



OD NÁVRHU KONCEPTU UDRŽATEĽNÉHO SPOLOČENSKY ZODPOVEDNÉHO PODNIKANIA K JEHO SYSTÉMOVÝM IMPLIKÁCIÁM

FROM THE PROPOSAL FOR THE CONCEPT OF A SUSTAINABLE COMMUNITY RESPONSIBLE BUSINESS FOR ITS SYSTEM IMPLICATIONS

Peter SAKÁL

Abstract: The paper deals with systemic implications for the concept of sustainable CSR: Sustainable Sharing of Values, Sustainable Personnel Strategy and Sustainable Marketing Strategy for an Industry. The main methodological tool served the propositional logic, which, using the logical operators used, equivalence, conjugation, disjunction and implication made it possible to create a clear interpretation of the achieved research results for theory and practice.

Abstrakt: Príspevok sa zaoberá systémovými implikáciami k návrhu konceptu udržateľného spoločensky zodpovedného podnikania: udržateľnej tvorbe zdieľaných hodnôt, udržateľnej personálnej stratégie a udržateľnej marketingovej stratégie priemyselného podniku. Hlavným metodologickým nástrojom poslúžila výroková logika, ktorá pomocou použitých logických operátorov ekvivalencia, konjunkcia, disjunkcia a implikácia umožnila vytvoriť jednoznačnú interpretáciu dosiahnutých výskumných výsledkov pre teóriu i prax.

Keywords: sustainable socially responsible business, sustainable creation of shared values, sustainable human resources strategy, sustainable marketing strategy

Kľúčové slová: udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie, udržateľná tvorba zdieľaných hodnôt, udržateľná personálna stratégia, udržateľná marketingová stratégia

Úvod

Článok je syntézou konceptov vytvorených v doteraz obhájených dizertačných prácach (DizP) na UPIM MTFSTU Trnava, zaoberajúcich sa udržateľným rozvojom (UR) a udržateľným spoločensky zodpovedným podnikaním (USZP) ako jedinými alternatívami na prežitie ľudstva na planéte Zem. Opisuje koncepty základných systémových implikácií konceptu USZP, vytvorenom (Hrdinová, 2013), ktoré boli priebežne detailne rozpracované pomocou výrokovej logiky v ďalších DizP ako reakcia na paradigmatické požiadavky teórie, a verifikované v praxi slovenských priemyselných podnikov. Výsledky boli priebežne opublikované v monografiách, na medzinárodných vedeckých konferenciách doma i v zahraničí, vo vedeckých časopisoch a tiež náležite citované. Zároveň sme boli poctení, že tieto naše názory sme mohli pretaviť i do NPK SR na roky 2013-2016 i 2017-2021.

1 Návrh konceptu metodiky tvorby systému udržateľnej stratégie SZP pre MSP v kontexte s konceptom HCS modelu 3E

Splnenie základného vedeckého cieľa DizP (Hrdinová, 2013), a to kritická systémová historicko-logická analýza (tvorba deskriptívnych modelov) dosiahnutých poznatkov, trendov a vlastných úvah a následne integrácia a systémová syntéza (tvorba normatívnych modelov) viedlo k vytvoreniu návrhu konceptu metodiky tvorby systému udržateľnej stratégie SZP

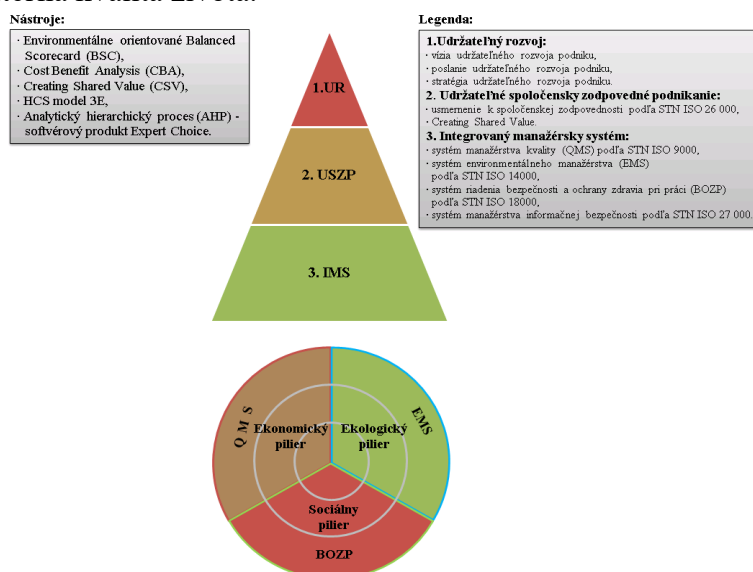


pre MSP v kontexte s konceptom HCS modelu 3E. Tento návrh akcentoval historickú kontinuitu konceptu SZP v nadväznosti na koncept HCS modelu 3E, vytvorený na pracovisku [University of Iowa \(USA\)](#) a [UPMK MTF STU Trnava](#), ktorý si práve za základný cieľ vytýčil dosahovať kvalitu práce, kvalitu produkcie (výrobkov a služieb) a kvalitu celkového života. Z definície konceptu [HCS modelu 3E](#), obr. 1 vyplýva, že (Hrdinová, 2013):

$$\text{HCS model 3E} \approx (\text{UKP} \wedge \text{UKV} \wedge \text{UKŽ}), \quad (1)$$

kde:

- $\approx$ - je symbol operácie ekvivalencie - ekvivalentor,
- $\wedge$ - je symbol operácie logického súčinu (konjunkcie, „aj“) - konjunktork,
- UKP – udržateľná kvalita práce,
- UKV – udržateľná kvalita produkcie (výrobkov a služieb),
- UKŽ - udržateľná kvalita života.



Obr. 1 Návrh konceptu metodiky tvorby systému udržateľnej stratégie SZP pre MSP v kontexte s konceptom HCS modelu 3E

Zdroj: Hrdinová, 2013

Podľa vytvoreného konceptu metodiky tvorby systému udržateľnej stratégie SZP pre MSP v kontexte s konceptom HCS modelu 3E, platí (obr. 1):

$$\text{UR/TUR} \supset \text{USZP} \supset \text{IMS} \quad (2)$$

tzn., že IMS je podsystém ($\supset$) USZP a tento je podsystém ($\supset$) UR/TUR.

