

II. Praktická část

6 Společnost JUTA a.s.

Juta a.s. patří v současné době k významným českým exportérům, je textilní firmou vyrábějící široký sortiment polypropylenových a polyetylenových tkanin, velkoobjemových vaků, podstřešních fólií, hydroizolačních fólií, rašlových pytlů a netkaných textilií. Ředitelství společnosti je umístěno ve Dvoře Králové nad Labem. Majitelem společnosti je Ing. Jiří Hlavatý, senátor za Trutnovský obvod a podnikatel roku 2013. Společnost tvoří mimo ředitelství 14 výrobních závodů a celkem zaměstnává 2109 pracovníků. Podnik se významnou měrou podílí na exportu českého průmyslu, když 81% z celkových tržeb vyváží za hranice ČR.³⁹

- **Historie**

Historie společnosti JUTA se datuje od poloviny 19. století, kdy továrny v Turnově, později ve Dvoře Králové nad Labem, Jaroměři a dalších severočeských městech v soukromém vlastnictví vyráběly příze, tkaniny, pytly, vázací motouzy a lana z přírodních materiálů, a to převážně z juty a lnu. Další české jutařské závody, později připojené, vznikaly až v poslední čtvrtině 19. století, kdy v důsledku krize ve lnářství došlo k nárůstu zpracovatelů jutových vláken.

Po první světové válce a rozpadu Rakouska – Uherska založily v roce 1920 členské firmy v ČSR nové ústředí pro řízení jutařské výroby „JUTA, spol. s.r.o., Praha“. Předmětem podnikání byl společný nákup surovin a prodej výrobků, centrální cenová politika a boj s konkurencí.

Po znárodnování továren v roce 1948 byl založen státní podnik JUTA se sídlem v Praze, došlo k přičlenění několika závodů a provozoven se zastaralou konopářskou a sisálovou výrobou. V důsledku sjednocování výrobních procesů docházelo v dalším období k řadě reorganizačních změn. Některé závody byly zrušeny, případně vyčleněny. Tak podnik dosáhl celkového počtu 34 závodů se základní jutařskou a konopářskou výrobou.

V roce 1949 bylo rozhodnuto o změně názvu na „JUTA, národní podnik, Dvůr Králové nad Labem“ a podnikové ředitelství se na přelomu roku 1950/51 přestěhovalo z Prahy do Dvora Králové nad Labem. Do roku 1992 byl vlastníkem JUTA, n. p. stát. Současná akciová

³⁹ Srov. Interní materiály společnosti Juta a.s.

společnost pak vznikla ze státního podniku privatizací v první vlně kupónové privatizace zápisem do obchodního rejstříku ke dni 1. 5. 1992.⁴⁰

- **Poslání**

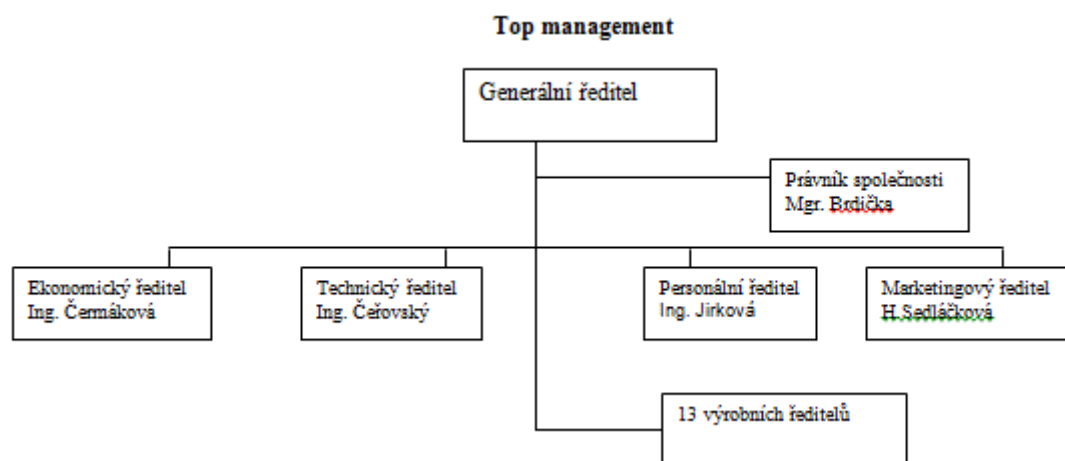
Posláním společnosti je výroba technických textilií s použitím zejména v zemědělství a stavebnictví.

- **Vize**

Vizí společnosti je umístění do pátého místa ve svém oboru v Evropě z hlediska kvality a podílu na trhu.

- **Organizační struktura podniku**

Ředitelství společnosti je situováno ve Dvoře Králové nad Labem ve Východních Čechách. Zaměstnává 127 pracovníků. Výrobky, které jsou určeny pro trhy ČR a SR jsou nabízeny a prodávány jak jednotlivými závody, tak i obchodním závodem (samostatná jednotka řízená přímo generálním ředitelem). Obchodní závod zabezpečuje pro společnost 84% z celkových tržeb (export 90%). Jeho základními divizemi jsou stavební a zemědělská, nově pak divize umělých trávníků, spadá do něho i oddělení nákupu základních surovin a marketing.⁴¹



Obr. 7 - Organizační struktura společnosti

Zdroj: interní zdroje obchodního oddělení Juta a.s., závodu 10.

⁴⁰ Srov. Informační memorandum firmy Juta a.s., 2010.

⁴¹ Srov. Interní materiály společnosti Juta a.s.

- ***Dceřiné společnosti Juty a.s.***

Dceřinými společnostmi jsou v současné době tyto:

- JUTA Slovakia s.r.o.,
- JUTA UK Ltd.,
- Juta Holland,
- Juta- Rolltex GmbH.

- ***Předmět podnikání, jednotlivé závody společnosti, výrobní portfolio***

Následující tabulka 1 souhrnně představuje jednotlivé závody a jejich výrobní program.

Tab. 1- Seznam závodů Juty a.s., výrobní portfolio a počty zaměstnanců.

Závod	Vyráběný produkt	Počet prac.
01Dvůr Králové n. L.	Podstřešní fólie, parotěsné fólie a parozábrany, rašlové pytle na roli, stínící rašlové úplety, PP tkaniny, síťovina na balení slámy, difúzní membrány pro nevětrané a bedněné šikmé střechy, mikroporézní fólie pro výrobu difúzních membrán, polypropylenový kompozit.	349
02 Úpice	PP tkaniny, agrotextilie, tkané geotextilie, vaky, dřevová příze, podkladové tkaniny pod koberce, filtry	228
03Dvůr Králové n. L.	PP tkaniny, velkoobjemové vaky, šicí příze, popruhy, polynet	299
04 Jaroměř	HDPE fólie, PP tkaniny, pytle, komponenty na vaky	186
05 Bernartice	vaky, popruhy	176
06 Višňová	vaky, popruhy	107
07 Žireč	netkané geotextilie	57
08 Turnov	netkané geotextilie	45
09 Přerov	Sklady	0
10 Olomouc	Motouzy	123
11Dvůr Králové n. L.	Stroje a náhradní díly pro závody JUTA a.s.	60
12 Adamov	rašlové pytle, stínící rašlové úplety	87
14 Žireč	HDPE fólie	23
15 Žireč	syntetický trávník	45
20 ŘS	Obchodní závod	127

Zdroj: Interní materiály společnosti Juta a.s.

Společnost tedy sdružuje celkem 14 výrobních závodů (šest ve Dvoře Králové nad Labem, ostatní v severní a východní části republiky – Úpice, Adamov, Jaroměř, Bernartice, Višňová, Turnov, Přerov a Olomouc), jednu správní a obchodní jednotku.

- ***Představenstvo a dozorčí rada***

Předsedou představenstva je statutární ředitel Ing. Jiří Hlavatý, členové jsou Ing. Marie Čermáková, Mgr. Petr Brdička.

- ***Organizace a kapitál***

Registrovaný akciový kapitál tvoří 343 589 listinných akcií na majitele ve jmenovité hodnotě 1.000,-- Kč. Společnost ovládá předseda představenstva a generální ředitel Ing. Jiří Hlavatý.

- ***Akcionáři***

Jediný akcionář: ing. Jiří Hlavatý

- ***Finanční situace***

Obrat za rok 2014 činil 7,04 mld. CZK, náklady 6,5 mld. CZK, výnosy činily 535 mil. CZK.⁴²

6.1 JUTA a.s., závod 10, Olomouc

Předmětem zkoumání v této práci je pouze vybraná část společnosti, závod 10 Olomouc.

- ***Historie***

Olomoucký závod Juty a.s. vznikl z původní společnosti MANILA, která byla založena 1. 7. 1928 v Olomouci - Chválkovicích, pod názvem Manila, českomoravský průmysl provaznický, přádelna konopí a tkalcovna popruhů spol. s.r.o. Roku 1933 byl závod přemístěn do nové průmyslové zóny v městské části Holice, tedy do současného areálu, vyrábějící motouzy pro samovazy, lana, popruhy, šňůry z konopí a ze sisalu. V roce 1948 byla továrna znárodněna a začleněna do n. p. JUTA, jako závod 05. V roce 1992 byl národní podnik JUTA privatizován a vznikla JUTA a.s., Dvůr Králové nad Labem.⁴³

⁴² Srov. Interní materiály společnosti Juta a.s.

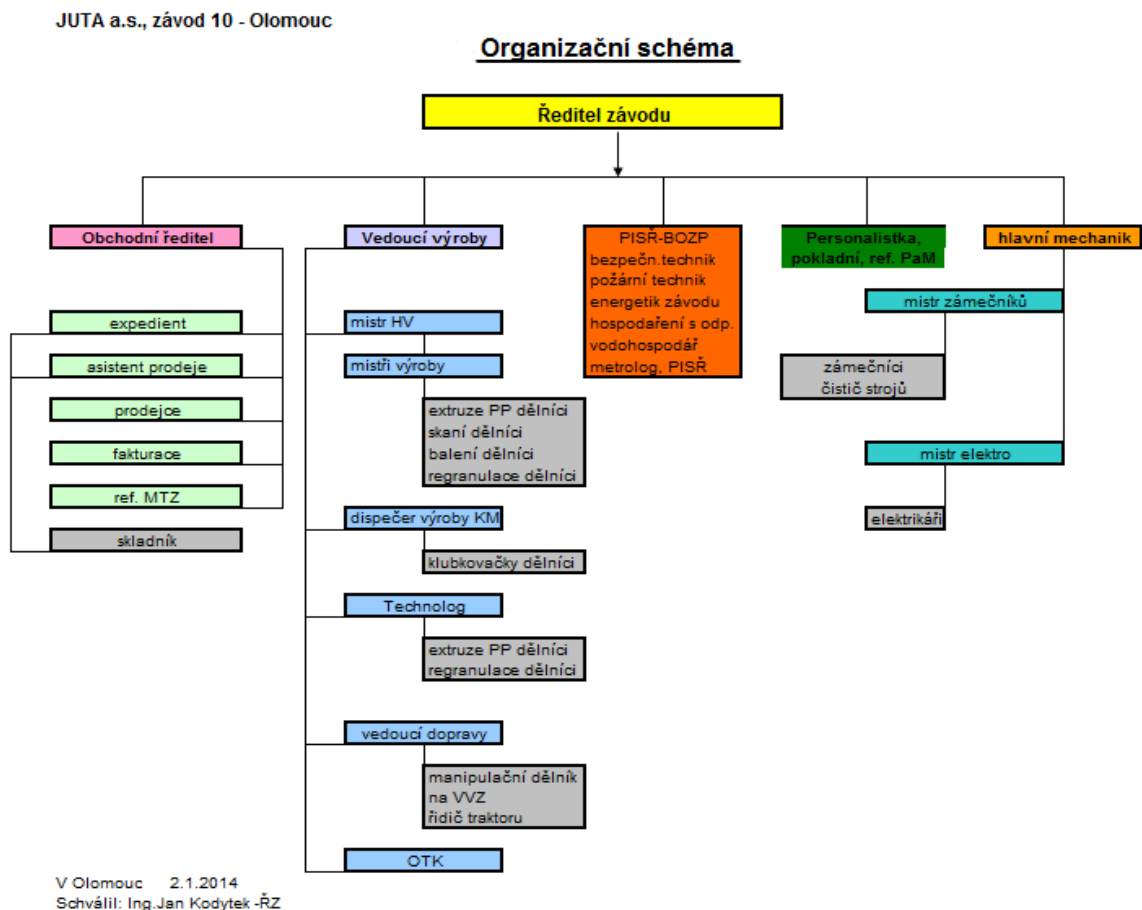
⁴³ Srov. tamtéž.

- **Současnost**

Juta a.s., závod Olomouc je dnes jeden ze 14-ti výrobních závodů JUTA a.s., se sídlem ve Dvoře Králové. Olomoucká továrna má 123 zaměstnanců⁴⁴. Specializuje se na výrobu a prodej vázacích motouzů z polypropylenu (dále jen PP motouzy) pro zemědělství, pásků pro lanařský a kabelářský průmysl a také balících motouzů pro domácí užití.

