

ŽILINSKÁ UNIVERZITA V ŽILINE
Fakulta riadenia a informatiky



**MODEL RIADENIA PARAMETROV HODNOTY PRE PODPORU
UDRŽATEĽNOSTI V MIKRO A MALÝCH PODNIKOCH**

Dizertačná práca
28360020213003

Študijný program: Manažment
Študijný odbor: Ekológia a manažment
Pracovisko: Katedra manažérskych teórií
Fakulta riadenia a informatiky v Žiline, Žilinská univerzita v Žiline
Školiteľ: doc. Ing. Michal Varmus, PhD.

Žilina, 2021

Ing. Mária Demjanovičová

Čestné vyhlásenie

Čestne prehlasujem, že som prácu vypracovala samostatne s využitím dostupnej literatúry a vlastných vedomostí. Všetky zdroje použité v dizertačnej práci som uviedla v súlade s predpismi.

Súhlasím so zverejnením práce a jej výsledkov.

V Žiline, dňa

.....

Meno a priezvisko

Pod'akovanie

Pri tvorbe mojej dizertačnej práce by som chcela poďakovať všetkým, ktorí mi umožnili sa naplno venovať výskumu a pomohli mi s bežnými povinnosťami každodenného života. Vďaka teda patrí primárne mojej rodine. Rovnako tak mojím kolegom z podniku PURE JUNK, ktorí ochotne prebrali väčšinu mojej zodpovednosti a tak mi umožnili sa naplno venovať výskumnej činnosti.

Vďaka patrí aj mojím kolegom z Fakulty riadenia a informatiky, menovite hlavne Ing. Dominike Tumovej a Ing. Martinovi Mičiakovi PhD., ktorí ma ich konštruktívnou kritikou a priateľskou podporou vždy motivovali a pomohli mi vidieť vo veciach to podstatné.

Samozrejme vďaka patrí aj vedúcemu mojej dizertačnej práce doc. Ing. Michalovi Varmusovi PhD., ktorý mi vždy nechal voľnosť a dal mi tak priestor kreatívne pristupovať k výskumu, ale aj k činnostiam doktoranda ako takým. V tomto smere by som rada poďakovala aj oponentke mojej práce doc. Ing. Janke Táboreckej, PhD. za jej odborný prínos k spracovaniu dizertačnej práce.

Rada by som poďakovala aj Ing. Pavlovi Svitanovi, ktorý mi umožnil prístup k otvoreným štatistickým dátam ich podniku. Rovnako tak by som rada poďakovala všetkým podnikateľom a respondentom z dotazníkových prieskumov, ktorí sa aktívne zapojili do výskumu a umožnili mi tak vytvoriť hodnotný výstup. Rovnako ďakujem za možnosť obohatiť môj výstup aj zahraničnými dátami, ktoré som získala vďaka Erasmus+ pobytu v Portugalsku, ktorý mi priniesol úplne nový pohľad na danú problematiku a samozrejme množstvo nových praktických skúseností.

„Ak som dovidel ďalej, tak preto, lebo som stál na pleciach obrov.“

Isaac Newton

Ďakujem všetkým, ktorí sa aktívne, ale aj pasívne podieľali na podpore tvorby mojej dizertačnej práce a akýmkoľvek prínosom prispeli k naplneniu mojich cieľov. Verím, že tieto výstupy budú hodnotným podkladom pre ďalší výskum a napomôžu k novým poznaniam v oblasti riadenia hodnoty a podporu udržateľnosti nie len v podnikateľskom prostredí.

Abstrakt

DEMJANOVIČOVÁ, Mária: Model riadenia parametrov hodnoty pre podporu udržateľnosti v mikro a malých podnikoch. [dizertačná práca] – Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta riadenia a informatiky, Katedra manažérskych teórií. – Školiteľ: doc. Ing. Michal Varmus, PhD. – Stupeň kvalifikácie: doktor filozofie („philosophiae doctor“, v skratke „PhD.“) – v odbore Ekonomia a manažment, študijný program Manažment, Žilina 2021. – str. 191 a 4 prílohy. Práca sa venovala problematike riadenia hodnoty podniku v perspektíve environmentálnej udržateľnosti. Na základe analýz teoretických, ale aj praktických podkladov bol pripravený výskum, ktorý pozostával z niekoľkých častí. V rámci výskumu boli aplikované kvalitatívne, aj kvantitatívne prístupy. Na základe výsledkov bol zostavený model riadenia parametrov hodnoty pre podporu udržateľnosti v mikro a malých podnikoch. Jeho cieľom je nie len obnovenie teoretických poznatkov v oblasti podnikateľského minimalizmu, ale aj prínos pre prax. Tvorba modelu pre spoznanie, nastavenie a riadenie parametrov hodnoty v rámci udržateľnosti v danom prostredí. Dizertačná práca je rozdelená na kapitoly a pozostáva z hlavných častí – teoretická časť, výskumná časť a modelová – návrhová časť.

Kľúčové slová: Hodnota. Vnímaná hodnota. Udržateľnosť. Parametre hodnoty. Model riadenia hodnôt. Biznis model.

Abstract

DEMJANOVIČOVÁ, Mária: Model of value parameter management for sustainability support in micro and small enterprises. [dissertation] - University of Žilina in Žilina, Faculty of Management Science and Informatics, Department of Management Theories. - Supervisor: doc. Ing. Michal Varmus, PhD. - Degree of qualification: Doctor of Philosophy ("philosophiae doctor", abbreviated to "PhD.") - in field Economy and management, study program Management, Žilina 2021. - p. 191 and 4 annexes. The work dealt with the issue of value management of the company in the perspective of environmental sustainability. Based on the analysis of theoretical as well as practical data, research was prepared, which consisted of several parts. Both qualitative and quantitative approaches were applied in the research. Based on the results, a model of managing value parameters was built to support sustainability in micro and small businesses. Its goal is not only to restore theoretical knowledge in the field of business minimalism, but also to benefit practice. Creating a model for recognizing, setting and managing value parameters in the context of sustainability in each environment. The dissertation is divided into chapters and consists of the main parts - theoretical part, research part and model - design part.

Key words: Value. Perceived value. Sustainability. Parameters of value. The model of value management. Business model.

OBSAH

1. SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY	14
1.1 Zainteresované strany v tvorbe hodnoty	14
1.1.1 Podnik.....	15
1.1.2 Zákazník	19
1.1.3 Vláda	20
1.2 Udržateľnosť a jej perspektívy	21
1.2.1 Udržateľný rozvoj	23
1.2.2 Sociálno-ekologická udržateľnosť	25
1.2.3 Corporate Social Responsibility – CSR	25
1.3 Koncept hodnoty.....	28
1.3.1 Vnímaná hodnota	29
1.3.2 Aktuálne trendy v tvorbe a vnímaní hodnoty - mileniáli	34
1.3.3 Hodnoty udržateľnosti v koncepte mikro a malých podnikov.....	35
1.4 Riadenie hodnoty	38
1.4.1 Porovnanie prístupov na Slovensku a vo svete.....	38
1.4.2 Riadenie hodnoty podľa Petrasha	40
1.4.3 Reakcie podnikov na zmeny na trhu	41
1.5 Záver z teoretickej časti	42
2. PROBLÉM, CIEĽ A METODOLÓGIA PRÁCE	44
2.1 Zadefinovanie problematiky a jej navrhovaného riešenia	44
2.2 Postupnosť pri práci.....	46
2.2.1 Získavanie informácií – Analýza existujúceho stavu.....	48
2.2.2 Spracovanie informácií – formulácia hypotéz.....	48
2.2.3 Vyhodnotenie informácií.....	50
2.3 Analýza metód a nástrojov na riešenie problému.....	51
3. Pilotná štúdia a predvýskum	53
3.1 Pilotná štúdia	53
3.1.1 Zodpovednosť podnikov v dodávateľských reťazcoch	53
3.1.2 Perspektíva hodnôt stratégie podniku pre spoločnosť.....	55
3.1.3 Zhrnutie záverov z pilotnej štúdie.....	56
3.2 Predvýskum.....	57
3.2.1 Špecifikácia výskumnej vzorky a priebehu predvýskumu	57
3.2.2 Výsledky kvalitatívneho predvýskumu	58
3.2.3 Analýza výsledkov vnímaných hodnôt podnikateľmi.....	59
3.2.4 Zhrnutie údajov a informácií z predvýskumu.....	62

3.3	Návrh východiskového modelu.....	63
3.3.1	Úprava východiskového modelu.....	64
4.	HLAVNÝ VÝSKUM VNÍMANIA UDRŽATEĽNOSTI A RIADENIA HODNOTY .66	
4.1	Aktuálna situácia v oblasti udržateľnosti.....	66
4.1.1	Globálna perspektíva.....	67
4.1.2	Európska perspektíva	67
4.1.3	Postupnosť krokov výskumu	68
4.2	Prieskum spotrebiteľského správania - L'Observatoire Cetelem 2017	69
4.2.1	Výsledky prieskumu L'Observatoire Cetelem 2017.....	69
4.2.2	Záver a zistenia z prieskumu L'Observatoire Cetelem 2017.....	80
4.3	Výskum aktívnych slovenských CSR podnikov – prípadová štúdia.....	81
4.3.1	Udržateľnosť v segmente gastro podnikov na Slovensku	81
4.3.2	Best practice v oblasti CSR – Tesco, Lidl.....	84
4.3.3	Záver a zistenia z prípadovej štúdie CSR aktívnych podnikov na Slovensku 87	
4.4	Výskum vnímania hodnôt udržateľnosti v slovenských podnikoch – dotazníkové dopytovanie	90
4.4.1	Zadefinovanie pojmov udržateľnosti v rámci riešenej problematiky	90
4.4.2	Výskumná vzorka.....	92
4.4.3	Výsledky výskumu.....	93
4.4.4	Záver a zistenia z výskumu vnímania prvkov udržateľnosti v mikro a malých podnikoch.....	98
4.5	Výskum vnímania hodnôt udržateľnosti v slovenských podnikoch – osobné rozhovory 99	
4.5.1	Výskumná vzorka.....	99
4.5.2	Priebeh a výsledky výskumu	99
4.6	Konfrontovanie východiskového modelu s praxou – výskumná sťaž Portugalsko 102	
4.6.1	Metodológia výskumnej sťaže	102
4.6.2	Analýza podniku Surf School.....	103
4.6.3	Analýza partnerských biznis modelov podniku Surf School.....	107
4.7	Dotazníkový prieskum vnímania hodnôt zákazníkov.....	110
4.7.1	Cieľ prieskumu zákazníkov	110
4.7.2	Špecifikácia a výsledky prieskumu.....	111
4.8	Overenie platnosti hypotéz.....	122
5.	NÁVRH MODELU RIADENIA HODNOTY A JEHO PARAMETROV.....131	
5.1	Zadefinovanie hlavných prvkov modelu.....	131
5.1.1	Zainteresované strany.....	131

5.1.2	Parametre modelu.....	134
5.1.3	Procesy naviazané na funkčnosť modelu	135
5.2	Návrh modelu riadenia hodnôt na podporu udržateľnosti	136
5.2.1	Model oblastí riadenia parametrov hodnoty pre podporu udržateľnosti v podniku	137
5.2.2	Model riadenia parametrov hodnoty pre podporu udržateľnosti v mikro a malých podnikoch.....	138
6.	VERIFIKÁCIA MODELU A JEHO PARAMETROV.....	143
6.1	Verifikácia parametrov modelu – sekundárne dáta	144
6.1.1	Aktuálna situácia v oblasti vnímania udržateľných podnikateľských aktivít z pohľadu spotrebiteľov	144
6.1.2	Záver z prieskumu spotrebiteľov	144
6.1.3	Aktuálna situácia v oblasti ekoinovácií v slovenských firmách.....	145
6.1.4	Záver z prieskumu podnikateľských ekoinovácií	145
6.2	Verifikácia navrhovaného modelu – primárne dáta.....	146
7.	DISKUSIA.....	151
7.1	Riziká navrhovaných riešení	152
7.1.1	Vyhodnotenie kritických faktorov úspešnosti modelového riešenia	153
7.2	Očakávané prínosy riešenia.....	157
	ZÁVER	159
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	161

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obrázok 1. Tradičné hierarchické usporiadanie stratégie.....	16
Obrázok 2. Formulovanie celkovej stratégie	17
Obrázok 3. Faktory ovplyvňujúce výkonnosť podniku.....	19
Obrázok 4. Zákaznícka pyramída hodnôt.....	20
Obrázok 5. Ciele udržateľného rozvoja – Agenda 2030	24
Obrázok 6. Dvojrzmerný model CSR.....	27
Obrázok 7. Edície produktov Absolut	29
Obrázok 8. Päť hodnôt ovplyvňujúcich výber zákazníka.....	31
Obrázok 9. Paradigma emócie	33
Obrázok 10. Proces poznania hodnôt udržateľnosti	35
Obrázok 11. Udržateľné biznis modely a medzi sektorové partnerstvá v rámci sociálno-ekologického systému.....	37
Obrázok 12. Intelektuálny kapitál – Prvý krok pre „riadenie“ je vizualizovanie	40
Obrázok 13. Príklady produktov na slovenskom trhu so zmeneným komunikačným prvkom	41
Obrázok 14. Postup pri tvorbe teoretického základu k dizertačnej písomnej skúške	46
Obrázok 15. Postup pri tvorbe a aplikácií modelu	47
Obrázok 16. Sumarizácia záverov výskumu.....	47
Obrázok 17. Grafické znázornenie vzťahov výskumných otázok (V) a hypotéz (H).....	50
Obrázok 18. Prvý model výskumného postupu a jeho čiastkových publikácií	52
Obrázok 19. Mapa zainteresovaných strán podľa Rhenmana.....	54
Obrázok 20. Líšiace sa pohľady na korporátnu stratégiu	55
Obrázok 21. CSR výkonnosť verzus kultúrna dimenzia mužská/ženská ($p \leq 0.05$; $R^2 = 0.20$) ...	56
Obrázok 22. Prvý východiskový model pre riadenie hodnoty	63
Obrázok 23. Východiskový model pre riadenie hodnoty	65
Obrázok 24. Green index na mape sveta za rok 2012	67
Obrázok 25. Druhý model výskumného postupu.....	68
Obrázok 26. Vyhodnotenie otázky: Ako by ste ohodnotili všeobecnú situáciu vo Vašej krajine (1-10)	71
Obrázok 27. Vyhodnotenie otázky: Ako by ste ohodnotili všeobecnú situáciu vo Vašej krajine (1-10) podľa vekovej segmentácie respondentov	72
Obrázok 28. Vyhodnotenie otázky: Ako by ste ohodnotili Vašu osobnú situáciu na škále od 1-10	72
Obrázok 29. Vyhodnotenie otázky: Ako by ste ohodnotili Vašu osobnú situáciu na škále od 1-10 podľa vekovej segmentácie respondentov	73
Obrázok 30. Porovnanie výsledkov otázok zameraných na situáciu v krajine s osobnou situáciou	73
Obrázok 31. Vyhodnotenie otázky: Aká je Vaša vnímaná dôvera v jednotlivé organizácie/zainteresované strany v %.....	76
Obrázok 32. Proces budovania dôvery v spoločnosti.....	77
Obrázok 33. Vyhodnotenie otázky: Máte vyššiu dôveru v produkty, ktoré majú nejakú značku kvality, prípadne certifikáciu?.....	79
Obrázok 34. Úrovnne poznania environmentálnej udržateľnosti	91
Obrázok 35. Vnímaná dôležitosť parametra „Uprednostňovanie lokálnych dodávateľov“ podľa segmentu	94
Obrázok 36. Vnímaná dôležitosť parametra „Nakupovanie z udržateľných zdrojov“ podľa segmentu	95
Obrázok 37. Vnímaná dôležitosť parametra „Odpadové hospodárstvo“ podľa segmentu.....	96
Obrázok 38. Vnímaná dôležitosť parametra „Minimalizácia plytvania“ podľa segmentu	96

Obrázok 39. Prvky udržateľnosti už aplikované do biznis modelov podľa segmentu podniku	97
Obrázok 40. Plánovaná aplikácia prvkov environmentálnej udržateľnosti v jednotlivých segmentoch	98
Obrázok 41. Medzi-podniková spolupráca lokálnych biznis modelov	104
Obrázok 42. Špecifikácia foriem ponuky Lunna Plants Ericeira	108
Obrázok 43. Náhľad úvodnej časti komunikačnej web stránky verifikačného spotrebiteľského prieskumu.....	111
Obrázok 44. Graf vnímanej dôležitosti jednotlivých parametrov hodnoty na škále 1 - 5.....	113
Obrázok 45. Priemerná percentuálna vnímaná dôležitosť skúmaných parametrov hodnoty .	114
Obrázok 46. Vyhodnotenie záujmu o spoločenské otázky v oblasti udržateľnosti.....	115
Obrázok 47. Vyhodnotenie početnosti odpovedí na otázku dôležitosti riešenia globálnych problémov	116
Obrázok 48. Vyhodnotenie početnosti odpovedí "áno a nie" v otázke 8. podľa úrovne vzdelania	119
Obrázok 49. Vnímanie globálnych problémov, ako dôležitých podľa vekového rozhrania respondentov	120
Obrázok 50. Vyhľadávanie udržateľných podnikov podľa segmentu.....	121
Obrázok 51. Výška dôvery v produkty, ktoré majú nejakú značku kvality, prípadne certifikáciu	127
Obrázok 52. Systém funkčnej spolupráce v rámci zainteresovaných strán z pohľadu podpory environmentálna udržateľnosti v podnikoch.....	132
Obrázok 53. Zainteresované strany v rámci hodnotového manažmentu podniku	133
Obrázok 54. Tok parametrov hodnoty medzi zainteresovanými stranami	133
Obrázok 55. Oblasti tvorby hodnoty a ich parametre hodnôt udržateľnosti.....	134
Obrázok 56. Skúmané aspekty udržateľnosti a ich vzájomné prepojenia	136
Obrázok 57. Model oblastí riadenia parametrov hodnoty pre podporu udržateľnosti v podniku	137
Obrázok 58. Model implementácie modelu riadenia parametrov hodnoty pre podporu udržateľnosti v mikro a malých podnikoch	140
Obrázok 59. Model riadenia parametrov hodnoty pre podporu udržateľnosti v mikro a malých podnikoch.....	141
Obrázok 60. Skúmané parametre hodnoty udržateľnosti a formy ich overovania v prostredí podnikov a v prostredí zákazníkov.....	143
Obrázok 61. Vyhodnotenie otázky: Ktoré celospoločenské témy by mali podniky svojimi aktivitami v oblasti zodpovedného podnikania hlavne podporovať? (Vyberte 3 najviac).....	145
Obrázok 62. Vyhodnotenie kvalitatívnej verifikácie parametrov riadenia hodnoty pre podporu udržateľnosti	147
Obrázok 63. 10 top lokálnych značiek podľa zákazníkov – potravinársky segment	148
Obrázok 64. 10 top lokálnych značiek podľa zákazníkov – módnny segment.....	149
Obrázok 65. 10 top lokálnych značiek podľa zákazníkov – segment kozmetika	149
Obrázok 66. 10 top lokálnych značiek podľa zákazníkov – segment interiér/doplňky	150
Obrázok 67. Pred-implementačná fáza modelu	153
Obrázok 68. Implementačná fáza modelu	154
Obrázok 69. Optimalizačná fáza modelu.....	155

ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka 1. Zainteresované strany z hľadiska podniku podľa Conrada.....	15
Tabuľka 2. Výsledky ocenení VIA BONA Slovakia	25
Tabuľka 3. Hodnoty mileniálov nevyhnutné pre fungovanie značiek podľa the guardian	34
Tabuľka 4. Zoznam výskumných otázok.....	49
Tabuľka 5. Zoznam výskumných hypotéz.....	50
Tabuľka 6. Špecifikácia parametrov predvýskumu.....	58
Tabuľka 7. Parametre vnímanej hodnoty podnikateľmi.....	59
Tabuľka 8. Nárast HDP európskych štátov v jednotlivých rokoch.....	70
Tabuľka 9. Úroveň nezamestnanosti za európske krajiny medziročne	70
Tabuľka 10. Vyhodnotenie otázky: Ktoré z nasledujúcich slov najlepšie opisujú Váš súčasný stav mysle.....	75
Tabuľka 11. Vyhodnotenie otázky: Aby si značka získala Vašu dôveru, ktoré atribúty vyberiete na 1., 2. a 3. mieste? (% v top 3)	78
Tabuľka 12. Štruktúra indexu udržateľnej spoločnosti	83
Tabuľka 13. Prehľad etických a environmentálnych aktivít podniku Lidl na Slovensku	85
Tabuľka 14. Prehľad etických a environmentálnych aktivít podniku Tesco na Slovensku	86
Tabuľka 15. Štruktúra modelu zodpovednosti spoločnosti Lidl	89
Tabuľka 16. Prehľad počtu podnikov výskumnej vzorky podľa segmentu.....	93
Tabuľka 17. Úroveň dôležitosti prvkov environmentálnej udržateľnosti z pohľadu lokálnych podnikateľov delených na segmenty	94
Tabuľka 18. Vyhodnotenie parametrov hodnoty v podnikoch na základe kvalitatívneho výskumu.....	100
Tabuľka 19. Základná špecifikácia podniku Surf School.....	103
Tabuľka 20. Vnímaná hodnota prvkov udržateľnosti v biznis modeli Surf School.....	105
Tabuľka 21. Parametre vnímanej hodnoty aplikované na podnik Surf School	106
Tabuľka 22. Základná špecifikácia podniku Lunna Plants.....	107
Tabuľka 23. Vnímaná hodnota prvkov udržateľnosti v biznis modeli Lunna Plants.....	109
Tabuľka 24. Parametre vnímanej hodnoty aplikované na podnik Lunna Plants	109
Tabuľka 25. Špecifikácia výskumnej vzorky zákazníkov podľa veku.....	112
Tabuľka 26. Špecifikácia výskumnej vzorky zákazníkov podľa lokality aktuálneho bydliska	112
Tabuľka 27. Špecifikácia výskumnej vzorky zákazníkov podľa úrovne vzdelania.....	112
Tabuľka 28. Skúmanie závislosti v otázke 9. a 11.	117
Tabuľka 29. Početnosť odpovedí v otázkach 4. a 8., v úrovni vnímanej dôležitosti globálnych problémov 4 a 5.....	118
Tabuľka 30. Určenie štatistickej významnosti otázok 4. a 8.	119
Tabuľka 31. Testovanie závislosti medzi otázkami 2. a 8.	120
Tabuľka 32. Odporúčané lokálne značky podľa respondentov na základe početnosti v % ...	122
Tabuľka 33. Zoznam výskumných otázok.....	122
Tabuľka 34. Zoznam výskumných hypotéz.....	123
Tabuľka 35. Testovanie významnosti medzi vnímanými a aplikovanými parametrami hodnoty	124
Tabuľka 36. Výsledok overovania hypotézy H2.....	125
Tabuľka 37. Výsledok overovania hypotézy H4.....	129
Tabuľka 38. Výsledok overovania hypotézy H5.....	130
Tabuľka 39. Prehľad výsledkov z overovania hypotéz	130
Tabuľka 40. Prehľad definovania parametrov hodnoty udržateľnosti	135
Tabuľka 41. Kritické faktory úspešnosti modelového riešenia	156

ZOZNAM SKRATIEK

BM – Business model – biznis model

CAS - Complex adaptive system – Komplexný systém adaptácie

CnSR - Consumer Social Responsibility – Spotrebiteľská spoločenská zodpovednosť

CSR – Corporate social responsibility – Korporátna spoločenská zodpovednosť

EV – Emotional value – emocionálna hodnota

HU – Hodnota udržateľnosti

MSP – Malé a stredné podniky

PH – Parametre hodnoty

PV – Perceived value – vnímaná hodnota

ÚVOD

Po ukončení štúdia na vysokej škole som sa aktívne venovala podnikaniu vo svojom vlastnom podniku. Počas tejto doby som si uvedomila podstatné skutočnosti, ktoré chýbajú v oblasti riadenia podnikov a hlavne v knižných materiáloch, ktoré nám počas štúdia slúžili ako hlavný zdroj hodnoverných informácií. Podniky nie len na Slovensku, ale aj vo svete začali vnímanie ich existencie vidieť ako poslanie a hlavným motorom pre začatie biznisu nie je primárne finančný aspekt, ale hodnota, ktorú podnik prináša svojou existenciou spoločnosti.

V mojej diplomovej práci s názvom „Návrh marketingovej stratégie pre vybraný podnik“ som bola presvedčená, že kvalitný a strategicky riadený marketing môže byť kľúčom k úspešnému podniku a priviesť jeho dlhodobú prosperitu. Udržateľnosť a ekonomický progres je však nevyhnutný parameter úspechu podniku. Pokiaľ sa podnik zameria len na komunikáciu, zanedbá produkt, či tím ľudí, ktorý priamo tvorí celú identitu značky.

V tomto čase som sa začala zamýšľať nad súvislosťami a zmenou entít vstupujúcich do udržateľného biznis modelu. Podnikateľské prostredie sa za posledné desaťročie výrazne zmenilo. Pribudlo veľké množstvo možností ako s ľuďmi komunikovať, ako ich informovať a byť s nimi v kontakte. Ale rovnako tak nastala situácia, v ktorej sa zákazník cíti veľa krát otrávený množstvom informácií a zbytočného šumu, ktorý je mimo predmetu jeho záujmu. Táto situácia vedie k zaujímavým tlakom. Podniky sú nútené byť iné. Návrat k tradičným formám aktivít v oblasti komunikácie prinášajú pre zmenu zákazníkovi inú hodnotu a vzbudzujú v ňom záujem. Tento paradox je viditeľný nie len v marketingu, ale celkovo v živote. Ľudia prechádzajú z už „obsadeného“ online sveta do osobných stretnutí, ktoré sú aktuálne skôr vzácnosť, ako štandard. Podniky sa snažia namiesto mailovej komunikácie a rôznych online aplikácií podporovať osobné rozhovory a tímovú prácu prostredníctvom fyzických prvkov, ako sú pracovné tabule (SCRUM metodika), či pravidelné rýchle ranné porady, ktoré sú cieleňé na socializáciu a zvýšenie efektívnosti tímu. V čase pandémie tieto prvky absentujú a štúdie dokazujú, že ľuďom kontakt chýba, strácajú vnútornú motiváciu. Socializácia je podstatný prvok vnútorného uspokojenia väčšiny z nás.

Čo je ale tá skutočná hodnota, ktorú považujú zákazníci za to špecifické a prečo sa začínajú zaujímať o pôvod produktov, podmienkach práce zamestnancov a smerovanie podniku? To sú otázky, ktoré ma motivujú opäť sa venovať vedeckej práci a nájsť odpovede na otázky nápomocné nie len pre podnikateľov, ale aj pre študentov. Podľa môjho názoru by študenti po ukončení štúdia manažmentu mali rozumieť hlbším súvislostiam ako len tomu, že podnikanie je o zadaní vízie, poslania a finančného plánu.

Hodnota ako termín je v dostupnej literatúra vnímaná primárne ako ekonomický ukazovateľ prosperity podniku. V dostupnej slovenskej literatúre však uniká pojem „vnímaná hodnota“. Stimul, ktorý rozhoduje o preferenciách zákazníkov, ale aj zamestnancov, prečo sú ochotní venovať svoj čas a život práve tomuto miestu, tejto značke, tomuto produktu.

Výskum sa bude opierať o reálne situácie z podnikateľského prostredia. Mojou snahou bude definovať funkčné parametre hodnoty a jej vnímania zákazníkmi, ale aj podnikom. Zdefinovať pojem hodnota v perspektíve environmentálnej udržateľnosti. Aké sú jej parametre a hlavné prvky.

Na základe teoretických poznatkov a výsledkov analýz sa pokúsim navrhnúť model, ktorý bude aplikovateľný v rôznych oblastiach podnikania. Zámer bude pripraviť model pre

mikro a malé podniky, ktoré tvoria väčšinu udržateľného príjmu našej krajiny. Model bude slúžiť ako pomôcka pre zadefinovanie hodnôt smerom k riešeniu spoločenských problémov, no zároveň k získaniu konkurenčnej výhody, ktorá bude v modeli zakomponovaná na základe výskumu vnímanej hodnoty. Výsledný model bude však prezentovať aj nové teoretické poznatky v oblasti environmentálnej udržateľnosti v oblasti mikro podnikania. Poskytne minimalistický nástroj pre implementáciu „soft skills“ udržateľnosti do podnikania. A zároveň prinesie nové poznatky do teoretickej bázy.

Pomenovanie a definovanie jednotlivých prvkov pre tvorbu hodnoty a podporu udržateľnosti v biznis modeloch predstavuje hlavný výstup dizertačnej práce. Tento cieľ môže byť dosiahnutý jedine dôkladnou analýzou teoretických podkladov a výskumom v prostredí podnikania, konfrontovaným s výskumom spotrebiteľov. Tieto čiastkové ciele bude samozrejme nevyhnutné v procese tvorby dizertačnej práce verifikovať a upravovať, aby boli výstupy relevantné a aplikovateľné do vedeckej, ale aj podnikateľskej praxe.

1. SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY

Hodnota je vo vedeckej literatúre rozoberaná primárne ako ekonomický ukazovateľ výkonnosti podniku. Až posledné roky sa aj vo vedeckej oblasti začína riešiť pojem hodnota, ako kvalitatívny ukazovateľ. Podniky si začali uvedomovať nevyhnutnosť riešenia nie len primárnych potrieb zákazníkov smerujúcich k predaju, ale aj ich pocity, preferencie a previazanosť s danou značkou, či jej víziou a poslaním.

Na Slovensku je však informovanosť v oblasti riadenia hodnoty udržateľnosti a jej prínos pre podnik veľmi slabá. Prax v oblasti komunikácie a riadenia hodnoty sa dotýka len veľkých zahraničných podnikov, ktoré sú riadené svojimi dcérskymi spoločnosťami a trendy prechádzajú zo severských krajín postupne aj na Slovensko. V oblasti mikro a malých podnikov je však táto aktivita skôr „sci-fi“ ako reálne aplikovateľná modelová báza. Mikro a malé podniky riešia existenčnú problematiku a zanedbávajú hlavné otázky manažmentu.

Riadenie podnikov je podstatnou aktivitou nie len pre samotný podnik, ale aj pre národnú ekonomiku. Podniky však okrem ekonomického prínosu ovplyvňujú svoje okolie aj inými aspektami. Vytvárajú pracovné miesta, vytvárajú ponuku a na základe ich činnosti, ovplyvňujú environmentálne prostredie a verejnosť.

V rokoch 2015 až 2020 sa výrazným spôsobom začala verejná komunikácia globálnych problémov a ich dopadov na naše okolie. Za tento čas vláda získala dostatok zahraničných, ale aj tuzemských ukazovateľov, ktoré dokazujú environmentálnu neudržateľnosť nášho životného štýlu, či klimatickú krízu v dôsledku dlhodobého neriešenia dopadov výrobnjej činnosti na environmentálne prostredie. Malé podniky, ale aj fabriky museli začať plniť štátne nariadenia a kvóty smerujúce k znižovaniu odpadu, k znižovaniu znečistenia ovzdušia, či znižovaniu uhlíkovej stopy. Všetky tieto aktivity postupne zasahujú aj lokálnych podnikateľov. Tlak na zmenu obalových materiálov, či odpadového hospodárstvo súvisiace s podnikateľskou činnosťou však pre podnik predstavuje externé prostredie, ktoré je zväčša v očiach podnikateľov vnímané ako „brzda“ ich podnikania.

Opačným spôsobom však na podnikateľské prostredie pôsobia potenciálni zákazníci. Sila ovplyvnenia zmeny a inovácie v podnikoch smerovaná od zákazníka má oveľa väčšiu váhu. Podnikateľ je ochotný reagovať na dopyt zákazníka promptnejšie, ako na nariadenia štátu. Potreby a záujmy spotrebiteľov sa taktiež výrazne menia. V dôsledku masovej komunikácie neekologických a neetických praktík veľkých korporátnych firiem sa spotrebiteľia začali zaujímať o informácie o produktoch a službách, ktoré nakupujú. Tento trend prechádza slovenským trhom v rôznych podobách. Podniky reagujú zmenou obalov, ale aj zmenou výrobných materiálov, postupov a pod. Ako ale k tomuto stavu pristupovať systematicky a zmeniť hodnotový rebríček podnikateľov smerom k environmentálne prospešnejším výstupom? Cieľom výskumu bude nie len analýza vnímaných hodnôt podnikateľov, ale aj ich konfrontácia s vnímaním hodnôt udržateľnosti medzi spotrebiteľmi.

1.1 Zainteresované strany v tvorbe hodnoty

Pri riešení hodnoty a udržateľnosti je nevyhnutné myslieť na všetky zainteresované strany, ktoré na hodnotu vplývajú, ale rovnako tak šíria jej myšlienku. Hodnotu je možné riešiť z viacerých aspektov. Preto je nevyhnutné si hneď na začiatku zadefinovať všetky smery, ktoré je potrebné poznať a odlišovať. Pohľady a prístupy k hodnotám udržateľnosti je následne

možno špecifikovať z viacerých aspektov. Pre komplexnú špecifikáciu je použitý pohľad na zainteresované strany podniku podľa Conrada.

Tabuľka 1. Zainteresované strany z hľadiska podniku podľa Conrada

ZAINTERESOVANÉ STRANY		
VNÚTROPODNIKOVÉ	EXTERNÉ	
	Nespojené s trhom	Spojené s trhom
Podnikové jednotky <ul style="list-style-type: none"> - Oddelenia - Podnikové úseky - Podnikové vedenie 	Spoločnosť <ul style="list-style-type: none"> - Spotrebiteľské organizácie - Média - Občianske iniciatívy - Cirkvi - Školstvo - Kultúrne inštitúcie - Organizácie životného prostredia 	Zákazníci <ul style="list-style-type: none"> - Veľkoobchod - Maloobchod - Spotrebiteľia
Vlastníci <ul style="list-style-type: none"> - Akcionári - Spoločníci - Podnikatelia 	Budúcnosť Štát <ul style="list-style-type: none"> - Legislatíva - Exekutíva - Súdnictvo 	Dodávatelia
		Konkurencia Cudzí vlastníci kapitálu
Pracovníci <ul style="list-style-type: none"> - Hierarchické stupne - Odbory - Demografia 		Podniky služieb Kooperační partneri

(Conrad, 2004)

Zainteresované strany môžu pochádzať z interného a externého prostredia. Interné, alebo vnútropodnikové prostredie je delené na podnikové prostredie, vlastníkov a pracovníkov. Pričom vlastníci a pracovníci sú podstatnou časťou. Pri podnikových jednotkách vie podnik takmer na 100% ovplyvniť danú problematiku, meniť štruktúry, či riadenie jednotlivých častí. Pri vlastníkoch a pracovníkoch do rozhodovania spadá aj ľudský kapitál jednotlivých zainteresovaných subjektov. A tu už je podstatné poznať a vedieť pracovať s každým jedným subjektom samostatne. Poznať jeho potreby a hodnoty v jeho vlastnom živote. Až potom je reálne pracovať s ním ďalej.

V externom prostredí ide o subjekty nespojené a spojené s trhom. Všetky z týchto subjektov majú vlastný ekosystém fungovania, ktorý nie ovplyvnený funkciou podniku. No opačný pohľad je odlišný, podnik je výrazne ovplyvnený fungovaním a trendami jednotlivých subjektov v tejto oblasti. Priamo spojené subjekty s trhom sú zákazníci, dodávatelia, konkurencia, cudzí vlastníci kapitálu, podniky služieb a kooperační partneri. Nepriamo ovplyvňujú fungovanie podniku.

1.1.1 Podnik

Základný prístup k definícii podniku je, že je to organizovaná štruktúra procesov so vstupmi a výstupmi. Podstatným faktom však je, že podnik nemôže existovať bez prostredia a síl v ňom. Podnik je ovplyvňovaný rôznymi efektmi z interného, ale aj externého prostredia. „Podnik sa teda rozumie ako jeden prvok v systéme.“ (Vodák, Saviar, Varmus, 2016)

Z pohľadu podniku môže byť hodnota vnímaná ako vnútorná hodnota podniku, ale aj externe nastavené parametre hodnôt podniku vplyvajúce na prostredie v ktorom existuje. Na základe parametrov vyplývajúcich z vízie, poslania, stratégie a kultúry podniku sa pretavuje hodnota do všetkých častí podniku.

