

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Realizace konkrétního projektu

Implementation of real project

Jakub Zahradka

Plzeň 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Realizace konkrétního projektu“

Vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené biografii.

V Plzni, dne

.....

v.r. Jméno a příjmení autora

Poděkování

Tímto bych chtěl velmi poděkovat svému vedoucímu diplomové práce, Ing. Martinu Januškovi, Ph.D., za věcné rady a veškerý volný čas, který mi věnoval. Dále bych chtěl také poděkovat panu Ing. Pavlu Duchkovi ze společnosti MyBody za čas a rady, které mi během konzultací věnoval a také příležitost, která se jen tak někomu do ruky nedostane.

Obsah

Úvod	11
1. Představení společnosti	12
1.2 Začátek podnikání	13
1.3 Školní projekt.....	14
2. Analýza neúspěchu společnosti	15
2.1 Analýza procesů	15
2.1.1 Nákup surovin.....	15
2.1.2 Výroba.....	15
2.1.3 Řízení materiálového toku.....	17
2.1.4 Distribuce výrobků.....	17
2.1.5 Vývoj produktů	17
2.1.6 Skladování	18
2.1.7 Marketing.....	18
2.1.8 Kontrola kvality	18
2.1.9 IT	19
2.1.10 Průzkum trhu	19
2.2 Strategická analýza.....	19
2.2.1 SWOT analýza.....	19
2.2.2 PEST analýza.....	21
2.2.3 Finanční analýza	23
2.2.4 Analýza webových stránek MyBody	26
2.2.5 Distribuční kanály	27
2.2.6 Produkty	28
2.2.7 Optimalizace získávání zákazníků	28
2.3 Dotazníkové šetření.....	29
2.4 Závěr analýzy.....	34
3. Metodika TOC	36
3.1 Teorie omezení.....	36
3.2 Historie	36
3.3 Klíčové předpoklady TOC.....	36
3.4 Pět hlavních kroků TOC.....	36

3.5	Omezení	37
3.5.1	Prolomení omezení.....	38
3.5.2	Drum Buffer Ropes – Nárazníky	38
3.6	Srovnání metod TOC a JIT	39
3.7	Zhodnocení metody TOC	39
4.	Realizace projektu	41
4.1	Analýza dat seminárních prací.....	42
4.2	Návrhy inovací.....	42
4.2.1	Objednávkový systém a e-shop.....	42
4.2.2	Cenová politika	44
4.2.3	Úprava produktů.....	45
4.3	Finanční a projektový plán	46
4.3.1	Projektová část	46
4.3.2	Finanční plán.....	48
4.4	Výzkum a vývoj nových produktů.....	52
4.5	Definice zákazníka	58
4.5.1	Segmentace trhu.....	59
4.6	Komunikace se zákazníky	62
4.7	Testovací výroba a prodej.....	63
4.8	Covid situace a post covid éra.....	66
5.	Cost-benefit analýza	67
5.1	Zavedené změny a jejich CBA.....	68
5.1.1	Úvod	68
5.1.2	Popis podstaty projektu	68
5.1.3	Identifikace a popis dotčených skupin	69
5.1.4	Stanovení nulové a investiční varianty.....	69
5.1.5	Náklady plynoucí z realizace projektu	70
5.1.6	Přínosy plynoucí z realizace projektu	71
5.1.7	Vyhodnocení kriteriálních ukazatelů a efektivity projektu	73
5.2	Zhodnocení projektu a navržení dalšího postupu.....	74
	Závěr.....	75
	Seznam obrázků	76
	Seznam tabulek	77

Seznam zdrojů.....	78
Seznam příloh	81

Úvod

Téma diplomové práce vzniklo na základě předchozí spolupráce se společností MyBody s.r.o., kde autor v rámci předmětu Analýza podnikových procesů zpracoval semestrální práci na téma Analýza procesů společnosti.

Cílem seminární práce bylo určit proč společnost MyBody neuspěla na trhu a studenti měli navrhnout vylepšení, která by pomohla společnosti znovu dostat do bodu, kdy by obnovila svoji činnost.

Tato diplomová práce navazuje na semestrální práci a do hloubky představí plány a realitu toho, jak vznikl malý studentský projekt s vizí růst po celé republice.

Hlavním cílem práce je analyzovat společnost a vytyčit si jednotlivé body, proč na trhu neuspěla. Na základě těchto informací pak doporučit, jak tyto body odstranit a představit strategii, která by pomohla firmě růst. V neposlední řadě je pak potřeba tyto body převést do reality a všechno vyzkoušet takzvaně na vlastní kůži.

Mezi dílčí části práce patří:

- Představení společnosti MyBody
- Analýza předešlého stavu společnosti
- Návrh změny strategie firmy
- Vytvořit cost benefit analýzu pro navrhované změny
- Uvést tato řešení do praxe

Práce je rozdělena do dvou částí. Teoretické, kde autor objasní principy metodiky TOC a popíše návrhy změn strategie společnosti. Následně pak bude práce přecházet do praktické části, kde bude veškerá teorie převedena do praxe.

V závěru celé práce pak bude uvedeno zhodnocení celého projektu a jeho další budoucnost.

1. Představení společnosti

Tato diplomová práce byla vypracována ve spolupráci s plzeňskou společností MyBody s.r.o. jejímž hlavním cílem je poskytovat zdravou stravu dvacet čtyři hodin denně, sedm dní v týdnu pro všechny, kdo o ni mají zájem. Cílí tak zejména na pracovně vytížené managery, pracovníky v kancelářích či lidi se zájmem o zdravý životní styl a kvalitní stravování.

Cílem této kapitoly je seznámit čtenáře se společností a průběhem jejího fungování až do chvíle, než se z ní stal studentský projekt.

1.1 Představení společnosti

Společnost MyBody s.r.o. která vznikla na počátku roku 2016 pod názvem NovaSanus a později téhož roku byla přejmenována na MyBody. Následující tabulka shrnuje základní údaje z obchodního rejstříku (Justice.cz, 2021).

Tabulka 1 Základní údaje o společnosti MyBody

Datum vzniku	15. února 2016
Spisová značka	C 254038 vedená u Městského soudu v Praze
Název	MyBody, s.r.o.
Sídlo	Plaská 622/3, Malá Strana, 150 00 Praha 5
IČO	04810074
Právní forma	Společnost s ručením omezeným

Zdroj: justice.cz, 2021

Jediným členem a zároveň jednatelem společnosti byl v počátku pan Ing. Pavel Duchek, který později rozšířil tým o vedoucího výroby a pracovníka výroby. V tomto týmu pak zařizovali veškerou činnost společnosti.

Hlavní činností společnosti je nabízet trhu zdravé stravování distribuované v plastových sklenicích pomocí automatů a výdejních lednic. Jídlo je tak vždy čerstvé a dostupné 24 hodin sedm dní v týdnu. Hlavními hodnotami společnosti je čerstvost, dostupnost, lokálnost a kvalita potravin.

Logo společnosti tvoří velký červený list s názvem společnosti a jednou z jeho z hlavních hodnot.

Obrázek 1 Logo společnosti



Zdroj: my-body.eu, 2021

Společnost cílila především na pracoviště, kde bylo možné očekávat vyšší příjmovou hladinu a kde byla vysoká úroveň firemní kultury.

1.2 Začátek podnikání

Společnost byla založena v únoru 2016 podnikatelem, panem Ing. Pavlem Duchkem, kterému se líbil nápad zdravého stravování dostupného kdekoliv a kdykoliv. Nápad jako takový převzal od americké společnosti Farmers Fridge, která pomocí do zelena laděných prodejních automatů distribuuje různé zeleninové saláty či jiné zdravé pokrmy ve sklenicích.

Došlo tak k pronájmu výrobní haly, která podléhá přísným hygienickým požadavkům HACCP (Hazard analysis and critical control points), nalezení zaměstnanců, nákupu prodejních automatů a zahájení samotné výroby. Zpočátku bylo nakoupeno několik automatů a pár lednic, které byly rozvezeny do několika plzeňských firem, kde byla domluvena spolupráce. Tyto automaty a další klíčovou infrastrukturu nakoupila sesterská společnost Blue Projects Agency, která disponovala dostatečným kapitálem a uzavřela po spuštění projektu pachtovní smlouvu se společností MyBody.

V polovině března roku 2017 byl pak úspěšně odstartován prodej. Projekt měl poměrně úspěšný start a hned se tak začal rozrůstat do dalších pro-zaměstnaneckých firem, které chtěli podpořit výkonnost svého zaměstnance. Do společností byly zavezené samoobslužné lednice, které byly volně přístupné a systém prodeje fungoval na vzájemné důvěře mezi prodejcem a zákazníkem. Na seznamu firem šlo najít společnosti jako Aimtec a.s., Eurosoftware s.r.o. nebo Diebold Nixdorf.

První automat byl umístěn ve Vědeckotechnickém parku v Plzni na Borech v Teslově ulici. Druhý automat měl v počátku technické problémy a byl umístěn až později do zkušebního provozu v plzeňské Plaze. Tam však kvůli tlaku konkurence vydržel pouze měsíc a následně byl odvezen.

Bohužel s prvotním zájmem o zdravé stravování se začali projevat i první neúspěchy a zisky společnosti začali pomalým tempem klesat. Hlavním důvodem tohoto neúspěchu byla špatně zvolená marketingová strategie a příliš vysoká cena jednotlivých produktů, což zapříčinilo postupně klesající zájem o produkty.

1.3 Školní projekt

V roce 2019 pak pan Duchek přišel na univerzitu se studentským projektem, který měl za cíl analyzovat důvody neúspěchu tohoto projektu a také získat od studentů vhodné nápady, jak projekt znovu postavit na nohy. Studenti měli za úkol zpracovat analýzu důvodů, proč projekt neuspěl a své výsledky následně prezentovat majiteli společnosti a ostatním studentům.

Studentské práce byly zpracované poměrně dobře, nicméně žádná z nich neobsahovala vyloženě kroky k tomu, jak společnost znovu nastartovat.

Na základě této spolupráce pan Duchek nabídl bližší spolupráci dvěma studentům na tomto projektu, kteří nejenom, že mohli ve společnosti zpracovat svoji diplomovou práci, ale zároveň využít veškeré zkušenosti získané na univerzitě a využít je v praxi.

2. Analýza neúspěchu společnosti

Společnost jako taková neuspěla a byla nucena svoji činnost pozastavit předtím, než byla znovu obnovena. Během této fáze došlo k podrobné analýze důvodů neúspěchu tohoto projektu a také návrhů na jeho zlepšení.

Celé navrhované řešení mělo být podpořeno metodikou TOC, tedy nalezení nejužšího místa a jeho následném vyřešení.

K nalezení tohoto místa bylo však třeba udělat kompletní analýzu společnosti a zmapování jednotlivých procesů. Tyto kroky pak následně umožní odhalit ono nejužší místo.

2.1 Analýza procesů

V následujících podkapitolách dojde k analýze procesů, které byly ve společnosti MyBody realizovány.

2.1.1 Nákup surovin

Nákup surovin pro výrobu salátů probíhal ve většině případů ve velkoobchodě Makro, kam každé ráno jezdil logistik společnosti a vybíral čerstvé suroviny, které následně přivezl do výroby.

V sezóně, kdy byla dostupná lokální zelenina se v případě menších pořizovacích nákladů nakupovala od místních farmářů. Nákupy pak probíhaly jednou denně v brzkých ranních hodinách tak, aby byly suroviny včas dovezeny do výroby.

2.1.2 Výroba

Výroba probíhá ve výrobní místnosti v Křimicích na nerezových stolech za pomoci ručního a strojního náčiní. Celá výroba probíhá podle přísných technologických postupů, které musí být dodržovány, včetně teplotního řetězce.

Po zavezení surovin do výroby dojde k jejich vstupní kontrole, evidenci materiálu do informačního systému, umytí a následnému uložení do lednic či přímému zpracování dle přesných technických postupů pro dané výrobky.

Jedná se o různé druhy krájení zeleniny, zpracování vajec a masa či přípravu zálivek. Následně se připravené suroviny uloží do chladících boxů a začnou se kompletovat

jednotlivé nádoby na saláty. Nádoby se pak uzavrou a polepí samolepkami s nutričními hodnotami a informacemi o produktu. Poté se uloží do lednice a čekají, než přijede logistik, který je vyzvedne a odveze na výdejní místa.

Obaly jsou plně recyklovatelné, jednorázové a vhodné pro skladování potravin, obdobně jako nápojové PET lahve. Společnost má uzavřenou smlouvu se sdružením ECOCOM a obaly likviduje do tříděného odpadu.

Na základě nařízení Evropského parlamentu a Rady č. 853/2004 ze dne 29. dubna 2004 o hygieně potravin spadá výroba pod přísné hygienické normy HACCP. Jde o povinnost provozovatele určit ve výrobě, přípravě, skladování, přepravě a uvádění pokrmů do oběhu kritické body, ve kterých může dojít k porušení zdravotní nezávadnosti pokrmů.

Systém vychází ze zásad správné výrobní praxe a požadavků hygienických předpisů. Jedná se o přístup preventivní, který vede k včasné identifikaci nebezpečí, čímž předchází poškození zdraví spotřebitele (Hygienická stanice hlavního města Prahy, 2016).

Tento systém staví na:

- Provedení analýzy nebezpečí (fyzikální, chemické a biologické)
- Stanovení kritických kontrolních bodů
- Stanovení znaků a hodnot kritických mezí pro každý kritický bod
- Sledování zvládnutého stavu v kritických bodech
- Stanovení nápravného opatření pro každý kritický bod
- Stanovení ověřovacích postupů
- Vypracování dokumentace a vedení záznamů (Ministerstvo zemědělství, 2010)

Nedílnou součástí je zavedení dokumentace a evidence o postupech a vedení záznamů.

V případě, že není provozovatel schopen vypracovat systém samostatně, může se obrátit na profesní svazy či specializované firmy.

2.1.3 Řízení materiálového toku

Řídící logistika (řízení materiálového toku) probíhala v době výroby, tj. v celých 7 měsících výroby ručně, kdy vedoucí výroby a zásobovač v jedné osobě stanovoval výrobní plán a z toho vyplývající nákupní objednávky.

Zajištěný nákup dovezl do výroby, kde pracovnice okamžitě zahájila výrobu požadovaných produktů. Stavů všech výdejních míst byly dostupné on-line, proto bylo vždy včas vidět, kam je třeba zboží doplnit.

Datové propojení s výdejními místy umožňovalo vytvářet prodejky z výdejních míst. Vstupy a výstupy jednotlivých transakcí byly převáděny do systému 1beat (dříve SymphonyTM), který byl využit pro řízení logistického toku v případě rozsáhlejšího výrobního programu.

2.1.4 Distribuce výrobků

Logistika výrobků probíhala na fyzické úrovni osobními automobily ve vlastnictví daného řidiče.

Výrobky se distribuovali v termoboxech určených pro převoz potravin po společnostech, kde logistik doplnil automaty či lednice. Zároveň zkontroloval datum expirace produktů a odvezl si již expirované produkty na likvidaci.

Tím, že tento zaměstnanec jezdil po jednotlivých společnostech dostával zpětnou vazbu od zákazníků na jednotlivé produkty a dle odbytu mohl sledovat oblíbenost produktů.

2.1.5 Vývoj produktů

Každý produkt má stanoven pevný vývojový cyklus zahrnující: interní číslo produktu, počáteční datum vývoje, aktivní vývoj, název výrobku, varianta velikosti, verze produktu, EAN, SKU-PLU, garant, zákazník a další položky ověřující zpracování procesů pro zavedení produktu do výroby.

Většina produktů vznikla na základě inspirace od zahraničního konkurenčního projektu či volně dostupných kuchařek. Každý produkt má zavedenou svoji produktovou kartu, která obsahuje informace o jeho složení, výrobní a prodejní ceně a přesném technologickém postupu jeho výroby.

Vývojový proces je dodržován při definici všech výrobků, a je v kompetenci s HACCP.

2.1.6 Skladování

Skladování je cíleně minimální. Čerstvé potraviny se spotřebují ten den, kdy se dovezou do výrobního procesu. Skladovány jsou pouze materiálové položky s dlouhodobou spotřebou, ale pouze v minimálním nezbytně nutném množství. Jsou to například: ořechy a semena, octy, hořčice, oleje, koření, suché plody a mražený materiál.

Skladová evidence probíhala ve firemním informačním systému a obsahuje data o množství skladovaného zboží a jeho nákupní ceně. Operativní inventury zboží probíhaly týdně a uzávěrkové 1x ročně.

2.1.7 Marketing

Pro produkty byly vytvořeny profesionální produktové fotografie, profesionální firemní logo, zřízeny webové stránky, vytvořeny marketingové texty popisující produkty, reklamní a propagační letáky.

Dále byly vypočteny veškeré nutriční informace pro všechny definované produkty a navrženy obaly, které umožňují jasně vidět obsah daného produktu.

Při zahájení prodeje bylo v některých firmách uspořádáno malé prezentační setkání, kde byly představeny produkty včetně ochutnávky. Zároveň proběhlo vysvětlení obsluhy daných zařízení.

Projekt byl prezentován na různých internetových fórech a facebookových firemních stránkách.

2.1.8 Kontrola kvality

Kvalita produktů a výrobků se kontroluje v několika krocích.

- **Vstup** – kontrola vstupního materiálu ve velkoobchodě, kontrola hmotnosti, vizuální kontrola kvality, kontrola kvality obalů, kontrola prohlášení o shodě, bakteriologické testy v laboratoři
- **Výroba** - 100% kontrola každého výrobku a jeho jednotlivých výrobních operací pracovníkem výroby, kontrola správných hmotností a receptur (např. zálivky), kontrola nalepení správných štítků, kontrola šarží použitých ingrediencí, kontrola datumu výroby, evidenční kontrola stavů materiálu

- **Prodej** – kontrola správného dodacího počtu výrobků na distribuční místo, kontrola teploty v distribučním místě, kontrola expirovaných výrobků

2.1.9 IT

Pro práci s daty a veškerou evidenci byl ve společnosti používán informační systém MoneyS3, což je ERP systém vhodný pro malé a střední firmy s vysokou mírou flexibility pro daného zákazníka.

Veškeré webové stránky byly vytvořeny přes službu WordPress a hostovány na vlastním Windows serveru. Šablona stránek byla vytvořena profesionálním programátorem a následně předána do rukou společnosti, která se starala o přidávání textu a obrázků.

Telemetrie automatů byla zpracovávána pomocí systému vendon.net a platební terminály zařizovala společnost chytryterminal.cz

2.1.10 Průzkum trhu

Průzkum trhu proběhl dle slov majitele společnosti velmi sporadicky a stavělo se osobních vazbách než reálném průzkumu. Následně došlo k představení produktu HR oddělení, schválení spolupráce a zavezení lednic do firmy.

Automaty bylo plánováno umístit na velmi frekventovaná místa, kde se očekává, že se pohybují lidé, kteří by mohli mít hlad a měli by tak tendenci si zakoupit výrobek.

