



SLOVENSKÁ TECHNICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
Materiálovotechnologická fakulta so sídlom v Trnave

Ing. Veronika Johanesová

Autoreferát dizertačnej práce

**Využitie konceptu holistického marketingu ako nástroja
udržateľnej konkurencieschopnosti priemyselných podnikov**

Na získanie akademického titulu: doktor (philosophiae doctor, v skratke PhD.)

V doktorandskom študijnom programe: priemyselné manažérstvo

V študijnom odbore: strojárstvo

Forma štúdia: denná

Miesto a dátum: Trnava 31.5. 2025



Dizertačná práca bola vypracovaná na: Ústave priemyselného inžinierstva a manažmentu Materiálovotechnologickej fakulty STU so sídlom v Trnave

Predkladateľ

Ing. Veronika Johanesová
Ústav priemyselného inžinierstva a manažmentu
Materiálovotechnologická fakulta STU
Jána Bottu 25, 917 24 Trnava, Slovensko

Školiteľ

doc. Ing. Jaromíra Vaňová, PhD.
Ústav priemyselného inžinierstva a manažmentu
Materiálovotechnologická fakulta STU
Jána Bottu 25, 917 24 Trnava, Slovensko

Oponent

.....
.....
.....

Autoreferát bol rozoslaný

Obhajoba dizertačnej práce sa bude konať dňa
.....o.....hod. na Materiálovotechnologickej fakulte STU,
Ulica Jána Bottu č. 2781/25, 917 24 Trnava

.....
prof. Ing. Miloš Čambál, CSc.
Dekan fakulty

SÚHRN

JOHANESOVÁ, Veronika: Využitie konceptu holistického marketingu ako nástroja udržateľnej konkurencieschopnosti priemyselných podnikov [Dizertačná práca] – Slovenská technická univerzita v Bratislave. Materiálovotechnologická fakulta so sídlom v Trnave; Ústav priemyselného inžinierstva a manažmentu. – Vedúci práce: doc. Ing. Jaromíra Vaňová, PhD. – Trnava: MTF STU, 2025. 42s.

Kľúčové slová: holistický marketing, udržateľná konkurencieschopnosť, vzťahový marketing, integrovaný marketing, interný marketing, výkonový marketing

Holistický marketing zdôrazňuje úzke prepojenie medzi vzťahmi so zákazníkmi, zamestnancami, dodávateľmi i širšou spoločnosťou. Uplatnenie princípov holistického marketingu v priemyselných podnikoch tak otvára cestu k dlhodobému posilneniu konkurencieschopnosti, najmä v prostredí neustálych trhových zmien a rastúcich nárokov na spoločenskú zodpovednosť. Cieľom predkladanej dizertačnej práce je návrh modelu udržateľnej konkurencieschopnosti založený na implementácii marketingových nástrojov vychádzajúcich z princípov holistického marketingu. Dizertačná práca je usporiadaná do šiestich kapitol. Prvá kapitola zahŕňa teoretické východiská holistického marketingu a jeho súvislosti s udržateľnou konkurencieschopnosťou priemyselných podnikov. V druhej kapitole sú definované hlavné a parciálne ciele dizertačnej práce, vymedzené výskumné otázky a hypotézy, predmet a objekt výskumu. Tretia kapitola opisuje používané výskumné metódy a metodický postup spracovania danej problematiky. Štvrtá kapitola uvádza výsledky z kvantitatívnych a kvalitatívnych šetrení, ich analýzu, vyhodnotenie výskumných otázok a štatistické testovanie hypotéz. V piatej kapitole je predstavený návrh modelu udržateľnej konkurencieschopnosti. Posledná, šiesta kapitola, objasňuje prínosy dizertačnej práce – a to tak v teoretickej, ako aj v praktickej rovine, spolu s implikáciami pre ďalší výskum a rozvoj manažérskej praxe.

ABSTRACT

JOHANESOVÁ, Veronika: Using the concept of holistic marketing as a tool for sustainable competitiveness of industrial enterprises [Dissertation thesis] – Slovak University of Technology in Bratislava. Faculty of Materials Science and Technology in Trnava; Institute of Industrial Engineering and Management. – Supervisor: doc. Ing. Jaromíra Vaňová, PhD. – Trnava: MTF STU, 2025. p. 42.

Key words: Holistic Marketing, sustainable competitiveness, relationship marketing, integrated marketing, internal marketing, performance marketing

Holistic marketing emphasizes the close connection between relationships with customers, employees, suppliers and the wider society. The application of the principles of holistic marketing in industrial enterprises thus paves the way for long-term strengthening of competitiveness, especially in an environment of constant market changes and growing demands for social responsibility. The aim of the presented dissertation is to propose a model of sustainable competitiveness based on the implementation of marketing tools based on the principles of holistic marketing. The dissertation is organized into six chapters. The first chapter includes the theoretical foundations of holistic marketing and its connection with the sustainable competitiveness of industrial enterprises. The second chapter defines the main and partial objectives of the dissertation, defines the research questions and hypotheses, the subject and object of the research. The third chapter describes the research methods used and the methodological procedure for processing the given issue. The fourth chapter presents the results of quantitative and qualitative surveys, their analysis, evaluation of research questions and statistical testing of hypotheses. The fifth chapter presents a proposal for a model of sustainable competitiveness. The final, sixth chapter clarifies the benefits of the dissertation - both theoretical and practical, along with implications for further research and development of management practice.

OBSAH

ÚVOD	7
1 Analýza teoretických východísk využitia holistického marketingu ako nástroja udržateľnej konkurencieschopnosti priemyselných podnikov	8
1.1 Udržateľná konkurencieschopnosť priemyselných podnikov.....	8
1.1.1 Definícia a význam udržateľnej konkurencieschopnosti.....	8
1.1.2 Faktory a politika ovplyvňujúce udržateľnú konkurencieschopnosť.....	9
1.2 Holistická marketingová koncepcia v teórii a v praxi.....	9
1.2.1 Definícia a vývoj holistickej marketingovej koncepcie	9
1.3 Prepojenie holistického marketingu s udržateľnou konkurencieschopnosťou.....	12
1.3.1 Kľúčové faktory prepojenia holistického marketingu a udržateľnej konkurencieschopnosti.....	12
1.4 Zhodnotenie teoretických východísk a identifikácia výskumných medzier	13
2 Špecifikácia cieľov, výskumných otázok a hypotéz dizertačnej práce	13
2.1 Ciele dizertačnej práce	14
2.2 Výskumné otázky a hypotézy	14
2.3 Predmet a objekt výskumu	15
3 Metodika dizertačnej práce	15
3.1 Metodický postup spracovania	15
3.2 Popis použitých metód	16
4 Analytické východiská aktuálneho stavu implementácie holistického marketingového konceptu	16
4.1 Výsledky prieskumu	17
4.1.1 Výpočet výberovej vzorky pre známu veľkosť populácie	17
4.1.2 Analýza dotazníkového prieskumu	17
4.1.3 Vyhodnotenie výskumných otázok	18
4.1.4 Štatistické testovanie hypotéz	20

4.2	Záver výsledkov analytickej časti.....	21
5	Návrh modelu udržateľnej konkurencieschopnosti.....	22
5.1	Analýza prostredia	23
5.1.1	Externá analýza	23
5.1.2	Interná analýza	25
5.2	Nastavenie interných pilierov	26
5.3	Implementácia holistického marketingu.....	27
5.4	Kontinuálne hodnotenie a zlepšovanie.	27
5.5	Implementácia modelu	29
5.6	Verifikácia modelu	29
6	Prínosy dizertačnej práce	30
	ZÁVER.....	31
	Zoznam bibliografických odkazov.....	32
	Zoznam publikácií autora k 31.05.2025.....	42

ÚVOD

Rakúsko-americký ekonóm Peter F. Drucker kedysi vyhlásil, že podnikanie má iba dve skutočné funkcie: marketing a inovácie – všetko ostatné sú náklady. Tento výrok v stručnosti vystihuje jadro problematiky, ktorej sa dizertačná práca venuje. V ére globalizácie, digitalizácie a rastúcich požiadaviek na udržateľnosť čelia slovenské priemyselné podniky tlaku, ktorý nemožno zvládnuť tradičným, úzko poňatým marketingom či jednostranným znižovaním nákladov.

Holistický marketing ponúka komplexný rámec, ktorý prepája vzťahový, integrovaný, interný a spoločensky zodpovedný marketing do jedného súdržného ekosystému. Namiesto krátkodobého maximalizovania predaja kladie dôraz na dlhodobé budovanie hodnoty pre všetkých stakeholderov – zákazníkov, zamestnancov, dodávateľov, miestne komunity aj životné prostredie. Takýto prístup podporuje inovačné aktivity, posilňuje reputáciu a zabezpečuje konkurencieschopnosť podniku aj vo volatilnom podnikateľskom prostredí.

Pre slovenský priemysel, ktorý tvorí významnú časť HDP a zamestnanosti, je prepojenie holistického marketingu s inováciami priam strategickou nutnosťou. Udržateľná konkurencieschopnosť znamená nielen efektívne hospodárenie, ale aj systematickú tvorbu hodnoty, ktorá zohľadňuje ekonomické, ekologické a sociálne aspekty.

Dizertačná práca preto definuje kľúčové pojmy udržateľnosti, konkurencieschopnosti a holistického marketingu, v rámci analytickej časti bude pozornosť upriamená na existujúci stav využívania holistických marketingových nástrojov v priemyselných podnikoch, identifikovanie bariér a príležitostí, ako aj na skúmanie vplyvu vybraných faktorov na dlhodobú udržateľnosť. Na základe získaných poznatkov bude vytvorený návrh modelu udržateľnej konkurencieschopnosti založený na implementácii marketingových nástrojov vychádzajúcich z princípov holistického marketingu. Tento model poskytne priemyselným podnikom nielen teoretický rámec, ale aj konkrétne nástroje a odporúčania, ako vhodne implementovať vzťahový, integrovaný, interný a spoločensky zodpovedný marketing do každodenných procesov. V konečnom dôsledku má táto práca ambíciu prispieť ku skvalitneniu marketingovej teórie aj manažérskej praxe a ponúknuť slovenským priemyselným podnikom prístup, ktorý im pomôže napredovať v inovatívnom, etickom a dlhodobo prosperujúcom podnikaní.

1 ANALÝZA TEORETICKÝCH VÝCHODÍSK VYUŽITIA HOLISTICKÉHO MARKETINGU AKO NÁSTROJA UDRŽATEĽNEJ KONKURENCIESCHOPNOSTI PRIEMYSELNÝCH PODNIKOV

Cieľom prvej kapitoly je spracovať teoretické východiská skúmanej problematiky, pričom sa zameriava na presné definovanie pojmu udržateľnej konkurencieschopnosti priemyselných podnikov a na analýzu holistickej koncepcie riadenia marketingu.

1.1 Udržateľná konkurencieschopnosť priemyselných podnikov

Konkurencieschopnosť možno skúmať na piatich úrovniach – od regiónu po výrobok – a od konca 80. rokov patrí medzi kľúčové ekonomické témy (Vidu, Kadár, Kadárová 2009; Krugman 1994; Porter 1990). V podnikovom kontexte znamená schopnosť rýchlo a kvalitne reagovať na trhové zmeny, pričom konkurencia funguje ako motor inovácií (Krauszová, Janeková 2008; Casson 1996; Jacková, Chodasová 2017). Makroekonomicky sa rozlišujú dva prístupy: nákladovo-trhový prístup, sledujúci krátkodobú externú rovnováhu (Ketels 2016), a prístup založený na produktivite, ktorá je dlhodobým zdrojom prosperity (Porter 1990; Delgado a kol. 2012; Hall, Jones 1999). Svetové ekonomické fórum preto chápe konkurencieschopnosť ako súbor inštitúcií, politík a faktorov určujúcich produktivitu krajiny (Cann 2016).

1.1.1 Definícia a význam udržateľnej konkurencieschopnosti

Napriek globálnym zmenám, ktoré nútia priemyselné podniky neustále prehodnocovať svoje stratégie a taktiky, zostáva kľúčovým cieľom udržať sa v konkurenčnom boji prostredníctvom trvalo udržateľného rozvoja založeného na dôkladnej analýze vnútorných silných a slabých stránok, dostupných zdrojov a zraniteľností (Dudetsky 2014; Kubeš, Rančák 2018; Balynskaya a kol. 2017; Vitik, Koptyakova, Balynskaya 2016).

Priemyselné podniky preto hľadajú a uplatňujú pokročilé koncepty zamerané na kvalitu, neustále zlepšovanie a interdisciplinárnu integráciu – tento prístup sa označuje ako „*udržateľná konkurencieschopnosť*“ (Akhmetshin a kol. 2018; Smith 2009).

M. E. Porter vo svojom diele On Competition (1998) prvýkrát definoval udržateľnú konkurenčnú výhodu ako dlhodobú hodnotu, ktorú podnik vytvára jedinečnou kombináciou zdrojov a schopností neimitovateľnou konkurentmi (Porter 1998).

Praktické modely riadenia tejto schopnosti stavajú na troch princípoch – univerzálnosti, prispôsobivosti a dynamickosti hodnotiacich kritérií, ktoré umožňujú podnikom systematicky posudzovať a zlepšovať svoju udržateľnú konkurencieschopnosť (Salimova, Khakhaleva 2017).

