

VPLYV UDRŽATEĽNEJ PRÁVNEJ STRATÉGIE NA TVORBU UDRŽATEĽNEJ MARKETINGOVEJ STRATÉGIE VPRIEMYSELNÝCH PODNIKOV

THE EFFECT OF SUSTAINABLE LAW STRATEGY ON CREATING A SUSTAINABLE MARKETING STRATEGY IN INDUSTRIAL ENTERPRISES

Martin CSÁSZÁR, Jaromíra VAŇOVÁ, Peter SAKÁL

ABSTRAKT

Práca analyzuje funkčnú podnikovú právnu stratégiu a jej vplyv na tvorbu udržateľnej marketingovej stratégie v rámci konceptu udržateľného spoločensky zodpovedného podnikania. Autori publikácie nadväzujú na predošlé publikačné výstupy a vedecké výskumy Ústavu priemyselného inžinierstva a manažmentu Materiálovotechnologickej fakulty Slovenskej technickej univerzity v Trnave o významoch funkčných podnikových stratégií priemyselných podnikov a získané poznatky prezentujú pomocou výsledkov dotazníkového prieskumu Udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie č. 9.

Kľúčové slová: *udržateľná právna stratégia, stratégia výhra - výhra, bonum supra legem, marketing, manažment, udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie*

ABSTRACT

The article analyzes a functional corporate law strategy and its impact on the creation of a sustainable marketing strategy within the concept of corporate social responsibility. The authors of the publication follow up on previous publication outputs and scientific researches of the Institute of Industrial Engineering and Management of the Faculty of Materials Science and Technology of the Slovak Technical University in Trnava on the importance of functional business strategies of industrial enterprises, and they present obtained data via results of the questionnaire research Sustainable Corporate Social Responsibility No. 9.

Keywords: *sustainable law strategy, strategy win - win, bonum supra legem, marketing, management, sustainable corporate social responsibility*

ÚVOD

Aktuálne poznatky riadenia priemyselných podnikov, z nášho pohľadu, najlepšie vystihuje koncept Udržateľného spoločensky zodpovedného podnikania (USZP). Pri dosahovaní výsledku "výhra-výhra" sa domnievame, že v rámci USZP je nevyhnutné správne nastavenie právnej stratégie podniku. Dokonca aj "literatúra zaoberajúca sa spoločensky zodpovedným podnikaním (SZP) upozorňuje na fakt, že **bezproblémové fungovanie a dlhodobé výnosy** možno zabezpečiť lepšie vtedy, ak **podniková stratégia obsahuje nástroje na identifikáciu a primerané uspokojenie potrieb všetkých záujmových skupín**" (Čarnogurský, Černá 2012).

Aj z toho vyvodzujeme, že správne a udržateľné nastavenie udržateľnej právnej stratégie (UPS) podniku v rámci uplatňovania USZP, je naplnením aktuálnych trendov a tendencií v manažmente podnikov, či pri výrobných alebo aj nevýrobných procesoch. UPS označujeme ako základnú funkčnú stratégiu, od nastavenia ktorej sa odvíjajú ďalšie funkčné stratégie prítomné a využívané v priemyselných podnikoch.

V práci prezentujeme teoretické poznatky o UPS doplnené o naše výskumné aktivity zamerané na analýzu vplyvu UPS na udržateľnú marketingovú stratégiu zberom dát v

prostredí slovenských priemyselných podnikov pomocou dotazníkového prieskumu Udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie č. 9.

1 UDRŽATEĽNÁ MARKETINGOVÁ STRATÉGIA A UDRŽATEĽNÉ SPOLOČENSKY ZODPOVEDNÉ PODNIKANIA

Podľa jednej z definícií je marketing chápaný ako **uspokojovanie potrieb ziskovo**. Veľmi zjednodušené, no veľavravné. Cieľom marketingu tak má byť identifikácia a uspokojovanie ľudských a spoločenských potrieb (Kotler, Keller, 2013). Pri (nielen) priemyselných podnikoch hovoríme o tzv. marketingovej stratégii ako funkčnej stratégii riadenia podnikov.

