

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R088 Podniková ekonomika a management provozu

EKONOMICKÉ PŘÍNOSY TUNINGU V AUTOMOBILOVÉM PRŮMYSLU

Valeriya ANDRUSHCHAK

Vedoucí práce:

Ing. David Holman, Ph.D.

Tento list vyjměte a nahrad'te zadáním bakalářské práce

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval(a) samostatně s použitím uvedené literatury pod odborným vedením vedoucího práce.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a v práci jsem neporušil(a) autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Mladé Boleslavi dne

Děkuji Ing. David Holman, Ph.D. za odborné vedení bakalářské práce, poskytování rad a informačních podkladů.

Obsah

Úvod.....	6
1 Tuning automobilů, typologie a styly tuningu.....	8
1.1 Vymezení pojmu tuning.....	8
1.2 Druhy tuningu.....	9
1.2.1 Podle druhu provedených prací.....	10
1.2.2. Podle místa provedení tuningu.....	13
2 Rozdíly ve výbavě od výrobce a od tuningové dílny.....	15
2.1 Rozšíření nabídky továrního tuningu.....	15
3 Tuning automobilů ve světovém hospodářství.....	18
3.1 Světový automobilový trh.....	18
3.2 Světové zástupci tuningu.....	20
3.3 Celkový popis světových tuningových dílen.....	22
3.4 Světové výstavy tuningových automobilů.....	26
3.5 Vybrané metody pro analýzu tuningových firem.....	28
4 Vyhodnocení činnosti největších tuningových dílen na světovém trhu.....	31
4.1 Představení zkoumaných firem.....	32
4.2 SWOT analýza společností AC Schnitzer a Mugen Motorsports.....	38
4.3 Porterův model pro AC Schnitzer a Mugen Motorsports.....	42
4.4 Identifikace ekonomických přínosů tuningu automobilů.....	45
Závěr.....	50
Seznam literatury.....	52
Internetové zdroje.....	52
Seznam obrázků a tabulek.....	54
Seznam příloh.....	55

Seznam použitých zkratek a symbolů

AC Schnitzer	Aachen Schnitzer
AMG	Aufrecht Melcher Großaspach
BMW	Bayerische Motoren Werke
Co.Ltd	Company Limited
DIN	Deutsches Institut für Normung
EN	European Normen
EU	Evropská unie
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GPS	Global Positioning System
GT	Gran Turismo
HPD	Honda Performance Development
IMSA	International Motor Sports Association
ISO	International Organization for Standardization
JAR	Jihoafriká republika
OPC	Opel Performance Center
SAE	Spojené arabské emiráty
SEMA	Specialty Equipment Market Association
SR Auto Group	Simpson Richmond Auto Group
SWOT	Strengths Weaknesses Opportunities Threats
UK Garage	United Kingdom Garage
USA	United States of America

Úvod

Výroba automobilů vždy v plné míře odrážela úroveň vědeckotechnického pokroku a podporovala rozvoj prakticky všech druhů průmyslu.

Význam tohoto odvětví lze jen těžko přecenit. Jde o nejvýznamnějšího odběratele pracovních, hmotných a finančních zdrojů a hraje také důležitou roli v rozvoji světové ekonomiky. Zaprvé lze říct, že zájem o výrobu automobilů mají spotřebitelé, kteří od výrobců očekávají vozy vysoké technické hodnoty, kvality, spolehlivosti a také krásy. Zadruhé platí, že jsou to právě výrobci, kteří si vzájemně konkurují s cílem uspokojit zákazníky. Využívají přitom nejnovější technologie a práci designérů, jen aby upoutali pozornost na vlastní výrobky.

Zatřetí, zájem o automobilový průmysl má i stát. Velké množství pracovních míst, export vyrobených vozů a také náhradních dílů, daně z příjmů automobilových koncernů, toto vše podporuje ekonomiku v zemi.

Souběžně s rozvojem výroby automobilů se rozvíjí i odvětví technického autoservisu a jeho podobor – tuning automobilů. Máme zde anglický výraz „tune“, tzn. vyladit, upravit. Slovem od tune odvozeným je pak „tuning“, vlastní průběh vyladění či úpravy.

Tuning, představující záměr automobil vylepšit, spojuje velké množství nadšenců z celého světa, pro které je tuning koníčkem nebo profesionální činností.

Mnoho majitelů aut je se svým vozem spokojeno, avšak nebylo by špatné, kdyby se něčím vůz odlišoval od tisíců svých spolubratrů. A je-li poptávka, je i nabídka. „Přesná úprava“ na přání zákazníka představuje základ tuningu. Ten lze provádět mnoha různými způsoby.

Hlavním cílem mé práce je prostudovat tuning jako součást automobilového průmyslu, provést analýzu role tuningových dílen v tomto odvětví a identifikovat přínosy tuningu pro automobilový průmysl.

V teoretické části práce objasním pojem tuningu automobilů, krátce shrnu historii jeho vzniku, popíšu dostupné styly tuningu a rozdíl ve výbavě od výrobce a od tuningové dílny. Dále prostuduji světový automobilový trh a jeho tuningové dílny.

V praktické části práce bude provedena analýza činnosti nejvýznamnějších reprezentantů v oblasti tuningu, na jejímž základě budou vybrány dvě společnosti s nejvyšším množstvím dokončených projektů ročně. Poté budou pomocí SWOT analýzy stanoveny jejich silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Následně budou tyto firmy vyhodnoceny za využití Porterova modelu konkurenčních sil.

1. Tuning automobilů, typologie a styly tuningu

1.1 Vymezení pojmu tuning

Úpravě sériově vyráběných automobilů se věnovali mladí lidé z USA již ve 30. letech 20. století, až dosud však neexistuje žádná konkrétní všemi užívaná terminologie a klasifikace takové úpravy. Každý určitý druh úpravy automobilu má v USA svůj vlastní jedinečný název: Hot-Rod, Custom, Lead Sled, Low-rider, Rat-Rod a další, ačkoliv je výsledek často skoro stejný a liší se jen některými detaily. Takový přístup vede ke zmatkům a řadě sporů.

Proto s vývojem a rozšířením ve světě získal tento jev zobecněný evropský název „tuning“, pod nimž vstoupil do většiny zemí. Svobodná encyklopedie Wikipedie definuje pojem „tuning“ jako „...výraz pro vzhledové nebo výkonnostní vylepšení nějakého stroje, nejčastěji používaný ve spojení s automobily a počítači“. (wikipedia.org [online])

To znamená, že obecně je tuning automobilů technickým zásahem do motorového vozidla za účelem zlepšení jeho spotřebitelských vlastností, tj. za účelem uspokojení požadavků majitelů automobilů, nesouvisejících se změnou základní funkce auta jakožto dopravního prostředku při zachování jeho spolehlivosti. *„Tuning ve své podstatě přináší pouze další vylepšování již tak dokonalého předmětu, jakým bezesporu dnešní automobil je.“* (Růžička, 2012). V překladu z angličtiny výraz „tuning“ doslova znamená přizpůsobování, ladění.

Proto lze tuning automobilu chápat jako ladění či úpravu automobilu v souladu s požadavky zákazníka, objedávajícího službu. V technické literatuře je tuningem někdy nazývána modifikace. Tuning soustav, jehož výsledkem jsou změny provozních parametrů automobilu (úprava motoru, převodovky, brzdové soustavy, systému řízení), je nazýván dovybavením (změnou vybavení) automobilu. (Miroshnichenko, 2015)

Existuje hned několik důvodů, proč majitelé sériově vyráběných automobilů, mnohokrát vyzkoušených na zkušebních továrních trasách, žádaných u spotřebitelů, provádějí tuning, tj. provádějí změny a úpravy vzhledu či konstrukce svého „plechového miláčka“.

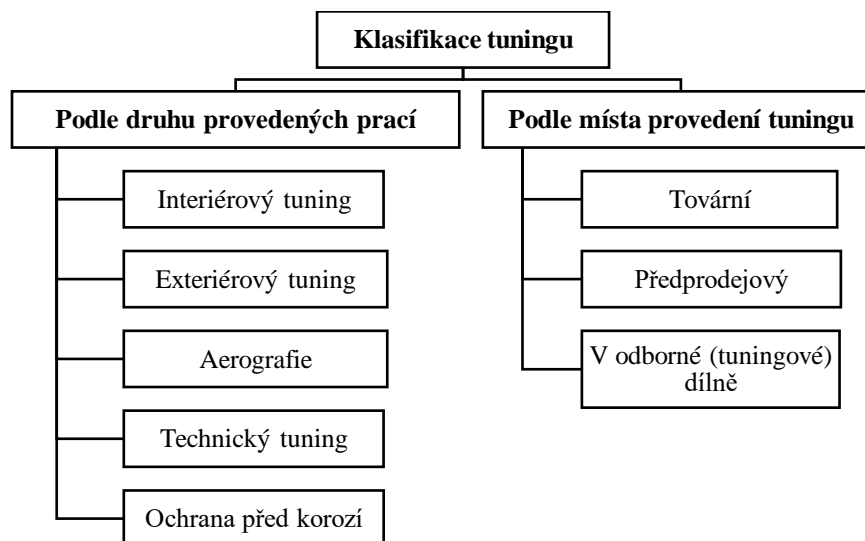
Řada majitelů si přeje změnit vzhled automobilu a zviditelnit se tak v dopravě, jiní se chtějí odlišit od obdobných modelů automobilů, vlastněných jejich přáteli či známými, další milují nevšední zážitky a chtějí zlepšit výkon a rychlostní parametry sériových automobilů ve snaze přiblížit se ke sportovní verzi, kdežto jiní pociťují nutkavou potřebu zlepšit konstrukci bloků a zařízení a zdokonalit je dle vlastních představ.

Sportovní kluby provádějí náročný tuning u automobilů (osobních a nákladních), určených k účasti v automobilových sportovních soutěžích, tj. rallye. To znamená, že tuning je umění přidat osobitost některému ze stovek tisíc stejných automobilů, dodávaných automobilovým průmyslem. Nejčastěji je tuning prováděn u osobních automobilů. (Stukanov, 2013)

1.2 Druhy tuningu

Podle druhu provedených prací (služeb) existuje interiérový tuning, exteriérový tuning, aerografie, dovybavení (či technický tuning) a úprava před korozi. Podle účelu a místa provedení úprav existuje tuning tovární, předprodejový či provedený v odborné (tuningové) dílně.

Všeobecná klasifikace tuningu podle druhů je vyobrazena na obrázku 1.



Zdroj: (Miroshnichenko, 2015)

Obr. 1 Klasifikace tuningu automobilů podle druhů

1.2.1 Podle druhu provedených prací

1) Interiérový tuning

Účelem interiérového tuningu je úprava vzhledu interiéru, tj. jeho zlepšení podle vkusu majitele automobilu, ve většině případů, osobního automobilu. *„Do jisté míry je to nejdůležitější a zároveň nejrozšířenější způsob úpravy vozidla“* (Růžička, 2012).

Jsou prováděny tyto druhy prací:

- Interiér je upraven do kovového, dřevěného a karbonového vzhledu,
- Potah interiéru je nahrazen potahem z nejmodernějších materiálů a je doplněn rafinovaným potahem volantu,
- Čip-tuning, tj. změna softwaru a bezprostřední kontrola parametrů a vlastností motoru,
- Instalace anatomicky tvarovaných sedadel, vícebodových bezpečnostních pásů, nové hezké řadicí páky, pedálových podložek,
- Koberčky jsou nahrazeny modernějšími a ekologičtějšími,
- Je instalováno neonové osvětlení, moderní audiosystém, navigace GPS, automobilová kamera, televize, mobilní telefon či vysílačka a řada dalších prvků.

S využitím moderní terminologie lze prohlásit, že je prováděn re-styling automobilu. Re-styling je doplněním standardní výbavy automobilů o nové doplňky a menší vzhledové úpravy k osvěžení vzhledu auta. Re-styling je zpravidla prováděn na automobilech vyrobených v posledních letech.

2) Exteriérový tuning

Předpokládá:

- Instalaci nových disků kol, spoilerů, křidel, podložek prahů a podběhů kol,
- Výměnu nárazníků, přívodu vzduchu, ozdobných mřížek u chladiče,
- Použití aerografie,
- Instalaci lišt na střeše automobilu, trubkového nárazníku apod.

Je třeba mít na zřeteli, že exteriérový tuning je jev dosti rozporuplný. Přidáním nejrůznějšího exteriérového příslušenství je automobil bezpochyby přitažlivější,

dochází však ke zhoršení aerodynamických vlastností karosérie. Objektivně ověřit změny aerodynamických ukazatelů je obtížné, neboť je k tomu zapotřebí odborná laboratoř vybavená aerodynamickým tunelem. Pouze při testování automobilu lze zjistit velikost změny aerodynamického odporu auta v aerodynamickém tunelu obdobně jako při testování letadel. Avšak cena těchto testů je dosti vysoká, proto nejsou testy pro soukromé majitele aut vhodné. (Miroshnichenko, 2015)

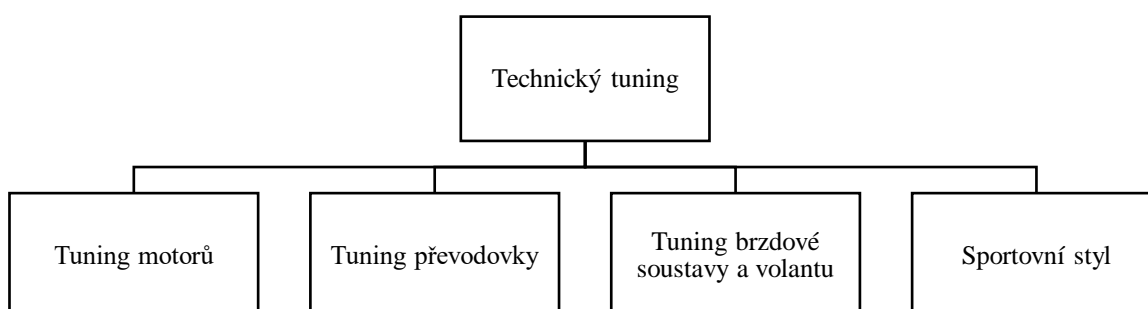
3) Aerografie

Jde o techniku nanášení obrázku na libovolný povrch automobilu s použitím speciální (airbrushové) pistole. Jedinečné, neopakovatelné obrázky na karosérii dodávají automobilu na osobitosti a snižují riziko jeho odcizení.

