

Česká zemědělská univerzita v Praze

Fakulta provozně ekonomická

Katedra statistiky

**Analýza trhu a budoucí trendy v sektoru nerezových materiálů
pro výfukové systémy v automobilovém průmyslu**

Diplomová práce

Autor:

Bc. Jiří Macháček

Vedoucí diplomové práce:

Doc. Ing. Marie Prášilová, CSc.

2015

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra statistiky

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Jiří Macháček

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Analýza trhu a budoucí trendy v sektoru nerezových materiálů pro výfukové systémy v automobilovém průmyslu

Název anglicky

Market analysis and future development in sector of stainless materials for exhaust systems in automotive industry

Cíle práce

Cílem práce je statistická analýza trhu nerezových materiálů pro výfukové systémy v automobilovém průmyslu a rozbor všech relevantních ukazatelů v tomto odvětví. Řešení se zaměří na aktuální a plánované poptávky zákazníků v evropském regionu, které budou sloužit jako indikátor pro budoucí trendy v tomto průmyslovém odvětví. Práce bude sloužit jako podklad pro strategické plánování a budoucí investiční rozhodnutí společnosti Aperam Stainless Services and Solutions Tubes CZ s.r.o.

Metodika

Vytvořená databáze bude statisticky vyhodnocena pomocí metod z oblasti časových řad a indexní analýzy.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Automobilový průmysl, strojírenství, podnik, trh, dodavatel, odběratel, marketing, statistická analýza, časové řady

Doporučené zdroje informací

Další literatura bude doporučena v průběhu zpracování diplomového úkolu.

HIGGINS, Robert C.. Analýza pro finanční management. Praha: Grada Publishing, 1997. 399s. ISBN 80-7169-404-5.

HOLEČKOVÁ, Jaroslava. Finanční analýza firmy. 1. vyd. Praha: ASPI, 2008. 208 s. ISBN 978-80-7357-392-8.

IRWING, David. Finanční řízení: Podpora klíčových rozhodnutí. 1. vyd. Zeleneč: Profess Consulting, 2005. 232 s. ISBN 978-80-7259-019-3

KISLINGEROVÁ, Eva, NEUMAIEROVÁ, Inka. Rozbor výkonnosti firmy: (případové studie). Praha: VŠE, Podnikohospodářská fakulta, 2000. 112s. ISBN 80-245-0027-2

KISLINGEROVÁ, Eva, HNILICA, Jiří. Finanční analýza: krok za krokem. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008. 135s. ISBN 978-80-7179-713-5

MRKVIČKA, Josef, KOLÁŘ, Pavel. Finanční analýza 2. přepracované vydání. Praha: ASPI, 2009. 228 s. ISBN 80-7357-219-2.

NEUMAIEROVÁ, Inka, Ivan NEUMAIER, Ivan. Výkonnost a tržní hodnota firmy. Grada, 2002. 215s. ISBN 80-247-0125-1.

SYNEK, Miloslav a kol. Manažerská ekonomika. 4. vyd. Praha: Grada, 2007. 464 s. ISBN 978-80-247-1992-4.

SYNEK, Miloslav, KISLINGEROVÁ, Eva. Podniková ekonomika. 5. vyd. Praha: C. H. BECK, 2010. 498s. ISBN 978-80-7400-336-3.

WÖHE, Günter. Úvod do podnikového hospodářství. Praha: C. H. BECK, 1995. 748 s. ISBN 80-7179-014-1.

ZUZÁK, Roman a KÖNIGOVÁ, Martina. Krizové řízení podniku. 2. vyd. Praha: Grada, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-3156-8.

Předběžný termín obhajoby

2015/06 (červen)

Vedoucí práce

doc. Ing. Marie Prášilová, CSc.

Elektronicky schváleno dne 22. 10. 2014

prof. Ing. Libuše Svatošová, CSc.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 11. 11. 2014

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 23. 03. 2015

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma **Analýza trhu a budoucí trendy v sektoru nerezových materiálů pro výfukové systémy v automobilovém průmyslu** vypracoval samostatně a použil jen prameny, které cituji a uvádím v příložené bibliografii.

V Praze dne 25. března 2015

.....

podpis autora práce

Poděkování

Na tomto místě bych velmi rád poděkoval doc. Ing. Marii Prášilové, CSc. za její cenné připomínky, odborné rady a vstřícnost, kterými přispěla k vypracování této diplomové práce. Dále děkuji kolegům ve společnosti Aperam Services and Solutions Tubes CZ za potřebné konzultace a poskytnuté informace.

Souhrn

Předmětem diplomové práce je analýza základních charakteristik evropského trhu nerezových materiálů pro výfukové systémy a identifikace faktorů, které významným způsobem ovlivňují samotné podniky v tomto odvětví. Práce obsahuje teoretická východiska, strategickou situační analýzu odvětví a analýzu portfolia společnosti Aperam Stainless Services and Solutions Tubes CZ s.r.o. Hlavním cílem této práce je identifikovat a analyzovat faktory ovlivňující konkurenceschopnost společnosti Aperam Stainless Services and Solutions Tubes CZ s.r.o. a definovat soubor opatření k zajištění kontinuálního a stabilního růstu v budoucím období.

Summary

The subject of this Master's thesis is to analyse basic characteristics of Europe stainless steel market for exhaust systems and identification of factors which significantly influence companies in this industry sector. The thesis includes theoretical resources, strategic situational analysis and portfolio analysis of Aperam Stainless Services and Solutions Tubes CZ s.r.o. The main objectives of the thesis are identification and analysis of factors which influence the competitiveness of Aperam Stainless Services and Solutions Tubes CZ s.r.o. and definition of actions in order to assure continuous and stable progress of the company in the future.

Klíčová slova: trh, analýza, strategie, odvětví, společnost, konkurence, zákazník, výrobek, automobilový průmysl, výfukový systém, trubka.

Keywords: market, analysis, strategy, sector, company, competition, customer, product, automotive industry, exhaust system.

Obsah

1 Úvod.....	9
2 Cíl práce a metodika.....	10
2.1 Cíl práce	10
2.2 Metodika práce	10
3 Teoretická východiska.....	12
3.1 Trh	12
3.2 Podnik.....	12
3.3 Poslání podniku a jeho cíl	12
3.4 Definice strategie a strategického řízení	13
3.5 Analýza okolí organizace	14
3.5.1 Analýza vnějšího prostředí.....	15
3.6 Analýza portfolia.....	24
3.7 SWOT analýza	24
4 Charakteristika společnosti Aperam Services and Solutions Tubes CZ	26
5 Analýza odvětví nerezových trubek pro výfukové systémy	30
5.1 Vliv makrookolí	30
5.2 PEST analýza odvětví výfukových systémů	32
5.3 Analýza ekonomických charakteristik odvětví	37
5.4 Analýza hybných sil v odvětví.....	46
5.5 Analýza konkurence v odvětví nerezových trubek pro výfukové systémy.....	51
5.6 Analýza konkurentů v odvětví nerezových trubek pro výfukové systémy	55
5.6.1 Strategická mapa hlavních konkurentů v odvětví	62
5.7 Analýza zákaznického portfolia společnosti Aperam	63
5.8 Analýza výrobního portfolia společnosti Aperam.....	67
5.8.1 Výrobní zaměření společnosti	67

5.8.2 Materiálové portfolio.....	68
5.8.3 Portfolio tloušťek materiálů	70
5.8.4 Portfolio diametrů trubek	72
5.9 SWOT analýza společnosti Aperam	76
5.10 Návrhy a doporučení	78
6 Závěr.....	82
7 Seznam použitých zdrojů	84
8 Seznam zkratk	87
9 Seznam tabulek	88
10 Seznam grafů.....	89
11 Seznam obrázků	90
12 Seznam příloh.....	91

1 Úvod

Nacházíme se v době globalizovaných trhů, kde konkurenční tlak způsobuje obrovskou dynamiku trhu, kde hlavní hnací silou je konkurenční tlak a kde díky informačním technologiím, telekomunikaci a efektivní dopravě mizí hranice mezi trhy. Vytváří se trh, kde se zásadním faktorem pro udržení konkurenceschopnosti stává schopnost inovace a minimalizace výrobních nákladů. Schopnost vytvořit inovativní firemní prostředí je základním prvkem pro udržení předních pozic na trhu a je klíčový pro konkurenční úspěch. V dnešních ekonomikách je průmysl základním stavebním kamenem a je součástí každé vyspělé ekonomiky. Jednou z hlavních složek průmyslu je průmysl automobilový a pro některé evropské ekonomiky je dokonce klíčový a jsou na něm v závislé.

Automobilový průmysl se vyznačuje obrovskou dynamikou na poli technologického vývoje a je to v evropském měřítku nejvíce inovativní sektor vůbec. Všechny firmy, které operují v automobilovém průmyslu, jsou nuceny v rámci udržení konkurenceschopnosti tuto dynamiku přejímat a efektivním způsobem na tyto změny trhu reagovat. V tomto dynamicky se měnícím prostředí je proto velmi důležité umět nejen na tyto změny se požadavky reagovat, ale více než kdy jindy je důležité tyto změny předvídat.

Předvídání tendencí tohoto dynamického trhu musí být základním prvkem firemních strategií společností operujících v tomto odvětví a je nezbytné k tomu, aby se společnost mohla efektivně připravit na blížící se změnu a byla schopna na tuto změnu reagovat včas a tím si vytvořila předpoklady pro úspěch. V prostředí automobilového průmyslu je tedy klíčovým prvkem vedoucím k úspěchu firmy promyšlená firemní strategie. Tato strategie však může být vytvořena jen na základě dobrého pochopení tohoto dynamického odvětví a klíčem k tomu jsou důkladné analýzy měnících se trendů v odvětví, sledování klíčových charakteristik měnících se preferencí zákazníků a v neposlední řadě i externí vlivy, které mají na toto odvětví vliv. Poskládáním této „mozaiky“ si vytvoříme obraz trhu, ve kterém jsou jednotlivé složky na sobě závislé a vzájemně propojené a se změnou jediné z nich, se může zásadním způsobem změnit celé odvětví. Proto je nesmírně důležité tyto vzájemné vazby pochopit a tím vytvořit dobré předpoklady k včasnému a efektivnímu reagování na měnící se trendy v odvětví vázaných na automobilový průmysl.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je strategická analýza vybraných ukazatelů determinujících vývoj trhu nerezových materiálů pro výfukové systémy v automobilovém průmyslu. Na základě těchto ukazatelů poté definovat aktuální trendy a hybné síly tohoto dynamicky se vyvíjejícího odvětví, tak aby bylo možné predikovat jeho budoucí vývoj. Práce se dotkne jen klíčových faktorů, které jsou nezbytné k důkladnému pochopení aktuálního stavu tohoto odvětví a které poskytnou dostatečné množství potřebných informací, ke správnému zvolení firemní strategie společnosti Aperam Services and Solutions Tubes CZ na následující období. Klíčovými faktory analýzy je definování hlavních sil, které určují směr tohoto odvětví, zda vývoj portfolia firmy tomuto směru odpovídá a predikce budoucího směru vývoje odvětví tak, aby se společnost Aperam Services and Solutions Tubes CZ na tuto případnou změnu mohla v čas reagovat. Analýza odvětví se zaměřuje pouze na evropský trh, který je víceméně uzavřeným trhem, kde v tomto odvětví operují pouze evropské firmy a 100 % produkce je na tomto trhu také spotřebována.

2.2 Metodika práce

Použitými metodami pro zkoumání a analyzování vybraných ukazatelů byly statistické nástroje pro analýzu časových řad. Tyto nástroje jsou nejvhodnější k zachycení vývoje ukazatelů, jež jsou ovlivněny mnoha faktory. V diplomové práci jsou použity zejména elementární charakteristiky časových řad, jež slouží k přehlednému a stručnému shrnutí informací o základních vlastnostech analyzované časové řady. Takto získaná data jsou poté strukturována pomocí analytických nástrojů, jakými jsou například PEST analýza, analýza charakteristik odvětví, analýza hybných sil, Porterův model analýzy konkurence v odvětví nebo analýza SWOT.

Časové řady

Pro zachycení vývojových trendů jednotlivých analyzovaných skupin jsou tyto nástroje analýz časových řad jednou z nejdůležitějších statistických úloh. Praktické zkušenosti ukazují, že modely časových řad jsou velmi vhodné pro veličiny, na něž má vliv mnoho faktorů obtížně pochopitelných, nekontrolovatelných a nepostižitelných (Svatošová, Kába, 2008).

Další z metod je analýza indexů, která je důležitou součástí ekonomických ukazatelů. Jedná se o metodu porovnávání buď rozdílů (absolutní) nebo porovnávání podílů (relativní). Podílem hodnot téhož ukazatele získáme index, rozdílem pak absolutní rozdíl (absolutní přírůstek) ukazatele (Svatošová, Kába, 2008).

Elementární charakteristiky časových řad:

První diference – charakterizuje absolutní přírůstek nebo úbytek zkoumaného ukazatele v určitém období proti období bezprostředně předcházejícímu.

Průměrný absolutní přírůstek – je používán jako úhrnná charakteristika pro celou časovou řadu a je vypočítáván jako aritmetický průměr z prvních diferencí.

Relativní diference – v praxi nazývána často tempem přírůstku, představuje absolutní přírůstek k příslušnému členu časové řady.

Bazický index – sleduje vývoj sledovaného ukazatele vzhledem k výchozímu roku.

3 Teoretická východiska

3.1 Trh

Trh je určité místo, kde se střetává nabídka s poptávkou a vstupují do vzájemné interakce (nabízející chce prodat za co nejvyšší cenu, naproti tomu kupující chce nakoupit za cenu pokud možno nejnižší), za účelem určení ceny a množství zboží, které se nakoupí a prodá. Trh je nutný. Je to zatím nejdokonalejší dosud poznatý regulátor a stimulator ekonomického rozvoje (Švarcová, 2005).

3.2 Podnik

Podnik je základní součást ekonomiky a základní složkou hospodářství, v němž se vykonává podnikatelská činnost. Podnik je tedy základní jednotka, v níž je realizována výroba nebo která poskytuje služby (Švarcová, 2005).

Podnik je soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání:

- Hmotné složky: budovy, stavby, stroje, zařízení apod.
- Osobní složky: znalosti a zkušenosti podnikatele i zaměstnanců
- Nehmotné složky: práva a závazky, nehmotné statky (patenty), obchodní jméno

3.3 Poslání podniku a jeho cíl

Poslání podniku je tzv. integrální součástí strategického zaměření podniku, který vymezuje účel a smysl, kvůli kterému podnik existuje. V obecné rovině je to vize a mise podniku v konkrétnějším vyjádření pak záměr a cíle. Všechny tyto složky zaměření podniku jsou hierarchicky uspořádány (Tichá a Hron, 2007).

Vize podniku vyjadřuje to, čím by podnik měl být. Je zaměřena do budoucnosti, představuje aspiraci, aniž by blíže specifikovala způsob naplnění těchto aspirací. Vize jsou obvykle vnitřní mentální představy manažerů o budoucnosti, těžko uchopitelné a inspirující.

Poslání je obvykle zformulovaná a sepsaná vize podniku. Definuje, proč podnik existuje a je vodítkem pro to, co by měl dělat. Specifikuje současný i budoucí předmět podnikání a je

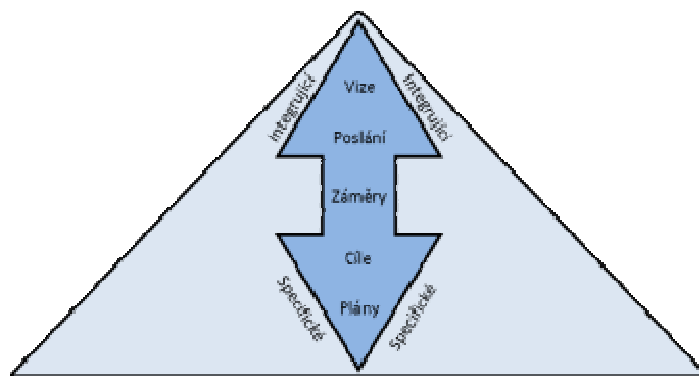
velmi důležitým prvkem strategického řízení, neboť dává řídicím i řadovým pracovníkům jasné vědomí o účelu a pocitu sounáležitosti s podnikem.

Záměry jsou dalším krokem v konkretizaci vize, která je motivující, dosažitelná a jde napříč všemi oblastmi.

Cíle podniku jsou operativním vymezením záměrů. Konkretizují relativně obecné vymezené závěry a přesně definují, čeho musí být dosaženo, aby byly realizovány záměry.

Plány jsou konkrétním popisem postupů, jak mají být cíle dosaženy, včetně termínů, odpovědností a zdrojů.

Obrázek 1: Součásti strategie podniku



Zdroj: Tichá a Hron, 2007

3.4 Definice strategie a strategického řízení

Úlohou strategického řízení je pomoci udržet nebo získat strategickou konkurenční výhodu a stanovit a v určitém čase dosáhnout reálných dlouhodobých cílů. Strategické řízení je proces, kterým se formulují dlouhodobé cíle a strategie celé společnosti, tak aby naplno využila svoje zdroje v součinnosti s příležitostmi na trhu. Cíl tohoto strategického řízení je pak snížit riziko možné chyby a organizaci přivést do situace, ve které může předvídat změny, odpovídat na ně, vyvolávat změny a využívat je ve svůj prospěch (Košťan a Šuleř, 2002).

V literaturách zabývajících se strategickým řízením je pojetí strategie definováno odlišně. Strategie může být definována jako trajektorie nebo dráha směřující k předem stanoveným cílům, která je tvořena podnikatelskými, konkurenčními a funkcionálními oblastmi přístupu,

jež se management snaží uplatnit při vymezování pozice podniku a při řízení celkové skladby podniku (Mallya, 2007).

Dříve se strategie chápala jako věda o plánování a vymezení směru při vojenských akcích a používala se převážně ve vojenských operacích. Její aplikace v nevojenských oblastech a to zejména v podnicích začala na počátku šedesátých let minulého století. Dnes již existuje celá řada definic strategie, které vznikly na základě výzkumu, jež byly provedeny zejména v USA a v západní Evropě.

Podle Collise a Montegomeryové (1997) je strategie to, jak vedení vytváří (s pomocí koordinace a konfigurace svých multitržních aktivit) hodnotu pro svou organizaci.

Strategie je rozhodování pod neurčitými podmínkami, kdežto obchodní politika je kontingenční rozhodování. Obchodní strategie je široký soubor rozhodovacích pravidel a návodů definující spektrum obchodní činnosti a směr organizace (Ansoff, 1965)

Strategie je široce založený vzorec určující, jaká je konkurenční schopnost firmy, jaké budou její cíle a jaká politika bude potřebná k dosažení těchto cílů. Podstatou formulování konkurenční strategie je dát do souvislosti firmu a její okolí (Porter, 1994)

Brown a Eisenhardt (1998) definují strategii jako tvorbu neustálých toků konkurenčních výhod, které po seskupení do jednoho celku tvoří napůl koherentní strategický směr.

3.5 Analýza okolí organizace

Analýza okolí organizace se skládá ze dvou hlavních částí. První částí je analýzy vnějšího okolí organizace, které je z části mimo rámec možností toto prostředí ovlivnit, jako je například mezinárodní nebo národní prostředí a z části prostředí, které je ve sféře vlivu této organizace. V druhé části se analýza okolí zabývá vnitřním prostředím organizace. Okolí organizace je nutno analyzovat zejména z důvodů identifikace pozice v prostředí, v němž organizace působí. Dále pak proto, aby mohla efektivně reagovat na neustálé změny v konkurenčním prostředí, kterým musí být neustále přizpůsobována struktura organizace a to tak, aby byla schopna udržet si pevnou základnu umožňující strategické aktivity organizace (Tichá, Hron, 2007).

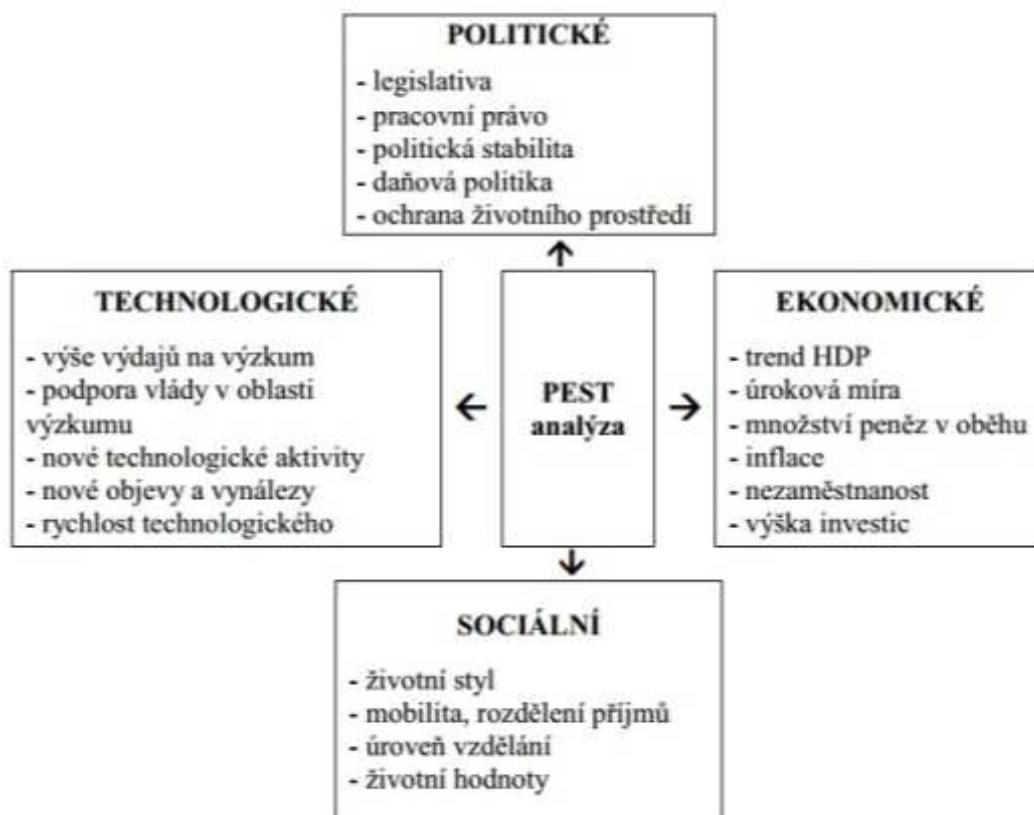
3.5.1 Analýza vnějšího prostředí

Cílem této analýzy je vymezit okolí a identifikovat jeho základní faktory, vazby a souvislosti, které toto okolí utvářejí. V rámci této analýzy je nutné posoudit jak vliv globálních faktorů na daný strategický prostor, tak i faktory ovlivňující prostředí odvětví na mezinárodní i národní úrovni.

PEST analýza

Základem této metody, je analýza vnějšího prostředí, která se skládá ze čtyř základních oblastí a to oblasti **Politické**, **Ekonomické**, **Sociální** a **Technologické**. Analýza vychází z poznání minulého vývoje a snaží se o předvídání a analyzování budoucích vlivů prostředí ve čtyřech hlavních oblastech. Podrobnější rozdělení na obrázku 2.

Obrázek 2: PEST analýza



Zdroj: Košťan a Šuleř, 2002

Není nutné procházet a analyzovat všechny uvedené faktory. Na organizaci má většinou jen několik nejdůležitějších sil. Musí být proto zaměřena na zákazníka a dávat přehled o takových faktorech, které by v budoucnu mohly znamenat příležitosti nebo hrozby. PEST analýza může být dobrou metodou pro určení dlouhodobých vlivů nebo na předpovídání jejich výskytu v budoucnosti (Košťan a Šuleř, 2002).

Cílem PEST analýzy jsou odpovědi na otázky týkající se zejména pravděpodobného vývoje významných faktorů. Tyto otázky jsou: Jaké jsou hlavní impulsy změn? Jaký bude jejich dopad na konkurenceschopnost organizace? Jaký budou mít dopad na formování strategie? Jaké budou mít aktuální impulsy trendy v budoucnu, apod.

Analýza ekonomických charakteristik okolí

Používá se k definování odvětví samotného, rozebírá strukturu odvětví, zahrnuje faktory ovlivňující poptávku i nabídku, slouží k rychlému posouzení smyslu vstupu do odvětví. Odvětví je chápáno jako skupina podniků nabízejících výrobky nebo služby, které jsou blízkými substituty. Odvětvím může také být skupina výrobců a prodejců blízkých substitutu, kteří zásobují společnou skupinu zákazníku. Odvětví je tudíž definováno jak výrobkem nebo službou tak zákazníkem. Při analýze je nutno brát v úvahu faktory ovlivňující nabídku (tj. suroviny, technologie, pracovní síla) a poptávku (tj. cenová elasticita výrobků a služeb, míra růstu, cyklické charakteristiky poptávky a metody nákupu). V rámci analýzy ekonomických charakteristik odvětví je nutné odpovědět na následující množinu charakteristik: jaká je velikost trhu, míra rivality mezi konkurenty, míra růstu trhu, stádium životního cyklu, jaký je počet podniků v odvětví, jací jsou zákazníci, stupeň vertikální integrace, složitost vstupu do odvětví / výstupu z něj, technologie / inovace, charakteristika výrobku / služeb, úspory z rozsahu, využití kapacit, profitabilita odvětví (Tichá, Hron, 2007).

Analýza ekonomických charakteristik odvětví by proto z důvodů uvedených výše měla zahrnovat tyto následující ukazatele (Tichá, Hron, 2007):

- velikost trhu,
- míra rivality mezi konkurenty,
- míra růstu trhu,
- stádium životního cyklu,
- počet podniků v okolí,

- zákazníci,
- stupeň vertikální integrace,
- složitost vstupu / výstupu do odvětví,
- technologie / inovace,
- charakteristika výrobků a služeb,
- úspory z rozsahu,
- využití kapitálu,
- profitabilita odvětví.

