

PŘÍPADOVÁ STUDIE IMPLEMENTACE GDPR V MALÉM E-SHOPU

A CASE STUDY OF GDPR IMPLEMENTATION IN A SMALL-SIZED E-SHOP

Adam Faifr¹

¹ Ing. Adam Faifr, Západočeská Univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, faifr@kpm.zcu.cz, ORCID: 0000-0002-0740-8012

Abstract: Since 2018, when a regulation called GDPR came into effect, all enterprises doing business in the European Union must implement new rules regarding the processing of personal data and generally ensure the privacy of their customers. Special attention is then paid to the online processing of personal data. In the 4 years since the GDPR came into force, the theoretical approaches to implementation as well as the best practices in the field of personal data processing are well known. However, less attention is already paid to the research of real impacts on the business processes of organizations, i.e. real approaches to implementation in the organization, as especially small businesses face a number of barriers and shortcomings that can prevent successful implementation. The presented research aims to close this research gap, using the proven case study methodology. In addition to the summary of the already known scientific knowledge, a case study dealing with the implementation of the GDPR within a small Czech e-shop is compiled. The issue of ensuring privacy in the selected e-shop is examined, the organization's specific approach to GDPR implementation is described, and possible prerequisites for successful implementation are analyzed. In addition to this, attention is paid to possible differences in the implementation of the GDPR in different EU countries. The obtained results of this research expand the previously known theoretical knowledge with new empirical findings, when, despite the successful implementation, the investigated company faced and still faces a number of organizational and technological barriers in the area of ensuring customer privacy.

Keywords: gdpr, implementation, small e-shop, case study, personal data protection

JEL Classification: M10, M13, M15

ÚVOD

Vzhledem k neustálému nárůstu lidí využívajících internet a růstu nákupů na internetu (Evropská komise, 2019) stává se zajišťování soukromí zákazníků důležitým aspektem řízení každé firmy podnikající v segmentu B2C. I na podkladu předchozích poznatků má totiž faktor zabezpečení soukromí vliv na to, jak je společnost vnímána zákazníkem (Bleier et al., 2020).

V tomto ohledu i na pozadí vzrůstajících pochybností v souvislosti s potenciálním zneužíváním osobních údajů poskytovaných on-line (Evropská Komise, 2015) bylo Evropskou Unií v roce 2016 přijato Nařízení na ochranu osobních údajů (takzvané GDPR). V jeho rámci jsou upravena pravidla zpracování osobních údajů pro všechny subjekty zpracovávající osobní údaje občanů Evropské unie. Přestože od doby nabytí účinnosti GDPR v roce 2018 byla publikována celá řada možných postupů, kterými se mohou organizace při implementaci nařízení řídit (Almeida Teixeira et al. 2019; Lopes & Oliveira, 2018), jen minimální část prací je doposud věnována výzkumu reálných dopadů GDPR na organizace, reálným přístupům k implementaci či celé problematice zajišťování soukromí zákazníků v on-line prostředí.

I proto je cílem této práce zjistit, jaký přístup volí podniky k implementaci GDPR a nakolik se požadavky vyplývající z platné regulace odrážejí v jejich podnikových procesech, a to v konfrontaci s "nejlepšími

praktikami" v dané oblasti. Vzhledem ke kontextu celé problematiky a možným bariérám implementace u malých podnikatelských subjektů (Sirur et al., 2018; Perry, 2018) bude v této práci věnována pozornost především malým e-shopům působícím v České republice.

S ohledem na zkoumané téma je tento příspěvek členěn do kapitol následujícím způsobem: Kapitoly 1 a 2 shrnují dosavadní poznatky v oblasti zajišťování soukromí zákazníka a implementace GDPR. Kapitola 3 prezentuje metodologický přístup ke zkoumání vybrané problematiky. V kapitole 4 jsou prezentovány výsledky provedené případové studie, přičemž závěrečná kapitola poznatky získané v případové studii shrnuje, a to včetně limitací provedného výzkumu a implikací pro budoucí výzkum.

1. OCHRANA SOUKROMÍ V ROZHODOVACÍM PROCESU ZÁKAZNÍKA

Důvěra zákazníka je, jak zmiňuje Patel et al. (2020), jedním z hlavních faktorů při rozhodování o výběru obchodníka či nákupu. Na druhé straně jednou z možností, jak tuto důvěru ztratit či oslabit, jsou pochybnosti zákazníka v souvislosti s možným budoucím zpracováním jeho osobních údajů obchodníkem.

Důvodů vzniku pochybností v souvislosti se zpracováním osobních údajů spotřebitelů bylo doposud identifikováno hned několik. Jakékoliv zpracování osobních údajů je vždy spojeno s různě závažnými riziky, která se týkají možného zneužití, odcizení či ztráty (osobních údajů). I proto prvním ze zmiňovaných důvodů vedoucích ke vzniku pochybností je samotný fakt, že k takovému zpracování osobních údajů vůbec dochází (Slepchuk & Milne, 2020). Za další příčiny vzniku pochybností byly dále identifikovány potenciální zranitelnost a netransparentnost správce osobních údajů vnímané spotřebitelem (Martin & Murphy, 2017).

Ochota poskytovat své osobní údaje se rovněž snižuje s vyšší znalostí vlastní práv v této oblasti. Výzkum, který provedli Martin et al. (2020) například prokázal, že spotřebitelem očekávána protihodnota vůči poskytovaným osobním údajům je vyšší v prostředí zemí EU, kde je platná regulace GDPR, než je tomu v případě USA, kde naopak žádná celonárodní regulace zavedena nebyla.

Důvěryhodnost organizace v oblasti ochrany osobních údajů ve vztahu k zákazníkovi může mít klíčový vliv na budoucí postavení organizace na trhu. Toto tvrzení lze dále podložit výsledky šetření Evropské Komise (2019), kdy stále větší část občanů EU tuto problematiku vnímá a stává se tak běžnou součástí jejich rozhodovacích procesů. Annant et al. (2020) dále zmiňují nutnost uchopení této problematiky jakožto součást marketingového vyznění značky. Teixeira et al. (2021) pak problematiku adresování možných pochybností doporučují zahrnout již v designu implementace GDPR.

2. IMPLEMENTACE GDPR A JEJÍ DOPADY NA FIRMY

Přestože GDPR legitimně zvyšuje právo občanů na kontrolu svých osobních údajů, je zřejmé, že nová pravidla mají dopad na fungování jakékoli organizace, která čelí problému, jak správně nařízení ve svém podniku implementovat (Lindgren, 2018). V opačném případě být pod (dle konkrétní země) různě pravděpodobnou hrozbou pokuty (Evropský parlament & Rada Evropské Unie, 2016; Ruohonen & Hjerpe, 2022). Pro mnoho organizací bylo a je výzvou převést stovky stránek právního textu do praktických změn (Garber, 2018).

