměrná mongolská mzda je cca 800 tis. MNT = 10.000 Kč měsíčně), statistika platů (2015) viz níže uvedený graf. Do výpočtu osobních nákladů jsou zahrnuty i výdaje na sociální a zdravotní pojištění (viz níže).

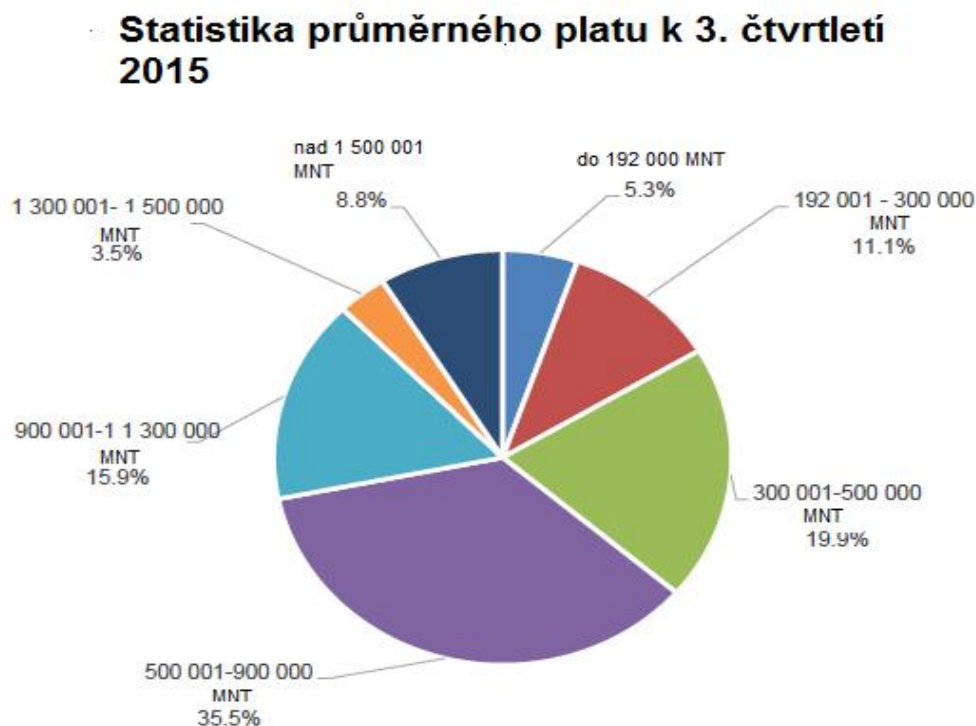
Mzdy mongolského personálu jsou pro přehlednost rozděleny do 5 mzdových tarifů (A, B, C, D, E) dle kvalifikačních nároků na jednotlivé pozice. Osobní náklady českého managementu jsou uvedeny v absolutních částkách jako kvalifikovaný odhad souhrnu mezd, pojištění, letenek, apod. Podrobně viz příloha „Organizační struktura, mzdy, úplné osobní náklady“.

Odvody za mongolské zaměstnance (sociální a zdravotní pojištění):

- penzijní pojištění: zaměstnavatel 7%

- "benefit" pojištění: zaměstnavatel 0,8%
- pojištění nezaměstnanosti: zaměstnavatel 0,2%
- zdravotní pojištění: zaměstnavatel 2%
- pojištění proti úrazu v práci a nemoci v souvislosti s prací: zaměstnavatel 1-3%

Průměrné platy v Mongolsku dle statistického úřadu - viz níže uvedený graf.



5.6. Leasing, marketingové náklady, ostatní provozní režie, rezerva, opravy a údržba

Leasing je finančním nákladem na pořízení vlastních vozidel osobních i nákladních (viz kapitola 3.9. Expedice, logistika). Msí ní splátky ve výši 150 tis. CZK umožňují postupně poúídit na pítiletý leasing autopark v hodnotě cca 9 mil. CZK.