4) Technický tuning (dovybavení, změna vybavení)

Technický tuning automobilu patří ke vyšším stupňům tuningu. Jeho účelem je změna parametrů převodovky, řízení volantu, zvýšení výkonu motoru, zvýšení maximální rychlosti automobilu, zlepšení jeho brzdových parametrů, přidání automobilu sportovního vzhledu apod. Výsledkem technického tuningu je změna některých provozních parametrů automobilu, například, dynamiky, řízení, stability, spotřeby paliva.

Klasifikace technického tuningu je uvedena na obrázku 2.



Zdroj: (Miroshnichenko, 2015, str. 340)

Obr. 2 Klasifikace technického tuningu automobilů

K technickému tuningu patří tuning motoru automobilu, převodovky, řízení volantu či brzdové soustavy. Technický tuning vyžaduje provedení

komplikovaných a pracných technologických operací, proveditelných jen pomocí speciálního zařízení.

Tuning motoru předpokládá změnu konstrukce systému vstřikování paliva a uvolňování zplodin, změnu tvaru spalovací komory a ventilů, instalaci nových vačkových hřídelů s prodlouženým časováním ventilů a zvýšeným nastavením vaček, výměnu klikového hřídele se zvětšeným klikovým mechanismem, instalaci turbodmychadla aj. Může docházet k nutnosti změny mikroprocesorového řízení motoru.

Tuning převodovky vyžaduje úpravu bloků a spojů automobilu. Například může jít o výměnu redukce hlavního převodu či nahrazení mechanické rychlostní převodovky jinou, s větším počtem rychlostních stupňů a možná i s jinou hodnotou převodových poměrů. Takto lze udržovat otáčky hřídele motoru v zóně maximálního krouticího momentu, vyhnout se propadům rychlosti při změně rychlostních stupňů a rázněji zrychlovat auto. Řadu těchto prací nelze provádět bez důkladných technických propočtů či rozsáhlých praktických zkušeností s tuningem. (Stukanov, 2013)

Tuning brzdové soustavy a řízení volantu je též významnou součástí technického tuningu, vyžadující odborné znalosti. Při úpravě brzdové soustavy je nutno mít na zřeteli, že až 80 % účinku brzdového mechanismu připadá na brzdy předních kol, proto by se mělo počítat s intenzivním chlazením. Ke zvětšení účinku brzdové soustavy lze instalovat ventilované brzdové kotouče podstatně větších rozměrů, popř. výkonnější brzdové mechanismy, ale hlavní parametry jejich konstrukce vyžadují důkladný odborný propočet.

Sportovní styl je dalším směrem technického tuningu. Tento styl předpokládá instalaci těchto prvků:

- Motoru se zvýšeným výkonem,
- Konstrukce zesilujících karosérii (výztuže, bezpečnostního oblouku),
- Kol s pneumatikami s nízkým profilem, snižujícími těžiště automobilu,
- Sportovní brzdové soustavy, obsahující ventilované brzdové kotouče, hliníkové podpěry s nerezovými vodiči, brzdové hadice s nerezovým armováním, vysoce účinné brzdové destičky,
- Dvou – a vícelamelové spojky bez tlumících pružin,

- Odlehčeného setrvačníku motoru, tj. setrvačníku s nižší setrvačností,
- Sportovního tlumiče s minimálním aerodynamickým odporem,
- Vzduchového filtru s vyšší úrovní filtrace a minimálním odporem vzduchového proudu. (Stukanov, 2013)

Klasickým příkladem je instalace sportovního tlumiče. Tyto tlumiče jsou dodávány k motorům vyrobeným po roce 1999, jsou nerezové, s vnitřním průměrem 48 až 63 mm, jsou vhodné k instalaci na kterékoliv auto. Absorpční tlumič vytváří podstatně menší protitlak (odpor pohybu výfukových plynů) a může být vhodným doplňkem výkonnějších motorů. Nedostatkem je vysoká hladina hluku.

5) Ochrana auta před korozí

Vzhledem k tomu, že řada aut je zaparkována na otevřených parkovištích, při provozu je vystavena působení prachu a vlhkosti, obsahující agresivní chemikálie, veřejné silnice jsou v zimě upravovány speciálními látkami, negativně působícími na kovové části aut, je nezbytné chránit automobil před korozí. Všichni přední výrobci aut provádějí tovární úpravu automobilů proti korozi. Časem dochází k poškození protikorozní úpravy, proto by se měla pravidelně obnovovat či nahradit novým nátěrem proti korozi. Právě toto je předmětem ochrany před korozí. (Miroshnichenko, 2015)

1.2.2 Podle místa provedení tuningu

1) Tovární tuning

Tovární tuning předpokládá vyřízení požadavků budoucího majitele auta již ve fázi výroby automobilu, tj. v továrních provozech či u dealera. Zákazník může zvolit některou variantu výbavy automobilu z nabídky autosalonu, například vybrat barvu karosérie, potah interiéru auta. Dokonce si může objednat automobil s jiným motorem, zesíleným rámem apod. Avšak zákaznickovy možnosti jsou zde omezeny a tyto služby jsou velmi nákladné.

2) Tuningové dílny

Jedná se o specializované autoservisy, provádějící nejnáročnější práce v rámci technického tuningu. Jsou vybaveny speciálním technologickým zařízením a

zaměstnávají patřičně kvalifikovaný personál. Tyto dílny poskytují zákazníkům záruku na provedený tuning a udělují detailní pokyny k provozování upraveného automobilu, neboť již nejde o sériovou výrobu.

3) Předprodejový tuning

Jak název napovídá, předprodejový tuning je prováděn v autosalonu bezprostředně před prodejem automobilu. Zákazník může objednat audiosystém, centrální zamykání, signalizaci, zabezpečení auta proti krádeži a řadu dalších doplňků, příslušenství, zvyšujících pohodlí a bezpečnost při užívání automobilu. Kromě toho, předprodejový tuning má další velmi významnou výhodu: instalace všech těchto doplňků a dalšího zařízení u oficiálního dealera nevede k ukončení záruky výrobního závodu na nové auto.

Všechny uvedené druhy tuningu patří mezi uznávané.

2. Rozdíly ve výbavě od výrobce a od tuningové dílny

Tuning není pro automobilové koncerny vítanou záležitostí, ledaže jde o závodní tuning těch nejdražších automobilů. Upravit lze výkon motoru, změnit barvu auta na méně obvyklou, zlepšit pohodlí a vzhled interiéru vozu.

Výrobce poskytuje záruku na takto upravená auta, jejichž cena je výrazně vyšší v porovnání s běžnými modely. Cena „tuningové“ varianty běžně nabízeného auta v hodnotě 40 000 dolarů přijde zájemce nejméně na 100 000 dolarů.

Výrobce při koupi automobilu nabízí několik variant výbavy: standardní až luxusní. Každý model je zpravidla nabízen až ve 4 provedeních, zahrnujících různé doplňky. Kupující nejčastěji zvolí průměrně vybavené auto, protože vůz v základní výbavě jen zřídka splňuje nároky automobilistů, kdežto nejlépe vybavené vozidlo je příliš drahé. Každý autosalon zákazníkům nabízí celý výčet nejrůznějších doplňků, z nichž si lze vybrat doplňky s optimálním poměrem ceny, jakosti a pohodlí. Přitom by se nemělo zapomínat na bezpečné řízení a provoz auta.

Je nutné podotknout, že se základní a tuningová výbava, nabízená výrobcem, příliš neliší. Za příplatek však výrobci nabízejí podstatné zlepšení parametrů.

Dále je vhodné upozornit, že úpravy automobilů, prováděné jejich výrobcem, nemají vliv na technické parametry. Například základní a nejvyšší verze výbavy auta Ford Focus se liší vzhledem exteriéru a interiéru auta a funkčními parametry, kdežto z technického hlediska jsou vozy identické. Je to typické pro většinu výrobců aut. (<https://bbf.ru> [online])

2.1 Rozšíření nabídky továrního tuningu

Vzhledem k vysoké konkurenci na trhu a rostoucímu zájmu výrobců o nové zákazníky v posledních letech dochází ke značnému rozšíření nabídky továrního tuningu, tj. tuningu nabízeného výrobcem. Na trhu se stále častěji užívá pojem *autorizované tuningové dílny*, tj. partnerské či dceřiné společnosti zajišťující tuningové úpravy sériově dodávaných modelů pod dohledem a se souhlasem výrobce aut.

Zvýšený zájem výrobců aut o tuningové služby na jedné straně pramení ze snahy o další navýšení zisku a na druhé, jak uvádějí výrobci aut, autorizované tuningové dílny přispívají k upevnění pověsti značky, neboť společnost může dodatečně ujistit zákazníky o své schopnosti nabídnout jim nevšední sofistikovaný výrobek. Pro zákazníky je taková služba

zárukou vyšší jakosti. Tovární tuningové dílny fungují pod přísným dohledem výrobců aut, jejichž pověst zaručuje kvalitní provedení a je na jejich odpovědnosti.

V praxi to vypadá tak, že z výrobní linky vyjíždí nikoliv hotové, ale nedokončené auto nebo v podobě soupravy k dokončení. Nyní se tuningové dílny se pohybují v areálech továren či v jejich okolí, což zaručuje snížení dopravních nákladů. Po dokončení tuningových úprav je automobil odeslán zpět do továrny, kde získá svou konečnou podobu, resp. se finální kompletace koná bezprostředně v tuningové dílně. Nakonec jsou vozy mající podobu sportovních modelů prodány prostřednictvím dealerské sítě automobilek. Tímto způsobem fungují například tovární tuningové společnosti AMG (Tuning Mercedes), OPC (tuning Opel) a další. V rámci továrních úprav se zvýší výkon motoru, zpevní zavěšení, mění se převodovka a vždy jsou instalovány účinnější brzdy. Výsledkem je podstatně „živější“ a dynamičtější, ale stejně spolehlivé a bezpečné jako standardní auto. Na auto se vztahuje záruka výrobce a vůz je servisován u prodejce. (<http://tuning.infocar.com> [online])

Dobrym příkladem toho, jak tuningová dílna přispívá ke zlepšení pověsti automobilky, je společnost AMG založená v roce 1967 Hansem-Wernerem Aufrechtem a Erhardem Melcherem. Společnost se původně zabývala úpravou motorů aut řady sedan Mercedes-Benz 300 SE. Hlavním zaměřením společnosti byla úprava sériově dodávaných vozů Mercedes-Benz. První významnou událostí pro tyto podniky se stal 24hodinový závod, který se konal ve Spa v roce 1971. Inženýři ze společnosti AMG navrhli model Mercedes-Benz 300 SEL 6.8, který se stal skutečnou senzací a zajistil, aby se jméno firmy rozšířilo po celém světě. Začátkem sedmdesátých let vznikl další směr: individuální úprava automobilů.

V roce 1984 Melcher navrhnul vlastní, zcela novou, hlavu válců využívající čtyřválcovou technologii. O dva roky později firma namontovala 5litrový osmiválcový motor V8 do modelu Coupé třídy E, který si získal světovou proslulost pod přezdívkou "The Hammer".

Koncem osmdesátých let došlo ke sblížení společnosti AMG s koncernem Daimler-Benz. V roce 1990 společnost AMG uzavřela smlouvu o spolupráci s koncernem Daimler-Benz. V roce 1993 se na trhu objevil první vůz Mercedes C 36 vzniklý v rámci spolupráce s Daimlerem-Benz a AMG, byla zaregistrována ochranná známka AMG. Dne 1. ledna 1999 vznikla společnost Mercedes-AMG a v roce 2000 se objevil první sériový vůz Mercedes-Benz CL 55 AMG F1 Limited Edition na světě s keramickými brzdami.

Na rozdíl od jiných firem (jako jsou Brabus a Carlsson Autotechnik) je AMG jedinou autorizovanou tuningovou dílnou Mercedes-Benz, i když je organizační složkou koncernu Daimler AG.

Sériové vozy Mercedes-AMG jsou považovány za samostatné modely (vedle základní sériové výroby společnosti Mercedes-Benz). Od sériově vyráběných se liší velkou hmotností použitých spojů a součástí a mají vlastní značky na trhu. (<http://www.amglifestyle.ru> [online])

Vznik společnosti Nismo je podobný vzniku společnosti AMG. Japonci také přišli s instalací výkonného motoru na běžný sedan. V roce 1964 se pracovníci menší firmy Prince Motor rozhodli, že se zúčastní automobilových závodů za účelem propagace svých vozů. Vlastní strategie vznikla rychle: inženýři modernizovali dvoulitrový motor ze sedanu Prince Gloria a umístili ho pod kapotu kompaktnějšího čtyřdveřového Prince Skyline. V roce 1966 firmu Prince Motor koupila společnost Nissan. Nyní se na úpravách výkonu modelů osobních a závodních aut podílejí společně. Prvním výsledkem kooperace se stal sedan Nissan Skyline 1500. Ve své době šlo o nejvýkonnější japonské auto. V následujících letech byla sportovní divize Nissanu rozdělena na dvě samostatné divize, z nichž jedna se zaměřila na závodní týmy, kdežto druhá na jednotlivce. V roce 1984 došlo k jejich spojení a vzniku divize Nissan Motorsports International Co. Ltd, nebo Nismo. (<https://www.drive2.ru> [online])

Mezi hlavní průkopníky v oblasti závodního tuningu se před časem zařadil švédský výrobce automobilů Volvo. Společnost oficiálně oznámila zahájení podeje automobilů s tuningovým balíčkem společnosti Polestar. Polestar je nyní oficiálním partnerem Volva, nabízejícím sportovní modely aut pod dohledem skandinávského výrobce, včetně dostupných pro širokou veřejnost. Aktuálně nabízený tuningový balíček Polestar je zaměřen pouze na zvýšení výkonu motoru. V zásadě jde o tak zvaný chip-tuning, kdy je výkon motoru zvýšen díky softwarové úpravě systému řízení. (1gai.ru [online])