Nařízení o ochraně osobních údajů totiž přesně nestanovuje technologické prostředky a postupy, které by měly vést k úspěšné implementaci (Tankard, 2016). Na základě některých poznatků publikovaných v období těsně před nabytím účinnosti i v době, kdy již nařízení nabylo své účinnosti a byly bližší známy jednotlivé specifikace, jednotlivé odborné články navrhují tří nebo čtyř krokový postup implementace (Almeida Teixeira et al. 2019; Lopes & Oliveira, 2018). Bez ohledu na počet definovaných kroků se však jednotlivé dílčí postupy věcně shodují.

Prvním a zásadním krokem je zevrubné pochopení vlastní organizace, a to z pohledu struktury a návaznosti jednotlivých dat. Každé zpracovávání probíhá v určitém systémovém rámci, i proto je třeba brát v potaz celý data management podniku, všechny využívané systémy, způsob jejich využití a nakonec zmapovat odpovědnosti za sběr a analýzu dat, a to i s ohledem na možné propojení s třetími stranami (Gabriela et al.,

2018; Teixeira et al., 2021). V prostředí elektronického obchodu se jedná například o využívané reklamní nástroje a platformy, analytické nástroje, propojené marketplace či dodavatele zboží, s nimiž organizace spolupracuje formou dropshippingu.

Dalším autory uváděným předpokladem úspěšné implementace je tvorba strategie, která povede k úspěšné aplikaci změn (Lopes & Oliveira, 2018). V tomto ohledu se nutně jedná o víceoborovou záležitost (Duncan, 2020), kdy je třeba brát v potaz zamýšlený účel a cíl celého projektu. Smyslem nařízení v tomto kontextu nejsou jednorázové změny, nýbrž dlouhodobá schopnost organizace data adekvátně zpracovávat. Duncan (2020) zde v tomto ohledu zmiňuje, že implementace GDPR jako disciplína musí být integrální součástí strategického plánování každé organizace.

2.1 Implementace v prostředí malého podniku

Mnohé studie provedené již před nabytím účinnosti nařízení identifikovaly mnohé faktory, které organizacím v implementaci brání. Jak se ukazuje i v době po nabytí účinnosti, klíčovým faktorem se zdá být právě velikost organizace. Netoliko z hlediska počtu zaměstnanců či výše obrátu, jako spíše z perspektivy vyspělosti řízení organizace v klíčových oblastech. Oproti velkým podnikům je implementace v prostředí malých firem spojena s většími organizačními změnami, které obvykle přesahují dosavadní znalostní bázi organizace (Neisse et al., 2017; Sirur et al., 2018).

Zatímco větší podniky dle mnohých publikací (Lindgren, 2018; Sirur et al., 2018; Garber, 2018) dokázaly a dokáží flexibilně výklad překlenout do konkrétních kroků, menší společnosti obecně považují jednotlivé články za nejasné nebo nepřesné a tím pádem i těžko proveditelné. I proto v rámci průzkumů mezi malými firmami je implementace GDPR vnímána jako nadbytečná zátěž (Martin et al., 2020; Többens et al., 2019; Zerlang, 2017, Faifr & Januška, 2018).

Samotná kombinace obecně menší vyspělosti organizace, její nedostatečné znalosti v klíčových oblastech a omezené množství zdrojů pak vede i ke slabším pokusům o implementaci, kdy Garberem (2018) prezentovaný průzkum provedený ve Spojeném království dále poukazuje, že jen mála část menších organizací v době před nabytím účinnosti GDPR regulaci implementovala.

V tomto ohledu na rozdíl od větších organizací, které do kvality implementace prokazatelně investovaly větší množství prostředků (Hospodářská komora ČR, 2018; Faifr & Januška, 2021), se malé podniky mohou stát z hlediska zákazníka nedostatečně důvěryhodné, což se negativně projeví také na budoucím rozvoji firmy i schopnosti poskytovat svým zákazníkům více soukromí (Yuan & Li, 2019; Sabatino & Sapi, 2022). Na druhé straně prozatím nebylo prokázáno, že by účinnost GDPR měla negativní dopad na postavení malých podniků na trhu (Sabatino & Sapi, 2022). Onu nedostatečnost malých organizací by do jisté míry mohly kompenzovat pomoc a mentoring národních autorit, jejich pomoc byla ale při nejmenším v době před nabytím účinnosti GDPR považována za nedostatečnou (Sirur et al., 2018).

2.2 Dopady GDPR na e-shopy

Dle GDPR musí být každé zpracování osobních údajů prováděno na základě adekvátního právního základu, které jsou i dále konkretizovány (Evropský parlament & Rada Evropské Unie, 2016; Úřad na ochranu osobních údajů, 2018a). V kontextu organizace podnikající na internetu lze uvažovat tyto právní základy pro zpracování osobní údajů:

- Zpracování je nezbytné pro splnění smluvních povinností (uzavření smlouvy, doručení zásilky apod.)
- Zpracování je nezbytné pro splnění zákonných povinností (vedení účetnictví)
- Subjekt udělil ke zpracování souhlas
- Zpracování je nezbytné pro účely oprávněných zájmů příslušného správce či třetí strany (Úřad na ochranu osobních údajů, 2018a)

S ohledem na podnikání na internetu je v akademické sféře pozornost věnována především problematice udělování souhlasu se zpracováním (Bleier et al., 2020; Flannery, 2017; Slepchuk & Milne, 2020; Choi et al.,

2019), kdy zároveň právě zákonnost zpracování je jedním z nejčastějších důvodů pro udělení pokuty ze strany centrální autority (Wolff & Atallah, 2021; Ruohonen & Hjerpe, 2022, Presthus & Sønslie, 2021).

Jednou z nejviditelněji ovlivněných oblastí firem podnikajících na internetu, jichž se nařízení primárně dotýká, je marketing organizací. Studie a výzkumy zmiňují jak dopady na marketing jako celek, tak jednotlivé dotčené aktivity (Menon, 2019), kdy se jedná o všechny aktivity, při kterých dochází ke zpracování osobních údajů. Többens et al. (2019) tuto oblast ohraničují jako takzvaný data-driven marketing (v překladu marketing na základě dat). Nejčastěji zmiňovanými konkrétními oblastmi jsou aktivity v rámci přímého on-line marketingu (Flannery, 2017), především pak on-line reklama (Bleier et al., 2020; Malgieri, 2019), e-mailing (Többens et al., 2019) a on-site marketing (Többens et al., 2019). Jak už z výše zmíněných dotčených oblastí vyplývá, týkají se dopady GDPR primárně organizací podnikajících na internetu.