Analýza hybných sil v odvětví

Analýza hybných sil v odvětví nám poskytuje pouze část obrazu o podmínkách v odvětví a slouží zejména jako doplňující a upřesňující metoda. S několika málo výjimkami se téměř každé odvětví nachází ve stavu konstantních změn, tj. síly vyvolávající změny generují tvorbu nových hnacích sil. Pořadí fází je obvykle následující: raný vývoj, rychlý rozvoj, setřesení konkurence a konsolidace, rané dozrání, nasycení, ústup a rozpad (Tichá, Hron, 2007).

To, zda se bude odvětví vyvíjet vždy na základě všech vyjmenovaných stupňů, je diskutabilní. Existují případy, kdy odvětví přeskočí fázi zralosti a přejde velmi rychle z fáze rapidního růstu k ústupu. Někdy se růst obnoví po období rozpadu a ústupu. Někdy kolidují životní dráhy různých odvětví. Ta se přemění a objeví jako jedno nové. Proto je velmi složité předpovídat, kdy tento obvyklý cyklus nastane, kdy ne a jak dlouho jednotlivé fáze budou trvat. Při existenci takové nejistoty je velmi vhodné stanovit jak diagnózu určující stádium životního cyklu odvětví, tak identifikovat síly, které v daném momentě působí a jaké změny ve struktuře odvětví mohou vyvolat (Tichá, Hron, 2007).

Odvětví se vyvíjí pod tlakem proměnlivých sil, které vybízejí ke změnám a často si je i vynucují. Mezi nejdůležitější síly patří:

- změny v míře dlouhodobého růstu odvětví,
- změny ve složení zákazníků,
- inovace produktu,
- inovace marketingu,
- vstup nebo výstup největšího podniku z odvětví,
- změny v nákladech a efektivnosti,

- přechod od diferencovaného výrobku ke komoditám a naopak,
- regulační opatření a změny ve vládní politice.

Předmětem analýzy hybných sil v odvětví je identifikovat významnost a vliv těch sil, které jsou pro další vývoj odvětví určující.

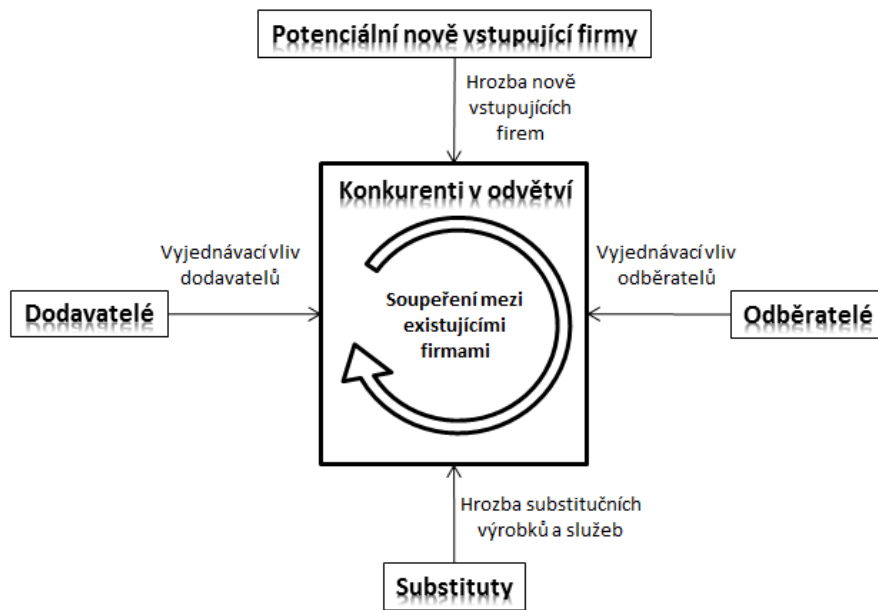
Analýza konkurence v odvětví – Porterův model

Každé odvětví lze charakterizovat sadou ekonomických a technických faktorů, které jsou základem konkurenčních sil. Stav konkurence závisí na působení pěti základních sil a výsledkem jejich společného působení je ziskový potenciál odvětví. M. E. Porter je autorem modelu, který znázorňuje působení a charakteristiky těchto základních pěti sil. Jedinečným analytickým přínosem modelu je jeho systematičnost, se kterou prezentuje tvorbu konkurenčních sil. Účelem analýzy je ohodnocení všech pěti konkurenčních sil. Celkový dopad všech pěti konkurenčních sil pak ovlivňuje vznik specifického druhu konkurence, který v konečném důsledku determinuje zisky, které mohou podniky dosáhnout.

Podle Portera (1994) je charakter a stupeň konkurence v rámci odvětví závislý na tom, jaké jsou vyjednávací vlivy dodavatelů, vyjednávací vlivy odběratelů, ohrožení ze strany konkurentů, nebezpečí existence substitutů za výrobky nebo služby a stupeň soupeřivosti mezi podniky v odvětví viz obrázek 3.

Největší význam v tomto modelu má samotný rozbor každého sektoru hospodářství a odvětví, ve kterém je podnik činný nebo činný chce být.

Obrázek 3: Porterův model konkurence v odvětví



Zdroj: Porter, 1980

Vliv odběratele

Odběratel jako jeden ze zainteresovaných skupin má zájem na dobrých obchodních podmínkách, aby pokud možno mohl ovlivňovat, případně určovat podmínky spolupráce s dodavatelskou firmou. Vliv odběratele může mít velký vliv pokud (Tichá, Hron, 2007):

- existují jiné alternativy dodávek,
- existuje hodně dodavatelů v okolí,
- nakupovaný předmět nepředstavuje důležitý vstup,
- menší počet zákazníků nakupující velké množství,
- obor podnikání se skládá s velkého počtu malých prodejců,
- nemůže najít výhodnou cenu nebo výhodného dodavatele a udělá zpětnou integraci,
- nákupy zákazníka nepředstavují velké procento z celkového odbytu prodávajícího oboru,
- pro zákazníky je ekonomicky výhodné nakupovat vstupy od více dodavatelů, než využívat služby jednoho dodavatele,
- je jednotlivý nakupovaný předmět dostatečně standardizován, mohou zákazníci snadno najít jiného dodavatele a přejít k němu za prakticky nulové náklady.

Vliv dodavatele

Významným článkem celého podnikatelského procesu organizace je vedle odběratele i dodavatel. Jeho síla zvyšující cenu a tím i zmenšující zisk nakupujícího je závislá na následujících faktorech (Tichá, Hron, 2007):

- jaká je vzdálenost dodavatele od volné konkurence,
- nakupující podnik není důležitým zákazníkem,
- vstup je z nějakého hlediska pro kupujícího důležitý,
- nakupující podnik je monopolista nebo oligopolista,
- existence hrozby, že dodavatelský podnik může uskutečnit zpětnou vertikální integraci,
- jestliže může uskutečnit vertikální integraci dopřednou, kdy dodavatelský podnik může koupit (integrovat) podnik odběratelský,
- příslušné výrobky dodavatele jsou jedinečné jen do té míry, pokud je pro kupujícího obtížné či nákladné přejít od jednoho dodavatele k druhému.

Stav soupeřivosti

Struktura konkurenčního odvětví je charakterizována velikostí podílu jednotlivých podniků na trhu daného okolí. Rozdílné struktury konkurenčního okolí jsou odrazem úsilí, které soupeřící podniky vkládají do snahy získat tržní pozice. Proto je důležité prozkoumat jednotlivé složky konkurenčního okolí například (Tichá, Hron, 2007):

- Kolik konkurentů působí v okolí firmy?
- Počet firem v oboru roste nebo klesá?
- Jak se chovají pracovníci a jejich organizace? (personální přístupy, apod.)
- Jaký je postoj veřejnosti k odpovídajícímu trhu?
- Jejich velikost, finanční síla, systém vedení?
- Rivalita konkurentů stoupá s mírou rovnosti v daném odvětví?
- Je vstup na trh lehký nebo je ztížen např. legislativními prostředky?
- Jaké jsou náklady odchodu z oboru?
- Jaká je využitelnost výrobní kapacity jednotlivých konkurentů?
- Výrobky v oboru se stávají méně diferencovanými z hlediska odběratelů a zákazníci nevnímají rozdíly mezi výrobkem jednotlivých výrobců.

- Je to nový nebo lukrativní obor?
- Jak je ohodnocena schopnost konkurence reagovat na vstup vlastního podniku na trh a jak bude reagovat - například snížení cen nebo urychlení výrobního cyklu?

Hrozba substitučních výrobků

Substituční výrobek je takový výrobek, který má vlastnosti produktu vyráběného v oboru a jenž uspokojuje potřeby zákazníka. Pokud se cena nebo výkon náhražky stane pro kupujícího přitažlivější, někteří z kupujících budou v pokušení odvrátit svou přízeň od firem v oboru. Jestliže náhražky představují nepochybnou hrozbu, pak jí firmy v oboru budou předcházet tím, že nebudou zvyšovat ceny a neopomenou vyvíjet či zdokonalovat své produkty nebo služby.

Konkurence substitučních výrobků je ovlivněna snadností, a jakou kupující může přejít k náhražce. Klíčovým faktorem jsou náklady kupujícího spojené s přechodem k substitučnímu výrobku. Ziskovost podniku tedy záleží na kvalitě náhražek a nákladech spojených k jejich pořízení, proto je velmi důležité zkoumat i chování podniků, které tyto náhražky vyrábějí. Je tedy nutné přezkoumat jednotlivé složky oboru a to (Tichá, Hron, 2007):

- Existuje nějaký akceptovatelný substituční výrobek?
- Jaká je cena takových to atraktivních substitučních výrobků?
- Mohou být výrobky a služby rychle zaměnitelné za jiné?
- Diferencuje podnik své výrobky a substitučních výrobků?
- Jaká je maximální akceptovatelná výše nákladů vedoucí k přechodu mezi jednotlivými dodavateli?
- Jakou kvalitu mají nabízené produkty a služby?
- Existuje dostatečný inovační potenciál – vnitřní i vnější?

Stav možného vstupu nových firem do oboru

V případě vstupu nových konkurentů do oboru je obecně platné, že takový to konkurenti s sebou přinášejí dostatečné kapacity a plány na získání konkurenční tržní pozice, které jsou často podporovány zdroji a schopnostmi. Míra hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví podniku záleží hlavně na tom, jaké existují bariéry vstupu do tohoto oboru. Těmito bariérami jsou například:

- diferenciacie výrobku,
- očekávaná reakce od existujících firem,
- existence značných nákladových výhod plynoucí ze zkušeností,
- preference obchodní značky a loajalita zákazníka,
- kapitálové požadavky – náklady na vstup,
- nevýhody plynoucí například v levnějším přístupu ke zdrojům,
- legislativa, tarifní omezení, patenty, apod.,
- přístup k distribučním kanálům.

Analýza konkurentů

Podle Portera (1994) konkurenční strategie zahrnuje zaujetí takové pozice v podnikání, která by maximalizovala hodnotu schopností, jež odlišuje subjekt od jeho konkurentů. Z toho vyplývá, že ústředním aspektem formulování strategie je citlivá analýza konkurentů. Cílem této analýzy je vypracování profilu povahy a úspěšnosti pravděpodobných strategických změn, jež může každý konkurent učinit, možné odpovědi konkurentů na celou škálu strategických posunů iniciovaných ostatními firmami a možné reakce každého z konkurentů na soubor změn v odvětví a na širší posuny v obklopujícím prostředí, které se mohou objevit.

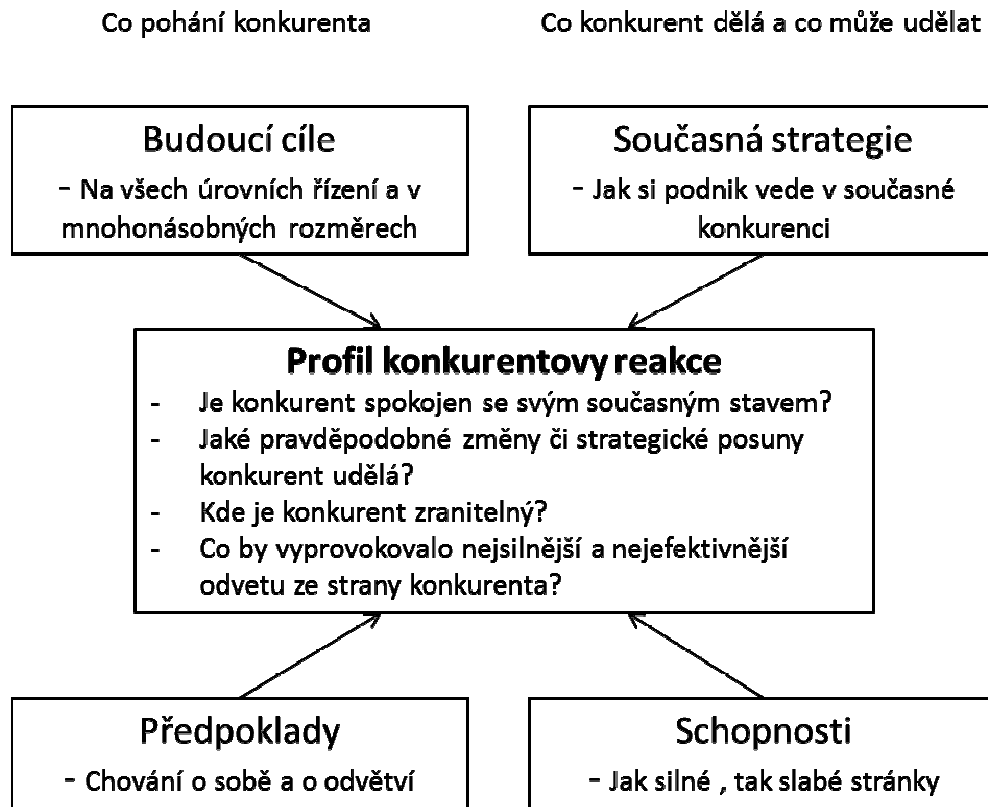
Existují čtyři základní komponenty pro analýzu konkurenta, které jsou zobrazeny na obrázku 4. Mezi tyto komponenty patří: budoucí cíle, současná strategie, předpoklady a schopnosti. Porozuměním těmto čtyřem komponentům umožní kvalifikovanou předpověď profilu konkurentovy možné reakce (Porter, 1994).

Před analýzou jednotlivých komponent je nutné definovat, který z konkurentů bude předmětem zkoumání. Je zřejmé, že musí být zkoumáni všichni stávající důležití konkurenti. Dále může být užitečné analyzovat i budoucí konkurenty, kteří mohou teprve vstoupit na scénu. Stanovení potenciálních konkurentů není snadný úkol, nicméně často se rekrutují z následujících skupin:

- firmy mimo odvětví, které však mohou překonat vstupní překážky obzvláště snadno,
- firmy, jež by evidentně vstupem do odvětví rozšířily svou dosavadní činnost,
- firmy, pro něž je konkurence v daném odvětví dovršením dosavadní podnikové strategie,

- zákazníci nebo dodavatelé, u nichž by šlo o možnou zpětnou nebo dopřednou integraci.

Obrázek 4: Analýza konkurentů dle Portera



Zdroj: Porter, 1994

Při profilování postavení a strategie konkurentů, existují tři základní přístupy, které podnik může aplikovat s ohledem na podíl na trhu (Tichá, Hron, 2007):

- **Růst a budovat**, se závazkem investovat do každé nové kapacity podle potřeby (získat větší podíl na trhu pomocí rychlého růstu, rychlejší než růst a rozvoj odvětví jako celku).
- **Zmocnit se podílu na trhu a udržet ho** (rozvíjet se stejným tempem jako odvětví).
- **Vzdát se podílu na trhu** (příprava na pozdější vyklizení pole).

Strategické mapy

Mapování strategických skupin a struktura odvětví je nedílnou součástí analýzy odvětví. Mapování strategických skupin je velmi užitečný analytický nástroj zejména pro ta odvětví, ve kterých existuje několik charakteristických skupin konkurentů, z nichž každá skupina zaujímá významnou pozici na celkovém trhu a má dobrý zvuk u zákazníků. Strategická skupina se skládá ze soupeřících podniků s podobnými tržními přístupy. Zaznamenáním tržních pozic strategických skupin daného odvětví na dvojrozměrné mapě za použití dvou strategických proměnných jako os se vytvoří strategická mapa. Tato mapa slouží jako užitečný most mezi pohledem na odvětví jako celek a na postavení každého podniku zvlášť (Tichá, Hron, 2007).

3.6 Analýza portfolia

Z hlediska podnikatelského portfolia nahlížíme na podnikání jako na souhrn strategických produktů, které vykazují určitou pozici v tržním prostoru. Tuto pozici lze hodnotit podle různých kritérií. K posouzení pozice jednotlivých výrobků můžeme použít portfolio analýzy. Díky těmto analýzám můžeme vytvořit přehledný model, který nám usnadňuje vytvořit si představu o aktuální pozici jednotlivých výrobků na trhu (Porter, 1994).

3.7 SWOT analýza

SWOT analýza je užitečným nástrojem rekapitulace a shrnutí předchozích analýz. Jejím cílem je identifikace rozsahu, kterým současná strategie (hlavně její silné a slabé stránky) podporuje schopnost úspěšně se vypořádat s hrozbami a příležitostmi ve vnějším prostředí (Mallya, 2007).

SWOT je zkratkou anglických slov Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti), Threats (hrozby). Hlavním přínosem této analýzy by měly být jasné identifikace několika hlavních strategických předností, slabých stránek, hrozeb a příležitostí ve vnějším prostředí. Je to nástroj, pomocí něhož je podnik schopen posoudit stávající pozici a provést zásahy, které lépe připraví tento podnik na budoucnost. Vedení organizace může porovnat externí příležitosti a hrozby s interními přednostmi a nedostatky. Ke znázornění výsledku může být použita matice, se čtyřmi kvadranty viz příloha 1.

Na základě identifikace silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení, které vyplývají ze SWOT analýzy je následně formulována strategie viz příloha 1.

Jsou čtyři základní typy strategií (Tichá a Hron, 2007):

- **SO** strategie – jsou strategie využívající silných stránek podniku ke zhodnocení příležitostí identifikovaných ve vnějším prostředí.
- **WO** strategie – jsou zaměřeny na odstranění slabých stránek využitím příležitostí.
- **ST** strategie – jsou zaměřeny na využití silných stránek podniku k odvrácení případného ohrožení pozice podniku.
- **WT** strategie – jsou obranými strategiemi zaměřující se na odstranění slabých stránek a vyhnutí se ohrožení z vnějšku.

4 Charakteristika společnosti Aperam Services and Solutions Tubes CZ

Společnost Aperam vznikla v roce 1967 původně jako rodinná firma Matthey. Stala se jedním s hlavních výrobců svařovaných nerezových trubek pro automobilové výfukové systémy. V roce 2002 došlo ke strategickému kroku, kdy se firma stala součástí společnosti Arcelor Group. V roce 2004 otevírá tehdy ještě jako Matthey, po pobočkách v Anglii, Francii a Švýcarsku, již svou čtvrtou pobočku v Evropě a to v České Republice (obrázek 5). V Ústí nad Labem vzniká Matthey s.r.o. Dalším klíčovým rokem pro společnost je rok 2006, kdy se spojili dva největší konkurenti v oblasti zpracování oceli na světě a Matthey se tak stává součástí celosvětové skupiny ArcelorMittal Group. Tato společnost vznikla spojením dvou nadnárodních firem Arcelor a Mittal a stala se tak celosvětově největším zpracovatelem surové oceli na světě produkující 113 miliónů tun oceli s obratem 11,8 biliónů Euro (data z roku 2006). V roce 2008 se v důsledku spojení firem Arcelor a Mittal mění i název ústecké pobočky na ArcelorMittal Stainless Automotive Tubes Czech Republic. K finální podobě společnosti dochází v roce 2011, kdy se odděluje sektor nerezové oceli a vzniká tak Aperam Stainless Services and Solutions Tubes CZ, který je zaměřen pouze na automobilový sektor a pouze na aplikace určené pro výfukové systémy.

Obrázek 5: Společnost Aperam Services and Solutions Tubes CZ



Zdroj: maps.google.cz

Výrobní proces společnosti Aperam Services and Solutions Automotive Tubes CZ je zaměřen na výrobu trubek z nerezové oceli pro výfukové systémy (obrázek 6) určené pro automobilový průmysl a to, jak pro trh originálních dílů OEM, tak i pro trhy Tier 1 a Tier 2.

Ve výrobním portfoliu společnosti jsou jak trubky určené pro osobní automobily, tak i trubky určené pro nákladní automobily a zemědělské stroje.

Obrázek 6: Výfukový systém osobního automobilu



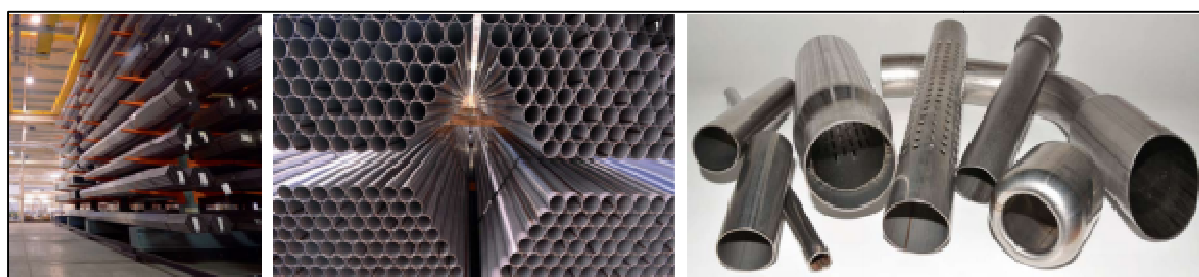
Zdroj: Aperam

Po otevření výrobního závodu v Ústí nad Labem v roce 2004 byla zahájena instalace prvních výrobních zařízení. V roce 2005 byla spuštěna výroba nerezových trubek na první svářecí lince a 6 řezacích linkách. V roce 2006 pak došlo k rozšíření kapacity instalací druhé svářecí linky a 1 řezací linky. Společnost dále investovala i v roce 2007 a 2008 a to do výstavby nové výrobní haly, kam byla přemístěna celá řezací kapacita, a do rozšíření stávající haly, kam byla umístěna nová řezací linka na přípravu ocelových svitků (slitting). Od roku 2010 společnost rozšířila spektrum výroby o produkty s vyšší přidanou hodnotou. V této strategii pokračovala i v roce 2012. Jedná se zejména o perforované a ohýbané trubky a trubky se speciálně ukončeným profilem. Za účelem dalšího rozvoje v tomto segmentu společnost pořídila novou ohýbací linku.

Výrobní proces společnosti lze rozdělit do 3 hlavních částí. V první fázi výroby dochází k řezání pásu plechu o šířce 1,3 metru a délce okolo 2 kilometrů na užší pásy plechy, které jsou poté zakružovány a svařovány. Zakružování a svařování je kontinuální proces, který probíhá na svařovacích linkách v rychlosti okolo 100 metrů za minutu. Takto vyrobené trubky jsou poté na svařovacích linkách řezány na délku od 6,5 – 7,5 metru. Následně jsou trubky

baleny do hexagonových balíků a buď expedovány přímo k zákazníkovi, nebo jsou dále zpracovány ve výrobní části dělení a formování trubek. V této části výroby jsou trubky děleny na délku od 10 mm do délky 3,5 metru a to na základě požadavku zákazníka. K této výrobní části také náleží oddělení dokončovacích operací, kde jsou nařezané části trubek ohýbány, redukovány, expandovány nebo případně perforovány viz obrázek 7. Následně jsou finální produkty expedovány, z pravidla v kartónových obalech, přímo k zákazníkovi.

Obrázek 7 - Portfolio produktů firmy Aperam



Zdroj: Aperam

Ke konci roku 2014 byla společnost vybavena následujícím výrobním zařízením:

- 1 řezací linka na přípravu ocelových svitků (slitting)
- 2 linky s vysokofrekvenčním svařováním instalované v roce 2005 a 2006 (HF01 a HF02)
- 2 laserové svařovací linky přesunuté ze závodu ve Švýcarsku (nyní uzavřené) a částečně modernizované v roce 2006
- 14 řezacích linek na řezání finálních délek z šesti metrových trubek dle požadavků zákazníků:
 - 7 linek Bewo stáří 20 až 30 let převezených ze závodu ve Švýcarsku (zastaralá technologie, nízká produktivita nedostatečná kvalita)
 - 3 linky Rattunde pořízené v letech 2008, 2010 a 2012 (nejmodernější technologie, vysoká produktivita, spolehlivost a dosažená kvalita)
 - 3 linky RSA pořízené v letech 2008, 2010 a 2011
 - 1 linka Adige pořízená v roce 2014, která je nejmodernější technologií laserového řezání a dosahuje výborných výsledků v produktivitě a kvalitě

V současné době dosáhla společnost maximální výrobní kapacity a to jak v možnosti výroby trubek na svařovacích linkách, tak i maximální kapacity ve výrobní části dělení trubek. Tyto dvě výrobní části v současné době fungují v režimu 24/24, což znamená nepřetržitý výrobní provoz ve 12 hodinovém směnném provozu. Společnost Aperam v současné době zaměstnává více jak 250 zaměstnanců a je jedním z hlavních zaměstnavatelů v regionu.

Společnost si za poslední pětileté období od roku 2010 drží přibližně 4% průměrné tempo růstu objemu výroby. Od roku 2010, kdy celkový objem výroby činil 32,14 tisíc tun, se v posledních pěti letech objem výroby zvýšit o 5,06 tisíc tun na celkových 37,2 tisíc tun v roce 2014 viz tabulka 1.

Tabulka 1: Objem výroby společnosti Aperam v letech 2010 až 2014

Objem výroby v letech 2010 - 2014 (tis. tun)							
Aperam		2010	2011	2012	2013	2014	2014 / 2013
	Objem výroby	32,14	33,99	35,3	33,84	37,2	5,06
	Meziroční růst		6%	4%	-4%	10%	4%

Zdroj: Aperam, vlastní zpracování

Na celkovém objemu výroby nerezových trubek pro výfukové systémy určené na evropský trh se společnost podílí přibližně 21 % společně s dalšími třemi hlavními konkurenty v odvětví, jimiž jsou Tubificio di Terni, Marcegaglia a Fischer. Společně s těmito konkurenty, které budeme analyzovat v kapitole analýza konkurentů, ovládají 80 % celkového objemu evropského trhu trubek pro výfukové systémy.

