

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE**  
**Obchodná fakulta**

**Evidenčné číslo: 16200/D/2012/2305709318**

**Meniace sa medzinárodné marketingové stratégie  
a obchodné podmienky a ich vplyv na prepravu a  
logistiku**

**Dizertačná práca**

**2012**

**Ing. Lucia Furdová**

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE**  
**Obchodná fakulta**

*Meniace sa medzinárodné marketingové stratégie  
a obchodné podmienky a ich vplyv na prepravu a logistiku*

**Dizertačná práca**

**Študijný program:** *Manažment medzinárodného podnikania*

**Študijný odbor:** *6225 Medzinárodné podnikanie*

**Školiace pracovisko:** *Katedra medzinárodného obchodu*

**Školiteľ:** *doc. Dr. Ing. Heda Hansenová*

*Bratislava 2012*

*Ing. Lucia Furdová*



2305709318

Ekonomická univerzita v Bratislave  
Obchodná fakulta

---

## ZADANIE ZÁVEREČNEJ PRÁCE

- Meno a priezvisko študenta:** Ing. Lucia Furdová  
**Študijný program:** manažment medzinárodného podnikania (Jednoodborové štúdium, doktorandské III. st., denná forma)  
**Študijný odbor:** 3.3.18 Medzinárodné podnikanie  
**Typ záverečnej práce:** Dizertačná záverečná práca  
**Jazyk záverečnej práce:** slovenský
- Názov:** Meniace sa medzinárodné marketingové stratégie a obchodné podmienky a ich vplyv na prepravu a logistiku
- Cieľ:** Zistiť prepojenosť medzi medzinárodnou marketingovou stratégiou aplikovateľnou na výrobné podniky, obchodnými podmienkami v obchode s hmotným tovarom a medzinárodnou prepravou a logistikou.
- Anotácia:** Práca bude sledovať vývojové trendy v ponímaní marketingu a logistiky, v elektronickom obchode. Práca bude zameraná na analýzu logistiky ako možného zdroja pridanej hodnoty pre zákazníka a na praktický príklad tovarovej transakcie vo vybranom odvetví.
- Školiteľ:** doc. Ing. Heda Hansenová, Dr.  
**Katedra:** KMO OF - Kat. medzinárodného obchodu OF  
**Vedúci katedry:** prof. Ing. Peter Baláž, PhD.  
**Dátum zadania:** 01.09.2009
- Dátum schválenia:** 08.03.2012
- prof. Ing. Peter Baláž, PhD.  
predseda odborovej komisie

### Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú (dizertačnú) prácu som vypracovala samostatne a že som uviedla všetku použitú literatúru.

**Dátum:**

.....  
Ing. Lucia Furdová

### **Pod'akovanie**

Ďakujem školiteľovi dizertačnej práce, pani doc. Dr. Ing. HEDE HANSENOVEJ za jej pomoc, návrhy a cenné rady pri spracovávaní danej problematiky a tiež za praktické pripomienky pri kompletizácii dizertačnej práce.

Takisto ďakujem predstaviteľom spoločností pôsobiacich vo farmaceutickom odvetví, ktorí boli ochotní mi poskytnúť podklady pre prieskum, poprípade konzultácie danej problematiky.

## ABSTRAKT

FURDOVÁ, Lucia: *Meniace sa medzinárodné marketingové stratégie a obchodné podmienky a ich vplyv na prepravu a logistiku*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Obchodná fakulta; Katedra medzinárodného obchodu. – Školiteľ: doc. Dr. Ing. Heda Hansenová. – Bratislava: OF EU, 2012, 132 s.

Cieľom dizertačnej práce je identifikovať realizáciu medzinárodných marketingových stratégií aplikovateľných na výrobné podniky a ich prepojenosť s obchodnými podmienkami a medzinárodnou prepravou a logistikou s dôrazom na pridanú hodnotu pre zákazníka v distribučnom reťazci. Práca je rozdelená do ôsmich kapitol. Obsahuje 29 grafov, 35 tabuliek a 12 príloh. Prvá a druhá kapitola je venovaná vývoju marketingu a logistiky, charakterizovaniu podstaty medzinárodnej marketingovej stratégie s dôrazom na vplyv krízy na zmeny marketingového prostredia, voľbu formy vstupu firiem na zahraničné trhy a marketingový mix medzinárodne činného podniku. Taktiež sa sústreďuje na logistické stratégie uplatňované v dodávateľskom reťazci a marketingovú logistiku. Špecifikuje obchodné podmienky so zameraním sa na dodanie a na najdôležitejšiu zmluvu transakčného mechanizmu – medzinárodnú kúpnu zmluvu. Teoretický podklad tvoria i vybrané kontraktačné teórie a teoretické ponímanie pridanej hodnoty pre zákazníka. Tretia kapitola rozoberá hlavný cieľ, parciálne ciele, hypotézy, systém výskumu a metódy skúmania. V ďalšej časti sa charakterizujú vybrané problémy medzinárodnej marketingovej stratégie, obchodných podmienok, medzinárodnej prepravy a logistiky a aplikujú sa na farmaceutické odvetvie. Analyzuje sa farmaceutický priemysel vo svete so zameraním sa na špecifiká distribučného reťazca v podmienkach Európskej únie a základné prvky marketingového mixu na slovenskom trhu. Na základe primárneho prieskumu sa konkretizujú vybrané atribúty medzinárodnej marketingovej stratégie a obchodných podmienok z pohľadu spoločností pôsobiacich vo farmaceutickom odvetví na slovenskom trhu. V rámci prípadovej štúdie sa špecifikuje transakčný mechanizmus kúpy OTC liekov cez internet. Piata a šiesta kapitola sa zaoberá teoretickým a praktickým prínosom dizertačnej práce, prepája predchádzajúce časti, a to vyhodnotením stanovených hypotéz a formulovaním záverov. Posledné dve časti vymedzujú použitú literatúru a prílohy práce. Výsledkom riešenia danej problematiky je poukázanie na marketing a logistiku ako významný zdroj konkurencieschopnosti spoločností, pričom jednou z ciest ako uspokojovať potreby zákazníkov, vytvárať hodnotu pre zákazníka je intenzívnejšie zameranie sa na efektívne riadenie celého dodávateľského reťazca s dôrazom na distribučnú politiku v rámci marketingového mixu medzinárodne činného podniku, a to zefektívnením štruktúry logistického reťazca – využívaním vhodných logistických stratégií, či technológií, vďaka ktorým dochádza k zvyšovaniu spoľahlivosti, promptnosti dodávok, ku skracovaniu dodacích lehôt a k eliminovaniu uhlíkovej stopy.

### **Kľúčové slová:**

marketing, logistika, preprava, stratégia, pridaná hodnota, transakčný mechanizmus, transakčné náklady, uhlíková stopa, obchodné podmienky, distribučná logistika, farmaceutické odvetvie, lieky.

## **ABSTRACT**

FURDOVÁ, Lucia: *Changing international marketing strategy and business terms and their impact on transport and logistics*. – University of Economics in Bratislava. Faculty of Commerce; Department of International Trade. – Adviser: doc. Dr. Ing. Heda Hansenová. – Bratislava: OF EU, 2012, 132 p.

The aim of the thesis is to identify the realization of international marketing strategy applied on manufacturing companies and their interface with business terms and international transport and logistics with an emphasis on added value for customer in distribution chain. The thesis is divided into eight sections. It contains 29 charts, 35 tables and 12 attachments. The first and second chapter is devoted to the development of marketing and logistics, to characterize the nature of international marketing strategy with emphasis on the crisis impact on the changes of marketing environment, the choice of firms to access foreign markets and marketing mix of internationally active company. It focuses on logistics strategy applied in the supply chain and marketing logistics as well. It specifies the business terms with a focus on delivery and the most important contract of transaction mechanism – an international contract of sale. The selected contracting theory and theoretical understandings of added value for customer create the theoretical background as well. The third chapter discusses the main objective, the partial aims, hypothesis, and research system and research methods. Selected problems of international marketing strategy, business terms, international transport and logistics are characterized in the next section and are applied to the pharmaceutical sector. It analyses the pharmaceutical industry in the world with focus on the specifics of the distribution chain in terms of the European Union and on the basic elements of marketing mix on the Slovak market. Following the primary research it specifies the selected attributes of international marketing strategy and business terms in terms of companies operating in the pharmaceutical industry on the Slovak market. Within the frame of the case study it specifies the transaction mechanism of purchase of OTC drugs via Internet. The fifth and sixth chapter deals with theoretical and practical benefits of the thesis, connects the previous sections due to evaluation of the hypotheses and formulating conclusions. The last two sections define the references and attachments of work. The outcome of the thesis topic is pointing out to marketing and logistics as an important source of competitiveness of company, whereby one of the ways to meet customer needs, to create value for customer is intensive focus on effective managing the entire supply chain with emphasis on the distribution policy within the marketing mix of internationally active company. Furthermore to streamline the structure of the logistics chain, that means using suitable logistics strategy, technologies, that trend to increase reliability and promptness of supply, to shorten delivery time and to eliminate the carbon footprint.

### **Key words:**

marketing, logistics, transport, strategy, added value, transaction mechanisms, transaction costs, carbon footprint, business terms, distribution logistics, pharmaceutical industry, drugs.

# Obsah

<b>ZOZNAM GRAFOV A TABULIEK .....</b>	<b>1</b>
<b>ZOZNAM POJMOV .....</b>	<b>3</b>
<b>1. ÚVOD DO PROBLEMATIKY .....</b>	<b>4</b>
<b>2. SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY DOMA A V ZAHRANIČÍ ...</b>	<b>9</b>
2.1. Vybrané teórie týkajúce sa riešenej problematiky.....	9
2.1.1. Kontraktačné teórie .....	9
2.1.2. Pridaná hodnota.....	12
2.2. Systémový pohľad na skúmanú problematiku v medzinárodnom podnikaní .....	15
2.2.1. Medzinárodná marketingová stratégia .....	15
2.2.2. Medzinárodná preprava a logistika - logistické stratégie v dodávateľskom reťazci .....	26
2.2.3. Obchodné podmienky - Medzinárodná kúpna zmluva a dodacie podmienky v transakčnom mechanizme.....	33
2.3. Záver – teoretické východiská praktickej časti .....	37
<b>3. CIEĽ A METÓDY PRÁCE .....</b>	<b>39</b>
<b>4. VÝSLEDKY A DISKUSIA .....</b>	<b>44</b>
4.1. Vybrané problémy medzinárodnej marketingovej stratégie a obchodných podmienok vo farmaceutickom priemysle .....	44
4.1.1. Charakteristika farmaceutického priemyslu vo svete .....	44
4.1.2. Špecifiká distribučného reťazca vo farmaceutickom odvetví v Európskej únii .....	47
4.1.3. Základné prvky medzinárodného marketingového mixu na slovenskom trhu ako členského štátu Európskej únie .....	61
4.2. Výsledky primárneho prieskumu .....	74
4.3. Prípadová štúdia – Nákup liekov cez internet a obchodné podmienky.....	88
4.4. Systémový model logistiky ako pridanej hodnoty pre zákazníka .....	95
<b>5. TEORETICKÉ A PRAKTICKÉ PRÍNOSY DIZERTAČNEJ PRÁCE .....</b>	<b>111</b>
<b>6. ZÁVER .....</b>	<b>118</b>
<b>7. ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV .....</b>	<b>122</b>
<b>8. PRÍLOHY .....</b>	<b>132</b>

# Zoznam grafov a tabuliek

## ❖ Grafy

Graf 1: Éry histórie marketingu

Graf 2: Umiestnenie hodnoty pri výmene

Graf 3: Vplyv prostredia na medzinárodný marketingový mix

Graf 4: Stratégie vstupu na zahraničné trhy

Graf 5: Medzera času

Graf 6: Logistika

Graf 7: Hnacie sily logistickej stratégie

Graf 8: Systém výskumu

Graf 9: Diamanty konkurencieschopnosti podľa Portera

Graf 10: Dodávateľský reťazec vo farmaceutickom odvetví

Graf 11: Národní a regionálni veľkoobchodníci vo vybraných krajinách EÚ (2010)

Graf 12: Prefinancovanie (Nemecko, Španielsko, Francúzsko, Taliansko, Holandsko, Veľká Británia), 2010

Graf 13: Farmaceutickí veľkodistribútori, 2010

Graf 14: Distribúcia prostredníctvom farmaceutických tradičných distribútorov - „full-line“ veľkoobchodníkov verzus priamy predaj

Graf 15: DTP model verzus model priameho predaja

Graf 16: DTP model verzus RWA model

Graf 17: Patentová ochrana lieku

Graf 18: Predajná cena OTC lieku v tradičnom distribučnom reťazci

Graf 19: Sídlo spoločností podľa krajov

Graf 20: Sídlo materskej spoločnosti (štát)

Graf 21: Zhuková analýza (dodanie v dohodnutej kvalite – dodanie na čas)

Graf 22: Systém

Graf 23: Systémový model logistiky ako pridanej hodnoty pre zákazníka vo farmaceutickom priemysle

Graf 24: Faktory meniace medzinárodné marketingové stratégie a obchodné podmienky

Graf 25: Prepravné náklady v cestnej, železničnej a námornej doprave

Graf 26: Najdôležitejšie témy v logistike

Graf 27: Analýza trhovej medzery zameraná na marketingový mix a vplyv logistiky

Graf 28: Medzinárodná marketingová stratégia, obchodné podmienky a medzinárodná preprava a logistika

Graf 29: Zmeny v oblasti marketingu a logistiky

## ❖ **Tabuľky**

- Tabuľka 1: Stratégia červeného a modrého oceánu
- Tabuľka 2: Metódy vstupu na zahraničný trh
- Tabuľka 3: Rozhodovacie kritéria centrálnych a decentrálnych systémov
- Tabuľka 4: Porovnanie kľúčových parametrov rôznych dodávateľských reťazcov
- Tabuľka 5: Farmaceutickí obchodní partneri EÚ - 2010
- Tabuľka 6: Opatrenia / faktory ovplyvňujúce dodávateľské reťazce v EÚ
- Tabuľka 7: Zásoby a objednávky v distribučnom reťazci
- Tabuľka 8: Spotreba liekov a priemerná cena lieku na slovenskom trhu
- Tabuľka 9: % podiel značiek OTC liekov na Slovensku
- Tabuľka 10: DPH vo vybraných krajinách EÚ (k 1. Januáru 2011)
- Tabuľka 11: Spôsob nákupu lekárne
- Tabuľka 12: Výpočet veľkosti vzorky
- Tabuľka 13: Výpočet maximálnej chyby odhadu
- Tabuľka 14: Zameranie spoločnosti vo farmaceutickom priemysle
- Tabuľka 15: Najvýznamnejší zahraničný trh z hľadiska tržieb
- Tabuľka 16: Medzinárodný marketingový mix spoločností pôsobiacich na Slovensku vo farmaceutickom odvetví
- Tabuľka 17: Štruktúra nákladov dovážaného / vyváženého produktu
- Tabuľka 18: Dodacie parity Incoterms 2000 a Incoterms 2010 v kontraktoch
- Tabuľka 19: Označovanie farmaceutických produktov
- Tabuľka 20: % podiely dopravných modalít – vybrané ukazovatele
- Tabuľka 21: Vybrané stratégie medzinárodnej prepravy a logistiky
- Tabuľka 22: Kvalitatívne ukazovatele prepravy a logistiky
- Tabuľka 23: Zhluky
- Tabuľka 24: Logistika a marketing – základné piliere konkurencieschopnosti podniku
- Tabuľka 25: Krížová tabuľka
- Tabuľka 26: Multiple Range Test
- Tabuľka 27: Znaký bezpečnej verzus nebezpečnej internetovej lekárne
- Tabuľka 28: Falošné lieky
- Tabuľka 29: Funkcia pridanej hodnoty
- Tabuľka 30: Fixné a variabilné náklady, zásoby v skladoch a dopyt lekární
- Tabuľka 31: Navrhovaný plán dodania liekov, pri ktorom sa využijú kapacity skladov a uspokojia požiadavky dopytu
- Tabuľka 32: Dodanie liekov, pri ktorom sa využijú kapacity skladov a uspokojia požiadavky dopytu pri najnižších celkových nákladoch
- Tabuľka 33: Faktory ovplyvňujúce uhlíkovú stopu v dodávateľskom reťazci
- Tabuľka 34: Redukcia uhlíkovej stopy
- Tabuľka 35: % podiely transakčných nákladov dovážaného / vyváženého produktu

## Zoznam pojmov

Stratégia	Činnosť zameraná na dosiahnutie určitého cieľa.
Medzinárodné podnikanie	Súbor všetkých (legálnych, formálnych) podnikateľských transakcií, transferov, transformácií realizovaných medzi dvoma alebo viacerými krajinami.
Medzinárodná marketingová stratégia výrobného podniku	Stratégia, ktorej cieľom je vyhľadávanie zahraničného trhu za účelom realizácie tovarovej transakcie s dosahovaním dlhodobej prosperity.
Obchodné podmienky výrobného podniku	Zmluvne upravené podmienky tovarovej transakcie, ktorých súčasťou sú i dodacie podmienky.
Kúpna zmluva	Riadiaca zmluva, na základe ktorej sa uzatvárajú ďalšie zmluvy týkajúce sa dodania tovaru (napr. prepravné zmluvy, skladové zmluvy).
Transakčný mechanizmus	Mechanizmus založený na dodaní, platbách, prechode rizík, prechode vlastníctva k tovaru medzi exportérom a importérom určených na časovej osi obchodnej operácie. Je hlavným mechanizmom predaja a kúpy tovaru.
Transakčné náklady	Náklady vznikajúce vo firme (vnútorné) a mimo firmy (vonkajšie), pričom môže ísť o náklady dodania, rizík, znalostí, informácií, administratívne a finančné náklady.

# 1. Úvod do problematiky

V 20. storočí dochádza vo vyspelých amerických a európskych ekonomikách ku transformácii poľnohospodárskeho systému na priemyselný. Kým v poľnohospodárskej ekonomike kľúčovým zdrojom bola pôda, v priemyselnej ekonomike to boli prírodné zdroje (napr. uhlie, železná ruda), práca, kapitál, technológie. Koniec 20. storočia je spätý s rozvojom nových informačných a komunikačných technológií, pričom hovoríme o tzv. informačnej ekonomike. V dôsledku obrovského množstva informácií sa začala vyžadovať schopnosť jednotlivca orientovať sa v informačných zdrojoch a dôraz sa kladie na vedomosti, vzdelanie a inovácie, čím dochádza k rozvoju znalostnej ekonomiky (80. roky – 90. roky 20. storočia). V súčasnosti sa stretávame s pojmom kreatívna ekonomika, ktorej základ tvorí ľudská kreativita, tvorivosť, uplatňovanie nových prístupov, originality. Dôležité je poznamenať, že kreativita riadi inovácie a nie naopak.<sup>1</sup>

Dynamiku ekonomiky tak ovplyvňovali za posledných vyše 100 rokov vždy iné faktory, pričom rozlišujeme štyri základné etapy orientácie ekonomiky, a to **produkčne orientovaná ekonomika** zameraná na maximalizáciu produkcie, úspešné boli podniky, ktoré vyrobili čo najviac, **orientácia na predaj** – výroba prevyšovala dopyt, dôraz sa kladol na maximalizáciu predaja, úspešné boli podniky, ktoré predali čo najviac, **marketingovo orientovaná ekonomika** – cieľom bolo maximalizovať obchod, zákazníci sa stávajú dominantnými, podniky sa zameriavajú na nové marketingové stratégie, firmy kladú dôraz na dlhodobé zmluvy a udržanie si strategických zákazníkov, **logisticky orientovaná ekonomika** – zameraná na maximálnu spokojnosť zákazníka, globálna optimalizácia v celom dodávateľskom reťazci nahrádza lokálnu optimalizáciu činností, čím dochádza k presunu chápania logistiky z podnikovej na strategickú medzipodnikovú logistiku. Dominantná je kvalita, inovácie a environmentálne aspekty.<sup>2</sup>

Uvedené skutočnosti sú ovplyvňované fenoménom globalizácie, samotnými megatrendami svetového hospodárstva ako interdependencia, transnacionalita, vedecko-technický pokrok, integrácia, globálne problémy, potreba prispôsobovania sa a súčinnosti, čo podnecuje zmeny v oblasti ponímania podstaty marketingu a logistiky.

---

<sup>1</sup> KLOUDOVÁ, J. et al. 2010. *Kreativní ekonomika: Trendy, výzvy, příležitosti*. Praha : Grada, 2010. s. 16-25. ISBN 978-80-247-3608-2.

<sup>2</sup> MALINDŽÁK, D. et al. 2007. *Teória logistiky /definície, paradigmy, princípy, štruktúry/*. Košice : Karnat, 2007. s. 10. ISBN 978-80-8073-893-8.

## ❖ Zmeny v oblasti marketingu

Zo spomínaných zmien orientácie ekonomiky vychádza i samotná podstata a formovanie marketingu. Z historického hľadiska rozlišujeme päť ér marketingu (viď. Graf 1). Ide o **produkčnú éru** (Väčšina firiem pôsobiacich na trhoch západnej Európy a Severnej Ameriky sa zameriavala najmä na kvalitu výrobku, produktovú orientáciu, dopyt prevyšoval ponuku.), **predajnú éru** (Výrobné techniky v USA a v Európe sa v rokoch 1920-1950 stali sofistikovanejšími, postupne dochádzalo k nasýteniu trhov, rastu konkurencie, preto výrobcovia začali klásť dôraz na efektívny predaj zacielený na hľadanie potenciálnych zákazníkov, tzn. snažili sa predat', čo vyrobili, dôraz sa kladol na reklamu, poskytovanie rabatov.), **éru marketingu** (Po II. svetovej vojne dochádza k zmene filozofie firiem, pričom centrom pozornosti už nebol samotný predaj, ale zákazník a jeho potreby.), **vzťahový marketing** (Dôraz sa začal klásť na budovanie dlhodobých a rentabilných vzťahov so zákazníkmi.) a **sociálnu, ekonomickú, ekologickú udržateľnosť - spoločensky zodpovedný marketing, zelený marketing** (S fenoménom globalizácie rastie i moc nadnárodných korporácií úzko spolupracujúcich s vládami, čím sa zintenzívnili požiadavky na spoločensky zodpovedné chovanie, dôraz sa kladie na etiku, ekológiu.).<sup>3</sup>

Graf 1: Éry histórie marketingu



Zdroj: Spracované podľa: KURTZ, D. L. - BOONE, L. E. 2012. *Contemporary Marketing*. 15. edition. USA : Cengage Learning, 2012. p. 10. ISBN 978-1-111-57971-5.

<sup>3</sup> Spracované podľa: PAVLEČKA, V. 2008. Historie marketingu. In *MarketingJournal.cz* [online]. 2012, 10.12. [cit. 2012-14-02]. Dostupné na internete: <[http://www.m-journal.cz/cs/marketing/uvod-do-marketingu/historie-marketingu\\_\\_s299x381.html](http://www.m-journal.cz/cs/marketing/uvod-do-marketingu/historie-marketingu__s299x381.html)>. ISSN 1803-957X.

Zmeny v ponímaní podstaty marketingu vychádzajú zo samotných zmien marketingového prostredia. Podľa K. Kashaniho tieto zmeny sú pre niektoré firmy neustálym zdrojom problémov a naopak príležitosťou pre iné firmy, pričom faktormi zmien za posledné roky sú **komoditizácia** (výnimočné produkty, služby strácajú svoju prirodzenú diferenciáciu a hodnotu, čo sa prejavuje skracovaním životného cyklu výrobkov, a to nielen spotrebiteľských produktov, ale i farmaceutických, či bankových, pričom riešením už nie je produktová inovácia, ale marketingová), **konsolidácia** (predaj a zisk sa koncentrujú do hŕstky hlavných zákazníkov, dochádza k posunu od masového marketingu na marketing vzťahov), **posun sily** (následkom konsolidácie dochádza k všeobecnému posunu vyjednávacej sily od predávajúceho ku kupujúcemu), **erózia marží** (predchádzajúce spomínané faktory spôsobili mnohým firmám pokles marží) a **zameranie sa na hodnotu** (znamená poskytovať zákazníkovi nové a diferencované hodnoty, a to zmenou organizácie zameranou na zákazníka a inovácie).<sup>4</sup>

#### ❖ Zmeny v oblasti logistiky

Logistika predstavuje vednú disciplínu, ktorej základy sa rozvinuli v rámci vojenskej logistiky počas II. Svetovej vojny, pričom jej využitie v hospodárskej sfére sa začalo až po skončení vojny. Vývoj chápania logistiky môžeme rozdeliť do niekoľkých fáz. Počas **1. fázy** v 60. rokoch 20. storočia sa zrodil v amerických marketingových teóriách pohľad na podnikanie ako na tok rôznych zdrojov informácií, materiálu, peňazí. Rozvoj logistiky v USA sa spájal s optimalizáciou distribúcie výroby, pričom dôležitú úlohu v stratégiách začali zohrávať dodávateľské služby. Logistika je chápaná ako skladovateľ tokov, zásob a informácií a sústreďuje sa na procesy **distribúcie**. **2. fáza** (70. roky minulého storočia) sa spája s nástupom japonských firiem na svetové trhy a s rozvojom automatizácie, na čo reagovali európske a americké spoločnosti zvýšenou kvalitou technológie, hľadaním nových ciest rastu produktivity. Z tohto dôvodu začali podniky **rozširovať logistiku distribúcie i na výrobu a zásobovanie**, a tak dochádza k rozmachu logistiky obstarávania, výrobnjej logistiky a distribučnej logistiky. **3. fáza** (80. roky 20. storočia) je sprevádzaná individualizáciou dopytu, čo výrazne zmenilo situáciu na trhoch, na ktorých sa zákazník stáva „pánom“ so svojimi rastúcimi požiadavkami, výrobcovia čelia výzve ako uspokojiť jeho individualistické požiadavky. Rozvoj informačných systémov umožnil sledovanie tovarových tokov. Táto fáza bola

---

<sup>4</sup> KASHANI, K. et al. 2007. *Proč už neplatí tradiční marketing*. Brno : Computer Press, 2007. s. 2-6. ISBN 978-80-251-1536-7.

ovplyvnená i filozofiou Just-In-Time (JIT) založenej na informatike a optimalizácii výroby. Dôraz sa začal klásť na **integráciu logistických systémov**. Logistika bola chápaná ako opatrenia týkajúce sa toku materiálu, hodnôt, informácií začínajúc vývojom, nákupom a končiac výrobou a distribúciou na základe objednávok finálneho zákazníka. Logistické služby sa stali nástrojom konkurenčného boja a presadenia sa na trhu. Do popredia sa dostáva hodnotový prístup, orientácia na prínosy pre zákazníka. Mnohé spoločnosti pri hodnotení zdrojov konkurencieschopnosti začali vychádzať z analyzovania **hodnotového reťazca** sformulovaného a spopularizovaného M. Porterom v roku 1985. **4. fáza** predstavuje vybudovanie **globálnych logistických systémov**, ktoré zahŕňajú riadenie nadpodnikových logistických reťazcov s cieľom vytvorenia elektronickej integrovanej logistiky, tzn. dochádza k prepojeniu vývoja, výroby, distribúcie, spätných tokov odpadov, obalov (recyklácii) v rámci globálnych integrovaných dodávateľských reťazcov. Rozvíja sa **globálna logistika**.<sup>5</sup>

V súčasnosti dôsledkom turbulentných zmien na svetových trhoch sa stáva centrom pozornosti inteligentný, ale i udržateľný rast, čo znamená dôraz sa kladie na rozmach **zelenej logistiky – zelených dodávateľských reťazcov**. Minimalizovaním prepravených kilometrov (hľadaním nových prepravných trás), využívaním efektívnejšej prepravy tovaru, vylepšovaním prepravných kapacít tovaru konsolidáciou zásielok sa redukuje spotreba energie a prepravné náklady, čím zároveň dochádza i k eliminácii uhlíkových emisií. Dôraz sa kladie na recykláciu, na sledovanie uhlíkovej stopy, či na využívanie alternatívnych palív.

#### ❖ Zmeny v oblasti obchodných podmienok

Za účelom odstraňovania prekážok v medzinárodnom obchode môžeme pozorovať už v 19. storočí snahu o unifikáciu medzinárodného obchodného práva vo forme medzinárodných zmlúv upravujúcich medzinárodnú kúpu tovaru, či prepravnoprávne vzťahy. Medzi najvýznamnejšie výsledky procesu unifikácie medzinárodného obchodného práva sa považuje prijatie Dohovoru OSN o zmluvách o medzinárodnej kúpe tovaru v roku 1980 vo Viedni.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Spracované podľa: MALINDŽÁK, D. et al. 2007. *Teória logistiky /definície, paradigmy, princípy, štruktúry/*. Košice : Karnat, 2007. s. 10. ISBN 978-80-8073-893-8; NOVÁK, R. et al. 2005. *Nákladní doprava a zasílatelství*. 2. vyd. Praha : ASPI, 2005. s. 120-128. ISBN 80-7357-086-6.

<sup>6</sup> SABO, M. et al. 2011. *Obchodné a hospodárske právo pre ekonómov*. Bratislava : Sprint, 2011. s. 306. ISBN 978-80-89393-48-0.

Obchodné podmienky predstavujú úpravu vzťahov medzi subjektmi uvedenými v pomenovaných, či nepomenovaných zmluvách. Najmä s rozmachom outsourcingu dochádza k uzatváraniu nepomenovaných – outsourcingových zmlúv.

Jednotlivé zmeny vo vývoji podstaty marketingu a logistiky vplývajú na stanovenie celkovej stratégie podniku, čo sa prejavuje i v zmenách medzinárodných marketingových stratégií a v konečnom dôsledku i pri realizácii konkrétnych tovarových transakcií a špecifikovaní obchodných podmienok.

**Cieľom dizertačnej práce** je identifikovanie realizácie medzinárodných marketingových stratégií aplikovateľných na výrobné podniky a ich prepojenosti s obchodnými podmienkami a medzinárodnou prepravou a logistikou s dôrazom na pridanú hodnotu pre zákazníka v distribučnom reťazci.

**Teoretická časť dizertačnej práce** bude vychádzať zo systémového pohľadu na skúmanú problematiku, a to charakterizovaním medzinárodnej marketingovej stratégie, medzinárodnej prepravy a logistiky a obchodných podmienok. Z hľadiska teórií sa pre účely riešenia dizertačnej práce zameriame na kontraktačné teórie a ponímanie pridanej hodnoty. Teoretická časť tak poskytne bázu sekundárnych informácií a podklad pre ich aplikáciu vo výsledkoch práce a v diskusii.

**Praktická časť** bude aplikovaná na konkrétne odvetvie - farmaceutický priemysel. Vychádzať budeme zo spomínaných zmien v ponímaní marketingu a logistiky, tzn. súčasným centrom pozornosti je práve ekológia – sledovanie uhlíkovej stopy. Poukážeme na jej význam v logistike ako možného zdroja konkurencieschopnosti podniku. Aplikujeme vybrané atribúty medzinárodnej marketingovej stratégie a obchodných podmienok na farmaceutické odvetvie, pričom hlavným zdrojom informácií budú primárne údaje získané dopytovaním. Následne sa zameriame na analýzu pridanej hodnoty pre zákazníka, a to pomocou systémového modelu, ktorého centrom pozornosti je logistika.

Dizertačná práca tak poskytne komplexný pohľad na danú problematiku, a to vymedzením prepojenosti troch determinantov - medzinárodných marketingových stratégií, obchodných podmienok a medzinárodnej prepravy a logistiky, pričom význam riešenia danej problematiky spočíva v jeho transdisciplinárnom prístupe na ponímanie logistiky ako pridanej hodnoty pre zákazníka vo vybranom - farmaceutickom odvetví.

## 2. Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Teoretický podklad dizertačnej práce bude tvoriť charakteristika medzinárodnej marketingovej stratégie, obchodných podmienok a medzinárodnej prepravy a logistiky ako dôležitej súčasti dodávateľského reťazca. Taktiež sa zameriame na kontraktačné teórie a názory na ponímanie podstaty pridanej hodnoty pre zákazníka vybraných ekonómov, profesorov zaoberajúcich sa v prevažnej miere logistikou.

### 2.1. Vybrané teórie týkajúce sa riešenej problematiky

#### 2.1.1. Kontraktačné teórie

Kontraktačné teórie sa začali rozvíjať v 60. rokoch 20. storočia. Sú známe i pod pojmom nové inštitucionálne, neoinštitucionálne teórie, pretože metodologicky vychádzajú z neoklasickej ekonómie. Avšak kritizujú neoklasický prístup, ktorý svoju pozornosť sústredil len na výrobné faktory. Dôraz kladú najmä na inštitucionálne faktory ovplyvňujúce ekonomické prostredie a na kontrakty vznikajúce medzi ekonomickými subjektmi. Kontraktačné teórie súvisia s teóriou verejnej voľby, konštitucionálnou teóriou, teóriou hľadania renty, teóriou vlastníckych práv, teóriou ekonomických agentov a teóriou transakčných nákladov.<sup>7</sup>

Pre účely dizertačnej práce bližšie charakterizujeme kontraktačné teórie zaoberajúce sa vlastníckymi právami, či transakčnými nákladmi ako súčasťou exportnej ceny.

#### ❖ Teória transakčných nákladov

Vedecké skúmanie transakčných nákladov sa rozvinulo v tzv. teórii transakčných nákladov a následne v ekonómii transakčných nákladov (Transaction cost economies - TCE). Priamo sa transakčnými nákladmi prvýkrát zaoberal v roku 1937 britský ekonóm **R. Coase** v diele „Podstata firmy“. „Dospel k názoru, že firma bude expandovať až do bodu, keď náklady na uskutočňovanie určitej aktivity v rámci firmy budú rovnaké ako náklady koordinácie takejto aktivity trhom.“<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> LISÝ, J. a kol. 1999. *Dejiny ekonomických teórií: Vývoj ekonomickej vedy*. 2. vyd. Bratislava : Elita, 1999. s. 273. ISBN 80-85323-93-1.

<sup>8</sup> HOLKOVÁ, V. – VESELKOVÁ, A. 2008. *Mikroekonómia*. Bratislava : Sprint, 2008. s. 156. ISBN 978-80-969927-9-9.

Odklon ekonomiky od Paretovho optima je spôsobený dôsledkom existencie transakčných nákladov. Coase zastával názor, že „voľná výmena na trhu odstráni dôsledky nesprávnej alokácie právne určených vlastníckych práv, pokiaľ sú jednoznačne definované.“ (Častokrát sa uvedená téza označuje i ako Coaseova teoréma).<sup>9</sup>

Teória transakčných nákladov sa stala základom i iných teórií. Vychádza z nej aj teória internacionalizácie zaoberajúca sa najmä odôvodnením vstupu firiem na zahraničné trhy, či teória firmy, ktorá objasňuje príčiny vzniku a existencie firmy ako dôsledku snahy podnikateľov eliminovať transakčné náklady.<sup>10</sup>

Transakčné náklady sa tak stali centrom pozornosti viacerých ekonómov. V roku 2009 dostal Nobelovu cenu za analýzu v oblasti ekonómie transakčných nákladov americký profesor **O. E. Williamson**. Zaoberá sa rozšírením Coaseho myšlienky (ako vysvetliť hranice firmy na zmluvný problém, pričom rozhodnutie vertikálnej integrácie má byť ústrednou transakciou). Podľa O. E. Williamsona transakčné náklady súvisia i s transferom vlastníckych práv vzťahujúc sa na čas a úsilie potrebné na uskutočnenie transakcie, na použitie zdrojov potrebných na uzavretie dohôd.<sup>11</sup>

Súčasná koncepcia transakčných nákladov sa týka nielen nákladov vo forme finančných výdavkov, ale i napr. času potrebného na prípravu na rokovanie s obchodnými partnermi, tzn. ide o širšie ponímanie kúpnej ceny (exportnej ceny), ktorej súčasťou môžu byť náklady súvisiace so získaním potrebných informácií (využívanie poradenských spoločností), či analýzu rizík.

Podľa **H. Hansenovej** na štruktúre exportnej ceny (na príslušnej parite Incoterms 2010) sa podieľa výrobná cena / obstarávacía cena a nasledovné transakčné náklady: náklady dodania (balenie, preprava), náklady financovania priame (súvisiace s platobným stykom) a nepriame (úroky z hodnoty času plynúceho pri povinných administratívnych procesoch ako napr. colné konanie, získanie licencie), náklady administratívy (napr. clo), náklady znalostí a na získanie informácií (napr. využívanie

---

<sup>9</sup> LISÝ, J. a kol. 1999. *Dejiny ekonomických teórií: Vývoj ekonomickej vedy*. 2. vyd. Bratislava : Elita, 1999. s. 284. ISBN 80-85323-93-1.

<sup>10</sup> HOLKOVÁ, V. – VESELKOVÁ, A. 2008. *Mikroekonómia*. Bratislava : Sprint, 2008. s. 156-157. ISBN 978-80-969927-9-9.

<sup>11</sup> Spracované podľa: WILLIAMSON O. 2011. *Ekonómia transakčných nákladov: prirodzený vývoj*. [online]. 2011 [cit. 2012-21-01]. Dostupné na internete: <[http://www.nadaciatrabanke.sk/files/upload/dokumenty/Oliver%20Williamson%20prednaska%20pri%20udeleni%20ceny\\_2009.pdf](http://www.nadaciatrabanke.sk/files/upload/dokumenty/Oliver%20Williamson%20prednaska%20pri%20udeleni%20ceny_2009.pdf)>.

konzultantov, realizovanie prieskumov predaja) a náklady rizík (poistenie rizík, analýzy rizík).<sup>12</sup>

Pri uskutočňovaní zahraničnoobchodných transakcií tak musíme brať do úvahy okrem obstarávacej / výrobnéj ceny výrobku aj náklady na prekonávanie prekážok v obchode, náklady súvisiace s nadviazaním cezhraničných kontaktov a spracovanie kontraktov, náklady na logistické a zmluvné zabezpečenie zahraničného obchodu, či náklady súvisiace s ekonomickými rizikami, náklady financovania.

#### ❖ Teória vlastníckych práv

Teória vlastníckych práv sa začala rozvíjať v 60. rokoch 20. storočia. Jej významnými predstaviteľmi sú **H. Demsetz** a **A. A. Alchian**. Za súkromné vlastnícke právo sa považuje právo určitej osoby, ktorá ho môže preniesť na inú osobu výmenou za získanie podobného práva, resp. má právo rozhodovať o spôsobe použitia ekonomického statku, ktorým disponuje. Ekonomický systém každej spoločnosti je teda určený vlastníckymi právami, pričom efektívnosť jeho fungovania závisí od možnosti disponovania presne špecifikovanými, prenositeľnými vlastníckymi právami na výrobné zdroje, či tovary.<sup>13</sup>

#### ❖ Teória ekonomických agentov

Teória ekonomických agentov vznikla v 70. rokoch 20. storočia. Vychádza z analýzy vlastníckych práv. Zameriavala sa na postavenie ekonomických agentov v spoločnosti. Jej významnými predstaviteľmi sú **M. Jensen** a **W. Meckling**. Teória poukazuje na problém princípál – agent, kde princípál je subjekt, ktorý poverí iný subjekt na vykonanie určitej činnosti a agent je subjekt vykonávajúci danú činnosť. Z hľadiska firmy je jej vlastníkom princípálom a manažér agentom. Podľa oxfordského slovníka môžeme agenta charakterizovať „ako subjekt konajúci v mene inej osoby“.<sup>14</sup>

Vzťah medzi týmito subjektmi sa vyznačuje asymetrickou informovanosťou, tzn. agent (manažér) disponuje väčším množstvom informácií o firme ako princípál (jej vlastníkom). Z tohto hľadiska dochádza k prepojeniu teórie ekonomických agentov

---

<sup>12</sup> HANSENOVÁ, H. - FURDOVÁ, L. 2010. Transakčné náklady a ich vplyv na exportný manažment konkurenčných podnikov. In *Management challenges in the 21st century : how to tackle the crisis: theory and practical experience* [CD-ROM]. Trenčín : Vysoká škola manažmentu v Trenčíne, 2010. s. 153-160. ISBN 978-80-89306-08-4.

<sup>13</sup> LISÝ, J. a kol. 2010. *Stručný prehľad dejín ekonomických teórií*. Bratislava : Iura Edition, 2010. s. 89. ISBN 978-80-8078-325-5.

<sup>14</sup> OXFORDDICTIONARIES. 2010. *Agent*. [online]. 2011 [cit. 2011-19-02]. Dostupné na internete: <<http://www.oxforddictionaries.com/definition/agent?view=uk>>.

s teóriou transakčných nákladov, podľa ktorej firmy vznikajú preto, aby sa znížili transakčné náklady, pričom asymetrická informovanosť vzniká dôsledkom toho, že získavanie informácií je nákladné, čím sa vytvára priestor na oportunistické správanie sa agenta. Cieľom teórie ekonomických agentov je ex ante analyzovať dôsledky kontraktov a ich vzájomným porovnaním eliminovať problém princípál – agent.<sup>15</sup>

Uvedené vybrané kontraktačné teórie tak poskytujú teoretické východisko ponímania transakčného mechanizmu kúpy a predaja realizovaných v podmienkach medzinárodného obchodu.

### 2.1.2. Pridaná hodnota

Pojem hodnota špecifikovali už v minulosti viacerí ekonómovia, pričom centrom pozornosti je i v súčasnosti, a to ako pridaná hodnota pre zákazníka.

Formuláciou teórie hodnoty sa v 19. storočí zaoberal rakúsky ekonóm **Böhm-Bawerk** (celým menom Eugen Böhm Ritter von Bawerk). Vychádzal z uceleného ekonomického systému, ktorý zasahuje do všetkých sfér ľudskej ekonomickej činnosti, a to do spotreby – spotrebné statky (kde vystupujú potreby, záujmy prania a pod.) a do rozvinutej trhovej výroby – produktívne statky (ich hodnota sa odvodzuje od hodnoty spotrebných predmetov a ich hraničného úžitku, hraničného výrobku, hraničných nákladov). Pri vysvetľovaní pojmu hodnota rozlišoval medzi hodnotou v subjektívnom zmysle (význam, ktorý má statok alebo súbor statkov pre blahobyt subjektu) a hodnotou v objektívnom zmysle (tzn. objektívnu výmennú hodnotu statkov, tj. možnosť dostať za statok výmenou určité množstvo iných hospodárskych statkov). V rámci teórie subjektívnej hodnoty poukazoval i na rozdiel medzi užitočnosťou a hodnotou, ktoré predstavujú určitý stupeň ľudského blahobytu. Užitočnosť chápal ako nižší stupeň blahobytu, pretože voči užitočným statkom sa človek chová ľahostajne a o ich získanie sa neusiluje (ako príklad uvádza pohár vody, ktorý sa rozleje pri studni s vodou). Hodnotu ponímal ako vyšší stupeň blahobytu, tzn. s vlastníctvom daného statku je späť pôžitok, človek sa ho snaží získať a udržať (ako príklad uvádza opäť pohár vody, avšak ktorý sa rozleje na púšti).<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> LISÝ, J. a kol. 1999. *Dejiny ekonomických teórií: Vývoj ekonomickej vedy*. 2 vyd. Bratislava : Elita, 1999. s. 281-283. ISBN 80-85323-93-1.

<sup>16</sup> Spracované podľa: BÖHM-BAWERK, E. 1991. *Základy teórie hospodárske hodnoty statkú*. Praha : Academia, 1991. s. 1-181. ISBN 80-200-0422-X.

Iným pohľadom na hodnotu, a to ako zdroj konkurencieschopnosti podniku, sa zaoberal americký ekonóm **M. Porter**, ktorý v roku 1985 sformuloval a spopularizoval hodnotový reťazec. Pri identifikovaní možných zdrojov zameraných na zvýšenie hodnoty vnímanej zákazníkom je dôležité upriamiť pozornosť nielen na marketingové aktivity, ale i vstupnú či výstupnú logistiku. Vychádzajúc z Porterovho hodnotového reťazca (viď. Príloha 1) marketing a logistika patria medzi hlavné aktivity podniku, tzn. predstavujú existujúce a potencionálne možnosti diferenciacie sa od konkurentov. Podľa Portera efektívne etablovanie sa spoločnosti na danom trhu z dlhodobého hľadiska jej umožňuje využitie jednej z troch konkurenčných stratégií, a to „stratégie nákladového vodcu, stratégie diferenciacie (pridaná hodnota) a stratégie špecializácie (sústredenie pozornosti na diferenciaciu a náklady iba v určitom segmente, na vybraných trhoch – nákladový a hodnotový vodca).“<sup>17</sup>

Podľa britského profesora **M. Christophera** hodnotu pre zákazníka môžeme charakterizovať ako pomer medzi vnímanými výhodami a nákladmi, ktoré vyplývajú z vlastníctva produktu, pričom suma úžitkov musí prevyšovať vynaložené výdavky, ktoré je ochotný zákazník zaplatiť. Kúpna cena predstavuje tzv. vrchol ľadovca, tj. jedinú priamo viditeľnú súčasť celkových nákladov na vlastníctvo, pričom ostatné sú tzv. pod hladinou mora (ide o náklady späť s nákupnými rozhodnutiami ako napr. náklady na zásoby).<sup>18</sup>

Súčasný pohľad na hodnotu špecifikuje v rámci stratégie modrého oceánu (blue ocean strategy) kórejský profesor **W. Chan Kim** a americká profesorka **Renée Mauborgne**. Základ stratégie modrého oceánu tvorí hodnotová inovácia zameraná na vyradenie konkurentov z hry poskytnutím značnej pridanej hodnoty zákazníkovi, pričom v konečnom dôsledku nejde o technologickú inováciu, ale o zosúladenie úžitku, nákladov a ceny. Stratégia červeného oceánu sa sústreďí skôr na porazenie konkurentov, tj. presadenie sa v konkurenčnom boji za každých okolností. Vzájomné porovnanie daných stratégií môžeme vidieť v nasledovnej tabuľke.<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> Spracované podľa: PORTER, M. E. 1998. *On competition*. Boston : Harvard Business School Publishing, 1998. p. 1-485. ISBN 0-87584-795-1.

<sup>18</sup> CHRISTOPHER, M. 2011. *Logistics & Supply chain management*. 4. edition. Edinburgh : Pearson, 2011. p. 29. ISBN 978-0-273-73112-2.

<sup>19</sup> Spracované podľa: KIM, W. CH. – MAUBORGNE, R. 2005. *Blue ocean strategy*. Boston : Harvard Business School Press, 2005. p. 1-230. ISBN 1-59139-619-0.

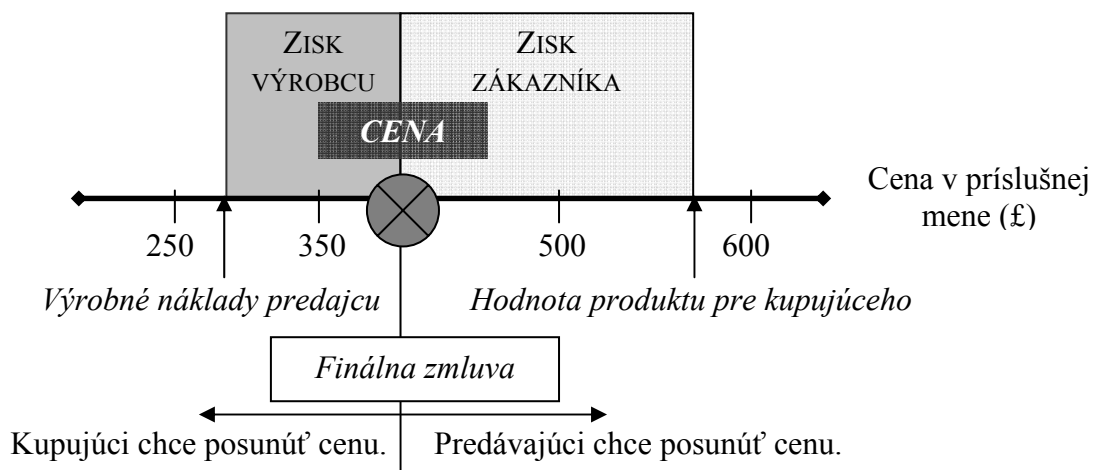
Tabuľka 1: **Stratégia červeného a modrého oceánu**

Stratégia červeného oceánu	Stratégia modrého oceánu
Súťaženie v existujúcom trhovom priestore	Vytvorenie zvrchovaného trhového priestoru
Porazenie konkurencie	Vyradenie konkurentov
Využitie existujúceho dopytu	Vytvorenie a podmanenie si nového dopytu
Voľba medzi hodnotou a nákladmi	Prekonanie rozhodovania medzi hodnotou a nákladmi
Zosúladenie celého systému činností podniku so strategickou voľbou diferenciácie alebo nízkych nákladov	Zosúladenie celého systému činností podniku v súlade s diferenciáciou a nízkymi nákladmi

Zdroj: KIM, W. CH. – MAUBORGNE, R. 2005. *Blue ocean strategy*. Boston : Harvard Business School Press, 2005. p. 18. ISBN 1-59139-619-0.

Americký profesor **D. Waters** sa zaoberá charakterizovaním hodnoty z pohľadu výmeny pri realizácii obchodnej transakcie. Spolupráca medzi kupujúcim a predávajúcim vedie k tvorbe zisku ako rozdielu medzi výrobnými nákladmi a hodnotou produktu, ktorú vníma zákazník. Cenu uvedenú v kontrakte bude ovplyvňovať rozdelenie zisku medzi výrobcu a zákazníka, na čo poukazuje Graf 2.

Graf 2: **Umiestnenie hodnoty pri výmene**



Zdroj: WATERS, D. 2007. *Global logistics: new directions in supply chain management*. London : Kogan Page, 2007. p. 93. ISBN 978-0-7494-4813-4.

Záujmy dopytu a ponuky sú protichodné, tzn. cieľom predávajúceho je zvýšením ceny dosiahnuť vyšší zisk, pričom kupujúci sa snaží o presný opak. Významnú úlohu zohráva práve rozpätie dané súčtom zisku výrobcu a zákazníka, kde dolný strop predstavujú výrobné náklady, avšak horným stropom nie je samotná cena, ale hodnota, ktorú zákazníkovi daný produkt prináša, tj. suma úžitkov.

## 2.2. Systémový pohľad na skúmanú problematiku v medzinárodnom podnikaní

### 2.2.1. Medzinárodná marketingová stratégia

Vo všeobecnosti marketingovú stratégiu môžeme charakterizovať ako integráciu marketingových cieľov podniku do kohézneho celku, pričom vychádza z marketingového výskumu, zahŕňa špecifické stratégie pre cieľové trhy a jednotlivé segmenty, sústreď sa na dosiahnutie maximálneho potenciálneho zisku prostredníctvom uplatnenia vhodného marketingového mixu.<sup>20</sup>

Medzinárodný marketing predstavuje „proces plánovania a riadenia činností prekračujúcich hranice s cieľom uspokojovať potreby jednotlivcov aj organizácií.“<sup>21</sup>

Môžeme ho definovať ako filozofiu podnikania (podnik sa orientuje na zahraničných zákazníkov, snaží sa uspokojiť ich potreby lepšie ako konkurencia) a ako konkrétnu stratégiu firmy na medzinárodných trhoch. Podľa **H. Machkovej** cieľom medzinárodnej marketingovej stratégie je vytvárať maximálnu hodnotu pre zákazníkov, obchodných partnerov prostredníctvom optimalizácie firemných zdrojov a vyhľadávania podnikateľských príležitostí na medzinárodných trhoch.<sup>22</sup>

**D. Morschett** charakterizuje medzinárodnú marketingovú stratégiu ako stratégiu zamerania sa na zákazníka. Medzinárodný marketing sa vo všeobecnosti týka identifikovania, merania a sledovania trhových príležitostí v zahraničí, tzn. ide o uplatňovanie marketingovej orientácie a marketingových techník v rámci medzinárodného podnikania a umiestňovania produktov na zahraničných trhoch.<sup>23</sup>

Podľa **I. Doole** a **R. Lowe** medzinárodná marketingová stratégia predstavuje proces činností zameraných na analýzu prostredia medzinárodných trhov, na segmentáciu medzinárodných trhov, na analyzovanie príležitostí, na identifikovanie vhodnej medzinárodnej marketingovej stratégie, plánovania a procesov, na rozhodnutia

---

<sup>20</sup> BUSINESSDICTIONARY. 2010. *Marketing strategy*. [online]. 2010 [cit. 2010-10-09]. Dostupné na internete: <<http://www.businessdictionary.com/definition/marketing-strategy.html>>.

<sup>21</sup> BALÁŽ, P. a kol. 2010. *Medzinárodné podnikanie*. 5 vyd. Bratislava : Sprint, 2010. s. 434. ISBN 978-80-89393-18-3.

<sup>22</sup> MACHKOVÁ, H. 2006. *Medzinárodní marketing*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. s. 16. ISBN 80-247-1678-X.

<sup>23</sup> MORSCHEIT, D. et al. 2009. *Strategic International Management*. Wiesbaden : Gabler, 2009. p. 367. ISBN 978-3-8349-1488-0.

o stratégiách vstupu na zahraničné trhy, na tvorbu pridanej hodnoty prostredníctvom efektívnych stratégií marketingového mixu.<sup>24</sup>

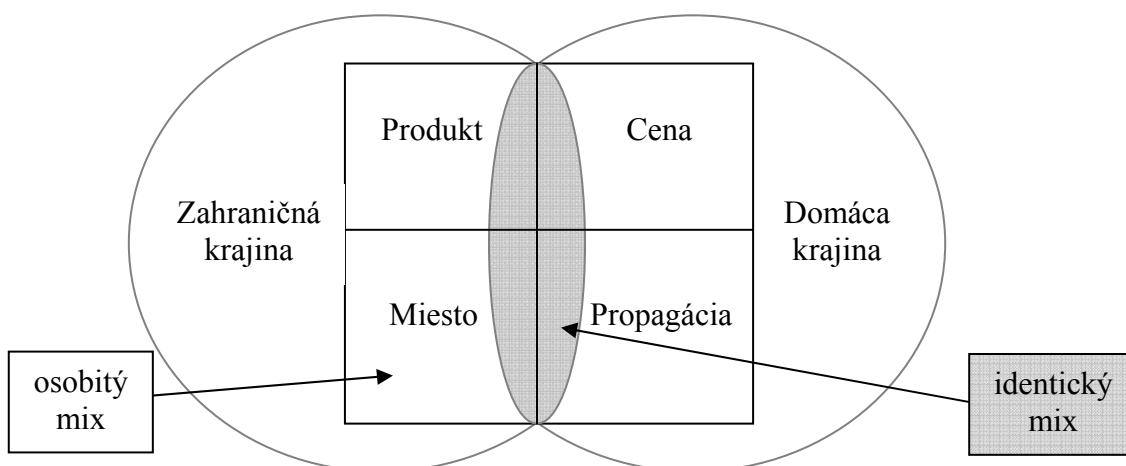
Podľa **P. Kotlera** a **G. Armstronga** medzinárodná marketingová stratégia sa odvíja od miery adaptovania marketingového mixu na miestne podmienky na danom zahraničnom trhu, pričom rozlišujeme dve základné stratégie:<sup>25</sup>

a) štandardizovaný marketingový mix predstavuje stratégiu medzinárodného marketingu uplatňujúcu rovnaký marketingový mix na všetkých zahraničných trhoch,

b) adaptovaný marketingový mix znamená stratégiu medzinárodného marketingu prispôsobujúcu jednotlivé prvky marketingového mixu daným zahraničným trhom, čo značí vyššie náklady, ale na druhej strane i možnosť dosiahnutia vyššieho trhového podielu.

Uvedené stratégie reprezentujú tzv. extrémne stratégie, pretože uplatňovanie len štandardizácie a neprispôbenie sa lokálnym požiadavkám zákazníkov, preferenciám spotrebiteľov môže viesť k nezájmu o daný produkt, avšak na druhej strane prílišná adaptácia predstavuje rast nákladov, preto dochádza k ich vzájomnej kombinácii. Formovanie marketingového mixu medzinárodne činnnej spoločnosti ovplyvňuje konkrétne prostredie, v ktorom firma pôsobí, ako môžeme vidieť na Grafe 3.

Graf 3: Vplyv prostredia na medzinárodný marketingový mix



Zdroj: SAK, O. – SHAW, J. J. 2009. *International marketing: Strategy and Theory*. 5. edition. USA : Routledge, 2009. p. 10. ISBN 0-415-77262-1.

<sup>24</sup> Spracované podľa: DOOLE, I. – LOWE, R. 2008. *International marketing strategy*. 5. edition. London : Cengage Learning EMEA, 2008. p. 3-25. ISBN 978-184480-763-5.

<sup>25</sup> KOTLER, P. - ARMSTRONG, G. 2004. *Marketing*. Praha : Grada, 2004. s. 761. ISBN 80-247-0513-3.

Podľa **S. Škorvagovej** a **O. Zorkóciovej** voľba vhodnej medzinárodnej marketingovej stratégie súvisí s internacionalizáciou podnikateľskej činnosti. „Konkrétne rozhodnutia o výbere zahraničných trhov sa zohľadňujú pri tvorbe stratégie pre vybraný trh a následne vplývajú na tvorbu a realizáciu konkrétnych prvkov marketingového programu.“<sup>26</sup>

Tvorba marketingu tak predstavuje postupnosť určitých krokov, a to stanovenie marketingových cieľov, rozhodnutie o internacionalizácii podnikateľských aktivít, analýzu zahraničných trhov, tvorbu marketingovej stratégie, tvorbu medzinárodného marketingového programu, vyhodnotenie efektívnosti stanoveného programu na jednotlivých zahraničných trhoch.<sup>27</sup>

Podľa Slovenskej agentúry pre rozvoj investícií a obchodu (**SARIO**) je súčasťou rozhodnutí firmy o expanzii na zahraničné trhy nielen výber a analýza zahraničného trhu, foriem vstupu firmy na zahraničný trh, ale aj pracovné jednanie s potenciálnym partnerom na zahraničnom trhu a samotné uzavretie kúpnej zmluvy.<sup>28</sup>

V prípade špecifikovania **medzinárodnej marketingovej stratégie výrobného podniku** - spoločnosti využívajúcej medzinárodnú prepravu a logistiku hmotného tovaru - môžeme medzinárodnú marketingovú stratégiu definovať ako stratégiu, ktorej cieľom je vyhľadávanie zahraničného trhu za účelom realizácie tovarovej transakcie s dosahovaním dlhodobej prosperity.