Podnik ako organizačná jednotka je hlavným subjektom tvorby a riadenia hodnoty. Práve podniky vytvárajú prostredie, v ktorom je možné hodnotu tvoriť a pretavovať do reálnych výsledkov. (Kotler, 2003)

Vízia podniku

Víziou rozumieme prvotný zrod vzniku podnikateľskej motivácie. Stojí na začiatku strategického riadiaceho procesu, čo vyplýva z hierarchického tradičného poňatia stratégie:



Obrázok 1. Tradičné hierarchické usporiadanie stratégie
(Sakál, 2007)

Ide o hlavnú myšlienku, ktorá nevníma reálne aspekty prekážok jej realizácie. Zameriava sa na dlhodobý horizont a má trvalý charakter. Popisuje javy, trendy a faktory, ktoré sú v aktuálnej situácii nevýrazné. Hlavné črty špecifické pre víziu sú: intuícia, kreativita, mentálne schopnosti, fantázia, vnímavosť, prezieravosť a predvídavosť. (Sakál, 2007)

Vizionár je vnímavý a veľmi intuitívny človek, ktorý dokáže svojim záujmom o bezvýznamné detaily vytvárať z čiastkových prvkov funkčné celky. Vízia sa neodvíja len od snívania, ale je výsledkom schopností identifikovať počiatky budúcich trendov, ktoré zakladajú zmenu v rôznych častiach podnikateľského sveta. (Antošová, 2007)

Vízia neodpovedá len na otázku: „Čo podnik môže robiť?“, ale hlavne na otázku: „Čo by mal robiť?“, preto by mala odrážať presvedčenia a hodnoty, ktoré vyznávajú nielen vedúci pracovníci, ale aj zamestnanci a iné zainteresované skupiny, ktoré majú záujem o rozvoj podniku. (Sakál, 2004)

„Vízia je prít'azlivý obraz o budúcnosti podniku, komplexná cieľová predstava, načrtáva predstavu o budúcom smerovaní a postavení podniku, je výsledkom schopnosti poskladať celistvý obraz budúceho tvaru podnikania z množstva zdanlivo bezvýznamných, navzájom nesúvisiacich a protirečivých signálov a identifikovať počiatky budúcich trendov, ktoré zakladajú zmenu v rôznych častiach podnikateľského sveta.“ (Kubašová, Štefanigová, 2012)

Poslanie podniku

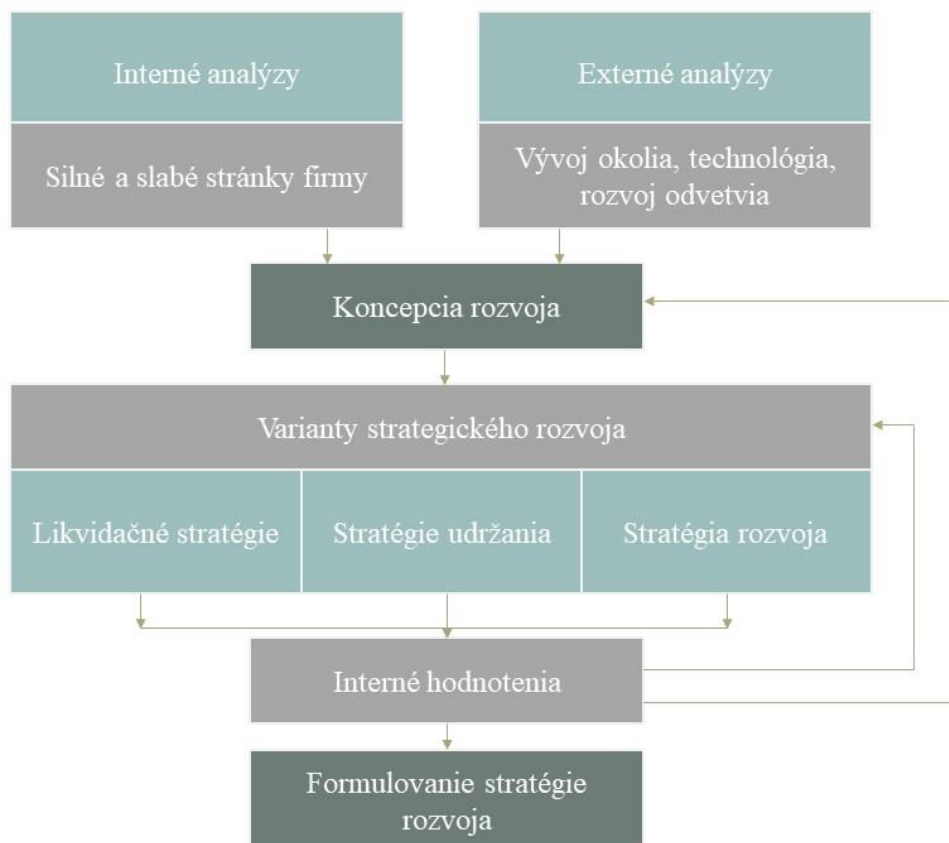
Poslanie predstavuje hodnoty a presvedčenia, postoje k cieľom podniku, ktoré sú jej vlastné z hľadiska smerovania podniku. Aká je potreba jej primárneho zákazníka? Také je poslanie podniku.

Poslanie možno chápať ako určité verejné vyhlásenie k čomu smeruje realizácia vízie podniku. Špecifikuje celý súbor vzťahov k partnerom a konkurenciám, či vzťah k širšiemu prostrediu. Poslanie podniku však nedefinuje len vzťah podnik a zákazník, ale opisuje aj svoj prínos pre spoločnosť a okolie ako také. (Bowman, 1996)

Definícia poslania podniku dáva svoj vlastný charakter, svoju vlastnú tvár, ktorá ho má odlíšiť od ostatných subjektov pôsobiacich v rovnakom odvetví, podnik si tvorí jemu vlastnú identitu a určí si spôsob ako chce na verejnosti vystupovať, aké hodnoty chce pretavovať do svojej činnosti a akým spôsobom to bude ovplyvňovať jeho okolie. (Sakál, Strnád, 1989)

Stratégia podniku

Stratégia podniku ako postup pre riadenie a usmerňovanie dlhodobých aktivít a činností zameraných na plnenie vízií a cieľov je vnímaná ako vstupný krok pre úspešné fungovanie podnikov. Bez spôsobu nie je cesta a teda stratégiou je možné rozumieť aj akýsi postup, ktorý má podnik priviesť na smer, ktorý potrebuje.



Obrázok 2. Formulovanie celkovej stratégie (Mariaš, Čimo, 1998)

Pre formuláciu stratégie je nevyhnutné začať od analýzy prostredia, v ktorom podnik funguje. Samozrejme je nevyhnutné poznať interné aj externé faktory, ktoré podnik ovplyvňujú. Na základe týchto dát je možné pripraviť koncepciu rozvoja, ktorá bude slúžiť ako základný kameň a náčrt postupov pre nasledujúci rozvoj. Na základe nej je možné zostaviť konkretizované stratégie – likvidačné, udržiavacie, alebo stratégie rastu – rozvoja. Na základe nich sa pripraví interné hodnotenie, ktoré poskytuje údaje potrebné pre úpravu samotnej

konceptie rozvoja aj celkovej stratégie. Až po ich spätnej väzbe je možné formulovať stratégiu rozvoja podniku.

Kultúra podniku

Kultúra podniku je to ako podnik vystupuje na verejnosti, ale nielen pred zákazníkmi, ale aj pred zamestnancami, obchodnými partnermi, či médiami. Vytvorenie kultúry podniku je dlhodobý proces, ktorý musí byť definovaný už v začiatkoch podnikania. Veľa krát sa kultúra podniku odvíja práve od hodnôt a presvedčenia zakladateľov. Ich osobné ciele a hodnoty sa pretavujú do spoločnosti, ktorá neskôr vytvára rovnakú atmosféru a tak umožňuje šíriť kultúru podniku v čase.

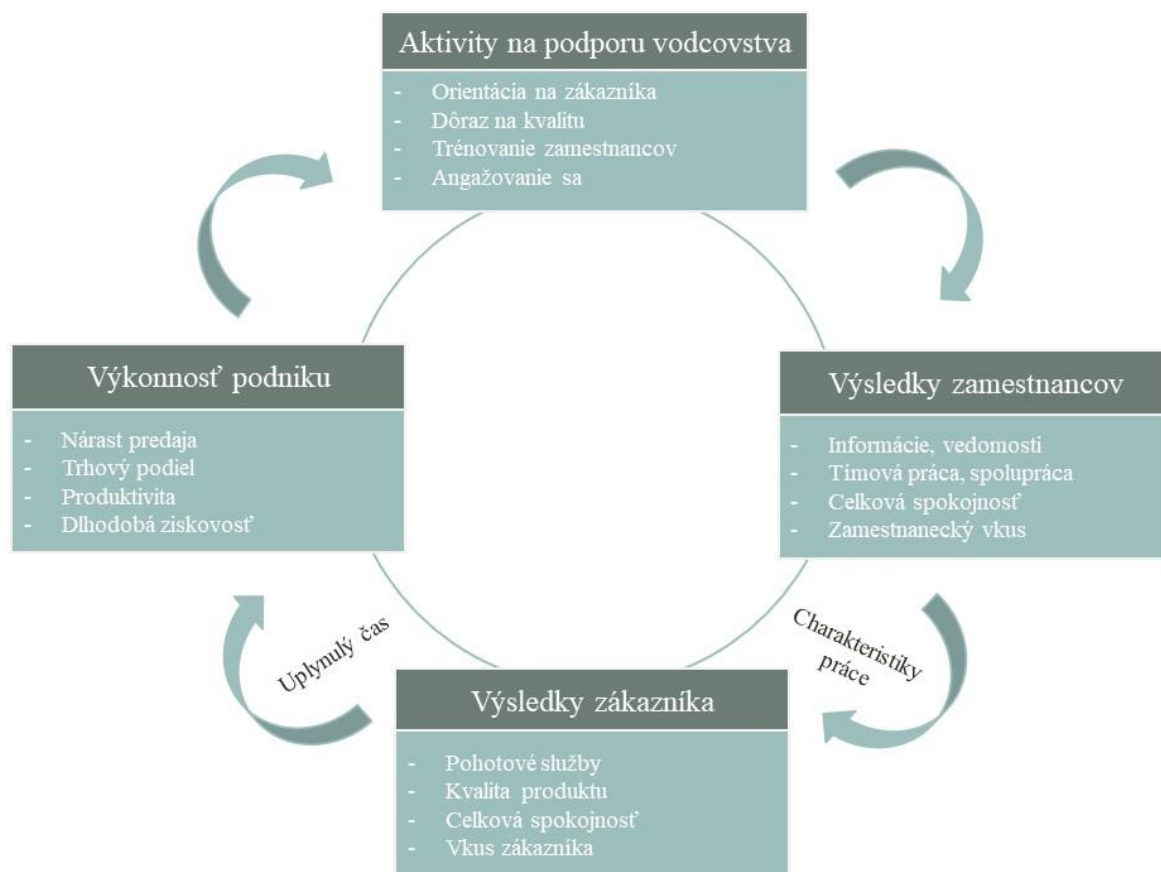
„Kultúra podniku umožňuje identifikovať, usmerňovať, kultivovať, uvoľňovať a ďalej rozvíjať energickosť zamestnancov.“ (Barták, 2008) Kultúra podniku je podľa Bartáka to, čo vytvára atmosféru pre rozvoj, dáva priestor a umožňuje rásť. Zamestnancom, zainteresovaným stranám a celkovo prostrediu.

Barták opisuje, že firemná vízia udáva určitú citlivosť, ktorou podnik pôsobí na svoje prostredie. Hodnotu celej orientácie podniku vyjadruje prostredníctvom firemnej filozofie a prostredníctvom podnikovej kultúry pretavuje všetky pozitívne vplyvy priamo do podniku.

Podniky, ktoré aktívne riešia firemnú kultúru, sú veľmi flexibilné na zmenu, sú predvídateľné a majú atmosféru, v ktorej sa kritika berie ako posun vpred.

„Cestou k aktivite zamestnancov je podniková kultúra opierajúca sa o nosnú inšpiratívnu víziu, prítlačivo a zrozumiteľne vyjadrujúca zacielenie podniku na budúce podnikateľské úspechy.“ (Barták, 2008) Podstatnou zmenou za posledné desaťročie však je, že podnikateľský úspech sa už nemeria len na základe finančných ukazovateľov, ale aj na základe pozitívnych vplyvov na okolie. Podniky sa snažia ukázať, že ich predmet činnosti je možné robiť viac ekologicky, udržateľne, snažia sa byť inšpiráciou a chcú sa prepojiť nie len s ich podnikateľskými cieľmi, ale aj s hodnotami zákazníkov, zamestnancov a celkovo s potrebami environmentálneho prostredia. (Lukášová, 2004)

Už v 80. rokoch boli definície kultúry známe a aplikované vo veľkých firmách ako nevyhnutná súčasť podnikania. Bez budovania kultúry je podnik len „výrobňa na tovary“. Práve kultúra je to, čo dáva podniku dušu a atmosféru, ktorá podnecuje zamestnancov chodiť do práce a zákazníkov sa vždy vrátiť k danému podniku. (Denison, 1982)



Obrázok 3. Faktory ovplyvňujúce výkonnosť podniku
(Zdroj: Lukášová, 2010)

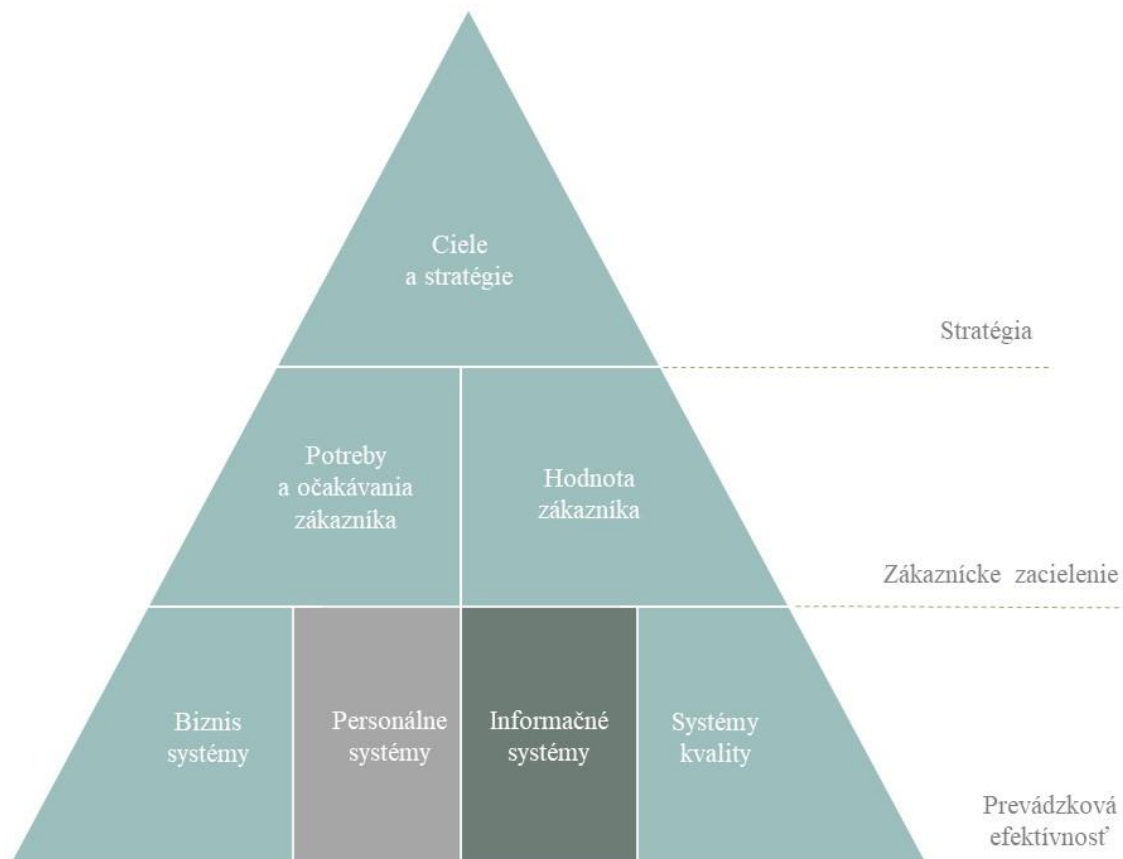
Podľa Lukášovej majú vo výkonných firmách pracovníci na všetkých úrovniach podiel na pracovných rozhodnutiach. (Lukášová, 2010) Avšak, najdôležitejšia úloha pri zabezpečení výkonnosti je v rukách manažmentu – v jeho schopnosti motivácie, vodcovstva, dôslednosti pri komunikácii vízie a presadzovanie priorit. Čím viac sú v podniku prítomné uvedené charakteristiky vedenia, tým viac sú pracovníci energickí a produktívni. A teda majú chuť a motiváciu nechať rásť seba a aj podnik ako taký. (Gabrišová, 2011)

1.1.2 Zákazník

Kľúčom k úspechu v podnikateľskom svete je hodnota pre zákazníka. Podniky musia tvoriť hodnotu pre zákazníka, alebo čeliť následkom v podobe klesajúcej lojality zákazníkov, znižujúceho sa podielu na trhu, zhoršujúceho sa zisku a s tým spojeného chaosu, ktorý nasleduje. Tento koncept je viac ako len prechodnou módou v podnikaní, je úplnou podstatou samotného podnikania. (Hsu, Tsou, 2011)

Napriek tomu veľké množstvo podnikov to nechápe a nechápe ani základy hodnoty, ktoré sú dôležité pre ich zákazníkov alebo nie sú schopné tvoriť hodnotu využívaním zdrojov, ktoré majú pod svojou kontrolou. Aby boli podniky úspešné, musia poskytovať kvalitné produkty a služby za rozumné ceny, vytvárať dojem hodnoty a nadchnúť zákazníkov pre ich produkty a služby počas celého procesu. Toto si vyžaduje, aby podnik chápal svojich zákazníkov (možno lepšie než sa oni chápu sami) a riadil svoje podnikanie tak efektívne ako je to možné. (Wood, 1996)

Podniky potrebujú prístup pre zjednotenie viacerých podnikových funkcií okolo spoločných cieľov a stratégií, potrebujú rozpoznať dôležitosť zamerania sa na potreby a očakávania zákazníkov, pochopiť základné prvky hodnoty pre zákazníka a vyvinúť a implementovať podnikové, personálne, informačné systémy a systémy kvality vyžadované pre doručenie hodnoty pre zákazníka. Prostredníctvom procesu zhora nadol, tento prístup pomôže manažerom vytvoriť a koordinovať podnikové ciele, ciele podnikových funkcií a stratégie, previazať ich s dennými podnikateľskými aktivitami a riadiť detailné aspekty podnikových systémov, systémov kvality, personálnych a informačných systémov, ktoré majú k dispozícii. Prístup môže byť znázornený ako pyramída, pyramída hodnoty pre zákazníka, s cieľmi a stratégiami na vrchu a s podnikovými, personálnymi, informačnými systémami a systémami kvality na spodku (nasledujúci obrázok). Nič menej ako takýto prístup nepripraví podnik na stret s konkurenčnými silami a výzvami, ktoré ho čakajú v budúcnosti.