V souvislosti s účinností GDPR bylo dále zaznamenáno hned několik negativních dopadů, které souvisí s horším přístupem k osobním údajům zákazníků. Choi et al. (2019) zmiňují důsledné výrazné zvýšení ceny za zpracování dat pro marketingové účely. Z důvodu omezení přístupu k informacím se dále snižuje efektivita softwarů vyhodnocujících chování zákazníků (Schweigert & Geyer-Schulz, 2020) nebo se zhoršuje přístup na trhu menších platform (Choi et al., 2019). Dále byly dočasně omezeny některé e-mailingové kampaně (Többens et al., 2019). Na druhé straně i přes tyto komplikace nebyly výrazně snižovány rozpočty na marketingové kampaně jako celek (Többens et al., 2019).

Na druhé straně jsou jako pozitivní dopady implementace v případě dotčených firem zmiňovány větší zaměření se na výkon marketingu z dlouhodobé perspektivy (Többens et al., 2019), přehodnocení CRM strategie a obecné zpřehlednění data-driven marketingu (Ernst & Young, 2017).

3. METODIKA PŘÍPADOVÉ STUDIE

Pro bližší zkoumání implementace GDPR v prostředích malých e-shopů je vybrán design kvalitativního výzkumu. Konkrétně pak metoda případové studie. V oblasti výzkumu malých organizací je tento vědecký přístup využíván v posledních letech relativně často, například Camacho et al. (2021), Brito et al. (2021), Eweje (2020) a další.

Cílem případové studie je vytvořit aktuální popis stavu implementace GDPR ve vybrané organizaci, která je vhodným reprezentantem zkoumané skupiny, a to včetně zakotvení této problematiky v rámci zajišťování soukromí organizací a s přihlédnutím na možné odchylky v rámci aplikace normy v různých právních prostředích (různých zemí EU).

V souladu s cíli práce a na základě předchozí literární rešerše jsou dílčí výzkumné otázky stanoveny následujícím způsobem:

- VO1 - Jak malý e-shop prezentuje problematiku zajišťování soukromí vůči zákazníkovi?
- VO2 - Jak malý e-shop subjekt implementuje GDPR?
- VO3 - Jaké jsou předpoklady úspěšné implementace GDPR u malého e-shopu?
- VO4 - Jaké existují rozdíly v implementaci GDPR u malého e-shopu v České republice v porovnání s implementací v jiné členské zemi Evropské unie?

3.1 Vybraný případ

Vzhledem k tomu, že pojem malý e-shop není dosud jednoznačně definován, bude i na základě dříve použitého přístupu (Kusá & Záziková, 2017) za vhodného reprezentanta této skupiny považován (i s ohledem na výše položené výzkumné otázky) takový subjekt, který odpovídá následujícím kritériím:

- Jedná se o fyzickou či právnickou osobu registrovanou v Obchodním rejstříku ČR.
- Jedná se o subjekt odpovídající definici malého podniku dle Evropské komise (2013).
- Subjekt prezentuje a prodává zboží či služby s využitím prostředků komunikace na dálku dle Kunešové (2017).

- Subjekt prezentuje a prodává zboží či služby kromě České republiky alespoň v jedné další členské zemi Evropské Unie.
- Subjekt se specializuje na segment B2C (Kunešová & Eger, 2017).
- Subjekt implementoval požadavky vyplývající z Nařízení GDPR
- Subjekt a účastníci výzkumu souhlasí s poskytováním informací

Zkoumaný podnik byl vybrán záměrným výběrem. Pro sestavení studie byla vybrána společnost, která sídlí v Plzeňském kraji a na českém trhu působí od roku 2017. K začátku července 2022 organizace zaměstnává 5 pracovníků na hlavní pracovní poměr. I vzhledem k výši obrátu za rok 2021, který přesahuje 2 miliony Euro, se jedná dle kategorizace Evropské Komise (2013) o malý podnik.

Společnost se zaměřuje především na prodej zboží, a to včetně poskytování souvisejících služeb. Společnost se specializuje na segment B2C (Kunešová & Eger, 2017), kdy dále dle klasifikace dle Kunešové (2017) se jedná o kvazielektronický obchod, kdy více než 93 % všech obchodů je sjednáváno prostřednictvím webových stránek, tj. e-shopu.

Zbývající část pak tvoří prodeje sjednávané na pobočce, dále také na základě e-mailové či telefonické komunikace, využitím webchatu, případně na základě komunikace na sociálních sítích, kde organizace spravuje své profily na platformách Facebook, Instagram a LinkedIn. V květnu 2020 organizace expandovala i na slovenský trh. V roce 2022 společnost vstoupila na trh v Maďarsku. V obou těchto zemích, stejně jako v České republice, se na společnost vztahuje povinnost implementovat požadavky vyplývající z GDPR.

3.2 Použité metody

K zodpovězení výzkumných otázek, zvýšení přesnosti a komplexnosti studie jsou dle doporučení (Woodside, 2010; Yin, 2014) využita jak kvalitativní, tak kvantitativní data. S ohledem na definované výzkumné otázky jsou následně využity tyto výzkumné metody:

Zúčastněné pozorování

Specifickou kategorií pozorování je zúčastněné pozorování (Eger & Egerová, 2014). Tento přístup předpokládá, že zkoumající má přístup do terénu a získá přístup k účastníkům situace, což je vzhledem k faktu, že autor tohoto textu se zkoumanou firmou spolupracuje, splněno (Yin, 2014). Zúčastněné pozorování z pozice zaměstnance pro sestavení případové studie aplikovali například Nguyen & Fagerström (2021).

Dokumentace a záznamy

Analýza dostupné dokumentace je relevantní zdroj informací každé případové studie (Yin, 2014; Woodside, 2010). Analyzovány jsou především interní dokumenty organizace. S ohledem na výzkumnou oblast se jedná o návody a záznamy týkající se zpracování osobních údajů, analýzu e-mailových schránek subjektu, stejně jako dokumentaci vytvořenou během samotného procesu zkoumání. Analyzované dokumenty dále slouží jako podklad pro vedení rozhovorů. Dokumenty jsou zkoumány i prostřednictvím nástrojů, jež organizace v rámci své činnosti využívá. Primárně se jedná o nástroje Google Analytics, Google Search Console a nástroj pro vyhledávání na webové stránce Luigi's Box.

