

Logistické a marketingové stratégie v kontexte Slovenskej republiky

LUCIA FURDOVÁ
Ekonomická univerzita v Bratislave

Abstrakt. Príspevok sa bude zaoberať špecifikovaním logistických a marketingových stratégií, ich typológií z rôznych hľadísk. Taktiež sa v ňom charakterizuje stratégia modrého oceánu a porovná so stratégiou červeného oceánu. Vymedzia sa tri piliere, na ktorých je postavená logistika v Slovenskej republike. Pomocou indexu logistickej výkonnosti (LPI) sa v tomto príspevku porovnajú vybrané atribúty logistiky na Slovensku v rámci V4, v rámci celého sveta a s Nemeckom ako najvýkonnejšou krajinou v logistike podľa tohto indexu.

Kľúčové slová: štíhla výroba, pružná výroba, stratégia tlaku, stratégia ťahu, index logistickej výkonnosti

1 Úvod

Výber a uplatňovanie medzinárodnej marketingovej stratégie vychádza zo samotného rozhodnutia či už o štandardizácii alebo adaptácii marketingového mixu na daných zahraničných trhoch. V súvislosti s prepravou a logistikou ide o zameranie sa na stratégie týkajúce sa voľby distribučného kanálu, či fyzickej distribúcie, dopravnej modality, pričom súčasným trendom je práve stratégia zákaznícky orientovanej spoločnosti, taktiež postupne dochádza k nahrádzaniu stratégie červeného oceánu stratégiou modrého oceánu. V logistických reťazcoch sa uplatňujú viaceré stratégie ako napríklad stratégia ťahu, tlaku, pružná výroba, štíhla výroba, stratégia urýchľovania, spomaľovania, ktoré si následne v príspevku bližšie špecifikujeme.

2 Charakteristika marketingovej a logistickej stratégie

Vo všeobecnosti môžeme stratégiu definovať ako „nástroj na usmerňovanie hlavných činností podniku na dosiahnutie dlhodobých cieľov“. [9]

Rozlišujeme štyri základné typy stratégií medzinárodne činných spoločností: [13]

a) lokálna stratégia – je založená na diferenciacii, prispôsobovaní produktov, marketingu požiadavkám miestnych trhov,

b) globálna stratégia – predstavuje snahu spoločností štandardizovať čo najviac svojich aktivít, čím podiel fixných nákladov na jednotku klesá,

c) medzinárodná stratégia – znamená prepojenie globálnej a lokálnej stratégie, tj. čiastočné prispôbenie sa výrobkov, marketingu požiadavkám na daných trhoch,

d) regionálna stratégia – spočíva v rozdelení globálnej činnosti firmy do regionálnych celkov, ktoré riadi samostatne.

Marketingová stratégia predstavuje dôležitú súčasť celkovej stratégie podniku, pričom jej súčasťou je špecifikovanie cieľového trhového segmentu, marketingového mixu a alokácie zdrojov. [14]

Medzinárodná marketingová stratégia sa odvíja od miery adaptovania marketingového mixu na miestne podmienky na danom zahraničnom trhu. Rozlišujeme dve základné stratégie: [10]

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

b) **adaptovaný marketingový mix** znamená stratégiu medzinárodného marketingu prispôbujúcu 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 neprispôsobenie sa lokálnym požiadavkám zákazníkov, preferenciám spotrebiteľov, môže viesť k nezáujmu o daný produkt, avšak na druhej strane prílišná adaptácia predstavuje rast nákladov.

V súčasnosti sa do popredia dostáva tzv. **stratégia zákaznícky orientovanej spoločnosti**, tj. firma sa snaží cieľovým zákazníkom poskytovať vyššiu hodnotu (zameriava sa na pridanú hodnotu). [11]

Logistickú stratégiu môžeme charakterizovať ako súbor rozhodnutí zameraných na fungovanie logistického systému podniku za účelom dosiahnutia logistických cieľov ako napr. zvyšovanie logistických výkonov, pridanej hodnoty pre zákazníka, zrýchlenie tokov v logistických reťazcoch, znižovanie logistických nákladov a v konečnom dôsledku samotné zabezpečenie konkurencieschopnosti podniku. [15]

2.1 Typológia marketingových a logistických stratégií z rôznych uhľov pohľadu

Neustály tlak na znižovanie nákladov a tvorbu pridanej hodnoty pre zákazníka núti firmy zvyšovať svoj inovačný potenciál a teda vytvárať nové zdroje konkurenčnej výhody. Danému trendu sa prispôbujú i logistické stratégie zohľadňujúce potreby firiem, ktoré sú riadené požiadavkami zákazníkov. Následne si priblížime jednotlivé typy stratégií, či už marketingové alebo logistické, ktoré ovplyvňujú samotnú prepravu zásielok, skladovanie a dodanie ako také.