#### ❖ **Vplyv krízy na zmeny marketingového prostredia**

V súčasnosti rastúca turbulencia spôsobená finančnou a hospodárskou krízou postupne prerastajúcou do sociálnej krízy mení svet oveľa intenzívnejšie ako za posledných 50 rokov. I napriek tomu, že Európa čelí štrukturálnym nedostatkom európskeho hospodárstva, globálny vývoj naďalej napreduje. Najmä investície Číny a Indie do výskumu a technológií zvyšujú konkurenčné tlaky v určitých odvetviach hospodárstva. Európska únia so zámerom prekonania negatívnych dôsledkov krízy vytýčila v stratégii „**Európa 2020**“ tri prioritné oblasti (pre účely výskumu dizertačnej

---

<sup>26</sup> ŠKORVAGOVÁ, S. – ZORKÓCIOVÁ, O. 2009. *Perspektívy vývoja medzinárodného marketingu*. Bratislava : Ekonóm, 2009. s. 16. ISBN 978-80-225-2562-6.

<sup>27</sup> Tamtiež, s. 17.

<sup>28</sup> SARIO. 2009. *Začínam s exportom*. [online]. 2009 [cit. 2011-19-05]. Dostupné na internete: <<http://www.sario.sk/?zacinam-s-exportom>>.

práce sa zameriame na vymedzenie len tých cieľov, ktoré môžu ovplyvniť smerovanie prepravy a logistiky, či samotných medzinárodných marketingových stratégií).<sup>29</sup>

**a) inteligentný rast** (hospodárstvo založené na znalostiach a inováciách) – posilnenie znalostí a inovácií, využívanie informačných a komunikačných technológií a transformácia inovatívnych myšlienok do nových produktov a služieb, „Digitálny program pre Európu“ – podpora využívania moderných služieb on-line ako napr. zdravotnícke služby on-line,

**b) udržateľný rast** (ekologickejšie a konkurencieschopnejšie hospodárstvo) – modernizovanie a zníženie emisií uhlíka v odvetví dopravy, inteligentné riadenie dopravy, lepšia logistika, využívanie ekologických vozidiel, elektrických a hybridných vozidiel,

**c) inkluzívny rast** (hospodárstvo s vysokou mierou zamestnanosti - hospodárska, sociálna a územná súdržnosť) – celoživotné vzdelávanie, zmenšovanie rozdielov v oblasti poskytovania zdravotnej starostlivosti, podpora zdravého a aktívneho starnúceho obyvateľstva.

Hospodárska a finančná kríza odhalila skryté miesta neefektívnosti a plytvania vo výrobe, distribúcii, v rámci celých logistických systémov, rozmachom sociálnych sietí (ako napr. Facebook) vznikajú nové komunikačné kanály, v dôsledku šetrenia verejných financií sa zavádzajú nové vládne legislatívy, zákony, nariadenia. Uvedené skutočnosti sa tak pre firmy stávajú výzvou a potrebou okamžitej adaptácie na podmienky na trhu (viď. Príloha 2).

Rýchle tempo zmien, stupňovanie rizika, či neistoty núti mnohé spoločnosti zamyslieť sa nad novými medzinárodnými marketingovými stratégiami a následne ich upraviť. Dôležité je vedieť nielen sa promptne prispôbiť zmenám marketingového prostredia, ale aj potenciálne kľúčové zmeny identifikovať. P. Kotler a J. A. Caslione konkretizovali zmeny v marketingovom prostredí v súčasných turbulentných časoch, ako napr.: zákazníci sú lepšie informovaní, internet a sociálne siete sú významným zdrojom informácií, ako aj novým prostriedkom predaja priamo zákazníkom, menia sa hodnoty, potreby zákazníkov (environmentálne požiadavky zákazníkov), konkurencia dokáže promptne skopírovať nový produkt, službu, čím sa znižuje životnosť konkurenčnej výhody, klesajúci dopyt, zníženie produkcie a menšie objednávky tovarov, eliminovanie viazania finančných prostriedkov v zásobách, dôraz sa kladie na

---

<sup>29</sup> Spracované podľa: EK. 2010. *Európa 2020*. [online]. 2010, 3.3. [cit. 2012-15-01]. Dostupné na internete: <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:SK:PDF>>.

uzatváranie zmlúv s dodávateľmi, s distribútormi založenými na dôvere, znižovanie príliš vysokého počtu dodávateľov.<sup>30</sup>

Zmeny marketingového prostredia zintenzívnili potrebu hľadania zdrojov konkurenčnej výhody, a to zameraním sa na pridanú hodnotu pre zákazníkov efektívnejšími reakciami na neuspokojené potreby a hľadaním inovatívnych spôsobov ich uspokojenia dosahovaním zisku oboch strán (kupujúceho i predávajúceho). Dôležité je však sa sústrediť i na možnosti dosahovania úspor, a to nielen v rámci podniku, ale naprieč celým dodávateľským reťazcom s dorazom na ekológiu, environmentálne aspekty.

#### ❖ Voľba formy vstupu firiem na zahraničné trhy

„Schopnosť krajiny presadiť sa na medzinárodnom trhu v určitom odvetví je determinovaná kombináciou faktorov – dostupnosťou výrobných faktorov, charakterom domáceho dopytu, domácou konkurenciou a klastrovou koncentráciou a transferom know how v rámci odvetví.“<sup>31</sup>

Na skúmanie a hodnotenie konkurenčných síl môžeme vychádzať z Porterovho diamantu, ktorý vymedzuje štyri kľúčové determinanty, na ktoré je potrebné sa zamerať pri hodnotení konkurencieschopnosti spoločnosti na danom trhu. Ide o vyjednávaciu silu dodávateľov, odberateľov, stratégiu firiem a rivalitu konkurentov a príbuzné a podporné odvetvia (viď. Príloha 3).

Vstup firiem na zahraničné trhy tak ovplyvňujú viaceré faktory, a to: trhový potenciál, prebytok výrobných kapacít a výhody nízko-nákladového vodcu, výrobok je takmer na konci životného cyklu na domácom trhu, avšak sa môže presadiť práve na zahraničných trhoch, zdroj nových produktov a myšlienok, zahraničná konkurencia na domácom trhu.<sup>32</sup>

Ak berieme do úvahy rozhodnutia o metóde vstupu na zahraničný trh z pohľadu alokácie výroby, pričom východiskovým bodom je export produkcie z domáceho trhu a konečným je vytvorenie nadnárodnej organizácie, rozlišujeme dve základné metódy vstupu na zahraničné trhy, a to výroba v tuzemsku a výroba v zahraničí ako môžeme vidieť v nasledovnej tabuľke.

---

<sup>30</sup> Spracované podľa: KOTLER, P. – CASLIONE, J. A. 2010. *Chaotika*. Bratislava : Eastone Books, 2010. s. 122-146. ISBN 978-80-8109-114-8.

<sup>31</sup> BALÁŽ, P. a kol. 2010. *Medzinárodné podnikanie*. 5 vyd. Bratislava : Sprint, 2010. s. 107. ISBN 978-80-89393-18-3.

<sup>32</sup> GRANT, D.B. et al. 2006. *Fundamentals of logistics management*. UK : McGraw-Hill, 2006. p. 350. ISBN 0-07-710894-9.

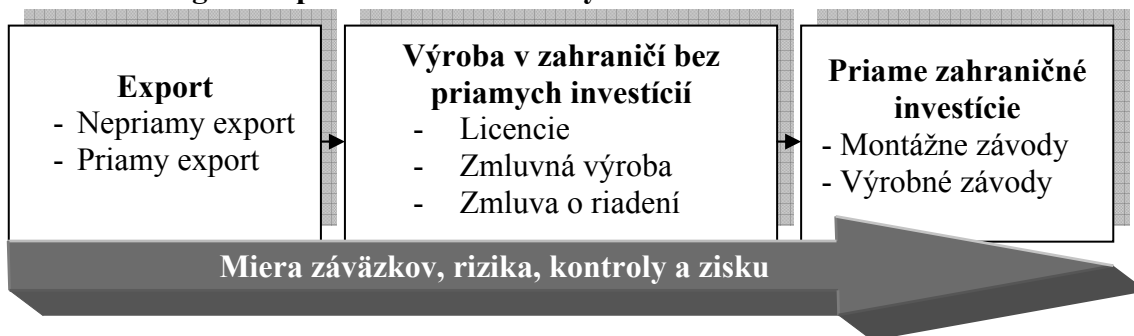
Tabuľka 2: **Metódy vstupu na zahraničný trh**

Výroba v tuzemsku	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nepriamy export:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- exportný podnik</li> <li>- exportné spoločenstvo</li> <li>- piggybacking</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Priamy export bez priamych investícií</li> <li>▪ Priamy export s priamymi investíciami:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- zahraničné odbytové stredisko</li> <li>- pobočka</li> <li>- dcérska spoločnosť</li> </ul> </li> </ul>
Výroba v zahraničí	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bez priamych investícií:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- predaj licencií</li> <li>- kontrakčná výroba</li> <li>- zmluvy o manažmente</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ S priamymi investíciami:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- spoločný podnik (joint ventures)</li> <li>- výhradné vlastníctvo (akvizícia, greenfield)</li> </ul> </li> </ul>

Zdroj: BALÁŽ, P. a kol. 2005. *Medzinárodné podnikanie*. 4. vyd. Bratislava : Sprint, 2005. s. 452. ISBN 80-89085-51-2.

**Export (výroba v tuzemsku)** znamená, že výroba sa realizuje na domacom trhu, pričom výrobky sú minimálne upravované pre zahraničné trhy, môže ísť o nepriamy export s využitím nepriamej obchodnej metódy prostredníctvom siete nezávislých prostredníkov alebo o priamy export, a to buď za pomoci vlastného exportného oddelenia, založením pobočky v zahraničí. **Výroba v hostiteľskej krajine** sa môže realizovať zmluvnou formou alebo kapitálovou účasťou. Zmluvná forma predstavuje predaj licencií za licenčný poplatok, zmluvnú výrobu (ide o výrobnú kooperáciu, v rámci ktorej sa zahraničný výrobný podnik zaviazuje v zmluve vyrábať určité výrobky, poskytovať služby), zmluvu o riadení (firma poskytuje manažérske know-how a jej zmluvný partner výrobné, predajné kapacity). Výroba v zahraničí realizovaná kapitálovou účasťou znamená **priame zahraničné investície** do výrobných, montážnych zariadení, vedy, výskumu a podobne.<sup>33</sup>

Graf 4: **Stratégie vstupu na zahraničné trhy**



Zdroj: Spracované podľa: KOTLER, P. 2007. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha : Grada, 2007. s. 279. ISBN 978-80-247-1545-2.

<sup>33</sup> KOTLER, P.- ARMSTRONG, G. 2004. *Marketing*. Praha : Grada, 2004. s. 755-761. ISBN 80-247-0513-3.

Pri voľbe spôsobu vstupu na zahraničný trh je dôležité zväžiť na jednej strane mieru rizika a na druhej strane potenciál ziskovosti, čo sa pri jednotlivých stratégiách líši ako môžeme vidieť na Grafe 4.

#### ❖ **Marketingový mix medzinárodne činného podniku**

Marketingový mix tzv. 4 P (produkt, cena, propagácia, miesto) definoval v roku 1960 americký profesor marketingu E. J. McCarthy vo svojom diele *Basic Marketing: A Managerial Approach* a následne spopularizoval P. Kotler. Pri realizácii medzinárodnej marketingovej stratégie je cieľom spoločnosti vytvorenie účinného marketingového mixu, ktorý kombinuje všetky svoje zložky tak, aby na jednej strane sa maximalizovala hodnota pre zákazníka a na druhej strane splnili marketingové i logistické ciele (vid'. Príloha 4). Pre účely dizertačnej práce sa zameriame na charakterizovanie jednotlivých politík (prvkov) marketingového mixu z pohľadu prepravy a logistiky.

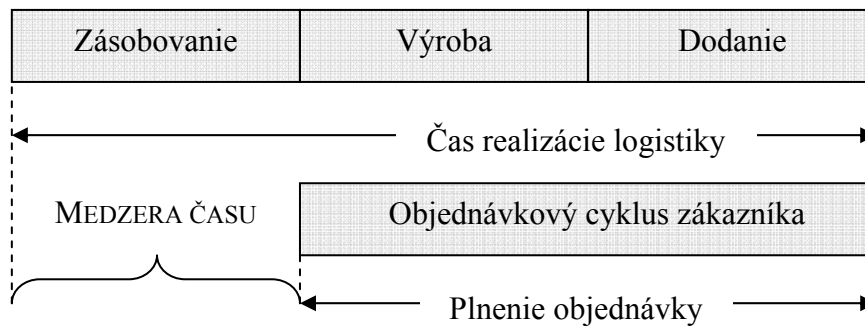
#### **A) Produktová politika**

Produktová politika zahŕňa najmä rozhodnutia týkajúce sa vlastností výrobku, či balenia. Špecifiká samotného produktu výrazne ovplyvňujú štruktúru logistického reťazca. Rozlišujeme deväť základných charakteristík, ktoré sa najčastejšie posudzujú:<sup>34</sup>

- **Hodnota** (Produkty s vysokými jednotkovými nákladmi vyžadujú značné investície do zásob. Čím je hodnota produktu vyššia, tým sa uplatňujú kratšie logistické reťazce, tzn. s čo najnižším počtom účastníkov v rámci neho za účelom znižovania celkových nákladov na skladovanie. Na druhej strane reťazec sa predlžuje, ak hodnota produktu je nízka a objem predaja vysoký. Celkovo môžeme teda skonštatovať, že pri tzv. nízko-hodnotových produktoch je distribúcia intenzívnejšia. Hodnotu tovaru ovplyvňujú nielen náklady súvisiace so zásobovaním, ale i výber dopravnej modality. Pri preprave lacných produktov s nízkou maržou sa obvykle využíva cestná, či námorná doprava. Produkty, komponenty s vysokou hodnotou sa prepravujú najmä letecky, a to z dôvodu minimalizovania nákladov na skladovanie. Mnohé spoločnosti sa práve redukciami času potrebného na skladovanie snažia eliminovať tzv. dobu čakania, resp. medzeru času od získania surovín až po dobu potrebnú na realizáciu, ktorá predstavuje nielen náklady, ale zaraďuje sa medzi aktivity nepridávajúce hodnotu.)

<sup>34</sup> Spracované podľa: STOCK, R. J. - LAMBERT, M. D. 2001. *Strategic logistics management*. McGraw-Hill : Irwin, 2001. p. 80. ISBN 0-256-13687-4.

Graf 5: Medzera času



Zdroj: CHRISTOPHER, M. - PECK, H. 2003. *Marketing Logistics*. Great Britain : Biddles, 2003. p. 83. ISBN 0-7506-5224-1.

- **Technické vlastnosti** (Technicky náročnejšie produkty vyžadujú predpredajné a popredajné služby, ich predaj sa realizuje najmä za pomoci obchodníkov vysvetľujúcich používanie daného produktu. V rámci logistického reťazca je dôležité upriamiť pozornosť i na zásoby náhradných dielov a promptnosť ich doručenia za účelom uspokojenia potrieb zákazníka, zvyšovania kvality pozáručných služieb.)

- **Trhová akceptácia** (Ak významní výrobcovia okrem svojej značky investujú prostriedky i do značnej propagácie produktu, zvyšuje sa nielen záujem konečných spotrebiteľov o kúpu produktu, ale i samotných prostredníkom o obchodovanie s ním, čím sa môže zvyšovať počet článkov v logistickom reťazci.)

- **Nahradiťnosť** (Substitúcia úzko súvisí i s lojálnosťou k obchodnej značke. Čím je vyššia možnosť substitúcie daného produktu, tým sa vyžaduje i intenzívnejšia distribúcia. To znamená nadväzovanie spolupráce s veľkoobchodníkmi, maloobchodníkmi, a tak rozširovanie predajných miest - byť bližšie ku zákazníkom, vďaka čomu je možné poskytovať vyššie zľavy, či dosahovať vyššie marže.)

- **Hmotnosť, objem** (Objem a hmotnosť produktu výrazne ovplyvňuje nielen výber dopravnej modalít, ale i samotné náklady dodania.)

- **Kazenie sa** (Pri rýchlo-kaziacich produktoch sa preferuje priamy predaj, rýchly pohyb v rámci logistického reťazca, pričom musí byť reťazec zároveň i krátky, aby sa eliminovali riziká z možných strát pokazených zásob.)

- **Trhová koncentrácia** (V prípade sústredenia sa na určitú geografickú oblasť sa preferujú krátke logistické reťazce. Čím sa snažíme pokryť viac trhov, tým sa počet účastníkov v reťazci zvyšuje, a to nielen o obchodníkov, sprostredkovateľov, ale i o dopravcov, či samotných logistických partnerov. Taktiež sa do popredia dostáva myšlienka vytvárania strategických aliancií, partnerstiev.)

- **Sezónnosť** (Predaj určitých výrobkov je ovplyvnený sezónou, či už počasím, ročným obdobím alebo sviatkami, tzn. počas sezóny sa predaj zintenzívňuje i nároky na distribúciu a mimo sezóny musia výrobcovia počítať so zostatkovými zásobami alebo poskytovaním zliav.)

- **Šírka a hĺbka sortimentu** (Výrobcovia s úzkou produktovou líniou sa väčšinou snažia pokryť špecifický trh, dosiahnuť daný segment prostredníctvom veľkoobchodníkov.)

Voľba medzinárodnej marketingovej stratégie sa tak bude odvíjať nielen od samotných požiadaviek trhu, ale i od charakteru produktu, ktorý zároveň ovplyvňuje spôsob prepravy, výber dopravnej modality. Celkovo môžeme skonštatovať, že logistika zohráva pri rozhodovaní o produkte kľúčovú úlohu z hľadiska ceny, ale i kvality, a to hľadaním úspor, znižovaním nákladov pozdĺž i naprieč celým dodávateľským reťazcom.

## **B) Cenová politika**

Cenová politika predstavuje pružný nástroj medzinárodného marketingového mixu, pretože zmeny je možné realizovať pomerne rýchlo a prispôbiť sa tak podmienkam trhu. Rozhodovanie o cenovej politike zahŕňa určovanie výšky ceny pre výrobok a určitú krajinu, cenové variácie špecifické pre krajinu, či cenové stratégie pre vybrané zahraničné trhy. Cenovú politiku ovplyvňujú interné a externé faktory. Medzi interné faktory môžeme zaradiť organizačnú štruktúru, nákladovú a finančnú situáciu podniku, transferové ceny. Externé faktory zahŕňajú napr. politické, hospodárske, či právne faktory, preferencie zákazníkov, štruktúru konkurencie. Uvedené faktory ovplyvňujú metódy určovania cien, pričom rozlišujeme tri základné spôsoby cenotvorby, a to orientáciu na náklady, orientáciu na dopyt a orientáciu na konkurenciu. Špecifickosť cenovej politiky pri exporte spočíva v eskalácii nákladov, tzn. ide o postupné zvyšovanie ceny exportovaného výrobku spôsobené faktormi súvisiacimi napr. s prepravnými nákladmi, nákladmi na modifikáciu exportného balenia, s marketingovými nákladmi, s obchodnými bariérami (clo, spotrebná daň), či v súvislosti s počtom medzičlánkov v dodávateľskom reťazci – sprostredkovateľmi.<sup>35</sup>

Na štruktúre exportnej ceny sa náklady súvisiace s prepravou a logistikou konkrétneho produktu priamym spôsobom tak prejavujú ako transakčné náklady

---

<sup>35</sup> SRŠŇOVÁ, J. – FÜZYOVÁ, E. 2003. *Medzinárodné strategické rozhodovanie podniku*. Bratislava : Sprint, 2003. s. 140-150. ISBN 80-89085-18-0.

súvisiace s dodaním (napr. fyzická preprava, balenie). Ich podiel na konečnej exportnej cene sa odvíja najmä od obchodných podmienok - zvolených dodacích podmienok medzi exportérom a importérom v kúpnej zmluve. Efektívnym nástrojom medzinárodného obchodu na vymedzenie prechodu rizík a nákladov súvisiacich s prepravou tovaru sú Medzinárodné obchodné podmienky – Incoterms.

### C) Komunikačná politika

Cieľom komunikačnej politiky je vytvorenie žiaducej predstavy o firme, jej výrobkoch a značkách. Komunikačné stratégie sú ovplyvňované i samotnou distribučnou politikou, tzn. komunikácia vychádza z dvoch základných koncepcií, a to push stratégie (komunikácia sa realizuje za pomoci distribučného medzičlánku využitím napr. informačných letákov, reklamných stojanov) a pull stratégie (komunikácia sa zameriava na konečných zákazníkov prostredníctvom reklamy, podpory predaja).<sup>36</sup>

### D) Distribučná politika

Distribučná politika výrazne vplýva na ostatné zložky marketingového mixu (napr. zabezpečenie kvality dodania predurčuje požiadavky na veľkosť a spôsob balenia, v cene produktu sa premietnu i logistické náklady). Distribučná politika medzinárodne činného podniku pozostáva **z rozhodnutí o distribučných kanáloch** (výbere marketingových kanáloch - či využiť sprostredkovateľa, predávať prostredníctvom maloobchodníkov, veľkoobchodníkov) a o **fyzickej distribúcii na zahraničných trhoch – o medzinárodnej preprave** medzi výrobcom a konečným spotrebiteľom (tzn. ako čo najefektívnejšie tovary prepraviť z miesta výroby na miesto spotreby).<sup>37</sup>

Základ distribučného procesu tak tvorí realizácia kúpy a predaja medzi výrobcom, prostredníkom a zákazníkom, fyzická manipulácia a preprava tovarov a s ním súvisiaci prechod vlastníctva. Mnohé spoločnosti pri vstupe na zahraničné trhy využívajú prostredníkov – dopravné, prepravné, logistické spoločnosti (vid' Príloha 5), ktoré eliminujú na jednej strane počet kontaktov medzi výrobcom a zákazníkmi, ale poskytujú i rad ďalších služieb, tj. konsolidáciu, dekonsolidáciu zásielok, prepravu či skladovanie.

---

<sup>36</sup> MACHKOVÁ, H. 2006. *Medzinárodní marketing*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. s. 177-179. ISBN 80-247-1678-X.

<sup>37</sup> JOHNSON, J. C., WOOD, D. F. 1990. *Contemporary Logistics*. 4. edition. New York : Macmillan Publishing Company, 1990. p. 3. ISBN 0-02-360841-2.

Z hľadiska počtu prostredníkov v logistickom reťazci rozlišujeme nasledovné distribučné cesty (Jednotlivé úrovne distribučnej cesty pri predaji spotrebných a priemyselných výrobkov sú uvedené v Prílohe 6.):<sup>38</sup>

**a) priama distribučná cesta** – predstavuje priamy kontakt medzi výrobcom a konečným zákazníkom, tzn. bez využitia prostredníkov,

**b) nepriama distribučná cesta** – znamená distribučný systém s jedným alebo viacerými prostredníkmi (v prípade spotrebných výrobkov ide najmä o veľkoobchodníkov a maloobchodníkov a pri priemyselných výrobkoch sa stretávame s obchodnými zástupcami).

V oblasti distribúcie sa využívajú tri základné distribučné stratégie:<sup>39</sup>

**a) intenzívna distribúcia** – predstavuje predaj prostredníctvom väčšieho počtu predajných miest v určitej oblasti, ide o širokú distribúciu vhodnú pre rýchloobrátkové tovary,

**b) selektívna distribúcia** – znamená predaj prostredníctvom obmedzeného počtu predajných miest, výrobca si vyberá predajcov na základe náročných kvantitatívnych a kvalitatívnych požiadaviek, stratégia je vhodná najmä pre značkové výrobky, či produkty dlhodobej spotreby,

**c) výhradná (exkluzívna) distribúcia** – predstavuje predaj prostredníctvom obmedzeného počtu predajných miest, častokrát využitím len jedného distribútora obchodujúceho s výrobkami na vymedzenom trhu, stratégia je vhodná napr. pre farmaceutické produkty.

Mnohé spoločnosti sa snažia čoraz intenzívnejšie **integrovat' svoje logistické systémy** so systémami dodávateľov a odberateľov, čím vytvárajú integrované logistické reťazce. Z pohľadu koncepcií fyzickej distribúcie za účelom riadenia integrovaného logistického reťazca rozlišujeme:<sup>40</sup>

**a) spoločné multifunkčné tímy vo vnútri firmy** – koordinácia logistických činností viacerých oddelení firmy (napr. marketing, predaj) a vzájomné zosúladenie ich cieľov,

---

<sup>38</sup> KOTLER, P. 2007. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha : Grada, 2007. s. 961. ISBN 978-80-247-1545-2.

<sup>39</sup> MACHKOVÁ, H. 2006. *Medzinárodní marketing*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. s. 16. ISBN 80-247-1678-X.

<sup>40</sup> Spracované podľa: KOTLER, P. 2007. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha : Grada, 2007. s. 993-995. ISBN 978-80-247-1545-2.

**b) tvorba logistických partnerstiev** – nejde už len o vylepšenie vlastných logistických procesov ako v predchádzajúcom prípade, ale o prepojenie distribučného systému firmy s dodávateľským systémom inej firmy,

**c) tretie strany v logistike** – znamená **outsourcing** logistiky a využívanie ponuky poskytovateľov prepravných a logistických služieb.<sup>41</sup>

Rozhodnutia o voľbe medzičlánkov v logistickom reťazci sú centrom pozornosti **distribučnej logistiky** ako súčasti dodávateľského reťazca, medzinárodného logistického systému.

### 2.2.2. *Medzinárodná preprava a logistika - logistické stratégie v dodávateľskom reťazci*

**Logistika** predstavuje proces strategického riadenia dodania, pohybu a skladovania materiálov, hotových výrobkov, a s tým súvisiace informačné toky v rámci organizácie a jej marketingových kanálov s cieľom dosahovať súčasnú a budúcu profitabilitu vďaka nákladovo efektívnemu plneniu objednávok.<sup>42</sup>

**Preprava** znamená fyzické premiestnenie materiálov, výrobkov od miesta výroby tam, kde sú potrebné. Preprava sa spája s časovou užitočnosťou a užitočnosťou miesta, tzn. zabezpečuje pohyb tovaru v rámci priestoru alebo vzdialenosti, čím mu pridáva hodnotu – hovoríme o užitočnosti miesta. Preprava taktiež ovplyvňuje čas dodania, resp. rýchlosť premiestnenia tovaru z miesta A do miesta B, čo predstavuje jej časovú užitočnosť.<sup>43</sup>

**Medzinárodná preprava a logistika** tak predstavujú dodávku tovaru, a s tým súvisiace logistické činnosti (napr. konsolidáciu zásielok, skladovanie) prekračujúce hranice danej krajiny. Pôsobia v globálnom trhovom prostredí, v rámci ktorého rozlišujeme:<sup>44</sup>

- nekontrolovateľné elementy – faktory, ktoré vplývajú na logistickú stratégiu medzinárodnej firmy (pôsojacej na zahraničných trhoch), ktoré nevie ovplyvniť ako napr: politický a právny systém zahraničného trhu, jeho ekonomické podmienky, geografickú štruktúru, sociálne a kultúrne normy,

---

<sup>41</sup> Jednotliví poskytovatelia dopravných, prepravných a logistických služieb sú uvedení v Prílohe 5.

<sup>42</sup> CHRISTOPHER, M. 2011. *Logistics & Supply chain management*. 4. edition. Edinburgh : Pearson, 2011. p. 2. ISBN 978-0-273-73112-2.

<sup>43</sup> GRANT, D.B. et al. 2006. *Fundamentals of logistics management*. UK : McGraw-Hill, 2006. p. 200. ISBN 0-07-710894-9.

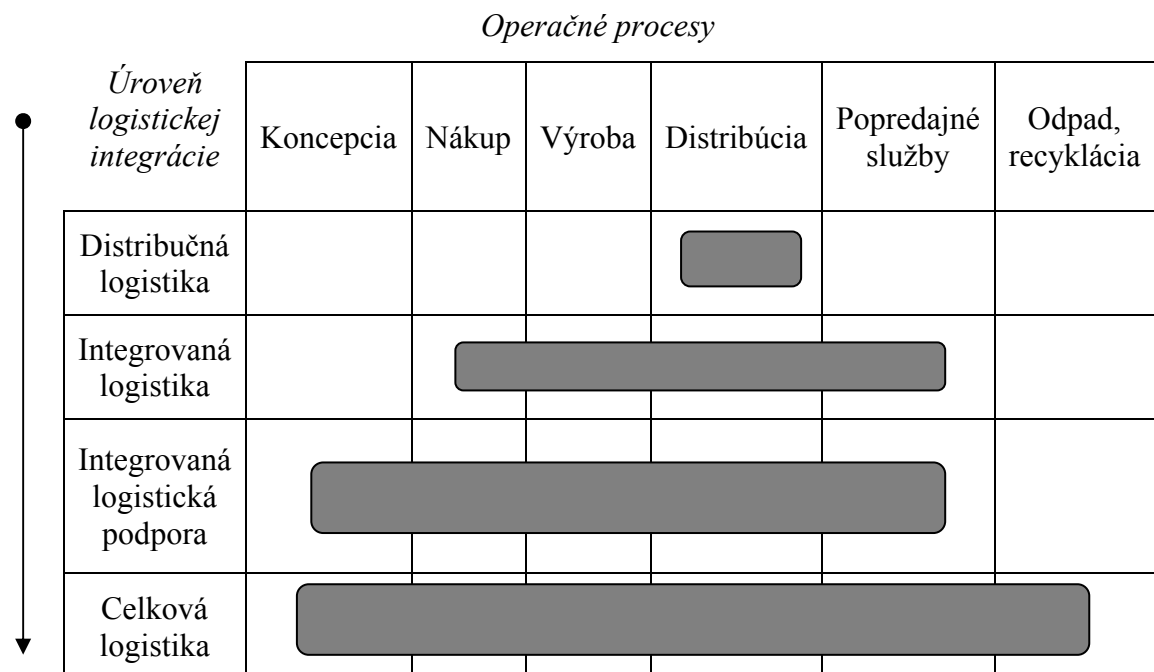
<sup>44</sup> Tamtiež, s. 360

- kontrolovateľné elementy – faktory, ktoré medzinárodne činná firma vie riadiť s cieľom minimalizovať logistické náklady a poskytovať akceptovateľnú úroveň služieb zákazníkom. Ide najmä o služby zákazníkom, zásoby, balenie, prepravu, skladovanie.

**Dodávateľský reťazec** môžeme definovať ako sieť partnerov, ktorí sa spoločne podieľajú na premene základnej komodity na finálny produkt požadovaný zákazníkom.<sup>45</sup>

Ide o integráciu podnikateľských aktivít od vývoja cez výrobu až po distribúciu konečnému užívateľovi a zmeny dispozičných a vlastníckych práv. Súčasťou dodávateľského reťazca je zásobovací a distribučný reťazec. Zásobovací reťazec končí jadrovým (finálnym) podnikom, kde zároveň začína distribučný reťazec. Distribúcia tak spája oblasť výroby s oblasťou dopytu zákazníkov a popredajnými službami (ako môžeme vidieť na Grafe 6). Dodaním tovaru zákazníkovi však nedochádza k ukončeniu riadenia dodávateľských reťazcov (supply chain management), pozornosť sa sústreďuje i na recykláciu - spätnú logistiku.

Graf 6: **Logistika**



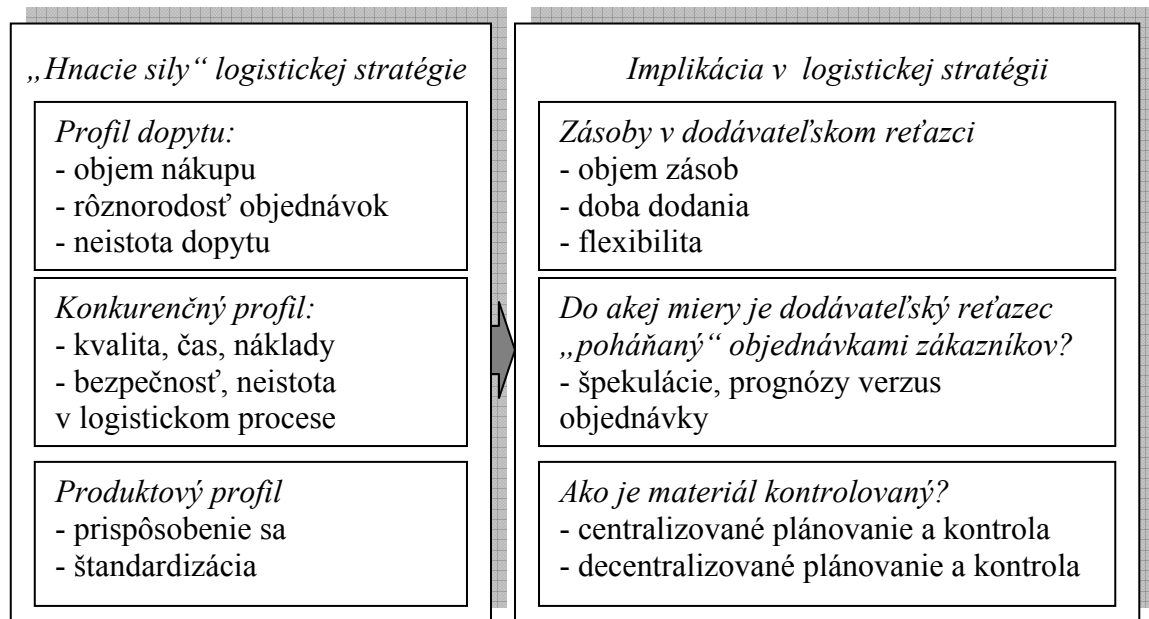
Zdroj: WATERS, D. 2007. *Global logistics: new directions in supply chain management*. London : Kogan Page, 2007. p. 35. ISBN 978-0-7494-4813-4.

<sup>45</sup> HARRISON, A. – REMKO, H. 2011. *Logistics Management & Strategy*. 4. edition. Gosport : Ashford Colour Press, 2011, p. 7. ISBN 978-0-273-73022-4.

**Logistická stratégia** znamená proces zameraný na dosiahnutie konkurenčnej výhody prostredníctvom zvýšenia hodnoty a zákazníckych služieb, ktorých výsledkom je spokojnosť zákazníka vychádzajúca z predpokladaného, resp. skutočného dopytu, čo vplýva na samotné rozhodnutia o riadení zdrojov v rámci celého dodávateľského reťazca.<sup>46</sup>

Logistickú stratégiu ovplyvňujú viaceré činitele ako môžeme vidieť na Grafe 7.

**Graf 7: Hnacie sily logistickej stratégie**



Zdroj: Spracované podľa: HARRISON, A. – REMKO, H. 2011. *Logistics Management & Strategy*. 4. edition. Gosport : Ashford Colour Press, 2011, p. 62-63. ISBN 978-0-273-73022-4.

Na základe Grafu 7 môžeme špecifikovať logistické stratégie z viacerých hľadísk, a to podľa bodu rozpojenia – tzn. z hľadiska poznania požiadaviek zákazníkov (Do akej miery je dodávateľský reťazec „poháňaný“ objednávkami zákazníkov?), podľa konceptu výroby (Zásoby v dodávateľskom reťazci.) a podľa štruktúry distribučného systému (Ako je materiál kontrolovaný?).

Vychádzajúc z polohy bodu rozpojenia - z hľadiska poznania požiadaviek dopytu rozlišujeme nasledovné logistické stratégie:<sup>47</sup>

<sup>46</sup> GRANT, D.B. et al. 2006. *Fundamentals of logistics management*. UK : McGraw-Hill, 2006. p. 387. ISBN 0-07-710894-9.

<sup>47</sup> HARRISON, T. P. et al. 2003. *The practice of supply chain management*. USA : Kluwer Academic Publishers, 2003. p. 16-18. ISBN 1-4020-7441-7.

**a) Stratégia push** (stratégia tzv. tlaku), ktorá sa opiera o dlhodobé predpovede výrobných a distribučných rozhodnutí, tzn. výrobca vyrába na základe objednávok od veľkoobchodníkov (maloobchodníkov). Vychádza sa z dlhodobých predpovedí dopytu a využíva sa pri hromadnej výrobe. Koncový zákazník si objednáva tovar, ktorý mu je dodaný zo skladu hotových výrobkov. Stratégia tzv. tlaku sa usiluje pretlačiť produkt cez distribučné kanály ku konečnému spotrebiteľovi (uprednostňuje sa osobný predaj a podpora predaja).

**b) Stratégia pull** (stratégia tzv. ťahu) sa využíva pri modernej výrobe, kedy zásobovací reťazec ťahá koncový zákazník, tzn. vyrába sa na základe skutočného dopytu a nie predpovedí, čo umožňuje firmám eliminovať zásoby, a tým znižovať náklady. Nevýhodou tejto stratégie je obmedzenosť dosahovania úspor z rozsahu ako v stratégii push.

**c) Hybridná stratégia = push – pull stratégia** predstavuje zosúladenie výhod, nevýhod jednotlivých stratégií. V počiatočných fázach (na začiatku reťazca) sa uplatňuje skôr stratégia push a vo zvyšných fázach pull. Z pohľadu jadrového podniku hranicu medzi stratégiami push – pull predstavuje bod, ktorý môžeme znázorniť na časovej osi logistického reťazca, kde v rámci obstarávania surovín, vstupov do výroby (vstupnej logistiky – inbound logistics) sa uplatňuje predovšetkým stratégia tzv. tlaku a na konci reťazca vo vzťahu s konečným zákazníkom (v rámci výstupnej logistiky – outbound logistics) sa preferuje stratégia tzv. ťahu. Pri obstarávaní surovín, komponentov sa vychádza z predpovedí dopytu a pri samotnej kompletizácii výrobku z aktuálnych požiadaviek trhu (zákazníkov), pričom hranicu medzi danými stratégiami tak tvorí okamih montáže výrobku (viď. Príloha 7).

Na základe dostupnosti získaných informácií týkajúcich sa požiadaviek zákazníkov sa konkretizujú výrobné stratégie. Koncept výroby tak predurčuje uplatňovanie nasledovných logistických stratégií:

**a) Štíhla výroba** (lean production) vychádza z konceptu štíhlej logistiky, ktorej cieľom je minimalizovať zásoby, maximalizovať efektívnosť. V rámci štíhlej výroby sa využíva **stratégia spomaľovania** uplatňovaná najmä v odvetviach, v ktorých je vhodné do posledného momentu udržiavať produkty minimálne diferencované (nepoznáme koncového zákazníka), čím sa znižujú náklady na skladovanie, manipuláciu a podobne. Model logistického dodávania je známy pod názvom **Just-In-Time** (JIT). Filozofia

stratégie JIT spočíva v redukcii zásob, dodávaní surovín, komponentov, či výrobkov tzv. „práve včas“.<sup>48</sup>

JIT predstavuje rozšírenie japonského systému riadenia výroby Kanban takisto známy ako „Toyota production system“ (TPS), ktorý bol vyvinutý spoločnosťou Toyota Motor Company v rokoch 1950 – 1960. Cieľom jeho zavedenia bolo dodávať materiál, časti výrobkov v čase, kedy sú potrebné vo výrobnom procese. JIT rozšíril systém Kanban prepojením nákupu, výroby a logistiky a využíva sa nielen v automobilovom priemysle, ale i v elektrotechnickom či hutníckom.<sup>49</sup>

Výhodou JIT je zlepšenie obrátky zásob, zákazníckeho servisu, zníženie skladových priestorov a nevýhodou zvýšené riziko pri nízkych, resp. takmer žiadnych zásobách, zvýšená závislosť na spoľahlivosti dodávateľov, či samotná lokalizácia dodávateľov, tj. ak vzdialenosť medzi výrobcom a dodávateľom sa zvyšuje, potom dodací čas sa stáva nespoľahlivým.

JIT koncepcia sa rozšírila z výroby i na oblasť nákupu, a to ako stratégia JIT II a JIT III. JIT II znamená uplatnenie JIT konceptu v nákupnom procese formou spolupráce medzi dodávateľom a kupujúcim, kedy v spoločnosti kupujúceho pracuje na pozícii nákupcu reprezentatívny pracovník dodávateľa nazývaný „vnútro podnikový“ (in-plant), má prístup do priestorov kupujúceho, môže komunikovať s jeho zamestnancami, čím sa zefektívňujú vzťahy a samotná komunikácia medzi kupujúcim a dodávateľom. Uvedenú koncepciu zaviedla spoločnosť Bose Corporation s dodávateľom G&F Industries. Rozšírenie JIT II na JIT III znamená umiestnenie závodu dodávateľa k zákazníkovi, čo najbližšie (nasledovanie zákazníka – kupujúceho).<sup>50</sup>

**b) Pružná výroba** (agile production) vyžaduje skracovanie času od objednania až po dodanie. Model logistického dodávania sa nazýva **Just-In-Sequence** (JIS) a uplatňuje sa predovšetkým v automobilovom priemysle. JIS predstavuje dodanie surovín, materiálu, komponentov do výroby v požadovanom množstve, kvalite na požadované miesto, a to hlavne v požadovanej sekvencii, čo si vyžaduje zvýšené nároky

---

<sup>48</sup> PERNICA, P. 2005. *Logistika (Supply chain management) pro 21. století - 3.díl*. Praha : Radix, 2005. s. 1650. ISBN 80-86031-59-4.

<sup>49</sup> GRANT, D. B. et al. 2006. *Fundamentals of logistics management*. UK : McGraw-Hill, 2006. p. 185. ISBN 0-07-710894-9.

<sup>50</sup> Tamtiež, p. 110.

na informačné systémy (napr. pri elektronických objednávkach sa využíva systém Elektronickej výmeny dát – EDI).<sup>51</sup>

V praxi JIS teda znamená, že odberateľ pošle svojmu dodávateľovi výrobný plán s presným poradím montovaných výrobkov a s konkrétnymi požiadavkami na ne, na základe ktorého dodávateľ tieto polovýrobky (komponenty, súčiastky a pod.) vyrába a dodáva priamo na montážnu linku konkrétneho produktu.<sup>52</sup>

S pružnou výrobou a JIS úzko súvisí **stratégia urýchľovania**, kedy od začiatku vieme, aké sú potreby koncového zákazníka. Produkt sa od prvého momentu vyrába v čo najkratšom čase zákazníkovi na mieru. Tento systém vyžaduje udržiavať zásoby na viacerých úrovniach dodávateľských reťazcoch.

Faktory ako charakter produktu, jeho hodnota, či dodacie lehoty vplývajú na samotný **distribučný systém** v logistickom reťazci (viď. Tabuľka 3). Rozlišujeme dva základné typy distribučných systémov:<sup>53</sup>

- riadené centrálné (dodávka k zákazníkovi sa uskutočňuje z centrálného skladu, distribučného skladu) a
- riadené necentrálne (zákazníci sú zásobovaní z rôznych skladov).

Tabuľka 3: **Rozhodovacie kritériá centrálnych a decentrálnych systémov**

Rozhodovacie kritériá	Trend k centrálnym systémom	Trend k decentrálnym systémom
Dodacia lehota	Dostatočná	Najrýchlejšia
Dodávatelia	Jeden zdroj	Viac zdrojov
Štruktúra zákazníkov	Homogénna	Nehomogénna
Sortiment	Široký	Úzky
Hodnota produktov	Drahé	Lacné
Doba obrátky	Nízka	Vysoká
Zvláštnosti regiónu	Málo zvláštností	Veľa zvláštností

Zdroj: HÝBLOVÁ, P. 2005. Outsourcing v distribúcii. In *Železničná doprava a logistika*. ISSN 1336-7943, 2005, roč. 1, č. 1, s. 13-16.

<sup>51</sup> KRÁLIKOVÁ, A. 2010. Využitie logistických metód vo výrobných podnikoch. In *Železničná doprava a logistika* [online]. 2010, č. 2 [cit. 2011-23-01]. Dostupné na internete: <[http://fpedas.uniza.sk/zdal/images/stories/clanky\\_pdf/cislo\\_02\\_10/05\\_kralikova.pdf](http://fpedas.uniza.sk/zdal/images/stories/clanky_pdf/cislo_02_10/05_kralikova.pdf)>.

<sup>52</sup> SCHWOB, R. – CHOC, D. 2007. Just-In-Sequence aneb na rudé auto rudá zrcátka. In *AIMagazine online: informační technologie pro průmysl* [online]. 2007, 14.12. [cit. 2011-23-01]. Dostupné na internete: <<http://www.aimagazine.cz/vyroba/60-just-in-sequence-aneb-na-rude-auto-ruda-zrcatka>>.

<sup>53</sup> HÝBLOVÁ, P. 2005. Outsourcing v distribúcii. In *Železničná doprava a logistika*. ISSN 1336-7943, 2005, roč. 1, č. 1, s. 13-16.

Neustály tlak na znižovanie nákladov a tvorbu pridanej hodnoty pre zákazníka núti firmy zvyšovať svoj inovačný potenciál, vytvárať nové zdroje konkurenčnej výhody, intenzívnejšie sa zaoberať **marketingovou logistikou**, tzn. prehodnotiť myšlienku podstaty marketingu zameraného na vytváranie dopytu, pričom ide o strategický prístup a logistiky zameranej na plnenie, resp. uspokojenie dopytu, čo predstavuje operatívny prístup. Vyžaduje sa mimoriadne úzka spolupráca medzi nimi, tj. strategické riadenie celého dodávateľského reťazca. Základ marketingovej logistiky spočíva v prepojení tzv. troch R, tj. vnímavosť (responsiveness), spoľahlivosť (reliability), vzťahy (relationships).<sup>54</sup>

Úlohou marketingovej logistiky je zabezpečiť distribúciu správneho výrobku, v správnom čase, na správne miesto v požadovanom množstve, kvalite, cene koncovému zákazníkovi, tzn. efektívne distribuovať výrobok cez príslušný distribučný kanál na danom zahraničnom trhu. Marketing a logistika predstavujú významný faktor konkurencieschopnosti podniku, pričom logistika je nástrojom nielen na znižovanie nákladov, ale i nástroj diferenciacie sa od konkurentov kvalitatívnymi ukazovateľmi ako spoľahlivosť, kvalita, flexibilita, či rýchlosť dodania.

Spotrebiteľ vníma úžitok a výhodu, ktoré integruje do svojho rozhodovacieho procesu, tzn. nenakupuje jednoduchý produkt, ale i dodatočné úžitky prekonávajúce jeho očakávania, ktorými sa odlišuje od konkurentov (napr. blízkosť, sortiment, rýchlosť dodania). Pochopenie podstaty marketingu, logistiky a ich vzájomných vzťahov vedie k zefektívneniu podnikových procesov a v konečnom dôsledku k vytváraniu pridanej hodnoty pre zákazníka.

Jednou z ciest ako uspokojovať potreby zákazníkov, vytvárať hodnotu pre zákazníka je intenzívnejšie zameranie sa na efektívne riadenie celého dodávateľského reťazca s dôrazom na distribučnú politiku v rámci marketingového mixu medzinárodne činného podniku, a to zefektívnením štruktúry logistického reťazca – využívaním vhodných logistických stratégií, či technológií, vďaka ktorým dochádza k zvyšovaniu spoľahlivosti, promptnosti dodávok, skracovaniu dodacích lehôt.

---

<sup>54</sup> Spracované podľa: CHRISTOPHER, M. - PECK, H. 2003. *Marketing Logistics*. Great Britain : Biddles, 2003. p. 5-23. ISBN 0-7506-5224-1.

### 2.2.3. *Obchodné podmienky - Medzinárodná kúpna zmluva a dodacie podmienky v transakčnom mechanizme*

Hlavným mechanizmom predaja a kúpy tovaru je **transakčný mechanizmus**, ktorého aplikácia zohráva v súčasnosti pri vytváraní medzinárodných obchodných kanálov kľúčovú úlohu. Je založený na dodaní, prechode rizík, platbách a prechode vlastníctva k tovaru určených na časovej osi obchodnej operácie (vid'. Príloha 8), pričom najdôležitejšou zmluvou je medzinárodná kúpna zmluva, ktorá vymedzuje podmienky predaja tovaru do zahraničia (resp. kúpy tovaru zo zahraničia) a následne prechodu vlastníctva z exportéra na importéra a najdôležitejším medzinárodným vykladacím pravidlom upravujúcim okamih prechodu rizika, či nákladov súvisiacich s prepravou a poistením sú Medzinárodné obchodné podmienky - Incoterms.

Vo všeobecnosti **zmluva** predstavuje právny úkon - minimálne dvojstranný, ktorý vznikol na základe súhlasného prejavu vôle zmluvných strán. Zmluva môže byť uzavretá písomnou formou, vo forme notárskej zápisnice, písomnou formou s úradne osvedčenými podpismi zmluvných strán, či neformálne. Z obsahového hľadiska sa v zmluve uvádzajú.<sup>55</sup>

**a) podstatné náležitosti**, ktoré musia byť uvedené (v kúpnej zmluve to je označenie zmluvných strán, predmet kúpy, kúpna cena, prevod vlastníckeho práva),

**b) pravidelné náležitosti**, ktoré nemusia byť uvedené, ale zvyčajne sa na nich zmluvné strany dohodnú, pretože prispievajú k lepšiemu vymedzeniu práv a povinností zmluvných strán, v prípade, ak nie sú vymedzené, použije sa príslušným zákonom stanovená úprava (v kúpnej zmluve ide o termín dodania a prevzatia tovaru, zabalenie tovaru),

**c) náhodné náležitosti**, ktoré zvyčajne nie sú uvedené v zmluve, ale môžu byť, pretože zákon ich nezakazuje (v kúpnej zmluve sa môžeme stretnúť s uvedením napr. možnosti vypovedania zmluvy, so zákazom ďalšieho vývozu, s dojednaním o obmedzení predaja, o výhradnom predaji).

Časť obsahu zmluvy je možné podľa slovenského právneho poriadku určiť „odkazom na **všeobecné obchodné podmienky** vypracované odbornými alebo záujmovými organizáciami alebo odkazom na iné obchodné podmienky, ktoré sú stranám uzavierajúcim zmluvu známe alebo k návrhu priložené.“<sup>56</sup>

<sup>55</sup> Spracované podľa: KESELÁ, J. 1996. *Právo v medzinárodnom obchode*. 2. vyd. Bratislava : Ekonóm, 1996. s. 1-340. ISBN 80-225-0735-0.

<sup>56</sup> Obchodný zákonník: 2011: Hlava I, Diel III, Oddiel 1, § 273.

Všeobecné obchodné podmienky určené pre obchod s rôznymi druhmi tovaru a vykonanie rôzneho druhu transakcií (export a import) sa spravujú rôznymi právnymi poriadkami, preto by mali obsahovať aj rozhodcovskú doložku, spôsob prijímania dodatkov a zmien, postúpenie práv a povinností zo zmluvy.<sup>57</sup>

Odkaz na všeobecné obchodné podmienky dopĺňa úpravu vzťahov medzi subjektmi uvedenými v pomenovaných, či nepomenovaných zmluvách pri realizácii kúpno-predajných transakcií. Z hľadiska kúpy a predaja tovaru je **pomenovanou zmluvou** kúpna zmluva, ktorú v slovenskom právnom poriadku upravuje Obchodný zákonník.

Inštitút **nepomenovanej zmluvy** upravuje Obchodný zákonník ako zmluvu, ktorá „nie je upravená ako typ zmluvy, ale dostatočne určuje predmet záväzkov zmluvných strán, v opačnom prípade nie je zmluva uzavretá“.<sup>58</sup>

Občiansky zákonník ju charakterizuje ako „zmluvu, ktorá nie je osobitne upravená“.<sup>59</sup>

V praxi sa obchodné transakcie môžu uskutočňovať i na základe **rámцovej zmluvy**, ktorá nie je síce konkretizovaná v Obchodnom zákonníku na Slovensku, avšak vychádza sa z náležitostí o uzavretí budúcej zmluvy podľa § 289 Obchodného zákonníka a obchodných podmienok podľa § 273 Obchodného zákonníka, pričom sa netýka jednej zmluvy, ale neobmedzeného počtu zmlúv.<sup>60</sup>

Rámцové zmluvy sa uzatvárajú pri predpokladanom uzavretí zmlúv rovnakého druhu a s rovnakým, resp. podobným predmetom plnenia medzi tými istými subjektmi, pričom realizácia plnenia rámцovej zmluvy sa uskutočňuje na základe čiastkových zmlúv.<sup>61</sup>

**Kúpna zmluva** je tak najvýznamnejším prostriedkom na realizáciu výmeny tovaru, má významné miesto v normotvornej činnosti štátu, pričom väčšina právnych poriadkov jej úpravu zakotvuje v Občianskom alebo Obchodnom zákonníku.

**V slovenskom právnom poriadku je kúpna zmluva špecifikovaná v Obchodnom zákonníku v Hlave II – Osobitné ustanovenia o niektorých obchodných záväzkových vzťahoch - Diel I. Kúpna zmluva. Podľa § 409 Obchodného zákonníka**

---

<sup>57</sup> MARTYNIV, H. 2011. *Kúpna zmluva v medzinárodných obchodných vzťahoch*. Bratislava : Ekonóm, 2011. s. 17. ISBN 978-80-225-3167-2.

<sup>58</sup> Obchodný zákonník: 2011 : Hlava I, Diel III, Oddiel 1, § 269, odsek 2.

<sup>59</sup> Občiansky zákonník: 2011 : Hlava IV, § 51.

<sup>60</sup> HUSÁR, J. 2011. Zmluvné vzťahy vo verejnej sfére. In *Právo-obchod-ekonomika*. Košice : Equilibria, 2011. ISBN 978-80-7097-903-7, s. 201-219.

<sup>61</sup> Tamtiež, s. 219.

„kúpnu zmluvou sa predávajúci zaväzuje dodať kupujúcemu hnutelnú vec (tovar) určenú jednotlivo alebo čo do množstva a druhu a previesť na neho vlastnícke právo k tejto veci a kupujúci sa zaväzuje zaplatiť kúpnu cenu.“<sup>62</sup>

**Medzinárodná kúpna zmluva** „je zahraničnoobchodnou zmluvou, pri ktorej zmluvné strany vo všeobecnosti majú miesto podnikania v rôznych štátoch, predmetom zmluvy je export alebo import tovaru a kúpna cena je v niektorých prípadoch vyjadrená v cudzej mene.“<sup>63</sup>

Kúpnu zmluvu v medzinárodnom obchode upravuje Dohovor OSN o zmluvách o medzinárodnej kúpe tovaru z r. 1980 nazývaný aj **Viedenský dohovor**<sup>64</sup>, vymedzuje predmet úpravy, uzatváranie **medzinárodnej kúpnej zmluvy**, práva a povinnosti predávajúceho a kupujúceho a záverečné ustanovenia. Viedenský dohovor je možné aplikovať v nasledovných prípadoch:<sup>65</sup>

- Zmluvné strany majú sídlo / bydlisko v rôznych štátoch, ktoré sú zmluvnými stranami Viedenského dohovoru, zmluvné strany museli mať sídlo v rôznych štátoch v okamihu uzavretia zmluvy a museli o tom navzájom vedieť.

- Viedenský dohovor sa vzťahuje len na kúpnu zmluvu, ktorej predmetom je hnutelná vec – tovar (vyňaté sú veci spotrebného charakteru určené pre osobnú alebo domácu spotrebu, vydražené tovary, cenné papiere, peniaze, lode, člny, vznášadlá, lietadlá a elektrická energia).

Podstatnými náležitosťami podľa Viedenského dohovoru sú: označenie zmluvných strán (kupujúceho, predávajúceho), predmet kúpy (množstvo, druh), kúpna cena (buď je v zmluve presne určená alebo určitelná, tzn. uvedie sa spôsob jej určenia). Základnými povinnosťami predávajúceho je dodať tovar, dodať doklady vzťahujúce sa na tovar, previesť vlastnícke právo k tovaru na kupujúceho a základnými povinnosťami kupujúceho je zaplatiť za tovar, prevziať tovar a prehliadnuť si tovar po dodaní.<sup>66</sup>

---

<sup>62</sup> Obchodný zákonník: 2011 : Hlava II, Oddiel I., § 409, odsek 1.

<sup>63</sup> MARTYNIV, H. 2011. *Kúpna zmluva v medzinárodných obchodných vzťahoch*. Bratislava : Ekonóm, 2011. s. 16. ISBN 978-80-225-3167-2.

<sup>64</sup> Viedenský dohovor nadobudol platnosť na Slovensku v apríli v roku 1991.

<sup>65</sup> Spracované podľa: MARTYNIV, H. 2011. *Kúpna zmluva v medzinárodných obchodných vzťahoch*. Bratislava : Ekonóm, 2011. s. 1-96. ISBN 978-80-225-3167-2.

<sup>66</sup> FRIEHE, H. A. – HUCK, W. 2010. *Viedenský dohovor (CISG)*. [online]. 2010 [cit. 2012-23-01]. Dostupné na internete: <<http://web.law-and-business.de/cisg7/pdf/Textsammlung/textsammlung-slowakisch.pdf>>.

Viedenský dohovor nerieši prechod vlastníckeho práva<sup>67</sup> (upravuje sa príslušnou kolíznou normou), ale len spôsob uzatvorenia zmluvy.