5 Analýza odvětví nerezových trubek pro výfukové systémy

Trh svařovaných nerezových trubek pro výfukové systémy je přímo úměrný množství automobilů, které jsou na evropském trhu vyrobeny. Téměř veškeré množství nerezových trubek pro výrobu automobilových výfukových systémů, které jsou vyprodukovány v Evropě, jsou také v Evropě zpracovány. Evropský automobilový průmysl a jeho vývoj je tedy hlavním faktorem, který ovlivňuje aktuální situaci na trhu nerezových materiálů pro výfukové systémy. V roce 2013 bylo aplikováno v průměru 10 kg trubek z nerezové oceli na jeden vyrobený automobil a celkový objem evropského trhu s nerezovými trubkami představoval v roce 2013 přibližně 160 tisíc tun.

5.1 Vliv makrookolí

Vývoj evropského trhu automobilového průmyslu je tedy hlavním indikátorem, který je ve vzájemné vazbě s trhem nerezových trubek pro výfukové systémy a zároveň je to jedno z nejdůležitějších odvětví v EU, které se zásadním způsobem podílí na celkovém HDP Evropské unie. V roce 2012 se podílel automobilový průmysl na celkovém HDP Evropské unie 6,9 % a obrat činil 839 miliardy euro. Evropský automobilový průmysl je také jedním z největších investorů v oblasti výzkumu a rozvoje a celkové investice v tomto sektoru činily v roce 2012 32 miliard euro (Zdroj: ACEA, 2015).

Tabulka 2: Vývoj HDP v EU za období 2012 – 2014

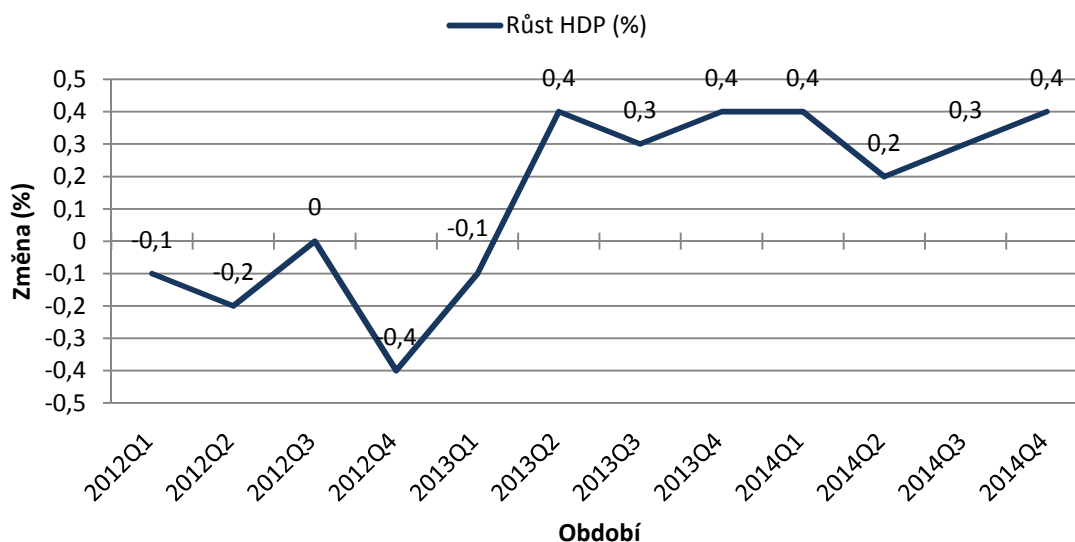
Vývoj HDP v EU (28 zemí) za období 2012 - 2014												
	2012Q1	2012Q2	2012Q3	2012Q4	2013Q1	2013Q2	2013Q3	2013Q4	2014Q1	2014Q2	2014Q3	2014Q4
Přírůstek HDP (%)	-0,1	-0,2	0	-0,4	-0,1	0,4	0,3	0,4	0,4	0,2	0,3	0,4

Zdroj: Eurostat, 2015

Uvedená tabulka 2 zachycuje trend vývoje HDP v zemích EU (28 zemí), kde je patrný pozitivní vývoj trendu od 2. kvartálu v roce 2013, kdy změna HDP dosáhla 0,4 % a pozitivní trend byl udržen až do 4. kvartálu v roce 2014.

Závislost prodeje automobilů na vývoji HDP je patrný z grafu 1, kdy v roce 2013 došlo ke změně trendu ve vývoji HDP a následně i v počtu registrací nových osobních automobilů v Evropě viz graf 2. Rok 2013 ukončil negativní trend po období světové finanční krize a zdá se, že negativní trend dosáhl minima právě v roce 2013, kdy prodej nových automobilů opět začal růst. Na těchto grafech je patrná silná vazba mezi celkovým HDP Evropské unie a množstvím prodaných aut na trhu EU.

Graf 1: Vývoj HDP v EU (28 zemí) za období 2012 – 2014

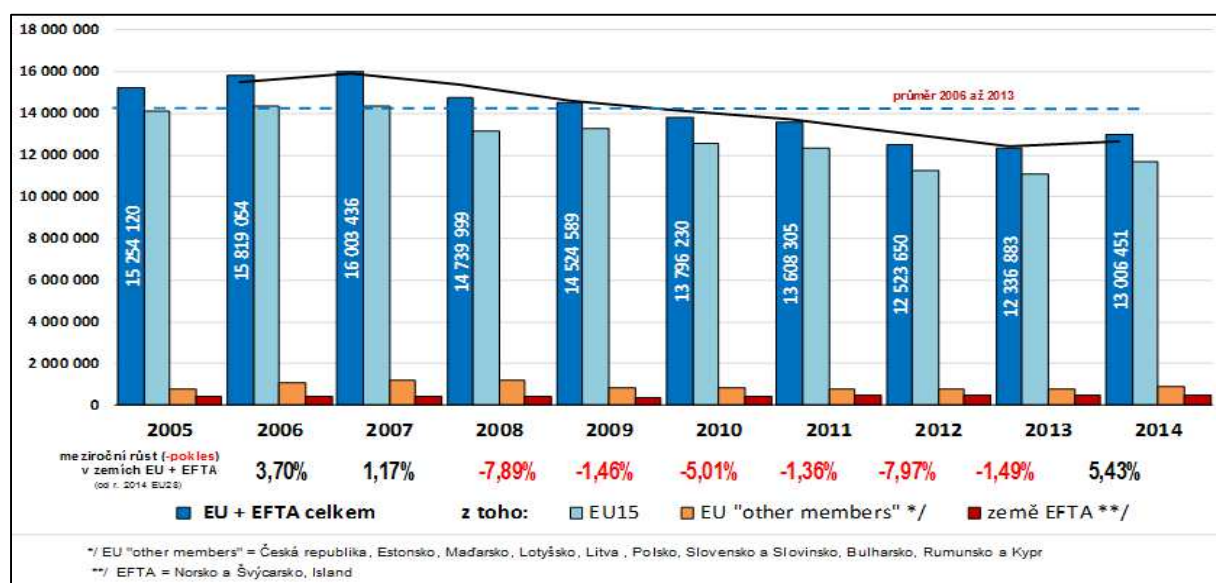


Zdroj: Eurostat, 2015

Pokles poptávky po nových automobilech po roce 2007 mělo významný negativních ekonomický dopad na firmy, které jsou ve vazbě na tento trh. Tento faktor měl na druhou strany i jeden pozitivní efekt a tím byl tlak na snížení provozních nákladů na výrobu. Tento tlak zapříčinil jeden efekt a tím bylo optimalizování výrobních procesů s cílem snížení výrobních nákladů, eliminace ztrátových aktiv a cílené zaměření na proces neustálého zlepšování.

Vliv automobilového průmyslu na evropskou ekonomiku je tak zásadní, že je hlavním tématem evropské strategie pro trvale udržitelný rozvoj ekonomiky i v budoucích letech. Automobilový průmysl v Evropě je nejenom významným zaměstnavatelem s více jak 12 miliony zaměstnanců, ale také se významným pozitivním způsobem podílí na exportně zaměřeném trhu EU s exportem automobilů do třetích zemí v hodnotě 108 miliard euro v roce 2012 (SAP, 2014). Sektor automobilového průmyslu je tedy velmi významným přispěvatelem na celkovém HDP Evropské unie, kdy v roce 2012 tento podíl činil téměř 7 %.

Graf 2: První registrace nových osobních automobilů v Evropě 2005 – 2014 (EU + EFTA)



Zdroj: www.autosap.cz

5.2 PEST analýza odvětví výfukových systémů

Politicko–legislativní faktory

Ochrana životního prostředí je významným faktorem ovlivňující trh automobilového průmyslu, který je významným přispěvatelem v produkci emisí CO₂ a významným znečišťovatelem zejména ve velkých městech. V závislosti na růstu počtu automobilů rostou i požadavky na plnění emisních norem. Požadavek na redukci emisí nutí automobilky hledat rezervy jednak v technologiích a jednak i v úsporách na hmotnosti automobilů, která má přímý vliv na spotřebu paliva. Tyto rezervy pak výrobci hledají zejména v oblasti nových

technologiích, alternativních materiálů a v oblasti redukce objemu potřebného materiálů. U výfukových systémů je touto redukcí míněna změna tloušťky použitého materiálu.

Regulační politika je oblast, která zahrnuje daňová opatření i regulační systém jako takový. Má dopad na dodavatele například tím, že zavádí emisní limity pro oxid uhličitý a na spotřebitele díky zvyšování cen nebo pobídkám k zavádění nových technologií.

Aktivní dotační politika formou pobídek je pozitivním faktorem, který se snaží stimulovat průmyslový sektor podporou investic do oblasti technologického vývoje s cílem aktivně podporovat inovativní procesy. V současnosti jsou investiční pobídky v České republice zaměřeny na zpracovatelský průmysl a technologická centra, kdy nově příchozí i stávající může získat slevu na dani až na 10 let. Dále je možnost čerpat hmotnou podporu na vytváření pracovních míst, školení a rekvalifikace.

Zahraniční obchodní politika Evropské unie, je dalším z faktorů, které ovlivňují trh. V současné době je asi nejzásadnějším očekávaným faktorem, který ovlivní trhy nerezové oceli pro výfukové systémy je akt evropské komise, která by měla zavést ochranné clo pro dovoz válcované nerezové oceli z Číny a z Tchajwanu. Tento akt bude mít zásadní význam na tvorbu cen trubek pro výfukové systémy, protože v současné době na evropský trh plyne přibližně 550 000 tun nerezové oceli z Asie a jen 150 000 tun je exportováno z Evropy zpět na asijský trh viz obrázek 8.

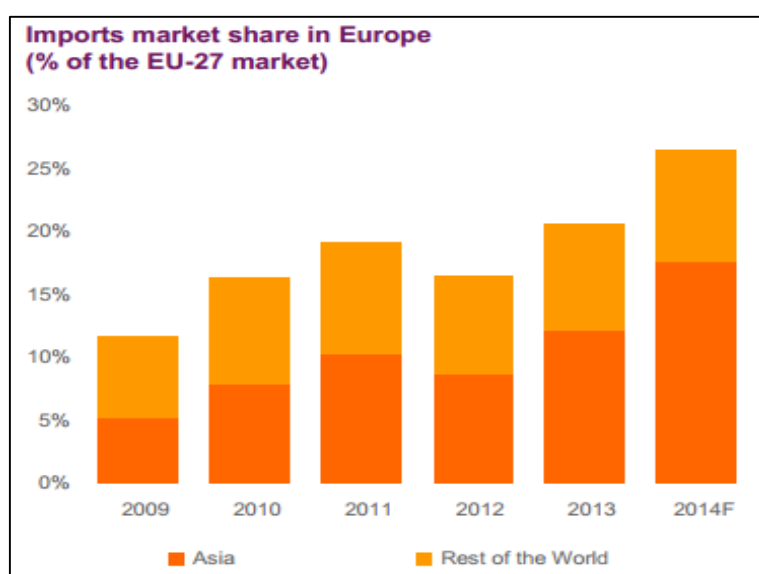
Obrázek 8: Transfery nerezového materiálu (za studena válcovaná ocel) v roce 2013



Zdroj: Aperam

Na obrázku 9 je graficky znázorněn podíl importu, jaký má asijský trh a jak zásadní pro evropský trh bude případné zavedení ochranného cla na dovoz nerezové oceli z Asie. Mělo by to zásadní vliv na množství importovaného materiálu a celkově velmi pozitivní vliv na tento primární průmyslový sektor v Evropě.

Obrázek 9: Podíl importované nerezové oceli do Evropy (za studena válcovaná ocel) v období 2009 až 2014.



Zdroj: Aperam

Sociokulturní faktory

Společenské změny a vývoj poptávky ve vyspělých ekonomikách klade velký důraz na potřebu mobility, která se zvyšuje i v nově se rozvíjejících ekonomikách. Tuto potřebu však doprovází nové tlaky a úsilí: ekologické problémy, urbanizace, poptávka po diferenciaci a zvýšené ceny energií. Auto přestává být ceněným majetkem a stává se pouhým prostředkem dopravy (což posiluje soutěžení s dalšími způsoby dopravy, zejména ve městech, a zvyšuje význam uživatelských nákladů). Auta se stávají pro určitou část populace užitkovou záležitostí, což povede k tlaku snižování cen a tím i úspory na kvalitě používaných materiálů.

Technologické vlivy

Automobilový průmysl byl vždy sektorem, v němž se odehrávalo nejvíce inovací, a v budoucnu tomu pravděpodobně nebude jinak. Největší význam mají technologické oblasti: elektronika a ICT (informační a komunikační technologie), nové kompozitní materiály a nové nefosilní druhy pohonných hmot. Zejména nové druhy paliv a pohonů budou mít významný dopad na trh nerezových materiálů pro výfukové systémy, protože se změnou konceptu pohonu dojde k výrazné redukci či nutnost výfukového systému odpadne úplně. Nástup těchto technologií je však ve velmi dlouhém horizontu. Očekává se, že podíl elektromobilů na evropském trhu bude k roku 2030 pouze 5 %.

Ekonomické faktory

Nejvýznamnější ekonomické faktory, které ovlivňují trh nerezových materiálů pro výfukové systémy, jsou v zásadě tři. Prvním ekonomickým faktorem je výkonost ekonomiky jako celku, protože ta udává tempo i samotnému trhu s automobily. V případě ekonomicky aktivního obyvatelstva s vysokou kupní silou můžeme očekávat i vyšší prodej tohoto specifického výrobku. Jak jsme si již ukázali na grafu 1, je aktuální trend HDP pozitivní a dle analytiků tento rostoucí trend lze očekávat i v dalším období.

Tabulka 3: Odhadovaný vývoj HDP dle regionů pro období 2015 - 2017

Odhad vývoje HDP - Svět						
	2013	2014	2015f	2016f	2017f	Průměrný meziroční růst HDP
Evropa	0,3	0,4	1,3	1,8	2,1	1,3
Vysoce příjmové země: OECD	1,3	1,7	2,3	2,4	2,1	1,8
Latinská Amerika	2,5	0,8	1,7	2,9	3,3	2,3
Jížní Asie	4,9	5,5	6,1	6,6	6,8	5,8
Rozvojové země	4,9	4,4	4,8	5,3	5,4	4,9
Svět	2,78	2,56	3,24	3,8	3,94	3,3

Zdroj: <http://www.worldbank.org/en/publication/global-economic-prospects/data>

V tabulce 3 jsou zobrazena data očekávaného růstu HDP dle světové banky pro období do roku 2017. Růstová tendence je očekávána přibližně do roku 2016, kdy by se HDP Evropy mělo z dnešního 0,5 % růstu ustálit přibližně okolo 2% růstu HDP. Globální růst HDP by se pak měl v roce 2016 ustálit mezi 3 – 4 %. Můžeme očekávat, že tento optimistický trend bude mít velmi pozitivní vliv na prodej automobilů a tím i přímo úměrně vliv na objem prodejů trubek pro výfukové systémy.

Druhým faktorem je samotný automobilový průmysl, který je po dlouhodobém klesajícím trendu od roku 2008 opět v růstu. Evropské vlády jsou si plně vědomy klíčové role tohoto průmyslového sektoru a jsou připraveny tento sektor výrazně podpořit i v nadcházejícím období. Evropská komise, v rámci zvyšování konkurenceschopnosti a trvale udržitelného ekonomického růstu, vytvořila akční plán CARS 2020, jež má za cíl udržet klíčové produkce uvnitř EU, výrazným způsobem stimulovat inovační procesy a docílit růstu automobilového průmyslu na úroveň 20 % celkového HDP Evropské unie.

Třetím a nejzásadnějším ekonomickým faktorem, který ovlivňuje trh nerezové oceli je samotný trh komodit, ze kterých je nerezová ocel vyráběna. Tento trh je ovlivněn mnoha faktory, ale jako jeden z nejvýznamnějších faktorů je vývoj cen materiálu, jakým je nikl. Tento materiál je nejdražším prvkem austenitické nerezové oceli a jeho cena zásadně ovlivňuje ceny finálních produktů, jakým je právě výfukový systém. Cena tohoto materiálu je díky omezeným zdrojům silně závislá na poptávce a i když v letech 2011 až 2013 cena této komodity klesala (v tomto období byl pokles i na automobilovém trhu), lze očekávat, že cena této komodity s rostoucí poptávkou zase poroste. Růst ceny lze jen těžko odhadnout, protože je zde velký vliv čínského trhu a ceny niklu jsou velmi proměnlivé, viz tabulka 4.

Tabulka 4: Vývoj ceny niklu v letech 2012 – 2015 (tisíc dolarů za tunu)

Vývoj ceny niklu v letech 2012 - 2015							
Období	2012	2013	2014Q1	2014Q2	2014Q3	2014Q4	2015Q1
Cena (tis. dolar/tuna)	17,5	15	14,7	18,5	18,5	15,9	14,5

Zdroj: http://siteresources.worldbank.org/INTPROSPECTS/Resources/334934111100238869/829392-1420582283771/Pnk_0315.pdf

Na začátku roku 2013 cena niklu poklesla na úroveň přibližně 17 tisíc dolarů za tunu a poté klesala, na úroveň 14 tisíc dolarů za tunu, kterou dosáhla na konci roku 2013. V první polovině roku 2014 cena niklu opět stoupla na hladinu 18,5 tisíc dolarů za tunu, která trvala až do poloviny roku 2014. Na konci roku 2014 pak byla cena niklu na úrovni 16 tisíc dolarů za tunu. Začátkem roku 2015 pak klesla cena niklu na úroveň začátku roku 2014.

5.3 Analýza ekonomických charakteristik odvětví

V této analytické části se zaměříme na ukazatele, které jsou charakteristické pro odvětví výfukových systémů a proto je důležité tyto ukazatele zahrnout do strategického plánování, protože jen na základě dobrého pochopení ekonomických charakteristik je firma schopna reagovat a důkladně se připravit na budoucí vývoj tohoto specifického trhu.

Jedním z nejdůležitějších faktorů v této analýze je míra růstu trhu tohoto odvětví, na jehož základě se plánují budoucí strategie firmy, které se zásadním způsobem mohou lišit. V případě očekávaného poklesu je jádrem strategie minimalizace výrobních nákladů a sním spojená restrukturalizace firmy. V případě očekávaného růstu se strategie zaměřuje na maximalizaci aktuálních výrobních kapacit nebo případně na jejich rozšíření. Analýza ekonomických charakteristik samozřejmě obsahuje i další významné faktory, které determinují tento trh. Těmito faktory jsou například počet konkurentů v odvětví, zákazníci, stupeň integrace podniků, charakteristika výrobku a další.

Zásadní charakteristikou tohoto trhu je jeho stupeň vertikální integrace největších hráčů na evropském trhu. Evropskému trhu s nerezovými trubkami dominují v zásadě 4 největší firmy, které se podílely na celkovém objemu evropského trhu nerezových trubek pro automobilový průmysl, kdy v roce 2014 tento podíl činil přibližně 81 %. Toto je velmi důležitý aspekt, protože tyto čtyři firmy mají silný vliv na tento trh a mohou ho velmi výrazně ovlivňovat. Těmito firmami jsou Aperam Services and Solutions Tubes CZ, Tubificio di Terni, Marcegaglia a Fischer. Dále je pak na evropském trhu přibližně 10 firem, které se zabývají obdobnou činností, ale v žádném případě nemohou tento trh výrazně ovlivnit a to z důvodu buď samotné velikosti firmy, nebo případným užším výrobním zaměřením. Analýzou těchto konkurentů se budeme zabývat v samostatné kapitole 5.6.

Velikost a míra růstu trhu sektoru nerezových trubek

Jak již bylo uvedeno v předešlé části, je trh výfukových systémů přímo závislý na automobilovém průmyslu. Již víme, že tento významný průmyslový sektor v minulém období prošel recesí a v roce 2013 se opět nastartoval růstový trend, který je silně podporován jak globální ekonomickou situací, tak i obchodní politikou Evropské unie. Podle Evropské asociace výrobců automobilů je pro následující 7 leté období predikován meziroční růst prodeje automobilů na evropském trhu mezi 1,5 – 2 %. Na základě této skutečnosti lze odvodit i růst objemu samotného trhu nerezových trubek pro výfukové systémy.

Na základě vývoje ekonomických ukazatelů, interních dat společnosti Aperam a databáze Evropské asociace výrobců automobilů, které budou analyzovány dále, byla sestavena přehledová tabulka 5 s očekávaným vývojem trhu nerezových trubek pro výfukové systémy.

Tabulka 5: Očekávaný vývoj objemu trhu nerezových trubek v letech 2013 – 2019

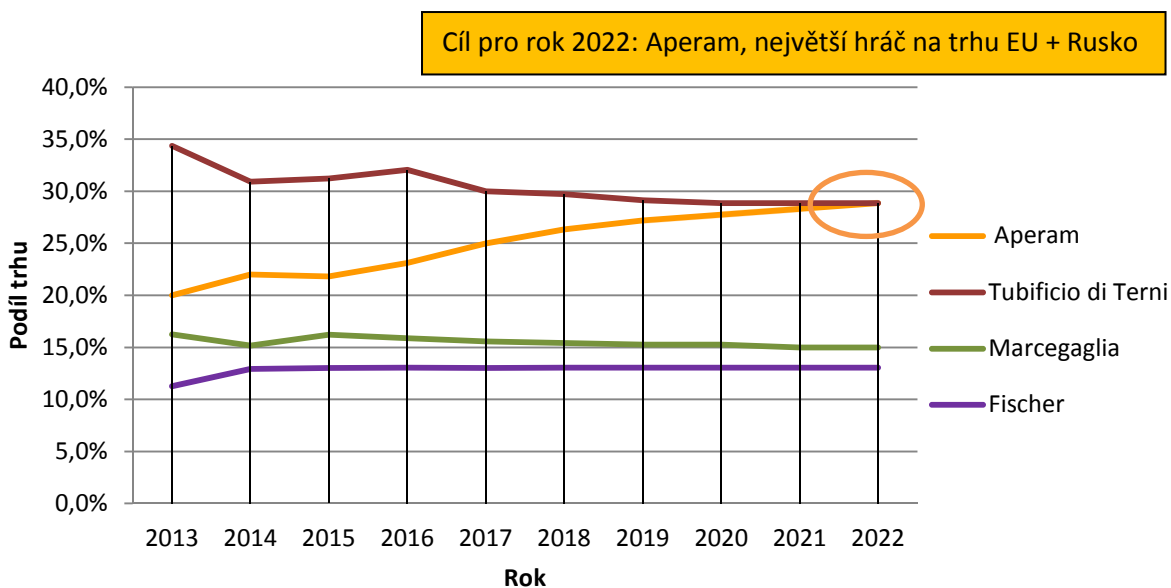
Očekávaný vývoj objemu trhu v letech 2013 - 2019 (tis. tun)							
Společnost	Rok						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Aperam	32	37	37	40	44,1	47	49
Tubificio di Terni	55	52	53	55,5	53	53	52,5
Marcegaglia	26	25,5	27,5	27,5	27,5	27,5	27,5
Fischer	18	21,7	22,1	22,6	23	23,3	23,5
Schoeler	4	3,5	3	3	3	3	3
Condesa	3	2,5	1	0	0	0	0
Bornay	4	5,5	6	5,5	5,7	5,7	5,7
Matay	1	1	1	1,2	1,4	1,4	1,4
Others (AK Tubes, Benteler, CPC,	6	7,9	7,1	7,8	9,9	8,5	8,5
Interní produkce (Bosal, Matay, T. Russia)	11	11,5	12	10	9	9	9
Celkem EU + Rusko	160	168,1	169,7	173,1	176,6	178,4	180,1
Roční růst trhu (EU + Rusko)		4,8%	0,9%	2,0%	2,0%	1,0%	0,9%
Podíl trhu - Aperam	20,0%	22,0%	21,8%	23,1%	25,0%	26,3%	27,2%
Podíl trhu - Tubificio di Terni	34,4%	30,9%	31,2%	32,1%	30,0%	29,7%	29,2%
Podíl trhu - Marcegaglia	16,3%	15,2%	16,2%	15,9%	15,6%	15,4%	15,3%
Podíl trhu - Fischer	11,3%	12,9%	13,0%	13,1%	13,0%	13,1%	13,0%
Výroba automobilů - Evropa (mil.)	15,9	16,2	16,8	17,2	17,6	17,9	18,2
Meziroční růst výroby	0	1,85%	3,57%	2,33%	2,27%	1,68%	1,65%
Průměrná hmotnost trubek na 1 automobil	10,04	10,27	10,1	10,08	10,06	9,96	9,92
Meziroční změna v průměrné hmotnosti	0	2,24%	-1,68%	-0,20%	-0,20%	-1,00%	-0,40%

Zdroj: Aperam, vlastní zpracování

Tabulka 5 znázorňuje závislost na vývoji objemu prodaných kusů s přihlédnutím k technologickým trendům v oblasti výfukových systémů, kdy je předpoklad ve změnách v objemu použitého materiálu na jeden vyrobený automobil. Souhrnná tabulka 5 uvádí očekávaný vývoj objemu trhu nerezových trubek pro výfukové systémy v letech 2013 – 2019 a následující část je pak věnována detailnější analýze těchto dat.