- **Organizační struktura**

Vrcholovou funkcí v organizaci je ředitel závodu. Vnitřní organizace závodu je stanovena s ohledem na jeho poslání, velikost a rozdělení úkolů tak, aby bylo všem pracovníkům umožněno optimální plnění cílů. Strukturu závodu ukazuje obr. 8.



Obr. 8 - Organizační schéma závodu 10

Zdroj: Interní materiály společnosti Juta a.s.

⁴⁴ Srov. Interní materiály společnosti Juta a.s.

6.2 Prodejní politika závodu 10

Cílem závodu 10 je na základě marketingových zjištění vyrábět, nabízet a prodávat motouzy v typech a kvalitě, které zákazníci žádají, v kvalitě a úrovni služeb lepší než nabízí konkurence při současném splnění ročních plánů stanovených ředitelstvem společnosti.

Na řízení prodejní politiky závodu má vliv řada faktorů.

- konkurence v odvětví,
- cena ropy a polypropylenu na světových trzích,
- vývoj kurzu CZK vůči jiným měnám- EUR, USD, CAD, GBP,
- klimatické a geografické podmínky cílové země (vzdálenost, klima),
- geopolitická specifika cílových zemí.

6.2.1 Marketingová a prodejní koncepce

Snahou vedení závodu je aplikovat holistický přístup k marketingu, zvolena byla marketingová koncepce s využíváním prvků vztahového a obráceného marketingu s cílem zabezpečit, aby vztahy se zákazníky byly navázány dlouhodobě na špičkové úrovni, podložené profesionálním servisem, ať už jde o činnost prodejců při sjednávání kontraktů, o rychlé a přesné zpracování objednávek asistenty, vyrobení zakázky v požadované kvalitě a termínu, po zabezpečení expedice k zákazníkovi či na adresy, které si v objednávce sjednal. Dlouhodobým cílem je maximalizace spokojenosti zákazníka při současném plnění stanovených úkolů pro závod. Zapojení do tohoto procesu nejsou jen pracovníci prodeje, ale i ředitel závodu osobně, vedoucí výroby, pracovníci technické kontroly a další.

Vzhledem k relativně nízkému počtu potenciálních zákazníků a hustotě zákaznického spektra byl ve společnosti Juta a.s. jako nejvhodnější přístup zvolen osobní prodej. To platí pro celou akciovou společnost. Zahraniční obchod ve společnosti Juta a.s. je řízen centrálně a má jej v kompetenci výše zmíněný obchodní závod na generálním ředitelství společnosti. Olomoucký závod je jedinou výjimkou s dnes již zcela samostatným obchodním oddělením včetně exportního. V rámci společnosti Juta a.s. se jedná se o pilotní projekt.

Pro efektivní prodej motouzů je klíčová úzká spolupráce výrobního úseku s obchodním oddělením s ohledem na sladění výrobního plánu s požadavky zákazníků na množství, kvalitu a rychlost dodávek. Veškerý prodej motouzů je z těchto důvodů řízen z olomouckého závodu. Přímo na závodě 10 pracují tři prodejci, dvě exportní asistentky a dva expedienti.

Dále se na prodeji motoužů podílí někteří prodejní manažeři zahraničních dceřiných společností a někteří prodejci ze zemědělské divize na ředitelství společnosti.

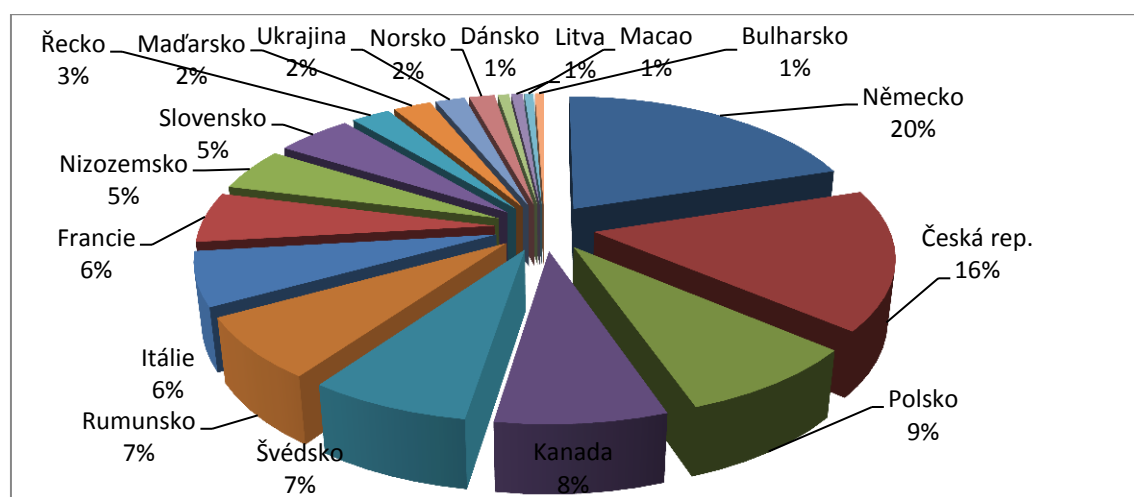
6.2.2 Postavení firmy na trhu

Závod 10 Olomouc exportuje cca 85% výroby do více než 30 států světa a řadí se z pohledu kvality výrobků, se svou výrobní kapacitou 14 000 tun polypropylenových motoužů ročně a tržbami přes 530 mil. CZK mezi tři největší výrobce v Evropě.⁴⁵

V segmentu zemědělských motoužů udržuje firma dlouhodobě dominantní postavení na českém a slovenském trhu (80-90%), na zahraničních trzích pak drží přes 60% v Rumunsku, Moldávii, v Nizozemí 50%, v Maďarsku mezi 20-30%, v Polsku a na Ukrajině přibližně 20%. Na velkých trzích Německa a Francie se pohybuje tržní podíl okolo 15%. I přibližně 3% podíl na Kanadsko-americkém trhu je velmi cenný a nadále díky mimořádně dobrým vztahům s distributory narůstá.⁴⁶

V náročném segmentu energetiky pak patří Juta se svými motoužy k naprosté špičce a to v celosvětovém měřítku, kdy je certifikovaným dodavatelem většiny významných světových výrobců. Jednotlivé segmenty jsou níže detailněji rozvedeny. Z dostupných dat účetního programu společnosti Juta a.s. - „ZZ Global“- byl vytvořen níže uvedený graf 2, který znázorňuje procentuální podíly v prodeji motoužů do jednotlivých států.

Graf 2 - Struktura prodeje motoužů podle zemí



Zdroj: interní materiály společnosti Juta a.s., vlastní zpracování.

⁴⁵ Srov. Interní materiály společnosti Juta a.s.

⁴⁶ Srov. tamtéž.

Graf nezobrazuje jednotlivé tržní podíly, prezentuje však šíři diverzifikace prodejních aktivit závodu, která je jeho dlouhodobým strategickým prodejním cílem. Následující tabulka 2 doplňuje tento graf o žebříček deseti současně nejvýznamnějších trhů pro závod 10.

Tabulka 2 - 10 nejdůležitějších trhů závodu 10

Kód země	Stát	Cena V CZK bez DPH	Cena v €	kg
DE	Německo	103 412 438	3 760 452	2 101 025
CZ	Česká rep.	83 043 178	3 019 752	1 687 184
PL	Polsko	43 820 836	1 593 485	890 305
CA	Kanada	40 076 025	1 457 310	814 222
SE	Švédsko	37 907 674	1 378 461	770 168
RO	Rumunsko	36 654 388	1 332 887	744 705
IT	Itálie	31 830 983	1 157 490	646 709
FR	Francie	29 875 745	1 086 391	606 984
NL	Nizozemsko	25 584 838	930 358	519 806
SK	Slovensko	25 399 159	923 606	516 033

Zdroj: Interní materiály společnosti Juta a.s., vlastní zpracování.

Tabulka dále poskytuje podklad pro další stanovení strategických cílů v oblasti posilování tržních pozic. Největšími zemědělskými trhy v Evropě jsou Francie, Německo a Polsko. Tržní podíly v těchto zemích se pohybují mezi 10-20%. Pouze v Německu se díky dceřiné společnosti Rolltex daří dlouhodobě postavení na trhu upevňovat. Pátá pozice Švédska je zásadně ovlivněna prodejem do „kabelářské“ firmy ABB, což je jeden z nejvýznamnějších producentů podmořských kabelů na světě. Pozice na zemědělském trhu v této zemi je ovšem zanedbatelná. Významně roustoucí trend má i export do Kanady, v roce 2014 bylo realizováno celkem 48 kontejnerů, na rok 2015 je plánovaný počet 75 expedic.

Celkový počet konkurentů s kapacitou nad 1500 tun je v Evropě 35, nejvíce pochází z Portugalska- celkem 5, dále z Polska-7, Maďarska, Rakouska, Slovinska, Finska, Ukrajiny a Ruska. Jsou to především firmy Cotesi, Cordex, Exporplás, všechny z Portugalska, dále polské firmy Defalin, Bezalin, Terplast.⁴⁷

⁴⁷ Srov. Interní materiály společnosti Juta a.s.

7 Marketingový mix

Marketingové aktivity závodu 10 jsou postaveny na vlastní kombinaci všech čtyř prvků marketingového mixu, dlouhodobým cílem je pak jejich optimální kombinace a sladění s požadavky trhu a vlastníka společnosti.

7.1 Produkt

Primárním produktem výrobního závodu 10 je **polypropylénový motouz**, vázací prostředek s širokým uplatněním zejména v zemědělství, při výrobě energetických kabelů, ocelových a námořních lan a pro komerční použití pro balení ve firmách a domácnostech. Sekundárním produktem je také nestočená páska a motouzy z přírodních materiálů. V závodě jsou motouzy vyráběny ve stovkách různých variací na základě přání a požadavků zákazníka a za podmínek dodržování platných mezinárodních norem. Motouzy lze rozdělit dle několika kritérií na další podskupiny. Podle účelu použití se motouzy rozlišují na zemědělské, industriální (z anglického pojmenování „industrial twine“) a komerční (opět z anglického názvu: „commercial twine“).

- **zemědělské motouzy**- používané hlavně na strojové balení sena a slámy na loukách a polích, dále vyvazování chmelu, vinic, rajčat a papriky ve sklenících. Ty se dále dělí na tenké, střední a těžké typy, dle pevnostních nároků, které jsou dány velikostí a vahou výsledného balíku,
- **industriální motouzy**- slouží jako polotovary pro výrobu ocelových či námořních lan, jako výplň energetických kabelů nebo jako povrchová ochrana podmořských kabelů proti oděru a působení mořského prostředí,
- **komerční motouzy**- pro běžné balicí účely jsou většinou vyráběny ve formě malých kulatých klubíček určených pro prodej v supermarketech, maloobchodech nebo velkoobchodech kancelářským a papírenským zbožím.

Podle vstupního materiálu použitého pro výrobu se motouzy dělí na:

- **polypropylenové**- vyrobené z polypropylenového granulátu,
- **z jutových přízí**- vyrobené ze stonků rostliny juty,
- **ze sisálových přízí**- vyrobené z vyčesaných listů kaktusu agáve,
- **z lněných přízí**- vyrobené ze stonků lnu setého.⁴⁸

⁴⁸ Srov. Interní materiály společnosti Juta a.s.

Výrobní proces motouzů se odvíjí od vstupního materiálu, který je při něm použit. Primárním vstupním materiálem je polypropylen s nízkou hustotou hmotnosti označovaný zkratkou PP.

- **Výroba motouzů z polypropylenu**- začíná na chemických extruzních linkách, kde se vyrobí pásek, kterému se na stáčecích strojích udělí zákrut, vznikne cívka požadovaných rozměrů a hmotnosti. Extruzí se rozumí technologický proces, při němž se základní surovina- polypropylen- spolu s dalšími aditivami roztaví při teplotách okolo 240 stupňů, poté je vytlačována formovací hlavou, výsledná tavenina (fólie) je zchlazena ve vodní lázni či na chladícím válci, dále je tato fólie nařezána na pásy, které jsou opět dále vedeny horkovzdušnou pecí k finálnímu „vydloužení“ a poté navinuty na velké cívky. Z těchto cívek jsou pak pásy přivedeny do stáčecích strojů, které jim udělí zákrut a finální podobu.⁴⁹ Jako alternativa k polypropylenu bývá využíván také polypropylenový recyklát, označován také jako regranulát. Závod Olomouc používá regranulát z vlastní recyklační linky, odpady k výrobě pak získává jednak z vlastní výroby, dále pak ze sesterských závodů Juty. Tím je garantována zdravotní nezávadnost vstupního materiálu a jeho zákazníci požadovaná dosledovatelnost. Významným důvodem pro intenzivní využívání regranulátu je jeho nižší cena v porovnání s „čistým“ polypropylenem, čímž se závodu sníží výrobní náklady, zvýší se prostor pro marže. Použití regranulátu je výhodné zejména pro výrobu motouzů pro kabelárny a komerční typy, které jsou detailněji popsány níže.

Posledním krokem výroby motouzů je zabalení a označení výrobků na balících linkách. Technická kontrola pak probíhá kontinuálně během všech technologických procesů přímo v provozu i ve zkušebně, kde jsou pořizovány a archivovány výsledky.