V medzinárodnom obchode sa okrem medzinárodných zmlúv a vnútroštátnych normatívnych aktov uplatňujú aj dokumenty, ktoré uľahčujú obchodovanie, zvyšujú právnu istotu, ale nie sú prameňmi práva. Ide o nelegislatívne prostriedky zjednocovania medzinárodného práva, akými sú napr. Zásady medzinárodných obchodných zmlúv UNIDROIT.<sup>68</sup>

**Zásady medzinárodných obchodných zmlúv UNIDROIT** vydal v roku 1994 Medzinárodný ústav pre zjednotenie súkromného práva. Zaoberajú sa nielen úpravou kúpnej zmluvy, ale formulujú všeobecné pravidlá pre medzinárodné obchodné zmluvy. Využívajú sa najmä v prípade, ak zmluvné strany v kúpnej zmluve nemajú sídlo / miesto podnikania na území zmluvných štátov Viedenského dohovoru.<sup>69</sup>

Prameňmi regulácie právnych vzťahov v medzinárodnom obchode môžu byť aj **medzinárodné obchodné zvyklosti, medzinárodná obyčaj,<sup>70</sup> medzinárodné vykladacie pravidlá** (napr. Incoterms).

Za účelom jednoduchšieho a efektívnejšieho vymedzenia dodacích podmienok - práv a povinností kupujúceho a predávajúceho týkajúcich sa dodania tovaru - sa využívajú v medzinárodnom obchode **Medzinárodné obchodné podmienky - Incoterms** (International Commercial Terms). Z právneho hľadiska ich zaraďujeme medzi pomocné pramene práva medzinárodného obchodu ako medzinárodné vykladacie pravidlá. Prvýkrát boli vydané Medzinárodnou obchodnou komorou v Paríži v roku 1936, pričom niekoľkokrát prešli úpravami. Posledná revízia bola v roku 2010 a od 01.01.2011 sa v praxi používajú aj Incoterms 2010, ktoré vymedzujú 11 dodacích doložiek. Niektoré spoločnosti však v súčasnosti ešte stále uplatňujú predchádzajúcu verziu, tj. Incoterms 2000. V praxi je možné využívanie všetkých systémov Incoterms, pričom dôležité je správne uvedenie dodacej doložky a príslušného roku v kúpnej zmluve alebo v obchodných dokladoch (napr. správne uvedenie dodacej doložky: DDU Bratislava, Incoterms 2000, nesprávne uvedenie dodacej doložky: DDU Bratislava,

<sup>67</sup> V právnej úprave rozlišujeme dva systémy prechodu vlastníckych práv, a to po vzájomnej dohode (uplatňuje sa napr. v Anglicku, v USA) alebo odovzdaním veci (používa sa napr. na Slovensku, v Nemecku).

<sup>68</sup> SABO, M. 2011. *Obchodné a hospodárske právo pre ekonómov*. Bratislava : Sprint, 2011. s. 308. ISBN 978-80-89393-48-0.

<sup>69</sup> Spracované podľa: MARTYNIV, H. 2011. *Kúpna zmluva v medzinárodných obchodných vzťahoch*. Bratislava : Ekonóm, 2011. s. 1-96. ISBN 978-80-225-3167-2.

<sup>70</sup> Medzinárodná obyčaj sú normy, ktoré v nepísanej forme zakotvujú pravidlá medzinárodného práva a v prípade, ak sú splnené dve podmienky, tj dlhodobé používanie a presvedčenie o právnej záväznosti obyčajového pravidla, sa stávajú záväznými.

Incoterms 2010.). Základná charakteristika jednotlivých dodacích doložiek podľa Incoterms 2000 a Incoterms 2010 je schematicky uvedená v Prílohe 9.

Medzinárodné obchodné podmienky Incoterms môžeme definovať ako dodacie podmienky, zmluvné ustanovenie upravujúce náležitosti týkajúce sa spôsobu dodania, prechodu nebezpečenstva vzniku škôd, dodacích lehôt, prechodu vlastníckeho práva. Právne záväznými sa stávajú iba v prípade, ak sa na ne zmluvné strany v kúpnej zmluve odvolávajú.<sup>71</sup>

Špecifikovaním dodacích podmienok v kúpnej zmluve pomocou Incoterms je možné v transakčnom mechanizme predchádzať konfliktom týkajúcich sa dodania tovaru, a tak eliminovať prípadné potenciálne dodatočné náklady spôsobené s nepresným uvedením prechodu rizík, či nákladov dodania medzi kupujúcim a predávajúcim.

### **2.3. Záver – teoretické východiská praktickej časti**

Pre účely dizertačnej práce sme sa zamerali na charakterizovanie medzinárodnej marketingovej stratégie a jej realizácie, tj. na základné prvky marketingového mixu. Východiská pre obchodné podmienky poskytujú kontraktačné teórie. Medzinárodná preprava a logistika ako súčasť medzinárodnej marketingovej stratégie a obchodných podmienok predstavujú potenciálny zdroj konkurencieschopnosti spoločnosti – pridanú hodnotu pre zákazníka.

Teoretický podklad pre praktickú časť dizertačnej práce tvoria nasledovné skutočnosti:

- Medzinárodná marketingová stratégia výrobného podniku je stratégia, ktorej cieľom je vyhľadávanie zahraničného trhu za účelom realizácie tovarovej transakcie s dosahovaním dlhodobej prosperity.

- Marketing a logistika predstavujú významný faktor konkurencieschopnosti podniku, pričom logistika je nástrojom nielen na znižovanie nákladov, ale i nástrojom diferenciácie sa od konkurentov kvalitatívnymi ukazovateľmi ako spoľahlivosť, kvalita, flexibilita, či rýchlosť dodania, čím prispieva k tvorbe hodnoty pre zákazníka.

- Minimalizovaním prepravených kilometrov, hľadaním nových, optimálnych prepravných trás, využívaním efektívnejšej prepravy tovaru, vylepšovaním prepravných kapacít tovaru konsolidáciou zásielok sa redukuje spotreba energie a prepravné náklady,

---

<sup>71</sup> Spracované podľa: INCOTERMS 2010. 8. vyd. 1/2010. *Darina Halašová, slovenský preklad publikácie ICC no. 715 E.* Bratislava : SOPK, 2010. 171 s. ISBN 978-80-89105-43-4.

čím zároveň dochádza i k eliminácii uhlíkových emisií, čo predstavuje v stratégii „Európa 2020“ jeden z kľúčových cieľov zameraných na dosahovanie udržateľného rastu.

- Súčasná koncepcia transakčných nákladov sa týka nielen nákladov vo forme finančných výdavkov, ale i napr. času potrebného na prípravu na rokovanie s obchodnými partnermi, tzn. ide o širšie ponímanie kúpnej ceny (exportnej ceny), ktorej súčasťou môžu byť náklady súvisiace so získaním potrebných informácií (využívanie poradenských spoločností), či analýzu rizík.

Vybrané teoretické atribúty medzinárodnej marketingovej stratégie (voľba formy vstupu firiem na zahraničné trhy, marketingový mix) a obchodných podmienok (dodacie podmienky a využívanie Incoterms) sa vo výsledkoch práce budú aplikovať na konkrétne odvetvie – farmaceutický priemysel vychádzajúc najmä z primárnych údajov získaných dopytovaním formou dotazníka zameraného na spoločnosti pôsobiace na slovenskom trhu vo farmaceutickom odvetví.

Zameriame sa i na zhodnotenie logistiky ako zdroja konkurencieschopnosti spoločnosti (ako jeden z možných determinantov pridanej hodnoty pre zákazníka), pričom dôraz budeme klásť na náklady dodania, hodnotu času, uhlíkovú stopu a jej potenciálne možnosti eliminácie z pohľadu prepravy a logistiky.

### 3. Cieľ a metódy práce

**Hlavným cieľom** dizertačnej práce je identifikovanie realizácie medzinárodných marketingových stratégií aplikovateľných na výrobné podniky a ich prepojenosti s obchodnými podmienkami a medzinárodnou prepravou a logistikou s dôrazom na pridanú hodnotu pre zákazníka v distribučnom reťazci.

Tento rámcový cieľ je možné naplniť iba prostredníctvom dosiahnutia niekoľkých **parciálnych cieľov**, ktoré sú nasledovné:

- Identifikovať kľúčové zmeny vo vývoji marketingu a logistiky.
- Charakterizovať medzinárodné marketingové stratégie, medzinárodnú prepravu a logistiku a obchodné podmienky.
- Vymedziť významných predstaviteľov kontrakčných teórií a špecifikovať ponímanie pojmu pridaná hodnota.
- Zúženie znalostnej medzery v empirickom poznaní problematiky dizertačnej práce, tzn. na základe dopytovania náhodne vybraných spoločností z farmaceutického odvetvia pôsobiacich na Slovensku konkretizovať vybrané prvky medzinárodnej marketingovej stratégie, obchodných podmienok a medzinárodnej prepravy a logistiky.
- Analyzovať distribučnú logistiku ako determinant pridanej hodnoty pre zákazníka.

Vychádzajúc z hlavného cieľa a parciálnych cieľov sú stanovené nasledovné **hypotézy**:

- **Hypotéza 1:** *Rozvoj marketingu ovplyvnil zmeny funkcií logistiky.*
- **Hypotéza 2:** *Obchodné podmienky ovplyvňujú transakčné náklady prechodu vlastníctva tovaru po ceste a sú jadrom kúpnej zmluvy.*
- **Hypotéza 3:** *Logistika je zdrojom konkurencieschopnosti spoločností z farmaceutického odvetvia a ovplyvňuje tvorbu pridanej hodnoty pre zákazníka.*

V rámci hypotézy 3 boli vymedzené nasledovné tzv. **pomocné hypotézy**:

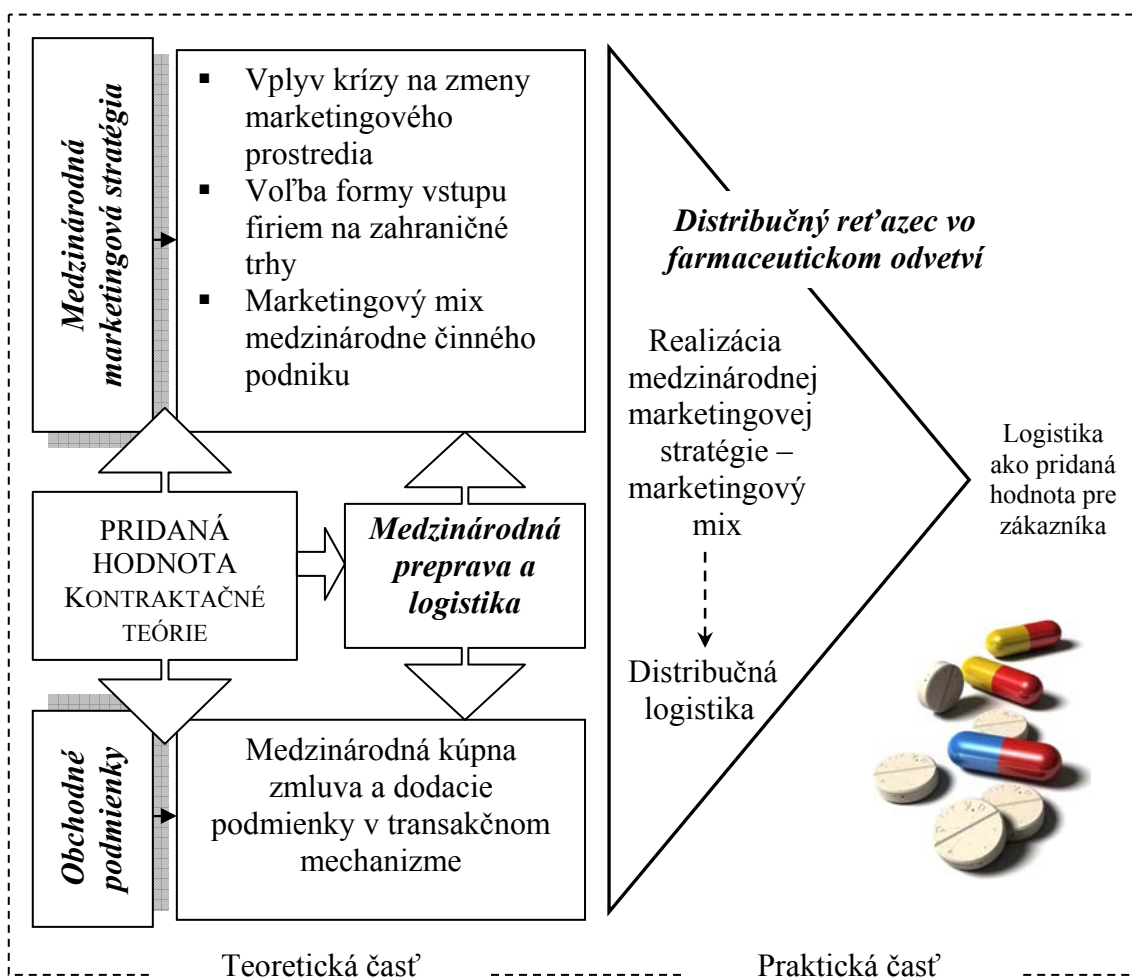
- Pomocná hypotéza A: Ukazovateľ spoľahlivosť – dodanie na čas je rovnako významný ako ukazovateľ spoľahlivosť – dodanie v dohodnutej kvalite.

- Pomocná hypotéza B: Medzi (dovážaným / vyvážaným) prepravovaným tovarom (premenná  $p_1$ ) a ponímaním logistiky ako základného piliera konkurencieschopnosti spoločnosti (premenná  $p_2$ ) existuje súvislosť, premenné  $p_1$  a  $p_2$  sú závislé.

#### ❖ Metodika práce

V dizertačnej práci sa budeme zameriavať na tri hlavné prvky, a to medzinárodnú marketingovú stratégiu, obchodné podmienky a medzinárodnú prepravu a logistiku ako môžeme vidieť na nasledovnom grafe.

Graf 8: Systém výskumu

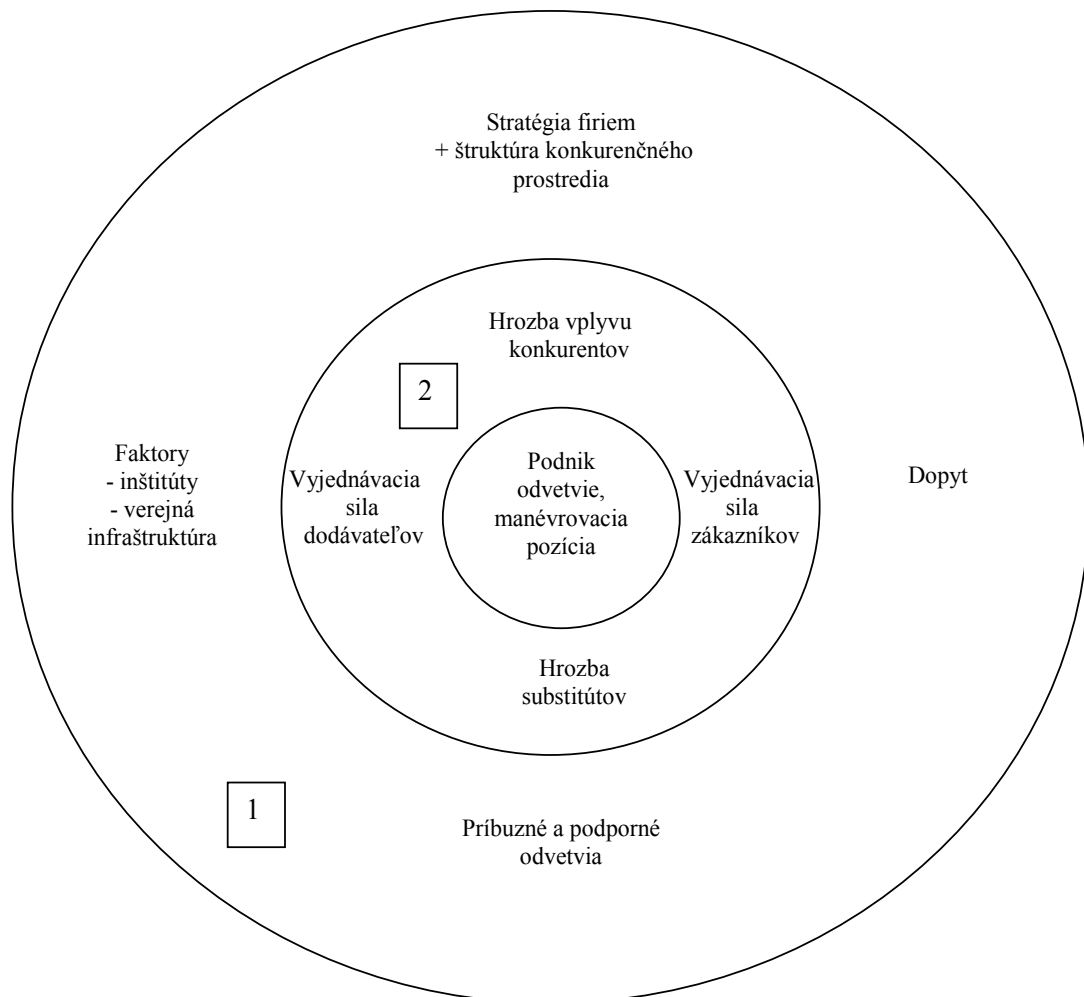


Zdroj: Spracované autorkou

Teoretická časť sa bude venovať všeobecnému charakterizovaniu medzinárodnej marketingovej stratégie, medzinárodnej prepravy a logistiky – logistickým stratégiám

v dodávateľskom reťazci a obchodným podmienkam, a to ako teoretického podkladu praktickej časti, ktorá sa bude sústrediť na aplikáciu vybraných problémov medzinárodnej marketingovej stratégie, obchodných podmienok a medzinárodnej prepravy a logistiky v konkrétnom odvetví, tzn. zameria sa najmä na realizáciu medzinárodnej marketingovej stratégie – samotný marketingový mix a špecifiká distribučnej logistiky vo farmaceutickom odvetví s dôrazom na pridanú hodnotu pre zákazníka. Pri analyzovaní farmaceutického odvetvia budeme vychádzať zo všeobecnej charakteristiky farmaceutického priemyslu, špecifik distribúcie v podmienkach Európskej únie a následne sa konkretizuje marketingový mix na vybranom zahraničnom trhu ⇒ na slovenskom trhu.

**Graf 9: Diamanty konkurencieschopnosti podľa Portera**



*Vysvetlivky: 1. Konkurencieschopnosť národov, 2. Konkurencieschopnosť sektora / podniku.*

Zdroj: Spracované podľa: PORTER, M. E. 1998. *On competition*. Boston : Harvard Business School Publishing, 1998. p. 1-485. ISBN 0-87584-795-1.

Za účelom aplikovania vzájomnej prepojenosti medzinárodných marketingových stratégií, obchodných podmienok a medzinárodnej prepravy a logistiky sa budeme opierať aj o Porterove diamanty konkurencieschopnosti (viď. Graf 9), ktoré predstavujú teoretický podklad systémového modelu zameraného na analýzu zmien medzinárodných marketingových stratégií, obchodných podmienok a ich vplyvu na medzinárodnú prepravu a logistiku s dôrazom na pridanú hodnotu pre zákazníka.

### ❖ **Metódy skúmania**

V teoretickej časti práce bude použitá najmä metóda literárnej rešerše, ktorá nám pomôže určiť dôležité premenné výskumu, zároveň navrhuje vzťahy medzi danými premennými, ukazuje medzery a tzv. biele miesta v doterajších výsledkoch skúmania a umožňuje získať dostatočné teoretické a pojmové znalosti slúžiace na validáciu výsledkov výskumu, tzn. pri formulácii vlastných záverov je možné vychádzať i z existujúcich a použitých zdrojov. Teoretickými východiskami budú publikácie od významných autorov ako P. Kotler, D. M. Lambert, M. Porter, D. Waters, M. Christopher, H. Hansenová a iní. Okrem knižných publikácií zdrojom sekundárnych údajov budú časopisy, firemné publikácie, všeobecné štúdie, konferenčné materiály a internetové zdroje. Pri zbere primárnych údajov využijeme metódu dopytovania realizovanú štandardizovaným dotazníkom v elektronickej forme a individuálnym hĺbkovým rozhovorom (interviewom) s predstaviteľmi z logistických spoločností a spoločností z farmaceutického odvetvia.

Pri spracovaní dizertačnej práce sa bude vychádzať hlavne z nasledovných metód:<sup>72</sup>

- metóda systémového prístupu zameraná na komplexné charakterizovanie problematiky medzinárodných marketingových stratégií, obchodných podmienok s dôrazom na prepravu a logistiku,
- metóda historickej analýzy, pomocou ktorej vymedzíme kľúčové zmeny ponímania podstaty marketingu, logistiky a obchodných podmienok,
- analýza a syntéza, ktoré sa navzájom prelínajú a dopĺňajú, pričom ide o myšlienkové rozloženie problematiky dizertačnej práce, triedenie získaných informácií (či už zo sekundárneho alebo primárneho zdroja), čiastkových zistení, a tým získanie pohľadu o vplyve logistiky na medzinárodné marketingové stratégie ako celku,

---

<sup>72</sup> Spracované podľa: GONDA, V. 2006. *Metodika vedeckej práce pre doktorandov*. Bratislava : Ekonóm, 2006. s. 1-275. ISBN 80-225-2250-3.

- indukcia, ktorá znamená vyvodenie všeobecného záveru na základe čiastkových poznatkov, pričom uvedenú metódu využijeme najmä pri štatistickom spracovaní a vyhodnotení odpovedí respondentov (náhodne vybraných podnikov pôsobiacich na slovenskom trhu vo farmaceutickom odvetví), na základe ktorých vyvodíme záver týkajúci sa ponímania logistiky ako zdroja konkurencieschopnosti podniku,
- dedukcia je spôsob myslenia, pri ktorom budeme vychádzať zo všeobecných teoretických záverov, tvrdení ekonómov o podstate transakčných nákladov, ponímaní hodnoty pre zákazníka,
- štatistické metódy sa použijú pri vyhodnocovaní odpovedí respondentov dotazníkového prieskumu pomocou programu Statgraphic a MS Excel (frekvenčné tabuľky, Wilcoxonov test, krížové tabuľky, zhuková analýza, Multiple Range Test),
- pozorovanie je cieľavedomé a systematické sledovanie skutočností, pričom budeme vychádzať zo získaných informácií účasťou na odborných konferenciách na Slovensku a v zahraničí, či exkurzii v spoločnosti pôsobiacej vo farmaceutickom odvetví (tzn. ide o účastnícke pozorovanie),
- hĺbkové rozhovory vo forme neštruktúrovanej, pološtruktúrovanej s odborníkmi z praxe, predstaviteľmi prepravných a logistických spoločností, spoločností z farmaceutického odvetvia,
- dotazníky obsahujúce štruktúrované a otvorené otázky týkajúce sa napr. spôsobu vstupu firiem pôsobiacich na Slovensku na zahraničné trhy, využívaním Incoterms pri formulovaní dodacích podmienok v kontrakte,
- prípadová štúdia zameraná na vybraný model distribúcie farmaceutického dodávateľského reťazca (zásielkový predaj liekov a zdravotníckych pomôcok),
- metóda grafického zobrazenia sa použije pri vyhodnocovaní odpovedí respondentov v dotazníkoch zameraných napr. na sídlo spoločnosti,
- lineárne programovanie využijeme pri riešení dopravných problémov, prepravy liekov zo skladov distribútora do lekární,
- systémový model vymedzujúci determinanty pridanej hodnoty vychádzajúci z analýzy prepojenosti medzinárodnej marketingovej stratégie, obchodných podmienok a medzinárodnej prepravy a logistiky.

Uvedené metódy sa budú uplatňovať pri riešení stanovených cieľov dizertačnej práce a pri vyhodnotení hypotéz.

## 4. Výsledky a diskusia

### 4.1. Vybrané problémy medzinárodnej marketingovej stratégie a obchodných podmienok vo farmaceutickom priemysle

Pri aplikovaní vybraných problémov medzinárodnej marketingovej stratégie s dôrazom na medzinárodnú prepravu a logistiku a obchodných podmienok budeme vychádzať zo všeobecného charakterizovania farmaceutického odvetvia vo svete, z konkrétnych špecifik Európskej únie, pričom pri analyzovaní medzinárodného marketingového mixu sa zameriame na slovenský trh.

#### 4.1.1. Charakteristika farmaceutického priemyslu vo svete

„Farmaceutický priemysel tvorí súčasť chemického priemyslu a je charakterizovaný vysokou pridanou hodnotou produkcie založenej na kvalifikovaných technológiách s vysokými nárokmi na výskum a vývoj, ale aj odbornosť pracovnej sily.“<sup>73</sup>

Pod pojmom farmácia sa podľa slovenskej legislatívy rozumie:

*„skúšanie liekov, uvádzanie liekov na trh a uvádzanie zdravotníckych pomôcok na trh alebo uvádzanie zdravotníckych pomôcok do prevádzky, výroba liekov, veľkodistribúcia liekov, poskytovanie lekárenskej starostlivosti, zabezpečovanie a kontrola kvality, účinnosti a bezpečnosti liekov a zdravotníckych pomôcok.“*<sup>74</sup>

Farmaceutické odvetvie predstavuje špecifické odvetvie ekonomiky, ktoré je do značnej miery ovplyvnené legislatívou danej krajiny, demografickým, epidemiologickým, či ekonomickým vývojom. Špecifickosť farmaceutických produktov sa odráža i v samotnom charaktere dodávateľského reťazca.

Tabuľka 4 vymedzuje vybrané rozdiely vo farmaceutických, automobilových a potravinových dodávateľských reťazcoch, poukazuje na rozdielnosť subjektov generujúcich dopyt, či požadované časy dodania.

---

<sup>73</sup> FOLTÁN, V. a kol. 2010. *Manažment, marketing a lieky*. Bratislava : Herba, 2010. s. 11. ISBN 978-80-89171-68-2.

<sup>74</sup> Zákon č. 362/2011 : § 2, Odsek 1.

Tabuľka 4: Porovnanie kľúčových parametrov rôznych dodávateľských reťazcov

Parameter	Farmaceutické produkty	Potraviny	Automobily
Subjekt generujúci dopyt	Doktor	Maloobchodník	Díler / spotrebiteľ
Zmena vlastníctva (najčastejšie)	Z výrobcu na veľkoobchodníka	Z výrobcu na maloobchodníka	Z výrobcu na dílera
Čas dodania	Ihneď	Okamžite	Týždne (k dílerovi)
Bod rozpojenia	Veľkoobchodník	Výrobca (závod)	Výrobca (sklad)
Špecifickosť výroby	Podmienky licencie	Dostupnosť	Znižovanie nákladov

Zdroj: Spracované podľa: WHEWELL, R. 2010. *Supply chain in the pharmaceutical industry*. Great Britain : Gower, 2010. p. 116. ISBN 978-0-566-08695-3.

Globalizácia, svetová hospodárska kríza, fiškálne opatrenia v jednotlivých štátoch, ukončenie patentovej ochrany liekov, fúzie a akvizície, regulačné prekážky, zvyšujúce sa náklady na výskum a vývoj, tlak na úsporu nákladov, rast a starnutie populácie vo vyspelých ekonomikách sú determinanty, ktorým musia spoločnosti pôsobiace vo farmaceutickom odvetví čeliť.

Hlavnými svetovými trendmi vo farmaceutickom odvetví sú nasledovné skutočnosti:<sup>75</sup>

- rast výskumu a vývoja v rozvíjajúcich sa ekonomikách ako sú Brazília, Čína, India, tzn. presúvanie ekonomických a výskumných aktivít mimo Európu,

- roztrieštenosť farmaceutického trhu Európskej únie, čoho dôsledkom je rozmach paralelného obchodu, ktorý neprospieva bezpečnosti pacientov a taktiež spôsobuje odčerpávanie finančných zdrojov na výskum a vývoj v danej krajine,

- predaj na svetovom farmaceutickom trhu predstavoval v roku 2010 v odhadovanej hodnote 597,043 miliónov EUR, resp. 791,5 miliónov USD (vypočítané na základe cien zo závodu ⇔ z výrobných cien), pričom najväčším svetovým farmaceutickým trhom (z hľadiska predaja za rok 2010) je Severná Amerika (USA a Kanada) s podielom 42,3%, podiel Európy predstavuje 29,2%, Japonsko 10,8%, Afrika, Ázia (bez Japonska) a Austrália 12,4% a Latinská Amerika 5,3%,

- dochádza k rastu výdavkov na výskum a vývoj vo farmaceutickom odvetví, pričom podiel USA oproti Európe je v posledných rokoch vyšší.

<sup>75</sup> EFPIA. 2011. *The Pharmaceutical Industry in Figures*. [online]. 2011 [cit. 2012-13-02]. Dostupné na internete: <<http://www.efpia.eu/Content/Default.asp?PageID=559&DocID=11586>>.

Medzi svetových lídrov vo farmaceutickom odvetví (z hľadiska objemu predaja, investícií do výskumu a vývoja) - Top 5 v roku 2011 patrili nasledovné spoločnosti: Pfizer (New York, USA), Novartis (Basel, Švajčiarsko), Sanofi-Aventis (Paríž, Francúzsko), Merck (Whitehouse Station, New Jersey), Roche (Basel, Švajčiarsko).<sup>76</sup>

Špecifickým farmaceutickým trhom je Európska únia (EÚ), ktorá sa vyznačuje značnou fragmentáciou trhu, čo sa odráža i v štruktúre a v počte veľkoobchodníkov a maloobchodníkov, v rozdielnej cenotvorbe regulovanej vnútroštátnymi predpismi, legislatívou členských štátov.

Najväčším farmaceutickým obchodným partnerom EÚ z hľadiska exportu aj importu je USA a Švajčiarsko (viď. Tabuľka 5). USA sa na exporte EÚ podieľa 32,3% a importe 35,7%. Švajčiarsko predstavuje z hľadiska exportu EÚ 10,2% podiel, pričom značný podiel má na importe EÚ (38,2%), ktorý dokonca prevyšuje i import z USA (35,7%).

Tabuľka 5: Farmaceutickí obchodní partneri EÚ - 2010

EÚ export	% podiel	EÚ import	% podiel
USA	32,3%	Švajčiarsko	38,2%
Švajčiarsko	10,2%	USA	35,7%
Rusko	7,1%	Čína	5,2%
Japonsko	5,8%	Singapur	4,9%
Kanada	4,0%	Japonsko	2,6%
Iné	40,6%	Iné	13,4%

Zdroj: Spracované podľa: EFPIA. 2011. *The Pharmaceutical Industry in Figures*. [online]. 2011 [cit. 2012-13-02]. Dostupné na internete: <<http://www.efpia.eu/Content/Default.asp?PageID=559&DocID=11586>>.

Za účelom odstraňovania prekážok obchodu s najväčšími obchodnými partnermi z pohľadu farmaceutického odvetvia prijali členské štáty EÚ 12. januára 2007 dohodu, na základe ktorej sa rušia clá na lieky dovážané z USA a Švajčiarska, tj. odstraňujú sa colné poplatky medzi EÚ, Švajčiarskom a USA na farmaceutické produkty (hotové výrobky) a chemické polotovary (používané na ich výrobu). Dohoda z roku 2007 nahrádza dohodu z roku 1994, ktorá umožňovala nulové clá, ale nepokrývala nové

<sup>76</sup> CACCIOTTI, J. – CLINTON, P. 2011. 12th Annual Pharm Exec 50. In *PharmExec.com* [online]. 2011, 1 May [cit. 2012-15-02]. Dostupné na internete: <<http://www.pharmexec.com/pharmexec/Global+Report/12th-Annual-Pharm-Exec-50/ArticleStandard/Article/detail/719596>>.

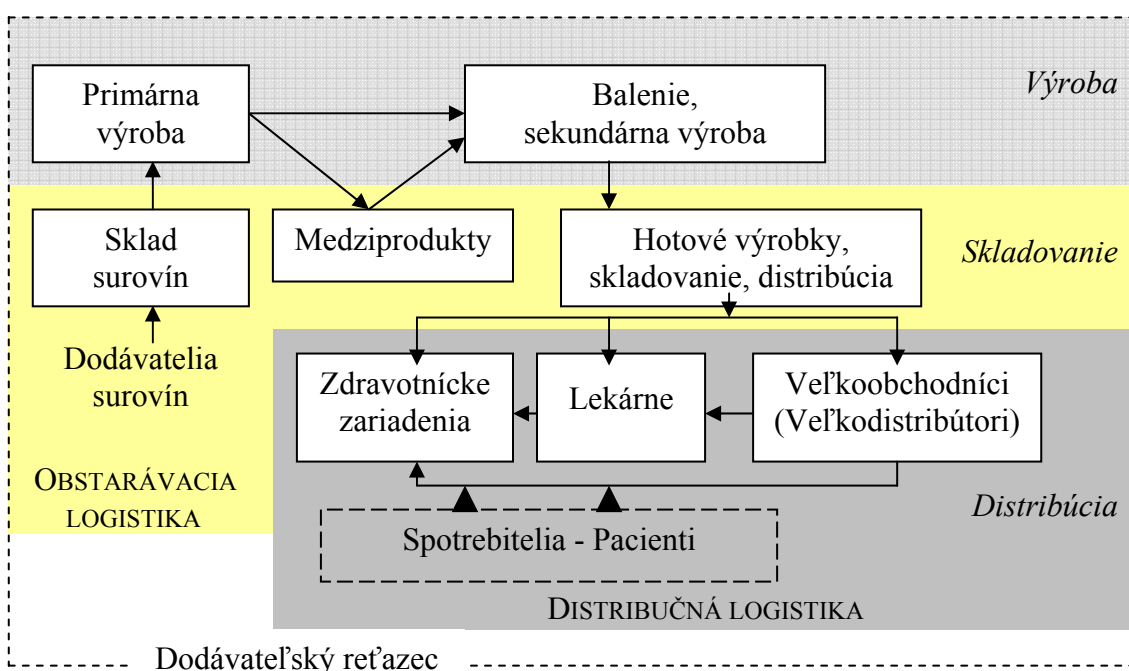
produkty, tzn. nová zmluva pokrýva nielen 7 329 už zazmluvnených produktov, ale aj 1290 nových, ktoré sú taktiež vyňaté z colnej povinnosti.<sup>77</sup>

V rámci EÚ medzi najväčšie farmaceutické trhy (z hľadiska objemu predaja) patrí Francúzsko, Nemecko, Taliansko, Španielsko, Veľká Británia (EÚ5). Podľa IMS Health prognózy sa predpokladá rast farmaceutického trhu vo svete do roku 2015 v rozmedzí 3-6% (približne na úrovni 1,1 trilióna USD v roku 2015 vychádzajúc z cien výrobcu nezahrňajúc rabaty a zľavy), avšak predpokladá sa, že rast skupiny EÚ5 sa spomalí, pričom ich podiel na svetovom farmaceutickom trhu bude klesať.<sup>78</sup>

#### 4.1.2. Špecifiká distribučného reťazca vo farmaceutickom odvetví v Európskej únii

Globálny charakter vo farmaceutickom odvetví podnietil rozvoj globálnych farmaceutických dodávateľských reťazcov, tzn. farmaceutické produkty sa vyvíjajú, vyrábajú a distribuujú v rôznych častiach sveta.

Graf 10: Dodávateľský reťazec vo farmaceutickom odvetví



Zdroj: Spracované podľa: MILLER, E. 2012. Logistics Strategy. In *IWL* [online]. 2012 [cit. 2012-15-02]. Dostupné na internete: <<http://www.iwl.de/en/pharmaceuticals-chemicals-cosmetics/logistics-strategy>>.

<sup>77</sup> EURACTIV. 2007. *Dohoda o voľnom obchode s liekmi*. [online]. 2007, 13.02. [cit. 2011-15-12]. Dostupné na internete: <<http://www.euractiv.sk/ekonomika-a-euro/clanok/dohoda-o-volnom-obchode-s-liekmi>>.

<sup>78</sup> VALERIÁN, H. 2011. Slovenský farmaceutický trh ve svetovom a evropském kontextu (PowerPoint prezentácia). In *Farmako SR* : odborná konferencia IIR konaná dňa 29.-30.novembra 2011 v Bratislave.

Prísna regulácia tohto odvetvia, zákonné požiadavky daného trhu predurčujú strategickú orientáciu celého dodávateľského reťazca, a to od obstarania surovín až po dodanie farmaceutického produktu konečnému zákazníkovi (viď. Graf 10), pričom úlohou medzinárodnej prepravy a logistiky je promptne reagovať na akékoľvek zmeny medzinárodných marketingových stratégií a v konečnom dôsledku i na zmeny samotných obchodných podmienok. Pre účely dizertačnej práce sa zameriame na **distribučnú logistiku v podmienkach EÚ**.

Hlavnými cieľmi EÚ v oblasti liekovej politiky sú zabezpečenie vysokej úrovne konkurencieschopnosti a inovácii verejného zdravia, zaručenie prístupu k liekom za dostupné ceny, zaistenie ich bezpečnosti a účinnosti, zlepšenie kvality informovanosti občanov o vlastnej liečbe.<sup>79</sup>

V EÚ však neexistuje jednotná úprava zdravotníctva a ani liekovej politiky, tzn. spôsob cenotvorby (marža veľkodistribútora, lekárni, DPH), spôsob úhrad, zoznam kategorizovaných liekov, zdravotníckych pomôcok, dietetických potravín je v kompetencii členských štátov. Na úrovni EÚ sú však prijímané všeobecné právne predpisy (smernice) regulácie liekov a zdravotníckych pomôcok s priamou platnosťou pre členské štáty. Základným cieľom všetkých predpisov týkajúcich sa výroby, distribúcie, používania liekov je ochrana verejného zdravia.

Aby mohli byť farmaceutické produkty uvedené do obehu - na trh EÚ, musia byť registrované, tzn. do distribúcie sa môžu prepustiť výrobky len s požadovanou kvalitou. Podľa Smernice Rady 92/25/EHS o veľkoobchodnej distribúcii liekov na humánne použitie musia distribútori dodržiavať zásady správnej distribučnej praxe publikované Komisiou Európskeho spoločenstva. Zásady správnej distribučnej praxe (Good Distribution Practice) vymedzujú požiadavky na nákup, príjem, skladovanie a prepravu liekov pre humánne účely. Systém kvality distribúcie liekov má zabezpečiť, aby sa správne lieky dodávali na správne miesto a v správnom čase, aby počas prepravy boli dodržané stanovené teplotné požiadavky, aby sa zabezpečila ochrana proti kontaminácii s inými výrobkami.<sup>80</sup>

---

<sup>79</sup> TOMEK, D. 2008. *Lieková politika a onkológia – súvislosti a výzvy*. [online]. 2008 [cit. 2011-10-12]. Dostupné na internete: <[http://www.mediforum.sk/pdf/onkologia/2008\\_1\\_Tomek.pdf](http://www.mediforum.sk/pdf/onkologia/2008_1_Tomek.pdf)>.

<sup>80</sup> ŠÚKL. 2008. *Pokyny pre správnu distribučnú prax humánnych liekov*. [online]. 2008 [cit. 2012-10-02]. Dostupné na internete: <[http://www.sukl.sk/sk/inspekcia/legislativa/pokyny-pre-spravnu-distribucnu-prax-humannych-liekov?page\\_id=1894](http://www.sukl.sk/sk/inspekcia/legislativa/pokyny-pre-spravnu-distribucnu-prax-humannych-liekov?page_id=1894)>.

Za účelom zvýšenia transparentnosti liekového reťazca EÚ v súčasnosti pripravuje novelizáciu zásad správnej distribučnej praxe.<sup>81</sup> Hlavným dôvodom zmeny ich obsahu je okrem zefektívnenia bezpečnosti pri skladovaní a distribúcii liekov i samotné prijatie smernice Európskeho parlamentu a Rady 2011/62/EÚ z 8. júna 2011 (ktorou sa mení a dopĺňa smernica 2001/83/ES) týkajúcej sa predchádzania vstupu falošných liekov do legálneho dodávateľského reťazca. Ide napríklad o sprísnenie kontrol distribútorov liekov, povinnosť výrobcov hodnotiť riziká u pomocných látok, či zabezpečenie liekov na predpis špecifickým kódom na obale, vďaka ktorému bude možné liek sledovať od výrobcu až k distribútorovi.<sup>82</sup>

Členské štáty EÚ musia taktiež dodržiavať voľný pohyb tovaru, a to súbežný obchod (paralelný obchod) s výrobkami ako zákonnú formu obchodu na vnútornom trhu - súbežný dovoz (paralelný import) liekov. Pod súbežným obchodom rozumieme obchod s výrobkami, ktoré sú „v podstate podobné ako výrobky uvedené na trh prostredníctvom distribučných sietí výrobcov alebo pôvodných dodávateľov, uskutočňuje sa však mimo týchto sietí (často popri nich).“<sup>83</sup>

Súbežný dovoz je založený na základných princípoch EÚ, a to na princípe voľného pohybu tovaru (medzi členskými štátmi sú zakázané množstevné obmedzenia) a na princípe vyčerpania práv k duševnému vlastníctvu (akonáhle držiteľ značky produkt predal, jeho práva sú vyčerpané a nemôže zamedziť následnému prepredaniu tohto produktu). Dôvodom existencie paralelného dovozu je rozdielna cenová úroveň liekov medzi exportnou a importnou krajinou, výmenné kurzy, dopyt v cieľovej krajine a dostupnosť liekov v exportujúcej krajine. Najväčší objem paralelného importu - hlavnou destináciou paralelného obchodu je Nemecko, Veľká Británia, Holandsko. Tlak na znižovanie cien liekov zvyšuje potenciálny rast paralelného obchodu, a tým i riziko nedostupnosti liekov pre pacienta v danej krajine. Možnosťou na obmedzenie paralelného obchodu je zavedenie kvót pre distribútorov, modelu distribúcie Direct-To-Pharmacy (ako vo Veľkej Británii), modelu distribúcie Direct-To-Patient (ako vo

---

<sup>81</sup> Do konca roka 2011 bolo možné podávať návrhy na zmeny existujúceho usmernenia Európskej Komisie, pričom termín pre nadobudnutie jeho účinnosti je 6 mesiacov od uverejnenia.

<sup>82</sup> Spracované podľa: EC. 2011. *Commission Guidelines on Good Distribution Practice of Medical Products for Human Use*. [online]. Brussels : EÚ, 2011. p. 1-32. [cit. 2012-10-05]. Dostupné na internete: <[http://ec.europa.eu/health/files/eudralex/vol-4/2011-07\\_gdpguidline\\_publicconsultation.pdf](http://ec.europa.eu/health/files/eudralex/vol-4/2011-07_gdpguidline_publicconsultation.pdf)>.

<sup>83</sup> EK. 2010. *Voľný pohyb tovaru*. [online]. Luxemburg : EÚ, 2010. p. 23. [cit. 2012-10-02]. Dostupné na internete: <[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/single-market-goods/files/goods/docs/art34-36/new\\_guide\\_sk.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/single-market-goods/files/goods/docs/art34-36/new_guide_sk.pdf)>. ISBN 978-92-79-13489-0.

Veľkej Británii a v Holandsku), rozdelenie dodávok pre verejné a nemocničné lekárne.<sup>84</sup>

Dôležité je paralelný obchod efektívne koordinovať, pričom stratégia jeho kontroly by nemala viesť k jeho úplnému obmedzeniu, ale k optimalizácii zisku.<sup>85</sup>

Štruktúra dodávateľských reťazcov a postavenie jednotlivých článkov v reťazci v EÚ sa vyznačuje určitými špecifikami, a to najmä fragmentáciou veľkoobchodných a maloobchodných jednotiek, rozdielnymi regulačnými opatreniami jednotlivých členských štátov, čo sa prejavuje i v rozdielnej trhovej štruktúre a v počte veľkoobchodníkov a maloobchodníkov na danom trhu členského štátu.

Výzvou pre nadnárodných dodávateľov farmaceutických produktov je porozumenie 27 rôznych systémov, zákonov a individuálny prístup riadenia distribučného reťazca v danej krajine. Tabuľka 6 poukazuje na vybrané regulačné opatrenia a ich vplyv na dodávateľský reťazec na trhu EÚ.

Tabuľka 6: **Opatrenia / faktory ovplyvňujúce dodávateľské reťazce v EÚ**

Faktor	Praktická interpretácia	Vplyv
Individuálna cenotvorba	Rozdiely v marži, rozdielne referencovanie cien v členských štátoch EÚ.	Ťažké posúdenie a predpovedanie ziskovosti na daných trhoch, nízke ceny produktov podnecujú paralelný obchod.
Voľný pohyb tovaru	Obchodní partneri odklonia pohyb produktov medzi členskými štátmi dôsledkom rozdielnych cien na trhoch.	Variabilita dopytu, rozmach paralelného obchodu, veľkoobchodníci na jednom trhu sú konkurentmi na inom trhu.
Regulácia produktov a balenia	Pravdepodobnosť 27 rôznych obalov prispôbených požiadavkám daného trhu.	Obaly sa vyrábajú v malých množstvách, čím sa zvyšujú výrobné náklady, štandardy kvality sa môžu odlišovať, a tým rastú náklady na analýzu, ťažšie riadenie centrálnej distribúcie.
Rôznorodosť použitých jazykov	Príbalová, reklamná a iná dokumentácia.	Viac komplexný a nákladný proces balenia, zvýšené náklady na balenie a manipuláciu s tovarom.

Zdroj: Spracované podľa: WHEWELL, R. 2010. *Supply chain in the pharmaceutical industry*. Great Britain : Gower, 2010. p. 83. ISBN 978-0-566-08695-3.

V distribučnom reťazci častokrát dochádza k horizontálnej alebo vertikálnej integrácií. Horizontálna integrácia (integrácia medzi subjektmi s rovnakým predmetom

<sup>84</sup> Direct-to-Pharmacy – priamo do lekární, Direct-to-Patient – priamo k pacientovi.

<sup>85</sup> VALERIÁN, H. 2011. Parallel Trade (PowerPoint prezentácia). In *Farmatransport 2011* : odborná konferencia IIR konaná dňa 03.-04. novembra 2011 v Prahe.

podnikania) sa realizuje najmä medzi lekárňami, a to vytváraním sietí lekární, v menšej miere sa uskutočňuje i medzi veľkoobchodníkmi. Trendom je i spájanie subjektov navzájom sa dopĺňujúcich – vertikálna integrácia najmä medzi veľkoobchodníkmi a lekárňami. Avšak možnosti integrácie závisia od regulačných opatrení daného členského štátu. Napríklad v Rakúsku je integrácia povolená len v prípade, ak lekárňa má väčšinový (51%) podiel, v Estónsku nemôže veľkoobchodník a lekárňa priamo integrovať, ale len ich dcérske spoločnosti. Typickými článkami dodávateľského reťazca sú okrem výrobcov<sup>86</sup> a konečných spotrebiteľov (pacientov) veľkoobchodníci a maloobchodníci.<sup>87</sup>

#### **a) Veľkoobchodníci (veľkodistribútori)**

Väčšina členských krajín uplatňuje kombináciu národných a regionálnych veľkoobchodníkov (veľkodistribútorov) dodávajúcich farmaceutické produkty zákazníkovi, pričom rozlišujeme dve základné kategórie veľkoobchodníkov, a to s kompletným sortimentom a čiastkovým sortimentom. Veľkoobchodníci zabezpečujúci kompletný sortiment liekov sa nazývajú tzv. „**full line**“ veľkoobchodníci (veľkodistribútori s kompletným sortimentom),<sup>88</sup> disponujú širokou distribučnou sieťou s vysokou frekvenciou dodávok zo skladov a garantujú krátkodobú dostupnosť. Veľkoobchodníci ponúkajúci čiastočný sortiment sa nazývajú tzv. „**short line**“ veľkoobchodníci (veľkodistribútori s čiastkovým / vybraným sortimentom), skladujú obmedzený počet produktov, resp. špecializujú sa na vysoko-hodnotné produkty.<sup>89</sup>

Počet veľkoobchodníkov v jednotlivých členských štátoch EÚ sa líši. Vo väčšine prípadov národní veľkoobchodníci majú najväčší podiel na danom trhu, výnimku tvorí napríklad Portugalsko a Španielsko, kde regionálni veľkoobchodníci predstavujú viac ako 50% trhového podielu. Veľkoobchodníci zabezpečujú dodávky liekov v priemere jeden až trikrát denne (napr. na Slovensku je to v priemere dvakrát denne, v Rakúsku trikrát denne, v Dánsku a vo Švédsku jedenkrát denne).

---

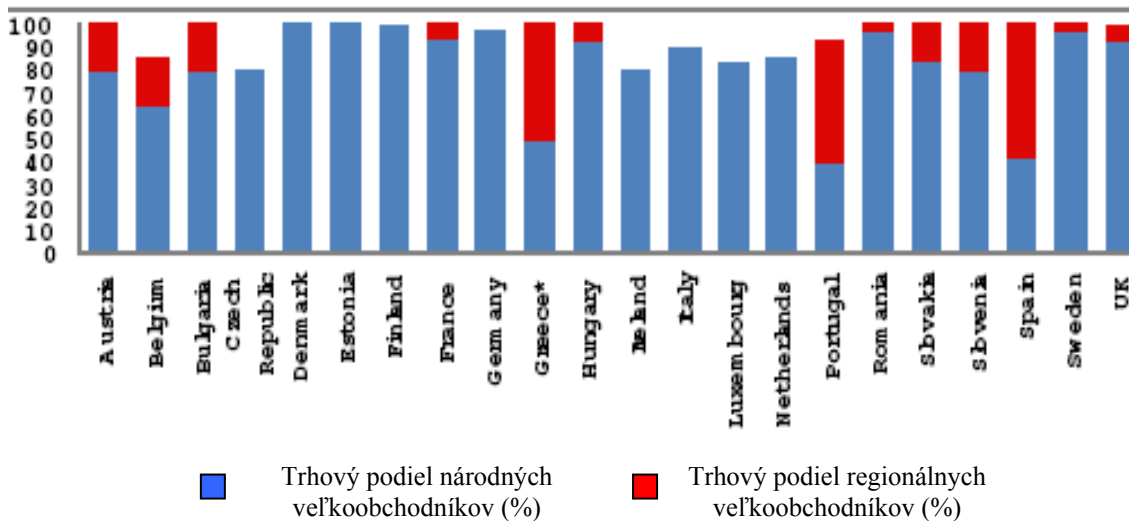
<sup>86</sup> Mnohí výrobcovia za účelom optimalizácie a integrácie logistických procesov uprednostňujú pred priamymi dodávkami do lokálnych skladov cross-docking.

<sup>87</sup> Spracované podľa: KANAVOS, P. et al. 2011. The Pharmaceutical Distribution Chain in the European Union. In *EmiNet* [online]. 2011, March [cit. 2012-10-02]. Dostupné na internete: <[http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/healthcare/files/docs/structimpact\\_pharmaprices\\_032011\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/healthcare/files/docs/structimpact_pharmaprices_032011_en.pdf)>.

<sup>88</sup> Na európskom trhu pôsobí asociácia „full line“ veľkoobchodníkov: GIRP – European Association of Pharmaceutical Full-line Wholesalers (Groupement International de la Repartition Pharmaceutique).

<sup>89</sup> Spracované podľa: WHEWELL, R. 2010. *Supply chain in the pharmaceutical industry*. Great Britain : Gower, 2010. p. 100. ISBN 978-0-566-08695-3.

Graf 11: Národní a regionální veľkoobchodníci vo vybraných krajinách EÚ (2010)



Zdroj: KANAVOS, P. et al. 2011. The Pharmaceutical Distribution Chain in the European Union. In *EmiNet* [online]. 2011, March [cit. 2012-10-02]. Dostupné na internete: <[http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/healthcare/files/docs/structimpact\\_pharmaprices\\_032011\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/healthcare/files/docs/structimpact_pharmaprices_032011_en.pdf)>.

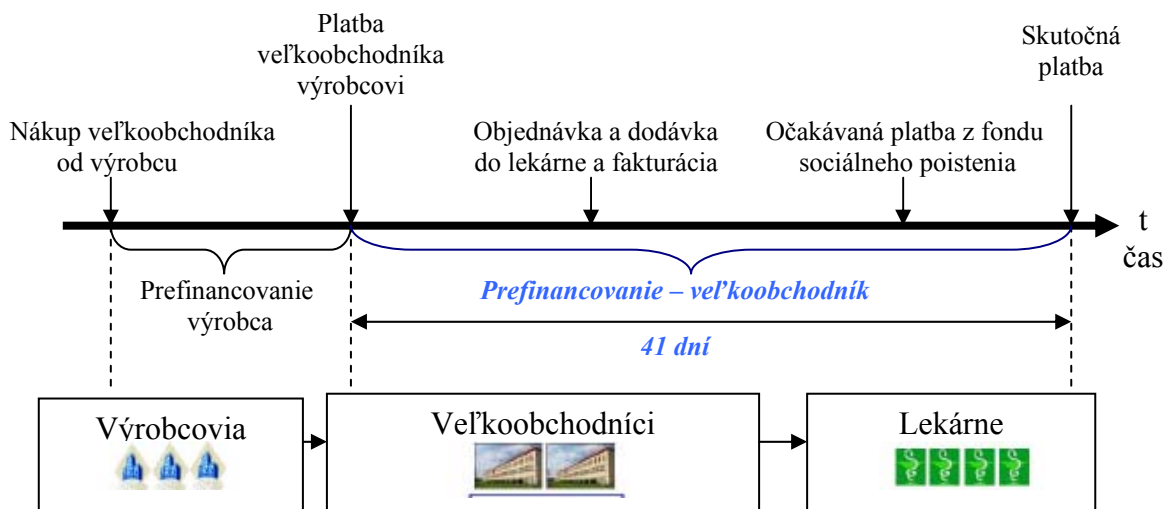
Veľkoobchodníci poskytujú okrem samotného zabezpečenia fyzickej prepravy produktov i rad služieb pridávajúcich hodnotu pre zákazníka (či už pre lekáreň alebo nemocnicu, zdravotnícke zariadenia a v konečnom dôsledku aj pre samotného pacienta).

Idie najmä o promptné dodávky farmaceutických produktov uplatňovaním stratégie logistického dodávania JIT, tj. garantujú, aby pacient mohol začať so svojou terapiou včas, zabezpečujú plynulé zásobovanie jednotlivých trhov a častokrát prefinancujú dané produkty v liekovom reťazci, tzn. zabezpečujú plynulosť finančných tokov medzi lekárnou a fondom sociálneho poistenia.

Vychádzajúc zo správy z prieskumu realizovaného pre asociáciu GIRP v roku 2010 vo Francúzsku, v Nemecku, v Taliansku, v Holandsku, v Španielsku a vo Veľkej Británii veľkoobchodník v priemere prefinancoval 41 dní ako môžeme vidieť na Grafe 12, pričom je dôležité poznamenať, že prefinancovanie sa týka kategorizovaných liekov a ide o realizáciu veľkodistribúcie na národnej úrovni, tj. na danom trhu.<sup>90</sup>

<sup>90</sup> WALTER, E. et al. 2012. Distribution profile and efficiency of the European pharmaceutical full-line wholesaling sector. In *GIRP – IPF* [online]. 2012, January [cit. 2012-12-02]. Dostupné na internete: <<http://girp.eu/cms/index.php?/eng/>>.

Graf 12: **Prefinancovanie (Nemecko, Španielsko, Francúzsko, Taliansko, Holandsko, Veľká Británia), 2010**



Zdroj: Spracované podľa: WALTER, E. et al. 2012. Distribution profile and efficiency of the European pharmaceutical full-line wholesaling sector. In *GIRP – IPF* [online]. 2012, January [cit. 2012-12-02]. Dostupné na internete: <<http://girp.eu/cms/index.php?/eng/>>.

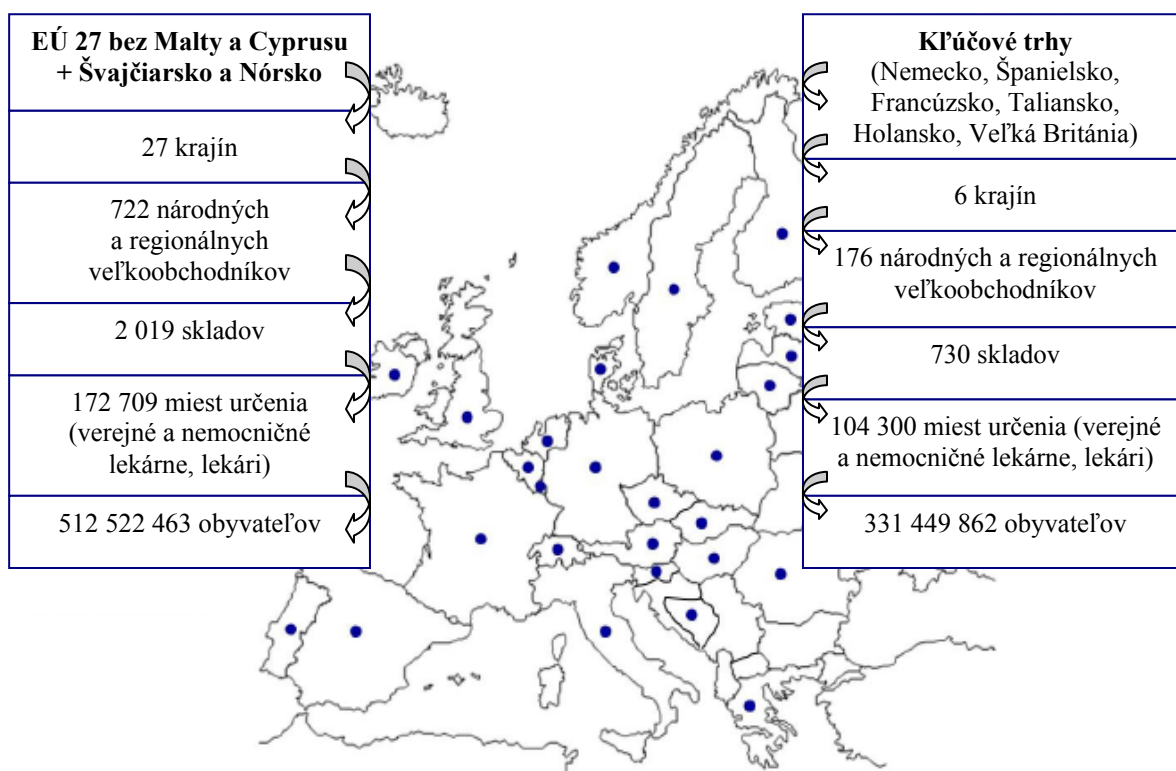
Veľkodistribúciu liekov upravuje Smernica 2001/83/ES Európskeho parlamentu a Rady, ktorou sa ustanovuje zákonník spoločenstva o humánných liekoch. Vzťahuje sa nielen na veľkoobchodných distribútorov uvádzajúcich lieky na trh Spoločenstva, ale aj na tých, ktorí ich vyvážajú.