V následující části si uvedená data v tabulce 5 blíže objasníme. V roce 2013 činil objem trhu nerezových trubek pro výfukové systémy 160 tisíc tun a v roce 2014 tento objem činil již 166 tisíc tun, což odpovídá 3,8 % růstu trhu. Na tomto růstu trhu se podařilo těžit zejména společnosti Aperam, která je díky své strategii nízkých nákladů a dostatečné kvality řazena mezi nejatraktivnější dodavatele na současném trhu nerezových trubek. Společnost Aperam chce této pozitivní situace využít k růstu a získání části objemu trhu, který by měl činit v roce 2019 přibližně 180 tisíc tun. Strategií společnosti Aperam je dosažení stejného tržního podílu jako má největší konkurent v odvětví Tubificio. Při současném vývoji trhu by tohoto prvenství mohla společnost Aperam dosáhnout v roce 2022 (více viz příloha 2). Během tohoto období si společnost dala za cíl získat významnou část nových objemů a zároveň převzít určité objemy výrob od svých konkurentů. Očekávaný vývoj tržního podílu je patrný na grafu 3, kde je graficky znázorněn růst tržního podílu 4 největších hráčů na trhu do roku 2022.

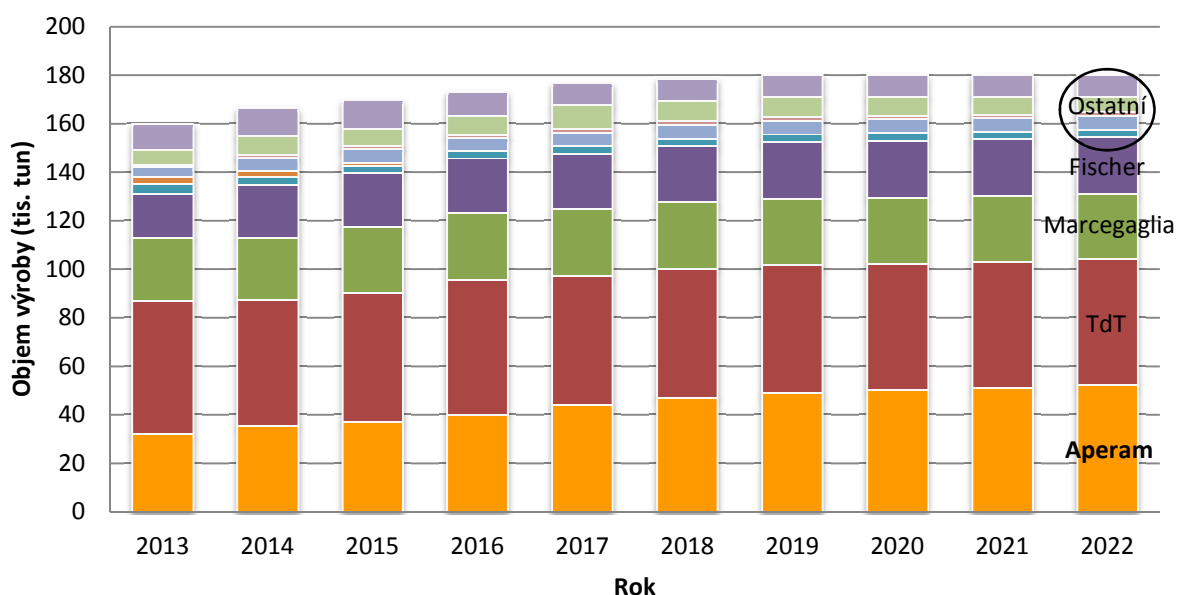
Graf 3: Očekávaný vývoj podílu na celkovém objemu výroby čtyř největších hráčů v odvětví



Zdroj: Aperam, vlastní zpracování

Na následujícím grafu 4 je znázorněn samotný vývoj struktury konkurence v odvětví výfukových systémů. Z dat je evidentní dominance čtyř největších konkurentů, kteří díky svému podílu určují hlavní charakteristiky tohoto odvětví. V dlouhodobém horizontu 7 let je patrný pokles tržního podílu u ostatních konkurentů, což je pravděpodobně v důsledku přesunu části podílu směrem k největším konkurentům. Tento přesun objemu výroby je očekáván zejména směrem ke společnosti Aperam, která konkuruje zejména cenou a také ke společnosti Fischer, která přebere část trhu s požadavkem na vysokou kvalitu finálního výrobku.

Graf 4: Vývoj struktury konkurence v odvětví výfukových systémů v letech 2013 – 2022

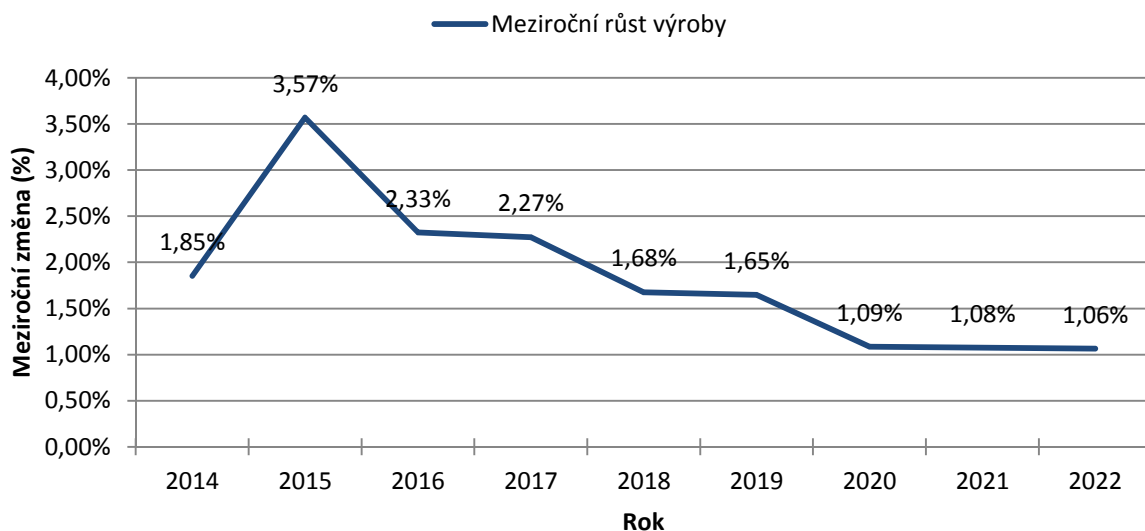


Zdroj: Aperam, vlastní zpracování

Dalším důležitým indikátorem, který určuje charakteristiku trhu je ukazatel míry růstu tohoto průmyslového odvětví, které je 100 % závislé na růstu objemu vyrobených automobilů na evropském trhu. K porozumění tohoto trendu je důležité pochopit vazbu mezi růstem trhu prodaných automobilů, růstem trhu nerezových trubek pro výfukové systémy a vliv technologického vývoje samotných výfukových systémů. Samotným technologickým vývojem se poté budeme zabývat v následující kapitole 5.4.

V našem výhledu musíme zohlednit fakt, že tlak výrobců automobilů je zejména snižovat náklady a zvyšovat kvalitu s důrazem na ekologii. Tento fakt nutí výrobce snižovat jak samotný objem použitých materiálů na minimální přípustnou mez tak i samotnou hmotnost automobilu, tak aby byli schopni plnit stávající i budoucí přísné normy na emisi výfukových plynů. Následující grafy 5 a 6 nám přibližují závislost mezi dvěma hlavními faktory, které ovlivňují objem výroby v tomto odvětví. Finální objem výroby je dán kombinací samotného růstu objemu vyrobených automobilů, celkovou hmotností použitých materiálů pro výfukové systémy, která ovlivněna dalšími faktory jako je technologický vývoj.

Graf 5: Očekávaný růst objemu vyrobených automobilů v Evropě v letech 2013 – 2022



Zdroj: European automobile manufactures association, 2015

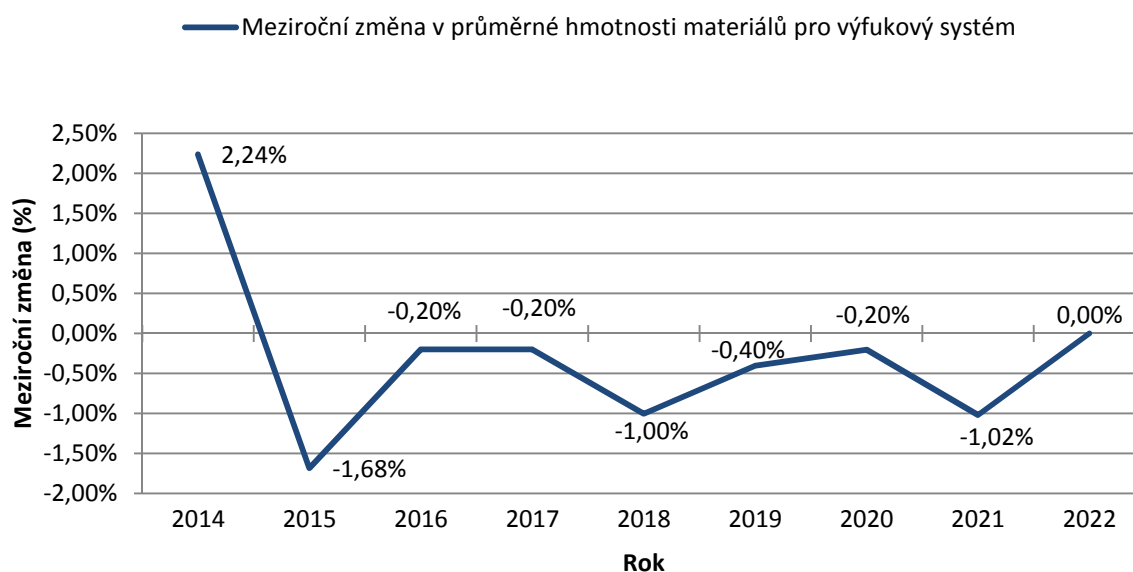
Dle European automobile manufactures association se bude vývoj objemu prodaných automobilů v Evropě v budoucích letech zvyšovat přijatelným tempem, který pro následujících sedm let bude činit 1,18 %. Nastartování tohoto růstu proběhlo v letech 2013, kdy po vysokém růstu, který se očekává v roce 2015 až 3,57 %, se tento růst v následujících čtyřech letech ustálí okolo 2 %, kdy by se následně měl v roce 2020 ustálit na stále ještě přijatelném 1 % meziročního růstu.

V návaznosti na vývoj objemu vyrobených automobilů a s přihlédnutím k aktuálním technologickým změnám v odvětví výfukových systémů můžeme predikovat budoucí vývoj

objemu samotnému objemu výroby nerezových trubek pro výfukové systémy. Tento vztah lze odhadnout na základě analýzy aktuálních trendů výrobního portfolia, kterým se budeme blíže zabývat kapitole analýza výrobního portfolia, kde jsou zachyceny aktuální trendy. Dle dostupných informací ze strany současných zákazníků, kteří jsou následnými přímými dodavateli automobilek, je však směr jakým se bude odvětví ubírat přibližně znám a ve stručnosti ho vyjadřuje následující odstavec.

Snahou automobilek je vyvinutí takového výfukového systému, který bude vyroben s minimální hmotností, s minimem použitých materiálů a s minimálním objemem, což povede k výrazné redukci tloušťky stěn trubek a jejich délky za použitím co nejlevnějších a nejlehčích materiálů.

Graf 6: Očekávaná meziroční změna průměrné hmotnosti použitého materiálu pro jeden výfukový systém u automobilu vyrobeného v Evropě v letech 2013 – 2022

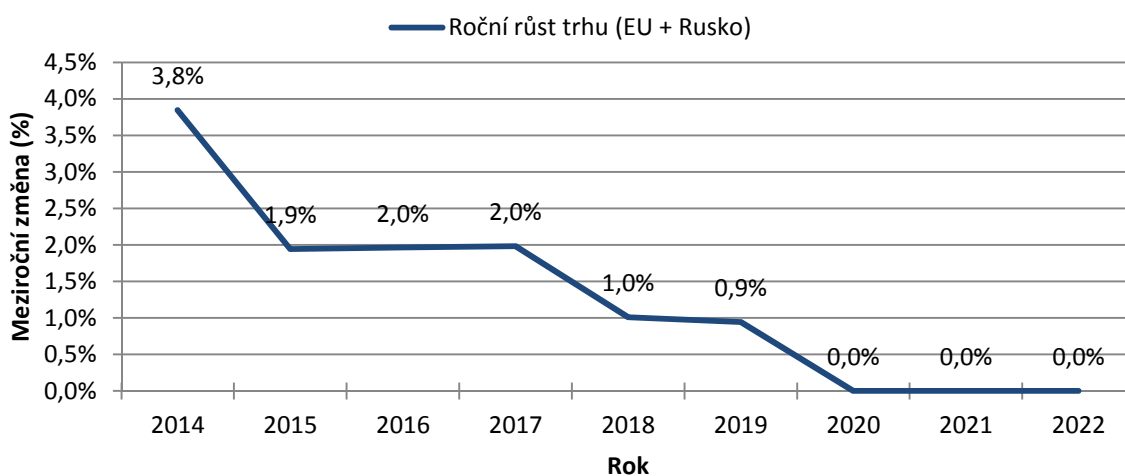


Zdroj: Aperam, vlastní zpracování

Na následujících grafech se zaměříme na odhadovaný trend v meziroční změně hmotnosti použitých materiálů pro výfukové systémy a jeho vliv na samotný vývoj objemu trhu s nerezovými materiály pro výfukové systémy. Na předcházejícím grafu 6 je zachycen aktuální trend v meziroční změně celkové hmotnosti trubek, jež jsou v průměru použity pro výrobu výfukového systému pro jeden vyrobený automobil. V roce 2014 bylo na výrobu

jednoho výfukového systému použito v průměru 10,24 kg nerezových trubek. V roce 2015 je očekáván pokles průměrné hmotnosti nerezových trubek na jeden výfukový systém na 10,1 kg, což je meziroční pokles o 1,67 %. V následujících letech je pak očekávaný pokles v průměrné hmotnosti použitých trubek pro výfukový systém v průměru do 0,5 %.

Graf 7: Očekávaná meziroční změna objemu trhu nerezových trubek pro výfukové systémy v letech 2013 – 2022



Zdroj: Aperam, vlastní zpracování

Na uvedeném grafu 7 je zachycen trend míry meziročního růstu objemu trhu trubek pro výfukové systémy. V roce 2014 dosáhl meziroční růst maxima 3,8 %, kdy na této změna nejvíce vytěžila společnost Aperam, která navýšila objem výroby v roce 2014 z 32 tisíc na 35,3 tisíc tun oproti roku 2013. Z tohoto růstu těžila také společnost Fischer, která navýšila objem výroby z 18 tisíc v roce 2013 na 21,7 tisíc tun v roce 2014. Z této změny je také patrné, že část trhu je orientována na vysoce kvalitní nerezové trubky, protože společnost Fischer zaznamenala v těchto letech nárůst v objemu 3,7 tisíc tun. Více o této problematice v následujících kapitolách. V dalších obdobích se tento růst zpomalí na přibližně 2 % v letech 2015 až 2017. Poté se očekává další zpomalení trhu přibližně na 1 % v letech 2018 a 2019. V roce 2019 se očekává dosažení maximálního objemu trhu, který bude činit přibližně 180 tisíc tun nerezových trubek pro výfukové systémy a poté se očekává zastavení růstového trendu.

Celkový růst trhu nerezových trubek pro výfukové systémy se tedy odvíjí od dvou základních faktorů, kterými je růst objemu prodeje automobilů na evropském trhu v závislosti na inovačních technologiích, které oblast výfukových systémů provází. Samotný růst objemu nerezových trubek pro výfukové systémy je dlouhodobě pozitivně ovlivněn růstem objemu vyrobených automobilů v dlouhodobém horizontu na evropském trhu, který je však z druhé strany mírně redukován nepříznivým trendem v oblasti nových technologií, kdy dochází k úspoře na objemu celkové hmotnosti nerezových trubek, které jsou použity pro výrobu jednoho automobilu.

Základní přehled ekonomických charakteristik odvětví

Ukazatel	Popis charakteristiky
Velikost trhu	Celkový objem trhu 170 tisíc tun
Míra rivality mezi konkurenty	4 top společnosti jsou schopné operovat na celém evropském trhu s vysokou mírou rivality. Společnosti konkurují převážně cenou a kvalitou dodávaných dílů
Míra růstu trhu	2 % ročně
Stádium životního cyklu	Dospělost
Počet podniků v odvětví	Přibližně 15 podniků působících na evropském trhu, kterému však dominují 4 hlavní hráči. Tyto 4 hráči se podílí na 81 % celkového objemu trhu.
Zákazníci	Jedná se o společnosti zabývající se aplikacemi pro výfukové systémy v sektoru Tier 2. Jedná se přibližně o 25 společností. Na celkového objemu se ze 70 % podílí 6 nejvýznamnějších zákazníků, kteří jsou i hlavními lídry trhu. Jedná se o přímé

	dodavatele kompletních výfukových systémů do automobilového průmyslu.
Stupeň vertikální integrace	Všichni 4 hlavní konkurenti se charakterizují zpětnou vertikální integrací a k výrobě trubek používají vlastní vstupní materiál pocházející z vlastní skupiny. Vstupní materiál z dalších zdrojů je nakupován pouze v závislosti na nedostatečné kapacitě samozásobit. Tento poměr je přibližně ze 70 % interní zdroj a 30 % externí dodavatelé převážně z Asie a USA.
Složitost vstupu / výstupu	Vstupními bariérami jsou vysoké kapitálové požadavky a potřebné zkušenosti ve specifické oblasti svařování a náklady spojené s vysokými požadavky automobilového průmyslu.
Technologie / Inovace	Výrobní technologie je velmi specifická a specializovaná. Ke změnám dochází zejména v oblasti materiálů a tloušťky stěn vyráběných produktů. Ke změnám / obměnám dochází 1 – 2x za rok.
Charakteristika výrobku	Vysoce standardizované výrobky různých výrobců, které podléhají přísným normám a jsou v základních aplikacích téměř identické.
Úspory z rozsahu	Podniky mají téměř identické náklady na stupy. Liší se však výrobními náklady. Hlavní rozdíly jsou v produktivitě práce a mzdové náklady firem.
Využití kapacit	Efektivnost je nejvyšší při maximálním

	využití výrobních kapacit a to na hranici 90 - 100 %. Při nižším využití jsou jednotkové náklady podstatně vyšší.
Profitabilita odvětví	Průměrná. Významný vliv poptávky na cenu výrobku vzhledem k omezeným kapacitám trhu. V případě mírné diferenciacie produktu (například vyšší kvalita) je výrazný nárůst marže a tedy i profitability.

5.4 Analýza hybných sil v odvětví

V této analýze se zaměříme na hlavní hybné síly, které vlivem svého působení mění strukturu odvětví trubek pro výfukové systémy. Jak již bylo uvedeno v předchozích kapitolách je toto odvětví plně závislé na automobilovém průmyslu a ten udává směr všem navázaným odvětvím. Automobilový trh je charakterizován vysokou mírou technologických inovací a jak již bylo řečeno v předchozích kapitolách, až 80 % všech inovací v evropské průmyslové výrobě pochází se sektoru automobilového průmyslu.

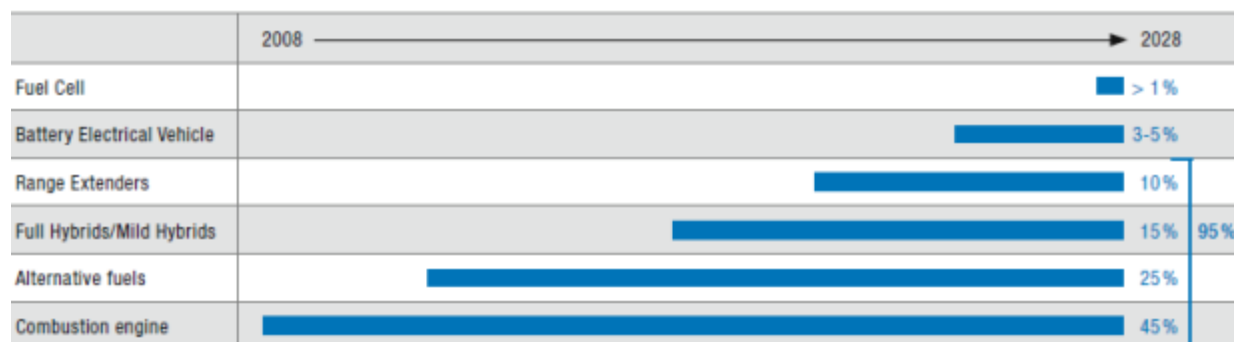
Výfukové systémy, které jsou tvořeny z převážné části nerezovými trubkami, které jsou následně ohýbány, perforovány, řezány a svařovány, jsou jedním z hlavních částí, které mají vliv na parametry výkonosti, spotřeby a produkovaných emisí. Zároveň jsou tyto parametry klíčové pro zákazníka a tím jsou i v popředí marketingové strategie automobilek. Z toho je patrné, že tato technologická část je pod velkým inovačním tlakem a jsou na tuto část kladeny stále větší požadavky. Síla výrobní inovace v tomto segmentu trhu je tedy hlavní hybnou silou, která ovlivňuje i samotný trh nerezových trubek pro výfukové systémy.

Inovace v sektoru výfukových systémů

V této části se zaměříme na hlavní trendy v oblasti výfukových systémů, které zásadním vlivem ovlivňují samotný trh nerezových trubek pro tyto systémy. Abychom mohli odhadnout tento trend, musíme důkladně prozkoumat strategii klíčových společností, které udávají směr

tohoto tržního segmentu a jsou hlavními inovátory v odvětví s přímou vazbou na automobilky.

Obrázek 10: Plán vývoje struktury trhu výfukových systémů v oblasti inovací



Zdroj: <http://www.eberspaecher.com/en/exhaust-technology/innovations.html>

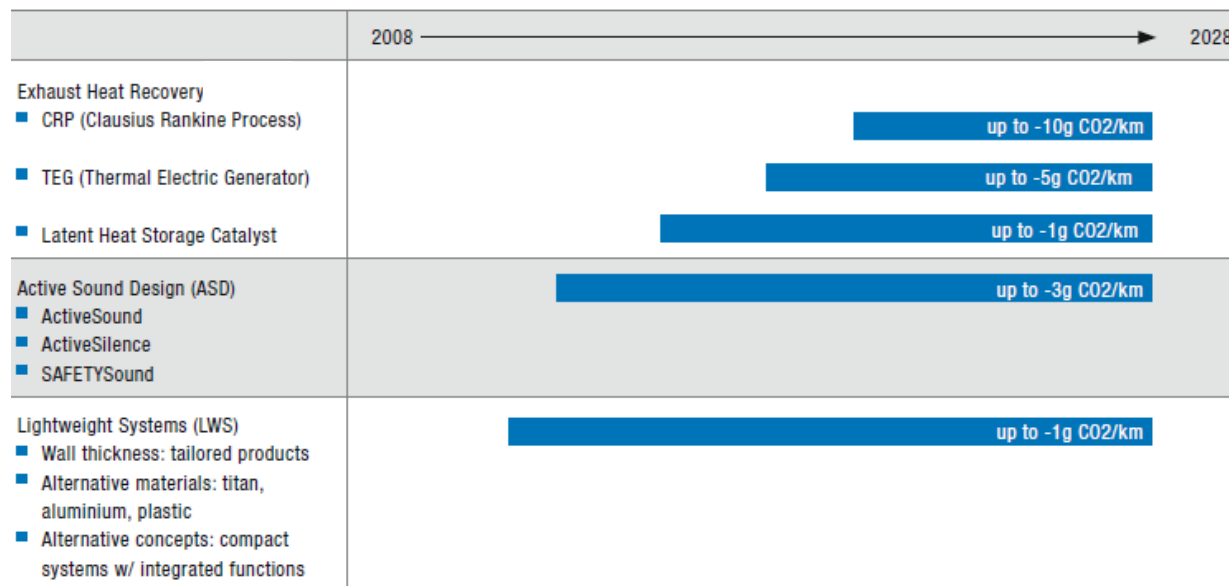
Předpokládaný plán vývoje trhu výfukových systémů (obrázek 10) dle předního inovátora v této oblasti, firmy Eberspacher, ukazuje jakým trendem se bude trh vyvíjet. V roce 2028 by měla být struktura automobilového trhu následující: 45 % automobilů bude stále používat klasické spalovací motory na ropné bázi. Přibližně pak 25 % trhu bude používat spalovací motory na bázi alternativní zdrojů fosilních paliv jako je LPG nebo CNG. Dalších 25 % budou tvořit hybridní motory a jejich alternativy. V poslední řadě pak bude tvořit přibližně 3 – 5 % trhu plně elektrické automobily a asi 1 % budou tvořit automobily s palivovými články.

Z těchto dat je zřejmé, že se v nejbližší době žádná zásadní změna v odvětví nekoná a ještě do roku 2028 bude přibližně 70 % automobilů používat alternativy ke stávajícím systémům a dalších 25 % bude muset mít velmi podobný koncept k současným aplikacím. Pouze 5 % trhu bude plně elektrifikovaných bez jakýkoliv výfukové aplikace. Do budoucna je však potřeba tento trend důkladně sledovat, aby se případné změny promítly do firemní strategie společnosti.

Výfukové systémy, jež jsou tvořeny z převážné části nerezovými trubkami a které jsou následně ohýbány, perforovány, řezány a svařovány, jsou jedním z hlavních částí, které mají vliv na parametry výkonosti, spotřeby a produkovaných emisí. Zároveň jsou tyto parametry klíčové pro zákazníka a tím jsou i v popředí marketingové strategie automobilek. Z toho je patrné, že tato technologická část je pod velkým inovačním tlakem a jsou na tuto část

odvětví kladeny stále větší požadavky. Na následujícím obrázku 11 je zobrazen předběžný plán zavádění nových technologií do současných konceptů spalovacích motorů.