2.2 Strategická analýza

Hlavní funkcí strategické analýzy je ocenění výnosového potenciálu podniku, který je závislý na vnitřních a vnějších faktorech. (Mařík, 2018) Podnik by měl analyzovat své prostředí z důvodu zjištění pozice, ve které působí a také zajištění flexibility na neustálé změny ve svém okolí. (Cimbálníková, 2012)

2.2.1 SWOT analýza

V rámci analýzy prostředí byla provedena nejdříve SWOT analýza, která mapuje silné a slabé stránky podniku společně s jeho slabinami a příležitostmi. (Dvořáček, 2012)

Mezi silné stránky nápadu jednoznačně patří aktuální trend zdravého životního stylu (ct24.ceskatelevize.cz, 2019) a stravování podpořený přímým prodejem ve firmách.

Nevýhodou pak bylo rozhodně obrovské plýtvání jídlem, celkově 33 % vyrobeného zboží bylo následně zlikvidováno. Úspěchu nepřispívalo ani složení některých salátů, sic byly díky obsaženým surovinám chutnější, jejich nutriční hodnoty nebyly úplně na úrovni potravin, které jsou považovány za zdravé.

Příležitostmi pro společnost je rozhodně využití tohoto v Čechách originálního nápadu a jeho upravení směrem k nižším cenám a zajímavějšímu složení výrobku.

Hrozbou pak je konkurence firem specializujících se na krabičkové diety a obrovské náklady na vstupní materiál.

Tabulka 2 SWOT analýza společnosti MyBody

	Pomocné	Škodlivé
Vnitřní	<p>Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> - Přímý prodej ve firmách - Možnost bezkontaktního placení - Čerstvost jídla - Zájem veřejnosti o zdravou výživu - Používání ekologických plastů - Inovativnost 	<p>Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nevyvážená struktura produktu - Vysoká cena - Slabá propagace - Nedostatečný systém v řízení prodeje (co vyrobím, to prodám – hodně vyhozeného jídla) - Chybí „jednoduché“ saláty s klasickým složením - Obrovské množství likvidovaných výrobků
Vnější	<p>Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zavedení nových typů salátů - Vyvážené složení salátů - Snížení cen - Zacílení na sportovní areály (fitness, bazény apod.) - Lepší marketing, cílený i na koncového zákazníka 	<p>Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> - Konkurence v salátovém odvětví - Konkurence krabičkové (vyváženější) stravy - Nízké bariéry vstupu do odvětví - Vysoké ceny vstupního materiálu

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

2.2.2 PEST analýza

K analýze makrookolí byla využita PEST analýza, která slouží ke strategické analýze okolního prostředí organizace. PEST je akronym počátečních písmem různých typů vnějších faktorů (ManagementMania.cz, 2015)

Do této analýzy byl mimo jiné zapojen i bod zabývající se enviromentálními faktory z důvodu aktuálního zájmu populace a využívání plastových nádob, které jsou sice ekologicky zpracovatelné, ale stále nejsou ideálním řešením.

Politické faktory

MyBody je podnikatelský subjekt společnosti s ručením omezeným podnikající na území České republiky, podléhá tak zákonům, vyhláškám, nařízením vlády a dalším právním normám dané země.

Firma tak musí dodržovat například následující:

- Zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce a ve znění pozdějších předpisů – vymezuje vztahy na pracovišti, a to mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem
- Zákon č. 89/2012 Sb. – Nový Občanský zákoník – upravuje postavení dané firmy např. z hlediska formy podnikání, z hlediska obchodních závazkových vztahů atd.
- Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů – stanoví podnikatelskému subjektu, jak velkou část zisku má odvést do státního rozpočtu.

Ekonomické faktory

Mezi ukazatele, kteří ovlivňují vnější okolí firmy patří HDP, míra inflace, nezaměstnanost, vývoj mezd a také úrokové sazby.

Míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za 12 posledních měsíců proti průměru 12 předchozích měsíců. V počátku projektu tedy v březnu 2017 byla inflace 2,6 %, která se měnila až do hodnoty 3,4 % v březnu 2020, kdy byl projekt pozastaven. (Český statistický úřad, 2021)

K nezaměstnanosti dochází na trhu práce v případě, že poptávka po pracovních místech je vyšší než nabídka práce. V roce 2017 byla nezaměstnanost na 4,8 % a postupem času

se toto procento snižovalo až na 3 % v březnu roku 2020 (Kurzy.cz, 2021). Vzhledem k velikosti společnosti a možnosti zaměstnávat i na dohodu či kratší úvazek, nemá vývoj nezaměstnanosti tak velký dopad jako na jiné větší společnosti.

Vývoj průměrných hodinových mezd v porovnání s těmi, které jsou nabízeny v MyBody v plzeňském kraji jsou v následující tabulce:

Tabulka 3 Vývoj průměrných mezd

Vývoj mezd	Kč/h	
	2017	2020
MyBody	100	120
Průměrná měsíční mzda	184	219

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Porovnání hodnot hodinových mezd bylo vybráno z důvodu preference zaměstnávání na zkrácený úvazek, minimálně v počátku obnovení výroby.

Přestože se jedná o průměrné náklady, které jsou mnohdy vzdálené od mediánu mzdy, je patrné, že průměrná hodinová mzda nabízená na pozici kompletaci produktu je menší než jiné průměrné hodinové mzdy. (Kurzy.cz, 2021)

Sociální faktory

Sociální faktory se často snaží zahrnout faktory jako počet obyvatel za sledované období, životní úroveň, spotřebitelské zvyky, vzdělanost či životní úroveň.

Společnost MyBody je těmito faktory poměrně silně ovlivňována. Zaměřuje se na lidi, kteří se zajímají o zdravé stravování, jež je v dnešní době čím dál tím víc populární. Zároveň se také zaměřuje na lidi, kteří tráví většinu svého času v kanceláři nebo na cestách a nemají čas na oběd v restauraci, či si ho připravit předem doma.

Technologické faktory

Společnost disponuje vlastním systémem, který umožňuje kombinaci několika technologických postupů. Jedná se o přípravu na implementaci ISO 9000. Podnik nadále investuje do nových technologií, kterými jsou soukromé chladicí boxy ve vybraných podnicích, terminály umožňující bezkontaktní platby a „obrandované“ výdejní automaty.

V neposlední řadě musí veškerá technologie pracující s potravinami splňovat přísné hygienické normy HACCP.

Ekologický faktor

Některé literatury uvádějí pátý faktor ekologie. Tento faktor je aktuálně jedno z velmi důležitých témat komunikované mezi veřejností a dostává se tak do povědomí stále většímu počtu populace. Konečný spotřebitel totiž začíná myslet nejenom ekonomicky, ale i ekologicky a chce minimalizovat svoji ekologickou stopu.

Firma jako taková by se tak do budoucna mohla zapojit do různých ekologických programů a požadovat či jinak zajistit ekologičtější balení pro své produkty.

2.2.3 Finanční analýza

Finanční analýza vychází primárně z tabulky prodejů v příloze (příloha A), kde je vidět počet vyrobených a prodaných výrobků. Na první pohled si lze všimnout, že pouze několik produktů bylo ziskových a zbytek se vyráběl takzvaně do ztráty, díky obrovským nákladům na likvidaci.

V tabulce je také vidět počet zlikvidovaných produktů. Toto číslo celkově dosahuje 33 % pro všechny produkty a způsobuje obrovské ztráty na celkovém zisku. Taktéž zde najdeme výrobní a prodejní ceny a náklady na likvidaci jednotlivých výrobků.

V posledních sloupcích můžeme najít celkové náklady na výrobu a prodejní ceny jednotlivých produktů. Poslední sloupec pak tvoří čistý zisk na produkt včetně započteného likvidačního poplatku.

V následující tabulce pak můžeme vidět souhrnně prodané, vyprodukované a zlikvidované množství včetně nákladů, celkových prodejů a čistého zisku.

Tabulka 3.: Počty prodaných a vyrobených kusů

Vyprodukované množství	Prodané množství	Zlikvidované kusy	Náklady v CZK	Prodeje v CZK	Náklady na likvidaci v CZK	Čistý zisk
2885ks	1931ks	954ks	117 673 Kč	165 838 Kč	37 668 Kč	10 494 Kč

Zdroj: MyBody s.r.o., 2017

Plně variabilní náklady se skládají z jednotlivých surovin, nákladů na víčko a „sklenici“ s potiskem. Potisk jako takový je tištěn ve vlastní tiskárně na předem zakoupené lepící

papíry. Zároveň je do nich třeba započítat náklady na provoz informačního systému a také náklady na likvidaci produktů.

Celkově bylo zlikvidováno 33 % vyrobených salátů a náklady na likvidaci činily 37 668Kč, což je 78 % celkových výnosů, tedy po odečtení nákladů na likvidaci z čistého zisku zůstane pouze 10 494Kč.

Do fixních nákladů se počítají náklady jejichž objem není přímo závislý na objemu výroby. Skládají se tak z nájemného na výrobu v Křimicích a pojištění výroby. Platbu za internetové připojení a telefon vedoucího provozu. V neposlední řadě patří do fixních nákladů také vedení účtu u banky a měsíční pronájem platebních terminálů.

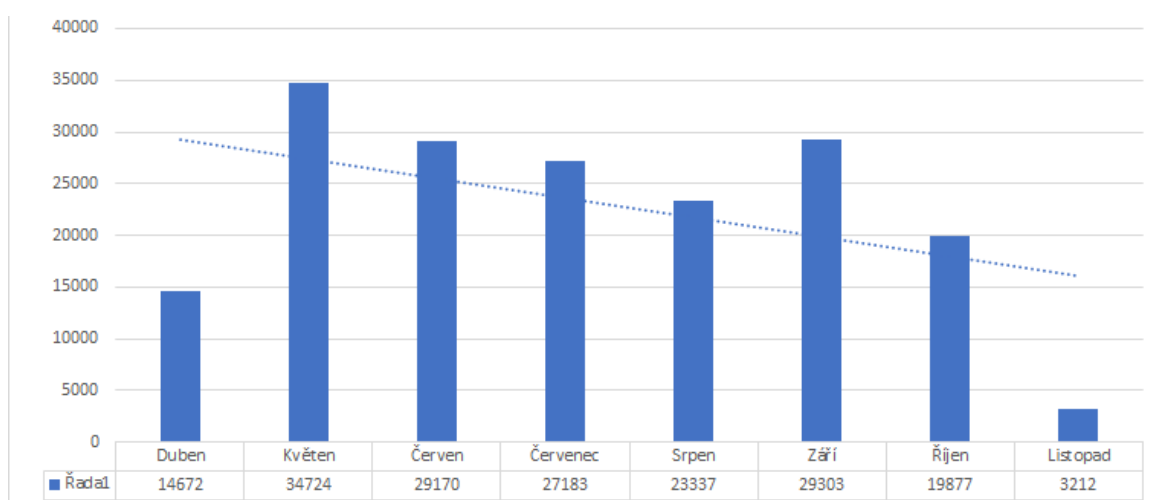
Náklady na externí servis jsou služby, které jsou outsourcovány a řadí se mezi ně vývoz a třídění odpadu, bankovní transakce, úklid provozovny a nákup pohonných hmot pro distribuci výrobků.

Dále bylo třeba zaplatit zaměstnance ve výrobě, kteří pracovali v průměru několik hodin denně za hrubou mzdu 100Kč na hodinu.

Nutno podotknout, že čistý zisk je spočítán pouze z výrobních / prodejních nákladů a nákladů na likvidaci. Po odečtení všech zbylých výše zmíněných nákladů na provoz a distribuci se tak společnost dostává na částku **-15 000Kč měsíčně**.

Na grafu níže můžeme vidět prodeje všech výrobků v době, kdy je společnost aktivně prodávala. Trendová linka je klesající a může vyjadřovat, že byl o výrobky zpočátku

Obrázek 2 Prodeje v jednotlivých měsících 2017



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

větší zájem, který s postupem času klesal.

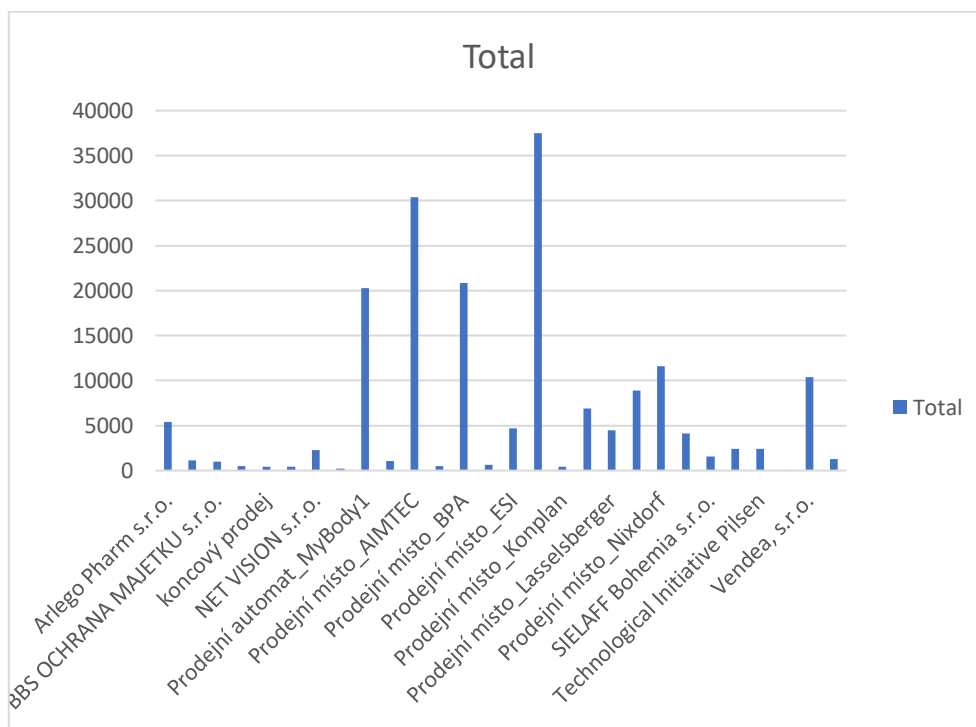
To může být způsobeno například tím, že nedocházelo k obměně nabízeného sortimentu a zákazníci se ho tak jednoduše přejedli. Zároveň na to určitě působilo i roční období, kdy v létě mají lidé větší chuť na salát a tendenci dělat něco pro své zdraví.

Cenová politika byla postavena poměrně vysoko, což potvrdilo i následné dotazníkové šetření, kde respondenti byli ochotni zaplatit za typický výrobek (velikost M) přibližně 60Kč. Tato cena by však těžko pokryla náklady na výrobu u některých produktů.

Budeme-li vycházet z dat v tabulce, můžeme vypočítat, že marže na produktech je přibližně 55 % a proto, kdyby došlo k mírnému zmenšení marže například na 45 %, mohlo by ve výsledku dojít k většímu množství prodejů.

Dále byla provedena analýza prodejů dle výdejního místa a jak lze vidět z příloženého grafu, tak nejvíce prodejů bylo uskutečněno hlavně ve společnostech Eurosoftware a Aimtec, dále také na Bezpečnostně právní akademii v Plzni a také v jednom z automatů. Tento graf pak potvrzuje správné zacílení na skupinu zákazníků z kancelářského prostředí.

Obrázek 3 Tržby dle prodejních míst



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

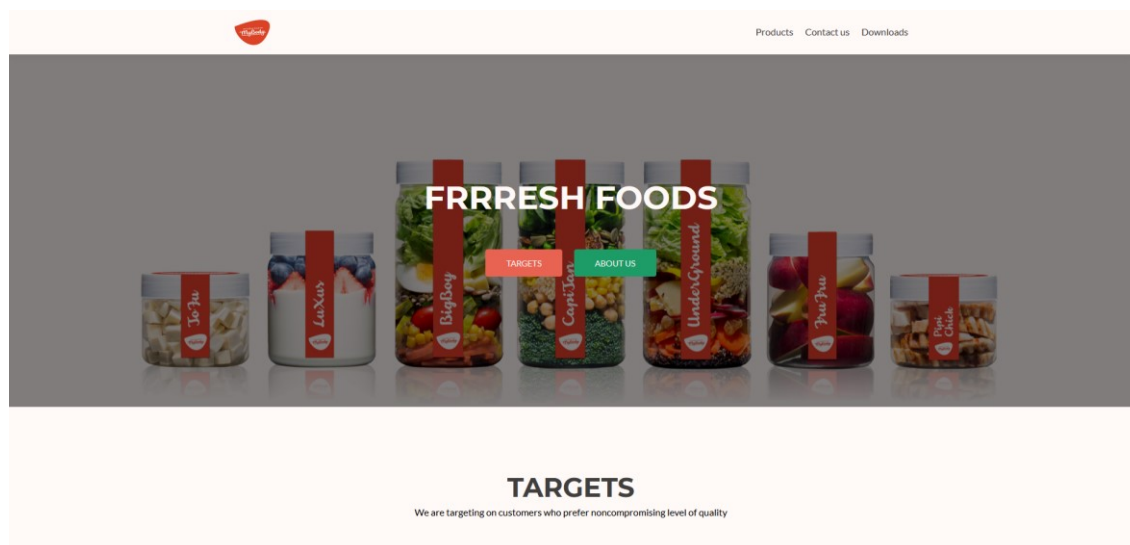
2.2.4 Analýza webových stránek MyBody

Protože mělo dojít ke kompletní analýze problému, proč společnost na trhu neuspěla, došlo i k revizi webových stránek, které měli propagovat společnost a produkty, které nabízí.

Uživatelská doména webových stránek nespĺňuje potřebná IT data, které využívají vyhledávače a roboti pro snadné a přednostní zobrazení.

Úvodní stránka je uživatelsky příjemně rozložená s horní lištou, která roluje s pohybem po stránce. Na stránce jsou dále použity odkazy pro snadný pohyb po webu, a také obsahuje potřebné náležitosti jako jsou telefonní kontakt, email, adresa, odkazy na sociální sítě a tlačítka na přepínání jazyků. Z vizuálního hlediska stránka působí dobře. Hlavní grafika stránky je zaměřená na produkty společnosti, čímž jasně říká, co stránky nabízí.

Obrázek 4 Hlavní stránka webu my-body.eu



Zdroj: my-body.eu, 2021

Společnost cílí na český trh, přesto se hlavní stránka zobrazuje (při zvolení českého jazyka) pouze v anglickém jazyce. Ostatní prokliky fungují při volení jazyků správně. Tato skutečnost má velký vliv na potenciální zákazníky a může je odradit od případné spolupráce.

Po úvodní stránce se lze přes hlavní lištu dostat na kartu produktů, kde je možno se podívat na všechny produkty společnosti. Jednotlivé produkty jsou zobrazeny vizuálně a nabízí možnost prokliku na detailnější popis produktu. Při zobrazení konkrétního

produktu se zobrazí jeho stručný popis, složení a nutriční hodnoty. U produktů chybí uvedení možnosti velikosti produktů (S, M, L, XL) a jednotlivé ceny produktů, které se na webových stránkách nedají nikde dohledat.

Karta kontaktů obsahuje všechny potřebné náležitosti. Poslední kartou je Ke stažení. Ta obsahuje velké logo společnosti a čtyři .PDF dokumenty, které jsou určeny k propagaci ve firmách, jež disponují automaty od společnosti MyBody.

