

Akciová společnost Alpina a.s. vyrábí tři druhy výrobků (horolezecká lana, stany a horolezecké boty a pohorky), které se prodávají na dvou hlavních trzích – EU a zámoří spolu s Japonskem. Konkurenční situace vypadá následovně:

	Evropská unie			Zámoří a Japonsko		
	Hor.lana	Stany	Hor.obuv	Hor.lana	Stany	Hor.obuv
Mastní tržní podíl	25%	10%	30%	4%	2%	10%
Tržní podíl největšího konkurenta	20%	20%	20%	10%	20%	12%
Růst trhu p.a.	6%	5%	2%	10%	10%	5%

Plán pro nadcházející obchodní rok vypadá následovně:

v EUR	Evropská unie			Zámoří a Japonsko		
	Hor. lana	Stany	Obuv	Hor. lana	Stany	Obuv
Výnosy ks	100	300	150	110	280	140
skonto	2%	2%	2%	3%	3%	3%
materiál (na ks, pár)	20	80	20	20	80	20
b výrobní (na ks, pár)	15	100	40	15	100	40
Prodejní q	5 000	2 500	12 000	2 000	600	8 000

Dále je potřeba počítat s následujícími náklady:

v EUR	Evropská unie			Zámoří a Japonsko		
	Hor. lana	Stany	Obuv	Hor. lana	Stany	Obuv
Fixní náklady marketingové-skupiny	20 000	30 000	0	50 000	60 000	30 000

Navíc se ještě plánují další marketingové aktivity, které lze přiřadit příslušnému odbytovému trhu, a sice:

v EUR	Evropská unie			Zámoří a Japonsko		
	Hor. lana	Stany	Obuv	Hor. lana	Stany	Obuv
Fixní náklady marketingové-trhu	100 000			110 000		
Náklady obchodních zastoupení	180 000			200 000		
Podnikové FN	1 500 000					

Úkoly:

Pokud není uvedeno jinak, řešte otázky jednotlivě bez vzájemné provázanosti:

a) Proved'te z informačního hlediska smysluplnou (!) plánovou kalkulaci příspěvku na úhradu pro nadcházející obchodní rok.

b) Krátce interpretujte výsledek kalkulace příspěvku na úhradu. Jaká rozhodnutí týkající se výrobků, trhů a celého podniku byste učinil(-a)? Jak vysoký by byl provozní hospodářský výsledek po realizaci navrhovaných opatření?

c) Sestavte portfólio o 4 polích (s přibližným zachováním měřítka). Růst trhu ve výši 5% a relativní tržní podíl 1 se považují za vysoké.

d) Ověřte svá rozhodnutí provedená v bodu 2 v souvislosti se strategickými poznatky vyplývajícími z portfolia.

e) Detailní analýza podniku za účelem sestavení strategické bilance přinesla následující poznatky:

Položky pro strategickou bilance	Výše ohodnocení
Dobrá finanční struktura, nevyužívané úvěrové rámce, dobré bankovní podmínky	70
Vysoce kvalitní suroviny, spolehliví dodavatelé	40
Nadměrné kapacity v odvětví, vysoké fixní náklady, rychlé technické zastarání zařízení	60
Růst cen surovin, žádné substituty, vysoké zásoby surovin	80
Dobře vyškolení pracovníci, vysoká motivace, flexibilita pracovníků	90
Rostoucí odbytové trhy, vysoká známost firmy	60
Klesající tržní podíly, rostoucí konkurence, rostoucí tendence odběratelů ke koncentraci	70
Nedostatek odborníků, vysoká úroveň platů, rostoucí fluktuace ve výrobě	40
Inovativní oddělení vývoje, specifické Know-how podle cílových skupin	80
Vysoké výdaje na výzkum, nedostatek pracovníků s odpovídajícím odborným Know-how	10

Poznámka:

Hodnoty udávají výši ohodnocení: 0 ... nízký; 100 ... vysoký; rozpětí 0 až 100,

Znázorněte tyto informace jako strategickou bilanci a interpretujte (krátce) výsledek.

C) Portfolio analýza

D) Výsledky – interpretace

E) Strategická bilance slouží ke zjištění kritické strategické oblasti, tedy oblasti, ve které je podnik nejzranitelnější. Aktivní závislosti jsou závislosti nárokových skupin na podniku, pasivní závislosti jsou závislosti podniku na stakeholderech.

	Aktivní závislosti (aktiva)										Pasivní závislosti (pasiva)										Hodnocení	Pořadí
Oblast	100	90	80	70	60	50	40	30	20	10	100	90	80	70	60	50	40	30	20	10		
Kapitál																						
materiál																						
Personál																						
Odbyt																						
Know-how																						

Celkový počet bodů každé rozvahové položky je dán součtem hodnoty aktivní závislosti a hodnoty rozdílu 100 – pasivní závislost. Položka s nejnižším součtem se stává strategickým kritickým faktorem.