Nestrukturovaný rozhovor

Dle Eger & Egerová (2014) umožňuje rozhovor zachytit nejenom data, ale i hlouběji proniknout do motivů respondentů. Součástí sběru dat k případové studii je neformální rozhovor s otevřenými otázkami.

Metoda nestrukturovaného rozhovoru je v této případové studii aplikována pro objasnění výzkumných otázek **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů., Chyba! Nenalezen zdroj odkazů. a Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.,** kdy jsou analyzovány postoje, názory a zkušenosti dotazovaných. V tabulce 1 níže jsou blíže prezentováni oslovení respondenti.

Tabulka 1: Respondenti rozhovoru

Identifikace respondenta	Pozice	Procesy týkající se zpracování osobních údajů	Expertíza v problematice GDPR
A	Ředitel, jednatel a spoluvlastník společnosti	Zaměstnanecká agenda	základní povědomí
B	Marketingový specialista, Brand manažer	Marketing na sociálních sítích, e-mail marketing, správa objednávek a reklamací	základní povědomí

4. ANALÝZA A DISKUZE

4.1 Zajišťování soukromí v komunikaci organizace

Komunikaci problematiky soukromí ve vztahu k zákazníkovi lze vnímat ze dvou různých perspektiv. První je perspektiva aktivní komunikace zkoumané oblasti směrem k zákazníkovi prostřednictvím organizací spravovaných komunikačních kanálů. Druhou perspektivou je pak komunikace vůči zákazníkovi v důsledku strategie sběru a zpracování osobních údajů. V tomto ohledu se jedná o jakoukoliv komunikaci v důsledku organizací nastaveného přístupu ke zpracování osobních údajů.

Komunikace problematiky soukromí

Organizací primárně vnímaným nástrojem pro komunikaci se zákazníkem jsou webové stránky, a to i proto, že pro organizaci jsou právě webové stránky zásadním zdrojem pro zajišťování příjmů. Webová prezentace ovšem není aktuálně primárně věnována komunikaci zajišťování soukromí. Této problematice jsou věnovány dvě stránky, jejichž existence je vyžadována platnou legislativou.¹ Na druhé straně lze z analyzovaných dat v Google Analytics soudit, že tato témata není ani centrem pozornosti zákazníků, kdy zmíněné stránky dlouhodobě navštěvuje přibližně 0,5 % ze všech unikátních uživatelů webových stránek. Dále, dle statistik nástroje Luigi's box nevyužil v posledních třech měsících (duben až červen 2022) žádný z návštěvníků webových stránek interní vyhledávač za účelem hledání slov, které by měly s problematikou ochrany osobních údajů či zajišťování soukromí souvislost.

Dalším předmětem pozorování byla e-mailová komunikace organizace, kterou lze členit do tří základních kategorií:

- E-maily zasílané na základě aktivity uživatele webových stránek (objednávka, registrace apod.) – dle frekvence odesílání aktuálně vyšší desítky e-mailů každý den
- E-maily zasílané v souvislosti s vyřizováním objednávky (například informace o expedici zboží, zasílání faktur, zrušení objednávky apod.) - dle počtu objednávek, aktuálně vyšší desítky e-mailů každý den
- E-maily v rámci marketingových kampaní na základě přihlášení uživatele – průměrně 1 e-mail zasílán přihlášenému uživateli týdně

Ani v jedné z výše zmíněných kategorií zasílaných e-mailů nedochází k aktivní a pravidelné komunikaci problematiky vůči zákazníkovi. Výjimkou je pouze automatické zasílání obchodních podmínek v souvislosti s provedenou objednávkou. V rámci implementace GDPR pak byl všem dříve k e-mailu přihlášených uživatelům zaslán e-mail s žádostí o opětovné udělení souhlasu v souladu s novou regulací (odesláno v létě 2018). V tomto e-mailu byla organizací komunikována důležitost zajišťování soukromí zákazníkovi.

Třetím objektem pozorování jsou sociální sítě organizace. I přes pravidelnou komunikaci s uživateli (návštěvníky) firemních profilů není zkoumaná problematika komunikována nad rámec zákonných povinností.

¹ Jedná se o stránky popisující Obchodní podmínky (jejichž existence vychází z Občanského zákoníku) a Zásady zpracování osobních údajů (jejichž existenci stanovuje Nařízení o ochraně osobních údajů)

Posledním objektem pozorování jsou pak inzeráty v rámci výkonnostních kampaní. Zde se texty zabývají takřka pouze nabízeným zbožím bez další zmínky tématiky soukromí a zpracování osobních údajů.

Obecně lze webovou prezentaci organizace stran zajišťování soukromí charakterizovat nutným plněním zákonných povinností. Z tohoto úhlu lze dovést, že v rozporu s proklamovanými přínosy takové komunikace (Martin & Murphy 2017; Annant et al., 2020) není toto organizací dosud považováno za potenciální konkurenční výhodu. To dokazuje i tvrzení dotazovaných zástupců organizace. Ti považují shodně problematiku za důležitou, na druhé straně ne za prioritní. Důvody lze v rámci prorůstové strategie organizace hledat primárně v omezenosti zdrojů, kdy případné rozpracování komunikační strategie je spojeno s časovou i finanční investicí. Tento postoj je tak v souladu například s tvrzením Bleiera et. al (2020). Dalším faktorem, jenž má vliv na komunikaci organizace, jsou definované interní i externí hodnoty společnosti. Ty problematiku zajišťování soukromí, jakožto klíčové oblasti, aktuálně rovněž explicitně nezmiňují.

Strategie sběru osobních údajů

Organizace sbírá osobní údaje uživatelů, které následně využívá k marketingové komunikaci, primárně prostřednictvím vlastních webových stránek. Organizací zpracovávané údaje lze dělit dále dle uplatněného právního základu na:

- Údaje zpracovávané na základě oprávněného zájmu (údaje získané v rámci uzavření smluvního vztahu mezi oběma subjekty)
- Údaje zpracovávané na základě souhlasu (aktivní přihlášení uživatele k newsletteru, návštěva webových stránek)

Případně je lze dělit dle následného specifického účelu využití na:

- Údaje zpracovávané za účelem e-mailingové kampaně
- Údaje zpracovávané za účelem remarketingu
- Údaje zpracovávané za účelem následné analýzy a segmentace zákazníků

Samotný přístup organizace ke sběru osobních údajů lze označit za kontrastní v porovnání s teoretickými doporučeními v této oblasti (Rust, 2020; Thomaz et al., 2020). Ačkoliv lze totiž sběr označit za legitimní a legální, uživatel webových stránek nemá možnost omezit poskytování svých údajů v případě dokončení objednávky, kdy organizace předpokládá následné zaslání e-mailů s marketingovými nabídkami na základě oprávněného zájmu, což se následně dle respondenta B i děje. Na druhé straně má zákazník u každého přijatého e-mailu možnost se z přijímání odhlásit.