Rozlišujeme nasledovné **logistické stratégie podľa výrobných 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“. [12]

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. [6]

Dôležité je taktiež poznamenať, že 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 elektrotechnickom či hutníckom. [6]

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 znamená dodanie surovín, materiálu, komponentov do výroby v požadovanom množstve, kvalite na požadované miesto, a to hlavne v požadovanej sekvencii, čo si vyžaduje zvýšené nároky na informačné systémy (napr. pri elektronických objednávkach sa využíva systém Elektronickej výmeny dát – EDI). [2]

V praxi JIS teda znamená, že odberateľ pošle svojmu dodávateľovi výrobný plán s presným poradím montovaných výrobkov a konkrétnymi požiadavkami na ne, na základe ktorého dodávateľ tieto polovýrobky (komponenty, súčiastky a pod.) vyrába a dodáva priamo na montážnu linku konkrétneho produktu. [4]

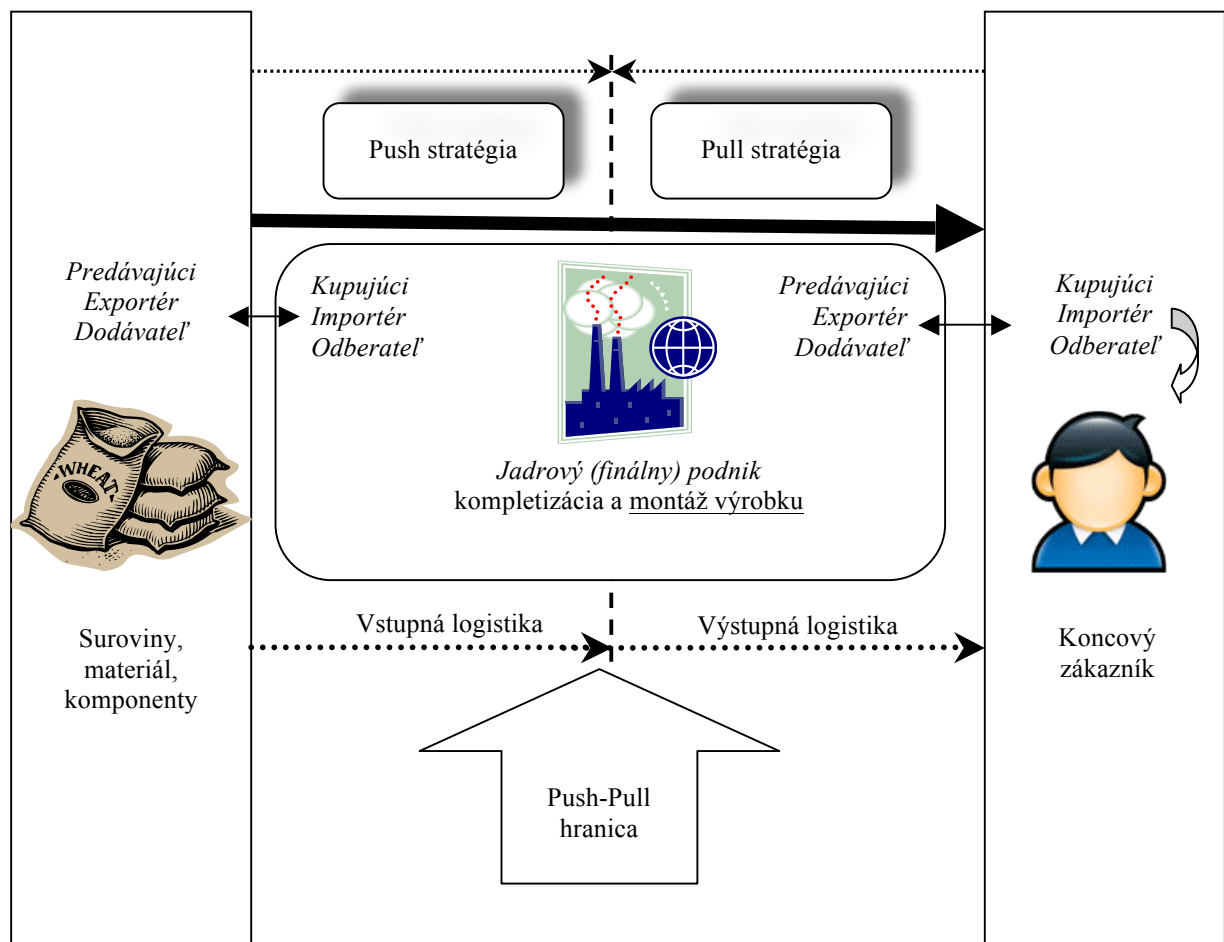
S pružnou výrobou a JIS úzko súvisí stratégia urýchľovania, kedy od začiatku vieme, aké sú potreby koncového zákazníka (napr. objedná si špecifický model automobilu). Produkt sa od prvého momentu vyrába v čo najkratšom čase zákazníkovi na mieru. Tento systém vyžaduje udržiavať zásoby na viacerých úrovniach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