Obrázok 4. Zákaznícka pyramída hodnôt
(Duchessi, 2002)

1.1.3 Vláda

Neustály tlak ekonomiky na množstvo vyrobeného, vyvezeného a predaného statku, či služby zapríčinila vznik nových daní a zvyšovanie poplatkov za recykláciu produktov, ktoré sú zdraviu škodlivé. Za posledné dva roky sa Európska únia neustále snažila zvýšiť množstvo recyklovaného plastového odpadu, ideálne znížiť celkové množstvo plastového odpadu. To sa snaží práve daňou za plastový odpad, ktorý nie je spracovaný. Slovenský zástupca organizácie pre zodpovednosť výrobcov však tento krok vníma ako neefektívny a otvára diskusiu ohľadom jeho kvantifikácie. Marek Brinzík uvádza, že mu nie je jasné, ktorý odpad bude počítaný ako ten recyklovaný a ktorý ako nespracovaný. V jeho očiach je najlepším riešením uvaliť sankcie

priamo na výrobcov, ktorí toto navýšenie na dodatočné spracovanie odrazia priamo v cene produktov. A teda celkové náklady na spracovanie zaplatí priamo spotrebiteľ. (Frantová, 2020) Reakcie známych slovenských reťazcov ako sú DM drogérie, Metro, alebo Lidl Slovensko sú takmer rovnaké. Myslia si, že by sa týmito otázkami mali zaoberať skôr výrobcovia ako distribútori samotných produktov. Generálny riaditeľ obchodného reťazca Lidl Slovensko dokonca tvrdí, že nie všetky plasty vníma ako zlé. Ak neskončia v rieke, alebo v lese je ich možné využiť ako funkčnú surovinu pre ďalšie spracovanie. Tak sa vyjadril pre Denník Pravda Matúš Gál zo spoločnosti Lidl Slovensko. (Frantová, 2020)

Európska smernica zvýšila ceny za odpad a odráža sa to priamo na spotrebiteľoch. Vývoz odpadu bol navýšený už začiatkom roka 2020. Za týmto zvyšovaním, ktoré pocítili priamo spotrebiteľia stojí proti-skládkový balíček z januára 2019, ktorý Brusel predstavil ako krok pre zelenšie Slovensko. Konkrétne ide o navýšenie poplatkov za uskladňovanie odpadov na skládkach. Ide však len o jeden z krokov, ktorý Brusel pre Slovensko pripravuje. Cieľom je do roku 2035 splniť európske recyklačné ciele. V našom prípade by malo teda dôjsť k navýšeniu recyklácie na 55 až 60% zo všetkého vyprodukovaného odpadu. Podľa Eurostatu sa aktuálne pohybuje približne na 23% spomedzi všetkých členských štátov. (ekonomika.pravda.sk, 2020, Eurostat, 2020) Aj to je dôkazom, že vláda si uvedomuje nevyhnutnosť riešenia environmentálnych dopadov konzumného spôsobu života.

Problematika odpadov však nie je jediná v oblasti udržateľnosti. Zmeny v spoločnosti by mali nastať na viacerých miestach. A odraz jednotlivých krokov vlády je evidentný. OSN poskytuje komplexný plán cieľov udržateľného rozvoja pre všetky zainteresované krajiny EÚ. Ide však o celosvetové dohody cieľov udržateľného rozvoja, ktoré sú aktuálne naplánované na ich dosiahnutie do roku 2030. V týchto oblastiach je z pohľadu vlády možné čerpať rozvojové granty a fondy na ich dosiahnutie. Podrobne sa im bude venovať nasledujúca kapitola.

1.2 Udržateľnosť a jej perspektívy

Udržateľnosť je vnímaná ako schopnosť obnoviť zdroje nevyhnutné na existenciu určitého procesu, alebo produktu a to bez obmedzenia zdrojov iných zainteresovaných strán. Aspekty udržateľnosti sa objavujú vo viacerých kontextoch. No v poslednej dobe je najvýraznejšie propagovaná práve environmentálna udržateľnosť. Potreba riešiť otázky globálnych environmentálnych problémov sa dostávajú do popredia nie len vo výskumnej sfére. Komunikujú sa v médiách, dokonca sa dostávajú do príspevkov influencerov, ktorí vlastným zánietením chcú meniť svet k lepšiemu. Štúdie potvrdzujú, že tzv. mileniáli majú pocit, že je nevyhnutné riešiť environmentálnu udržateľnosť a nákupné správanie je podľa nich jeden zo spôsobov ako meniť trh k vyššej udržateľnosti. Tlak zo strany zákazníka vnímajú ako spôsob dosiahnutia zmeny. (Chen and Chai, 2010; Franzen, 2003; Jain and Kaur, 2004; Wray-Lake et al., 2010; www.theguardian.com, 2018)

Aktuálna situácia v prostredí klimatických zmien je alarmujúca. Na globálne problémy reaguje spoločnosť aj vláda. Nové sankcie a pravidlá pre zelenšie prostredie ovplyvňujú výrazným spôsobom podnikateľské prostredie. Podniky sa na jednej strane snažia zmenám prispôbiť, na strane druhej ide vo veľa prípadoch skôr o marketingové kroky, ako sa udržať v konkurenčnom prostredí a nie o reálne kroky vedúce k udržateľnejšiemu prístupu k podnikaniu. Aká je teda situácia v oblasti zmien správania sa na trhu? Kto skutočne udáva podmienky pre dosiahnutie udržateľnosti a ako sú napĺňané? Menia sa požiadavky zákazníkov smerom k udržateľnosti? Štúdia sa venuje kompletnému prehľadu teoretických, ale aj praktických prístupov k udržateľnosti a jej komunikácií verejnosti.

Teoretické prístupy udržateľnosti

Udržateľnosť môže byť vnímaná z viacerých pohľadov. V tomto prípade je však udržateľnosť skúmaná v podnikateľskom prostredí ako hlavný aspekt fungovania celého systému obchodovania v rámci spoločenského aj hodnotového systému spotrebiteľov. Podnikateľské subjekty sú jedným z najvýraznejších entít v našom prostredí. Sú tvorcami ponuky, prinášajú inovácie, majú schopnosť ovplyvňovať trh. Toto všetko je možné len do momentu, kým svojim pôsobením negatívne neovplyvňujú inú zo zainteresovaných strán.

Do tohto systému vstupujú viaceré entity. (Demjanovičová, 2018) Samozrejme vláda, ktorá stanovuje hranice férového obchodovania na danom trhu, samotný podnikateľský subjekt a jeho biznis model, spotrebiteľ, teda zákazník, ktorý si dané produkty a služby kupuje a v neposlednom rade prostredie, ktoré umožňuje fungovanie tohto systému. (Borghini et al., 2014) Prostredie predstavuje samotné okolie, ale aj prírodu, ovzdušie, materiálne a iné zabezpečenie nevyhnutné na existenciu tohto modelu.

Na udržateľnosť je teda možné nazerať z perspektívy každej z týchto zainteresovaných strán. V každom prípade však ide o zodpovedný pohľad s ohľadom na každého, kto vstupuje do celého systému. (Ranta and Aarikka-Stenroos, 2008)

Udržateľnosť ako pojem opäť v slovenskom jazyku slovo, ktoré môže byť ponímané z viacerých perspektív. V podnikateľskom prostredí sa však udržateľnosť vníma ako niečo, čo dokážeme bez externých, neprirodzených zásahov zachovať v čase. Ak však hovoríme o udržateľnosti produktu, máme na mysli, či je produkt recyklovateľný, alebo, či je vyrobený ekologicky a v rámci stanovených ekologických postupov. (Kim, Ko, 2012)

„Domnievam sa, že svet sa priblížil k jednotnosti a viac ľudí vníma existenciu vzájomnej jednoty. Máme možnosť nájsť nové idey a nové spoločenské hodnoty pre ľudstvo a všetky ostatné formy života.“ (Korten, 2001) Tento citát veľmi ľudsky popisuje potrebu udržateľnosti, nie len biznis modelov, ale celkovo prístupu k podnikaniu, nadmernej produkcii odpadov, či iných ekologických hrozieb, ktorých najväčším producentom sú práve podniky a podnikateľské prostredie. Spotreba stále výrazne závisí od toho, čo sa ponúka. V tomto prípade je nevyhnutné myslieť na to, či potraviny, oblečenie, či elektronika, ktorá sa dostáva na trh k spotrebiteľom je udržateľná a buduje zodpovedným prístupom svoj podnikateľský zámer. (Ranta, Aarikka-Stenroos, 2008)

Robert Strand sa venuje CSR a udržateľnosti už niekoľko rokov. Okrem odborného poradcu pre zavádzanie CSR sa venuje aj výskumu biznis etiky ako učiteľ na Univerzite Minnesota Carlson. Jeho práca je prínosom a podkladom pre množstvo veľkých firiem, ktoré sa snažia CSR zaviesť do praxe. Okrem výskumu a výučbe sa venuje aj prednáškam na rôznych konferenciách.

Jeho práca s názvom „The stakeholder dashboard – Tabuľa zainteresovaných strán sa venuje práve potrebe aplikácií udržateľnosti do bežných podnikov. „Udržateľnosť a prepojenie zainteresovaných strán má podstatný súvis. Jeden bez druhého sú takmer nedosiahnuteľné.“ (Strand, 2006) Strand je presvedčený, že podniky sa síce snažia dodržiavať CSR postupy a aplikujú ich do každodenných aktivít, ale celkový výsledok je ovplyvnený zainteresovanými stranami, ktoré pokiaľ nedodržiavajú dohodnuté parametre CSR, tak výsledok je irelevantný. Vzhľadom na túto problematiku Strand navrhol dashboard – pracovnú pomôcku na podporu

prepojenia podniku so zainteresovanými stranami. Ide o nástroj, ktorý vedia použiť odborní poradcovia pri aplikácii CSR aktivít do podnikov. Tento „dashboard“ ponúka holistický pohľad na zainteresované strany podniku. (Strand, 2006)

Podstatnou súčasťou tejto problematiky je aj samotná forma udržateľnosti celého modelu CSR. V tomto Strand nezaostal a vypracoval štúdiu, v ktorej sa venoval strategickému vodcovstvu v oblasti biznis udržateľnosti v podnikoch, ktoré majú v top manažmente účastníkov zastupujúcich CSR (top management teams - TMT). Rieši problematiku toho, či ich umiestnenie do vedenia podnikov je prínosom, ak áno, tak akým a dokonca rozoberá byrokráciu spojenú s vytvorením tejto pozície a jej reálnej efektivity.

Strand poukazuje na skutočnosť, že od roku 2010 do roku 2012 sa v podnikoch ako Avon, ITT, Matell, Nokia a ďalších znížil počet miest špecializovaných na oblasti ako biznis etika, CSR, udržateľnosť – hodnotenie podľa kľúčového slova v názve. Vníma to, ako slabé prepojenie podniku so zainteresovanými stranami. Pokiaľ princípy udržateľnosti nie sú pretavené celou štruktúrou, ale len v jednej, či dvoch pracovných pozíciách, sú neefektívne. A teda neplnia svoj účel. (Strand, 2014)

1.2.1 Udržateľný rozvoj

Udržateľný rozvoj je vnímaný ako súčasť množiny udržateľných aktivít, ktorými môže podnik aplikovať nejakú z hodnôt udržateľnosti do svojho biznis modelu. To, že podnik aplikuje nejaké z hodnôt udržateľnosti, neznamená to, že sa dokáže dostať do stavu trvalo udržateľného rozvoja. Trvalo udržateľný rozvoj je komplexný riadený systém aktivít, ktorý musí byť analyzovaný, riadený, aplikovaný a sledovaný. Pre jeho úspešnú implementáciu je nevyhnutné splniť všetky podmienky trvalo udržateľného rozvoja. (Kucharčíková, Mičiak, 2018)

Trvalo udržateľný rozvoj sa aktívne rieši hlavne v potravinárskom priemysle. Konflikt medzi trvalo udržateľným výnosom z podnikateľskej činnosti a zároveň zefektívnenie využívania poľnohospodárskych výrobkov v zmysle plytvania od produkcie až po dodanie k spotrebiteľovi je veľmi zložitý proces. (Esnouf a kol., 2013)

Otázky udržateľnosti sú riešené aj celoplošne prostredníctvom nariadení na základe cieľov EÚ. Pre udržateľnosť celej spoločnosti boli stanovené ciele, ktorých úlohou je vyhodnotiť úspešnosť, prípadne zlyhanie rozvoja, jednotlivých krajín v plnení európskych cieľov udržateľného rozvoja. Ide o 17 cieľov udržateľného rozvoja – Agenda 2030, ktoré sú zobrazené v obrázku nižšie.



Obrázok 5. Ciele udržateľného rozvoja – Agenda 2030
(www.nadaciapontis.sk, 2018)

Pre sledovanie plnenie cieľov udržateľného rozvoja (SDGs) komisia OSN vybrala viac ako 230 ukazovateľov udržateľného rozvoja. Zároveň vyzvala jednotlivcov a krajiny na predkladanie plnenia týchto stanovených cieľov. Aktuálne výsledky ukazujú, že sú dostatočne monitorované sociálno-ekonomické SDGs, no oveľa slabšie výsledky sú v monitorovaní environmentálnych ukazovateľov. Problémy sú aj v oblasti implementácie viacerých oficiálnych indikátorov. Z tohto dôvodu bola vydaná neoficiálna správa obsahujúca tzv. SDGs index, ktorý dopĺňa oficiálne indikátory. Cieľom tejto aktivity je určiť problematické oblasti a zároveň vyzdvihnúť úspešné krajiny a inšpirovať ich inováciami a zlepšeniami ostatné zapojené krajiny. V princípe tento model ide podľa Strandových odporúčaní o spolupráci zainteresovaných správ. V tomto prípade by bolo zaujímavé aplikovať práve jeho „Leadership Dashboard“ a sledovanie zmeny efektivity jednotlivých aktivít.

Na Slovensku sa už dokonca udeľujú ceny podnikom, ktoré sú prínosné v naplňaní cieľov udržateľného rozvoja. Za rok 2017 boli ocenené podniky nasledovne.

Tabuľka 2. Výsledky ocenení VIA BONA Slovakia

OCENENIE VIA BONA SLOVAKIA ZA ROK 2017	
Kategória	Ocenený podnik
Zodpovedná veľká firma	Slovenská sporiteľňa
Zodpovedná malá/stredná firma	Anasoft
Zelená firma	GO4
Skvelý zamestnávateľ	Lidl Slovenská republika
Férový hráč na trhu	O2 Slovensko
Dobry partner komunity	GSK Slovensko
Sociálne inovácie	Accenture
Cena verejnosti	Nereus
Cenu za príspevok k napĺňaniu cieľov udržateľného rozvoja	Tesco Stores

(strategie.hnonline.sk, 2018)

1.2.2 Sociálno-ekologická udržateľnosť

Sociálno-ekologická odolnosť predstavuje jednu z najdôležitejších a najpodstatnejších tém našej doby. V oblasti manažmentu a odborných štúdií sa problematika sociálno-ekologických otázok začala riešiť aktívne. (Whiteman a kol., 2013; Williams a kol., 2020; Winn & Pogutz, 2013) Čo sa týka sociálno-ekologickej udržateľnosti je dostupných množstvo štúdií, ktoré rozoberajú jej teoretické aspekty a vysvetľujú odborným spôsobom jej východiská, nezameriavajú sa však na jej fungovanie v rámci podnikateľského prostredia. (Carpenter a kol., 2001; Folke, 2006; Walker a kol., 2004).

V oblasti podnikateľskej udržateľnosti sa sociálno-ekologickej udržateľnosti venuje len veľmi málo odbornej literatúry. Najvýraznejšie sa problematike venujú Clément, Rivera a Haffar, ktorí kladú podnik a jeho biznis model do fungujúceho systému, alebo teda prostredia ako nevyhnutnú entitu pre sociálno-ekologickú udržateľnosť. (Clément & Rivera, 2017; Haffar, Dentoni a kol. 3, 2018; Hahn a kol., 2015). Dentoni a kolektív najvýraznejším spôsobom poňali fungovanie podniku ako súčasť komplexného systému fungovania spoločnosti. Vnímajú nevyhnutnú kooperáciu zainteresovaných strán ako partnerstvá, ktoré musia fungovať pre dosiahnutia udržateľných cieľov celej spoločnosti. (Madzik, Droppa, Carnogursky, et al., 2017)

1.2.3 Corporate Social Responsibility – CSR

V prípade udržateľnosti z pohľadu podniku, teda produktu, alebo služby, ktorú podnik ponúka je možné sledovať, či ide o produkt, ktorý je recyklovateľný, či je na jeho vývoj a výrobu aplikovaný dostatočne efektívny proces šetrný k prostrediu, atď. (Kim and Ko, 2012) Vhodný model fungovania udržateľnosti je zhrnutý v konceptoch CSR – Corporate Social Responsibility. Ide o koncept zodpovedného fungovania a udržateľného prístupu, nie len k materiálom, ale aj prostrediu. Odborníkom v danej problematike je prof. Strand, ktorý sa CSR nevenuje len z vedeckej oblasti, ale aktívne ju pretavuje aj do praxe. Vo svojich štúdiách sa mu darí poukázať na nevyhnutnosť riešenia danej problematiky na konkrétnych príkladoch v korporátnych firmách. Tak ich dokáže nie len upozorniť na nedostatky, ale im priamo poskytnúť zodpovednejšiu alternatívu a teda riešenie približujúce sa k udržateľnosti. (Strand, 2006, 2014)