SEO analýza

V rámci analýzy webových stránek došlo i ke kontrole správného nastavení SEO (search engine optimization), tedy optimalizace vyhledávání. Tyto metody mají za cíl, aby byla stránka zobrazena na předních místech internetových vyhledávačů. Tím zvyšuje šanci na získání četnějších a zároveň cílených návštěvníků. (Prokop, 2009).

V rámci této analýzy dostala stránka celkově 73 bodů ze 100 a upozorňuje na některé nedostatky, které je třeba na stránkách doladit, aby byly pro uživatele jednodušeji vyhledatelné.

2.2.5 Distribuční kanály

Ve výběru společností pro spolupráci hrála velkou roli osobní vazba a personální zkušenost s daným subjektem. Společnosti, do kterých byly umístěny prodejní automaty, se vybíraly dle vyšší příjmové kategorie. Produkty byly představeny HR oddělení zároveň s nabídkou služeb doplňování a likvidace přebytečných produktů. Na tu bylo v některých případech reagováno okamžitým souhlasem vedení, a tedy navázáním spolupráce. V několika společnostech byly produkty představeny i samotným zaměstnancům.

Do společností, se kterými se navázala spolupráce, byly instalovány prodejní automaty. Automaty obsahovaly chlazení, úpravu pro výdej čerstvých potravin, teplotní čidlo, telemetrickou jednotku, hotovostní a bezhotovostní terminál.

Dalším doplňkovým výdejním místem byla standardní prosklená lednice. Jejíž vybavení je obdobné jako u výdejních automatů, avšak rozdílem je samoobslužný bezhotovostní terminál. Tento způsobu prodeje nemá žádnou „ochrannou bariéru“ a je tak postaven na důvěře mezi zákazníkem a prodejcem.

Prodej probíhal na základě hotovostního a bezhotovostního styku. Společnost MyBody při bezhotovostní platbě akceptovala několik druhů platebních karet a systémů (Mastercard, Maestro, VISA, Apple platební systémy, Google Pay). Další možnosti placení jsou klasické nebo elektronické stravenky od společností Sodexo Pass Česká republika a.s. a Cheque Déjeuner s.r.o.

2.2.6 Produkty

Produkt jako takový je velmi zajímavý a na českém trhu má konkurenci pouze v hotových salátech, které se prodávají v maloobchodních sítích a salatériích, které zákazníkovi nabízí možnost si vytvořit vlastní salát.

Na první pohled působí produkty velmi zdravě a chutně. Z nutričního pohledu jsou však některé produkty nevyvážené, chybí jim bílkoviny a sacharidy a pokud by měl zákazník každý den jíst pouze zeleninu, která ho samostatně dlouhodobě nezasytí, brzy od nákupu salátů MyBody upustí. (Benelam, 2009)

Po důkladném prozkoumání nabízených produktů došel autor k závěru, že bude nutná alespoň částečná obměna sortimentu. Některé produkty se zdají být zbytečně překombinované (UnderGround) a některé úplně zbytečně zařazené (ToFu), jelikož velmi malé procento potenciálních zákazníků by si zakoupilo pouze „suché“ tofu.

Názvy salátů jsou zajímavé a v zákazníkovi by měly vyvolat pocit, že ví, co si kupuje. To je u některých produktů splněno a u některých ne. Právě takový UnderGround, který dle názvu a popisu odkazuje na „kořínky z podzemí“ žádnou takovou surovinu nemá.

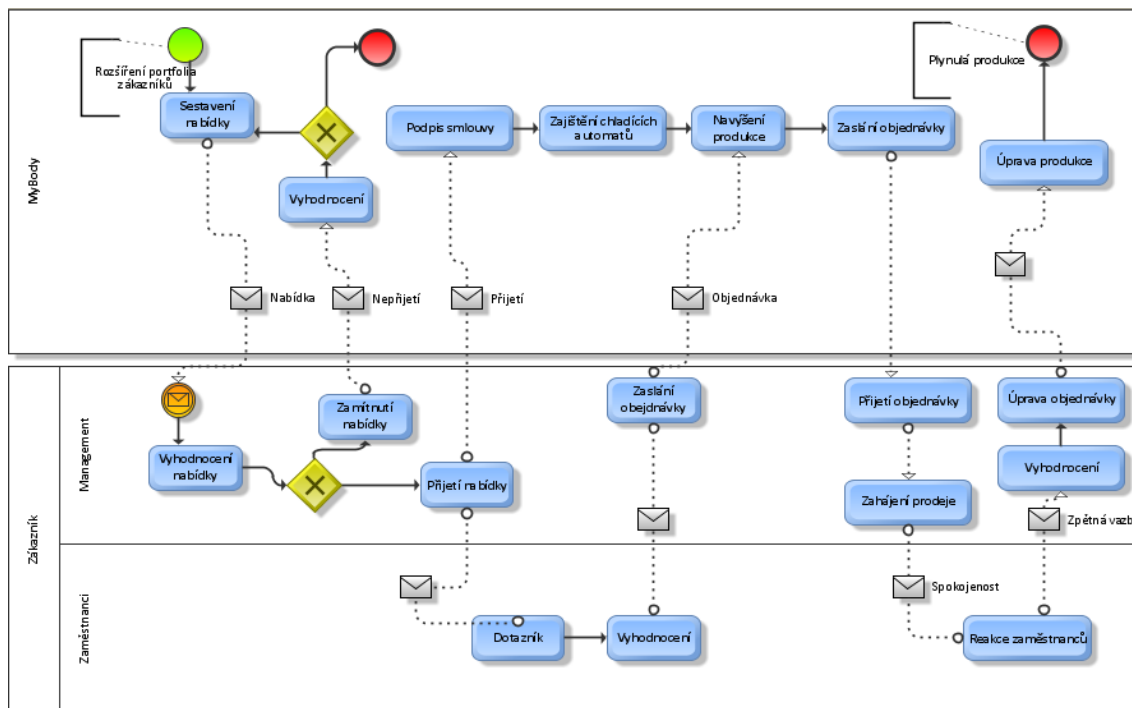
2.2.7 Optimalizace získávání zákazníků

Podle dostupných informací bylo zjištěno, že proběhl velice zběžný průzkum trhu a následně byl produkt dodáván do společností spíše na základě konexí než řádném dodavatelsko-odběratelském šetření.

V procesu získávání zákazníků, není vidět žádné nastavení, spíše nahodilé pokusy o spolupráci se známými, což rozhodně není optimální cestu k úspěchu společnosti.

Ideálním řešením by samozřejmě bylo zaměstnat sales managera a dle průzkumů trhu nabízet produkty například podle následujícího procesu:

Obrázek 5 Proces získávání zákazníků



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Při nastavení procesu dojde k omezení chybovosti, a také bude možná jeho následná kontrola, která byla v původním stavu nereálná. Dají se pak porovnávat metriky jako počet oslovených firem, počet oslovených firem v daném odvětví, počet nabídek, které byly přijaty po úpravě nebo počet nabídek, které byly přijaty bez nutné úpravy.

Vytvořením univerzální nabídky, která by byla zasílána do společností, by pak při správném nastavení procesu bylo možné optimalizovat výstupy ať už podle druhů společností nebo podle zkušeností sales managera, který by tak měl přístup k potřebným datům.

2.3 Dotazníkové šetření

V rámci analýzy projektu došlo také k dotazníkovému šetření, jehož cílem bylo odhalit zájem trhu o dané produkty.

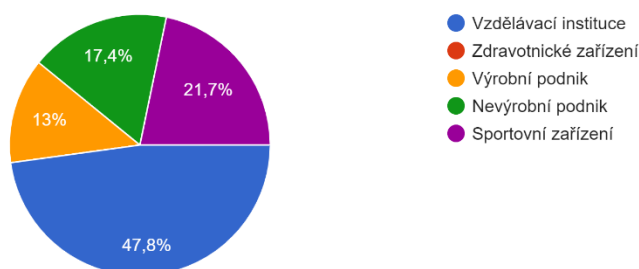
V rámci dotazníkového šetření bylo osloveno přes 100 firem z různých odvětví a zpět se vrátilo 23 vyplněných dotazníků. Z 23 odpovědí bylo 13 kladných se zájmem o produkt a 10 negativních, kde hlavním důvodem odmítnutí bylo již zavedené stravování či negativní zkušenost s využití chladičích automatů.

První otázka byla zaměřená na druh organizace, která by v budoucnu mohla sloužit jako efektivní faktor pro určení vhodné cílové skupiny.

Obrázek 6 Druh organizace

Jaký druh organizace jste?

23 odpovědí



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Z grafu lze vyčíst, že největší podíl patřil vzdělávacím institucím, na druhém místě byli respondenti ze sportovních zařízení, kam se řadí veřejné bazény, hřiště a fitness. Ovšem například zdravotnická zařízení, kde byla očekávána kladná odezva, se dotazníkem vůbec nezabývala.

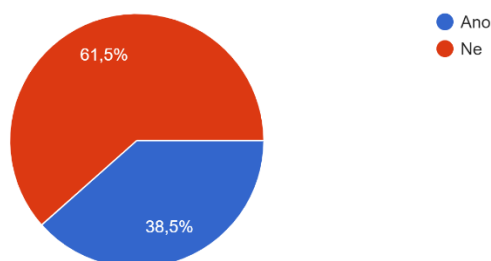
Kladná odpověď vzdělávacích institucí pak dala jasně najevo, že i vzdělávací instituce mají zájem o to, jak se stravují jejich studenti.

Pro respondenty, kteří odpověděli kladně, následovala otázka firemních benefitů, kde by mohl být pro společnost MyBody potenciál pro zavedení prodeje. Pokud by totiž společnosti zařadily produkty do firemních benefitů, pak by se prodejní cena pro koncové uživatele mohla snížit, což by mohlo vést k většímu odběru produktů danou firmou.

Obrázek 7 Firemní benefity

Měli byste o tuto službu zájem v rámci firemních benefitů?

13 odpovědí



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Pouze 5 firem z 13 ovšem odpovědělo kladně, což se pravděpodobně vysvětluje tím, že nebyly nastaveny žádné podmínky, při kterých by bylo možné produkt nabízet jako firemní benefit. Dalším důvodem je pak zohlednění sportovních zařízení, kde by produkty byly určeny primárně zákazníkům, a tedy možnost řešit spolupráci formou firemních benefitů by nedávala smysl. Odpovědi jednotlivých organizací jsou pak zaznamenány v následující tabulce.

Obrázek 8 Druh společnosti se zájmem o saláty v rámci firemních benefitů

Počet z Organizace	Měli byste o tuto službu zájem v rámci firemních benefitů?		Celkový součet
	Firemní benefity		
	Ano	Ne	
Nevýrobní podnik	2	1	3
Sportovní zařízení		4	4
Výrobní podnik	1	2	3
Vzdělávací instituce	2	1	3
Celkový součet	5	8	13

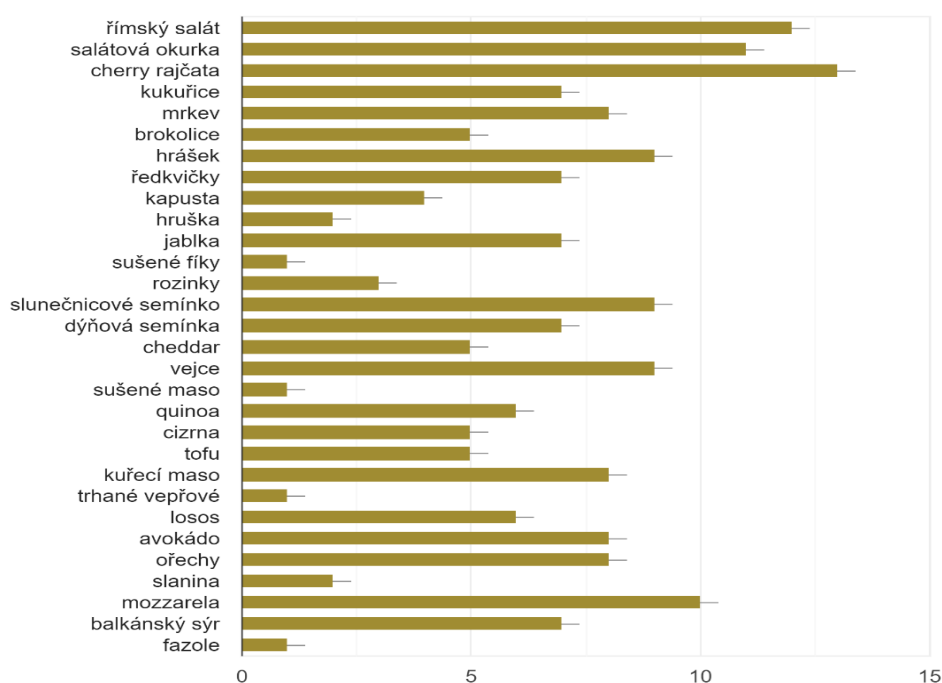
Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

V šetření byla otázka i na složení produktů. Potenciální zákazníci dostali možnost vybrat si z několika surovin, které by mohli saláty obsahovat. Primárně se vycházelo ze surovin, které již společnost nabízela, ale zároveň bylo přidáno i několik nových, které by do budoucna mohli tvořit nové produkty. Nejvíce žádanou surovinou pak byla zelenina běžně dostupná u lokálních farmářů (salát, rajče, okurka, hrášek). Populární

Obrázek 9 Suroviny pro saláty

Jaké suroviny by neměly chybět ve Vaší salátové sklenici?

13 odpovědí



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

jsou také různé druhy semínek. Z masa nejlépe vyšlo kuřecí a losos. Za zmínku stojí také produkty jako vejce, mozzarella, avokádo a ořechy.

Důležitou otázkou pak byla cena produktů, která v původním produktovém portfoliu odpovídá ceně za klasický oběd v restauračním zařízení. Cenové rozpětí, které bylo v odpovědi stanoveno je od 39Kč do 100Kč. Vycházejme z předpokladu, že některé firmy nebyly dostatečně informované o produktu nebo vycházely z předpokladu, že

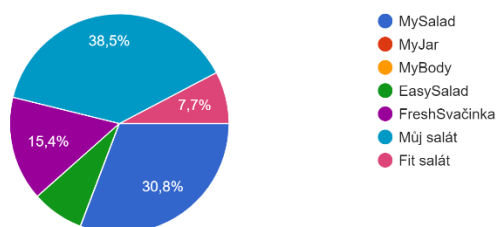
produkty mohou být v rámci firemních benefitů, tudíž by část ceny byla hrazena firmou pro své zaměstnance.

V neposlední řadě byla položena i otázka na název společnosti. V někom totiž název MyBody nemusí zrovna evokovat zdravé jídlo, natož saláty. Proto byla položena otázka, pod jakým názvem společnosti, by v lidech byla evokována myšlenka zdravého stravování ve formě salátů.

Obrázek 10 Název společnosti

Pod jakým názvem společnosti byste si tento produkt nejlépe představili?

13 odpovědí



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Nejlépe se umístil jednoduchý český název Můj salát a hned za ním jeho anglický překlad MySalad. Do nabízených možností bylo schválně vloženo i původní jméno společnosti, které ovšem žádná organizace nevybrala.

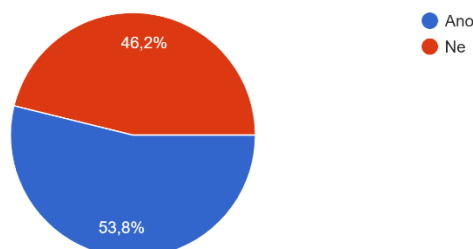
Z toho faktu je předpokládáno, že by bylo vhodné zvolit jednodušší název společnosti, který bude lidem bližší a výstižnější směrem k produktovému portfoliu.

Nakonec dotazníku byla otázka na způsob plateb. V dnešní době je platba kartou považována za zcela nezbytnou součást moderního světa, a tak bylo potřeba ověřit i tuto skutečnost.

Obrázek 11 Bezhotovostní systém placení

Vyhovoval by Vám pouze bezhotovostní systém placení? (včetně elektronických stravenek)

13 odpovědí



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Z odpovědí je pak vidět, že pouze bezhotovostní platby by vyhovovaly jen lehce přes 50 % respondentů. Ideální by tak bylo zavedení systému, kdy si společnosti objednávají svoje produkty samy a samy si pak určují způsob platby u svých zaměstnanců a zákazníků.

Vzhledem k tomu, že dotazníkového šetření se zúčastnil nízký počet respondentů, nelze mu přikládat velkou váhu, nicméně svými výsledky velmi přispěl k inovacím, které byly do společnosti navrženy k zavedení, nebo minimálně přinesl nové návrhy k diskusi.

2.4 Závěr analýzy

Celá analýza včetně dotazníkového šetření podává jasná data o tom, proč společnost ve svém předchozím působení neuspěla. Mezi nejdůležitější body z celé analýzy se řadí následující:

- Nevhodně zvolený marketing – v počátku autor doporučuje využití sociálních sítí a placené reklamy
- Nemožnost objednávat produkty či využít e-shop
- Zbytečně velký sortiment zboží a velikostí, doporučení omezit na 2 druhy velikostí (M, XL)
- Dělat méně druhů salátů
- Obohatit sortiment o další pokrmy (ořechy, jogurty, těstovinové saláty atd.)

- Spojení přes portál rozvážející jídlo, nebo zařízení vlastního e-shopu, kde si mohou koncoví zákazníci objednat tolik zboží, kolik ho spotřebují, aby se minimalizovali náklady na likvidaci
- Značně omezit likvidaci produktů ať už objednávkovým systémem pro koncové zákazníky, nebo výrobním postupem, který umožní delší skladování výrobků
- Menší marže
- Zaměřit se na společnosti, kde zaměstnanci nevykonávají příliš fyzické práce, protože tam byl zájem o produkty větší
- Provést podrobnou analýzu trhu a koncového zákazníka
- Lepší výběr společností – na základě dotazníkového šetření
- Spolupráce s institucemi
- Zlepšit celkový vzhled a funkčnost webových stránek
- Vylepšit složení některých salátů a zavést nové s lepším nutričním složením a větším sytícím efektem

Výstupy z analýzy jsou následně využity v dalších kapitolách, kde jsou probrány společně s tím, jak byly nebo nebyly zaváděny. Veškeré tyto kroky tak byly realizovány přímo s panem majitelem, který požadoval, aby bylo řešení tvořeno s využitím metodiky TOC.

3. Metodika TOC

3.1 Teorie omezení

Metodika TOC neboli teorie omezení je univerzální analytická technika, která hledá omezení procesů na základě definovaných cílů. Identifikuje tak „nejslabší článek řetězu“ neboli nejužší hrdlo systému, zejména pak procesního, nebo výkonového toku. (ManagementMania, 2021)

3.2 Historie

Autorem této metodiky je Eliyahu M. Goldratt, který ji v roce 1984 navrhl pro řízení výroby a projektů ve své knize Cíl, kterou sepsal za účelem pomoci společnostem k dosahování jejich cílů. (Goldratt, 2001)

Přestože se v historii objevila o podobné teorii zmínka od německého autora Wolfganga Mewese v jeho dílech *Power-oriented management theory* (1963) a *Energo-Kybernetic System* (1971) paradigma teorie omezení je přiřazováno právě Goldrattovi.

