

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R186 Podniková ekonomika a řízení provozu, logistiky a kvality

Logistická strategie pro vstup společnosti ŠKODA AUTO a.s. na alžírský trh

Lev YAKIMOV

Vedoucí práce: prof. Ing. Radim Lenort, Ph.D.

Tento list vyjměte a nahradte zadáním bakalářské práce

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně a veškeré použité prameny a informace uvádím v seznamu použité literatury.

Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s §47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a v souladu s vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. o zveřejňování závěrečných prací Směrnice Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom, že se na tuto práci plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, ve znění pozdějších předpisů, zejména pak § 35 odst. 3, tzn., že ŠAVŠ nezasahuje do mých práv v případě využití této práce pro vnitřní potřebu a §60 – školní dílo. Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiju-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti ŠAVŠ. V tomto případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne

Děkuji prof. Ing. Radimu Lenortovi, Ph.D., za odborné vedení bakalářské práce, poskytování rad a informačních podkladů a také svým kolegům za odbornou pomoc.

Obsah

Úvod.....	7
1 Nejnovější poznatky z oblasti logistiky distribuce.....	8
1.1 Definice pojmu logistika.....	8
1.2 Cíle a členění logistiky.....	8
1.3 Logistika distribuce.....	10
1.4 Trendy z oblasti logistiky distribuce.....	12
1.4.1 Logistics Trend Radar.....	12
1.4.2 Blockchain	14
1.4.3 Big Data.....	15
1.4.4 automatizace / samojízdná vozidla	15
1.4.5 Souhrn kapitoly trendy v logistice distribuce	16
1.5 CKD centrum ŠKODA AUTO a.s.	16
1.5.1 SKD / MKD / CKD – stupně rozloženosti	17
1.6 S.W.O.T. – analýza	20
2 Analýza logistické strategie společnosti ŠKODA AUTO a.s. pro vstup na alžírský trh	22
2.1 Afrika v automobilovém průmyslu	22
2.2 Závod v Alžírsku.....	24
2.3 Strategie.....	26
2.3.1 SKD – koncept.....	27
2.3.2 Proces od objednání auta k jeho předání	27
2.3.3 Řízení lidských zdrojů.....	28
2.4 S.W.O.T. analýza	29
2.5 Návrh strategií.....	31
Závěr	32
Seznam literatury	33
Seznam obrázků a tabulek.....	35
Seznam příloh	36

Seznam použitých zkratek a symbolů

ALG	Algeria
CIA	Central Intelligence Agency
CKD	Complete Knocked-Down
CO2	Carbon dioxide
CSCMP	Council of Supply Chain Management Professionals
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
FBU	Fully Built Unit
IoT	Internet of Things
MKD	Medium Knocked-Down
OICA	International Organization of Motor Vehicle Manufactures
OPEC	Organization of the Petroleum Exporting Countries
PPP	Purchasing Power Parity
SKD	Semi Knocked-Down
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
USA	United States of America
USD	United States Dollar
VW	VOLKSWAGEN
VWG	VOLKSWAGEN GROUP

Úvod

Je těžké najít ve světě automobilovou značku s tak dlouhou historií a bohatými zkušenostmi jako je česká firma ŠKODA AUTO a.s. V roce 2020 to bude 125 let od založení její předchůdkyně – společnosti Laurin&Klement.

Po spojení s koncernem Volkswagen na počátku devadesátých let dosáhla značka nových výšin – podstatné doplnění portfolia modelů, vstup do nových segmentů, překročení hranice 1 milion vozů dodaných zákazníkům, posílení pozic na trhu a rozšíření v nových zemích.

V poslední době ŠKODA AUTO a.s. silně rozšiřuje své výrobní hranice, a to otevřením závodů na montáž a výrobu automobilů v zemích jako Čína, Indie a Alžírsko.

Bakalářská práce je napsaná na příkladu posledně postaveného závodu v Alžírsku, který se specializuje na částečnou montáž automobilů koncernu VWG (ŠKODA, VOLKSWAGEN, SEAT, AUDI, VOLKSWAGEN Nutzfahrzeuge). Je to jen malá část toho, jak se společnost změnila za posledních 20 let.

Cílem práce je analyzovat logistickou strategii, která byla společností ŠKODA AUTO a.s. použita při vstupu na alžírský trh, vymežit její výhody, nevýhody, přínosy a rizika.

V teoretické části jsou představeny nejnovější poznatky z oblasti logistiky distribuce, popis základů logistiky a její použití v automobilovém průmyslu.

V praktické části je analyzován proces zahájení výroby, analýza logistické strategie použité společností ŠKODA AUTO a.s. na alžírském trhu, důvody pro vytvoření závodu a proces fungování projektu.

Informace k vypracování bakalářské práce byly čerpány během praxe ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. a prostřednictvím konzultace s vedoucím praxe a s kolegy z logistického úřadu.

1 Nejnovější poznatky z oblasti logistiky distribuce

1.1 Definice pojmu logistika

Pojem „logistika“ má obrovské množství definic, ale nejlépe byl jeho obsah vyjádřen v roce 2006 Mezinárodní organizací CSCMP (Council of Supply Chain Management Professionals):

„Logistické řízení (logistika) je proces plánování, realizace a kontroly efektivního a výkonného toku a skladování zboží (materiálů, polotovarů, hotových výrobků), služeb a s nimi spojených informací z místa vzniku do místa spotřeby za účelem uspokojení požadavků zákazníků“ (Lenort, 2012)

CSCMP popisuje logistické řízení jako nedílný sektor řízení dodavatelského řetězce, které charakterizuje jako:

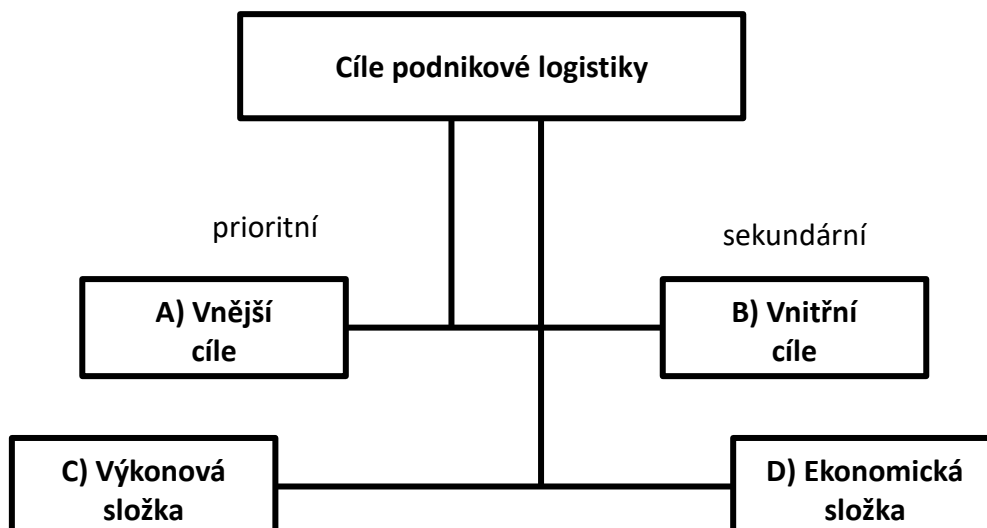
„Řízení dodavatelského řetězce zahrnuje plánování a řízení všech činností spojených s opatrováním zdrojů, jejich zpracováním a všechny činnosti logistického řízení. Podstatné je, že obsahuje rovněž koordinaci a spolupráci s partnery v řetězci, kterými mohou být dodavatelé, prostředníci, poskytovatelé logistických služeb a zákazníci. Řízení dodavatelského řetězce v podstatě integruje řízení dodávek a poptávky uvnitř a napříč společnostmi“ (Lenort, 2012).

Podle ostatních formulací, které popisují hlavní smysl pojmu logistika, můžete zdůraznit definici následujících autorů (Rushton, Croucher, Baker, 2006):

„efektivní transfer zboží od zdrojů přes místo výroby do místa spotřeby nejeftivnějším způsobem poskytování služeb zákazníkovi na akceptovatelné úrovni“ (Gros, 2016, s. 25).