1.1.2 Faktory a politika ovplyvňujúce udržateľnú konkurencieschopnosť

Priemyselná politika Európskej únie sa formovala pod vplyvom ropných kríz, hlbšej integrácie a globalizácie ekonomík (Šikula a kol. 2003). Priemysel v rámci jednotného trhu EÚ zabezpečuje približne 25 % všetkých pracovných miest a financuje 80 % súkromného výskumu a vývoja, no plné využitie tohto potenciálu brzdia národné bariéry; pritom až dve tretiny priemyselnej pracovnej sily zamestnávajú malé a stredné podniky (Euroaktiv 2011; Nemcová 2018). Po roku 2007 Komisia zaviedla integrované balíky opatrení podporujúcich udržateľnú spotrebu, efektívnu ťažbu surovín a rozvoj kľúčových technológií (Europarl 2020; European Commission 2010). Efektívne riadenie priemyselnej politiky si vyžaduje koherentnú integráciu opatrení v oblasti fungovania trhu, podnikateľského prostredia a odvetvovej adaptácie s cieľom posilniť dlhodobú konkurencieschopnosť (Ecorys 2010; Nemcová 2018).

1.2 Holistická marketingová koncepcia v teórii a v praxi

Holistická marketingová koncepcia presahuje tradičné obmedzenie marketingu na komunikačný mix (reklamu, predajné akcie), zdôrazňujúc marketing ako strategický podnikový prístup zameraný na systematické poznanie, tvorbu a doručenie hodnoty nielen zákazníkovi, ale všetkým stakeholderom (Karlíček 2018). Podľa definície AMA (2023) zahŕňa marketing *“procesy na tvorbu, komunikáciu, doručenie a výmenu ponúk prinášajúcich hodnotu zákazníkovi, partnerovi a spoločnosti”*, čo podčiarkuje jeho interdisciplinárny charakter a prepojenie s psychológiou, ekonómiou či štatistikou (Keller 2007). Z holistického pohľadu marketing integruje strategické i taktické rozhodnutia – od analýzy potrieb cieľových segmentov až po koordináciu cenovej, produktovej, distribučnej a komunikačnej politiky (Kotler a kol. 2007). Tento prístup umožňuje podnikovi nielen reagovať na hyperkonkurenciu a digitalizáciu, ale aj aktívne podporovať udržateľnosť a spoločenskú zodpovednosť (Jemala 2008).

1.2.1 Definícia a vývoj holistickej marketingovej koncepcie

Holistický marketing je strategický prístup, ktorý vníma podnik ako celok prepojených procesov, nástrojov a zainteresovaných strán s cieľom vytvárať dlhodobú hodnotu pre zákazníkov, partnerov i spoločnosť. Integruje klasický 4P-mix s internými procesmi, vzťahmi so stakeholdermi a spoločenskou zodpovednosťou (AMA 2023). Koncept holistického marketingu sa začal formovať v polovici prvého desaťročia 21. storočia, keď Kotler a Keller (2007) rozšírili rámec marketingového riadenia o štyri domény – vzťahový, integrovaný, interný a spoločensky zodpovedný marketing – a zdôraznili potrebu ich vzájomnej synergie. Sheth a Sisodia (2006) nadviazali na tento prístup, v ktorom pripomínajú filozofiu holizmu – že *„celok je viac ako súhrn*

jeho časti“ – a varovali, že marketingové aktivity bez integrovaného pohľadu strácajú svoj strategický význam.

S nástupom digitálnej revolúcie a rastúcim dôrazom na udržateľnosť Kotler, Jain a Maesincee (2015) ďalej prehĺbili holistický rámec o dátovo riadené inovácie a ESG kritériá, čím koncept adaptovali na výzvy hyperkonkurencie, platformovej ekonomiky a legislatívnych tlakov na zodpovedné podnikanie.

1.2.1.1 Vzťahový marketing

Vzťahový marketing vychádza z myšlienky, že zákazník stojí v jadre každého podnikania (Baťa 1932; Drucker 1954). Jeho cieľom je presunúť dôraz z jednorazových transakcií na dlhodobé, obojstranne výhodné vzťahy, keďže udržanie verných klientov býva ekonomicky výhodnejšie než akvizícia nových (Gallo 2014; Murphy, Mark 2019). Empirické štúdie z EÚ a Spojeného kráľovstva potvrdzujú, že pokles kvality služieb priamo ohrozuje miliardové tržby (Institute of Customer Service 2022; European Commission 2023).

Kľúčovým pilierom je **CRM** – integrovaná databáza predajných, marketingových a servisných údajov, ktorá poskytuje 360° pohľad na zákazníka (Buttle 2015; Greenberg 2010). Moderné, AI-podporované, CRM systémy zvyšujú presnosť predikcií a skracujú reakčný čas, no vyžadujú kvalitné, deduplikačne overené dáta (Nicastro 2021).

Sociálne CRM (SCRM) rozširuje tradičné CRM o analýzu sentimentu – t. j. automatizované vyhodnocovanie, či sú príspevky a komentáre na sociálnych sieťach ladené pozitívne, neutrálne alebo negatívne – a tým umožňuje pružne prispôbovať ponuky a prehľbovať angažovanosť zákazníkov (Peppers & Rogers, 2016). Najväčšou prekážkou pritom zostáva zjednotenie zdrojových údajov a jednoznačné určenie vlastníctva informácií (Salesforce, 2024).

Riadenie zákaznickej skúsenosti (CEM), manažuje všetky kontaktné body od akvizície po popredajnú starostlivosť ako jednotný zážitok (Schmitt 2011). Mapovanie zákaznických ciest a meranie čistého skóre podporovateľov je dnes považované za rozhodujúci faktor lojality vo viac než 70 % podnikov (Qualtrics XM Institute, 2023). Implementáciu však brzdí metodologická komplexnosť a neexistencia jednotných metrík (Rouse 2022).

Pre úspech v 21. storočí sa odporúča prepojenie troch vzájomne previazaných vrstiev:

1. **CRM** – robustná databázová a analytická infraštruktúra, ktorá zhromažďuje a aktivuje údaje (Chen, Popovich 2003).

2. **SCRM** – integrácia sociálnych interakcií a AI-analytiky na dynamickú tvorbu hodnôt (Kumar, Reinartz 2016).
3. **CEM** – systematické riadenie celkovej zákazníckej skúsenosti od nákupu po retenciu (Storbacka, Lehtinen 2001).

Podniky, ktoré tieto vrstvy skombinujú a podriadia jasne definovaným KPI, znížia náklady na obsluhu, zvýšia životnú hodnotu zákazníka a konvertujú lojálnych klientov na značkových ambasádorov (Gupta, Jain, Dhar 2008; Ozay a kol. 2020). Takto orientovaný vzťahový marketing prináša dvojitý efekt: rast tržieb prostredníctvom retencie a súčasné posilnenie reputácie v prostredí rastúcej konkurencie a nárastu požiadaviek na transparentnosť (Feng a kol. 2022).

1.2.1.2 Integrovaný marketing

Integrovaný marketing zabezpečuje konzistentné a zosúladené odosielanie zákaznícky orientovaných správ naprieč všetkými kanálmi (reklama, PR, sociálne médiá, direct marketing), čím maximalizuje synergický efekt komunikácie (Flood 2019). Úspešná implementácia vyžaduje medzifunkčnú spoluprácu, podporu vrcholového manažmentu a spoločnú strategickú os, ktorá prepája tvorbu obsahu aj distribučné kanály (Hyder 2018). Integrovaný marketing sa opiera o dve vzájomne sa dopĺňajúce dimenzie – jednotnú komunikačnú stratégiu a súhru priameho aj nepriameho predajného kanála, tak aby celok prinášal viac hodnoty než samostatné aktivity (Sheth, Sisodia 2006).

1.2.1.3 Interný marketing

Interný marketing vníma zamestnancov ako „*interných zákazníkov*“, ktorých potreby musí podnik uspokojiť, aby títo mohli efektívne slúžiť externým zákazníkom (Berry 1981). Ide o ciele použitia marketingových nástrojov na motiváciu, vzdelávanie a koordináciu zamestnancov, čím sa prekonáva organizačný odpor k zmene a zosúladujú sa interné procesy s cieľom doručiť zákaznícku hodnotu (Rafiq, Ahmed 2000). Výskumy potvrdzujú, že spokojnosť a angažovanosť zamestnancov pozitívne ovplyvňujú spokojnosť zákazníkov a konkurenčnú pozíciu podniku, pričom častejší a bezprostrednejší kontakt s klientmi zosilňuje tento efekt (Lings, Greenley 2005; Jeon, Choi 2012). Kľúčom je integrovaná interná komunikácia, budovanie vhodnej podnikovej kultúry a používanie HR nástrojov – vrátane komunikačného softvéru – na zabezpečenie, že vízia a hodnoty podniku sa premietajú do každodenného správania všetkých zamestnancov (Watkins 2018; Bhasin 2017).

1.2.1.4 Spoločensky zodpovedný marketing

Spoločensky zodpovedný marketing predstavuje rozšírenie klasických marketingových prístupov o širšie spoločenské, etické a ekologické hľadiská. Podľa Kotlera a Kellera je to marketing, ktorý vyvažuje zisky podniku, spokojnosť zákazníkov a verejné záujmy v etickom, právnom aj environmentálnom kontexte (Kotler, Keller 2007). Hanuláková a Pročková (2001) dopĺňajú, že ide o zosúladenie uspokojovania spotrebiteľov s dlhodobými spoločenskými cieľmi, čo posilňuje zodpovednosť podniku voči prosperite spoločnosti. Kľúčovými prejavmi sú etický marketing, zelený marketing a sociálny marketing. Marketingovú etiku definuje Kotler a Armstrong (1992) ako súbor morálnych zásad pre všetky marketingové aktivity. Zelený marketing sa zameriava na produkty šetrné k životnému prostrediu (Pride, Ferrel 2006; Lieskovská 2010). Sociálny marketing zahŕňa programy na ovplyvňovanie sociálne žiadaného správania (Kotler & Zaltman 1971; Čihovská 2013). Spoločensky zodpovedné aktivity zároveň posilňujú dobré meno podniku, čo je dôležitý zdroj konkurencieschopnosti (Bronn, Vrioni 2001).

1.3 Prepojenie holistického marketingu s udržateľnou konkurencieschopnosťou

Holistický marketing je komplexný, integrovaný prístup, ktorý zabezpečuje synergické pôsobenie všetkých marketingových nástrojov, procesov a zainteresovaných strán s cieľom vytvárať dlhodobú hodnotu pre podnik i spoločnosť ako celok (Kotler a kol. 2017). Tento koncept presahuje tradičné 4 P (produkt, cena, distribúcia, komunikácia) a zahŕňa aj sociálne a environmentálne faktory, čím prispieva k trvalo udržateľnej konkurencieschopnosti (Sheth, Sisodia, 2006).

1.3.1 Kľúčové faktory prepojenia holistického marketingu a udržateľnej konkurencieschopnosti

Dlhodobá adaptabilita a inovácia – Holistický marketing podporuje neustále sledovanie zmien v externom prostredí a flexibilnú adaptáciu na nové výzvy, čo umožňuje vyvíjať produkty a modely s ohľadom na udržateľné praktiky (Rao 2011). *Príklad:* IKEA pri optimalizácii dodávateľského reťazca zohľadňuje environmentálne faktory a transparentne komunikuje svoje ciele udržateľnosti (IKEA 2022).

Integrácia zodpovedného podnikania – Holistický marketing zahŕňa etické, sociálne a environmentálne záväzky, ktoré budujú silný imidž značky a posilňujú dôveru stakeholderov (Kotler, Keller 2007). *Príklad:* Starbucks investuje do fair trade a etického obstarávania, čím zvyšuje hodnotu pre zákazníkov aj komunitu (Starbucks 2020).

Koordinácia a efektívnosť procesov – Efektívne riadenie zdrojov a koordinácia medzi oddeleniami sú nevyhnutné pre uplatnenie holistického prístupu, čo pomáha znižovať náklady a minimalizovať odpad (Sheth, Sisodia 2006). *Príklad:* Nestlé optimalizuje svoje obaly na ekologickej báze, čím znižuje náklady a environmentálnu záťaž (Nestlé 2021).

Vytváranie dlhodobej hodnoty – Holistický marketing kladie dôraz na hodnotu pre všetkých stakeholderov – zákazníkov, zamestnancov, komunity aj akcionárov, čo zabezpečuje udržateľný rast (Sheth, Sisodia 2006). *Príklad:* Programy Unilever „Sustainable Living Plan“ prispievajú k zlepšeniu zdravia a životnej úrovne, čím posilňujú značku aj dôveru spotrebiteľov (Unilever 2022).

Tieto faktory ukazujú, že holistický marketing a udržateľná konkurencieschopnosť sa vzájomne podporujú, pretože spoločne umožňujú podnikom reagovať na dynamické výzvy, budovať dôveryhodné značky a dosahovať dlhodobý rast v súlade s environmentálnymi a spoločenskými požiadavkami.