V rámci **logistických (zásobovacích, dodávateľských) reťazcoch rozlišuje tri typy stratégií**: [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 preťačiť produkt cez distribučné kanály ku konečnému spotrebiteľovi (uprednostňuje sa osobný predaj a podpora predaja).

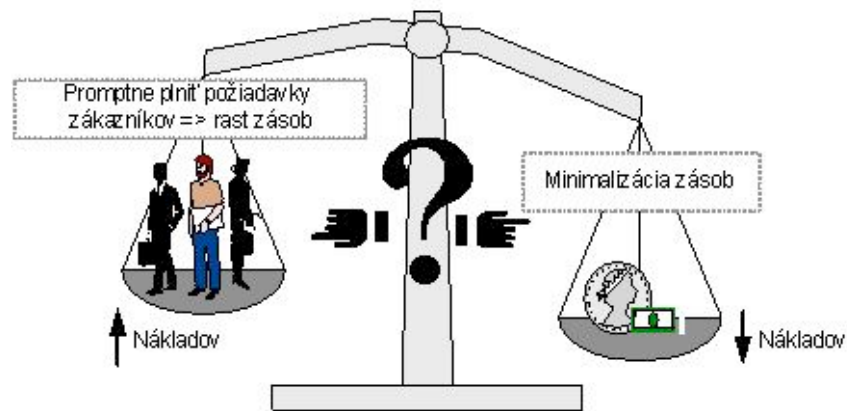
b) **Stratégia pull (stratégia tzv. ťahu)** sa využíva pri modernej výrobe, kedy zásobovací reťazec ťahá koncový zákazník, tzn. vyrába sa na základe skutočného dopytu a nie predpovedí, čo umožňuje firmám eliminovať zásoby, a tým i znižovať náklady. Nevýhodou tejto stratégie je obmedzenosť dosahovania 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 v rámci logistického reťazca 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. Uvedenú skutočnosť znázorňuje nasledovný obrázok.