A ak *UR/TUR je podľa ISO 26000:*

$$\text{UR/TUR} \approx (\text{Soc,p} \wedge \text{Env,p} \wedge \text{Ek,p}), \quad (3)$$

kde:

- $\supset$ - je symbol operácie podsystém,
- $\approx$ - je symbol operácie ekvivalencie - ekvivalentor,
- $\wedge$ - je symbol operácie logického súčinu (konjunkcie, „aj“) - konjunktork,
- Soc,p – sociálny pilier,
- Env,p – environmentálny pilier,
- Ek,p – ekonomický pilier,

$$\text{potom musí byť aj: } \text{USZP} \approx (\text{Soc,p} \wedge \text{Env,p} \wedge \text{Ek,p}). \quad (4)$$

Z *noriem STN ISO* vyplýva, že:



$$\text{IMS} \approx (\text{QMS} \wedge \text{EMS} \wedge \text{BOZP} \wedge \dots), \quad (5)$$

kde:

- $\approx$ - je symbol operácie ekvivalencie - ekvivalentor,
- $\wedge$ - je symbol operácie logického súčinu (konjunkcie, „aj“) - konjunktorka,
- QMS – systém manažérstva kvality (STN ISO 9000),
- EMS – systém environmentálneho manažérstva (STN ISO 14000),
- BOZP – systém bezpečnosti a ochrany pri práci (STN ISO 18000).

Návrh implementácie konceptu UR do stratégie podniku. Pri riadení a stratégii podniku podľa princípov UR je podľa (Hrdinová, 2013) potrebná realizácia nasledovných siedmich krokov:

1. *Vykonanie analýzy stakeholderov.*
2. *Určenie politík a cieľov UR.*
3. *Navrhnutie a realizácia plánu implementácie.*
4. *Vytvorenie podpornej podnikovej kultúry.*
5. *Vytvorenie obmedzenia a štandardov výkonu.*
6. *Spracovanie správy.*
7. *Zlepšenie interných monitorovacích procesov.*

Proces implementácie konceptu udržateľnej stratégie SZP do systému strategického riadenia podniku bližšie opísať na základe **Demingovho PDCA cyklu**, ktorý bol nami aplikovaný v konkrétnych slovenských priemyselných podnikoch a rozdelený do nasledovných

10 krokov (Hrdinová, 2013):

1. *Závazok manažmentu.*
2. *Určenie kľúčových stakeholderov.*
3. *Stanovenie si hodnôt a princípov.*
4. *Analýza súčasného stavu..*
5. *Stanovenie cieľov.*
6. *Akčný plán.*
7. *Implementácia.*
8. *Monitorovanie.*
9. *Reportovanie.*
10. *Opatrenia k zlepšeniu.*

Návrh integrácie konceptu udržateľnej stratégie SZP do podnikovej praxe. V rámci tohto návrhu bol využitý tzv. „*prístup GRC*“, čo je skratka troch anglických slov: G – governance, R – risk management a C – compliance. Keď integrujeme jednotlivé podsystémy G, R a C do systému GRC, potom GRC sa javí ako niečo, čo podnik núti byť len tým, čo musí robiť v starostlivosti o zodpovedné podnikanie, ale chce byť akousi *paradigmou* ako pomôcť budovať zodpovedné podnikanie najlepšou možnou cestou a omnoho viac – „*určiť si, čo bude touto cestou – USZP*“ (Hrdinová, 2013).

Teda, využíjúc opäť operátory výrokovej logiky, môžeme GRC zapísať nasledovne:

$$\text{GRC} \approx (\text{G} \wedge \text{R} \wedge \text{C}) \quad (6)$$

kde:

- $\approx$ - je symbol operácie ekvivalencie - ekvivalentor,



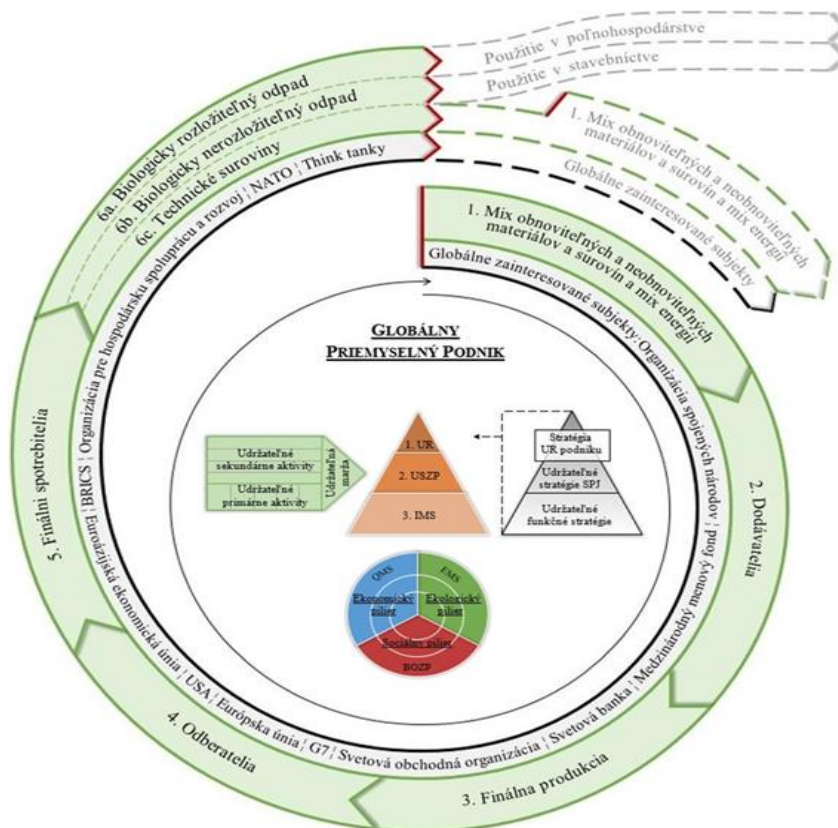
^ - je symbol operácie logického súčinu (konjunkcie, „aj“) - konjunktory,
G - Governance (vedenie, vláda, moc),
R - Risk (riziko),
C - Compliance (zhoda, dodržiavanie), **Controls** (kontrola).