1.2 Cíle a členění logistiky

Cílem logistiky je dodání konkrétního výrobku, který odpovídá kvalitě a množství zákazníkovi, a to ve správný čas a na určené místo, za minimální náklady na provedení logistických operací, přičemž celkové logistické náklady jsou tvořeny např. náklady na přepravu, skladovacími náklady, náklady na vyřizování objednávek, na informační systém, množstevními náklady a náklady na udržování zásob.



Zdroj: Sixta a Mačát, 2005

Obr. 1 Dělení a prioritizace cílů logistiky

Na obrázku 1 vidíme rozdělení cílů podnikové logistiky:

- A. vnější cíle – zaměřeny na uspokojení potřeb zákazníků,
- B. vnitřní cíle – zaměřeny na dodržování strategie firmy,
- C. výkonová složka - zabezpečuje požadovanou úroveň služeb,
- D. ekonomická složka – odpovídá za úspory finančních prostředků firmy.

Členění logistiky:

Logistika může být rozdělena do několika hlavních aspektů:

- **logistika nákupu** – vyhledávání a hodnocení dodavatelů surovin a materiálů, výběr nejlepších podmínek pro budoucí spolupráci,
- **logistika výroby** – organizace pohybu toků materiálních zdrojů ve výrobě,
- **logistika skladování** – organizace efektivního provádění skladových operací (skladování, balení, označování atd.),
- **logistika zásob** – neustálé poskytování potřebných produktů spotřebitelům, nalezení optimální struktury zásob (ABC-metoda),
- **logistika dopravy** – výběr dopravce, způsob dopravy a nalezení optimální trasy,
- **logistika distribuce** – viz kapitola 1.3.

Druhy logistických toků:

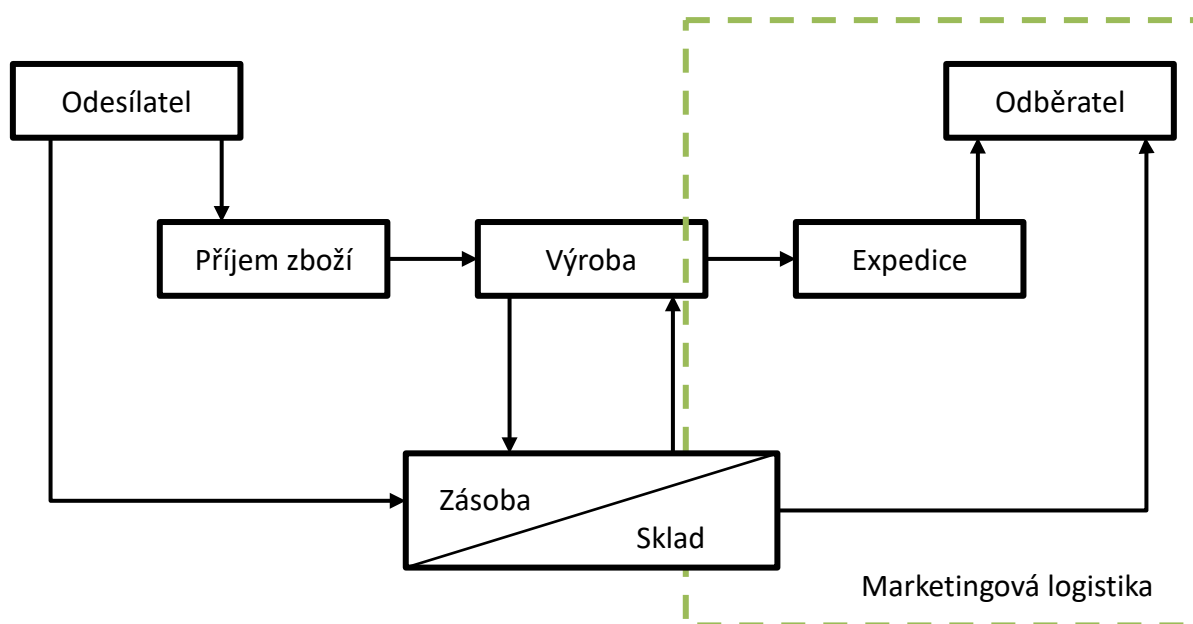
- **informační** – zpracování strukturovaných a nestruturovaných dat za účelem jejich použití pro konkrétní úkoly a účely logistiky, spravuje velké množství informací (systém Big Data),
- **hmotné** – pohyb a sledování materiálového toku (surovin a zboží),
- **finanční** – peněžní toky (cash-flow),
- **personální** – personální toky (příjem nebo propouštění zaměstnanců, převody na nové pozice).

1.3 Logistika distribuce

U autora Schulteho můžete najít formulaci: „*Logistika distribuce představuje spojovací článek mezi výrobou a odbytovou částí podniku. Zahrnuje veškeré skladové a dopravní pohyby zboží k odběrateli (zákazníkovi)*“ (Schulte, 1994).

Pokud spojíme vše výše uvedené, pak logistika distribuce je: „*proces rozhodování o tom, komu, kam, jak zboží a kdy výrobky a služby dodávat v logistickém systému*“ (Gros, 2016).

Hlavním cílem logistiky distribuce je zajištění dodávky správného zboží na správné místo, a to ve správný čas a s minimálními náklady.



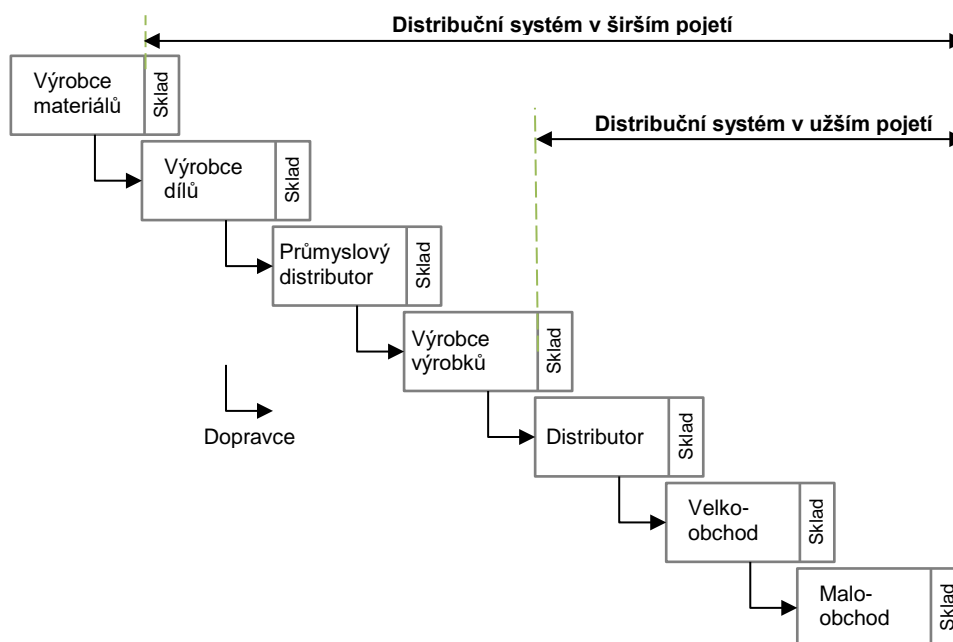
Zdroj: Logistika pro manažery

Obr. 2 Logistika distribuce

Na rozdíl od marketingu, který se zabývá identifikací a stimulací poptávky, je cílem logistiky distribuce uspokojit poptávku vytvořenou marketingem za minimální náklady. Přitom je třeba vycházet z úkolů uspokojování základních potřeb spotřebitelů produktů, které zahrnují: včasné dodání zboží, schopnost zaměřit se na nouzové potřeby zákazníka, opatrnou manipulaci se zbožím při nakládce a vykládce, rychlé reklamace produktů a udržování určité úrovně zásob.

K aktivitám logistiky distribuce patří (viz obr 2):

- doprava,
- balení,
- kompletace,
- skladování,
- manipulační operace v dopravě (nakládka, vykládka zboží),
- apod.