1.4 Zhodnotenie teoretických východísk a identifikácia výskumných medzier

Teoretická časť skúmala konkurencieschopnosť z hľadiska nákladov a trhového podielu vs. produktivity a rozšírila ju o dimenziu udržateľnosti, reflektujúcu environmentálne a sociálne aspekty (Porter, Kramer 2011). Holistický marketing bol definovaný ako integrovaný manažérsky prístup zahŕňajúci vzťahy so stakeholdermi, interné procesy aj spoločenskú zodpovednosť (Kotler, Keller 2007). Z analýzy vyplynuli štyri kľúčové premenné pre návrh implementačného modelu: integrovaný marketing, sociálna a environmentálna zodpovednosť, inovačný potenciál a merateľné výsledky. Tieto premenné budú vo vlastnom výskume validované na vzorke slovenských priemyselných podnikov, aby sa overila ich aplikovateľnosť a prínos k trvalo udržateľnej konkurencieschopnosti.

2 ŠPECIFIKÁCIA CIEĽOV, VÝSKUMNÝCH OTÁZOK A HYPOTÉZ DIZERTAČNEJ PRÁCE

Na základe analýzy teoretických východísk v prvej časti práce bude v druhej kapitole špecifikovaný primárny cieľ, ktorý sa ďalej rozčlení na parciálne ciele podporujúce jeho dosiahnutie. V nadväznosti na to budú formulované konkrétne výskumné otázky a hypotézy zamerané na preskúmanie vzťahu jednotlivých dimenzií holistického marketingu a objasnenie ich vplyvu na udržateľnú konkurencieschopnosť.

2.1 Ciele dizertačnej práce

Primárnym cieľom dizertačnej práce s názvom „*Využitie konceptu holistického marketingu ako nástroja udržateľnej konkurencieschopnosti priemyselných podnikov*“ **je návrh modelu udržateľnej konkurencieschopnosti založený na implementácii marketingových nástrojov vychádzajúcich z princípov holistického marketingu.** Dosiahnutie vyššie uvedeného primárneho cieľa podporujú nasledujúce parciálne ciele:

1. vytvorenie teoretickej základne,
2. analýza súčasného stavu,
3. empirický výskum prostredníctvom dotazníkového prieskumu,
4. dokumentácia potreby aplikácie holistického marketingu,
5. návrh modelu udržateľnej konkurencieschopnosti založený na implementácii marketingových nástrojov vychádzajúcich z princípov holistického marketingu,
6. verifikácie modelu,
7. hodnotenie prínosov dizertačnej práce.

2.2 Výskumné otázky a hypotézy

Na základe teoretickej analýzy sme stanovili štyri kľúčové výskumné otázky, ktoré komplexne hodnotia vplyv dimenzií holistického marketingu, vrátane ich synergií a interakcií, na konkurencieschopnosť veľkých a stredných priemyselných podnikov na Slovensku.

VO1: Aký je súčasný stav implementácie prvkov holistického marketingu vo veľkých a stredných priemyselných podnikoch na Slovensku?

VO2: Ktoré vybrané nástroje vnímajú manažéri z veľkých a stredných priemyselných podnikov ako najprínosnejšie pre zvyšovanie udržateľnej konkurencieschopnosti?

VO3: Akú úlohu zohráva interný marketing vo veľkých a stredných priemyselných podnikoch pri zlepšovaní výkonnosti a dlhodobej udržateľnej konkurencieschopnosti?

VO4: Aký je súčasný stav využívania vzťahového marketingu vo veľkých a stredných priemyselných podnikoch?

Hypotézy vychádzajú z predpokladu, že holistické marketingové riadenie dlhodobo posilňuje konkurencieschopnosť podnikov; sú formulované ako testovateľné tvrdenia určené

na kvantitatívne overenie, aby empiricky podporili teoretický rámec a rozšírili jeho aplikáciu na veľké a stredné priemyselné podniky v SR.

H1: Existuje štatisticky významný vzťah medzi úrovňou implementácie holistického marketingu a udržateľnou konkurencieschopnosťou priemyselných podnikov.

H2: Existuje štatisticky významný rozdiel medzi úrovňou implementácie holistického marketingu a veľkosťou priemyselného podniku.

2.3 Predmet a objekt výskumu

Hlavným **predmetom** dizertačnej práce je **komplexná analýza marketingových a strategických prístupov, ktoré uplatňujú stredné a veľké priemyselné podniky pôsobiace na Slovensku**. Tieto podniky tvoria jadro domácich odvetví s najvyššou pridanou hodnotou, výrazne prispievajú k exportu a zamestnanosti a predstavujú dôležitých nositeľov inovačného potenciálu.

Výberom **stredných a veľkých priemyselných podnikov** ako hlavného **objektu výskumu** sledujeme tri kľúčové dôvody:

1. schopnosť realizovať holistický marketing,
2. vyššiu mieru formalizácie stratégií a procesov,
3. reprezentatívnosť a ekonomický dosah.

3 METODIKA DIZERTAČNEJ PRÁCE

V tretej kapitole je opísaná metodika a použité metódy na riešenie výskumného problému. Vysvetľuje ako sa jednotlivé časti logicky prepájajú, pričom spoločne vedú k dosiahnutiu stanovených výskumných cieľov, výskumných otázok a výskumných hypotéz.

3.1 Metodický postup spracovania

Metodika dizertačnej práce je koncipovaná ako logická sekvencia krokov, ktorá zabezpečuje systematické riešenie výskumného problému – od jeho presného vymedzenia až po syntézu prínosov. Postup pozostáva z nasledujúcich krokov:

1. vymedzenie výskumného rámca,
2. rešerš a akvizícia zdrojov,
3. analýza teoretických poznatkov,
4. syntéza teórie a derivovanie záverov,
5. konštrukcia výskumného dizajnu,

6. výber metód a nástrojov,
7. empirická fáza,
8. návrh implementačného modelu,
9. verifikácia modelu,
10. záver a zhodnotenie prínosov.

3.2 Popis použitých metód

Metodologický rámec kombinuje teoretické a empirické prístupy na zhodnotenie, do akej miery holistický marketing podporuje udržateľnú konkurencieschopnosť stredných a veľkých priemyselných podnikov na Slovensku:

Systematická literárna rešerš (monografie, vedecké články, výskumné správy) k holistickému marketingu a udržateľnej konkurencieschopnosti vytvorila teoretický základ pre výskumné otázky a hypotézy.

Analýza a syntéza zdrojov identifikovali kľúčové faktory (inovácie, CSR, vzťahový marketing) a ich predpokladaný dopad na konkurencieschopnosť.

Kvantitatívno-kvalitatívny dotazníkový prieskum medzi slovenskými priemyselnými podnikmi (stredné a veľké) zhromaždil dáta online; dotazník s prevažujúcimi uzavretými a doplnkovými poloopenými otázkami zabezpečil reprezentatívnu vzorku podľa veľkosti, odvetvia a regiónu.

Štatistické spracovanie a komparácia umožnili vizualizovať výsledky v grafoch a tabuľkách a porovnať segmenty podnikov, čím sa overili formulované hypotézy.

4 ANALYTICKÉ VÝCHODISKÁ AKTUÁLNEHO STAVU IMPLEMENTÁCIE HOLISTICKÉHO MARKETINGOVÉHO KONCEPTU

Štvrtá kapitola analyzuje súčasnú úroveň uplatnenia holistického marketingu ako nástroja udržateľnej konkurencieschopnosti slovenských priemyselných podnikov, prezentuje výsledky dotazníkového prieskumu v týchto podnikoch a v závere prináša štatistické spracovanie a interpretáciu zistení, ktoré poskytujú ucelený obraz o skúmaných aspektoch a ich vzájomných väzbách.

4.1 Výsledky prieskumu

Dotazníkový prieskum bol realizovaný medzi marketingovými pracovníkmi stredných a veľkých priemyselných podnikov na Slovensku (SK NACE C) s cieľom získať relevantné údaje o aplikácii holistického marketingu.

4.1.1 Výpočet výberovej vzorky pre známu veľkosť populácie

Pri známej populácii 1 296 podnikov (2024) bola veľkosť výberu stanovená na základe vzorca pre odhad podielu s $p = 0,5$, $\alpha = 0,05$ ($z = 1,96$). Po troch kolách online zberu sa podarilo získať 180 korektne vyplnených dotazníkov; vypočítaná miera chyby odhadu dosiahla 6,75 %, čo je pod akceptovanou hranicou 10 %. Na základe uvedeného môžeme považovať vzorku s veľkosťou 180 respondentov za primeranú na účely nášho výskumu.

4.1.2 Analýza dotazníkového prieskumu

Realizovaný dotazníkový prieskum poskytol ucelený obraz o aktuálnej úrovni a kľúčových nástrojoch holistického marketingu (interný marketing, vzťahový marketing, integrovaný marketing a spoločensky zodpovedný marketing) v priemyselných podnikoch na Slovensku. Celkové výsledky naznačujú, že slovenské priemyselné podniky si čoraz viac uvedomujú potrebu zosúladenia rôznych marketingových prístupov, ako aj ich významný dopad na dlhodobú udržateľnú konkurencieschopnosť. Implementačné tempo i jej hĺbka sa naprieč širokým spektrom priemyselných podnikov výrazne diferencujú.

Z výsledkov vyplýva, že viac než polovica (51 %) respondentov hodnotí mieru **integrácie holistického marketingu** ako vysokú až veľmi vysokú, čo sa prejavuje lepšou koordináciou interných a externých aktivít a následne výraznejším dopadom na konkurencieschopnosť. Naopak, približne 38 % podnikov uvádza nízku či dokonca veľmi nízku úroveň zavádzania holistických prístupov, v dôsledku čoho nevyužívajú plný synergický potenciál jednotlivých marketingových nástrojov.

Interný marketing, zameraný na vzdelávanie, motiváciu a zapojenie zamestnancov, patrí k najfrekvencovanejším zložkám (83 % podnikov). Vysoké zastúpenie aktivít, ako je profesionálny rozvoj pracovníkov či flexibilné pracovné možnosti, prispieva k vyššej produktivite a lepšej adaptabilite na meniace sa trhové požiadavky. Okrem toho sa 72 % podnikov intenzívne venuje automatizácii interných procesov, čo sa premieta do znižovania nákladov a zlepšovania komunikácie vo vnútri podniku. Tieto kroky následne vedú k dôležitým pozitívnym ukazovateľom, akými sú rast produktivity či stabilita výkonnosti.

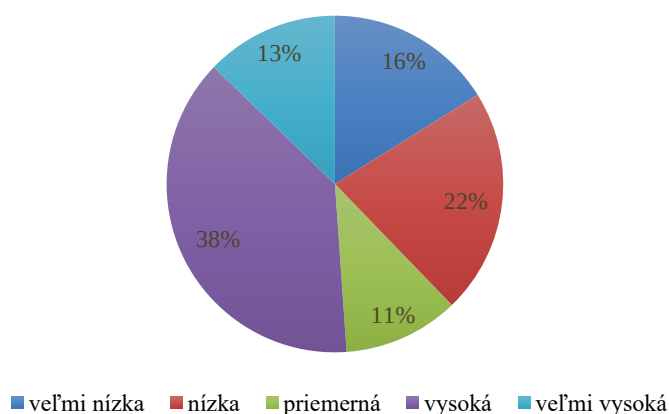
Hoci až 78 % podnikov spomenulo **vzťahový marketing** ako súčasť svojich marketingových stratégií, detailnejšie otázky ukázali, že len 41 % ho vníma ako plnohodnotne implementovaný, ďalších 36 % ho rozvíja aspoň čiastočne. Najmä tam, kde sú prehĺbene využívané CRM systémy a personalizované kampane, sa prejavuje zlepšenie spokojnosti zákazníkov, ich lojality a stabilnejší dopyt. Fakt, že celkovo CRM systémy zaviedlo len 56 % respondentov, naznačuje ešte nevyužitý potenciál práve v oblasti cieleného budovania dlhodobých vzťahov a efektívnejšej správy zákazníckych dát.

Medzi najviac zavádzané inovácie patria digitálne riešenia (72 %), udržateľné marketingové aktivity (50 %) a personalizované kampane (44 %). Viaceré podniky zároveň potvrdili, že im tieto nástroje pomohli zvýšiť povedomie o značke, podporiť rýchlejšie reagovanie na trhové zmeny a zlepšiť vzťahy so zákazníkmi. Rezervy stále pretrvávajú v koordinácii viacerých kanálov (integrovateľný marketing uviedlo 50 % opýtaných) a v ich prepojení na dlhodobú stratégiu.

4.1.3 Vyhodnotenie výskumných otázok

VO1: Aký je súčasný stav implementácie prvkov holistického marketingu vo veľkých a stredných priemyselných podnikoch na Slovensku?

Dotazníkový prieskum medzi marketingovými manažérmi 180 stredných a veľkých priemyselných podnikov na Slovensku ukázal, že holistický marketing je implementovaný nerovnomerne: 51 % podnikov deklaruje vysokú / veľmi vysokú mieru integrácie, 11 % priemernú a 38 % nízku / veľmi nízku.