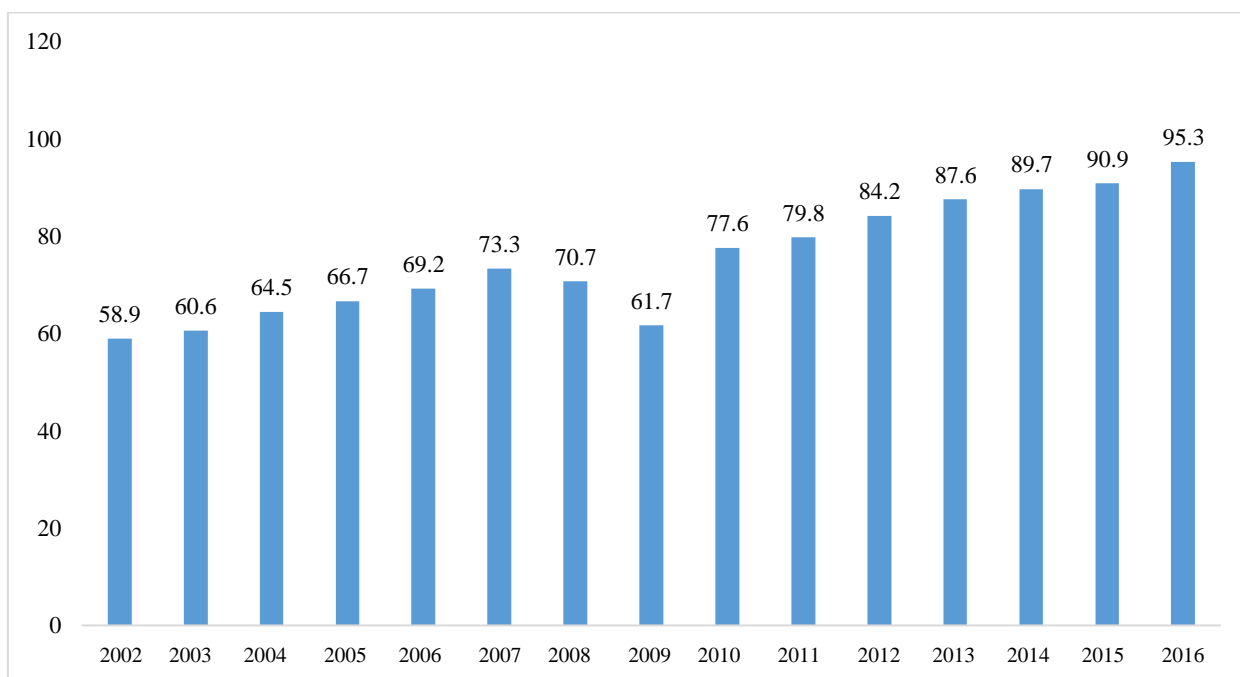
Svůj podíl na trhu zvyšuje i Opel Performance Center (OPC), který je „dvorní“ tuningovou dílnou německého výrobce automobilů Opel. Modely nabízené OPC jsou zpravidla nejvýkonnější ve své třídě, vyznačují se technickými inovacemi a velkou nabídkou výbavy na zlepšení dynamiky řízení. (expert.ru [online])

3. Tuning automobilů ve světovém hospodářství

3.1 Světový automobilový trh

Automobilový průmysl je v mnoha zemích jedním z nejdůležitějších, předurčuje ekonomický a také sociální rozvoj. Podílí se na vyšší zaměstnanosti obyvatel, připravuje nové technologie, ovlivňuje související odvětví.

Celosvětově je patrný stálý stabilní růst výroby automobilů (obr. 3).



Zdroj: (<http://oica.net/category/production-statistics/>)

Obr. 3 Vývoj celosvětové výroby automobilů, v tis. ks, za období let 2002 až 2016

Výroba automobilů roste s jistými poklesy v době světové finanční krize. Nespornými lídry jsou Čína, USA, Japonsko, Německo, Indie, Jižní Korea (tab. 1).

Tab. 1 Struktura automobilového trhu podle zemí, vyrábějících auta, %, 2016

Země	Výroba, tis. ks	Podíl na světovém trhu, %
Argentina	472,8	0,50 %
Austrálie	161,3	0,17 %
Rakousko	93,6	0,10 %
Belgie	399,4	0,42 %
Brazílie	2156,4	2,26 %
Kanada	2370,3	2,49 %
Čína	28118,8	29,51 %
Česko	1349,9	1,42 %
Egypt	36,2	0,04 %
Finsko	55,28	0,06 %
Francie	2090,3	2,19 %
Německo	6062,6	6,36 %
Maďarsko	475,5	0,50 %
Indie	4488,9	4,71 %
Indonésie	1177,4	1,24 %
Írán	1282,2	1,35 %
Itálie	1103,5	1,16 %
Japonsko	9204,6	9,66 %
Malajsie	545,3	0,57 %
Mexika	3597,5	3,78 %
Nizozemí	44,4	0,05 %
Polsko	681,8	0,72 %
Portugalsko	143,1	0,15 %
Rumunsko	359,3	0,38 %
Rusko	1303,9	1,37 %
Srbsko	80,32	0,08%
Slovensko	1040	1,09 %
Slovinsko	133,7	0,14 %
JAR	599	0,63 %
Jižní Korea	4228,5	4,44 %

Země	Výroba, tis. ks	Podíl na světovém trhu, %
Španělsko	2885,9	3,03 %
Švédsko	205,4	0,22 %
Tchaj-wan	309,5	0,32%
Thajsko	1944,4	2,04%
Turecko	1485,9	1,56 %
Ukrajina	5,3	0,01 %
Velká Británie	1816,6	1,91 %
USA	12198,1	12,80 %
Uzbekistán	88,2	0,09 %
EU (27 zemí)	21 696,9	22,7 %
Další	477,7	0,50 %
Celkem	95272,8	100,00 %

Zdroj: (<http://oica.net/category/production-statistics/>)

Jak je patrné z tabulky 1, na světovém trhu výrobců automobilů jsou tři lídři, a to Čína (29,51 %), USA (12,8 %), Japonsko (9,66 %). Mezi lídry lze zařadit i Evropskou unii (22,7 %). Vzhledem k rozvoji automobilového průmyslu se tyto země vyznačují stejně rychlým rozvojem odvětví tuningu aut.

3.2 Světové zástupci tuningu

Prvními světovými zástupci v odvětví tuningu byly takové automobilové koncerny jako AMG, BRABUS, Alpina a další. V současné době jsou na předních místech mezi státy v odvětví tuningu automobilů USA, Německo a Japonsko. (avtooverview.ru [online])

Možnosti výrobců automobilů v uspokojování širokého spektra požadavků jsou velmi omezené, ovšem nikoliv z technických či technologických příčin. Samozřejmě, převážnou většinu požadavků spotřebitelů na zdokonalování aut, vybavení dalším příslušenstvím a funkcemi by zcela jistě zvládl vyřídít i výrobce sériových aut, praxe však ukazuje, že to rozhodně není pravidlem.

Hlavním důvodem jsou vyšší náklady na zavádění individuálních technických řešení do sériové výroby, jejichž masové zavádění není vždy zdaleka nezbytné. Existují úpravy, požadované většinou odběratelů automobilů, ty si velmi rychle

najdou své místo, a pokud se nestanou součástí základní výbavy, pak jsou součástí některého z balíčků výbavy, nabízených dealery při prodeji nových automobilů.

Část doplňků, jež se na trhu stává mezi zákazníky žádanějšími a populárnějšími, zaujímá příslušné místo v sériové výrobě a stává se specifickým prvkem firemní značky či určitého modelu auta. Množství těchto doplňků není obvykle velké, neboť je zaměřeno na větší počet kupujících a na sériovou výrobu doplňků. Zbývá pak relativně velký segment na spotřebitelském trhu, ochotný si připlatit za speciální výbavu, upravené parametry a spotřebitelské vlastnosti automobilů odlišné od parametrů sériově vyráběných automobilů. Takové požadavky jsou příznačné spíše pro menší skupiny spotřebitelů či dokonce pro individuální uživatele.

Uspokojování těchto nadstandardních požadavků zajišťují specializovaná pracoviště, tj. *tuningové dílny*. Jedná se o dílny, zaměřené na úpravu automobilů významných značek, mající širokou škálu technických možností, moderní vybavení a poskytující široké spektrum tuningových služeb.

Menší dílny či servisy jsou zpravidla omezeny na úzkou skupinu technicky shodných úkolů, zpravidla velmi rozšířených, podporovaných výrobcí dílů a žádaných na trhu.

3.3 Celkový popis světových tuningových dílen

Tab. 2 Celkový popis světových tuningových dílen

Název tuningové dílny	Rok založení	Země	Druhy tuningu	Specifika
G-power	1983	Německo	Tuning automobilů BMW	Automobil BMW M5 upravený v této dílně dosáhl rekordní rychlosti 367 km/h. Důraz je kladen na sportovní automobily. Ve vývoji je moderní zařízení snižující škodlivý vliv spalovacích motorů na životní prostředí.
Gemballa	1981	Německo	Tuning automobilů Porsche	Komplexní řešení aut, zlepšení veškerých mechanismů. Zákazník má na výběr několik verzí tuningu od konkrétního modelu, zákazníci si tak mohou zvolit různé možnosti.
Alpina	1964	Německo	Tuning automobilů BMW	Jedna z prvních tuningových dílen na světě. Za rok upraví cca 600 výjimečných aut. Dílna pracuje s rozebraným motorem a karosérií, zákazník nakonec dostává automobil vzhledově shodný s původním. Na každém motoru pracuje vždy jen jeden pracovník, zkompletovaný motor je doplněn o tabulku s jeho jménem.
AMG	1967	Německo	Tuning automobilů Mercedes-Benz	Je součástí významného automobilového koncernu Mercedes-Benz GmbH. Ročně společnost produkuje velké množství aut, včetně výjimečných.
Brabus	1977	Německo	Tuning automobilů Mercedes-Benz	Celé spektrum služeb při úpravě libovolného automobilu značky Mercedes-Benz od studie a náčrtku až po úpravu motoru. Jeden výrobek z dílny je zapsán do Guinnessovy knihy rekordů. Jde o nejrychlejší terénní auta Brabus M V12 s pohonem všech kol. Má ocenění za návrh sady závěsných spoilerů se sníženým součinitelem aerodynamického odporu.

Název tuningové dílny	Rok založení	Země	Druhy tuningu	Specifika
AC Schnitzer	1987	Německo	Komplexní tuning BMW, Land Rover, MINI	Častokrát zvítězila v závodech různé úrovně. Provádí tuningové práce s automobily BMW, Land Rover, MINI. Nabízí tuningové balíčky.
Mugen	1973	Japonsko	Tuning automobilů Honda	Společnost je známá pro své vynikající motory. Je součástí koncernu M-TEC Co. Ltd a dodává pro něj řadu autodoplňků. V dílně byl navržen motor MF308, používaný 14 týmy závodů série F3000. Dále navrhla motor pro závody Formule 1.
Lumma Desing	2004	Německo	Aerodynamické součástky	Pracuje s řadou automobilových značek: Opel Astra F a G, Opel Tigra, Ford Puma, Ford Focus, BMW E36. V roce 2009 prezentovala novou karbonovou sadu.
Loder 1899	1899	Německo	Tuning automobilů Range Rover, Jaguar, Aston Martin	Technický servis automobilů Range Rover, modernizace automobilů Ford, od roku 2003 vedle tuningových programů společnost nabízí i vlastní tuningové projekty. Spolupracuje s Aston Martin, Jaguar, Ford, Range Rover
Nismo	1984	Japonsko	Tuning automobilů Nissan	Dceřiná společnost koncernu Nissan, vzniklá na bázi závodních stájí. Věnuje se výrobě bloků a součástek pro tuning a dále provádí modernizaci závodních automobilů.
Ralliart	1984	Japonsko	Tuning automobilů Mitsubishi	Nabízí služby úpravy závodních a běžných osobních automobilů Mitsubishi. Tuning zahrnuje změny karosérie či instalaci aerodynamických doplňků a čip-tuning motoru.
Kleemann	1985	Dánsko	Zlepšování technických parametrů, individuální úprava aut	Individuální přístup ke každé zakázce, společnost navrhla vlastní účinný kompresor. Auta upravená v této dílně získala 2 světové rychlostní rekordy.
Kicherer	1976	Německo	Individuální úprava aut	Spolupracuje s Mercedes-Benz. Pracují na vzhledu aut, elektronice, zlepšení aerodynamiky, provádějí zásadní technické úpravy, upravují interiéry luxusních

Název tuningové dílny	Rok založení	Země	Druhy tuningu	Specifika
				automobilů. Společnost má zastoupení v Norsku, SAE, Rakousku, Itálii a USA.
Carisson	1989	Německo	Tuning automobilů Mercedes-Benz	Nejznámější světový poskytovatel tuningu u automobilů Mercedes-Benz. Projekty se vyznačují neotřelostí a profesionálním provedením.
SR Auto Group	2003	Kanada	Tuning Acura, Aston Martin, Audi, BMW, Ferrari, Fiat, Ford, Jaguar, Lamborghini, Lexus, Maserati, McLaren, Mercedes-Benz, Nissan, Porsche, Scion	Modifikuje a prodává známé automobily vyšší cenové hladiny, vylepšuje jejich interiér a exteriér, věnuje se technickému tuningu
Sonic Motorsport	2002	USA	Tuning evropských automobilů	Věnuje se zejména modernizaci automobilů italských a německých výrobců, čímž vyvolala v automobilovém odvětví skutečný zájem. Modifikace automobilů spočívá v individuální úpravě různých značek a stylů.
SP-Engineering	1996	USA	Tuning různých automobilů: úprava vzhledu až technický Tuning	V současnosti společnost celosvětového významu, vyhledávaná podnikateli, zlatou mládeží, profesionální sportovci, zkušenými motoristy a umělci.

Název tuningové dílny	Rok založení	Země	Druhy tuningu	Specifika
Garson	konec 20. století	Japonsko	Tuning karosérie, kol, doplňky	Nyní je japonská tuningová společnost Garson právem považována za jednu z nejvýznamnějších ve světě. Výrobky společnosti lze spatřit nejen v Japonsku, ale daleko za jejími hranicemi, například v zemích severní a jižní Ameriky, Asie či dokonce Evropy. Několik mistrovských kusů z dílny této společnosti lze spatřit na území států bývalého Sovětského svazu. Tuningová společnost z Osaky má zastoupení v USA. Tuningová společnost je aktivním účastníkem světově nejznámějších a prestižních automobilových show jako Essen Motor Show, SEMA či Tokyo Auto Salon.
UK Garage	2001	Itálie	Tuning britských a japonských značkových modelů aut: Lotus, Mosler, Nobler a TVR.	V současné době italská tuningová společnost UK Garage nabízí svým zákazníkům zajímavé tuningové balíčky pro nejžádanější a nejpopulárnější superauta, vyráběná v USA a Japonsku. Na seznamu modelů, upravovaných mistry z této společnosti, jsou modely Chevrolet Camaro, Ford Mustang či Nissan GT-R, vyhledávané milovníky tuningu.
EBC Brakes	1996	USA	Tuning součástek	Věnuje se výrobě automobilových doplňků, vedení společnosti EBC Brakes pravidelně investuje značné částky do rozvoje technicky orientované vědy. Uzavírá smlouvy s nejlepšími studenty technických oborů nejen z USA, ale z celého světa. Za roky svého působení v oboru značka získala několik národních a mezinárodních cen.
Ingalls	1987	USA	Tuning rámu	Společnost nabízí základní prvky rámu.