Zdroj: Gros, 2016, s. 90

Obr. 3 Distribuční systém

Na obrázku 3 lze sledovat širší a užší pojetí distribučního systému. V užším pojetí začíná distribuční systém předáním hotových výrobků konečnému zákazníkovi, v širším pojetí dodáním polotovarů nebo dílů dalšímu prvku dodavatelského systému.

1.4 Trendy z oblasti logistiky distribuce

„Logistika představuje zásadní prvek řízení firmy a neměla by se podceňovat. V různých koutech planety se ovšem vyvíjí jinak. Zatímco ve většině světa logistický průmysl před vypuknutím hospodářské krize v roce 2008 mírně zpomaloval svoji dynamiku, v západní a střední Evropě rostl dál. Poté také zmírnil tempo, ovšem zase méně, než tomu bylo jinde. Zaměříme se tedy na jeho specifika a na aktuální trendy v logistice s ohledem na střední Evropu a především na Českou republiku. Zde v roce 2012 došlo ke snížení logistické výkonnosti většímu než v ostatních státech EU vyjma Řecka. Vedle ekonomického vývoje toto odvětví ovlivňuje též legislativa, spousta trendů se tedy nedá aplikovat globálně, ale pouze v jednotlivých státech či oblastech. Pojdme se podívat na 5 základních rysů současného vývoje logistiky v České republice.“ (Miras.cz).

1.4.1 Logistics Trend Radar

V roce 2018 představil DHL čtvrté vydání "Radar logistických trendů" (Logistics Trend Radar), které bylo poprvé zveřejněno v roce 2013. V novém vydání představuje DHL 28 klíčových trendů, které by mohly mít významný dopad na rozvoj logistického průmyslu v příštích pěti až deseti letech, obrázek 4:



Zdroj: DHL, 2019

Obr. 4 Logistics Trend Radar 2018/2019

Při přípravě publikace se provádí analýza makro a mikro trendů, a také údajů partnerských organizací a zákazníků. Většina údajů je přímo získána od více

než 10 000 odborníků v oblasti logistiky a technologií, kteří každoročně navštěvují inovační centra společnosti DHL. "Radar logistických trendů" hromadí veškeré získané informace a je strategickým nástrojem predikce, který odráží dynamické změny a vývoj základních trendů v porovnání s předchozími obdobími, ale také přináší nové perspektivní trendy v odvětví.

“Hlavní trendy se týkají umělé inteligence a robotiky; mezi nové trendy patří chytrá kontejnerizace, která poukazuje na potřebu nových formátů kontejnerů pro optimalizaci městské logistiky, a síťově propojený život, jenž je integrací logistických služeb do prostředí chytrého domova“ (Pat, 2018).

„Orientace na zákazníka bude klíčová pro uspokojování požadavků zákazníků na rychlejší a komfortnější logistiku. Neustále rostoucí množství zboží, které lze zakoupit na internetu – zejména na trhu B2B – vyvolává v tomto segmentu potřebu vícekanálových logistických řešení. Poptávka zákazníků rovněž urychluje růst počtu přímých zásilek zboží, podléhajících rychlé zkáze a citlivého na teplotu, spotřebitelům. Dodavatelský řetězec čerstvého zboží, jako jsou potraviny nebo léčiva, bude proto vyžadovat nové inovace v oblastech balení, skladování a doručování odběrateli. Klíčovou oblastí pro inovace v doručování zboží koncovým spotřebitelům (last Mile Delivery) bude integrace logistických služeb do prostředí chytrých domovů“ (Pat, 2018).

Udržitelnost životního prostředí a racionální využívání zdrojů – povinnou podmínkou pro fungování logistického průmyslu bude péče o ekologii. Úředníci na různých úrovních a poskytovatelé služeb se stále více zavazují ke snížení emisí CO₂ a odpadu. Jedním z řešení pro přechod na čistou logistiku je převedení logistického parku a infrastruktury na elektřinu jako zdroj energie. Například společnost DHL si stanovila za cíl do roku 2050 snížit všechny škodlivé emise. Chytrá kontejnerizace bude také hrát obrovskou roli při zachování ekologie.

Inovace a technologie – vývoj nových technologií v oblasti logistiky je zapotřebí ke snížení nákladů při současném zlepšení poměru ceny a výkonu. Jak říká DHL, jedná se zejména o klíčové trendy, jako je Internet a umělá inteligence.

“Jedním trendem, který může tento vývoj urychlit, je rozšíření nové generace bezdrátových sítí, díky nimž může výrazně vzrůst ekonomická výhodnost a užitná hodnota konektivity v dodavatelském řetězci. Dalším trendem, na který se zaměřuje

nové vydání zprávy DHL o trendech v logistice, je technologie blockchain“ (Pat, 2018).

Lidé - Dalším faktorem, který bude stát na hlavním místě rozvoje průmyslu, jsou lidské zdroje. Žádné nové trendy robotizace a automatizace nemohou v plné síle vyloučit „živé“ lidi z tohoto procesu.

Automatizace technologických procesů změní strukturu a odpovědnost zaměstnanců v oblasti logistiky, tvrdí DHL. Moderní technologie budou pomáhat v plnění rutinních úkolů nebo úkolů, které vyžadují značné fyzické úsilí, což lidem umožní soustředit se na důležitější práce související s přijetím rozhodnutí v oblasti řízení, inteligence a inovace.

1.4.2 Blockchain

I přes všeobecnou dostupnost Internetu, zůstává proces distribuce zboží daleko od ideálu, a to z důvodu složitosti interakce mezi články v řetězci, který zahrnuje logistiku, zákazníky, příjemce, vládní struktury atd.

Někdy se řetězec „přetrhne“ i kvůli minimální odchylce od plánu. Situace je také komplikována papírovou byrokracií a celními postupy, včetně prohlášení o zboží.

Blockchain – je veřejná a neměnná „internetová kniha“, která zaznamenává, kdo a co vlastní. Není možné takovou knihu zfalšovat.

Například blockchain umožňuje sledovat celý řetězec dodání zboží od výrobce ke spotřebiteli.

Každá operace nebo transakce je v takovém případě zaznamenána a přidána do řetězce distribuované databáze jako nový kus, do kterého je ručně přiřazen unikátní číselný kód. Tento kód ukládá data o čase, datu, účastnících, výši transakce a co je důležité, informace o celé síti. Zde je jakýkoli přenos informací ve formě blokového řetězce (block a chain – řetězec), kde každý blok vždy obsahuje informace o předchozím bloku.

„Hlavní výhody využití blockchainu v logistice (Čermák, 2018):

- *zásadní snížení transakčních nákladů díky vyloučení chyb a automatickým kontrolám,*
- *příležitost pro další automatizace logistických procesů s využitím automaticky vykonatelných smluv (smart contracts) na základě podmínek a stavů, které v rámci řetězce nastanou a jsou zaznamenány do blockchainu a jako transakce všemi stranami vzájemně odsouhlaseny (consensus)“*

1.4.3 Big Data

Big Data (Velká data) – vznikají kombinací technologií, které jsou navrženy tak, aby prováděly tři operace. Za prvé musejí zvládnout velké objemy ve srovnání se "standardním" množstvím informací. Za druhé být schopny pracovat s rychle přicházejícími daty ve velmi velkých objemech. Za třetí musejí být schopny pracovat se strukturovanými a špatně strukturovanými daty paralelně v různých aspektech. Také naznačují, že informace nejsou vždy strukturovány a že z nich lze získat více než jednu myšlenku.

Internet of things (IoT) – velká síť umělých a reálných objektů (lidských, počítačových zařízení, digitálních strojů, zvířat, mechanických strojů a rostlin), které jsou propojeny pomocí senzorů a aplikačních programovacích rozhraní (API) pro sdílení dat přes Internet. Vývoj aplikací IoT je spojen s jinými technologiemi, takovými, jako je řízení velkých dat (Big Data), cloud logistics, inteligentními analytiky. Lze říci, že je to most mezi operačními a informačními technologiemi, což umožňuje analyzovat nestrukturovaná data z reálného světa pro zvýšení efektivity a produktivity.