Postupy této metodiky využívají také sociologové pro studium a řízení mezilidských vztahů, lidé zabývající se přírodními ději či jednotlivci, kteří se snaží o individuální rozvoj. (Goldratt, 2001)

3.3 Klíčové předpoklady TOC

Teorie předpokládá, že organizace může být měřena a kontrolována z pohledu propustnosti, provozních nákladů a zásob. Zásoby pak tvoří veškeré zdroje, které systém investoval pro nákup věcí k prodeji. Provozní výdaje jsou pak zdroje, které systém utratí k přeměně zásob na propustnost. Propustnost lze pak označit jako rychlost generování peněz prostřednictvím prodeje. (Goldratt, 2001)

3.4 Pět hlavních kroků TOC

Teorie tedy předpokládá, že jakýkoliv proces funguje tak, jak mu umožňují jeho omezení. Pokud jsme schopni nalézt omezení, kterých může být několik, dokážeme proces řídit působením právě na tato omezení. Důkaz platnosti pak ověříme následujícím sporem: Pokud by nic nebránilo systému v jeho fungování (propustnosti),

dosahoval by nekonečně vysokého výkonu nebo cíle v nekonečně krátkém čase – což je v reálném světě nemožné. Omezení systému tak vždy fungují, je jen otázkou, jak silně jsme schopni je ovlivnit.

Ve chvíli, kdy je nastaven cíl je třeba pracovat s těmito kroky:

1. Najít omezení – tedy to, co způsobuje, že podnik není schopen přijmout více zakázek, udělat více práce, protože je omezen úzkým místem
2. Zjistit, co omezení ovlivňuje a jak je možné ho řídit – je tedy třeba toto omezení velmi podrobně analyzovat a následně z něj vytěžit maximum
3. Přizpůsobit okolí omezení tak, aby mohlo podávat nejvyšší výkon – podnikové procesy jsou jako jednotlivá oka řetězu, vše, co se děje v kontextu vzájemných souvislostí – jednoduše řečeno nemá smysl zvyšovat úsilí, když se výsledky zarazí o slabé místo
4. Upravit omezení tak, aby zvýšilo výkon celého systému – „řetěz je pevný tak, jako jeho nejslabší článek“ a je tedy třeba posílit ono slabé místo, aby na něm nestál celý řetěz
5. V případě vyřešení omezení, se vytvoří jiné omezení a je třeba začít od začátku (Goldratt, 2001)

Cílem těchto pěti kroků je zajistit cyklus neustálého zlepšování omezených míst v organizaci. Tento cyklus se v literatuře TOC nazývá procesem neustálého zlepšování (POOGI – process of ongoing improvement).

3.5 Omezení

Omezením je cokoliv, co systému brání či ho nějak omezuje v dosažení cílů. Existuje mnoho způsobů, jak tato omezení odhalit, nicméně nepředpokládá se, že by těchto omezení byly desítky či stovky. V daném systému existuje jeden maximálně několik pár omezení, které mohou být interní, či externí.

Interní omezení se pak projeví ve chvíli, když trh požaduje více, než je systém schopný propustit. V tomto případě by se pak měla organizace zaměřit na nalezení tohoto omezení a jeho odstranění pomocí pěti kroků zmíněných v předchozí kapitole.

Externí omezení pak vzniká ve chvíli, kdy systém propustí více, než je trh schopen spotřebovat. V tomto případě by se pak měla organizace zaměřit na mechanismy, které pomohou k vytvoření větší poptávky po produktech či službách.

Možné druhy omezení:

- Vybavení: Způsob, jakým se vybavení používá může omezovat schopnost systému vyrábět lépe prodejné zboží či služby
- Lidé: Nedostatečně kvalifikovaní lidé mohou omezovat systém
- Pravidla: Psaná i nepsaná pravidla mohou bránit systému vydělávat více

Omezení je ten limitující faktor, který brání organizaci ve větší propustnosti i když se zdá, že proces běží v pořádku. (Goldratt, 2001)

3.5.1 Prolomení omezení

Pokud je kapacita propustnosti omezení zvýšena do bodu, kdy již není omezujícím faktorem systému, dojde k takzvanému prolomení omezení. Omezení se pak přesune do jiné části systému, nebo mimo systém (externí omezení). Toto prolomení pak nelze považovat za poruchu systému, nýbrž jeho zlepšení. (Goldratt, 2001)

3.5.2 Drum Buffer Ropes – Náravníky

Vše na světě ovlivňuje notorický kazič všeho „Murphy“, nevyhýbá se ani podnikovým procesům, které může na několik týdnů vyřadit. Představme si výrobu plastů, která na konci svého řetězce vyrobí denně několik tisíc výrobků. Jednoho dne ale praskne rychlospojka u vstřikovače a servisní technik bude tento problém schopný vyřešit až za týden. To může být pro společnost obrovský problém. A i když se Murphy může společnosti vyhýbat, stále ovlivňuje výrobní procesy ohromná spousta proměnlivostí.

TOC se snaží s tímto problémem pracovat již od samotného počátku, aby dokázal minimalizovat následky těchto případů. TOC se dívá na jakýkoli výrobní proces jako na řetězec událostí, z nichž žádná není odolná proti vlivům proměnlivosti nebo sabotážím šotka "Murphyho". Přesto lze dobu trvání jednotlivých operací alespoň odhadnout. Žádný řetěz ale není pevnější, než je jeho nejslabší článek. Každý výrobek musí projít tímto nejslabším článkem, výrobním zařízením s nejmenší kapacitou a zároveň událostí s nejdelší dobou trvání. (Goldratt, 2015)

Pokud se tedy bavíme o nejslabším místě, myslíme vždy jen jedno. Pokud je finální výrobek závislý na sebemenší součástce z tohoto nejslabšího místa, nemá smysl do výroby uvolňovat více, ani méně, než nám umožní toto nejslabší místo zpracovat. Úzké místo tedy určuje rytmus výroby, a proto se mu říká **DRUM**.

Úzké místo ovlivňuje průtok celého systému, a tedy i jeho schopnost generovat peníze. Úzké místo tak musí pracovat nepřetržitě a nesmí se stát, že vypadne. Každá minuta, kdy toto místo nefunguje je nenahraditelná a každá jiná minuta ušetřená v jiném, než nejužším místě nemá žádný ekonomický význam. Úzké místo tak musí být chráněné před „vyhladověním“ takzvaným **BUFFEREM** – nárazníkem.

Úzké místo se většinou nachází uprostřed procesu. Operace za úzkým místem pak mají větší kapacitu a proud výrobků tak může snadno pokračovat dál i s tím, že se v cestě objeví nějaká překážka. Nicméně před úzkým místem je důležité umět odhadnout, jak dlouho putuje materiál do tohoto místa. Tato doba totiž určuje ideální čas pro vypouštění materiálu. V metodice TOC se to nazývá **ROPE** neboli lano. Toto lano musí být tak dlouhé, aby se ochranný nárazník ani příliš neplnil, nebo nevyprazdňoval. (Goldratt, 2001)

3.6 Srovnání metod TOC a JIT

Pro lepší představu o metodice TOC je vhodné ji srovnat s jinými metodikami.

- **JIT** (Just in Time) je strategie, která se snaží minimalizovat zásoby, čehož dosahuje velmi přesnou předpovědí budoucího stavu. Staví tak na předvídatelné produkci, vysoké kvalitě práce, nepřetržitém provozu a velmi spolehlivých dodavatelích. (Investopedia.com, 2021)
- **TOC** se vždy zaměřuje na nejslabší článek celého výrobního procesu. Pomocí hlavních kroků zmíněných výše se pak snaží tento článek maximalizovat, aby nepůsobil jako úzké místo.

3.7 Zhodnocení metody TOC

Steven J. Balderstone a Victoria J. Mabin z Wellingtonské univerzity na Novém Zélandu provedli komplexní výzkum a dotazníkové šetření na téma implementace TOC do reálných firemních procesů a na základě těchto dat sestavili výsledky jeho zavedení.

Firmy, které se zapojili do tohoto zhodnocení byly nejenom malé pekárny, ale i obrovské společnosti jako třeba Boeing nebo militární organizace jako US Air Force. Většina účastníků však byla z výrobního sektoru, kde se TOC implementuje nejjednodušeji.

Dle Goldratta (2001) musí řídicí pracovník akceptovat fakt, že úzké místo musí pracovat se 100 % výkonem a ostatní oddělení se mu musí přizpůsobit a tím eliminovat ono omezení, což může být v některých společnostech problémovým faktorem.

Výsledky zavedení metodiky pak byly následující:

- Snížení dodací lhůty až o 69 % přičemž u všech vzorků výzkumu bylo zaznamenáno snížení. Více než tři čtvrtiny pak zaznamenaly zkrácení doby o více než 50 %.
- Průměrná doba cyklu byla snížena o 66%
- 60% zlepšení plnění závazků vůči zákazníkům
- Snížení zásob o 50 % díky systému DBR (DRUM-BUFFER-ROPE)
- Průměrné zvýšení propustnosti / výnosů o 68 % - zajímavou informací je, že společnosti Lucent Technologies se podařilo díky TOC zvýšit propustnost až o 600%

Výsledky z dotazníků a analýzy byly pak následující:

- Z vyplněných dotazníků nebyl evidován jediný problém či chyba implementace metody TOC
- Většina společností aplikovala TOC pouze zčásti, a ne v celé jeho formě – otázkou pak zůstává, jaké další výsledky by kompletní implementace přinesla

Z výsledků dotazníků a analýz víme, že v případě i jen z části správně zavedeného TOC, může mít společnost dobré výsledky. Problémem však je, že samotné zavádění není jednoduché a je třeba změnit dosavadní způsob myšlení a plánování v podniku. (Research Gate, 1998)

4. Realizace projektu

Díky seminární práci a ochotě pana Duchka vést projekt znovuoobnovení MyBody, vznikl nově studentský projekt, který měl za cíl obnovit výrobu a prodej produktů společnosti se zavedením změn, které vyšly ze studentské analýzy podpořené metodikou TOC.

Tým společnosti MyBody byl tak rozšířen o následující pozice:

- **Jakub Zahrádka** – výkonný ředitel, zodpovědný za celý tým MyBody a jeho rozhodování, vedení porad, navrhování inovací a změn ve společnosti a také jejich realizaci či komunikaci s potenciálními zákazníky, správce webu
- **Michaela Bílková** – marketingová specialista – zodpovědná za marketingový mix společnosti
- **Jaroslav Tauber** – později se do projektu přidal i Jaroslav, který měl na starosti vytváření nových produktů a také logistiku

Projekt byl pak realizován následovně:

- Analýza a souhrn dat ze seminárních prací studentů
- Diskuse a návrhy inovací
- Vytvoření finančního a projektového plánu
- Vzdělávání v metodice TOC
- Výzkum nových produktů
- Komunikace se zákazníky
- Lepší definice vlastního zákazníka
- Testovací výroba
- Testovací prodej
- Sběr další zpětné vazby
- Covid a zmražení projektu

4.1 Analýza dat seminárních prací

Nejdůležitějším bodem celého projektu bylo analyzovat data z prací, které studenti zpracovali a na jejich základě vyvést nejdůležitější body, které vyžadují změnu či inovaci.

V rámci této práce je tak třeba shrnout nejčastěji zmiňované problémy mezi které patří:

- Obrovské množství likvidovaných produktů
- Ceny nezajímavé pro spotřebitele
- Nevhodně zvolený marketing a komunikace společnosti a produktů
- Nedostatečný průzkum trhu a spotřebitele
- Nezajímavé nebo výživově nevhodné produkty

Naopak bylo v pracích i několikrát zmíněno několik bodů, které lze považovat za dobré:

- Distribuce pomocí automatů / lednic přímo u odběratele
- Zájem o zdraví
- Inovativní produkt na českém trhu

4.2 Návrhy inovací

Na základě dat z analýz pak bylo vedeno několik diskusí, jejichž cílem bylo zlepšení procesů společnosti a marketingového mixu.

4.2.1 Objednávkový systém a e-shop

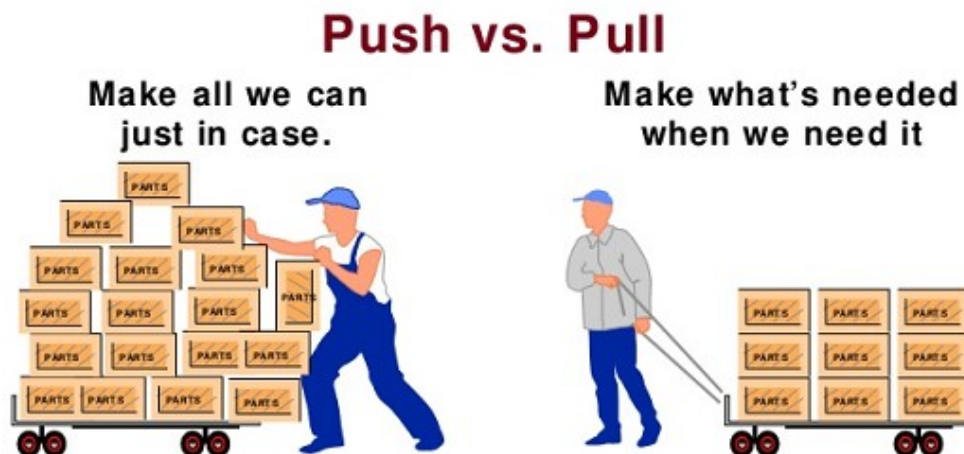
V první řadě se začal řešit problém s množstvím likvidovaných produktů, který byl považován za nekritičtější. Bylo třeba vymyslet způsob, jak zamezit likvidaci produktů a ideálně ji omezit na méně než 10 %.

K tomu došlo pomocí objednávkového systému a návrhu e-shopu pro partnery.

Každý partner by tak dostal přístup do e-shopu na webových stránkách, kde by si mohl zarezervovat a objednat produkty nejenom na další den, ale klidně týden do budoucna. Každá objednávka pak byla propsána do systému a logistik včetně zaměstnanců ve výrobě přesně věděli, co musí být daný den vyrobeno.

Zařazením e-shopu a objednávkového systému by došlo ke značné eliminaci nákladů na likvidaci produktů, protože by se produkty začali vyrábět z větší části na objednávku tedy metodou PULL oproti původní metodě PUSH metodiky TOC.

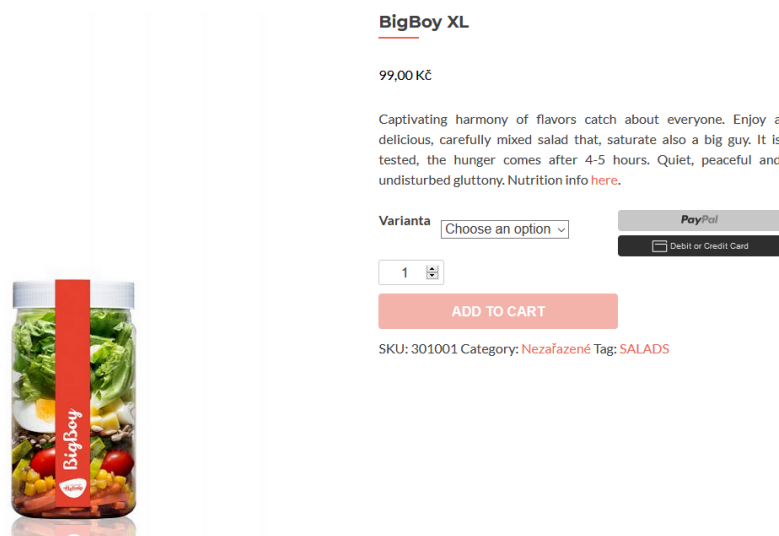
Obrázek 12 Push a pull metodika TOC



Zdroj: IndustryWeek, 2021

Pro zavedení objednávkového systému a e-shopu bylo třeba pouze rozšířit již funkční webové stránky o e-shop a objednávkový systém, který fungoval na platformě WordPress. K tomu nebylo zapotřebí služeb žádného programátora, a tak bylo považovány náklady na zavedení těchto inovací jako nulové.

Obrázek 13 Produkt v e-shopu



Zdroj: MyBody.eu, 2021

Zároveň se uvažovalo nad možností zapojení projektu MyBody do služeb rozvážkových společností jako je Dáme Jídlo či prodej v maloobchodních centrech, čímž by se rozšířila síť zákazníků a zvětšilo povědomí o produktu. Toto řešení bylo nakonec zamítnuto z důvodu vysokých implementačních nákladů, kterým jsme se ve společnosti chtěli v počátku vyhnout.

4.2.2 Cenová politika

Dalším problémem pak byly ceny nezajímavé pro spotřebitele. Z většiny dotazníků vyšlo, že konzument si u tohoto typu produktu představuje cenu okolo 70Kč. Odůvodněno to pak bylo tím, že v dnešní době dostane zákazník v restauraci obědové menu za necelých 130Kč a nehodlá tak platit za salát podobnou cenu, jako za klasický oběd.

Tento problém není samo o sobě jednoduché vyřešit. Přímé náklady na výrobu jednoho takového salátu, pro příklad třeba neúspěšnějšího BigBoy XL jsou okolo 45Kč. V případě započítání práce personálu je tento náklad vyšší v závislosti na počtu vyrobených kusů, nicméně představám dotazovaných tak nelze úplně vyjít vstříc.

Obrázek 14 Kusovník pro BigBoy XL

KUSOVNÍK				BigBoy XL				
MyBody, s.r.o.		IČO: 04810074		účetní rok 2019				
Pořadí	Č.skl.	C.zás.	Popis	Potřebný počet m.j.	Post. nák. cena	Skladová cena	Stav zásoby	Poslední dodavatel
1	1	3	Hofčice dijonská		48,32	0,00	0	
2	1	4	Med		142,22	0,00	0	
3	1	5	Oceť jablečný		23,28	0,00	0	
4	1	6	Olej řepkový		34,71	0,00	0	
5	1	7	Sůl		4,68	0,00	0	
6	1	8	Pepř černý drcený		798,11	0,00	0	
7	1	9	Dóza 750ml kulatá, či		8,20	7,46	1 566	
8	1	10	Šroubovací uzávěr 82RTS	1,0000	2,06	2,06	2 755	
9	1	11	Štítek kulatý 60mm	1,0000	0,00	0,16	1 938	
10	1	12	Štítek XL 200x22mm	1,0000	0,21	0,20	9 583	
11	1	13	Štítek 105x57mm	1,0000	0,20	0,20	4 672	
12	1	114	Polisk MyBody kulatý (60mm)	1,0000	0,00	0,00	89	
13	1	110	Polisk BigBoy XL informační (105x57)	1,0000	0,00	0,00	33	
14	1	121	Polisk BigBoy XL originality (200x22)	1,0000	0,00	0,00	12	
15	1	14	Miska na omáčku vč. víčka 80ml pr. 80x28	1,0000	0,00	0,00	179	
16	1	15	Římský salát		88,44	0,00	0	
17	1	16	Čedar bílý		165,80	0,00	0	
18	1	17	Veje slepičí		49,88	0,00	0	
19	1	18	Slunečnicové semínka		39,90	0,00	0	
20	1	19	Krůtí šunka zauzená		1 200,00	0,00	0	
21	1	20	Okurka salátová		30,01	0,00	0	
22	1	21	Hrušky		33,25	0,00	0	
23	1	22	Rajčata cherry		99,80	0,00	0	
24	1	23	Kukuřice zrna		27,96	0,00	0	
25	1	24	Mrkev		11,90	0,00	0	
Vypočteno z ceny: nákup					Cena 1 sestavy:	41,55		
					Cena požadovaného množství sestavy:	17,24		
					Cena chybějících komponent:	6,57		
					Počet sestavitelných m.j.:	0		

Zdroj: MyBody, 2019

Návrhem pro zlepšení tohoto faktoru tak bylo kompletní osvěžení produktového portfolia na výrobu méně nákladnými produkty a zároveň mírné snížení marže na jednotlivých produktech.