Zdroje: (<http://smotra.ru/users/isusic/blog/93486/>;
<http://www.srautogroup.com/#/modification>;
<https://vc-tuning.ru/tyuning-atele-sonic-motorsport>)

To znamená, že nejtypičtějším příkladem práce tuningových dílen je instalace audiosystému do auta, lepšího, než je dodáván sériově, neboť sériově dodávaná hudební centra zpravidla nesplňují požadavky spotřebitelů. Nejznámější tuningové dílny jsou zastoupeny především v Německu, USA a Japonsku.

Základní výbava moderních, nepříliš levných aut již obsahuje vybavení audiosystémy na úrovni shodné s úrovní automobilu a pak zpravidla nevzniká nutnost jejich úpravy. Zpravidla dílny, dodávající audiosystémy, nabízejí i služby instalace zabezpečovacích systémů, což souvisí s relativně podobnou technologií poskytování těchto dvou služeb. (Efremov, 2010)

V obou případech je prováděno pracné odstranění potahu interiéru a dveří, uložení nového elektrického vedení, instalace dalších prvků systému, jejich ukotvení a zapojení do jednotného systému.

3.4 Světové výstavy tuningových automobilů

Zvláštní pozornost by měla být věnována analýze výstav tuningových aut, jakožto nedílné součásti podnikání v odvětví tuningu. Každý rok se ve světě koná velké množství tuningových show různé úrovně. Nejžádanější z nich jsou uvedeny v tabulce 3.

Tab. 3 Přehled světových výstav tuningových automobilů

Název	Země	Zaměření	Celkový popis
SEMA Show	USA	auta, Tuning, motorky, raritní auta, tuningové show, staré automobily	Mezinárodní show tuningových automobilů
Automotive Testing Expo China	Čína	Automobily a motorky, doprava, servis, součástky, technologie a zařízení	Mezinárodní výstava technologií, zkušebního zařízení, ocenění vývoje silničních dopravních prostředků a součástek
Automechanika Argentina	Argentina	automobily a motorky, doprava, servis, součástky, technologie a zařízení	Mezinárodní veletrh automobilového průmyslu

Název	Země	Zaměření	Celkový popis
Otomotive Endustrisi	Turecko	automobily a motorky	Mezinárodní výstava doplňků pro automobilový průmysl
Tuning World Bodensee	Německo	Tuningové show automobilů a motorek	Mezinárodní výstava automobilů
Auto Shanghai	Čína	Automobily, automobilové součástky, tuning, doplňky	mezinárodní výstava zařízení a technologií pro automobilový průmysl
Geneva International Motor Show	Švýcarsko	automobilové součástky, tuning, doplňky, autosalony	Mezinárodní autosalon
New York International Auto Show	USA	automobilové součástky, tuning, autosalony	Mezinárodní autoshow
Auto und Motorrad Messec	Rakousko	automobily, tuning, automobilové součástky, motorky, autosalony	Autosalon Salzburg
Automechanika South Africa	JAR	automobilové součástky, tuning, opravy aut	Mezinárodní specializovaný veletrh náhradních dílů, zařízení a technického servisu automobilů
Moscow DreamCar Show	Rusko	Tuning, luxus, automobilové podnikání, automobilová technika	Výstava automobilové techniky a tuningu v kategorii Premium
Belarus Custom and Tuning Show	Bělorusko	Tuning a aerografie	Sportovní zboží, výrobky pro sport a volný čas, automobily a motorky
Automobilové náhradní díly. Autoshow	Kazachstán	Automobily, automobilové součástky, tuning, komerční doprava	Kazašská mezinárodní výstava automobilů a příslušenství
Automechanika Malaysia	Malajsie	Automobily a motorky, technika, servis, součástky	Mezinárodní výstava automobilových náhradních dílů. Příslušenství, zařízení a autoservisu

Název	Země	Zaměření	Celkový popis
Automechanika Istanbul	Turecko	Automobily a motorky, doprava, servis, součástky, technologie a zařízení, příslušenství automobilů, tuning	Mezinárodní výstava zařízení a technologií výroby, prodeje a oprav automobilů

Zdroj: (<https://allfairs.ru/exhibitions/tags/220>)

Obecně z výzkumu vyplývá, že zvláštní postavení ve světovém průmyslu tuningu automobilů patří tuningovým dílnám z Německa, USA a Japonska. Poměrně často spolupracují významné tuningové dílny jen s jedním výrobcem automobilů. Taková spolupráce trvá řadu let a umožňuje dílnám dosahovat zajímavých výsledků ve vývoji aut a podílet se na mezinárodních automobilových výstavách.

3.5 Vybrané metody pro analýzu tuningových firem

SWOT Analýza

Pro zjištění důvodů úspěšnosti firem AC Schnitzer (Německo) a Mugen Motorsports (Japonsko) použijeme SWOT analýzu.

SWOT analýza je univerzální analytická technika zaměřená na zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost organizace nebo nějakého konkrétního záměru. (managementmania.com [online])

Zkratka SWOT se skládá z počátečních písmen čtyř anglických slov:

Strengths - silné stránky

Opportunities - příležitosti

Weaknesses - slabé stránky

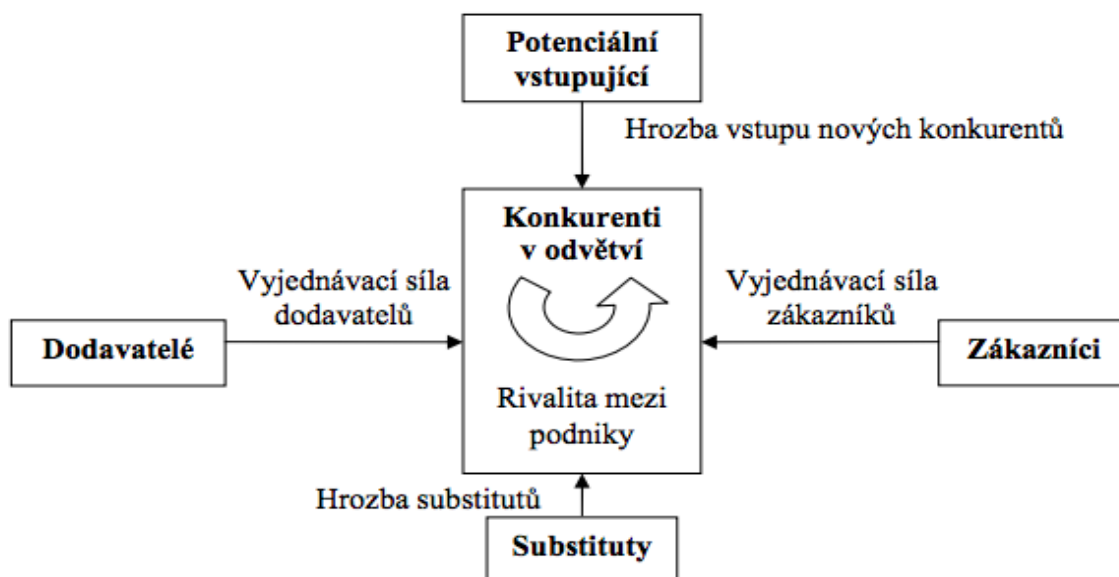
Threats - hrozby

SWOT analýza pomáhá vyhodnotit atraktivitu trhu, obchodní nabídky, zjistit přednosti firmy, co ovlivňuje zisk, stanovit parametry podniku, výrobků či služeb s příznivější hodnotou v porovnání s konkurencí, zvýhodňujícím jí vůči dalším účastníkům na trhu, faktory vyžadující změnu, trendy umožňující zlepšit postavení podniku na trhu a faktory, které mohou mít negativní dopad na fungování společnosti.

Porterův model 5 konkurenčních sil

Konkurenční sily

„Michael Porter identifikoval pět sil, které rozhodují o vlastní dlouhodobé atraktivitě trhu nebo tržního segmentu: konkurenti v odvětví, potenciální nově vstupující, náhražky, zákazníci a dodavatelé.“ Model těchto sil je na obr. 4. (Kotler, 2007)



Zdroj: (Kotler, 2007)

Obr. 4 Porterova analýza konkurenčních sil

Konkurenční sily představují následující hrozby (Kotler, 2007):

1. **Hrozba vstupu nových konkurentů:** Jak snadné nebo obtížné je pro nového konkurenta vstoupit na trh? Jaká existují omezení pro vstup?
2. **Hrozba silné rivality v segmentu:** Je mezi stávající konkurenty silný konkurenční boj? Je na trhu jeden dominantní konkurent?
3. **Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků:** Jak silná je pozice odběratelů? Mohou spolupracovat a objednávat větší objemy?
4. **Hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů:** Jak silná je pozice dodavatelů? Jedná se o monopolní dodavatele, je jich málo nebo naopak hodně?
5. **Hrozba náhradních výrobků:** Jak snadno mohou být nabízené produkty a služby nahrazeny jinými?

Zdravá konkurence je zárukou úspěšné ekonomiky. Je to velmi důležitý a neodmyslitelný prvek každého ekonomického systému. Výzkumem tohoto pojmu se zabýval i Michael Porter. Zákazníci, dodavatelé, potenciální zájemci a substituty představují konkurenci jistým způsobem ovlivňující průmysl.

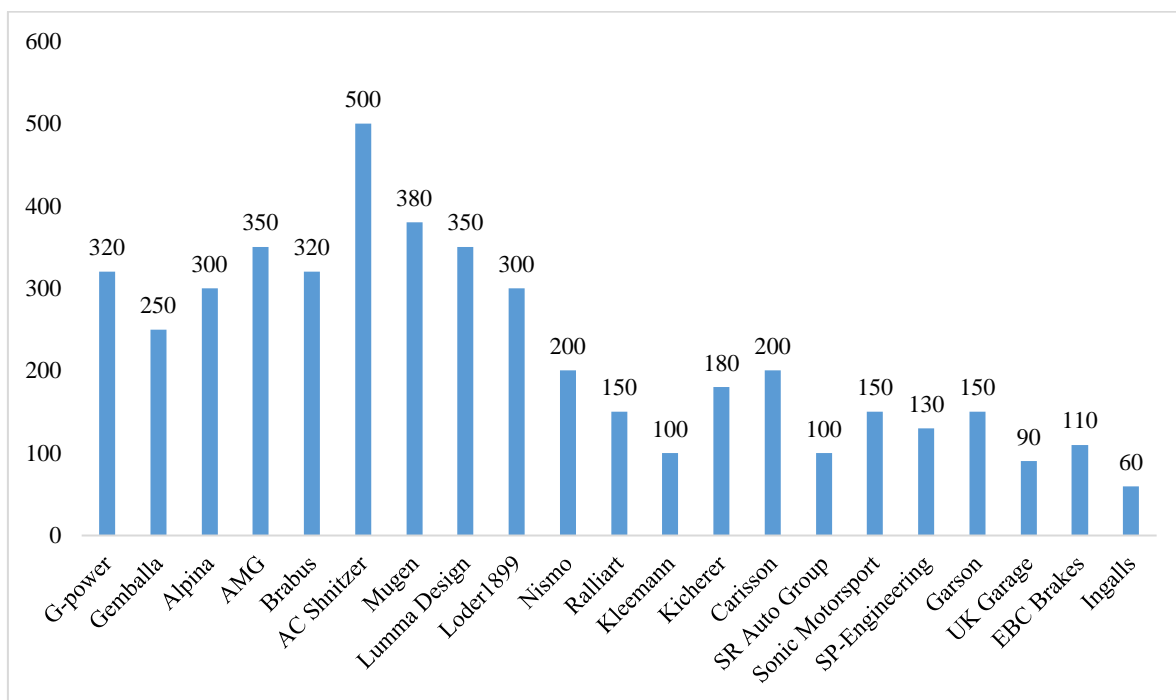
Abychom pochopili přínos tuningu pro automobilový průmysl, musíme pomocí SWOT analýzy vyjmenovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby vybraných tuningových dílen a pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil zjistit konkurenceschopnost těchto podniků.

4. Vyhodnocení činnosti největších tuningových dílen na světovém trhu

V kapitole 3.2 již bylo řečeno, že možnosti výrobců automobilů v uspokojování širokého spektra požadavků jsou velmi omezené, nadstandardní požadavky řeší specializované tuningové dílny.

Mezi přední patří tuningové dílny z Německa a Japonska. Nejlepší dílny byly zjištěny dle množství prací provedených za rok. Výzkum byl proveden na základě údajů z oficiálních internetových stránek těchto firem.

Na obrázku 5 je uvedeno porovnání množství projektů uskutečněných tuningovými dílnami za rok.



Obr. 5. Projekty uskutečněné tuningovými dílnami za rok 2018

Zdroj: upraveno dle zdrojů z Tab. 2 (<http://smotra.ru/users/isusic/blog/93486/>;
<http://www.srautogroup.com/#/modification>; <https://vc-tuning.ru/tyuning-atele-sonic-motorsport>)

Z toho výzkumu vyplývá, že největšími jsou AC Schnitzer (Německo) a Mugen Motorsports (Japonsko).

4.1 Představení zkoumaných firem

AC Schnitzer



Zdroj: (www.ac-schnitzer.de)

Obr. 6 Logo společnosti AC Schnitzer

Schnitzer Motorsport je závodní tým se sídlem ve Freisellungu poblíž německého Mnichova. Poměrně úzce spolupracuje se společností BMW a zastupuje automobily této značky na automobilových závodech. Společnost vznikla v roce 1967 a jejími zakladateli jsou bratři Herbert a Josef Schnitzerovi.

Vedle závodního týmu a dealerského střediska v Bavorsku má společnost tuningové centrum založený v roce 1987 v Aachenu u belgicko-nizozemské hranice. To je označováno AC Schnitzer podle označení města.

Od počátku svého působení se společnost zaměřuje převážně na auta značky BMW a BMW M a předvádí je na světových a evropských automobilových závodech.

Německá společnost vystupující pod značkou AC Schnitzer patří mezi nejrychleji se rozvíjející tuningové společnosti ve svém regionu.