1.4.4 automatizace / samojízdná vozidla

V dnešní době nebude žádný sklad efektivně fungovat bez zavedení automatizovaných/robotizovaných systémů, které pomáhají zvýšit přesnost, rychlost procesu a odstranit chyby způsobené lidským faktorem. Zavedení robotického systému řízení toku zboží umožní výrazně zvýšit kapacitu skladu nebo distribučního centra bez nutnosti rekonstrukce stávajících budov.

Použití bezpilotních vozidel v logistice je výhodné z několika důvodů.

Za prvé se zvyšuje produktivita práce, protože roboti nepotřebují spánek a odpočinek. Za druhé se snižují finanční náklady, a to v důsledku značných úspor na materiálech a na placení zaměstnanců. Za třetí jsou sníženy časové náklady: optimalizace pohybových a řídicích algoritmů snižuje dobu připravenosti bezpilotních vozidel. Kromě toho je významnou výhodou zlepšení kvality provedených operací.

1.4.5 Souhrn kapitoly trendy v logistice distribuce

„Náklady na logistiku i očekávání zákazníků neustále rostou. V reakci na tuto situaci se celá řada podniků poohlíží po vhodné technologii, která by jim pomohla vypořádat se s těmito úskalími. Nicméně udržet krok s rychlými změnami technologií je poměrně náročné a riziko nesprávné investice je vysoké. Než se společnost pro konkrétní řešení rozhodne, je potřeba zvážit všechny okolnosti a například s pomocí simulačních technik otestovat jednotlivé varianty vývoje. Pouze tak je možné se kvalifikovaně rozhodnout, zvolit optimální variantu vývoje a dosáhnout tak maximální efektivity“ (Krchňáková 2019).

1.5 CKD centrum ŠKODA AUTO a.s.

Společnost ŠKODA AUTO a.s. 4. května 2006 roku otevřela v Mladé Boleslavi nové CKD centrum, jehož hlavním úkolem je balení, příprava a expedice rozložených vozů pro zahraniční montážní závody vozů značky Škoda a koncernu Volkswagen Group (viz Obr. 5). (Láník, 2006)



Zdroj: ŠKODA Můj stroj: CKD centrum

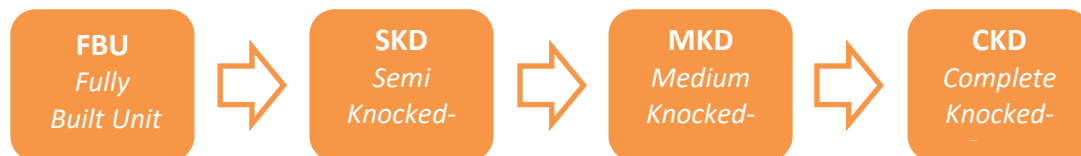
Obr. 5 CKD centrum ŠKODA AUTO

V novodobé historii začala ŠKODA AUTO a.s. s dodávkou rozložených vozů v roce 1994, kdy bylo dodáno prvních 1000 karoserií a podvozků modelu Škoda Favorit do závodu v polské Poznani. V letech 1995 až 2002 bylo do Polska vyexpedováno zhruba 220 000 rozložených vozů Škoda Felicia, Fabia a Octavia. V roce 2002 kompletace vozů Škoda v polském závodě Volkswagen Poznaň skončila. V Bosně se začaly vozy montovat v roce 1998, v Indii od roku 2001, na Ukrajině od roku 2002 a v Kazachstánu od roku 2006. Do konce roku 2005 bylo z tuzemských závodů automobilky vyexpedováno celkem 283 200 rozložených vozů (ČTK, 2006).

CKD centrum zajišťuje kompletní přípravu, balení a expedici vozů Škoda v různých stupních rozložení. Jednotlivé komponenty a montážní moduly se vyrábějí v závodech firmy v Mladé Boleslavi, Kvasinách a Vrchlabí, nebo jsou dodávány koncernovými a externími dodavateli. Kompletní rozložené vozy jsou pak do zahraničního montážního závodu expedovány z centra v Mladé Boleslavi v přepravních kontejnerech nebo ve vlakových soupravách (ČTK, 2006).

1.5.1 SKD / MKD / CKD – stupně rozloženosti

Na obrázku 6 je znázorněno schéma fází rozloženosti automobilů, kterou používá společnost ŠKODA AUTO a.s. a koncern VW.



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 6 Stupně rozloženosti vozů, používané v koncernu VW

SKD (Semi Knocked-Down)

Společnost ŠKODA AUTO a.s. v současné době používá SKD-koncept v takových zemích jako Kazachstán, Alžírsko a Ukrajina.

Na obrázku 7 je ukázána SKD montáž vozů v Alžírsku.



Zdroj: Bureš, 2017

Obr. 7 SKD montáž v Alžírsku

Montážní set SKD tvoří kompletně vybavená karosérie, agregát (motor, převodovka a přední náprava), zadní náprava a další podvozkové díly (např. kola, palivová nádrž, výfuková soustava apod.). V montážním závodě proběhne kompletace vozu a jeho důkladné prověření a testování, které je prováděno stejnou metodikou a za stejných podmínek, jako ve všech „mateřských“ výrobních závodech ŠKODA AUTO a.s. v České republice (Láník, 2006).

V kapitole 2.3.1 bude tomuto konceptu věnován větší pozor.

MKD (Medium Knocked-Down)

Větším stupněm rozloženosti je charakterizován koncept MKD, který obsahuje nalakovanou nevybavenou karoserii a dalších cca 1300 až 1700 dílů v různém stupni rozloženosti. Kompletace vozu probíhá na standardní montážní lince technologickým procesem srovnatelným s klasickým „mateřským“ montážním závodem. Systém MKD byl zaveden v továrně Eurocar na Ukrajině při montáži vozů Škoda Octavia Tour (Láník, 2006).

Obrázek 8 ukazuje připravený kontejner, zabalený podle systému 4-v-1.

Tento systém v roce 2016 dostal titul „Obal roku 2016“.



Zdroj: Hybrid, 2016

Obr. 8 Vozy zabalované podle systému 4-v-1.

CKD (Complet Knocked-Down)

Nejvyšší stupeň rozloženosti představují tzv. CKD montážní sety („Completely-Knocked-Down“). Při tomto systému jsou z výrobního závodu dodávány karosářské díly a další jednotlivé komponenty již ve velkém stupni rozloženosti. Montážní závod pak zajišťuje svaření a lakování karoserie, montáž agregátu a dalších komponentů a celkovou finalizaci vozu na standardní montážní lince (Láník, 2006).

Na obrázku 9 můžete vidět lisované části, které se používají k výrobě automobilů:



Zdroj: ŠKODA AUTO a.s., interní zdroje

Obr. 9 CKD – lisované části

Tabulka 1 ukazuje rozdíl mezi stupni rozloženosti:

	FBU	SKD	MKD	CKD
Popis	Fully-Built-Unit Celý vůz	Semi-Knocked-Down Částečně rozložený vůz	Medium-Knocked-Down Středně rozložený vůz	Completely-Knocked-Down Kompletně rozložený vůz
Rozloženost		Kompletně vybavená karosérie, pohonný agregát, zadní náprava, podvozkové díly	Nelakované nevybavené karosérie 1300-1700 dílů v různém stupni rozloženosti	Karosářské díly, jednotlivé komponenty ve velkém stupni rozloženosti
Provozy v montážním závodě		Montáž větších kompletů	Plnohodnotná montáž vozu	Svařovna lakovna plnohodnotná montáž vozu
Investiční náročnost		Nízká (do 1Mio.€)	Střední (do 15Mio. €)	Vysoká (více jak 80Mio.€)

Zdroj: ŠKODA AUTO a.s., interní zdroje

Tab. 1 Přehled stupňů rozloženosti

1.6 S.W.O.T. – analýza

SWOT analýza (z angl. S.W.O.T. analysis) - je jedním z nejučinnějších nástrojů ve strategickém řízení. Podstatou SWOT analýzy je analýza vnitřních a vnějších faktorů, hodnocení rizik a konkurenceschopnosti společnosti, výrobků nebo projektu.