Marketingové náklady zahrnují všechny obvyklé aktivity od aplikací značky na výrobcích přes webové stránky s e-shopem až po různé druhy reklamy a marketingové komunikace. Také marketingová podpora v místech prodeje, merchandising, promoční akce a úáast na veletrzích (i v cizině - Rusko, ína, Korea). Ve výpočtu návratnosti jsou tyto náklady stanoveny odhadnutou paušální částkou ve smyslu rovního marketingového rozpočtu.

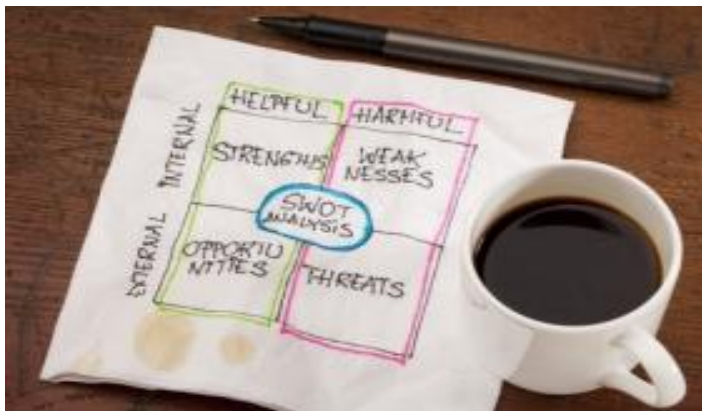
Ostatní provozní režie jsou další nespecifikované náklady, které nelze přesně určit (jako výdaje na PHM, provoz a servis vozidel, různé spotřební materiál apod.), také ostatní režijní náklady - například platby za různé externí služby, jako veterinární servis, znalecké posudky, daňové poradenství, právní servis, audit, IT služby apod.

Nákladová rezerva, také stanovená odhadnutou měsíční, resp. rovní paušální částkou, je určena pro jakékoliv nepředvídané výdaje a platby.

Opravy a údržba je nákladová položka stanovená jako procento z investičních nákladů a týká se stavební i technologické části výrobního závodu.

6. SWOT ANALÝZA

Tzv. SWOT analýza shrnuje silné a slabé stránky projektu, také jeho hrozby a příležitosti, a následně vyvozuje strategická opatření a další postup.



6.1. Silné stránky (Strengths)

- české know-how (sortiment, receptury, výrobní postupy)
- evropská výrobní technologie (stroje a zařízení z ČR, Německa, Rakouska)
- odborně kvalifikovaný a angažovaný tým pro přípravu a realizaci projektu
- český management na klíčových pozicích
- mongolská majetková účast v projektu (opora při řešení problémů na místě)
- obchodní strategie (příznivé ceny, jasná skladba sortimentu dle segmentace trhu)
- marketingová komunikace (chuť, vzhled, kvalita, stabilita kvality)
- výrazná produktová značka s českými a mongolskými atributy, vhodná i pro export
- existující materiálové, kapitálové a technické zázemí (Erdenet)
- vládní a politická podpora tohoto typu projektu ze strany mongolského státu
- příznivý demografický vývoj Mongolska a pokračující urbanizace
- relativně vysoká ziskovost výroby eliminující známá rizika projektu
- možnost udržení dlouhodobých zaměstnanců výstavbou kvalitních a cenově dostupných bytů od firmy Ikh Khadiin Tsuva (dceřiná společnost firmy FINEP)
- potravinářství je defenzivní sektor, kterému nebudou vadit volatilní výkyvy mongolské komoditně orientované ekonomiky
- vhodné nasazení realizace projektu

6.2. Slabé stránky (Weaknesses)

- menší dostupnost živé vepřové suroviny a její vyšší cena (záleží na nutnosti importu)
- oborová neznalost a nezkušenost mongolského personálu (nutné školení)
- náchylnost masné výroby ke krádežím
- neexistence distribučních skladů obchodních sítí (nutno zavázat prodejny napřímo)
- relativně velké vzdálenosti pro rozvoz zboží na prodejní místa
- umístění výroby v Erdenetu, tj. ve větší vzdálenosti od hlavní oblasti odbytu (Ulánbátar)