- **Výroba motouzů z přírodních materiálů**- probíhá obdobným způsobem na stáčecích strojích z importovaných předloh, polotovarů, původem z Indie, Madagaskaru, Bangladéše, Egypta, což jsou tradiční pěstitelské země s vysokou kvalitou těchto přízí.

7.1.1 Životnost motouzů

V jaké životní fázi se motouzy v současné době nachází a jaké jsou jeho perspektivy do dalších let? To jsou otázky, na něž bude zaměřena analytická část práce. Obecně se dá životnost motouzů charakterizovat fází zralosti, v různých stupních tohoto stádia.

⁴⁹ Srov. Interní zdroje společnosti Juta a.s.

Fáze životnosti je individuální dle jednotlivých typů motouzů. V případě zemědělských motouzů určují délku životnosti výrobci zemědělských balících lisů. U industriálních motouzů pak technologické postupy a rychlost zavádění inovací a nové strojní technologie. Pro komerční motouzy je určující trend ve spotřebě firem a domácností.

7.2 Cena

Cenu výrobků je stanovována obvykle v kilo-cenách, tzn. v jednotkách, ve kterých se nakupují i vstupní materiály. Takto s cenami pracuje i firemní účetní program „ZZ Global“. Základní cenové rozpětí pro tvorbu nabídek je stanoveno ročním prodejním plánem. Používanými přístupy k metodám tvorby cen jsou tyto: nákladově orientovaná tvorba ceny, hodnotově orientovaná tvorba ceny a stanovení ceny podle konkurence.

Ceny jsou dohadovány jednotlivými prodejci závodu během obchodních jednání či z kanceláře při tvorbě nabídek po předchozím zjištění potřeb zákazníka, obvykle na základě aktuální tržní ceny. V případě speciální zakázkové výroby je cena stanovována na základě kalkulované ceny a marže ve výši mezi 5-20%, opět s ohledem na aktuální tržní ceny a dohodě se zákazníkem.

Ceny jsou však závislé i na konkrétním trhu a konkurenčním prostředí na něm, celkové velikosti kontraktu, platební podmínce, dodací podmínce příp. ceně za dopravu. Prodejce motouzů musí být profesionál, který musí se všemi těmito faktory neustále pracovat a sladit tak vlastní prodejní cíle se zákaznickými.

7.3 Distribuce

Zákazníci mohou motouz či pásek objednávat pomocí firemního e-shopu, mejlem, faxem či telefonicky na obchodním oddělení závodu od jednoho kusu a více s tím, že je mu vždy nabídnuto zařízení dopravy, doručení do místa, které požaduje. V tuzemsku garantuje závod dodání zboží do 3 pracovních dní, pokud je zboží skladem, jinak po dohodě, s ohledem na výrobní možnosti a plnění výrobního plánu. Vždy je však zohledněn požadavek zákazníka a jeho individuální potřeba. Pro segment zemědělství jsou využívány nepřímé i přímé distribuční cesty, segment energetiky je zásobován vždy napřímo, bez prostředníků, komerční motouzy pak pouze nepřímou distribuční cestou Juta- velkoobchod- maloobchod.

K přepravě zboží je využito z největší části kamionové a kontejnerové dopravy, dále menších aut pro rozvoz paletových zakázek po tuzemsku a kusových zásilek. V posledních

letech se více využívá železniční doprava i díky existenci napojení závodu na železniční síť a konkurenceschopnosti. Dopravní náklady tvoří významnou položku ve výsledné ceně zboží, jsou vybírání centrálně na ředitelství společnosti na základě výběrového řízení.

7.4 Marketingová komunikace závodu

Vzhledem k stále rostoucím nárokům spotřebitelů a jejich širším možnostem výběru je management závodu nucen stále více reagovat a upravovat komunikaci jak směrem k zákazníkům, tak i směrem vlastním pracovníkům v těchto oblastech:

- **interní komunikace**- porady, přednášky, školení, motivace pracovníků, firemní kultura a etiketa. Externí komunikace,
- **externí propagace**- Propagace závodu je realizována v několika liniích a preferuje osobní formu komunikace, osobním prodejem, účastí, prezentací na výstavách a veletrzích,
- **vztah k veřejnosti**- JUTA a.s. i samotný závod Olomouc se zviditelňují pravidelnými články na svých webových stránkách, v pravidelném věstníku JUTA, dále v místním tisku, podílí se na sponzorování sportovních událostí či klubů a také se účastní charitativních akcí.

Propagace závodu je tedy realizována v několika liniích, preferuje však osobní formu komunikace. Hlavní důraz je vedením závodu kladen na tyto oblasti marketingové komunikace:

- **podpora prodeje**- k podpoře prodeje využívají prodejci závodu, kromě systému rabatů, předsezónních slev, posezónních výprodejů také službu bezplatně nabízených vzorků pro úspěšný start spolupráce, v případě velkých kontraktů se jedná o celé palety vzorků, které jsou fakturovány pouze v případě kladného hodnocení odběratelem, v opačném případě platí garance zpětného odvozu a dodání nového zboží dle dohodnutých změn ve specifikaci. Je pak na prodejci, aby odběratelem vykomunikoval přesnou specifikace hned napoprvé. Pro podporu prodeje slouží prodejcům motouzů vzorkovníky s cca 10cm ústřížky všech základních typů výrobků, dále informační leták a barevný katalog, vše ve třech základních jazykových mutacích. Dalším účinnou podporu poskytují ISO certifikáty 9001, 14000 a 18001, dokládají, že závod, jeho výrobky, způsob řízení, přístup bezpečnosti a životnímu prostředí odpovídá přísným standardům.

- **osobní prodej**- koncepce osobního prodeje byla Jutou a.s. přijata před desítkami let a vzhledem k relativně úzkému spektru zákazníků se ukázala jako nejefektivnější způsob oslovení, získání a udržení svých zákazníků. To jsou nejdůležitější úkoly prodejců závodu spolu s přímou prezentací výrobku a společnosti při osobní komunikaci se zákazníky. Jde o bezprostřední, oboustrannou formu komunikace, která má za cíl prodat produkt závodu, vytvářet dlouhodobé pozitivní partnerské vztahy se zákazníky a posilovat tím image produktu i firmy.

- **reklama**- závod se prezentuje na webu vlastní doménou, webové stránky závodu jsou umístěny na adrese <http://jutaolomouc.eu>, které ovšem úzce navazují na oficiální stránky společnosti s adresou <http://juta.cz> a sdílí i společný e-shop. Forma placené reklamy v odborných časopisech byla od roku 2008 zcela opuštěna. Byla nákladná a přínos diskutabilní. Jako výhodnější varianta byla zvolena metoda přímého kontaktu se zákazníky.

8 Segmentace trhu

Segmentací lze spotřebitele rozčlenit do různých homogenních skupin, které se liší charakteristikami, nákupním chováním, svými potřebami. Management tak získává možnost na ně odlišně působit. Trh je v závodě 10 prioritně segmentován dle účelu použití motouzů, dále podle umístění výrobků na trhu a míry rentability. Hlavními oblastmi v použití motouzů jsou zemědělství, lanařský průmysl, energetika a jiné.

8.1 Zemědělství

K nejdůležitějším cílovým skupinám zákazníků v segmentu zemědělství patří:

- **importéři potřeb pro zemědělství**- nakupují motouzy ve velkých objemech za účelem dalšího prodeje, v Evropě bývají označováni jako „Importers“,
- **prodejci zemědělské mechanizace**- zabývají se hlavně prodejem a distribucí zemědělských strojů, nových či použitých a spolu s ní nabízí i balící materiál, včetně motouzů,
- **obchodní zemědělské firmy**- nakupují motouzy za účelem dalšího prodeje, většinou nabízí kompletní sortiment potřeb pro zemědělce od chemie, krmiv, postřiků po obalový materiál. Obvykle nemají kamenné prodejny a dodávají zboží ve větších dávkách přímo od výrobce k zákazníkovi, v Evropě bývají označováni jako „Distributors“,
- **zemědělská zásobovací centra**- kamenná obchodní centra se širokou nabídkou zemědělských potřeb, motouz je tam prodáván regálovým způsobem, v ČR jsou tato centra známá jako „ZZN“, v Německu a Rakousku jako „Lagerhaus“, ve Francii jako „CAPL“,
- **servisní firmy poskytující službu balení za úplatu**- tyto firmy vlastní zemědělskou techniku a za úplatu provádějí zemědělským družstvům a farmářům polní práce jako skizeň obilí, orbu polí, balení sena a slámy, kde využijí nakoupené motouzy a jejich cenu účtují spolu s odvedenou prací, v Evropě bývají označováni jako „Contractors“, v ČR jako „Službaři“.
- **koncoví spotřebitelé**- jsou finální uživatelé motouzů, patří mezi ně:
 - **zemědělská družstva**- motouz používají k balení sena a slámy do balíků, které pak požívají jako podestýlku nebo krmivo pro dobytek, odběry bývají v paletových množstvích,
 - **farmáři**- soukromě hospodařící zemědělci- motouz používají ke stejným účelům jako zemědělská družstva ovšem v řádu desítek či stovek kilogramů.
 - **pěstitelé chmelu**- používají motouz k vyvazování a přichycení chmelu k nosným drátům,

- **pěstitelé lnu**- používají motouz k balení posečeného lnu do balíků,
- **vináři**- používají motouz k vyvazování vinohradů, přichycení rostlinek k drátěným konstrukcím,
- **výrobci háků na vyvazování rajčat a papriky ve sklenících**- motouz je výrobcem strojově navinut na kovové háky po 15 metrech, které jsou ve sklenících zavěšeny u stropu na drátě, motouz je spuštěn dolů k zemi, kde je ukotven. Rostlina se pak na motouz namotá a šplhá po něm vzhůru. Motouz slouží jako opora pro jejich růst.⁵⁰

8.2 Výroba lan

Cílovými odběrateli v odvětví výroby lan jsou:

- **výrobci ocelových lan**- slouží jako polotovary, je dále stočen na lanostrojích do lana požadovaného průměru a je použit jako flexibilní střed ocelového lana s využitím hlavně v důlním průmyslu,
- **výrobci tažných a kotvících lan**- výrobci těchto lan nakupují motouzy jako polotovary, ze kterých splétají na lanostrojích zátěžová lana o průměrech 15 – 350 mm. Lana pak vybavují zaplétáním oky a úchyty, slouží potom jako kotvící či tažná lana s využitím v námořní dopravě a automobilovém průmyslu.

8.3 Energetika

Cílovými odběrateli v segmentu energetiky jsou:

- **výrobci silnoprůdých kabelů**- motouz je používán jako jeden ze vstupních materiálů jako izolační prvek mezi jednotlivými prameny vodivých žil. Motouz tvoří i střed, jádro kabelu. Zabezpečuje tedy nejen izolaci, ale i spoluurčuje i výsledný tvar, průměr kabelu,
- **výrobci podmořských kabelů**- i zde je motouz použit jako polotovar pro finální výrobek a i zde plní funkci izolantu plus tvoří povrch kabelu. Přesněji řečeno motouz slouží jako obalová vrstva, chrání povrch kabelu proti vlivům podmořského prostředí. Je ovíjen v několika vrstvách po celé délce kabelu, takto obalen prochází asfaltovou lázní, znovu je obalen motouzem, převinut na bubny a dále přiveden na transportní loď, ze které je odvíjen do moře.

⁵⁰ Srov. Interní materiály společnosti Juta a.s.

Tyto kabely bývají i stovky kilometrů dlouhé, slouží k propojení větrných farem a k přenosu energie na dlouhé vzdálenosti po mořském dně.

- **Výrobci kabelových chrániček**- motouz je zde použit jako naváděcí prostředek pro budoucí protažení elektro kabelů extrudovanými korugovanými chráničkami.

8.4 Ruční balení – vázací účely

V tomto segmentu jsou cílovými zákazníky distribuční mezičlánky obchodu:

- **velkoobchody papírenským a kancelářským zbožím**- kupují a dále distribuují motouzy malých gramáží maloobchodům a dalším firmám,

- **maloobchody papírenským a kancelářským zbožím**- kupují a distribuují motouzy malých gramáží koncovým zákazníkům do domácností na vázací účely,

- **hypermarkety**- nakupují motouzy nižších gramáží a dále je prodávají regálovým způsobem ve svých prostorách spolu s dalším spojovacím zbožím koncovým zákazníkům do domácností na vázací účely, jsou to např. AHOLD, GLOBUS, TESCO aj.,

- **zahrádkářské potřeby**- tyto kamenné obchody nakupují motouzy v malých gramážích pro další prodej pro koncové zákazníky k vázání stromků, popínavých rostlin.

8.5 Ostatní

K cílovým uživatelům tohoto spíše okrajového segmentu patří:

- **výrobci uzenin**- nakupují motouz k vázání uzenin a vyvazování špekáčků,
- **čistírny, prádelny**- nakupují motouz k balení velkých zakázek do balíků pro snadnou manipulaci a přepravu prádla,

- **distributoři lisů na odpady**- nakupují motouz pro své lisy na recyklování odpadů, které dodávají či pronajímají v kamenných obchodech, supermarketech, obchodních i výrobních firmách, všude tam, kde vzniká potřeba balit, třídít a recyklovat odpady.⁵¹

⁵¹ Srov. Interní zdroje společnosti Juta a.s.