Obr. 1 Stratégia push / pull na časovej osi logistického reťazca

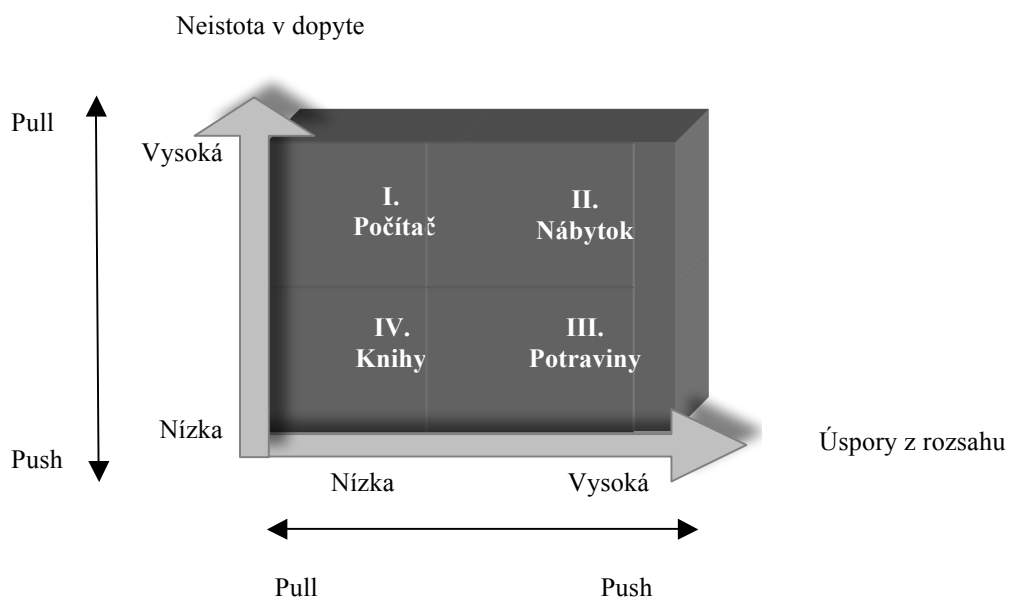
Spôsob uplatňovania vyššie spomínaných stratégií vychádza i zo samotných rozhodnutí o úrovni / výške zásob. Avšak je dôležité vždy dôkladne zvážiť dve protichodné požiadavky, a to na jednej strane promptnosť plnenia požiadaviek zákazníkov a na druhej strane minimalizáciu zásob (viď. obrázok 2).



Obr. 2 Váha konfliktov [16]

Zosúladiť uvedené konflikty je možné iba optimalizáciou celého hodnotového reťazca, tj. od samotného obstarania materiálu, výroby až po predaj konečnému zákazníkovi.

Na rozhodnutia o push, pull, push-pull stratégii výrazne vplýva i charakter produktu, či odvetvia, v ktorom daná spoločnosť pôsobí. Nasledovná matica vymedzuje štyri základné typy možných kombinácií daných stratégií s dôrazom na neistotu v dopyte (tj. nepoznáme konkrétne požiadavky koncových zákazníkov) a úspory z rozsahu.



Obr. 3 Matica stratégií uplatňovaných v logistických reťazcoch vzhľadom na charakter produktu [7]

Z nasledovnej matice vyplýva, že ak je nízka neistota v dopyte (poznáme požiadavky zákazníkov) je možné vychádzať z dlhodobých predpovedí a uplatňovať stratégiu push. Skupinu I. reprezentujú odvetvia (produkty), ktoré sa vyznačujú vysokou neistotou v dopyte, pričom úspory z rozsahu nie sú dôležité. Ide najmä o počítačový priemysel uplatňujúci pull stratégie. V skupine III. sú produkty, pri ktorých je neistota dopytu nízka, tj. požiadavky zákazníkov sú nám známe a pri výrobe je cieľom firiem dosahovať úspory z rozsahu. Ide najmä o potravinársky priemysel, v ktorom sa častokrát využíva tradičná push stratégia. Do skupiny II. spadajú produkty, pri ktorých je neistota v dopyte vysoká, zatiaľ čo prostredníctvom dosahovania úspor z rozsahu sa snažia mnohé spoločnosti eliminovať náklady dodania. Ako príklad môžeme uviesť nábytkársky priemysel. Nábytok sa vyrába v značnom rozsahu s určitými obmenami vo farbe, tvaroch podľa požiadaviek zákazníkov. Výroba sa realizuje na základe dopytu (objednávok zákazníkov, ktoré obchodník pošle výrobcovi) s využitím pull stratégie. Avšak dodanie funguje na princípe push, tzn. výrobca tzv. „želaný“ produkt dodá obchodníkovi z určitého regiónu

spolu s ostatnými výrobkami, čím redukuje prepravné náklady, a to úsporami z rozsahu. V tomto prípade sa uplatňuje pull-push stratégia. Skupinu IV reprezentujú výrobky s nízkou neistotou v dopyte využívajúce stratégiu push a v situáciách kedy úspory z rozsahu nezohrávajú dôležitú úlohu sa vychádza skôr z pull princípu. Ide o tzv. push-pull stratégiu, ktorá sa uplatňuje napr. pri produktoch ako sú knihy. [7]

Mnohé spoločnosti sa snažia čoraz intenzívnejšie integrovať 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: [11]