2 Návrh tvorby systému udržateľných zdieľaných hodnôt priemyselného podniku v kontexte s udržateľným spoločensky zodpovedným podnikaním

Ako je vidieť z obr. 2, predstava fungovania udržateľného priemyselného ekosystému spočíva v koevolúcii *globálneho hodnotového reťazca* (Šmida, 2015), *modifikovaného Porterovho hodnotového reťazca* (Šmida, 2015) a *systému USZP* (Hrdinová, 2013).

Štruktúru globálneho hodnotového reťazca podľa návrhu (Šmida, 2015) tvorí:

1. *Mix obnoviteľných a neobnoviteľných materiálov a surovín a mix energií.*
2. *Dodávatelia.*
3. *Finálna produkcia.*
4. *Odberatelia.*
5. *Finálni spotrebitelia.*
6. *Biologicky rozložiteľný a nerozložiteľný odpad/technické suroviny.*



Obr. 2 Finálny návrh udržateľného globálneho priemyselného ekosystému (globálny hodnotový reťazec vs. modifikovaný Porterov hodnotový reťazec vs. návrh konceptu

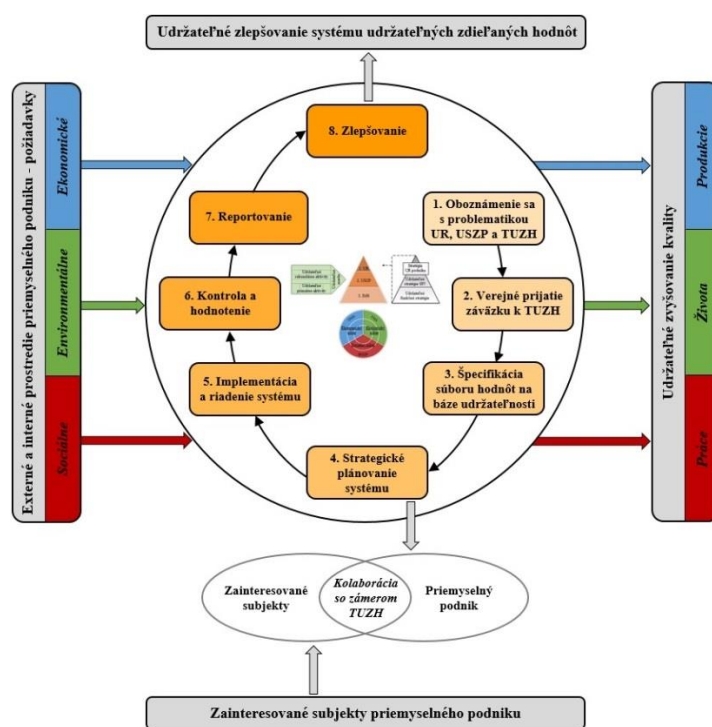


metodiky tvorby systému udržateľnej stratégie SZP pre MSP v kontexte s konceptom HCS modelu 3E)

Zdroj: Šmida, 2015

So zámerom naplnenia hlavného cieľa DizP (Šmida, 2015) „*Návrh tvorby systému udržateľných zdieľaných hodnôt priemyselného podniku v kontexte s udržateľným spoločensky zodpovedným podnikaním*“ a s ohľadom na fungovanie priemyselných podnikov v rámci navrhovaného udržateľného globálneho priemyselného ekosystému sa táto DizP v rámci návrhu tvorby systému udržateľných zdieľaných hodnôt zamerala na (Šmida, 2015):

- 1) *Návrh metodiky tvorby systému udržateľných zdieľaných hodnôt.*
- 2) *Návrh grafického modelu systému udržateľných zdieľaných hodnôt.*
- 3) *Špecifikáciu katalyzátorov v návrhu tvorby systému udržateľných zdieľaných hodnôt.*
- 4) *Špecifikáciu bariér v návrhu tvorby systému udržateľných zdieľaných hodnôt.*



Obr. 3 Návrh grafického modelu systému udržateľných zdieľaných hodnôt priemyselného podniku
Zdroj: Šmida, 2015

3 Návrh metodiky tvorby kompetenčného modelu zamestnancov priemyselných podnikov na Slovensku s využitím metódy AHP v kontexte s udržateľným rozvojom

V rámci návrhovej časti DizP (Jurík, 2017) sa táto zamerala na nasledovné oblasti:

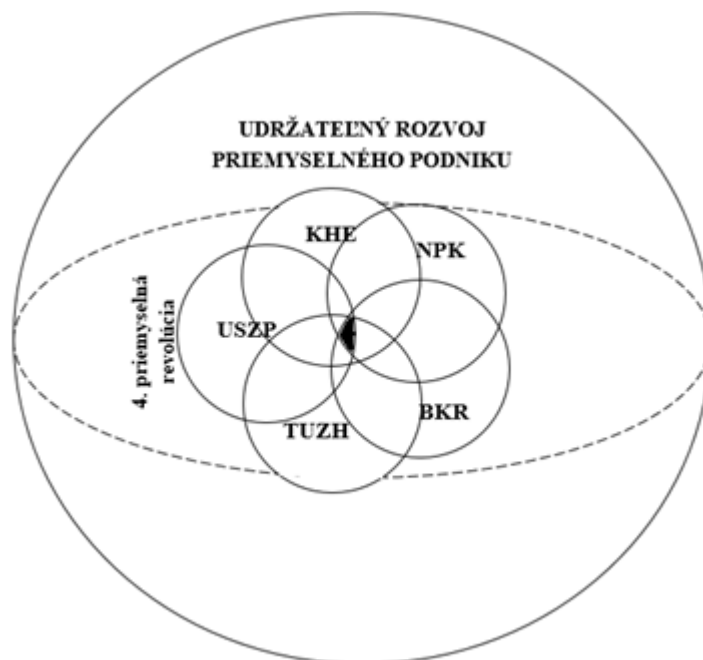
1. *Návrh konceptu udržateľného rozvoja priemyselného podniku pre potreby dizertačnej práce.*
2. *Návrh udržateľnej personálnej stratégie a udržateľného normatívneho kompetenčného modelu v stratégii udržateľného rozvoja priemyselného podniku.*



3. Návrh metodiky tvorby kompetenčného modelu zamestnancov priemyselných podnikov na Slovensku s využitím metódy AHP v kontexte s udržateľným rozvojom.