6.3. Příležitosti (Opportunities)

- stav mongolského trhu s výsekovým masem a masnými produkty (nenasycenost trhu)
- rozvoj obchodní spolupráce se sítí gastro provozoven (hotely, restaurace)
- vyšší odbytlivost do průmyslových podniků a jejich kantýn a závodních jídelen
- rozšíření sortimentu a vývoj nových výrobků s vysokou zárukou komerčního úspěchu
- vzrůstající poptávka po masných produktech
- export (Rusko, Čína, Korea) s podporou kvalitní surovinové základny
- zmenšení překážek pro vstup na zahraniční trhy
- postupně získaný světový respekt Mongolska jako výrobce ORGANIC/BIO masa

- nová navazující výroba (např. konzervářská výroba a tavení živočišných tuků pro kosmetický a farmaceutický průmysl)
- zpeněžení části kafilerního odpadu např. jako hnojivo pro místní zemědělství a zelená energie
- rostoucí významu sektoru masné výroby v agro-potravinářské vertikále Mongolska
- vybudování dalších nových investic a restrukturalizace stávajících masozávodů
- nastavení vyšších standardů masného průmyslu v Mongolsku a tím zvýšit kvalitu jídla obyvatel (vytvoření etalonu kvality)
- pokud Mongolsko naplní svůj komoditní potenciál, obyvatelstvo zbohatne, bude vyšší poptávka po kvalitní kvalitní produkci s větší ochotou za ní platit vyšší ceny

6.4. Hrozby (Threats)

- existující mongolská konkurence a relativní obsazenost trhu
- nižší kupní síla mongolských spotřebitelů
- nekalé soutěžní praktiky (např. kupní získávání nových povolení a přístupů k obsazování trhu)
- možné okopírování konceptu „české“ masné výroby konkurencí z konkurentů
- možný rostoucí cen vstupů (surovina, energie)
- recese světové ekonomiky a zhoršená platební morálka
- kurzové riziko (MNT/CZK/EUR) přístup k repatriaci zisku, resp. k čistému cash flow
- nečekané komplikace přístup k obsazování nového trhu

6.5. Vyhodnocení a opatření

Z uvedené SWOT analýzy vyplývá pevná kladných parametrů projektu nad těmi zápornými. Na základě průzkumu trhu a vlastních zkušeností víme, že masné výrobky v Mongolsku jsou z výhledu hluboko pod standardem kvality, který známe v Evropě. Zároveň cenová hladina je cca na úrovni ČR. Z výpočtů vychází, že budeme schopni generovat lepší kvalitu za stejnou cenu jako konkurence, což bývá zpravidla nejrychlejší cesta pro vstup na trh. Zároveň nám nahrává současná ekonomická recese v Mongolsku, díky níž jsou vytvořeny lepší vyjednávací podmínky pro zahraniční investory, vláda a představitelé místních municipalit jsou přístupnější, investiční náklady nižší, je dostatek pracovní síly. Je to vhodné prostředí pro vstup na trh. Další výhodou je, že pokud by recese trvala delší dobu, potravinářský sektor je defenzivním sektorem, tj. nemusíme se obávat katastrofálních důsledků jako například v komoditním sektoru.

Recese ovšem přináší zhoršení platební morálky. Tu budeme mít zabezpečenu tím, že zboží se bude dodávat na fakturu jen ověřeným a velkým odběratelům, které vyhodnotí jako bezpečné náš ekonomicko-analytický tým v Mongolsku a v Evropě. Problémem může být korupční jednání zaměstnanců, kdy může docházet ke krádežím suroviny a výrobků, zařízením a spotřebního materiálu. I z tohoto důvodu budou do projektu kapitálové zapojení mongolští partneři, kteří znají místní mentalitu a budou schopni pomoci nastavit a udržet takový systém, aby byly takovéto ztráty minimalizovány. Ve výrobě používáme s přesným měřením hmotností (součást výrobní technologie a řídicího SW) a s kamerovým systémem (i kvůli bezpečnosti práce).