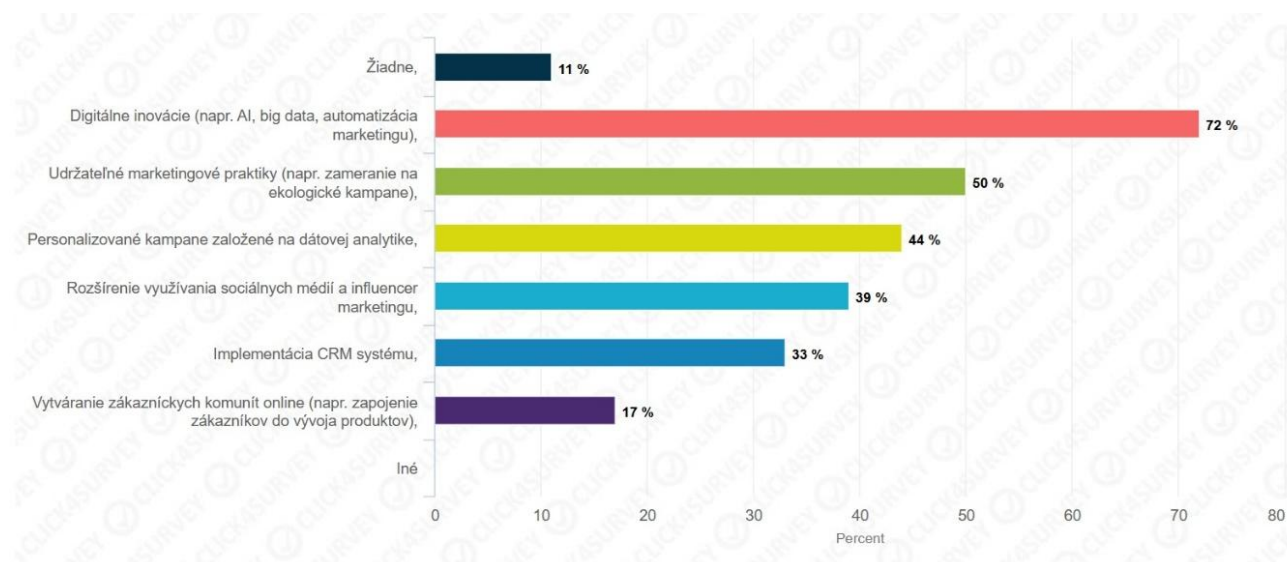
Obrázok 1 Úroveň implementácie holistického marketingu (vlastné spracovanie 2025)

Najčastejšie uplatňované prvky sú prvky interného marketingu (83 %) a vzťahového marketingu (78 %), nasledované prvkami spoločensky zodpovedného (56 %) a integrovaného marketingu (50 %); 6 % podnikov nevyužíva žiadny z týchto prístupov. Približne 22 % respondentov

neidentifikuje výrazný prínos, no väčšina podnikov s vyššou mierou integrácie eviduje lepšie vzťahy so zákazníkmi, vyššiu angažovanosť zamestnancov a silnejší brand. Celkovo je implementácia holistického marketingu na Slovensku hodnotená ako pomerne dobrá, avšak s výraznými rozdielmi medzi podnikmi, čo signalizuje priestor na ďalšiu integráciu a synergické prepájanie marketingových aktivít.

VO2: Ktoré vybrané nástroje vnímajú manažéri z veľkých a stredných priemyselných podnikov ako najprínosnejšie pre zvyšovanie udržateľnej konkurencieschopnosti?

Analýzou odpovedí na otázky z dotazníkového prieskumu vyplýva, že manažéri stredných a veľkých priemyselných podnikov na Slovensku považujú za najprínosnejšie predovšetkým digitálne inovácie: až 72 % podnikov zavádza automatizované marketingové systémy, dátové platformy či nástroje umožňujúce rýchlu spätnú väzbu z trhu. Na druhom mieste (50 %) stoja udržateľné marketingové aktivity orientované na ekologické a etické iniciatívy, ktoré posilňujú imidž značky. Tretí najčastejšie uvádzaný nástroj predstavujú personalizované kampane (44 %), zamerané na ciele obsah, individuálne ponuky a zvýšenie zákazníckej angažovanosti. Nasleduje aktívna komunikácia na sociálnych sieťach a spolupráca s influencermi (39 %), vďaka ktorej podniky rozširujú dosah a adresnejšie oslovujú vybrané segmenty. Päťicu kľúčových nástrojov uzatvára implementácia CRM systémov (33 %), ktoré umožňujú systematicky spravovať vzťahy so zákazníkmi a hlbšie ich segmentovať na základe dostupných dát.



Obrázok 2 Zavedenie nových marketingových nástrojov v podnikoch za posledné 2 roky (vlastné spracovanie 2025)

VO3: Akú úlohu zohráva interný marketing vo veľkých a stredných priemyselných podnikoch pri zlepšovaní výkonnosti a dlhodobej udržateľnej konkurencieschopnosti?

Interný marketing uplatňuje 78 % priemyselných podnikov, pričom 93 % z nich podporuje vzdelávanie a motivačné systémy, 87 % zaviedlo flexibilné formy práce a 80 % buduje transparentnú podnikovú kultúru. Tieto opatrenia sa premietajú do zlepšenia kľúčových procesov: rozvoja zručností (78 %), automatizácie (72 %) a zvýšenej flexibility (61 %), čo vedie k zníženiu nákladov (61 %), rastu produktivity (50 %) a lepšej interne komunikácii (56 %). Celkom 39 % manažérov vníma dopad interného marketingu na konkurencieschopnosť ako výrazný a 17 % ako veľmi výrazný, najmä vďaka schopnosti rýchlo reagovať na trhové zmeny a generovať inovácie prostredníctvom angažovaných, odborne rozvíjaných zamestnancov.

VO4: Aký je súčasný stav využívania vzťahového marketingu vo veľkých a stredných priemyselných podnikoch?

Vzťahový marketing uplatňuje naplno 41 % priemyselných podnikov, 36 % len čiastočne a 23 % vôbec. Hoci 92 % manažérov považuje dlhodobé vzťahy so zákazníkmi za dôležité či veľmi dôležité, systematická implementácia zaostáva. Najčastejšie využívané nástroje sú zákaznícka podpora (69 %), zber a analýza dát (62 %), sociálne médiá (62 %) a e-mail marketing (54 %), pričom pokročilejšie prvky ako CRM (33 %) a personalizovaná komunikácia (46 %) sú rozšírené menej. Zo zúčastnených podnikov 44 % hodnotí vzťahový marketing ako účinný a 17 % ako veľmi účinný; 94 % z respondentov potvrdzuje prínosy, najmä vyššiu spokojnosť a lojalitu zákazníkov. Celkovo sa potvrdzuje strategický význam vzťahového marketingu pre udržateľnú konkurencieschopnosť, no pretrváva priestor pre jeho hlbšiu, najmä dátovo a CRM-podporenú integráciu.

4.1.4 Štatistické testovanie hypotéz

V rámci dizertačnej práce boli stanovené dve výskumné hypotézy (kapitola 2.2).

Štatistické testovanie hypotézy H1:

Formulácia nulovej a alternatívnej hypotézy:

H0: Neexistuje štatisticky významný vzťah medzi úrovňou implementácie holistického marketingu a udržateľnou konkurencieschopnosťou priemyselných podnikov.

H1: Existuje štatisticky významný vzťah medzi úrovňou implementácie holistického marketingu a udržateľnou konkurencieschopnosťou priemyselných podnikov.
Hypotéza H1 overovala, či medzi mierou implementácie holistického marketingu a subjektívne

vnímanou udržateľnou konkurencieschopnosťou priemyselných podnikov existuje štatisticky významná súvislosť. Chí-kvadrát test kombinovaných odpovedí na otázku 3 (konkurencieschopnosť) a 8 (miera integrácie holistického marketingu) priniesol hodnotu $\chi^2 = 0,0269$ ($< \alpha = 0,05$), takže nulová hypotéza o nezávislosti sa zamieta. Týmto výsledkom je **podporená alternatívna hypotéza**: priemyselný podnik, ktorý aktívnejšie a komplexnejšie aplikuje princípy holistického marketingu (interný, vzťahový, integrovaný a spoločensky zodpovedný marketing), má tendenciu dosahovať vyššiu, resp. stabilnejšiu konkurencieschopnosť. Prakticky to znamená, že synergický, holistický marketingový prístup zvyšuje pravdepodobnosť dlhodobu silnej trhovej pozície.

Štatistické testovanie hypotézy H2:

Formulácia nulovej a alternatívnej hypotézy:

H0: Neexistuje štatisticky významný rozdiel medzi úrovňou implementácie holistického marketingu a veľkosťou priemyselného podniku. .

H2: Existuje štatisticky významný rozdiel medzi úrovňou implementácie holistického marketingu a veľkosťou priemyselného podniku.

Chí-kvadrát test ($\chi^2 = 0,01077 < \alpha = 0,05$) potvrdil štatisticky významnú závislosť medzi veľkosťou priemyselného podniku a mierou implementácie holistického marketingu. Nulová hypotéza o rovnakom stupni zavádzania bez ohľadu na veľkosť sa zamieta; **alternatívna hypotéza H2 sa prijíma**. Väčšie podniky vykazujú komplexnejšiu a hlbšiu integráciu holistických marketingových prístupov než stredné podniky, takže počet zamestnancov predstavuje relevantný faktor ovplyvňujúci rozsah uplatňovania holistického marketingu.

4.2 Záver výsledkov analytickej časti

Dotazníkový prieskum v 180 stredných a veľkých priemyselných podnikoch potvrdil, že holistický marketing zvyšuje dlhodobú konkurencieschopnosť, no jeho zavádzanie je nerovnomerné:

Miera integrácie: 51 % podnikov uvádza vysokú/veľmi vysokú integráciu, 38 % nízku.

Interný marketing: aplikuje 83 % podnikov; investície do vzdelávania, motivácie a automatizácie (72 %) znižujú náklady a zvyšujú produktivitu.

Vzťahový marketing: za kľúčový ho považuje 78 %, no plne ho využíva len 41 %; CRM má 56 % podnikov.

Najčastejšie inovácie: digitálne riešenia (72 %), udržateľné aktivity (50 %), personalizované kampane (44 %); integrovaný marketing systematicky uplatňuje polovica podnikov.

Veľkosť podniku: veľké podniky preukázateľne implementujú holistický marketing komplexnejšie než stredné ($\chi^2 = 0,01077$).

Dôkaz konkurencieschopnosti: silná integrácia všetkých štyroch dimenzií koreluje s vyššou vnímanou trhovou pozíciou ($\chi^2 = 0,0269$).

Dosiahnuté výsledky potvrdzujú, že iba synergické prepojenie interného, vzťahového, integrovaného a spoločensky zodpovedného marketingu, podporené digitalizáciou a CRM systémami, vedie k vyššej lojalite zákazníkov, agilnejším procesom a trvalo udržateľnej konkurenčnej výhode.

5 NÁVRH MODELU UDRŽATELNEJ KONKURENCIESCHOPNOSTI

Na základe teoretických východísk o udržateľnej konkurencieschopnosti priemyselných podnikov v kontexte holistického marketingu a analýzy súčasného stavu marketingového riadenia vo veľkých a stredných priemyselných podnikoch na Slovensku prechádza táto dizertačná práca do návrhovej časti. V nej predstavíme návrh modelu udržateľnej konkurencieschopnosti, ktorý vychádza z holistického riadenia marketingu a prináša priemyselným podnikom na Slovensku rámec na komplexné a dlhodobé smerovanie. Tým zároveň prispievame k naplneniu parciálneho cieľa definovaného v dizertačnej práci.

Navrhovaný model udržateľnej konkurencieschopnosti stojí na holistickom marketingu a má štyri prepojené etapy (viď. obrázok 3):

1. **Analýza prostredia** – komplexné zhodnotenie externých (trh, legislatíva, konkurencia) a interných faktorov (zdroje, procesy, kultúra).
2. **Budovanie interných pilierov** – rozvoj interného marketingu, líderskej kultúry, integrovaných procesov a riadenia kvality.
3. **Implementácia holistického marketingu** – koordinované uplatnenie vzťahového, spoločensky zodpovedného a integrovaného marketingu.
4. **Kontinuálne hodnotenie a zlepšovanie** – definovanie KPI, priebežný zber dát, analýza výsledkov a cyklické úpravy stratégie.

Cyklické prepojenie týchto etáp umožňuje podniku priebežne sa prispôsobovať zmenám, systematicky inovovať a trvalo zvyšovať konkurenčnú výhodu.



Obrázok 3 Návrh modelu udržateľnej konkurencieschopnosti (vlastné spracovanie 2025)

5.1 Analýza prostredia

Prvou etapou je analyzovanie prostredia, v ktorom priemyselný podnik pôsobí. Podnik komplexne zhodnotí makro a mikro-faktory spolu s vlastnými zdrojmi, procesmi a kultúrou, aby odhalil príležitosti a riziká a určil podmienky pre holistický marketing a dlhodobú konkurencieschopnosť.