Jedlička opisuje marketingovú stratégiu ako *"dlhodobější plán činností podniku zameraný na jeho trhové fungovanie z pohľadu vytýčených cieľov v nadväznosti na vnútorné, ako aj vonkajšie podmienky a ich rovnovážne využitie pri dosahovaní trhového efektu."* McDonald tým rozumie *"proces prijímania taktických rozhodnutí s cieľom zosúladiť aktivity podniku s trhovými príležitosťami"*. Každopádne, môžeme hovoriť o charakteristických znakoch marketingovej stratégie, ktorými sú zásadne:

- informačný, komplexný, viacstupňový a tvorivý proces, bez definitívneho začiatku a konca, pozostávajúci z niekoľkých čiastkových procesov,
- je určovanie, ako podnik dosiahne z dlhodobého hľadiska marketingové ciele,
- ciele rozdeľuje na rad špecifických úloh, ktoré musí podnik plniť,
- denne sleduje výkony a výsledky podniku dosahujúce na trhu,
- je jednou etapou v rozvoji podniku,
- zohľadňuje skutočnosť, že výsledky pôsobenia na trhu sú okamžite viditeľné,
- zohľadňuje sa profesionalita, podčiarkuje funkčnosť. (Sakál, Podskľan, 2004)

Vzhľadom na súvislosti s procesom strategického manažmentu (ako jeho parciálna súčasť) a hlavnou podstatou marketingovej stratégie- tvorba **dlhodobého** smerovania podniku a aj ucelene vnímajúc vyššie uvedený text, je na mieste hovoriť o **udržateľnej** marketingovej stratégii (UMS) v rámci komplexného prístupu- udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie (USZP).

1.1 UPS AKOSYSTÉMOVÝZÁKLAD PRE TVORBU UMS

Udržateľný marketing je založený najmä na myšlienke ochrany životného prostredia a udržania neobnoviteľných zdrojov. Zapadá do moderného marketingového prístupu, ktorý nerieši len marketingové myslenie a jeho prax, ale chce nachádzať aj perspektívu udržateľnosti. Vzťahuje sa na výrobu produktov a najmä ich dopad na životné prostredie. Produkt alebo služba, ktorá je udržateľná je šetrná voči životnému prostrediu aspoň určitou vlastnosťou, napr. **výrobný proces** alebo obal. Kľúčová podstata udržateľného marketingu je, aby jeho spotrebitelia (a producenti) vnímali jeho nové atribúty ako prínos. Udržateľný marketing sa nepovažuje len za špecifickú komunikáciu, zahŕňa aj úpravu produktu, zmeny v nastaveniach procesov a zmenu v obale so snahou minimálneho škodlivého dopadu na životné prostredie (Borguľa, 2011).

To všetko však vyžaduje exaktné nastavenie podnikovej stratégie riadenia od čiastkových po komplexné riešenia pre celý podnik. Komunikácia a avizovaná zmena podniku tak nesmie ostávať len na úrovni *de facto*, ale i *de iure*.

Orientácia v udržateľnom marketingu, teda udržateľná orientácia sa z praktického hľadiska zameriava na nasledovné udržateľné zmeny (Gubíniová, 2012):

- a) **ekologická orientácia** – kladie sa dôraz na rešpektovanie ekologických limitov a na schopnosť rozširovať ekosystematické služby,
- b) **perspektívna ekonomická konkurencia a životaschopná technologická uskutočniteľnosť**,
- c) **etika** – dodržiavanie a propagovanie **sociálnej slušnosti a spravodlivosti**,
- d) **vzťahová orientácia** – manažment vzťahov medzi zákazníkmi, akcionármi a obchodmi.

Pri implementácii udržateľného marketingu je veľmi dôležité na úrovni organizácie prehodnotiť súčasné marketingové aktivity, ktoré sa týkajú potrieb zákazníkov, marketingového mixu a **zodpovednosti**. A práve v súvislosti s USZP mnohí domáci i zahraniční autori hovoria o určitých "vzorcoch" správania sa a manažovania. Napr. Prskavcová (Prskavcová, 2008) uvádza, že je vhodné správať sa "nadzákonne", čím podnik okrem naplnenia základných cieľov vie profitovať aj zo zlepšenia pracovných podmienok, či dodávateľsko - odberateľských vzťahov, čo v konečnom dôsledku môže znamenať konkurenčnú výhodu na trhu. V neposlednom rade takéto dobrovoľné aktivity pôsobia pozitívne aj na dobré meno a imidžu podniku.