Podľa Smernice 2001/83/ES „veľkoobchodná distribúcia liekov je viazaná na vlastnenie povolenia na vykonávanie veľkoobchodnej distribučnej činnosti s liekmi, v ktorom sa uvádza miesto, pre ktoré je platné.“<sup>91</sup>

Veľkodistribútori musia byť schopní dodať príslušný liek (ide najmä o kategorizované lieky) do 12 až 24 hodín (v závislosti od zákona príslušného členského štátu, napr. na Slovensku je zákonom vymedzená lehota 24 hodín). V niektorých krajinách je dokonca stanovená povinnosť skladovať určité lieky v objeme dvojtýždňovej bežnej spotreby. Napríklad vo Francúzsku a v Taliansku veľkoobchodníci držia 9/10 farmaceutických produktov na sklade. V roku 2010 722 „full-line“ veľkoobchodníkov zabezpečovalo bezpečné, rýchle, priebežné a nákladovo-efektívne dodávky liekov a zdravotníckych pomôcok v členských krajinách EÚ (bez Malty a Cyprusu) a v Nórsku a vo Švajčiarsku, pričom využívali 2 019 skladov. Farmaceutické produkty dodávali pre 172 709 verejných a nemocničných lekární, doktorov a približne pre 513 miliónov obyvateľov ako môžeme vidieť na Grafe 13.

<sup>91</sup> Smernica 2001/83/ES: 2008 : Hlava VII, Článok 77, Odsek 1.

Graf 13: Farmaceutickí veľkodistribútori, 2010



Zdroj: EUROSTAT, GIRP údaje, IPF výskum 2011: WALTER, E. et al. 2012. Distribution profile and efficiency of the European pharmaceutical full-line wholesaling sector. In *GIRP – IPF* [online]. 2012, January [cit. 2012-12-02]. Dostupné na internete: <<http://girp.eu/cms/index.php?/eng/>>.

Veľkodistribútori využívajú buď vlastný vozový park alebo spoluprácu s poskytovateľmi dopravných a logistických služieb, pričom zabezpečujú promptnú dodávku farmaceutických produktov na miesto určenia.

Tabuľka 7: Zásoby a objednávky v distribučnom reťazci

Priemerné hodnoty	Výrobca	Distribútor	Lekárneň
Frekvencia objednávok	Mesačne	Týždenne	Denne 2-3x
Potvrdenie objednávky	2-6 mesiacov pred dodaním	1-2 dni pred dodaním	2-3 hodiny pred dodaním
Priemerná úroveň zásob	3-4 mesiace	2-3 týždne	Dni až týždne

Zdroj: REZKOVÁ, E. – ČERNÝ, Z. 2011. Praktické zkušenosti s plněním požadavku SDP z pohledu osoby zodpovědné za jistění kvality ve spolupráci s logistikou (PowerPoint prezentácia). In *Farmatransport 2011* : odborná konferencia IIR konaná dňa 03.-04. novembra 2011 v Prahe.

Postavenie veľkodistribútorov v dodávateľskom reťazci je častokrát pre ostatné články pridanou hodnotou, pretože na jednej strane redukujú zásoby lekární (viď. Tabuľka 7), nemocníc, na druhej strane zodpovedajú za kvalitu a bezpečnosť dodania farmaceutického produktu, zhromažďujú informácie nielen o produktoch, ale aj legislatívnych predpisoch, prefinancujú platby s rôznymi splatnosťami medzi jednotlivými článkami reťazca.

#### **b) Maloobchodníci (lekárne)**

Počet lekární je taktiež v krajinách EÚ rozdielny. Najväčší počet farmaceutických maloobchodníkov – lekární (0,5 – 0,8 lekární na osobu - na 1000 obyvateľov) je v Grécku, v Bulharsku, na Cypre, pričom opačný trend, tj. najnižší počet (do 0,2 lekární na osobu – na 1000 obyvateľov) je v Dánsku, vo Švédsku a v Slovinsku. V krajinách V4, v Nemecku, v Taliansku, vo Francúzsku sa počet lekární pohybuje v rozmedzí 0,2 až 0,4 na osobu – 1000 obyvateľov. Každá krajina má špecifické požiadavky na založenie lekárne. Napríklad v Rakúsku musia byť lekárne vzdialené od seba viac ako 500 metrov, v Španielsku, vo Francúzsku, v Grécku, v Taliansku môžu vlastníkom lekárne byť len farmaceuti, pričom jeden farmaceut môže vlastniť len jednu lekárňu. Slovenská legislatíva podporuje vytváranie sietí lekární, pretože umožňuje fyzickej / právnickej osobe vlastníctvo neobmedzeného počtu lekární.

V Česku, v Dánsku, v Nemecku, v Holandsku, na Slovensku, vo Švédsku, vo Veľkej Británii je umožnený predaj OTC liekov cez internet. V Nemecku musí mať internetová lekárňu špeciálnu licenciu, poskytovať poradenstvo pre pacientov, dodávky liekov sa musia uskutočniť najneskôr do dvoch dní. V Holandsku, v Česku a na Slovensku musia internetové lekárne mať aj kamennú lekárňu. Vo Švédsku majú pacienti pridelené elektronické identifikačné číslo, ktoré im umožňuje prístup k elektronickému receptu a k objednaniu príslušného lieku dodaného domov pacientovi, poštou alebo do miestnej lekárne do 3-5 dní, pričom poradenstvo pacientovi poskytne miestna lekárňu alebo call centrum cez telefón. Elektronický obchod liekov na predpis je povolený v krajinách ako napr. Švédsko, Portugalsko.

Lekárne získavajú farmaceutické produkty prostredníctvom rôznych distribučných kanálov, a to nákupom od farmaceutických „full-line veľkoobchodníkov, „short-line“ veľkoobchodníkov alebo priamo od farmaceutických výrobcov. **Tradičný dodávateľský reťazec** tak tvoria:

- ⇒ dodávateľia výrobcu,
- ⇒ výrobcovia,
- ⇒ veľkoobchodníci (veľkodistribútori),
- ⇒ maloobchodníci (lekárne) / nemocnice,
- ⇒ pacienti.



Rozmachom paralelného obchodu na trhu EÚ sa **súčasný model dodávateľského farmaceutického reťazca** rozšíril o paralelných obchodníkov v jednotlivých členských krajinách, o tretie strany zabezpečujúce prebaľovanie produktov.

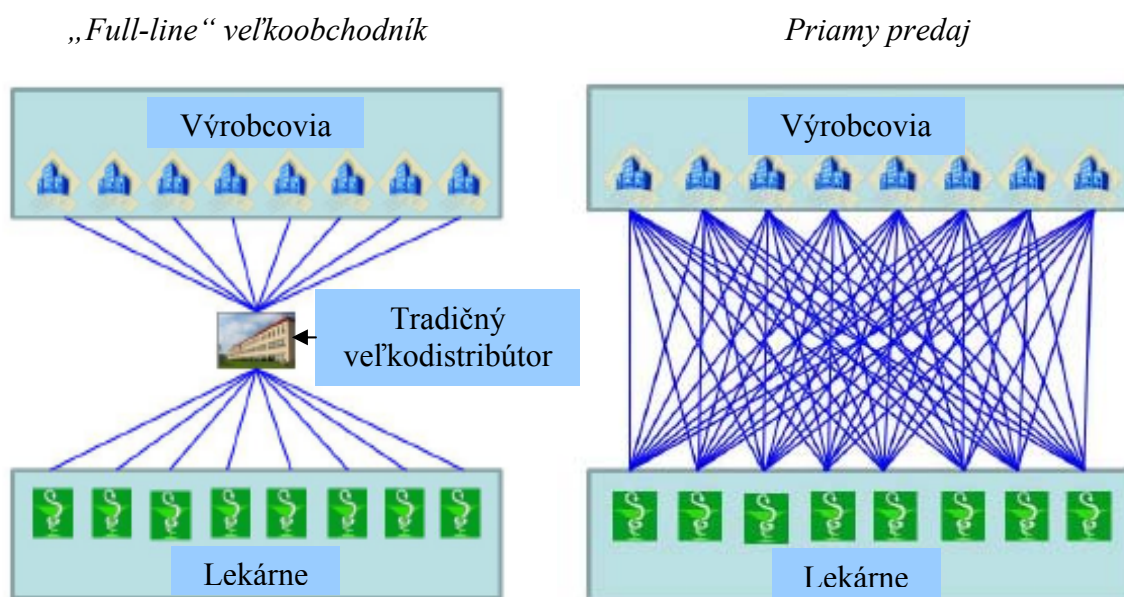
V dôsledku zmien na farmaceutickom trhu sa popri tradičných distribučných kanáloch začali uplatňovať i alternatívne **modely distribúcie** (Direct-To-Pharmacy – DTP model, Reduced Wholesale Arrangement – RWA model) rozvíjajúce sa najmä vo Veľkej Británii od roku 2007. V rámci dodávateľského reťazca rozlišujeme nasledovné modely distribúcie farmaceutických produktov:<sup>92</sup>

- **Distribúcia „full-line“ veľkoobchodníkmi (tradičný veľkodistribútor, distribútor s kompletným sortimentom)** – poskytujú kompletný sortiment farmaceutických produktov na príslušnom trhu, využívajú konkurenčnú stratégiu zameranú na služby s pridanou hodnotou (napr. frekvenciu dodávok) a na cenu s cieľom stať sa kľúčovým dodávateľom lekární. Takisto redukujú transakčné náklady a zefektívňujú fungovanie distribučného reťazca, na čo poukazuje Graf 14, ktorý porovnáva priamy predaj s distribúciou prostredníctvom veľkoobchodníkov. Ostatní distribútori ako „short-line“ veľkoobchodníci alebo výrobcovia (pri priamom predaji) dodávajú len určité portfólio produktov (najmä produkty s vysokým obratom) a neposkytujú služby s pridanou hodnotou pre svojich zákazníkov.

- **Priamy predaj (priama distribúcia)** – farmaceutickí výrobcovia využívajú v určitých prípadoch vlastné distribučné kanály pre priamu dodávku časti portfólia produktov (napr. spoločnosti ako Novartis, Roche). Ide najmä o nové, drahé produkty.

<sup>92</sup> Spracované podľa: WALTER, E. et al. 2012. Distribution profile and efficiency of the European pharmaceutical full-line wholesaling sector. In *GIRP – IPF* [online]. 2012, January [cit. 2012-12-02]. Dostupné na internete: <<http://girp.eu/cms/index.php?eng/>>; KANAVOS, P. et al. 2011. The Pharmaceutical Distribution Chain in the European Union. In *EmiNet* [online]. 2011, March [cit. 2012-10-02]. Dostupné na internete: <[http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/healthcare/files/docs/structimpact\\_pharmaprices\\_032011\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/healthcare/files/docs/structimpact_pharmaprices_032011_en.pdf)>.

Graf 14: **Distribúcia prostredníctvom farmaceutických tradičných distribútorov - „full-line“ veľkoobchodníkov verzus priamy predaj**



Zdroj: IPF výskum 2011: WALTER, E. et al. 2012. Distribution profile and efficiency of the European pharmaceutical full-line wholesaling sector. In *GIRP – IPF* [online]. 2012, January [cit. 2012-12-02]. Dostupné na internete: <<http://girp.eu/cms/index.php?/eng/>>.

- **Direct-To-Patient – DTP model** (uplatňovaný napr. v Holandsku) predstavuje dodávanie najmä drahých farmaceutických produktov (napr. genetické alebo biologické produkty) priamo pacientom v potrebnom čase, individuálne podľa požiadaviek. Postupne dochádza vzostupu práve **priamych dodávok**, tzn. výrobcovia dodávajú vybrané produkty priamo lekárňam, nemocniciam, či samotným pacientom.<sup>93</sup>

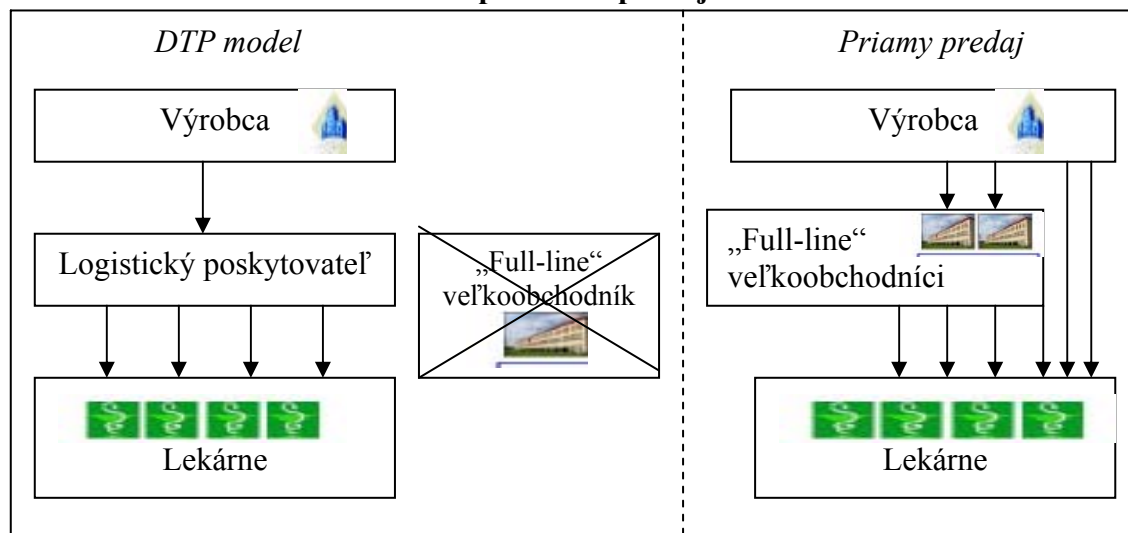
- **Direct-To-Pharmacy – DTP model** predstavuje možnosť výrobcu dodávať lieky priamo do lekární využitím jedného alebo viacerých veľkoobchodníkov vystupujúcich ako logistickí poskytovatelia pre časť alebo celé produktové portfólio. Typickým spôsobom dodávania v tomto modeli je preprava produktov priamo od výrobcu k zákazníkovi prostredníctvom veľkoobchodníka ako výhradného distribútora alebo poskytovateľa logistických služieb, pričom nie sú vlastníckmi prepravovaného tovaru a ani nemôžu poskytovať zľavy z jeho ceny lekárňam, náklady dodania a skladovania hradí výrobca.

DTP model zaviedla spoločnosť Pfizer v roku 2007 (vo Veľkej Británii) s cieľom mať pod kontrolou bezpečnosť svojich produktov. Jej výhradným

<sup>93</sup> BRAUNER, P. 2011. Pohled na současnou situaci a vývojové trendy v oblasti distribuce léčiv a zdravotnického materiálu (PowerPoint prezentácia). In *Farmatransport 2011* : odborná konferencia IIR konaná dňa 03.-04. novembra 2011 v Prahe.

distribútorom – poskytovateľom logistických služieb je spoločnosť UniChem. Daný model využíva i spoločnosť AstraZeneca od roku 2008 (jej poskytovateľmi logistických služieb je firma UniChem a AAH) a taktiež spoločnosť GlaxoSmithKline, ktorá využíva „full-line“ veľkoobchodníkov ako poskytovateľov logistických služieb.<sup>94</sup>

Graf 15: DTP model verzus model priameho predaja



Zdroj: GIRP údaje 2010, IPF výskum 2011: WALTER, E. et al. 2012. Distribution profile and efficiency of the European pharmaceutical full-line wholesaling sector. In *GIRP – IPF* [online]. 2012, January [cit. 2012-12-02]. Dostupné na internete: <<http://girp.eu/cms/index.php?/eng/>>.

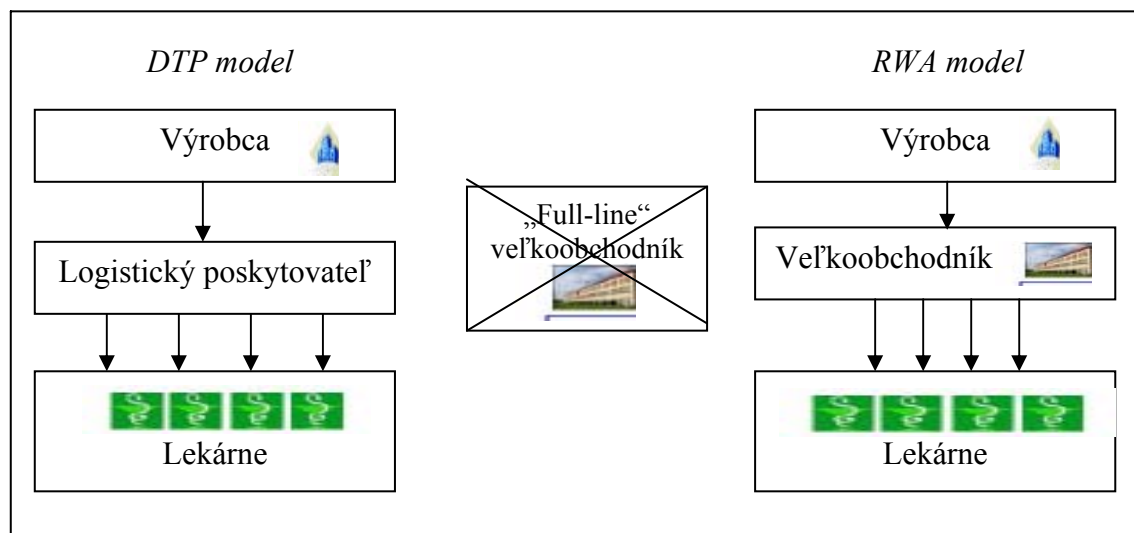
So zavedením DTP modelu môžu plynúť i určité riziká, a to najmä súvisiace s pestrosťou a dostupnosťou sortimentu pre pacientov. Nové usporiadanie distribúcie by mohlo ohroziť systém distribúcie s kompletným sortimentom pre lekárne, tzn. ziskové produkty sa ocitnú mimo veľkoobchodného kanálu, pričom veľkoobchodu sa ponechajú neprofitujúce produkty (i keď môžu byť životne dôležitými liekmi), čo by v konečnom dôsledku viedlo k ohrozeniu dostupnosti liekov, resp. k ich oveľa ťažšiemu zabezpečeniu. Taktiež rizikom daného modelu je skutočnosť, že príslušný farmaceutický produkt sa stáva cenovo ťažšie ovplyvniteľným, výrobca si vyberá distribútora, ktorý preňho distribuuje, pričom by mu mohol zakázať distribuovať podobné produkty. Možným dôsledkom zavedenia DTP modelu je i potenciálna snaha výrobcov originálnych liekov obmedziť vstup generických konkurentov na trh.<sup>95</sup>

<sup>94</sup> HUCKLE, R. 2008. Commercial Trade Channel Management (ppt). In *Wyeth Pharmaceuticals* [online]. 2008, 15.7. [cit. 2012-10-02]. Dostupné na internete: <[www.psmg.info/images/Richard\\_Huckle.ppt](http://www.psmg.info/images/Richard_Huckle.ppt)>.

<sup>95</sup> BRAUNER, P. 2011. Pohled na současnou situaci a vývojové trendy v oblasti distribuce léčiv a zdravotnického materiálu (PowerPoint prezentácia). In *Farmatransport 2011* : odborná konferencia IIR konaná dňa 03.-04. novembra 2011 v Prahe.

- Krátko po modeli DTP sa začal uplatňovať vo Veľkej Británii i tzv. model redukovaných veľkoobchodných dohôd - **Reduced Wholesale Arrangement - RWA**, čo znamená, že výrobca uzavrie kontrakty s malým počtom veľkoobchodníkov (1-3), ktorí majú výhradné právo dodávať farmaceutické produkty výrobcu a stávajú sa vlastníkami daných produktov, môžu poskytovať zľavy lekárňam, zodpovedajú za skladovanie. Len vybraní veľkodistribútori získajú právo na daný sortiment výrobcu. Vo Veľkej Británii tento model uplatňujú spoločnosti ako Sanofi Aventis, Bayer Schering.

Graf 16: **DTP model verzus RWA model**



Zdroj: GIRP údaje 2010, IPF výskum 2011: KANAVOS, P. et al. 2011. The Pharmaceutical Distribution Chain in the European Union. In *EmiNet* [online]. 2011, March [cit. 2012-10-02]. Dostupné na internete: <[http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/healthcare/files/docs/structimpact\\_pharmaprices\\_032011\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/healthcare/files/docs/structimpact_pharmaprices_032011_en.pdf)>.

- Zvyšovaním informovanosti zákazníkov dochádza k rozmachu samoliečby, čo podnietilo i rozvoj modelu priamo k spotrebiteľovi – **Direct To Consumer model – DTC**. Ide o zásielkový predaj farmaceutických produktov a možnosť ich kúpy cez internet s dodaním priamo konečnému zákazníkovi - spotrebiteľovi.<sup>96</sup>

Vo väčšine členských štátov EÚ sa uplatňujú multikanálové systémy distribúcie s „full-line“ veľkoobchodníkmi, „short-line“ veľkoobchodníkmi alebo priamy predaj. Špecifické postavenie v distribučnom reťazci majú i zdravotnícke holdingy, ktorých cieľom je optimalizácia logistických tokov.

<sup>96</sup> HUCKLE, R. 2008. Commercial Trade Channel Management (ppt). In *Wyeth Pharmaceuticals* [online]. 2008, 15.7. [cit. 2012-10-02]. Dostupné na internete: <[www.psmg.info/images/Richard\\_Huckle.ppt](http://www.psmg.info/images/Richard_Huckle.ppt)>.

### ❖ **Zdravotnícky holding**<sup>97</sup>

Optimalizovať nákup a logistické toky je možné i prostredníctvom **vytvorenia zdravotníckeho holdingu**. Ako príklad môžeme uviesť Zdravotnícky holding Královehradeckého kraje, a.s., ktorý má na starosti jednotné riadenie 5 nemocníc v Českej republike vrátane centralizovaného nákupu. Východiskový stav v roku 2009 tvorilo 130 dodávateľov (20 dodávateľov = 80% obratu), nejasné ceny a termíny dodávok a žiadne sankcie za ich neplnenie. V roku 2011 sa počet dodávateľov zredukoval na 90 (30 dodávateľov = 80% obratu), 85% obchodu sa realizuje cez rámcové kúpne zmluvy, v ktorých sú dojednané pevné ceny, sankcie za neplnenie dodávok, 2 mesačná výpoveď, či prechod vlastníctva. Systém dodávania je nasledovný:

**a) priame dodávky** – dodávatelia dodávajú produkty priamo do nemocníc,

**b) centrálné dodávky (centrálny sklad)** – produkty dodávatelia skladujú v konsignačnom sklade holdingu, kde sa držia poistné zásoby. Výhodou pre dodávateľov sú nižšie náklady súvisiace s individuálnymi dodávkami pre jednotlivé nemocnice. Od promptnosti dodávateľa sa odvíja výška zásob, v prípade, ak vie zabezpečiť okamžité dodávky, platí holdingu len symbolickú cenu za paletové miesto v konsignačnom sklade. Veľkosť zásob sa tak určuje od pružnosti dodávateľa a eliminácie rizika výpadku dodávok (poistnej zásoby). Dodávky sa realizujú do 3 dní, v prípade, ak by dodávateľ bol napr. z Talianska a chcel využiť vlastný sklad, pričom dodávka by bola do 10 dní, stal by sa pre holding neakceptovateľným dodávateľom, preto riešením je držanie zásob v konsignačnom sklade holdingu.<sup>98</sup>

Dodávatelia tak znášajú náklady súvisiace s prepravou (priamo do nemocníc), poprípade aj so skladovaním v centrálnom sklade. Faktúry od dodávateľov sa konsolidujú do jednej elektronickej faktúry (dodávatelia a holding ⇔ holding a nemocnice), tzn. holding vystupuje ako jediný dodávateľ pre nemocnice, pričom hospodári s verejnými prostriedkami (keďže jeho zriaďovateľom je kraj).

Výhodou holdingu pre dodávateľov je eliminácia transakčných nákladov (pri počte 18 000 objednávok nemocníc by priame dodávky pre dodávateľa znamenali značné transakčné náklady). Holding tak poskytuje detailný prehľad o materiálových

---

<sup>97</sup> Spracované podľa: TEJKL, P. 2011. Optimalizace nákupu a logistických toku v prostředí Zdravotnického holdingu KHK (PowerPoint prezentácia). In *Logistika a zásobování nemocnic – od výrobce k pacientovi* : odborný seminář IIR konaný dňa 02.-03. augusta 2011 v Prahe.

<sup>98</sup> Holding spolupracuje so spoločnosťou NemLog, a.s., ktorá je logisticky vybaveným a profesionálnym obchodným partnerom zabezpečujúcim fyzické riešenie materiálových tokov od dodávateľa do nemocnice. Nákup zdravotníckeho materiálu zabezpečuje Centrální zdravotnícka zadavatelská, s.r.o. a nákup liekov má na starosti Královehradecká lekárnica, a.s.

tokoch, jednotný systém zabezpečujúci nižšie náklady, vyjednávaciu obchodnú silu ako celku (a nie jednotlivých nemocníc). Nemocnice sa tak môžu zameriavať na svoj hlavný cieľ, tj. liečiť, pričom úlohou holdingu je zabezpečenie efektívnej logistiky (preprava a skladovanie), administratívy (objednávky a fakturácia) a marketingu (výber dodávateľov, sortimentu).

#### 4.1.3. Základné prvky medzinárodného marketingového mixu na slovenskom trhu ako členského štátu Európskej únie

Spoločnosti pôsobiace vo farmaceutickom odvetví pri voľbe vstupu na daný trh (napr. slovenský trh), pri rozhodovaní o marketingovom mixe a celkovej medzinárodnej marketingovej stratégii, pri špecifikovaní obchodných podmienok musia vychádzať z dôkladnej analýzy daného zahraničného trhu so zameraním sa na legislatívne podmienky, ktoré sa v jednotlivých členských krajinách EÚ častokrát líšia.

Základné prvky marketingového mixu (produkt, cena, distribúcia, komunikácia) budeme aplikovať na farmaceutický priemysel s dôrazom na legislatívne podmienky slovenského trhu:

##### ❖ Produkt

Farmaceutické produkty nie sú bežným spotrebným tovarom, ale určitou formou zabezpečenia zdravia, prevencie, či aspoň zníženia prejavov choroby, pričom zdravie je kľúčovou hodnotou pre človeka. Od zdravia obyvateľstva daného štátu sa odvíja i samotná spotreba farmaceutických produktov – liekov a zdravotníckych pomôcok, čo si zároveň vyžaduje zabezpečenie ich dostupnosti efektívnym fungovaním všetkých článkov dodávateľského reťazca. Z hodnotového hľadiska spotreba liekov a priemerná cena lieku za balenie na slovenskom trhu za posledné roky rástla ako môžeme vidieť v Tabuľke 8.

Tabuľka 8: **Spotreba liekov a priemerná cena lieku na slovenskom trhu**

Vybrané ukazovatele	2006	2007	2008	2009	2010
Spotreba liekov v mil. baleniach	149,5	159,8	158,7	159,0	158,7
Spotreba liekov v mil. EUR	828,72	964,52	1 053,01	1 094,34	1 118,9
Priemerná cena lieku za balenie v EUR	5,54	6,04	6,63	6,88	7,05

Zdroj: ŠÚ SR. 2012. *Spotreba liekov*. [online]. 2012 [cit. 2012-10-02]. Dostupné na internete: <[http://www.statistics.sk/pls/elisw/casovy\\_Rad.procDlq](http://www.statistics.sk/pls/elisw/casovy_Rad.procDlq)>.

Taktiež môžeme pozorovať špecifický prístup štátu k farmaceutickým produktom, ktorý vychádza z práva každého človeka na ochranu zdravia, čo sa prejavuje v ekonomickej oblasti (tj. cenová regulácia – preferovanie zdravotníckych záujmov pred konkurenčnými), v zdravotníckej oblasti (registrácia liečiv za účelom zabezpečenia kvality a bezpečnosti liečiv) a v sociálnej oblasti (štát zaručuje aspoň minimálny prístup zdravotnej starostlivosti pre svojich občanov).<sup>99</sup>

V Slovenskej republike je lieková legislatíva od 01.12.2011 upravená Zákonom č. 362/2011 Z. z. o liekoch a zdravotníckych pomôckach a o zmene a doplnení niektorých zákonov. Daný zákon charakterizuje liek ako:

*„liečivo alebo zmes liečiv a pomocných látok, ktoré sú upravené technologickým procesom do liekovej formy a sú určené na ochranu pred chorobami, na diagnostiku chorôb, liečenie chorôb alebo na ovplyvňovanie fyziologických funkcií.“<sup>100</sup>*

Okrem liekov predmetom obchodovania vo farmaceutickom odvetví sú i zdravotnícke pomôcky, ktoré môžeme podľa Zákona o liekoch a zdravotníckych pomôckach definovať ako:

*„nástroj, prístroj, zariadenie, počítačový program, materiál alebo iný výrobok používaný samostatne alebo v kombinácii určený výrobcom na diagnostické, preventívne, monitorovacie účely alebo liečebné účely, na zmiernenie ochorenia alebo na kompenzáciu zranenia, zdravotného postihnutia, na skúmanie, nahradenie alebo zmenu anatomickej časti tela alebo fyziologického procesu, na reguláciu počatia, ktorého hlavný účinok sa nezískal farmakologickými prostriedkami, imunologickými prostriedkami ani metabolizmom, ale ktorého činnosť možno podporovať týmito prostriedkami; za zdravotnícku pomôcku sa považuje aj príslušenstvo zdravotníckej pomôcky, ktoré je špecificky určené výrobcom na použitie spolu so zdravotníckou pomôckou.“<sup>101</sup>*

Daný zákon zaviedol zmeny v preskripcii na slovenskom trhu, a to generickú preskripciu liekov (predpisovanie účinnej látky namiesto obchodného názvu) a generickú substitúciu (lekárnik ponúkne pacientovi alternatívny liek s nižšou cenou, ale rovnakou účinnou látkou ako predpísaný, pričom rozhodnutie o výbere lieku je na pacientovi).

---

<sup>99</sup> Spracované podľa: DURDISOVÁ, J. 2005. *Ekonomika zdravia*. Praha : VŠE Oeconomica, 2005. s. 1-220. ISBN 80-245-0998-9.

<sup>100</sup> Zákon č. 362/2011 : § 2, Odsek 7.

<sup>101</sup> Zákon č. 362/2011 : § 2, Odsek 19.

Výrobu farmaceutického priemyslu môžeme rozdeliť do dvoch **výrobných skupín**, a to výroba farmaceutických substancií (vyznačujú sa vysokým podielom vývozu produkcie do vyspelých štátov EÚ, Japonska, USA) a výroba konečných liekových foriem (výroba je určená pre domáci trh, ale aj export najmä do Strednej a Východnej Európy ako napr. Rusko, či Poľsko).<sup>102</sup>

**Z hľadiska výroby** rozdeľujeme farmaceutické produkty na originálne a generické lieky. **Originálny liek** je liek, ktorý pacientom prináša najinovatívnejšiu liečbu, pričom obsahuje novú účinnú látku alebo kombináciu už používaných účinných látok, resp. nové prídavné látky zvyšujúce účinnosť a bezpečnosť lieku, taktiež môže ísť aj o novú liekovú formu uľahčujúcu jeho vstrebávanie. Výskum a vývoj nového lieku je zdĺhavý a nákladný, častokrát trvá v priemere aj 12 rokov.<sup>103</sup>

O tom, či je určitý produkt inovatívnym rozhodujú po jeho uvedení na trh tri základné subjekty: platca zdravotnej starostlivosti (zdravotná poisťovňa) prímiovou platbou zaňho, poskytovateľ zdravotnej starostlivosti jeho uprednostnením pred inými spôsobmi terapie a samotný pacient, ktorému je odporučený, resp. predpísaný (ide o push stratégiu).<sup>104</sup>

Dôležité je poznamenať, že jeden alebo dve z 10 000 látok syntetizovaných v laboratóriách sa stane súčasťou lieku uvedeného na trh. Z tohto dôvodu výrobcovia originálnych liekov sa chránia patentmi. Platnosť patentu na Slovensku je podľa patentového zákona 20 rokov odo dňa podania prihlášky.<sup>105</sup>

Výrobca novú látku dáva patentovať už v procese výskumu, pričom kým sa liek dostane k pacientovi, uplynie častokrát aj 12 rokov. Skutočná lehota efektívnej patentovej ochrany lieku je tak len približne 8 rokov. Farmaceutická spoločnosť však môže požiadať i o doplnkovú patentovú ochranu (Supplementary Protection Certificate – SPC) maximálne v trvaní 5 rokov ako môžeme vidieť na Grafe 17. Vo všeobecnosti počas patentovej ochrany trvá približne 12 rokov, kým sa farmaceutickej spoločnosti

---

<sup>102</sup> FOLTÁN, V. a kol. 2010. *Manažment, marketing a lieky*. Bratislava : Herba, 2010. s. 13. ISBN 978-80-89171-68-2.

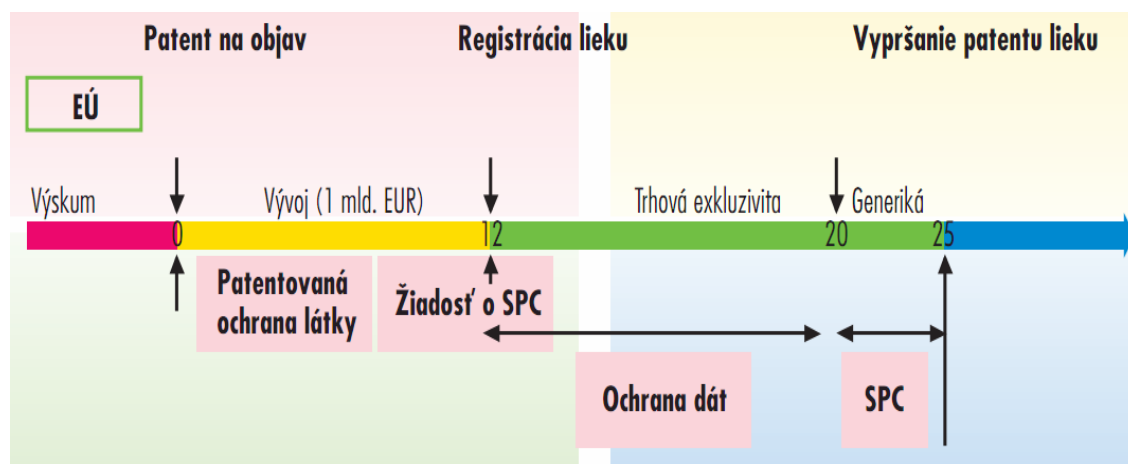
<sup>103</sup> CICKOVÁ, Š. 2009. Originály a generiká. In *SAFS – Ako sa rodí liek* [online]. 2009 [cit. 2012-01-02]. Dostupné na internete: <[http://www.safs.sk/Sk/clanky/ako\\_sa\\_rodí\\_liek\\_3.pdf](http://www.safs.sk/Sk/clanky/ako_sa_rodí_liek_3.pdf)>.

<sup>104</sup> PWC. 2009. *Pharma 2020: Marketing the future*. [online]. 2009 [cit. 2012-11-02]. Dostupné na internete: <<http://www.pwc.com/gx/en/pharma-life-sciences/pharma-2020/pharma-2020-marketing-the-future-which-path-will-you-take.jhtml>>.

<sup>105</sup> Zákon č. 435/2001 : § 29.

(výrobcomi originálnych liekov) uhradia náklady výskumu a zvyšok času náklady vývoja.<sup>106</sup>

Graf 17: Patentová ochrana lieku



Zdroj: CICKOVÁ, Š. 2009. Patenty a patentová ochrana. In *SAFS – Ako sa rodí liek* [online]. 2009 [cit. 2012-01-02]. Dostupné na internete: <[http://www.safs.sk/Sk/clanky/ako\\_sa\\_rodí\\_liek\\_6.pdf](http://www.safs.sk/Sk/clanky/ako_sa_rodí_liek_6.pdf)>.

Po uplynutí patentovej ochrany sa zvyšujú v odvetví konkurenčné tlaky prístupom výrobcov generických liekov. **Generické lieky** predstavujú lieky, ktoré majú rovnakú liekovú formu ako referenčný liek, rovnaké kvalitatívne a kvantitatívne zloženie liečiv a navzájom sa s originálnym liekom zhodujú v základnej účinnej látke.<sup>107</sup>

Na slovenskom trhu spotreba generických liekov predstavuje približne 67% v objeme (v počte balení) a 33% v hodnotovom vyjadrení.<sup>108</sup>

Ukončenie patentovej ochrany lieku je jeden z hlavným dôvodov diverzifikácie portfólia farmaceutických firiem. Ako príklad môžeme uviesť globálneho lídra zdravotnej starostlivosti Sanofi, ktorý poskytuje originálne lieky, voľnopredajné lieky aj generické lieky (súčasťou skupiny Sanofi je generická spoločnosť Zentiva).

**Z hľadiska výdaja lieku na predpis** rozlišujeme lieky, ktoré sú viazané **na lekársky predpis** (výdaj je možný len u lekára alebo v lekárni) a **voľnopredajné lieky (OTC lieky** – „Over The Counter“). V niektorých krajinách (napr. v USA) sa pojem

<sup>106</sup> EFPIA. 2011. *The Pharmaceutical Industry in Figures*. [online]. 2011 [cit. 2012-13-02]. Dostupné na internete: <<http://www.efpia.eu/Content/Default.asp?PageID=559&DocID=11586>>.

<sup>107</sup> CICKOVÁ, Š. 2009. Originály a generiká. In *SAFS – Ako sa rodí liek* [online]. 2009 [cit. 2012-01-02]. Dostupné na internete: <[http://www.safs.sk/Sk/clanky/ako\\_sa\\_rodí\\_liek\\_3.pdf](http://www.safs.sk/Sk/clanky/ako_sa_rodí_liek_3.pdf)>.

<sup>108</sup> KRASZKO, K. 2011. Generiká na slovenskom trhu (PowerPoint prezentácia). In *Farmako SR* : odborná konferencia IIR konaná dňa 29.-30.novembra 2011 v Bratislave.

OTC lieky používa na lieky a aj na doplnky výživy, ktoré je možné kúpiť nielen v lekárni, ale aj v drogérii, či supermarkete. Na slovenskom trhu sa pod pojmom OTC lieky chápu len voľnopredajné lieky, ktoré nie sú viazané na predpis a kúpiť ich je možné len v lekárni, pričom potravinové a výživové doplnky sa zaraďujú do skupiny potravín s možnosťou ich predaja aj mimo lekárne (napr. v supermarketoch).<sup>109</sup>

V súčasnosti na Slovensku prebiehajú diskusie o možnosti predaja vybraných OTC liekov mimo lekární. V národnom programe reforiem Slovenskej republiky 2011 – 2014 vláda špecifikovala možnosť uvoľnenia predaja časti OTC liekov, tj. „liekov vydávaných bez lekárskeho predpisu, v iných registrovaných predajniach.“<sup>110</sup>

Z hľadiska miesta predaja OTC liekov tak rozlišujeme tri základné spôsoby ich distribúcie k pacientovi, a to monopol lekární s výhradným právom na predaj všetkých OTC liekov (z historického hľadiska predstavoval v minulosti zabezpečenie liekovej bezpečnosti a ochrany pacientov), predaj niektorých OTC liekov mimo lekárne (napr. vo Veľkej Británii), všetky OTC lieky môžu byť predávané mimo lekárenskej siete (napr. v USA).

S kúpou OTC liekov v lekárni a mimo nej sú späté určité výhody i nevýhody. Z hľadiska pridanej hodnoty pre zákazníka môžeme skonštatovať, že ak ide o predaj OTC liekov mimo siete lekární, napr. maloobchodnými reťazcami, častokrát pridanou hodnotou pre zákazníka je dostupnosť (napr. predaj 24 hodín) a nižšia cena. Avšak na druhej strane lekárne poskytujú pacientovi dôležité informácie o danom OTC lieku a taktiež širší sortiment. OTC lieky podnecujú rozmach samoliečby najmä pri ľahších ochoreniach. Za rok 2010 najpredávanejšou značkou (OTC liekom) s 5,9% podielom bol Ibalgin a s 5,8% podielom Coldrex (viď. Tabuľka 9).

Tabuľka 9: % podiel značiek OTC liekov na Slovensku

Top 5 značiek na slovenskom trhu		% podiel	
Značka	Spoločnosť	2009	2010
Ibalgin	Sanofi-Aventis	5,6	5,9
Coldrex	GlaxoSmithKline Plc	5,5	5,8
Strepsils	Reckitt Benckiser Plc	3,1	3,3
Paralen	Sanofi-Aventis	2,1	2,0
Anopyrin	Sanofi-Aventis	2,1	1,9

Zdroj: Spracované podľa: EIU. 2012. Statistics. In *EIU MarketIndicators & Forecast* [online]. 2012 [cit. 2012-09-02]. Dostupné na internete: <<https://eiu.bvdep.com/frame.html>>.

<sup>109</sup> CICKOVÁ, Š. 2009. Voľnopredajné lieky a potravinové doplnky. In *SAFS – Ako sa rodí liek* [online]. 2009 [cit. 2012-01-02]. Dostupné na internete: <[http://www.safs.sk/Sk/clanky/ako\\_sa\\_rodí\\_liek\\_12.pdf](http://www.safs.sk/Sk/clanky/ako_sa_rodí_liek_12.pdf)>.

<sup>110</sup> EC. 2011. *Národný program reforiem SR 2011-2014* [online]. 2011, April [cit. 2012-11-02]. Dostupné na internete: <[http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/nrp/nrp\\_slovakia\\_sk.pdf](http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/nrp/nrp_slovakia_sk.pdf)>.

## ❖ Cena

EÚ upravuje reguláciu cien liekov v smernici o transparentnosti č. 89/105/EEC, v ktorej vymedzila zásady procesu rozhodovania o cenách a úhrade liekov, tj. požiadavky týkajúce sa transparentnosti rozhodovania na základe objektívnych a overiteľných kritérií, rozhodnutie by nemalo presiahnuť určitý časový rámec (90/180 dní), žiadateľ musí byť informovaný o rozhodnutí a má právo sa voči nemu odvolať. Daná smernica vymedzuje len zásady a nie konkrétne postupy. Z tohto dôvodu v členských štátoch je cenotvorba liekov a ich kategorizácia rôzna. Cena liekov na príslušnom zahraničnom trhu (v EÚ) sa stanovuje podľa usmernení, metodických pokynov, zákonov daného členského štátu.<sup>111</sup>

Konečnú cenu farmaceutických produktov, ktorú uhradza pacient, ovplyvňuje i samotná kategorizácia. Ide o proces stanovenia úhrady produktov ako sú lieky, zdravotnícke pomôcky, špeciálne zdravotnícke materiály, dietetické potraviny z verejného zdravotného poistenia, tzn. vymedzia sa produkty plne a čiastočne hradné v príslušnom kategorizačnom zozname. Nezaradené produkty v tomto zozname nemajú stanovenú úhradu zo zdravotného poistenia a predávajú sa za plnú cenu, ide najmä o OTC lieky (tj. lieky dostupné bez lekárskeho predpisu), či vitamíny. Zaradenie liečiva do kategorizačného zoznamu posudzuje v Slovenskej republike Kategorizačná komisia pre liečivá (poradný orgán Ministerstva zdravotníctva SR). Okrem zaraďovania liekov vymedzuje aj podmienky ich predpisovania (tzn. či môže daný liek predpisovať obvodný lekár, špecialista alebo sa vyžaduje dokonca schválenie revízneho lekára).

V Slovenskej republike úhradu liekov, kategorizáciu liekov upravuje Zákon č. 363/2011 o rozsahu a podmienkach úhrady liekov, zdravotníckych pomôcok a dietetických potravín na základe verejného zdravotného poistenia (s účinnosťou určitých ustanovení od 1.12.2011 a od 1.1.2012). Cena liekov, zdravotníckych pomôcok, dietetickej potraviny (ďalej budeme používať súhrnný názov produkty) sa na slovenskom trhu stanovuje nasledovným spôsobom:<sup>112</sup>

**a) Produkty zaradené v kategorizačnom zozname – úplne / čiastočne hradené zo zdravotného poistenia** – uplatňuje sa pravidlo referencovania cien, tzn. porovnanie úradne určených cien produktov v príslušnom členskom štáte EÚ od

---

<sup>111</sup> EC. 2012. Healthcare Industries Transparency Directive 89/105/EEC In *Enterprise and Industry* [online]. 2012, 02. 02. [cit. 2012-11-02]. Dostupné na internete: <[http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/healthcare/competitiveness/pricing-reimbursement/transparency/index\\_en.htm#h2-1](http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/healthcare/competitiveness/pricing-reimbursement/transparency/index_en.htm#h2-1)>.

<sup>112</sup> Spracované podľa: CICKOVÁ, Š. 2012. Kategorizácia a cena liekov. In *SAFS* [online]. 2012 [cit. 2012-01-02]. Dostupné na internete: <<http://www.safs.sk/Sk/clanky/clanok57.pdf>>; Zákon č. 363/2011.

výrobcu alebo dovozcu, pričom európsku referenčnú cenu produktu predstavuje (podľa Zákona č. 363/2011 Z.z. s účinnosťou od 01.12.2011) druhá najnižšia cena spomedzi úradne určených cien produktov v iných členských štátoch, tj. výrobcu, dovozcu pri schvaľovaní produktu na slovenskom trhu musí predložiť výrobné ceny na všetkých trhoch v EÚ, na ktorých je daný produkt registrovaný a distribuovaný, čím sa vymedzia referenčné krajiny. Cena produktu nesmie prekročiť druhú najnižšiu cenu. V prípade, ak je len jedna referenčná krajina, tak cenu v tomto štáte. Taktiež sa vymedzuje maximálna cena produktov vo verejnej lekárni a vo výdajni zdravotníckych pomôcok, ktorá nemôže byť prekročená, pričom maximálna cena (na rozdiel od európskej referenčnej ceny) už zahŕňa maržu distribučnej spoločnosti a lekární, resp. výdajne zdravotníckych pomôcok.

Od januára 2008 sa marža jednotlivých článkov farmaceutického reťazca stanovuje podľa degresívnej obchodnej prirážky (tj. čím je daný produkt drahší, tým je % prirážky nižšie). Jej hlavným cieľom je racionálnejšie čerpanie verejných zdrojov.

Degresívna obchodná prirážka sa používa pre všetky produkty s určenou maximálnou cenou ako sú lieky na predpis hradené čiastočne / úplne poisťovňou (uvedené v príslušnom kategorizačnom zozname), taktiež bez úhrady (s úradne určenou cenou, ale nie sú zaradené v kategorizačnom zozname), voľnopredajné lieky, ktoré sa môžu písať na recept s úhradou poisťovne a sú uvedené v kategorizačnom zozname.<sup>113</sup>

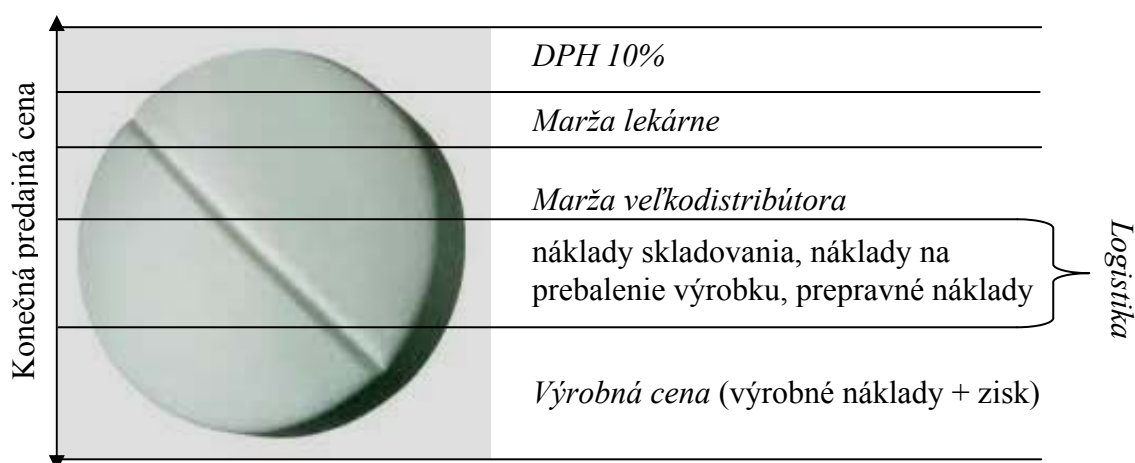
**b) Produkty nezaradené v kategorizačnom zozname** – (priama platba) sa predávajú za plnú cenu, pričom cenotvorba nie je regulovaná (ide o voľnú cenotvorbu). Ide najmä o OTC lieky (voľnopredajné lieky), pri ktorých platí zásada deregulovaných cien, čo znamená, že distribučná spoločnosť i lekáreň si sami môžu určiť výšku obchodnej prirážky (podiel ceny obchodného výkonu k cene výrobcu), resp. úroveň marže (podiel ceny obchodného výkonu ku konečnej cene produktu).

V tradičnom distribučnom reťazci štruktúra konečnej predajnej ceny za OTC liek kúpený pacientom v lekárni by bola nasledovná:

---

<sup>113</sup> Obchodná prirážka sa za posledných 10 rokov zmenila, a to z fixnej prirážky pre distribútorov 11%, lekárne 21%, na jej zníženie v roku 2004 pre distribútorov na 4% a lekárne 6% a od roku 2008 sa uplatňuje degresívna obchodná prirážka, ktorej rozvoj podnikatelia tlaky drahých liekov na rozpočet. Príklad výpočtu konečnej ceny lieku je uvedený v Prílohe 10.

Graf 18: **Predajná cena OTC lieku v tradičnom distribučnom reťazci**



Zdroj: Spracované autorkou

V praxi častokrát distribútori i lekárne využívajú degresívnu obchodnú prirážku (ktorá sa uplatňuje pri regulovaných cenách), alebo mnohé lekárne stále uplatňujú fixnú prirážku (okolo 21%, ktorá sa uplatňovala ešte pred zavedením degresívneho modelu), t.j. podiel ceny obchodného výkonu k cene výrobcu, tzn. hrubý zisk lekárne je znížený o maržu distribútora.<sup>114</sup>

Produkty, ktoré sú poskytované pri lôžkovej zdravotnej starostlivosti, uhrádza nemocnica z platieb za hospitalizáciu, v prípade finančne náročných zdravotníckych pomôcok môžu byť uhradené poisťovňou nad rámec platby za hospitalizáciu. (V ojedinelých prípadoch si dokonca sám pacient priniesol liek do nemocnice). Ak ide o ambulantnú starostlivosť sú produkty uhradené poisťovňou len v prípade, ak sú uvedené v zozname hradených liekov (vydáva ho Ministerstvo zdravotníctva SR) a predpísané na predpis zmluvným lekárom zdravotnej poisťovne, tzn. poisťovňa uhrádza náklady za lieky buď poskytovateľovi ambulantnej starostlivosti (ak ich podal pacientovi) alebo lekární (kde si ich pacient – poistenec vyberie).<sup>115</sup>

Rozdiely v konečných cenách produktov (t.j. cena, ktorú uhrádza pacient) v členských štátoch EÚ sú tak spôsobené nielen rozdielnym spôsobom cenotvorby, rozdielnymi maržami distribútorov, lekární, rozdielnym systémom úhrad, ale aj rôznou daňou z pridanej hodnoty (DPH) ako môžeme vidieť v nasledovnej tabuľke.

<sup>114</sup> Spracované podľa interviewu s distribučným a logistickým manažérom zo spoločnosti pôsobiacej vo farmaceutickom odvetví na slovenskom trhu ako výhradný distribútor materskej spoločnosti vyrábajúcej generické lieky. Spoločnosť nechce byť menovaná.

<sup>115</sup> HLAVATÝ, T. a kol. 2011. *Správa o stave zdravotníctva na Slovensku*. Bratislava : MZ SR, 2011. s. 212. ISBN 978-80-969507-9-9.

Tabuľka 10: DPH vo vybraných krajinách EÚ (k 1. Januáru 2011)

Krajina	Štandardná miera DPH (%)	DPH za lieky na predpis (%)	DPH za OTC lieky (%)
Cyprus	15	0	0
<b>Česko</b>	<b>20</b>	<b>10</b>	<b>10</b>
Dánsko	25	25	25
<b>Maďarsko</b>	<b>25</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
Malta	18	0	0
<b>Poľsko</b>	<b>23</b>	<b>8</b>	<b>8</b>
<b>Slovensko</b>	<b>20</b>	<b>10</b>	<b>10</b>
Veľká Británia	20	0	20
Švédsko	25	0	25

Zdroj: EFPIA. 2011. *The Pharmaceutical Industry in Figures*. [online]. 2011 [cit. 2012-13-02]. Dostupné na internete: <<http://www.efpia.eu/Content/Default.asp?PageID=559&DocID=11586>>.

Z krajín V4 má Maďarsko najnižšiu DPH za lieky na predpis a OTC lieky. Malta a Cyprus majú nulovú DPH za lieky, naopak Dánsko neuplatňuje zníženú DPH za lieky, ale je na úrovni až 25%.

Slovensko patrí medzi krajiny s nízkou cenou liekov, čo podnecuje rozmach reexportu, tzn. veľkodistribútor nakúpi lieky od farmaceutickej spoločnosti za ceny platné na Slovensku (tj. druhá najnižšia cena), pričom lieky sa nedovezú na slovenský trh, ale do krajiny, kde sú vyššie ceny, ako napríklad do Nemecka, či Francúzska. Distribučná spoločnosť tak má zisk z rozdielu medzi dražšou a lacnejšou cenou daného lieku (ako príklad môžeme uviesť odhad spoločnosti GlaxoSmithKline, kde pri jednom balení lieku na astmu môže reexportom distribútor získať aj 5 EUR).<sup>116</sup>

#### ❖ Distribúcia

Slovenská republika ako členský štát EÚ musí rešpektovať podmienky vnútorného trhu – súbežný dovoz. V slovenskej legislatíve je súbežný dovoz liekov upravený ako „dovoz lieku, ktorý je registrovaný v Slovenskej republike a aj v inom členskom štáte, do Slovenskej republiky inou osobou ako držiteľom registrácie lieku v Slovenskej republike alebo v súčinnosti s ním. Súbežný dovoz možno povoliť len držiteľovi povolenia na veľkodistribúciu liekov.“<sup>117</sup>

**Veľkodistribúcia humánných a veterinárnych liekov je na slovenskom trhu upravená Zákonom č. 362/2011 o liekoch a zdravotníckych pomôckach**

<sup>116</sup> FOLENTOVÁ, V. 2011. Nízke ceny podľa firiem znížia dostupnosť liekov. In *SME.sk* [online]. 2011, 16. 06. [cit. 2012-11-02]. Dostupné na internete: <<http://ekonomika.sme.sk/c/5938898/nizke-ceny-podla-firiem-znizia-dostupnost-liekov.html>>.

<sup>117</sup> Zákon č. 362/2011 : § 19, Odsek 1.

a definovaná ako obstarávanie liekov, liečiv a pomocných látok od výrobcov alebo iných veľkodistribútorov, ich uchovávanie a dodávanie. Veľkodistribúciu liekov nesmie vykonávať osoba oprávnená dané lieky predpisovať, resp. pri veterinárnych liekoch veľkodistribúciu nesmie vykonávať držiteľ povolenia na poskytovanie veterinárnej činnosti. Povinnosťou veľkodistribútora podľa zákona o liekoch a zdravotníckych pomôckach je používať systém zabezpečenia kvality liekov, dodávať lieky len oprávneným osobám podľa zákona (tj. držiteľovi povolenia na veľkodistribúciu liekov, nemocničným a verejným lekárniam, veterinárnemu lekárovi, zdravotníckemu zariadeniu ambulantnej zdravotnej starostlivosti v určitom rozsahu, poskytovateľovi záchranej zdravotnej služby, ozbrojeným silám a zborom, štátnej veterinárnej a potravinovej správe, výrobcom medikovaných krmív). Podľa zákona musí veľkodistribútor zabezpečiť pre územie, na ktorom má povolenie na veľkodistribúciu humánnych liekov, dodanie liekov uvedených v zozname kategorizovaných liekov najneskôr do 24 hodín od prijatia objednávky, a to od držiteľa povolenia na poskytovanie lekárenskej starostlivosti alebo na požiadanie Ministerstva zdravotníctva SR (a to aj iné lieky v lehote, ktorú ministerstvo určí).<sup>118</sup>

Na slovenskom trhu je široké portfólio liekov, a to nielen generických, ale aj originálnych. Problém však predstavuje najmä distribúcia málo používaných liekov na zriedkavé ochorenia. Súčasťou distribučného reťazca na slovenskom trhu sú:<sup>119</sup>

- **Pacienti – spotrebiteľia:** Zavedením povinného zdravotného poistenia sa zaviedla forma spoluúčasti pacientov doplatkami za určité lieky na predpis, výber OTC liekov zo strany pacienta je častokrát ovplyvnený reklamou.
- **Nemocnice,** ktoré vystupujú na farmaceutickom trhu ako zákazníci, pričom rozlišujeme nemocnice s vlastnou lekárnou alebo bez vlastnej lekárne.
- **Lekárne:** Súčasný distribučný systém umožňuje prijať lieky viackrát denne, čím sa výrazne znížili zásoby v lekárnach, pričom fenoménom sa stáva tzv. „sietovanie“ lekární. Od roku 2006 na slovenskom trhu môžeme pozorovať spojenie viacerých verejných lekární a vznik lekární pod značkou Dr. Max<sup>120</sup>, pričom právne vystupujú ako samostatné spoločnosti s ručením obmedzeným spravované materskou

---

<sup>118</sup> Spracované podľa: Zákon č. 362/2011.