Společnosti provádějí často SWOT analýzu nejen svého zboží, ale i výrobků konkurence, a to z důvodu, že tento nástroj velmi jasně ukazuje všechny informace o vnitřním a vnějším prostředí jakékoli organizace. Podle výsledků situační analýzy lze posoudit, zda má společnost vnitřní síly a zdroje, aby mohla realizovat dostupné příležitosti a čelit vnějším hrozbám.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 10 SWOT – analýza

Obrázek 10 znázorňuje princip S.W.O.T. analýzy.

Silné a slabé stránky jsou interní analýzou projektu/společnosti a příležitosti nebo hrozby - jsou jeho/její externí analýzou.

2 Analýza logistické strategie společnosti ŠKODA AUTO a.s. pro vstup na alžírský trh

Praktickou část je napsaná na základě svých zkušeností získaných během mé praxe ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. na oddělení „Strategické řízení regionu a nové trhy“ ve kterém jsem odpracoval 1,5 roku na pozici praktikanta, a kde nyní pokračuji jako zaměstnanec.

Oddělení GRR se zabývá rozvojem výrobních aktivit, odpovídá za strategický vývoj, jakož i řízení trhu v Rusku, na Ukrajině, v Kazachstán, Alžírsku a nových trhů, a dále za zahraniční projekty v regionech. Spojuje také různé útvary jako logistiku, sales, zahraniční projekty, after-sales atd., pro optimální řízení projektů v těchto regionech.

Činnost útvaru zahrnuje koordinaci postupu pro vznik předběžné studie proveditelnosti, vyhodnocování potřeb a přínosu zahraničních aktivit pro ŠKODA AUTO a.s. Další činností je koordinace vyhodnocování možností vstupu ŠKODA AUTO a.s. do dalších zahraničních destinací.

Praktická část je napsána na základě příkladu posledního vybudovaného závodu společností ŠKODA AUTO a.s. v Alžírsku v roce 2017, který hraje nyní významnou roli v životě společností.

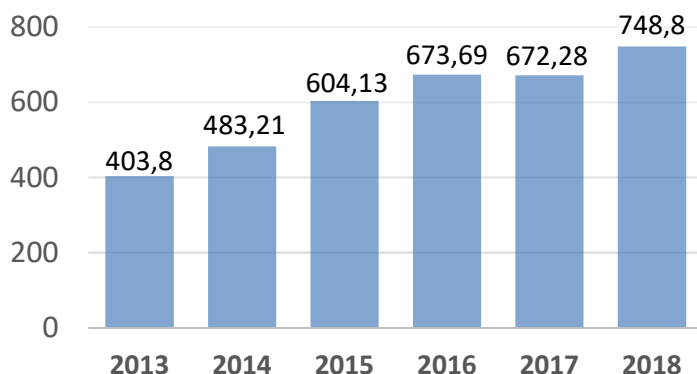
2.1 Afrika v automobilovém průmyslu

Afrika má možnost stát se novým centrem výroby a prodeje vozů.

Souvisí to s významným nárůstem poptávky po automobilech a s tím, že mnohé automobilové společnosti chtějí vstoupit na nové trhy, kde ještě není taková konkurence, což přináší velký potenciál a možnost soustředit se na nové zákazníky a naplnit trhy svými výrobky v samé počáteční fázi, což pomůže vytvořit vlastní základnu na tomto trhu.

Vedoucí společnosti automobilového průmyslu: Volkswagen Group (v zastoupení Škoda, Seat, Volkswagen, Audi, Volkswagen Nutzfahrzeuge), Renault Group, Hyundai Motor, Toyota Motor, atd. v posledních 4 letech investovaly do Afriky miliardy dolarů. Automobilky zde vidí potenciální růst, který už na aktuálním trhu není. Prodej nových automobilů v zemích jako USA, Čína a Evropa začal po desetiletém boomu klesat.

VÝROBA OSOBNÍCH VOZŮ V AFRICE 2013–2018



Zdroj: Statista, Mordor Intelligence Analysis

Obr. 11 Výroba osobních vozů v Africe 2013–2018

Na obrázku 11 je ukázán vývoj výroby osobních vozidel v Africe od roku 2013 do roku 2018, který ukazuje, že se každoročně počet vyrobených vozů zvyšuje.

K dnešnímu dni se na silnicích Středního východu a Afriky počítá s 59 miliony vozidel, ale jak předpovídá **OPEC** (Organization of Petroleum Exporting Countries) do roku 2040 se tento počet zvýší na 90 milionů vozů.

K růstu investic dochází z toho důvodu, že mnohé státy snižují kvóty na dovoz automobilů, což nutí automobilky otvírat své závody v těchto zemích. Státy zavádějí takovou politiku pro zvýšení ekonomické situace a otevření nových pracovních míst ve svých regionech.

Vlády afrických států vytvářejí pozitivní podmínky pro podnikání: uvolnění měnové kontroly, vytváření zón volného obchodu a poskytování finančních pobídek. V některých zemích jsou realizovány stavební projekty na rozšíření silnic a železničních tratí.

Výrobci automobilů si však uvědomují finanční rizika podnikání v regionu. Masová nezaměstnanost mladých lidí v zemích Maghrebu (severozápadní Afrika) zvyšuje míru jejich kriminality a migrace. Tyto problémy lze řešit i prostřednictvím rozšíření hospodářské činnosti v těchto zemích.

2.2 Závod v Alžírsku

Základní fakta o Alžírsku (CIA, 2019):

Hlavní město: Alžírsko

Největší města: Alžír, Orán, Constantine

Rozloha: 2,4 mil. km²

Počet obyvatel: 41.657.488 (červen 2018)

Jazyky: arabština, berberština, francouzština

HDP/obyv. (PPP): 15.200 \$ (2017)

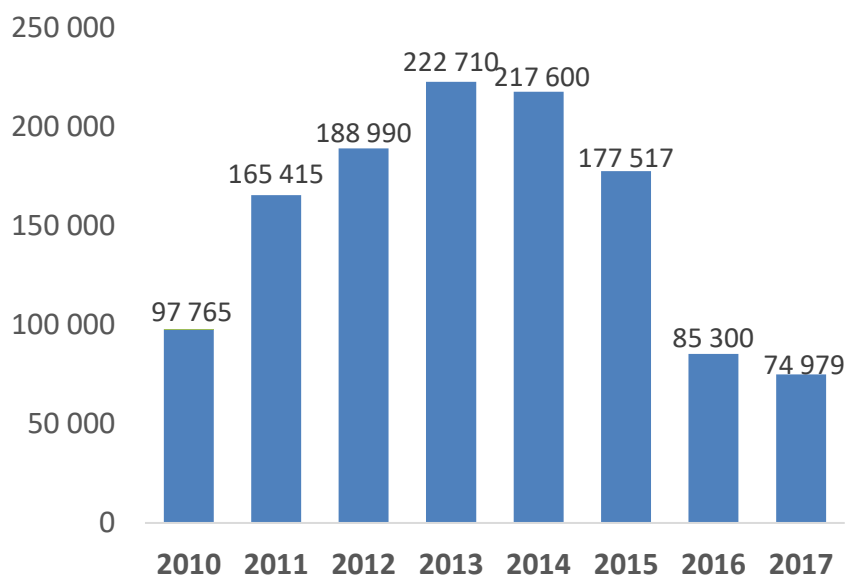
Emisní normy: EU3 (Petrol), EU4 (Diesel)

Alžírsko je největším automobilovým trhem v Maghrebu a čtvrtým největším v Africe. Podle údajů alžírské vlády dovezla v letech 2001–2016 tato severoafrická země 4 miliony automobilů za cenu 25 miliard dolarů.