Není bez zajímavosti, že ač mají Schnitzer Motorsport a AC Schnitzer podobné kořeny, jsou to na sobě zcela nezávislé společnosti. Za rok 2018 společnost uskutečnila přes 500 projektů.

V současné době je společnost součástí Kohl Group zaměstnávající přes 500 zaměstnanců (dle posledních údajů z roku 2017), z nichž 55 pracuje pro AC Schnitzer. AC Schnitzer dodává náhradní díly do více než 50 zemí prostřednictvím výhradních dovozců, v Německu jsou veškeré náhradní díly dostupné u všech obchodních zástupců BMW.

AC Schnitzer nabízí 2500 výrobků pro automobily značek BMW, Mini a Land Rover, od roku 1993 předvádí koncepční vozy, nabízí tuningové balíčky; zaměřuje se na efektivnější výkon motoru, zlepšení jeho výkonu, vyšší bezpečnost a lepší dynamiku

řízení. Na obr. 7 a 8 jsou znázorněny základní model BMW i8 Coupé a po kompletní úpravě u AC Schnitzer.



Zdroj: (<https://www.bmw.de>)

Obr. 7 BMW i8 Coupé 2020



Zdroj: (<https://www.ac-schnitzer.de>)

Obr. 8 BMW i8 Coupé od AC Schnitzer

Společnost je certifikována dle systému DIN EN ISO 9001: národní a mezinárodní standard řízení jakosti; splňuje povolené limity emise CO₂; je účastníkem celonárodního programu proti ilegálnímu a nebezpečnému tuningu TUNE IT! SAFE! V rámci toho programu již bylo představeno 5 koncepčních vozů, z nichž poslední je znázorněn na obr. 9.



Zdroj: (<https://www.ac-schnitzer.de>)

Obr. 9 Police BMW i8 TUNE IT! SAFE! 2018 od AC Schnitzer

Jednou z posledních novinek společností je tuningový balíček pro automobil Toyota GR Supra. V rámci spolupráce Toyoty a BMW, společnost AC Schnitzer připravila balíčkovou nabídku zaměřenou na zvýšení výkonu automobilu. Základní model Toyoty GR Supra a model dodávaný AC Schnitzer jsou znázorněny na obr. 10 a 11.



Zdroj: (<https://www.toyota.de>)

Obr. 10 Toyota GR Supra Coupé 2020



Zdroj: (<https://www.ac-schnitzer.de>)

Obr. 11 Toyota GR Supra Coupé 2020 od AC Schnitzer

Společnost je účastníkem mezinárodních automobilových veletrhů v Ženevě (Geneva International Motor Show), Essenu (Essen Motor Show), Frankfurtu (Frankfurt IAA Motorshow) aj., možnosti automobilů předvádí na závodních okruzích Sachsenring a Nürburgring Nordschleife a vytváří nové rekordy. ([ac-schnitzer.de](https://www.ac-schnitzer.de) [online])

Mugen Motorsports (M-TEC Co. Ltd)



Zdroj: (www.mugen-power.com)

Obr. 12 Logo společnosti Mugen Motorsports

Japonskou společnost Mugen Motorsports v roce 1973 založil Hirotoši Honda, starší syn zakladatele společnosti Soičira Hondy. Firma se věnuje tuningu automobilů značky Honda a vyrábí pro ně náhradní díly a doplňky. Přes příbuzenské vztahy společnost Mugen nikdy nebyla součástí Honda Motor Company.

V roce 2018 společnost uskutečnila přes 380 projektů v oblasti tuningu automobilů.

V současné době společnost vyrábí a dodává vysoce výkonné vybavení pro automobily Honda, podílí se na celém cyklu přípravy od návrhu závodního motoru a jeho součástí až po výrobu, vyhodnocení, testování a reálný provoz. Ve svých výrobcích se předně zaměřuje na optimální chlazení rotoru, rychlejší dosažení nejvyšší rychlosti automobilu, snížení spotřeby paliva a hluku, zlepšení dynamiky a zlepšení brzdových parametrů.

Mugen Motorsports vlastní dceřiné společnosti v USA a Velké Británii a také síť partnerských podniků. Mimo Japonsko lze automobily Honda upravené ve společnosti Mugen koupit v šesti zemích Asie a Oceánie a v jedné evropské zemi, náhradní díly a doplňky jsou dodávány do sedmi zemí Asie a Oceánie, dvou zemí Evropy, a také do USA a Turecka. Dle posledních údajů z roku 2015 ve společnosti pracovalo 220 zaměstnanců.

V letech 1992 až 2000 se společnost účastnila závodů Formule 1, dodávala vlastní motory a čtyřikrát zvítězila. Mugen Motorsports je aktivním účastníkem závodů, má vlastní tým profesionálních závodníků Team Mugen, je účastníkem závodů Super Formule Series, Super GT, Formula Nippon a dalších, dodává koncepční vozy a předvádí je na automobilových veletrzích, např. Tokyo Auto Salon, Sema Show, Osaka Auto Messe.

Společnost navrhla prototypy, později sériově vyráběné v omezeném množství. Jedná se o tři modely vozů: Honda Civic Mugen RR (2007), Honda CR-Z Mugen RZ (2012) a Honda S660 Mugen RA (2016).



Zdroj: (www.mugen-power.com)

Obr. 13 limitované sériové modely od Mugen Motorsports

V roce 2018 Honda společně s JAS Motorsport, Honda Performance Development (HPD) a Mugen přišly s celosvětovou nabídkou závodního programu NSX GT3. Počáteční série zahrnovala pouhých 12 automobilů. Automobil je spojením nejmodernější závodní technologie GT3 s krásným vzhledem, dobrým designem a nejnovějšími bezpečnostními parametry FIA.



Zdroj: (www.mugen-power.com)

Obr. 14 Honda NSX GT3 2018 dodávaná společnostmi Honda, JAS Motorsport, HPD, a Mugen Motorsports

Tento vůz se zúčastnil celé řady tuningových akcí, včetně:

- IMSA WeatherTech SportsCar Championship v Severní Americe;
- Blancpain GT Series, 24hodinový závod Nurburgring v Evropě;
- Pirelli World Challenge a série IMSA SportsCar v Severní Americe;
- Blancpain GT Asia Series a GT Asia Championship
- Super GT ve třídě GT300 v Japonsku
- Australský závod GT
- Intercontinental GT Challenge

Společnost Mugen je účastníkem Honda Sport & Eko Programu, každoročně pořádá závody s cílem prokázat, že i ekologické auto může jezdit rychle a motorismus nemusí škodit ekologii. Účastníkem této akce může být jak začátečník, tak profesionál. (mugen-power.com [online])

4.2 SWOT analýza společností AC Schnitzer a Mugen Motorsports

V první řadě stanovíme silné a slabé strany jednotlivých tuningových dílen (tab. 4).

Tab. 4 SWOT-analýza tuningových dílen AC Schnitzer a Mugen Motorsports (Silné a slabé strany)

Tuningová dílna	Silné strany	Slabé strany
<p style="text-align: center;">AC Schnitzer</p>	<p>Na trhu působí od roku 1987;</p> <p>Je součástí Kohl automobile GmbH;</p> <p>Vlastní rozsáhlou sítí dealerů a prémiových partnerů po celém světě;</p> <p>Spolupracuje s BMW, Land Rover, Jaguar a MINI;</p> <p>Počet zaměstnanců: 55 osob v AC Schnitzer a přes 500 osob v Kohl Group (poslední údaje z roku 2017);</p> <p>Je účastníkem tuning show a evropského a světového mistrovství v tuningu;</p> <p>Je certifikována dle normy DIN EN ISO 9001;</p> <p>Je účastníkem programu TUNE IT! SAFE!</p> <p>Vystavuje prototypy aut;</p> <p>Má širokou nabídku náhradních dílů a služeb, nabízí tuningové balíčky;</p> <p>Zaměřuje se na efektivnější fungování motoru, zlepšení jeho výkonu, zvýšení bezpečnosti a zlepšení dynamiky řízení;</p> <p>Provádí tuning jak automobilů, tak motorek;</p> <p>Je jednou z nejlepších firem na evropském trhu v oblasti úpravy aut;</p> <p>Provádí přes 500 projektů ročně;</p> <p>Má zpracovanou strategii rozvoje;</p>	<p>Vysoká cena;</p> <p>Konzervativní politika;</p> <p>Nedostatečná reklama;</p> <p>Nedostatečné množství poboček ve světě s ohledem na skutečnost, že je jednou z největších tuningových dílen v regionu;</p>

Tuningová dílna	Silné strany	Slabé strany
<p style="text-align: center;">Mugen Motorsports</p>	<p>Na trhu působí od roku 1973; Spolupracuje s Hondou; Počet zaměstnanců: 220 osob (dle posledních údajů z roku 2015); Vyrábí velké množství tuningových doplňků pro automobily Honda; Zaměřuje se na výkonnost motoru, zlepšení dynamiky a brzdových parametrů; Navrhla motor pro Formule 1; Sériově vyrobila tři modely vozů; Má zkušenosti ze spolupráce s nejlepšími světovými závodními sériemi a je účastníkem tuning show; Vystavuje prototypy aut; Honda Sports & Eco Program; Těší se dobré pověsti; Provádí přes 380 projektů ročně; Zvítězila v mistrovstvích; Vysoká loajalita spotřebitelů z Japonska;</p>	<p>Velmi vysoké ceny, a to i v porovnání s uznávanými konkurenty; Malý počet poboček; Slabá reklamní politika;</p>

Obě společnosti působí na trhu dlouhodobě, ročně provádějí velké množství unikátních projektů, nabízejí balíčky, výjimečně vyrábějí sériové vozy, spolupracují s giganty automobilového průmyslu a rozšiřují jejich nabídku o vlastní výrobky a služby, čímž zvyšují celkový počet nabízených produktů na automobilovém trhu.

AC Schnitzer a Mugen Motorsports se zúčastní závodů, ve kterých dosahují vítězství, navrhují prototypy vozů, které pak prezentují na tuning show. Výhodou těchto akcí je možnost spatřit výjimečné modely vozů a nové technologie, které mohou být použité v automobilovém průmyslu v budoucnu. Mimoto tyto akce přispívají ke zlepšení pověsti jak tuningové dílny, tak i automobilky a jsou dodatečnou reklamou jejich vozů.

AC Schnitzer a Mugen Motorsports mají stále zaměstnance podílející se na návrhu, výrobě a prodeji výrobků, vlastní rozsáhlou síť dealerů a partnerů umožňující nabízet své výrobky a služby celosvětově a přispívající k rozvoji jejich dodavatelů.

Společnosti podporují programy zaměřené na bezpečnost jízdy a zlepšení ekologických ukazatelů. V rámci Honda Sport & Eco Programu Mugen Motorsports spolu s Hondou usilují o skloubení sportovní jízdy s ekologií. Produkty AC Schnitzer splňují požadavky normy ISO 9001, tj. spotřebitel se nemusí obávat nízké jakosti zboží. V rámci programu TUNE IT! SAFE! společnosti AC Schnitzer a BMW bojují s ilegálním a nebezpečným tuningem.

Musíme podotknout, že reklamní politika obou tuningových dílen je slabá a je příčinou nedostatečného povědomí mezi potenciálními odběrateli v zahraničí.

Dále je důležité stanovit pro tuningové dílny AC Schnitzer a Mugen Motorsports hlavní příležitosti a hrozby na trhu (tabulka 5).

Tab. 5 SWOT analýza tuningových dílen AC Schnitzer a Mugen Motorsports (Příležitosti a hrozby)

Tuningová dílna	Příležitosti	Hrozby
<p style="text-align: center;">AC Schnitzer</p>	<p>Rozšíření nabídky tuningových doplňků;</p> <p>Spolupráce s dalšími automobilkami;</p> <p>Rozvoj reklamy za účelem rozšíření trhu;</p> <p>Vstup na asijské trhy;</p> <p>Zvýšení povědomí o značce na jiných trzích;</p> <p>Tvorba jedinečného obsahu internetových stránek společnosti;</p> <p>Zaměření na ekologické programy;</p>	<p>Velké množství konkurentů působících na území Evropy a vstup nových konkurentů;</p> <p>Zpřísnění mezinárodních předpisů, upravujících dovoz a vývoz automobilových tuningových doplňků;</p> <p>Finanční krize, která může snížit koupěschopnost evropských odběratelů;</p> <p>Závislost na provozu automobilky;</p> <p>Ukončení spolupráce s BMW a dalšími automobilky;</p>

Mugen Motorsports	Cenová politika přizpůsobená různým segmentům trhu;	Vstup nových velkých konkurentů na trh;
	Spolupráce s dalšími automobilkami;	Zpřísnění mezinárodních předpisů, upravujících dovoz a vývoz automobilových tuningových doplňků;
	Velké možnosti dodávek pro zákazníky z různých zemí, zejména z USA a Ruska, kde jsou japonská auta velmi žádaná;	Finanční krize, která může snížit koupěschopnost japonských odběratelů;
	Existence strategické mapy rozvoje podniku	Závislost na provozu automobilky;
	Rozšíření ekologických programů;	Ukončení spolupráce s Hondou;

Je-li vstup na asijské trhy hlavním směrem rozvoje pro AC Schnitzer, pro Mugen Motorsports je toto naopak hrozbou, stejně jako vstup Mugen Motorsports na evropské trhy je hrozbou pro AC Schnitzer.

Spolupráce tuningových firem a automobilek může být jak příležitostí, tak i hrozbou pro obě společnosti. Rozšíření modelové řady dodávané výrobcem aut umožňuje tuningovým dílnám rozšířit nabídku vlastních výrobků a služeb pro nové modely vozů. V rámci spolupráce BMW a Toyota vznikl nový společně vyrobený vůz Toyota GR Supra, což umožnilo tuningovým firmám dodávat výrobky a nabízet služby pro automobily jiných výrobců. Další vývoj tímto směrem přispěje ke zvýšení zájmu a poptávky ze strany asijských zákazníků, kdežto závislost na provozu automobilky může ohrozit tuningovou firmu. Například bankrot Hondy bude znamenat krach Mugen Motorsports zaměřený pouze na vozy Honda. Případný bankrot některé z automobilek, s nimiž spolupracuje AC Schnitzer, by pro tuto tuningovou firmu znamenalo citelné snížení tržeb.

Finanční krize je pro obě tuningové dílny hrozbou, která může snížit koupěschopnost spotřebitelů. Dále je třeba zohlednit, že zpřísnění mezinárodních předpisů upravujících dovoz a vývoz automobilových tuningových doplňků nejspíše sníží zisky obou společností.