Obrázek 11: Plán zavádění nových technologií pro výfukové systémy



Zdroj: <http://www.eberspaecher.com/en/exhaust-technology/innovations.html>

Z následujícího obrázku je patrný směr jakým se budou aplikace vyvíjet a jaké změny tento trend sebou přináší. Z pohledu dodavatele komponent pro výfukové systémy, kterými jsou zejména nerezové trubky a nerezový materiál je asi nejdůležitějším faktorem, růst aplikací typu Lightweight System (LWS) a Exhaust Heat Recovery (EHR).

Tyto dvě hlavní technologické novinky, které jsou zásadní pro vývoj nerezového sektoru, prozkoumáme podrobněji v následující části.

Koncept LWS

Jedná se o koncept použití materiálů, které minimalizují hmotnost dané součásti s cílem minimalizovat celkovou hmotnost vozidla a tedy i snížení emisí výfukových plynů. Toho lze dosáhnout buď zmenšením tloušťky samotného plechu, který se používá k výrobě trubek nebo použitím alternativních materiálů. V souvislosti s alternativními materiály jakými je například titan, slitiny hliníku, či speciální plasty je zatím stále nejekonomičtější volbou nerezová ocel, která je relativně levná, odolná vůči korozi a teplotním zatížením. Ostatní alternativní materiály splňují mechanické vlastnosti, ale jsou stále výrazně dražší než nerezová ocel. Tyto alternativní materiály jsou již úspěšně používány pro speciální kusové výroby a jejich využití v masové sériové výrobě zatím nepřichází v úvahu.

Co se týká použití nerezových materiálů o slabších tloušťkách je tento trend patrný v aktuální poptávce výrobků a je to v současné době jeden z hlavních změn na které se musí trh připravit, aby mohla být budoucí poptávka uspokojována. Blíže se změnou tohoto trendu budeme zabývat v analýze portfolia výrobků. Tento trend je však klíčový k utváření firemních strategií, protože nové požadavky s sebou přinášejí vyšší náročnost výroby a s tím nutnost zhodnocení stávajících výrobních možností.

Koncept EHR (Exhaust Heat Recovery)

Technologie spalovacích motorů neumožňuje využití 100 % energie, která se uvolní během procesu spalování paliva. Zhruba 30 % energie zůstane nevyužito a ve formě tepla odchází výfukovým potrubím do okolního prostředí. Tuto nedokonalost výfukových systémů se snaží kompenzovat tzv. systém EHR (obrázek 12), který toto zbytkové teplo buď využije jako akcelarátor pro rychlejší ohřátí motoru na provozní teplotu nebo se toto teplo využívá pro ohřev prostoru pasažérů. Využití zbytkového tepla se využívá i pro udržování pracovní teploty motorů u tzv. systému stop-start, kdy se motor zhasne při zastavení automobilu například na křižovatce.

Z hlediska dodavatele pro takto technicky náročné aplikace to znamená, že budoucí trend výfukových systémů s sebou ponese jednak vyšší požadavky na kvalitu dodávaných dílů pro tyto aplikace, které se v budoucnu pravděpodobně stanou nedílnou součástí výfukových systémů.

Druhou věcí je pak skutečnost, že bude nutné pro tyto aplikace rozšířit i portfolio nabízených výrobků, protože tyto aplikace se kompletují jako systém trubek převážně malých průměrů, které jsou v současné době v daném segmentu vyráběné ve velmi malých objemech.

Obrázek 12: Nové řešení výfukových systémů EHR



Zdroj: Nikkei technology, Faurecia Emission control technologies

Globalizovaný trh jako hybná síla v odvětví

Další důležitou hybnou silou v tomto odvětví, jsou současné trendy v automobilovém průmyslu, které jasně indikují, jakým směrem se musí moderní průmyslová výroba, která chce uspět na silném poli tržní konkurence, ubírat. Ukazuje se, že v řadě případů nestačí tlačit na zvyšování produktivity a tím snížit výrobní náklady a potažmo dosáhnout nižších cen. Manipulace s cenou, jako hlavní konkurenční výhodou již nestačí a k získání zákazníka jsou potřeba další atributy, jako je kvalita a spolehlivost dodat zboží v požadovaném čase. V dnešní prostředí je tedy nutno zaměřit se na tři základní parametry průmyslové výroby jakými jsou, nízké výrobní náklady, vysoká kvalita a rychlost dodání. Pružnost v dodání požadovaného výrobku v požadovaný čas a požadované kvalitě je základním požadavkem k tomu, aby společnost byla schopna uspět na globalizovaném konkurenčním trhu. Má-li být udržena jedna ze strategických výhod, kterou je nízká cena dodávaných výrobků je nutné hlavní výhody hromadné výroby spočívající ve velkých sériích nahradit novými moderními přístupy - jako je zeštíhlování, outsourcing, re-engineering a další. Aktuální trendy průmyslové společnosti jsou charakterizovány výraznou transformací, kdy se nejdůležitějším faktorem determinující úspěch společnosti stávají znalosti. Znalosti se tedy stávají

nejcennějším kapitálem společnosti, který determinuje dlouhodobý úspěch. Koncepce nutné k tomu, aby byla společnost schopna odolat hybným silám v globální konkurenci:

- Cesta k prosperitě vede přes změnu podoby vyráběných výrobků, kdy je třeba prodávat více intelektu a méně materiálů. Inovace, vynalézavost a tvořivost jsou důležitými akcelerátory, které zabezpečují firmě udržet se na poli sílící konkurence.
- Znalosti a dovednosti, které byly získány školským systémem a praxí již nestačí a je nutné je průběžně aktualizovat, doplňovat a rozšiřovat pomocí kurzů, školení a vzdělávacími programy.
- Znalosti jsou hodnotným aktivem, jen pokud jím disponují nejen manažeři, ale všichni zaměstnanci firmy, kteří se podílejí na zvyšování přidané hodnoty firmy.
- Nejen učit, ale i zapomínat je pro management a pro řadové zaměstnance důležité. „Zapomínání“ totiž slouží k překonávání zastaralých postupů, myšlenek, nesprávných návyků a chování.

5.5 Analýza konkurence v odvětví nerezových trubek pro výfukové systémy

V následující analýze blíže prozkoumáme 5 základních sil, které jsou základními prvky utvářející konkurenční prostředí v odvětví nerezových trubek pro výfukové systémy. Stav konkurence v odvětví je jedním z faktorů, které ovlivňují ziskový potenciál a proto je nutné těchto pět základních sil blíže prozkoumat. Nástrojem této analýzy je Porterův model 5 sil, jehož analytickým přínosem je jeho systematickost.

5.5.1 Ohrožení ze strany nových konkurentů v odvětví

Bariéry vstupu jsou nejčastěji spjaty s existencí a působením některého z následujících 6 faktorů:

1. Úspory z rozsahu – konkurenční podniky v odvětví nerezových trubek pro výfukové systémy charakterizuje obrovský a komplexní rozsah výroby, který se skládá ze třech základních procesních kroků. Těmi jsou „slitting“- řezání svitků plechu a příprava na proces svařování, „welding“ – zakružování pásů plech a jejich svaření, „cutting“ - řezání trubek na požadované délky. Tento rozsah procesu je předpokladem pro udržení

výrobních nákladů na nízké úrovni. V případě nižšího rozsahu výroby je nemožné dosáhnou podobných úspor z rozsahu a tím efektivně konkurovat.

2. Kapitálová náročnost – vzhledem k rozsahu výroby, která je nezbytná k efektivní výrobě tohoto produktu, je předpokladem pro vstup vysoká kapitálová náročnost spojená s pořízením vysoce sofistikovaného zařízení, zásob, pokrytí fixních nákladů a financování počátečních ztrát, apod. Jedná se o významný prvek, který odrazuje potenciální konkurenty od vstupu do odvětví.
3. Diferenciace výrobku – odvětví je charakteristické nízkou diferenciací produktu a každý ze 4 - 6 hlavní konkurentů je za určitých předpokladů schopen vyrábět shodný produkt. Hlavní faktory, které diferencují jednotlivé konkurenty je schopnost vyrobit daný výrobek s nízkými náklady, v požadované kvalitě a v pravý čas. Tyto tři základní, ale významné faktory určují renomé značky a ta je pak hlavním marketingovým nástrojem.
4. Nákladové znevýhodnění nesouvisející s velikostí – hlavní znevýhodnění nově vstupujících konkurentů, které přímo nesouvisí s velikostí, jsou znalosti, kterými jsou velké společnosti nositeli. To vyplývá z dlouholetých zkušeností ve výrobních postupech, protože zejména proces svařování trubek se vyznačuje vysokou variabilitou.
5. Přístup k distribučním kanálům – distribuční kanály nepatří mezi zásadní bariéry vstupu do odvětví nerezových trubek pro výfukové systémy.
6. Vládní politika – vládní politika může být vstupní bariérou pro velké hráče z asijských nebo amerických trhů a v případě vstupu může evropská legislativa použít regulační nástroje, které by ochránily evropský trh a evropské výrobce.

5.5.2 Vyjednávací síla dodavatelů do odvětví

Hlavní konkurence na trhu nerezových materiálů pro výfukové systémy se vyznačuje vysokou zpětnou vertikální integrací, kdy hlavním vstupem je svitek pasu z nerezové oceli. Každý z klíčových konkurentů, kteří udávají tempo trhu, jsou z hlavní části zásobeny samotným koncernem. Proto nehrozí zvýšený tlak ze strany dodavatelů. Samozásobení vstupním materiálem je zhruba okolo 70 % a zbylé množství z kapacitních důvodů je dodáváno zejména z asijských a amerických trhů.

Zbývající trh nabízí dostatečné množství zdrojů, které jsou v rámci odvětví standardizované a proto nehrozí zásadní ohrožení ze strany kvality či nedodání potřebného množství vstupního materiálu.

5.5.3 Vyjednávací síla odběratelů

Odběratelé v sektoru trubek pro výfukové systémy se vyznačují velkou silou a velkým vlivem na samotné odvětví. V tomto odvětví je odběratel ten, kdo určuje směr, jakým se bude trh odvíjet. Odběratelé jsou koncentrovaní a nakupují ve velkém. Na evropském trhu je 6 klíčových odběratelů, kteří se podílejí na trhu zhruba 70 %. To má za následek jejich obrovskou vyjednávací sílu.

Charakteristika odvětví:

1. Odběratelé nakupují velké objemy – tato skutečnost má za následek obrovskou sílu odběratelů v odvětví.
2. Nakupovaný produkt je standardizován – vzhledem k tomu, že dodávaný produkt je vysoce standardizován, je možné snadno změnit dodavatele. To významně zvyšuje konkurenci v odvětví. Možnost změny dodavatele omezuje samotná kapacita dodavatelů, která je v současné době na maximu a možnost přechodu odběratele k jinému dodavateli tento fakt stěžuje.
3. Nakupovaný produkt je významnou položkou pro odběratele – to přispívá k větší senzitivitě odběratelů a ti budou pravděpodobně tlačit na cenu dodávaného produktu.
4. Vysoké zisky odběratelů – vzhledem k současným vysokým ekonomickým ziskům odběratelů, nehrozí v současné době významný tlak na cenu dodávaných výrobků.
5. Nakupovaný produkt je významnou položkou s vlivem na kvalitu finálního výrobku.
6. Odběratelé mají reálnou možnost vertikální integrace do dodavatelského odvětví – někteří dodavatelé vlastní divizi, která z části pokrývá dodavatelské požadavky a je tedy reálná šance rozšíření těchto divizí a tím ovlivnění trhu dodavatelů.

5.5.4 Ohrožení substituty v odvětví nerezových trubek pro výfukové systémy

Současná technologická situace na trhu neumožňuje nahradit existující výrobky jinými substituty. Na trhu v současné době existují substituty, které se svou kvalitou a vlastnostmi mohou vyrovnat současným výrobkům z nerezové oceli, ale jejich mnohonásobná cena neumožňuje použití v masové produkci automobilek. Současná situace je tedy stabilní a nehrozí brzké nahrazení nerezových materiálů jinými materiály, jako je titan, hliník, uhlíková vlákna, či různé alternativy plastů

5.5.5 Rivalita mezi existujícími podniky v odvětví

Největší rivalita v zásadě probíhá pouze mezi čtyřmi největšími dodavateli v odvětví, kteří se specializují na dodávky pro masové sériové výroby. Vzhledem k omezeným kapacitám trhu je obvyklé navýšení odvolávek na úkor jiného dodavatele. To vytváří silnou rivalitu mezi konkurenty, které nepřispívá ani minimální diferenciací produktu.

Charakteristické prvky s vlivem na rivalitu:

1. Hlavní čtyři konkurenti v odvětví jsou si svou silou a velikostí podobné.
2. Míra růstu odvětví je poměrně nízká a zvýšení tržního podílu je možné z části na úkor konkurenta.
3. Poskytované výrobky jsou nediferencované.
1. Kvalita jako hlavní konkurenční výhoda.

V současné době, kdy diferenciací produktů je minimální, je nejzásadnější konkurenční výhodou poměr ceny a kvality dodávaného výrobku. Díky specifiku daného odvětví je kvalita přímo úměrná nákladům na výrobu nebo technologickým znalostem umožňující dosažení nižších nákladů při zachování ceny na nízké úrovni.

Vyhodnocení

Na základě souhrnného hodnocení Porterovy analýzy je možné konstatovat následující:

- v současné době není odvětví ohroženo masovým vstupem nového konkurenta do odvětví,
- ze strany dodavatelů z důvodu zpětné vertikální integrace nehrozí ohrožení,
- aktuálně se na trhu nevyskytují substituty, které by mohli zásadním významem ovlivnit odvětví,
- vyjednávací síla odběratelů je silná a lze očekávat tlak na cenu dodávaných výrobků,
- rivalita mezi konkurenty je díky minimální diferenciaci výrobků vysoká,
- díky mírnému růstu odvětví je získání tržního podílu většinou na úkor konkurenta,
- odvětví může očekávat vysoký tlak na kvalitu dodávaných výrobků.

Těchto sedm faktorů stručně charakterizuje konkurenci v odvětví nerezových trubek pro výfukové systémy, které je plně závislé na samotném evropském automobilovém trhu.

5.6 Analýza konkurentů v odvětví nerezových trubek pro výfukové systémy

Evropský trh nerezových trubek pro výfukové systémy je charakteristický tím, že téměř veškeré nerezové trubky pro výrobu výfukových systémů, které byly vyrobeny na evropském trhu se i na evropském trhu spotřebují. Evropský trh nerezových trubek pro výfukové systémy představoval v roce 2013 160 tisíc tun a v roce 2014 166,4 tisíc tun což představuje přibližně 3,8% růst. Předpoklad pro rok 2019 je pak 180 tisíc tun, tzn. stabilní růst objemu kombinovaný s efektem redukce hmotnosti a podílu elektrických vozů (bez výfukových systémů) ve výši okolo 2 %.

5.6.1 Hlavní konkurenti v odvětví

Na evropském trhu existují čtyři hlavní hráči, včetně Aperamu, kteří představují přibližně 80 % objemu odvětví a několik menších dodavatelů (přibližně deset) se zbývajícím 20 % podílu (průměr 2 % podílu odvětví na podnik). Následující tabulka 6 znázorňuje tržní podíl na odvětví v roce 2014.

Z uvedené tabulky 6 je zřejmý podíl jednotlivých hlavních konkurentů. Společnost Aperam má tři hlavní konkurenty v odvětví. Největším hráčem je Tubificio di Terni (TdT) z Itálie, který v roce 2014 dodal na trh 52 tis. tun trubek. Tubificio di Terni je divizí Acciai Speciali di Terni, italského výrobce nerezové oceli, který je 100% vlastněn německou společností ThyssenKrupp.

Tabulka 6: Tržní podíl konkurentů v odvětví nerezových trubek pro rok 2014

Tržní podíl konkurentů v odvětví - 2014			
2014		Objem (tis. tun)	Tržní podíl
	Aperam	35,3	21%
	Tubificio di Terni	52	31%
	Marcegaglia	25,5	15%
	Fischer	21,7	13%
	Schoeler	3,5	2%
	Condesa	2,5	2%
	Bornay	5,5	3%
	Matay	1	1%
	Others (AK Tubes, Benteler, CPC,	7,9	5%
	Interní produkce (Bosal, Matay, Ten Russia)	11,5	7%
	Celkem EU + Rusko (tis. Tun)	166,4	100%

Zdroj: Aperam, vlastní zpracování

Z uvedené tabulky 6 je zřejmý podíl jednotlivých hlavních konkurentů. Společnost Aperam má tři hlavní konkurenty v odvětví. Největším hráčem je Tubificio di Terni (TdT) z Itálie, který v roce 2014 dodal na trh 52 tis. tun trubek. Tubificio di Terni je divizí Acciai Speciali di Terni, italského výrobce nerezové oceli, který je 100% vlastněn německou společností ThyssenKrupp. Jedná se o našeho největšího konkurenta s vysokým standardem služeb a kvality, jež je v odvětví dobře znám. Je zároveň konkurenčně schopným díky nízkým nákladům ovlivněným umístěním výroby v těsné blízkosti ocelárny a vysokou absorpcí fixních nákladů ve vztahu k objemu prodeje. Marcegaglia je po Aperamu třetím největším hráčem na trhu, pocházejícím rovněž z Itálie. Objem prodeje v Evropě pro rok 2014 je 25,5 tis. tun. Je to ocelářský gigant s aktivitami po celém světě, kde nerezové trubky tvoří jen malou část jeho prodeje. Marcegaglia nemá stejný obraz u zákazníků jako Tubificio di Terni

a Aperam vzhledem k nižší kvalitě výrobků a servisu, nicméně konkuruje nižší cenou. Tento rozdíl je ale smazán vyššími náklady na nekvalitu. Fischer je německá společnost střední velikosti vyrábějící nerezové trubky ve svých pobočkách v Německu, Rakousku, Číně, USA a Jižní Americe. V Evropě je zaměřena na vysoce kvalitní nerezové trubky pro náročné aplikace (vysoká deformace a mechanická odolnost) u finálních zákazníků a jeho objem činil v roce 2014 21,7 tisíc tun. Společnost Fischer je dobře známá pro svou vysokou kvalitu a zároveň vysokou cenu. Je možné konstatovat, že v Evropě je hlavním hráčem na trhu trubek s vysokými nároky a přidanou hodnotou. V Evropě je pak ještě dalších 10 meších dodavatelů s objemem menším než 10 tis. tun ročně (Scholler, Condesa, Bornay, Matay, Ak Tubes, Benteler), kteří nepředstavují vzhledem k objemu výroby, rozsahem nabízených výrobků a kvalitě zásadní konkurenci a proto se v následující části budeme zabývat pouze těmi nejdůležitějšími, jako je Tubificio di Terni, Marcegaglia a Fischer.

Tubificio di Terni

Vznik: 1994, samotná historie firmy sahá do roku 1884

Vlastník: ThyssenKrupp

Počet zaměstnanců: 160 (nerezový sektor)

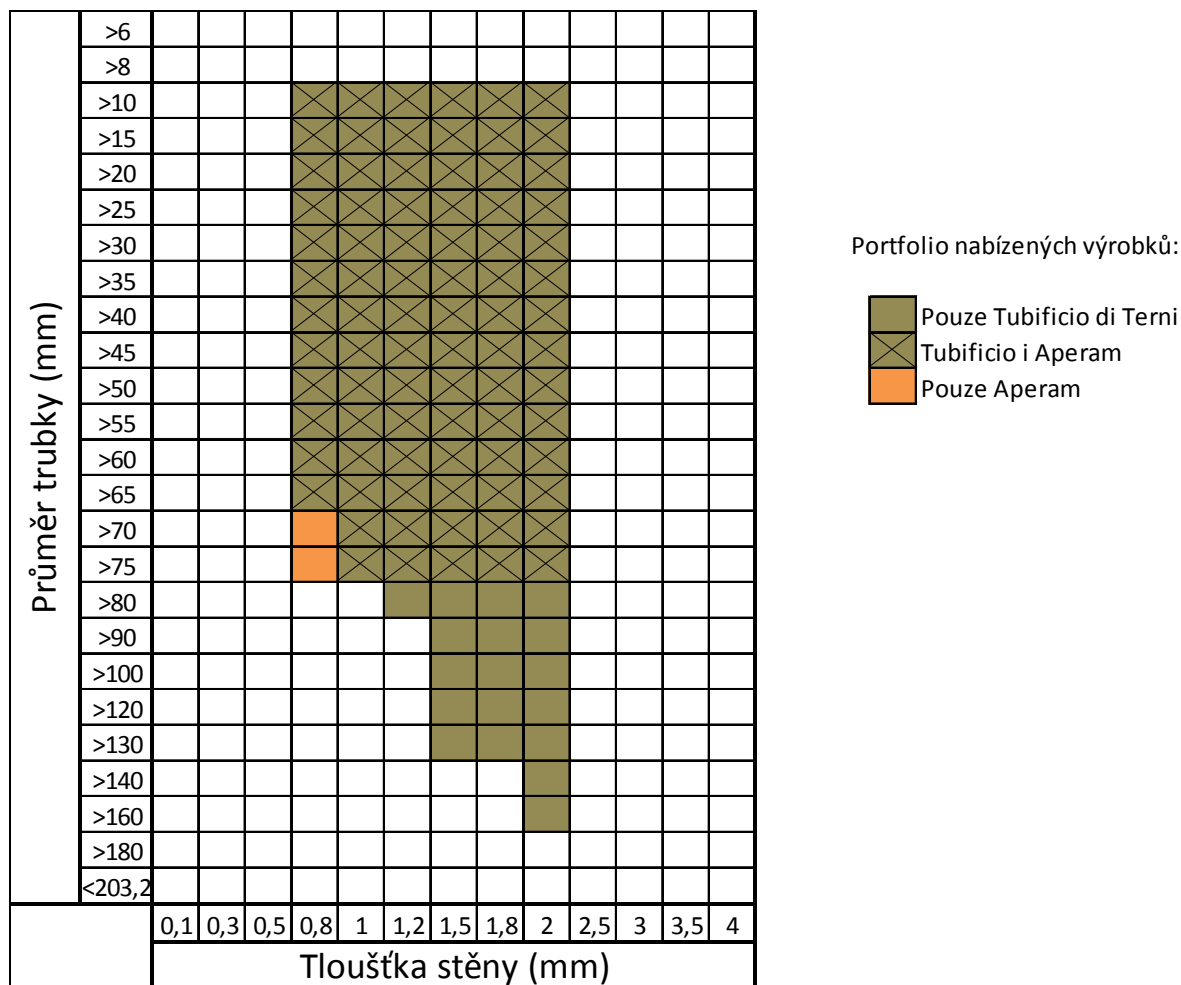
Proces:

Typ výrobní linky		Rozsah průměrů	
		min Ø	max Ø
TIG linka	TIG	120	168
Laserové linky	LA01	10	25
	LA02	32	126,5
Vysokofrekvenční linky	HF01	25,4	76,2
	HF02	40	88,9
	HF03	44,2	65

V současné době je Tubificio di Terni největším dodavatelem v odvětví nerezových trubek pro výfukové systémy. Společnost disponuje výrobním zařízením, které je schopné vyrábět trubky v rozsahu průměrů od 10 do 168 mm (viz obrázek 12). Portfolio společnosti obsahuje nejen klasické trubky, ale i čtvercový či obdélníkový profil. Výrobky této společnosti vykazují vysokou kvalitu za lehce vyšší cenu. Ceny výrobků společnosti jsou však stále vyšší

než ceny společnosti Aperam, která je schopná konkurovat mzdovými náklady, což se promítá do finální ceny výrobku. Společnost si v odvětví drží jak přední pozici na trhu, tak i dobré jméno ve vztahu ke kvalitě dodávaných dílů. Jejím cílem je udržet si aktuální tržní podíl a zachovat stávající kvalitu.

Obrázek 12: Portfolio nabízených trubek Tubificio di Terni



Zdroj: Tubificio di Terni, vlastní zpracování

Z uvedeného přehledu je zřejmé, že společnost Aperam není schopna díky technickému omezení konkurovat v průměrech trubek 80 mm a více. Na druhou stranu Tubificio není schopné vyrobit trubky v tloušťce 0,8 mm s průměrem větším než 65 mm. Vzhledem k poklesu objemu, který Tubificio zaznamenalo mezi lety 2013 a 2014, lze očekávat snahu se vrátit na původní tržní podíl, který činil v roce 2013 55 tisíc tun.