Vzhľadom na tieto skutočnosti vnímame UPS ako "kľúčový faktor" úspechu nielen pri napĺňaní cieľu udržateľnosti marketingovej stratégie, ale aj celého konceptu USZP, ktorý predpokladá udržateľnosť celku iba v prípade udržateľnosti jeho jednotlivých častí.

Ako sme už spomínali v našich viacerých predchádzajúcich výstupoch, základným pojmom pre organizáciu fungovania priemyselného podniku je udržateľná norma. Normu chápeme podľa definície prof. Prusáka ako požiadavku na správanie alebo postup, ktorý vedie k uskutočňovaniu a ochrane určitej hodnoty alebo hodnôt (Prusák, 2001). V súvislosti s USZP, okrem iného je potrebné zahrnúť do spomínanej požiadavky imperatív udržateľnosti a stratégiu výhra-výhra ako podmienku *sinequanon*. Uvedomujeme si, že to pridáva do manažérskej činnosti určitý stupeň náročnosti. Lenže riadenie podniku samo o sebe nie je jednoduché a jeho smerovanie by malo byť podľa nášho názoru určené aj spoločnosťou (podnikovým personálnym substrátom), jeho hodnotami a prístupom k riadeniu tohto spoločnosti a čo najúspešnejšieho (najefektívnejšieho) dosahovania hodnôt, cieľov a vízií podniku (v duchu odkazu Henryho Forda, či Tomáša Baťu). V nadväznosti na predošlé úvahy a v súvislosti s poznatkami prof. Prusáka o právnych systémoch tak pre účely priemyselných podnikov vyvodzujeme, že UPS je **platná úprava udržateľného správania alebo postupov, ktoré vedú k uskutočňovaniu a ochrane výsledkov "výhra - výhra" a hodnôt priemyselného podniku v ponímaní bonum supra legem**. Pojem *bonum supra legem* zavádzame ako *terminus technicus* pre označenie pozitívneho nadzákonného správania sa priemyselného podniku, samozrejme v pozitívnom slova zmysle. Rámčovo ho vymedzujeme v definícii ako **množinu pozitívneho správania sa a postupov prevyšujúcich formu normy, no na druhú stranu je vhodné a vítané doplnenie obsahu, čím hodnoty nielenže chránime, ale v podstate aj proaktívne propagujeme a tým poukazujeme na jej aktuálnosť a existenciu**. UPS preto môžeme považovať za kľúčovú funkčnú podnikovú stratégiu, keďže "vymedzuje pravidlá hry" (vnútropodnikovú "ústavu", najčastejšie v podobe podnikových kódexov) ako parciálne, tak komplexne opierajúc sa o globálne, či národné právne požiadavky smerujúce k individuálnemu riešeniu - komplexnej udržateľnej stratégii priemyselného podniku. Nesprávne a neudržateľne nastavená právna stratégia (metodika), podľa nášho názoru, dokáže nielen negatívne ovplyvniť i ďalšie funkčné stratégie podniku, a dozaista má aj za následok nenaplnenia princípu USZP. Pri našom doterajšom výskume nás zatiaľ z prostredia priemyselných podnikov najviac zaujala firma Patagonia, Inc., výrobca outdoorového vybavenia s veľmi komplexnou, podľa nášho názoru, udržateľnou právnou stratégiou (viac v Chouinard, Stanley, 2014).

1.2 AKTUÁLNE VÝZVY UMS VSÚVISLOTI UPS V PODMIENKACH USZP

General Data Protection Regulation (GDPR) je aktuálny "digitálny zákon o ochrane osobných údajov", ktorý bol zavedený do praxe v máji 2018. Ide asi o najaktuálnejšiu výzvu pre manažérov podnikov v oblasti marketingu, jeho udržateľnosti a správneho nastavenia interných noriem na ich efektívnu realizáciu.

Podniky sú na základe GDPR povinné zabudovať nastavenia ochrany osobných údajov do svojich digitálnych produktov, webových stránok a zapnúť ich ako predvolené. Podniky takisto musia pravidelne vykonávať napr.:

- posudzovanie vplyvu na súkromie,
- posilniť spôsob, akým žiadajú o povolenie používať údaje,
- dokumentovať spôsoby, akými používajú osobné údaje a
- zlepšovať spôsob, akým komunikujú porušovanie a zneužívanie osobných údajov.