9 Analýza vybraných prodejních činností závodu 10

Účetní program společnosti Juta a.s. poskytuje uživatelům široké možnosti pro třídění dat. Existují však limitující faktory pro práci s tímto programem. Prodejní sortiment a počet prodejních položek závodu je velmi rozsáhlý, vyskytuje se na různých účtech, různých střediscích, jež na sebe ne vždy číselně navazují. Dalším faktorem je souběžný prodej v kusech i v kilogramech, účetnictví však pracuje primárně s kilogramy. Výsledné tabulky pak někdy kombinují obě jednotky dohromady, což vede k nepřesným konečným hodnotám. V roce 2009 došlo k rozsáhlému upgradu účetního programu, data z předchozích let nebyla přehrána, pouze archivována v DOS a je dnes poměrně složité se k nim dostat. V práci budou zpracována data za posledních 5 let, což lze považovat za rozmezí dostatečně dlouhé pro analýzu a relevantní porovnávání dat i výsledků.

9.1 SWOT analýza závodu 10

SWOT analýza patří ve společnosti Juta a.s. k nejdůležitějším strategickým nástrojům aplikovaných při analýze a plánování. Dále je využívána při strategickém plánování a pro monitorování vnitřního a vnějšího marketingového prostředí. Dílčí SWOT analýzou závodu 10 byly identifikovány níže uvedené silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby.

Silné stránky závodu 10 jsou:

- dlouhá tradice provaznické, textilní výroby (87let)
- flexibilita výroby dle požadavků zákazníků,
- fungující MBC a MBO,
- rychlost expedice a dodání zboží,
- vybudované dobré jméno jak v tuzemsku, tak na zahraničních trzích,
- dominantní pozice na domácím trhu,
- dlouhodobě nadstandardní vztahy se zákazníky,
- fungující obrácený marketing,
- stabilní a zkušený management,
- marketingový mix založený na myšlence dodávat "JUST IN TIME".

Slabé stránky závodu 10 jsou:

- nedostatečné skladovací prostory pro granuláty, polotovary i hotové výrobky,
- nedostatečné technologické využití regranulátů snižujících náklady,
- ochrana před znečištěním těchto polotovarů a hotových výrobků při delším skladování,
- nízký počet pracovníků jak THP, rostoucí přetížení na některých pozicích,
- horší zastupitelnost z titulu kumulování funkcí, narůstání administrativy a požadavků ze strany státní administrativy a jejích kontrolních složek,
- nízké výdaje na propagaci.

Příležitosti pro závod 10 jsou následující:

- nové možnosti v kabelářském průmyslu vlivem dlouhodobé globální podpory obnovitelných energií,
- pokračující intervence ČNB proti silné koruně,
- krachují konkurence- nové možnosti odbytu,
- podpora EGAP- nižší rizika vstupů na nové trhy (Kazachstán, Arménie, Austrálie),
- pokles cen ropy na sv. trzích- možnost nižších cen při zachování marží, tzn. vyšší atraktivita balení do motouzů,
- pokles cen polypropylenového granulátu,
- nová výstavba stanic na biopaliva – vyšší spotřeba balíků slámy,
- zvyšující se výroba peletek v celé EU- vyšší spotřeba balíků slámy, vyšší spotřeba motouzu.

Hrozby pro závod 10 představují:

- klimatické změny, extrémní výkyvy v počasí, nadměrná sucha či deště,
- vyšší aktivita asijské konkurence s dumpingovými cenami, příp. výrobky z recyklátů,
- výrazné změny v technologii balení slámy- substituty,
- agresivní marketingové akce konkurence,
- nižší subvence mířící do zemědělství v ČR i EU,
- zvyšování či prudké výkyvy cen ropy, vyšší ceny granulátů, vyšší snaha nahradit motouz substituty.

Doporučení: management závodu 10 by se měl věnovat postupné modernizaci strojového parku, technické a výrobné inovace a snižování nákladů výroby. Prodejní tým by pak měl vhodně vyhledávat a realizovat efektivní, rentabilní zakázky.

9.2 Analýza 5F- Porterův model pěti konkurenčních sil

Tato analýza umožňuje organizaci Juta a.s. popsat a pochopit podstatu konkurenčního prostředí uvnitř jednotlivých odvětví, tím pak vytvořit základnu pro rozhodování o identifikaci konkurenční výhody organizace.

1. Konkurence v odvětví

Konkurence v oblasti výroby motouzů je v rámci ČR a SR minimální. Za zmínku jistě stojí firma Lanex a.s. z Bolatic, což je přední výrobce lan, vláken, šicích nití a velkoobjemových vaků. Motouz pro Lanex znamená pouze meziproduct k dalšímu stáčení do lan a na trzích se jejich nabídkou Juta potkává velmi sporadicky. Konkurenční prostředí v rámci celoevropského trhu je zcela odlišné. Celkový počet výrobců působících na evropském trhu dosahuje přibližně počtu 35, viz příloha č. 3. Často tedy dochází na jednotlivých trzích ke střetům a cenovým válkám. Aktuálním příkladem probíhající cenové války je francouzský trh. Nejvýznamnějším konkurentem Juty a.s. v segmentu zemědělství je izraelská firma Tama, přesněji Tama Plastic Industry, Kibbutz Mishmar HaEmek, největší světový výrobce síťovin, substitutu tenkých a středních typů motouzů, která posledních 6 let skupuje po Evropě výrobce motouzů. Výrobním centrem pro Evropu je jejich dceřiná firma, E-PACK LTD- TAMA HUNGARY, Berettyóújfalu, s kapacitou výroby cca 5000 tun motouzů. Tama obvykle volí strategii vyšších cen se zaváděním mnoha novinek, inovacemi, úzkou spoluprací s předními výrobci mechanizace, pro které vyrábí balící materiál v jejich originálních značkách. V jednotlivých zemích vytváří obchodní firmy, které zajišťují distribuci jak pro obchodní firmy, tak konečné spotřebitele. V případě volby cenové války za cenu získání trhu či likvidace lokální konkurence, postupuje tato firma velmi agresivně a obvykle vítězně. Tato firma je, co se týče zemědělských obalových materiálů, světově uznávaným lídrem, ostatní odsouvá do pozic tržních následovatelů. Dalšími významnými konkurenty jsou portugalské firmy Cotesi a Cordex, obě se srovnatelnou kvalitou výroby s Jutou ovšem s výhodou levnější kontejnerové, námořní dopravy pro zámořské trhy Severní Ameriky a evropské Velké Británie, Francie či Skandinávie. Obě firmy často uplatňují agresivní cenovou politiku, zvláště na pro Jutu

zajímavých trzích Francie a Německa, kde je pak velmi složité udržovat a upevňovat tržní podíly. Z geografického hlediska nejbližšími konkurenty jsou polské firmy Defalin a Beزالin. Obě vsází hlavně na nízké prodejní ceny, atraktivní balení, ale kvalita zboží bývá zákazníky hodnocena jako nižší než u Juty a výše zmíněných firem. Přes blízkost obou konkurentů k českým hranicím se na tuzemském trhu příliš jejich výrobky neobjevují, nenabízí zatím českým zákazníkům srovnatelnou kvalitu výrobků a úroveň servisu s Jutou a.s.

2. Dodavatelé

Hlavním dodavatelem surovin- polypropylénového granulátu- je firma Unipetrol Litvínov, druhým nejvýznamnějším pak slovenský Slovnaft. Nákup surovin řeší centrální nákupčí a do cenových jednání zasahuje i generální ředitel. Spotřeba polypropylenu se v celé akciové společnosti pohybuje okolo 50 000 tun, což poskytuje nákupčímu silnou vyjednávací pozici. Pro udržení konkurenceschopnosti na trzích je nákup granulátu zásadním faktorem, jasně vyplývajícímu z podílu tohoto vstupního materiálu, který se pohybuje mezi 65-75%.⁵² Ceny polypropylenového granulátu jsou stanovovány podobně jako cena ropy, často i s podobnými výkyvy a velmi záleží na schopnostech a znalostech nákupčího, umět se orientovat a uzavírat kontrakty za optimálních podmínek pro vlastní společnost.

Velmi významnou nákladovou položkou při výrobě motouzů tvoří i elektrická energie a voda. Zde jsou ovšem možnosti vyjednání pro závod 10 dost omezené. Dodavateli jsou firmy ČEZ a VEOLIA.

Co se týká dodavatelů strojního vybavení, managementem závodu preferované stáček stroje pochází od italské firmy SIMA Group S. R. L. Bologna a dánské firmy Roblon A/S., které přes svou vysokou pořizovací hodnotu pracují spolehlivě, mají vysokou užitnou hodnotu a poskytují tím firmě konkurenční výhodu.⁵³

3. Odběratelé

Z hlediska množství jsou nevýznamnějšími odběrateli závodu velcí distributoři zemědělské techniky a kabelárny. Počet těchto zákazníků nakupujících ročně za více než 1 mil. CZK byl v roce 2014 celkem 64 a meziročně vrostl o 10 firem.⁵⁴ Dlouhodobou prodejní strategií

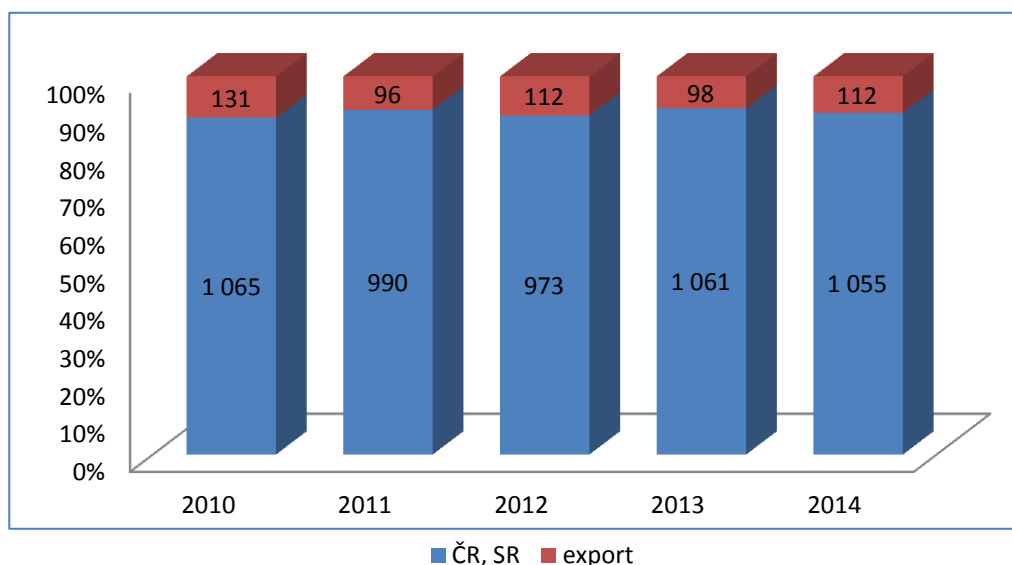
⁵² Srov. Interní materiály společnosti Juta a.s.

⁵³ Srov. tamtéž.

⁵⁴ Srov. tamtéž.

prodejního oddělení závodu je diverzifikovat prodej do většího počtu distributorů střední velikosti a omezovat prodeje množství nad 1000 tun do největších distribučních sítí, kde je tlak na nízké ceny nejvyšší. Celkový počet zákazníků se pohybuje mezi 1090-1190⁵⁵ jak ukazuje graf 3 a tento počet narůstá vzhledem k limitující kapacitě výroby a existujícím kontraktům relativně pomalu. Značný počet zákazníků má závod 10 v ČR. To je dáno jednak dlouhodobým dominantním postavením firmy na trhu, dále pak snahou o zkrácení distribuční cesty ke koncovým zákazníkům na minimum. U zahraničních partnerů se koncovní zákazníci objevují hlavně mezi průmyslovými podniky, kabelárnami a lanárnami, jejich počet je však vzhledem konkurenčním podmínkám v Evropě relativně nízký. Většinu zahraničních partnerů závodu tak tvoří distributoři a importéři v daných zemích.

Graf 3 - Počty zákazníků závodu 10



Zdroj: interní materiály závodu 10, zpracování vlastní.

4. *Substituce*

Substitutem motouzů v zemědělství (balení slámy a sena v nízkotlakých lisech na kulaté balíky) je balící síťovina z nízkotlakého polyethylénu, kterou vyrábí Juta závod 01 ve Dvoře Králové nad Labem a eliminuje tím jinak jistý propad tržeb a ztráty zákazníků a těžce získávaných tržních podílů. Těžké typy motouzů (100-150m/kg) substitut zatím nemají, nejnovější stroje uváděné na trh dále využívají k balení motouz. Požadované parametry

⁵⁵ Srov. Interní materiály společnosti Juta a.s.

na kvalitu, hlavně lineární a uzlovou pevnost však rostou a je třeba sledovat trendy a přicházet na trh s inovacemi.

Se substituty v segmentu kabelářské výroby se dle dostupných informací v nejbližších letech také nepočítá, aktuálně zaváděné provozní linky a inovované specifikace na výrobu podmořských kabelů jsou nadále koncipované pro využívání motouzu.

Substitutem pro motouzy v segmentu ručního balení jsou lepicí pásy, stahovací pásy, motouzy z recyklovaných textilií dovážené z Asie, což může způsobit budoucí poklesy v prodejkách.