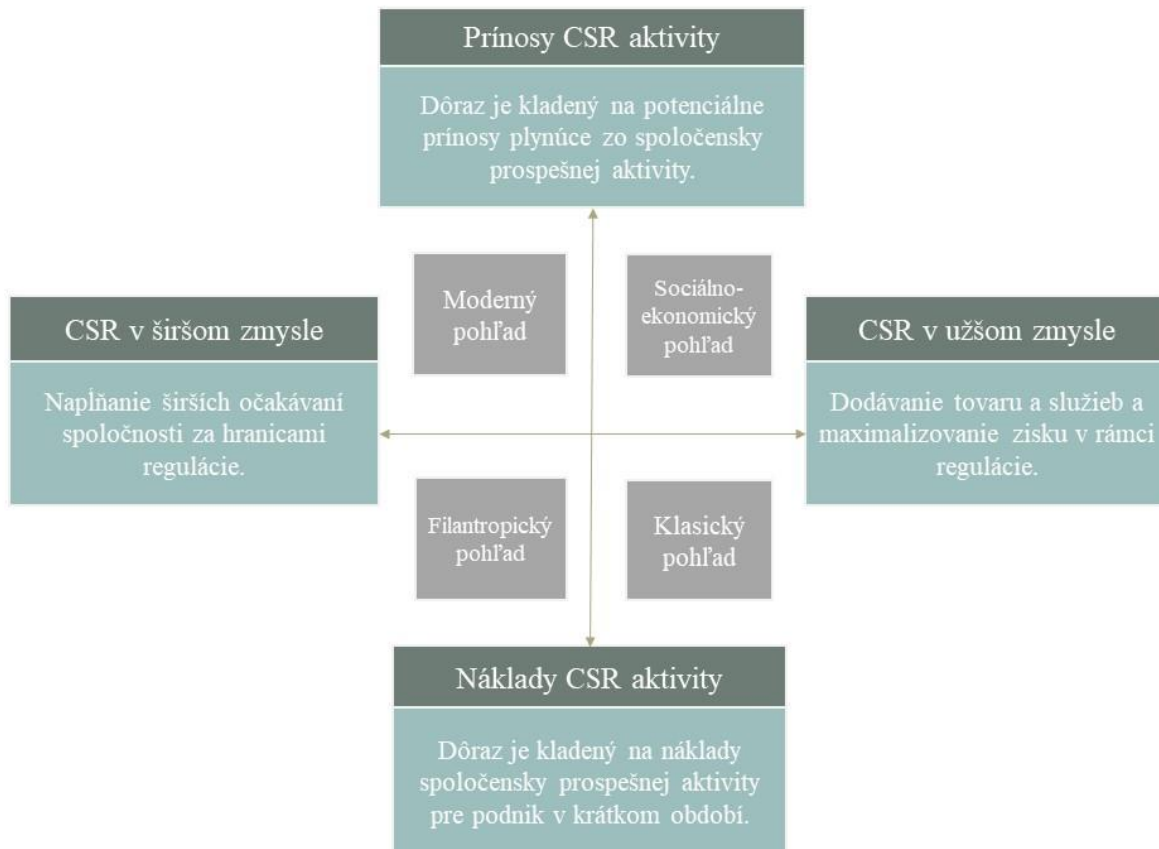
Podľa Cherneva a Blaira je spoločenská zodpovednosť v oblasti podnikania vnímaná ako nástroj na vylepšenie imidžu, či reputácie podniku. Podľa nich ide o vylepšovanie vzťahu medzi zákazníkom, verejnosťou a samotným podnikom. Výskum autorov však ukazuje, že

vplyv spoločenskej zodpovednosti v podnikaní môže siahať ďalej a ovplyvňovať spôsob, akým zákazníci hodnotia produkty podniku. Výskum sa venuje dokumentácií výskumu v oblasti spoločenského goodwill, ktorá nesúvisí s jadrom činnosti podniku, môže zmeniť vnímanie produktu takým spôsobom, že produkty podnikov, ktoré sa zapájajú do spoločensky prospešných aktivít sú následne vnímané ako lepšie a pre podnik teda aj výkonnejšie. Dáta spracované v tomto výskume ukazujú, že vplyvy zo spoločensky prospešných aktivít sú dostatočne silné na to, aby zmenili hodnotenia produktov aj v prípade, keď zákazníci môžu priamo vidieť, alebo vyskúšať si daný produkt. Výsledkom tejto štúdie však je aj zistenie, že tento efekt správania je funkciou morálneho podtónu motivácie. Zaujímavosťou však je aj to, že tento efekt sa oslabuje, v prípade, že zákazníci majú pocit, že tieto aktivity sú smerované len na ciele podniku, nie celkovú spoločensky prospešnú aktivitu. (Chernev, Blair, 2015)

V oblasti korporátnej zodpovednosti – CSR prežívame veľký rozmach. Na Slovensku tento progres nie je ešte tak citeľný, ale v okolitých rozvinutejších krajinách je korporátna zodpovednosť témou číslo jeden. Štúdie poukazujú na vyššiu úspešnosť podnikov, ktoré korporátne zodpovednosť riešia a aktívne sa zaujímajú o inovácie v danej oblasti. (Strand, 2012)

Táto skutočnosť výrazne ovplyvňuje celkové nastavenia hodnôt, ale hlavne ich pretavovanie do komunikácie a celkovej činnosti podniku. CSR by teda nemala byť využívaná len ako marketingový nástroj, ale mala by byť súčasťou podnikových hodnôt a byť pretavená do celého ekosystému podniku. (Sroka, Veinhardt, 2020) Tz. stotožnenie sa zamestnancov s touto myšlienkou a rovnako tak úprava produktu, služieb, reklamných materiálov a všetkých podobných výstupov podniku na režim v súlade s CSR. (Liangrong, 2009)

Na nasledujúcom modeli, za ktorým stoja Quazi a O'Brien je možné vidieť dimenzie vnímania korporátnej spoločenskej zodpovednosti (CSR). Pohľady sa menia v závislosti od správania podniku a od efektivity aktivít, ktoré chce aplikovať v rámci CSR. (Zaman, M., Yamin S., Wong F., 1996)



Obrázok 6. Dvojrozmerný model CSR
(Quazi, O'Brien, 2000)

Model dvojrozmernej korporátnej spoločenskej zodpovednosti sa skladá z dvoch dimenzií. Dimenzia prínosov a nákladov a dimenzia obšírnosti pohľadu na CSR v rámci spoločnosti. Podstata modelu je teda tvorená prístupom, ktorý sa zvolí. V každej zo situácií dochádza k obmedzeniu nejakej z dimenzií. Podľa prístupu sa mení pohľad na danú situáciu. Situácie môžu nastať štyri.

Klasický pohľad na CSR je už od názvu odvodeným štandardným prístupom, kde podnik kladie dôraz na náklady a teda volí jednoduchú CSR aktivitu, ktorá však bude mieriť hlavne k ekonomickému prínosu.

Sociálno-ekonomický pohľad rovnako tak myslí na ziskovosť danej aktivity, ale sústreď sa na prínos z danej aktivity a teda viac uvoľňuje priestor pre kreativitu.

Moderný pohľad sa sústreď na dlhodobé plnenie cieľov, aj napriek vyšším nákladom, či časovej náročnosti volí aktivity s maximálnym prínosom pre spoločnosť a teda svoje okolie.

Filantropický pohľad rieši náklady v krátkom období, ale ciele aktivity sú dlhodobé a smerujú k celkovému zlepšeniu stavu korporátnej spoločenskej zodpovednosti. (Zaman, M., Yamin S., Wong F., 1996)

Udržateľnosť ako súčasť biznis modelu

Udržateľnosť v environmentálnom chápaní je nevyhnutným prvkom podnikateľského prostredia. Predstavuje nový aspekt chápania prostredia z manažérskeho, ale aj marketingového

hľadiska. Podniky už neriešia len zákaznicky pohľad, politický pohľad a spoločenský, alebo etický pohľad. Je tu ďalšia nevyhnutná časť fungovania podnikateľského prostredia, ktorej je nutné venovať pozornosť a nastaviť podľa nej celkové fungovanie biznis modelu podniku. (Strand, 2014) „Takzvaný udržateľný biznis model má za úlohu analyzovať, riadiť a komunikovať tvorbu a udržanie hodnoty a to pri zachovaní, alebo regenerácii prírodných, sociálnych a ekonomických statkoch, presahujúcich celo-organizačné ciele.“ (Schaltegger, Hansen, & Lüdeke-Freund, 2016, p. 6) Napriek všetkým krokom vlády a prísľubom obchodných reťazcov sa stav prostredia nezlepšuje, práve naopak sa výrazne zhoršuje. Klimatické podmienky na celom svete prechádzajú neobvyklými zmenami a štatistiky sú dôkazom toho, že klimatická kríza, strata biodiverzity a globálna nerovnosť sú nepriaznivým ukazovateľom celej situácie. (Whiteman et al., 2013) Podniky teda nie sú značne zapojené do zlepšovania celkovej globálnej situácie a niekde medzi štatistikou a realitou dochádza k značným odchýlkam.

1.3 Koncept hodnoty

Hodnotu ako vnútorný aspekt poslania podniku je možné poňť z viacerých pohľadov. Jeden z pohľadov je pohľad zákazníka. Aké sú jeho hodnoty, vnútorné. Ale rovnako tak aj aké hodnoty uznáva v súvislosti s nákupným správaním. Opačná strana je tá podniková. Aké hodnoty má podnik a ktoré z nich pretavuje do produktov a služieb a ktoré pretavuje aj do riadenia a vedenia celého podniku.

„Hodnotou je to, čo je považované za dôležité, čomu jednotlivec, či skupina prikladá význam. Hodnoty predstavujú podľa väčšiny autorov (Hofstede, 1991, Kotter a Heskett, 1992, Hall, 1995 a ďalší) jadro organizačnej kultúry a sú považované za dôležité indikátory obsahu kultúry a nástroj tvorby organizačnej kultúry.“ (Lukášová, Nový a kol., 2004)

Hodnota je vo väčšine literatúry definovaná ako ekonomický ukazovateľ podnikateľskej výkonnosti. Len zriedka sa v slovenskej odbornej literatúre vyskytuje pojem hodnota spájaný s hodnotou – environmentálnou, emočnou, či ľudskou. (Jakubec, Kardoš, Kubica, 2006)

Cieľom, ktorý sa podnik snaží dosiahnuť pri využití svojich aktív, je vytvorenie vyššej hodnoty pre zákazníka. Toto podniku pomôže vybudovať si ako aj zaistiť si konkurenčnú výhodu na trhu, čím sa podnik stane ziskovým z dlhodobého pohľadu. (Julia L.K. Nußholz, 2018)

V zásade je možné identifikovať dve hlavné cesty vedúce k tvorbe hodnoty. Po prvé, vyššia hodnota pre zákazníka môže byť vytvorená diferenciaciou ponuky podniku. Diferenciácia môže byť dosiahnutá viacerými spôsobmi, napríklad prostredníctvom produktu podniku (inováciou), marketingovým kanálom (možnosti on-line nakupovania), komunikáciou (napríklad odlišiteľne kreatívna reklama a propagácia produktu, ktorý je z jeho podstaty nediferencovaný – príkladom je Absolut Vodka, ktorá vytvorila charakteristické kampane pre produkt, ktorý je homogénny).



Obrázok 7. Edície produktov Absolut
(www.absolut.com)

Po druhé, hodnotu vytvára poskytovanie ponúk, ktoré sú podobné ponukám konkurentov, ale pri nižšej cene. Nižšie ceny pomôžu podniku dosiahnuť takéto postavenie. Zo štrukturálneho hľadiska je možné nižšie ceny dosiahnuť efektívnosťou vo výrobnom procese (napríklad používanie lepšej výrobných technológií), efektívnosťou v rámci distribúcie a pohodlím (napríklad Michael Dell dokázal podstatne znížiť distribučné náklady prostredníctvom online predaja počítačov) a špecifickými službami (napríklad banky využívajúce samoobslužnú technológiu). (Edwin, Nijssen, Frambach, 2001)

Podstata hodnoty v hodnotovo založenej organizácii je obsiahnutá v rámci spôsobov výmeny hodnoty. Hodnota je vymieňaná prostredníctvom presunu (transpozície) hodnoty, čo je snaha o dosiahnutie a záväzok voči kontinuálnej výmene rovnakej hodnoty medzi dodávateľom a zákazníkom. (Shih-Chih, Chieh-Peng, 2019)

Hodnotovo založená organizácia je taká, ktorá je oddaná doručiť túto hodnotu všetkým svojim zainteresovaným stranám, nie len niektorým z nich, a tiež doručiť vždy hodnotu minimálne v rovnakom rozsahu a stupni v akom ju dostala. Dodávateľom je akákoľvek organizácia alebo osoba, ktorá poskytuje niečo s hmotnou alebo nehmotnou hodnotou inej organizácii alebo osobe. Zákazníkom je akákoľvek organizácia alebo osoba, ktorá prijíma túto hodnotu. Transpozícia sa objavuje medzi akýmikoľvek dvoma stranami – medzi podnikmi, podnikom a osobou, alebo medzi dvoma osobami. (Hoag, Cooper, 2006)

1.3.1 Vnímaná hodnota

Zákazníci dnes chcú viac tých vecí (aspektov), ktoré si cenia (ktoré majú pre nich hodnotu). Ak sú pre nich dôležité nízke ceny, chcú ich ešte nižšie. Ak si cenia pohodlie alebo rýchlosť pri nakupovaní, potom chcú tieto služby rýchlejšie a jednoduchšie. (Lovelock, 2001) Ak hľadajú najmodernejší dizajn, potom chcú vidieť umenie dotlačené až na jeho hranicu. Ak potrebujú expertné poradenstvo, chcú, aby im podniky poskytli viac hĺbky, viac času a aby sa viac cítili ako ich jediní zákazníci. Podniky odpovedali na tieto očakávania zvyšovaním hodnoty, ktorú ponúkajú zákazníkom prostredníctvom zlepšovania produktov, znižovania cien alebo zlepšovania služieb. Zvyšovaním úrovne hodnoty, ktorú zákazníci očakávajú dokážu vedúce podniky ovládnuť trh a porážať konkurentov. (Collins, 2001)

Úspešné podnikanie je založené na 4 predpokladoch:

- Podniky už viac **nemôžu zvyšovať ceny** v súvislosti s vyššími nákladmi, musia sa snažiť znižovať náklady, aby sa prispôbili rastúcim očakávaniam zákazníkov, ktorí chcú lepšie ceny.
- Podniky **musia mieriť na dosiahnutie bezproblémovej služby**. Ich zákazníci si užívajú akoby bez námahy poskytovaný, bezchybný a okamžitý výkon od marketérov.
- Podniky už **nemôžu predpokladať, že dobrá základná služba stačí**, zákazníci vyžadujú prémiovú službu, zatiaľ čo ich štandardy a očakávania sa neustále zvyšujú.
- Podniky už viac **nemôžu robiť kompromisy v oblasti kvality a schopností produktu**. Musia vytvárať produkty tak, aby prinášali nič menej ako výnimočnosť a šokujúcu inováciu. (Dodds a kol., 1991)

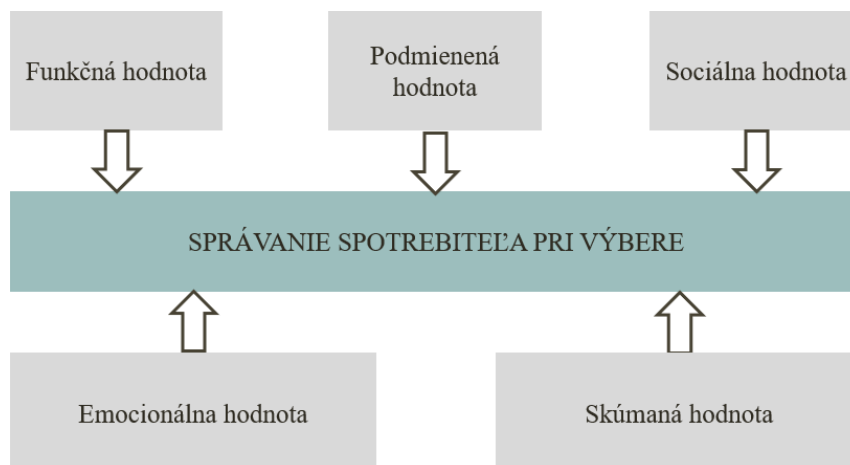
Konkrétnejší pohľad na riešenie problematiku poskytuje štúdia Swaita a Sweeneyho sa venuje súvislostiam medzi vnímanou hodnotou (perceived value - PV) a správaním. Dôležitosť tejto štúdie je špecifikovaná dvomi hlavnými vplyvmi. Vplyv vnímanej hodnoty na správanie spotrebiteľa a relevancia k výsledkom, ktoré dokazujú priamy vplyv na predaj a príjmy. (Swait, Sweeney, 2000)

Na trhu dochádza k zaujímavým zmenám. Maloobchod pociťuje nárast záujmu zákazníkov a samotní obchodníci cítia, že ponúkajú trhu vyššiu hodnotu pre spotrebiteľov. Na základe empirických akademických výskumov sa zistil vplyv vnímanej hodnoty spotrebiteľov na postoj k nákupu. Medzera v tomto výskume však nastala vo vnímaní toho, aké je výsledné správanie spotrebiteľa. To, že je súvis medzi hodnotami zákazníka a jeho nákupným rozhodovaním je teda potvrdené, ale aké je jeho skutočné presvedčenie, čo bol spúšťač jeho rozhodnutia. „Vecná otázka teda je, či je orientácia na hodnoty spotrebiteľov (to jest ich predispozícia voči kvalite, cene, alebo rovnováhe oboch) v skutočnosti ovplyvňuje ich správanie v obchode.“ (Swait, Sweeney, 2000)

Hodnota je jednoznačne dôležitou premennou v procese rozhodovania o kúpe (Dodds a kol., 1991, Sweeney a kol., 1997). Spotrebiteľia sa však pri nákupe spotrebných tovarov primárne zaujímajú o účel samotného nákupu, ktorý automaticky porovnávajú s kvalitou a cenou. To znamená, či účel nákupu je v pomere s kvalitou a cenou samotného nákupu.

V ponímaní tohto výskumu je vnímaná hodnota prepojením hodnoty spotrebiteľa s hodnotami produktu, podniku. Ide o súlad a zladenie hodnôt dvoch entít (podnik a zákazník). Viac k tejto téme bude v časti pilotná štúdia, kde bude vysvetlené ponímanie vnímanej hodnoty v rámci daného výskumu.

Ďalší z prístupov opisuje, že voľba spotrebiteľa je funkcia viacerých hodnôt spotreby. Zadefinovaná bola tzv. teória spotrebiteľských hodnôt. (Sheth, Newman, Gross, 1991) Hovorí o piatich hodnotách ovplyvňujúcich výber zákazníka.



Obrázok 8. Päť hodnôt ovplyvňujúcich výber zákazníka (Sheth, Newman, Gross, 1991)

Medzi päť hodnôt autori zaradili: funkčnú, podmienenú, sociálnu, emocionálnu a skúmanú hodnotu. Ich špecifiká sú na základe uhlu pohľadu, z ktorého na hodnotu nazeráme.

Funkčná hodnota je vnímanie prínosu z daného produktu, alebo služby. Či je hodnota prínosu daného produktu pre mňa vyššia, ako z iného porovnateľného produktu.