Další hrozbou, které budeme čelit, je nové riziko. Vzhledem k tomu že MNT je volatilní měna, donedávna ještě vysoce inflační, tak nejsme schopni se důsledně zajistit (hedgovat) v rámci novému riziku při konverzi do EUR anebo CZK. Důvod je, že MNT není doposud burzovní obchodovatelnou měnou a neexistují tak v současné době deriváty, kterými by se to dalo zajistit. Sledování kurzu MNT bude mít také na starosti náš ekonomicko-analytický tým, který se už v této době snaží predikovat vývoj, pro další současně projekty v Mongolsku. Podle toho se budeme rozhodovat, zda držet volné finanční prostředky v MNT anebo v EUR. V každém případě bude významná část disponibilního cash flow přebíhat převážně na zpět do ČR (v CZK i EUR), čímž dojde k částečné eliminaci kurzového rizika. Kurz MNT je, i přes výše uvedené, běžným podnikatelským rizikem, stejně jako možný rostoucí cen vstupních komodit. S těmito faktory v našich finančních kalkulacích počítáme a jsme na něj připraveni. K eliminaci takovýchto rizik slouží rezervy, které má projekt ve vstupech i výstupech.

7. REALIZACE PROJEKTU

Úspěšná realizace projektu si vyžaduje kromě potřebných finančních zdrojů také jasnou kapitálovou strukturu, řídicí tým projektu, kvalifikovaný management, vyškolený personál a také realisticky stanovený harmonogram.

7.1. Masozávod Erdenet - česko-mongolský podnik, kapitálová struktura

Projekt Masozávod Erdenet se bez mongolské spoluúčasti neobejde (zejména z důvodu ekonomické zainteresovanosti mongolské strany na úspěchu projektu a pro řešení jakýchkoli problémů na místě). Tj. bude to v Mongolsku registrovaný společný podnik (joint-venture) typu a.s. nebo s.r.o. s menšinovým podílem mongolské strany (v závislosti na kapitálových možnostech a podmínkách mongolské strany). V tomto podniku bude většinový podíl české strany formou kapitálové účasti českého SPV (akciová společnost zapsaná v obchodním rejstříku v ČR složená z fyzických a právnických osob), která bude kapitálově a finančně ovládat celý projekt.

Investování do česko-mongolského společného podniku přes české SPV je z důvodu ochrany této investice a z důvodu hladkého a zabezpečeného průběžného financování, rovněž tak za účelem erpání disponibilního cash flow ke splácení úvratí a návratnosti vlastního kapitálu. Také produktová značka bude z důvodu registrována na českém SPV s mezinárodní ochranou přes Úřad průmyslového vlastnictví v ČR.

7.2. Řídicí tým projektu, management, personální zajištění

Řídicí tým projektu je složen z následujících osob:

Ing. Michal Pátek, ekonom, vedoucí projektu

Ing. Petr Chytil, manažer a výrobní technolog

Ing. Peter Bayer, ekonom, investiční a poradenská společnost ABP Holding

Ing. Jiří Procházka, poradce, investiční a poradenská společnost ABP Holding

Josef Matys, stavební konzultant, investiční a poradenská společnost ABP Holding

Ing. Miroslav Švejda, site manager, autorský a stavební dozor, developerská společnost FINEP

Ing. Pavel Rejchrt, developerská společnost FINEP

JUDr. Vojtěch Popelka, expert na Mongolsko, JVP Praha a.s.

Výše uvedení pánové jsou vysoce kvalifikovaní a v projektu angažované osoby.

Český management Masozávodu Erdenet bude na 3 klíčových pozicích (editel, vedoucí výroby a hlavní ekonom). Je to z důvodu garance českého know-how a z důvodu požadavku absolutní kontroly investora nad realizací projektu, rovněž tak hlavní manažer projektu.

Ve spolupráci s mongolskou stranou bude zajištěno obsazení ostatních pracovních pozic mongolským personálem, který projede dle kladným výběrovým řízením a bude řádně vyškolen. Celkový počet zaměstnanců bude cca 85 (podrobněji viz výše uvedená organizační struktura).

7.3. Postup realizace, harmonogram

Postup při realizaci projektu a harmonogram je dán pracovní a časovou náročností projektu, lhůtou pro projednání bankovních úvratí a případných dotací, samozřejmě i ve vztahu k termínům dodavatelských firem (stavba, technologie), také k získání potřebných povolení atd.