Pri návrhu konceptu udržateľného rozvoja priemyselného podniku sme vychádzali z nasledovných čiastkových konceptov (obr. 4):

1. bhutánsky koncept rozvoja (BKR);
2. koncept humanistickej ekonomiky (KHE);
3. udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie (USZP);
4. tvorba udržateľných zdieľaných hodnôt (TUZH) ;
5. 4. priemyselná revolúcia;
6. Národný program kvality SR na roky 2017 – 2021 (NPK).

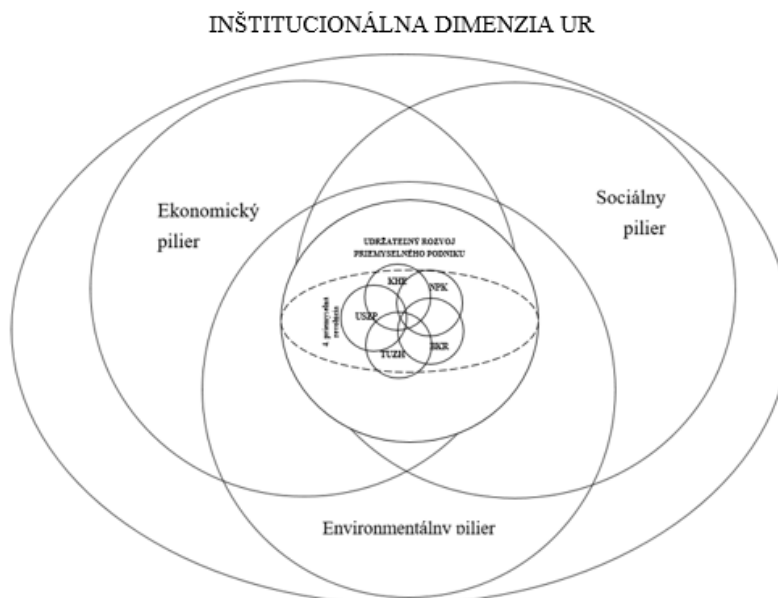


Obr. 4 Návrh konceptu udržateľného rozvoja priemyselného podniku
Zdroj: Jurík, 2017

Nadväzujúc na DizP Hrdinovej (2013), kompetenčný model bol vytvorený na základe princípov a kritérií UR, ak budú pri tvorbe kompetenčných modelov zastúpené všetky piliere – sociálny pilier, environmentálny pilier, ekonomický pilier, obr. 5.

Na základe výsledkov dizertačnej práce (Hrdinová, 2013) a prieniku vyššie uvedených konceptov sme navrhli 3 kritériá konceptu udržateľného rozvoja priemyselného podniku pre proces tvorby kompetenčných modelov manažérov v priemyselných podnikoch (PT KM MPP), ktorými sú (Jurík, 2017):

- 1) **Kritérium „Udržateľná kvalita práce – UKP“;**
- 2) **Kritérium „Udržateľná kvalita života – UKŽ“;**
- 3) **Kritérium „Udržateľná kvalita produkcie (výrobkov a služieb) – UKV“.**



Obr. 5 Prienik inštitucionálnej dimenzie UR s návrhom konceptu UR priemyselného podniku
Zdroj: Jurík, 2017

Vychádzajúc z predpokladov dizertačnej práce (Hrdinová, 2013) že: „... *NPK je záväzný strategický dokument, ktorý (systémovo, na vyššej hierarchickej úrovni) definuje štátnu politiku kvality SR na obdobie rokov 2013-2016 a z ktorého vyplýva, že:*

$$NPK \approx (UKP \wedge UKV \wedge UKŽ) \quad (7)$$

Rovnaký vzťah vyplýva aj z NPK SR na roky 2017 – 2021. Ak platí, že *NPK je ekvivalentom udržiateľnej kvality práce aj kvality produkcie aj udržiateľnej kvality života, potom proces tvorby udržiateľných kompetenčných modelov manažérov v priemyselných podnikoch je tiež ekvivalentom udržiateľnej kvality práce aj kvality produkcie aj udržiateľnej kvality života.*

$$(NPK \approx (UKP \wedge UKV \wedge UKŽ)) \rightarrow (PT\ UKM\ MPP \approx (UKP \wedge UKŽ \wedge UKV)) \quad (8)$$

kde:

$\approx$ - je symbol operácie ekvivalencie - ekvivalentor,

$\rightarrow$ - je symbol operácie implikácie (“ak” – „potom”) – implikátor,

$\wedge$ - je symbol operácie logického súčinu (konjunkcie, „aj”) - konjunkt,

PT UKM MPP – proces tvorby udržiateľných kompetenčných modelov manažérov v priemyselných podnikoch,

UKP – kritérium „udržiateľná kvalita práce“,

UKŽ - kritérium „udržiateľná kvalita života“,

UKV – kritérium „udržiateľná kvalita produkcie (výrobkov a služieb)“.

Podľa navrhnutého systému udržiateľnej personálnej stratégie, obr. 6 , platí:

$$SURP \supset US\ SPJ \supset UFS \quad (9)$$



tzn., že UFS je podsystem (⊃) US SPJ a tento je podsystem (⊃) SURP,
kde:

⊃ - je symbol operácie podsystem,
SURP – stratégia udržateľného rozvoja podniku,
US SPJ – udržateľná stratégia strategickej podnikateľskej jednotky
UFS – udržateľné funkčné stratégie.

Následne:

$$\mathbf{UFS} \approx (\mathbf{UPS} \wedge \mathbf{UMS} \wedge \mathbf{UVS} \wedge \mathbf{UFiS} \wedge \mathbf{ULS} \wedge \mathbf{UES} \wedge \dots \wedge) \quad (10)$$

kde:

≈ - je symbol operácie ekvivalencie - ekvivalentor,
∧ - je symbol operácie logického súčinu (konjunkcie, „aj“) - konjunktork,
Bodky medzi symbolmi operácie logického súčinu (∧ ... ∧) znamenajú „otvorenosť systému“.

UPS – udržateľná personálna stratégia,
UMS – udržateľná marketingová stratégia,
UVS – udržateľná výrobná stratégia,
UFiS – udržateľná finančná stratégia,
ULS – udržateľná logistická stratégia,
UES – udržateľná environmentálna stratégia.