<sup>119</sup> Spracované podľa: FOLTÁN, V. a kol. 2010. *Manažment, marketing a lieky*. Bratislava : Herba, 2010. s. 11-13. ISBN 978-80-89171-68-2; Zákon č. 362/2011.

<sup>120</sup> Sieť lekární Dr. Max je súčasťou portfólia skupiny Penta.

akciovou spoločnosťou MIRAKL. Sieť lekární Dr. Max patrí medzi lídrov v Strednej Európe.<sup>121</sup>

Lekárne delíme na nemocničné a verejné lekárne. Nemocničné lekárne zabezpečujú skladovanie, dodávku liekov, zdravotníckych pomôcok, materiálu na oddelenia nemocnice, pričom nesmú podľa Zákona 362/2011 za svoj obchodný alebo sprostredkovateľský výkon si účtovať maržu. Zásoby v nemocničnej lekárni tvoria lieky pre nemocnice, lieky na predpis, infúzie a pod. Sortiment je užší ako vo verejnej lekárni, a to najmä z dôvodu, že lieky stačí častokrát dodať na oddelenie nemocnice do 1-2 hodín, na rozdiel od verejnej lekárne, ktorá má len komerčný charakter, je oprávnená si účtovať maržu, nedodanie lieku zákazníkovi (pacientovi) ihneď by pre ňu znamenalo stratu zákazníka, ktorý odíde do inej lekárne.

- **Veľkodistribútori:** Od roku 1989 prešiel farmaceutický distribučný reťazec viacerými zmenami, a to značným rozšírením počtu lekární a k odstráneniu štátneho monopolu na distribúciu liekov a zdravotníckych pomôcok, čím sa zvýšili konkurenčné tlaky, podnietil sa proces koncentrácie, tzn. viac ako 50% celého trhu ovládajú nadnárodné spoločnosti ako napr. Phoenix, Unipharma, popri nich na trhu pôsobia menší distribútori, ktorí však majú skôr len regionálny význam.

- **Výrobcovia:** Výrazný vplyv na výrobu malo odštátnenie a privatizácia domácich výrobcov, po roku 1989 dochádza k zmene portfólia výrobkov, k značnému rozšíreniu registrovaných liekov, k vstupu zahraničných výrobcov. V súčasnosti sa trendom stáva spájanie farmaceutických výrobcov do koncentrovaných celkov prostredníctvom kapitálu, diverzifikácia portfólia a prispôbovanie sa potrebám pacientom, tj. rozširovanie portfólia originálnych liekov o divíziu generických liekov. Ako príklad môžeme uviesť výrobcu generických liekov spoločnosť Zentiva, ktorá počas roka 2009 prešla transformáciou a stala sa súčasťou nadnárodnej spoločnosti (výrobcu originálnych liekov) Sanofi-Aventis.

- **Štát - regulátory farmaceutického odvetvia,** ktorí výrazne vplývajú na fungovanie farmaceutického priemyslu na slovenskom trhu, pričom medzi subjekty ovplyvňujúce liekovú politiku na Slovensku patria:<sup>122</sup>

---

<sup>121</sup> ZDN. 2011. Liberalizácia trhu pomôže lekárniam i pacientom. In *Zdravotnícke noviny* [online]. 2011, č. 9 [cit. 2012-11-01]. Dostupné na internete: <[http://www.farmako-ekonomika.sk/images/stories/tlacovy\\_monitor/zn/DT\\_2011/zn\\_09/06\\_03\\_24t.htm](http://www.farmako-ekonomika.sk/images/stories/tlacovy_monitor/zn/DT_2011/zn_09/06_03_24t.htm)>.

<sup>122</sup> Spracované podľa: HLAVATÝ, T. a kol. 2011. *Správa o stave zdravotníctva na Slovensku*. Bratislava : MZ SR, 2011. s. 1-240. ISBN 978-80-969507-9-9.

- *Štátna správa* - Národná rada SR, Vláda SR, Ministerstvo zdravotníctva SR, Úrad verejného zdravotníctva SR, Národné centrum zdravotníckych informácií, Štátny ústav pre kontrolu liečiv (vykonáva napr. štátny dozor, kontrolu pri výrobe a veľkodistribúcii liekov a zdravotníckych pomôcok, vydáva rozhodnutia o registrácii liekov, pozastavuje výdaj / predaj liekov, zdravotníckych pomôcok, resp. nariaďuje ich stiahnutie z trhu, z prevádzky, vykonáva kontrolu reklamy, poskytovanie vzoriek, vedie zoznam registrovaných liekov a zdravotníckych pomôcok) a ostatné ministerstvá.

- *Zdravotné poisťovne a nezávislé inštitúcie* – Úrad pre dohľad nad zdravotnou starostlivosťou, stavovské a profesijné organizácie (napr. Asociácia nemocníc Slovenska), patientske organizácie (napr. Zväz diabetikov Slovenska), privátny sektor (Dodávateľia presadzujú svoje záujmy buď individuálne alebo ich spoločne reprezentujú prostredníctvom organizácií: Asociácia dodávateľov liekov a zdravotníckych pomôcok - ADL, Slovenská asociácia dodávateľov zdravotníckych pomôcok - SK-MED, Slovenská asociácia farmaceutických spoločností orientovaných na výskum a vývoj - SAFS, Asociácia generických výrobcov – GENAS).

Na farmaceutickom slovenskom trhu sú spotrebiteľmi liekov, zdravotníckych pomôcok pacienti, pričom zákazníkmi môžu byť nemocnice, zdravotnícke zariadenia, či samotní lekári, ktorí obstarávajú farmaceutické produkty prostredníctvom lekární (verejných, nemocničných) alebo v určitých prípadoch (stanovených slovenskou legislatívou) priamo od držiteľov povolenia na veľkodistribúciu.

Dodávky humánnych a veterinárnych liekov do lekární môžu zabezpečovať len držiteľia povolenia na ich veľkodistribúciu,<sup>123</sup> pričom môže ísť o:

- výrobcu s distribučným oprávnením,
- zmluvného distribútora výrobcu,
- inú lekárňu alebo
- veľkodistribútora.

Úlohou veľkodistribútora je eliminovať skladové zásoby v lekárňach, či na oddeleniach nemocníc, a to vďaka promptnosti ich dodávok. S nákupom lekárne od výrobcu alebo veľkodistribútora sú tak späté určité výhody, nevýhody, ktoré sú uvedené v Tabuľke 11.

---

<sup>123</sup> Toto obmedzenie sa nevzťahuje na zdravotnícke pomôcky.

Tabuľka 11: **Spôsob nákupu lekárne**

Nákup od výrobcu	Nákup od distribútora
Nižšia cena	Vyššia cena
Dlhší čas dodania (24-48h)	Krátky čas dodania (1-2h)
Dlhší interval dodávok	Kratší interval dodávok
Vyššie skladové zásoby	Nízke skladové zásoby
Administratívna náročnosť	Zberná faktúra (vystavená napr. 1x týždenne)
Nie vždy elektronický dodací list	Elektronický dodací list
Úzky sortiment	Široký sortiment
Využíva sa najmä pri nákupe špecifického sortimentu, ktorý nevie distribútor dodať (napr. krvné deriváty).	Využíva sa najmä pri nákupe zdravotníckeho materiálu, OTC liekov.
<b>Ideálny distribútor:</b>	
Elektronické objednávky a elektronický dodací list (lekárne môže elektronicky objednávať od distribútora dané produkty, načíta si dodací list a skontroluje s dodávkou), dodávky niekoľkokrát denne, žiadne výpadky sortimentu, minimum chýb pri dodávkach, dostatočne dlhá expirácia dodávaných liekov, zberné faktúry (nefakturuje sa každý kus, ale súhrne viac položiek naraz za týždeň / mesiac), dlhá splatnosť faktúr.	
<b>Chyby distribútora:</b>	
Nedodanie na čas, dodanie liekov s nesprávnou expiráciou, šaržou (nezhoduje sa s údajmi uvedenými v dodacom liste).	

Zdroj: Spracované podľa: ŠIMÍČEK, M. 2011. Úloha nemocničnej lekárne v distribúcii liekov od výrobcu k pacientovi (PowerPoint prezentácia). In *Logistika a zásobovanie nemocnic – od výrobcu k pacientovi* : odborný seminár IIR konaný dňa 02.-03. augusta 2011 v Prahe.

Základnou tzv. riadiacou zmluvou upravujúcou vzťahy obchodných partnerov (či už medzi veľkodistribútorom a lekárňou, alebo výrobcu a veľkodistribútorom) je **kúpna zmluva**. Ide najmä o kúpnu zmluvu o nákupných podmienkach liekov, zdravotníckych pomôcok, zdravotníckych materiálov, ktorej predmetom je záväzok predávajúceho na základe objednávok kupujúceho dodať a distribuovať preňho dané produkty. Dôležitú úlohu zohrávajú i **všeobecné obchodné podmienky**, ktoré vymedzujú požiadavky týkajúce sa napr. prepravy produktov.

#### ❖ **Komunikácia**

Komunikačná politika zohráva vo farmaceutickom odvetví dôležitú úlohu, a to nielen z hľadiska propagácie liekov a zdravotníckych pomôcok, ale jej význam spočíva i v zvyšovaní informovanosti verejnosti o ich účinkoch, správnom používaní. Cieľom marketingového oddelenia farmaceutických spoločností je prostredníctvom push stratégie presadiť daný produkt na trhu, ovplyvniť doktorov (najmä v prípade liekov na

predpis), či samotných pacientov (najmä v prípade OTC liekov) a presvedčiť ich o jeho výhodách.

Keďže zákazníkmi farmaceutických produktov nie sú častokrát samotní pacienti, ale lekári, farmaceuti, preto dôležitou súčasťou komunikačnej stratégie býva nielen reklama, ale aj podpora predaja, osobný predaj. Významnú rolu na farmaceutickom trhu zohrávajú z hľadiska propagácie farmaceutických produktov najmä medicínsky reprezentanti, ktorých úlohou je stimulovať predaj daného produktu, zvýšiť informovanosť, tj. poskytovať odborné poradenstvo.

Propagácia liekov je prísne regulovaná štátom. Do slovenskej legislatívy upravujúcej komunikačnú politiku – najmä reklamu bola implementovaná Smernica 2001/83/ES Európskeho parlamentu a Rady, ktorou sa ustanovuje zákonník spoločenstva o humánných liekoch.

Za účelom zvýšenia transparentnosti vzťahu medzi lekármi a farmaceutickým priemyslom bol zákonom o liekoch a zdravotníckych pomôckach (č. 362/2011) od 1.12.2011 stanovený zákaz návštev medicínskych reprezentantov počas ordinačných hodín, úplný zákaz poskytovania darov v súvislosti s reklamou liekov bez ohľadu na ich hodnotu, pričom daný zákaz sa netýka zdravotníckych pomôcok (tzn. lekár nemôže prijať žiaden dar súvisiaci s reklamou lieku, tj. ani napr. pero), taktiež bola zavedená povinnosť zverejňovania a hlásenia výdavkov na marketing Ministerstvu zdravotníctva SR.

## **4.2. Výsledky primárneho prieskumu**

Cieľom primárneho prieskumu bolo analyzovať informácie týkajúce sa vybraných problémov medzinárodnej marketingovej stratégie (stratégie vstupu na zahraničné trhy), obchodných podmienok (vyžívanie Incoterms pri špecifikovaní dodacích podmienok) a medzinárodnej prepravy a logistiky (zhodnotiť význam logistiky ako zdroja konkurencieschopnosti spoločnosti, analyzovať poradie dôležitosti kvalitatívnych ukazovateľov prepravy a logistiky) vo farmaceutickom priemysle.

Prieskum sa uskutočnil v období október až december 2011 metódou dopytovania s použitím štandardizovaného dotazníka (web dotazníka) a na základe osobného interviewu s vybranými spoločnosťami.

Kritéria prieskumu boli nasledovné:

- spoločnosť má sídlo na slovenskom trhu, pôsobí vo farmaceutickom priemysle a je splnená aspoň jedna z dvoch podmienok:

⇒ spoločnosť pôsobí na jednom a viac zahraničných trhoch,

⇒ spoločnosť využíva medzinárodnú prepravu a logistiku (resp. export, import na slovenský trh zabezpečuje materská spoločnosť).

V rámci prieskumu bolo oslovených 172 spoločností pôsobiacich vo farmaceutickom priemysle na slovenskom trhu, a to výrobcovia originálnych liekov, generických liekov, zdravotníckych pomôcok, veľkodistribútori.<sup>124</sup>

Návratnosť dotazníkov bola 29,7% (51 dotazníkov) z celkového počtu 172 ks. 5 dotazníkov bolo vyradených kvôli neúplnosti jeho vyplnenia.

Do prieskumu bolo náhodne oslovených aj 10 verejných lekární a 2 nemocničné lekárne, ktoré však boli nakoniec vyradené z dôvodu nesplnenia kritérií prieskumu, tzn. ako vlastníctvo lekárne uviedli slovenský podnik, nepôsobia na zahraničných trhoch a ani nevyužívajú medzinárodnú prepravu a logistiku, pretože ich dodávatelia aj odberatelia pôsobia len na slovenskom trhu.

Celkovo bolo oslovených 184 spoločností, avšak vzorku prieskumu predstavuje 46 respondentov pôsobiacich na Slovensku vo farmaceutickom priemysle. Údaje boli spracované štatistickým programom Statgraphics a Microsoft Excel.

Pre interval spoľahlivosti 95% a maximálnu chybu odhadu +/- 7,22% by mala byť veľkosť vzorky 184 spoločností, čo sme vypočítali nasledovne:<sup>125</sup>

- $p$  (variabilitnosť základného súboru) = 50%,
- $e$  (maximálne prípustné rozpätie chýb) = 7,22%,
- $t$  (spoľahlivosť odhadu) = 1,96 pri pravdepodobnosti odhadu 95%,
- $n$  (veľkosť vzorky).

Tabuľka 12: Výpočet veľkosti vzorky

$$n = t^2 \times p \times (100 - p) / e^2$$
$$n = 1,96^2 \times 50 \times (100 - 50) / 7,22^2$$
$$n = 184$$

Zdroj: Spracované podľa: RICHTEROVÁ, K. a kol. 2005. *Marketingový výskum*. Bratislava: Ekonóm, 2005. s. 141. ISBN 80-225-2064-0.

<sup>124</sup> Kontakty na dané spoločnosti boli získané z Európskej Databanky.

<sup>125</sup> Variabilitnosť základného súboru a spoľahlivosť odhadu podľa: RICHTEROVÁ, K. a kol. 2005. *Marketingový výskum*. Bratislava: Ekonóm, 2005. s. 141. ISBN 80-225-2064-0.

V skutočnosti veľkosť vzorky bola 46 respondentov, z čoho vyplýva, že pre interval spoľahlivosti 95% je maximálna chyba odhadu +/- 14,4%:

Tabuľka 13: Výpočet maximálnej chyby odhadu

$$n = 46$$

$$46 = 1,96^2 \times 50 \times (100 - 50) / e^2$$

$$\text{maximálna chyba odhadu } e^2 = \pm 14,4\%$$

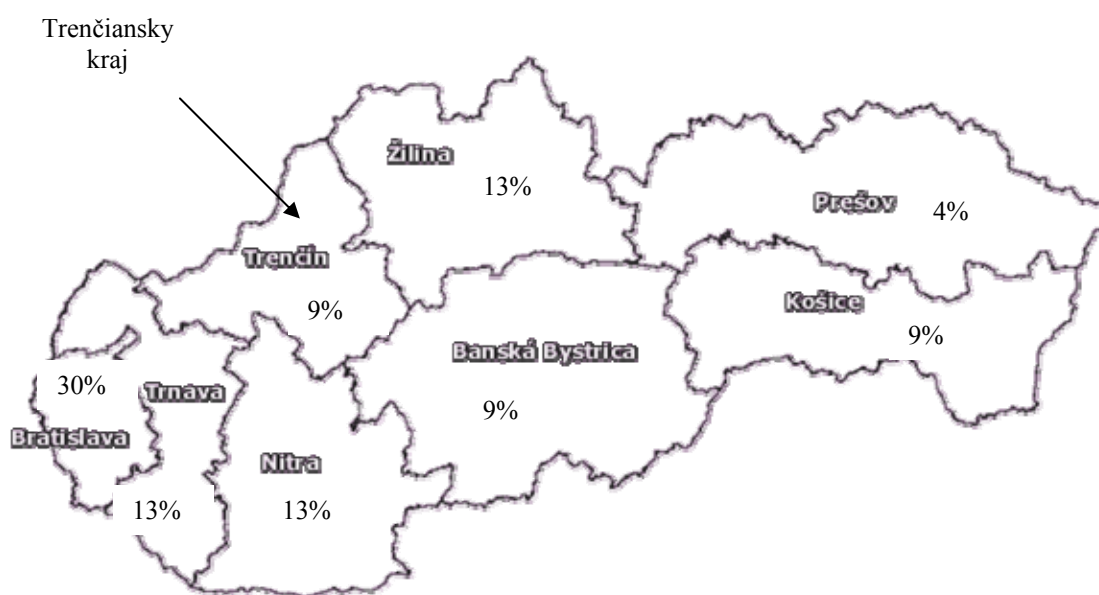
Zdroj: Spracované autorkou

Dotazník je obsahovo rozdelený na tri časti, prvá časť sa zameriava na charakterizovanie vzorky, druhá časť na vybrané atribúty medzinárodnej marketingovej stratégie a tretia časť špecifikuje dodacie podmienky ako súčasť obchodných podmienok a medzinárodnú prepravu a logistiku.

#### ❖ Charakteristika vzorky prieskumu

Vzorku prieskumu predstavuje 46 spoločností (respondentov) pôsobiacich na území Slovenskej republiky vo farmaceutickom odvetví, pričom väčšina z nich má sídlo v Bratislavskom kraji (30%).

Graf 19: Sídlo spoločností podľa krajov



Zdroj: Spracované autorkou

Takmer polovicu spoločností tvoria mikro podniky (43%). 39% predstavujú malé podniky a zvyšok stredne veľké podniky (9%) a veľké podniky (9%).<sup>126</sup> Viac ako polovicu respondentov z celkového počtu 46 spoločností tvoria veľkodistribútori (57%) ako môžeme vidieť v nasledovnej tabuľke.

Tabuľka 14: Zameranie spoločnosti vo farmaceutickom priemysle

Predmet podnikania	Áno %	Nie %	Spolu %
Veľkodistribútor	57%	43%	100%
Vývoj a výroba generických liekov	26%	74%	100%
Výroba zdravotníckych pomôcok	22%	78%	100%
Výskum a vývoj, výroba originálnych liekov	13%	87%	100%

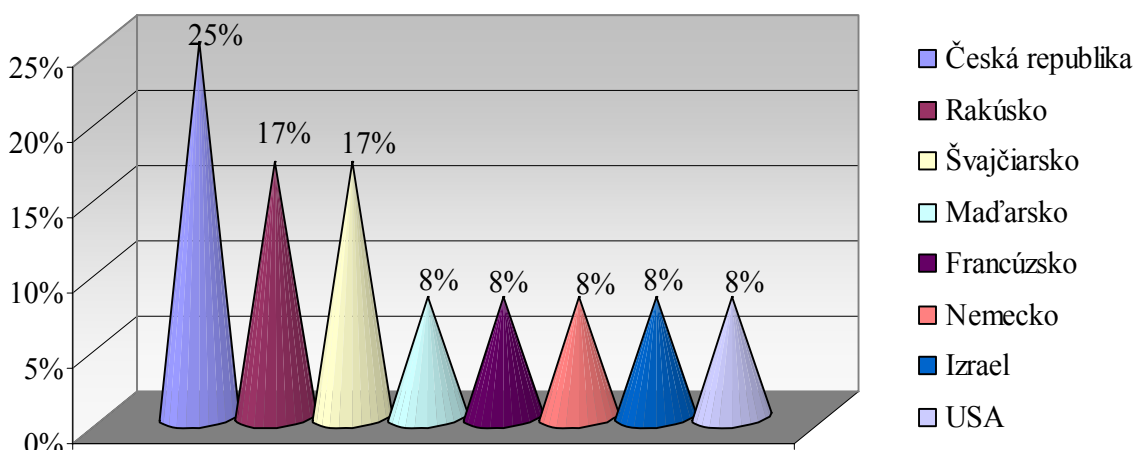
*Vysvetlivky: Niektoré spoločnosti uviedli viacero podnikateľských aktivít, tzn. napr. nie sú len výrobcami zdravotníckych pomôcok, ale zároveň aj veľkodistribútormi.*

Zdroj: Spracované autorkou

Väčšina respondentov je dcérskou spoločnosťou zahraničnej firmy (52%), 39% predstavujú slovenské podniky a 9% slovenské podniky s pobočkami v zahraničí.

Z 24 dcérskych spoločností pôsobiacich na Slovensku uviedla štvrtina sídlo materskej spoločnosti v Českej republike (25%) ako môžeme vidieť na grafe 20.

Graf 20: Sídlo materskej spoločnosti (štát)



Zdroj: Spracované autorkou

Viac ako polovica materských spoločností (58%) z celkového počtu 24 spoločností sa zaoberá vývojom, výrobou generických liekov, štvrtina (25%)

<sup>126</sup> Vysvetlivky: Mikro podnik (menej ako 10 zamestnancov, ročný obrat do 2 mil. EUR), Malý podnik (10 – 49 zamestnancov, ročný obrat do 10 mil. EUR), Stredne veľký podnik (50 – 249 zamestnancov, ročný obrat do 50 mil. EUR), Veľký podnik (250 a viac zamestnancov, ročný obrat nad 50 mil. EUR).

výskumom, vývojom a výrobou originálnych liekov. 17% materských spoločností je výrobcom zdravotníckych pomôcok.

#### ❖ Vybrané atribúty medzinárodnej marketingovej stratégie

Takmer polovica spoločností (48%) **pôsobí na jednom a viac zahraničných trhoch**. 52% respondentov uviedlo svoje pôsobenie len na slovenskom trhu. Ide najmä o dcérske spoločnosti, ktoré pôsobia na slovenskom trhu ako výhradní distribútori materskej spoločnosti zaoberajúcej sa výrobou originálnych liekov, generických liekov alebo zdravotníckych pomôcok.<sup>127</sup>

22 spoločností pôsobí na jednom a viac zahraničných trhoch, pričom minimálny počet 2 trhy uviedlo 18% respondentov a maximálny počet 60 trhov uviedlo 9% spoločností realizujúcich podnikateľské aktivity na zahraničných trhoch. V priemere pôsobia dané spoločnosti na 17 trhoch.

**Najvýznamnejšími trhmi** z hľadiska tržieb sú Česká republika (uviedlo 27% respondentov) a USA (uviedlo 27% respondentov) ako môžeme vidieť v Tabuľke 15.

Tabuľka 15: **Najvýznamnejší zahraničný trh z hľadiska tržieb**

Zahraníčný trh	Česká republika	USA	Poľsko	Švédsko	Veľká Británia	Rusko
% respondentov	27%	27%	19%	9%	9%	9%

Zdroj: Spracované autorkou

**Najčastejšou formou vstupu** na zahraničné trhy je priamy export bez priamych investícií (22%) a priamy export s priamymi investíciami – zahraničné odbytové stredisko, pobočka, dcérska spoločnosť (17%). 9% spoločností vstupuje na zahraničné trhy metódou nepriameho exportu (exportný podnik, exportné spoločenstvo). Ak vychádzame z charakteristiky stratégií vstupu na zahraničné trhy podľa P. Kotlera (vid'. Graf 4, s. 20) môžeme skonštatovať, že spoločnosti pôsobiace vo farmaceutickom odvetví na Slovensku využívajú najčastejšie formu vstupu na zahraničný trh s najnižšou mierou rizika, tj. priamy a nepriamy export.

Z hľadiska **medzinárodného marketingového mixu** spoločnosti pôsobiace na Slovensku vo farmaceutickom odvetví využívajú pri uplatňovaní komunikačnej,

<sup>127</sup> Materské spoločnosti častokrát využívajú metódu vstupu na zahraničné trhy „výrobu v zahraničí“ – vstup s priamymi investíciami (akvizícia, greenfield).

cenovej a produktovej politike najmä prístup diferenciacie, tzn. adaptovaný marketingový mix. Čo sa týka distribučnej politiky, 35% respondentov sa prikláňa k štandardizácii a rovnaký počet respondentov (35%) ku diferenciacii.

Tabuľka 16: **Medzinárodný marketingový mix spoločností pôsobiacich na Slovensku vo farmaceutickom odvetví**

Medzinárodný marketingový mix pred hospodárskou krízou	Š	D	N	Spolu %
<b>Produktová politika</b>	<b>27%</b>	<b>43%</b>	30%	100%
Cenová politika	18%	52%	30%	100%
Distribučná politika	35%	35%	30%	100%
<b>Komunikačná politika</b>	<b>31%</b>	<b>39%</b>	30%	100%
Medzinárodný marketingový mix v súčasnosti	Š	D	N	Spolu %
<b>Produktová politika</b>	<b>31%</b>	<b>39%</b>	30%	100%
Cenová politika	18%	52%	30%	100%
Distribučná politika	35%	35%	30%	100%
<b>Komunikačná politika</b>	<b>22%</b>	<b>48%</b>	30%	100%

*Vysvetlivky: Š – štandardizácia, D – diferenciacia, N – nevyjadrili sa (spoločnosť pôsobí len na slovenskom trhu a je slovenským podnikom). Pod štandardizáciou jednotlivých politik rozumieme:*

- *Produktová politika: Uplatňovanie rovnakých produktových stratégií na zahraničných trhoch (napr. rovnaký obal, čiarové kódy).*
- *Cenová politika: Uplatňovanie rovnakých cenových stratégií na zahraničných trhoch (napr. marže, spôsoby tvorby ceny).*
- *Distribučná politika: Uplatňovanie rovnakých distribučných stratégií na zahraničných trhoch (napr. spôsob vstupu na daný trh, využívanie outsourcingu prepravy a logistiky).*
- *Komunikačná politika: Uplatňovanie rovnakých komunikačných stratégií na zahraničných trhoch (napr. spôsob propagácie).*

Zdroj: Spracované autorkou

Vplyv hospodárskej krízy môžeme pozorovať v produktovej politike, kde došlo k nárastu počtu spoločností využívajúcich štandardizáciu (z 27% na 31%) a naopak v komunikačnej politike k poklesu štandardizácie (z 31% na 22%) a k uplatňovaniu skôr diferenciacie, čo znamená prispôbovanie komunikačných stratégií podmienkam zahraničných trhov (viď. Tabuľka 16). 30% respondentov sa k danej otázke nevyjadrilo, pretože sú slovenskými podnikmi a nepôsobia na zahraničných trhoch.

#### ❖ **Vybrané atribúty medzinárodnej prepravy a logistiky a dodacích podmienok ako významnej súčasti obchodných podmienok**

Väčšina respondentov (78%) **využíva medzinárodnú prepravu a logistiku**. 22% firiem uviedlo, že ako dcérska spoločnosť realizujú len vnútroštátnu prepravu na slovenskom trhu, ale ich materská spoločnosť využíva medzinárodnú prepravu

a logistiku (Materská spoločnosť zabezpečuje import liekov, zdravotníckych pomôcok dcérskej spoločnosti pôsobiacej na slovenskom trhu).

Spoločnosti pôsobiace vo farmaceutickom odvetví na slovenskom trhu (resp. ich materská spoločnosť) ako **najčastejšie dovážané / vyvážené produkty** uviedli vitamíny a výživové doplnky (35% respondentov), lieky na lekársky predpis (30% respondentov), zdravotnícke pomôcky (18% respondentov), voľnopredajné lieky – OTC lieky (13% respondentov) a veterinárne prípravky (4% respondentov).

V rámci primárneho prieskumu sme sa zamerali i na ponímanie transakčných nákladov respondentmi, pričom Tabuľka 17 vymedzuje minimálne, maximálne a priemerné % **podielu jednotlivých nákladov z celkových nákladov najčastejšie dovážaného / vyváženého produktu.**<sup>128</sup> Dôležité je poznamenať, že vzorku respondentov netvorilo 46 spoločností, ale len 30, tzn. 16 respondentov sa k danej otázke nevyjadrilo dôvodu, že uvedené informácie považujú za dôverné, ako dcérska spoločnosť nedisponujú danými informáciami (najmä o výrobných nákladoch), nepreferujú danú kalkuláciu nákladov, pretože ich vyčíslenie by bolo príliš prácne a v určitých prípadoch nepresné (napr. náklady znalostí, informácií v prepočte na daný konkrétny produkt).

Tabuľka 17: **Štruktúra nákladov dovážaného / vyváženého produktu**

Ukazovateľ	VN/OC	ND	FNp	NR	NZI	NA	FNn
Minimálna hodnota	30%	1%	0%	0%	0%	0%	0%
Maximálna hodnota	95%	20%	10%	10%	10%	10%	15%
Priemerná hodnota	73,9%	7,7%	3,1%	3,0%	3,8%	4,5%	4,0%

*Vysvetlivky: VN: výrobné náklady (ak respondent je výrobca), OC: obstarávací cena (ak respondent je obchodník), ND: náklady dodania (napr. balenie, preprava), FNp: finančné náklady priame (napr. náklady súvisiace s platobnými nástrojmi), NR: náklady rizík (napr. poisnenie, analýzy rizík), NZI: náklady znalostí a informácií (napr. využívanie konzultantov, prieskumy predaja), NA: náklady administratívy (napr. clo), FNn: finančné náklady nepriame (úroky z hodnoty času plynúceho pri povinných administratívnych procesoch ako napr. colné konanie, získanie licencie).*

Zdroj: Spracované autorkou

Najväčší podiel z celkových nákladov dovážaného / vyváženého produktu tvoria výrobné náklady, resp. obstarávací cena, pričom z hľadiska transakčných nákladov sú to v priemere najmä náklady dodania. Minimálna hodnota jednotlivých transakčných nákladov (okrem nákladov dodania) je 0% z dôvodu, že niektorí respondenti nekalkulujú dané náklady, čo sa týka nákladov znalostí a informácií využívajú len

<sup>128</sup> Respondenti mali uviesť koľko % tvoria jednotlivé náklady z celkových nákladov najčastejšie dovážaného / vyváženého produktu, pričom berieme do úvahy, že súčet všetkých nákladov je 100%.

vlastné zdroje, náklady administratívy sú častokrát už zahrnuté v marži obchodného partnera, tj. v obstarávacej cene.

Pri špecifikovaní **dobacích podmienok v kontrakte (v kúpnej zmluve)** zo 46 respondentov 14 (30%) nevyužíva Medzinárodné obchodné podmienky Incoterms, 30% používa Incoterms 2010, 22% využíva Incoterms 2000 a 18% respondentov používa Incoterms 2000 aj Incoterms 2010. V nasledovnej tabuľke sú vymedzené dodacie parity Incoterms 2000 a Incoterms 2010, prostredníctvom ktorých dané spoločnosti (32 respondentov) konkretizujú dodacie podmienky v kontrakte.

Tabuľka 18: **Dodacie parity Incoterms 2000 a Incoterms 2010 v kontraktoch**

Parity	EXW	FCA	FOB	CIF	CIP	DDP	DAP
Áno	26%	4%	17%	4%	30%	9%	22%
Nie	74%	96%	83%	96%	70%	91%	78%
<b>Spolu</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Zdroj: Spracované autorkou

Viacere spoločnosti, ktoré využívajú Medzinárodné obchodné podmienky Incoterms 2000, Incoterms 2010 uviedli, že uplatňujú nielen jednu paritu, ale viac (napr. EXW a FOB), pričom najčastejšie využívanou dodacou paritou je CIP (uviedlo 30% respondentov).

Efektívnosť logistického systému sa odvíja i od využívania automatickej identifikácie pomocou dvojdimenzionálneho kódu DataMatrix alebo RFID čipu, pričom väčšina respondentov ju neuplatňuje a využíva skôr kódové označenie Štátneho ústavu pre kontrolu liečiv (ŠÚKL), čiarový kód EAN alebo vlastné interné kódy.

Tabuľka 19: **Označovanie farmaceutických produktov**

Kódy	Áno (%)	Nie (%)	Spolu (%)
Čiarový kód EAN	83%	17%	100%
RFID tag	4%	96%	100%
Vlastné interné kódy	48%	52%	100%
Čiarový kód GS1-128	4%	96%	100%
2D kód DataMatrix	9%	91%	100%
Kódové označenie ŠÚKL	52%	48%	100%
Nepoužívame systém pre automatickú identifikáciu	9%	91%	100%

Zdroj: Spracované autorkou

Čo sa týka jednotlivých dopravných modalít najčastejšie sa využíva cestná doprava. V priemere je to 83,7% a najmenší % podiel predstavuje železničná doprava (v priemere 0,3%) ako môžeme vidieť v Tabuľke 20.<sup>129</sup>

Tabuľka 20: % podiely dopravných modalít – vybrané ukazovatele

Ukazovatele / Doprava	ND	KD	LD	CD	ŽD
Minimálna hodnota	0%	0%	0%	10%	0%
Maximálna hodnota	30%	50%	80%	100%	4%
Priemerná hodnota	4,0%	5,3%	6,7%	83,7%	0,3%
<i>Vysvetlivky: ND: námorná doprava, KD: kombinovaná doprava, LD: letecká doprava, CD: cestná doprava, ŽD: železničná doprava.</i>					

Zdroj: Spracované autorkou

Väčšina respondentov využíva vlastný vozový park a vlastné sklady. Vplyv hospodárskej krízy môžeme pozorovať nielen v skladovaní, ale aj v outsourcingu prepravy a logistiky, tzn. pred krízou využívalo 30% respondentov outsourcing prepravy a logistiky, pričom v súčasnosti ho využíva o 5% viac spoločností, došlo k poklesu využívania vlastných skladov (z 83% na 78%), avšak k nárastu uplatňovania vlastného vozového parku (z 48% na 61%). Pred krízou 35% respondentov využívalo stratégiu JIT a v súčasnosti ju preferuje 43% respondentov.

Tabuľka 21: Vybrané stratégie medzinárodnej prepravy a logistiky

Pred hospodárskou krízou	Áno	Nie	Spolu
Využívanie vlastného skladu	83%	17%	100%
Využívanie skladu obchodného partnera	35%	65%	100%
Využívanie skladu logistickej spoločnosti	13%	87%	100%
Využívanie vlastného vozového parku	48%	52%	100%
Uplatňovanie stratégie JIT	35%	65%	100%
Uplatňovanie tvorby logistických partnerstiev	26%	74%	100%
Využívanie outsourcingu prepravy a logistiky	30%	70%	100%
Súčasnosť	Áno	Nie	Spolu
Využívanie vlastného skladu	78%	22%	100%
Využívanie skladu obchodného partnera	39%	61%	100%
Využívanie skladu logistickej spoločnosti	9%	91%	100%
Využívanie vlastného vozového parku	61%	39%	100%
Uplatňovanie stratégie JIT	43%	57%	100%
Uplatňovanie tvorby logistických partnerstiev	17%	83%	100%
Využívanie outsourcingu prepravy a logistiky	35%	65%	100%

Zdroj: Spracované autorkou

<sup>129</sup> Respondenti mali uviesť v akom % podiele využívajú jednotlivé dopravné modality, pričom berieme do úvahy, že súčet podielov je 100%.

Za účelom zhodnotenia **kvalitatívnych ukazovateľov prepravy a logistiky** mali respondenti priradiť poradie (známku) od 1 do 5 vybraným kvalitatívnym ukazovateľom podľa toho, ako sú pre nich dôležité, pričom 1 znamená najdôležitejší a 5 najmenej dôležitý ukazovateľ. Vyhodnotením údajov prostredníctvom frekvenčnej tabuľky môžeme skonštatovať, že väčšina respondentov preferuje spoľahlivé dodávky, tj. dodanie na čas a dodanie v dohodnutej kvalite, na druhej strane za najmenej dôležitú považujú flexibilitu, čo uviedlo 56% respondentov.

Tabuľka 22: **Kvalitatívne ukazovatele prepravy a logistiky**

Známka	Flexibilita	Čas	Kvalita	Cena	Rýchlosť
1	9%	35%	35%	4%	17%
2	9%	24%	15%	43%	9%
3	9%	20%	17%	39%	15%
4	17%	17%	20%	9%	37%
5	56%	4%	13%	5%	22%
Spolu	100%	100%	100%	100%	100%

*Vysvetlivky: flexibilita času dodania a dodávky (zmena frekvencie dodania, množstva dodávky), spoľahlivosť - dodanie na čas, spoľahlivosť - dodanie v dohodnutej kvalite, náklady – cena, rýchlosť dodania.*

Zdroj: Spracované autorkou

Pomocou neparametrickej metódy **Wilcoxonovho testu** sme analyzovali, či existuje štatisticky významný rozdiel medzi preferovaním spoľahlivosti – dodanie na čas a spoľahlivosti – dodanie v dohodnutej kvalite, tzn. či sa hodnoty dvoch premenných rovnajú, resp. nerovnajú. Pri porovnaní ukazovateľov sme stanovili nasledovné hypotézy:

$H_0$ : Ukazovateľ spoľahlivosť – dodanie na čas je rovnako významný ako ukazovateľ spoľahlivosť – dodanie v dohodnutej kvalite (skúmané premenné sa rovnajú).

$H_1$ : Ukazovateľ spoľahlivosť – dodanie na čas nie je rovnako významný ako ukazovateľ spoľahlivosť – dodanie v dohodnutej kvalite (skúmané premenné sa nerovnajú).

Na základe uskutočnenia Wilcoxonovho testu sme prijali nulovú hypotézu, tzn. spoľahlivosť z hľadiska času a kvality je rovnako dôležitá. Keďže  $p\text{-value} = 0,30206$  je viac než  $\alpha = 0,05$ , s 95% spoľahlivosťou môžeme tvrdiť, že skúmané 2 premenné sa rovnajú. Neexistuje medzi nimi štatisticky významný rozdiel.

Podľa uvedených kvalitatívnych ukazovateľov spoľahlivosti sme respondentov rozdelili prostredníctvom **zhlukovej analýzy**<sup>130</sup> do dvoch zhlukov:

Tabuľka 23: **Zhluky**

Zhluk	Počet respondentov	% podiel respondentov v zhlukoch	Stredy zhlukov	
			Čas	Kvalita
1	22	47,83	1,31818	3,95455
2	24	52,17	3,25	1,375

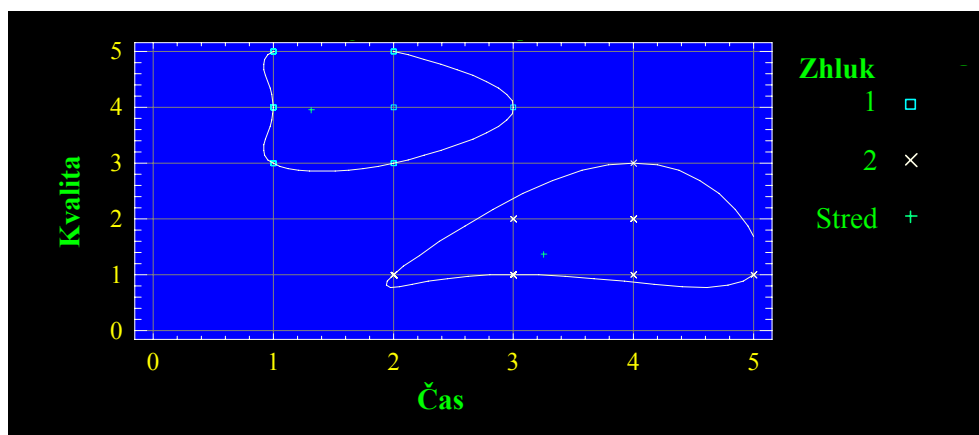
Zdroj: Spracované autorkou

Zhluková analýza nám tak umožnila agregovať podobné údaje a zatriediť respondentov do dvoch skupín (zhlukov) z hľadiska významnosti kvalitatívneho ukazovateľa – dodanie na čas a dodanie v dohodnutej kvalite.

Do **zhluku jedna** patria respondenti, pre ktorých je najdôležitejším kvalitatívnym ukazovateľom prepravy a logistiky spoľahlivosť – **dodanie na čas**.

Do **zhluku dva** patria respondenti, pre ktorých je najdôležitejším ukazovateľom spoľahlivosť – **dodanie v dohodnutej kvalite** ako môžeme vidieť na Grafe 21.

Graf 21: **Zhluková analýza (dodanie v dohodnutej kvalite – dodanie na čas)**



Zdroj: Spracované autorkou

V zhluku jedna má väčšina respondentov sídlo v Bratislavskom kraji (32%), v Trnavskom kraji (18%) a v Nitrianskom kraji (18%). Ide najmä o mikro podniky (55%). Takmer polovica z nich (45%) súhlasí s výrokom, že logistika patrí medzi základný

<sup>130</sup> Pri zhlukovej analýze sme použili metódu najbližšieho suseda (jednoduchú zhlukovaciu metódu), tzn. objekt (respondent) je zaradený do zhluku, ak sa podobá aspoň na jedného člena zhluku.

pilier konkurencieschopnosti ich spoločnosti. V priemere by boli ochotní „obetovať“ 3,45% podielu zo zisku v prospech zlepšenia kvality prepravných a logistických služieb.

V zhluku dva väčšina respondentov sídli v Bratislavskom kraji (29%), v Žilinskom kraji (25%) a v Banskobystrickom kraji (17%). Ide najmä o malé podniky (42%). 42% respondentov úplne súhlasí, že logistika je základným pilierom konkurencieschopnosti ich spoločnosti. V priemere by boli ochotní „obetovať“ 3,13% podielu zo zisku v prospech zlepšenia kvality prepravných a logistických služieb.

V obidvoch zhlukoch najväčší podiel predstavovali veľkodistribútori, pričom v zhluku jedna väčšina respondentov najčastejšie vyváža / dováža (resp. ich materská spoločnosť) lieky na lekárske predpis (36%) a v zhluku dva vitamíny a výživové doplnky (46%). Prostredníctvom zhlukovej analýzy môžeme skonštatovať, že väčší význam logistike ako zdroja konkurencieschopnosti spoločnosti prikladajú firmy využívajúce medzinárodnú prepravu a logistiku vitamínov, výživových doplnkov, pre ktoré je dôležitá najmä kvalita dodania ako spoločnosti vyvážajúce / dovážajúce lieky na lekárske predpis, ktoré dôraz kladú na čas dodania.

Čo sa týka ochoty obetovať určitý **% podiel zo zisku v prospech zlepšenia kvality prepravných a logistických procesov**, vyše polovica respondentov uviedla 0%, a to najmä z dôvodov, že majú dostatočne prepracovanú logistiku, neplánujú v blízkej dobe meniť logistické stratégie. Minimálnu hodnotu 0% uviedlo 24 respondentov z celkového počtu 46 dopytovaných, maximálnu hodnotu 20% uviedli štyria respondenti, pričom v priemere sú ochotné spoločnosti obetovať 3,29% zo zisku na zlepšenie prepravných a logistických procesov.

Napriek tomu, že mnohé spoločnosti neplánujú investovať do zefektívnenia ich prepravy a logistiky, považujú ju za základný pilier konkurencieschopnosti spoločnosti, pričom 35% respondentov s tým úplne súhlasí a 39% respondentov súhlasí. Ani jeden respondent neuviedol, že by úplne nesúhlasil s tým, že logistika je zdrojom konkurencieschopnosti podniku. Taktiež väčšina respondentov sa prikláňa k názoru, že základným pilierom konkurencieschopnosti ich spoločnosti je aj marketing (úplne súhlasí s tým 52% opýtaných).

Tabuľka 24: **Logistika a marketing – základné piliere konkurencieschopnosti podniku**

Súhlas s tvrdením týkajúci sa:	Logistiky	Marketingu	Spolupráce
Úplne súhlasím	35%	52%	13%
Súhlasím	39%	35%	57%
Ani nesúhlasím, ani súhlasím	9%	9%	22%
Nesúhlasím	17%	4%	9%
Úplne nesúhlasím	0%	0%	0%
<b>Spolu</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<p><i>Vysvetlivky:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Logistika: Logistika patrí medzi základný pilier konkurencieschopnosti našej spoločnosti.</i></li> <li>▪ <i>Marketing: Marketing patrí medzi základný pilier konkurencieschopnosti našej spoločnosti.</i></li> <li>▪ <i>Spolupráca: Oddelenie marketingu spolupracuje pri tvorbe stratégií s oddelením logistiky.</i></li> </ul>			

Zdroj: Spracované autorkou

Väčšina respondentov považuje marketing a logistiku za kľúčové zdroje konkurencieschopnosti ich spoločnosti, čo si vyžaduje spoluprácu medzi oddelením marketingu a logistiky, s čím súhlasí 57% respondentov ako môžeme vidieť v Tabuľke 24.

Prostredníctvom **křížových tabuliek** sme sa snažili zistiť, či existuje súvislosť medzi (dovážaným / vyvážaným) prepravovaným tovarom (premenná  $p_1$ ) a ponímaním logistiky ako základného piliera konkurencieschopnosti spoločnosti (premenná  $p_2$ ). Stanovené boli nasledovné hypotézy:

$H_0$ : Premenné  $p_1$  a  $p_2$  sú nezávislé,

$H_1$ : Premenné  $p_1$  a  $p_2$  sú závislé.

Chí-kvadrát test pri křížových tabuľkách nám potvrdil, že tieto dve premenné sú s 95% spoľahlivosťou závislé, pretože  $p\text{-value} = 0,0019$  je menej než  $\alpha = 0,05$  a zamietame nulovú hypotézu. Charakter prepravovaného tovaru môže mať vplyv na vnímanie logistiky ako zdroja konkurencieschopnosti spoločnosti.

Tabuľka 25 poukazuje na počet firiem (% respondentov), ktoré dovážajú / vyvážajú daný tovar a súhlasia / nesúhlasia s tvrdením, že logistika je základným pilierom konkurencieschopnosti ich spoločnosti.

Tabuľka 25: **Križová tabuľka**

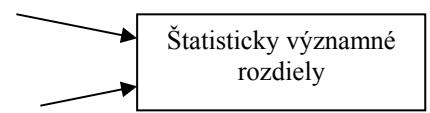
Tvrdenie Tovar	Počet spoločností (% výskytu odpovede)					Spolu
	Úplne súhlasím	Súhlasím	Ani nesúhlasím, ani súhlasím	Nesúhlasím	Úplne nesúhlasím	
OTC lieky	13%	0%	0%	0%	0%	<b>13%</b>
Zdravotnícke pomôcky	0%	4%	5%	9%	0%	<b>18%</b>
Lieky na predpis	4%	18%	4%	4%	0%	<b>30%</b>
Vitamíny, výživové doplnky	14%	17%	0%	4%	0%	<b>35%</b>
Veterinárne prípravky	4%	0%	0%	0%	0%	<b>4%</b>
<b>Spolu</b>	<b>35%</b>	<b>39%</b>	<b>9%</b>	<b>17%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>

Zdroj: Spracované autorkou

Pomocou **Multiple Range Test** sme analyzovali štatisticky významné rozdiely medzi priemerným % podielom zo zisku, ktorý by bola spoločnosť ochotná obetovať v prospech zlepšenia kvality prepravných a logistických procesov a vnímaním logistiky ako konkurencieschopnosti spoločnosti (viď. Tabuľka 26).

Tabuľka 26: **Multiple Range Test**

Metóda: 95,0 %			
Logistika	Počet	Priemer	Homogénne skupiny
4	8	0,125	X
2	18	2,45556	XX
3	4	5,0	XX
1	16	5,375	X



Súhlas	Logistika patrí medzi základný pilier konkurencieschopnosti našej spoločnosti.	
	Počet respondentov	Priemerný % podiel zo zisku
1. Úplne súhlasím	16	5,375
2. Súhlasím	18	2,45556
3. Ani nesúhlasím, ani súhlasím	4	5,0
4. Nesúhlasím	8	0,125

Zdroj: Spracované autorkou

S 95 % spoľahlivosťou môžeme tvrdiť, že v priemernom % podiele zisku, ktorý je spoločnosť ochotná obetovať v prospech zlepšenia kvality prepravných a logistických procesov, existujú štatisticky významné rozdiely,<sup>131</sup> a to ak spoločnosť úplne súhlasí s tvrdením (1 úplne súhlasím), že logistika je zdrojom ich konkurenčnej výhody a opačným tvrdením, že logistika nie je základným pilierom konkurencieschopnosti spoločnosti (4. nesúhlasím).

Na základe výsledkov prieskumu môžeme skonštatovať, že marketing a logistika sú významnými determinantmi konkurencieschopnosti podniku a zdrojom pridanej hodnoty pre zákazníka.

### **4.3. Prípadová štúdia – Nákup liekov cez internet a obchodné podmienky**

Pri obchodovaní s liekmi a zdravotníckymi pomôckami cez internet je dôležité zvážiť, či na domácom trhu je možné realizovať zásielkový predaj farmaceutických produktov. V prípade zásielkového výdaja produktov do zahraničia musia byť dodržané právne predpisy krajiny určenia. Na slovenský trh je možné distribuovať lieky len z členských štátov EÚ alebo zo štátov, ktoré sú zmluvnými stranami Dohody o Európskom hospodárskom priestore, pričom predmetom zásielkového výdaja farmaceutických produktov môžu byť len:<sup>132</sup>

- lieky registrované na Slovensku alebo v členskom štáte EÚ, z ktorého sa zásielkový výdaj daného produktu realizuje, ak ich výdaj podľa rozhodnutia o registrácii lieku na slovenskom trhu nie je viazaný na lekársky predpis,

- zdravotnícke pomôcky, ktorých výdaj nie je viazaný na lekársky poukaz (okrem napr. implantovateľných, či diagnostických zdravotníckych pomôcok).

V prípade dovozu liekov na slovenský trh je predávajúci zabezpečujúci internetový výdaj z členského štátu EÚ povinný podľa zákona č. 362/2011 § 22, odsek 7 vopred informovať štátny ústav (ak ide o humánne lieky) alebo ústav kontroly veterinárnych liečiv (ak ide o veterinárne lieky) začatie internetového výdaja na Slovensku a predložiť povolenie na vydávanie liekov verejnosti v inom členskom štáte, z ktorého zabezpečuje internetový výdaj.

---

<sup>131</sup> Štatisticky významné rozdiely neboli spôsobené náhodnými vplyvmi.

<sup>132</sup> PFIZER. 2011. Licencované E-Lekárne. In *Falošné lieky* [online]. 2011 [cit. 2012-11-01]. Dostupné na internete: <<http://www.falosnelieky.sk/lieky-a-internet/licencovane-e-lekarne/>>.

Zásielkový predaj farmaceutických produktov na slovenskom trhu sa realizuje ponukou a objednávaním prostredníctvom elektronickej objednávky cez internet, pričom zásielkový výdaj liekov a zdravotníckych pomôcok cez internet môže vykonávať len držiteľ povolenia na poskytovanie lekárenskej starostlivosti vo verejnej kamennej lekárni alebo vo výdajni zdravotníckych pomôcok.

Na slovenskom trhu donedávna upravovala zásielkový výdaj liekov a zdravotníckych pomôcok vyhláška Ministerstva zdravotníctva SR č. 74/2010, ktorú nahradila od 1. februára 2012 Vyhláška č. 21/2012 ustanovujúca podrobnosti o internetovom výdaji liekov a zdravotníckych pomôcok, o spôsobe zverejnenia informácie o internetovom predaji, o spôsobe balenia zásielky a jej prepravy a o spôsobe reklamácie. Daná vyhláška je vykonávacím predpisom zákona o liekoch a zdravotníckych pomôckach č. 362/2011. Pod internetovým výdajom sa podľa tejto vyhlášky (§ 2) rozumejú činnosti týkajúce sa:<sup>133</sup>

- **zverejnenia informácií o internetovom výdaji** (podľa § 3 ide o sortiment liekov a zdravotníckych pomôcok s uvedením príslušného kódu Štátneho ústavu pre kontrolu liečiv, cena, poplatok za doručenie zásielky, lehota odoslania a spôsob doručenia, poučenie o obchodných podmienkach, o možnosti zrušenia objednávky, o reklamáci, o možnosti odstúpenia od zmluvy, o čase viazanosti ponuky, odkaz na webové sídlo Národného centra zdravotníckych informácií, telefonický a elektronický kontakt, adresa verejnej lekárne / výdajne zdravotníckych pomôcok),

- **objednania zásielky prostredníctvom elektronickeho formulára objednávky** (§ 4 - formulár objednávky obsahuje identifikačné údaje o držiteľovi povolenia na poskytovanie lekárenskej starostlivosti vo verejnej lekárni / výdajni zdravotníckych pomôcok, identifikačné údaje o objednávateľovi a o odberateľovi, ak sa nezhodujú s objednávateľom, identifikačné údaje o objednávanom produkte, číslo a dátum prijatia objednávky, meno a priezvisko osoby, ktorá objednávku prijala, potvrdenie prijatia objednávky),

- **registrácia elektronickej objednávky** (za tlačivo objednávky nie je možné použiť lekársky predpis alebo lekársky poukaz),

- **balenie zásielky a preprava** (§ 5 - zásielka musí byť zabalená tak, aby počas prepravy nedošlo k jej poškodeniu, zabalená je v kartónovom obale s 3 mm hrúbkou každej steny so zabezpečením vyplňovaných telies, ktoré umožňujú stabilizáciu obsahu počas prepravy), súčasťou zásielky je **dodací list**, ktorý okrem údajov z objednávky

---

<sup>133</sup> Predpis č. 21/2012 Z. z. Vyhláška Ministerstva zdravotníctva Slovenskej republiky.

musí obsahovať aj údaje o lieku (názov lieku, liekovú formu, množstvo liečiva v jednej dávke lieku, veľkosť balenia lieku, počet balení lieku, šaržu lieku, jednotkovú cenu lieku, celkovú cenu zásielky) alebo údaje o zdravotníckej pomôcke (jej názov, veľkosť balenia, počet balení, jednotkovú cenu a celkovú cenu zásielky),

- **vybavenie reklamácie a vrátenie liekov a zdravotníckych pomôcok** (§ 6 - liek / zdravotnícku pomôcku je možné vrátiť do siedmych dní odo dňa prevzatia zásielky, a to v prípade, ak dodaný liek je v inej liekovej forme, v inom počte balení, s inou šaržou ako je na dodacom liste, s kratším dátum expirácie / po dátume expirácie, s poškodeným vnútorným obalom, bez písomnej informácie pre používateľa).

Podľa zákona o liekoch a zdravotníckych pomôckach č. 362/2011 § 22, odsek 4 d) vrátené lieky a zdravotnícke pomôcky sa považujú za odpad, pričom za ich zneškodnenie zodpovedá predávajúci (držiteľ povolenia na poskytovanie lekárskej starostlivosti vo verejnej lekárni alebo vo výdajni zdravotníckych pomôcok) zabezpečujúci internetový predaj.

Slovenská legislatíva tak vymedzuje základné požiadavky obchodných podmienok pri internetovom predaji liekov a zdravotníckych pomôcok na slovenskom trhu, a to najmä s cieľom eliminovania falošného predaja liekov.

Tabuľka 27: **Znaky bezpečnej verzus nebezpečnej internetovej lekárne**

<b>Bezpečná internetová lekárň</b>	<b>Podozrivá internetová lekárň</b>
Na webovej stránke sú uvedené informácie o povolení na prevádzkovanie zásielkového predaja na slovenskom trhu.	Na webovej stránke nie sú uvedené informácie o povolení na prevádzkovanie zásielkového predaja na Slovensku.
Nepredáva lieky na lekárske predpis (na slovenskom trhu je to zakázané).	Predáva aj lieky na lekárske predpis, ceny liekov sú výrazne nižšie oproti konkurencii.
Na webovej stránke je uvedená kontaktná adresa a údaje prevádzkovateľa.	Na webovej stránke nie je uvedený kontakt na prevádzkovateľa, resp. jeho adresa.
Obsahuje kontaktný formulár na prípadné otázky.	Častokrát má uvedený taktiež kontaktný formulár.
Špecifikuje obchodné podmienky, podmienky nákupu a reklamácie.	Špecifikuje obchodné podmienky, ktoré však nemusia byť v súlade so zákonom.

Zdroj: Spracované podľa: PFIZER. 2011. Bezpečné stránky vs. nebezpečné stránky. In *Falošné lieky* [online]. 2011 [cit. 2012-11-01]. Dostupné na internete: <<http://www.falosnelieky.sk/liesty-a-internet/bezpecne-stranky-vs-nebezpecne-stranky/>>.

Práve internetový predaj liekov a zdravotníckych pomôcok zvyšuje riziko obchodovania s falzifikátmi, čím ohrozuje zdravie konečných spotrebiteľov. Ide najmä o internetové stránky predajcov, na ktorých nie je jasne uvedené povolenie prevádzkovateľa na takýto spôsob predaja liekov a zdravotníckych pomôcok, resp. predajná cena je príliš nízka oproti konkurencii (viď. Tabuľka 27).

V roku 2011 spoločnosť Pfizer rozbehla na slovenskom trhu informačnú kampaň týkajúcu sa problému a výskytu falošných liekov na internete. V máji v roku 2011 bol zrealizovaný prieskum na vzorke 1005 slovenských respondentov nad 20 rokov, z ktorého vyplynulo, že Slováci si neuvedomujú skutočnosť, že pri nákupe liekov na lekársky predpis cez internet je veľká pravdepodobnosť, že ide o falošné lieky, súvisí to najmä s neznalosťou ľudí, aký liek sa na internete predáva a či sa vyžaduje, resp. nevyžaduje lekársky predpis k danému lieku.<sup>134</sup>

Dôležité je však poznamenať, že falošné lieky sa častokrát dostanú i do legálnych dodávateľských reťazcov ako môžeme vidieť v Tabuľke 28. Každý liek uvedený na trh EÚ (i v Slovenskej republike) musí byť registrovaný a musí preukázať účinnosť, bezpečnosť a kvalitu, na ich výrobu a distribúciu sa vyžaduje povolenie, i napriek tomu sa na trhu EÚ vyskytujú falošné lieky.