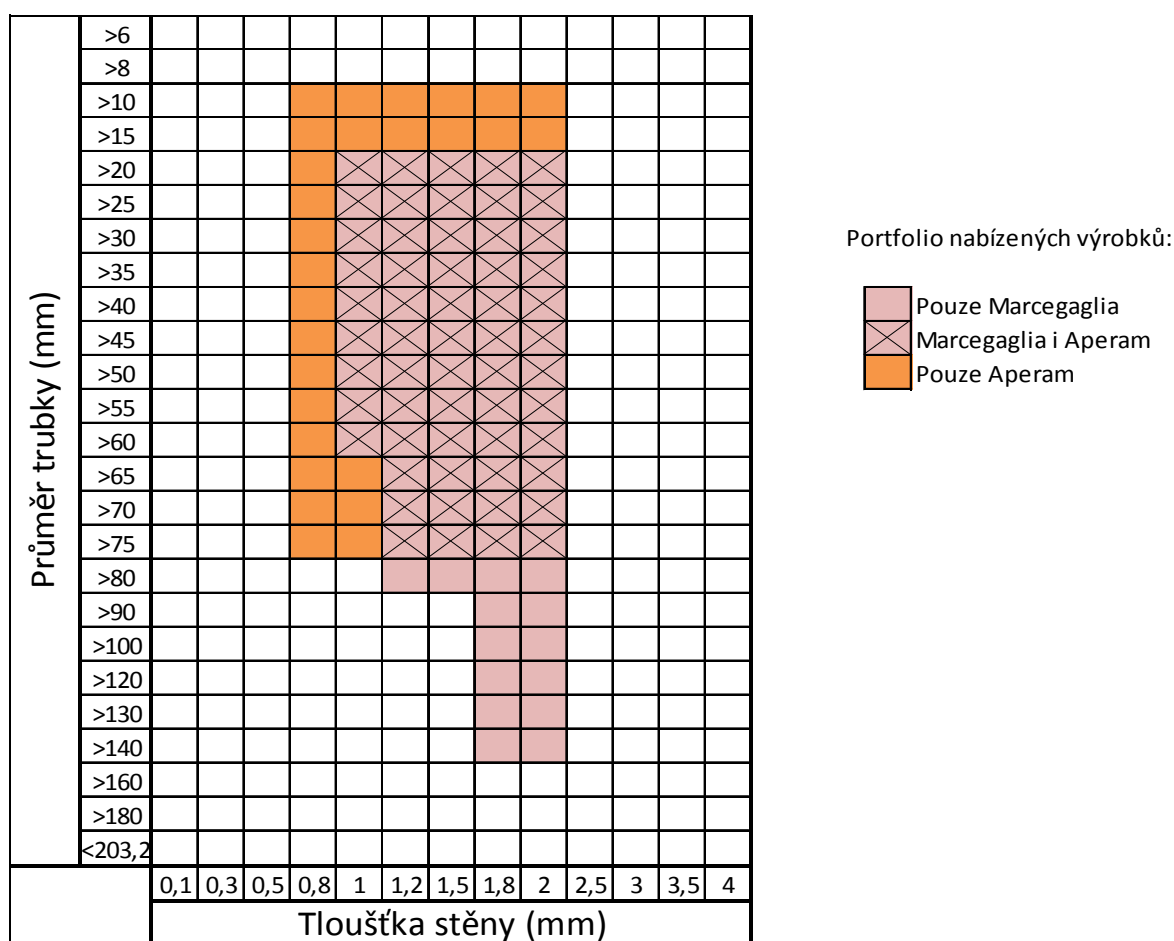
Marcegaglia

Vznik: 1959

Vlastník: Marcegaglia

Proces: 30 výrobních linek různých typů (HF linky, Laserové liny, TIG)

Obrázek 13: Portfolio nabízených trubek Marcegaglia



Zdroj: Marcegaglia, vlastní zpracování

Marcegaglia je jedním největších výrobců zabývajícím se zpracováním širokého spektra aplikací spojených s ocelářským průmyslem. Celosvětově zaujímá prvenství co do rozsahu produktového portfolia (automobilový průmysl, stavebnictví, potravinový průmysl, atd.).

Odvětví nerezových trubek pro automobilový průmysl je pro společnost Marcegaglia spíše doplňkovou aktivitou a její hlavní aktivity jsou na odlišných trzích.

Co se týče zkoumaného odvětví, je Marcegaglia chápána jako dodavatel výrobků s nízkou cenou, ale také s nízkou kvalitou výrobku. Tato nekvalita je hlavní konkurenční nevýhodou této společnosti.

Z přehledu je patrná rezerva společnosti Marcegaglia zejména v průměrech trubek od 10 do 15 mm viz obrázek 13. Co se týče nabízených tloušťek, společnost Marcegaglia nenabízí trubky s tloušťkou 0,8 mm. Tady je patrný směr společnosti Marcegaglia, který je zaměřen spíše na velké objemy běžných průměrů a tloušťek a vyhýbání se technicky náročnějším výrobkům, jako jsou tenké stěny. Marcegaglia v produktovém portfoliu nabízí trubky průměrů 80 mm a více, které jsou mimo současné technické možnosti společnosti Aperam.

Společnost Marcegaglia vzhledem ke své velikosti a kapitálu může kdykoliv změnit svou strategii a výrazným způsobem tak ovlivnit celkovou strukturu odvětví. Změnu směru formování strategie můžeme očekávat zejména v případě výrazného útlumu na některém z tržních segmentů mimo automobilový průmysl, kde Marcegaglia operuje.

Na základě současné situace v ostatních odvětvích neočekáváme výraznou změnu ve firemní strategii Marcegaglie a předpoklady pro budoucí vývoj jsou udržení si aktuálního tržního podílu bez výrazných změn.

Fischer

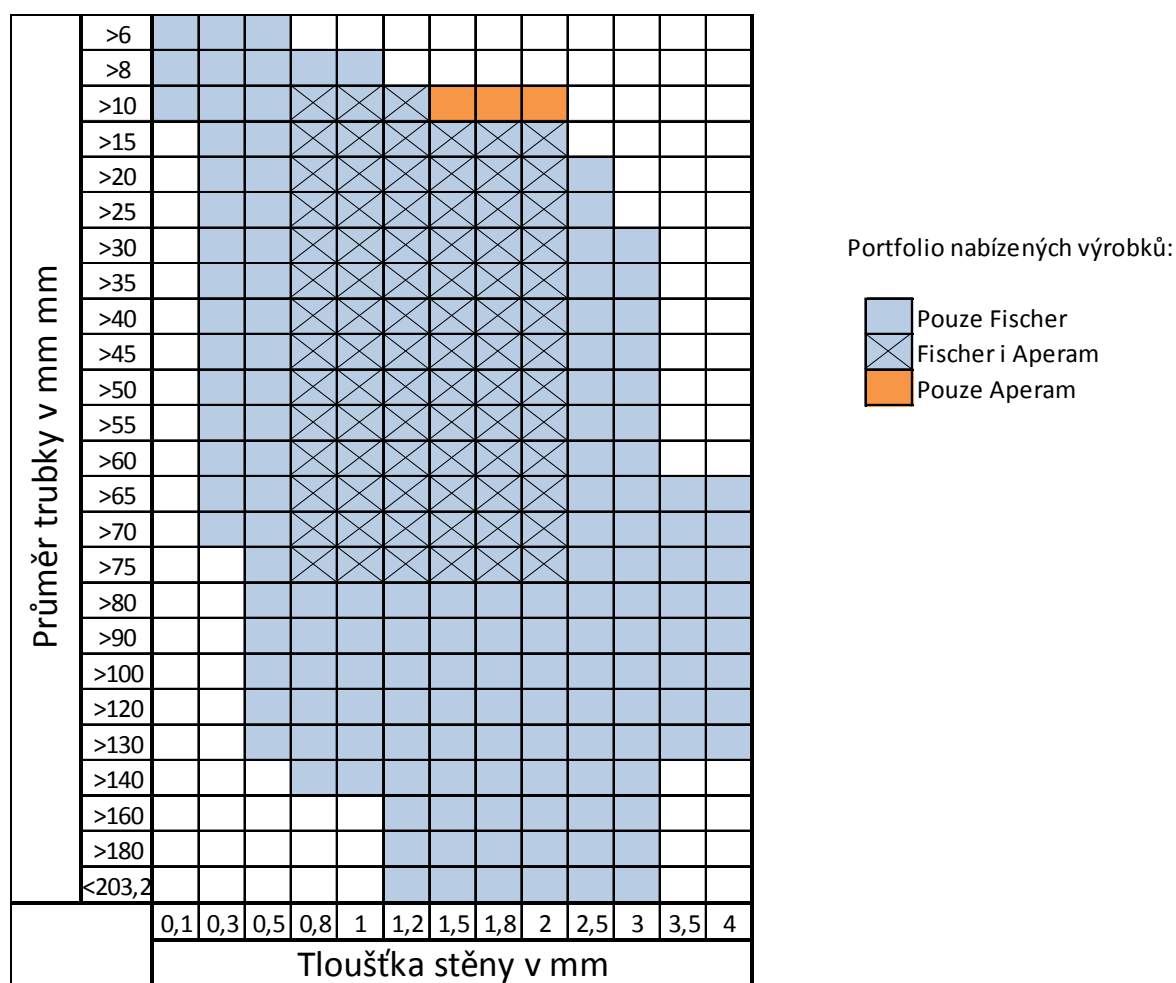
Vznik: 1969

Vlastník: Fischer Group

Proces: Primární použití Laserových linek vlastní výroby (Fischer Maschinentchnik) a v případě potřeby linky TIG.

Společnost Fischer je charakterizována vysokou kvalitou dodávaných výrobků a velmi širokým portfoliem. Výrobky společnosti jsou používány v těch nejnáročnějších aplikacích, kdy musí odolat vysokému stupni zatížení. Kvalita těchto výrobků je však odražena i v jejich ceně, která je velmi vysoká v porovnání s běžným průměrem.

Obrázek 14: Portfolio nabízených trubek Fischer



Zdroj: Fischer, vlastní zpracování

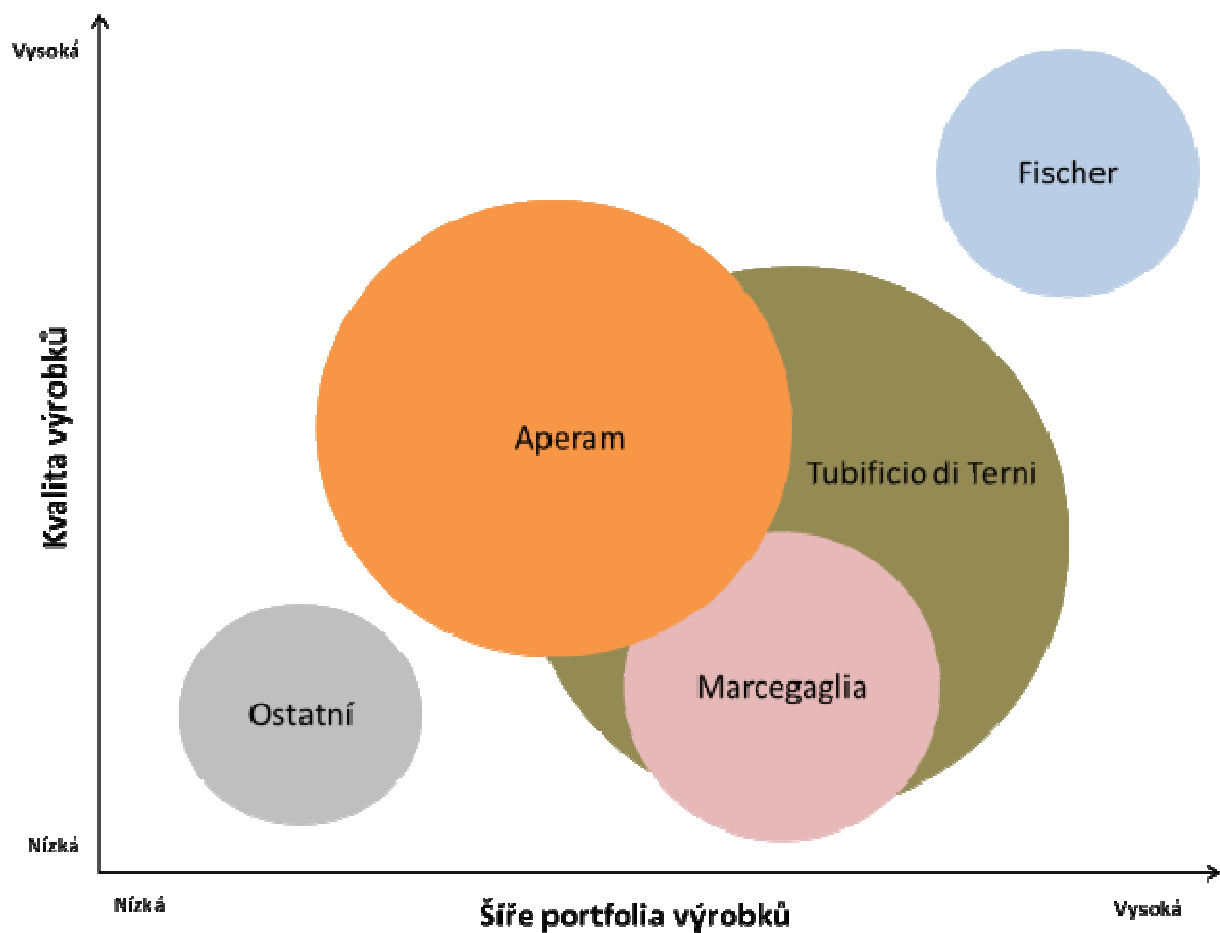
Z obrázku 14 je evidentní obrovský rozsah portfolia, kterým společnost Fischer disponuje. Kromě pár výjimek nemůže společnost Aperam nabídnout výrobek, který by byl mimo rámec portfolia společnosti Fischer. Vzhledem k tomu, že si společnosti nemohou konkurovat cenou, lze očekávat i nadále specializaci společnosti Fischer na produkty s vysokým požadavkem na kvalitu. Růst tržního podílu společnosti Společnost Fischer se bude pravděpodobně i nadále orientovat na segment trhu s vysokými požadavky na kvalitu výrobků a vývoj jejich objemu bude tedy přímo záviset na objemu v této specifické části odvětví.

Vzhledem k výrobnímu procesu společnosti Fischer je nepravděpodobná snaha prosadit se i v části odvětví, kde je hlavním konkurenčním prvkem cena a to zejména z důvodu vyšších výrobních nákladů.

5.6.1 Strategická mapa hlavních konkurentů v odvětví

Následující obrázek 15 zobrazuje strategickou mapu hlavních konkurentů v odvětví nerezových trubek pro výfukové systémy a jejich pozici na trhu ve srovnání kvality výroků a velikostí portfolia.

Obrázek 15: Strategická mapa hlavních konkurentů v odvětví



Zdroj: vlastní zpracování

Z následující strategické mapy je jasně patrná pozice jednotlivých hlavních konkurentů v odvětví, kdy Fischer zastává pozici konkurenta s nejširším portfoliem výrobků s vysokou kvalitou, Objem jeho produkce je však omezen pouze na náročné aplikace, kdy je kompenzována vysoká cena výrobků. Největším konkurentem co do objemu je pak společnost

Tubificio di Terni, která je v současné době největším konkurentem na trhu. Marcegaglia nabízí podobnou šíři portfolia jako společnost Aperam, s tím rozdílem, že se spíše zaměřuje na větší průměry trubek. Aperam jako druhý největší hráč na trhu nabízí dobrou kvalitu výrobků, kdy v nabízeném portfoliu absentují větší průměry trubek.

Shrnutí analýzy konkurentů:

- Tubificio di Terni jako největší konkurent společnosti Aperam,
- největší konkurenční boj o tržní podíl bude mezi společnostmi Aperam a Tubificio,
- společnost Aperam nedokáže nabídnout stejné produktové portfolio jako ostatní konkurenti a to zejména trubky o průměru 80 mm a více,
- společnost Aperam vítězí v kategorii poměr ceny a užitné hodnoty (kvality),
- společnost Fischer se bude i nadále specializovat na vysoce kvalitní produkty a nehrozí konkurenční tlak z její strany,
- společnost Marcegaglia jako potenciální konkurent, který může kdykoliv změnit firemní strategii a „zaútočit“ na trhy konkurence.

5.7 Analýza zákaznického portfolia společnosti Aperam

Zákaznické portfolio společnosti Aperam se v roce 2014 skládalo z více jak 100 zákazníků, kteří se od sebe vzájemně liší jak velikostí, tak i objemem nakoupeného množství. V portfoliu společnosti se nacházejí firmy s obratem od 1 tuny až po zákazníky s objemem nakoupeného materiálu v řádech tisíců tun. V této analýze se zaměříme pouze na ty nejdůležitější z nich.

Ze 109 zákazníků společnosti Aperam je pouze 26 zákazníků, kteří mají celkový roční objem nad 100 tun výrobků. Tito zákazníci se podílejí na celkovém objemu více než 95 % a jejich přehled můžete nalézt v tabulce 7.

Tabulka 7: přehled zákazníků s odběrem objemu nad 100 tun v roce 2014

Zákazník	Objem nákupu (tis. tun)	Podíl na celkovém objemu
Automobile Dacia	0,44	1,2%
Benteler Palencia	0,12	0,3%
Bosal Česká republika	1,83	5,0%
Calsonic Kansei Exhaust System	2,11	5,7%
Cortubi	0,52	1,4%
Donaldson	0,28	0,8%
Eberspächer Exhaust Technology	2,89	7,8%
Faurecia Emissions Control Technologies	9,04	24,5%
Futaba Industrial UK Limited	0,34	0,9%
GTT	0,44	1,2%
Koenig metall	3,57	9,7%
Leistritz Produktionstechnik	0,59	1,6%
Magneti Marelli	0,80	2,2%
Matay Automotive	0,25	0,7%
MCS	2,40	6,5%
Mitsui & Co. Europe Plc. Paris Branch	0,28	0,8%
Monroe Czechia	0,59	1,6%
Nikko Presswerk	0,39	1,0%
PL Modulo	0,19	0,5%
Renault	0,82	2,2%
Revoz	0,10	0,3%
Tenneco	7,30	19,8%
UKF	0,13	0,3%
Unipart Eberspacher Exhaust System	0,48	1,3%
UYS	0,49	1,3%
Volkswagen AG	0,56	1,5%
Total	36,93	100%

Zdroj: Aperam, vlastní zpracování

V případě, že vezmeme v úvahu, že všech 26 firem nad 100 tun činí 100 % celkového odběru, pak top sedm klíčových zákazníků společnosti Aperam se podílí na celkovém objemu 79 %.

Těchto top sedm zákazníků nakoupilo v roce 2014 od společnosti Aperam zboží o objemu od 1,83 do 9,04 tisíc tun viz tabulka 8. Tito zákazníci jsou pro společnost Aperam klíčoví a zároveň jsou to i lídři trhu výfukových systémů, kteří jsou přímými dodavateli do automobilek. Těchto šest společností se řadí k evropským společnostem, které jsou hlavními inovátory v odvětví výfukových systémů a určují charakter tohoto trhu.

Tabulka 8: Top 7 zákazníků společnosti Aperam v roce 2014

Zákazník	Objem nákupu (tis. tun)	Podíl na celkovém objemu
Bosal Česká republika	1,83	5,0%
Calsonic Kansei Exhaust System	2,11	5,7%
Eberspächer Exhaust Technology	2,89	7,8%
Faurecia Emissions Control Technologies	9,04	24,5%
MCS	2,40	6,5%
Koenig metall	3,57	9,7%
Tenneco	7,30	19,8%
Total	29,13	79%

Zdroj: Aperam, vlastní zpracování

Dle tabulky 8 je jednoznačně největším zákazníkem společnosti Aperam společnost Faurecia Emission Control Technologies, která je stejně jako dalších šest zákazníků globálním hráčem, působícím jak na evropském trhu, tak i mimo něj. Druhým největším zákazníkem společnosti je Tenneco a společně s Faurecií se podílí na celkovém objemu téměř 45 %. Faurecia a Tenneco se nejvíce podílí na růstu objemu výroby již od roku 2010, kdy objem prodeje 8,99 tisíc tun v roce 2010 vyrostl na 16,34 tisíc tun v roce 2014, což činí 81,76 %.

V následující tabulce 9 je patrný pokles objemu Faurecie v letech 2013 až 2014 a to až na úroveň před rokem 2011. Tento negativní trend je silně kompenzován výrazným objemem růstu objemu prodeje společnosti Tenneco, které z 2,26 tisíc tun v roce 2010 vzrostl na 7,3 tisíc tun v roce 2014 což je průměrný roční růst 37 %.

Tabulka 9: Vývoj objemu prodeje – TOP 7 zákazníků v období 2010 – 2014

Vývoj objemu prodeje - TOP 7 zákazníků v období 2010 - 2011 (tis. tun)							
Zákazník		2010	2011	2012	2013	2014	2014 / 2010
	Bosal Česká republika	0,47	1,69	1,88	2,02	1,83	1,36
			260%	11%	7%	-9%	67,0%
	Calsonic Kansei Exhaust System	2,06	2,06	2,19	2,09	2,11	0,05
			0%	6%	-5%	1%	1%
	Eberspächer Exhaust Technology	3,62	1,56	1,64	2,18	2,89	-0,73
			-57%	5%	33%	33%	3%
	Faurecia Emissions Control Technolog.	6,73	10,11	11,46	9,25	9,04	2,31
			50%	13%	-19%	-2%	11%
	MCS	1,24	1,32	1,81	1,69	2,4	1,16
		6%	37%	-7%	42%	20%	
Koenig metall	0,72	1,02	1,17	1,4	3,57	2,85	
		42%	15%	20%	155%	58%	
Tenneco	2,26	4,03	5,66	5,95	7,3	5,04	
		78%	40%	5%	23%	37%	
Total	17,10	21,79	25,81	24,58	29,14	12,04	
		27%	18%	-5%	19%	15%	

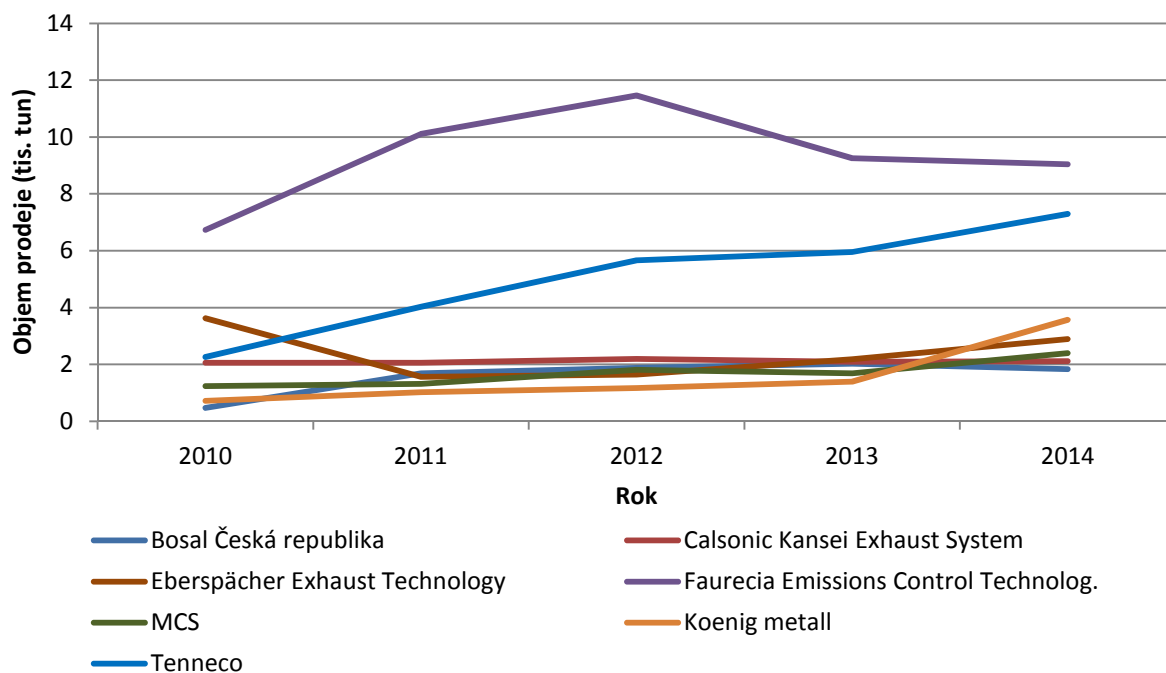
Zdroj: Aperam, vlastní zpracování

Vývojový trend jednotlivých top 7 zákazníků lze sledovat také v grafu 8, který znázorňuje vývoj prodejů těmito zákazníky v období 2010 až 2014. Jak z grafu 8, tak i z tabulky 9 je patrný vývoj objemu prodejů v letech 2010 až 2014, kdy jednoznačně dominují zákazníci Faurecia a Tenneco.

Celkový objem prodejů společnosti rostl nejen růstem objemů zákazníka Tenneco, ale dalších zákazníků jako Koenig metall, který činil v průměru ročně 58 %. Dalším zákazníkem s výrazným růstovým trendem je společnost MCS, která zvýšila objem nákupu z 1,24 tisíc tun v roce 2010 na 2,4 tisíc tun v roce 2014, což je přibližný růst o 93,5 %. Negativním trendem objemu růstu mezi lety 2010 až 2014 byl zaznamenán u firmy Eberspacher, kdy z 3,62 tisíc tun v roce 2010 byl zaznamenán pokles na 2,89 tisíc tun v roce 2014, což činí přibližně 20,2 %. Společnosti Bosal, Calsonic si drží stabilní mírné pozitivní tempo růstu v průměru 2 % ročně.

Cílem společnosti by i nadále mělo být udržení této struktury portfolia zákazníků, protože jen diverzifikováním odběratelské základny se sníží riziko nestability v případě, že dojde ke ztrátě některého z významných odběratelů.

Graf 8: Vývoj objemu prodeje - TOP 7 zákazníků v období 2010 – 2014



Zdroj: Aperam, vlastní zpracování

5.8 Analýza výrobního portfolia společnosti Aperam

V této analytické části se zaměříme na detailní popis portfolia společnosti Aperam. V analýze se zaměříme na detailní analýzu výrobků a to jak dle materiálů, tak i dle průměrů. Cílem analýzy je definovat aktuální zákaznické trendy v poptávce, které poté porovnáme s hybnými silami v odvětví. Na základě výsledných dat poté můžeme identifikovat potenciální příležitosti či případné hrozby v daném odvětví.

5.8.1 Výrobní zaměření společnosti

Výrobní zaměření společnosti Aperam se striktně zaměřuje na výrobu nerezových trubek a to v průměrech od 10 do 75 mm a v délkách od 10 mm do 7,5 metru. Do produktového portfolia společnosti patří dva typy základní typy výrobků a to z 99 % trubky pro aplikace do výfukových systémů a zbývajících 1 % jsou trubky určené pro speciální aplikace. V analýze

portfolia se budeme zabývat pouze strukturou základních výrobků, tedy trubek pro výfukové systémy. Se stávajícím zařízením je společnost schopna produkovat trubky s rozsahem průměrů od 10 mm do 75 mm, kde z více jak 75 % převažují průměry 35, 40, 45, 50, 55, a 60 mm. Veškeré vyráběné trubky jsou vyráběny z nerezové oceli a to buď feritické, nebo austenitické. Společnost používá k výrobě trubek pro výfukové systémy 6 základní druhů nerezových materiálů (tabulka 10), kde dominantním materiálem je feritická ocel a to konkrétně materiál 1.4512 a materiál 1.4509 (tabulka 11). Dalším velmi důležitým parametrem pro výrobu trubek z nerezové oceli je tloušťka použitého plechu, který je ve výrobním procesu transformován (zakružován) do podoby trubky. V současné době je společnost schopna vyrábět trubky pro výfukové systémy v rozsahu od 0,8 m do 2,0 m.