Vláda přezkoumává svou rozvojovou politiku automobilového průmyslu. Od roku 2012, kdy dovoz automobilů dosáhl rekordního objemu 600 000 jednotek v hodnotě 7,25 miliardy dolarů, se plánuje podporovat výrobu automobilů. (thearabweekly.com)

V roce 2015 snížila alžírská vláda kvůli podpoře domácího průmyslu své kvóty, takže importovat vozy bez vysokých cel na tento trh nebylo pro automobilky možné, a proto bylo v koncernu Volkswagen Group rozhodnuto o výstavbě vlastního závodu.

Obrázek 12 ukazuje pokles prodeje osobních automobilů po roce 2015, který byl ovlivněn poklesem kvót.



Zdroj: OICA

Obr. 12 Prodej osobních vozů v Alžírsku v roce 2010–2017

Jako partner Volkswagen Group vystoupila společnost **SOVAC**, která spolupracuje s koncernem od roku 2001. Bylo rozhodnuto zahájit výrobu se stupněm rozloženosti **SKD**. V listopadu 2016 byl podepsán kontrakt a brzy se začalo s výstavbou.

ŠKODA AUTO a.s. díky svým zkušenostem hrála klíčovou roli při stavbě závodu v Relizane, což pomohlo vybudovat továrnu v rekordním čase (samotná továrna vznikla za 200 dní, viz Obr. 13), a v červenci 2017 byla zahájena výroba vozů.



Zdroj: Bureš, 2017

Obr. 13 Závod SOVAC v Alžírsku

Závod vyrábí 200 aut denně a roční kapacita závodu je až 80 000 vozů.

ŠKODA AUTO a.s. vstoupila na trh s Octavia a v současné době představuje značka na trhu takové modely:

Fabia, Rapid, Octavia. a v blízké budoucnosti se plánuje vyrábět i nové modely.



V roce 2020 zde chce ŠKODA AUTO a.s. prodávat kolem 11 tisíc vozů, což by mělo odpovídat pětiprocentnímu podílu na místním trhu. Ten je přitom velmi specifický a velmi závislý na rozhodnutí vlády (Plavecký, 2017).

2.3 Strategie

ŠKODA AUTO a.s. vstoupila na trh se konceptem **SKD** – nejrychlejší fáze, která umožňuje analyzovat trh zevnitř a v budoucnu na základě strategické a logické zkušenosti získané při SKD fázi. V budoucnu existuje možnost přejít do fáze MKD nebo CKD bez velkého rizika finančních ztrát.

2.3.1 SKD – koncept

MKD výroba je mnohem dražší investiční projekt v porovnání se SKD. Obvykle se používá jako přechodná fáze do CKD výroby;

CKD výroba je velmi nákladným projektem, v němž je třeba vzít v úvahu lokalizaci dílů, globální politickou situaci a možnosti exportu, který dnes v Alžírsku není k dispozici - Alžírsko má uzavřený trh.

V závodě v Relizane je používán **SKD** stupeň rozloženosti. Na obrázku 14 jsou uvedeny etapy tohoto konceptu, realizované v CKD centru v České republice.



Zdroj: vlastní zpracování

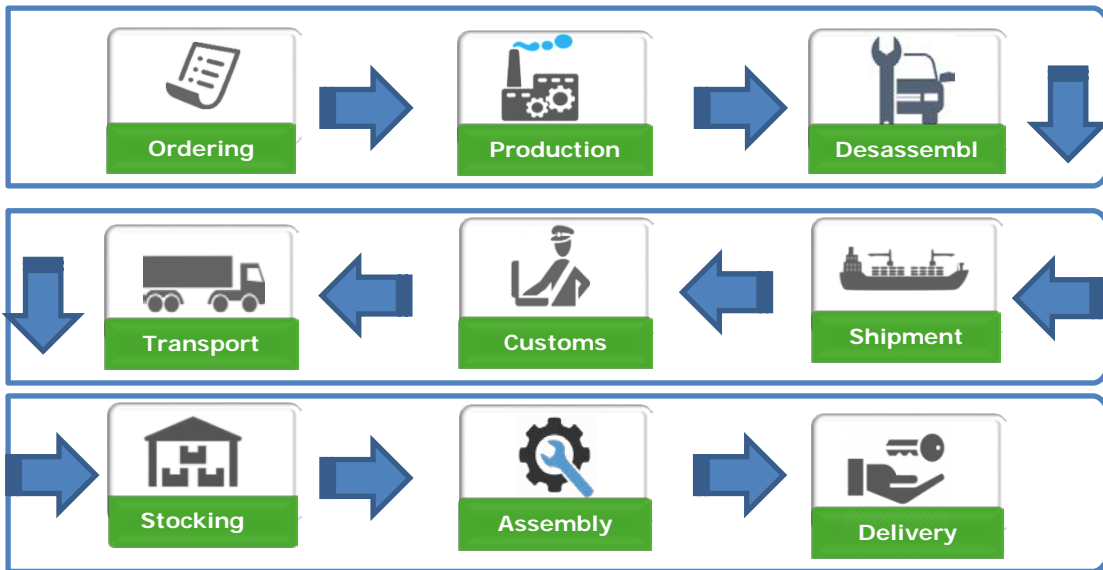
Obr. 144 Popis SKD konceptu

Jednotlivé etapy zahrnují:

- v první etapě se vyrábějí hotová auta,
- ve druhé etapě se hotová auta odesílají do CKD centra,
- ve třetí etapě se v CKD centru provádí demontáž automobilů,
- ve čtvrté etapě se provádí balení,
- v páté etapě se provádí nakládání na palety,
- v šesté etapě se **SKD-set** odesílá na místo určení.

2.3.2 Proces od objednání auta k jeho předání

Na obrázku 15 je popsán celý proces, od objednání vozu do jeho předání k zákazníkovi.



Zdroj: ŠKODA AUTO a.s., interní zdroje

Obr. 155 Proces realizace objednávky vozu

Podrobný popis procesu:

1. objednání vozu u oficiálního prodejce SOVAC v Alžírsku, a následné zpracování objednávky a její odeslání do společnosti ŠKODA AUTO a.s. pro zahájení výroby,
2. výroba automobilu,
3. doprava vozu do CKD centra a jeho demontáž, balení do SKD-sady,
4. nakládání a přeprava SKD-sad v kontejneru na místo určení,
5. celní kontrola při vykládce SKD-sad,
6. doprava na místo určení,
7. vykládka do skladu SOVAC v Relizane,
8. montáž SKD-sad,
9. předání hotového vozu zákazníkovi.

2.3.3 Řízení lidských zdrojů

Pro zajištění koncernových norem kvality byli zaměstnanci alžírské výroby, logistiky a zajištění kvality vyškoleni na místě odborníky ze skupiny značek. Kromě toho absolvovali alžírští manažeři vzdělávací program v délce několika měsíců na výrobních místech značky. Tento školící program poskytuje praktické kvalifikace pro mistry a manažery, což jim umožňuje vysvětlit standardizované postupy svým zaměstnancům a vyškolit je v těchto postupech. V současné době pracuje v nové

továrně více než 550 zaměstnanců. V dlouhodobém horizontu bude v továrně Relizane vytvořeno víc než 1800 pracovních míst. Další pracovní místa budou mít i dodavatelé a poskytovatelé logistických služeb.

2.4 S.W.O.T. analýza

Na obrázku 16 je ukázaná SWOT analýza, která ukazuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby tohoto projektu.



(S)trengths – silné stránky; (W)eaknesses – slabé stránky; (O)portunities – příležitosti; (T)hreats – hrozby.

Obr. 166 S.W.O.T. analýza

Dále jsou podrobně popsána kritéria zvolená ve SWOT analýze.

Silné stránky:

- **Dealeři s rozsáhlými zkušenostmi v automobilovém průmyslu**
SOVAC PRODUCTION SPA byl vybrán jako partner, protože se tato společnost velmi osvědčila za dlouhá léta spolupráce na prodeji vozů značek patřících do VW Group.

- **Zvýšení podílu na trhu díky místní výrobě**

Zavedení projektu SKD výroby pomohlo zvýšit podíl značky ŠKODA na alžírském trhu. Stalo se to díky místní výrobě, která zvýšila úroveň lokalizace a pomohla zvýšit povědomí o značce.

