

Úkol 1: Výpočet marží

Ze zadání: prodejní cena produktu: 1200 Kč, přímé náklady na výrobek: 780 Kč, provozní náklady (měsíčně): 500 000 Kč, tržby (měsíčně): 600 000 Kč, čistý zisk: 80 000 Kč.

1. Hrubá marže (%):

$$\begin{aligned}\text{Hrubá marže u výrobku A} &= (\text{Prodejní cena} - \text{Náklady}) / \text{Prodejní cena} \times 100 \\ &= ((1200 - 780) / 1200) \times 100 \\ &= 420 / 1200 \times 100 \\ &= 35 \%\end{aligned}$$

2. Provozní marže (%):

$$\begin{aligned}\text{Provozní marže (celková)} &= (\text{Tržby} - \text{Provozní náklady}) / \text{Tržby} \times 100 \\ &= ((600\,000 - 500\,000) / 600\,000) \times 100 \\ &= 100\,000 / 600\,000 \times 100 \\ &= 16,67 \%\end{aligned}$$

3. Čistá marže (%):

$$\begin{aligned}\text{Čistá marže} &= \text{Čistý zisk} / \text{Tržby} \times 100 \\ &= 80\,000 / 600\,000 \times 100 \\ &= 13,33 \%\end{aligned}$$

4. Pro **obchodního ředitele** je **nejklíčovějším ukazatelem hrubá marže (%)** a to z toho důvodu, že odráží **ziskovost prodaného zboží/služeb** ještě před započtením provozních nákladů. Obchodní ředitel má **vliv na cenotvorbu, výběr produktů, dodavatelské ceny a prodejní strategii** – tedy na to, **z čeho se hrubá marže skládá**. Je to první "vrstva ziskovosti", kterou obchodní tým **přímo ovlivňuje**. V ideálním případě ale samozřejmě sleduje i další ukazatele, aby jeho rozhodnutí byla v souladu s celkovou ziskovostí firmy.

Provozní marže zahrnuje i **provozní režii** – kterou obchodní ředitel obvykle **neřídí přímo** (např. náklady na kanceláře, marketing, IT...). Ukazuje efektivitu celého provozu, takže je víc ve sféře **výkonného ředitele nebo CFO**.

Čistá marže je ovlivněna nejen provozem, ale i **daněmi, odpisy, úroky, kurzovými zisky/ztrátami**... Je důležitá pro **vlastníky a investory**, ale obchodní ředitel ji může ovlivnit jen **nepřímo**.

Úkol 2: GMROI analýza

Ze zadání: tržby: 1 800 000 Kč, CoGS (náklady na prodané zboží): 1 000 000 Kč, průměrné náklady na zásoby: 450 000 Kč.

1. Hrubá marže (v Kč):

$$= 1\,800\,000 - 1\,000\,000 = 800\,000 \text{ Kč}$$

2. GMROI:

$$\begin{aligned} &= \text{Hrubá marže} / \text{Průměrné náklady na zásoby} \\ &= 800\,000 / 450\,000 \approx \mathbf{1,78} \end{aligned}$$

3. Zhodnocení:

GMROI 1,78 znamená, že firma vydělá 1,78 Kč na každou 1 Kč investovanou do zásob. Ve srovnání s průměrem sektoru elektroniky (92 Kč – viz prezentace z přednášky) je **nízký**, což může signalizovat potřebu lepšího řízení zásob nebo vyšší marže.

Úkol 3: Activity-Based Costing (ABC)

Ze zadání: náklady na aktivitu: 200 000 Kč, počet objednávek: 5000, produkt B: 12 objednávek/měsíc.

1. RCD (sazba nákladového střediska):

$$= 200\,000 / 5000 = \mathbf{40\,Kč / objednávku}$$

2. Náklady na produkt B za měsíc:

$$= 40\,Kč \times 12 = \mathbf{480\,Kč}$$

Úkol 4: Cenotvorba

Ze zadání: vnímaná hodnota (cena): 1500 Kč, náklady: 820 Kč.

1. Marže při hodnotově orientované ceně:

$$\begin{aligned} &= (1500 - 820) / 1500 \times 100 \\ &= 680 / 1500 \times 100 \\ &\approx \mathbf{45,33\, \%} \end{aligned}$$

2. Cena při nákladově orientované cenotvorbě s marží 35 %:

$$\begin{aligned} &= 820 \times (1 + 0,35) \\ &= 820 \times 1,35 = \mathbf{1\,107\,Kč} \end{aligned}$$

3. Zhodnocení strategie

Vhodné jsou následující, důležité je odůvodnění jejich volby:

- **Hodnotově orientovaná cena** (1500 Kč) přináší vyšší marži, vhodná pro unikátní/brandové produkty.
- **Nákladově orientovaná cena** (1107 Kč) je konzervativní a vhodná v konkurenčním prostředí.
- Při vstupu na trh by mohla být zvažována **penetrační strategie** (např. cena 999 Kč) a pozdější navyšování.