5.1.1 Externá analýza

Externá analýza, ktorej hlavné oblasti sú znázornené na obrázku 4, skúma externé faktory, ktoré priemyselný podnik nemôže priamo kontrolovať, ale musí ich zohľadňovať pri strategických rozhodnutiach. Na vyhodnotenie externého prostredia odporúčame aby priemyselný podnik využíval princípy:

1. PESTEL analýzy (makroprostredie),

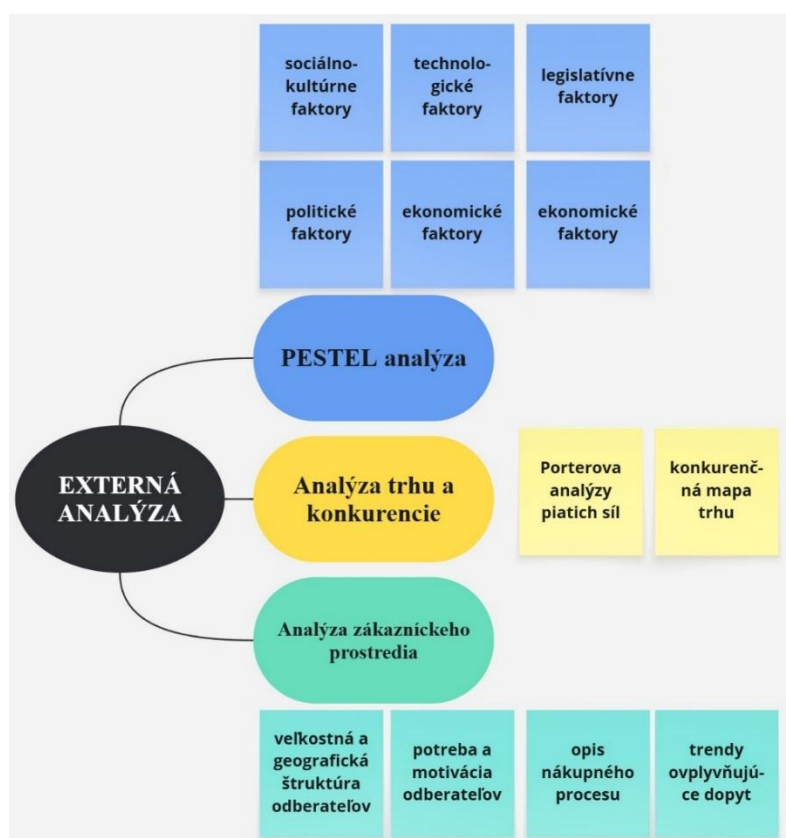
- **Politika** – sledovať stabilitu vlády, dotačné schémy, EÚ regulácie,
- **Ekonomia** – monitorovať HDP, infláciu, úroky, kurzy; diverzifikovať financovanie a vstupy,
- **Sociokultúra** – reagovať na demografiu, „zelené“ preferencie a očakávania zamestnancov,
- **Technológie** – investovať do Industry 4.0, digitálnych zručností a kyberbezpečnosti.
- **Environment** – plniť emisné normy, rozvíjať obehové hospodárstvo,
- **Legislatíva** – priebežne prispôsobovať procesy platným zákonom a ESG požiadavkám.

2. analýzy trhu a konkurencie (mikroprostredie),

- využiť Porterových 5 síl na pravidelné hodnotenie rivality, hrozieb vstupu a substitútov, vyjednávacej sily odberateľov i dodávateľov,
- vytvoriť konkurenčnú mapu: identifikovať hlavných hráčov, porovnať trhové podiely, ceny, inovácie a imidž; pravidelne vyhodnocovať marketingové kanály konkurencie,

3. analýzy zákazníckeho prostredia,

- segmentovať odberateľov podľa veľkosti a lokality; kvantifikovať váhu TOP klientov,
- identifikovať motivácie (TCO, spoľahlivosť, ESG) a roly v nákupnom procese,
- sledovať technologické a regulačné trendy formujúce budúci dopyt.



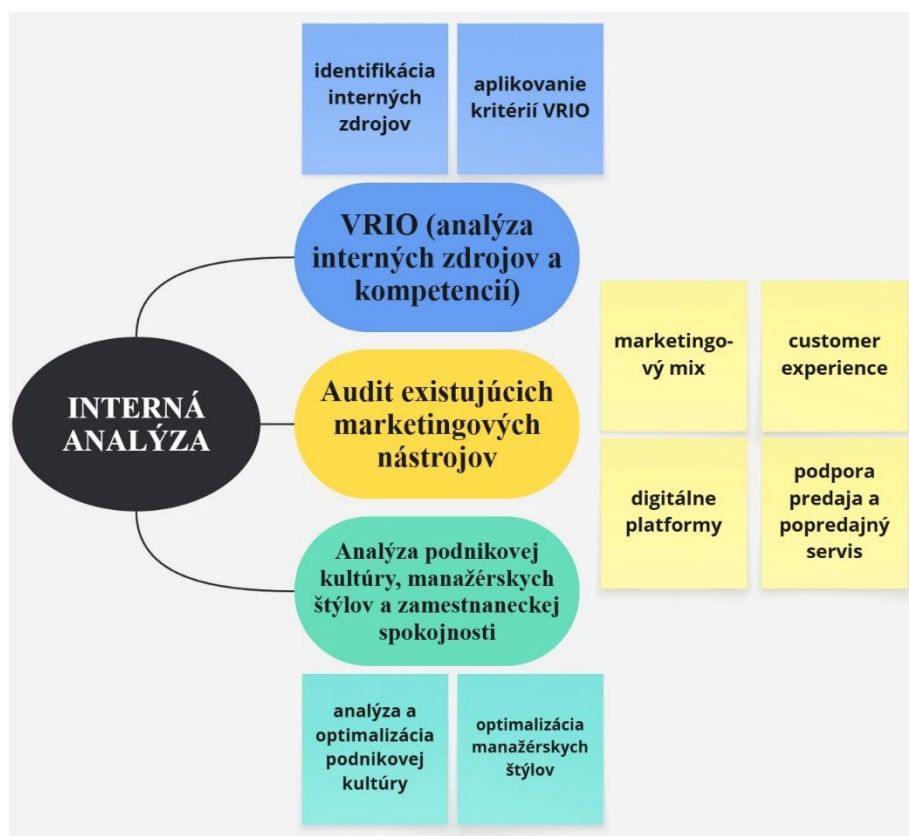
Obrázok 4 Hlavné oblasti externej analýzy (vlastné spracovanie 2025)

5.1.2 Interná analýza

Interná analýza tvorí základ strategického riadenia priemyselných podnikov, a ako je znázornené aj na obrázku 5, opiera sa o tri navzájom prepojené oblasti:

- 1. VRIO analýza interných zdrojov a kompetencií** – priemyselný podnik musí najprv podrobne identifikovať všetky hmotné i nehmotné aktíva – od technologickej infraštruktúry a špecializovaného know-how až po hodnotu značky a kvalitu ľudského kapitálu – a následne každé z nich posúdiť z hľadiska ich hodnotnosti, vzácnosti, imitovateľnosti a organizačnej využiteľnosti. Zdroje, ktoré spĺňajú všetky štyri kritériá, predstavujú dlhodobú konkurenčnú výhodu; tie, ktoré požadovanú úroveň nenapĺňajú, si vyžadujú posilnenie, inováciu alebo transformáciu.
- 2. Audit existujúcich marketingových nástrojov** – začína systematickým preverením kompletného marketingového mixu (7 P): kvality a inovačného potenciálu produktového portfólia, cenovej stratégie a elasticity, vhodnosti distribučných kanálov, konzistencie marketingovej komunikácie, úrovne kompetencií personálu, efektívnosti procesov a vzhľadu fyzických kontaktov so značkou. Paralelne treba modernizovať digitálne platformy – web, e-shop a sociálne siete – a aktívne využívať nástroje SEO, PPC, e-mail a obsahový marketing. Súčasťou auditu je aj priebežné meranie zákaznickej skúsenosti (NPS, recenzie) a rozvoj popredajných služieb, technickej podpory či vernostných programov, ktoré zvyšujú spokojnosť a opakované nákupy.
- 3. Analýza podnikovej kultúry, manažérskych štýlov a zamestnaneckej spokojnosti** – priemyselný podnik musí pravidelne monitorovať interné vzťahy formou prieskumov a workshopov, podporovať otvorenú komunikáciu a inovačné myslenie, pričom kľúčové manažérske kompetencie overuje 360° spätnou väzbou a rozvíja prostredníctvom cieľenej kombinácie školení, koučingu a mentoringu. Súčasne je nutné systematicky sledovať fluktuáciu, motivátory a bariéry výkonu; nadväznú motivačné a rozvojové programy potom zvyšujú lojalitu a angažovanosť zamestnancov.

Synergické zvládnutie týchto troch oblastí prináša ucelený pohľad na silné a slabé stránky podniku, umožňuje presnú optimalizáciu interného fungovania a vytvára robustnú základňu pre efektívnu implementáciu holistického marketingu, ktorá podporuje dlhodobú udržateľnú konkurencieschopnosť.



Obrázok 5 Hlavné oblasti internej analýzy (vlastné spracovanie 2025)

5.2 Nastavenie interných pilierov

Pre úspešné zavedenie holistického marketingu odporúčame vybudovať robustný interný základ, ktorý zaistí nielen koordinovaný, ale aj dlhodobý udržateľný rozvoj. V nadväznosti na zistenia externej analýzy preto v tejto fáze osobitne zdôrazňujeme štyri fundamentálne piliere, ktoré komplexne ovplyvňujú strategickú výkonnosť a prevádzkovú efektivitu priemyselného podniku:

1. **Segmentácia trhu** – prvý interný krok, v ktorom podnik na základe objektívnych faktov z analýzy zákazníckeho prostredia rozhoduje, ktoré zákaznícke skupiny budú predstavovať prioritné cieľové trhy a aké prístupy zvolí pri ich obsluhu.
2. **Interný marketing** – systematická orientácia na zamestnanca ako „vnútorného zákazníka“ a vytváranie podmienok, ktoré podporujú jeho angažovanosť i výkon.
3. **Podniková kultúra a leadership** – hodnoty, normy a štýly vedenia, ktoré určujú, ako sa vízia a stratégia pretavujú do každodenného správania a rozhodovania.
4. **Integrované procesy a riadenie kvality** – prepojenie kľúčových procesov do konzistentného systému (vrátane nástrojov Industry 4.0 a modelu EFQM) zabezpečujúceho nepretržité zlepšovanie a transparentnú kontrolu výkonnosti.

Každý z uvedených pilierov plní nezastupiteľnú úlohu pri vytváraní synergického prostredia, v ktorom sa zladenie vízie, hodnôt, procesov a prioritných zákazníckych segmentov stáva základným predpokladom na dlhodobé posilňovanie udržateľnej konkurencieschopnosti priemyselného podniku.

5.3 Implementácia holistického marketingu

Praktická implementácia holistického marketingu v priemyselnom podniku znamená systematicky prepojiť a koordinovať tri kľúčové prístupy – vzťahový, spoločensky zodpovedný a integrovaný marketing – tak, aby spoločne tvorili jednotný rámec riadenia, ktorý generuje dlhodobú hodnotu pre zákazníkov, zamestnancov aj širšie stakeholderské prostredie.

Vzťahový marketing – odporúčame posilniť vzťahový marketing zavedením moderného CRM na detailnú segmentáciu zákazníkov, podporenou personalizovanou komunikáciou a vernosťnými programami, čo zvyšuje ich spokojnosť a lojalitu. Zároveň je potrebné prehĺbovať partnerstvá s dodávateľmi a strategickými partnermi prostredníctvom spoločných inovačných projektov, digitálneho zdieľania dát a pravidelnej výmeny know-how, čím sa vytvára obojstranne výhodné udržateľné podnikateľské prostredie.

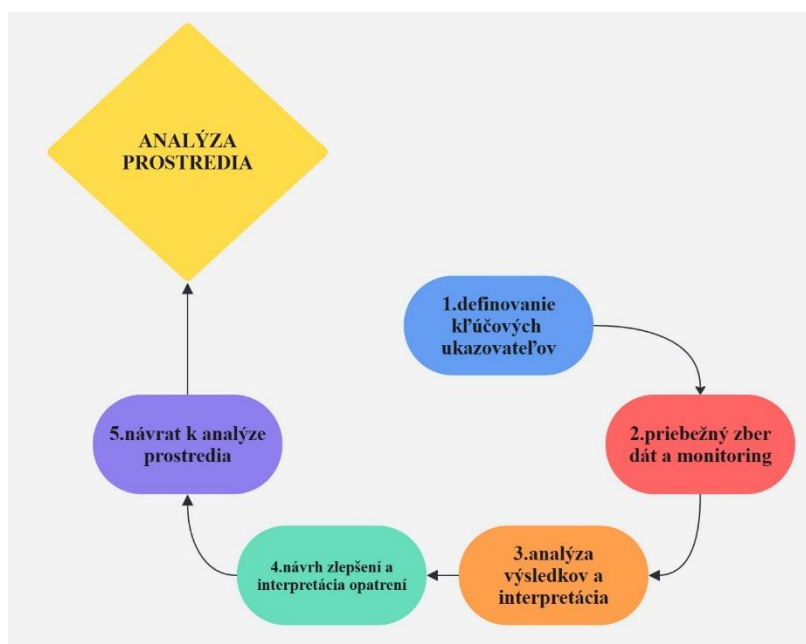
Spoločensky zodpovedný marketing – odporúčame zakotviť CSR do svojej misie, stanoviť merateľné ciele a realizovať konkrétne ekologické a sociálne projekty, ktoré znižujú emisie, podporujú recykláciu a posilňujú lokálne komunity. Udržateľný imidž a konkurenčnú výhodu ďalej zabezpečí aktívne zapojenie zamestnancov a partnerov do týchto iniciatív a transparentné zverejňovanie ich výsledkov prostredníctvom pravidelného reportingu.