5.8.2 Materiálové portfolio

Pro budoucí vývoj struktury výrobního portfolia je důležité důkladně zmapovat vývojové trendy jednotlivých použitých materiálů, protože charakter materiálu determinuje jeho technologické zpracování. Z těchto důvodů je velmi důležité zachytit aktuální trendy použitých materiálů, které se používají na evropských trzích pro výfukové systémy a pomocí těchto trendů odhadnou jejich budoucí vývoj. V portfoliu materiálů společnosti Aperam jsou z převážné části použity čtyři základní druhy materiálu, které představují 95 % produkce a které budou i předmětem analýzy.

Tabulka 10: Přehled materiálů používaných ve společnosti Aperam

	Značení dle příslušných norem				Kvalita povrchu
	EN (W.Nr.)	AISI/US	Jakost U&A	ČSN	
Feritické nerezové oceli	1.4512	409	F12T	-	EN 10088
	1.4510	430Ti	F17T	-	
	1.4509	441	F07TNb	-	
	1.4526	436	F17MNb	-	
	1.4513	444	F17MT	-	
Austenitické nerezové oceli	1.4301	304	18-9E	17240	
	1.4541	321	18-10T	17247	

Zdroj: Aperam

V uvedené tabulce 10 je znázorněn přehled materiálů, které jsou používány k výrobě nerezových trubek pro výfukové systémy. Mezi uvedené čtyři základní materiály, které se používají, patří 1.4509, 1.4512, 1.4510 a 1.4301. Tyto čtyři druhy materiálů jsou nejpoužívanějšími materiály pro výfukové systémy, které se používají v sériových výrobcích.

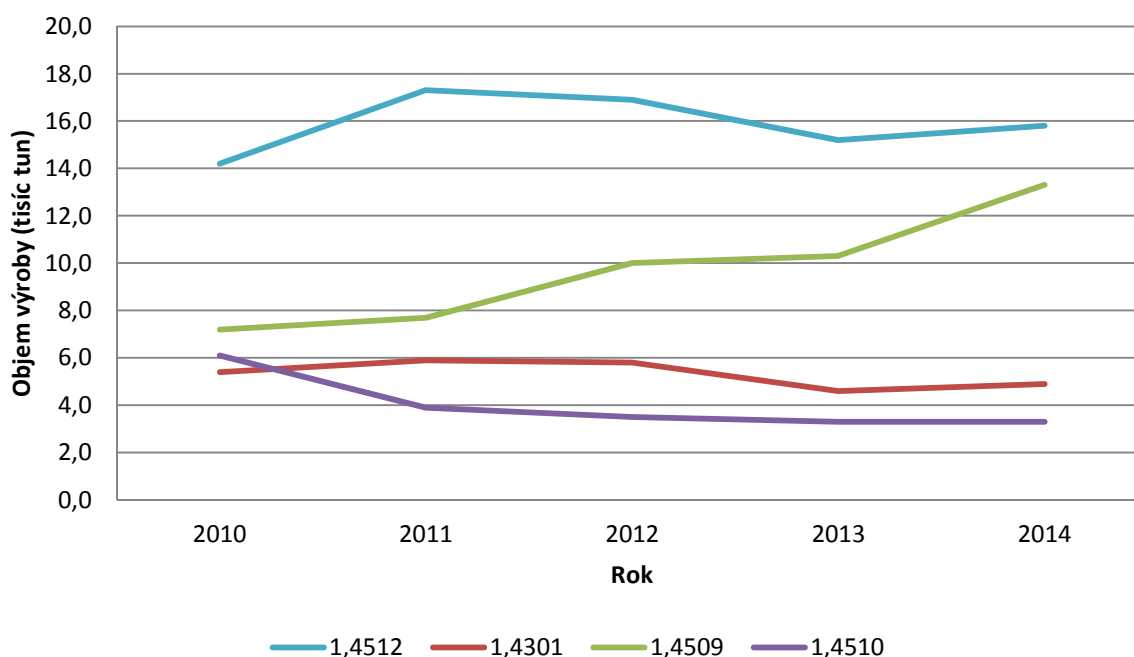
Tabulka 11: Objem výroby společnosti Aperam dle materiálu v období 2010 – 2014

Objem výroby dle materiálu v období 2010 - 2014 (tis. tun)							
Materiál		2010	2011	2012	2013	2014	2014 / 2010
1,4301	Objem výroby (tis. tun)	5,4	5,9	5,8	4,6	4,9	-0,5
	Míra meziroční změny		9%	-2%	-21%	7%	-2%
1,4509	Objem výroby (tis. tun)	7,2	7,7	10,0	10,3	13,3	6,1
	Míra meziroční změny		7%	30%	3%	29%	17%
1,4510	Objem výroby (tis. tun)	6,1	3,9	3,5	3,3	3,3	-2,8
	Míra meziroční změny		-36%	-10%	-6%	0,0%	-13%
1,4512	Objem výroby (tis. tun)	14,2	17,3	16,9	15,2	15,8	1,6
	Míra meziroční změny		22%	-2%	-10%	4%	3%

Zdroj: Aperam, vlastní zpracování

Dle tabulky 11 je jasně patrný podíl použitých materiálů ve výrobě v období od roku 2010 do roku 2014. Nejvíce používaný materiál, který je ve společnosti Aperam zpracováván, je materiál 1.4512. Tento materiál se vyznačuje velmi dobrými vlastnostmi v procesu zpracování a jeho nízkou cenou. Nízká cena je způsobena nízkým obsahem legujících prvků, které jsou velmi drahé a mají zásadní vliv na cenu. Nízký obsah legujících prvků má však za následek horší materiálové vlastnosti, které mají ve finále zásadní vliv na životnost finálního výrobku. Druhým nejpoužívanějším materiálem je 1.4509. Tento materiál se vyznačuje vyšším obsahem legujících prvků a tedy i cenou. Materiál 1.4510 je charakterizován podobnými vlastnostmi. Tyto 3 materiály spadají do skupiny feritických ocelí. Posledním nejpoužívanějším materiálem je 1.4301, který spadá do skupiny austenitických ocelí a jeho použití je ovlivněno zejména jeho cenou. Vysoká cena tohoto materiálu způsobená vysokým obsahem legujících je přímo úměrná kvalitě. Materiál nabízí výborné mechanické vlastnosti a dlouhodobou trvanlivost. Preference zákazníků se mění a s touto změnou se mění i trend použitých materiálů pro výfukové systémy. V následujícím grafu 9 je zachycen trend v objemu použitých materiálů v období 2010 až 2015.

Graf 9: Objem výroby společnosti Aperam dle typu materiálu v období 2010 – 2014



Zdroj: Aperam, vlastní zpracování

Z uvedeného grafu 9 je jasně patrný růstový trend materiálu 1.4509, který je nejlepší alternativou v poměru ceny, mechanických vlastností a trvanlivosti materiálu. Tento růstový trend lze očekávat i v následujících letech, kdy se očekává růstový trend, na kterém by se měl tento materiál z větší části podílet. U materiálu 1.4510 a 1.4512 lze očekávat i nadále vyrovnaná trend až mírný pokles z důvodu přechodu na materiál 1.4509. Odklon od těchto materiálů je také z důvodu použití nižších tloušťek materiálů a tedy nutnost kompenzovat trvanlivost materiálu jeho kvalitou. Posledním materiálem je 1.4301, u kterého lze i nadále očekávat klesající trend z důvodu tlaku na finální cenu. U tohoto materiálu lze jen těžko jeho trend předpokládat, protože s budoucím růstem náročnosti aplikací bude zřejmě nutné sáhnout po materiálech s lepšími mechanickými vlastnostmi, kterým je právě 1.4301.

5.8.3 Portfolio tloušťek materiálů

Tloušťka materiálu vyráběných trubek ve společnosti Aperam se pohybuje v rozmezí 0,8 – 2,0 mm. Tloušťka má zásadní význam hned z několika hledisek. Nejzásadnější z nich je vliv redukce materiálu. V případě redukce tloušťky a tím i samotného objemu prodaného množství zákazníkovi má samozřejmě vliv na ziskovost. Další význam v souvislosti s redukcí materiálu

je samotná technologie výroby. Obecně platí, že tloušťka stěn od 0,8 do 1,0 mm je technologicky náročnější ve všech procesních krocích výrobního procesu. Tento aspekt má za následek snižování výrobních kapacit se zásadním dopadem na produktivitu výroby. Nižší tloušťky stěn u trubek mají negativní vliv na odolnost během následných manipulací, kdy hrozí promáčknutí apod. Všechny tyto aspekty výrazně ovlivňují veškeré procesní kroky, které musí být adaptovány novým požadavkům a které musí být zohledněny ve firemní strategii společnosti. Struktura portfolia tlouštěk je patrná z tabulky 12.

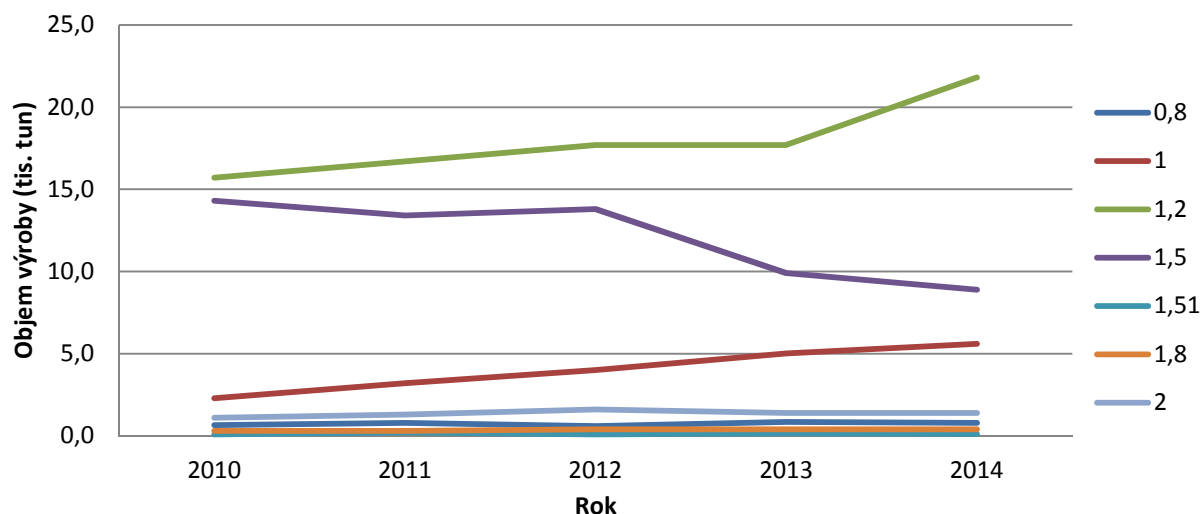
Tabulka 12: Objem výroby společnosti Aperam dle tloušťky materiálu v období 2010 – 2014

Objem výroby dle tloušťky v období 2010 - 2014 (tis. tun)							
Tloušťka materiálu (mm)		2010	2011	2012	2013	2014	2014 / 2010
0,8	Objem výroby (tis. tun)	0,65	0,80	0,60	0,85	0,80	0,15
	Míra meziroční změny		23%	-25%	42%	-6%	8%
1	Objem výroby (tis. tun)	2,30	3,20	4,00	5,01	5,60	3,30
	Míra meziroční změny		39%	25%	25%	12%	25%
1,2	Objem výroby (tis. tun)	15,70	16,70	17,70	17,70	21,80	6,10
	Míra meziroční změny		6%	6%	0%	23%	9%
1,5	Objem výroby (tis. tun)	14,30	13,40	13,80	9,90	8,90	-5,40
	Míra meziroční změny		-6%	3%	-28%	-10%	-10%
1,51	Objem výroby (tis. tun)	0,10	0,20	0,10	0,15	0,11	0,01
	Míra meziroční změny		100%	-50%	50%	-27%	18%
1,8	Objem výroby (tis. tun)	0,30	0,30	0,40	0,40	0,40	0,10
	Míra meziroční změny		0%	33%	0%	0%	8%
2	Objem výroby (tis. tun)	1,10	1,30	1,60	1,40	1,40	0,30
	Míra meziroční změny		18%	23%	-13%	0%	7%

Zdroj: Aperam, vlastní zpracování

Portfolio tlouštěk plechů použitých ve výrobě trubek znázorňuje tabulka 12 s objemem (tis. tun) výroby, která byla společností vyprodukována v letech 2010 až 2014. Dle tohoto přehledu se na celkovém objemu výrazným způsobem podílejí tloušťky 1,2 a 1,5 mm. Tento poměr činil v roce 2014 přibližně 79 %. V roce 2013 došlo k další změně preferencí a je zřejmý trend směrem k použití materiálů s nižší tloušťkou jako je 1,0 a 0,8 mm.

Graf 10: Objemy výroby společnosti Aperam dle tloušťky materiálu v období 2010 – 2014



Zdroj: Aperam, vlastní zpracování

Z grafu 10 je patrný růstový trend materiálů tloušťky 1,2 a 1,0 mm. Je zde patrný trend přechodu od tl. 1,5 mm k tl. 1,2 mm, což je nejpoužívanější tl. od roku 2010. Další nejvýraznější růstový trend zaznamenala tl. 1,0 mm, která stabilně roste od roku 2010. Materiály tloušťky 1,8 a 2,0 mm i při růstu objemu zachovávají stabilní objem prodeje, což značí celkový pokles zájmů o tyto materiály. Na základě dat lze potvrdit strategii předních firem v oboru výfukových systémů, které mezi své klíčové přední strategie řadí i koncept LWS (LightWeight System). Vzhledem k uvedeným trendům tento koncept přejímají všechny velké společnosti na evropském trhu výfukových systémů.

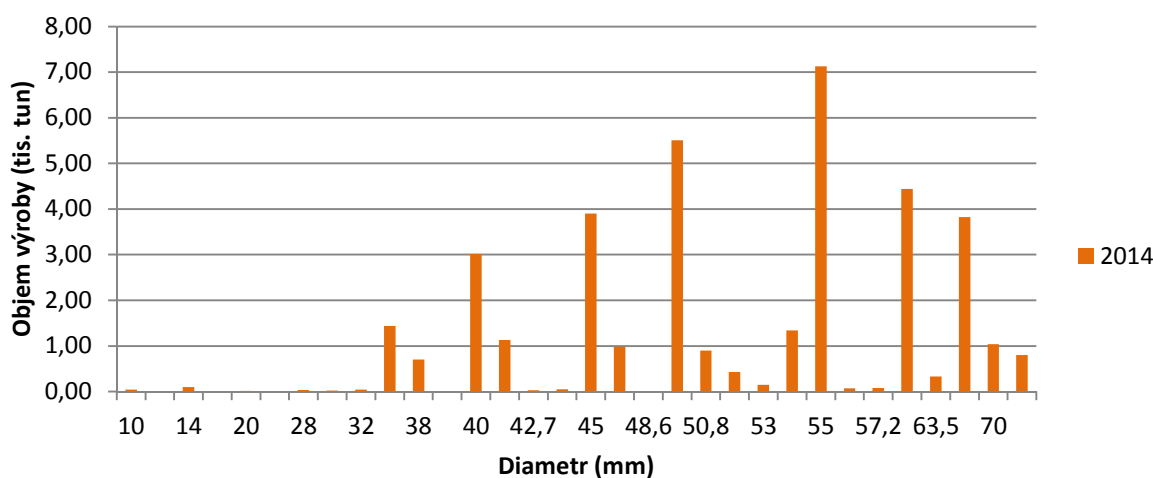
5.8.4 Portfolio diametrů trubek

Ve výrobním portfoliu společnosti hraje diametr trubky zásadní roli a aktuální rozsah, který je společnost Aperam schopna vyrobit je v rozmezí 10 – 75 mm. Diametr trubky je klíčový zejména v samotné výrobě, protože na základě daného diametru je použita technologie výroby. Každé výrobní zařízení je specifikováno jen pro určitý rozsah vyráběných diametrů a je tedy klíčové identifikovat, jaké změny se v odvětví odehrávají a jaký je aktuální a budoucí trend v požadovaných diametrech. Tento parametr je klíčový pro

jakákoliv investiční rozhodování, protože ovlivňuje budoucí schopnost společnosti uspokojit budoucí potřeby zákazníka. V této části analýzy se tedy zaměříme na identifikaci vyráběných diametrů, které se nejvíce podílí na celkovém objemu produkce a jich trend za poslední období 5 let. Dále se zaměříme na diametry, které mají růstovou tendenci a které mohou v budoucnu výrazně ovlivnit poměr portfolia. Tím nejdůležitějším aspektem je však vytvořit si celkový obraz požadavků trhu a identifikovat vazby, které by mohly sloužit jako faktor k odhadu budoucího vývoje trhu nerezových trubek pro výfukové systémy.

Dle následujícího grafu 11 je zcela zřejmé, jaké diametry jsou klíčové a podílí se zásadním způsobem na objemu celkové výroby společnosti. Z uvedeného grafu je také patrná struktura použitých dílů u zákazníka a lze tedy odvodit, jaké díly se ve výfukových aplikacích používají nejčastěji.

Graf 11: Objem výroby společnosti Aperam dle diametrů v roce 2014



Zdroj: Aperam, vlastní zpracování

Z grafu 11 vyplývá, že nejčastěji používaným diametrem ve výrobě výfukových systémů je diametr 55 mm. Druhým nejvíce používaným diametrem je 50 mm. Dalším přibližně stejným způsobem se na objemu podílí diametry 40, 45, 60 a 65 mm. Tyto diametry jsou tedy klíčové ve výrobě trubek pro výfukové systémy. Z grafu je patrná základní struktura diametrů, která je po pěti milimetrech a to v pořadí 35 – 40 – 45 – 50 – 55 – 60 – 65 – 70 - 75 mm a tvoří

přibližně 80 % celkového objemu. V tomto rozmezí jsou samozřejmě vyráběny i další diametry, které se však na celkovém objemu podílejí přibližně 20 % celkového objemu. V následující části si přiblížíme trend základních diametrů, které odráží základní změny na trhu. Tabulky 13 a 14 nám zobrazují vývoj objemu výroby dle základních diametrů za období 5 let, kdy v roce 2010 se na celkovém objemu podíleli 79 % a v roce 2014 to už bylo 83 %.

Tabulka 13: Objem výroby základních diametrů v letech 2010 – 2014

Objem výroby základních diametrů v letech 2010 - 2014							
Diametr (mm)		2010	2011	2012	2013	2014	2014 / 2010
35	Objem výroby (tis. tun)	1,73	1,49	1,6	1,77	1,44	-0,29
	Míra meziroční změny		-14%	7%	11%	-19%	-4%
40	Objem výroby (tis. tun)	1,99	2,06	2,2	2,2	3,02	1,03
	Míra meziroční změny		4%	7%	0%	37%	12%
45	Objem výroby (tis. tun)	4,36	4,55	4,45	4,19	3,9	-0,46
	Míra meziroční změny		4%	-2%	-6%	-7%	-3%
50	Objem výroby (tis. tun)	4,65	6,04	6,16	5,41	5,51	0,86
	Míra meziroční změny		30%	2%	-12%	2%	5%
55	Objem výroby (tis. tun)	6,56	6,32	7,1	6,47	7,13	0,57
	Míra meziroční změny		-4%	12%	-9%	10%	3%
60	Objem výroby (tis. tun)	3,92	3,74	3,86	3,37	4,44	0,52
	Míra meziroční změny		-5%	3%	-13%	32%	4%
65	Objem výroby (tis. tun)	2,27	2,47	2,9	2,9	3,82	1,55
	Míra meziroční změny		9%	17%	0%	32%	14%
70	Objem výroby (tis. tun)	0,41	0,58	0,56	0,55	1,04	0,63
	Míra meziroční změny		41%	0%	-2%	89%	32%
75	Objem výroby (tis. tun)	0,22	0,3	0,46	0,5	0,8	0,58
	Míra meziroční změny		36%	53%	9%	60%	40%
Total	Objem výroby (tis. tun)	26,11	27,55	29,29	27,36	31,1	4,99
	Míra meziroční změny		6%	6%	-7%	14%	5%

Zdroj: Aperam, vlastní zpracování

V tabulce 13 je jasně patrný vývoj jednotlivých klíčových diametrů v posledních 5 letech. Průměrné tempo meziročního růstu v období 2010 až 2014 bylo přibližně 5 %, což je vynikající výsledek. V tomto pětiletém trendu je však patrný pokles zejména u diametrů 35 a

45 mm, který které jsou nahrazovány patrně diametry 40 a 50 mm, které naopak zaznamenaly růst.

V následující tabulce 14 je názorné srovnání mezi lety 2010 a 2014. Celkový nárůst objemu mezi lety 2010 a 2014 byl těchto základních diametrů 4,99 tisíc tun, což je celkový nárůst přibližně 19 %.

Tabulky 14: Změna objemu výroby dle diametrů - porovnání let 2010 a 2014

Změna objemu výroby - porovnání let 2010 a 2014					
Diametr (mm)		2010	2014	Celková změna objemu 2014/2010	Míra změny 2014/2010
	35	1,73	1,44	-0,29	-17%
	40	1,99	3,02	1,03	52%
	45	4,36	3,9	-0,46	-11%
	50	4,65	5,51	0,86	18%
	55	6,56	7,13	0,57	9%
	60	3,92	4,44	0,52	13%
	65	2,27	3,82	1,55	68%
	70	0,41	1,04	0,63	154%
	75	0,22	0,8	0,58	264%
Total	26,11	31,1	4,99	19%	

Zdroj: Aperam, vlastní zpracování

Největší nárůst objemu zaznamenal diametr 65, který byl navýšen mezi těmito lety o celkový objem 1,55 tisíc tun, což je nárůst o 68 %. Dalším diametrem, který zaznamenal podobný růst, byl diametr 40, který byl navýšen o 1,03 tisíc tun, což odpovídá nárůstu 52 %. Dalším velmi zajímavým faktem je nárůst objemu výroby v letech 2010 až 2014 u diametrů 70 a 75. Tento nárůst u těchto diametrů činil u diametru 70 přibližně 0,63 tisíc tun a u diametru 75 to bylo 0,58 tisíc tun. Zajímavější je fakt, že tento nárůst činil u diametru 70 přibližně 154 % a u diametru 75 to bylo až 264 %. Uvedená data jasně ukazují vývoj trendu požadavků směrem k větším diametrům, což je patrné zejména u diametrů 65 a více.

5.9 SWOT analýza společnosti Aperam

V této analytické části, si pomocí SWOT analýzy identifikujeme nejzásadnější faktory, které mohou výrazně ovlivnit budoucí strategii společnosti Aperam. S pomocí SWOT analýzy si je přehledně rozřadíme tak, abychom mohli jednoduše identifikovat jak silné stránky, které jsou potřeba k realizaci příležitostí, tak i slabé stránky, které je potřeba minimalizovat a snížit tak riziko případných hrozeb spojených s odvětvím výfukových systémů v automobilovém průmyslu.

Silné stránky (S)

- podpora finančních zdrojů pro investice do inovací ze strany korporace,
- dobrá pověst ze strany odběratelů ve střední a východní Evropě,
- nižší mzdové náklady vzhledem ke konkurenci v západní Evropě,
- výborná strategická pozice podniku ve středu Evropy blízko hranic s Německem,
- vysoký stupeň znalostí + sdílení znalostí mezi korporátními partnery,
- vysoká technologická úroveň výrobní části – řezání trubek,
- vysoký standard bezpečnosti práce,
- cena výrobků v poměru k nabízené kvalitě.

Slabé stránky (W)

- nejasný strategický záměr společnosti,
- nižší technologická úroveň výrobní části – svařování,
- podprůměrný marketing na lokální úrovni – renomé společnosti,
- nízká úroveň pro-inovačního prostředí ve společnosti,
- nízká kapacita interních meziskladů pro zajištění kontinuální výroby,
- nedostatečný počet kvalifikovaných zaměstnanců ve výrobní části,
- nedostatečný marketingový průzkum požadavků zákazníka v závislosti na dynamicky se měnícím trhu a měnících se preferencích.

Příležitosti (O)

- růst HDP v EU (28 zemí),
- rostoucí objem výroby automobilů na evropských trzích,
- rostoucí objem trhu trubek pro výfukové systémy ve střední a východní Evropě, díky přesunu výrobních kapacit ze západní do východní části,
- možnost rozšíření produktového portfolia s využitím stávajících nevyužitých výrobních technologií v oblasti řezání trubek (úhlové řezání, apod.),
- růst objemu prodeje v závislosti s přesunem výroby ze západní do východní části Evropy (trend patrný zejména na německém trhu),
- nevyužitá výrobní kapacita výrobního provozu – řezání a příprava ocelových svitků,
- dotační programy Evropské unie – možnost snížení daňového zatížení společnosti,
- nové požadavky trhu s náběhem nových technologií jako LWS nebo EHR.

Ohrožení (T)

- vysoká závislost na externích skladech – nízká kapacita vlastních skladových kapacit,
- vysoké náklady spojené s přesunem materiálů do externích meziskladů,
- vysoká vyjednávací síla odběratelů (Faurecia, Tenneco, Eberspeacher),
- nízká automatizace výroby, zvyšující mzdové náklady na zaměstnance,
- nižší kapacita výrobních a skladových ploch společnosti,
- zvyšování nároků na výrobní technologii na základě růstu složitosti výrobků,
- nestabilní cena niklu, jako hlavního a nejdražšího legujícího prvku, může mít negativní dopad na zvyšování nákladů na vstupní materiál,
- dynamický technologický vývoj v oblasti vývoje výfukových systémů, který má vliv jak na celkové použité množství samotného materiálu, tak i na změnu požadované kvality trubky pro výfukový systém,
- vyšší požadavky na flexibilitu mají za následek zkracování výrobních kampaní, což má dopad na produktivitu výroby.

Vyhodnocení SWOT analýzy:

Ze SWOT analýzy je patrný vysoký potenciál silných stránek společnosti Aperam, které je nutné použít k maximalizaci využití příležitostí, které nabízejí velký potenciál pro navýšení

objemu výroby v daném odvětví. Jako nejlepší strategie se pro společnost Aperam nabízí strategie SO strategie (viz kapitola 3.7), která maximalizuje využití příležitostí za pomoci silných stránek společnosti. Vzhledem k charakteru slabých stránek, je vysoký předpoklad, že se společnosti Aperam podaří tyto stránky značně eliminovat. Významnou část slabých stránek je možné efektivně redukovat s použitím vhodných manažerských metod a tedy s relativně nízkými náklady. Identifikované ohrožení jsou charakteristické pro dané odvětví a v případě, že se podaří eliminovat některé z hrozeb týkající se logistického toku materiálu v průběhu procesu, je případné ohrožení výrazně redukováno.