Ukončení spolupráce společností AC Schnitzer a Mugen Motorsports s jejich hlavními odběrateli může způsobit finanční propad tuningových dílen. Proto je vhodné využívat možností na trhu, nabízet různé služby a tuningové doplňky

různým cenovým segmentům spotřebitelů, budovat pověst podniku a provozovat aktivní internetové stránky.

Další příležitostí tuningových firem je rozšíření ekologických programů, které budou mít pozitivní dopady na životní prostředí a zdraví obyvatel.

Z výsledků provedené SWOT analýzy tuningových dílen AC Schnitzer a Mugen Motorsports vyplývá, že obě tuningové firmy rozšiřují možnosti automobilového trhu, přispívají k budování pověsti automobilových značek, nabízejí nestandardní produkty, pořádají různé akce a nezapomínají ani na bezpečnost a zdraví obyvatel.

4.3 Porterův model pro společnosti AC Schnitzer a Mugen Motorsports

Dále vyhodnotíme konkurenční schopnost společností dle Porterova modelu 5-ti sil. Za tímto účelem shrneme vyhodnocení jednotlivých ukazatelů každé ze zkoumaných společností dle Porterova modelu do přílohy A, resp. B.

Do tabulky 6 shrneme výsledky porovnání zkoumaných společností.

Tab. 6 Srovnání pěti konkurenčních sil dle Porterova modelu ve společnostech AC Schnitzer a Mugen Motorsports

Konkurenční síly	AC Schnitzer	Mugen Motorsports
Náhradní výrobky (substituty)	3	3
Konkurence v odvětví	5	5
Potencionální vstupující	17	19
Zákazníci	7	7
Dodavatelé	6	6

1. Substituty

V daném odvětví existuje velké množství výrobků stejné jakosti, ale s nižší cenou, což svědčí o vysoké úrovni hrozeb pro obě společnosti AC Schnitzer a Mugen Motorsports ze strany náhradních výrobků (substitutů).

2. Konturence v obvětví

Na trzích, kde působí společností AC Schnitzer a Mugen Motorsports, je průměrný počet hráčů, to znamená, že riziko ztráty podílu na trhu je středně vysoké. Tempo růstu na trhu je vysoké, což snižuje riziko neustálého přerozdělování trhu. Produkty firem jsou unikátní, a to snižuje riziko přechodu spotřebitelů mezi různými společnostmi na trhu. Společnosti mohou zvýšit cenu k pokrytí zvýšených nákladů a k dosažení vyššího zisku, což snižuje riziko poklesu zisku při trvale se zvyšujících nákladech.

Úroveň konkurence v oboru je pro obě společnosti středně vysoká.

3. Potencionální vstupující

Na německém trhu jen několik hráčů šetří na výrobě zboží nebo při poskytování služeb, na japonském trhu neexistuje žádný takový hráč. Mezi konkurenty společnosti AC Schnitzer existují značky s velkým povědomím a loajalitou ovládající přes 80 % trhu. Mezi konkurenty společnosti Mugen Motorsports nejsou žádní velcí hráči. Čím jsou stávající značky v oboru silnější, tím obtížnější je vstup nových hráčů na trh. Diferenciace produktů je u obou firem středně vysoká. Výše investic a nákladů na vstup do oboru je na straně německé značky středně vysoká a na straně japonské značky vysoká. AC Schnitzer má plně otevřený přístup k distribučním kanálům, kdežto přístup k distribučním kanálům vyžaduje od společnosti Mugen Motorsports jisté investice. Existují zásahy státu do činnosti v oboru, avšak omezení jsou pro obě značky nepatrná. Na japonském trhu žádný hráč nebude snižovat cenu. Na německém trhu ceny nebude snižovat jen velký hráč. Obě společnosti mají vysoké tempo růstu v oboru.

Z analýzy vyplývá, že hrozba vstupu nových hráčů na trh je pro obě firmy vysoká.

4. Vliv spotřebitelů na trh

Na nepatrnou část zákazníků společnosti AC Schnitzer připadá cca 50 % obratu, kdežto na několik zákazníků společnosti Mugen Motorsports připadá přes 80 % obratu. Produkce společnosti Mugen Motorsports je jedinečná, což znamená, že spotřebitel nemůže najít žádnou náhradu. Produkce společnosti AC Schnitzer je do jisté míry jedinečná a vyznačuje se některými, pro zákazníky důležitými, vlastnostmi. To znamená, že pravděpodobnost náhrady je nízká. Zákazníci obou

společností Mugen Motorsports a AC Schnitzer nejsou žádným způsobem cenově citliví. Z toho vyplývá, že pravděpodobnost toho, že si zákazník koupí konkurenční zboží je nízká. Spotřebitelé v Německu a v Japonsku nejsou spokojeni s vedlejšími vlastnostmi výrobků, což vyvolává skrytou poptávku, kterou může uspokojit nový hráč na trhu.

Z hodnocení vlivu spotřebitelů na trhu vyplývá, že riziko ztráty zákazníků je u obou společností AC Schnitzer a Mugen Motorsports středně vysoké.

5. Vliv dodavatelů

Společnosti AC Schnitzer a Mugen Motorsports mají nepatrný počet dodavatelů, což zvyšuje pravděpodobnost zvyšování cen. Nabídka dodavatelů obou společností je neomezená. To znamená, že pravděpodobnost zvyšování cen je nízká. Náklady na změnu dodavatele jsou pro obě společnosti vysoké, což zvyšuje pravděpodobnost zvyšování cen. Význam oboru pro dodavatele obou firem je velký, což vede k vyšší pečlivosti dodavatelů a menšímu riziku vadné dodávky.

Z hodnocení vyplývá, že hrozba vlivu dodavatele je středně vysoká.

Z výsledků provedené analýzy dle Porterova modelu 5 konkurenčních sil vyplývá, že na trhu tuningových dílen, na němž podniká společnost AC Schnitzer a Mugen Motorsports, jsou konkurenční síly podobné. Středně vysoká konkurence mezi stávajícími poskytovateli tuningu a vysoké riziko vstupu nových hráčů na trh svědčí o tom, že trh tuningových firem je ve vývoji a tento vývoj bude pokračovat. Jediný rozdíl se týká ukazatele hrozby vstupu nových hráčů, což souvisí především s tím, že přístup společnosti Mugen Motorsports k novým distribučním kanálům vyžaduje nepřilíš velké investice, kdežto společnost AC Schnitzer má přístup k distribučním kanálům plně otevřen. Mimoto hlavní trh v Japonsku je ovládán 2 až 3 hráči, tudíž na případné úspory v rámci výroby dosáhnou jen velcí hráči.

Dále je nutné podotknout, že na trhu, na němž podnikají společnosti AC Schnitzer a Mugen Motorsports se vyskytuje náhradní zboží, znemožňující oslovit širší okruh odběratelů. Ačkoliv je tato skupina v Porterově modelu hodnocena jako skupina s vysokou úrovní hrozeb, ve skutečnosti není tento aspekt žádnou závažnou hrozbou pro tuningové dílny, zejména proto, že dodávají jedinečné produkty, vyrobené dle vlastních projektů a technologie a zajišťující pro ně nejen stálý příjem, ale umožňující budovat pověst (značku).

4.4 Identifikace ekonomických přínosů tuningu automobilů

Na základě výsledků provedených analýz můžeme identifikovat následující ekonomické přínosy tuningu v automobilovém průmyslu:

HDP

Tuningové firmy vyrábějí zboží a poskytují služby v rámci úpravy automobilu a tím ovlivňují ukazatel HDP ve své zemi. Analýza 5 konkurenčních sil nám ukázala, že tempo růstu v oboru je vysoké, úroveň nasycení trhu a diferenciací produktu jsou středně vysoké, což znamená, že se na trhu mohou objevit nové zástupci tohoto odvětví, vyrábět vlastní produkty a poskytovat služby a tím zvyšovat hodnotu HDP ve své zemi. Nyní existující firmy mají velmi blízko k novinkám v automobilovém průmyslu, proto každý nově vznikající na trhu vůz znamená pro tuningovou dílnu dodávku nových výrobků pro tuto řadu aut.

Zvýšení tržeb

Pro takto úzce specializované firmy, jakými jsou tuningové dílny, má zaměření na vlastní cílovou skupinu velký význam. Jde o profesionální zástupce automobilového sportu nebo automobilové nadšence, kteří mají zájem, aby se jejich auto odlišovalo od ostatních aut. Případný zájemce o úpravu nevyhledává automobilku, ale osloví odbornou tuningovou dílnu. Toto potvrzuje ukazatel *Podílu zákazníků s velkým odběrem* v Porterově modelu, kde jsou tyto hodnoty ukazatele: *Několik zákazníku má přes 50% (AC Schnitzer) / 80% (Mugen Motorsports) obratu*. Z tohoto lze odvodit, že úzká specializace v automobilovém průmyslu zvyšuje tržby.

Pravidelná účast na tuningových show a automobilových závodech také přispívá ke zvýšení tržeb a dosažení zisku. Zaprvé, lidé ochotně platí za vstup na významnou událost, zadruhé, tyto akce jsou vždy doprovázeny nabídkou nejrůznějších produktů, včetně stravovacích služeb či zboží dodávaného účastníky akce.

Dalším faktorem je územní hledisko. Rozšíření sítě dealerů a partnerů umožňuje tuningovým firmám pokrýt větší část trhu a přispívá takto ke zvýšení tržeb.

Tuningové dílny ročně uskuteční velký počet vlastních projektů na již prodaných automobilech. Je-li tuningová dílna součástí automobilového koncernu, jako je například AC Schnitzer, tržby koncernu rostou v rámci uskutečnění těchto projektů.

Ovlivnit výši tržeb mohou i ukazatelé Konkurence v odvětví a Vstup nových hráčů. Důležitými ukazateli ovlivňující tržby jsou tempo růstu na trhu a v oboru, úroveň diferenciací produktu, počet hráčů, přístup k distribučním kanálům, politika vlády.

Zisky

Hlavním zaměřením tuningu automobilů je naplňování nadstandardních požadavků zákazníků. Proto jsou produkty (projekty) tuningových společností jedinečné. Hodnocení projektů bohužel nelze uskutečnit z důvodu ochrany osobních údajů klientů, kteří si tyto projekty objednávali. Dle náročnosti může doba realizace projektu dosahovat až půlroku. Přesto můžeme odvodit, že výsledek nebude nijak levný, vždyť konečný produkt je jedinečný a k jeho uskutečnění se bude objednávat a vyrábět speciální výbava auta.

Zvýšit tržby mohou tuningové dílny v rámci nabídky balíčků, náhradních dílů, výbavy vlastní výroby, poskytování služeb, resp. v rámci sériové výroby automobilů. Ze SWOT analýzy víme, že společnost AC Schnitzer nabízí tuningové balíčky pro některé modely BMW. Tak cena základní varianty modelů BMW i8 Coupé na německém trhu činí 138 000 eur, tuningový balíček, vč. doplňkových služeb AC Schnitzer se dodává za 28 321 eur, což zvyšuje cenu automobilu o 20,5 %. Výsledkem spolupráce značek BMW a Toyota je kompletní balíček pro Toyota GR Supra hodnotě 21 424 eur s DPH, připravený firmou AC Schnitzer, cena však nezahrnuje doplňkové služby (montáž a registraci). Základní verze tohoto automobilu na německém trhu se ohybuje od 53 400 eur. Takto upravená konečná varianta auta, vč. balíčku AC Schnitzer, může podražít až o 40 %.

Společnost Mugen sériově dodává některé modifikované modely Honda, i když v omezeném množství. Například v roce 2011 Honda zahájila prodej modelu CR-Z v Severní Americe se základní cenou 19 950 USD v základní výbavě. V 2012 Mugen Motorsports nabídla sportovní verzi vozu CR-Z Mugen již za 35 820 USD, tj. za téměř o 80 % vyšší cenu. V roce 2018 Honda společně s Mugen, JAS Motorsport a Honda Performance Development představila sériově vyráběný sportovní vůz Honda NSX GT3. Základní cena ve standardní výbavě činí 165 000 eur, cena sportovní výbavy vozu již dosahuje 465 000 eur. K vozu je dodáván balíček základních minimálních náhradních dílů za 90 000 eur a povinné servisní nástroje

za 7 000 eur. V tomto případě cena modifikovaného automobilu je bez doplňkových služeb 2,8krát vyšší, než je cena ve standardní výbavě.

Z uvedeného můžeme vyvodit, že nabídky profesionálních tuningových firem jsou podstatně dražší než nabídka na běžném automobilovém trhu.

Nicméně i přes to, že dle Porterova modelu je riziko vstupu nových hráčů na trh dostatečně vysoké, stávající hráči nebudou muset snížit cenu vlastních výrobků, jelikož jde o cenu nejen za tuningovou úpravu, ale spíše za kvality značky, jedinečnost a dlouholetou tradici firmy.

Zvýšení exportu

Společnosti AC Schnitzer a Mugen Motorsports vlastní rozsáhlou sítí dealerů a partnerů, zajišťující vyšší tržby a prodej jak na domácím, tak na globálním trhu.

Na základě hodnocení vlivu dodavatelů na trh v Porterově modelu můžeme konstatovat, že vývoj tuningových agentur umožňuje rozvíjet i dodavatele hlavního sortimentu tuningových agentur. A proto dodavatelé získávají další příjmy při růstu trhu s tuningovými ateliéry.

Nová pracovní místa

Počet zaměstnanců zkoumaných tuningových společností činí 220 (Mugen Motorsports) až 500 osob (Kohl Group, z nich 55 AC Schnitzer). Firmy jsou prostorem pro nadané mechaniky, prodejce, pracovníky v logistice atd. Rozšíření firmy umožňuje zvýšit počet pracovníků. Další možnost nábory zaměstnanců existuje v případě, že je tuningová firma součástí určitého koncernu. Pro zaměstnance to znamená více možností pro vyzkoušení vlastních znalostí a dovedností v jiném oboru v rámci stejného koncernu při hledání zaměstnanců z vlastních zdrojů, což zároveň může být přínosem i pro firmu.

Přínos pro zdraví lidí a životní prostředí

Vybrané tuningové firmy se zaměřují na snížení spotřeby paliva a snížení hlučnosti při provozu automobilů, zlepšení dynamiky a zlepšení brzdových parametrů, zvýšení bezpečnosti, což rozhodně snižuje škodlivost a pozitivně ovlivňuje lidské zdraví.