Čas potřebný na realizaci projektu, tj. od momentu zajištění financování projektu do zahájení provozu je cca 15-16 měsíců. Popis činností a milníků jsou uvedeny v příloze „Masozávod-Erdenet-harmonogram“.

8. NÁVRATNOST, FINANČNÍ KRYTÍ INVESTICE

Pro hodnocení smysluplnosti realizace projektu je rozhodující v našem případě kapacita masného závodu generovat dostatečné cash flow v takové míře, aby měl projekt rozumné procento výnosnosti (rentability) a aby se investice vložená do projektu vrátila v relativně krátké době (nejpozději do 5-6 let od zahájení provozu), také aby zde byla dostatečná rezerva k eliminaci případných rizik a nepředvídatelných budoucích výdajů.

8.1. Výpočet návratnosti, funkční ekonomický model

Veškeré klíčové údaje nutné pro spolehlivý výpočet investiční návratnosti projektu jsou uvedeny v tabulkové příloze „CF-Analýza“, do které vstupují údaje z ostatních 10 výpočtových tabulek, jejichž popis a účel je uveden výše. Pro investiční rozhodování i pro samotné řízení masozávodu je to plně funkční ekonomický model. Po uvedení masozávodu do provozu se do tohoto modelu mohou připojit přesné výrobní kalkulace dle skutečných odhadovaných receptur v veškerých případech a další údaje z reálného provozu, takže model pak může sloužit i k hodnocení rentability výrobního portfolia, pro tvorbu business plánu a pro kontroling.

Výpočet návratnosti investice do Masozávodu Erdenet se zakládá na výnosech (tržbách za prodané vlastní výrobky) v cenách ex works stanovených podrobným průzkumem trhu, v objemech a sortimentní skladbě odpovídající zvolené marketingové a obchodní strategii (viz přílohu přílohy v foto dokumentaci), dále na investičních a provozních nákladech. Nábovýnos je postupný a odpovídá harmonogramu realizace projektu a postupnému obsazení předpokládané pozice na trhu. Část nákladů se chová jako fixní, část jako variabilní.

Na straně nákladů je klíčová celková investice. Ta se skládá z ceny nakupovaného pozemku, inženýrských sítí, stavební části a technologie (položkově dle projektu ke stavebnímu povolení a dle cenových nabídek dodavatelů technologie), součástí investice je také potřebná rezerva na nepředvídané investiční výdaje (podrobněji viz tabulka „Investice-rekapitulace“).

Rozhodující přímé náklady jsou materiálové vstupy jako je výrobní surovina (živý dobytek, přikoupená mražená surovina, koření směsi, pomocný materiál, obaly apod.), také přímé náklady na energii, vodu atd. (podrobněji viz tabulka „Materiál-energie-apod.“).

Mzdy, resp. osobní náklady (super-hrubá mzda), tj. včetně sociálního a zdravotního pojištění vychází ze mzdových nároků českého managementu a z mezd mongolských pracovníků v podobě pracovních pozic dle projektu a dle zjištěných platových poměrů v Mongolsku (podrobněji viz tabulka „Org-struktura-mzdy“).

Provozní náklady (leasing aut, marketing, ostatní provozní režie, opravy a údržba, nákladová rezerva) jsou stanoveny kvalifikovaným odhadem, jsou uvedeny ve zdrojových tabulkách a vstupují do výpočtu rentability v souhrnné tabulce „CF-Analýza“.

Nákladové úroky se ve výpočtu rentability vztahují k předpokládanému investičnímu a provoznímu úvratu a jsou stanoveny v sazbě obvyklé pro současně mongolské korporátní úvraty.

Na výše uvedené výnosy/náklady a ve všech výpočtech této feasibility studie je uplatněn princip opatrnosti, tj. výnosy jsou vždy počítány z nižší hladiny zjištěného cenového rozpětí a naopak náklady jsou brány vždy při horní hranici cenového rozpětí. K investičnímu i provoznímu nákladu je připočtena potřebná rezerva.