Potom, **udržateľná personálna stratégia:**

$$\mathbf{UPS} \approx (\mathbf{UPZ} \wedge \mathbf{UVZ} \wedge \mathbf{URZ} \wedge \mathbf{UVaURZ} \wedge \mathbf{URaPKZ} \wedge \mathbf{UHaOZ} \wedge \mathbf{UTPV} \wedge \mathbf{UTPP} \wedge \mathbf{USaM} \wedge \dots \wedge) \quad (11)$$

kde:

UPZ – udržateľné plánovanie zamestnancov,
UVZ – udržateľný výber zamestnancov,
UVaURZ – udržateľné vzdelávanie a udržateľný rozvoj zamestnancov,
URaPKZ – udržateľné riadenie a plánovanie kariéry zamestnancov,
UHaOZ – udržateľné hodnotenie a odmeňovanie zamestnancov,
UTPV – udržateľná tvorba pracovných vzťahov,
UTPP – udržateľná tvorba pracovných podmienok,
USaM – udržateľná stimulácia a motivácia.

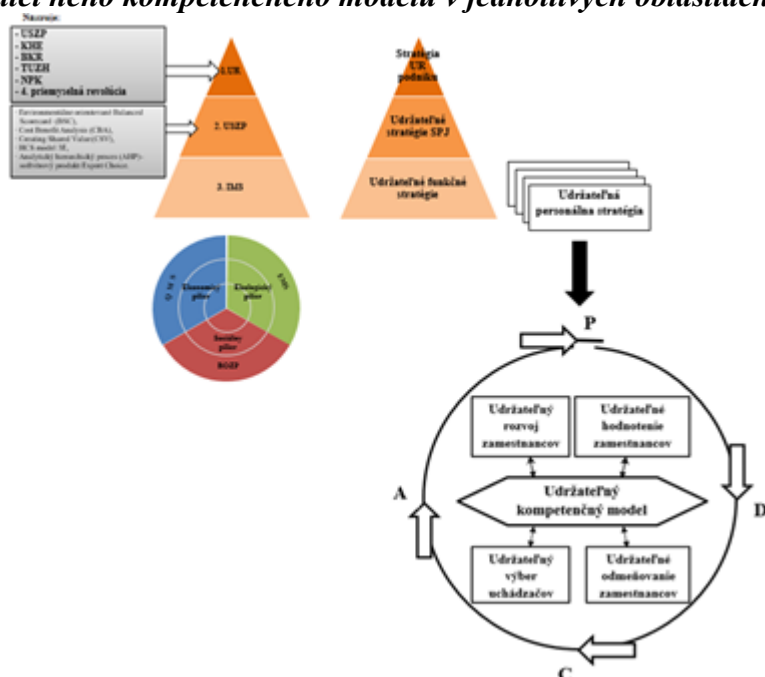
Navrhnutá metodika tvorby kompetenčného modelu zamestnancov priemyselných podnikov na Slovensku s využitím metódy AHP v kontexte s udržateľným rozvojom pozostáva potom z nasledovných krokov (Jurík, 2017):

- 1. Rozhodnutie vlastníkov, resp. top manažmentu o tvorbe kompetenčného modelu.**
- 2. Posúdenie existencie kompetenčného modelu v podniku.**
- 3. Definovanie cieľa, účelu a využitia kompetenčného modelu v podniku.**
- 4. Výber prístupu kompetenčného modelu.**
- 5. Zostavenie projektového tímu.**
- 6. Špecifikácia hodnôt na báze udržateľnosti.**
- 7. Identifikácia rôznych úrovní udržateľného výkonu.**
- 8. Definovanie a opis kompetencií.**
- 9. Posúdenie súladu kompetenčného modelu so stratégiou UR podniku, víziou UR podniku a poslaním UR podniku.**
- 10. Vytvorenie nového - udržateľného kompetenčného modelu alebo prepracovanie pôvodného kompetenčného modelu.**



11. Validácia udržateľného kompetenčného modelu.

12. Využitie udržateľného kompetenčného modelu v jednotlivých oblastiach.



Obr. 6 Návrh udržateľnej personálnej stratégie a udržateľného kompetenčného modelu v stratégii udržateľného rozvoja priemyselného podniku
Zdroj: Jurík, 2017

4 Návrh a využitie udržateľnej marketingovej komunikačnej stratégie pri tvorbe imidžu priemyselných podnikov na Slovensku

Návrhová časť DizP (Šujaková, 2018) bola zameraná na nasledovné oblasti:

1. *Návrh konceptu udržateľnej marketingovej komunikačnej stratégie pre ideálny podnik (IP).*
2. *Návrh konceptu využitia udržateľnej marketingovej komunikačnej stratégie pri tvorbe imidžu IP.*
3. *Návrh algoritmu tvorby a implementácie udržateľnej marketingovej komunikačnej stratégie IP ako základ jej aplikácie pre priemyselné podniky na Slovensku.*

Pri návrhu konceptu udržateľnej marketingovej komunikačnej stratégie pre ideálny podnik (obr. 7) sme vychádzali z definície IP, z koncepcie holistického marketingu a z Hrdinovej (213).

Z obr. 7 vyplýva, že IP sa bude správať udržateľne, ak:

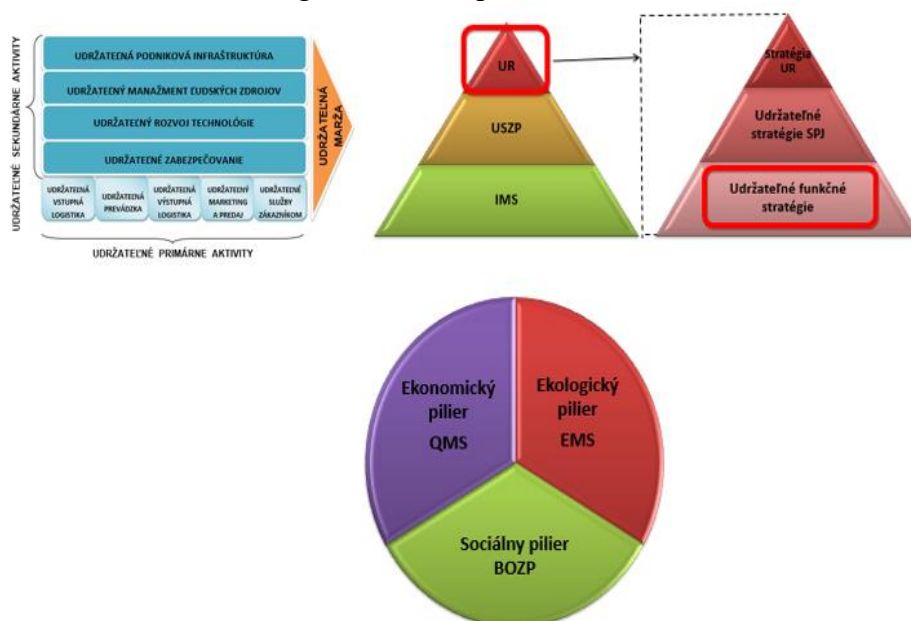
1. *bude udržateľný jeho hodnotový reťazec;*
 2. *bude udržateľný jeho systém riadenia (IMS);*
 3. *budú udržateľné jeho funkčné stratégie,*
- t.j.