4.2.3 Úprava produktů

V neposlední řadě přišlo také hodně negativní zpětné vazby na nevhodně zvolené produkty. Nejednalo se však jen o špatné nutriční složení, ale i nezajímavé potraviny a v případě některých produktů i zbytečně velké množství surovin ve velmi malém poměru.

Došlo tak k návrhu nových produktů, které jsou pro spotřebitele zajímavější a zároveň mnohem více nutričně vyváženější. Nehledě na to, že výrobní náklady těchto nových produktů byly znatelně menší než u původních produktů.

Pro příklad se lze podívat na následující kusovníky. Jedná se o jogurty s ovocem, kdy LuXus M, byl v původní nabídce s náklady 45,52Kč, zatímco nově navržený produkt AvoMash M za 30,62Kč. Nákladově se tak ušetří 15Kč na surovinách pro jeden výrobek, zatímco je zachováno stejné množství, a i sladká chuť.

Obrázek 15 Kusovník LuXus M

KUSOVNÍK		LuXus M						
MyBody, s.r.o.		IČO: 04810074						
		účetní rok 2019						
Pořadí	Č.skl.	C.zás.	Popis	Potřebný počet m.j.	Posl. nák. cena	Skladová cena	Stav zásoby	Poslední dodavatel
1	1	25	Řecký jogurt		49,70	0,00	0	
2	1	4	Med		142,22	0,00	0	
3	1	41	Sirup javorový		272,93	0,00	0	
4	1	26	Dóza 500ml kulatá, či	1,0000	7,60	7,60	813	
5	1	10	Šroubovací uzávěr 82RTS	1,0000	2,06	2,06	2 755	
6	1	11	Štítek kulatý 60mm	1,0000	0,00	0,16	1 938	
7	1	61	Štítek M 20x148mm	1,0000	0,09	0,09	4 789	
8	1	13	Štítek 105x57mm	1,0000	0,20	0,20	4 672	
9	1	114	Potisk MyBody kulatý (60mm)	1,0000	0,00	0,00	89	
10	1	111	Potisk LuXus M informační (105x57)	1,0000	0,00	0,00	13	
11	1	124	Potisk LuXus M originality (20x148)	1,0000	0,00	0,00	192	
12	1	29	Jahody		179,80	0,00	0	
13	1	30	Borůvky		319,20	0,00	0	
Vypočteno z ceny: nákupn					Cena 1 sestavy:		45,52	
					Cena požadovaného množství sest:		45,52	
					Cena chybějících komponent		35,57	
					Počet sestavitelných m.j.:		0	

Zdroj: MyBody, 2019

Tabulka 3 Složení produktu AvoMash

Popis	Počet	Výrobní cena
Dóza 250ml kulatá, čirá	1	6,00 Kč
Šroubovací uzávěr 82RTS	1	1,82 Kč
Štítek kulatý 60mm	1	0,09 Kč
Štítek 105x24mm	1	0,08 Kč
Štítek 105x40mm	1	0,10 Kč
Potisk MyBody kulatý (60mm)	1	0,31 Kč
Potisk AvoMash informační (105x40mm)	1	0,38 Kč
Potisk AvoMash originality (105x24mm)	1	0,29 Kč
Avokádo čerstvé		6,38 Kč
Banány		3,04 Kč
Kakao prášek		0,85 Kč
Mléko kokosové		2,93 Kč
Hrušky		1,67 Kč
Ovesné vločky jemné		0,34 Kč
Chia semínka		0,96 Kč
Slunečnicové semínko		0,40 Kč
Bílý jogurt		0,99 Kč
Bez DPH		26,63 Kč
S DPH	0,15	30,62 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

4.3 Finanční a projektový plán

Na základě zpětné vazby a výstupů a také nového vedení společnosti bylo třeba reformulovat misi a vizi společnosti, její cíle a plány na následující období, které by lépe refleктоvali představu o daném projektu.

4.3.1 Projektová část

Celý projekt byl řízen primárně přes webovou aplikaci projektove.cz, kde pomocí takzvaných tasků (úkolů) byly rozdělovány úkoly jednotlivým členům týmu. Dokumenty a jiné soubory byly pak sdílené přes Dropbox. Každý týden také probíhala online nebo osobní porada týmu, kde se refleктоvala odvedená práce a plánovala se práce na týden další.

Některé milníky, které by měl mít každý projekt nebyly v MyBody splněné, a tak bylo v první řadě třeba vytvořit misi, vizi a strategii projektu.

Mise neboli poslání vyjadřuje, proč firma na trhu existuje. Tuto otázku dopodrobna zkoumá a vysvětluje kniha *Začněte s proč*. Každá organizace totiž umí vysvětlit co dělá, většina i jak to dělá, ale jen málo z nich dokáže formulovat proč.

Většina společností, která začíná otázkou proč je pak mnohem úspěšnějších, protože přesně ví, čeho chce docílit a dokáže tuto vizi předávat mezi svými zaměstnanci napříč firmou.

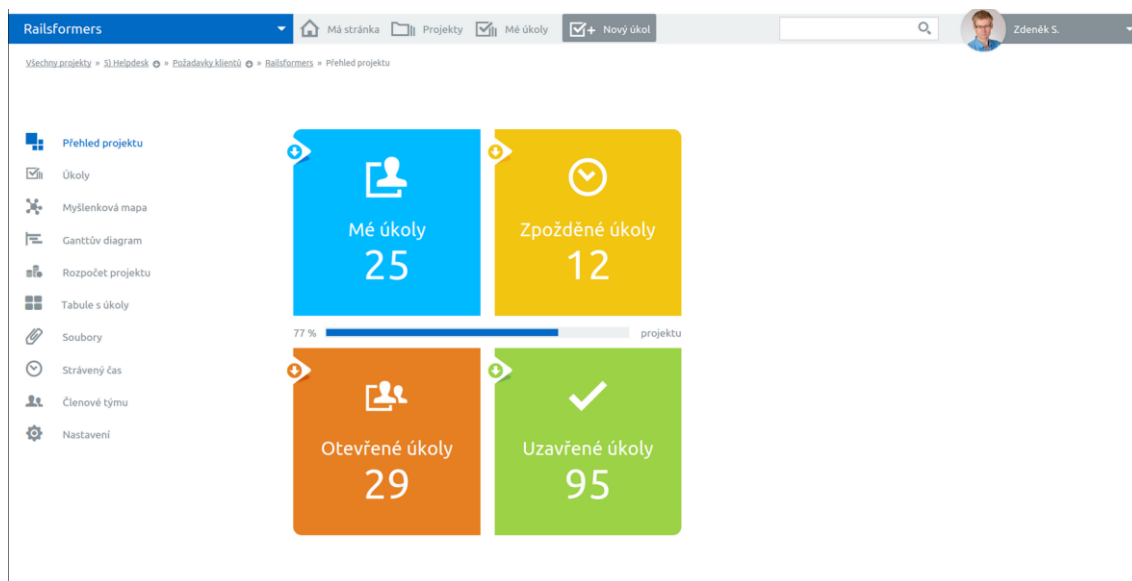
Mise společnosti by měla odpovídat na otázku smyslu podnikání, jedinečnosti společnosti a také v tom, pro koho jsou její produkty určeny. Veškeré dílčí cíle, plány i strategie by měly vést k naplnění mise. (Sinek, 2009)

Posláním společnosti My Body je tak následující: „Věříme v motto jsme to, co jíme. S láskou ke zdraví usilujeme o jednoduše dostupnou stravu ovlivňující náš osobní i pracovní život.“

Z této mise pak vychází celý koncept společnosti MyBody, tedy zajistit dobré stravovací podmínky pro všechny, kdo o ni mají zájem a chtějí podpořit své zdraví nebo výkon.

Vize pak bylo jednoduché sestavit. Do jednoho roku postavit projekt znovu na nohy s tím, že se dostane do bodu zvratu a prodané výrobky tak zabezpečí provoz společnosti.

Obrázek 16 Úkoly v Projektově



Zdroj: Projektově, 2020

Cíle této vize pak byly jasné, za pomoci shromážděné zpětné vazby:

- zavést nové postupy a výrobky
- otestovat prodej
- dostat se do bodu zvratu
- začít vydělávat a rozšiřovat projekt a portfolio

Jednotlivé kroky vedoucí k dosažení tohoto plánu jsou uvedeny v následujících kapitolách.

4.3.2 Finanční plán

V souvislosti s projektovým plánem bylo třeba sestavit nový finanční plán na následující období, který zahrne veškeré snažení o znovuoobnovení provozu společnosti, testovací provoz, výrobu a prodej.

Plánované tržby

V první řadě bylo třeba vytvořit stranu příjmů. Počítalo se s zprovozněním všech předchozích míst, jednoho automatu na univerzitě a dalších dvou ve sportovních zařízeních, kde denně trénují jak děti, tak dospělí.

Na základě dat z předchozích prodejů, kde byl průměr prodaných produktů 50ks, inovací, které byly zavedeny a zpětnou vazbou od potenciálních klientů jsme počítali s prodejem dvojnásobného množství produktů v různých cenových relacích.

Tabulka 4 Největší prodeje ve firmách v roce 2017

Firma	Počet prodejů
Prodejní automat_MyBody1	14
Prodejní místo_AIMTEC	48
Prodejní místo_BPA	59
Prodejní místo_EUROSOFTWARE	51

Zdroj: MyBody, 2017

V následující tabulce je vidět předpokládaný počet prodejů jednotlivých kusů produktů po měsících (v plánu je počítán s tím, že měsíc má 20 dní). V souvislosti se zpětnou vazbou byla změněna i marže na výrobcích a byla tak v průměru zmenšena z původních

55 % na 40-45 %. Rozhodnutí pro tento krok mělo vést k mnohem zajímavějším cenám produktů, a tedy i k většímu zájmu o jejich nákup.

Tabulka 5 Plánované tržby za jednotlivé produkty

Tržby			Měsíc	2020
Produkt	Prodej ks za den	Cena CZK	115 580,00 Kč	1 386 960,00 Kč
Avomash	15	59	17 700,00 Kč	194 700,00 Kč
Caprese	15	59	17 700,00 Kč	212 400,00 Kč
Cottage	15	59	17 700,00 Kč	212 400,00 Kč
MysliM	15	49	14 700,00 Kč	176 400,00 Kč
Beluga	15	59	17 700,00 Kč	212 400,00 Kč
BigBoy	8	99	15 840,00 Kč	190 080,00 Kč
Capitan	8	89	14 240,00 Kč	170 880,00 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Očekává se prodej průměrně 90 kusů produktů na 24 výdejních místech, tedy přibližně 4 produkty z jednoho automatu či lednice.

Plně variabilní náklady

Na straně nákladů se pak musí promítnout veškeré náklady, které jsou potřebné k výrobě a řízení celého projektu.

Plně variabilní náklady na výrobu produktů pak průměrně dělají 37Kč/ks (ceny z roku 2020). Do těchto nákladů je třeba započítat i 10% rezervu na likvidaci zboží, které se chce společnost díky objednávkovému systému vyhnout.

Dále je třeba započítat náklady na Projektově a Symphony, což jsou aplikace sloužící k řízení projektu a materiálového toku.

V následující tabulce lze vidět plánované variabilní náklady na jednotlivé výrobky v měsíci a souhrnně za celý rok.

Tabulka 6 Plně variabilní náklady

			Měsíc	2020
Produkt	Prodej ks za den	Cena surovin	71 217,80 Kč	854 613,60 Kč
Avomash	15	30	9 000,00 Kč	108 000,00 Kč
Caprese	15	32	9 600,00 Kč	115 200,00 Kč
Cottage	15	32	9 600,00 Kč	115 200,00 Kč
MysliM	15	27	8 100,00 Kč	97 200,00 Kč
Beluga	15	36	10 800,00 Kč	129 600,00 Kč
BigBoy	8	53	8 480,00 Kč	101 760,00 Kč
Capitan	8	49	7 840,00 Kč	94 080,00 Kč
Projektové			300,00 Kč	3 600,00 Kč
Symphony	1 %		1 155,80 Kč	13 869,60 Kč
Likvidace	10 %		6 342,00 Kč	76 104,00 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Náklady na externí servis

Další skupina nákladů na výrobu a provoz společnosti byla pracovně nazvána externí servis a zahrnuje vše od pravidelného měsíčního servisu, svoz odpadu z výroby, bankovní transakce až po pohonné hmoty pro distribuci produktů.

Tabulka 7 Náklady za externí servis

	Měsíc	2020
	10 590,89 Kč	127 090,68 Kč
Svoz odpadu KOM	150,00 Kč	1 800,00 Kč
Svoz odpadu BIO	150,00 Kč	1 800,00 Kč
Svoz odpadu PAP	150,00 Kč	1 800,00 Kč
Svoz odpadu PET	150,00 Kč	1 800,00 Kč
Svoz odpadu SKL	30,00 Kč	360,00 Kč
ČSOB transakce	3 560,89 Kč	42 730,68 Kč
Úklid/sanitace	1 000,00 Kč	12 000,00 Kč
PHM (km)(Kč/l)	2 500,00 Kč	30 000,00 Kč
Hygienické potřeby	400,00 Kč	4 800,00 Kč
Praní/žehlení	500,00 Kč	6 000,00 Kč
Elektřina	1 000,00 Kč	12 000,00 Kč
Voda	1 000,00 Kč	12 000,00 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Fixní náklady

Fixní náklady pak tvoří nájemné a pojištění výroby, internetové připojení, provoz a podpora terminálu, služební telefony, provoz e-shopu a další webové aplikace.

Díky nepříliš komplikovanému řešení e-shopu jsme byli ve společnosti schopni samostatně navrhnout a zprovoznit vlastní řešení na vlastní doméně, čímž jsme se vyhnuli poplatkům za provoz a správu.

V počátku projektu jsme ani nepočítali s nutností služeb Google Apps a počítalo se tak s nulovými náklady. Tyto služby by byly v budoucnu jistě využity pro lepší analýzu dat a zákazníků.

Tabulka 8 Fixní náklady na provoz

	Měsíc	2020
	32 320,00 Kč	387 840,00 Kč
Pojištění výroby	1 000,00 Kč	12 000,00 Kč
Nájemné výroba	3 000,00 Kč	36 000,00 Kč
Internetové připojení	300,00 Kč	3 600,00 Kč
Telefony	800,00 Kč	9 600,00 Kč
E-shop	- Kč	- Kč
Kancelářské potřeby	100,00 Kč	1 200,00 Kč
Google APPS	- Kč	- Kč
Vedení účtu RB	600,00 Kč	7 200,00 Kč
Platební terminál (počet * cena)	600,00 Kč	7 200,00 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Mzdy a zaměstnanci

V neposlední řadě je třeba vyplácet mzdy zaměstnancům, kdy se počítalo s tím, že v počátku bude společnost zaměstnávat dva pracovníky na v průměru čtyři hodiny denně za hrubou mzdu 120Kč/hod. Jeden z těchto pracovníků by pak měl za úkol distribuci produktů a nákup zboží potřebného pro výrobu, zatímco ten druhý by pracoval ve výrobě. V souvislosti s ušetřením nákladů na této velké položce se počítalo s tím, že jakožto jednatelé společnosti přiložíme ruku k dílu, aby se společnost zvládla postavit na nohy.

Tabulka 9 Náklady na zaměstnance

Zaměstnanci		Měsíc	Celkem
Odvody z mezd	35 %	6 720,00 Kč	80 640,00 Kč
Celkově zaměstnanci		19 200,00 Kč	230 400,00 Kč
Pracovník 1	120 Kč / h	9 600,00 Kč	115 200,00 Kč
Pracovník 2	120 Kč / h	9 600,00 Kč	115 200,00 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Finanční složka zaměstnanců tvoří velkou část nákladů na výrobu produktů a v případě zavedení vyšší mzdy by se mohl stát projekt nevýnosný v případě, že by se nenašli jiné způsoby, jak ještě více zefektivnit výrobu či zmenšit náklady.

Po odečtení všech nákladů a zdanění příjmu 19 % se společnost dostane do na hodnotu + 1 176Kč, což je dle slov majitele dostatečné k tomu, aby byl projekt znovuobnoven a splnil tak jeden z dosažených cílů.

4.4 Výzkum a vývoj nových produktů

Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, produkty jako takové nebyly spotřebitelsky zajímavé a došlo tak k rozšíření sortimentu o nové a atraktivnější produkty.

Inspiraci pro nové výrobky brala společnost především z úspěšných zahraničních projektů podobného typu, ale také kuchařek či již hotových salátů prodávaných v různých maloobchodních řetězcích.

Začali tak vznikat nové produkty, které bylo třeba nejdříve otestovat v domácím prostředí a následně pro ně vytvořit kusovníky a přesný návod pro jejich výrobu.

Nápadů pro nové produkty bylo spousta, nicméně z předchozí zkušenosti s velice komplexními a drahými saláty se tým vydal cestou jednoduchosti a menší rozmanitosti s cílem vytvořit produkty výživnější a zároveň levnější, což pak mělo vy výsledku podpořit samotný prodej.

Nové produkty:

- **AvoMash** – Mleté avokádo s jogurtem a ovocem

Tabulka 10 Složení produktu AvoMash

Popis	Počet	Výrobní cena
Dóza 250ml kulatá, čirá	1	6,00 Kč
Šroubovací uzávěr 82RTS	1	1,82 Kč
Štítek kulatý 60mm	1	0,09 Kč
Štítek 105x24mm	1	0,08 Kč
Štítek 105x40mm	1	0,10 Kč
Potisk MyBody kulatý (60mm)	1	0,31 Kč
Potisk AvoMash informační (105x40mm)	1	0,38 Kč
Potisk AvoMash originality (105x24mm)	1	0,29 Kč
Avokádo čerstvé		6,38 Kč
Banány		3,04 Kč
Kakao prášek		0,85 Kč
Mléko kokosové		2,93 Kč
Hrušky		1,67 Kč
Ovesné vločky jemné		0,34 Kč
Chia semínka		0,96 Kč
Slunečnicové semínko		0,40 Kč
Bílý jogurt		0,99 Kč
Bez DPH		26,63 Kč
S DPH	0,15	30,62 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Celkově bylo navrženo pět nových produktů s cílem rozšířit nabídku o zdravější a méně nákladnější alternativy již zavedených výrobků.