8.2. Cash flow, čistá současná hodnota (NPV)

Cash flow projektu Masozávod Erdenet se skládá z odpisů a ze zisku po zdanění. Odpisy (budov a technologie) jsou v projektu stanoveny průměrnou roční sazbou 10,0 - 12,5%. Zisk po zdanění jsou zdanitelné příjmy Masozávodu Erdenet (česko-mongolské akciové společnosti) po odečtení mongolské korporátní daně (25%). Tento istý zisk je následně zdaněn kapitálovou daní (15%), tj. daň z dividend 10% Mongolsko dodaně na 15% kapitálové daně v ČR pro české SPV (na základě dohody o zamezení dvojího zdanění). Takže výsledná daň ze zisku je daň složená (36,25%) a ta je součástí výpočtu istého CF (viz příloha tabulka „CF-Analýza“).

Stabilizační certifikát, který pro projekt získáme (zrychlené odpisy, daňové prázdny apod.), by měl tento výpočet CF značně zlepšit, ale v projektu s tím z opatrnosti nepočítáme, tyto výhody budou sloužit i k eliminaci případných budoucích rizik a nepředvídaných výdajů.

Čistá současná hodnota (Net Present Value - NPV) vyjadřuje celkovou současnou (tj. diskontovanou) hodnotu všech budoucích peněžních toků investičního projektu. Výpočet NPV dle níže uvedeného vzorce je v příslušném řádku výpočtu návratnosti (tabulka „CF-Analýza“).

$$NPV = \sum_0^t \frac{CF_t}{(1+r)^t} = \sum_1^t \frac{CF_t}{(1+r)^t} - IN$$

IN = vstupní investice, r = diskont, CF_t = součet peněžních toků v daném roce, t = pořadí daného roku

Diskontní sazba zvolená pro projekt Masozávod Erdenet je uvedena v tabulce „CF-Analýza“ a odpovídá cca úrokové sazbě investičních úvěrů v Evropě s rizikovou prémie pro výrobní projekty s relativně vyšší mírou rizika (významná část kapitálu bude z ČR, resp. z EU). Výsledek výpočtu NPV pro požadovanou dobu návratnosti (6-7 let) je pozitivní.

8.3. Vnitřní výnosové procento (IRR), doba návratnosti investice

Vnitřní výnosové procento (Internal Rate of Return - IRR) nám říká, kolik procent na investičním projektu vyděláme na bázi diskontovaného cash flow. IRR je takovým diskontem, kdy čistá současná hodnota NPV je rovna nule.

$$\sum_1^t \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} - IN = 0$$

Postupnou iterací se dojde k výslednému IRR. Tento princip, vzorec a výsledek u našeho projektu je uveden na příslušném řádku tabulky „CF-Analýza“.

Doba návratnosti investice je u projektu Masozávod Erdenet odvozena od výpočtu NPV (resp. IRR) a vychází z cca 6 let od zahájení provozu (cca 7 let od zahájení výstavby závodu), to vše s potěbnou rezervou v podobě poměrně vysokého IRR.

8.4. Vlastní kapitál

Vlastní kapitál představují vlastní finanční prostředky investorů vložené do českého SPV, které jsou uvedené do jmenné česko-mongolské akciové společnosti, která bude vlastnit a provozovat Masozávod Erdenet. Pro české SPV se bude realizovat přímé financování česko-mongolského podniku, jeho majetková kontrola a případné kapitálové dotace. Výše vlastního kapitálu bude v řádu desítek mil. CZK, v závislosti na objemu poskytnutých bankovních úvěrů a na objemu případných dotací.

8.5. Investiční a provozní úvěry

Investiční úvěry bude spolu s vlastním kapitálem sloužit k profinancování investičních nákladů projektu (výstavba výrobního areálu + kompletní technologie) - podrobněji viz příloha „Investice-

rekapitulace“. Splatnost úv ru by m la být cca 7-8 let, zajišt ní financovaným majetkem, garanci investora, pojišt ní m, p ípadn dalším zajišt ní m. P edpokládaný objem investic ního úv ru a úroková sazba jsou uvedeny v tabulce „CF-Analýza“.