- **Úspora financí ve srovnání se ostatními výrobními modely**

Projekt SKD je mnohem levnější ve srovnání s jinými výrobními modely (MKD, CKD), jak je uvedeno v tabulce 1.

- **První montážní závod společnosti v Africe**

Tímto projektem ŠKODA vybuďovala základ pro výrobu svých aut v Africe. Jeho prostřednictvím získává důležité zkušenosti na zahraničních projektech a na jeho příkladu bude mít možnost rozvíjet a šířit svou výrobu na tomto kontinentu.

Slabé stránky:

- **Nuance výroby související s tržními podmínkami (Emisní normy);**

Alžírské emisní normy nejsou vhodné pro většinu evropských motorů (EU3-Petrol, EU4-Diesel). Tato podmínka omezuje výběr řady motorů dodávaných do této oblasti.

- **Nedostatek příležitosti exportovat vozy**

Vzhledem k zavřenému trhu v Alžírsku nemá výrobce možnost prodávat své vozy do sousedních zemí.

- **Nedostatečně rozvinutá infrastruktura**

Vláda však podporuje místní výrobu a snaží se tento problém vyřešit, takže jsou nyní do rozvoje infrastruktury investován velký objem prostředků.

Příležitosti:

- **Velký potenciál v budoucnu**

Společnost předpokládá velký potenciál tohoto projektu a předpovídá každoroční zvyšování prodeje svých vozů (podle strategie ŠKODA AUTO).

- **Vstup do nových segmentů**

Společnost zvažuje vstup do nových segmentů, které pomohou zvýšit podíl na trhu a přibrat nové klienty.

- **Možnost otevření hranic pro export v budoucnu**

Nelze vyloučit možnost otevření trhu pro export, což by představovalo významnou výhodu pro všechny výrobce automobilů.

- **Podpora státu**

Stát podporuje místní výrobu a vytváří preferenční podmínky, které přitahují značné investice do svého regionu.

- **Rychle se měnící politická situace v regionu**

Za tento rok vedly protesty až ke svržení prezidenta Abdelazíza Buteflika. V současné době probíhají kontroly podnikatelů zaměřující se na jejich postoj ke korupci.

- **Velká konkurence**

Velká konkurence zejména ze strany francouzských a korejských značek (Renault, Hyundai).

2.5 Návrh strategií

Na základě výsledků analýzy je možné navrhnout následující strategické kroky pro úspěšné fungování projektu v budoucnosti:

1. Zahájit jednání s alžírskou vládou o otevření trhu pro možnost výroby automobilů pro jiné země (přinese zisk do země a pozitivně ovlivní politickou situaci).
2. Při otevření trhu pro export má smysl otevřít MKD nebo CKD výrobu pro velké objemy výroby vozů.
3. Po otevření MKD/CKD výroby exportovat auta do jiných zemí Afriky.
4. Rozšířit segmentaci modelů.
5. Začat ve spolupráci s vládou připravovat infrastrukturu pro budoucnost, například pro elektrická vozidla.

Závěr

V rámci bakalářské práce se čtenář seznámil s projektem SKD výroby v Alžírsku, s jeho strategií, výhodami, nevýhodami a potenciálem tohoto projektu.

V první části práce byly představeny nejnovější poznatky z oblasti logistiky distribuce, popis základ logistiky a její použití v automobilovém průmyslu.

Ve druhé části práce byl analyzován proces zahájení výroby, analýza logistické strategie použité společností ŠKODA AUTO a.s. na alžírském trhu, důvody pro vytvoření závodu a proces fungování projektu.

Pokud shrneme SKD Projekt, společnosti ŠKODA AUTO a.s. v Alžírsku, dá se říci, že rozhodnutí koncernu vstoupit na trh Afriky s částečným montážním závodem SKD v současné době vypadá úspěšně. To pomáhá společnosti analyzovat trh zevnitř, spustit pro tuto oblast potřebné modely a v této fázi minimalizovat náklady .

Hlavní slabou stránkou projektu je nedostatečně rozvinutá infrastruktura a rychle se měnící politická situace v regionu. V roce 2019 se již podařilo překonat velké protesty, které vedly ke svržení prezidenta Abdelazíze Butefliky, v současné době probíhají řady kontrol podnikatelů v souvislosti s jejich vztahem ke korupci.

Pokud vláda v budoucnu otevře své hranice, v což věří všichni výrobci automobilů, bude mít v takovém případě smysl uvažovat o ostatních fázích výroby MKD, CKD. V současné době nemá zavádění větší výroby pro tento objem vyráběných vozů význam .

Seznam literatury

BUREŠ, D., 2017. Škoda dobývá Afriku, v Alžírsku začíná montovat Octavii. In: *Auto.cz* [online]. ©2017 [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <https://www.auto.cz/galerie/novinky/56569/skoda-dobyva-afriku-v-alzirsku-zacina-montovat-octavii?foto=1>

CEMPÍREK, V., 2005. Distribuční modely. In: *Atjournal.sk* [online]. ©2005 [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <https://www.atjournal.sk/buxus/docs/online7.pdf>

CIA, 2019. Algeria. *Cia.gov* [online]. ©2018 [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ag.html>

ČERMÁK, P., 2018. Technologie blockchain a kouzla s ní v oblasti logistiky. In: *Peak.cz* [online]. ©2018 [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <https://www.peak.cz/technologie-blockchain-a-kouzla-s-ni-v-oblasti-logistiky/12775/>

ČTK, 2006. Škoda Auto otevřela centrum pro dodávky nesmontovaných vozů. In: *Autoweb.cz* [online]. ©2018 [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <https://www.autoweb.cz/skoda-auto-otevrela-centrum-pro-dodavky-nesmontovanych-vozu/>

DHL, 2019. Big data v logistice. *Systemonline.cz* [online]. ©2019 [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/it-pro-logistiku/big-data-v-logistice.htm>

GHANMI, L., 2018. Algeria shifts automotive industry focus to car parts manufacturing. In: *Thearabweekly.com* [online]. ©2018 [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <https://thearabweekly.com/algeria-shifts-automotive-industry-focus-car-parts-manufacturing>

GROS, I., 2016. *Velká kniha logistiky*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze. ISBN 978-80-7080-952-5.

HYBRID, 2016. Škoda vyznamenána za ekologicky šetrnou logistickou inovaci. *Hybrid.cz* [online]. ©2016 [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <http://www.hybrid.cz/skoda-vyznamenana-za-ekologicky-setrnou-logistickou-inovaci>

JELÍNEK, L., 2017. Internet věcí v průmyslu a logistice. In: *Systemonline.cz* [online]. ©2017 [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <https://m.systemonline.cz/rizeni-vyroby/internet-veci-v-prumyslu-a-logistice.htm>

KRCHŇÁKOVÁ, L., 2019. O logistice a lidech v ní. In: *Logistici.cz* [online]. ©2019 [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <http://logistici.cz/2019/02/26/logistika-roce-2019/>

LÁNÍK, O., 2006. Škoda Auto otevřela nové CKD centrum. In: *Auto.cz* [online]. ©2006 [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <https://www.auto.cz/skoda-auto-otevrela-nove-ckd-centrum-14088>

LENORT, R., 2012. *Průmyslová logistika*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava. ISBN 978-80-248-2584-7.