Vzhledem k ponechání více slaných produktů došlo k navržení více sladkých produktů, kde se využili ovesné vločky, které rozhodně patří do každé zdravé výživy, nehledě na to, že se s nimi dobře pracuje a mají dlouhou skladovací trvanlivost.

Salát Caprese byl navržen jako jeden z jednodušších salátů, který většina české populace zná a od počátku tak zákazník ví, do čeho jde.

- **BeluGa** – Salát s Beluga čočkou a vejcem

Tabulka 11 Složení produktu BeluGa

Popis	Počet	Výrobní cena
Dóza 750ml kulatá, čirá	1	9,91 Kč
Šroubovací uzávěr 82RTS	1	1,82 Kč
Štítek kulatý 60mm	1	0,09 Kč
Štítek 20x48mm	1	0,08 Kč
Štítek 105x57mm	1	0,10 Kč
Potisk MyBody kulatý (60mm)	1	1,00 Kč
Potisk BeLuga informační (105x57mm)	1	1,00 Kč
Potisk BeLuga originality (20x48mm)	1	1,50 Kč
Římský salát		4,00 Kč
Čočka beluga		4,79 Kč
Vejce slepičí		1,79 Kč
Sůl		0,00 Kč
Pepř černý drcený		1,01 Kč
Bazalka		0,10 Kč
Rajčata		4,49 Kč
Bez DPH		31,68 Kč
S DPH	0,15	36,44 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

- **CotTage** – Ovocný mix s Cottage sýrem

Tabulka 12 Složení produktu CotTage

Popis	Počet	Výrobní cena
Dóza 250ml kulatá, čirá	1	6,00 Kč
Šroubovací uzávěr 82RTS	1	1,82 Kč
Štítek kulatý 60mm	1	0,09 Kč
Štítek 105x24mm	1	0,08 Kč
Štítek 105x40mm	1	0,10 Kč
Potisk MyBody kulatý (60mm)	1	0,31 Kč
Potisk CotTage informační (105x40mm)	1	0,38 Kč
Potisk CotTage originality (105x24mm)	1	0,29 Kč
Cottage		9,70 Kč
Hruška Lucas		5,39 Kč
Limeta		0,90 Kč
Skořice mletá		1,11 Kč
Med		1,98 Kč
Vločky ovesné		0,26 Kč
Bez DPH		28,40 Kč
S DPH	0,15	32,66 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

- **CapRese** – Salát inspirovaný italským pokrmem Caprese

Tabulka 13 Složení produktu Caprese

Popis	Počet	TVC
Dóza 585 kulatá, čirá	1	7,36 Kč
Šroubovací uzávěr 82RTS	1	1,82 Kč
Štítek kulatý 60mm	1	0,09 Kč
Štítek 20x148mm	1	0,08 Kč
Štítek 105x57mm	1	0,10 Kč
Potisk MyBody kulatý (60mm)	1	0,31 Kč
Potisk CapRese informační (105x57mm)	1	0,38 Kč
Potisk CapRese originality (20x148mm)	1	0,29 Kč
Rukola		2,20 Kč
Rajčata		3,59 Kč
Mozzarella 40%		7,19 Kč
Římský salát		2,00 Kč
Bazalka čerstvá		0,50 Kč
Olivový olej		0,58 Kč
Chléb toastový		1,00 Kč
Bez DPH		27,48 Kč
S DPH	15%	31,60 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

- **MySli M** – Ovesné vločky v kokosovém mléce s medem a čerstvým ovocem

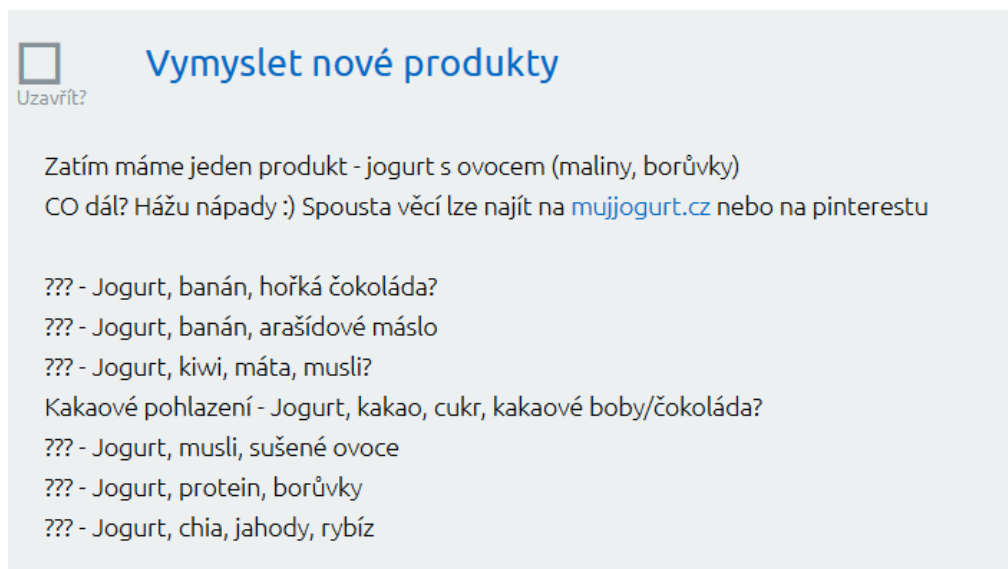
Tabulka 14 Složení produktu MySli M

Popis	Počet	TVC
Dóza 500ml kulatá, čirá	1	7,36 Kč
Šroubovací uzávěr 82RTS	1	1,82 Kč
Štítek kulatý 60mm	1	0,09 Kč
Štítek 20x148mm	1	0,08 Kč
Štítek 105x57mm	1	0,10 Kč
Potisk MyBody kulatý (60mm)	1	0,31 Kč
Potisk MySli informační (105x57mm)	1	0,38 Kč
Potisk MySli originality (20x148mm)	1	0,38 Kč
Vločky ovesné		1,79 Kč
Chia semínka		0,70 Kč
Kokosové mléko		4,19 Kč
Pomerančová šťáva		1,00 Kč
Med		0,15 Kč
Jablka červená		1,56 Kč
Citronová šťáva		0,09 Kč
Granola čokoláda		0,91 Kč
Máta čestvá		0,36 Kč
Borůvky		2,87 Kč
Bez DPH		24,13 Kč
S DPH	15%	27,75 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Produktové portfolio mělo být rozšířeno i o vlastní silou vyráběné jogurty, což by snížilo výrobní náklady a zároveň zajistilo nejvyšší možnou kvalitu výrobku. Nicméně se k tomuto kroku po diskusi s biochemičkou nedošlo, protože se hygienicky a zdravotně jedná o velmi náročný postup výroby, kdy bakterie v jogurtu jsou velmi náročné na jejich další zpracování a nemělo by docházet ani k přesunu jogurtu z kelímku do kelímku.

Obrázek 17 První návrhy na projekt MůjJogurt

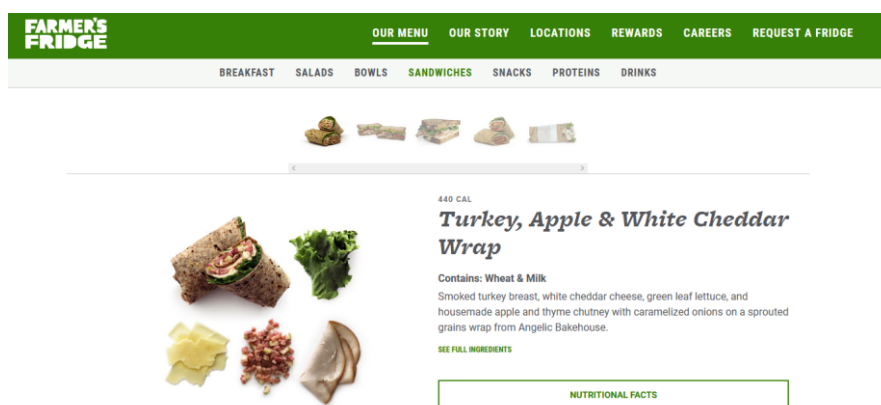


Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Mimo jogurty pak vzniklo i několik návrhů na rozšíření sortimentu o zdravé bagety, sendviče a maso dle zahraniční konkurence.

Zavedení těchto nových produktů bylo v plánu hned po vyzkoušení spokojenosti se saláty. V první řadě mělo dojít k rozšíření sortimentu o těstovinové saláty s masem, které by měli velmi podobné výrobní i skladovací procesy. Nebylo by proto tak náročné přijít s výrobou co nejdříve.

Obrázek 18 Web podobného projektu z Ameriky



Zdroj: Farmers Fridge, 2021

V neposlední řadě, co se týče produktu se řešilo i jeho balení, na které jsme dostali spoustu zpětné vazby.

Realizačnímu týmu se velice líbil nápad zavedení obalů z cukrové třtiny, které jsou samostatně ekologicky rozložitelné a vhodné pro využití v gastro průmyslu.

Obrázek 19 Gastro obaly z cukrové třtiny

Výrobky z cukrové třtiny

Sortiment

- talíře, misky pro catering
- mísy na ovoce, zeleninu a hotové pokrmy

Surovina

- vlákna cukrové třtiny
- rostlinný tmel

Vlastnosti

- odolný proti vysokým teplotám
- voděodolný
- možnost potisku



Zdroj: www.eko-plasty.cz, 2021

V závěru se balení produktu nezměnilo, protože to aktuální finanční situace nedovolovala, nicméně se tato myšlenka uchovala na později a měla pak sloužit k lepší propagaci zdravého vztahu k přírodě.

4.5 Definice zákazníka

Pro lepší definici zákazníka společnosti byl vytvořen strom současné reality (Příloha B) jakožto nástroj pro analýzu problémů metodiky TOC. Tento strom pomáhá studovat kauzální stavy mezi jevy, které určují aktuální situaci a pomáhají tak lépe definovat vztah mezi produktem a zákazníkem. (Basl, 2003)

Strom pokládá za jasný fakt, že lidé mívají hlad a odráží skutečnost, že se lidé musí rozhodovat o tom, kde a jak se nají. Následně lidi rozděluje do dvou hlavních kategorií na ty:

- Kteří nemají čas se stravovat a hledají rychlou alternativu
- Kteří nemají čas si připravovat vlastní (zdravé) jídlo

Tito lidé jsou hlavní cílovou skupinou společnosti. Produkty pak mají za cíl eliminovat další problémy, které ze stromu vycházejí. A to primárně dostupnost produktu na pracovišti, čímž se zamezí tomu, že lidé budou mlsat a zároveň udělají něco dobrého

pro své zdraví. Toto je pak navíc podpořeno studiemi, které dokazují, že vhodná strava a pohyb jsou pro zaměstnance velmi důležité, protože dokážou velmi ovlivnit jeho produktivitu a pracovní výkon. (PubMed, 1998)

Mimo jiné produkt společnosti vychází vstříc i lidem s různými stravovacími návyky jakožto veganům a vegetariánům. Zároveň ušetří spoustu času těm, kteří si připravují svoje vlastní jídlo do krabiček a nosí si ho do práce tím, že ušetří čas nejenom za přípravu pokrmu, ale také nákup surovin.

Závěr stromu je pak takový, že lidé mají tendenci opakovat své zaběhnuté vzorce a pokud je chtějí nahradit, musí k tomu mít dobře dostupnou a vhodnou alternativu, která je nabízena právě společností MyBody. (Duhigg, 2013)

Finální definice zákazníka je tedy následující:

Hlavním zákazníkem společnosti MyBody je osoba, která se zajímá o to, co jí a chce tím ovlivnit své zdraví a produktivitu v práci, ale zároveň tomuto úkonu nechce věnovat svůj drahocenný čas, což v závěru plní i misi celé společnosti.

4.5.1 Segmentace trhu

Na základě lepší definice zákazníka bylo třeba udělat segmentaci trhu a přijít s novými nápady, kde všude produkt nabídnut.

Firmy

Tento segment byl následně rozdělen na dvě kategorie a to:

- **Předchozí model nabídky**

Tedy prodej na základě předchozího modelu nabídky, kdy se do nasmlouvané společnosti doveze určité množství produktů, nebo přesné množství produktů na základě objednávkového systému. Veškeré produkty pak budou vydávány prostřednictvím automatů či lednic s platebním terminálem.

V tomto případě si zaměstnanec hradí plnou výši produktu. Toto řešení je nejvhodnější pro společnosti případně budovy, kde se nachází několik podnikatelů, kteří nemají svého zaměstnavatele, který by jim mohl hradit náklady spojené s nákupem produktů v rámci firemních benefitů.

Tabulka 15 Klady a zápory nabídky prodeje ve firmách

Klady	Zápory
Lidé mají hlad a musí si jídlo opatřovat každý den	Člověk se neprojde, neprotáhne, nenadýchá čerstvého vzduchu
Lidé nestíhají vařit či jít do restaurace	Oběd často slouží jako porada
Lidé jsou většinou líní, a proto si koupí to, co je nejbližší	Ne každý se spokojí s nabídkou zdravého jídla či salátu – radši si za tuto cenu dají guláš
Zdravé jídlo často není v lokalitě nebo kanceláři ani dostupné	Cena může být vysoká – restauraci či jídelnu si mohu vybrat dle cen, ale zde dostává již neměnnou cenovou nabídku
Pokud si její lidé vaří doma, zůstanou přebytky, a tak není tolik rozmanitosti, jelikož je nutné zpracovat zbytky anebo vyhodit	Negativní vymezení vůči zdravé výživě – máme i „sladkosti“
Zdravé jídlo nelze většinou koupit již zpracované (mozzarella s rajčaty), je tedy nutné upravit v práci, a to spoustu lidí odradí	Ne každého pocitově zasytí salát
Zakoupit zdravé jídlo přes donáškovou službu např. DámeJídlo – je téměř nemožné, nebo finančně náročné	
Jídlo je častokrát průmyslově zpracované	
V restauracích je jídlo čím dál dražší a prodražují jej i nápoje nabízené v menu	
Kvalita pokrmů v restauraci často kolísá při změně směny – každý vaří svíčkovou jinak	
V nepříznivém počasí se člověku nechce chodit pryč	
V restauracích je málokdy k dispozici jídlo bez lepku, laktózy či varianta pro vegetariány	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Nabídka v rámci firemních benefitů

Tato nabídka je pak velmi podobná té předchozí. Hlavním rozdílem je však to, že jsou produkty nabízené v rámci firemních benefitů (plně nebo zčásti hrazené). Zaměstnavateli je pak nabídka podána s tím, že společnost nabízí zajímavou alternativu pro stravování ve společnosti, jejímž cílem je zlepšit produktivitu a spokojenost zaměstnance.

Využití této nabídky je pak nejlepší v kancelářských a výrobních společnostech, které se zajímají o své zaměstnance a chtějí, aby podávali nejlepší možné výkony.

Tabulka 16 Klady a zápory prodeje v rámci firemních benefitů

Klady	Zápory
Zaměstnanci jsou často zaneprázdnění, a tak si nestíhají uvařit krabičky či dojít na oběd	Nejistota spotřeby
Jídlo bude kdykoliv dostupné = větší spokojenost, větší soustředěnost	Nová agenda
V rámci zkvalitňování a zatraktivňování podmínek práce ve firmě nabídka dalšího možného benefitu, peníze už někdy jako motivační faktor nestačí (epravo.cz, 2020)	Sledování, vyhodnocování
Nabídka je rozmanitá a mění se	Potřeba role člověka – který bude řešit objednávky
Produkty jsou již namíchané, ochucené, rozmanité a uzavřené – jsou tedy uživatelsky příznivější a je vyřešena hygiena potravin	Náklad pro firmu
Pokud zaměstnanci chodí na oběd do restaurace, často se nevrátí včas, upadá tedy pracovní tempo, nedodržují přestávku	Likvidace zvýšeného množství odpadu
Při práci například u pc si lze vzít svačinu k sobě, neztrácí se tak pracovní tempo	
Člověka tolik nežene hlad domů	
Možnost čerstvého jídla při nočních směnách a přesčasech	
Zdravotní hledisko zaměstnance	
Produkty lze přizpůsobit požadavkům zaměstnanců i typu zaměstnancům	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Univerzity, nemocnice a fitness centra

Jako dalším vhodným nápadem se jevílo nabídnout produkty do institucí jako jsou školy, nemocnice a fitness centra.

Na univerzitách se očekává, že lidé zde studující se zajímají o své zdraví a umístění automatu se zdravými produkty tak dává smysl. Nehledě na fakt, že v pozdních večerních či brzkých ranních hodinách může být automat společnosti jediným způsobem, kde zakoupit čerstvé pokrmy.

Jinak tomu není ani v případě nemocnic nebo fitness center, kde je očekáváno, že zákazník má kladný vztah ke zdravé stravě a mohl by tak ocenit možnost nákupu rychlého a zdravého občerstvení.

Tabulka 17 Klady a zápory prodeje v prostorech institucí

Klady	Zápory
Větší zájem o zdraví a produktivitu	Bude třeba prodávat za nižší cenu
Zákazníci bývají časově vytížení a hledají rychle dostupné a zdravé jídlo	Přímá konkurence menzy, bufetu či restaurací
Dostupnost 24/7	Náklad pro firmu

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

4.6 Komunikace se zákazníky

Během testování nových produktů došlo ke komunikaci s předchozími odběrateli společnosti a zároveň několika obchodním schůzkám, kde se debatovalo nad obnovením běhu společnosti a zařazení nabídky salátů mezi zaměstnanecké benefity.

Ve většině společnostech přivítali myšlenku obnovení prodeje salátů právě díky snížení celkové prodejní ceny a také možnosti objednávkového systému.

Zároveň došlo k oslovení i jiných společností a institucí se kterými společnost ještě v minulosti nespolečně pracovala. Tam nám většinou nebylo vyhověno.

Co se však podařilo bylo zajistit prodejní místo na půdě Západočeské Univerzity a rozšířit tím spektrum zákazníků o studenty a učitele, kteří v době práce na projektu neměli moc jiných možností, jak se ve škole zdravě stravovat.

Obrázek 20 Presentace na ZČU



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Z původní myšlenky umístění prodejního automatu na půdě univerzity se následně začalo bojovat i o přímé výdejní a výrobní místo v prostorách školního bufetu, protože byl v té době zavřený.

Plán byl v tomto případě takový, že by se v prostorech vytvořila přímá výroba salátů spadající pod hygienické normy HACCP a studenti by si mohli na místě skládat vlastní salát či se koupit již předpřipravený.

Zároveň se uvažovalo o zařazení i studentům známých snídaní ve zdravější formě. Tedy například celozrnné pečivo se sýry či šunkou, ovesné či jiné kaše, zeleninové polévky a samozřejmě také teplých nápojích.

K tomuto přímému prodeji nakonec nedošlo, protože univerzita si sehnala vlastního prodejce jídla, nicméně nám bylo potenciálně umožněno v tomto bufetu prodávat naše výrobky a rozšířit díky tomu tak povědomí o salátech.

4.7 Testovací výroba a prodej

S úspěšně domluvenými zákazníky už nic nebránilo tomu udělat testovací výrobu a prodej, která měla sloužit k doladění složení produktů a potvrzení nově navržené finanční strategie.