Podmienená hodnota je definovaná ako: „vnímaná utilita získaná alternatívou v dôsledku konkrétnej situácie alebo súboru okolností, ktorým čelí voľba výrobcu. Alternatíva nadobúda podmienenú hodnotu v prítomnosti predchodcov fyzických alebo sociálnych nepredvídaných udalostí, ktoré zvyšujú jeho funkčnú alebo sociálnu hodnotu. Podmienená hodnota sa meria na profile výberu nepredvídaných udalostí.“

Sociálna hodnota je vysvetlená ako asociácia s jednou alebo viacerými sociálnymi skupinami. Meria sa na profile výberu snímok, ktoré evokujú určitý druh asociácie.

Emocionálna hodnota je popísaná pomocou dávnych zážitkov, ktoré sme prežili a s podnetmi, ktoré nám z týchto zážitkov ostali v pamäti. Takže emócia, ktorú pociťujeme počas prítomnosti pri nejakom podnete, alebo značke.

Skúmaná hodnota už len z pomenovania evokuje, že ide o niečo nové a nepoznané. Tento typ hodnoty predstavuje potrebu spoznávania a skúšania niečoho nového, ktorá je pre nás tak silná, že prevyšuje všetky racionálne prístupy. (Sheth, Newman, Gross, 1991)

Zaujímavý prístup k určovaniu záujmu zákazníkov zvolili výskumníci Hult, Morgeson, Morgan, Mithas a Fornell. V januári 2017 publikovali štúdiu, v ktorej zisťovali, či manažéri podniku chápu, ako jeho zákazníci vidia ponuky daného podniku a čo ich vedie k takémuto vnímaniu. Považujú to totiž za gro pre tvorbu efektívneho marketingového plánu.

Autori štúdie skúmali rozsah, do akého vnímanie manažérov v oblasti úrovne a ovplyvňujúcich faktorov pre spokojnosť zákazníkov a ich lojalnosť bolo zladené s vnímaním skutočných zákazníkov (spolu s očakávaniami zákazníkov, kvalitou, hodnotou a sťažnosťami). Štúdia pozostáva zo 70 000 zákazníckych prieskumov pomocou American Customer Satisfaction Index (ACSI) a 1068 odpovedí manažérov podnikov, ktoré boli hodnotené rovnakým indexom.

Výsledky analýzy naznačujú, že manažéri vo všeobecnosti zlyhávajú v pochopení vlastných zákazníkov v dvoch dôležitých aspektoch. Po prvé, manažéri systematicky nadhodnocujú úroveň spokojnosti zákazníkov a ich lojálnosť, ako aj úroveň dvoch podkladových konceptov v podobe očakávaní zákazníkov a vnímanej hodnoty. Po druhé, pochopenie manažérov v oblasti ovplyvňujúcich faktorov spokojnosti a lojálnosti zákazníkov nie je prepojené s tým, ako to vnímajú zákazníci. Medzi najvýraznejšie rozdiely patrí to, že manažéri podceňujú dôležitosť toho, ako zákazníci vnímajú kvalitu pri ovplyvňovaní ich spokojnosti a ako spokojnosť vplýva na lojálnosť zákazníkov a ich sťažnosti. Výsledky štúdie teda ukazujú, že podniky musia robiť viac, aby zabezpečili, že ich manažéri chápu, ako ich zákazníci vnímajú produkty a služby podniku a prečo ich vnímajú určitým spôsobom. (Hult, Morgeson, Morgan, Mithas a Fornell, 2017)

Táto štúdia je zaujímavým príkladom toho, ako sa podniky domnievajú, že robia „všetko dobre“. Podstatné je však nie len vnímať potreby a požiadavky zákazníkov, ale ich aj overovať. Verifikácia je podstatnou súčasťou celého procesu nastavovania hodnôt podniku, ale aj ich aplikácie.

Definovanie trendov a ich vplyvov

V aktuálnom období, kedy médiá a spoločenský status v online prostredí predstavuje neoddeliteľnú súčasť života každého z nás, sú trendy výrazným prvkom, ktorý ovplyvňuje nie len naše obliekanie a vystupovanie na internete, ale samozrejme aj naše nákupné správanie.

„Pre trendy je charakteristické, že sa môžu objaviť kdekoľvek. Iskra preskočí hocikde a oheň postupuje neočakávanými smermi. Ľudia nežijú len v jednom sektore. Trendy v jednom sektore môžu ovplyvniť iné odvetvia. Firmy robia chybu, keď sa spoliehajú na to, že poznajú len vlastné pole pôsobnosti. Trendy treba sledovať naprieč všetkými sektormi a reagovať na ne v rámci každého z nich.“ (W. Higham, 2009) Je podstatné chápať, že trendy nie sú záležitosťou len marketingového oddelenia aj keď práve tam sa zväčša riešia. Trendy sa prejavujú komplexne naprieč celou spoločnosťou a ovplyvňujú nie len produkty a podniky, ale celý životný štýl, fungovanie spoločnosti a nastavovanie životných cieľov. (Thiry, 2002)

Odborníci, ktorí prognózujú smer a rýchlosť rozvojových trendov sa zameriavajú hlavne na oblasti akými sú:

- mega trendy,
- svetová politika,
- ekonomika,
- obyvateľstvo, rodina a domácnosť,
- mestá a dediny,
- ekológia,
- vedecko-technický rozvoj.

(Mariaš, Čimo, 1998)

Oblasti záujmu trendov je však oveľa viac a v špecifickejšej prezentácii pre spoločnosť. Podstatné však je porozumieť aká je ich dôležitosť a rovnako tak si uvedomiť, že práve pomocou trendov dokážu podniky predikovať tzv. hluché obdobia, prípadne sa v ideálnom scenári pripraviť a v tomto štádiu trh dokonca prekvapiť. (Griffin, 2003)

Definovanie emócie ako nástroja ovplyvnenia zákazníka

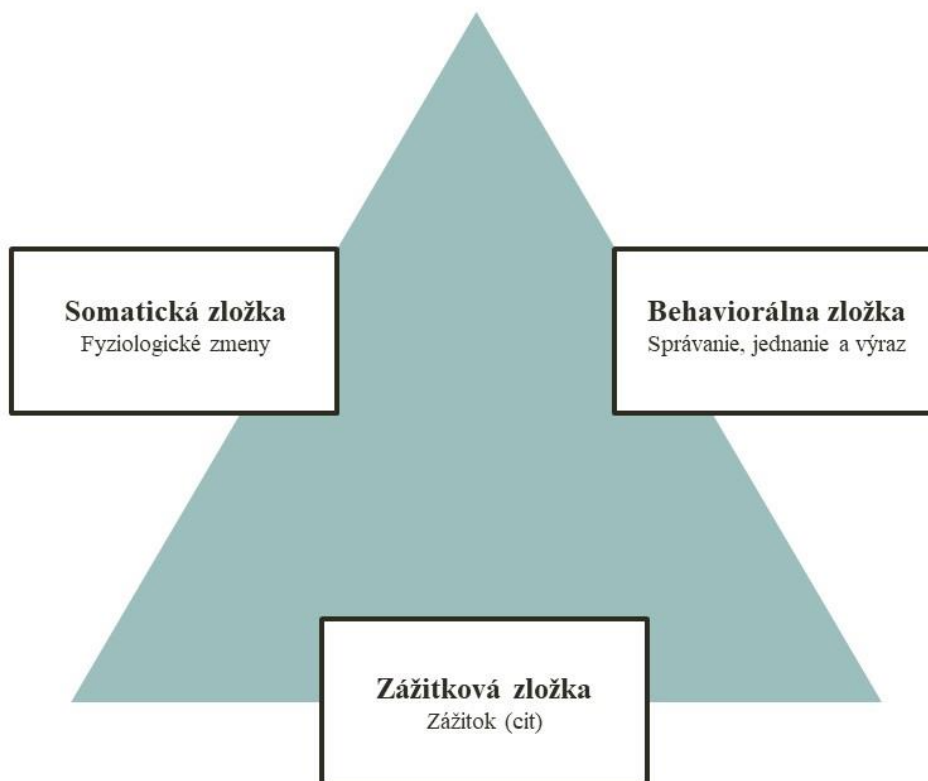
Emócie sú neoddeliteľnou súčasťou všetkého, čo sa deje v našom okolí. Pokiaľ sa niečo domnieva, že dokáže robiť akýkoľvek podnikateľský zámer bez toho, aby bol ovplyvnený emóciou je na omyle. Akonáhle do akéhokoľvek procesu vstupuje ľudská zložka, čo i len na okamih. Výsledok je ovplyvnený emóciou. (Vysekalová a kol., 2014)

Napriek existencii stovky teórií a modelov emócií, ktoré vznikli za posledných 130 rokov od James - Langeho teórie, sa stále neúnavne pokračuje vo výskume a tvorbe ďalších nových pohľadov na problematiku emócií. (Kleinginna & Kleinginna, 1981, Plutchik, 2001)

Holodynsky a Friedlmeier hovoria o prítomnosti súvislosti v tom, že emócie zahŕňajú vždy formu a funkciu. Forma sa zameriava na to, aké indikátory je možné použiť na identifikáciu emócie, funkčný aspekt popisuje to, v akej časti plní emócia funkciu v ľudskej aktivite v spolupráci s pôsobením percepcie, pamäte, či motivácie. (Holodynsky, Friedlmeier, 2006) Emócie predstavujú súhrn doterajších, teda minulých, aktuálnych, ale aj budúcich zážitkov (snov, predstáv o veciach). Sú podmienené aktuálnym stavom – pocit, nálada. Ale výrazne sa opierajú aj o minulé, zažité časti nášho života. Dokonca emóciu môžu vytvárať aj zážitky z prenatálneho obdobia života.

Emócia sa podľa Nákonečného dá porozumieť prostredníctvom troch zložiek. Vytvoril ich na základe ich pôvodu. Ide o:

- somatickú zložku,
- behaviorálnu zložku,
- zážitkovú zložku.



Obrázok 9. Paradigma emócie
(Nákonečný, 2000)

Somatická zložka emócie predstavuje fyziologické zmeny, ktoré sa na prijímateľovi reflektujú pri určitej situácii. A teda fyziologické zmeny.

Behaviorálna zložka je zakotvená v našom správaní. Aké vzorce správania máme v sebe zakódované a aké sú tie, ktoré vychádzajú priamo v určitých situáciách z každého jedinečným spôsobom. Ide o jednanie, výraz, reakcie, atď.

Zážitková zložka ako hlavná časť citu, to čo nás emócia vyvolá a človek pri tejto situácii niečo cíti. Daný moment môže niečo pripomenúť, ale zároveň vytvoriť úplne nový zážitok.

Emócia je podstatný prvok, ktorý je využívaný nie len v marketingu, ale aj vo filmovom priemysle, architektúre, hudbe, či samotnom podnikaní. Vytvoriť emóciu sa považuje za umenie a majstrovstvo. Pri vytváraní hodnôt podniku je nevyhnutné, aby samotný zakladateľ cítil potrebu tvoriť emóciu. Na začiatok v sebe a následne ju dokázať šíriť. Ak sú hodnoty podniku nastavené len na ekonomické ukazovatele a smerujú len k profitu, po dosiahnutí stanovených cieľov podnikateľ, manažér, či iná zainteresovaná strana v tomto procese stratí motiváciu tvoriť a posúvať myšlienky ďalej. „Človek je sám, súčasne však neexistuje mimo vzťahov.“ (Fromm, 2015)

1.3.2 Aktuálne trendy v tvorbe a vnímaní hodnoty - mileniáli

Známe heslo z ekonómie, ale aj manažmentu hovorí: „Dopyt tvorí ponuku.“, nie naopak. (Ruth, Hannon, 1997) Za posledné obdobie niekoľkých mesiacov vnímame nie len na slovenskom trhu výrazné zmeny v správaní zákazníka. Dopyt po produktoch sa mení. Ľudia sa zaujímajú o pôvod produktov, pýtajú sa na ich zloženie a zaujíma ich pozadie, tzv. „skutočná hodnota“ produktu. (Casalo and Escario, 2016 ; Otto and Kaiser, 2014)

Svetové ekonomické fórum skúma správanie mileniálov, ktorí tvoria štvrtinu celkovej svetovej populácie. Ich nákupné správanie sa výrazne mení. Výskum ukazuje, že práve táto zákaznícka vzorka si uvedomuje dopady svojho nákupného rozhodnutia a vníma udržateľnosť značiek ako presvedčivý argument pri výbere produktov a služieb. Dokonca výskum tvrdí, že až 84% mileniálov cíti povinnosť ich generácie meniť svet. (theguardian.com, 2018)

Mladí ľudia sú vhodný ukazovateľ trhu. Ich správanie a výber produktov je totiž možný pre predikciu požiadaviek na produkty do budúcnosti. Inovácie nevyhnutné pre konkurencie schopnosť podnikov sa nie len preto uberá smerom k „zelenšiemu“ environmentálnejšiemu prístupu k podnikaniu a trvalým hodnotám podnikov. Hodnoty mladých ľudí sú nastavené ľudsky a cítia zodpovednosť za riešenie spoločenských situácií. Ich osobná angažovanosť im dodáva pocit vnútorného uspokojenia. (Blašková, Hriníková, 2019)

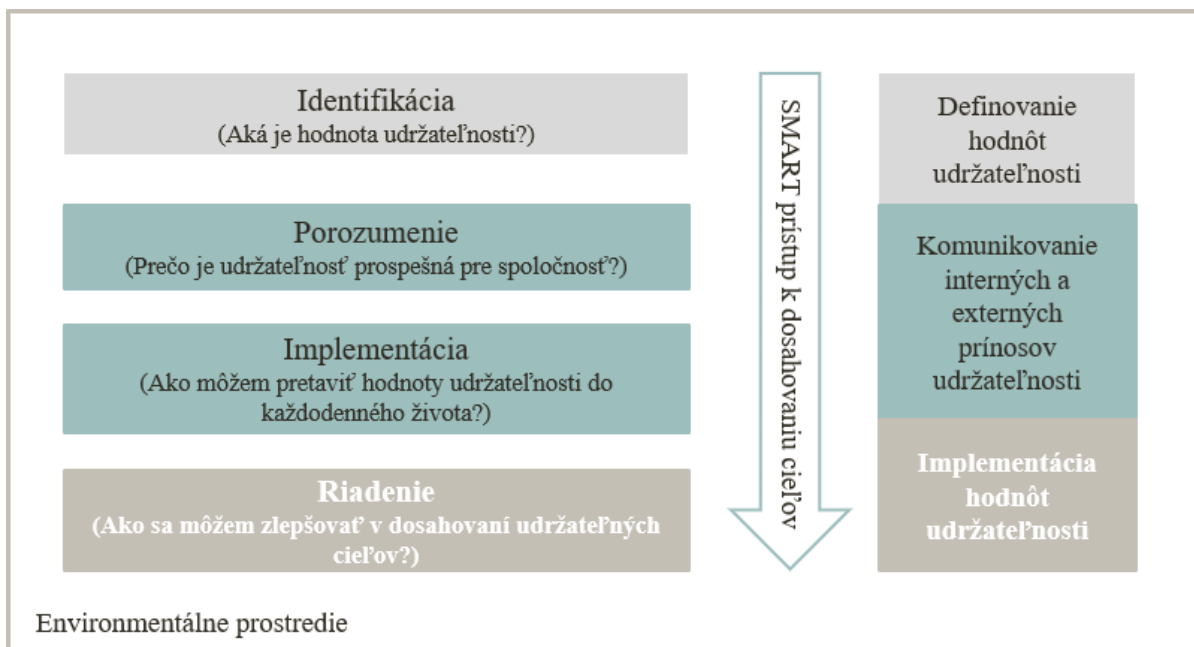
Tabuľka 3. Hodnoty mileniálov nevyhnutné pre fungovanie značiek podľa the guardian

Prvky vnímanej hodnoty podstatnej pre spotrebiteľa	Percentuálna dôležitosť prvku
Etika a ohľaduplnosť značiek k životnému prostrediu	71%
Značka by mala riešiť nejakú časť spoločenského problému	61%
Reálna skúsenosť s podporou udržateľnej značky	80%

(Správa - Engaging Tomorrow's Consumer, 2013)

Tieto zmeny v správaní zákazníka sú spôsobené aj masívnou propagáciou svetových lídrov, či už z mediálneho, alebo politického prostredia, ktorí komunikujú nevyhnutnosť riešenia konzumného spôsobu života a jeho dopady na naše prostredie. Jedným z najznámejších influencerov tejto doby je práve mladá bojovníčka za klimatickú zmenu Greta Thunberg. Jej názory sa dozvedel celý svet a jej zosobnenie sa pre dobro veci dokázalo skutočné politické zásahy len na základe hovoreného slova. (eu.usatoday, 2019)

Pretaviť myšlienky udržateľnosti do spoločnosti je teda možné viacerými spôsobmi. Podstatné pre dosahovanie udržateľných cieľov spoločnosti je zabezpečiť presun podstatných informácií do spoločnosti. Ak sa verejnosť z viacerých zdrojov začne dozvedieť podstatné informácie o udržateľnosti a jej nevyhnutnej aplikácii do každodenného života, bude možné aplikovať jej hodnoty aj do biznis prostredia. Nie je možné spotrebiteľovi predávať drahší produkt bez toho, aby mu nebolo vysvetlené za čo platí. Rovnako tak nie je možné implementovať do podniku hodnoty udržateľnosti bez toho, aby s týmito hodnotami neboli stotožnení aj zamestnanci. (Collins, 2005)



Obrázok 10. Proces poznania hodnôt udržateľnosti (Demjanovičová, Varmus, 2019)

Proces spoznávania hodnoty udržateľnosti je možné aplikovať tak verejnosti, ako aj v podniku. Podstata sa nemení. Identifikovať, porozumieť, implementovať a riadiť. Veľa krát sa však stáva, že ľudia aj chápu dôsledky svojho neudržateľného nákupného správania, ale nemajú dostatok informácií o alternatívach. A tak zostávajú pri overených produktoch. (Daňková, Droppa, 2015) Z toho dôvodu je podstatné, aby sa zvýšila motivácia aj zo strany podnikov samotných. Mali by si uvedomiť, že je na ich zodpovednosti posúvať informácie o hodnotách udržateľnosti aj ich zákazníkom. Tento model apeluje na vyššie spomínanú CAS teóriu, ktorá rovnako opisuje nevyhnutnosť zapojenia všetkých entít do systému udržateľného fungovania. Od obchodných partnerov, až po samotných zamestnancov a ich osobných hodnôt.