Integrovaný marketing – odporúčame zosúladiť všetky nástroje a kanály s podnikovou stratégiou, jednotnú komunikáciu online / offline, dôsledné prepojenie marketingového mixu, aktívnu účasť zamestnancov a partnerov a podporu digitálnych platforiem (CRM, ERP, analytika) na presné meranie výkonu. Tento systém sa musí priebežne vyhodnocovať a adaptovať na trhové zmeny, aby zabezpečil konzistentnú hodnotu pre zákazníka a dlhodobú konkurenčnú výhodu.

5.4 Kontinuálne hodnotenie a zlepšovanie.

Záverečná fáza modelu uzatvára holistický marketingový cyklus a zároveň vytvára východiská pre jeho opätovné spustenie. Proces je zostavený z piatich sekvenčných krokov (obrázok 6), pričom každý z nich sa vykonáva opakovane s cieľom zabezpečiť adaptívnu reakciu podniku na dynamiku externého i interného prostredia.

1. **Definícia kľúčových ukazovateľov výkonnosti (KPI)** – ku každej dimenzii modelu sa stanovujú merateľné KPI pre interný, vzťahový, spoločensky zodpovedný a integrovaný marketing.
2. **Priebežný zber dát a monitoring** – podnik vytvára integrovaný systém dátového manažmentu, ktorý definuje zdroje (ERP, CRM, prieskumy spokojnosti), periodicitu zberu a zodpovednosti za validáciu a reporting.
3. **Analýza a interpretácia výsledkov** – KPI sa konfrontujú s cieľovými hodnotami; odchýlky sa kvantifikujú a ich príčiny sa identifikujú prostredníctvom nákladovo-prínosovej analýzy.
4. **Návrh zlepšení a implementácia opatrení** – vypracuje sa akčný plán vrátane pilotných projektov; zmeny sa uskutočňujú iteratívne a zamestnanci i partneri sú do procesu zapojení prostredníctvom workshopov a komunikačných platforiem.
5. **Návrat k analýze prostredia** – po zavedení opatrení sa model vracia k úvodnej analýze makro- a mikroprostredia, čím sa zabezpečuje nepretržitá aktualizácia stratégie a udržateľné posilňovanie konkurenčnej výhody.



Obrázok 6 Kontinuálne hodnotenie a zlepšovanie (vlastné spracovanie 2025)

Tento cyklický rámec zodpovedá princípom neustáleho zlepšovania a umožňuje priemyselným podnikom systematicky optimalizovať procesy, flexibilne reagovať na trhové zmeny a dlhodobo si udržiavať konkurenčnú pozíciu.

5.5 Implementácia modelu

Implementáciu holistického modelu odporúčame rozdeliť do štyroch nadväzujúcich etáp s jasnou zodpovednosťou, KPI a výstupom:

1. **Prípravná fáza** – zriadenie multidisciplinárneho tímu (marketing, výroba, kvalita, HR, IT) vedeného projektovým manažérom; vypracovanie harmonogramu, rozpočtu a prvotných KPI; strategické krytie garantuje CEO/COO.
2. **Analytická fáza** – marketingový a finančný analytik realizujú PESTEL, Porter a zákaznícku mapu; HR meria kultúru a eNPS; VRIO audit procesov koordinuje procesný inžinier; výsledky konsoliduje projektový manažér a predkladá predstavenstvu.
3. **Nastavenie interných pilierov** – marketing definuje segmenty a positioning; HR rozbieha interný marketing; výroba s kvalitou zosúladiť procesy a KPI; CIO integruje CRM-ERP a spúšťa dátový dashboard.
4. **Implementácia a kontrola** – pre každý pilier sa tvorí 90-dňový akčný plán; kvartálne sa sleduje plnenie KPI a ROI; ročná revízia predstavenstva rozhodne o novom cykle alebo rozšírení modelu.

Tento postup prináša transparentnú alokáciu úloh, centralizovaný tok dát a pružnú adaptáciu v ďalších cykloch.

5.6 Verifikácia modelu

Plnohodnotné pilotné testovanie a kvantifikované sledovanie účinkov holistického marketingového modelu v reálnom podnikovom prostredí by si vyžadovalo viacero rokov, opakované investičné cykly a prístup k citlivým prevádzkovým dátam. V časovom horizonte dizertačnej práce by takýto prístup nebol realistický. Z tohto dôvodu sme zvolili alternatívnu verifikačnú stratégiu postavenú na kvalifikovanom expertnom hodnotení zo strany priemyselných podnikov na Slovensku, ktoré modelu potenciálne poskytujú priestor na praktickú aplikáciu a zo strany univerzitnej praxe.

Takto získané stanoviská predstavujú kvalifikovanú spätnú väzbu z podnikového a univerzitného prostredia a slúžia ako verifikačný dôkaz, že navrhovaný model je vnímaný ako prakticky uplatniteľný a hodnotný pre priemyselné podniky na Slovensku.

6 PRÍNOSY DIZERTAČNEJ PRÁCE

Dizertačná práca rozširuje teóriu tým, že:

- systematicky mapuje a prehľbuje dimenzie holistického marketingu vo vzťahu k udržateľnej konkurencieschopnosti,
- integruje strategický manažment, inovácie, CSR a environmentálne prístupy do interdisciplinárneho rámca a
- navrhuje empiricky podložený model synergického pôsobenia týchto dimenzií.

Prakticky poskytuje priemyselným podnikom implementačný manuál, ktorý zjednocuje marketingové, inovačné a CSR aktivity, čím posilňuje reputáciu, vnútornú motiváciu zamestnancov a schopnosť reagovať na meniacich sa stakeholderov.

Model zároveň podporuje strategické riadenie udržateľnosti a môže slúžiť ako výukový materiál pre predmety marketingu a manažmentu na MTF STU a príbuzných fakultách, čím prepája akademické poznatky s podnikovou praxou.

ZÁVER

Dizertačná práca preukazuje, že holistický marketing – integrujúci vzťahový, interný, integrovaný a CSR marketing – môže podstatne posilniť udržateľnú konkurencieschopnosť slovenských priemyselných podnikov. Teoretická časť rozšírila poznatky o prepojení holistického prístupu s rámcami strategického manažmentu a udržateľnosti; empirická časť odhalila diferencovanú úroveň implementácie a identifikovala hlavné bariéry (nedostatok zdrojov, nízka manažérska angažovanosť, pripravenosť zamestnancov).

Na základe zistení bol navrhnutý cyklický model udržateľnej konkurencieschopnosti, ktorý prepája dôkladnú externú a internú analýzu, nastavenie interných pilierov, koordinovanú aplikáciu marketingových nástrojov a kontinuálne monitorovanie KPI. Model poskytuje praktický rámec pre systematickú integráciu marketingu, inovácií a CSR, čím podporuje finančnú stabilitu, reputáciu a inovačný potenciál podnikov.

Všetky stanovené ciele – od diagnostiky súčasného stavu cez identifikáciu bariér až po návrh implementačného postupu – boli naplnené, čím práca prispieva k akademickej diskusii a ponúka metodiku využiteľnú v priemyselnej praxi.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

- AKHMETSHIN, Emil M. a kol. 2018. *Internal control system in enterprise management: Analysis and interaction matrices*. European Research Studies Journal, 21 (2), 217–230. ISSN 1108-2976.
- AKHMETSHIN, Emil M. a kol. 2018. *Innovation process and control function in management*. European Research Studies Journal, 21 (1), 741–752. ISSN 1108-2976.
- AMADEO, Kimberly. 2013. *What is Competitive Advantage?* [online]. © 2013. [cit. 2020-05-05]. Dostupné na internete: <http://useconomy.about.com/od/glossary/g/Competitive-Advantage.htm>.
- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. 2023. *Definition of Marketing*. [online]. © [cit. 2025-05-06]. Dostupné na internete: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing/>
- ASKILDSEN, Jens E. 2003. *Adam Smith und die „Unsichtbare Hand“: Der Marktmechanismus*. In: LARSEN, Stein U. – ZIMMERMANN, Ekkart (eds.). *Theorien und Methoden in den Sozialwissenschaften*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 3, 147–160. ISBN 978-3-531-33357-5.
- BALYNSKAYA, N. R. a kol. 2017. *Effective management of the financial sustainability of subjects of the Russian Federation as the factor of social and economic welfare of the modern territory: An empirical*. The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences. [online]. © [cit. 2020-05-05]. Dostupné na internete: <http://dx.doi.org/10.15405/epsbs.2017.07.02.127>
- BARNEY, J.B., CLARK D.N. 2007. *Creating and Sustaining Competitive Advantage*. Oxford: Oxford University Press, Paperback. ISBN 978-019-927769-8
- BARNEY, J.B., CLARK, D.N. 2007. *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*. Oxford: 1. vyd. Oxford University Press. ISBN 9780191535123
- BERGERON, Bryan P. 2002. *Essentials of CRM: A Guide to Customer Relationship Management*. Hoboken: John Wiley & Sons. ISBN 0-471-20603-2.
- BERKELEY HAAS SCHOOL OF BUSINESS. 2016. *Peter Drucker on the Purpose of Business*. [online]. [cit. 2025-05-06]. Dostupné na internete: <https://haas.berkeley.edu/peter-drucker-purpose-of-business>
- BERRY, Leonard L. 1981. *The Employee as Customer*. Journal of Retail Banking, 3 (1), 33–44. ISSN 0271-2079.
- BHASIN, Hitesh. 2017. *Internal Marketing*. [online]. © [cit. 2020-05-05]. Dostupné na internete: <https://www.marketing91.com/internal-marketing/>
- BRONN, P. S., VRIONI, A. B. 2001. *Corporate social responsibility and cause-related marketing: An overview*. International Journal of Advertising, 20 (2), 207–222. ISSN 0265-0487. [online]. © [cit. 2025-05-05]. Dostupné na internete: <https://doi.org/10.1080/02650487.2001.11104887>.
- BRONN, P. S., VRIONI, A. B. 2001. *Corporate social responsibility and cause-related marketing: An overview*. International Journal of Advertising, 20 (2), 207–222. ISSN 0265-0487. DOI: <https://doi.org/10.1080/02650487.2001.11104887>.

- CANN, Oliver. 2016. What is competitiveness? [online]. © [cit. 2020-05.05]. Dostupné na internete: <https://www.weforum.org/agenda/2016/09/what-is-competitiveness/>
- CASSON, Herbert N., 1996. Ako zvíťaziť v konkurencii. Ajfa+Avis. ISBN 9788088813088
- CIM: Chartered Institute of Marketing. [online]. © [cit. 2020-05.05]. Dostupné na internete: www.cim.co.uk
- Cyberclick. Performance Marketing: Discover what Performance Marketing is! [online]. © [cit. 2020-05.05]. Dostupné na internete: <https://www.cyberclick.net/marketing/performance-marketing>
- ČIHOVSKÁ, Viera. 2013. *Social orientation of marketing concept*. Journal of Positive Management, roč. 4, č. 1, s. 52–62. ISSN 2083-103X.
- DELGADO, M., PORTER, M. E., STERN, S. 2012. *The Determinants of National Competitiveness*. NBER Working Paper 18249. Cambridge: National Bureau of Economic Research. ISSN 0898-2937. DOI: 10.3386/w18249.
- DUDETSKY, Dmitry J. 2014. *Conceptual bases of formation and development of competitive advantages destinations*. Contemporary Economics Issues. [online]. © [cit. 2020-05-05]. Dostupné na internete: <http://economicjournal.net/index.php/CEI/article/view/114>.
- ECORYS. 2010. Towards Sustainable Industrial Competitiveness policy. Issues paper to EU Ministers of Industry. [online]. © [cit. 2020-05.05]. Dostupné na internete: <http://www.marcourt.wallonie.be/service.php?...fr>
- ELSHAER, I. A., AZAZZ, A. M. S., ELSAADANY, H. A. S., ELNAGAR, A. K. 2024. Social CRM Strategies: A Key Driver of Strategic Information Exchange Capabilities and Relationship Quality. Information, 15 (6), 329. ISSN 2078-2489. [online]. © [cit. 2025-05-05]. Dostupné na internete: <https://doi.org/10.3390/info15060329>.
- EUROAKTIV. 2011. Priemyselná politika vo veku globalizácie. [online]. © [cit. 2020-05.05]. Dostupné na internete: <https://euractiv.sk/section/veda-a-inovacie/linksdossier/priemyselna-politika-vo-veku-globalizacie-000289/>
- EUROPARL. 2020. Všeobecné zásady priemyselnej politiky EÚ. [online]. © [cit. 2020-05.05]. Dostupné na internete: https://www.europarl.europa.eu/ftu/pdf/sk/FTU_2.4.1.pdf
- EUROPEAN COMMISSION. 2010. EU Manufacturing Industry: What are the Challenges and Opportunities for the Coming Years? [online]. © [cit. 2020-05.05]. Dostupné na internete: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/industrialcompetitiveness/economiccrisis/files/eu_manufacturing_challenges_and_opportunities_en.pdf
- EUROPEAN COMMISSION. 2024. *Corporate Sustainability Reporting Directive – overview and application timeline*. Brussels: Directorate-General for Financial Stability, Financial Services and Capital Markets Union. [online]. © [cit. 2025-05-06]. Dostupné na internete: https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/corporate-sustainability-reporting_en.
- EUROPEAN COMMISSION. 2025. Consumer Conditions Scoreboard 2025: Key findings. Brusel: Directorate-General for Justice and Consumers. [online]. © [cit. 2025-05-06]. Dostupné na internete: https://ec.europa.eu/info/files/2025-consumer-conditions-scoreboard_en.pdf.