$$S \text{ UR IP} \approx U \text{ HR IP} \wedge \text{IMS IP} \wedge \text{UFS IP} \quad (12)$$

$\approx$ - je symbol operácie ekvivalencie - ekvivalentor,



$\wedge$ - je symbol operácie logického súčinu (konjunkcie, „a“) - konjunktory,
S UR IP – stratégia udržateľného rozvoja ideálneho podniku,
U HR IP – udržateľný hodnotový reťazec ideálneho podniku,
IMS IP – integrovaný manažérsky systém ideálneho podniku,
UFS IP – udržateľné funkčné stratégie ideálneho podniku.



Obr. 7 Návrh konceptu metodiky tvorby systému udržateľnej marketingovej komunikačnej stratégie pre ideálny podnik
Zdroj: Šujaková, 2018

Potom, aby bolo možné navrhnuť udržateľnú marketingovú komunikačnú stratégiu na tvorbu imidžu pre IP, musia byť splnené nasledovné 3 predpoklady:

1. Predpoklad

Ak máme vyriešiť problém návrhu **udržateľnej marketingovej komunikačnej stratégie** na tvorbu imidžu pre IP, musia byť všetky primárne a sekundárne aktivity hodnotového reťazca udržateľné, a tým bude aj hodnotový reťazec udržateľný. Potom môžeme tvrdiť, že sa IP správa udržateľne spoločensky zodpovedne z čoho vyplýva, že produkty a služby pre ideálny podnik sú udržateľné.

Musí platiť:

$$\mathbf{U\ HR\ IP \approx U\ PA\ IP \wedge U\ SA\ IP} \quad (13)$$

a zároveň aj:

$$\mathbf{U\ PA\ IP \approx U\ vstupná\ logistika\ IP \wedge U\ prevádzka\ IP \wedge U\ výstupná\ logistika\ IP \wedge U\ marketing\ a\ predaj\ IP \wedge U\ služby\ zákazníkom\ IP} \quad (14)$$

a tiež aj:

$$\mathbf{U\ SA\ IP \approx U\ podniková\ infraštruktúra\ IP \wedge U\ manažment\ ľudských\ zdrojov\ IP \wedge U\ rozvoj\ technológií\ IP \wedge U\ zabezpečovanie\ IP} \quad (15)$$

kde:

$\approx$ - je symbol operácie ekvivalencie - ekvivalentor,

$\wedge$ - je symbol operácie logického súčinu (konjunkcie, „a“) - konjunktory,

U - udržateľná/-é/-ý,



IP – ideálny podnik,

U HR IP – udržateľný hodnotový reťazec ideálneho podniku,

U PA IP – udržateľné primárne aktivity ideálneho podniku,

U SA IP – udržateľné sekundárne aktivity ideálneho podniku,

2. Predpoklad

Ak hlavným cieľom IMS je udržateľnosť systému riadenia IP, tak potom, obr. 1, ak platí:

$$\text{UR/TUR IP} \supset \text{USZP IP} \supset \text{IMS IP} \quad (16)$$

$\supset$ - je symbol operácie podsystem,

UR/TUR IP - udržateľný rozvoj/ trvalo udržateľný rozvoj ideálneho podniku,

USZP IP - udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie ideálneho podniku,

IMS IP - integrovaný manažérsky systém ideálneho podniku.

a z normy ISO 26000 vyplýva, že SZP má prispievať k TUR, tak potom IMS musí prispievať k USZP a USZP k UR/TUR. Ak IMS v IP plní túto úlohu a skladá sa z certifikovaných podsystemov (QMS, EMS, BOZP), ktoré sú zabezpečené certifikáciou, tak potom podľa nás spĺňa aj požiadavku, vyjadrenú prvým predpokladom, a to udržateľnosťou primárnych a sekundárnych aktivít (aby sme mohli tvrdiť, že vyrábané produkty a poskytujúce služby sú udržateľné).

3. Predpoklad

Ak sú prvé 2 predpoklady splnené, potom môžeme podľa vzťahu (1) prejsť k požiadavke, aby marketingová komunikačná stratégia bola udržateľná. Ak vychádzame z predpokladu, že stratégia UR/TUR je podmienená udržateľnosťou stratégií SPJ a zároveň udržateľnosťou funkčných stratégií (tzv. vertikálnou a horizontálnou integráciou), obrázok 4 a obrázok 5, teda:

$$\text{S UR IP} \supset \text{US SPJ IP} \supset \text{UFS IP} \quad (17)$$

a zároveň aj

$$\text{US SPJ IP} \approx \text{U (SPJ}_1 \text{ IP} \wedge \text{SPJ}_2 \text{ IP} \wedge \dots \wedge \text{SPJ}_N \text{ IP)} \quad (18)$$

a ďalej

$$\begin{aligned} \text{UFS IP} \approx & \text{UMS IP} \wedge \text{U výrobná S IP} \wedge \text{U inovačná S IP} \wedge \\ & \wedge \text{U personálna S IP} \wedge \text{U finančná S IP} \wedge \text{U environmentálna S IP} \wedge \\ & \wedge \text{U logistická S IP} \wedge \text{U ergonomická S IP} \wedge \text{U informačná S IP} \wedge \\ & \wedge \text{U podniková S IP} \wedge \text{U etická S IP} \wedge \text{U politicko-právna S IP} \wedge \\ & \wedge \text{U S zahranično-obchodnej podnikateľskej činnosti IP} \wedge \dots \end{aligned} \quad (19)$$

ak potom aj marketingová stratégia IP je udržateľná a z toho ďalej vyplýva:

$$\begin{aligned} \text{UMS IP} \approx & \text{UM produktová S IP} \wedge \text{UM cenová S IP} \wedge \\ & \wedge \text{UM komunikačná S IP} \wedge \text{UM distribučná S IP} \end{aligned} \quad (20)$$

a ďalej

$$\begin{aligned} \text{UMKS IP} \approx & \text{U reklama IP} \wedge \text{U direct marketing IP} \wedge \\ & \wedge \text{U podpora predaja IP} \wedge \text{U PR IP} \wedge \text{U osobný predaj IP} \wedge \\ & \wedge \text{U event marketing IP} \wedge \text{U e-marketing IP} \wedge \dots \end{aligned} \quad (21)$$