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

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,

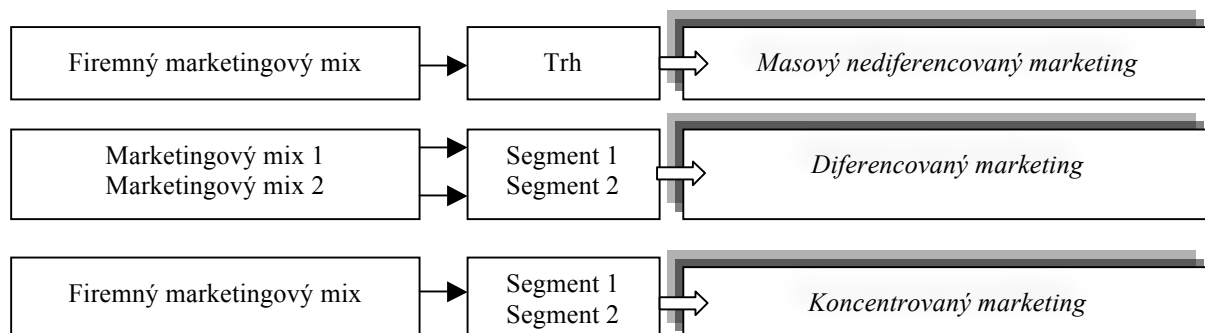
c) **tretie strany v logistike** – znamená outsourcing logistiky a využívanie ponuky poskytovateľov prepravných a logistických služieb.

Z hľadiska pokrytia trhu rozoznávame nasledovné marketingové stratégie: [10]

a) **Masový nediferencovaný marketing** (jednotná segmentačná stratégia) predstavuje oslovenie, čo najširšieho počtu zákazníkov s jednotnou ponukou s využitím masovej produkcie. Stratégia sa využíva najmä pri tzv. univerzálnych produktoch (napr. oceľ).

b) **Diferencovaný marketing** (diferencovaná segmentačná stratégia) znamená prispôbovanie ponuky a taktiež marketingového mixu jednotlivým segmentom. Stratégia sa využíva najmä pri výrobkoch, ktoré sa môžu odlišovať dizajnom, uplatňuje sa taktiež v prípade pokročilého štádia životného cyklu výrobku.

c) **Koncentrovaný marketing** (stratégia koncentrácie na vybraný segment či mikrosegment) vychádza z myšlienky upriamania pozornosti na jeden alebo niekoľko segmentov (či mikrosegmentov) s cieľom získať značný trhovú podiel. Stratégia je vhodná najmä pre firmy s obmedzenými zdrojmi.



Obr. 4 Marketingové stratégie pokrytia trhu [10]

Voľba logistických a marketingových stratégií s ohľadom na celkovú firemnú stratégiu je neoddeliteľnou súčasťou rozhodovania firiem.

2.2 Stratégia modrého a červeného oceánu

Súčasný pohľad na stratégie, či hodnotu špecifikuje v rámci stratégie modrého oceánu (blue ocean strategy) kórejský profesor W. Chan Kim a americká profesorka Renée Mauborgne.

Stratégia modrého oceánu je súčasťou ekonomiky znalostí a jej základ 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. [17]

Stratégia modrého oceánu je protikladom stratégie červeného oceánu, ktorá sa sústreďuje najmä na porazenie konkurentov, tj. presadenie sa v konkurenčnom boji za každých okolností. Porovnanie spomínaných stratégií je uvedené v nasledovnej tabuľke.

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 diferenciacie alebo nízkych nákladov	Zosúladenie celého systému činností podniku v súlade s diferenciáciou a nízkymi nákladmi

Tab. 1 Stratégia červeného a modrého oceánu [8]

Stratégia modrého oceánu v konečnom dôsledku tak predstavuje prepojenie diferenciacie a nízkych nákladov, pričom je potenciálom ziskového rastu a možnosťou prežitia podniku i v neľahkých časoch ako je hospodárska, či finančná kríza.

3 Konkurencieschopnosť Slovenska v oblasti logistiky v ére znalostnej spoločnosti

Slovenská republika predstavuje dôležitú križovátku pri preprave zásielok zo Španielska na Ukrajinu, z Talianska do Poľska, z Beneluxu, Francúzska, Nemecka na Balkán.[18]

Je významným logistickým potenciálom pre celú strednú Európu, čoho dôkazom sú i logistické centrá (tzv. hubs) mnohých silných hráčov na medzinárodnom prepravnom a logistickom trhu.