1.3.3 Hodnoty udržateľnosti v koncepte mikro a malých podnikov

Pohľad na udržateľnosť v koncepte malých a mikro podnikov je vnímaný z perspektívy kooperácie všetkých zainteresovaných strán. Tvorba hodnôt udržateľnosti v biznis prostredí nie

je možná, ak prostredie dané hodnoty nebude uznávať. Z toho dôvodu je nevyhnutné uvažovať nad udržateľnosťou ako cyklom poznania, vedomosti a schopnosti pretavovať hodnoty udržateľnosti do všetkých prvkov fungovania zainteresovaných strán v environmentálnom prostredí.

Podniky hľadajú alternatívy k jednotlivým prvkom svojej podnikovej politiky. Na druhej strane túto situáciu však klasickým obchodným prístupom využívajú marketéri, ktorí na svoje produkty pridali heslá a symboly naznačujúce, že sa jedná o tzv. „zelený produkt“, no deklarácia týchto symbolov nie je reálne overiteľná. Dochádza tak k zmäteniu zákazníka, ktorý si často nemá akým spôsobom overiť, či sa v skutočnosti jedná o udržateľný produkt, alebo nie. (Bekin et al., 2007; Frame and Newton, 2007; McKenzie Mohr, 2000, Seitz and Peattie, 2004).

V aktuálne dostupnej literatúre venujúcej sa marketingu a environmentálne zameraným manažérskym postupom sa tzv. „zelený produkt/zelená produkcia“ analyzuje, opisuje a chápe ako proces silno ovplyvňovaný hodnotami, skúsenosťami a zvykmi zákazníka. (Jain and Kaur, 2006; Moisaner, 2007). Viac sa táto problematika rozoberá v časti „Reakcie podnikov na zmeny na trhu“.

Udržateľnosť ako komplexný systém

Vzhľadom na to, že environmentálna udržateľnosť nie je otázkou podnikovou, ale otázkou verejnou je nevyhnutné uvedomiť si, že tento cieľ je celospoločenský. Udržateľnosť presahuje všetky osobné a podnikateľské priority, ide o riešenie globálnej situácie. Jej aplikácia do praxe však vyžaduje osobný prístup. Je podstatné udržateľnosť aplikovať do jednotlivých subjektov, ktoré ju ovplyvňujú a až následne sledovať jej vplyv na prostredie ako také.

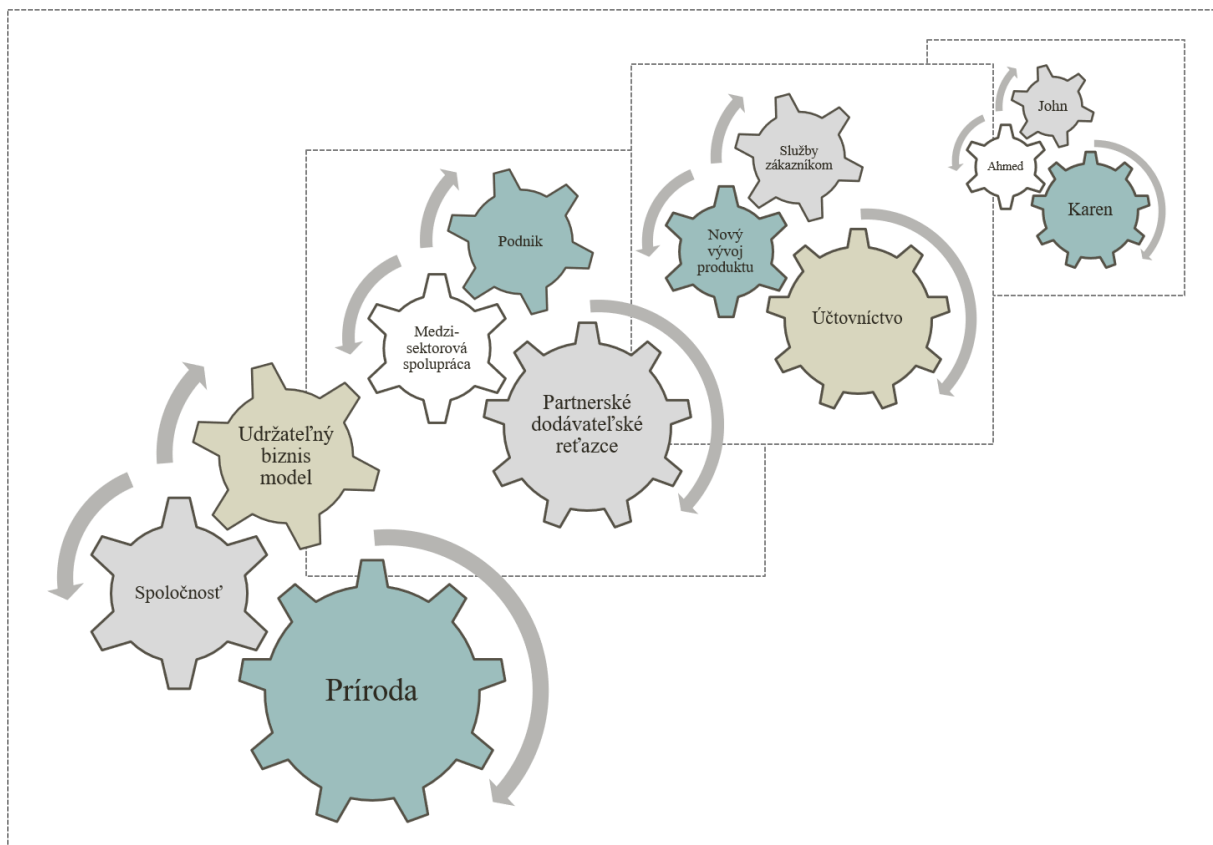
Podnikateľskej udržateľnosti a teda udržateľným biznis modelom sa výrazne venuje Boons a Lüdeke-Freund, ktorých teória sa zakladá na vzájomnej závislosti partnerov, ktorí majú spoločne potenciál tvoriť udržateľné hodnoty. (Boons & Lüdeke-Freund, 2013) Ide o obchodných partnerov, ale aj dodávateľov a spoločnosť, ktorú radia do jedného zo sektorov nevyhnutných na fungovanie tohto systému. Nazývajú ho aj sociálno-ekonomický systém spolupráce medzi širšou skupinou zainteresovaných strán. (Pedersen a kol., 2019; Upward & Jones, 2016) Tento prístup medzi-sektorovej spolupráce ako princípu udržateľného biznis modelu sa najvýraznejšie odlišuje od ostatných biznis modelov tým, že v bežných udržateľných biznis modeloch sa rieši spolupráca hlavne na základe dodávateľského reťazca s cieľom zvýšiť ekonomickú hodnotu celkového výsledku spolupráce. (Osterwalder & Pigneur, 2010) Dopadom týchto udržateľných biznis modelov je potom výsledok, že podniky uzatvárajú náročky spoluprácu s neziskovými a environmentálne aktívnymi partnermi za účelom „očistiť“ svoje fungovanie, alebo vyrovnať dopady svojich aktivít podporou partnera, ktorý je v danej oblasti aktívny. V tomto prístupe sa nahliada na danú problematiku s oveľa vyššou perspektívou. (Stubbs & Cocklin, 2008) Komplexný pohľad na túto problematiku spracovala štúdia od Dentoniho a jeho kolektívu. Ich tvrdenie je založené na nevyhnutnosti medzi-sektorových partnerstvách. Navrhli organizačný mechanizmus, ktorý sa skladá z udržateľných biznis modelov. Tie vytvárajú sociálnu a environmentálnu hodnotu na podporu sociálno-ekologických systémov.

Teória CAS v oblasti udržateľnosti biznis modelov

Pre správne pochopenie prínosu kooperácie udržateľných biznis modelov pre podporu sociálno-ekologickej udržateľnosti bol navrhnutý model fungovania tohto systému. Ide o

špecifický dizajn komplexných adaptívnych systémov (CAS). Tento dizajn bol už dávnejšie aplikovaný v environmentálnych vedách. (Olsson a kol., 2004; Walker a kol., 2004) Až neskôr sa použil aj v oblasti manažmentu a bol aplikovaný do biznis prostredia. (Inigo & Albareda, 2016; Winn & Pogutz, 2013)

Teória CAS definuje podstatu fungovania vzájomných závislostí a nevyhnutnosť fungovania a spolupráce jednotlivých zainteresovaných strán/entít. Ale aj medzi samotnými časťami systému ako takého.



Obrázok 11. Udržateľné biznis modely a medzi sektorové partnerstvá v rámci sociálno-ekologického systému

(Dentoni, Pinkse, Lubberink R., 2020)

Táto teória je veľmi efektívna pre sociálno-ekologickú oblasť z viacerých dôvodov. CAS umožňuje konceptualizáciu vnútornej zložitosti jednotlivých entít a zároveň umožňuje medzi-sektorové partnerstvá medzi jednotlivými zainteresovanými stranami celého systému. Fungovanie tohto systému naznačuje vysokú závislosť entít a zainteresovaných strán. Navzájom sa všetci ovplyvňujú, čo môže viesť k výrazným pozitívnym krokom, ale aj ku konfliktom, ak sa niektorá z entít rozhodne nepodporiť inovácie vedúce k udržateľnosti naruší kompletne funkciu celého systému. (Dentoni, Pinkse, Lubberink R., 2020)

Teória CAS bola donedávna využívaná len v environmentálnych oblastiach skúmania, no využitie tejto teórie ukazuje akým spôsobom je všetko prepojené a práve v čase prichádzajúcej klimatickej krízy nevyhnutné riešiť. (Whiteman a kol., 2013; Williams a kol., 2020; Winn & Pogutz, 2013) CAS sa už však vyskytla aj v oblasti manažérskych výskumov, nikdy však nie v spojení s udržateľnosťou. (Boisot & Child, 1999; Breite & Koskinen, 2014; Colbert, 2004)

1.4 Riadenie hodnoty

Systematický prístup k tvorbe, podpore, uplatňovaní a motivácií hodnoty. To je proces riadenia hodnoty, ktorý je nevyhnutný pre úspešné fungovanie každého biznis modelu. (Claudy, Peterson, 2014) Tak ako každý človek potrebuje zmysel života, ktorý podniku povie vízia a poslanie, tak rovnako tak potrebuje aj vnútorný kapitál, ktorý bude reprezentovať jeho smer. A to je hodnota. Hodnota je to, čo pretavuje poslanie a víziu do reálneho sveta. Aké hodnoty podnik uznáva, na základe čoho si stanovuje parametre svojich rozhodnutí, kde sú jeho bariéry a čo je ochotný akceptovať a za čo sa rozhodne nechce nikdy postaviť? Toto všetko opisuje funkcie hodnoty a ich vplyv na chod podniku.

Manažment hodnoty vnímaný, ako nefinančný prvok firmy predstavuje stratégiu firmy, ktorá vedie nie len k napĺňaniu požiadaviek zákazníkov, ale aj k napĺňaniu cieľov firmy a v neposlednom rade ciele spoločnosti. (Kim, Perdue, 2013)

„Hodnotami spoločnosti rozumieme určitý žiaduci konečný stav, ktorý jednotlivci uznávajú, alebo chcú dosiahnuť. Hodnoty môžeme rozdeliť do niekoľkých úrovní. Najhlbšími a najtrvalejšími hodnotami, ktoré väčšina členov spoločnosti uznáva, sú jej kultúrne hodnoty.“ (J. Strišš, J. Vodák, M. Kubina, R. Jankal, J. Soviar, 2009)

1.4.1 Porovnanie prístupov na Slovensku a vo svete

Podstatným rozdielom medzi situáciou na Slovensku a vo svete je, že vo svete je riadenie hodnoty a celkovo udržateľný pohľad na zodpovedné podnikanie trendom už od rokov 2004 – 2005, pričom na Slovensku sa korporátna zodpovednosť, vnútorná hodnota podnikov a udržateľnosť rieši len vo sfére korporátnych firiem. (Moudon, 2005, Chan, 2008) Výrazné kroky v oblasti CSR robí práve potravinársky priemysel, kde napr. značky, ako Lidl, alebo Tesco idú príkladom.

Potreba riešiť hodnoty podniku v súvisi na spoločenské problémy je nevyhnutným krokom. Environmentálne prostredie sa dostáva do štatisticky najhoršej situácie za posledné stovky rokov. (OECD, 2018)

"Naše správanie je nezodpovedné voči našim deťom. Dlhodobo využívame zdroje skôr, ako ich príroda dokáže obnoviť, a tak škodíme sami sebe. Problémami Slovenska sú najmä intenzívne poľnohospodárstvo či zvyšovanie ťažby lesa," hovorí Miroslava Plassmann, riaditeľka WWF Slovensko, s tým že politici tejto problematike venujú stále malú pozornosť. (worldwildlife.org, 2019)

"Naše správanie nie je len nezodpovedné, ale i nebezpečné. Dôsledkom sú veľké straty pre ekonomiku i pre ľudské zdravie – prejavy extrémneho počasia stáli európsku ekonomiku od roku 1980 už viac ako 450 miliárd eur a v dôsledku znečisteného ovzdušia predčasne v Európe zomrie ročne cez 430.000 ľudí," poznamenáva Ester Asinová, riaditeľka WWF European Policy Office v Bruseli. Lídri EÚ by mali túto situáciu podľa nej vnímať ako stav pohotovosti a nastaviť pravidlá pre trvalo udržateľnú budúcnosť Európy. (wwf.eu, 2019)

Je nevyhnutné reagovať na tieto alarmujúce problémy prostredia, ktoré sú deklarované reálnymi fyzickými zmenami v prostredí. Vo svete už riešenie týchto globálnych problémov predstavuje zoznam čiastkových riešení, ktoré prispievajú k pozitívnym návykom a určovanie hodnôt spoločnosti a jej poslania.

Jedna zo štúdií sa venuje práve udržateľnosti v podobe verejne zdieľaných bicyklov. Cieľom tejto aktivity je priniesť udržateľnú spotrebu do bežného života. Štúdia autorov Yin, Qian a Singhapakdi vychádza z marketingovej etiky a literatúry v oblasti udržateľnosti a argumentuje, že kultúrne hodnoty a hodnoty v spotrebe môžu podporovať alebo odrádzať prijatie takejto platformy prostredníctvom mechanizmu etického hodnotenia.

Výskum pracuje so vzorkou 755 spotrebiteľov z jedného z najväčších takýchto programov v Číne. Výsledky podporujú významnosť kolektivismu, orientácie človek-priroda a materializmu ako kľúčových determinantov adopcie platformy verejne zdieľaných bicyklov. Tieto hodnoty zohrávajú zmiešané úlohy pri ovplyvňovaní prijatia tejto platformy. Štúdia zistila, že takéto hodnoty a presvedčenia musia byť efektívne preložené do etického hodnotenia prijatia spomínanej platformy a je potrebné s nimi narábať v rámci špecifického spoločenského kontextu.

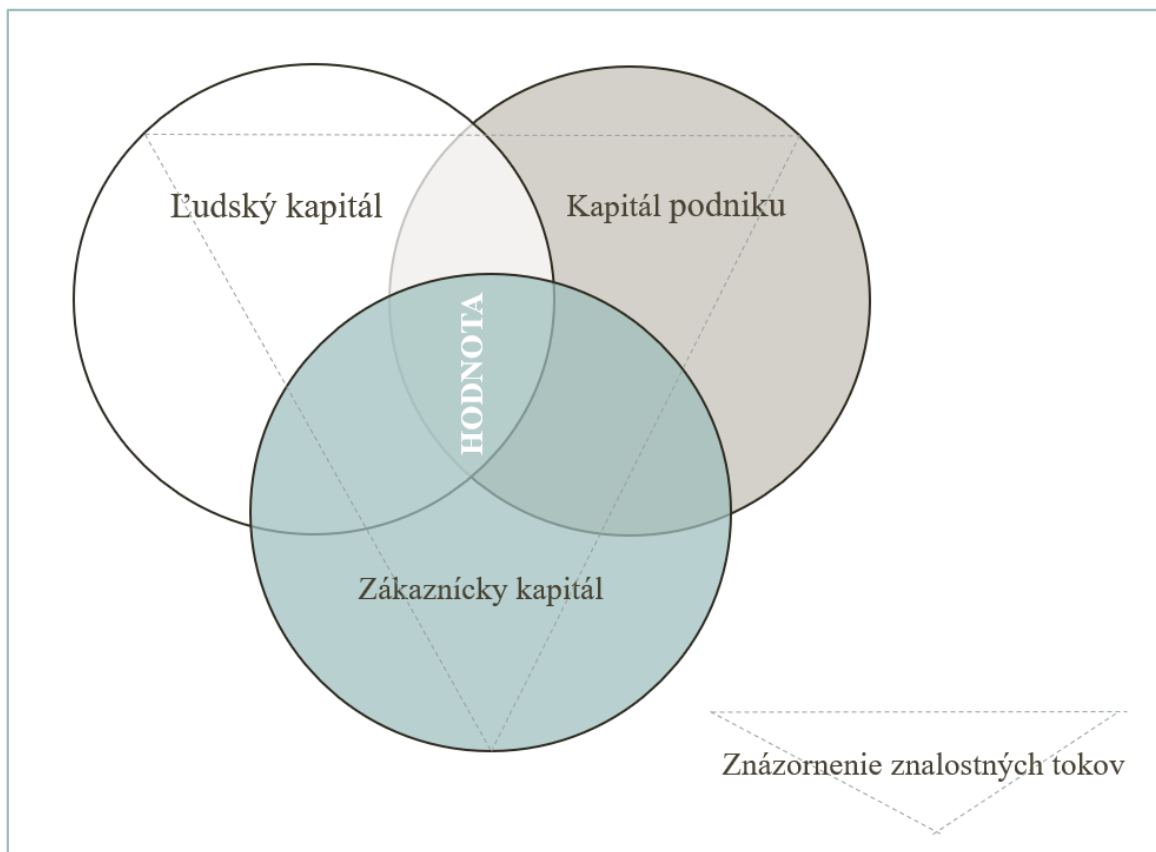
Etické hodnotenie predstavuje kognitívnu stratégiu, ktorá umožňuje spotrebiteľom opodstatniť a obraňovať ich prijatie udržateľných praktík. Výsledky naznačujú, že žiadaný program udržateľnosti musí byť v súlade s kultúrnymi a psychologickými motívmi spotrebiteľov, ale musí tiež odrážať spoločenské normy a sociálny kontext, do ktorého sú praktiky udržateľnosti a samotní spotrebiteľia vsadení. (Yin, Qian, Singhapakdi, 2018) Výskum hovorí o tzv. revolúcii zodpovednosti, ktorá preniká trhom a ovplyvňuje výber produktov a služieb. Ak 55% zákazníkov (celosvetový prieskum) uprednostňuje nákup produktov a služieb od spoločensky zodpovedných podnikov. Tento prieskum je zdrojom množstva ďalších výskumov v oblasti zmeny priorit nákupného správania zákazníkov. (Nielsen Global Survey, 2014) Štúdia opisuje ďalšiu úroveň CSR, tzv. CnSR – Consumer Social Responsibility – Zákaznícka spoločenská zodpovednosť. Ide o opačný pohľad riešenia zodpovednosti a pocitu zo strany zákazníka k prostrediu. Tento fakt poukazuje na to, že zodpovednosť k prostrediu je významným hodnotovým parametrom v správaní zákazníka a jeho prístupu k životnému štýlu. Sympatie vznikajúce na základe súladu týchto hodnôt medzi zákazníkom a podnikom vytvárajú pozitívne vzťahy a pri efektívnych procesoch udržateľný model tvorby vzťahu, tvorba komunit. (Belk, 2007, 2010)

Pojem vnímania hodnoty v súvislosti s priaznivým správaním sa zákazníka bol rozobratý vo viacerých štúdiách v rokoch 2000-2008, prevažne na americkom trhu (americké dáta). Vnímanú hodnotu štúdie riešia v súvislosti s lojalitou k danej značke, opisujú ju ako atribút, ktorý je nevyhnutný budovať a tento proces vyžaduje poznanie vnímania hodnôt zákazníkov. (Bridson a kol., 2008) Tvorba hodnoty by podľa autorov mala byť založená na kvalite a špičkových službách, ktoré budú v zákazníkoch zanechávať pozitívne pocity spokojnosti a tak budú spoločne schopní budovať lojalitu a vernosť k jednotlivým predajcom. (Cronin a kol., 2000) Zaujímavý štúdiu priniesli aj slovenskí spoluautori na dátach z krajiny s podobnou životnou úrovňou ako je Slovensko a to práve v Srbsku. Štúdia sa venuje kvalite v maloobchodnom prostredí v spojení so spokojnosťou a vnímanou hodnotou zákazníka. Štúdia sleduje závislosti medzi jednotlivými parametrami. Potvrďuje sa výrazný vplyv kvality na spokojnosť zákazníkov, rovnako tak kvalita ovplyvňuje aj vnímanú hodnotu. (Rajic a kol., 2013)

1.4.2 Riadenie hodnoty podľa Petrasha

V procese riadenia hodnoty podľa Petrasha vstupujú do výkonu hodnoty 3 hlavné zdroje kapitálu. Ich súlad vytvára skutočnú pridanú hodnotu tzv. intelektuálny kapitál. Ide o tieto 3 zdroje:

- ľudský kapitál,
- kapitál podniku,
- zákaznícky kapitál.