5. Potenciální noví konkurenti

V současné době lze sledovat trend, kdy dochází spíše k bankrotům a úbytkům konkurentů jak na evropském, tak severoamerickém trhu. Některé firmy mizí z trhu úplně, jiné jako rakouský Teufelberger koupila izraelská firma Tama. Tento stav je způsoben různými vlivy, mimo jiné meziročními rozdíly v úrodě obilí a senáže, způsobené častými výkyvy v počasí, cenovými válkami a z nich vyplývajícími finančními problémy některých menších výrobců. Bariérami vstupu do odvětví jsou především vysoké pořizovací náklady na technologii, velké množství norem, které je nutno dodržovat a relativně malý prostor pro marže. Přežít mohou firmy, které mohou uplatnit výhodu úspor z rozsahu výroby. Menší výrobci mohou konkurovat pouze v pozici vyhledávačů děr na trhu se speciálními produkty.

Souhrn: z výše uvedené analýzy vyplývají pro Jutu a.s. tyto konkurenční výhody: Vysoká kapacita výroby, díky níž firma dokáže realizovat úspory z rozsahu. Vysoká kvalita výrobků, která dovoluje požadovat od zákazníků vyšší ceny za výrobky. Strategická středoevropská geografická poloha, poskytující výhody z pohledu zajišťování logistiky. Rizikem substitutů jsou ohroženy hlavně tenké a střední typy zemědělských motouzů a komerční motouzy. Riziko ztráty zákazníků u tenkých typů motouzů eliminuje Juta a.s. vlastní výrobou substitutu, zemědělské balicí síťoviny.

Doporučení: firma by se měla soustředit na budování trhů v sousedních státech, cíleně zde zvyšovat své tržní podíly a budovat dlouhodobé vztahy s odběrateli, zde může uplatnit výhodu nižších nákladů na dopravu, případně zajistit distribuci paletových a kusových zakázek, koncovým zákazníkům ať již napřímo nebo jako službu svému distributorovi, tedy uplatní stejnou strategii jako na domácím trhu. Jedná se hlavně o trhy v Německu a na Slovensku, kde působí dceřiné společnosti Rolltex a Juta Slovakia, dále pak polský a maďarský trh.

9.3 Analýza prodejních výsledků závodu za posledních 5 let

Juta a.s i závod 10 Olomouc se dlouhodobě výrazně orientují na export. Do roku 2007 byl závodem zabezpečován pouze tuzemský a slovenský trh, stejně tak, jako u dalších výrobních závodů společnosti. Celý exportní prodej realizovalo exportní oddělení na generálním ředitelství. Ve zmiňovaném roce došlo díky tlaku ing. Jana Kodytka, současného ředitele závodu a následné dohodě s generálním ředitelem k zásadní změně, převedení odpovědnosti za celý prodej motouzů do kompetence vedoucího obchodního oddělení na závodě 10.

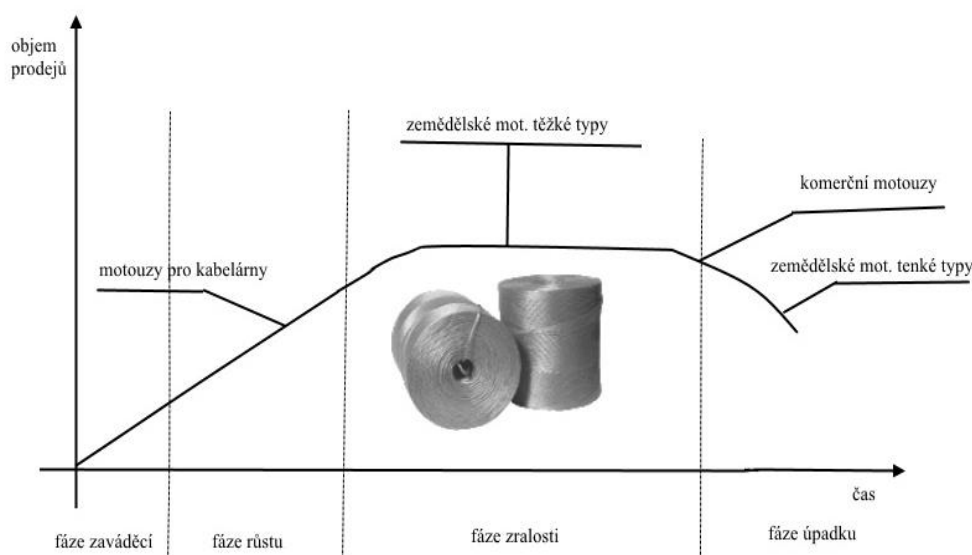
Tuzemský prodej se na celkovém výsledku závodu podílí dlouhodobě zhruba z 20%, exportní prodej pak z 80%. V posledních pěti letech došlo k výrazným nárůstům v prodeji závodu, což je výsledkem úsilí prodejního týmu a příznivé situaci na trzích, využitých příležitostí na trzích, kde Juta působí.

9.3.1 Produktová analýza- životnost motouzů

K určení pozice byly analyzovány prodeje podle skupin výrobků za posledních 5 let a porovnány s průběžně získávanými informacemi od prodejců závodu a dceřiných firem z různých trhů a od různých zákaznických segmentů.

Následující graf 4 znázorňuje aktuální stav v životních fázích u jednotlivých typů motouzů.

Graf 4 - Životní fáze dle typů motouzů



Zdroj: interní materiály závodu 10, zpracování vlastní.

Graf informuje o fázi úpadku u tenkých a částečně středních typů zemědělských motouzů, které jsou postupně vytlačovány síťovinou a počínající úpadkovou fází u komerčních typů, ty jsou nahrazovány stahovacími a lepicími páskami. Úpadková fáze u obou skupin výrobků může trvat i desetiletí.

Doporučení: investice a inovace by však měly směřovat směrem k motouzům pro kabelárny a do zdokonalování těžkých zemědělských typů motouzů. Nadále by měl být podporován prodej dosud velmi rentabilních komerčních motouzů, protože fáze úpadku může trvat i desítky let.

9.3.2 Srovnávací analýza prodejních cen zemědělských motouzů v ČR

Ceny motouzů jsou jednotlivými prodejci stanovovány, jak bylo výše zmíněno, s ohledem na lokální konkurenční prostředí výrobců a jejich distributorů, se zohledněním cílů vyplývajících z ročního prodejního plánu a plánu zisku. Tento systém funguje za předpokladu vysoké profesionality prodejců a sdílení informací o trzích a chování konkurence. Jaké jsou ovšem ceny konkurence a jak vypadá srovnání s Jutou? To je jedna z klíčových otázek pro úspěch v obchodování obecně.

Získávání ceníků a konkurenčních obchodních podmínek vyžaduje od prodejců citlivý přístup a velmi dobré, přátelské vztahy se zákazníky. Na západ a severozápad od hranic ČR je obecně situace s monitoringem konkurence složitější než u jižních a východních partnerů. To je dáno jak mentalitou, tak vyšší úctou k dodržování pravidel „fair-play“ partnerů na západních a severských trzích.

V ČR jsou obchodní vztahy navázány dlouhodobě a často na přátelské úrovni. Získávání a následné srovnání vlastní nabídky s nabídkou konkurence nebývá příliš složité. Cenovou úroveň určuje Juta a.s., ostatní se této cenové úrovni snaží přizpůsobit. Aktuální cenovou úroveň představuje tabulka 3. Tyto ceny byly získány z důvěryhodných, ověřených zdrojů od distributorů závodu.

Tab. 3 - Srovnání cen zemědělských motouzů v ČR (platné od února 2015)

Typ motouzu	Juta (CZ)	Defalin(PL)	Tama- E.(HU)	Piippo(FI)
PP 130/120	51 czk/kg	49 czk/kg	51 czk/kg	53 czk/kg
PP 400/500	47 czk/kg	44 czk/kg	49 czk/kg	49 czk/kg
PP 750	49 czk/kg	46 czk/kg	52 czk/kg	52 czk/kg
PP 1000/850	53 czk/kg	51 czk/kg	54 czk/kg	55 czk/kg

Zdroj: interní materiály závodu 10, zpracování vlastní.

Juta a.s., s dominantním tržním podílem v prodeji zemědělských motouzů okolo 80- 85%, poskytuje pro začátek sezóny nižší ceny než firmy Tama-E-pack i finská firma Piippo. Ceny polské firmy Defalin jsou o několik procent (4-7%) nižší než u Juty, přesto se na českém trhu této firmě příliš nedaří uchytit. Důvodem pro malý zájem o zboží toho výrobce jsou jeho obecně nižší kvalita výrobků, požadavky na nákup plných kamionů, platby za zboží předem a téměř nulová propagace. Takto připravený marketingový mix nemá v ČR šanci na úspěch. Díky nižším cenám dokáže na českém trhu prodat okolo 50 palet motouzů, hlavně prostřednictvím firmy Agrotrans Otice, která poskytuje služby v oblasti balení a tento konkurenční motouz sama spotřebovává. Firma Piippo získala v ČR jediného distributora, firmu Zemědělské potřeby M+S (Minářová, Sedlák) u Českých Budějovic, která v průběhu sezóny prodá 14- 20 palet motouzů, tedy necelý 1 kamion. I pozice tohoto konkurenta na trhu je velmi slabá a podle dostupných informací stagnuje, pohybuje se okolo 1,5%. Nejvýznamnější konkurent Juty a.s., jak již bylo výše popsáno, je izraelská firma Tama. V Evropě má pevně vybudovanou distribuční síť, navíc je oficiálním dodavatelem balících materiálů významných výrobců zemědělské techniky, zvláště pak lisů na balení sena a slámy. Díky takto vybudované pozici realizují prodej za vyšší ceny, než většina konkurentů včetně Juty a sází hlavně na perfektní servis svých distributorů a výhodné platební podmínky včetně možnosti výkupu zemědělských produktů. Tržní podíl distributorů Tamy v segmentu prodeje motouzů v ČR (firmy Agritec Hustopeče a Strom Praha) je odhadován na stabilních 12-15%.

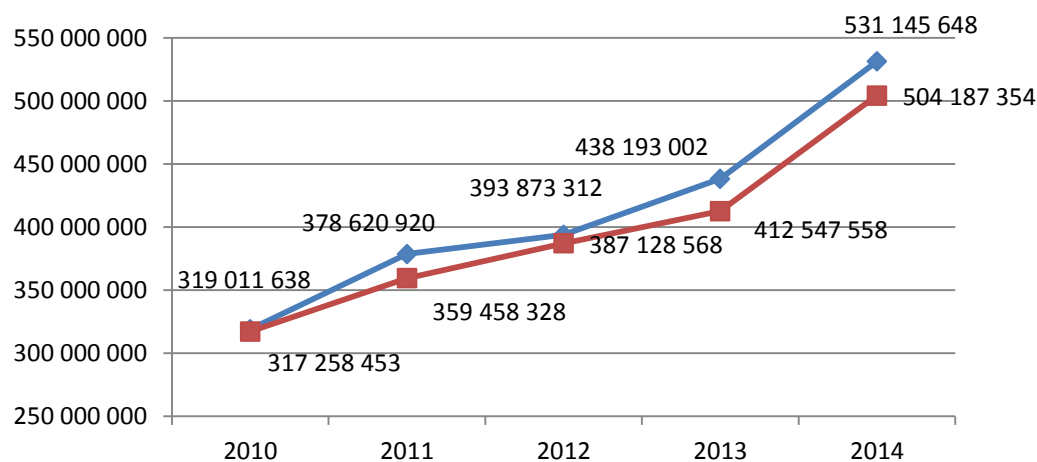
Doporučení: ceny by měla Juta a.s. uvádět na tuzemský trh oficiálně co nejpозději, aby ztížila konkurentům přípravu na reakční nabídky. Informovat zákazníky lze i telefonicky na vyžádání, jedná se o sezónní výrobek, kdy nákupy v období leden až březen nejsou nijak značné. Konkurenti však musí začít s případnými akcemi již v tomto období, protože nemají výhodu vybudované distribuční sítě jako Juta a musí zákazníky oslovit již v 1. čtvrtletí roku.

9.3.3 Analýza tržeb z prodeje

Jedním ze základních nastavených parametrů pro hodnocení úspěšnosti prodejního úseku jsou dosahované tržby. Ty jsou sledovány a vyhodnocovány každý měsíc a jsou vždy porovnávány s předchozím rokem a ve vztahu k aktuálnímu ročnímu plánu pro závod. S tržbami úzce souvisí prodané množství, zisk a změna stavu zboží na skladech. Ukazatel tržeb toto vše zahrnuje a je proto monitorován vedoucím prodeje téměř denně. Vývoj tržeb z prodeje

a celkových nákladů znázorňuje graf 5 a doplňuje jej o procentuální nárůsty tržeb a rentabilitu tabulka 4.

Graf 5 - Celkové tržby a náklady závodu 10 za posledních 5 let



Zdroj: interní materiály závodu 10, zpracování vlastní.