Ako príklad môžeme uviesť spoločnosť DHL, ktorá otvorila 30. marca 2008 pravidelnú leteckú nákladnú linku medzi hubom v Lipsku (Nemecko) a subhubom v Bratislave (Slovensko) s využitím nákladného lietadla typu Boeing 757-200 SF. Vytvorenie tohto priameho leteckého spojenia bolo ovplyvnené najmä geografickou polohou Bratislavy, diaľničným spojením s Viedňou a taktiež členstvom Slovenskej republiky v schengenskej zóne bez hraničných kontrol. Hub v Lipsku je európskym triediacim centrom spoločnosti DHL.[3]

Čo sa týka železničnej dopravy na preprave „z Ukrajiny na západ sa Slovenská republika podieľa 52% z celkového objemu prepravy cez Rumunsko, Maďarsko, Slovensko a Poľsko.“ [18]

Logistika na Slovensku je postavená na nasledovných troch pilieroch: [1]

a) na logistických centrách maloobchodných reťazcov, ktorých cieľom je zabezpečiť plynulosť dodávok v rámci maloobchodných sietí,

b) na Just-In-Time dodávateľoch, a to najmä dodávateľov komponentov pôsobiacich v automobilovom sektore ekonomiky častokrát sídliačich v blízkosti výrobcov (napr. KIA, Volkswagen),

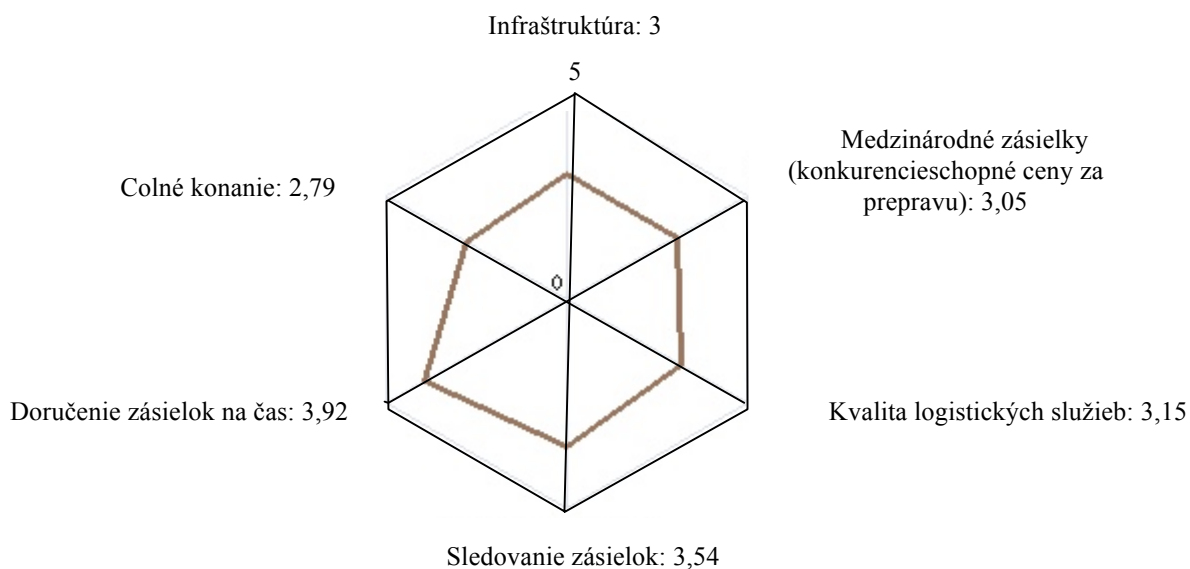
c) na logistických operátoroch poskytujúcich špecializované logistické služby, outsourcing logistiky, a to nielen pre spoločnosti pôsobiace v automobilovom priemysle ale i v elektrotechnickom, či obchodné reťazce.

Celkovo môžeme zhodnotiť postavenie logistiky na Slovensku a porovnať s krajinami V4, či celým svetom pomocou indexu logistickej výkonnosti (LPI – Logistics Performance Index).