Honda společně s Mugen připravili program Honda Sports & Eco Program zaměřený na spojení kladných přínosů pro životní prostředí se sportovní jízdou.

Vady v úpravě automobilu mohou mít vážné následky jak pro samotný automobil, tak i pro lidské zdraví. K omezení negativních dopadů neodborného tuningu vznikl program TUNE IT! SAFE! podporovaný tuningovou společností AC Schnitzer.

Na závěr můžeme shrnout, že úloha tuningových dílen je v naplňování nadstandardních požadavků zákazníků a rozšíření nabídky výbavy a služeb. Každá továrna má v nabídce jen několik možností výbavy určených k prodeji, existují však zákazníci, kterým to nestačí. Tuningové dílny jsou schopné splnit jakákoli specifická přání zákazníků.

Další úlohou tuningu z pohledu automobilových koncernů je budování udržování firemní pověsti, možnost dalších příjmů, dodatečná reklama a také podpora automobilového sportu. Toto vše zvyšuje konkurenceschopnost jak automobilového koncernu, tak i tuningové dílny.

Tuning automobilů má obrovské množství ekonomických přínosů. Především jde o dosažení dalšího zisku, vzájemnou podporu pověsti automobilové a tuningové značky a nabídku nevšedních sofistikovaných výrobků, což určitě vede k úspěchu společnosti. Tuning se vyvíjí spolu s rozvojem automobilového průmyslu a se vznikem nových technologií. Příkladem je eko-tuning zaměřený na zlepšení ekologických parametrů díky nižší spotřebě paliva, avšak bez snížení výkonu motoru či omezení dynamiky jízdy, resp. chip tuning, zaměřený na zvýšení výkonu motoru na základě softwarové úpravy systému řízení.

Tuningový průmysl je ekonomicky výhodný díky vysoké poptávce po službách těchto společností a nízké cenové citlivosti spotřebitele. Toto je dáno velmi vysokou cenou služeb tuningových dílen, zajišťujících poptávku jen mezi zámožnými jedinci, kterým záleží především na kvalitě. Loajální zákazník neopouští vlastní tuningovou dílnu kvůli konkurenci.

Automobilový průmysl také těží ze spolupráce s tuningovými dílnami. Důvodem je především možnost provozování společných aktivit přispívajících k rozvoji inovací na trhu. Díky tomu velké automobilové koncerny mají nejen nápady přispívající k rozvoji výroby, ale i výnosy ze spolupráce.

Ekonomický přínos z nabídky tuningu v moderních tuningových dílnách je zřejmý: díky spolupráci se zámožnými zákazníky a s významnými automobilkami si

společnosti přijdou na velké finanční částky. Automobilovému průmyslu to na oplátku přináší inovace.

Závěr

Poskytování služeb je v současné době určující. Zvláštní místo v rozsáhlé nabídce služeb mají služby autoservisů. Neustálý rozvoj automobilového parku v řadě zemí si vyžádal zvýšení výrobních kapacit, tj. vyšší počet autoservisů, vyšší úroveň jejich technické vybavenosti a odbornosti zaměstnanců.

Současně s tím se mění požadavky a poptávky zákazníků autoservisů. Zákazníci jsou mnohem informovanější a náročnější. Proto došlo k podstatnému rozšíření nabídky automobilových služeb a následnému vzniku univerzálních technických autoservisů. Tuning patří mezi moderní druhy autoservisu, jenž vznikl z nového vkusu a požadavků vlastníků aut.

Cílem mé bakalářské práce bylo identifikovat, jaké ekonomické výhody přináší automobilovému průmyslu tuning.

První kapitola mé práce je věnována vysvětlení pojmu tuningu automobilů, historii jeho vzniku, typologií a stylům. Druhá kapitola je zaměřena na odlišnosti výbavy dodávané výrobcem a soukromou tuningovou dílnou. Z toho jsme zjistili, že automobilky nabízejí svým zákazníkům auta upravená prostřednictvím tuningových dílen v rámci výrobních koncernů, že se na tyto vozy poskytuje stejná záruka jako na běžný sériově vyráběný automobil. Dále je v této kapitole popsáno rozšíření továrního tuningu, dána definice pojmu *autorizovaná tuningová dílna* a jsou uvedeny příklady popularizace tuningové úpravy u automobilek. Následující kapitola popisuje světový automobilový trh, tuningové dílny existující na trhu, výstavy tuningových automobilů a stručně popisuje metody použité při zpracování praktické části.

Čtvrtá kapitola je věnována praktické části a byla vypracována v návaznosti na teoretickou část. Na základě tabulky, popisující tuningové dílny v kapitole 3, byly identifikovány a představeny dvě firmy s nejvyšším počtem uskutečněných projektů za rok 2018. Poté na základě SWOT analýzy byly definovány silné a slabé stránky obou těchto společností, jejich příležitosti a hrozby. S využitím Porterova modelu pěti konkurenčních sil byl ohodnocen úroveň konkurenceschopnosti těchto firem a následně byly vyjmenovány ekonomické přínosy tuningu pro automobilový průmysl jako souhrn výsledků zjištěných z provedených analýz.

Obecně můžeme říct, že tuning je jedním ze způsobů prezentace individuality prostřednictvím úpravy automobilu, přinášející celou řadu ekonomických výhod. Lidská touha odlišit se od ostatních, včetně za pomoci vozidla, vedla ke vzniku prvních amatérských tuningových dílen. Když tento fenomén začal získávat na popularitě, automobilky si uvědomily, že toto může být jejich dalším příjmem a začaly vstupovat do hry vytvářením svých vlastních dílen v rámci koncernu nebo díky spolupráci se soukromými firmami osvědčenými v tomto odvětví. Dnes se tento fenomén změnil v závodění o prvenství. Automobilky usilují o nejlepší postavení na trhu, společně s tuningovými dílnami dodávají výjimečná auta a výbavu do nich, vymýšlejí nové technologie, zlepšují kvalitu zboží a také nezapomínají na ekologii. Výsledkem je nové zboží, vyšší tržby a zisk, což určitě má pozitivní dopad na ekonomiku. Pro větší pokrytí trhu se tuning rozšiřuje, takto se zvyšuje i vývoz, je potřeba více zaměstnanců a výnosy dodavatelů neklesají. V poslední době jsou stále významnější problémy ekologie. Díky programům zaměřeným na ochranu životního prostředí a snižování škod na zdraví obyvatel tuningové dílny ani zde nezůstávají pozadu.

Současný automobilový průmysl si můžeme jen obtížně představit bez inovací a nových technologií. Jejich vývoj je velmi rychlý a každý rok nám přináší další překvapení. Ve světě se objevují nejen nová auta, ale i nové příslušenství a výbava, umožňující uskutečnit přání zákazníků a odlišit jejich auta od řady stejných aut. Každý jedinec může uskutečnit svá přání v kterékoliv soukromé tuningové dílně či v dílně výrobce.

Tuning automobilů není jenom zábavou pro zákazníky, ale je i oblastí, která přináší celou řadu výhod pro automobilový průmysl, rozvíjí se spolu s ním a vede k úspěchu různých zástupců automobilového světa.

Seznam použité literatury

1. Miroshnichenko A.N. Tuning avtomobilia: uchebnoe posobie /A.N. Miroshnichenko. – Tomsk: Izdatelstvo TGASU, 2015. – 340 c.
2. Stukanov, V.A. Servisnoe obsluzhivanie avtomobilnogo transporta / V.A. Stukanov. – M.: ID „FORUM“: INFRA-M, 2013. – 208 c.
3. Efremov B.D. Povyszenie potrebitelskikh svoistv avtomobilia / B.D. Efremov, A.V. Borovikov // Tekhniko-tehnologicheskie problemy servisa. – 2010. - №13. – C. 30-31.
4. RŮŽIČKA Bronislav, *Škola tuningu. Styling and performance. Brno: CPress, 2012.* ISBN 978-80-264-0025-7
5. KELLER, K L. -- KOTLER, P. *Marketing management.* Praha: GRADA, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

Internetové zdroje

1. <http://oica.net/category/production-statistics/>
2. <http://avtooverview.ru/tyuning/istoriya-tyuninga-avtomobilej/>
3. <http://smotra.ru/users/isusic/blog/93486/>
4. <http://www.srautogroup.com/#/modification>
5. <https://vc-tuning.ru/tyuning-atele-sonic-motorsport>
6. http://expert.ru/magazine_auto/2012/05/tyuning-ot-proizvoditelya/
7. <https://allfairs.ru/exhibitions/tags/220>
8. <http://www.jcnews.ru/news/view?id=31974>
9. <http://www.1gai.ru/publ/510708-desyat-tehnologiy-buduschego-kotorye-izmenyat-avtomobil.html>
10. <https://cs.wikipedia.org/wiki/Tuning>
11. <https://www.ac-schnitzer.de/en/>
12. <http://www.mugen-power.com/>
13. <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>

14. <http://www.amglifestyle.ru/history/>
15. <https://www.drive2.ru/b/309557/>
16. <https://bbf.ru/magazine/3/5956/>
17. <http://tuning.infocar.com.ua/1301.html>
18. <https://www.toyota.de/automobile/supra/preise-und-angebote>
19. <https://www.toyota.de/automobile/supra/>
20. <https://www.bmw.de/de/neufahrzeuge/bmw-i/i8-coupe/2017/auf-einen-blick.html>
21. <https://hondanews.eu/eu/lv/cars/media/pressreleases/111343/honda-launches-global-nsx-gt3-customer-racing-programme>
22. <http://www.mugen-power.com/motorsports/NSX-GT3/>
23. <https://hondanews.eu/eu/en/motorsports/media/pressreleases/185932/honda-nsx-and-nsx-gt3-evo-go-head-to-head-on-track>

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Klasifikace tuningu automobilů podle druhů	9
Obr. 2 Klasifikace technického tuningu automobilů	11
Obr. 3 Vývoj celosvětové výroby automobilů za období let 2002 až 2016.....	18
Obr. 4 Porterova analýza konkurenčních sil.....	29
Obr. 5. Projekty uskutečněné tuningovými dílnami za rok 2018.....	31
Obr. 6 Logo společností AC Schnitzer.....	32
Obr. 7 BMW i8 coupé 2020.....	33
Obr. 8 BMW i8 coupé od AC Schnitzer.....	33
Obr. 9 Police BMW i8 TUNE IT! SAFE! 2018 od AC Schnitzer.....	33
Obr. 10 Toyota GR Supra kupé 2020.....	34
Obr. 11 Toyota GR Supra kupé 2020 od AC Schnitzer.....	34
Obr. 12 Logo společností Mugen Motorsports.....	35
Obr. 13 Limitované sériové modely od Mugen Motorsports.....	36
Obr. 14 Honda NSX GT3 2018 dodávaná společnostmi Honda, JAS Motorsport, HPD, a Mugen Motorsports.....	37

Seznam tabulek

Tab. 1 Struktura automobilového trhu podle zemí, vyrábějících auta.....	19
Tab. 2 Celkový popis světových tuningových dílen.....	22
Tab. 3 Přehled světových výstav tuningových automobilů.....	26
Tab. 4 SWOT analýza tuningových dílen AC Schnitzer a Mugen Motorsports (Silné a slabé strany).....	38
Tab. 5 SWOT analýza tuningových dílen AC Schnitzer a Mugen Motorsports (Příležitosti a hrozby).....	40
Tab. 6 Srovnání pěti konkurenčních sil dle Porterova modelu ve společnostech AC Schnitzer a Mugen Motorsports	42

Seznam příloh

Příloha A.....	56
Příloha B.....	60

Příloha A

Analýza pěti sil dle M. Portera pro společnost AC Schnitzer

Společnost: AC Schnitzer

Trh: trh tuningových dílen

1. Náhradní výrobky (substituty)

Hodnocený ukazatel	Poznámka	Hodnota ukazatele		
		3	2	1
Náhradní výrobky "cena-kvalita"	<i>výrobky stejné jakosti za nižší cenu</i>	existují a jejich podíl na trhu je velký	existují, avšak byly teprve uvedeny na trh a jejich podíl je malý	neexistují
		3		
VÝSLEDNÉ HODNOCENÍ		3		
1 bod		nízká úroveň hrozeb ze strany náhradních výrobků		
2 body		středně vysoká úroveň hrozeb ze strany náhradních výrobků		
3 body		vysoká úroveň hrozeb ze strany náhradních výrobků		

2. Vyhodnocení úrovně konkurence v oboru

Hodnocený ukazatel	Poznámka	Hodnota ukazatele		
		3	2	1
Počet hráčů	<i>Čím je hráčů na trhu více, tím je konkurence a riziko ztráty podílu na trhu vyšší</i>	Vysoká úroveň nasycení trhu	Středně vysoká úroveň nasycení trhu	Malý počet hráčů (1 až 3)
			2	
Tempo růstu na trhu	<i>Čím je tempo růstu na trhu nižší, tím je riziko neustálého přerozdělování trhu vyšší</i>	Stagnující či klesající trh	Rostoucí se zpomalením	Vysoké tempo
				1
Úroveň diferenciacce produktu na trhu	<i>Čím je diferenciacce produktu nižší, tím je jeho standardizace vyšší a tím je riziko přechodu spotřebitelů mezi různými společnostmi na trhu vyšší</i>	Společnosti dodávají standardizované výrobky	Výrobky na trhu jsou standardizované dle klíčových vlastností, mají však odlišné vedlejší vlastnosti	Produkty jednotlivých společností jsou velmi rozdílné
				1
Omezení při zvyšování cen	<i>Čím omezenější je možnost zvýšit cenu, tím</i>	Tvrdý cenový boj na trhu,	Cenu lze zvýšit až do	Kdykoliv lze zvýšit cenu

	<i>vyšší je riziko poklesu zisku při trvale se zvyšujících nákladech</i>	žádná možnost zvýšit cenu	výše zvýšení nákladů	k pokrytí zvýšených nákladů a k dosažení vyššího zisku
				1
VÝSLEDNÉ HODNOCENÍ		5		
4 body		Nízká úroveň konkurence v oboru		
5 až 8 bodů		Středně vysoká úroveň konkurence v oboru		
9 až 12 bodů		Vysoká úroveň konkurence v oboru		