- EUROPEAN COMMUNITIES. 1993. *Growth Competitiveness, Employment: The Challenges and Ways Forward into the 21st Century*. Bulletin of the European Communities, Supplement 6/93. [online]. © [cit. 2020-05-05]. Dostupné na internete: http://aei.pitt.edu/1139/1/growth_wp_COM_93_700_Parts_A_B.pdf
- EUROSTAT. 2025. Population structure and ageing – Statistics Explained (data extracted February 2025). Luxembourg: Publications Office of the European Union. [online]. © [cit. 2025-05-06]. Dostupné na internete: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Population_structure_and_ageing.
- FAROOQ, Umar. 2019. What is Holistic Marketing? [online]. © [cit. 2020-05.05]. Dostupné na internete: <https://www.marketingtutor.net/holistic-marketing/>
- FAŠIANG, Tomáš. 2023. Aplikácia štatistických metód v primárnom výskume. Letra Edu. ISBN 978-80-974443-8-9
- FELDMANN, Barry. 2018. An Introductory Guide to Performance Marketing. [online]. © [cit. 2020-05.05]. Dostupné na internete: <https://blog.taboola.com/introductory-guide-performance-marketing/>
- FENG, T., WANG, D., LAWTON, A., LUO, B. 2019. Customer orientation and firm performance: The joint moderating effects of ethical leadership and competitive intensity. *Journal of Business Research*, 100, 111–121. ISSN 0148-2963. [online]. © [cit. 2025-05-06]. Dostupné na internete: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.05.043>.
- FERNANDO, E., SUTOMO, R., PRABOWO, Y. D., GATC, J., WINANTI, W. 2023. Exploring Customer Relationship Management: Trends, Challenges, and Innovations. *Journal of Information Systems and Informatics*, 5 (3). ISSN 2656-3552. [online]. © [cit. 2025-05-07]. Dostupné na internete: <https://doi.org/10.51519/journalisi.v5i3.541>.
- Financial Services and Capital Markets Union. [online]. © [cit. 2025-05-06]. Dostupné na internete: https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/corporate-sustainability-reporting_en.
- FLOOD, Gavin. 2019. Integrated Marketing: What It Is and Why It Matters. [online]. © [cit. 2020-05.05]. Dostupné na internete: <https://www.adroll.com/blog/marketing/integrated-marketing-what-it-is-and-why-it-matters>
- GALLO, Amy. 2014. *The Value of Keeping the Right Customers*. Harvard Business Review, [online]. © [cit. 2025-05-06]. Dostupné na internete: <https://hbr.org/2014/10/the-value-of-keeping-the-right-customers>.
- GARTNER. 2024. Top 10 Strategic Technology Trends for 2025. Stamford (CT): Gartner Research Insight. [online]. © [cit. 2025-05-06]. Dostupné na internete: <https://www.gartner.com/en/articles/gartner-top-10-strategic-technology-trends-for-2025>.
- GUPTA, P., JAIN, R.K., DHAR, U. 2007. Enhancing enterprise competitiveness: (Marketing, People, IT and Entrepreneurship). Ahmedabad: Allied Publishers Pvt. Ltd. ISBN 81-8424-157.7
- HALL, R. E., JONES, C.I. 1999. Why Do Some Countries Produce So Much More Output per Worker than Others?. *Quarterly Journal of Economics*

HANULÁKOVÁ, E., PROČKOVÁ, A. 2001. Spoločenský marketing – súčasná koncepcia marketingu. In Ekonomický časopis, 49 (6), s. 1114.

HENDL, Jiří . 2012. Kvantitatívny výzkum: Metody a techniky. Praha: Grada Publishing. 288 s. ISBN 978-80-247-3927-5

HORNÁKOVÁ, Lucia. 2008. Spoločenská zodpovednosť firiem v obchode. In: Veda, výskum a prax v meniacom sa európskom ekonomickom priestore: zborník z vedeckej konferencie s medzinárodnou účasťou MLADÝ EKONÓM 2008. Bratislava: Ekonóm, s. 37. ISBN 978-80-225-2460-5.

HYDER, Shama. 2018. Why Integrated Marketing is the Future. [online]. © [cit. 2020-05.05]. Dostupné na internete: <https://www.forbes.com/sites/shamahyder/2018/11/29/why-integrated-marketing-is-the-future/#436c04bb1736>

CHALMETA, Ricardo. 2005. Methodology for customer relationship management. [online]. © [cit. 2020-05.05]. Dostupné na internete: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0164121205001603?casa_token=CFv-o-U8ys8AAAAA:-X_-8LfcNAriCHmgewkApbhgWGIHJVLyotKb5YuELyqKSyJW1yRJOP2vLRnRdi6ZMIKH973H7j4

CHEN, I. J., POPOVICH K. 2003. Understanding customer relationship management (CRM) People, process and technology. [online]. © [cit. 2020-05.05]. Dostupné na internete: <http://www.emeraldinsight.com/1463-7154.htm>

CHRISTOPHER, M., PAYNE, A. AND BALLANTYNE, D. 1991. Relationship Marketing, Butterworth-Heinemann. Oxford. [online]. © [cit. 2020-05.05]. Dostupné na internete: <https://www.cmswire.com/customer-experience/what-is-customer-experience-management/>

IKEA GROUP. 2022. *IKEA Sustainability Report 2022*. Malmö: Inter IKEA Systems B.V., 64 s. [online]. © [cit. 2025-05-11]. Dostupné na internete: https://www.ikea.com/on/demandware.static/-/Library-Sites-ikea-international-shared/default/dw9e3f2a94/documents/2022_Sustainability_report/IKEA_Sustainability_Report_2022.pdf.

INJAZZ, D., KAREN, P. 2004. Understanding customer relationship management (CRM). People, process and technology. [online]. © [cit. 2020-05.05]. Dostupné na internete: <http://www.emeraldinsight.com/1463-7154.htm>

INSTITUTE OF CUSTOMER SERVICE. 2024. UK Customer Satisfaction Index – January 2024: State of the nation executive summary. London: ICS. [online]. © [cit. 2025-05-06]. Dostupné na internete: <https://www.instituteofcustomerservice.com/research-insight/ukcsi-january-2024>.

Insycle. (2024) 9 Ways Duplicate Customer Data Is Impacting Your Bottom Line. [online]. © [cit. 2025-05-05]. Dostupné na internete: <https://blog.insycle.com/impact-duplicate-customer-data>

INTER-AMERICAN DEVELOPMENT BANK. 2010. *The Age of Productivity: Transforming Economies from the Bottom Up*. Washington, D.C. ; New York: Inter-American Development Bank ; Palgrave Macmillan, 348 s. ISBN 978-0-230-62350-7.

JACKOVÁ, A., CHODASOVÁ, Z. 2017. Možnosti zvyšovania konkurencieschopnosti podniku. [online]. © [cit. 2020-05.05]. Dostupné na internete: file:///C:/Users/veron/Desktop/udržateľná%20konkurencieschopnosť%20pp/Možnosti%20zvyšovania%20konkurencieschopnosti%20PP.pdf

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2008. Strategický marketing, Strategie a trendy. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80.247-2690-8

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2013. Strategický marketing. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-4670-8

JEMALA, Ľubomír. 2007. Základy holistického marketingu: Kľúčová organická zložka rozvoja podnikateľského manažmentu. Bratislava: STU, Fakulta elektrotechniky a informatiky, Katedra ekonómie a manažmentu

JEMALA, Ľubomír. 2008. Podnikateľský manažment a marketing. Bratislava: STU. ISBN 978-80-227-2860-7

JEON, H., CHOI, B. 2012. *The relationship between employee satisfaction and customer satisfaction*. Service Business, 6 (2), 205–217. ISSN 1862-8516. [online]. © [cit. 2025-05-05]. Dostupné na internete: <https://doi.org/10.1007/s11628-011-0125-z>

KARAFFOVÁ, Diana. 2016. Interný marketing ako dôležitý prvok firemnej kultúry. GRANT Journal. ISSN 1805-062X

KARLÍČEK, Miroslav. 2018. Základy marketingu. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-271-0955-5

KAŠÍK M., HAVLÍČEK K. 2012. Marketing při utváření podnikové strategie. Praha: Vysoká škola finanční a správní, Edice EUPRESS. ISBN 978-80-7408-060-9

KELLER, Kevin Lane. 2003. Strategic Brand. Prentice Hall: Pearson Education, Inc. ISBN 0130411507

KELLER, Kevin Lane. 2007. Strategic Brand. Prentice Hall: Pearson Education, Inc. ISBN 0130411507

KETELS, Christian. 2016. Review of Competitiveness Frameworks. An Analysis Conducted for the Irish National Competitiveness Council. [online]. © [cit. 2020-05.05]. Dostupné na internete:

https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/Review%20of%20Competitiveness%20Frameworks%20_3905ca5f-c5e6-419b-8915-5770a2494381.pdf

KISLINGEROVÁ, E. a kol. 2005. Chování v globalizujícím se prostředí. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-847-9

KOTLER, P. a kol. 2007. Moderní marketing. 4 Európske vydanie, Praha: Grada Publishing, a.s., ISBN 978-80-247-1545-2

- KOTLER, P., ARMSTRONG, G. 1992. Marketing. Bratislava: SPN. ISBN 80-08-02042-3
- KOTLER, P., ARMSTRONG, G. 2004. Marketing. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 80-247-0513-3
- KOTLER, P., ARMSTRONG, K. L. 2007. Marketing management. Praha : Grada Publishing. ISBN 8024705133
- KOTLER, P., JAIN, D.C., MAESINCEE S. 2015. Marketing v pohybu. Nový prístup k zisku, rústu a obnove. Praha: Management Press. ISBN 9788072611614
- KOTLER, P., KELLER, K. L. 2007. Marketing Management. 12. vydanie. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1359-5.
- KOTLER, P., KELLER, K. L. Marketing Management. 2013. Praha: Grada. ISBN 9788024741505.
- KOTLER, P., KELLER, K.L. 2012. Marketing Management. 14th ed. Pearson Education, Inc. ISBN 978-0-13-210292-6
- KOTLER, P., KELLER, K.L., CHERNEV, A. Marketing Management. 15th ed. Pearson Education, ISBN 9781292092621
- KOTLER, P., ZALTMAN, G. 1971. Social Marketing. An Approach to Planned Social Change. In Journal of Marketing. Roč. 25
- KRAUSZOVÁ, A., JANEKOVÁ, J. 2008. Výkonnosť ako faktor konkurencieschopnosti a úspešnosti podniku. Košice: Technická univerzita, ISBN 978-80-553-0084-9, 2008.
- KRUGMAN, Paul. 1994. Competitiveness: A Dangerous Obsession, Foreign Affairs, Vol, 73, No. 2
- KUBEŠ, V., RANČÁK, J. 2018. Sustainability of organization performance via management techniques. Entrepreneurship and Sustainability Issues. [online]. © [cit. 2020-05.05]. Dostupné na internete: [https://doi.org/10.9770/jesi.2018.5.4\(23\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2018.5.4(23))
- KUMAR, V., REINARTZ, W. 2018. *Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools*. 3. vyd. Berlin: Springer. ISBN 978-3-662-55380-0.
- LESÁKOVÁ, Dagmar. 2007. Strategický marketing. Bratislava: Sprint. ISBN 9788089710072
- LEWIS, William 2004. The Power of Productivity. Chicago University Press: Chicago. ISBN 0226476987
- LIESKOVSKÁ, V. Zelený marketing. Bratislava: Ekonóm, 2010. 157 s. ISBN 978-80-225- 3047-7
- LINGS, I., GREENLEY, G. 2005. *Measuring internal market orientation*. Journal of Service Research, 7 (3), 290–305. ISSN 1094-6705. [cit. 2025-05-05]. Dostupné na internete: <https://doi.org/10.1177/1094670504271154>
- LUENENDONK, Martin. 2019. Holistic Marketing – Meaning, Concepts, and Importance. [online]. © [cit. 2020-05.05]. Dostupné na internete: <https://www.cleverism.com/holistic-marketing-meaning-concepts-and-importance/>