LPI index je komplexným indexom logistickej výkonnosti v 155 krajinách, pričom LPI 2010 vychádza z prieskumu dopytovaných takmer tisíc logistických odborníkov z celého sveta za pomoci FIATA (International Association of Freight Forwarders), GEA (Global Express Association) a GFP (Global Facilitation Partnership for Transportation and Trade) publikovaný Svetovou bankou (World Bank). LPI index hodnotí výkonnosť logistiky od 1 (čo znamená najslabší rating) až po 5 (najsilnejší rating). Medzinárodný LPI vychádza z váženého priemeru šiestich ukazovateľov, a to: [19]

- efektívnosť procesov colného konania (jednoduchosť, rýchlosť), hraničné kontroly vrátane colných prehliadok, colných poplatkov,
- kvalita obchodnej i dopravnej infraštruktúry (železnice, cesty, prístavy, informačné technológie),
- jednoduchosť dohodnutia konkurencieschopných cien za prepravu zásielok (logistické náklady),
- spôsobilosť a kvalita logistických služieb (kvalita poskytovaných služieb colnými agentmi, operátormi a pod.),
- možnosť sledovania zásielky,

- spoľahlivosť dodania zásielok príjemcovi na dohodnuté miesto v stanovenom čase.



Obr. 5 LPI index – Slovenská republika [20]

Z vyššie uvedeného grafu vyplýva, že Slovenská republika je najvýkonnejšia v oblasti logistiky práve v spoľahlivosti, tj. doručení zásielok na čas s hodnotením 3,92, pričom v porovnaní zo zvyškom sveta (so 155 krajinami) je na 34 mieste. Pri zhodnotení všetkých šiestych ukazovateľov sa nachádza na 38 mieste s indexom 3,24. Na prvom mieste je Nemecko s LPI indexom 4,11. [20]

Nasledovná tabuľka porovnáva LPI index a jeho jednotlivé zložky, logistickú výkonnosť Slovenska s krajinami V4 a Nemeckom.

Krajina	LPI	Colné konanie	Infraštruktúra	Medzinárodné zásielky	Kvalita logistických služieb	Sledovanie zásielok	Doručenie zásielok na čas
Nemecko	4,11	4,00	4,34	3,66	4,14	4,18	4,48
Česká republika	3,51	3,31	3,25	3,42	3,27	3,60	4,16
Poľsko	3,44	3,12	2,98	3,22	3,26	3,45	4,52
Slovensko	3,24	2,79	3,00	3,05	3,15	3,54	3,92
Maďarsko	2,99	2,83	3,08	2,78	2,87	2,87	3,52

Tab. 2 LPI index – Nemecko a krajiny V4 [20]

V rámci V4 sa Slovenská republika z hľadiska logistickej výkonnosti nachádza na predposlednom mieste. Slovensko tak predstavuje potenciál na zefektívňovanie logistiky, a to nielen v národnom ale i medzinárodnom meradle.

4 Záver

Neustály tlak na znižovanie nákladov a tvorbu pridanej hodnoty pre zákazníka núti firmy zvyšovať svoj inovačný potenciál a teda vytvárať nové zdroje konkurenčnej výhody. Danému trendu sa prispôbujú

i logistické a marketingové stratégie zohľadňujúce potreby firiem, ktoré sú riadené požiadavkami zákazníkov. Významné postavenie v Slovenskej republike má automobilový sektor, pričom spoločnosti pôsobiacie v ňom využívajú najmä Just-In-Time stratégie.

Podľa indexu logistickej výkonnosti predstavuje Slovensko potenciál v zefektívňovaní logistických procesov. I keď v rámci V4 sa nachádza na predposlednom mieste, pri celosvetovom hodnotení 155 krajín je na 37 mieste, čo znamená, že logistika sa postupne stáva faktorom konkurencieschopnosti mnohých spoločností.

Tento príspevok je publikovaný ako súčasť IGM 2316071 - Moderné stratégie riadenia rizík v globálnych zásobovacích reťazcoch v podmienkach slovenských podnikov (komparatívna analýza, benchmarking).