Co se zpracování údajů za účelem následných remarketingových aktivit týče, poskytují webové stránky individualizovaný přístup k omezení zpracování cookies v rozsahu daném aktuálně platnou legislativou v této oblasti (Parlament České republiky, 2021).

Poslední aktivitou primárně spojenou s marketingovými aktivitami jsou analýzy chování zákazníků z hlediska jejich nákupního chování. Ty jsou zpracovávány v programu Microsoft PowerBI. Vzhledem ke svému účelu jsou zpracovávány osobní údaje omezené na telefonní kontakt na zákazníka, jež slouží jako jednoznačný identifikátor. Jedním z prvních kroků je pak pseudonymizace i tohoto údaje. Vzhledem k nedostupnosti poznatků v této oblasti nelze praktiky organizace porovnat s chováním ostatních firem ve sledovaném sektoru.

4.2 Zajišťování soukromí v komunikaci organizace

Jak již bylo zmíněno výše, GDPR přesně nestanovuje technologické prostředky a postupy, které je nutné k úspěšné implementaci provést (Tankard, 2016). I proto je postup implementace ve vybrané organizaci hodnocen porovnáním vůči již publikovaným příspěvkům prezentovaných v rešeršní části. Implementace ve vybrané organizaci je hodnocena především na základě vlastní reflexe autora, který se touto problematikou v organizaci sám zabýval a zabývá.

Dle prezentovaných příkladů "nejlepší praxe" je prvním a zásadním krokem zevrubné pochopení vlastní organizace, a to z pohledu struktury a návaznosti jednotlivých dat, kdy jsou fakticky mapovány všechny datové toky a jejich úložiště. Ve vybrané organizaci se toto mapování aktivně týkalo primárně fyzické

dokumentace a základního mapování toků v rámci využívaných informačních systémů. Ačkoliv bylo mapování datových toků provedeno, není o tomto dostupný žádný záznam. Proklamovaným důvodem je fakt, že v době implementace z pohledu organizace neexistoval podklad, na jehož základě by bylo možné formální dokument sestavit. Z věcného hlediska ovšem byly takto získané informace podkladem pro další fáze implementace.

Dalším krokem implementace je dle Almeida Teixeira et al. (2019) v kontextu zmapovaných datových toků stanovit strategii dosažení souladu s Nařízením. I protože samotné GDPR předpokládá rozhodování na základě rizika, je dalším navrhovaným krokem analýza rizik, návrh opatření a jejich provedení. Ačkoliv organizace pro tyto kroky nevyužila žádnou dostupnou metodiku analýzy rizik, byla primární aktivita směřována k opatření organizačního charakteru, konkrétně úpravě přístupových práv, decentralizaci přístupových hesel a bezpečnému uložení fyzické dokumentace. Z hlediska technologických opatření u využívaných aplikací byla jejich realizace ponechána na dodavatelích těchto služeb, kteří tyto úpravy provedli. Dle respondenta B provedly vlastní opatření jak aplikace v rámci zasílání e-mailingu, tak i jednotlivé sociální sítě. V souvislosti s tímto došlo následně i k podpisu nových zpracovatelských smluv, jež problematiku vyhovění GDPR předpokládaly. V perspektivě externí implementace GDPR byly v závěru provedeny nutné úpravy na webových stránkách pro odpovídající zajišťování souhlasů se zpracováním a byly aktualizovány Podmínky zpracování osobních údajů. Ty byly sestaveny dle předlohy poskytované Asociací pro elektronickou komerci (APEK). Jejich další aktualizace proběhla v roce 2021 v souladu s účinností nového zákona o elektrických komunikacích (Parlament České republiky, 2021).

Posledním krokem implementace je zajištění udržitelnosti nových procesů a dodržování nových požadavků (Gabriela et al., 2018). V tomto ohledu byl tento stav v organizaci zajištěn pouze po neformální stránce. Organizace nezpracovala žádnou dokumentaci, jež by toto zajištění prokázala. Monitoring možných nových rizik pak probíhá ad hoc, stejně jako případná opatření.

4.3 Předpoklady úspěšné implementace

V kontextu této práce bude za úspěšnou implementaci považován takový stav, který odpovídá definovanému účelu přijetí GDPR, a tím je: „poskytnout jednotlivcům kontrolu nad jejich osobními údaji a zjednodušit regulační prostředí pro mezinárodní obchod sjednocením právní regulace v rámci EU.“ (Rada Evropské Unie, 2015). Z perspektivy malého podniku se jedná o takový stav, kdy je organizace schopna plnit všechny definované požadavky vyplývající z normy ve směru ke svým zákazníkům i zaměstnancům.

Dle zkušeností z vybraného subjektu lze jednoznačně na vybraném případě potvrdit již dříve identifikované bariéry, které úspěšnosti naopak brání, kdy se rozsah celého projektu a jeho následného udržení odvíjí od prioritizace daného tématu v organizaci, znalostí v sledované oblasti a dostupnosti finančních prostředků. V době implementace neexistoval dle zástupců organizace (včetně autora) žádný veřejný zdroj informací k tomu, jak z praktického hlediska GDPR implementovat. Toto mimo jiné koresponduje i se závěry výzkumu prováděného Sírurem et al. (2018). Vzhledem k omezenosti finančních zdrojů (organizace v době implementace působila na trhu méně než jeden rok) ani nebylo možné zajištění implementace externí cestou – ani externím školením ani implementací externím subjektem. V tomto ohledu tedy organizace spoléhala na implementaci na základě dostupných zdrojů a informací. I proto byla implementace provedena těsně před nabytím účinnosti regulace (e-mail s výzvou o opětovné získání souhlasů pak dokonce několik měsíců po nabytí účinnosti).

Následný zájem o post-hoc formální dokončení implementace opadnul i vzhledem k faktu, že po celou dobu účinnosti nařízení nebyla řešena žádná stížnost ve vazbě na problematiku osobních údajů, žádná ze zainteresovaných stran rovněž nezažádala o žádný právní úkon v rámci. Zbývající úkony vyplývající z GDPR (odhlášení či přihlášení z odběru) jsou pak standardně integrovány do využívaných aplikací. Roli ve sníženém zájmu o dokončení implementace pak sehrává i interně pocíťovaný shovívavý přístup centrální autority. Dále organizace nevnímá ani možnou obětovanou příležitost s ohledem na možnou ztrátu zákazníků před provedeným nákupem (obvykle se projevuje odchodem návštěvníka z webové stránky).