$\supset$ - je symbol operácie podsystem,

$\approx$ - je symbol operácie ekvivalencie - ekvivalentor,

$\wedge$ - je symbol operácie logického súčinu (konjunkcie, „aj“) - konjunkt,

U - udržateľná/-é/-ý,



S – stratégia/e,

IP – ideálny podnik,

UM – udržateľná marketingová,

S UR IP – stratégia udržateľného rozvoja ideálneho podniku,

US SPJ IP - udržateľná stratégia strategickej podnikateľskej jednotky ideálneho podniku,

UFS IP – udržateľné funkčné stratégie ideálneho podniku,

UMS IP - udržateľná marketingová stratégia ideálneho podniku,

UMKS IP - udržateľná marketingová komunikačná stratégia ideálneho podniku,

U PR IP – udržateľný public relations ideálneho podniku.

Proces udržateľného komunikačného plánovania (PUKP) nie je jednosmerný a ani mechanický. Šujaková (2018) navrhuje vykonať:

1. *Udržateľnú situačnú analýzu trhu (USAT).*
2. *Stanoviť udržateľné komunikačné ciele (UKC),*
3. *Zvoliť udržateľnú marketingovú komunikačnú stratégiu (UMKS),*
4. *Zostaviť udržateľný časový harmonogram a rozpočet (UČHR).*

Pomocou výrokovej logiky možno PUKP vyjadriť ako nasledovnú implikáciu:

$$\text{PUKP} \approx \text{USAT} \rightarrow \text{UKC} \rightarrow \text{UMKS} \rightarrow \text{UČHR} \quad (22)$$

$\approx$ - je symbol operácie ekvivalencie – ekvivalentor;

$\rightarrow$ - je symbol operácie implikácie (“ak“ – „potom“) – implikátor;

PUKP - proces udržateľného komunikačného plánovania;

USAT - udržateľná situačná analýza trhu;

UKC - udržateľné komunikačné ciele;

UMKS - udržateľná marketingová komunikačná stratégia;

UČHR - udržateľný časový harmonogram a rozpočet.

Tri piliere USZP sa vplyvom komunikácie s verejnosťou premietajú aj do **návrhu udržateľného imidžu podniku** (UI IP) a potom z uvedeného vyplýva, že (Šujaková, 2018):

$$\text{UI IP} \approx \text{U podniková kultúra IP} \wedge \text{U podniková identita IP} \wedge \text{U podnikový dizajn IP} \quad (23)$$

$\approx$ - je symbol operácie ekvivalencie - ekvivalentor,

$\wedge$ - je symbol operácie logického súčinu (konjunkcie, „aj“) - konjunkt,

U - udržateľná/-é/-ý,

IP – ideálny podnik,

UI IP- udržateľný imidž ideálneho podniku.

Šujaková (2018) navrhuje **udržateľnú podnikovú komunikáciu ideálneho podniku** (UPK IP) pomocou výrokovej logiky vyjadriť nasledovne:

$$\text{UPK IP} \approx \text{UMKS IP} \wedge \text{SWOM} \quad (24)$$

$\approx$ - je symbol operácie ekvivalencie - ekvivalentor,

$\wedge$ - je symbol operácie logického súčinu (konjunkcie, „aj“) - konjunkt,

UPK IP - udržateľná podniková komunikácia ideálneho podniku,

UMKS IP - udržateľná marketingová komunikačná stratégia ideálneho podniku (interná podniková komunikácia),



SWOM - sustainable word of mouth – udržateľné šírenie ústnym podaním (externá podniková komunikácia).

Potom podľa (Šujaková, 2018) vyzerá návrh algoritmu tvorby udržateľnej marketingovej stratégie a udržateľnej marketingovej komunikačnej stratégie pre ideálny podnik (NAT UMS IP/ NAT UMKS IP) nasledovne:

1. *Určenie východísk pre tvorbu udržateľnej marketingovej Určenie východísk pre tvorbu udržateľnej marketingovej stratégie a udržateľnej marketingovej komunikačnej stratégie pre ideálny podnik (UVT UMS IP/ UVT UMKS IP):*
2. *Analýza aktuálnej marketingovej situácie ideálneho podniku (AAMS IP).*
3. *Upresnenie strategického postavenia ideálneho podniku (USP IP).*
4. *Filozofické a koncepčné smerovanie ideálneho podniku (FKS IP).*
5. *Výber segmentu a typu udržateľnej marketingovej stratégie a udržateľnej marketingovej komunikačnej stratégie ideálneho podniku (VST UMS IP/ VST UMKS IP).*
6. *Návrh udržateľnej marketingovej stratégie a udržateľnej marketingovej komunikačnej stratégie ideálneho podniku (N UMS IP/ N UMKS IP).*
7. *Implementácia udržateľnej marketingovej a stratégie udržateľnej marketingovej komunikačnej stratégie ideálneho podniku (I UMS IP/ I UMKS IP).*
8. *Kontrolovanie uplatnenia udržateľnej marketingovej stratégie a udržateľnej marketingovej komunikačnej stratégie ideálneho podniku (KU UMS IP/ KU UMKS IP).*

Ak udržateľná marketingová komunikačná stratégia ideálneho podniku (UMKS IP) je podsystém udržateľnej marketingovej stratégie ideálneho podniku (UMS IP), teda:

$$\text{UMS IP} \supset \text{UMKS IP} \quad (25)$$

tak pomocou výrokovej logiky možno náš návrh algoritmus tvorby udržateľnej marketingovej komunikačnej stratégie pre ideálny podnik (NAT UMKS IP) možno vyjadriť ako nasledovné 2 logické implikácie:

1. Logická implikácia:

$$\begin{aligned} \text{NAT UMS IP} \approx & \text{UVT UMS IP} \rightarrow \text{AAMS IP} \rightarrow \text{USP IP} \rightarrow \text{FKS IP} \rightarrow \\ & \rightarrow \text{VST UMS IP} \rightarrow \text{N UMS IP} \rightarrow \text{I UMS IP} \rightarrow \text{KU UMS IP} \end{aligned} \quad (26)$$

$\approx$ - je symbol operácie ekvivalencie – ekvivalentor;

$\rightarrow$ - je symbol operácie implikácie (“ak“ – „potom“) – implikátor;

NAT UMS IP - návrh algoritmu tvorby udržateľnej marketingovej stratégie pre ideálny podnik;

UVT UMS IP - určenie východísk pre tvorbu udržateľnej marketingovej stratégie pre ideálny podnik;

AAMS IP - analýza aktuálnej marketingovej situácie ideálneho podniku;

USP IP - upresnenie strategického postavenia ideálneho podniku;

FKS IP - filozofické a koncepčné smerovanie ideálneho podniku;

VST UMS IP - výber segmentu a typu udržateľnej marketingovej stratégie ideálneho podniku;

N UMS IP - návrh udržateľnej marketingovej stratégie ideálneho podniku;

I UMS IP - implementácia udržateľnej marketingovej stratégie ideálneho podniku;

KU UMS IP - kontrolovanie uplatnenia udržateľnej marketingovej stratégie ideálneho podniku.

Zo vzťahu (25) vyplýva nasledovná 2. logická implikácia.



2. Logická implikácia:

$$\begin{aligned} \text{NAT UMKS IP} &\approx \text{UVT UMKS IP} \rightarrow \text{AAMS IP} \rightarrow \text{USP IP} \rightarrow \text{FKS IP} \rightarrow \text{VST} \\ &\text{UMKS IP} \rightarrow \text{N UMKS IP} \rightarrow \text{I UMKS IP} \rightarrow \\ &\rightarrow \text{KU UMKS IP} \end{aligned} \quad (27)$$

$\approx$ - je symbol operácie ekvivalencie – ekvivalentor;

$\rightarrow$ - je symbol operácie implikácie (“ak“ – „potom“) – implikátor;

NAT UMKS IP - návrh algoritmu tvorby udržateľnej marketingovej komunikačnej stratégie pre ideálny podnik;

UVT UMKS IP - určenie východísk pre tvorbu udržateľnej marketingovej komunikačnej stratégie pre ideálny podnik;

AAMS IP - analýza aktuálnej marketingovej situácie ideálneho podniku;

USP IP - upresnenie strategického postavenia ideálneho podniku;

FKS IP - filozofické a koncepčné smerovanie ideálneho podniku;

VST UMKS IP - výber segmentu a typu udržateľnej marketingovej komunikačnej stratégie ideálneho podniku;

N UMKS IP - návrh udržateľnej marketingovej komunikačnej stratégie ideálneho podniku;

I UMKS IP - implementácia udržateľnej marketingovej komunikačnej stratégie ideálneho podniku;

KU UMKS IP - kontrolovanie uplatnenia udržateľnej marketingovej komunikačnej stratégie ideálneho podniku.

Záver

Príspevok mal ambíciu ponúknuť širokej odbornej verejnosti na odborné posúdenie výsledky vedeckovýskumnej činnosti tvorivých pracovníkov UPIM MTF STU Trnava, ktorí sa neskromne hlásia k prediktorom USZP na Slovensku, v európskom i planetárnom priestore.

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".

Použitá literatúra

[1] HRDINOVÁ, G. 2013. Koncept HCS modelu 3E vs. Koncept Corporate Social Responsibility (CSR). [Dizertačná práca] - Slovenská technická univerzita v Bratislave. Materiálovotechnologická fakulta so sídlom v Trnave; Ústav priemyselného inžinierstva, manažmentu a kvality. - Školiteľ: Prof. Ing. Peter Sakál, CSc. - Trnava: MTF STU, 2013. Počet s.228.

[2] JURÍK, L. 2017. Návrh metodiky tvorby kompetenčného modelu zamestnancov priemyselných podnikov na Slovensku s využitím metódy AHP v kontexte s udržateľným



- rozvojom. [Dizertačná práca] - Slovenská technická univerzita v Bratislave. Materiálovotechnologická fakulta so sídlom v Trnave: Ústav priemyselného inžinierstva a manažmentu. - Školiteľ: prof. Ing. Peter Sakál, CSc. - Trnava: MTF STU, 2017. Počet s. 166.
- [3] SAKÁL, P. HATJAR, K. HRDINOVÁ, G. JURÍK, L. ŠUJAKOVÁ, M. CSÁSZÁR, M. ŠARMÍR, M. 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.
- [4] ŠMIDA, Ľ. 2015. Návrh tvorby systému udržateľných zdieľaných hodnôt priemyselného podniku v kontexte s udržateľným spoločensky zodpovedným podnikaním. [Dizertačná práca] - Slovenská technická univerzita v Bratislave. Materiálovotechnologická fakulta so sídlom v Trnave: Ústav priemyselného inžinierstva a manažmentu. - Školiteľ: prof. Ing. Peter Sakál, CSc. - Trnava: MTF STU, 2015. Počet s. 206.
- [5] ŠUJAKOVÁ, M. 2018. Návrh a využitie udržateľnej marketingovej komunikačnej stratégie pri tvorbe imidžu priemyselných podnikov na Slovensku. [Dizertačná práca] - Slovenská technická univerzita v Bratislave. Materiálovotechnologická fakulta so sídlom v Trnave; Ústav priemyselného inžinierstva a manažmentu.- Školiteľ: prof. Ing. Peter Sakál, CSc. - Trnava: MTF STU, 2018. 140 s.

Kontakt

prof. Ing. Peter Sakál, CSc.

Ústav priemyselného inžinierstva a manažmentu, Materiálovotechnologická fakulta STU,
Jána Bottu 25, 917 24 Trnava

E-mail: peter.sakal@stuba.sk