Provozní úv r bude sloužit k profinancování zejména pohledávek za obchodními et zci a také zásob (živá surovina, p ikoupená mražená surovina, rozbourané maso ve výrob a r zný spot ební materiál). Jako nejvhodn ější varianta se jeví ro ní revolvingový úv r zajišt ný pohledávkami za et zci a zásobami. Úv r m že být bankovní nebo poskytnutý mate skou SPV. P edpokládaný objem provozního úv ru a úroková sazba jsou uvedeny v tabulce „CF-Analýza“.

8.6. Dotace

Podnikatelský plán byl vypracovan za finan ní podpory ěské rozvojové agentury v rámci programu B2B. P edschválená je i pomoc pro realizaci projektu. Pro realizaci je nutné zajistit financování na kterém se aktuáln pracuje. Projekt bude taky usilovat o získání dotace ze strukturálních fond ěvropské unie, p ípadn FAO. Zam íme se zejména na získání dotací z dota ních program ů na podporu vývozu technologie z EU, vývoz výrobk ů z EU (ko enící sm si, obaly), na podporu zem ělské prvovýroby (identifikace dobytka, plemenitba) apod. Dotace by m la významn zrychlit návratnost projektu a umožnit jeho další rozvoj („sustainability and further development“), což m že být nap . zvyšování výrobní kapacity pro export, nebo další navazující výrobní projekty jako konzervárenská výroba nebo tavení živo išných tuk ů pro kosmetický a farmaceutický pr mysl apod. Výše dotace závisí na pr chodnosti projektu dota ními programy a na posouzení p íslušnými dota ními agenturami.

9. ZÁV R - INVESTI NÍ ROZHODNUTÍ

Z veškeré argumentace obchodní a marketingové a ze všech výpo t ů provedených v rámci této feasibility studie vyplývá, že investic ní projekt Masozávod Erdenet umož ůuje zajímavý výnos z vloženého kapitálu a relativn ě krátkou dobu návratnosti investice s p íjatelnou mírou rizika.

Jednozna nou ekonomickou výhodou projektu a jeho silou je vysoká hrubá výrobní marže, tj. velký rozdíl mezi náklady na základní surovinu (jate ný dobytek, p ikoupená mražená surovina) a mezi tržbami za prodej hotových výrobk ů v ex works cenách. Zatímco v R se tato výrobní marže v masném pr myslu pohybuje na úrovni 30%, v p ípad ů našeho projektu to je 40-45%, což v absolutní hodnot ě vytvá í velký prostor pro pokrytí ostatních náklad ů. Navíc v tšina náklad ů (krom ě t ch finan ních) je v Mongolsku nižší než v R (EU), výrazn ě nižší jsou také mzdové náklady, které jsou nejmén ě 2x nižší než v R (a to i se zapo tením náklad ů na ěský management). Po pokrytí všech náklad ů (v . odpis ů) projekt generuje vysoký zisk s pot ebnou rezervou na pokrytí p ípadných rizik.

Pro investory, pro úv rující banky a dota ní agentury lze projekt „Masozávod Erdenet“ doporu it k realizaci.

Za projektový tým:

Ing. Michal Pátek _____

Praha, 28. 4. 2017

PROJEKT MASOZÁVOD ERDENET

Přílohy:

- 1) tabulka „CF-Analýza“ (rentabilita investice)
- 2) tabulka „Investice-rekapitulace“
- 3) tabulka „Org-struktura-mzdy“
- 4) tabulka „Trh-pr zkum-ceny“
- 5) tabulka „Výroba-ceny-tržby“
- 6) tabulka „Materiál-energie-apod.“
- 7) tabulka „Surovina-ceny-nákup“
- 8) tabulka „Masná-surovina-spot eba“
- 9) tabulka „Hov zí-porážka-bourání“
- 10) tabulka „Vep ové-porážka-bourání“
- 11) tabulka „Skopové-porážka-bourání“
- 12) tabulka „Sortiment-receptury-surovina“
- 13) tabulka „Masozávod-Erdenet-harmonogram“
- 14) Projekt ke stavebnímu povolení
- 15) Planimetrie pozemku, situa ní plán areálu, dispozi ní uspo řádání budov
- 16) Fotodokumentace: Pr zkum trhu - výroby a ceny, maloobchod
- 17) Fotodokumentace: Mongolské obchodní et zce