Tabuľka 28: **Falošné lieky**

Falošný liek	Krajina / rok	Hlásenie
Antidiabetický tradičný liek (na zníženie cukru v krvi)	Čína 2009	Obsahoval 6x väčšiu dávku glibenklamidu (2 ľudia zomreli a 9 bolo hospitalizovaných).
Viagra & Cialis (na erektilnú dysfunkciu)	Thajsko 2008	Prepašované do Thajska z neznámeho zdroja a krajiny.
Xenical (liek na chudnutie)	USA 2007	Neobsahoval žiadnu účinnú látku, bol predávaný cez internetové stránky prevádzkované mimo USA.
Zyprexa (liek na bipolárnu poruchu schizofrénie)	Veľká Británia 2007	Odhalený v legálnom dodávateľskom reťazci (obsahoval nedostatok účinnej látky).
Lipitor (liek na zníženie cholesterolu)	Veľká Británia 2006	Odhalený v legálnom dodávateľskom reťazci (obsahoval nedostatok účinnej látky).

Zdroj: WHO. 2010. Medicines. In *Media centre* [online]. 2010, January [cit. 2012-11-02]. Dostupné na internete: <<http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs275/en/index.html>>.

<sup>134</sup> PFIZER. 2011. Situácia na Slovensku. In *Falošné lieky* [online]. 2011 [cit. 2012-11-01]. Dostupné na internete: <<http://www.falosnelieky.sk/falosne-lieky/situacia-na-slovensku/>>.

Cieľom EÚ je zabrániť preniknutiu falošných liekov do legálnych distribučných reťazcov napr. prostredníctvom zavedenia bezpečnostných prvkov na obaloch liekov (najmä na liekoch na predpis a vybraných OTC liekoch), zavedením sériového čísla, ktoré bude schopné prečítať každá lekárňa, či sprísnením sankcií pri obchodovaní s falošnými liekmi ako pri obchode s drogami.

Riešením daného problému je tak zvýšenie transparentnosti dodávateľských farmaceutických reťazcov, a to najmä využívaním optimálneho nosiča informácií na obaloch (jednoznačnej identifikácie každého balenia produktu), ktorý umožňuje jeho efektívne sledovanie v reťazci (od výrobcu až k pacientovi), a to prostredníctvom rádiových frekvenčnej identifikácie (RFID) alebo 2D kód DataMatrix, ktorý na rozdiel od EAN kódu môže obsahovať i číslo šarže.



Lekarna.cz je prvou internetovou lekárňou na českom trhu, jej prevádzkovateľom je firma Pears Health Cyber, s.r.o. Pears Health Cyber je európskou spoločnosťou zameriavajúcou sa na e-marketing vo farmaceutickom a zdravotníckom sektore. Svojim zákazníkom ponúka služby týkajúce sa tvorby kreatívnych konceptov, grafiky, programovania, host'ovania (web-hosting) a projektového manažmentu. Ide najmä o spoluprácu pri navrhovaní a implementácii inovatívnych marketingových stratégií, pri vytváraní, realizovaní marketingových a komunikačných programov, pri rozvoji konceptu internetovej lekárne, či distančnom vzdelávaní pre lekárov, farmaceutických asistentov. Svoje lokálne zastúpenie majú na českom, slovenskom, nemeckom, poľskom a ruskom trhu.

Lekarna.cz sa rozvinula z informačného portálu založeného v roku 1999. V roku 2003 došlo k jeho rozšíreniu o on-line predaj produktov súvisiacich so zdravím. V dôsledku prispôsobovania sa požiadavkám zákazníkov (mnohí nemali záujem čítať informácie o zdraví, ale chceli len nakupovať a naopak) sa v roku 2004 informačná časť presunula na doménu ordinace.cz a z lekarna.cz sa stal len internetový obchod.

V roku 2006 internetový obchod rozšírili o predaj liekov cez internet, čo si vyžadovalo otvorenie kamennej lekárne Prima v Chrudime a hľadanie riešení teplotnej stability – dodržiavanie teploty pri skladovaní a preprave liekov a rizika ohrozenia

---

<sup>135</sup> Spracované podľa: HRSTKA, P. 2011. Kvalita logistiky významnou měrou ovlivňuje spokojenost klientu [www.lekarna.cz](http://www.lekarna.cz) (PowerPoint prezentácia). In *Farmatransport 2011* : odborná konferencia IIR konaná dňa 03.-04. novembra 2011 v Prahe; [www.lekarna.cz](http://www.lekarna.cz); [www.pearshealthcyber.com](http://www.pearshealthcyber.com); [www.mojalekaren.sk](http://www.mojalekaren.sk).

kvality produktu. V roku 2010 rozšírili svoje produktové portfólio o veterinárny sortiment (bez krmív). Lieky nakupujú od distribútorov liekov zásobujúcich verejné lekárne.

V roku 2009 až 2011 sa začali zaoberať i distribúciou vakcín, pričom koncovými zákazníkmi nie sú pacienti, ale lekári. Výzvu predstavovalo nájdenie ekonomicky únosného riešenia riadenia logistiky studených reťazcov (cool chain management), a to prostredníctvom termoboxov<sup>136</sup> (veľkosti od 1,7 litra do veľkosti palety, pri vonkajšej teplote 0-30 °C box udrží vnútornú teplotu v rozsahu 2-8 °C po dobu 48-96 hodín, pričom sa rozlišuje medzi zimnou a letnou konfiguráciou). Pri skladovaní sa vyžadovalo zabezpečenie teploty 2-8 °C v sklade vybaveného teplotným čidlom so záznamom teplôt a alarmom pri prekročení rozsahu. Prepravu vakcín outsourcovali na poskytovateľa prepravných a logistických služieb (najprv využívali služby spoločnosti DHL, potom PPL CZ, s.r.o.), pričom ich požiadavky na prepravu sú nasledovné:

- doručenie zásielky do nasledujúceho dňa,
- voľba časového okna doručenia – v ordinačnej dobe lekára,
- kontrola obsahu pri odovzdaní zásielky a potvrdenie dodacieho listu,
- vrátenie prázdneho termoboxu odosielateľovi,
- vrátenie potvrdeného dodacieho listu,
- nastavenie zvláštneho režimu doručovania – pri nedoručení musí byť zásielka tretí deň od odoslania naspäť v sklade, preto expedícia prebieha len v pondelok a v utorok s cieľom zachovania teploty v termoboxe, tzn. neprevzaté vakcíny nesmú byť na ceste počas víkendu, kedy by termobox neudržal požadovaný teplotný režim.

Do každého termoboxu je vložený indikátor WarmMark zaznamenávajúci prekročenie teploty o 8 °C a orientačnú dĺžku jej prekročenia, na základe ktorého dokáže príjemca vyhodnotiť, či bola počas prepravy dodržaná teplota. Okrem dodacieho listu je príjemca povinný potvrdiť aj stav indikátora.

Lekárna.cz ponúka tak svojim zákazníkom široký sortiment (ktorý neustále dopĺňa), a to nielen liekov, doplnkov stravy, zdravotníckeho materiálu, ale aj napr. kávy, bezpečkových potravín, kozmetiky, či kníh o zdraví. Produktové portfólio tvorí približne 28 tisíc produktov od 2600 výrobcov, pričom 99% z nich je dostupných do 24 hodín. Uvedená skutočnosť im už neumožňuje online predaj bez skladovania, ale za

---

<sup>136</sup> Liek musí zostať účinný, kvalitný, bezpečný, preto počas prepravy je dôležité dodržiavať stanovenú teplotu. Za týmto účelom sa využívajú vozidlá s riadenou teplotou, s kompenzovanou teplotou (klimatizáciou) alebo termoboxy.

účelom zabezpečenia dostupnosti daného sortimentu majú na sklade cca 10 tisíc položiek.

Kvalita internetového obchodu sa odvíja od efektívneho fungovania logistiky a zákazníckeho servisu. Zameriavajú sa najmä na:

- minimalizovanie neodobraných zásielok (obzvlášť v prípade liekov vrátená zásielka znamená, že liek už nie je možné ďalej predat' a stáva sa odpadom),
- teplotnú stabilitu (nielen počas prepravy, ale aj v samotnom sklade),
- kvalitu logistiky (majú vlastný logistický softvér, nízky počet chybovosti – z 10 tisíc doručených kusov evidujú v priemere tri chyby),
- zákaznícky servis (na emaily reagujú do pol hodiny, dôraz kladú na promptnosť, flexibilitu),
- vlastné informačné technológie (vlastných programátorov).

Nákup produktov prostredníctvom lekarna.cz je upravený obchodnými podmienkami obchodnej spoločnosti Pears Health Cyber, s.r.o. so sídlom v Prahe – ako predávajúceho a fyzickou alebo právnickou osobou ako kupujúceho. Obchodné podmienky vymedzujú práva a povinnosti zmluvných strán, pričom je možné odchyľne ustanovenia dojednať v kúpnej zmluve, ktoré majú prednosť pred ustanoveniami obchodných podmienok.

Pri objednaní tovaru je kupujúci povinný vyplniť objednávkový formulár na webovom rozhraní obchodu obsahujúci informácie o objednávanom tovare, spôsobe úhrady a nákladoch dodania. Zmluvný vzťah vzniká medzi predávajúcim a kupujúcim akceptáciou objednávky, ktorú predávajúci elektronickou poštou zašle kupujúcemu na ním uvedenú adresu.

Obchodné podmienky bližšie konkretizujú:

- ⇒ platobné podmienky (kupujúci môže uhradiť kúpnu cenu v hotovosti vo vybraných lekárnach, v hotovosti na dobierku, bezhotovostným prevodom na účet predávajúceho, bezhotovostne platobnou kartou),
- ⇒ dodacie podmienky (spôsob doručenia tovaru určuje predávajúci, ak nie je v kúpnej zmluve uvedené inak, v prípade, že spôsob dopravy je podľa požiadaviek kupujúceho, znáša kupujúci náklady dodania),
- ⇒ možnosť odstúpenia od kúpnej zmluvy, zodpovednosť za vady a záruku, ochranu osobných údajov.



Dôsledkom využívania služieb lekarna.cz slovenskými zákazníkmi, v roku 2006 zaviedli internetovú lekárňu aj na Slovensku, a to mojalekaren.sk. Internetovú lekárňu prevádzkuje spoločnosť Pears Health Cyber Slovakia, s.r.o. Lekárňu ponúka viac ako 8 800 položiek od 500 výrobcov, tri druhy platieb (dobierkou, prevodom, v hotovosti) a tri spôsoby prepravy (balíkom cez Slovenskú poštu, kuriérom DPD a osobným odberom v sídle internetovej lekárne v Bratislave). Obchodné podmienky špecifikujú okrem dodacích a platobných podmienok aj storno objednávky, reklamačný poriadok a ochranu osobných údajov.

#### 4.4. Systémový model logistiky ako pridanej hodnoty pre zákazníka

Na základe špecifikovania charakteristík farmaceutického odvetvia, jednotlivých modelov distribúcie, marketingového mixu v podmienkach Slovenskej republiky, ponímania významu logistiky z pohľadu spoločností pôsobiacich na slovenskom trhu vo farmaceutickom odvetví sa následne zameriame na vymedzenie determinantov logistiky ovplyvňujúcich pridanú hodnotu pre zákazníka, a to pomocou systémového modelu.

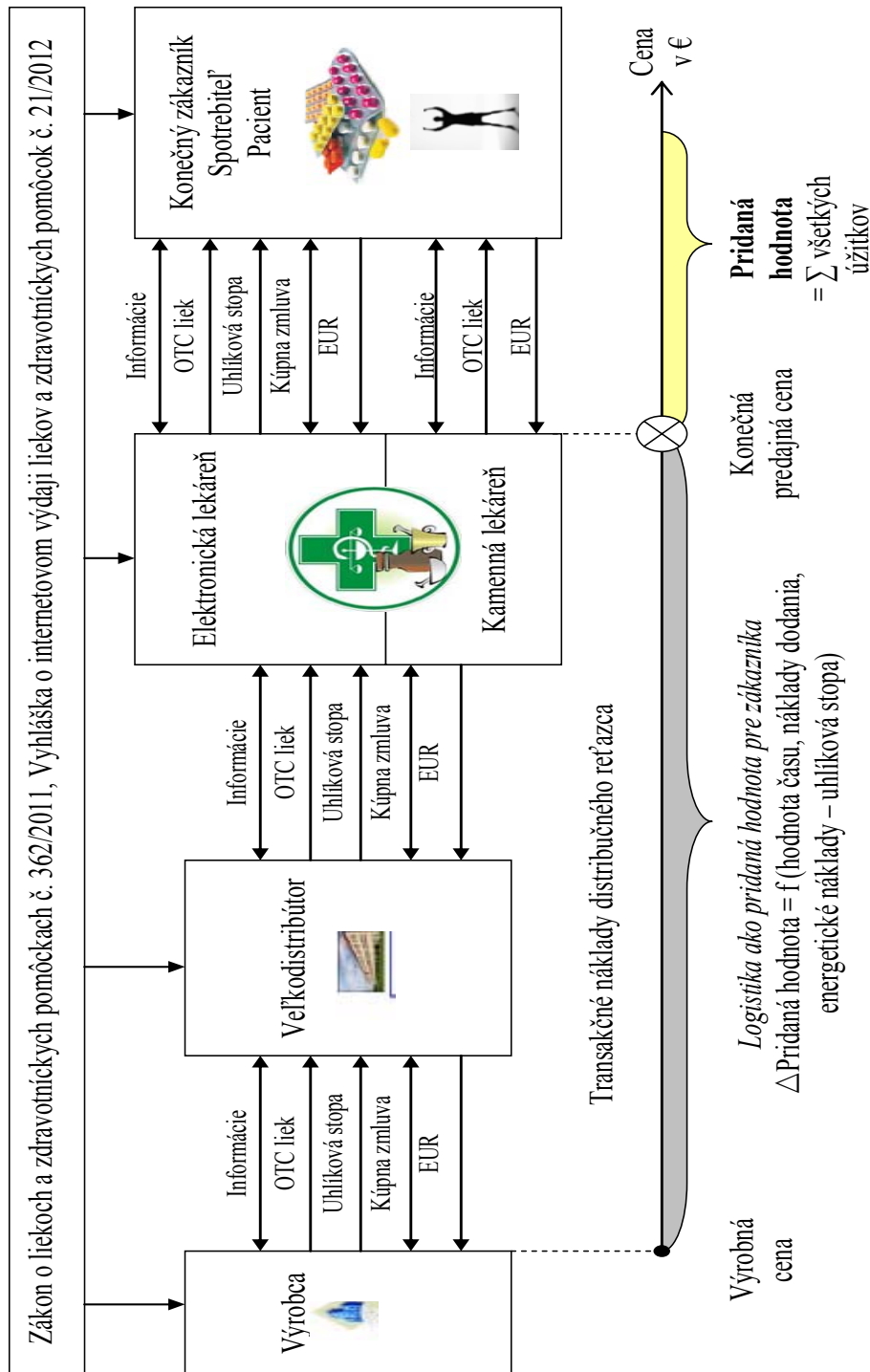
Pri analýze logistiky ako pridanej hodnoty pre zákazníka budeme vychádzať z nasledovnej trajektórie: *objekt*  $\Leftrightarrow$  *systém*  $\Leftrightarrow$  *systémový model* v podmienkach slovenskej legislatívy.

**Objektom modelu** z hľadiska komoditného zamerania sú OTC lieky, tj. lieky ktoré nie sú viazané na predpis s deregulovanou cenotvorbou, konečnú kúpno-predajnú cenu v plnej výške hradí konečný zákazník - samotný pacient, pričom kúpa sa realizuje buď v elektronickej alebo v kamennej lekárni. Z geografického hľadiska je objektom modelu slovenský trh. Subjektmi modelu sú výrobca OTC lieku, distribútor, lekárňu a spotrebiteľ (pacient). Veľkodistribútor predstavuje z hľadiska prepravy a logistiky významný článok distribučného reťazca, pretože spája výrobcu so zákazníkom (lekárňou), zabezpečuje prepravu a logistiku, zodpovedá za promptné dodanie OTC lieku lekárňam, čím v konečnom dôsledku ovplyvňuje pridanú hodnotu pre spotrebiteľa.

Model vychádza zo **systému** (vid'. Graf 22), ktorý poukazuje na vzťahy medzi jednotlivými článkami distribučného reťazca a samotnú dostupnosť OTC lieku od výrobcu až ku konečnému spotrebiteľovi – pacientovi, pričom východiskom je slovenská legislatíva upravujúca veľkodistribúciu a zásielkový výdaj humánných liekov. Teoretický podklad systému predstavuje ponímanie hodnoty z pohľadu výmeny

podľa D. Watersa, tzn. horným stropom na cenovej osi nie je samotná konečná predajná cena, ale hodnota, ktorú zákazníkovi daný produkt prináša.

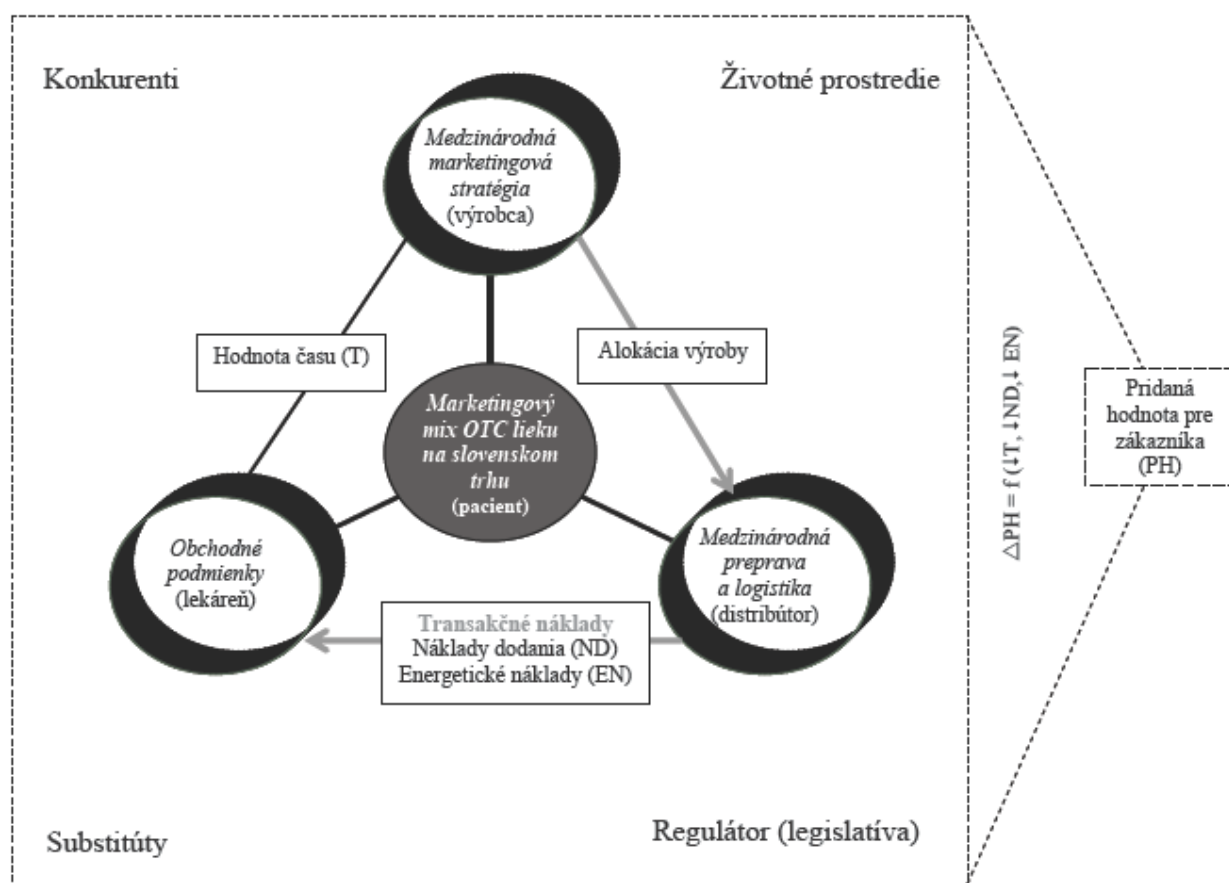
Graf 22: **Systém**



Zdroj: Spracované autorkou

**Systémový model** logistiky ako pridanej hodnoty pre zákazníka tak predstavuje prepojenosť väzieb medzinárodnej marketingovej stratégie výrobného podniku a obchodnej transakcie realizovanej na príslušnom zahraničnom trhu upravenej obchodnými podmienkami vrátane dodania (prepravy a logistiky) konkrétneho OTC lieku na konkrétnom zahraničnom trhu s ohľadom na vnútorné prvky (alokácia výroby a jej vplyv na náklady dodania, energetické náklady – uhlíková stopa, spotrebiteľská dostupnosť OTC lieku – hodnota času) a prvky okolia (úroveň životného prostredia, konkurencia, substitúty, legislatívne požiadavky príslušného trhu).

Graf 23: Systémový model logistiky ako pridanej hodnoty pre zákazníka vo farmaceutickom priemysle



Zdroj: Spracované autorkou

Medzinárodná preprava a logistika tak predstavujú potenciál zvyšovania pridanej hodnoty pre zákazníka, a to znižovaním nákladov dodania, uhlíkovej stopy voľbou optimálnej distribučnej siete (efektívneho distribučného kanála v závislosti od alokácie výroby), zabezpečením geografickej dostupnosti OTC lieku (preklenutím času a priestoru) a komerčnej dostupnosti s ohľadom na hodnotu času.

### ❖ **Pridaná hodnota**

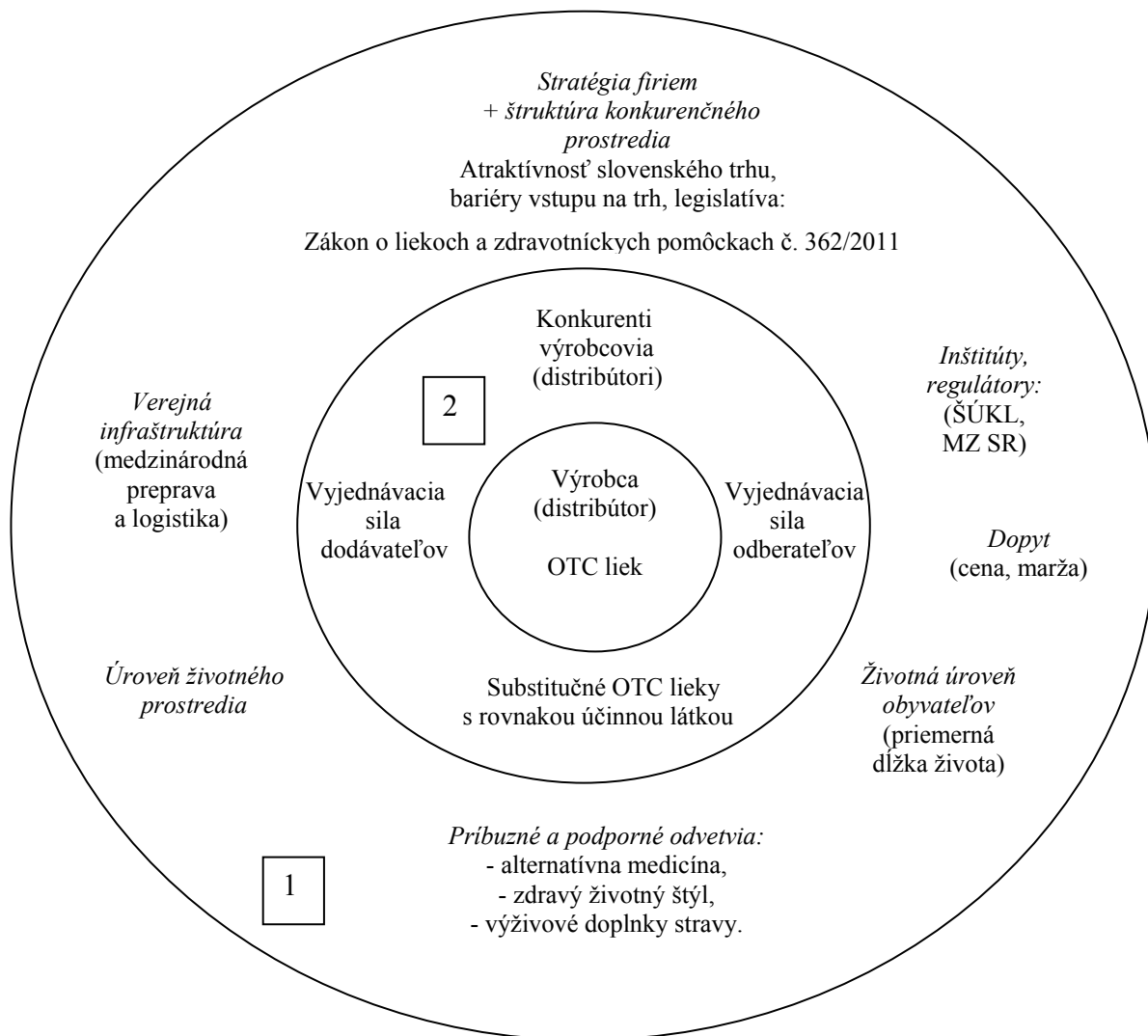
Rozlišujeme medzi subjektívnou a objektívnou pridanou hodnotou. **Subjektívna pridaná hodnota (úžitková hodnota)** znamená pridanú hodnotu vnímanú spotrebiteľom – pacientom, vychádza z hodnoty samotného lieku, ktorá spočíva v jeho nádeji na uzdravenie sa, či zmiernení príznakov ochorenia (hovoríme taktiež o terapeutickú hodnotu lieku). Z tohto dôvodu predstavuje liek špecifickú komoditu, za ktorú by človek v prípade neobmedzených finančných prostriedkov bol ochotný zaplatiť akúkoľvek sumu. Aby nedochádzalo k zneužívaniu sily farmaceutických spoločností, veľkodistribútorov, je liek regulovanou komoditou. V prípade, ak nejde o vážne ochorenia, môžeme hovoriť o pridanej hodnote (ekonomickej hodnote) ako finančnom vyjadrení ochoty konečného zákazníka - spotrebiteľa (pacienta) zaplatiť za daný liek.

**Objektívna pridaná hodnota (výmenná hodnota)** sa týka komerčnej schopnosti OTC lieku presadiť sa na danom trhu. Z pohľadu zákazníkov – lekárni ide o promptnosť dodania OTC lieku v požadovanom množstve, kvalite, cene a na požadované miesto, od čoho sa odvíja aj uspokojenie požiadaviek pacienta kladúceho dôraz na dostupnosť príslušného OTC lieku.

Ak chce výrobca / veľkodistribútor vytvoriť hodnotu pre zákazníka, musí vychádzať z vývoja v danom odvetví, ktorý ovplyvňuje nielen uvedenie produktu na trh, ale aj jeho prepravu a logistiku. Impulzmi zmien medzinárodných marketingových stratégií a obchodných podmienok sú vo farmaceutickom odvetví najmä legislatívne požiadavky daného trhu, požiadavky na ochranu životného prostredia, technologické pokroky (výskum a vývoj), nová konkurenčná štruktúra (najmä stratou patentovej ochrany originálnych liekov a nástupom generických substitútov). Uvedené skutočnosti si vyžadujú zhodnotenie nielen mikroekonomických, ale aj makroekonomických faktorov ovplyvňujúcich konkurencieschopnosť podniku pôsobiaceho vo farmaceutickom odvetví. Vychádzajúc z Porterovho diamantu faktory ovplyvňujúce medzinárodnú marketingovú stratégiu, obchodné podmienky a úspešné presadenie OTC lieku na danom zahraničnom trhu - na slovenskom trhu môžeme rozdeliť do dvoch skupín (viď. Graf 24):

- 1 z hľadiska atraktívnosti farmaceutického odvetvia na slovenskom trhu,
- 2 z hľadiska konkurencieschopnosti výrobcu / distribútora OTC lieku vo farmaceutickom odvetví na slovenskom trhu.

Graf 24: **Faktory meniace medzinárodné marketingové stratégie a obchodné podmienky**



Zdroj: Spracované autorkou

Efektívne fungovanie logistického systému v distribučnom reťazci tak predstavuje pridanú hodnotu pre zákazníka, a to nielen z hľadiska dostupnosti OTC lieku, ale aj zachovania jeho účinnosti, kvality a bezpečnosti počas prepravy.

#### ❖ Funkcia pridanej hodnoty

Medzinárodná preprava a logistika je potenciálom zvyšovania pridanej hodnoty a základom systémového modelu, pričom vychádzame z nasledovných vzťahov:

Tabuľka 29: **Funkcia pridanej hodnoty**

<p>△ Pridaná hodnota (PH) = efektívne fungovanie medzinárodnej prepravy a logistiky</p> <p style="text-align: center;"><math>\triangle PH = f(T, ND, EN)</math></p> <p style="text-align: center;"><i>T – hodnota času, ND – náklady dodania, EN – energetické náklady</i></p> <p style="text-align: center;">Geografická dostupnosť ⇔ Preklenie času a priestoru ⇔ Komerčná dostupnosť</p>
---

Zdroj: Spracované autorkou

Úspech, či neúspech podnikania závisí nielen od vhodne zvoleného spôsobu vstupu na zahraničné trhy, ale i od správnej alokácie výrobného závodu výrobcu OTC lieku, či distribučného centra, skladu veľkodistribútora, pretože náklady a čas dodania z miesta výroby na miesto spotreby a dostupnosť trhov v konečnom dôsledku výrazne vplyvajú na výšku dosiahnutého zisku všetkých článkov distribučného reťazca. Efektívne fungovanie logistického systému ovplyvňuje pridanú hodnotu pre zákazníka, pričom je funkciou (*ceteris paribus*) nasledovných determinantov:

**a) Hodnota času (T)**

Hodnota času predstavuje spotrebiteľskú (komerčnú) dostupnosť OTC lieku, ktorá sa odvíja od súčasných a budúcich tokov zásob, efektívneho riadenia zásob v distribučnom reťazci liekov vychádzajúc z logistickej stratégie jednotlivých článkov distribučného reťazca (tj. JIT, držanie zásob na úrovni výrobcu, distribútora, lekárne) s cieľom znižovania nákladov v súvislosti s držaním zásob, zvyšovania flexibility, eliminovania časov nepridávajúcich hodnotu. Graf uvedený v Prílohe 11 poukazuje na analýzu času pridávajúceho / nepridávajúceho hodnotu farmaceutického produktu, kde celkový čas všetkých procesov dodávateľského reťazca predstavoval 40 týždňov, pričom čistý čas, ktorý bol pridaný tvoril len 6,2% podiel z celkového času všetkých logistických procesov (tj. obstarávanie surovín, prvotné spracovanie, druhotné spracovanie, balenie, skladovanie, preprava, konsolidácia v distribučnom centre, dodanie konečnému zákazníkovi).<sup>137</sup>

Najväčší podiel na čase pridávajúcom hodnotu zo všetkých logistických procesov patrí čas spracovania – transformácie vstupov na výstupy. Čas nepridávajúci hodnotu predstavuje doba skladovania, ktorej elimináciou sa znižuje viazanosť finančných prostriedkov v zásobách.

<sup>137</sup> CHRISTOPHER, M. 2011. *Logistics & Supply chain management*. 4. edition. Edinburgh : Pearson, 2011. p. 131. ISBN 978-0-273-73112-2.

Za účelom zefektívňovania tovarových a informačných tokov OTC liekov v distribučnom reťazci je dôležitou súčasťou logistických stratégií automatická identifikácia pomocou čiarových kódov, ktorá umožňuje jeho vysledovateľnosť a zvyšuje tak bezpečnosť spotrebiteľov – pacientov. Vo farmaceutickom odvetví, v zdravotníctve sa môžeme stretnúť s nasledovnými kódmi:<sup>138</sup>

- EAN kód poskytuje len základné informácie o lieku, tj. jeho názov a balenie.

- GS1-128 predstavuje čiarový kód obsahujúci názov lieku, balenie, poprípade aj šaržu a dátum expirácie, jeho nevýhoda spočíva vo veľkosti a nevhodnosti na malé balenia liekov.

- DataMatrix kód je dvojdimenzionálny kód, ktorý vytvorila za účelom presnej identifikácie a vysledovateľnosti lieku Organizácia GS1 zaoberajúca sa tvorbou štandardov na automatickú identifikáciu za spolupráci s farmaceutickými spoločnosťami, nemocnicami a univerzitami. Kód je špeciálne určený pre požiadavky zdravotníctva - pre lieky a zdravotnícke pomôcky, je malý, obsahuje informácie týkajúce sa nielen názvu, balenia lieku, ale aj čísla šarže, dátumu expirácie, či sériového čísla, čím sa spresňujú informácie v distribučnom reťazci, redukuje preznačovanie produktov, a tým zabezpečuje i ochrana proti vstupu falošných liekov do reťazca.

Okrem čiarových kódov, ktoré je nutné skenovať ručne, sa môžeme stretnúť i s bezkontaktnou technológiou RFID. RFID tag umožňuje identifikáciu produktu bez nutnosti priamej viditeľnosti čipu, pomocou RFID čítačky je možné identifikovať celú dodávku naraz (evidenciu tovaru i obalového materiálu), čím sa výrazne skraca príjem tovaru z minút až na sekundy. Nové technológie pre logistiku farmaceutického priemyslu tak prinášajú nielen zvyšovanie efektívnosti fungovania distribučného reťazca, ale aj eliminovanie chybovosti, zvyšovanie bezpečnosti liekového reťazca, tzn. k správnej objednávke sú vyskladnené správne produkty, v správnom množstve a v správnom obale.<sup>139</sup>

Uvedené skutočnosti prispievajú k zvyšovaniu samotnej hodnoty času (elimináciou časov nepridávajúcich hodnotu) a k bezpečnej dostupnosti lieku pre pacienta.

---

<sup>138</sup> GS1. 2012. *2D kódy v zdravotníctve*. [online]. 2012 [cit. 2012-11-02]. Dostupné na internete: <<http://www.gs1sk.org/2d-kody-zdravotnictvo>>.

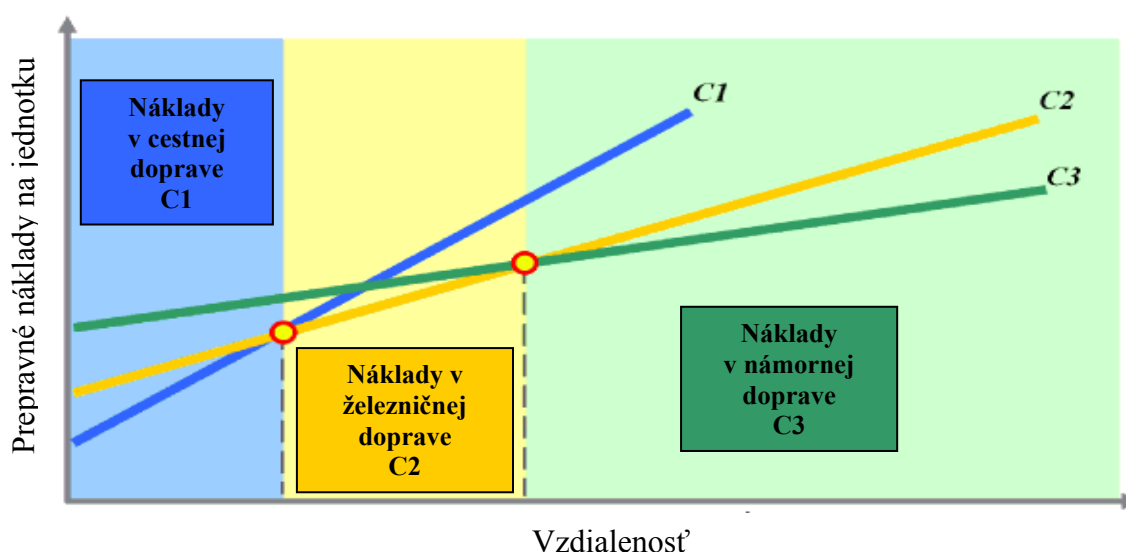
<sup>139</sup> LUDVIK, M. 2011. Sledování zboží – účinná a bezpečná ochrana nejen proti vstupu padelku do dodavatelského řetězce (PowerPoint prezentácia). In *Farmatransport 2011* : odborná konferencia IIR konaná dňa 03.-04. novembra 2011 v Prahe.

## b) Náklady dodania (ND)

Náklady dodania ako súčasť transakčných nákladov priamo ovplyvňujú konečnú predajnú cenu v lekárni, predstavujú cenu za prepravný a logistický výkon, ktorý sa odvíja od samotnej alokácie výroby, skladovania, tj. rozptylu medzi výrobcom, distribútormi OTC lieku a cieľovým trhom. Medzi determinanty ovplyvňujúce náklady dodania patria čas (rýchlosť dodania), vzdialenosť medzi miestom odoslania a miestom určenia, veľkosť (predpokladaný objem predaja), dopravná modalita (v závislosti od rozvinutosti dopravnej infraštruktúry), náklady na palivo (účtujú sa častokrát formou palivového príplatku), poistenie zásielky počas prepravy.

Preprava je jeden zo značných logistických nákladov a môže predstavovať i najvyšší podiel na exportnej cene v rámci transakčných nákladov (ako vyplynulo aj z primárneho prieskumu realizovaného na slovenskom trhu vo farmaceutickom odvetví v roku 2011), čím ovplyvňuje rozhodovanie výrobcu o metóde vstupu na zahraničné trhy (v tradičnom modeli distribúcie je významným článkom logistického reťazca veľkodistribútor zabezpečujúci promptné, resp. okamžité dodanie lieku lekárňam a pacientovi). Od prepravnej vzdialenosti sa odvíja samotná výška nákladov dodania a výber dopravnej modality (vývoj kapacity dopravných prostriedkov je uvedený v Prílohe 12). Graf 25 poukazuje na skutočnosť, že ekonomicky efektívna na krátke vzdialenosti je práve cestná doprava, pričom presný opak predstavuje námorná doprava využívaná najmä na dlhé vzdialenosti.

Graf 25: Prepravné náklady v cestnej, železničnej a námornej doprave



Zdroj: RODRIGUE, J. P. et al. 2009. *The geography of transport systems*. 2. edition. New York : Routledge, 2009. p. 120. ISBN 978-0-415-48324-7.

Pri nákladoch dodania je dôležité rozlišovať, či výrobca, distribútor využíva služby poskytovateľov dopravných a logistických služieb alebo disponuje vlastným vozovým parkom, kedy náklady dodania tvoria súčasť vnútorných transakčných nákladov, na čo poukážeme na nasledovnom príklade zameranom na nájdenie optimálneho riešenia nákladov dodania, tzn. okrem alokácie skladov, voľby dopravnej modality je vhodné pri analýze nákladov dodania hľadať optimálny plán prepravy liekov zo skladov (výrobcu / veľkodistribútora liekov) k zákazníkovi – do lekárni, a to tak, aby boli plne využité kapacity skladov, uspokojili sa požiadavky dopytu pri najnižších celkových nákladoch.

Vhodnou metódou na riešenie distribučného problému, optimalizácie distribúcie liekov do lekárni je lineárne programovanie, ktoré umožňuje kvantifikovanie úspor nákladov dodania pri daných prepravných reláciách. Ako príklad môžeme uviesť veľkodistribútora, ktorý dodáva OTC lieky do štyroch lekárni zo štyroch skladov, pričom disponuje vlastným vozovým parkom. Ako náklady dodania (viď. Tabuľka 30) kalkuluje variabilné náklady (prepravné náklady – amortizácia dopravného prostriedku, spotreba paliva v EUR na 1 jednotku balenia) a fixné náklady (náklady súvisiace so skladovými priestormi, ako napr. náklady za elektrickú energiu).<sup>140</sup>

Tabuľka 30: **Fixné a variabilné náklady, zásoby v skladoch a dopyt lekárni**

Lekárne / Náklady	Prepravné náklady zo skladov – variabilné náklady (EUR/jednotka balenia)				Dopyt lekárni (počet jednotiek balenia)
	sklad1	sklad2	sklad3	sklad4	
Lekáreň A	2	5	9	5	40
Lekáreň B	8	3	5	8	20
Lekáreň C	7	3	1	4	30
Lekáreň D	5	9	7	2	30
Zásoby v skladoch (počet jednotiek balenia)	30	60	20	10	
	Fixné náklady v jednotlivých skladoch (EUR/1 deň)				
	10	50	20	10	

Zdroj: Spracované autorkou

<sup>140</sup> Spracované podľa: JACOBS, F. R. et al. 2011. *Operations and Supply Chain Management Global edition*. 13 edition. New York : McGrawHill, 2011. p. 1-800. ISBN 978-0-07-122090-3; PÓLYA, A. 2004. *Práca s tabuľkovými procesormi*. Bratislava : Ekonóm, 2004. 292 s. ISBN 80-225-1878-6.

Distribútori dodávajú lieky lekárňam častokrát každý deň, preto fixné náklady boli kalkulované za 1 deň. Ak vychádzame z variabilných prepravných nákladov na jednotku balenia a fixných nákladov, plánované dodávky liekov pri maximálnom využití kapacít skladov a uspokojení dopytu by boli nasledovné:

Tabuľka 31: Navrhovaný plán dodania liekov, pri ktorom sa využijú kapacity skladov a uspokojia požiadavky dopytu

Lekárne / počet prepravených jednotiek balenia	Počet prepravených jednotiek balenia				Dodané (počet jednotiek balenia)
	sklad1	sklad2	sklad3	sklad4	
Lekáreň A	5	15	10	10	40
Lekáreň B	5	15	0	0	20
Lekáreň C	0	30	0	0	30
Lekáreň D	20	0	10	0	30
Kapacita skladov (počet jednotiek balenia)	30	60	20	10	120
Lekárne / náklady dodania	Náklady dodania (fixné náklady v sklade + variabilné prepravné náklady*počet jednotiek balenia)				Celkové náklady
	sklad1	sklad2	sklad3	sklad4	
Lekáreň A	20	125	110	60	315
Lekáreň B	50	95	20	10	175
Lekáreň C	10	140	20	10	180
Lekáreň D	110	50	90	10	260
Celkové náklady	190	410	240	90	930

Zdroj: Spracované autorkou

Vhodným nástrojom na nájdenie optimálneho riešenia dodania liekov, pri ktorom sa nielen využijú kapacity skladov a uspokojia požiadavky dopytu, ale aj celkové náklady sú najnižšie, je lineárne programovanie pomocou MS Excel využitím funkcie Solver (Riešiteľ). Model optimalizácie sa skladá z troch základných častí, a to:

- cieľovej bunky – ide o bunku, ktorú chceme minimalizovať, tj. celkové náklady dodávok liekov pre všetky štyri lekárne majú byť čo najnižšie,

- meniace sa bunky – sú bunky v pracovnom hárku, ktoré je možné meniť tak, aby sa optimalizovala cieľová bunka, tzn. rôzne kombinácie počtu prepravených jednotiek balenia zo skladov do všetkých lekární,

- obmedzenia – predstavujú pravidlá, ktoré sa určujú pre meniace sa bunky, čiže nájdenie takého optimálneho riešenia, pri ktorom sú využité kapacity skladov (nemôže

dôjsť k ich prekročeniu) a dochádza k maximálnemu uspokojeniu dopytu všetkých lekárni.

Tabuľka 32 poukazuje na zmeny dodávok počtu jednotiek balení liekov z jednotlivých skladov do lekárni, a to tak, že celkové náklady sú nižšie o 18,28% pri plnom využití kapacít skladov a maximálnom uspokojení požiadaviek lekárni.

**Tabuľka 32: Dodanie liekov, pri ktorom sa využijú kapacity skladov a uspokojia požiadavky dopytu pri najnižších celkových nákladoch**

Lekárne / počet prepravených jednotiek balenia	Počet prepravených jednotiek balenia				Dodané (počet jednotiek balenia)
	sklad1	sklad2	sklad3	sklad4	
Lekárneň A	10	30	0	0	40
Lekárneň B	0	20	0	0	20
Lekárneň C	0	10	20	0	30
Lekárneň D	20	0	0	10	30
Kapacita skladov (počet jednotiek balenia)	30	60	20	10	120
Lekárne / náklady dodania	Náklady dodania (fixné náklady v sklade + variabilné prepravné náklady*počet jednotiek balenia)				Celkové náklady
	sklad1	sklad2	sklad3	sklad4	
Lekárneň A	30	200	20	10	260
Lekárneň B	10	110	20	10	150
Lekárneň C	10	80	40	10	140
Lekárneň D	110	50	20	30	210
Celkové náklady	160	440	100	60	760

Zdroj: Spracované autorkou

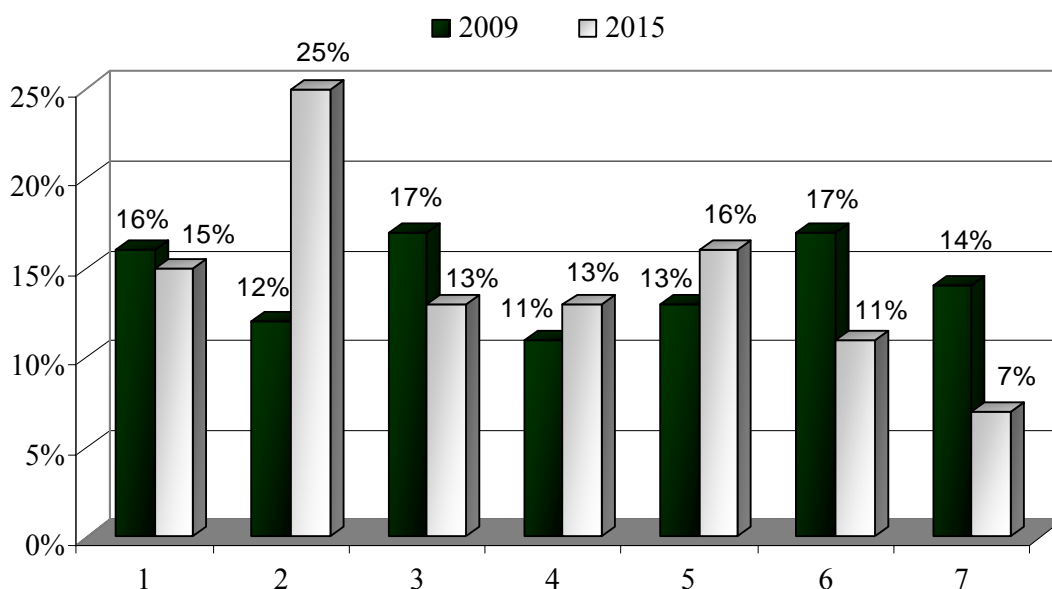
Lineárne programovanie je vhodné nielen na riešenie dodávok liekov zo skladov, ale aj samotnú analýzu alokácie skladov, distribučných centier, od čoho sa zároveň odvíjajú i rozhodovania o voľbe dopravných modalít v závislosti od danej infraštruktúry na príslušných trhoch.

### c) Energetické náklady – uhlíková stopa (EN)

V súčasnosti sa čoraz intenzívnejšie dostáva do popredia skutočnosť byť nielen ekonomický, ale aj ekologický, čoho dôkazom je i prieskum realizovaný v rámci veľtrhu „Transport logistic 2009“ v Mníchove spoločnosťou DB Schenker na vzorke 216 dopytovaných pôsobiacich v oblasti logistiky, obchodu, priemyslu, vedy

a výskumu, na základe ktorého môžeme skonštatovať, že význam zelenej logistiky (tzv. logistiky priateľskej k životnému prostrediu) bude mať vzrastajúcu tendenciu.

Graf 26: Najdôležitejšie témy v logistike



Vysvetlivky: 1. Inovatívna spolupráca s poskytovateľmi logistických služieb, 2. **Ekologicky-priateľská logistika**, 3. *Transparentnosť v zásobovacom reťazci*, 4. Outsourcing, 5. Bezpečnosť v zásobovacom reťazci, 6. *Reštrukturalizácia logistických procesov*, 7. Znižovanie kapacít a zdrojov ako reakcia na krízu.

Zdroj: Spracované podľa: DB SCHENKER LABORATORIES. 2009. *Ergebnisse der Messebefragung „transport logistic 2009“*. [online]. 2009 [cit. 2010-09-11]. Dostupné na internete: <[www.dbschenker.com/site/shared/de/.../messebefragung\\_\\_labs.doc](http://www.dbschenker.com/site/shared/de/.../messebefragung__labs.doc)>.

Graf 26 poukazuje na skutočnosť, že v roku 2009 pokladalo za dôležité témy v oblasti logistiky tzv. ekologicky-priateľskú logistiku iba 12% opýtaných, pričom v roku 2015 bude podľa už 25% respondentov patriť práve medzi najdôležitejšie témy. Logistika ako pridaná hodnota pre zákazníka predstavuje nielen ekonomické, ale aj ekologické riešenia distribučných reťazcov, a to napr. vhodnou kombináciou jednotlivých dopravných modalít s cieľom znižovania emisií (skleníkových plynov).

Za účelom dosiahnutia trvalo udržateľného rozvoja sa mnohé spoločnosti začínajú zameriavať na sledovanie a meranie uhlíkovej stopy. Uhlíkovú stopu môžeme charakterizovať ako kvantitatívne vyjadrenie emisií skleníkových plynov (pre účely dizertačnej práce sa zameriame na CO<sub>2</sub>), ktoré vznikli počas životného cyklu výrobkov a služieb, a to počas obstarávania surovín, výroby, skladovania, prepravy a recyklácie.

Aby sa jednotlivé dodávateľské reťazce dali porovnávať, EÚ v roku 2011 uverejnila návrh jednotného výpočtu emisií v doprave EN16258. Cieľom európskej normy je zjednotiť kalkuláciu emisií, a to univerzálnym výpočtom pre poskytovateľov (operátorov, predávajúcich) prepravných a logistických služieb ako aj kupujúcich prepravných služieb (odosielateľov). Spotreba paliva príslušného dopravného prostriedku môže vychádzať z nameraných alebo priemerných hodnôt, ktoré sú prepočítané príslušným v norme stanoveným koeficientom.

Tabuľka 33 vymedzuje faktory, ktoré vplyvajú na množstvo emisií naprieč celým dodávateľským reťazcom:

Tabuľka 33: Faktory ovplyvňujúce uhlíkovú stopu v dodávateľskom reťazci

Špecifiká výrobku	Zdroje	Výroba	Dodanie	Spätné toky
zloženie výrobku a obalu, možnosť recyklácie obalu	alokácia dodávateľov surovín, materiálov a ich vzdialenosť od miesta výroby	zlepšenie energetickej efektívnosti, redukcia plytvania počas výrobného procesu	optimalizácia prepravných sietí, intenzita prepravných tokov, voľba dopravnej modality	rozvoj spätnej logistiky, riadenie vrátených produktov





Zdroj: Spracované podľa: CHRISTOPHER, M. 2011. *Logistics & Supply chain management*. 4. edition. Edinburgh : Pearson, 2011. p. 131. ISBN 978-0-273-73112-2.

Pre účely dizertačnej práce sa zameriame na uhlíkovú stopu dodania farmaceutického produktu, ktorá sa v budúcnosti môže stať kľúčovým zdrojom konkurencieschopnosti podnikov, dôležitou súčasťou stratégií, a to nielen logistických a dopravných spoločností, ale i samotných výrobcov a distribútorov liekov.

Z hľadiska dodania je dôležité sústrediť pozornosť na zvolenú dopravnú modalitu, ktorá ovplyvňuje okrem výšky nákladov dodania aj uhlíkovú stopu v distribučnom reťazci, či dobu dodania. Taktiež štruktúra distribučnej siete ako napr. počet a lokalizácia distribučných centier, využívanie cross-dockingu môžu mať značný vplyv na udržateľnosť dodávateľského reťazca.

Uhlíkovú stopu je tak možné eliminovať z hľadiska prepravy a logistiky vhodnou konsolidáciou zásielok, optimalizáciou balenia (dosahovaním úspor v priestore), či hľadaním efektívnych prepravných trás, a tým súvisiacu voľbu dopravných modalít z hľadiska nákladov dodania a minimalizovania CO<sub>2</sub>. Možnosti redukcie uhlíkovej stopy sú názorne uvedené v Tabuľke 34.

Tabuľka 34: Redukcia uhlíkovej stopy

Súčasný stav	Potenciálny stav	Úspora uhlíka
<p>Konsolidácia</p> 		<p>= x CO<sub>2</sub> úspory</p> 
<p>Nové trasy</p> 		
<p>Optimalizácia balenia</p> 		
<p><i>CO<sub>2</sub> úspory = úspora paliva = úspora nákladov = ↓ náklady dodania</i></p>		

Zdroj: Spracované podľa: DHL. 2012. DHL GoGreen Carbon Dashboard. [online]. 2012 [cit. 2010-09-11]. Dostupné na internete: <[http://www.dhl.com/content/dam/downloads/g0/logistics/brochures/dhl\\_gogreen\\_dashboard\\_flyer\\_en.pdf](http://www.dhl.com/content/dam/downloads/g0/logistics/brochures/dhl_gogreen_dashboard_flyer_en.pdf)>.

Ako príklad môžeme uviesť farmaceutickú spoločnosť Sanofi Aventis, ktorá za spolupráci s logistickou spoločnosťou DHL redukovala svoju uhlíkovú stopu cca o 30% pri preprave tovarov citlivých na teplotu v námorných kontajneroch z Mainzu (Nemecko) do Rotterdamu (Holandsko) alebo Antverp (Belgicko), a to zmenou dopravnej modality, prepravnej trasy. Preprava námorných kontajnerov po ceste v priemere predstavovala 33kg CO<sub>2</sub> / tona. Využitie vnútrozemskej vodnej prepravy umožnilo redukcii emisií približne o jednu tretinu, tzn. znížila sa na 22kg CO<sub>2</sub> / tona. Spoločnosť DHL vyvinutím klimatickému programu zameraného na redukcii emisií pomohla farmaceutickému výrobcovi Sanofi Aventis splniť jeho environmentálne ciele stanovené v stratégii Planéta 21 ako súčasť spoločenskej zodpovednosti spoločnosti.<sup>141</sup>

Uhlíková stopa tvorí významnú súčasť spoločenskej zodpovednosti farmaceutických spoločností ako napr. Sanofi Aventis, či GlaxoSmithKline. Firma

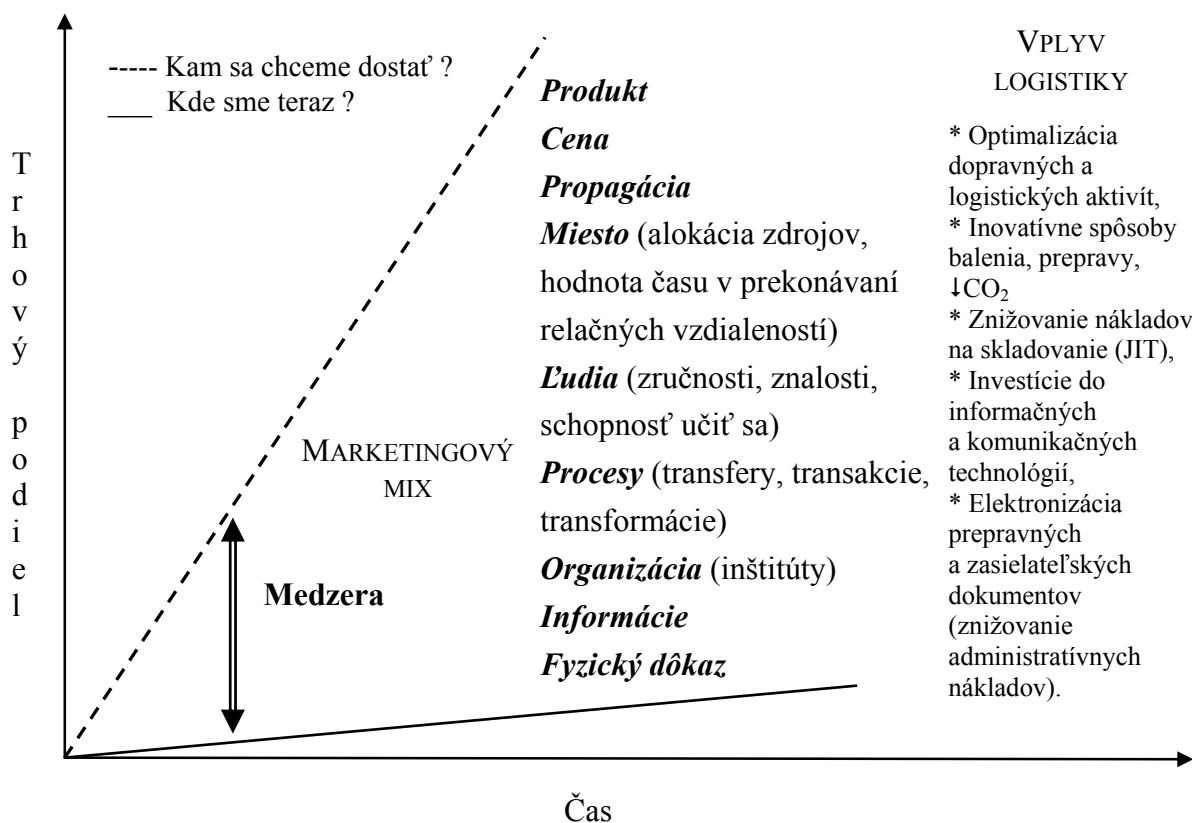
<sup>141</sup> PALACIOS, A. 2010. Renewable Energy & Sustainability for Airlines and Forwarders. In *DHL Global Forwarding* [online]. 2010, 05. 04. [cit. 2012-09-02]. Dostupné na internete: <<http://www.cnsr.net/events/Documents/alejandro-palacios-presentation.pdf>>.