Zjištění v této oblasti tak odpovídají již dříve definovaným předpokladům. Příklad organizace rovněž potvrzuje výsledky šetření týkající se menší připravenosti malých podniků na GDPR (Gabriela, 2018; Faifr & Januška, 2018).

4.4 Implementace GDPR v ČR a zahraničí

Rozdílnost právních úprav zemí Evropské Unie, stejně jako problematika vymahatelnosti legislativy, může mít za následek i odlišnost přístupů k implementaci GDPR v jednotlivých zemích (Custers et al., 2018; Breitbarth, 2019).

Vybraný subjekt v roce 2020 vstoupil na slovenský trh, čímž se na něj nově vztahují i výjimky, jež uvádí slovenský Zákon o zpracování osobních údajů (Národní rada Slovenskej republiky, 2018). Z pohledu zkoumaného subjektu lze rozdíly primárně nalézt u zpracování údajů zaměstnanců, kdy zaměstnavatele na Slovensku může zveřejňovat některé osobní údaje zaměstnanců bez jejich souhlasu (Národní rada Slovenskej republiky, 2018). Dalším rozdílem je pak určená hranice pro přístup nezletilých na sociální sítě – v ČR je minimální věk 13 let, v SR je minimální věk 16 let (Parlament České republiky, 2019; Národní rada Slovenskej republiky, 2018).

Vzhledem k tomu, že organizace působí na slovenském trhu pouze distančně, zmíněné rozdíly, které se týkají zaměstnanců, se na ni přímo nevztahují. Problematika minimálního věku v obou zemích je pak upravena podmínkami využívaných sociálních sítí. V tomto ohledu organizace implementovala GDPR v Slovenské republice se stejnými parametry a principy jako v ČR. Za dodatečné aktivity v rámci implementace je přeložení těchto podmínek zpracování do slovenštiny. Z hlediska nákladů v tomto případě probíhá další implementace jen s minimálními dodatečnými náklady. Respondent A v tomto ohledu zmiňuje zjednodušení vstupu podniku na další zahraniční trhy z perspektivy adaptace na místní právní prostředí, kdy se jinak dle respondenta některé další legislativní požadavky v oblasti elektronického podnikání liší.

ZÁVĚRY Z PŘÍPADOVÉ STUDIE

Zpracování osobních údajů je každodenní aktivitou každého subjektu podnikajícího na internetu v segmentu B2C, nejen sledovaného subjektu.

Výsledky získané provedenou studií víceméně potvrzují dříve teoreticky definované předpoklady implementace, kdy vybraný subjekt přistupuje k problematice soukromí a implementaci GDPR z pohledu plnění nutných legislativních požadavků nežli jako k prostředku pro budování transparentního vztahu se zákazníkem. Podmínky zpracování osobních údajů jsou v tomto případě plně podřízeny potřebám ostatních podnikových procesů, především marketingu organizace. Změnu v tomto ohledu může přinést až výrazná změna postojů zákazníků, která bude mít organizací měřitelný negativní dopad na výkonnost marketingových kampaní organizace.

Cílem této práce bylo popsat, jak probíhá implementace GDPR v prostředí malého e-shopu a jak je problematika soukromí organizací vnímána a komunikována. Výsledky této práce lze prezentovat z perspektivy odpovědí na definované výzkumné otázky takto:

Otázka 1) Jak malý e-shop prezentuje problematiku zajišťování soukromí vůči zákazníkovi? Sledovaný subjekt komunikuje problematiku soukromí v míře, která je odvozena od minimálních legislativních požadavků. Komunikace problematiky soukromí není pro organizaci významná.

Otázka 2) Jak malý podnik implementuje GDPR? Organizace implementovala na základě veřejně dostupných informací a podkladů. O implementaci existuje minimum dokumentace. Zvýšení kvality implementace není prioritou organizace. V rámci opatření, zavedla organizace opatření pouze organizačního charakteru. Opatření technologického charakteru prováděli dodavatelé služeb. Podoba implementace GDPR je dále plně podřízena výkonnosti on-line marketingových aktivit organizace.

Otázka 3) Jaké jsou předpoklady úspěšné implementace GDPR u malého e-shopu? Předpokladem úspěšné implementace je dostatek znalostí, dostupnost relevantních informací, dále dostatek lidských i finančních

zdrojů. Předpokladem úspěšně implementace je rovněž participace managementu organizace a vnímání zmíněné problematiky jako prioritní.

Otázka 4) Jaké existují rozdíly v implementaci GDPR u malého e-shopu v České republice v porovnání s implementací v jiné členské zemi Evropské Unie?? Principy implementace v České a Slovenské republice se výrazně neliší. Právní interpretace ve sledovaných oblastech je v obou zemích shodná. Organizace implementovala GDPR ve Slovenské republice plně na podkladu předchozí implementace v České republice. I přesto, že interpretace výše zmíněných odpovědí na výzkumné otázky může doznat po sestavení vícenásobné případové studie změn, z teoretického hlediska je přínosem této práce doplnění znalostí v oblasti implementace GDPR a zajišťování soukromí o praktický příklad implementace v realitě malého podnikatelského subjektu zabývajícího se internetovým obchodem, kde jsou rovněž popsány klíčové faktory, jež mají na podobu implementace vliv. Své přínosy má tato práce i pro samotné podniky, kterak byl v této práci nastíněn praktický postup implementace GDPR a byly prezentovány "nejlepší praktiky" pro tuto oblast. Limitace provedené případové studie vychází již z jejího designu a účelu, kdy se jedná o studii z prostředí jediného podniku. Spolehlivost výsledků této případové studie lze zvýšit až studií zkoumající více podnikatelských subjektů z vybrané oblasti. Právě tímto směrem by měl směřovat i budoucí výzkum. V tomto případě mohou být výsledky této práce podkladem jak pro budoucí kvalitativně či kvantitativně zaměřenou studii. Druhým limitem této práce je fakt, že jen v omezené míře byla zkoumána perspektiva dopadů na zaměstnaneckou agendu organizace. Této agendě by měl být rovněž věnován budoucí výzkum.

Poděkování

Tento příspěvek vznikl v rámci projektu SGS-2021-017 Inovativní a udržitelné přístupy a metody v podnikání, projektech a procesech, Západočeská univerzita v Plzni.