A keďže ide o právne záväzné nariadenie, nemožno ho obísť alebo ignorovať. Jeho nedodržanie by mohlo viesť k pokute až do výšky 20 miliónov Eur alebo do výšky 4 % celosvetových tržieb firiem, čo sú závažné dopady na podniky porušujúce GDPR. Jeden z hlavných dôvodov pre prijatie GDPR na celoeurópskej úrovni bola neaktuálnosť a nižšia právna sila dovtedy platných predpisov - pôvodne ešte z r. 1980.

V oblasti marketingu vnímame najväčší vplyv pre tieto oblasti:

a) Manažéri e-mailového marketingu

Podľa nariadenia o GDPR budú kúpené zoznamy (alebo ich kopírovanie) prísne zakázané. Pre zabezpečenie toho, aby sa používatelia sami rozhodli pre e-mailové B2B marketingové kampane bude nutné vyjadrenie súhlasu s kontaktovaním, namiesto toho, aby ich automaticky pridali do zoznamu svojich e-mailov a čakali na ich „odhlásenie“.

b) Špecialisti marketingovej automatizácie

Ak podnikový systém automatizácie marketingu odošle e-mail v mene podniku, potom môže ísť o porušenie GDPR, ak sa e-mail automaticky posiela na niekoho, kto sa z jeho odberu odhlásil. Je potrebné sa uistiť, aby každé meno v databáze podniku a každý e-mail v jeho automatizovanom systéme umožnilo dať podniku povolenie na predávanie nejakého produktu alebo služby, ktorú daná spoločnosť ponúka.

c) Vykonávatelia styku s verejnosťou

Poskytovanie nových produktov alebo informácií o spoločnosti novinárom sa nelíši od marketingu zamestnancov spoločnosti. Aj tu platí, že súhlas bude možné sprostredkovať prostredníctvom určitých platforiem žurnalistov s oslovením na ich kontaktovanie, alebo prostredníctvom žiadostí na platformách sociálnych médií. (<https://gdprnamieru.sk/gdpr-pre-marketing-definitivna-prirucka-pre-rok-2018/>).

Aj na základe tejto štúdie a predtým uvedených informácií sa domnievame, že je veľmi potrebné správne nastavenie UPS v podnikoch. A keďže sa požiadavky neustále zvyšujú, zamerali sme sa aj my na aktuálnu situáciu vnímania a aplikácie UPS v priemyselných podnikoch v nadväznosti na marketingovú sféru, čo bolo súčasťou dotazníkového prieskumu: Udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie č. 9, ktorému sa venujeme v poslednej časti tejto práce.

2 ANALÝZA DOTAZNÍKOVÉHO PRIESKUMU "UDRŽATEĽNÉ SPOLOČENSKY ZODPOVEDNÉ PODNIKANIE Č. 9" SO ZAMERANÍM NA MARKETINGOVÚ OBLASŤ V SLOVENSKÝCH PRIEMYSELNÝCH PODNIKOKCH

Dotazníkový prieskum s názvom "Udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie č. 9" prebiehal v období september 2018 až február 2019. Podieľali sa na ňom doktorandi Ústavu priemyselného inžinierstva a manažmentu MTF STU Trnava Mgr. Martin Császár a Ing. Marek Šarmír., pod dozorom prof. Petra Sakála.

Dotazník sme rozdelili do nasledovných prepojených sekcií:

1. **Identifikačné otázky,**
2. **Integrácia P2P softvérového konceptu do podniku** (Marek Šarmír),
3. **Udržateľná právna stratégia podniku** (Martin Császár).