3. Vyhodnocení hrozby vstupu nových hráčů

Hodnocený ukazatel	Poznámka	Hodnota ukazatele		
		3	2	1
Úspory z rozsahu výroby zboží či poskytování služeb	<i>Čím je produkce vyšší, tím nižší je cena materiálu spotřebovaného ve výrobě zboží a o to menší je vliv stálých nákladů na jednotku produkce</i>	žádné	jsou dostupné jen pro několik hráčů na trhu	významné
			2	
Významné značky s velkým povědomím a loajalitou	<i>Čím jsou stávající ochranné značky v oboru silnější, tím obtížnější je vstup nových hráčů v oboru</i>	žádní velcí hráči	2 až 3 velcí hráči ovládají cca 50 % trhu	2 až 3 velcí hráči ovládají přes 80 % trhu
				1
Diferenciace produktu	<i>Čím je nabídka zboží a služeb v oboru širší, tím je pro nové hráče obtížnější vstoupit na trh a obsadit volnou niku</i>	malá různorodost zboží	jsou dostupné mikro-niky	veškeré možné niky již jsou obsazeny
			2	
Výše investic a nákladů na vstup do oboru	<i>Čím je výše počátečních investic při vstupu do oboru vyšší, tím je pro nové hráče obtížnější vstoupit do oboru</i>	nízká (návrstnost je 1 až 3 měsíce provozu)	středně vysoká (návrstnost je 6 až 12 měsíců provozu)	vysoká (návrstnost je více než 1 rok provozu)
			2	
Přístup k distribučním kanálům	<i>Čím je oslovení cílové skupiny na trhu obtížnější, tím je atraktivita oboru nižší</i>	plně otevřený přístup k distribučním kanálům	přístup k distribučním kanálům vyžaduje nějaké investice	přístup k distribučním kanálům je omezen
		3		
Politika vlády	<i>Vláda může omezit či zcela uzavřít vstup do oboru v podobě udělování licencí, omezení přístupu ke zdrojům surovin a dalším</i>	žádná omezení ze strany státu	stát zasahuje do činnosti v oboru, omezení jsou však nepatrná	v oboru platí úplná státní regulace a jsou

	<i>významným zdrojům, cenové regulace</i>		2	zavedena omezení
Schopnost stávajících hráčů snížit ceny	<i>Schopnost hráčů snížit ceny k zachování podílu na trhu je významnou překážkou bránící novým hráčům ve vstupu na trh</i>	hráči nebudou snižovat ceny	velcí hráči nebudou snižovat ceny	stávající hráči sníží ceny při každém pokusu o uvedení levnější nabídky
Tempo růstu v oboru	<i>Čím je tempo růstu v oboru vyšší, tím je nových zájemců o vstup na trh více</i>	vysoké a rostoucí	zpomalující	stagnace či propad
VÝSLEDNÉ HODNOCENÍ		17		
8 bodů		Nízká úroveň hrozby vstupu nových hráčů		
9 až 16 bodů		Středně vysoká úroveň hrozby vstupu nových hráčů		
17 až 24 bodů		Vysoká úroveň hrozby vstupu nových hráčů		

4. Vliv spotřebitelů na trh

Hodnocený ukazatel	Poznámka	Hodnota ukazatele		
		3	2	1
Podíl zákazníků s velkým odběrem	<i>Při koncentraci zákazníků a objednávání ve velkém množství je společnost nucená neustále činit ústupky</i>	několik zákazníků má přes 80 % obratu	nepatrná část zákazníků má cca 50 % obratu	zákazníci mají cca stejný podíl na obratu
Náchylnost k přechodu na substituty	<i>Čím je produkce společnosti běžnější, tím vyšší je pravděpodobnost, že spotřebitel bez rizika najde náhradu</i>	produkce společnosti není ničím jedinečná, je plně nahraditelná	produkce společnosti je do jisté míry jedinečná, má pro zákazníky některé důležité vlastnosti	produkce společnosti je jedinečná, není za ní žádná náhrada
Cenová citlivost	<i>Čím je cenová citlivost vyšší, tím je pravděpodobnější, že zákazník koupí konkurenční zboží za nižší cenu</i>	zákazník vždy volí levnější zboží	zákazník volí konkurenční výrobek jen v případě výrazného cenového rozdílu	zákazník není žádným způsobem cenově citlivý

Spotřebitelé nejsou spokojeni s jakostí zboží dostupného na trhu	<i>Neuspokojivá jakost vyvolává skrytou poptávku, kterou může uspokojit nový hráč na trhu či konkurence</i>	nespokojeno st s klíčovými vlastnostmi zboží	nespokojenost s vedlejšími vlastnostmi zboží	úplná spokojenost s jakostí
			2	
VÝSLEDNÉ HODNOCENÍ		7		
4 body		Nízká hrozba ztráty zákazníků		
5 až 8 bodů		Středně vysoká hrozba ztráty zákazníků		
9 až 12 bodů		Vysoká hrozba ztráty zákazníků		

5. Vliv dodavatelů na trh

Hodnocený ukazatel	Poznámka	Hodnota ukazatele	
		2	1
Počet dodavatelů	<i>Čím je dodavatelů méně, tím je bezdůvodné zvyšování cen pravděpodobnější</i>	nepatrný počet dodavatelů či monopol 2	velké množství dodavatelů
Omezená nabídka dodavatelů	<i>Čím je nabídka dodavatelů omezenější, tím je zvyšování cen pravděpodobnější</i>	omezená nabídka	neomezená nabídka 1
Náklady na změnu	<i>Čím jsou náklady na změnu vyšší, tím je zvyšování cen pravděpodobnější</i>	vysoké náklady na změnu dodavatele 2	nízké náklady na změnu dodavatele
Význam oboru pro dodavatele	<i>Čím je význam oboru pro dodavatele menší, tím méně pozornosti a sil vynakládá a tím je vyšší riziko vadné dodávky</i>	malý význam oboru pro dodavatele	velký význam oboru pro dodavatele 1
VÝSLEDNÉ HODNOCENÍ		6	
4 body		nízký vliv dodavatelů	
5 až 6 bodů		středně vysoký vliv dodavatelů	
7 až 8 bodů		vysoký vliv dodavatelů	

Příloha B

Analýza pěti sil dle M. Portera pro společnost Mugen Motorsports

Mugen

Společnost: Motorsports

Trh: trh tuningových dílen

1. Náhradní výrobky (substituty)

Hodnocený ukazatel	Poznámka	Hodnota ukazatele		
		3	2	1
Náhradní výrobky "cena-kvalita"	<i>výrobky stejné jakosti za nižší cenu</i>	existují a jejich podíl na trhu je velký	existují, avšak byly teprve uvedeny na trh a jejich podíl je malý	neexistují
		3		
VÝSLEDNÉ HODNOCENÍ		3		
1 bod		nízká úroveň hrozeb ze strany náhradních výrobků		
2 body		středně vysoká úroveň hrozeb ze strany náhradních výrobků		
3 body		vysoká úroveň hrozeb ze strany náhradních výrobků		

2. Vyhodnocení úrovně konkurence v oboru

Hodnocený ukazatel	Poznámka	Hodnota ukazatele		
		3	2	1
Počet hráčů	<i>Čím je hráčů na trhu více, tím je konkurence a riziko ztráty podílu na trhu vyšší</i>	Vysoká úroveň nasycení trhu	Středně vysoká úroveň nasycení trhu	Malý počet hráčů (1 až 3)
			2	
Tempo růstu na trhu	<i>Čím je tempo růstu na trhu nižší, tím je riziko neustálého přerozdělování trhu vyšší</i>	Stagnující či klesající trh	Rostoucí se zpomalením	Vysoké tempo
				1
Úroveň diferenciací produktu na trhu	<i>Čím je diferenciací produktu nižší, tím je jeho standardizace vyšší a tím je riziko přechodu spotřebitelů mezi různými</i>	Společnosti dodávají standardizované výrobky	Výrobky na trhu jsou standardizované dle klíčových vlastností, mají však odlišné vedlejší vlastnosti	Produkty jednotlivých společností jsou velmi rozdílné
				1

	<i>společnostmi na trhu vyšší</i>			
Omezení při zvyšování cen	<i>Čím omezenější je možnost zvýšit cenu, tím vyšší je riziko poklesu zisku při trvale se zvyšujících nákladech</i>	Tvrdý cenový boj na trhu, žádná možnost zvýšit cenu	Cenu lze zvýšit až do výše zvýšení nákladů	Kdykoliv lze zvýšit cenu k pokrytí zvýšených nákladů a k dosažení vyššího zisku
				1
VÝSLEDNÉ HODNOCENÍ		5		
4 body		Nízká úroveň konkurence v oboru		
5 až 8 bodů		Středně vysoká úroveň konkurence v oboru		
9 až 12 bodů		Vysoká úroveň konkurence v oboru		

3. Vyhodnocení hrozby vstupu nových hráčů

Hodnocený ukazatel	Poznámka	Hodnota ukazatele		
		3	2	1
Úspory z rozsahu výroby zboží či poskytování služeb	<i>Čím je produkce vyšší, tím nižší je cena materiálu spotřebovaného ve výrobě zboží a o to menší je vliv stálých nákladů na jednotku produkce</i>	žádné	jsou dostupné jen pro několik hráčů na trhu	významné
		3		
Významné značky s velkým povědomím a loajalitou	<i>Čím jsou stávající ochranné značky v oboru silnější, tím obtížnější je vstup nových hráčů v oboru</i>	žádní velcí hráči	2 až 3 velcí hráči ovládají cca 50 % trhu	2 až 3 velcí hráči ovládají přes 80 % trhu
		3		
Diferenciace produktu	<i>Čím je nabídka zboží a služeb v oboru širší, tím je pro nové hráče obtížnější vstoupit na trh a obsadit volnou niku</i>	malá různorodost zboží	jsou dostupné mikro-niky	veškeré možné niky již jsou obsazeny
			2	
Výše investic a nákladů na vstup do oboru	<i>Čím je výše počátečních investic při vstupu do oboru vyšší, tím je pro nové hráče obtížnější vstoupit do oboru</i>	nízká (návrtnost je 1 až 3 měsíce provozu)	středně vysoká (návrtnost je 6 až 12 měsíců provozu)	vysoká (návrtnost je více než 1 rok provozu)
				1

Přístup k distribučním kanálům	<i>Čím je oslovení cílové skupiny na trhu obtížnější, tím je atraktivita oboru nižší</i>	plně otevřený přístup k distribučním kanálům	přístup k distribučním kanálům vyžaduje nějaké investice	přístup k distribučním kanálům je omezen
			2	
Politika vlády	<i>Vláda může omezit či zcela uzavřít vstup do oboru v podobě udělování licencí, omezení přístupu ke zdrojům surovin a dalším významným zdrojům, cenové regulace</i>	žádná omezení ze strany státu	stát zasahuje do činnosti v oboru, omezení jsou však nepatrná	v oboru platí úplná státní regulace a jsou zavedena omezení
			2	
Schopnost stávajících hráčů snížit ceny	<i>Schopnost hráčů snížit ceny k zachování podílu na trhu je významnou překážkou bránící novým hráčům ve vstupu na trh</i>	hráči nebudou snižovat ceny	velcí hráči nebudou snižovat ceny	stávající hráči sníží ceny při každém pokusu o uvedení levnější nabídky
		3		
Tempo růstu v oboru	<i>Čím je tempo růstu v oboru vyšší, tím je nových zájemců o vstup na trh více</i>	vysoké a rostoucí	zpomalující	stagnace či propad
		3		
VÝSLEDNÉ HODNOCENÍ		19		
8 bodů		Nízká úroveň hrozby vstupu nových hráčů		
9 až 16 bodů		Středně vysoká úroveň hrozby vstupu nových hráčů		
17 až 24 bodů		Vysoká úroveň hrozby vstupu nových hráčů		

4. Vliv spotřebitelů na trh

Hodnocený ukazatel	Poznámka	Hodnota ukazatele		
		3	2	1
Podíl zákazníků s velkým odběrem	<i>Při koncentraci zákazníků a objednávání ve velkém je společnost nucená neustále činit ústupky</i>	několik zákazníků má přes 80 % obratu	nepatrná část zákazníků má cca 50 % obratu	zákazníci mají cca stejný podíl na obratu
		3		

Náchylnost k přechodu na substituty	<i>Čím je produkce společnosti běžnější, tím vyšší je pravděpodobnost, že spotřebitel bez rizika najde náhradu</i>	produkce společnosti není ničím jedinečná, je plně nahraditelná	produkce společnosti je do jisté míry jedinečná, má pro zákazníky některé důležité vlastnosti	produkce společnosti je jedinečná, není za ní žádná náhrada
				1
Cenová citlivost	<i>Čím je cenová citlivost vyšší, tím je pravděpodobnější, že zákazník koupí konkurenční zboží za nižší cenu</i>	zákazník vždy volí levnější zboží	zákazník volí konkurenční výrobek jen v případě výrazného cenového rozdílu	zákazník není žádným způsobem cenově citlivý
				1
Spotřebitelé nejsou spokojeni s jakostí zboží dostupného na trhu	<i>Neuspokojivá jakost vyvolává skrytou poptávku, kterou může uspokojit nový hráč na trhu či konkurence</i>	nespokojenost s klíčovými vlastnostmi zboží	nespokojenost s vedlejšími vlastnostmi zboží	úplná spokojenost s jakostí
			2	
VÝSLEDNÉ HODNOCENÍ		7		
4 body		Nízká hrozba ztráty zákazníků		
5 až 8 bodů		Středně vysoká hrozba ztráty zákazníků		
9 až 12 bodů		Vysoká hrozba ztráty zákazníků		

5. Vliv dodavatelů na trh

Hodnocený ukazatel	Poznámka	Hodnota ukazatele	
		2	1
Počet dodavatelů	<i>Čím je dodavatelů méně, tím je bezdůvodné zvyšování cen pravděpodobnější</i>	nepatrný počet dodavatelů či monopol	velké množství dodavatelů
		2	
Omezená nabídka dodavatelů	<i>Čím je nabídka dodavatelů omezenější, tím je zvyšování cen pravděpodobnější</i>	omezená nabídka	neomezená nabídka
			1
Náklady na změnu	<i>Čím jsou náklady na změnu vyšší, tím je zvyšování</i>	vysoké náklady na změnu dodavatele	nízké náklady na změnu dodavatele

	<i>cen pravděpodobnějš í</i>	2	
Význam oboru pro dodavatele	<i>Čím je význam oboru pro dodavatele menší, tím méně pozornosti a sil vynakládá a tím je vyšší riziko vadné dodávky</i>	malý význam oboru pro dodavatele	velký význam oboru pro dodavatele
			1
VÝSLEDNÉ HODNOCENÍ		6	
4 body		nízký vliv dodavatelů	
5 až 6 bodů		středně vysoký vliv dodavatelů	
7 až 8 bodů		vysoký vliv dodavatelů	