MIRASLEBL, 2019. Logistika. In: *Miras.cz* [online]. ©2019 [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <http://www.miras.cz/seminarky/logistika/moderni-trendy.php>

PAT, 2018. Logistics Trend Radar: Budoucnost logistiky je v orientaci na zákazníka, trvalé udržitelnosti, technologiích a lidech. In: *Logistika.ihned.cz* [online]. ©2018 [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <https://logistika.ihned.cz/c1-66205320-logistics-trend-radar-budoucnost-logistiky-je-v-orientaci-na-zakaznika-trvale-udrzitelnosti-technologiech-a-lidech>

PLAVECKÝ, R., 2017. Škoda, Volkswagen a Seat začínají vyrábět v Alžírsku. In: *Novinky.cz* [online]. 27. 07 2017 [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/ekonomika/444627-skoda-volkswagen-a-seat-zacinaji-vyrabet-v-alzirsku.html>

ŠKODA, 2019. Modely. *Skoda-auto.cz* [online]. ©2019 [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.cz/>

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Dělení a priorita cílů logistiky	9
Obr. 2 Logistika distribuce	10
Obr. 3 Distribuční systém	11
Obr. 4 Logistics Trend Radar 2018/2019	12
Obr. 5 CKD centrum ŠKODA AUTO	16
Obr. 6 Stupně rozloženosti vozů, používané v koncernu VW	17
Obr. 7 SKD montáž v Alžírsku	18
Obr. 8 Vozy zabalované podle systému 4-v-1.	19
Obr. 9 CKD – lisované části	19
Obr. 10 SWOT – analýza	21
Obr. 11 Výroba osobních vozů v Africe 2013–2018	23
Obr. 12 Prodej osobních vozů v Alžírsku v roce 2010–2017	25
Obr. 13 Závod SOVAC v Alžírsku	25
Obr. 14 Popis SKD konceptu	27
Obr. 15 Proces realizace objednávky vozu	28
Obr. 16 S.W.O.T. analýza	29

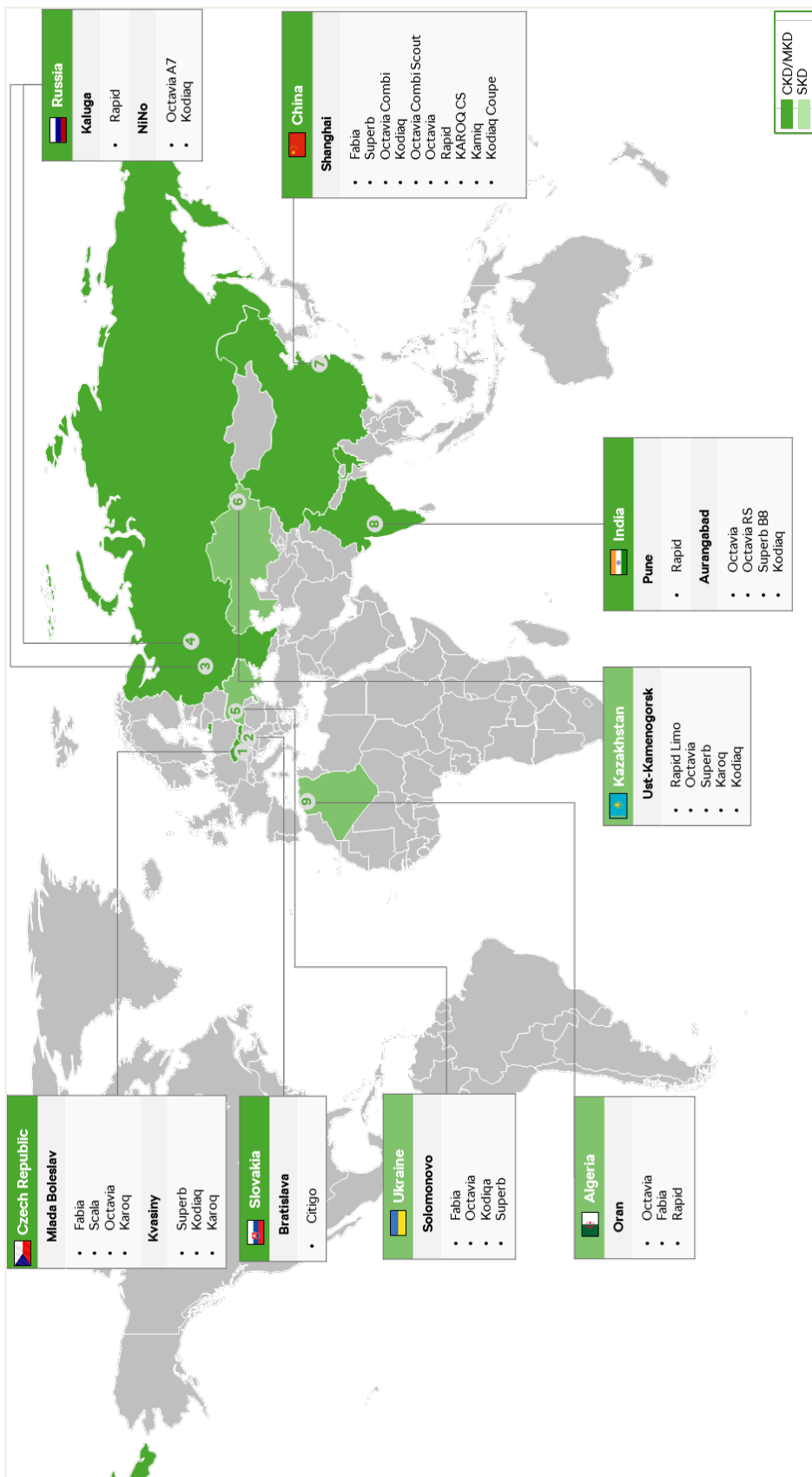
Seznam tabulek

Tab. 1 Přehled stupňů rozloženosti	20
--	----

Seznam příloh

Příloha č. 1 ŠKODA AUTO Manufactory	37
---	----

Příloha č. 1 ŠKODA AUTO Manufactory



Zdroj: ŠKODA AUTO a.s. interní zdroje

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Lev Yakimov		
STUDIJNÍ OBOR	6208R186 Podniková ekonomika a řízení provozu, logistiky a kvality		
NÁZEV PRÁCE	Logistická strategie pro vstup společnosti ŠKODA AUTO a.s. na alžírský trh		
VEDOUCÍ PRÁCE	prof. Ing. Radim Lenort, Ph.D.		
KATEDRA	KLAT - Katedra logistiky, kvality a automobilové techniky	ROK ODEVZDÁNÍ	2019
POČET STRAN	39		
POČET OBRÁZKŮ	16		
POČET TABULEK	1		
POČET PŘÍLOH	1		
STRUČNÝ POPIS	<p>Cílem práce je analýza logistickou strategii, která byla použita společností ŠKODA AUTO při vstupu na alžírský trh, vymezit její výhody, nevýhody, přínosy a rizika. Prozkoumání současných a budoucích trendů v logistice.</p> <p>Byly zvažovány různé strategie vstupu na trh a detailní pohled na aktuální model s podrobným popisem procesů.</p> <p>Pro prozkoumání dostupných zdrojů a provedení SWOT analýzy bylo prokázáno, že vybraná strategie na tomto trhu má velký potenciál v budoucnu.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	SWOT, FBU, SKD, MKD, CKD, demontáž, závod, vstup na trh, ALG, Afrika, ŠKODA, VW, strategie		

ANNOTATION

AUTHOR	Lev Yakimov		
FIELD	6208R186 Business Administration and Operations, Logistics and Quality Management		
THESIS TITLE	Logistics strategy for entering ŠKODA AUTO a.s. in Algerian market.		
SUPERVISOR	prof. Ing. Radim Lenort, Ph.D.		
DEPARTMENT	KLAT - Department of Logistics, Quality and Automotive Technology	YEAR	2019
NUMBER OF PAGES	39		
NUMBER OF PICTURES	16		
NUMBER OF TABLES	1		
NUMBER OF APPENDICES	1		
SUMMARY	<p>Aim of thesis is to analyze the logistics strategy that was used by ŠKODA AUTO a.s. to entry in Algerian market. Define their advantages, disadvantages, opportunities and threats. Research of current and future logistics trends.</p> <p>Were considered various market entry strategies and detail look at the current model with complete description of the processes.</p> <p>After exploring accessible resources and SWOT analysis creating, it was concluded that the chosen strategy on this market has a great potential in future.</p>		
KEY WORDS	SWOT, FBU, SKD, MKD, CKD, Disassembly, Manufactory, Market entry, ALG, Africa, ŠKODA, VW, Strategy		