Důležitým faktorem pro úspěšný testovací prodej bylo vybrat správné místo, kde během dne prochází větší počet potenciálních zákazníků, kteří budou zároveň ochotní se chvíli bavit a podat zpětnou vazbu k produktu. K tomu jsme využili půdu ZČU, kde jsme

předpokládali nejenom zpětnou vazbu na produkty, ale i další dobré tipy od učitelů či zkušenějších podnikatelů.

Bylo tak třeba zažádat o možnost prodeje u paní Ing. Vališové a na fakultě strojní. Během schůzky byla společnost MyBody představena jakožto studentský podnikatelský projekt a na základě příjemného rozhovoru umožněna možnost prodávat výrobky u vstupu na fakultu strojní.

S domluveným místem už bylo jen třeba nakoupit a připravit jednotlivé produkty, což proběhlo v realizačním týmu, který na celém projektu pracoval již od začátku. Jediné náklady na výrobu tak byly za nákup surovin a energii potřebnou pro jejich zpracování.

Obrázek 21 Testovací prodej na ZČU



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Testovací prodeje proběhly celkem dva a oba probíhaly formou prodeje výrobků z lednice. Během prodeje byl přítomen vždy alespoň jeden člen týmu, aby mohl představit společnost a jednotlivé produkty. Některé z produktů byly rozděleny do

menších mističek a sloužily potenciálním zákazníkům jako ochutnávky. Zároveň splnili i účel podání zpětné vazby v případě, že si zákazník nechtěl koupit celý produkt.

V počátku testovacího prodeje se také objevila chyba s terminálem, která znemožnila několik úvodních prodejů platební kartou.

Výstup z testovacího prodeje byl následující:

Nákup surovin za 2770 Kč a prodej v hodnotě 4005 Kč, čistý zisk 1235Kč. Pár produktů nebylo na testovací prodeji prodáno a bylo dále distribuováno předem nasmlouvaným zákazníkům.

Zpětná vazba dopadla veskrze velice dobře. Cenově byly produkty nasazeny dle ceníku níže. Dle ohlasů byly ceny nasazeny správně a více či méně odpovídaly užítku, který zákazník očekával.

Zákazníci také chválili dobrou chuť a ocenili především nápad prodeje pokrmů, protože na univerzitě v té době nic podobného nebylo. Špatně působili plastové obaly, které se zákazníkům moc nezamlouvali a hodně se tak debatovalo o možnosti jejich nahrazení. Někteří zákazníci také říkali, že XL produkty jsou zbytečně velké a mohli by být klidně menší.

Obrázek 22 Ceník testovacího prodeje

Product	Price (Kč)
CapReze M	54,-
MySli M	49,-
CotJage S	44,-
Beluga L	59,-
CapReze L	54,-
MySli M	49,-
CotJage S	44,-
Beluga L	59,-
CapReze M	79,-
MySli XL	89,-
CotJage XL	89,-
AvonMash S	49,-

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Nové produkty sklidily velký úspěch a obecně by se dalo říct, že testovací prodej dopadl dobře. Největší úspěch si odnesl produkt CapRese, který svojí jednoduchostí nadchl všechny zákazníky, kteří si ho zakoupili.

I když prodej skončil v kladných číslech, nebyly do něj započítány další náklady na zaměstnance, dopravu a jiné. Počítalo se pouze se vstupními náklady na suroviny a obaly.

Pro výrobu produktů v množství, které bylo nabízeno na testovacím prodeji by bylo potřeba zaměstnat 2 zaměstnance v průměru na 4 hodiny, čímž by byla pokryta jak samotná výroba, tak nákup surovin a distribuce výrobků. To by v případě hrubé mzdy 120Kč na hodinu dělalo přibližně 1 300Kč v superhrubé mzdě a výsledek prodeje by tak byl v červených číslech.

Je však zapotřebí dodat, že v případě většího počtu potenciálně vyrobených kusů klesají náklady na tyto ostatní výdaje, což dokazuje i finanční plán výše. Nakonec cílem testovacího prodeje nebylo docílit bodu zvratu, ale získat co nejvíce zpětné vazby nejenom na produkty, ale i na značku jako takovou a rozšířit diskusi ohledně dostupného a zdravého stravování na půdě univerzity.

4.8 Covid situace a post covid éra

Po testovacích prodejích došlo ještě k několika schůzkám, kde se probíraly výsledky z výroby a testovacího prodeje a dále probíhala komunikace s potenciálními zákazníky. Bohužel se v té době začala objevovat pandemie Covid-19 a projekt MyBody byl následně přesunut z osobních schůzek do online schůzek a práce na něm začala ustávat.

Kvůli nemožnosti a neochotě se v této době scházet s potenciálními zákazníky byl studentský projekt pozastaven na dobu neurčitou.

Pan Duchek od května 2020 začal pronajímat výrobní, jiné společnosti, aby pokryl alespoň náklady na pronájem a energie budovy a projekt jako takový nechal zamrazit. Přestože se touto dobou s projektem nic neděje, nevzdává se autor naděje, že byla práce na projektu úplně ztracena.

Jakmile se situace zlepší, proběhne jistě schůzka, kde se bude diskutovat nad tím, jak využít zdrojů, které MyBody má k tomu, aby bylo již potřeby oživeno. Ať už jako stejný koncept, nebo třeba jiný.

5. Cost-benefit analýza

Analýza nákladů a přínosů neboli CBA slouží k hodnocení přínosů a nákladů různých strategických rozhodnutí, projektových záměrů, projektů, ale také jednotlivých úkolů. Obsahuje postup řešení problémů, které jsou s těmito projekty spojené. Metoda porovnává benefity, které vyjadřují jakékoliv pozitivní efekty s náklady, které postihují negativní efekty investice.

Podstatou metody je analýza dopadů investice na zapojené subjekty, kvantifikace zjištěných efektů a dále převod na společnou číselnou (ideálně finanční) jednotku. Poté již můžeme využít kritériálních ukazatelů čisté současné hodnoty, vnitřního výnosového procenta z ekonomického CF, index ziskovosti a dobu návratnosti.

Výhodou CBA je, že benefity (přínosy), ale ani náklady nemusí být nutně vyjádřené jen v penězích, ale lze je vyjádřit i jinak (například formou sociálních, environmentálních nebo jiných kvalitativních metrik). Je ovšem důležité, aby tyto jiné metriky byly vyjádřené smysluplně měřitelně. (ManagementMania, 2021)

Následující struktura CBA je zpracována dle Kuncové a její navržené struktury. (Kuncová, Novotný, Stolín, 2016)

Úvod a manažerské shrnutí

Úvod a shrnutí v CBA obsahuje nejdůležitější informace o samotném projektu a jeho výstupech. Měl by také obsahovat manažerské shrnutí sumarizací studie proveditelnosti.

Popis podstaty projektu

Následující kapitola navazuje na jednotlivé kapitoly průběhu projektu, kde je také zmíněn podrobný popis dané realizace a vylepšení. Přísluší se tak zmínit rozsah projektu a případné členění do etap.

Identifikace a popis beneficentů

Důležitou částí CBA je pak také vymezení všech cílových skupin (beneficentů), které mají na projekt přímý a prokazatelný dopad.

Stanovení jednotlivých nákladů a přínosů

Nejdůležitějším bodem této analýzy je určit jednotlivé náklady a přínosy, které vyplívají ze samotné realizace projektu. Pro identifikaci je využita kauzální analýza, která

funguje na principu příčiny a následku. Nejprve je tak třeba popsat změny, které v projektu nastanou (příčiny) a na základě nich hledat dopady (následky), které vytvořenou změnou vzniknou. Tyto výsledky lze pak rozčlenit na peněžně ocenitelné a neocenitelné položky.

Vyhodnocení kritériálních ukazatelů efektivity projektu

Pokud to typ projektu umožňuje lze přistoupit k výpočtu hodnotících ukazatelů, kde by každá hodnota měla být vhodně zobrazena a okomentována patřičně zjištěnými údaji.

Závěr

Výstupem z analýzy přínosů a nákladů pak je shrnutí všech předcházejících kapitol, tedy cílových skupin, vyhodnocení přínosů a nákladů, dopady těchto řešení a zhodnocení jejich bezpečnosti. Logicky by pak mělo následovat rozhodnutí, zdali projekt realizovat či ne.

5.1 Zavedené změny a jejich CBA

V závislosti na realizaci projektu znovuoobnovení činnosti společnosti MyBody bude níže zčásti zpětně sestavena vlastní analýza přínosů a nákladů projektu.

5.1.1 Úvod

Vzhledem k již realizovaným změnám, které proběhli od začátku práce na projektu budou některé podkapitoly okomentovány pouze stručně s odkazem na příslušnou kapitolu.

5.1.2 Popis podstaty projektu

Účelem projektu bylo znovuoobnovení výrobní a prodejní činnosti společnosti MyBody s.r.o. Podstatou pak bylo vymyslet taková řešení, která nejenže osvěží produktové portfolio dané společnosti, ale zajistí větší zájem koncových zákazníků skrze lépe nastavené ceny a vhodně cílený marketing.

5.1.3 Identifikace a popis dotčených skupin

Cílové skupiny projektu byly definovány již v původní verzi projektu a v té následující byly doplněny o pár dalších:

- Lidé se zájmem o zdravý životní styl
- Lidé se zájmem o zlepšení pracovního či sportovního výkonu
- Lidé pracující v kanceláři / lidé s nedostatkem času
- Studenti
- Zaměstnanci různých institucí
- Zaměstnavatelé

Tito beneficianti jsou pak blíže rozebráni v kapitole 4.5.

5.1.4 Stanovení nulové a investiční varianty

Dle Siebra je nutné před stanovením jednotlivých nákladů a přínosů si vymezit nulovou a investiční variantu díky čemuž lze detailně vysvětlit příčiny a identifikaci přínosů a nákladů. (Kuncová, Novotný, Stolín, 2016)

Nulová varianta

Při nulové variantě nedojde k realizaci projektu a činnost společnosti tak nebude nikdy obnovena. Nedojde tedy k nabídce produktů společnosti a nebude tak vyřešen problém nedostupné zdravé stravy pro všechny kdo o ni mají zájem kdykoliv a kdekoliv.

Investiční varianta

Při investiční variantě dojde k realizaci projektu a činnost společnosti tak bude obnovena. Dojde k znovuobnovení výroby, komunikaci s potenciálními zákazníky a zavedení automatů k prodeji. Díky tomu vznikne možnost nákupu zdravé stravy na pracovištích a v místech s větší frekvencí lidí, kteří spěchají a nestíhají si připravit své vlastní zdravé jídlo.

Níže budou rozebrány jednotlivé změny, které již byly zavedeny, nebo bylo v plánu je zavést a následně k nim budou přiřazeni jednotliví beneficianti.

5.1.5 Náklady plynoucí z realizace projektu

Níže budou uvedeny náklady, které plynou z realizace daného projektu. U každého z nákladů pak bude uvedeno jeho vyčíslení a beneficianti.

Nákup nových automatů

Vzhledem k rozšíření prodejní sítě o několik nových výdejních míst je třeba počítat s výdaji na nové automaty či lednice, které budou zavezeny na frekventovaná místa či přímo do společností. To s sebou samozřejmě nese i výdaje na jejich údržbu a správu v informačním systému. Náklady se pak vyčíslí následovně:

Náklad na nákup nových automatů = náklad na nákup nového automatu + průměrné náklady na roční údržbu

V případě, kdy se počítá s obnovením činnosti u všech předešlých partnerů a zavedení v počátku jednoho nového výdejního místa, včetně restrukturalizace předchozích míst vypadají náklady následovně:

- 7000EUR za prodejní automat
- 5400Kč za údržbu ročně

Ke třem automatům se tak přidá jeden další a počet lednic zůstane v počátku nezměněn, tedy dvacet.

Náklady na marketingovou komunikaci

Díky tomu, že většinu práce na projektu zpracovávali studenti v rámci práce na svých diplomových pracích, nebylo třeba nakupovat služby externích marketingových agentur a náklady na marketing tak lze vyčíslit pouze jako pomyslnou mzdu, kterou by pobíral realizátor a následně poplatky za různé marketingové činnosti.

Náklad na marketingovou komunikaci = roční mzda zaměstnance + průměrná roční hodnota vložená do marketingu

Průměrná měsíční superhrubá mzda zaměstnance je pak spočítána na 32 230Kč, kdy by zaměstnanec pracoval přibližně 10 hodin týdně a následně se počítá s měsíční útratou 1500Kč na marketing.

Obnovení výroby

Pro obnovení výroby bylo třeba pouze řádné umytí výroby a kontroly všech hygienických protokolů, které lze počítat jako měsíční náklady na úklid ve výrobě.

Náklady na obnovení výroby = měsíční náklady na úklid

Tyto náklady pak činí 1000Kč.

Prodejní cena

Prodejní cena produktů byla v původní zpětné vazbě spíše kritizována, a tak jedna z inovací musela být směrem ke změně finální ceny produktu. V první řadě byla prodejní cena ovlivněna nově zavedenými produkty, které měli menší náklady na výrobu, čímž se snížila i jejich prodejní cena.

Dále se pak dlouhodobě debatovalo o snížení marže z průměrných 55% na menší hodnotu, alespoň v počátku prodeje. Tento krok byl nakonec realizován v rámci testovacího prodeje, kdy došlo ke změně marže o v průměru 10%.

Tato změna teoreticky neměla stát firmu žádné ušlé zisky. Naopak se díky snížení prodejní ceny očekávaly větší prodeje produktů, což by ve výsledku přineslo společnosti větší zisky.

5.1.6 Přínosy plynoucí z realizace projektu

Níže budou uvedeny přínosy, které plynou z realizace projektu. Většina inovací je zde zařazená primárně z toho důvodu, že jejich přínos byl větší než počáteční investice, protože se zpracovávala v realizačním týmu a nebylo tak třeba najímat externí sílu.

Pull System

Jako nejdůležitější změnu v projektu MyBody považuje autor zavedení PULL systému ve výrobě, namísto původního PUSH systému. Díky zavedení e-shopu a objednávkového systému teoreticky dojde k eliminaci velké části likvidovaných produktů, což zapříčiní velké snížení nákladů společnosti.

Vzhledem k jednoduchosti realizování tohoto řešení s sebou nepřináší téměř žádné náklady na zavedení a přináší pouze reálné benefity. Z těchto benefitů pak těží i samotní zákazníci, protože si sami mohou objednat produkt, na který mají chuť a nemusí doufat, že v lednici či automatu najdou zrovna ten, který jim bude sedět.

Pokud by mělo být číslo ušetřených nákladů vyjádřeno finančně, očekává autor, že dojde ke snížení nákladů na likvidaci z původních 33% na 15% v závislosti na počtu bez objednávkových výdejových míst. Celkem to pak dělá 6 782 korun ušetřených na likvidaci produktů.

Investice do tohoto řešení je více než přijatelná a společnost ji během svého znovu oživovacího procesu již zavedla.

Zlepšení nabídky bez objednávkových výdejových míst

Aby bylo ještě více sníženo procento likvidovaných produktů, zavedlo se řešení pro lepší monitorování oblíbených produktů kupovaných na daných výdejních místech. To pak obnášelo vytváření stejného či většího počtu produktů, které se denně vyprodají a omezení produktů, které se pravidelně neprodávaly.

Díky tomuto řešení lze postupem času ušetřit dalších přibližně 3-5% (přibližně 1500Kč) likvidovaných produktů a společně s předchozím řešením se dostat na 10%, což už je přijatelné množství z pohledu majitele společnosti.

Stejně tak investice do tohoto řešení s sebou nepřináší žádné náklady, protože využívá technologie nainstalované v prodejních automatech a vyžaduje tak jen lepší práci s daty a jejich následné pravidelné vyhodnocování.

Nové produkty

Zavedení nových produktů, bylo mandatorním krokem k znovuoživení činnosti společnosti. Množství nákladů spojených s výrobou původních produktů bylo obrovské a nezbývalo tak, než vytvořit nové a nákladově méně náročné produkty.

Průměrně se tak na nových produktech ušetřilo přibližně 33% nákladů na suroviny, což mimo jiné umožnilo společnosti prodávat produkty s menší cenou zajímavější pro zákazníky.

Složení některých z původních produktů bylo upraveno, aby se snížili výrobní náklady a některé produkty byly z nabídky vyřazeny úplně, protože je nahradili produkty nové.

Pokud by se vycházelo z původních nákladů na výrobu produktů, došlo by tak k ušetření 36 839Kč za výrobu.

Inovace do tohoto kroku stála společnost pouze vstupní náklady na experimentování s novými nápady a její návratnost tak lze počítat v jednotkách prodaných kusů těchto nových produktů.

Lepší výběr a práce se zákazníky

Díky průzkumu trhu došlo k objevení několika nových potenciálních partnerů, kteří měli podpořit životnost společnosti MyBody. Plánované zavedení prodejního automatu na půdě univerzity ZČU bylo dle zpětné vazby považováno za velmi lukrativní a v počátku prodeje se zde očekával odbyt přibližně 10 produktů denně.

Mimo jiné také došlo k předběžným domluvám s dalšími institucemi a sportovními halami, kam čerstvé a zdravé jídlo jistě patří. Předběžně tak byla domluvena spolupráce v plzeňské hale Lokomotiva a jednalo se i o výdejní místo na hlavním nádraží.

5.1.7 Vyhodnocení kritériálních ukazatelů a efektivity projektu

Některé z výše uvedených přínosů a nákladů jsou bohužel finančně neocenitelné, protože každý může jejich hodnotu vnímat jinak, a proto byl uveden jen přibližný nástin. Tato kapitola tak vyhodnocuje vyčíslené přínosy a náklady a zhodnotí efektivitu projektu. V následující tabulce jsou sumarizována data z předchozích kapitol.

Tabulka 18 Tabulka přínosů a nákladů projektu

Náklady celkem	244 158 Kč
Náklad na nákup automatů	186 298 Kč
Náklady na marketing	57 760 Kč
Náklady na obnovení výroby	1 000 Kč
Přínosy celkem	214 202 Kč
Menší % likvidovaných výrobků	81 381 Kč
Nové a levnější produkty	66 581 Kč
Nové prodejní místo	66 240 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Z tabulky lze vidět, že navrhované řešení, které vzniklo v rámci studentského projektu je realizovatelné. Největší podíl na tom má fakt, že všechny důležité faktory (automaty, výroba, know-how) pro znovuoobnovení činnosti byly zajištěné již v předchozí činnosti společnosti.

Nově zavedené inovace mají pak primárně sloužit k obnovení zájmu o produkty a jejich lepší prezentaci nejenom výběrem atraktivnějších lokalit pro distribuci produktů, ale i zajímavějším složením.

Otázkou však zůstává, zdali plánované počty prodaných produktů budou opravdu takové, s jakými se počítalo ve finančním plánu.

Přestože zpětná vazba z testovacího prodeje a oslovených zákazníků byla pozitivní nemusí znamenat jistotu prodeje a plánované prodeje nemusí být tak vysoké.