ZDROJE

- Almeida Teixeira, G., Mira da Silva, M. & Pereira, R. (2019). The critical success factors of GDPR implementation - a systematic literature review. *Digital Policy, Regulation and Governance*. 21(4), 402-418. <https://doi.org/10.1108/DPRG-01-2019-0007>
- Annant, V., Donchak, L., Kaplan, J. & Soller, H. (2020). The consumer-data opportunity and the privacy imperative. *McKinsey.com*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/the-consumer-data-opportunity-and-the-privacy-imperative>
- Bleier, A., Goldfarb, A. & Tucker, C. (2020). Consumer privacy and the future of data-based Innovation and marketing. *International Journal of Research in Marketing*, 37(3), 466-480. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2020.03.006>
- Breitbarth, P. (2019). The impact of GDPR one year on. *Network Security*, 7, 11-13. [https://doi.org/10.1016/S1353-4858\(19\)30084-4](https://doi.org/10.1016/S1353-4858(19)30084-4)
- Brito, M., Goncalves, M.A., Caravana, N., Esperanca, M. & Teixeira, H. (2021). The Impact of Implementing Hygiene and Safety Measures on Absenteeism-A Case Study in a Small Metallurgical Company. *Occupational and environmental safety and health II*, 277, 749-754. https://doi.org/10.1007/978-3-030-41486-3_80
- Camacho, M.C., Alvarez, F., Collazos, C.A., Leger, P., Bermudez, J.D. & Hurtado, J.A. (2021). A Collaborative Method for Scoping Software Product Lines: A Case Study in a Small Software Company. *APPLIED SCIENCES-BASEL*, 11(5). <https://doi.org/10.3390/app11156820>
- Choi, J.P., Jeon D-S. & Kim, B-C. (2019). Privacy and personal data collection with information externalities. *Journal of Public Economics*, 173, 113-124. <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2019.02.001>

- Custers, B., Dechesne, F., Sears, A. M., Tani, T., & van der Hof, S. (2018). A comparison of data protection legislation and policies across the EU. *Computer Law & Security Review*, 34(2), 234–243. <https://doi.org/10.1016/j.clsr.2017.09.001>
- Duncan, R. (2020). What does 'secure by design' actually mean?. *Network Security*, 2020(8), 18-19. [https://doi.org/10.1016/S1353-4858\(20\)30095-7](https://doi.org/10.1016/S1353-4858(20)30095-7)
- Eger, L. & Egerová, D. (2014). *Základy metodologie výzkumu pro studenty ekonomických oborů*. Západočeská Univerzita v Plzni. ISBN 978-80-261-0418-6
- Ernst & Young (2017). GDPR: demanding new privacy rights and obligations: Perspectives for non-EU financial services firms. https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/financial-services/ey-gdpr-demanding-new-privacy-rights-and-obligations.pdf?download
- Evropská Komise. (2013). Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises. <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:EN:PDF>.
- Evropská Komise. (2015). Special Eurobarometer 431: Data protection. https://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/archives/ebs/ebs_431_en.pdf
- Evropská Komise. (2019). Special Eurobarometer 487a: The General Data Protection Regulation (SUMMARY). <https://www.privacy-web.nl/cms/files/2019-06/ebs487a-en.pdf>
- Evropský parlament & Rada Evropské Unie. (2016). NAŘÍZENÍ EVROPSKÉHO PARLAMENTU A RADY (EU) 2016/679 ze dne 27. dubna 2016 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů a o zrušení směrnice 95/46/ES (obecné nařízení o ochraně osobních údajů). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32016R0679&from=CS>
- Eweje, G. (2020). Proactive environmental and social strategies in a small- to medium-sized company: A case study of a Japanese SME. *BUSINESS STRATEGY AND THE ENVIRONMENT*, 29(7), 2927-2938. <https://doi.org/10.1002/bse.2582>
- Faifr, A. & Januška, M. (2018). Companies' readiness of GDPR and implementation barriers. In *Proceedings of the 41st International Academic Conference*. International Institute of Social and Economic Sciences, 31-49. ISBN 2336-5617978-80-87927-71-7.
- Faifr, A. & Januška, M. (2021). Factors determining the extent of GDPR implementation within organizations: Empirical evidence from Czech republic. *Journal of Business Economics and Management*, 22(5), 1124-1141. <https://doi.org/10.3846/jbem.2021.15095>
- Flannery, N. (2017). Data marketing and privacy: striking that balance. *Data protection Ireland Journal*, 10(3). <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ie/Documents/Risk/ie-risk-adv-marketing.pdf>
- Gabriela, G., Cerasela, S.E. & Alina, C.A. (2018). The EU General Data Protection Regulation Implications for Romanian Small and Medium-Sized Enterprises. *Ovidius University Annals*, 18(1), 88-91.
- Garber, J. (2018). GDPR – compliance nightmare or business opportunity. *Computer Fraud & Security Review*, 2018(6), 14-15. [https://doi.org/10.1016/S1361-3723\(18\)30055-1](https://doi.org/10.1016/S1361-3723(18)30055-1)
- Hospodářská komora ČR. (2018). Účet za GDPR? Podnikatele nařízení vyjde na 25 miliard korun. https://www.komora.cz/press_release/ucet-za-gdpr-podnikatele-narizeni-vyjde-na-25-miliard-korun
- Kunešová, H. & Eger, L. (2017). Evaluation and comparison of B2C e-commerce intensity in EU member states. *E & M EKONOMIE A MANAGEMENT*, 20(4), 151-167. <https://doi.org/10.15240/tul/001/2017-4-011>