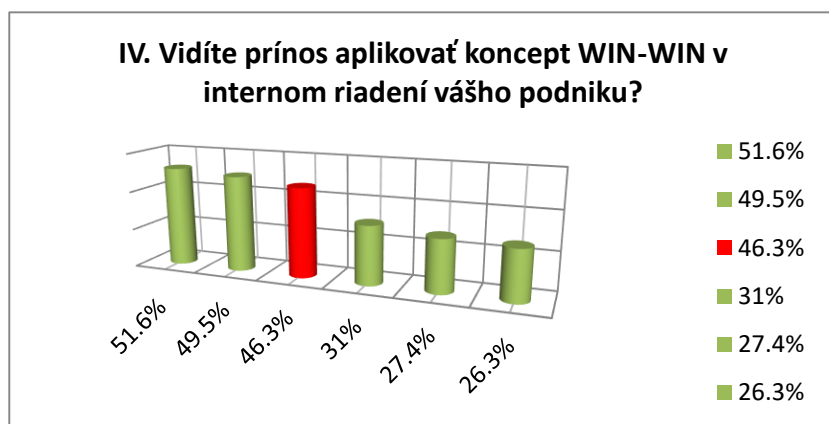
Od začiatku prieskumu sa nám podarilo osloviť 1 226 podnikov. Zapojených respondentov do konca zbierania odpovedí (18.2.2019) bolo celkovo 95. Predstavuje to návratnosť vo výške 7.75 %. To je síce menšia percentuálna návratnosť odpovedí ako v predchádzajúcom dotazníku USZP č. 8, avšak počtom 95 sme zvýšili počet zúčastnených respondentov o 26.7% a konkrétne počet respondentov z priemyselných podnikov (54) o 25.6%. Tento nárast je pre nás dôležitý, keďže výskum i ďalšie prezentované výsledky sme spracovali z odpovedí respondentov z priemyselných podnikov.

Chronologicky prebiehal uvedený prieskum takto:

- I. **Formulácia predpokladova otázok**(september 2018-november 2018)
Po konzultáciách s prof. Sakálom sme vytvorili (každý k svojej téme) otázky a predpoklady, ktoré nadväzovali a rozvíjali prieskum USZP č. 8, ako i jeho predchádzajúce verzie.
- II. **Dopĺňanie databázy kontaktova zostavovanie dotazníka**(december 2018)
Opäť sme využili systém spoločnosti Google s názvom Google forms. Najväčšia výzva spočívala v rozšírení databázy relevantných kontaktov pre zber údajov. Cieľom bolo získať viac odpovedí ako v predchádzajúcom prieskume. Spomínaný dotazník je možné nájsť na tejto webovej adrese: https://docs.google.com/spreadsheets/d/1x-vNzMic-5vo-FNPYULVqlu5CdvYXhhIJ_S4Q5V28Z8/edit?usp=sharing
- III. **Distribúcia dotazníka** (december 2018-január 2019)
Rozosielanie prebiehalo emailom na overené a relevantné kontakty z predchádzajúcich výskumov a z nami dopĺňanej databázy, o ktorej sme sa zmienili vyššie. Rozosielanie sa časovo nepredvídane natiahlo kvôli spamovému opatreniu firmy Google, ktoré umožňuje denne odosielať iba niekoľko desiatok emailov.
- IV. **Zber odpovedí a údajov** (17.12.2018-18.2.2019)
Údaje sme zbierali po dobu 2 mesiacov, v rámci hore uvedených termínov.
- V. **Spracovanie a vyhodnotenie získaných údajov** (február 2019)

2.1 VYHODNOTENIE VÝSKUMNÝCH OTÁZOK SO ZAMRENÍM NA UMS

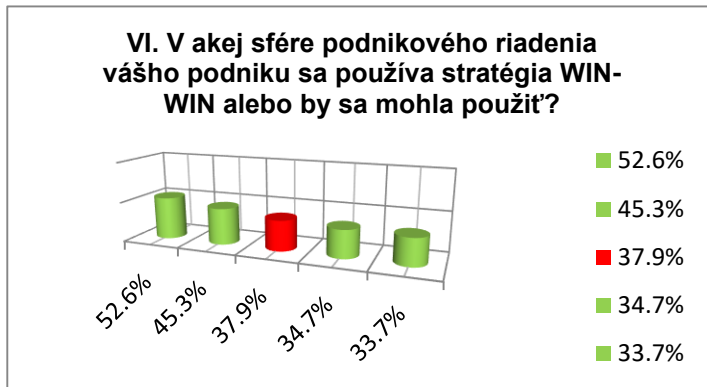
Z uvedeného dotazníku č. 9 tematicky zaujali odpovede na výskumné otázky č. 4 a 6:



Obrázok 1 Odpoveď na otázku: Vidíte prínos aplikovať koncept WIN-WIN v internom riadení vášho podniku?, zdroj: vlastné spracovanie autora

