

Úkol 1: Výpočet marží

- **Prodejní cena produktu:** 1200 Kč
- **Přímé náklady na výrobek:** 780 Kč
- **Provozní náklady (měsíčně):** 100 000 Kč
- **Tržby (měsíčně):** 250 000 Kč
- **Čistý zisk:** 40 000 Kč

1. Hrubá marže (%):

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

2. Provozní marže (%):

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

3. Čistá marže (%):

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

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

- 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:

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

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)

- Náklady na aktivitu: 200 000 Kč
- Počet objednávek: 5000
- Produkt B: 12 objednávek/měsíc

1. RCD (sazba nákladového střediska):

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

2. Náklady na produkt B za měsíc:

$$= 40 \text{ Kč} \times 12 = 480 \text{ Kč}$$

Úkol 4: Cenotvorba

- Vnímaná hodnota (cena): 1500 Kč
- Náklady: 820 Kč

1. Marže při hodnotově orientované ceně:

$$= (1500 - 820) / 1500 \times 100$$
$$= 680 / 1500 \times 100$$
$$\approx 45,33 \%$$

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

$$= 820 \times (1 + 0,35)$$
$$= 820 \times 1,35 = 1107 \text{ Kč}$$

3. Zhodnocení strategie:

- **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.