GlaxoSmithKline si stanovila za cieľ zredukovať uhlíkovú stopu v rámci celého hodnotového reťazca o 10% do roku 2015 a o 25% do roku 2020.<sup>142</sup>

### ❖ Marketingový mix - Analýza trhovej medzery

Účinným nástrojom pri rozhodovaní o správnej medzinárodnej marketingovej stratégii a taktikách je analýza trhovej medzery. Je založená na zodpovedaní dvoch základných otázok: Kde sme teraz? Kam sa chceme dostať? Rozdiel medzi uvedenými otázkami nám vytvára priestor, tzv. trhovú medzeru, pričom čím je väčšia, tým firma dokáže v kratšom čase dosahovať vyššie trhové podiely, a to i vďaka vhodnej kombinácii marketingového mixu.<sup>143</sup>

Graf 27: Analýza trhovej medzery zameraná na marketingový mix a vplyv logistiky



Zdroj: Spracované autorkou

<sup>142</sup> GSK. 2010. *Environmental sustainability*. [online]. 2010 [cit. 2012-09-02]. Dostupné na internete: <[http://ceowatermandate.org/files/endorsing/GSK\\_2010.pdf](http://ceowatermandate.org/files/endorsing/GSK_2010.pdf)>.

<sup>143</sup> CRAMER, M. L. 2012. How to use gap analysis. In *eHow* [online]. 2012 [cit. 2012-09-02]. Dostupné na internete: <[http://www.ehow.com/how\\_5220497\\_use-gap-analysis.html](http://www.ehow.com/how_5220497_use-gap-analysis.html)>.

Graf 27 poukazuje na možnosť zvýšenia trhového podielu výrobcu OTC lieku vhodnou kombináciou jednotlivých zložiek marketingového mixu, pričom zdôrazňuje sa význam vplyvu logistiky, ktorá prispieva k dosiahnutiu rastu podielu firmy na trhu v kratšom čase optimalizáciou dopravných a logistických aktivít, investíciami do informačných a komunikačných technológií, či elektronizáciou dokumentov.

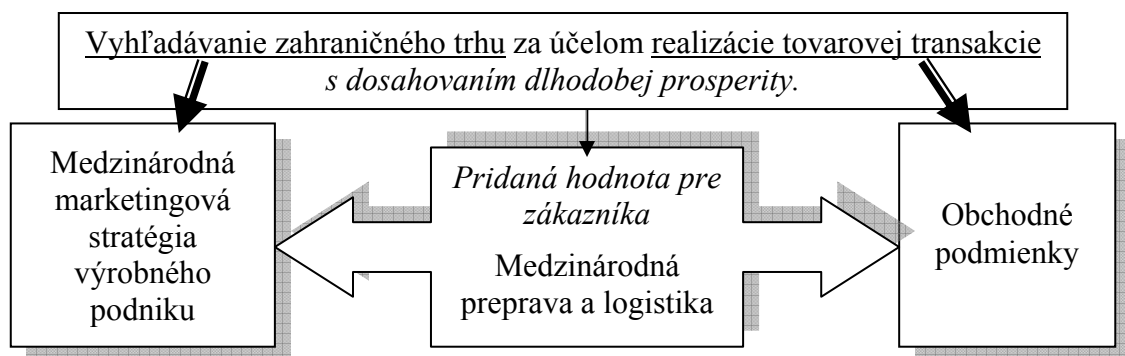
**Prínos systémového modelu** spočíva vo vymedzení vzťahov medzi medzinárodnou marketingovou stratégiou, obchodnými podmienkami a medzinárodnou prepravou a logistikou s dôrazom na pridanú hodnotu pre zákazníka z pohľadu logistiky ako funkcie hodnoty času, nákladov dodania a energetických nákladov zameraných na znižovanie emisií, zlepšovanie uhlíkovej stopy pri meniacich sa nákladoch dodania vhodnou distribučnou štruktúrou, tj. optimálnym modelom distribúcie, v ktorom sa minimalizujú časy nepridávajúce hodnotu (kvantitatívne vyjadrené obrátkou zásob), minimalizujú náklady dodania a maximalizujú úspory CO<sub>2</sub> (kvantitatívne vyjadrené spotrebou paliva, a s tým súvisiace náklady pri danej prepravnej relácii s využitím rôznych dopravných modalít prepravy lieku z bodu A do bodu B). Model umožňuje firme systematicky vymedziť riešenie efektívnosti logistického systému, či spoločenskej zodpovednosti, a tak prispievať k plneniu jedného z cieľov stratégie „Európa 2020“ - k trvalo udržateľnému rastu. Dôležité je taktiež poznamenať, že pri uvedenej metodológii systémového modelu sa môžeme stretnúť s viacerými nástrahami, a to s nedodržaním *ceteris paribus* (ostatné premenné nezmenené), či omylom kompozície (nie vždy čo platí pre časť, musí platiť i pre celok).

Celkovo môžeme skonštatovať, že snahou podnikateľa je eliminovať transakčné náklady, ktoré sú zároveň impulzom pre vznik a samotnú existenciu firmy podľa teórie transakčných nákladov. Vychádzajúc zo súčasnej koncepcie transakčných nákladov a ponímania pridanej hodnoty podľa M. Christophera kúpna cena síce predstavuje tzv. vrchol ľadovca (priamo viditeľnú súčasť celkových nákladov na vlastníctvo), avšak dôležité je zamerať sa na jej širšie ponímanie, tzn. brať do úvahy manažérsky pohľad na štruktúru exportnej ceny, ktorej súčasťou môžu byť náklady súvisiace so získaním informácií, náklady znalostí, náklady na ekológiu, či administratívne náklady, pričom ich štruktúra je do značnej miery ovplyvňovaná najmä charakterom prepravovanej komodity, tj. hodnota, hmotnosť (ovplyvňuje najmä výšku prepravnej ceny a náklady dodania), veľkosťou podniku, či investíciami do výskumu a vývoja.

## 5. Teoretické a praktické prínosy dizertačnej práce

Teoretický prínos predkladanej dizertačnej práce spočíva v komplexnom vymedzení súvislosti medzi medzinárodnou marketingovou stratégiou, obchodnými podmienkami a medzinárodnou prepravou a logistikou a praktickým aplikovaním vybraných problémov na farmaceutické odvetvie. Vychádzame z definície medzinárodnej marketingovej stratégie výrobného podniku (viď. Graf 28) predstavujúcej stratégiu zameranú na vyhľadávanie zahraničného trhu za účelom realizácie tovarovej transakcie s cieľom dosahovať dlhodobú prosperitu, pričom preprava a logistika predstavujú možné zdroje pridanej hodnoty pre zákazníka a konkurencieschopnosti spoločnosti.

Graf 28: **Medzinárodná marketingová stratégia, obchodné podmienky a medzinárodná preprava a logistika**



Zdroj: Spracované autorkou

Za praktický prínos dizertačnej práce považujeme výsledky primárneho prieskumu, ktoré sa zameriavajú na vybrané problémy medzinárodnej marketingovej stratégie, obchodných podmienok a poukazujú na význam logistiky ako jedného zo zdrojov konkurencieschopnosti spoločností pôsobiacich vo farmaceutickom priemysle. Na základe konfrontácie teoretických a praktických poznatkov je významným prínosom práce konkretizovanie prepojenosti medzinárodných marketingových stratégií, obchodných podmienok, prepravy a logistiky vo farmaceutickom odvetví, a to pomocou systémového modelu zdôrazňujúceho logistiku ako možný zdroj zvyšovania pridanej hodnoty pre zákazníka zameraním sa na hodnotu času, náklady dodania a energetické náklady.

Dizertačná práca reaguje na aktuálne zmeny medzinárodného marketingového prostredia, vychádza z prioritných oblastí stratégie „Európa 2020“ (tj. inteligentného, udržateľného a inkluzívneho rastu) a poukazuje na rastúci význam tzv. ekologicky-priateľskej logistiky.

❖ **Hypotéza 1: Rozvoj marketingu ovplyvnil zmeny funkcií logistiky.**

Od 50. rokov minulého storočia dochádza k rozvoju marketingu, kedy sa centrom pozornosti stáva namiesto predaja samotný zákazník a jeho potreby. Postupne sa začínajú rozvíjať i prvé funkcie logistiky, ktorá sa spočiatku sústredila len na procesy distribúcie. Dôsledkom hľadania nových ciest zvyšovania produktivity sa rozširuje i na výrobu a obstarávanie, pričom hovoríme už o vstupnej a výrobnej logistike.

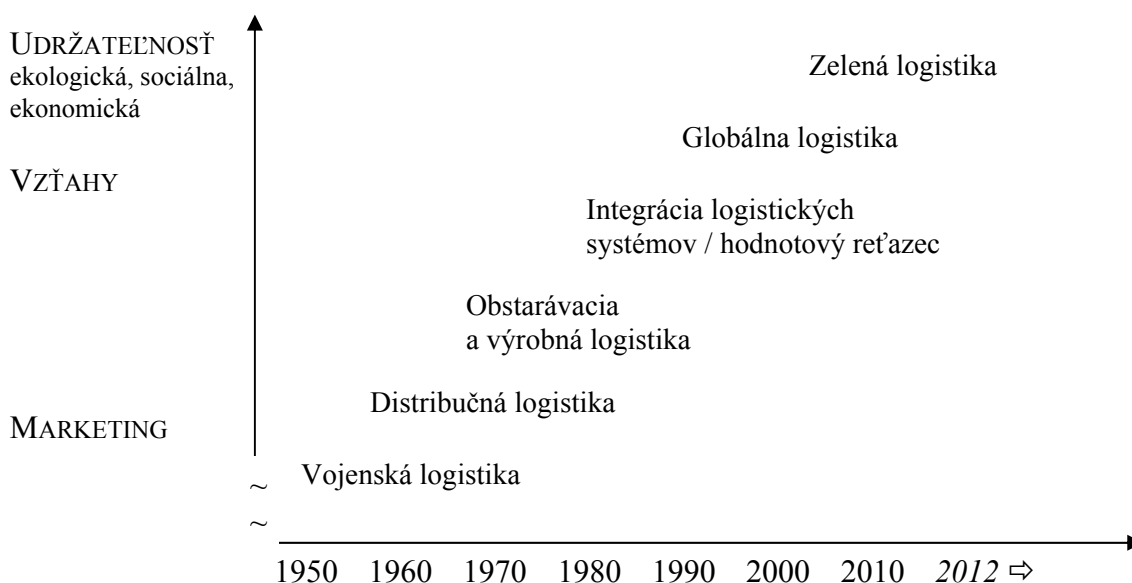
80. roky minulého storočia boli sprevádzané individualizáciou dopytu, rastúcimi požiadavkami zákazníka, dôraz sa začal klásť na integráciu logistických systémov a logistické služby sa stali nástrojom konkurenčného boja a presadenia sa na trhu. Mnohé spoločnosti pri hodnotení zdrojov konkurencieschopnosti začali vychádzať z analyzovania hodnotového reťazca M. Portera, ktorý špecifikuje vstupnú logistiku, výrobu, výstupnú logistiku, marketing a odbyt a popredajné služby ako hlavné aktivity spoločnosti so zameraním sa na hodnotu, tj. čo sú zákazníci ochotní zaplatiť.

Od 90. rokov minulého storočia sa do popredia dostáva vzťahový marketing, tzn. budovanie dlhodobých vzťahov so zákazníkmi a partnermi. Dochádza k formovaniu globálnych logistických systémov, k riadeniu nadpodnikových logistických reťazcov a k rozmachu globálnych integrovaných dodávateľských reťazcov zahŕňajúcich i spätné toky odpadov, obalov, recykláciu.

V súčasnosti je centrom pozornosti sociálna, ekonomická a ekologická udržateľnosť, tzn. spoločensky zodpovedný marketing, zelený marketing, čo podnietilo taktiež zmeny v oblasti logistiky rozvojom zelenej logistiky – zelených dodávateľských reťazcov, pričom dôraz sa kladie na recykláciu, využívanie alternatívnych palív, sledovanie uhlíkovej stopy, či vylepšovanie prepravných kapacít tovaru konsolidáciou zásielok.

Graf 29 vymedzuje jednotlivé zmeny v ponímaní podstaty marketingu a logistiky v príslušnom časovom období.

Graf 29: Zmeny v oblasti marketingu a logistiky



Zdroj: Spracované autorkou

Využitím metódy historickej analýzy a na základe uvedených skutočností môžeme skonštatovať, že rozvoj marketingu ovplyvnil zmeny funkcií logistiky, čím **potvrďujeme hypotézu 1.**

❖ **Hypotéza 2: Obchodné podmienky ovplyvňujú transakčné náklady prechodu vlastníctva tovaru po ceste a sú jadrom kúpnej zmluvy.**

V súčasnosti pri vytváraní medzinárodných obchodných kanálov zohráva kľúčovú úlohu aplikácia transakčného mechanizmu predaja / kúpy tovaru založeného na dodaní, prechode rizík, platbách a prechode vlastníctva k tovaru určených na časovej osi obchodnej operácie (viď. Príloha 8). Najdôležitejšou zmluvou je medzinárodná kúpna zmluva, ktorá vymedzuje podmienky predaja tovaru do zahraničia (resp. kúpy tovaru zo zahraničia) a následne prechodu vlastníctva z exportéra na importéra. Časť obsahu zmluvy môže byť vymedzená i odkazom na všeobecné obchodné podmienky.

Obchodné podmienky sú jadrom kúpnej zmluvy, pričom špecifikujú základné povinnosti predávajúceho (dodať tovar, dodať doklady vzťahujúce sa na tovar, previesť vlastnícke právo k tovaru na kupujúceho) a základné povinnosti kupujúceho (zaplatiť za tovar, prevziať tovar a prehliadnuť si tovar po dodaní). Za účelom jednoduchšieho a efektívnejšieho vymedzenia dodacích podmienok sa v medzinárodnom obchode využívajú Medzinárodné obchodné podmienky – Incoterms. Umožňujú predchádzať konfliktom v transakčnom mechanizme týkajúcich sa dodania tovaru, a tak eliminujú

prípadné potenciálne dodatočné transakčné náklady spôsobené s nepresným uvedením prechodu rizík za stratu, poškodenia tovaru počas prepravy, či nákladov dodania z predávajúceho na kupujúceho. Na základe zrealizovaného primárneho prieskumu, kde vzorku respondentov tvorili spoločnosti pôsobiace vo farmaceutickom odvetví na slovenskom trhu, môžeme skonštatovať, že najvyšší podiel na štruktúre zahraničnej ceny najčastejšie dovážaného / vyvážaného produktu tvoria z hľadiska transakčných nákladov náklady dodania (v priemere 7,7%) ako môžeme vidieť v nasledovnej tabuľke:

Tabuľka 35: % podiely transakčných nákladov dovážaného / vyvážaného produktu

Ukazovateľ	ND	FNp	NR	NZI	NA	FNn
Minimálna hodnota	1%	0%	0%	0%	0%	0%
Maximálna hodnota	20%	10%	10%	10%	10%	15%
Priemerná hodnota	7,7%	3,1%	3,0%	3,8%	4,5%	4,0%

*Vysvetlivky: ND: náklady dodania (napr. balenie, preprava), FNp: finančné náklady priame (napr. náklady súvisiace s platobnými nástrojmi), NR: náklady rizík (napr. poistenie, analýzy rizík), NZI: náklady znalostí a informácií (napr. využívanie konzultantov, prieskumy predaja), NA: náklady administratívy (napr. clo), FNn: finančné náklady nepriame (úroky z hodnoty času plyúceho pri povinných administratívnych procesoch ako napr. colné konanie, získanie licencie).  
Spoločnosti pôsobiace vo farmaceutickom odvetví na slovenskom trhu (resp. ich materská spoločnosť) ako najčastejšie dovážané / vyvážané produkty uviedli vitamíny a výživové doplnky (35% respondentov), lieky na lekársky predpis (30% respondentov), zdravotnícke pomôcky (18% respondentov), voľnopredajné lieky – OTC lieky (13% respondentov) a veterinárne prípravky (4% respondentov).*

Zdroj: Spracované autorkou

Výška % podielov jednotlivých transakčných nákladov sa odvíja i od samotných obchodných podmienok upravujúcich špecifiká tovarových transakcií, pričom ide najmä o vymedzenie dodacích podmienok (ovplyvňujúcich náklady dodania) a platobných podmienok (určujúcich finančné náklady).

Snahou podnikateľa je eliminovať transakčné náklady, čo je zároveň impulzom pre vznik a samotnú existenciu firmy podľa teórie transakčných nákladov. Dôležité je však poznamenať, že súčasná koncepcia transakčných nákladov sa týka nielen nákladov vo forme finančných výdavkov, ale i napr. času potrebného na prípravu na rokovanie s obchodnými partnermi, tzn. ide o širšie ponímanie kúpnej ceny (exportnej ceny), ktorej súčasťou môžu byť náklady súvisiace so získaním potrebných informácií (využívanie poradenských firiem), či analýzu rizík. Eliminovať transakčné náklady prechodu vlastníctva po ceste je možné i vhodnou optimalizáciou nákupu a logistických tokov. Ako príklad môžeme uviesť vytvorenie zdravotníckeho holdingu zabezpečujúceho

centralizovaný nákup, dodávky liekov od dodávateľov do nemocníc. Výhodou holdingu pre dodávateľov je zníženie transakčných nákladov (pri niekoľko tisíc objednávkach nemocníc by priame dodávky pre dodávateľa znamenali značné transakčné náklady) a výhodou pre nemocnice je zvýšenie vyjednávacej obchodnej sily ako celku a nie jednotlivých nemocníc, detailný prehľad o materiálových tokoch a jednotný systém zabezpečujúci nižšie náklady. Špecifikovanie obchodných podmienok medzi zúčastnenými stranami tak vplýva na samotné transakčné náklady.

Na základe uvedených faktov **potvrdzujeme hypotézu 2.**

❖ **Hypotéza 3: Logistika je zdrojom konkurencieschopnosti spoločností z farmaceutického odvetvia a ovplyvňuje tvorbu pridanej hodnoty pre zákazníka.**

Farmaceutické produkty nie sú bežným spotrebným tovarom, ale určitou formou zabezpečenia zdravia, prevencie, či zníženia prejavov choroby. Z tohto dôvodu je dôležité rozlišovať medzi subjektívnou (úžitkovou hodnotou vnímanou spotrebiteľom) a objektívnou pridanou hodnotou (výmennou hodnotou), ktorá predstavuje komerčnú schopnosť farmaceutického produktu presadiť sa na danom trhu, pričom rozpätie dané súčtom zisku výrobcu a zákazníka je ohraničené dolným stropom výrobnými nákladmi a horným stropom hodnotou, ktorú zákazníkovi daný produkt prináša. Rýchle tempo zmien na trhoch, stupňovanie rizika, či neistoty zintenzívňujú potrebu hľadania zdrojov dosahovania úspor, a to nielen v rámci podniku, ale naprieč celým dodávateľským reťazcom s dôrazom na environmentálne aspekty. Logistika tak predstavuje možný zdroj konkurencieschopnosti spoločnosti ako vyplynulo i z primárneho prieskumu.

- *Pomocná hypotéza A: Ukazovateľ spoľahlivosť – dodanie na čas je rovnako významný ako ukazovateľ spoľahlivosť – dodanie v dohodnutej kvalite.*

Väčšina respondentov (spoločností pôsobiacich vo farmaceutickom odvetví na slovenskom trhu) preferuje z kvalitatívnych ukazovateľov prepravy a logistiky spoľahlivé dodávky, tj. dodanie na čas a dodanie v dohodnutej kvalite, na druhej strane za najmenej dôležitú považujú flexibilitu, čo uviedla vyše polovica respondentov. Na základe uskutočnenia Wilcoxonovho testu môžeme **potvrdiť pomocnú hypotézu**, tzn. spoľahlivosť z hľadiska času a kvality je rovnako dôležitá a neexistuje medzi nimi štatisticky významný rozdiel. Podľa uvedených kvalitatívnych ukazovateľov spoľahlivosti sme respondentov rozdelili prostredníctvom zhlukovej analýzy do dvoch

zhlukov. Do zhluku jedna patria respondenti, pre ktorých je najdôležitejším kvalitatívnym ukazovateľom prepravy a logistiky spoľahlivosť – dodanie na čas a najčastejšie prepravujú lieky na predpis. Väčšina respondentov sídli v Bratislavskom kraji (32%), v Trnavskom kraji (18%) a v Nitrianskom kraji (18%). Ide najmä o mikro podniky (55%). Takmer polovica z nich (45%) *súhlasí* s výrokom, že *logistika patrí medzi základný pilier konkurencieschopnosti* ich spoločnosti. Do zhluku dva patria respondenti, pre ktorých je najdôležitejším ukazovateľom spoľahlivosť – dodanie v dohodnutej kvalite a najčastejšie dovážajú / vyvážajú vitamíny, výživové doplnky. Väčšina respondentov sídli v Bratislavskom kraji (29%), v Žilinskom kraji (25%) a v Banskobystrickom kraji (17%). Ide najmä o malé podniky (42%). 42% respondentov *úplne súhlasí*, že *logistika je základným pilierom konkurencieschopnosti ich spoločnosti*. Na základe zhlukovej analýzy môžeme skonštatovať, že väčší význam logistike ako zdroja konkurencieschopnosti spoločnosti prikladajú firmy využívajúce medzinárodnú prepravu a logistiku vitamínov, výživových doplnkov, pre ktoré je dôležitá najmä kvalita dodania ako spoločnosti vyvážajúce / dovážajúce lieky na lekárske predpis, ktoré dôraz kladú na čas dodania. Dôvodom je najmä skutočnosť, že lieky na predpis je podľa slovenskej legislatívy možné získať len od osoby oprávnenej na ich vydanie, tj. lekár alebo v lekárni lekárnik, čím sa zvyšujú nároky na ich dostupnosť a samotný čas dodania na rozdiel od vitamínov, výživových doplnkov, ktoré môže zákazník (spotrebiteľ, pacient) kúpiť i napr. v maloobchodných reťazcoch.

- *Pomocná hypotéza B: Medzi (dovázaným / vyvázaným) prepravovaným tovarom (premenná  $p_1$ ) a ponímaním logistiky ako základného piliera konkurencieschopnosti spoločnosti (premenná  $p_2$ ) existuje súvislosť, premenné  $p_1$  a  $p_2$  sú závislé.*

Hypotézu sme overovali na základe primárneho prieskumu pomocou krížových tabuliek. Chí-kvadrát test pri krížových tabuľkách nám **potvrdil pomocnú hypotézu**, tj. tieto dve premenné sú s 95% spoľahlivosťou závislé, tzn. charakter prepravovaného tovaru môže mať vplyv na vnímanie logistiky ako zdroja konkurencieschopnosti spoločnosti. Spoločnosti najčastejšie vyvážajúce / dovážajúce OTC lieky, veterinárne prípravky úplne súhlasia, že *logistika je základným pilierom konkurencieschopnosti ich spoločnosti*. Naopak spoločnosti, ktoré najčastejšie vyvážajú / dovážajú zdravotnícke pomôcky skôr nesúhlasia s daným výrokom. Ak ide o lieky na predpis, či vitamíny, výživové doplnky väčšina respondentov s daným tvrdením súhlasí.

Na základe overenia pomocných hypotéz môžeme skonštatovať, že logistika je jeden z kľúčových determinantov konkurencieschopnosti podniku, pričom jej význam v danej spoločnosti sa odvíja od samotného charakteru prepravovaného tovaru.

Dôležité je však poznamenať, že úspech, či neúspech podnikania závisí nielen od vhodne zvoleného spôsobu vstupu na zahraničné trhy, ale i od správnej alokácie výrobného závodu, či distribučného centra, pretože náklady a čas dodania z miesta výroby na miesto spotreby a dostupnosť trhov v konečnom dôsledku výrazne vplývajú na výšku dosiahnutého zisku. Z tohto dôvodu medzinárodná preprava a logistika je potenciálom zvyšovania pridanej hodnoty, pretože zabezpečuje preklopenie času a priestoru, komerčnú a geografickú dostupnosť daných produktov.

Logistika ako pridaná hodnota pre zákazníka je tak funkciou hodnoty času, nákladov dodania a energetických nákladov zameraných na znižovanie emisií, zlepšovanie uhlíkovej stopy vhodnou distribučnou štruktúrou, tj. optimálnym modelom distribúcie, v ktorom sa minimalizujú časy nepridávajúce hodnotu (kvantitatívne vyjadrené obrátkou zásob), minimalizujú náklady dodania a maximalizujú úspory CO<sub>2</sub> (kvantitatívne vyjadrené spotrebou paliva, a s tým súvisiace náklady pri danej prepravnej relácii s využitím rôznych dopravných modalít prepravy farmaceutického produktu z bodu A do bodu B).

Na základe výsledkov primárneho prieskumu a navrhovaného systémového modelu logistiky ako pridanej hodnoty pre zákazníka vo farmaceutickom odvetví **potvrdzujeme hypotézu 3.**

Teoretické a praktické poznatky spracované v predkladanej dizertačnej práci tvoria podklad pre hlbšiu analýzu danej problematiky, a to nielen vo farmaceutickom priemysle, ale i v iných odvetviach ekonomiky, kde preprava a logistika predstavujú významný determinant pridanej hodnoty pre zákazníka v transakčnom mechanizme založenom na realizovaní tovarovej transakcie s dosahovaním dlhodobej prosperity.

## 6. Záver

Hlavným zámerom predkladanej dizertačnej práce bolo identifikovať realizáciu medzinárodných marketingových stratégií aplikovateľných na výrobné podniky a ich prepojenosť s obchodnými podmienkami a medzinárodnou prepravou a logistikou s dôrazom na pridanú hodnotu pre zákazníka v distribučnom reťazci, tj. sústredili sme vo všeobecnosti i pri aplikovaní poznatkov vo vybranom odvetví (z pohľadu spoločností pôsobiacich vo farmaceutickom priemysle) na tri základné determinanty: medzinárodnú marketingovú stratégiu, obchodné podmienky a medzinárodnú prepravu a logistiku.

Hlavný cieľ sa podarilo splniť vďaka prepojenosti teoretických a praktických poznatkov pomocou systémového modelu zameraného na logistiku ako možný zdroj konkurencieschopnosti spoločností pôsobiacich vo farmaceutickom odvetví.

Problematika meniacich sa marketingových stratégií a obchodných podmienok a ich vplyvu na medzinárodnú prepravu a logistiku bola spracovaná v ôsmich kapitolách. Prvá kapitola sa sústredila na vývoj marketingu a logistiky. Ďalšia časť charakterizovala medzinárodnú marketingovú stratégiu s dôrazom na vplyv krízy na zmeny marketingového prostredia, voľbu formy vstupu firiem na zahraničné trhy a marketingový mix medzinárodne činného podniku. Taktiež sme poukázali na význam medzinárodnej prepravy a logistiky z pohľadu logistických stratégií uplatňovaných v dodávateľskom reťazci a na marketingovú logistiku. Špecifikovali sme obchodné podmienky so zameraním sa na dodanie a najdôležitejšiu zmluvu transakčného mechanizmu – medzinárodnú kúpnu zmluvu vymedzujúcu podmienky predaja, prechodu vlastníctva z exportéra na importéra. Pre účely dizertačnej práce sme sa sústredili na vybrané kontraktačné teórie, opierali sme sa i o názory na ponímanie pridanej hodnoty pre zákazníka významných ekonómov ako napr. M. Porter. Tretia kapitola rozoberala hlavný cieľ, parciálne ciele, ktoré sa nám prostredníctvom zvolenej metodiky práce a metód skúmania podarilo splniť a taktiež potvrdiť stanovené hypotézy. Prepojenosť medzi teoretickou a praktickou časťou poskytovali Porterove diamanty konkurencieschopnosti, z ktorých sme vychádzali pri riešení problematiky dizertačnej práce a jej aplikovaní na farmaceutické odvetvie. Štvrtá kapitola rozoberala vybrané problémy medzinárodnej marketingovej stratégie, jej realizácie – marketingový mix, obchodných podmienok, medzinárodnej prepravy a logistiky s aplikáciou na farmaceutické odvetvie. Analyzovali sme farmaceutické odvetvie vo svete, pričom sme

sa zamerali na špecifiká distribučnej logistiky (distribučného reťazca) v podmienkach EÚ a na základné prvky medzinárodného marketingového mixu na vybranom trhu Spoločenstva, tj. na slovenskom trhu. Sekundárne údaje boli doplnené primárnymi na základe primárneho prieskumu, ktorý potvrdil význam logistiky ako zdroja konkurencieschopnosti spoločností pôsobiacich vo farmaceutickom odvetví na Slovensku. V rámci prípadovej štúdií sme konkretizovali transakčný mechanizmus kúpy voľnopredajných liekov cez internet. Dizertačná práca tak predstavovala riešenie danej problematiky smerom od všeobecného ku konkrétnemu, tzn. od špecifikovania medzinárodnej marketingovej stratégie výrobného podniku až ku realizácii danej tovarovej transakcie. Inými slovami išlo o vymedzenie stratégie, ktorej cieľom je vyhľadávanie zahraničného trhu (v našom prípade slovenského) za účelom realizácie tovarovej transakcie (predaja / kúpy OTC liekov) pri daných obchodných podmienkach (upravujúcich nákup liekov cez internet) s dosahovaním dlhodobej prosperity. Piata a šiesta kapitola poukázala na teoretické a praktické prínosy dizertačnej práce, doplnila a prepojila predchádzajúce kapitoly, a to vyhodnotením hypotéz a formulovaním záverov. Siedma a ôsma časť bola zameraná na vymedzenie použitej literatúry a príloh dizertačnej práce. Na základe riešenia danej problematiky môžeme sformulovať nasledovné závery a odporúčania:

1. Hospodárska a finančná kríza odhalila skryté miesta neefektívnosti a plytvania vo výrobe, v distribúcii, v rámci celých logistických systémov, v dôsledku šetrenia verejných financií sa zavádzajú nové vládne legislatívy, zákony, nariadenia. Centrom pozornosti je inteligentný a udržateľný rast. Uvedené skutočnosti sa tak pre firmy stávajú výzvou a potrebou okamžitej adaptácie na podmienky na trhu. Z pohľadu prepravy a logistiky je dôležité upriamiť pozornosť na zelenú logistiku – zelené dodávateľské reťazce, čo si vyžaduje hľadanie nových prepravných trás - minimalizovanie prepravných kilometrov a eliminovanie uhlíkovej stopy, úspornejšie balenie vhodnou konsolidáciou zásielok a zefektívnenie spätných tokov, recyklácie.

2. V EÚ neexistuje jednotná úprava zdravotníctva a ani liekovej politiky, tzn. spôsob cenotvorby (marža veľkodistribútora, lekárni, DPH), spôsob úhrad, zoznam kategorizovaných liekov, zdravotníckych pomôcok, dietetických potravín je v kompetencii členských štátov, ktorých povinnosťou je dodržiavať voľný pohyb tovaru - súbežného obchodu – dovozu založeného okrem princípu voľného pohybu tovaru aj na princípe vyčerpania práv k duševnému vlastníctvu. Rast objemu súbežného obchodu vyvoláva potenciálne riziko nedostupnosti liekov v určitých krajinách. Slovensko patrí

medzi krajiny s nízkou cenou liekov, čo podnecuje rozmach reexportu. Riešením je efektívne koordinovanie celého dodávateľského reťazca farmaceutických produktov, a to zavedením kvót pre distribútorov alebo uplatňovaním nových modelov distribúcie ako napr. Direct-To-Patient – dodávky priamo k pacientovi.

3. Na základe primárneho prieskumu realizovaného v poslednom štvrtroku 2011 s maximálnou chybou odhadu +/- 14,4%, môžeme konkretizovať vybrané atribúty medzinárodnej marketingovej stratégie, obchodných podmienok a medzinárodnej prepravy a logistiky z pohľadu spoločností pôsobiacich vo farmaceutickom priemysle na slovenskom trhu. Takmer polovica spoločností pôsobí na jednom a viac zahraničných trhoch, pričom z hľadiska tržieb najvýznamnejšími sú Česká republika a USA. Najčastejšou formou vstupu na zahraničné trhy je priamy export bez priamych investícií a priamy export s priamymi investíciami, čo podľa P. Kotlera predstavuje stratégiu vstupu na zahraničné trhy s nízkou mierou záväzkov, rizika, kontroly a zisku. Z hľadiska medzinárodných marketingového mixu väčšina spoločností využíva pri uplatňovaní komunikačnej, cenovej a produktovej politiky diferenciacny prístup, ktorý sa odvíja najmä od dodržiavania legislatívnych požiadaviek príslušného zahraničného trhu. Čo sa týka distribučnej politiky polovica respondentov sa prikláňa k štandardizácii a polovica k diferenciacii. Najčastejšie dovážanými / vyvázanými produktmi sú vitamíny a výživové doplnky a lieky na lekárske predpis, pričom v priemere najväčší podiel z celkových transakčných nákladov daného produktu tvoria náklady dodania. Na špecifikovanie dodacích podmienok v kontrakte (v kúpnej zmluve) využíva väčšina respondentov Medzinárodné obchodné podmienky – Incoterms, a to najmä parity EXW a CIP. Majorita respondentov považuje marketing a logistiku za kľúčové zdroje konkurencieschopnosti ich spoločnosti, čo si vyžaduje spoluprácu medzi oddelením marketingu a logistiky.

4. Medzinárodná preprava a logistika predstavuje potenciál zvyšovania pridanej hodnoty pre zákazníka, a to znižovaním nákladov dodania, uhlíkovej stopy voľbou optimálnej distribučnej siete, zabezpečením geografickej dostupnosti produktov preklenutím času a priestoru a komerčnej dostupnosti s ohľadom na hodnotu času. Účinným nástrojom pri rozhodovaní o správnej medzinárodnej marketingovej stratégii a taktikách môže byť analýza trhovej medzery. Je založená na zodpovedaní dvoch základných otázok: Kde sme teraz? Kam sa chceme dostať? Rozdiel medzi uvedenými otázkami nám vytvára priestor, tzv. trhovú medzeru, pričom čím je väčšia, tým firma

dokáže v kratšom čase dosahovať vyššie trhové podiely, a to i vďaka vhodnej kombinácii marketingového mixu, efektívneho fungovania logistického systému.

Na základe uvedených záverov môžeme skonštatovať, že jednou z ciest ako uspokojovať potreby zákazníkov, vytvárať hodnotu pre zákazníka je intenzívnejšie zameranie sa na efektívne riadenie celého dodávateľského reťazca s dôrazom na distribučnú politiku v rámci marketingového mixu medzinárodne činného podniku, a to zefektívnením štruktúry logistického reťazca – využívaním vhodných logistických stratégií, či technológií, vďaka ktorým dochádza k zvyšovaniu spoľahlivosti, promptnosti dodávok, ku skracovaniu dodacích lehôt, k eliminovaniu uhlíkovej stopy

Prínos v spracúvaní témy dizertačnej práce tak spočíva najmä v rozvoji teoretických poznatkov medzinárodných marketingových stratégií, obchodných podmienok a ich vplyvu na prepravu a logistiku prostredníctvom čiastočnej konsolidácie a integrácie do určitej miery roztrieštených myšlienok, to znamená práca poskytuje komplexný pohľad na danú problematiku. Dizertačná práca reaguje na aktuálne zmeny medzinárodného marketingového prostredia, poukazuje na rastúci význam zelenej logistiky, čím predstavuje východisko pre hlbšiu ekonomickú i ekologickú analýzu distribučných reťazcov spoločností pôsobiacich vo farmaceutickom odvetví vychádzajúc z navrhovaného systémového modelu a analýzy trhovej medzery.

## 7. Zoznam bibliografických odkazov

- BALÁŽ, P. a kol. 2010. *Medzinárodné podnikanie*. 5 vyd. Bratislava : Sprint, 2010. 546 s. ISBN 978-80-89393-18-3.
- BALÁŽ, P. a kol. 2005. *Medzinárodné podnikanie*. 4. vyd. Bratislava : Sprint, 2005. 571 s. ISBN 80-89085-51-2.
- BARDI, E. J. - COYLE, J. J. 1980. *The Management of Business Logistics*. 2. edition. USA : West Publishing, 1980. 432 p. ISBN 0-8299-0325-9.
- BÖHM-BAWERK, E. 1991. *Základy teórie hospodárske hodnoty statkú*. Praha : Academia, 1991. 181 s. ISBN 80-200-0422-X.
- BRAUNER, P. 2011. Pohled na současnou situaci a vývojové trendy v oblasti distribuce léčiv a zdravotnického materiálu (PowerPoint prezentácia). In *Farmatransport 2011* : odborná konferencia IIR konaná dňa 03.-04. novembra 2011 v Prahe.
- BUSINESSDICTIONARY. 2010. *Marketing strategy*. [online]. 2010 [cit. 2010-10-09]. Dostupné na internete: <<http://www.businessdictionary.com/definition/marketing-strategy.html>>.
- CACCIOTTI, J. – CLINTON, P. 2011. 12th Annual Pharm Exec 50. In *PharmExec.com* [online]. 2011, 1 May [cit. 2012-15-02]. Dostupné na internete: <<http://www.pharmexec.com/pharmexec/Global+Report/12th-Annual-Pharm-Exec-50/ArticleStandard/Article/detail/719596>>.
- CICKOVÁ, Š. 2012. Kategorizácia a cena liekov. In *SAFS* [online]. 2012 [cit. 2012-01-02]. Dostupné na internete: <<http://www.safs.sk/Sk/clanky/clanok57.pdf>>.
- CICKOVÁ, Š. 2009. Originály a generiká. In *SAFS – Ako sa rodí liek* [online]. 2009 [cit. 2012-01-02]. Dostupné na internete: <[http://www.safs.sk/Sk/clanky/ako\\_sa\\_rodí\\_liek\\_3.pdf](http://www.safs.sk/Sk/clanky/ako_sa_rodí_liek_3.pdf)>.
- CICKOVÁ, Š. 2009. Patenty a patentová ochrana. In *SAFS – Ako sa rodí liek* [online]. 2009 [cit. 2012-01-02]. Dostupné na internete: <[http://www.safs.sk/Sk/clanky/ako\\_sa\\_rodí\\_liek\\_6.pdf](http://www.safs.sk/Sk/clanky/ako_sa_rodí_liek_6.pdf)>.
- CICKOVÁ, Š. 2009. Voľnopredajné lieky a potravinové doplnky. In *SAFS – Ako sa rodí liek* [online]. 2009 [cit. 2012-01-02]. Dostupné na internete: <[http://www.safs.sk/Sk/clanky/ako\\_sa\\_rodí\\_liek\\_12.pdf](http://www.safs.sk/Sk/clanky/ako_sa_rodí_liek_12.pdf)>.
- CRAMER, M. L. 2012. How to use gap analysis. In *eHow* [online]. 2012 [cit. 2012-09-02]. Dostupné na internete: <[http://www.ehow.com/how\\_5220497\\_use-gap-analysis.html](http://www.ehow.com/how_5220497_use-gap-analysis.html)>.
- DB Schenker Laboratories. 2009. *Ergebnisse der Messebefragung „transport logistic 2009“*. [online]. 2009 [cit. 2010-09-11]. Dostupné na internete: <[www.dbschenker.com/site/shared/de/.../messebefragung\\_\\_labs.doc](http://www.dbschenker.com/site/shared/de/.../messebefragung__labs.doc)>.

- DHL. 2012. *DHL GoGreen Carbon Dashboard*. [online]. 2012 [cit. 2010-09-11]. Dostupné na internete: <[http://www.dhl.com/content/dam/downloads/g0/logistics/brochures/dhl\\_gogreen\\_dashboard\\_flyer\\_en.pdf](http://www.dhl.com/content/dam/downloads/g0/logistics/brochures/dhl_gogreen_dashboard_flyer_en.pdf)>.
- DOOLE, I. – LOWE, R. 2008. *International marketing strategy*. 5. edition. London : Cengage Learning EMEA, 2008. 462 p. ISBN 978-184480-763-5.
- DURDISOVÁ, J. 2005. *Ekonomika zdraví*. Praha : VŠE Oeconomica, 2005. 225 s. ISBN 80-245-0998-9.
- EC. 2012. Healthcare Industries Transparency Directive 89/105/EEC In *Enterprise and Industry* [online]. 2012, 02. 02. [cit. 2012-11-02]. Dostupné na internete: <[http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/healthcare/competitiveness/pricing-reimbursement/transparency/index\\_en.htm#h2-1](http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/healthcare/competitiveness/pricing-reimbursement/transparency/index_en.htm#h2-1)>.
- EC. 2011. *Národný program reforiem SR 2011-2014*. [online]. 2011, Apríl [cit. 2012-11-02]. Dostupné na internete: <[http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/nrp/nrp\\_slovakia\\_sk.pdf](http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/nrp/nrp_slovakia_sk.pdf)>.
- EC. 2011. *Commission Guidelines on Good Distribution Practice of Medical Products for Human Use*. [online]. Brussels : EÚ, 2011. p. 32. [cit. 2012-10-05]. Dostupné na internete: <[http://ec.europa.eu/health/files/eudralex/vol-4/2011-07\\_gdpguideline\\_publicconsultation.pdf](http://ec.europa.eu/health/files/eudralex/vol-4/2011-07_gdpguideline_publicconsultation.pdf)>.
- EFPIA. 2011. *The Pharmaceutical Industry in Figures*. [online]. 2011 [cit. 2012-13-02]. Dostupné na internete: <<http://www.efpia.eu/Content/Default.asp?PageID=559&DocID=11586>>.
- EIU. 2012. Statistics. In *EIU Market Indicators & Forecast* [online]. 2012 [cit. 2012-09-02]. Dostupné na internete: <<https://eiu.bvdep.com/frame.html>>.
- EK. 2010. *Európa 2020*. [online]. 2010, 3.3. [cit. 2012-15-01]. Dostupné na internete: <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:SK:PDF>>.
- EK. 2010. *Volný pohyb tovaru*. [online]. Luxemburg : EÚ, 2010. 48 p. [cit. 2012-10-02]. Dostupné na internete: <[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/single-market-goods/files/goods/docs/art34-36/new\\_guide\\_sk.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/single-market-goods/files/goods/docs/art34-36/new_guide_sk.pdf)>. ISBN 978-92-79-13489-0.
- EURACTIV. 2007. *Dohoda o voľnom obchode s liekmi*. [online]. 2007, 13.02. [cit. 2011-15-12]. Dostupné na internete: <<http://www.euractiv.sk/ekonomika-a-euro/clanok/dohoda-o-volnom-obchode-s-liekmi>>.
- FERENČÍKOVÁ, S. a kol. 2010. *Stratégia medzinárodného podnikania*. Bratislava : Ekonóm, 2010. 358 s. ISBN 978-80-225-3078-1.

- FOLENTOVÁ, V. 2011. Nízke ceny podľa firiem znížia dostupnosť liekov. In *SME.sk* [online]. 2011, 16. 06. [cit. 2012-11-02]. Dostupné na internete: <<http://ekonomika.sme.sk/c/5938898/nizke-ceny-podla-firiem-znizia-dostupnost-liekov.html>>.
- FOLTÁN, V. a kol. 2010. *Manažment, marketing a lieky*. Bratislava : Herba, 2010. 154 s. ISBN 978-80-89171-68-2.
- FRIEHE, H. A. – HUCK, W. 2010. *Viedenský dohovor (CISG)*. [online]. 2010 [cit. 2012-23-01]. Dostupné na internete: <<http://web.law-and-business.de/cisg7/pdf/Textsammlung/textsammlung-slowakisch.pdf>>.
- GONDA, V. 2006. *Metodika vedeckej práce pre doktorandov*. Bratislava : Ekonóm, 2006. 275 s. ISBN 80-225-2250-3.
- GRANT, D. B. et al. 2006. *Fundamentals of logistics management*. UK : McGraw-Hill, 2006. 436 p. ISBN 0-07-710894-9.
- GS1. 2012. *2D kódy v zdravotníctve*. [online]. 2012 [cit. 2012-11-02]. Dostupné na internete: <<http://www.gs1sk.org/2d-kody-zdravotnictvo>>.
- GSK. 2010. *Environmental sustainability*. [online]. 2010 [cit. 2012-09-02]. Dostupné na internete: <[http://ceowatermandate.org/files/endorsing/GSK\\_2010.pdf](http://ceowatermandate.org/files/endorsing/GSK_2010.pdf)>.
- HANSENOVÁ, H. 2007. *Prepravné služby v podmienkach medzinárodného obchodu*. 2. vyd. Bratislava : Ekonóm, 2007. 130 s. ISBN 80-225-2323-3.
- HARRISON, A. – REMKO, H. 2011. *Logistics Management & Strategy*. 4. edition. Gosport : Ashford Colour Press, 2011, 360 p. ISBN 978-0-273-73022-4.
- HARRISON, T. P. et al. 2003. *The practice of supply chain management*. USA : Kluwer Academic Publishers, 2003. 356 p. ISBN 1-4020-7441-7.
- HLAVATÝ, T. a kol. 2011. *Správa o stave zdravotníctva na Slovensku*. Bratislava : MZ SR, 2011. 240 s. ISBN 978-80-969507-9-9.
- HOLKOVÁ, V. – VESELKOVÁ, A. 2008. *Mikroekonómia*. Bratislava : Sprint, 2008. 314 s. ISBN 978-80-969927-9-9.
- HRSTKA, P. 2011. Kvalita logistiky významnou měrou ovlivňuje spokojenost klientu [ww.lekarna.cz](http://ww.lekarna.cz) (PowerPoint prezentácia). In *Farmatransport 2011* : odborná konferencia IIR konaná dňa 03.-04. novembra 2011 v Prahe.
- HUCKLE, R. 2008. Commercial Trade Channel Management (ppt). In *Wyeth Pharmaceuticals* [online]. 2008, 15.7. [cit. 2012-10-02]. Dostupné na internete: <[www.psmg.info/images/Richard\\_Huckle.ppt](http://www.psmg.info/images/Richard_Huckle.ppt)>.
- HUSÁR, J. 2011. Zmluvné vzťahy vo verejnej sfére. In *Právo-obchod-ekonomika*. Košice : Equilibria, 2011. ISBN 978-80-7097-903-7, s. 201-219.

- HÝBLOVÁ, P. 2005. Outsourcing v distribuci. In *Železničná doprava a logistika*. ISSN 1336-7943, 2005, roč. 1, č. 1, s. 13-16.
- CHRISTOPHER, M. 2011. *Logistics & Supply chain management*. 4. edition. Edinburgh : Pearson, 2011. 276 p. ISBN 978-0-273-73112-2.
- CHRISTOPHER, M. - PECK, H. 2003. *Marketing Logistics*. Great Britain : Biddles, 2003. 158 p. ISBN 0-7506-5224-1.
- INCOTERMS 2010. 8. vyd. 1/2010. Darina Halašová, *slovenský preklad publikácie ICC no. 715 E*. Bratislava : SOPK, 2010. 171 s. ISBN 978-80-89105-43-4.
- IPC. 2012. *Incoterms 2010*. [online]. 2012 [cit. 2012-09-02]. Dostupné na internete: <<http://www.intermodal.sk/incoterms-2000/334s>>.
- JACOBS, F. R. et al. 2011. *Operations and Supply Chain Management Global edition*. 13 edition. New York : McGrawHill, 2011. 800 p. ISBN 978-0-07-122090-3.
- JOHNSON, J. C., WOOD, D. F. 1990. *Contemporary Logistics*. 4. edition. New York : Macmillan Publishing Company, 1990. 579 p. ISBN 0-02-360841-2.
- KANAVOS, P. et al. 2011. The Pharmaceutical Distribution Chain in the European Union. In *EmiNet* [online]. 2011, March [cit. 2012-10-02]. Dostupné na internete: <[http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/healthcare/files/docs/structimpact\\_pharmaprices\\_032011\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/healthcare/files/docs/structimpact_pharmaprices_032011_en.pdf)>.
- KASHANI, K. et al. 2007. *Proč už neplatí tradiční marketing*. Brno : Computer Press, 2007. 171 s. ISBN 978-80-251-1536-7.
- KESELÁ, J. 1996. *Právo v medzinárodnom obchode*. 2. vyd. Bratislava : Ekonóm, 1996. 342 s. ISBN 80-225-0735-0.
- KIM, W. CH. – MAUBORGNE, R. 2005. *Blue ocean strategy*. Boston : Harvard Business School Press, 2005. 240 p. ISBN 1-59139-619-0.
- KINDLEBERGER, Ch. P. 1978. *Světová ekonomika*. Praha : Academia, 1978. 558 p. ISBN 509-21-857.
- KLOUDOVÁ, J. et al. 2010. *Kreativní ekonomika: Trendy, výzvy, příležitosti*. Praha : Grada, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-3608-2.
- KOTLER, P. – CASLIONE, J. A. 2010. *Chaotika*. Bratislava : Eastone Books, 2010. 186 s. ISBN 978-80-8109-114-8.
- KOTLER, P. 2007. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha : Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOTLER, P. - ARMSTRONG, G. 2004. *Marketing*. Praha : Grada, 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3.

- KRÁLIKOVÁ, A. 2010. Využitie logistických metód vo výrobných podnikoch. In *Železničná doprava a logistika* [online]. 2010, č. 2 [cit. 2011-23-01]. Dostupné na internete: <[http://fpedas.uniza.sk/zdal/images/stories/clanky\\_pdf/cislo\\_02\\_10/05\\_kralikova.pdf](http://fpedas.uniza.sk/zdal/images/stories/clanky_pdf/cislo_02_10/05_kralikova.pdf)>.
- KRASZKO, K. 2011. Generiká na slovenskom trhu (PowerPoint prezentácia). In *Farmako SR* : odborná konferencia IIR konaná dňa 29.-30.novembra 2011 v Bratislave.
- KURTZ, D. L. - BOONE, L. E. 2012. *Contemporary Marketing*. 15. edition. USA : Cengage Learning, 2012. 800 p. ISBN 978-1-111-57971-5.
- LEKARNA.CZ. 2012. [online]. 2012 [cit. 2012-11-02]. Dostupné na internete: <[www.lekarna.cz](http://www.lekarna.cz)>.
- LISÝ, J. a kol. 2010. *Stručný prehľad dejín ekonomických teórií*. Bratislava : Iura Edition, 2010. 95 s. ISBN 978-80-8078-325-5.
- LISÝ, J. a kol. 1999. *Dejiny ekonomických teórií: Vývoj ekonomickej vedy*. 2 vyd. Bratislava : Elita, 1999. 354 s. ISBN 80-85323-93-1.
- LOGISTIKA.CZ. 2012. Co přináší krize? In *Logistika – efektivní řízení materiálových toku* [online]. 2012 [cit. 2012-09-02]. Dostupné na internete: <<http://www.logistika.cz/>>.
- LUDVIK, M. 2011. Sledování zboží – účinná a bezpečná ochrana nejen proti vstupu padelku do dodavatelského řetězce (PowerPoint prezentácia). In *Farmatransport 2011* : odborná konferencia IIR konaná dňa 03.-04. novembra 2011 v Prahe.
- MACHKOVÁ, H. 2006. *Medzinárodní marketing*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 205 s. ISBN 80-247-1678-X.
- MALINDŽÁK, D. et al. 2007. *Teória logistiky /definície, paradigmy, princípy, štruktúry/*. Košice : Karnat, 2007. 216 s. ISBN 978-80-8073-893-8.
- MARTYNIV, H. 2011. *Kúpna zmluva v medzinárodných obchodných vzťahoch*. Bratislava : Ekonóm, 2011. 99 s. ISBN 978-80-225-3167-2.
- MILLER, E. 2012. Logistics Strategy. In *IWL* [online]. 2012 [cit. 2012-15-02]. Dostupné na internete: <<http://www.iwl.de/en/pharmaceuticals-chemicals-cosmetics/logistics-strategy>>.
- MOJALEKAREN.SK. 2012. [online]. 2012 [cit. 2012-11-02]. Dostupné na internete: <[www.mojalekaren.sk](http://www.mojalekaren.sk)>.
- MORSCHETT, D. et al. 2009. *Strategic International Management*. Wiesbaden : Gabler, 2009. 470 p. ISBN 978-3-8349-1488-0.

- MZSR. 2011. *Model degresívnej obchodnej prirážky*. [online]. 2011, 16. októbra [cit. 2012-09-01]. Dostupné na internete: <[http://www.health.gov.sk/Zdroje/?dokumenty/prechod\\_na\\_eur/Model\\_degres\\_prirazky.doc](http://www.health.gov.sk/Zdroje/?dokumenty/prechod_na_eur/Model_degres_prirazky.doc)>.
- NOVÁK, R. et al. 2005. *Nákladní doprava a zasilatelství*. 2. vyd. Praha : ASPI, 2005. 412 s. ISBN 80-7357-086-6.
- OBČIANSKY ZÁKONNÍK: 2011.
- OBCHODNÝ ZÁKONNÍK: 2011.
- OXFORDDICTIONARIES. 2010. *Agent*. [online]. 2011 [cit. 2011-19-02]. Dostupné na internete: <<http://www.oxforddictionaries.com/definition/agent?view=uk>>.
- PALACIOS, A. 2010. Renewable Energy & Sustainability for Airlines and Forwarders. In *DHL Global Forwarding* [online]. 2010, 05. 04. [cit. 2012-09-02]. Dostupné na internete: <<http://www.cnsc.net/events/Documents/alejandro-palacios-presentation.pdf>>.
- PAVLEČKA, V. 2008. Historie marketingu. In *MarketingJournal.cz* [online]. 2012, 10.12. [cit. 2012-14-02]. Dostupné na internete: <[http://www-m-journal.cz/cs/marketing/uvod-do-marketingu/historie-marketingu\\_\\_s299x381.html](http://www-m-journal.cz/cs/marketing/uvod-do-marketingu/historie-marketingu__s299x381.html)>. ISSN 1803-957X.
- PEARS. 2012. [online]. 2012 [cit. 2012-11-02]. Dostupné na internete: <[www.pearshealthcyber.com](http://www.pearshealthcyber.com)>.
- PERNICA, P. 2005. *Logistika (Supply chain management) pro 21. století - 3.díl*. Praha : Radix, 2005. 612 s. ISBN 80-86031-59-4.
- PFIZER. 2011. Bezpečné stránky vs. nebezpečné stránky. In *Falošné lieky* [online]. 2011 [cit. 2012-11-01]. Dostupné na internete: <<http://www.falosnelieky.sk/lieky-a-internet/bezpecne-stranky-vs-nebezpecne-stranky/>>.
- PFIZER. 2011. Licencované E-Lekárne. In *Falošné lieky* [online]. 2011 [cit. 2012-11-01]. Dostupné na internete: <<http://www.falosnelieky.sk/lieky-a-internet/licencovane-e-lekarne/>>.
- PFIZER. 2011. Situácia na Slovensku. In *Falošné lieky* [online]. 2011 [cit. 2012-11-01]. Dostupné na internete: <<http://www.falosnelieky.sk/falosne-lieky/situacia-na-slovensku/>>.
- PÓLYA, A. 2004. *Práca s tabuľkovými procesormi*. Bratislava : Ekonóm, 2004. 292 s. ISBN 80-225-1878-6.
- PORTER, M. E. 1998. *On competition*. Boston : Harvard Business School Publishing, 1998. 485 p. ISBN 0-87584-795-1.

- PREDPIS č. 21/2012 Z. z. Vyhláška Ministerstva zdravotníctva Slovenskej republiky, ktorou sa ustanovujú podrobnosti o internetovom výdaji liekov alebo zdravotníckych pomôcok, o spôsobe zverejnenia informácie o internetovom predaji, o spôsobe balenia zásielky a jej prepravy a o spôsobe reklamácie.
- PWC. 2009. *Pharma 2020: Marketing the future*. [online]. 2009 [cit. 2012-11-02]. Dostupné na internete: <<http://www.pwc.com/gx/en/pharma-life-sciences/pharma-2020/pharma-2020-marketing-the-future-which-path-will-you-take.jhtml>>.
- PWC. 2009. *Transportation & Logistics 2030*. [online]. 2009 [cit. 2011-15-02]. Dostupné na internete: <[http://www.pwccn.com/webmedia/doc/634078874066001048\\_t12030\\_vol1\\_2010.pdf](http://www.pwccn.com/webmedia/doc/634078874066001048_t12030_vol1_2010.pdf)>.
- REZKOVÁ, E. – ČERNÝ, Z. 2011. Praktické zkušenosti s plněním požadavku SDP z pohledu osoby zodpovědné za jištění kvality ve spolupráci s logistikou (PowerPoint prezentácia). In *Farmatransport 2011* : odborná konferencia IIR konaná dňa 03.-04. novembra 2011 v Prahe.
- RICHTEROVÁ, K. a kol. 2005. *Marketingový výskum*. Bratislava: Ekonóm, 2005. 376 s. ISBN 80-225-2064-0.
- SABO, M. et al. 2011. *Obchodné a hospodárske právo pre ekonómov*. Bratislava : Sprint, 2011. 395 s. ISBN 978-80-89393-48-0.
- SAK, O. – SHAW, J. J. 2009. *International marketing: Strategy and Theory*. 5. edition. USA : Routledge, 2009. 710 p. ISBN 0-415-77262-1.
- SARIO. 2009. *Začínam s exportom*. [online]. 2009 [cit. 2011-19-05]. Dostupné na internete: <<http://www.sario.sk/?zacinam-s-exportom>>.
- SCHWOB, R. – CHOC, D. 2007. Just-In-Sequence aneb na rudé auto rudá zrcátka. In *AIMagazine on-line: informační technologie pro průmysl* [online]. 2007, 14.12. [cit. 2011-23-01]. Dostupné na internete: <<http://www.aimagazine.cz/vyroba/60-just-in-sequence-aneb-na-rude-auto-ruda-zrcatka>>.
- SMERNICA 2001/83/ES Európskeho parlamentu a Rady zo 6. novembra 2001, ktorým sa ustanovuje zákonník spoločenstva o humánných liekoch: 2008.
- SMERNICA 2011/62/EÚ Európskeho parlamentu a Rady z 8. júna 2011, ktorou sa mení a dopĺňa smernica 2001/83/ES, ktorou sa ustanovuje zákonník Spoločenstva o humánných liekoch, pokiaľ ide o predchádzanie vstupu falšovaných liekov do legálneho dodávateľského reťazca.
- SRŠŇOVÁ, J. – FÜZYOVÁ, Ľ. 2003. *Medzinárodné strategické rozhodovanie podniku*. Bratislava : Sprint, 2003. 218 s. ISBN 80-89085-18-0.
- STOCK, R. J. - LAMBERT, M. D. 2001. *Strategic logistics management*. McGraw-Hill : Irwin, 2001. 872 p. ISBN 0-256-13687-4.