Zisťovali sme predstavu respondentov o aplikovateľnosti stratégie WIN-WIN v rámci interného riadenia podniku, v ktorom pôsobia (obrázok 1). V tomto prípade síce daný výsledok v jednej odpovedi **vyvracia** náš skúmaný predpoklad **"Menej ako 50%**

priemyselných podnikov v SR aplikuje stratégiu WIN-WIN v internom riadení podniku.", avšak nadväzuje na pozitívne napredovanie respondentov v oblasti UPS a stratégie WIN-WIN ako takej. Prínos aplikácie konceptu WIN-WIN videli respondenti v odpovediach (zostupne) v týchto najčastejších oblastiach: zefektívnenie procesov 51.6%, zamestnanecká klíma (49.5%), **PR a dobré meno (46.3%)**, úspora času (31%), zvýšenie tržieb alebo ziskov (27.4%), úspora financií (26.3%). Uvedené výsledky, najmä pri odpovedi „PR a dobré meno“, poukazuje na vcelku intenzívne vnímanie respondentov ohľadom súvisu USZP so základom v UPS.



Obrázok 2 Odpoveď na otázku: V akej sfére podnikového riadenia vášho podniku sa používa stratégia WIN-WIN, alebo by sa mohla použiť?, zdroj: vlastné spracovanie autora

Výskumná otázka č. 6 **potvrďuje** náš predpoklad, že **"aspoň 10% priemyselných podnikov v SR používa, alebo by vedelo použiť pri internom riadení podniku stratégiu WIN-WIN pretavenú do udržateľnej právnej stratégie."**Svedčí o tom údaj od 33.7% respondentov (obrázok 2). Zároveň poukazuje na využiteľnosť alebo potenciálne opodstatnenie UPS pri marketingovej sfére. To nám do určitej miery potvrdzuje univerzálnosť a bazálnosť UPS. Ďalšie odpovede zobrazené vzostupe v nižšie uvedenom diagrame sú výrobná sféra (34.7%), **marketingová (37.9%)**, finančná (45.3%) a personálna sféra (52.6%). Vyššie uvedené zistenia najviac poukazujú na naše analýzy teoretických podkladov a zberu dát, ktorými zdôvodňujeme inovatívnosť, progresívnosť a aktuálnosť riadenia podniku USZP s vedúcou úlohou funkčnej UPS.

ZÁVER

Doterajšia uvádzaná výskumná aktivita potvrdzuje, že najzákladnejšou podstatou strategického riadenia podniku je koncept USZP. Koncept USZP je súhrnom právne správneho obsahového i formálneho prístupu k riadiacim procesom v podniku. Podkladom k jeho napĺňaniu je udržateľne nastavená právna stratégia podnikov. UPS preto považujeme za kľúčovú funkčnú podnikovú stratégiu. Tieto úvahy potvrdzuje aj aktuálna, nami načrtnutá otázka dodržiavania nariadenia o GDPR majúci marketingovo právny dopad na podniky. Veríme, že pokiaľ chce byť manažér úspešný, musí ho po prijatí modelu USZP okrem jeho propagácie smerom von aj skutočne dodržiavať.

Z nášho pohľadu, marketingová filozofia podniku po správnom nastavení UPS nesie znaky autenticity a stáva sa v konečnom dôsledku výhodou s pridanou hodnotou pozitívneho imidžu firmy, vplývajúc hlavne na jej dobré meno. Netvrdíme, že ide o jednoduchý proces, no aj naše prieskumy čiastočne aj v tejto práci uvádzané predpoklady do určitej miery potvrdzujú. Vnímame to ako pozitívny impulz pre pokračovanie v našej výskumnej činnosti s cieľom meniť s našimi poznatkami paradigmy manažérov pri riadení podniku.

SÚHRN

Táto práca nadväzuje na výsledky úspešne ukončeného projektu APVV č. LPP-0384-09: „Koncept HCS modelu 3E vs. koncept Corporate Social Responsibility (CSR)“ a projektu KEGA č. 037STU-4/2012: „Zavedenie predmetu "Udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie" do študijného programu Priemyselné manažérstvo na II. stupni MTF STU Trnava“.

Zároveň je táto práca i súčasťou prebiehajúceho projektu VEGA č. 1/0235/17: „Systémová identifikácia komplexnejších predpokladov pre podporu priemyselných inovácií a zamestnanosti v menej rozvinutých regiónoch SR“ a tiež táto práca bola podporená z Medzinárodného strategického grantu Vyšehradského fondu č. 21810100 "Konzorcium akademického výskumu V4 + pre integráciu databáz, robotiky a jazykových technológií".