- MACDONALD, Steven. 2020. 7 Ways to create a great customer experience strategy. [online]. © [cit. 2020-05-05]. Dostupné na internete: <https://www.superoffice.com/blog/customer-experience-strategy/>
- McKINSEY & COMPANY. 2023. The future of globalisation: Think diversifying, not decoupling. McKinsey Insights Article. [cit. 2025-05-06]. Dostupné na internete: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/the-future-of-globalisation>.
- MORGAN, Carol-Ann. 2025. *A Guide to Customer Experience Research: How To Deliver On Customer Expectations*. [online]. © 2025. [cit. 2025-05-05]. Dostupné na internete: <https://www.b2binternational.com/publications/customer-experience-management/>
- MORGAN, Nick. 2018. *Customer Experience Management: Closing the Delivery Gap*. B2B International Insight Paper. [cit. 2025-05-07]. Dostupné na internete: <https://www.b2binternational.com/learning-zone/white-papers/customer-experience-management/>
- NARVER, J. C., SLATER, S. F., MACLACHLAN, D. L. 2004. *Responsive and proactive market orientation and new-product success*. Journal of Product Innovation Management, 21 (5), 334–347. ISSN 0737-6782.
- NEMCOVÁ, Edita. 2012. Udržateľný rozvoj priemyslu a jeho výzvy pre priemyselnú politiku EÚ. In: recenzovaný zborník príspevků X. mezinárodní vědecké konference Hospodářská politika v členských zemích Evropské unie. ISBN 978-80-7248-780-6
- NEMCOVÁ, Edita. 2018. Udržateľný rozvoj verzus konkurencieschopnosť priemyslu EÚ. [online]. © [cit. 2020-05-05]. Dostupné na internete: www.prog.sav.sk/sites/default/files/2018-03/clanok3-PP-1-Nemcova.pdf
- NESTLÉ. 2021. Nestlé Creating Shared Value Report 2021. Vevey: Nestlé S.A. [online]. [cit. 2025-05-11]. Dostupné na internete: <https://www.nestle.com/sites/default/files/2021-02/csv-report-2021-en.pdf>
- NICASTRO, Dom. 2018. What Is Customer Experience Management? CMSWire, 9. august 2018. [online]. [cit. 2025-05-11]. Dostupné na internete: <https://www.cmswire.com/customer-experience/what-is-customer-experience-management/>
- NIKEL, Ján. 2009. Organický hybný činiteľ a racionalita konania. In E-logos. Praha: VŠE, vol. 11, ISSN 1211 – 0442
- OLUWOLE, I. 2013. Product differentiation. European Scientific Institute,ESI. [online]. © [cit. 2020-05-05]. Dostupné na internete: <http://www.eujournal.org/index.php/esj/article/view/2174>
- OSTERWALDER, Alexander, PIGNEUR, Yves, SMITH, Alan. 2010. Business Model Generation. New Jersey: Wiley. ISBN 978-0470-87641-1.
- OZAY, D., JAHANBAKHT, M., SHOOMAL, A., WANG, S. 2024. *Artificial Intelligence (AI)-based Customer Relationship Management (CRM): a comprehensive bibliometric and systematic literature review with outlook on future research*. ISSN 1751-7575. [online]. © [cit. 2025-05-07]. Dostupné na internete: <https://doi.org/10.1080/17517575.2024.2351869>.

- PAHVA, Aashish. 2020. Holistic Marketing – Meaning, Concepts, and Importance. [online]. © [cit. 2020-05.05]. Dostupné na internete: <https://www.feedough.com/holistic-marketing/>
- PAJTINKOVÁ BARTÁKOVÁ, G., GUBÍNIOVÁ, K. 2012. Udržateľný marketingový manažment. Trenčín: IAM press. ISBN 978-80-89600-08-3
- PATAGONIA. 2021. Patagonia's Environmental & Social Responsibility. Patagonia.
- PATEL, Neil. What is relationship Marketing and How to Use it to Connect With Your Customer. © [cit. 2020-05.05]. Dostupné na internete: <https://neilpatel.com/blog/relationship-marketing-use-connect-customers/>
- PAYNE, Adrian. 2005. Handbook of CRM. Achieving Excellence through Customer Management 1st Edition. Butterworth-Heinemann. ISBN 978-0750664370.
- PENPOIN. 2025. Hypercompetition: Thriving in a Dynamic Market. Penpoin Business Blog, február 2025. [cit. 2025-05-06]. Dostupné na internete: <https://penpoin.com/hypercompetition>.
- PEPPERS, D., ROGERS, M. 1999. The One to One Manager: Real-World Lessons in Customer Relationship Management. New York, NY. ISBN 0-385-49500-7
- PERFORMANCE MARKETING ASSOCIATION. What you shoould know about performance marketing. [online]. © [cit. 2020-05.05]. Dostupné na internete: <https://thepma.org/our-work/the-performance-marketing-industry/>
- PESKETT, Marc. 2018. Five steps o get a sustainable competitive advantage. [online]. © [cit. 2020-05.05]. Dostupné na internete:
- PORTER, Michael 1990. The Competitive Advantage of Nations. Free Press: New York. ISBN 978-0-684-84147-2
- PORTER, Michael. 1998. On Competition. Boston: Harvard Business School Press. ISBN 0-6848-4148-7
- PRIDE, W:M., FERREL, O.C. 2016. Marketing. Cengage Learning;. ISBN 978- 1305769786
- QUALTRICS XM INSTITUTE. 2024. Bad Customer Service Threatens \$3.7 Trillion Annually as Frontline Workers Reach a Breaking Point. Provo & Seattle: Qualtrics. [online]. © [cit. 2025-05-06]. Dostupné na internete: <https://www.qualtrics.com/blog/bad-customer-service-threatens-trillions>.
- RAFIQ, M., AHMED, P. K. 2000. Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension. Journal of Services Marketing, 14 (6), 449–462. ISSN 0887-6045. [online]. © [cit. 2025-05-05]. Dostupné na internete: <https://doi.org/10.1108/08876040010347589>.
- RAO, K.R. Mohana. 2011. Services Marketing. Noida: India Binding House. ISBN 978-81-317-3225-0
- RÎPA, Ioan Alexandru. 2022. *Customer relationship management in the international context – theoretical and practical considerations*. Proceedings of the International Conference on Business Excellence, 16 (1), 1060–1072. ISSN 2501-0263. [online]. © [cit. 2025-05-07]. Dostupné na internete: <https://doi.org/10.2478/picbe-2022-0098>.

- RODRIK, Dani. 2010. The Return of Industrial Policy, Project Syndicate. [online]. © [cit. 2020-05.05]. Dostupné na internete: <http://www.projectsyndicate.org/commentary/rodrik42/>
- ROUSE, Margaret. 2018. Customer Experience Management (CEM or CXM. Online). [online]. © [cit. 2020-05.05]. Dostupné na internete: <https://searchcrm.techtarget.com/definition/customerexperience-management>
- ROUSE, Margaret. n.d. *Relationship marketing*. [online]. © [cit. 2020-05-05]. Dostupné na internete: <https://searchcustomerexperience.techtarget.com/definition/relationship-marketing>
- SALESFORCE. 2024. *The State of CRM*. Salesforce Research report. [online]. © [cit. 2025-05-06]. Dostupné na internete: <https://www.salesforce.com/resources/research-reports/state-of-crm/>
- SALIMONOVA, T. A., BIRYUKOVA, L.I. 2018. Towards a methodology of sustainable competitiveness of organization. [online]. © [cit. 2020-05.05]. Dostupné na internete: <file:///C:/Users/veron/Desktop/udržateľná%20konkurencieschopnosť%20pp/Integrovaná%20priemyselná%20politika%20vo%20veku%20globalizácie,%20Konkurencieschopnosť%20a%20udržateľnosť%20v%20popredí%20záujmu%20.pdf>
- SALIMOVA, T. A. AND KHAKHALEVA, E. V. 2017. Concept and components of sustainable enterprise competitiveness. *Matters of Modern Science and Practice*. ISSN 2336-498X
- SCOTT, D. 2001. *Understanding Organizational Evolution: Its Impact on Management and Performance*. Quorum Books. . ISBN 1-56720-474-0.
- SHETH, J.N., SISODIA, R.S. 2006. *Does Marketing Need Reform?*. New York: 80 Business Park Drive. ISBN 0-7656-16-98-X
- SHNIPER, Roman I. 2015. Competitive positions of regions and its assessment. *Region: Economics and Sociology*. ISSN 2306-3459
- SCHMITT, Bernd H. 2003. *Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers*. Hoboken: John Wiley & Sons. ISBN 0-471-22846-5.
- SMITH, Adam. 2007. *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Cosimo Classics ed. New York: Cosimo Classics. ISBN 978-160206940
- SOLBERG SÖILEN, Klaus. 2024. Social CRM. In: *Digital Marketing*. Cham: Springer, 249–254. [online]. © [cit. 2025-05-05]. Dostupné na internete: https://doi.org/10.1007/978-3-031-69518-6_22.
- SOWELL, Thomas. 2006. *On Classical Economics*. New Haven: Yale University Press. ISBN 978-030011992
- SRIVASTAVA, Mallika. 2016. *Customer Relationship Management*. New Delhi: Vikas Publishing House. ISBN 978-9325974111.
- STARBUCKS. 2020. *Starbucks Global Responsibility Report*. Seattle: Starbucks Corporation. [online]. [cit. 2025-05-11]. Dostupné na internete: <https://www.starbucks.com/responsibility/global-report>.

STORBACKA, K., LEHTINEN, J. R. 2001. Řízení vztahů se zákazníky. Customer Relationship Management. Grada Publishing. ISBN 80-71698-13-X

ŠIKULA, Milan a kol. 2003. Determinanty formovania priemyselnej politiky v podmienkach globalizácie a integrácie. Bratislava: REPRO-PRINT. ISBN 80-7144-134-1

ŠILHÁROVÁ, M., PALKO, P. 2012. Nová orientácia marketingového manažmentu v súčasnosti. In: Výstup projektu VEGA č. 1/0333/11 „Moderné metódy a prístupy v marketingovom manažmente“.

ŠTOFILOVÁ, Jana. 2006. Spoločenská zodpovednosť firiem. In: Vedecká rozprava k problému spoločenskej zodpovednosti obchodu. Bratislava: Ekonóm

TUKE – SJF. Vybrané kapitoly z marketingu. Košice. . [online]. © [cit. 2020-05.05]. Dostupné na internete: http://www.sjf.tuke.sk/umpadi/images/e-materialy/Ucebnice/skripta_Marketing.pdf

UNILEVER. 2022. *Unilever Sustainable Living Plan* [online]. © [cit. 2025-05-11]. Dostupné na internete: <https://www.unilever.com/planet-and-society/whats-new/unilever-sustainable-living-plan/>.

Validity. (2024) The State of CRM Data Management in 2024. Boston: Validity Inc. [online]. © [cit. 2025-05-06]. Dostupné na internete: <https://www.validity.com/wp-content/uploads/2024/05/The-State-of-CRM-Data-Management-in-2024.pdf>

VELDAN. 24. časť: „Náš zákazník, náš pán“ – je to mýtus či nemýtus. [online]. © [cit. 2020-05.05]. Dostupné na internete: <https://www.veldan.sk/24-cast-nas-zakaznik-nas-pan-je-to-mytus-ci-nemytus/>

VIDA, M., KADÁR, G, KADÁROVÁ, J 2009. Analýza faktorov konkurencieschopnosti slovenských podnikov. [online]. © [cit. 2020-05.05]. Dostupné na internete: <https://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/13-2009/pdf/133-136.pdf>

VITIK, S. V., KOPTYAKOVA, S. V. AND BALYNSKAYA, N. R. 2016. Methodology for assessing the efficiency of labor-related incentives at an enterprise. International Business Management. [online]. © [cit. 2020-05.05]. Dostupné na internete: <http://medwelljournals.com/abstract/?doi=ibm.2016.408.415>

WATKIS, Nicholas. 2018. What is internal marketing and why is it important? online]. © [cit. 2020-05.05]. Dostupné na internete: <https://www.mycustomer.com/marketing/strategy/what-is-internal-marketing-and-why-is-it-important>

ZAMAZALOVÁ, Marcela a kol. 2010. Marketing. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 505 s. ISBN 978-80-7400-115-4

ZAMAZALOVÁ, Marcela. 2009. Marketing obchodní firmy. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2049-4

ZOZNAM PUBLIKÁCIÍ AUTORA K 31.05.2025

JOHANESOVÁ, V., HUSOVIČ, R., VAŇOVÁ, J. 2019. Trends and proposals for marketing communication tools incustomer service. In KUSÁ, A., ZAUŠKOVÁ, A., BUČKOVÁ, Z. Marketing Identity 2019. Trnava: University of SS. Cyril and Methodius. s. 604-615. ISBN 978-80-572-0038-3.

JOHANESOVÁ, V., STUPAVSKÁ, L., VAŇOVÁ, J., ČAMBÁL, M. 2019. Linking Industry 4.é and Slovak Republic. In Annals of DAAAM International Symposium 2019. Viedeň: DAAAM International. s. 1-7. ISBN 9778-3-902734-23-5

STUPAVSKÁ, L., JOHANESOVÁ, V., ČAMBÁL, M. 2020. Anylysis of the impact of the fourth industrial revolution on employees of industrial companies in the context of generations. In KORDOŠ, M. Vplyv Industry 4.0 na tvorbu pracovných miest 2019. Trenčín: Trenčianska uuniverzita Alexandra Dubčeka. s. 390-396. ISBN 978-80-8075-903-2

JOHANESOVÁ, V., VAŇOVÁ, J. 2020. What is Relationship Marketing and How to use it to connect with Your Customers. In *In Research Papers Faculty of Materials Science and Technology in Trnava*, Slovak University of Technology in Bratislava, 28(46), 29–35. DOI: 10.2478/rput-2020-0004.

JOHANESOVÁ, V., VAŇOVÁ, J. 2024. Skúmanie vzťahov medzi digitálnym marketingom a správaním sa spotrebiteľov. In Fórum manažéra. Trnava: Vivaeduca, o.z. s. 4-9. ISSN 1336-7773

JOHANESOVÁ, V., CAGALA, M., VAŇOVÁ, J. 2024. Financial Planning of Marketing Activities in Industrial Enterprises. In International Scientific Days 2024. „From Field to Finance: Addressing Economic Challenges“. Conference prodeeding. Nitra: Slovak University of Agriculture in Nitra. p 182-192. ISBN 978-80-552-2816-7