V rámci SWOT analýzy byly uvedeny i některé faktory, které v této práci nebyly analyzovány a jsou z oblasti analýzy hodnotového řetězce a analýzy zdrojů a kompetencí. Pro získání celistvého a objektivnějšího obrazu jsou však uvedeny.

5.10 Návrhy a doporučení

V následující části se zaměříme na souhrn základních poznatků získaných na základě strategické situační analýzy a analýza portfolia společnosti Aperam Services and Solutions Tubes CZ, které jsou důležité pro formování návrhu firemní strategie pro následující období jež z těchto faktů vyplývají.

Na základě kapitol 5.1 až 5.3 je zřejmý budoucí vývoj trhu automobilového průmyslu, který v následujících letech čeká stabilní růst. Paralelně s tímto růstem poroste i objem dodávaných dílů pro výfukové systémy a je tedy důležité, této situace efektivně využít. Jelikož v současné době společnost Aperam Services and Solutions Tubes CZ dosáhla maxima své produkční kapacity, je nutné začít okamžitě realizovat navýšení svých produkčních možností.

Toto navýšení musí korespondovat s aktuálními požadavky měnící ho se trhu výfukových systémů a je nutné, se těmto změnám přizpůsobit. V kapitole 5.4 jsme si definovali základní technologické trendy současného vývoje v odvětví výfukových systémů. Těmito trendy jsou zejména LWS aplikace (aplikace o nízké hmotnosti), které se zaměřují na použití co nejtenších nerezových materiálů, což zajistí jejich nižší hmotnost. Tato úspora je jednak z důvodu úspory materiálu a tedy nákladů na pořízení, ale zejména je důvodem celková nižší hmotnosti výfukového systému, která má vliv na finální hmotnost automobilu a tím i na jeho

spotřebu a emise. Další důležitým faktorem uvedeným v kapitole 5.4 je směr automobilek instalovat komponenty vysoké technické náročnosti, které vyžadují vysokou kvalitu zpracování s výbornými mechanickými vlastnostmi. Výroba těchto komponent s sebou přináší vysoké nároky na technologické zpracování a tedy i nároky na výrobní zařízení, jimiž jsou tyto výrobky produkovány.

Dalším důležitým faktorem potřebným pro budoucí úspěch společnosti je neustálý technologický vývoj. V kapitole 5.5 se uvádí, že v současné době nelze očekávat vstup významného konkurenta a ani nehrozí riziko substituce současného výrobku, jakým je nerezová trubka, která svými technologickými vlastnostmi ještě dlouhou dobu bude dominovat v odvětví výfukových systémů. I když je nerezová trubka do značné míry standardizovaný výrobek, tlak zákazníka na vyšší kvalitu a mechanické vlastnosti je vysoký a pro budoucí konkurenceschopnost a růst objemu je nezbytné těmito parametry převyšovat konkurenci. Aby byl růst kvality trubek možný, je nezbytné optimalizovat současné procesy a zmodernizovat nebo rozšířit stávající zařízení.

Z kapitoly 5.6 je zřejmá pozice společnost Aperam Services and Solutions Tubes CZ vůči svým konkurentům a jsou i patrné rezervy, jaké společnost má v rámci svého produktového portfolia. Tyto rezervy jsou zejména ve schopnosti vyrábět průměry trubek nad 75 mm a to i v tloušťkách 0,6 mm. Zároveň u stávajících produktů zvýšit stupeň kvality, tak aby trubky splňovaly vyšší nároky na případné mechanické zpracování v procesu zákazníka.

V analýze portfolia 5.7 se potvrdily aktuální trendy a to hlavně v nárůstu výroby průměrů od 55 mm a více. Při současném technickém stavu zařízení a kapacitám bude společnost v blízké budoucnosti těmito faktory limitována a je nutné zahájit transformaci společnosti s cílem navýšit výrobní kapacitu při současném růstu kvality vyráběných produktů.

Návrhy transformace společnosti Aperam Services and Solutions Tubes CZ

Fakt, že společnost Aperam Services and Solutions Tubes CZ dosáhla v roce 2014 maxima své kapacity, je v důsledku dosažení limitu ve výrobní části dělení (řezání) trubek, kde se dlouhé trubky ze svařovacích linek řezají na požadované délky. Aktuální prioritou společnosti je tedy evidentní a je nutné modifikovat a rozšířit stávající kapacity tak, aby byly

schopny uspokojovat potřeby i v následujících letech. Návrh celkové transformace je shrnut v následujících krocích.

1. Krok – transformace výrobní částí pro dělení trubek

Předmětem prvního kroku návrhu transformace je náhrada stávajících šesti řezacích strojů (typ BEWO) třemi výkonnějšími řezacími stroji poslední generace (typ Rattunde). Na rozdíl od současných strojů BEWO budou nové stroje mnohem výkonnější a budou obsluhovány roboty, což bude mít vliv jak na vysokou produktivitu oproti stávajícím zařízením. Toto řešení bude mít také významný vliv na kvalitu, protože budou eliminovány případné lidské chyby. Tato nová zařízení musí být schopna řezat trubky i slabých tloušťek 0,6 – 0,8 mm a průměry trubek od 8 do 120 mm. Tato fáze je nezbytná i pro rozšíření kapacity procesu svařování trubek, neboť stávající řezací zařízení s manuální obsluhou by nebylo schopno pokrýt budoucí kapacitu, jež bude požadována v případě rozšíření procesu svařování.

2. Krok – rozšíření kapacit procesu svařování

Po dokončení transformace procesu dělení trubek je nezbytné přikročit k zásadnímu navýšení výrobní kapacity v procesu svařování trubek, která je možná jen s rozšířením stávajících svařovacích linek o vysoké produkční kapacitě. Tyto HF linky jsou svým zaměřením koncipovány na vysokou produktivitu výroby, avšak kvalitou nemohou konkurovat technologiím jako Laser nebo TIG. Měla by to být vysokofrekvenční linka, která bude schopná vyrábět průměry trubek do 120 mm a zároveň bude schopná zpracovat materiály v tloušťce 0,6 – 2,0 mm. V souvislosti s vybudováním této linky bude potřeba zajistit jak potřebné mezioperační sklady, tak i přístavbu k současné výrobní hale, protože současné výrobní plochy budou nedostačující. Z důvodu navýšení kapacity bude také nutné rozšíření stávajícího skladu vstupního materiálu, který je již v současné době na hranici své kapacity. To bude obnášet rozšíření aktuální skladovací plochy.

3. Krok – rozšíření produktového portfolia o výrobky

Vzhledem ke konceptu HF linek a k přihlédnutí k trendu vývoje tohoto odvětví bude potřeba zmodernizovat nebo případně nahradit jednu ze stávajících laserových svařovacích linek, novou modernější laserovou linkou. Stáří současné laserové svařovací linky je okolo 50 let a

již není schopna produkovat výrobky v požadované kvalitě. Tato nová linka by měla být schopna uspokojit tu část zákazníků, kteří preferují kvalitu výrobku před jeho cenou a kdy tyto výrobky jsou používány pro velmi náročné aplikace, které vyžadují dokonalé zpracování. Počet zákazníků s tímto požadavkem bude v následujících letech růst a společnost Aperam Services and Solutions Tubes CZ musí být připravena tyto požadavky uspokojit.

Tyto tři kroky jsou nezbytné pro další rozvoj společnosti a je nutno k nim přistupovat s náležitou odpovědností, protože současná rozhodnutí společnosti výrazným způsobem ovlivní trvale udržitelný rozvoj i pro budoucí období.

6 Závěr

Na základě výsledků jednotlivých analýz je patrný současný trend automobilek, který ve své podstatě ovlivňuje veškerá odvětví, která jsou dodavateli do automobilového průmyslu. Tím trendem je směr vytvořit produkt (automobil) s minimálními náklady jak na pořízení, tak i na údržbu a provoz. Zároveň výrobek splňující veškeré náročné legislativní požadavky a vysoké nároky koncových uživatelů. Tento tlak na finální výrobek zesiluje konkurenční prostředí a zároveň zvyšuje tlak na technologický vývoj, který je jednou z hlavních konkurenčních výhod na dnešním globalizovaném trhu. Společnost Aperam Services and Solutions Tubes CZ jako účastník tohoto dynamického trhu musí aktivním způsobem reagovat na tyto změny a neustále přizpůsobovat svou firemní strategii tak, aby byla schopna dlouhodobě udržet svůj růst a konkurenceschopnost.

Společnost Aperam Services and Solutions Tubes CZ si je této situace vědoma a proto v roce 2014, kdy dosáhla své maximální produkční kapacity, zahájila potřebnou transformaci. Tato transformace započala v druhé polovině roku 2014, kdy společnost nakoupila laserovou řezací linku, která pokryla aktuální požadavky na kapacitu a zároveň je připravena v případě budoucích požadavků řezat komplikované tvary. V roce 2015 je společnost připravena investovat do dalších řezacích linek, které nahradí starší řezací zařízení (Bewo). V první polovině roku proběhne investice do prvního moderního řezacího stroje Rattunde, který by měl být doplněn druhým obdobným řezacím zařízením Rattunde do konce prvního pololetí. Do konce roku 2015 pak proběhne investice do třetí moderní vysokokapacitní řezací linky, která by měla být připravena plnit budoucí vysoké požadavky na objem výroby. Tato investice do výrobní části dělení trubek by měla představovat přibližně 2 miliony euro. Pro období 2015 – 2016 je společnost připravena investovat do modernizace výrobní části svařování trubek přibližně 1 milion euro, který bude určených zejména pro modernizaci stávajících HF linek. Následná investice do výrobní části svařování proběhne v období 2016 – 2018, kdy společnost plánuje nákup jedné HF linky a jedné laserové linky a s tím spojené investice do navýšení skladových kapacit. Celková hodnota této investice pro období 2014 – 2018 bude činit přibližně 10 000 000 euro.

Aby tyto investice byly efektivní, musí společnost při plánování těchto investičních akcí respektovat budoucí trendy tohoto odvětví. Znalost těchto trendů umožňuje navrhnout takovou investici, která bude odpovídat jak současným, tak i budoucím požadavkům na výrobek a nebude nutné zásadně toto zařízení v budoucnu modifikovat.

Výrobci svařovacích a řezacích linek nabízejí široké portfolio výrobních zařízení s různými stupni konfigurace a výrobním rozsahem. Náklady na toto zařízení jsou velmi vysoké a předpokládá se, že zařízení bude používáno v dlouhodobém horizontu. Vzhledem k tomu, že každé zařízení má omezený výrobní rozsah, je nutné investovat do takového zařízení, které svým výrobním rozsahem bude odpovídat i budoucím požadavkům trhu. Proto je nutné znát aktuální trendy trhu a dobře odhadnout budoucí potřeby zákazníků, protože jen tak je možné vybrat vhodné výrobní zařízení.

Těmito trendy jsou: požití materiálů minimálních tloušťek pro dosažení co nejmenší hmotnosti, vysoká kvalita zpracování jako hlavní konkurenční výhoda a snaha redukovat rozsah použitých diametrů směrem k diametrům větších průměrů. Tyto tři faktory je nutno zohlednit pro budoucí investiční rozhodnutí do zařízení.

Výsledky analýz v této diplomové práci poskytují dostatečné množství potřebných dat k pochopení aktuálních požadavků zákazníka a zároveň poskytují informace o předpokládaném budoucím vývoji tohoto odvětví. Tyto výsledky, nejen že umožňují správné zvolení investice do výrobního zařízení, ale také poskytují dostatečný zdroj informací pro vytvoření budoucí firemní strategie.

Vedení společnosti Aperam Services and Solutions Tubes CZ byly dosažené výsledky analýz společně s návrhy doporučení prezentovány. Vedení společnosti se s navrhovanou strategií ztotožnilo a výsledná doporučení budou zohledněna při nákupu nových technologií a zařízení v období 2015 – 2018.

7 Seznam použitých zdrojů

LITERATURA:

ANSOFF, H. Igor. Corporate Strategy. New York: McGraw-Hill, 1965. 241s. ISBN 978-00-700-2111-2

ARTL, Josef, ARTLOVÁ Markéta. Ekonomické časové řady. Praha: Grada Publishing, 2007. 288 s. ISBN 978-80-247-1319-9

BROWN, L. Shona, EISENHARDT, M. Kathleen. Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos. Boston: Harvard Business Review Press, 1998. 298 s. ISBN 978-08-758-4754-2

COLLIS, David, MONTGOMERY, Cynthia. Corporate Strategy: A Resource Based Approach. Chicago: Irwin book team, 1997. 208 s. ISBN 978-00-728-9643-8

DITR, Zdeněk, STRÍTESKÁ, Michaela. Efektivní inovace. Brno, Computer press, 2009. 150 s. ISBN 978-80-251-2771-1

HIGGINS, Robert. Analýza pro finanční management. Praha: Grada Publishing, 1997. 399 s. ISBN 80-7169-404-5.

HOLEČKOVÁ, Jaroslava. Finanční analýza firmy. 1. vyd. Praha: ASPI, 2008. 208 s. ISBN 978-80-7357-392-8.

HRDÝ, Milan, HOROVÁ, Michaela. Strategické finanční řízení a investiční rozhodování. 2. vyd. Praha: Bilance, 2011. 274 s. ISBN 978-80-8637-155-9

IRWING, David. Finanční řízení: Podpora klíčových rozhodnutí. 1. vyd. Zeleneč: Profess Consulting, 2005. 232 s. ISBN 978-80-7259-019-3

KISLINGEROVÁ, Eva, NEUMAIEROVÁ, Inka. Rozbor výkonnosti firmy: (případové studie). Praha: VŠE, Podnikohospodářská fakulta, 2000. 112s. ISBN 80-245-0027-2

KISLINGEROVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kol. Chování podniku v globalizujícím prostředí. 1. vid. Praha: C. H. Beck, 2005. 422 s. ISBN 80-7179-847-9

KISLINGEROVÁ, Eva, HNILICA, Jiří. Finanční analýza: krok za krokem. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008.135 s. ISBN 978-80-7179-713-5

Košťan, Pavol, Šuleř, Oldřich. Firemní strategie. 1. Vyd. Praha: Computer press, 2002. 124 s. ISBN 80-7226-657-8

KOURDI, Jeremy. Podniková strategie. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011.300 s. ISBN 978-80-251-2725-4

MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

MRKVIČKA, Josef, KOLÁŘ, Pavel. Finanční analýza 2. přepracované vydání. Praha: ASPI, 2009. 228 s. ISBN 80-7357-219-2.

NEUMAIEROVÁ, Inka, NEUMAIER, Ivan. Výkonnost a tržní hodnota firmy. Grada, 2002. 215 s. ISBN 80-247-0125-1.

PITRA, Zdeněk. Podnikový management. 1. vyd. Praha: ASPI, 2008. 296 s. ISBN 978-80-7357-379-9.

PORTER, E. Michael. Konkurenční strategie. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

SVATOŠOVÁ, Libuše, KÁBA, Bohumil. Statistické metody 2. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2008. 105 s. ISBN 978-80-213-1736-9

SYNEK, Miloslav a kol. Manažerská ekonomika. 4. vyd. Praha: Grada, 2007. 464 s. ISBN 978-80-247-1992-4.

SYNEK, Miloslav, KISLINGEROVÁ, Eva. Podniková ekonomika. 5. vyd. Praha: C. H. BECK, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

ŠVARCOVÁ, Jena. Ekonomie – stručný přehled. 1. vyd. Zlín: Ceed, 2005. 295 s. ISBN 978-80-87301-00-5

WÖHE, Günter. Úvod do podnikového hospodářství. Praha: C. H. BECK, 1995. 748 s. ISBN 80-7179-014-1.

INTERNETOVÉ ZDROJE:

Český statistický úřad, <http://www.czso.cz/>

Eberspacher, <http://www.eberspaecher.com/>

European Automobile Manufacturers Association, <http://www.acea.be/>

European Commission, <http://ec.europa.eu/>

Faurecia Emissions Control Technologies, <http://www.faurecia.com/>

Sružení automobilového průmyslu, <http://www.autosap.cz/>

Světová obchodní banka, <http://www.worldbank.org/>

8 Seznam zkratek

AISI	- American Iron and Steel Institute (Americký institut železa a oceli)
CNG	- Compressed Natural Gas (stlačený zemní plyn)
ČSN	- Česká technická norma
EFTA	- Evropské sdružení volného obchodu
EHR	- Exhaust Heat Recovery (Rekuperace tepla výfukových systémů)
EN	- Evropská norma
EU	- Evropská unie
GmbH	- Gesellschaft mit beschränkter Haftung (obdobu české s.r.o.)
HDP	- Hrubý domácí produkt
HF	- High frequency (Vysokofrekvenční)
LA	- Laser
LPG	- Liquefied Petroleum Gas (propan-butan)
LWS	- Lightweight System (systém o nízké hmotnosti)
OECD	- Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
s.r.o.	- Společnost s ručením omezeným
SAP	- Sdružení automobilového průmyslu
TIER	- Označení pozice dodavatelského řetězce
TIG	- Tungsten Inert Gas (metoda svařování)

9 Seznam tabulek

Tabulka 1: Objem výroby společnosti Aperam v letech 2010 až 2014	29
Tabulka 2: Vývoj HDP v EU za období 2012 – 2014	30
Tabulka 3: Odhadovaný vývoj HDP dle regionů pro období 2015 – 2017	35
Tabulka 4: Vývoj ceny niklu v letech 2012 – 2015 (tisíc dolarů za tunu)	36
Tabulka 5: Očekávaný vývoj objemu trhu nerezových trubek v letech 2013 – 2019	38
Tabulka 6: Tržní podíl konkurentů v odvětví nerezových trubek pro rok 2014	56
Tabulka 7: přehled zákazníků s odběrem objemu nad 100 tun v roce 2014	64
Tabulka 8: Top 7 zákazníků společnosti Aperam v roce 2014	65
Tabulka 9: Vývoj objemu prodeje – TOP 7 zákazníků v období 2010 – 2014	66
Tabulka 10: Přehled materiálů používaných ve společnosti Aperam	68
Tabulka 11: Objem výroby společnosti Aperam dle materiálu v období 2010 – 2014	69
Tabulka 12: Objem výroby společnosti Aperam dle tl. materiálu v období 2010 – 2014	71
Tabulka 13: Objem výroby základních diametrů v letech 2010 – 2014	74
Tabulky 14: Změna objemu výroby dle diametrů - porovnání let 2010 a 2014	75

10 Seznam grafů

Graf 1: Vývoj HDP v EU (28 zemí) za období 2012 – 2014	31
Graf 2: První registrace nových osobních automobilů v Evropě 2005 – 2014 (EU + EFTA)	32
Graf 3: Očekávaný vývoj podílu na celkovém objemu výroby čtyř největších hráčů v odvětví	39
Graf 4: Vývoj struktury konkurence v odvětví výfukových systémů v letech 2013 – 2022 ..	40
Graf 5: Očekávaný růst objemu vyrobených automobilů v Evropě v letech 2013 – 2022 ...	41
Graf 6: Očekávaná meziroční změna průměrné hmotnosti použitého materiálu pro jeden výfukový systém u automobilu vyrobeného v Evropě v letech 2013 – 2022	42
Graf 7: Očekávaná meziroční změna objemu trhu nerezových trubek pro výfukové systémy v letech 2013 – 2022	43
Graf 8: Vývoj objemu prodeje - TOP 7 zákazníků v období 2010 – 2014.....	67
Graf 9: Objem výroby společnosti Aperam dle typu materiálu v období 2010 – 2014	70
Graf 10: Objemy výroby společnosti Aperam dle tloušťky materiálu v období 2010 – 2014	72
Graf 11: Objem výroby společnosti Aperam dle diametrů v roce	73

11 Seznam obrázků

Obrázek 1: Součásti strategie podniku	13
Obrázek 2: PEST analýza	15
Obrázek 3: Porterův model konkurence v odvětví	19
Obrázek 4: Analýza konkurentů dle Portera	23
Obrázek 5: Společnost Aperam Services and Solutions Tubes CZ	26
Obrázek 6: Výfukový systém osobního automobilu	27
Obrázek 7 - Portfolio produktů firmy Aperam	28
Obrázek 8: Transfery nerezového materiálu (za studena válcovaná ocel) v roce 2013	33
Obrázek 9: Podíl importované nerezové oceli do Evropy (za studena válcovaná ocel) v období 2009 až 2014	34
Obrázek 10: Plán vývoje struktury trhu výfukových systémů v oblasti inovací	47
Obrázek 11: Plán zavádění nových technologií pro výfukové systémy	48
Obrázek 12: Portfolio nabízených trubek Tubificio di Terni	58
Obrázek 13: Portfolio nabízených trubek Marcegaglia	59
Obrázek 14: Portfolio nabízených trubek Fischer	61
Obrázek 15: Strategická mapa hlavních konkurentů v odvětví (Zdroj: vlastní zpracování)...	62

12 Seznam příloh

Příloha č. 1: SWOT analýza – typické příklady a volba strategie	92
Příloha č. 2: Očekávaný vývoj objemu trhu v letech 2013 - 2022 (tis. tun)	93

Příloha č. 1: SWOT analýza – typické příklady a volba strategie

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> - Kompetentnost v dané oblasti - Adekvátní finanční zdroje - Dobrá pověst u odběratelů - Uznávaná vudčí pozice na trhu - Úspory z rozsahu - Vlastní technologie - Nákladová výhoda - Lepší reklamní kampaň - Schopní lidé a pracovníci podniku 	<ul style="list-style-type: none"> - Nejasný strategický záměr - Nevyužitě kapacity - Nedostatek manažerských dovedností - Nekompetentnost - Vnitřní problémy v operační sféře - Zastávání ve výzkumu a vývoji - Slabá pozice na trhu - Nedokonalá distribuční síť - Podprůměrné marketingové schopnosti - Neschopnost financovat potřebné změny ve strategii - Vysoké náklady ve srovnání s konkurencí
Příležitosti	Ohrožení
<ul style="list-style-type: none"> - Obaluhovat další skupinu zákazníků - Vstoupit na nové trhy nebo tržní segmenty - Rozšířit nabídku výrobků a uspokojit tak další potřeby zákazníka - Diverzifikace - Vertikální integrace - Překonání obchodních bariér na atraktivních cizích trzích - Rychlejší růst trhu 	<ul style="list-style-type: none"> - Konkurence ze strany výrobců s nižšími náklady - Rostoucí prodej substitučních výrobků - Pomalý růst trhu - Nepříznivý vývoj směnných kurzů a obchodních politik zahraničních vlád - Nákladné regulace a požadavky - Nízká obrambyschopnost vůči recesi a životnímu cyklu podniku - Rostoucí síla odběratelů a odběratelů - Nepříznivé demografické změny

	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
	1. 2.	1. 2.
Příležitosti (O) 1. 2.	WO strategie “HLEDÁNÍ” (překonání slabé stránky využitím příležitosti)	SO strategie “VYUŽITÍ” (využití silné stránky ve prospěch příležitosti)
Ohrožení (T) 1. 2.	WT strategie “VYHÝBÁNÍ” (minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení)	ST strategie “KONFRONTACE” (využití silné stránky k odvrácení ohrožení)

Zdroj: Tichá a Hron, 2007

Příloha č. 2: Očekávaný vývoj objemu trhu v letech 2013 - 2022 (tis. tun)

Společnost	Rok										
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
Aperam	32	37	37	40	44,1	47	49	50	51	52	
Tubificio di Terni	55	52	53	55,5	53	53	52,5	52	52	52	
Marcegaglia	26	25,5	27,5	27,5	27,5	27,5	27,5	27,5	27	27	
Fischer	18	21,7	22,1	22,6	23	23,3	23,5	23,5	23,5	23,5	
Schoeler	4	3,5	3	3	3	3	3	3	3	3	
Condesa	3	2,5	1	0	0	0	0	0	0	0	
Bornay	4	5,5	6	5,5	5,7	5,7	5,7	5,7	5,7	5,7	
Matay	1	1	1	1,2	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	
Others (AK Tubes, Benteler, CPC, Interní produkce (Bosal, Matay, Ten Russia))	6	7,9	7,1	7,8	9,9	8,5	8,5	8	7,5	6,5	
Celkem EU + Rusko	160	168,1	169,7	173,1	176,6	178,4	180,1	180,1	180,1	180,1	
Roční růst trhu (EU + Rusko)		4,8%	0,9%	2,0%	2,0%	1,0%	0,9%	0,0%	0,0%	0,0%	
Podíl trhu - Aperam	20,0%	22,0%	21,8%	23,1%	25,0%	26,3%	27,2%	27,8%	28,3%	28,9%	
Podíl trhu - Tubificio di Terni	34,4%	30,9%	31,2%	32,1%	30,0%	29,7%	29,2%	28,9%	28,9%	28,9%	
Podíl trhu - Marcegaglia	16,3%	15,2%	16,2%	15,9%	15,6%	15,4%	15,3%	15,3%	15,0%	15,0%	
Podíl trhu - Fischer	11,3%	12,9%	13,0%	13,1%	13,0%	13,1%	13,0%	13,0%	13,0%	13,0%	
Výroba automobilů - Evropa (mil.)	15,9	16,2	16,8	17,2	17,6	17,9	18,2	18,4	18,6	18,8	
Mez roční růst výroby	0	1,85%	3,57%	2,33%	2,27%	1,68%	1,65%	1,09%	1,08%	1,06%	
Průměrná hmotnost trubek na 1 automobilu	10,0t	10,27	10,1	10,08	10,06	9,96	9,92	9,90	9,80	9,80	
Mez roční změna v průměrné hmotnosti	0	2,24%	-1,68%	-0,20%	-0,20%	-1,00%	-0,40%	-0,20%	-1,02%	0,00%	

Zdroj: Aperam, vlastní zpracování