- ŠIMÍČEK, M. 2011. Úloha nemocničnéj lekárne v distribúcii liekov od výrobcu k pacientovi (PowerPoint prezentácia). In *Logistika a zásobovaní nemocnic – od výrobcu k pacientovi* : odborný seminár IIR konaný dňa 02.-03. augusta 2011 v Prahe.
- ŠKORVAGOVÁ, S. – ZORKÓCIOVÁ, O. 2009. *Perspektívy vývoja medzinárodného marketingu*. Bratislava : Ekonóm, 2009. 311 s. ISBN 978-80-225-2562-6.
- ŠÚ SR. 2012. *Spotreba liekov*. [online]. 2012 [cit. 2012-10-02]. Dostupné na internete: <[http://www.statistics.sk/pls/elisw/casovy\\_Rad.procDlg](http://www.statistics.sk/pls/elisw/casovy_Rad.procDlg)>.
- ŠÚKL. 2008. *Pokyny pre správnu distribučnú prax humánných liekov*. [online]. 2008 [cit. 2012-10-02]. Dostupné na internete: <[http://www.sukl.sk/sk/inspekcia/legislativa/pokyny-pre-spravnu-distribucnu-prax-humannych-liekov?page\\_id=1894](http://www.sukl.sk/sk/inspekcia/legislativa/pokyny-pre-spravnu-distribucnu-prax-humannych-liekov?page_id=1894)>.
- TEJKL, P. 2011. Optimalizace nákupu a logistických toku v prostředí Zdravotnického holdingu KHK (PowerPoint prezentácia). In *Logistika a zásobovaní nemocnic – od výrobcu k pacientovi* : odborný seminár IIR konaný dňa 02.-03. augusta 2011 v Prahe.
- TOMEK, D. 2008. *Lieková politika a onkológia – súvislosti a výzvy*. [online]. 2008 [cit. 2011-10-12]. Dostupné na internete: <[http://www.mediforum.sk/pdf/onkologia/2008\\_1\\_Tomek.pdf](http://www.mediforum.sk/pdf/onkologia/2008_1_Tomek.pdf)>.
- VALERIÁN, H. 2011. Parallel Trade (PowerPoint prezentácia). In *Farmatransport 2011* : odborná konferencia IIR konaná dňa 03.-04. novembra 2011 v Prahe.
- VALERIÁN, H. 2011. Slovenský farmaceutický trh ve svetovom a evropském kontextu (PowerPoint prezentácia). In *Farmako SR* : odborná konferencia IIR konaná dňa 29.-30.novembra 2011 v Bratislave.
- VOKOUNOVÁ, D. a kol. *Praktikum z prieskumu trhu*. Bratislava : Ekonóm, 2006. 130 s. ISBN 80-225-2235-X
- WALTER, E. et al. 2012. Distribution profile and efficiency of the European pharmaceutical full-line wholesaling sector. In *GIRP – IPF* [online]. 2012, January [cit. 2012-12-02]. Dostupné na internete: <<http://girp.eu/cms/index.php?/eng/>>.
- WATERS, D. 2007. *Global logistics: new directions in supply chain management*. London : Kogan Page, 2007. 436 p. ISBN 978-0-7494-4813-4.
- WHEWELL, R. 2010. *Supply chain in the pharmaceutical industry*. Great Britain : Gower, 2010. 259 p. ISBN 978-0-566-08695-3.
- WHO. 2010. Medicines. In *Media centre* [online]. 2010, January [cit. 2012-11-02]. Dostupné na internete: <<http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs275/en/index.html>>.

WILLIAMSON O. 2011. *Ekonomía transakčných nákladov: prirodzený vývoj*. [online]. 2011 [cit. 2012-21-01]. Dostupné na internete: <[http://www.nadaciatarabanky.sk/files/upload/dokumenty/Oliver%20Williamson%200prednaska%20pri%20udeleni%20ceny\\_2009.pdf](http://www.nadaciatarabanky.sk/files/upload/dokumenty/Oliver%20Williamson%200prednaska%20pri%20udeleni%20ceny_2009.pdf)>.

ZÁKON č. 362/2011 Z. z. o liekoch a zdravotníckych pomôckach a o zmene a doplnení niektorých zákonov.

ZÁKON č. 363/2011 Z. z. o rozsahu a podmienkach úhrady liekov, zdravotníckych pomôcok a dietetických potravín na základe verejného zdravotného poistenia a o zmene a doplnení niektorých zákonov.

ZÁKON č. 435/2001 Z. z. zo 4. októbra 2001 o patentoch, dodatkových ochranných osvedčeniach a o zmene a doplnení niektorých zákonov (patentový zákon).

ZDN. 2011. Liberalizácia trhu pomôže lekárňam i pacientom. In *Zdravotnícke noviny* [online]. 2011, č. 9 [cit. 2012-11-01]. Dostupné na internete: <[http://www.farmako-ekonomika.sk/images/stories/tlacovy\\_monitor/zn/DT\\_2011/zn\\_09/06\\_03\\_24t.htm](http://www.farmako-ekonomika.sk/images/stories/tlacovy_monitor/zn/DT_2011/zn_09/06_03_24t.htm)>.

Ž&H. 2012. Incoterms 2000. In *Služby* [online]. 2012 [cit. 2012-09-02]. Dostupné na internete: <<http://www.zah.sk/sluzby.php>>.

#### ❖ Publikované príspevky

FURDOVÁ, L. 2011. Faktory ovplyvňujúce rozhodnutia o alokácii podniku so zameraním na prepravu a logistiku. In IV. Mezinárodní vědecká konference doktorandů a mladých vědeckých pracovníků [elektronický zdroj] : sborník příspěvků; Karviná 4. listopadu 2011 / editoři Pavlína Pellešová [et al.]. - Karviná : Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné SU v Opavě, [2011]. ISBN 978-80-7248-711-0. s. 60-66.

FURDOVÁ, L. 2011. Logistické a marketingové stratégie v kontexte Slovenskej republiky. In Management challenges in the 21st century [elektronický zdroj] : transport and logistics: opportunity for Slovakia in the era of knowledge economy : conference proceedings : Bratislava, april 19, 2011 / editors: Soňa Ferenčíková [et al.]. - Trenčín : School of Management, 2011. ISBN 978-80-89306-10-7. s. 121-129.

FURDOVÁ, L. – DEVEČKA, M. 2010. Hospodárska kríza ako rizikový faktor meniaci stratégie subjektov v zásobovacích reťazcoch. In Česká republika a Slovensko v mezinárodním obchodě a podnikání : vliv finanční krize na mezinárodní podnikání : sborník z 10. mezinárodní vědecké konference : Praha, 29. dubna 2010 / sestavovatel Josef Taušer, Daniel Krajčík. - Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze. Nakladatelství Oeconomica, 2010. ISBN 978-80-245-1583-0. s. 213-218.

FURDOVÁ, L. – DEVEČKA, M. 2010. Meniace sa stratégie a ich vplyv na prepravu a logistiku. In CZ INTERMODAL 2010 : trendy intermodality v Evropě : 13. konference s mezinárodní účastí, konaná 27. dubna 2010 v Pardubicích. - Pardubice : Institut Jana Pernera, o.p.s., 2010. ISBN 978-80-86530-66-6. s. 32-38.

- FURDOVÁ, L. 2010. Hodnota pre zákazníka ako dôležitá súčasť marketingových a logistických stratégií. In EDAMBA 2010 : zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie doktorandov a mladých vedeckých pracovníkov : 20.-21. máj 2010, Mojmírovce / zborník zostavila Petra Némethová. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2010. ISBN 978-80-225-2972-3. s. 129-134.
- FURDOVÁ, L. 2010. Vplyv logistiky na rozhodovanie o produkte so zameraním na pridanú hodnotu. In Produktová politika a jej sociálno-ekonomické aspekty : zborník vedeckých statí vydaný pri príležitosti 70. výročia založenia Ekonomickej univerzity v Bratislave / zborník zostavila Paulína Krnáčová. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2010. ISBN 978-80-225-3085-9. s. 37-45.
- FURDOVÁ, L. 2010. Lokalizačné rozhodnutia ako súčasť marketingových a logistických stratégií. In Moderné stratégie riadenia rizík v globálnych zásobovacích reťazcoch v podmienkach slovenských podnikov (komparatívna analýza, benchmarking) : zborník príspevkov riešiteľov projektu mladých vedeckých pracovníkov číslo 2316071 / zborník zostavila Lucia Furdová. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2010. ISBN 978-80-225-3114-6. s. 11-18.
- FURDOVÁ, L. 2010. Miesto ako jedno z "P" marketingového mixu vo vybraných ekonomických teóriách so zameraním na prepravné náklady. In MERKÚR 2010 : výsledky vedeckej práce mladých vedeckých pracovníkov [elektronický zdroj] : zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie konanej v rámci Európskeho týždňa vedy : Bratislava, 4. november 2010 / zostavovateľské a grafické práce Simona Škorvagová, Peter Verček. - Bratislava : [Obchodná fakulta EU], 2010. ISBN 978-80-225-3099-6. s. 113-119.
- FURDOVÁ, L. 2010. Vymedzenie súvislostí medzi marketingom a logistikou. In Rozvoj marketingu v teórii a praxi = Marketing development in theory and practice : vedecký monografický zborník. - Žilina : Vydavateľstvo EDIS, 2010. ISBN 978-80-554-0292-5. s. 37-41.
- HANSENOVÁ, H. – FURDOVÁ, L. 2010. Transakčné náklady a ich vplyv na exportný manažment konkurenčných podnikov. In Management challenges in the 21st century [elektronický zdroj] : how to tackle the crisis: theory and practical experience / zborník recenzovaných príspevkov : Bratislava, april 27, 2010 / editors: Soňa Ferenčíková, Monika Šestáková ; reviewers: Heda Hansenová, Jozef Hvorecký, Jozef Kelemen. - Trenčín : School of Management / Vysoká škola manažmentu v Trenčíne, 2010. ISBN 978-80-89306-08-4. - s. 153-160.

## **8. Prílohy**

Príloha 1: Hodnotový reťazec podľa M. E. Portera

Príloha 2: Dôsledky krízy

Príloha 3: Porterov diamant

Príloha 4: Vzťah medzi marketingom a logistikou

Príloha 5: Poskytovatelia dopravných, prepravných a logistických služieb

Príloha 6: Úrovne distribučnej cesty

Príloha 7: Bod rozpojenia a stratégia push / pull na časovej osi dodávateľského reťazca

Príloha 8: Transakčný mechanizmus

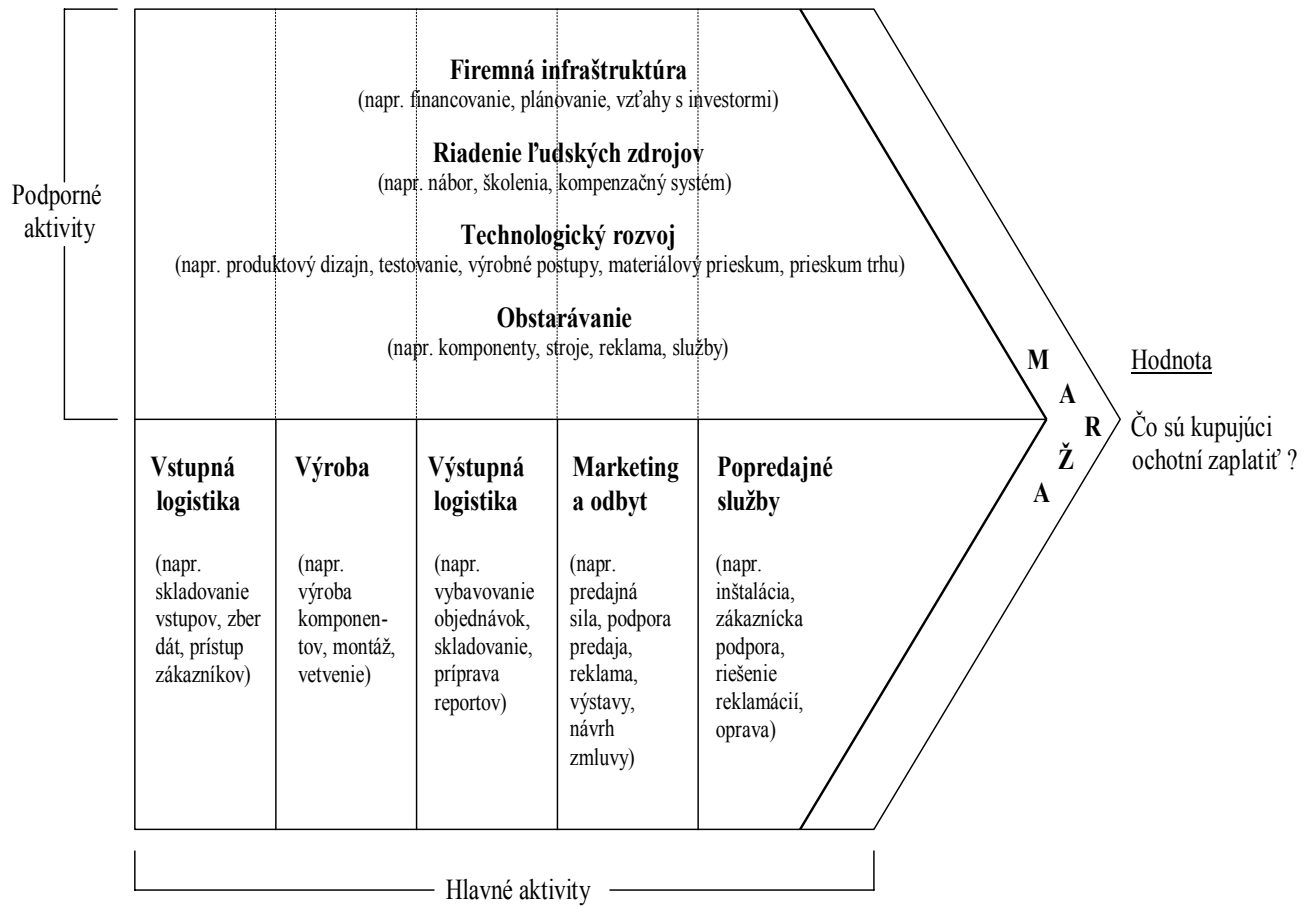
Príloha 9: Incoterms 2000 a Incoterms 2010

Príloha 10: Model degresívnej obchodnej prirážky

Príloha 11: Pridaná hodnota cez čas

Príloha 12: Kapacita dopravných prostriedkov

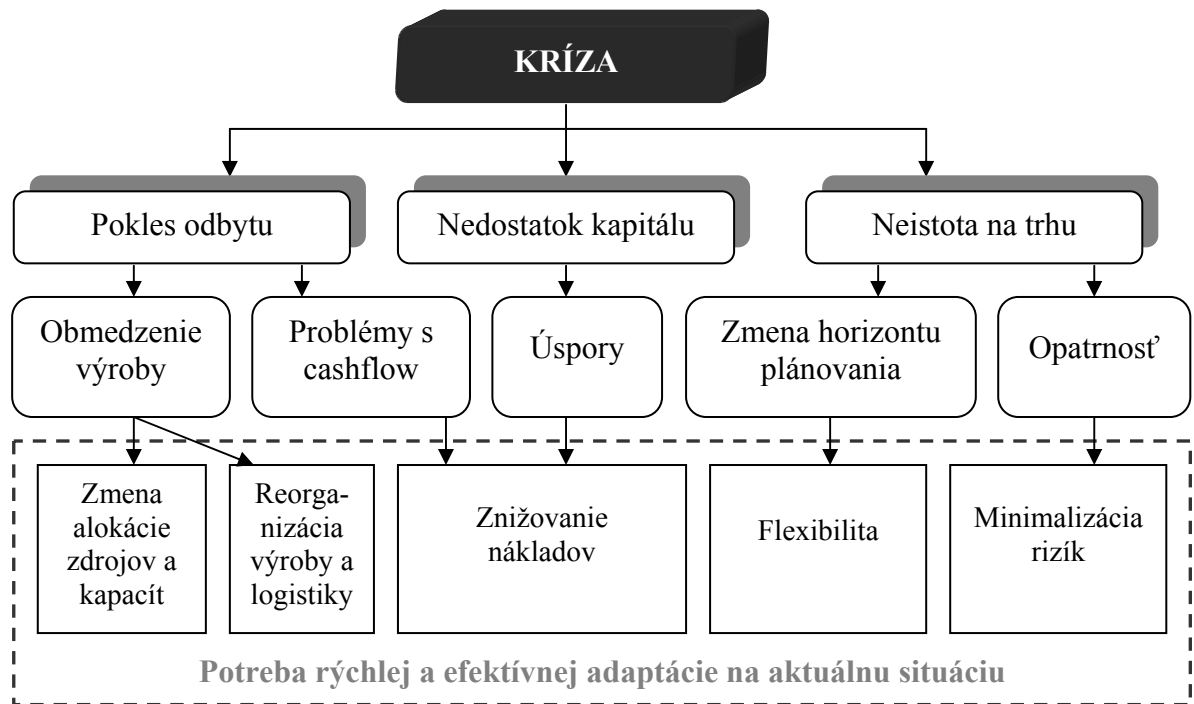
## Príloha 1: Hodnotový reťazec podľa M. E. Portera



Zdroj: PORTER, M. E. 1998. *On competition*. Boston : Harvard Business School Publishing, 1998. p. 314. ISBN 0-87584-795-1.

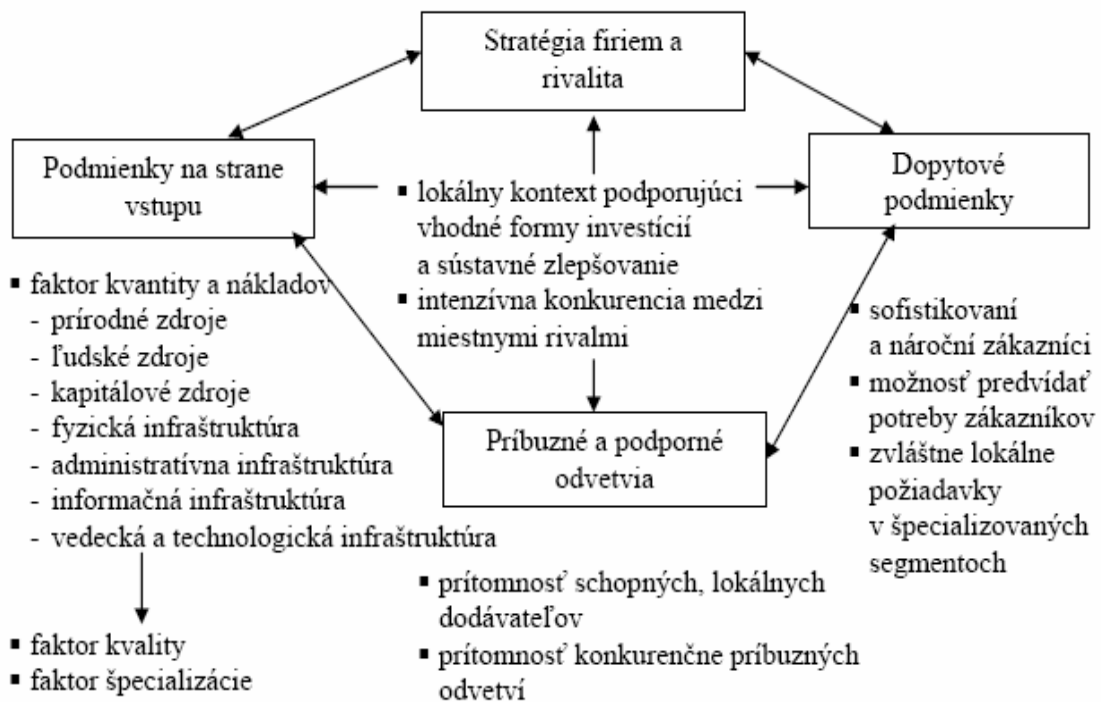
## Príloha 2: Dôsledky krízy

Nasledovný graf poukazuje na dôsledky krízy, ktoré výrazne vplyvajú na marketingové prostredie a podnikateľské aktivity firiem.



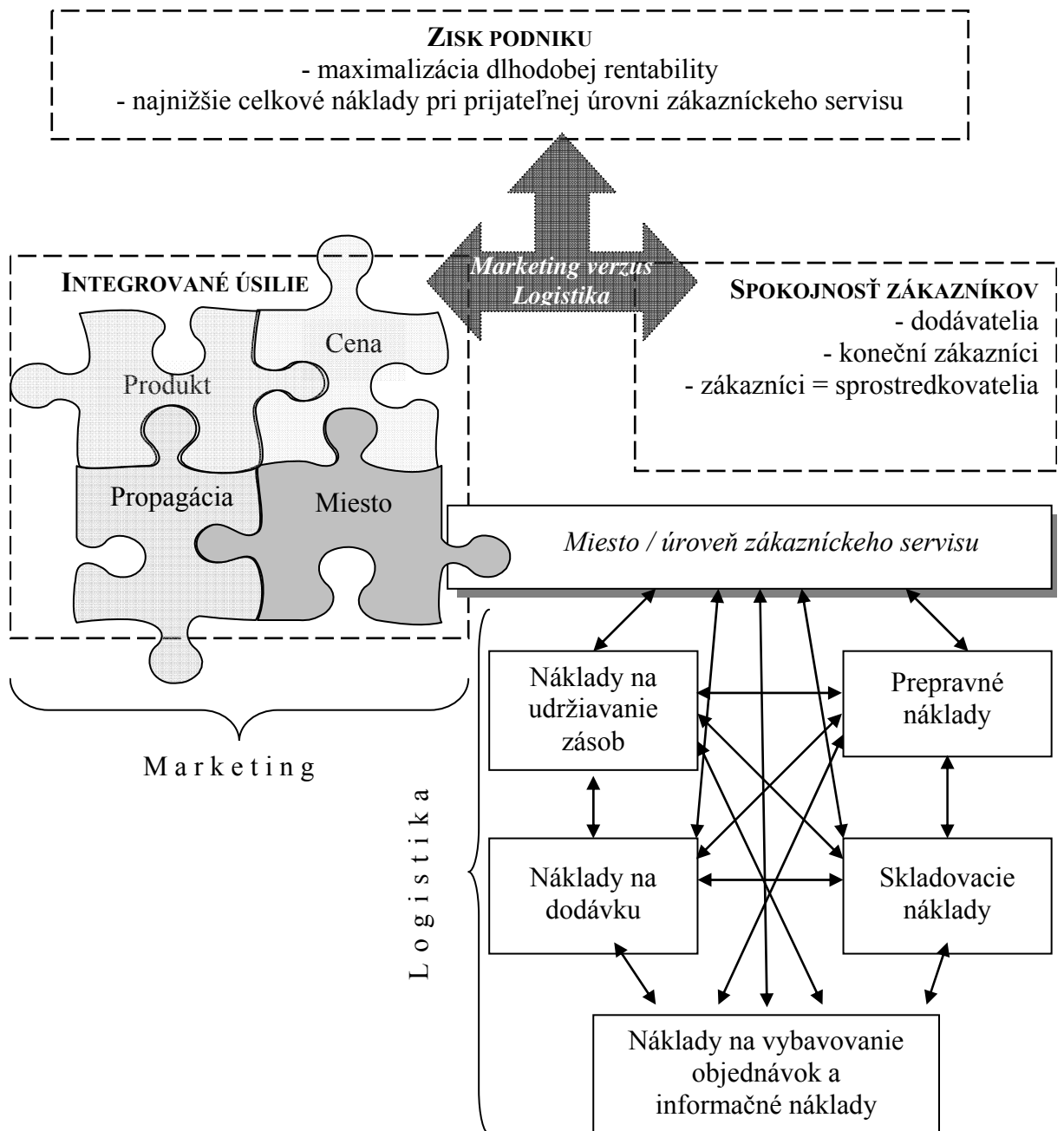
Zdroj: LOGISTIKA.CZ. 2012. Co přináší krize? In *Logistika – efektivní řízení materiálových toků* [online]. 2012 [cit. 2012-09-02]. Dostupné na internete: <<http://www.logistika.cz/>>.

### Príloha 3: Porterov diamant



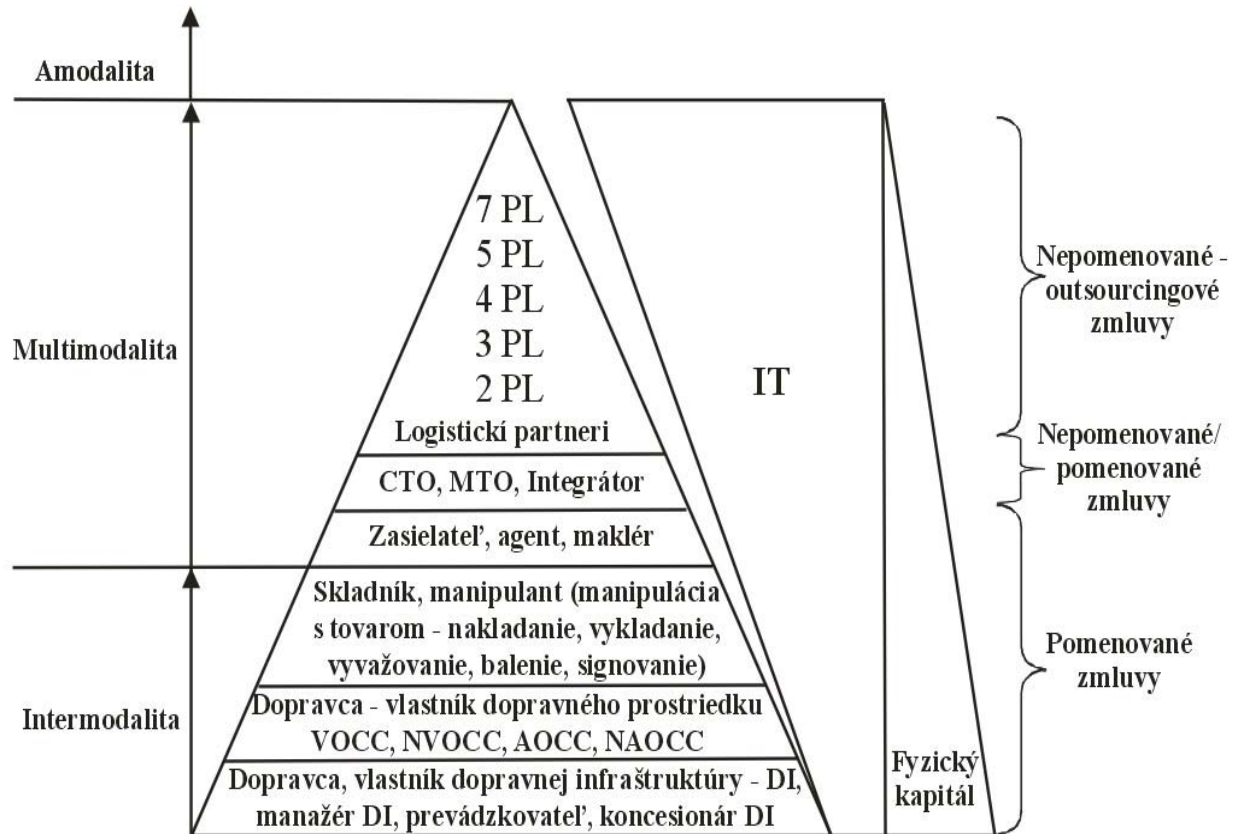
Zdroj: PORTER, M. E. 1998. *On competition*. Boston : Harvard Business School Publishing, 1998. p. 211. ISBN 0-87584-795-I.

## Príloha 4: Vzťah medzi marketingom a logistikou



Zdroj: Spracované podľa: GRANT, D. B. et al. 2006. *Fundamentals of logistics management*. UK : McGraw-Hill, 2006. p. 12-13. ISBN 0-07-710894-9; WATERS, D. 2007. *Global logistics: new directions in supply chain management*. London : Kogan Page, 2007. p. 93. ISBN 978-0-7494-4813-4.

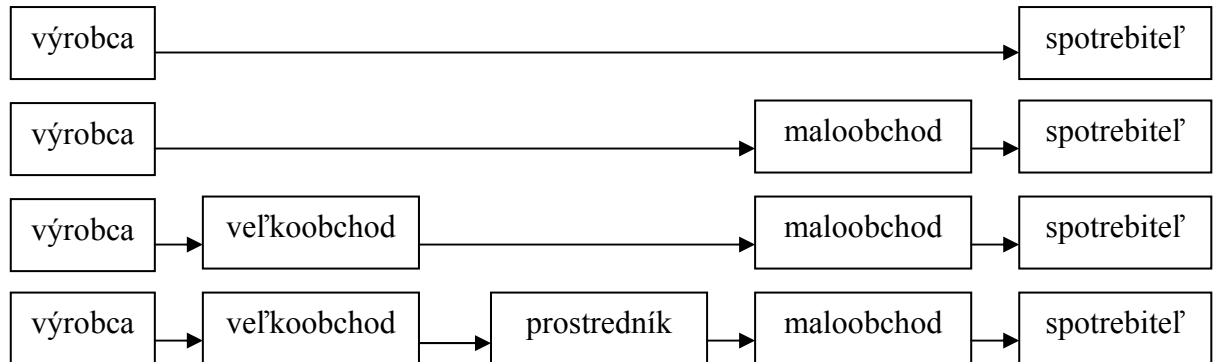
## Príloha 5: Poskytovatelia dopravných, prepravných a logistických služieb



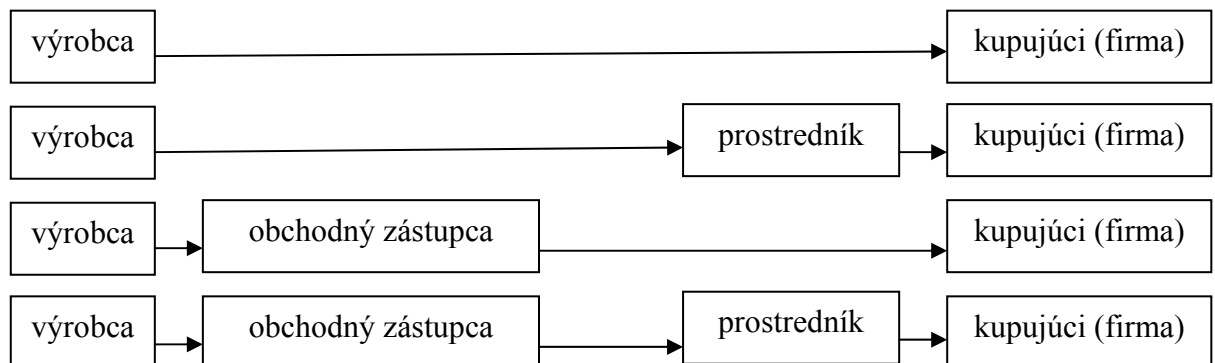
Zdroj: HANSENOVÁ, H. 2007. *Prepravné služby v podmienkach medzinárodného obchodu*. 2. vyd. Bratislava : Ekonóm, 2007. s. 20. ISBN 80-225-2323-3.

## Príloha 6: Úrovne distribučnej cesty

a) distribučné kanále využívané pri predaji spotrebných výrobkov

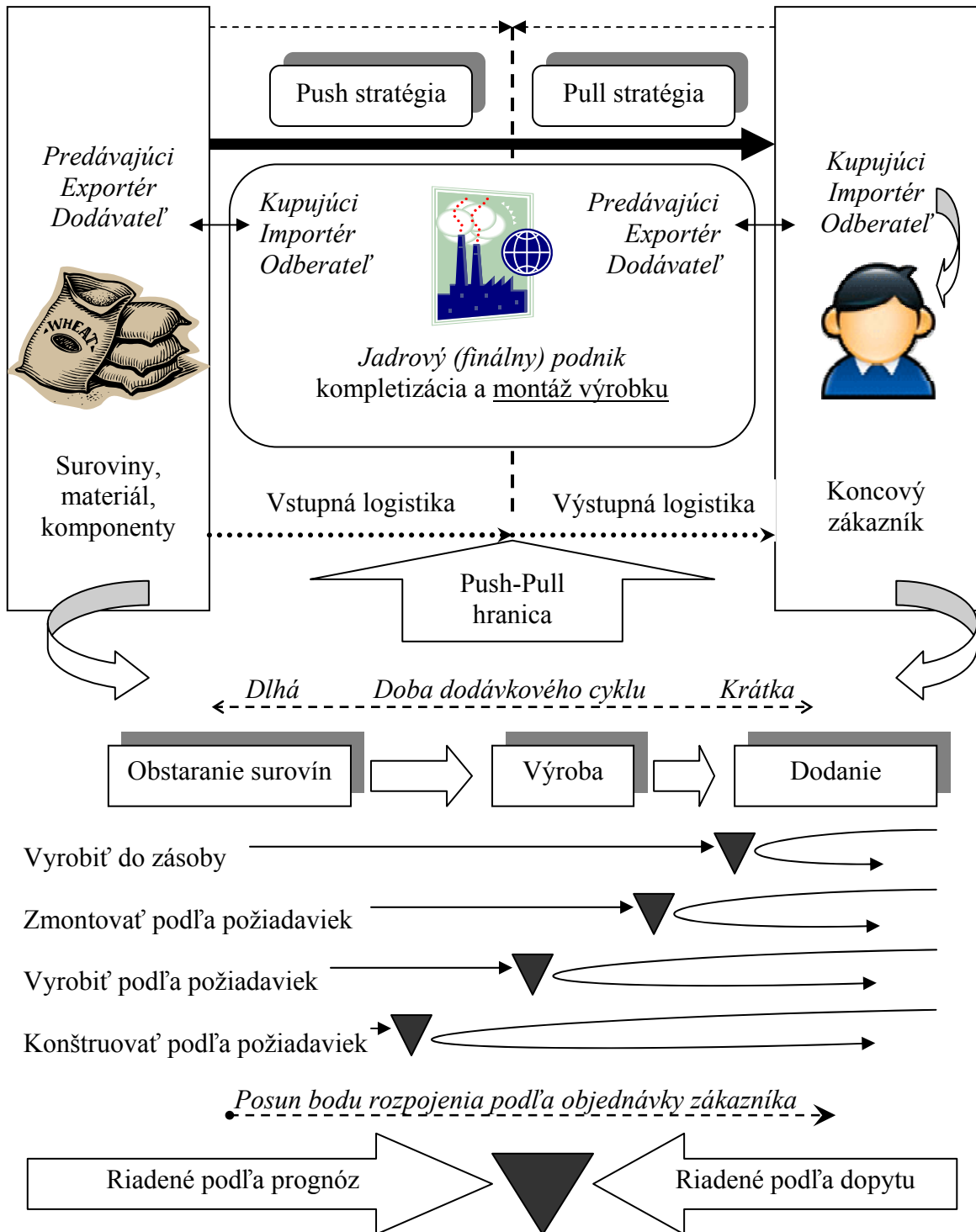


b) distribučné kanále využívané pri predaji priemyselných výrobkov



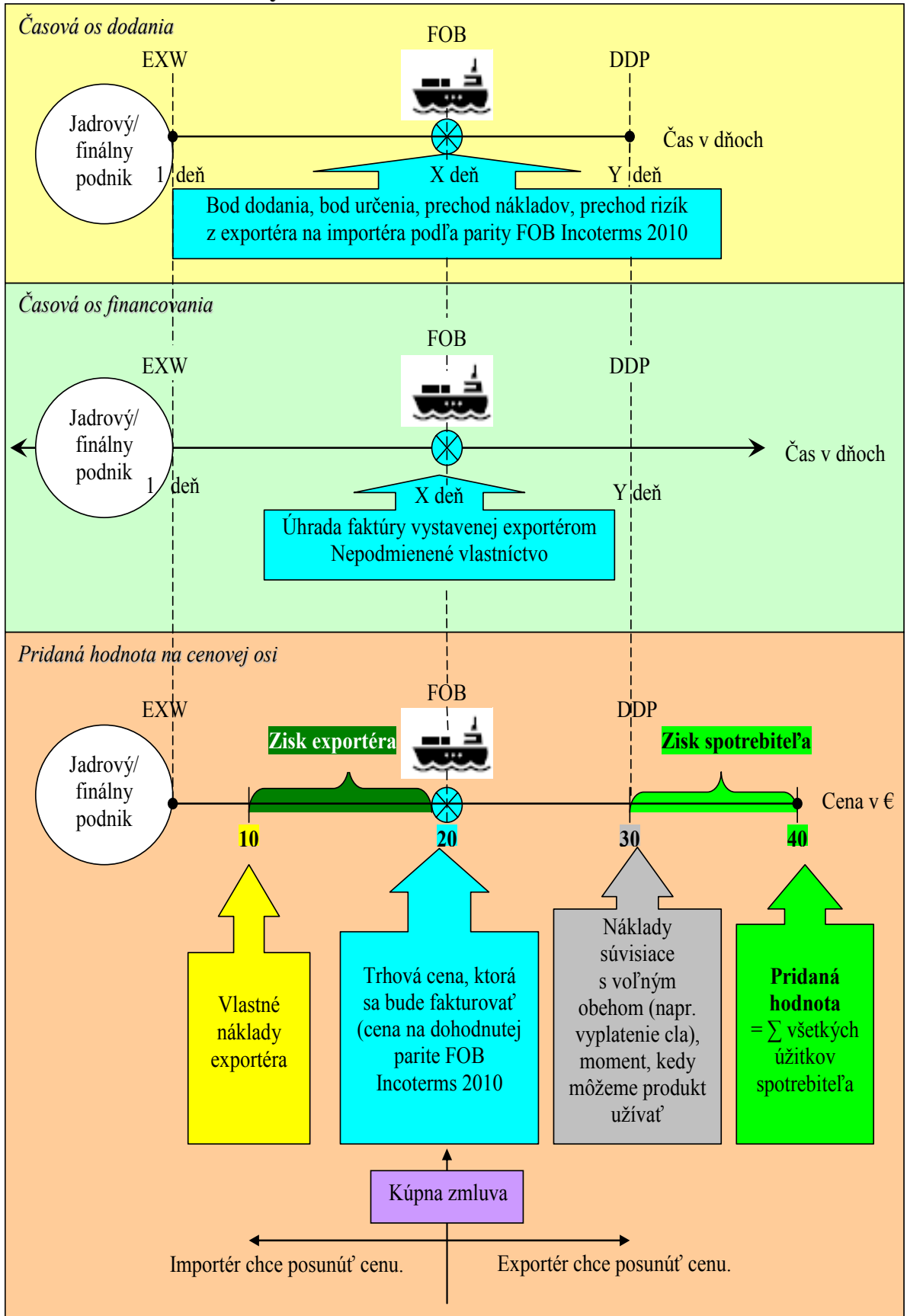
Zdroj: KOTLER, P. - ARMSTRONG, G. 2004. *Marketing*. Praha : Grada, 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3, s. 539

**Príloha 7: Bod rozpojenia a stratégia push / pull na časovej osi dodávateľského reťazca**



Zdroj: Spracované podľa: JACOBS, F. R. et al. 2011. *Operations and Supply Chain Management Global edition*. 13 edition. New York : McGrawHill, 2011. p. 196. ISBN 978-0-07-122090-3; HARRISON, T. P. et al. 2003. *The practice of supply chain management*. USA : Kluwer Academic Publishers, 2003. p. 18. ISBN 1-4020-7441-7.

## Príloha 8: Transakčný mechanizmus



Zdroj: Spracované autorkou na základe konzultácie so školiteľom dizertačnej práce (H. Hansenová)

## Príloha 9: Incoterms 2000 a Incoterms 2010

### ❖ Incoterms 2000

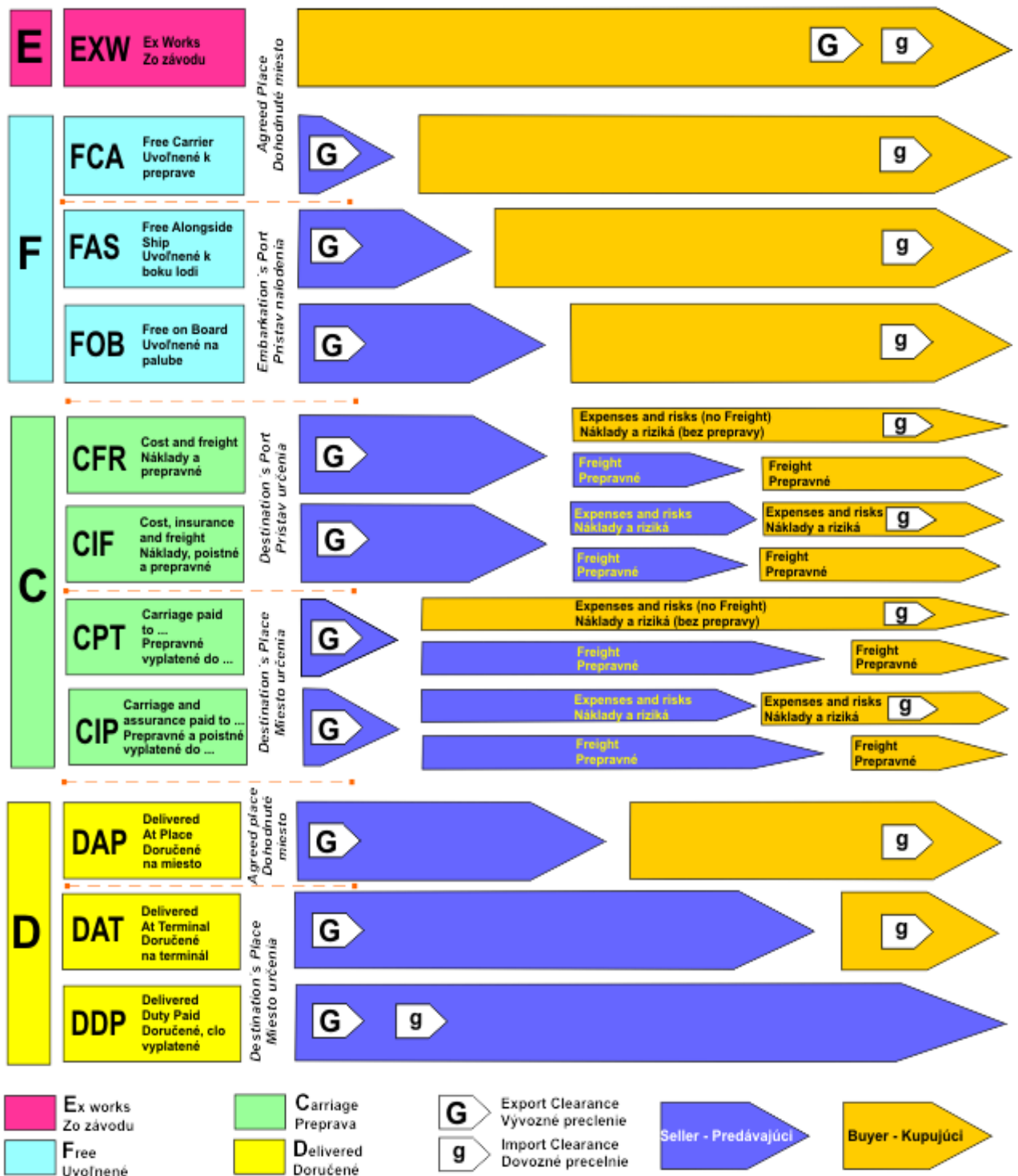
<b>EXW<sup>1</sup></b>		<b>ZO ZÁVODU</b> Ex works	
<b>FCA<sup>1</sup></b>		<b>VYPLATENÉ DOPRAVCOVI</b> Free carrier	
<b>FAS<sup>3</sup></b>		<b>VYPLATENÉ K BOKU LODI</b> Free alongside ship	
<b>FOB<sup>3</sup></b>		<b>VYPLATENÉ LOĎ</b> Free on board	
<b>CFR<sup>4</sup></b> <b>CIF<sup>4</sup></b>		<b>NÁKLADY A PREPRAVÉ</b> Cost and freight <b>NÁKLADY, POISTNÉ A PREPRAVÉ</b> Cost, insurance and freight	
<b>CPT<sup>2</sup></b> <b>CIP<sup>2</sup></b>		<b>PREPRAVA PLATENÁ DO</b> Carriage paid to <b>PREPRAVA A POISTENÉ PLATENÉ DO</b> Carriage & insurance paid to	
<b>DAF<sup>1</sup></b>		<b>S DODANÍM NA HRANICU</b> Delivered at frontier	
<b>DES<sup>4</sup></b>		<b>S DODANÍM Z LOĎE</b> Delivered from ship	
<b>DEQ<sup>4</sup></b>		<b>S DODANÍM Z NABŘEŽIA, CLO ZAPLATENÉ</b> Delivered ex quay, duty paid	
<b>DDU<sup>2</sup></b> <b>DDP<sup>2</sup></b>		<b>S DODANÍM CLO NEZAPLATENÉ</b> Delivered duty unpaid <b>S DODANÍM CLO ZAPLATENÉ</b> Delivered duty paid <sup>3</sup>	

<b>1 DOHODNUTÉ MIESTO</b> Named place	<b>2 DOHODNUTÉ MIESTO URČENIA</b> Named place of destination	<b>■■■■■■■ VÝLOHY PREDÁVAJÚCEHO</b> Seller's costs	<b>■■■■■■■ VÝLOHY KUPUJÚCEHO</b> Buyer's costs
<b>3 DOHODNUTÝ PRÍSTAV NALODENIA</b> Named port of shipment	<b>4 DOHODNUTÝ PRÍSTAV URČENIA</b> Named port of destination	<b>———— RIZIKO PREDÁVAJÚCEHO</b> Seller's risk	<b>———— RIZIKO KUPUJÚCEHO</b> Buyer's risk

Zdroj: Ž&H. 2012. Incoterms 2000. In *Služby* [online]. 2012 [cit. 2012-09-02]. Dostupné na internete: <<http://www.zah.sk/sluzby.php>>.

❖ *Incoterms 2010*



Zdroj: IPC. 2012. Incoterms 2010. [online]. 2012 [cit. 2012-09-02]. Dostupné na internete: <<http://www.intermodal.sk/incoterms-2000/334s>>.

## Príloha 10: Model degresívnej obchodnej prirážky

1. Ako východiskový údaj, z ktorého počítame medzivýsledky aj výsledok zadávame cenu výrobcu bez DPH v eurách na dve desatinné miesta.

Príklad: nech cena výrobcu = 123,45

2. V tabuľke pásiem (viď nižšie) vyberieme jedno z pásiem podľa toho, do ktorého rozmedzia spadá zadaná cena výrobcu a v ďalších výpočtoch už používame konkrétne údaje podľa pásiem.

Cenový limit KC bez DPH	Limit ceny výrobcu	Distribútor		Lekárneň		Súčet		Rozmedzia pásiem
		Zákl. suma	Deg. obch. prir.	Zákl. suma	Deg. obch. prir.	Zákl. suma	Deg. obch. prir.	
0	0	0	14,10%	0	32,90%	0	47,00%	od 0,00 do 2,66 euro
3,91	2,66	0,37	11,10%	0,87	25,90%	1,24	37,00%	od 2,67 do 5,31 euro
7,53	5,31	0,67	8,10%	1,56	18,90%	2,23	27,00%	od 5,32 do 7,97 euro
10,92	7,97	0,88	5,10%	2,06	11,90%	2,94	17,00%	od 7,98 do 13,28 euro
17,12	13,28	1,16	3,30%	2,7	7,70%	3,86	11,00%	od 13,29 do 23,24 euro
28,2	23,24	1,48	2,70%	3,46	6,30%	4,94	9,00%	od 23,25 do 39,83 euro
46,26	39,83	1,93	2,40%	4,51	5,60%	6,44	8,00%	od 39,84 do 73,03 euro
82,13	73,03	2,73	2,25%	6,37	5,25%	9,1	7,50%	od 73,04 do 165,97 euro
182,04	165,97	4,82	2,10%	11,25	4,90%	16,07	7,00%	od 165,98 do 331,94 euro
359,63	331,94	8,31	1,95%	19,38	4,55%	27,69	6,50%	od 331,95 do 663,88 euro
713,15	663,88	14,78	1,80%	34,48	4,20%	49,26	6,00%	viac ako 663,88 euro

123,45 spadá do pásma od 73,04 do 165,97 euro

3. Predajnú cenu pre distribútora vypočítame na základe vzťahu: **cena výrobcu + základná suma pre distribútora + (cena výrobcu – limit ceny výrobcu)\*degresívna obchodná prirážka pre distribútora**

$$123,45 + 2,73 + (123,45 - 73,03) * 0,0225 = 127,31445 \approx 127,31$$

4. Predajnú cenu pre lekárneň vypočítame priamym výpočtom z ceny výrobcu bez DPH – použijeme stĺpce Súčet/Zákl. suma a Súčet/Deg. obch. prir.:  
**cena výrobcu + základná suma zo stĺpca „Súčet“ + (cena výrobcu – limit ceny výrobcu) \* deg. obch. prir. zo stĺpca „Súčet“**

$$123,45 + 9,1 + (123,45 - 73,03) * 0,075 = 136,3315$$

5. Konečnú cenu v lekárni dostaneme pridaním DPH 10% a zaokrúhlením na dve desatinné miesta.

$$136,3315 * 1,1 = 149,96465 \approx 149,96$$

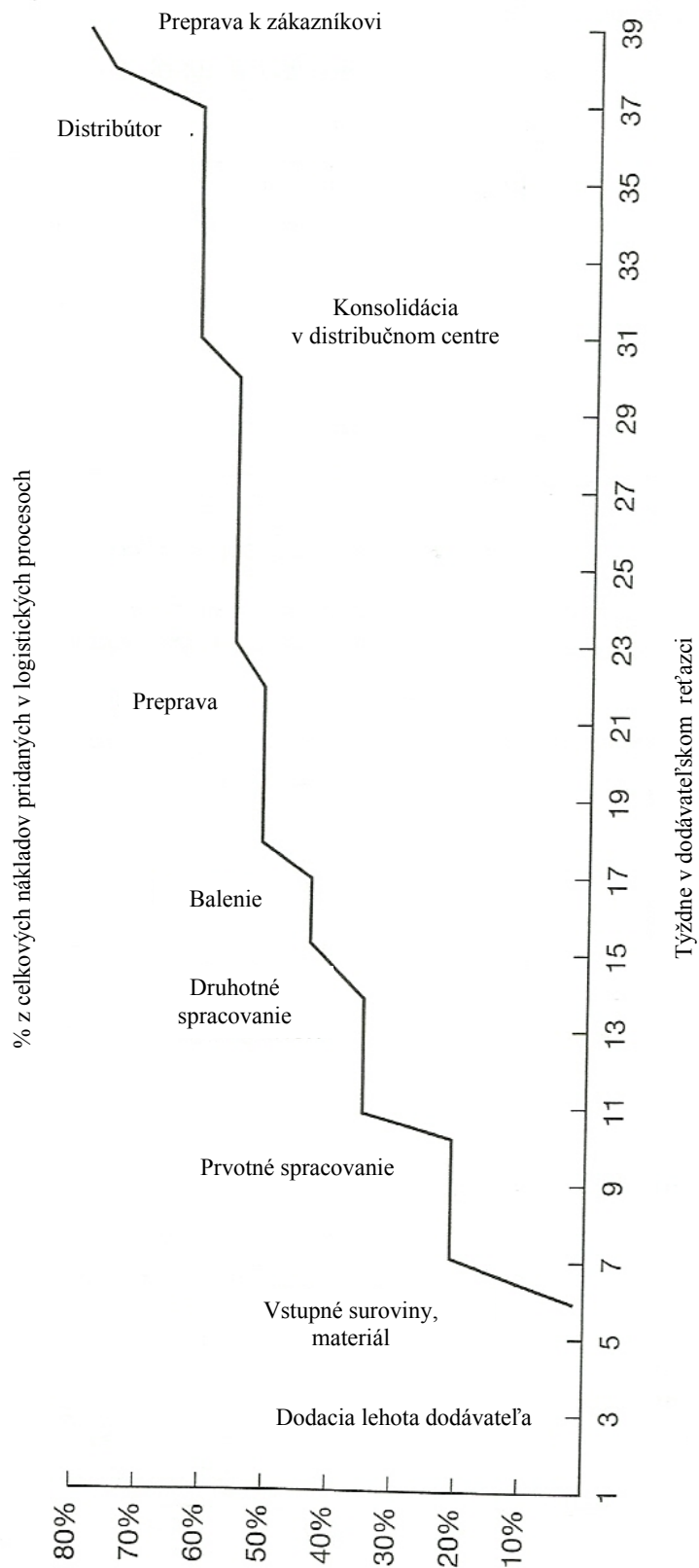
Pozn.: medzivýsledky nezaokrúhľujeme, len výsledok.

Výpočet pomocou vzorca:

**konečná cena s DPH 10% = (cena výrobcu + základná suma zo stĺpca „Súčet“ + (cena výrobcu – limit ceny výrobcu)\*deg. obch. prir. zo stĺpca „Súčet“) \* 1,1**

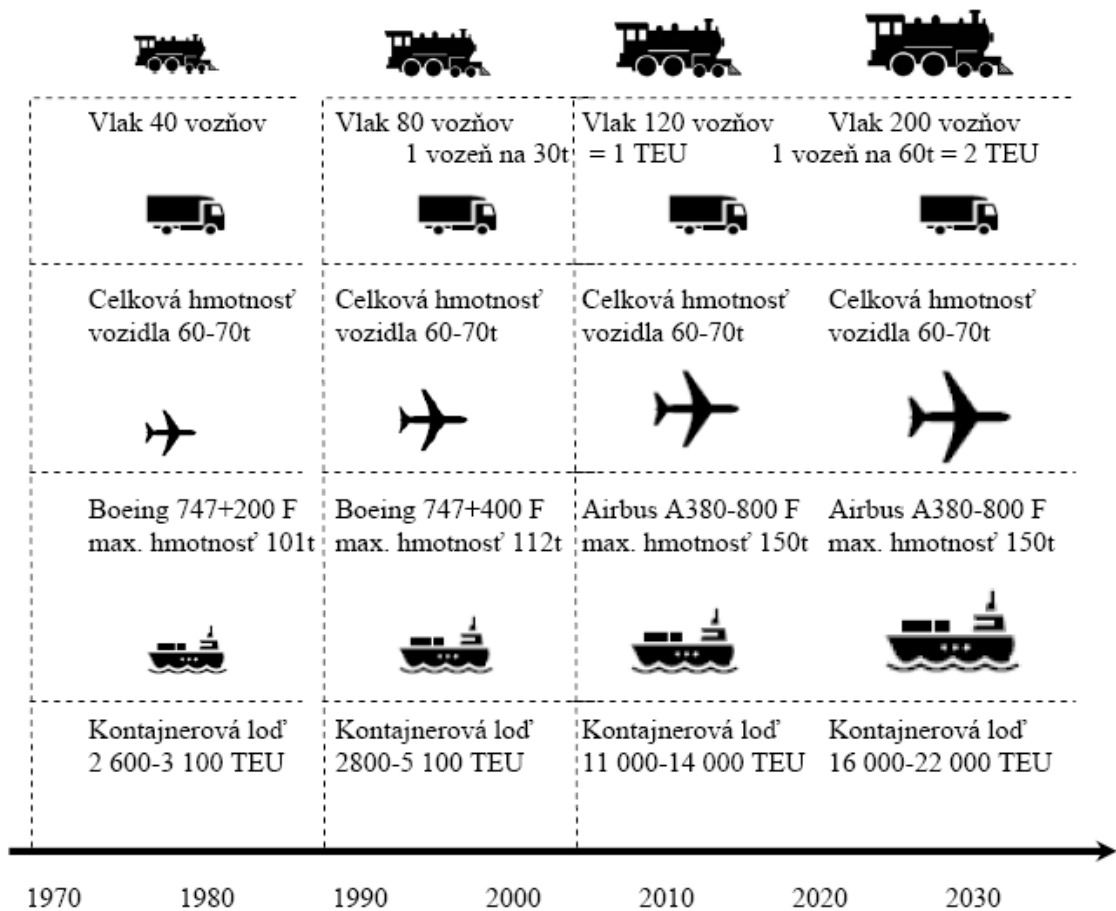
Zdroj: MZSR. 2011. Model degresívnej obchodnej prirážky. [online]. 2011, 16. októbra [cit. 2012-09-01]. Dostupné na internete: <[http://www.health.gov.sk/Zdroje/?dokumenty/prechod\\_na\\_eur/Model\\_degres\\_prirazky.doc](http://www.health.gov.sk/Zdroje/?dokumenty/prechod_na_eur/Model_degres_prirazky.doc)>.

## Príloha 11: Pridaná hodnota cez čas



Zdroj: CHRISTOPHER, M. 2011. Logistics & Supply chain management. 4. edition. Edinburgh : Pearson, 2011. p. 131. ISBN 978-0-273-73112-2.

## Príloha 12: Kapacita dopravných prostriedkov



Zdroj: Spracované podľa: PWC. 2009. Transportation & Logistics 2030 [online]. 2009 [cit 2011-15-02]. Dostupné na internete: <[http://www.pwccn.com/webmedia/doc/634078874066001048\\_tl2030\\_vol1\\_2010.pdf](http://www.pwccn.com/webmedia/doc/634078874066001048_tl2030_vol1_2010.pdf)>; HANSENOVÁ, H. 2007. *Prepravné služby v podmienkach medzinárodného obchodu*. 2. vyd. Bratislava : Ekonóm, 2007. s. 20. ISBN 80-225-2323-3.