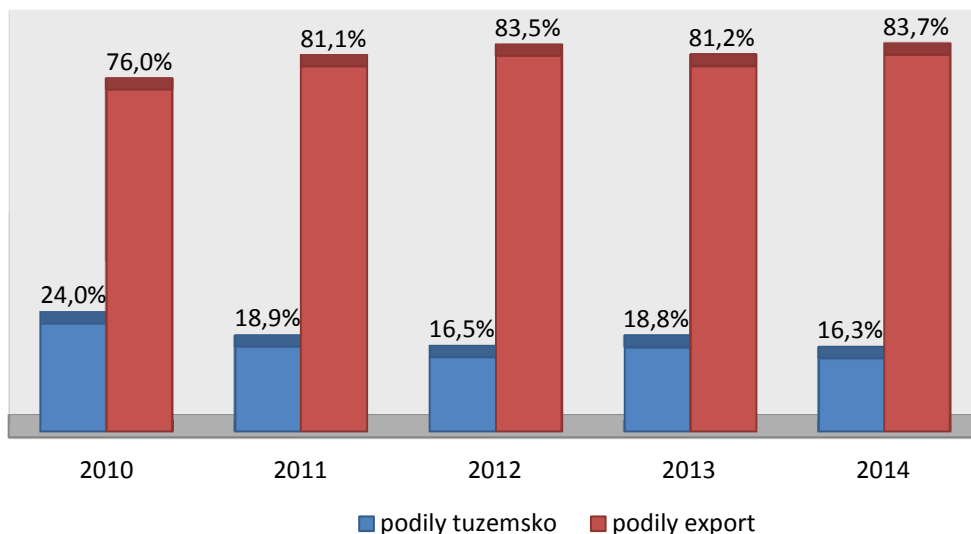
Ze sklonu křivek na grafu je jasně patrná aktivita a nárůst prodeje za posledních 5 let, ale také nebezpečná blízkost křivky celkových nákladů značící nízké procento generovaných zisků z prodeje. Následující tabulka názorně ukazuje růst kapacit závodu a tím i umožněný významný nárůst tržeb o 66,5 % za posledních 5 let a postupně se lešící rentabilitu.

Tab. 4 - Vývoj tržeb a rentability prodeje v období 2010-2014

období	nárůst tržeb	rentabilita
2010-2011	18,69%	0,55%
2011-2012	4,03%	5,06%
2012-2013	11,25%	1,71%
2013-2014	21,21%	8,04%

Zdroj: interní materiály závodu 10, zpracování vlastní.

Graf 6 - Podíly exportního a tuzemského prodeje na celkových tržbách závodu 10

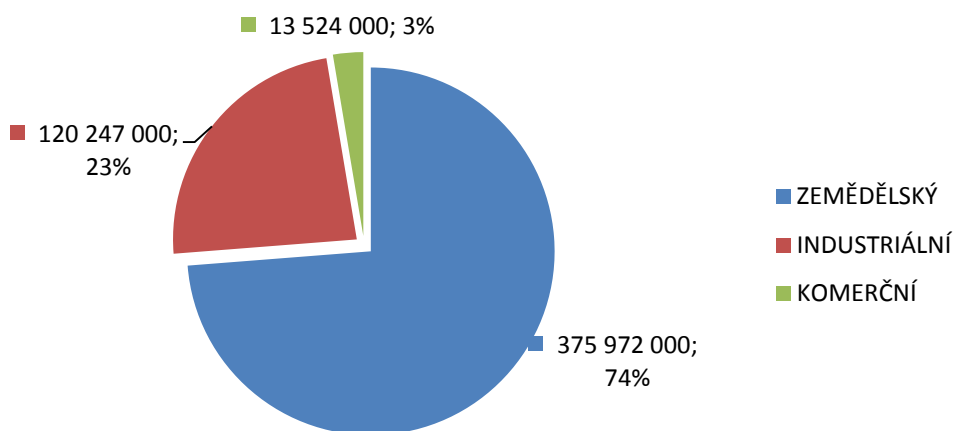


Zdroj: interní materiály závodu 10, zpracování vlastní.

Podíl exportního prodeje vůči ČR pomalu narůstá, díky omezeným kapacitním možnostem tuzemského trhu, jak názorně ukazují níže uvedená tabulka a graf. Tržní podíl v ČR ovšem dle dostupných informací neklesá a vykazuje mírně vzestupný trend.

Níže uvedené grafy prezentují prodeje podle typů motouzů, jejich podíly na celkových tržbách, míru rentability a jejich podíl na tvorbě zisku. Oba Grafy 7 a 8 pak doplňuje tabulka 5 údaji o nákladech na výrobu jednotlivých typů a zisku z prodeje.

Graf 7 - Tržby z prodeje motouzů za rok 2014 a jejich struktura dle typů



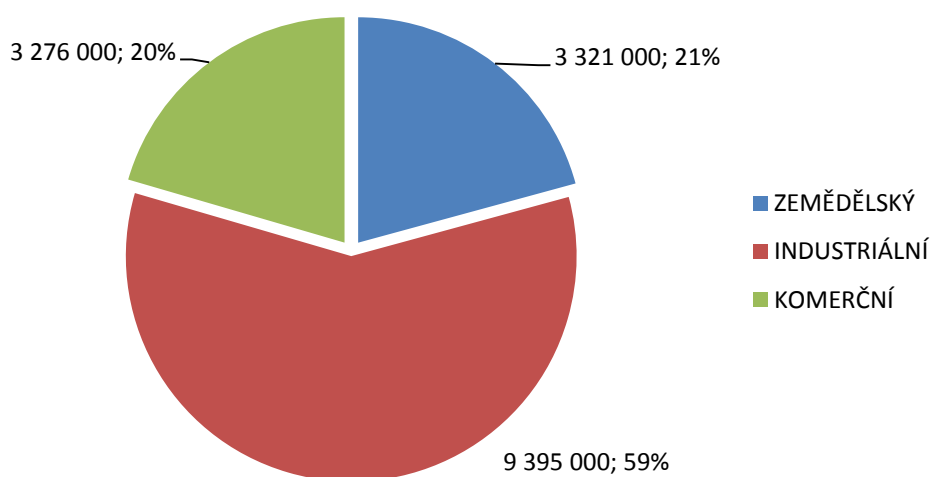
Zdroj: interní materiály závodu 10, zpracování vlastní.

Tab. 5 - Vyhodnocení prodeje motouzů dle typů za rok 2014

segm.	tržby	podíl na tr.	nákl. Cena	hr. zisk
ZEMĚDĚLSKÝ	375 972 000	73,8%	372 651 000	3 321 000
INDUSTRIÁLNÍ	120 247 000	23,6%	110 852 000	9 395 000
KOMERČNÍ	13 524 000	2,7%	10 248 000	3 276 000

Zdroj: interní materiály závodu 10, vlastní zpracování.

Graf 8 - Rentabilita motouzů dle typů za rok 2014



Zdroj: interní materiály závodu 10, zpracování vlastní.

Z výše uvedených grafů a tabulky jasně vyplývá význam industriálních typů motouzů, které se na tržbách podílí z 24%, na zisku pak téměř z 60%. Jednoznačně je prokázána i důležitost komerčních motouzů, kdy s objemem pouhých 3% vytváří 20% podíl na zisku závodu. I přesto, že je tato skupina produktů v životní fázi úpadku, může ještě řadu let k prodejním výsledkům významně přispívat.

Vyhodnocení: na tržbách z prodeje motouzů se stále ze $\frac{3}{4}$ podílí zemědělské motouzy, které jsou ovšem závislé na sezónnosti a úspěšnosti distributorů či dceřiných společností na daných trzích. Strategickým cílem závodu je dlouhodobě posilovat a zvyšovat podíl industriálních typů motouzů a to hned z několika důvodů.

1. Jedná se o motouzy s celoroční spotřebou, nezávislou na počasí či kvalitě úrody.
2. Většina odběratelů těchto typů jsou nadnárodní průmyslové organizace se silným finančním zázemím, odpadá či je značně omezeno riziko vzniku pohledávek.
3. Odpadá potřeba obchodního mezičlánku a tak vzniká potencionálně širší prostor pro vyšší marže.
4. V tomto segmentu patří Juta ke světové špičce a může se opřít o vynikající reference, úspěšné zákaznické audity, které jsou v tomto segmentu obvyklé.
5. Průměrná rentabilita 7,8% výrazně převyšuje rentabilitu zemědělských typů, což názorně dokazuje graf č. 5. Podíl na zisku těchto typů je téměř 60%, naopak zemědělských typů pouze 21%.

10 Závěrečná doporučení pro řízení prodejní politiky závodu 10

1. Návrhy k výrobní strategii

Management závodu by se měl soustředit na postupnou modernizaci strojového parku, technické a výrobní inovace a snižování nákladů výroby motouzů pro větší prostor pro marže. Z výše popsané analytické části vyplývá, že dochází k fázi úpadku u tenkých a částečně středních typů zemědělských motouzů, které jsou postupně vytlačovány síťovinou a počínající úpadkovou fází u komerčních typů, které jsou nahrazovány stahovacími a lepicími páskami. Úpadková fáze u obou skupin výrobků může trvat i desetiletí. Investice a inovace by však měly směřovat zejména k motouzům pro kabelárny a k rozvoji sortimentu a kvality komerčních motouzů, kde je dosahována největší marže. Ze skupiny zemědělských motouzů by pak měly investice směřovat do zdokonalování těžkých zemědělských typů motouzů.

Výhodou motouzů pro kabelárny a komerčních motouzů mimo vyšší marže je také jejich nesezónnost resp., že se prodávají pravidelně v každém měsíci roku na rozdíl od zemědělských motouzů. To se pozitivně projevuje nejen na lepším plánování výroby, logistice vstupních surovin, a pravidelnosti expedic, ale hlavně na úspoře finančních prostředků, které se naproti tomu u zemědělských motouzů musejí vydávat na výrobu na sklad po sezóně a před sezónou. Jde o 6 měsíců roku, kdy se zemědělské motouzy neprodávají a při jejich objemu 74% z celkových tržeb v roce 2014 a odpovídajících nákladech 373 mil. CZK muselo být na oněch 6 měsících vynaloženo 187 mil. CZK v nákladech na jejich výrobu na sklad.

Cílem pro rok 2015 je tedy zvýšení prodeje motouzů pro kabelárny z 23% na celkových 30% a komerční motouzy z 3% na 5% v roce 2015 tedy v celkovém objemu min. o 9% a tím docílit snížení podílu zemědělských motouzů na 65%. Takto zaměřené prodejní aktivity by ve výsledku v prvním roce resp. roce 2015 přinesly finanční úlevu a v nákladech na výrobu na sklad v objemu 22-23 mil. CZK, což je velmi pozitivní pro cash flow podniku. Dále vzhledem k vyšší marži těchto výrobků, která je u kabelářů vyšší cca o 5% a u komerčních motouzů o 15%, než u zemědělských typů, kde je rentabilita pouze 2,5% by bylo dosaženo dodatečného hrubého zisku cca 1,225 mil. CZK oproti zisku 225 tis. Kč ze stejného množství zemědělských motouzů. Tedy by bylo dosaženo nárůstu zisku o 1 mil. Kč. Tento dodatečný zisk by mohl být v tomtéž roce zčásti použit na pořízení průběžného filtru s protiproudým proplachováním na jednu z větších extruzních linek, na které se vyrábí motouzy pro kabelárny. Toto zařízení již je úspěšně používáno ve dvou dalších závodech JUTA a.s. a vedení závodu Olomouc jeho pořízení do budoucna zvažuje. Tato práce, její analýzy a výsledky by měly být

použitelné jako podklad pro jeho pořízení. Výhodou tohoto technického řešení je zvýšení % zpracování regranulátů (zpětně recyklovaných odpadů z vlastní výroby) ze současných 10% na 50%. Náklady na pořízení tohoto zařízení jsou včetně montáže 800 tis. czk s dodáním do 2 měsíců od objednání od rakouské firmy Starlinger. V případě, že by toto zařízení bylo zprovozněno již ve druhém pololetí roku 2015, pak by bylo dosaženo další dodatečné úspory. Tato úspora je dána rozdílem mezi cenou čistého vstupního materiálu a cenou zpětně recyklovaného a procentuálním podílem regranulátu v základní směsi, ze které je motouz vyráběn na extruzní lince. Rozdíl je v průměru 20% ve prospěch regranulátu, tedy při současné ceně čistého granulátu 30 CZK za 1kg se jedná o úsporu 6 CZK za 1 kg. Při denní produkci linky ve výši 4 tuny za 1 den a při fondu 168 pracovních dnů by za předpokladu navýšení procentuálního podílu regranulátu o 40%, bylo dosaženo ve druhém pololetí roku úspory ve výši 1,6 mil. CZK. Po odečtení nákladů by tedy úspora činila 0,8 mil. CZK.

Celkový výsledek doporučení, které zaměřuje prodejní aktivity na motouzy pro kabelářský průmysl a komerční motouzy by v kombinaci s technologickou inovací mohl být hned v prvním roce pozitivní a zajistit lepší cash flow s úlevou cca 22-23 mil. czk , dodatečný zisk 1 mil. CZK a úsporu zvýšenou zpracováním regranulátů ve výši 0,8 mil. CZK.

2. *Návrhy ke komunikační strategii*

Komunikační strategie v rámci této práce rozdělují na dvě oblasti, na oblast zákaznickou, na oblast přístupu firmy k ostatním subjektům na trhu a běžným občanům.