5.2 Zhodnocení projektu a návržení dalšího postupu

Projekt byl v počátku

Projekt jako takový byl realizován a úspěšně dotažen do fáze testovacího prodeje na půdě ZČU, kde bylo shromážděno velké množství zpětné vazby, která měla zajistit zlepšování dalších procesů před úplným obnovením společnosti. To se bohužel díky světové pandemii Covid-19 nestalo a projekt byl na dobu neurčitou zmrazen.

Z pohledu pana majitele byl tento pokus úspěšný a v případě, že by nebyl pozastaven by dnes mohl být již ve fázi, kdy by vydělával nejenom na sebe, ale i majiteli.

V případě, že by mělo dojít k další realizaci projektu bude třeba vzít zkušenosti, které byly získané při realizaci a využít je k dalšímu rozšíření a práci na společnosti.

Dalším postupem by tak mělo být znovu setkání se po pandemické krizi, udělat podrobnou analýzu testovacího prodeje a následně začít komunikovat s potenciálními zákazníky a nabízet své výrobky.

Nejdůležitějším prvkem pak bude co nejrychlejší zařízení vhodného marketingu a objednávkového systému, na který si spousta zákazníků díky nemožnosti stravovat se v restauracích zvykla. Následně pak využít situace, která vyloženě nepřeje startu nových projektů a zahájit včasnou výrobu včetně prodeje.

Závěr

Hlavním cílem této diplomové práce bylo zanalyzovat důvod neúspěchu společnosti MyBody na spotřebitelském trhu a zároveň obnovit její provoz tak, aby se znovu začalo vyrábět a společnost se dostala do bodu zvratu.

V první kapitole autor této práce představil společnost MyBody s.r.o. ve které byla diplomová práce zpracována. Čtenář se tak v kapitole seznámil s krátkou historií této společnosti a jejím předmětem podnikání.

Ve druhé kapitole provedl autor analýzu neúspěchu působení společnosti na trhu a představil několik důležitých výstupů, na kterých bylo potřeba zapracovat pro obnovení činnosti firmy.

Kapitola třetí poskytla čtenáři potřebné teoretické znalosti o metodice TOC, která byla částečně využívána při zavádění nových procesů či inovací.

Ve čtvrté kapitole autor píše o realizaci celého projektu od zpracování dat z analýzy, až po zavádění nových inovací, výzkumu nových produktů a testovacímu prodeji.

Poslední kapitola představila čtenáři cost-benefit analýzu plánovaných a zavedených řešení pro společnost MyBody s.r.o.

Vzhledem k vyhlášení nouzového stavu Vládou ČR kvůli světové pandemii Covid-19 však nedošlo k úplnému obnovení činnosti společnosti a ta byla později znovu uspána kvůli nemožnosti práce na projektu.

Po rozvolnění aktuálně probíhajících opatření má autor v plánu znovu začít pracovat na obnovení společnosti ať už se stejnými nebo jinými cíli.

Seznam obrázků

Obrázek 1 Logo společnosti.....	13
Obrázek 2 Prodeje v jednotlivých měsících 2017	24
Obrázek 3 Tržby dle prodejních míst	25
Obrázek 4 Hlavní stránka webu my-body.eu.....	26
Obrázek 5 Proces získávání zákazníků.....	29
Obrázek 6 Druh organizace	30
Obrázek 7 Firemní benefity	31
Obrázek 8 Druh společnosti se zájmem o saláty v rámci firemních benefitů.....	31
Obrázek 9 Suroviny pro saláty.....	32
Obrázek 10 Název společnosti.....	33
Obrázek 11 Bezhotovostní systém placení	34
Obrázek 12 Push a pull metodika TOC	43
Obrázek 13 Produkt v e-shopu.....	43
Obrázek 14 Kusovník pro BigBoy XL.....	44
Obrázek 15 Kusovník LuXus M	45
Obrázek 16 Úkoly v Projektově.....	47
Obrázek 17 První návrhy na projekt MůjJogurt.....	57
Obrázek 18 Web podobného projektu z Ameriky.....	57
Obrázek 19 Gastro obaly z cukrové třtiny	58
Obrázek 20 Prezentace na ZČU	63
Obrázek 21 Testovací prodej na ZČU	64
Obrázek 22 Ceník testovacího prodeje.....	65

Seznam tabulek

Tabulka 1 Základní údaje o společnosti MyBody.....	12
Tabulka 2 SWOT analýza společnosti MyBody.....	20
Tabulka 3 Složení produktu AvoMash.....	46
Tabulka 4 Největší prodeje ve firmách v roce 2017	48
Tabulka 5 Plánované tržby za jednotlivé produkty.....	49
Tabulka 6 Plně variabilní náklady.....	50
Tabulka 7 Náklady za externí servis	50
Tabulka 8 Fixní náklady na provoz.....	51
Tabulka 9 Náklady na zaměstnance	51
Tabulka 10 Složení produktu AvoMash.....	53
Tabulka 11 Složení produktu BeluGa	54
Tabulka 12 Složení produktu CotTage.....	54
Tabulka 13 Složení produktu Caprese.....	55
Tabulka 14 Složení produktu MySli M.....	56
Tabulka 15 Klady a zápory nabídky prodeje ve firmách.....	60
Tabulka 16 Klady a zápory prodeje v rámci firemních benefitů	61
Tabulka 17 Klady a zápory prodeje v prostorech institucí	62
Tabulka 18 Tabulka přínosů a nákladů projektu.....	73

Seznam zdrojů

A Review of Goldratt's Theory of Constraints (TOC) -- lessons from the international literature. *Research Gate* [online]. 1998 [cit. 2021-04-17]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/2497262_A_Review_of_Goldratt's_Theory_of_Constraints_TOC_--_lessons_from_the_international_literature

Analýza nákladů a přínosů (CBA - Cost – Benefit Analysis). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2021, 14.10.2018 [cit. 17.04.2021]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-nakladu-a-prinosu-cba-cost-benefit-analysis>

BASL, Josef a kol. Teorie omezení v podnikové praxi: zvyšování výkonnosti podniku nástroji TOC. Praha: Grada, 2003. Management v informační společnosti. ISBN80-247-0613-X.

BENELAM, B. Satiation, satiety and their effects on eating behaviour. *Nutrition Bulletin* [online]. 2009 [cit. 2021-5-3]. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1467-3010.2009.01753.x>

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Strategické řízení : proč je želva rychlejší než zajíc*. [s.l.]: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012. [ISBN 978-80-244-2963-2](#)

COVEY, Stephen R. *The 7 habits of highly effective people: wisdom and insight from Stephen R. Covey*. Miniature ed. Philadelphia: Running Press, 2000. ISBN 978-076-2408-337.

Drum Buffer Rope (DBR). *Goldratt.cz* [online]. 2015 [cit. 2021-04-17]. Dostupné z: <http://www.goldratt.cz/teorie-omezeni/drum-buffer-rope>

DUHIGG, Charles. *Síla zvyku: proč děláme, co děláme, a jak to změnit*. Brno: BizBooks, 2013. ISBN 978-80-265-0055-1.

DVOŘÁČEK, Jiří; SLUNČÍK, Peter. *Podnik a jeho okolí : jak přežít v konkurenčním prostředí*. [s.l.]: C.H. Beck, 2012. 192 s. [ISBN 978-80-7400-224-3](#).

DUCHEK Pavel, 2019. Diskuse a rozhovory s majitelem společnosti MyBody, s.r.o. Plzeň 2019

GOLDRATT, E.M.; COX, J. *Cíl, 2. vydání*. Hradec Králové: Interquality, 2001. 335 s. ISBN 80-902770-1-2

GOLDRATT, E.M. *Critical Chain*. USA: North River Press, 1997. 246 s. ISBN 0-88427-153-6

GOLDRATT, E.M. *Essays on the Theory of Constraints*. [Great Barrington, Massachusetts]: North River Press. ISBN 0-88427-159-5

Co je to HACCP? A jak rozsáhlá příručka musí být? *Hygienická stanice hlavního města Prahy* [online]. 2016 [cit. 2021-5-7]. Dostupné z: http://www.hygp Praha.cz/dokumenty/co-je-to-haccp--a-jak-rozsahla-prirucka-musi-byt--2394_2394_463_1.html

Inflace, spotřebitelské ceny. *Český statistický úřad* [online]. 2021 [cit. 2021-04-17]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny

Just in Time (JIT). *Investopedia* [online]. <https://www.investopedia.com/terms/j/jit.asp>, 2021 [cit. 2021-5-7].

JOUZA, Ladislav. Zaměstnání nejsou jen peníze. *Epravo.cz* [online]. 2020 [cit. 2021-5-3]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/zamestnani-nejsou-jen-penize-110855.html>

JUROVÁ, Marie. Výrobní a logistické procesy v podnikání. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5717-9.

KUNCOVÁ, Martina, Jakub NOVOTNÝ a Radek STOLÍN. *Techniky projektového řízení a finanční analýza projektů nejen pro ekonomy*. I. vydání. Praha: Ekopress, 2016. ISBN 978-80-87865-26-2.

MARŠÍK, Miloš. *Metody oceňování podniku : proces ocenění, základní metody a postupy*. [s.l.]: [s.n.], 2018. [ISBN 978-80-87865-38-5](https://www.ekopress.cz/ISBN/978-80-87865-38-5)

Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2021. *Kurzy* [online]. 2021 [cit. 2021-04-17]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny

PESTLE analýza. In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2021, 30.07.2015 [cit. 07.05.2021]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/pestle-analyza>

HASSMAN, Martin. *Marek Prokop: SEO není optimalizace pro vyhledávače* [online]. zdroj.cz, 11.3.2009 [cit. 2020-10-16].

Průměrná mzda - vývoj průměrné mzdy, 2021. *Kurzy* [online]. 2021 [cit. 2021-04-17]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/>

RIES, Eric. *The lean startup: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. New York: Crown Business, c2011. ISBN0307887898.

SIEBR, Ing. Patrik. *Analýza nákladů a přínosů - metodická příručka* [online]. In: . s. 45 [cit. 2021-5-1]. Dostupné z: <http://www.rr-moravskoslezsko.cz/file/75/>

SINEK, Simon. *Start with why: how great leaders inspire everyone to take action*. New York: Portfolio, 2009. ISBN 15-918-4280-8.

The effectiveness of workplace nutrition and physical activity interventions in improving productivity, work performance and workability: a systematic review.

PubMed.gov [online]. 1998 [cit. 2021-04-17]. Dostupné z:

<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/31830955/>

TOC (Theory of Constraints) - teorie omezení. In: ManagementMania.com [online].

Wilmington (DE) 2011-2021, 28.03.2016 [cit. 17.04.2021]. Dostupné z:

<https://managementmania.com/cs/toc-theory-of-constraints-teorie-omezeni>

Všeobecné požadavky na systém analýzy nebezpečí a stanovení kritických kontrolních bodů (HACCP) a podmínky pro jeho certifikaci [online]. In: s. 29 [cit. 2021-04-17].

Dostupné z: http://eagri.cz/public/web/file/106403/_2010_2.pdf

Výpis z obchodního rejstříku. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. 2021 [cit. 2021-5-5]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=924716&typ=PLATNY>

WASSERMAN, Noam. *The Founder's Dilemmas: Anticipating and Avoiding the Pitfalls That Can Sink a Startup*. 2013. ISBN 978-069-1149-134.

ZEMAN, Drahošlav. *Zdravé potraviny jsou stále žádanější. Češi bohatnou a obchody zvyšují nabídku* [online]. 2019 [cit. 2021-5-3]. Dostupné z:

<https://ct24.ceskatelevize.cz/ekonomika/2841263-zdrave-potraviny-jsou-stale-zadanejsi-cesi-bohatnou-a-obchody-zvysuji-nabidku>

Seznam příloh

Příloha A: Finanční analýza nově navrženého finančního plánu

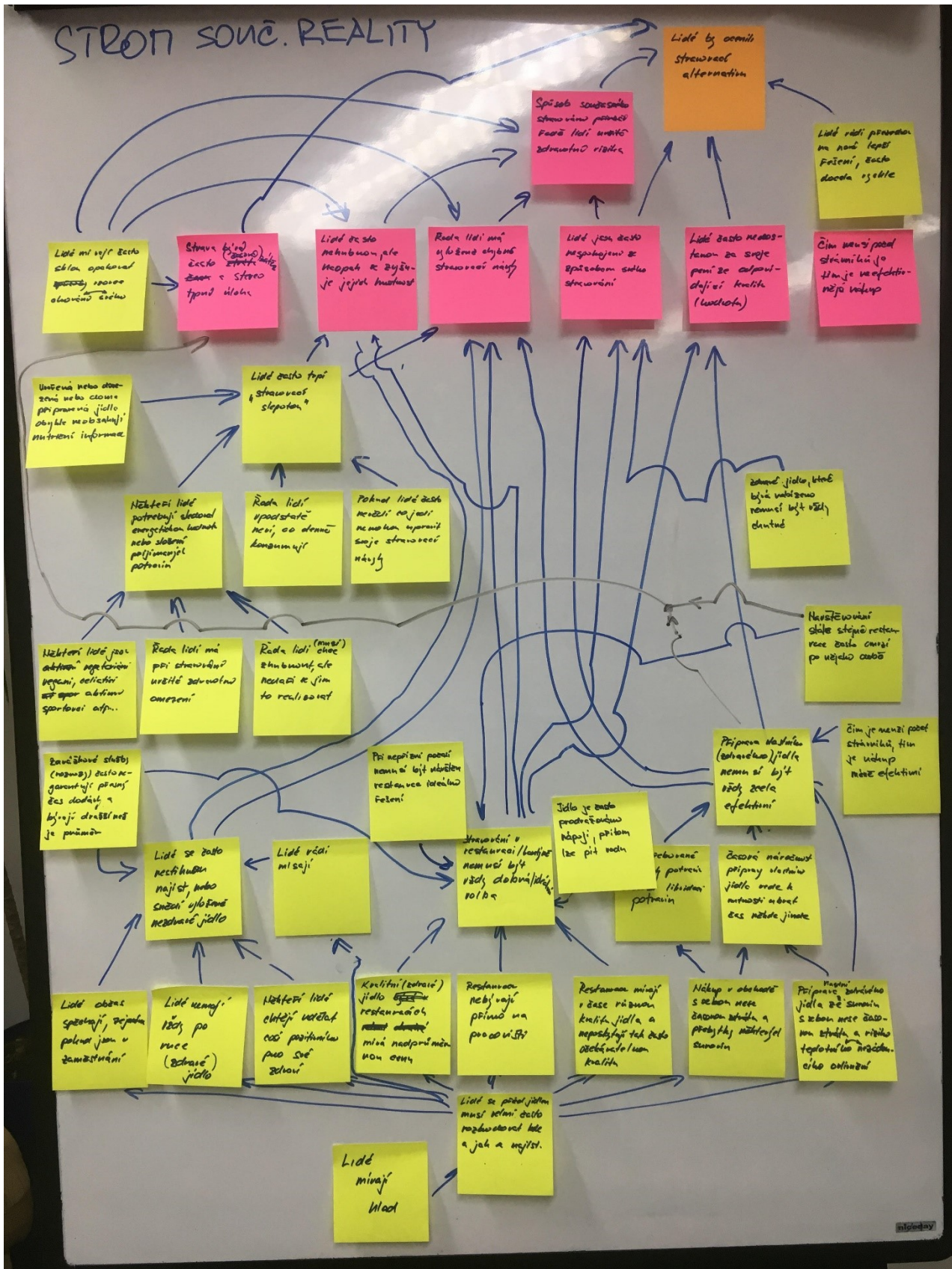
Příloha B: Strom současné reality

Příloha B: Finanční analýza nově navrženého finančního plánu

Produkt	Vyprodukované množství		Prodané množství		Zlikvidované množství		≈Nákupní cena	≈ Prodejní cena	Náklady v CZK	Prodeje v CZK	Náklady na likvidaci v CZK	Čistý zisk
BigBoy XL Celkem	1166	40%	880	46%	286	30%	45,04	98,38	52 517 Kč	86 574 Kč	12 881 Kč	21 176 Kč
LuXus M Celkem	531	18%	341	18%	190	20%	39,61	77,47	21 033 Kč	26 417 Kč	7 526 Kč	-2 142 Kč
Capitan XL Celkem	272	9%	185	10%	87	9%	46,69	97,92	12 700 Kč	18 115 Kč	4 062 Kč	1 353 Kč
UnderGround XL Celkem	262	9%	159	8%	103	11%	52,75	97,67	13 821 Kč	15 530 Kč	5 433 Kč	-3 724 Kč
FruFru M Celkem	172	6%	81	4%	91	10%	24,56	31,03	4 224 Kč	2 513 Kč	2 235 Kč	-3 946 Kč
ToFu S Celkem	128	4%	65	3%	63	7%	18,75	36,11	2 400 Kč	2 347 Kč	1 181 Kč	-1 234 Kč
OaSis L Celkem	96	3%	54	3%	42	4%	28,12	66,56	2 700 Kč	3 594 Kč	1 181 Kč	-287 Kč
BigBoy M Celkem	91	3%	91	5%	0	0%	28,66	64,67	2 608 Kč	5 885 Kč	0 Kč	3 277 Kč
PipiChick S Celkem	85	3%	29	2%	56	6%	31,17	45,35	2 649 Kč	1 315 Kč	1 746 Kč	-3 080 Kč

PinkQueen XL Celkem	24	1%	9	0%	15	2%	44,19	116,33	1 061 Kč	1 047 Kč	663 Kč	-677 Kč
BigBoy L Celkem	23	1%	6	0%	17	2%	36,2	80	833 Kč	480 Kč	615 Kč	-968 Kč
CapiTan M Celkem	21	1%	20	1%	1	0%	29,1	64,36	611 Kč	1 287 Kč	29 Kč	647 Kč
UnderGround M Celkem	10	0%	10	1%	0	0%	36,16	65,23	362 Kč	652 Kč	0 Kč	290 Kč
CapiTan L Celkem	2	0%	0	0%	2	0%	37,12	80	74 Kč	0 Kč	74 Kč	-148 Kč

Příloha B: Strom současné reality



Abstrakt

Zahrádka J. (2021). *Realizace konkrétního projektu* (Diplomová práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

Klíčová slova: projektový management, projekt, projektový tým, plánování, cost-benefit analýza, analýza předchozího modelu, testovací prodej, výzkum a vývoj produktů

Diplomová práce je zaměřena na realizaci konkrétního projektu ve společnosti MyBody s.r.o. Vychází z předchozího neúspěchu podnikatele o založení a udržení výdělečné firmy. Definuje důvody, proč projekt neuspěl a uvádí jednotlivé kroky k znovuoživení činnosti. Hlavním výstupem této práce je poskytnout zpětnou vazbu pro projekt a zajistit zavedení navržených inovací v praxi.

Abstract

Zahrádka J. (2021). *Implementation of real project* (Master's thesis), University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

Key words: project management, project, project plan, project team, planning, cost-benefit analysis, analysis of previous business model, test sales, research and development of new products

The master's thesis is focused on implementation of real project in MyBody company. It is based on previous failed business project. It defines why the project was unsuccessful and lists the individual steps needed to be taken to resume operations of the company. The main output of this work is to provide feedback for the project and ensure the implementation of the proposed innovations in practice.