Literatúra

Odkaz na článok v časopise:

1. Krajčír, R.: Rozvoj logistiky na Slovensku a jej financovanie. In *Finančník o slovenskej a svetovej ekonomike* [cit. 2011-26-01]. Dostupné na internete: <<http://www.financnik.sk/financie.php?did=349&article=435>>.
2. Králiková, A.: Využitie logistických metód vo výrobných podnikoch. In *Železničná doprava a logistika 2 / 2010* [cit. 2011-23-01]. Dostupné na internete: <http://fpedas.uniza.sk/zdal/images/stories/clanky_pdf/cislo_02_10/05_kralikova.pdf>.
3. Mráziková, K.: Unikátna letecká linka DHL Express. In *Svet DHL 5-6 / 2008* [cit. 2011-23-01]. Dostupné na internete: <http://www.dhl.sk/kurier/Svet%20DHL%205-6_2008.pdf>, s. 3.
4. Schwob, R., Choc, D.: Just-In-Sequence aneb na rudé auto rudá zrcátka. In *AIMagazine on-line: informační technologie pro průmysl - 14.12.2007* [cit. 2011-23-01]. Dostupné na internete: <<http://www.aimagazine.cz/vyroba/60-just-in-sequence-aneb-na-rude-auto-ruda-zrcatka>>.

Odkaz na knihu:

5. Chen, W.K.: *Applied Graph Theory*. North-Holland, Amsterdam, 1971.
6. Grant, D.B. et al.: *Fundamentals of logistics management*. UK: McGraw-Hill, 2006.
7. Harrison, T.P. et al.: *The practice of supply chain management: Where Theory and Application Converge*. USA: Kluwer Academic Publishers, 2003.
8. Kim, W. CH., Mauborgne, R.: *Blue ocean strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Boston: Harvard Business School Press, 2005.
9. Kita, J. et al.: *Marketing*, Bratislava: Iura Edition, 2002.
10. Kotler, P., Armstrong, G.: *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004.
11. Kotler, P.: *Moderní marketing*. Praha: GRADA Publishing, 2007.
12. Pernica, P.: *Logistika (Supply chain management) pro 21. století - 3.díl*. Praha: Radix, 2005.

Odkaz na príspevok v zborníku:

13. Ferenčíková, S.: Stratégie multinacionálnych korporácií na trhoch strednej a východnej Európy. In: *Stratégia multinacionálnych korporácií na trhoch strednej a východnej Európy: trendy v uplynulom desaťročí, očakávaný vývoj a možné implikácie v hospodárskej politike cieľových krajín (s osobitným dôrazom na Slovensko) : Vedecký monografický recenzovaný zborník k záverečnej oponentúre grantu VEGA 1/2638/05 (e. č. 140) Vedeckej grantovej agentúry Ministerstva školstva SR a SAV*, Ekonóm, Bratislava (2007), 7-71.

Iné:

14. BusinessDictionary: *Marketing strategy* [cit. 2011-26-01]. Dostupné na internete: <<http://www.businessdictionary.com/definition/marketing-strategy.html>>.
15. EuroEkonóm.sk: *Logistická stratégia podniku* [cit. 2011-26-01]. Dostupné na internete: <<http://www.euroekonom.sk/poradna/ekonomicky-slovník/?q=logisticka-strategia-podniku>>.
16. Gaňová, Z.: *Jednoduchá a efektívny systém riadenia zásob* [cit. 2011-23-01]. Dostupné na internete: <http://www.ipaslovakia.sk/clanok_view.aspx?id_u=22>.
17. Hudáková, I.: *Stratégia modrého oceánu – cesta k zvyšovaniu zisku* [cit. 2011-23-01]. Dostupné na internete: <http://www.ezisk.sk/820/STRATEGIA-MODREHO-OCEANU--CESTA-K-ZVYSOVANIU-ZISKU_14774.aspx>.

18. Šulgan, M.: Priority dopravných a logistických stratégií na Slovensku: 2.-3.12.2009 SpeedChain Praha [cit. 2011-25-01]. Dostupné na internete: <http://www.speedchain.cz/zbozi-image/soubory_redakce/13_30_Sulgan.pdf>.
19. World Bank – International Trade Department.: Trade logistic facilitation: key to competitiveness – An overview of the World Bank trade logistics and facilitation portfolio [cit. 2011-30-01]. Dostupné na internete: <http://siteresources.worldbank.org/EXTTLF/Resources/515433-1274995758919/Trade_Logistics_Facilitation_Key_to_Competitiveness.pdf>.
20. World Bank: Logistics Performance Index [cit. 2011-30-01]. Dostupné na internete: <<http://info.worldbank.org/etools/tradesurvey/Modela.asp>>.

Kontakt:

Ing. Lucia Furdová
Ekonomická univerzita v Bratislave
Obchodná fakulta – Katedra medzinárodného obchodu
Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava
furdova.lucia2@gmail.com