Základem doporučení pro oblast zákaznickou je vytvoření elektronického informačního servisu pro zákazníky závodu 10.

Pomocí externího programátora firmy navrhuji v rámci webových stránek zřídít na základě přiděleného hesla přístup do zákaznické sekce, ve které vytipovaní zákazníci, zejména z kabelářského průmyslu, naleznou mimo běžně stáhnutelných dokumentů (záruční listy, doporučení k manipulaci, atesty zdravotní nezávadnosti atd.) veškeré testovací protokoly ke svým dodávkám dle časové posloupnosti a značení dle jejich identity kódu. Další technickou dokumentaci k předmětným zakázkám, informační materiály, ISO certifikáty, elektronické prezentace a videa firmy JUTA a.s., informace o dalších souvisejících produktech. Servery v závodě JUTA a.s. již prošly rekonstrukcí v roce 2014 a jsou připraveny pojmout obrovské množství dat. Vytvořený datový disk s informacemi by byl pravidelně zálohován a spravován dle potřeb firmy a zákazníků.

Dále navrhuji zavedení elektronického upomínkového systému pro prodejní manažery a asistenty, který bude v pravidelných intervalech upozorňovat na potřebu osobního kontaktu (osobně i telefonicky) s předem navrženými manažery u zákaznických firem. Účelem je, aby v žádném případě nebyl opomenut osobní kontakt s klíčovými zákazníky ze strany JUTA a.s. Toto řešení lze zajistit pomocí komunikačního programu EM client, který je v závodě instalován. Ze zákazníků zejména kabelářského průmyslu a komerčního sektoru budou vytipováni konkrétní manažeři a zde bude větší důraz na osobní budování vztahů. Součástí systému budou i pravidelně aktualizovaní potenciální zákazníci, kteří by se teprve mohli stát klienty firmy, ale není vedena evidence o četnosti komunikace.

Pro rok 2015 doporučuji účast manažerů závodu na výstavách v České a Slovenské republice, jako buo „Země Živitelka 2015“ v Českých Budějovicích a Agrokomplex Nitra, které se konají v srpnu. Účast by v tomto roce na rozdíl od let minulých neměla být pouze návštěvní, ale formou spoluúčasti na stánku vytipovaného dealera JUTY, který je v uvedené oblasti nejvíce aktivní a potřebuje podpořit v oblasti propagace firmy. Spoluúčast by neměla být pouze finanční, ale hlavně formou vzorků výrobků, letáků a osobní účastí manažera JUTA a.s. na stánku.

V rámci exportního prodeje bude JUTA a.s. vystavovat na výstavě Agritechnika, která se koná v německém Hannoveru v listopadu 2015. Zde navrhuji připravit pečlivě vystavované vzorky vysoké kvality, perfektního designu a propagační materiál na vysoké profesionální úrovni, protože v minulých letech se používaly vzorky ze skladu, které nebyly vždy úplně perfektní.

Oblast přístupu k ostatním subjektům trhu a běžných občanů je většinou řízena společně se zájmy vedení JUTA a.s. marketingovou ředitelkou společnosti. Jedná se zejména o otázky sponzoringu sportovních událostí či klubů, pořádání společenských akcí, podpory domovů pro seniory či charitativních akcí nebo prezentace firmy v tisku, rozhlasu či televizi. V rámci závodu Olomouc bych doporučil použít model, který se zde zkoušel již v minulém roce, kde v rámci prodeje speciální edice motozů (klubíčka) s logem charitativní akce firma vybírá finanční prostředky. Těmito prostředky pak spolufinancuje neziskovou organizaci, která svými aktivitami dále vybírá finanční prostředky, které jsou na závěr roku věnovány postiženým dětem v rámci charitativního večera. Těmito aktivitami je myšlen např. prodej nápojů na zimních stadionech nebo fotbalových hřištích nebo jiných sportovních událostech. Pracovníci neziskové organizace jsou vybaveni logy JUTA a.s.

V rámci přístupu k pracovníkům firmy je potřeba dodržovat etický kodex stanovený firmou, který odráží veškeré potřebné aspekty chování manažerů k zaměstnancům a lpí na základních morálních pravidlech. Doporučuji vedení firmy, aby veškerí manažeři firmy na všech úrovních byli alespoň 2x ročně proškolení z etického kodexu, z typologie lidí, z pravidel správného přístupu k zaměstnancům od profesionální agentury.

3. Návrhy k distribuční strategii

Dopravní náklady tvoří významnou část v nákladech závodu 10. Jedná se o cca 20 mil. CZK ročně. Snížením těchto nákladů by vznikl dodatečný prostor pro marže a zlepšila by se tím konkurenceschopnost výrobků na trhu. Úspora 5% v těchto nákladech by znamenala nárůst zisku o 1 mil. CZK, který by zlepšil hospodářský výsledek závodu a mohl být zpět investován do modernizace výrobních zařízení, např. na zakoupení výše uvedeného průběžného filtru pro recyklační linku. Navrhuji proto vytipovat časté destinace, kam ročně směřuje více než 10 kamionů zboží a zadat je dopravním firmám formou elektronické aukce do soutěže. V minulosti již byla realizována podobná e-aukce v objemu 20 kamionů s úsporou na dopravních nákladech téměř 300 tis. CZK. Důvodem pro nezavedení této metody byla tehdy vysoká pořizovací cena softwaru spolu s nedůvěrou vedení společnosti s tímto způsobem zadávání zakázek. Výše zmíněná úspora byla přesto prokázána, ovšem až po vyexpedování a vyfakturování doprav všech 20 kamionů. Dnes je metoda e-aukcí široce rozšířená a vysoké pořizovací náklady softwaru nejsou aktuální. Např. firma Proebiz⁵⁶ nabízí velmi výhodné podmínky pro realizace tohoto typu aukcí. Destinací, které splňují kritérium počtu dodávek, eviduje závod 10 nejméně 13, průměrné náklady na dopravu celého kamionu jsou 47 tis. CZK. Jedná se tedy o dopravu 130 kamionů v aktuálních cenách za dopravu 6,11 mil.CZK. Při 10% snížení cen za dopravu touto formou by se jednalo o úsporu v nákladech 611 tis. CZK. I při 5% snížení cen by úspora znamenala sumu přes 300 tis. CZK.

Dalším návrhem na možné snížení dopravních nákladů je intenzivnější využívání železniční dopravy. Dle aktuálního porovnání ceny za dopravu do řeckého města Thessaloniki vychází cena za dopravu kamionu (22 tun zboží) na 2 600 EUR, cena železniční dopravou, za vagón (44 tun zboží) do stejné destinace je 2750 EUR. Jedná se tedy jednoznačně o efektivnější způsob dopravy, který lze nabídnout dalším odběratelům, např. kabelárnám, které často disponují potřebnou „vlečkou“- připojením na železniční síť. Tento způsob by mohl společnosti

⁵⁶ Další informace jsou dostupné online na adrese <http://proebiz.com>.

poskytnout dodatečnou konkurenční výhodu a zákazníkovi by pak mohl být poskytnut i zajímavý bonus za využití tohoto způsobu dopravy.

4. Návrhy k cenové strategii

V oblasti cenové strategie doporučuji pro segment kabeláren a komerčních motouzů propojit prodejní ceny motouzů s aktuálními cenami polypropylenového granulátu, které ve formě „reportů“ svým členům každý týden poskytuje mezinárodní sdružení zpracovatelů plastů s názvem PLATTS.⁵⁷ Tyto reporty jsou na trhu akceptovány pro svou objektivitu a zpracovatelům- členům sdružení poskytují důležité informace o vývoji cen, jsou pak významným podkladem pro optimalizování nákupů těchto surovin. Výhodou takto vázaných cen vstupní suroviny je pro výrobní firmu garance stabilní marže, pro odběratele pak garance aktuální konkurenční ceny. „Platts report“ by byl nedílnou součástí této cenové aktualizace. Navržena by dále byla ochranná (5- 7%) hranice- rozmezí pro udržení stability cen, kdy by se cena výrobku změnila až při překročení nebo podkročení ceny granulátu o dohodnutou procentní hranici. Stabilní cena je zákazníky z řad kabeláren i distributorů komerčních motouzů velmi žádaná a pro Jutu by tento systém tvorby cen znamenal konkurenční výhodu.

V segmentu zemědělských motouzů by měla Juta a.s. uvádět ceny na tuzemský trh oficiálně co nejpozději, až od 1. března, aby tak ztížila konkurentům jejich dovoz motouzů v konkurenčních cenách a přípravu jejich nabídek. Prodejní manažer závodu by v období ledna až března navštívil distributory a další významné partnery Juty, informoval je o této taktice vůči konkurenci a poskytoval ceny pouze na konkrétní objednávky realizované v 1. čtvrtletí roku.

⁵⁷ Další informace jsou dostupné online na adrese <http://www.platts.com>.

ZÁVĚR

Hlavním cílem bakalářské práce bylo navrhnout doporučení ke zlepšení a zefektivnění řízení prodejní politiky ve společnosti JUTA a.s., závodu 10 Olomouc. Doporučení, navržená v této bakalářské práci, by měla vést jak změnám prodejní strategie závodu 10, tak i ke zlepšení prodejních výsledků závodu. Dílčími cíli byly návrhy jednotlivých strategií, cenové strategie, výrokové strategie, propagační strategie a distribuční strategie.

V teoretické části byly podrobně popsány jednotlivé prvky týkající se marketingového mixu a to výrobek, cena, propagace a distribuce. Dále pak byl vysvětlen pojem strategie a analýza, některé z typů analýz, Porterův model konkurenčních sil a SWOT analýza.

Praktická část byla rozdělena na dvě části - analytickou a návrhovou. Analytická část se zabývala jednotlivými metodami strategické analýzy, pomocí nichž bylo podrobně popsáno vnitřní a vnější prostředí zkoumané firmy. V návrhové části byly uvedeny dílčí cíle jednotlivých strategií a pomocí konkrétních nástrojů byly navrženy jednotlivé strategie obchodní politiky - cenová, výroková, propagační a distribuční. Dále pak byly formou doporučení navrženy činnosti a taktiky vedoucí k naplnění dílčích cílů jednotlivých strategií. U kvantitativně měřitelných výsledků plynoucích z těchto navrhovaných opatření pak byly výsledky číselně vyjádřeny.

Z výsledků této práce vyplývá jednoznačný význam segmentu odběratelů industriálních a komerčních motouzů, zvláště pak výrobců kabelů, kde závod 10 realizuje 79% zisku z prodeje. V návrhové části jsou vedení závodu 10 doporučeny způsoby jak upravit prodejní strategii pro tento segment odběratelů.

Modernizací strojového vybavení, inovacemi výrobků a snižováním výrobních nákladů jejich výroby pomocí použití kvalitních a cenově výhodných recyklátů, zvýší závod 10 svou konkurenceschopnost a ziskovost, kterou vhodně doplní v cenové oblasti o nový způsob aktualizování cen, propojený s cenami vstupního materiálu (ten tvoří cca 65% ceny výrobku), v distribuční oblasti navrhne těmto odběratelům zvýhodněný železniční způsob dopravy, v oblasti marketingové komunikace jim upraví přístup na vlastní webové stránky o chráněnou zákaznickou sekci s přístupy k online dokumentaci k zakázkám, aktuálním stavům objednávek, certifikátům a laboratorním protokolům. Pro vlastní pracovníky prodeje vytvoří kontrolní systém četnosti kontaktů s těmito klíčovými zákazníky pro vybudování a upevnování dlouhodobých vztahů. S rostoucí úrovní zákaznické spokojenosti těchto klíčových partnerů pak bude vytvořen prostor pro další jednání o zvýšení podílů na nových zakázkách a umožní tak žádoucí nárůst podílů v segmentu industriálních a komerčních motouzů.

ANOTACE

Příjmení a jméno autora:	Richard Janalík
Institute:	Moravská vysoká škola Olomouc
Název práce v českém jazyce:	Řízení prodejní politiky
Název práce v anglickém jazyce:	Proceedings of Sales Policy
Vedoucí práce:	Ing. Mgr. Renáta Pavlíčková, MBA
Počet stran:	71
Počet příloh:	3
Rok obhajoby:	2015
Klíčová slova v českém jazyce:	Akciová společnost, marketing, marketingový mix, prodejní politika, segmentace trhu, analýza.
Klíčová slova v anglickém jazyce:	Joint-stock company, marketing, marketing mix, sales policy, market segmentation, analysis.

Tato bakalářská práce se zabývá řízením prodejní politiky ve společnosti Juta a.s., závodu 10 Olomouc. V teoretické části definuje základní pojmy jako prodejní politika, akciová společnost, marketing a marketingový mix, segmentaci, některé marketingové strategie a analýzy.

Je proveden rozbor součástí marketingového mixu, segmentace trhu, analýzy vnitřního a vnějšího prostředí firmy k identifikaci nových příležitostí ke zkvalitnění prodejní strategie závodu. Tyto příležitosti resp. návrhy metodiky, jejich naplnění jsou pak popsány v konkrétních doporučeních v návrhové části práce.

V závěru práce je provedeno shrnutí přínosu navrhovaných doporučení pro závod 10 Olomouc jak po stránce finančních u měřitelných řešení, tak po stránce taktických doporučení za účelem zvýšení efektivity nejen prodejních činností.