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY A ZDROJOV

- BORGUĽA, M. 2011. *Ekologický marketing: príležitosť pre inováciu*. [online]. [cit. 2019- 26-06]. Dostupný na internete http://of.euba.sk/zbornik2011/ZBORNIK%20VEDECKYCH%20STATI%202011-PDF/KMR/BORGU%C4%BDA_M._KMR.pdf
- CSÁSZÁR, M. a kol. 2018. *Udržateľná právna stratégia v kontexte "výhra - výhra"*. In *Corpus Delicti*. č. 2, s. 12-14. ISSN 1338-6603
- ČARNOGURSKÝ, K., ČERNÁ, L. *Spoločenská zodpovednosť organizácie v sociálnej oblasti podniku*. ©2012 [cit. 2019-01-06]. Dostupné na internete: http://www.cutn.sk/Library/proceedings/mch_2012/editovane_prispevky/%C4%8Carnogursky%C3%BD-%C4%8Cern%C3%A1.pdf
- GUBÍNIOVÁ, K. 2012. *Udržateľná spotreba - východisko udržateľného marketingu?* In *Manažment v 21. storočí: problémy a východiská: udržateľnosť ako pohyblivý cieľ? Ekonomické, sociálne, kultúrne, etické a ekologické problémy v čase ekonomickej recesie: Zborník recenzovaných príspevkov [zborník na CD ROM]*. Trenčín: Vysoká škola manažmentu v Trenčíne. str. 225-231. ISBN 978-80-89-306-14-5
- CHOUINARD Y., STANLEY V. 2014. *Zodpovedná firma*. Praha: PeopleComm s.r.o. 192 s. ISBN 978-80-87917-12-1
- KOTLER P., KELLER K.L. 2013. *Marketing management*. Praha: GradaPublishing, a.s. 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- PRSKAVCOVÁ, M. a kol. 2008. *Spoločenská zodpovednosť firem, ľudský kapitál, rovné príležitosti a environmentálny management s využitím zahraničných skúseností*. Brno: Technická univerzita v Liberci, 2008. 162 s. ISBN 978-80-7372-436-8.
- PRUSÁK, J. 2001. *Teória práva*. Bratislava: VYDAVATEĽSKÉ ODDELENIE PRÁVNICKEJ FAKULTY UK BRATISLAVA. 188s. ISBN 80-7160-146-2.
- SAKÁL, P. A KOL. 2007. *Strategický manažment v praxi manažéra*. Trnava: SP Synergia. ISBN 978-80-89291-04-5
- SAKÁL, P. a kol. *Od Einsteina k inovácii podnikania v 21. storočí založenej na stratégii "výhra-výhra" a metodológii výrokovkej logiky*. In JEMALA, M. *Zborník vedeckých príspevkov projektu Vega (1/0245/17): Vybrané teoretické východiská a problémové témy. Systémová identifikácia komplexnejších predpokladov pre podporu priemyselných inovácií a zamestnanosti v menej rozvinutých regiónoch SR*. 1. vyd. Bratislava : Spektrum STU, 2018, s. 88--155. ISBN 978-80-227-4774-5.
- SAKÁL, P., PODSKĽAN, A. *Strategický manažment*. Bratislava: STU, 2004, 256 s. ISBN 80-227-2153-0.

ŠUJAKOVÁ, M., GOLEJOVÁ S., SAKÁL, P. 2017. *Návrh konceptu udržateľnej marketingovej stratégie priemyselného podniku na zvýšenie jeho udržateľnej konkurencieschopnosti.* In FÓRUM MANAŽÉRA 1/2017, Trnava: Vivaeduca, s. 62-72, ISSN 1339-9403

<https://gdprnamieru.sk/gdpr-pre-marketing-definitivna-prirucka-pre-rok-2018/>

Kontaktné údaje autorov

Mgr. Martin Császár,
doc. Ing. Jaromíra Vaňová, PhD.,
prof. Ing. Peter Sakál, CSc.

Slovenská Technická Univerzita
Materiálovotechnologická fakulta so sídlom v Trnave
Ústav priemyselného inžinierstva a manažérstva
Ulica Jána Bottu č. 2781/25
917 24 Trnava

Email: martin.csaszar@stuba.sk
jaromira.vanova@stuba.sk
peter.sakal@stuba.sk