- Kunešová, H. (2017). Vývoj B2C e-commerce v České republice a komparace se zeměmi EU (Disertační práce). Západočeská univerzita v Plzni, Česká republika. <https://theses.cz/id/464368/?lang=en>
- Kusá, A. & Záziková, Z. (2017). Marketing strategies and communication problems of small and medium-sized e-shops in the Slovak market. *Marketing Identity*, 5(1/2), 339-346.
- Lindgren, P. (2018). GDPR Regulation Impact on Different Business Models and Businesses. *Journal of Multi Business Model Innovation and Technology*, 4(3), 241-254. <https://doi.org/10.13052/jmbmit2245-456X.434>
- Lopes, I.M. & Oliveira, P. (2018). Implementation of the general data protection regulation: A survey in health clinics. 13th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI), Cáceres, Spain, 1-6. <https://doi.org/10.23919/CISTI.2018.8399156>.
- Malgieri, G. (2019). Automated decision-making in the EU Member States: The right to explanation and other "suitable safeguards" in the national legislations. *Computer Law & Security*, 35(5). <https://doi.org/10.1016/j.clsr.2019.05.002>
- Martin, K.D., Kin, J., Palmatier, R.W., Steinhoff, L., Stewart, D.W., Walker, B.A., Wang, Y. & Weaven, S.K. (2020). Data Privacy in Retail. *Journal of Retailing*, 96(4), 474-489. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2020.08.003>
- Martin, K.D. & Murphy, P.E. (2017). The role of data privacy in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45, 135-155. <https://doi.org/10.1007/S11747-016-0495-4>
- Menon, M. (2019). GDPR and Data Powered Marketing: The Beginning of a New Paradigm. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 13(2), 73-84. <https://doi.org/10.33423/jmdc.v13i2.2010>
- Národná rada Slovenskej republiky. (2018). ZÁKON z 29. novembra 2017 o ochrane osobných údajov a o zmene a doplnení niektorých zákonov. <https://www.zakonypreludi.sk/zz/2018-18>
- Neisse, R., Steri, G. & Nai Fovino, I. (2017). A Blockchain-based Approach for Data Accountability and Provenance Tracking. *ARES '17: Proceedings of the 12th International Conference on Availability, Reliability and Security*, 1–10. <https://doi.org/10.1145/3098954.3098958>
- Nguyen, L.T.N. & Fagerstrøm, A. (2021). Understanding Client-Consultant Collaboration within Information Design: A Case study. *Procedia Computer Science*, 181, 730–737. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.01.225>
- Parlament České republiky. (2019). ZÁKON ze dne 12. března 2019 o zpracování osobních údajů. <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=>
- Parlament České republiky. (2021). ZÁKON ze dne 15. září 2021, kterým se mění zákon č. 127/2005 Sb., o elektronických komunikacích a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o elektronických komunikacích). <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2021-374>
- Patel, S., Field, D. & Leon, H. (2020). Responsible Marketing with First-Party Data. <https://www.bcg.com/publications/2020/responsible-marketing-with-first-party-data>
- Presthus, W. & Sønslie, K.F. (2021). An analysis of violations and sanctions following the GDPR. *IJISPM-INTERNATIONAL JOURNAL OF INFORMATION SYSTEMS AND PROJECT MANAGEMENT*, 9(1), 38-53. <https://doi.org/10.12821/ijispm090102>
- Ruohonen, J. & Hjerpe, K. (2022). The GDPR enforcement fines at glance. *Information Systems*, 106. <https://doi.org/10.1016/j.is.2021.101876>

- Rust, R.T. (2020). The future of marketing. *International Journal of Research in Marketing*, 37, 15-26. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2019.08.002>
- Rada Evropské Unie. (2015). Proposal for a Regulation of the European Parliament and of the Council on the protection of individuals with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data (General Data Protection Regulation). <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-9565-2015-INIT/en/pdf>
- Sabatino, L. & Sapi, G. (2022). Online privacy and market structure: Theory and evidence. *Information Economics and Policy*, 60. <https://doi.org/10.1016/j.infoecopol.2022.100985>
- Schweigert, V.A. & Geyer-Schulz, A. (2020). The Impact of the General Data Protection Regulation on the Design and Measurement of Marketing Activities: Introducing Permission Marketing and Tracking for Improved Marketing & CRM Compliance with Legal Requirements. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 13(4). <https://doi.org/10.33423/jmfdc.v13i4.235>
- Sirur S., Nurse, J. & Webb H. (2018). Are we there yet? Understanding the challenges faced in complying with the General Data Protection Regulation (GDPR). 25th ACM Conference on Computer and Communication Security, Canada, pp. 1-8.
- Slepchuk, A.N. & Milne, G.R. (2020). Informing the design of better privacy policies. *Current Opinion in Psychology*, 31, 89-93. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2019.08.007>
- Tankard, C. (2016). What the GDPR means for businesses. *Network Security*, 2016(6), 5–8. [https://doi.org/10.1016/s1353-4858\(16\)30056-3](https://doi.org/10.1016/s1353-4858(16)30056-3)
- Teixeira, C. Vasconcelos, A. Sousa, P. & Marques, M.J. (2021). Enterprise Architecture Patterns for GDPR Compliance. ICEIS: Proceedings of the 23rd International Conference on Enterprise Information Systems (vol. 2), 712-725. <https://doi.org/10.5220/0010441307150725>
- Thomaz, F., Salge, C., Karahanna, E. & Hulland, J. (2020). Learning from the Dark Web: leveraging conversational agents in the era of hyper-privacy to enhance marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48, 43-63. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00704-3>
- Többens, T., Kreker, C., Galler, J. & Gatti, R. (2019). After GDPR – Lessons and consequences from advertiser perspective. Deloitte Digital. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/technology/Deloitte_DSGVO_im_Marketing.pdf
- Úřad na ochranu osobních údajů (2018a). Zásady a právní důvody zpracování. <https://www.uouu.cz/4-zasady-a-pravni-d-vody-zpracovani/d-27271>
- Úřad na ochranu osobních údajů (2018b). GDPR a přímý elektronický. <https://www.uouu.cz/gdpr-a-primy-elektronicky-marketing/d-30715>
- Úřad na ochranu osobních údajů (2018c). Základní příručka k ochraně údajů. <https://www.uouu.cz/zakladni-prirucka-k-ochrane-udaju/ds-4744/p1=4744>
- Úřad na ochranu osobních údajů (2019). Výroční zpráva 2019. https://www.uouu.cz/assets/File.ashx?id_org=200144&id_dokumenty=40546
- Wolff, J. & Atallah, N. (2021). Early GDPR Penalties: Analysis of Implementation and Fines Through May 2020. *Journal of Information Policy*, 11, 63-103. <https://doi.org/10.5325/jinfopoli.11.2021.0063>
- Woodside, A.G. (2010). Case Study Research. Theory. Methods. Practice. Emerald Group Publishing Limited. ISBN: 978-1-84950-922-0

Yin, R.K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods*. 5th ed. SAGE Publications, Inc. ISBN 978-1-4522-4256-9

Yuan, B. & Li, J. (2019). The Policy Effect of the General Data Protection Regulation (GDPR) on the Digital Public Health Sector in the European Union: An Empirical Investigation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 16(6), 1070. <https://doi.org/10.3390/ijerph16061070>.

Zerlang, J. (2017). GDPR: a milestone in convergence for cyber-security and compliance. *Network Security*, 2017(6), 8-11. [https://doi.org/10.1016/S1353-4858\(17\)30060-0](https://doi.org/10.1016/S1353-4858(17)30060-0)