This bachelor thesis deals with the management of sales policy in the company Juta inc, plant 10 Olomouc. The theoretical part defines basic concepts such as sales policy, joint stock company, marketing mix and marketing, segmentation, some marketing strategies and analysis.

It is an analysis of the marketing mix, market segmentation, analysis of internal and external business environment to identify new opportunities for improving the sales strategy of the plant 10. These opportunities respectively proposals of methodology, their fulfillment are then described in the specific recommendations in the design part.

The conclusion sums up the benefits of the proposed recommendations for the plant 10 Olomouc both in financial terms with measurable solutions and in terms of tactical recommendations to enhance the effectiveness not only sales activities.

LITERATURA A PRAMENY

FILIPOVÁ, A. *Umění prodávat*. 3. dopl. a aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 206 s. ISBN 978-80-247-3511-5.

FORET, M. *Marketingová komunikace*. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011, 486 s. ISBN 978-80-251-3432-0.

FOTR, J. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

JOBBER, D. a LANCASTER, G. *Management prodeje: prodejní techniky, komunikace se zákazníkem, jak zorganizovat obchodní zástupce, jak motivovat prodejní tým, merchandising*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2001. 431 s. ISBN 80-722-6533-4

KOTLER, P. a KELLER, K. L. *Marketing management*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

MULAČOVÁ, V. a MULAČ, P. *Obchodní podnikání ve 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, 520 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.

Obchodní zákoník a další zákony: podle stavu k 1. 1. 2013. Ostrava: Sagit, [1995], sv. ÚZ. ISBN 978-80-7208-949-9.

PRAŽSKÁ, L. *Obchodní podnikání: Retail management*. 2. přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2002, 874 s. ISBN 80-726-1059-7.

PŘIKRYLOVÁ, J. a JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 303 s., ISBN 978-80-247-3622-8.

Zákon o obchodních korporacích 2014: redakční uzávěrka 26. 3. 2012. Ostrava: Sagit, 2012, 112 s. ÚZ, 901. ISBN 978-80-7208-921-5.

Informační memorandum firmy Juta a.s., se sídlem ve Dvoře Králové nad Labem, 2010.

Informační materiály společnosti Juta a.s.

Informační materiály závodu 10 Olomouc.

Akciová společnost. [cit. 03-07-2015]. Dostupné z WWW:

<<http://www.akciovaspolecnost.com/>>.

Managementmania.com, *Analyza*, [cit. 03-09-2015]. Dostupné z WWW:

<<https://managementmania.com/cs/analyza>>.

Managementmania.com, *Model konkurenčních sil*, [cit. 03-09-2015]. Dostupné z WWW:

<<https://managementmania.com/cs/analyza-5f>>.

Managementmania.com. *Prodejní koncepce* [cit. 03-07-2015]. Dostupné z WWW:

<<https://managementmania.com/cs/prodejni-koncepce>>.

Managementmania.com, *Segmentace trhu*, [cit. 03-09-2015]. Dostupné z WWW:

<<https://managementmania.com/cs/segmentace-trhu>>.

Managementmania.com, *Životní cyklus výrobku*, [cit. 03-07-2015]. Dostupné z WWW:

<<https://managementmania.com/cs/zivotni-cyklus-vyrobku-sluzby>>.

SEZNAM ZKRATEK

a pod.- a podobně

aj.- a jiné

a.s.- akciová společnost

atd.- a tak dále

CZK- česká koruna

ČR- Česká republika

EUR- Euro

GBP- britská libra

kg- kilogram

m/kg- metry v 1 kilogramu

např.- například

n.p. národní podnik

mil.- milion

mld.- miliarda

PP- polypropylen

resp.- respektive

s.r.o.- společnost s ručením omezeným

str.- strana

tzn.- tak zvaný

USD- americká dolar

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 - Holistický marketing.....	7
Obr. 2 - Vývoj marketingového mixu.....	11
Obr. 3 - Křivka životního cyklu výrobku.....	12
Obr. 4 - Poptávková křivka.....	15
Obr. 5 - Segmentace trhu	19
Obr. 6 - Model konkurenčních sil M. E. Portera.....	22
Obr. 7 - Organizační struktura společnosti.....	25
Obr. 8 - Organizační schéma závodu 10.....	28

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 - Seznam závodů Juty a.s., výrobní portfolio a počty zaměstnanců.....	26
Tab. 2 - 10 nejdůležitějších trhů závodu 10.....	31
Tab. 3 - Srovnání cen zemědělských motouzů v ČR (platné od února 2015).....	47
Tab. 4 - Vývoj tržeb a rentability prodeje v období 2010-2014.....	49
Tab. 5 - Vyhodnocení prodeje motouzů dle typů za rok 2014.....	51

SEZNAM GRAFŮ

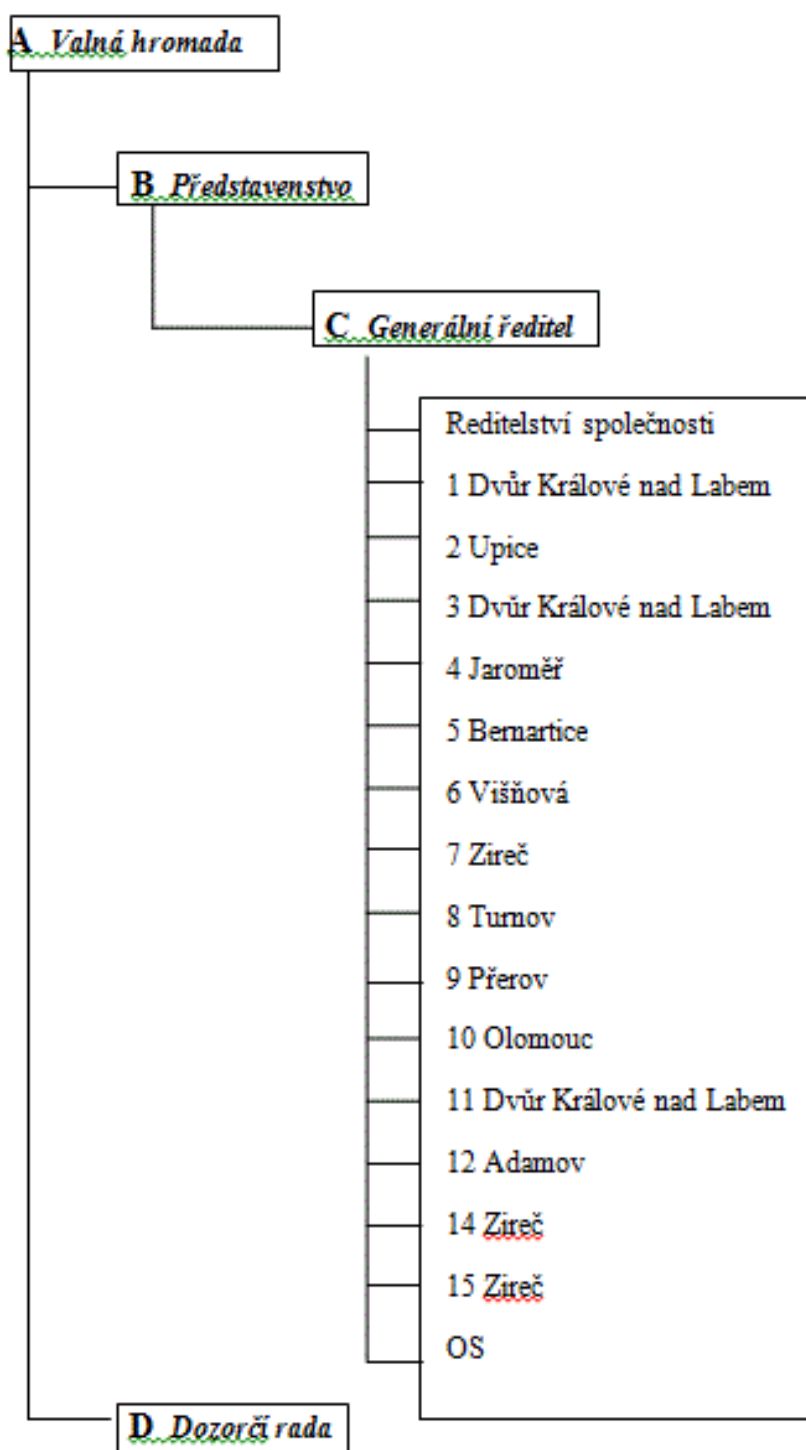
Graf 1 - Graf rovnováhy výnosů a nákladů.....	16
Graf 2 - Struktura prodeje motouzů podle zemí.....	30
Graf 3 - Počty zákazníků závodu 10	44
Graf 4 - Životní fáze dle typů motouzů.....	46
Graf 5 - Celkové tržby a náklady závodu 10 za posledních 5 let.....	49
Graf 6 - Podíly exportního a tuzemského prodeje na celkových tržbách závodu 10.....	50
Graf 7 - Tržby z prodeje motouzů za rok 2014 a jejich struktura dle typů.....	50
Graf 8 - Rentabilita motouzů dle typů za rok 2014.....	51

SEZNAM PŘÍLOH

Příl. 1 - Organizační struktura společnosti.....	68
Příl. 2 - Žebříček prodeje dle jednotlivých států	69
Příl. 3 - Seznam konkurentů- významných výrobců motouzů.....	70

Příloha 1 - Organizační struktura společnosti

Organizační struktura JUTA a.s.



Zdroj: Informační memorandum firmy Juta a.s., 2010.

Příloha 2 - Žebříček prodeje dle jednotlivých států

Kód země	Stát	Cena V CZK bez DPH	Cena v €	Kg
DE	Německo	103 412 438	3 760 452,29	2 101 025
CZ	Česká rep.	83 043 178	3 019 751,94	1 687 184
PL	Polsko	43 820 836	1 593 484,93	890 305
CA	Kanada	40 076 025	1 457 310,01	814 222
SE	Švédsko	37 907 674	1 378 460,89	770 168
RO	Rumunsko	36 654 388	1 332 886,84	744 705
IT	Itálie	28 793 135	1 047 023,10	584 989
NL	Nizozemsko	25 584 838	930 357,75	519 806
SK	Slovensko	25 399 159	923 605,79	516 033
LU	Lucembursko	23 310 060	847 638,55	473 589
EL	Řecko	12 964 518	471 437,03	263 399
HU	Maďarsko	12 617 040	458 801,46	256 340
UA	Ukrajina	9 853 758	358 318,47	200 198
NO	Norsko	8 486 244	308 590,68	172 415
FR	Francie	6 565 685	238 752,19	133 395
DK	Dánsko	3 834 066	139 420,59	77 897
LT	Litva	3 790 045	137 819,83	77 002
MO	Macao	3 037 848	110 467,21	61 720
BG	Bulharsko	2 924 769	106 355,24	59 422
NZ	Nový Zéland	2 790 252	101 463,69	56 689
SI	Slovinsko	2 780 969	101 126,15	56 501
HR	Chorvatsko	2 556 666	92 969,67	51 944
BA	Bosna Hercegovina	2 184 887	79 450,44	44 390
MD	Moldávie	1 857 275	67 537,28	37 734
XS	Srbsko	1 841 752	66 972,81	37 419
AT	Rakousko	1 697 170	61 715,27	34 481
LV	Lotyšsko	1 579 125	57 422,71	32 083
BE	Belgie	1 042 366	37 904,20	21 178
CH	Švýcarsko	592 147	21 532,63	12 031
US	USA	502 634	18 277,60	10 212
EE	Estonsko	345 575	12 566,35	7 021
GE	Gruzie	38 949	1 416,34	791

Zdroj: Interní materiály společnosti Juta a.s., vlastní zpracování.

Příloha 3 - Seznam konkurentů- významných výrobců motoužů

Konkurence výrobců motoužů

stát	Firma	logo	Odh. Kapacita v T
PT	Cordex		15 000
	Cotesi		17 000
	Tecfil		?
	Exporplás		8 000
ESP	Reyenevás		?
	Sicor Cortegaça		8 000
	Cerfil Indutech		3 000
PL	Defalin		12 000
	Bezalin		6 000
	Tegafol		3 000
	Terplast		5 000
	Wald-Gold		3 000
HU	Tama- E-pack		5 000
	Agrotex Kft	 AGROTEX KFT.	4 000
	Kenderfono		2 000
TU	Ansa		?
	Abdiogullari		6 000
	Marmara		?
FI	Piippo		6 000
UA	Polimerspagat		3 000
	Birlik		4 000
	PAK Žitomir		2 000
BY	Sochim Svetlogorsk OOO		4 000
	Kamenskvolokno OOO Poliplex		5 000
SER	Bane Komerz		4 500
	HIK 91 Sadovo		2 000
Ro	Plase Pescar. Galati		1 500
It	Ifis SPA		4 000
	Lottini Montecalvoli		1 500

	FIMECORD s.r.l.	Filati Meridionali	3 000
HR	Drvoplast		1 500
NL	Lankhorst		10 000
A	Teuffelberger		10 000
SI	Motvoz		1 500
Mac	Makital plast		3 000
TU	FCS Tunis		5 000
CAD	Guelph Twines Ltd.		?

Zdroj: Interní materiály společnosti Juta a.s., vlastní zpracování.