Obrázok 12. Intelektuálny kapitál – Prvý krok pre „riadenie“ je vizualizovanie (Petrash, 1996)

Ľudský kapitál predstavuje to, čo sme schopní v sebe aktivovať pri rôznych činnostiach. Sú to ľudské skúsenosti, vedomosti, know-how, ale aj motivácia, či presvedčenie a súhra s určitými aktivitami.

Kapitál podniku zastupuje všetko to, čo je podnik ochotný investovať do jeho rastu. Nie len z finančného hľadiska ale aj z hľadiska priestoru, ktorý je ochotný vytvoriť pre svojich zamestnancov. Priestor pre tvorivosť, kreativitu, vlastnú iniciatívu a pod. Samozrejme kapitál podniku predstavuje aj technické a fyzické zabezpečenie.

Zákaznícky kapitál je to, čo je ochotný zákazník pochopiť a vnímať ako úroveň jeho požiadaviek, zároveň však predstavuje znalosti a schopnosti pochopiť produkt, podnik, situáciu. Kapitál, s ktorým môže podnik ďalej pracovať – predispozícia pre komunikáciu.

1.4.3 Reakcie podnikov na zmeny na trhu

Výrobcovia spotrebných produktov už na informácie o zmene nákupného správania a preferencií zákazníkov reagujú a v posledných dvoch rokoch sú aj na slovenských produktoch viditeľné nové komunikačné prvky ako „bio“, „eko“, „enviro friendly“ a iné. Množstvo týchto marketingových komunikačných prvkov však spôsobila aj zmätenie zákazníka a nedostatočnú úroveň dôveryhodnosti. Samotný aspekt udržateľnosti nie je dostatočne deklarovaný, čiže už je len na zákazníkoch ako hlboko sa zaujímajú, čo tieto „nálepky“ na produktoch skutočne predstavujú. (TerraChoice Environmental Marketing Inc., 2007)



Obrázok 13. Príklady produktov na slovenskom trhu so zmeneným komunikačným prvkom (Hollandia.cz, Eta.sk, Parfemy-too.sk)

Známe spotrebné produkty na slovenskom trhu tak postupom času začali prechádzať jemným re-brandingom etikiet. Dá sa to nazvať ako najjednoduchšia cesta ako nestratiť zákazníka, ktorý sa začína zaujímať. No tento spôsob nie je trvalo udržateľný z hľadiska povrchného prístupu výrobcov. Zmena obalu nie je postačujúcou deklaráciou skutočného zásahu do výroby produktu a teda jeho udržateľnosti z pohľadu environmentálneho prostredia.

Zákazníci sa pýtajú a influenceri prinášajú stále väčšie množstvo príspevkov na internet s množstvom nezodpovedaných otázok. Jednou z aktivistiek v oblasti udržateľnosti na slovenskom trhu je Natália Pažická. Ide rovnako o vekovú skupinu mileniálov. Natália sa snaží odborným prístupom oslovovať podniky a zisťovať skutočný pôvod jednotlivých produktov, všetko aktívne dokumentuje aj na svojom Instagram účte: Natália Pažická, kde má viac ako 40 tisíc sledovateľov. (instagram.com/nataliapazicka, 2020) Podstatnými prvkami jej komunikácie sú práve otázky o pôvode produktov, spôsobe ich výroby, či distribúcie. Na základe transparentnej komunikácie s podnikmi majú jej príspevky vysokú výpovednú hodnotu. Ako influencerka je schopná presvedčiť väčšie množstvo spotrebiteľov o nevyhnutnom riešení problémov s konzumným spôsobom života. Jej štýl komunikácie je náučný. Svetové štúdie spracováva do prehľadných príspevkov a videí, tak aby boli zrozumiteľné širokej verejnosti. Tento spôsob je overenou cestou ako spotrebiteľov vzdelávať v nových oblastiach. (Brown, Hayes, 2008)

Overenie „enviro príslubov“ na spotrebných produktoch

Spoločnosť TerraChoice uverejnila príspevok o environmentálnych požiadavkách testovaných na 5 296 rôznych spotrebných výrobkoch. Zistenia o týchto výrobkoch, ktoré boli uvedené ako „zelené“ nie sú však vôbec overené a až v 95% prípadoch sa zistilo aspoň jedno nepravdivé tvrdenie, uvedené na jeho obale, alebo v príbalovom letáku. V rámci tohto výskumu sa zistilo, že 42% spotrebiteľov nekupuje tzv. „zelené“ produkty, pretože sa domnievajú, že sú drahšie, ale ich cenu vlastne nikdy neporovnávali. V 33% prípadov si spotrebiteľia mysli, že

udržateľný produkt nie je o nič lepší ako jeho neudržateľná verzia. (ncbi.nlm.nih.gov, 2010) Tieto postupné zmeny na produktoch sa na Slovensku začali objavovať až neskôr ako vo svete.

Aj slovenský spotrebiteľ však na nálepky „eko, bio, raw, lokál“ už reaguje. Zmeny nákupného správania sa začali odzrkadľovať aj vo väčších nákupných reťazcoch, ktoré začali zvyšovať ponuku lokálnych potravín a lokálnych produktov. Spoločnosť GfK urobila v júli tohto roku prieskum slovenských obchodných reťazcov a objem ich ponuky od lokálnych dodávateľov. Celkový podiel vystavení lokálnych/slovenských výrobkov je 38,6%. Ide o jemný nárast oproti minulému roku, kedy bol tento pomer na 36%. (ekonomika.pravda.sk, 2020)

1.5 Závěry z teoretickej časti

Analýza teoretických prístupov v danej problematike je základným kameňom pre tvorbu výskumných otázok a zamyslení sa v oblasti riešenej problematiky. Prístupy rôznych autorov naznačujú, že daná téma je aktuálna a aktívne riešená vo viacerých perspektívach podnikateľskej činnosti.

Obsahom teoretickej časti bolo zhrnúť hlavné zainteresované strany v tvorbe hodnoty. Uvedenie si hlavných entít vstupujúcich do procesov tvorby hodnoty (priamo, alebo nepriamo) naznačuje procesy, ktoré v tvorbe, raste a udržateľnosti hodnoty predstavujú hlavné kroky.

Hodnota je podľa väčšiny uvedených teoretických prístupov hlavnou súčasťou stratégie podniku. Podľa tradičného usporiadania tvorby stratégie predstavujú prvé kroky definovanie cieľov, vízie poslania a na základe toho sa pomenuje stratégia a určia sa taktiky na dosahovanie jednotlivých očakávaní. (Sakál, 2007) V tomto prístupe k stratégií však absentuje externé prostredie. Tvorba stratégie by podľa môjho názoru mal byť proces pozostávajúci z komplexných informácií nie len z interného, ale aj externého prostredia. Takže tento líniový prístup podľa Sakála je príliš interne zameraný a obmedzuje tak presah stratégie na spoločnosť (prostredie). Oveľa komplexnejšie sa na stratégiu prizerajú Mariaš a Čimo, ktorí vnímajú potrebu informácií v internetom aj externom prostredí a tak poukazujú na nevyhnutnosť aktuálnych dát o trendoch, požiadavkách, dopyte, či konkurencii. Na základe týchto dát opisujú možnosť tvorby koncepcie rozvoja a teda pomenovania stratégie. Aj tu následne ale konfrontujú v internom zhodnotení, čo prispeje k správne pochopeniu a prepojeniu stratégie s internými hodnotami podniku. Až na základe výsledkov z týchto procesov sa formuluje daná podniková stratégia. (Mariaš, Čimo, 1998)

Podľa dostupných teoretických východísk teda hodnotu chápeme ako súčasť stratégie a kultúry podniku, predstavuje hlavnú stavebnú jednotku, zastupuje jednotlivé vlastnosti podniku v perspektíve jej správania v rámci interného, ale aj externého prostredia podniku. Je to prvok kultúry podniku, stratégie podniku aj jej imidžu a prelína sa cez všetky tieto časti svojim významom.

Výskum **teoretických podkladov** sa ďalej zameriaval na udržateľnosť v podnikateľskom prostredí a presahu hodnoty do výstupov podnikov. V roku 2015 prebehol zahraničný výskum odborníkov Cherneva a Blaira, ktorí sa zaujímali o vnímanie zodpovedného podnikania zákazníkmi a ich následný pocit uspokojenia a zmeny nákupného správania. Tento výskum dokazuje **výrazný vplyv zodpovedného podnikania na vnímanie podniku zákazníkmi v pozitívnom zmysle**. Ich výskum však opisuje aj negatívny dopad na zákazníka v prípade, že zákazník istí, že komunikované prvky zodpovedného prístupu sú len marketingovými

aktivitami a nie sú skutočnou súčasťou podniku. (Chernev, Blair, 2015) Tento fakt môže výrazne narušiť lojalitu a dôveru zákazníka. Sroka a kolektív opisujú ako je nevyhnutné, aby CSR hodnoty boli aplikované do celého ekosystému podniku a boli s nimi všetky zainteresované strany stotožnené. V inom prípade ide len o koncept bez výsledkov. (Sroka, Veinhardt, 2020) Rovnaký princíp aplikovali do svojej štúdie aj Dentoni a jeho kolektív. V ich teórii sa využíva metodika CAS, ktorá prepája jednotlivé biznis modely do **funkčného ekosystému založeného na funkčnej spolupráci uznávajúcej rovnaké hodnoty**. (Dentoni, Pinkse, Lubberink, 2020)

Porozumenie súvislostí zainteresovaných strán a ich vzájomných hodnôt nevyhnutných na dosahovanie cieľov je základom pre nasledujúci výskum. Rovnako tak pomenovania termínov, ktoré budú predmetom výskumu a tak aj porozumenie cieľov a perspektívy danej dizertačnej práce.

Podnikateľská hodnota je v tomto aspekte chápaná ako **vnútorný stimul: tvoriť, udržiavať a inovovať** procesy a produkty s cieľom **uspokojiť všetky zainteresované strany a ich hodnoty v súlade s pozitívnym dopadom na environmentálne prostredie**.

Vnímaná hodnota je pocit **vnútorného presvedčenia** o naplnení požadovaných **predstav a cieľov**. Ide o subjektívne vnímanie jednotlivca (zákazníka, podnikateľa, obchodného partnera, atď.).

Parametre hodnoty predstavujú konkrétne vlastnosti produktu, služby, prostredia alebo pocitov, ktoré kvantifikujú hodnotu. Môžu byť vyjadrené kvantitatívne, alebo kvalitatívne.

Parametre hodnoty udržateľnosti v podnikateľskom prostredí sú vlastnosti produktu, služby, prostredia, alebo pocitov, ktoré pomenúvajú **konkrétne oblasti aspektov podnikania v súlade s vplyvom ich dopadu na environmentálne prostredie**.

2. PROBLÉM, CIEĽ A METODOLÓGIA PRÁCE

Metodológia práce slúži ako krátky sumár vykonaných činností, metód a nástrojov spojených s vytvorením dizertačnej práce. Opisuje postupnosť krokov, ich technickú špecifikáciu a vplyv na napĺňanie čiastkových cieľov pre dosiahnutie efektu zmeny.

2.1 Zadefinovanie problematiky a jej navrhovaného riešenia

Pojem hodnota v oblasti podnikania a manažmentu je dlhodobo úzko vnímaná len ako parameter ekonomickej výkonnosti podniku. Dostupná slovenská literatúra takmer vôbec nepúšťa pojem hodnota mimo ekonomický sektor. Tento deficit je citelný najmä po porovnaní so zahraničím. Kde nie len pojem hodnota – value, ale aj ďalšie odvodené pojmy ako „perceived value“ – vnímaná hodnota, či „emotional value“ – emocionálna hodnota a ďalšie tvoria základ odbornej literatúry, ktorá poskytuje rozvoj manažmentu a rovnako tak priestor pre lepšie pochopenie zmien na trhu a jeho vnímania.

Podstatným motivátorom pre riešenie tejto problematiky sú teoretické absencie v oblasti rozšíreného chápania hodnoty v oblasti manažmentu. A rovnako tak nedostatočné vnímanie dôležitosti chápania hodnoty v oblasti podnikania. (viac v časti 1.) Podniky si neuvedomujú, že zadefinovanie hodnôt podniku nespočíva len v určení vízie, či poslania podniku. Že to nie je len určitý odsek textu, ktorý sa umiestni do stanov a niekde na podstránku podniku. Skutočné pochopenie hodnoty spočíva v neustálom overovaní, či smerovanie a aktivity podniku sú v súlade s hodnotami, či hodnoty, ktoré si podnik zadefinoval napĺňajú aj spoločenské ciele a či ich pretavovanie do reálnych výsledkov nemôže byť dôslednejšie, prípadne efektívnejšie. Hodnota ako taká je vnímaná z viacerých pohľadov. V rámci daného výskumu však hodnota predstavuje globálny parameter udržateľného rozvoja. Verejne prospešná aktivita, alebo prvok, ktorý prispieva k pozitívnym vplyvom pre všetky zainteresované strany.

Výrazná oblasť v tejto problematike sú práve malé a mikro podniky. V tejto štruktúre podnikateľského systému nie je priestor a kapacita pre vytvorenie oddelenia napr. pre udržateľný rozvoj, prípadne nejakého expertného tímu, ktorý sa bude venovať riadeniu hodnoty a celkovo sledovaniu dlhodobých cieľov podniku. Z tohto dôvodu je v tejto oblasti veľký priestor pre vytvorenie modelu, prípadne systému pre efektívne riadenie a riešenie aktivít v rámci podniku a dopadov jeho aktivít na okolie. Mikro a malé podniky sú hnacím motorom národnej ekonomiky. Predstavujú stabilný prvok ekonomického systému. Vzhľadom na to, že ich veľkosť je ideálne predurčená na rýchlu adaptáciu zmien na trhu, dokážu práve mikro a malé podniky rýchlo reagovať na zmeny a tak zabezpečiť neustály progres, či už z pohľadu ponuky, alebo pracovného prostredia. Množstvo zmien, ktoré na trhu v posledných rokoch nastávajú (2018-2020) dostávajú podniky do situácie, kedy je nevyhnutné zamyslieť sa nad ďalším smerovaním a zmenami v hlavných procesoch podnikania. Environmentálna udržateľnosť a klimatická kríza zasahujú podnikateľské prostredie z viacerých strán. Je nevyhnutné, aby podniky na túto situáciu reagovali.

Špecifikácia problematiky

- Nedostatočná definícia hlavných hodnôt podniku (absencia špecifikácie parametrov hodnoty a aktivít pre ich napĺňanie).
- Nešpecifikovaný postup pre hľadanie, poznanie a riadenie hodnoty udržateľnosti podniku.
- Nepoznanie hodnôt zákazníka (absencia poznania hodnôt podstatných pre zákazníka).

- Zanedbanie prínosu hodnoty podniku pre spoločnosť (absencia spoločensky zodpovedného podnikania na Slovensku, slabý dôraz na udržateľný rozvoj).
- Výrazná absencia uplatňovania parametrov hodnoty, či udržateľného podnikania v oblasti malých a mikro podnikov.

Názov práce

Model riadenia parametrov hodnoty pre podporu udržateľnosti v mikro a malých podnikoch

Cieľ práce

Cieľom práce je na základe spracovanej metodológie a získaných poznatkov navrhnuť model riadenia parametrov hodnoty pre podporu udržateľnosti v mikro a malých podnikoch. Vytvoriť teoretické, ale aj praktické podklady v riešenej problematike.

Účel

Podpora mikro a malých podnikov pochopiť podstatu a dôležitosť hodnoty pre podnik, ale aj pre spoločnosť, v ktorej podnik vykonáva svoju hlavnú podnikateľskú činnosť. Poskytnúť model pre riadenie parametrov hodnoty pre podporu udržateľnosti, ktorý efektívnym prístupom prispeje k pochopeniu a jej aplikácií do praxe.

Čiastkové kroky na dosiahnutie cieľa

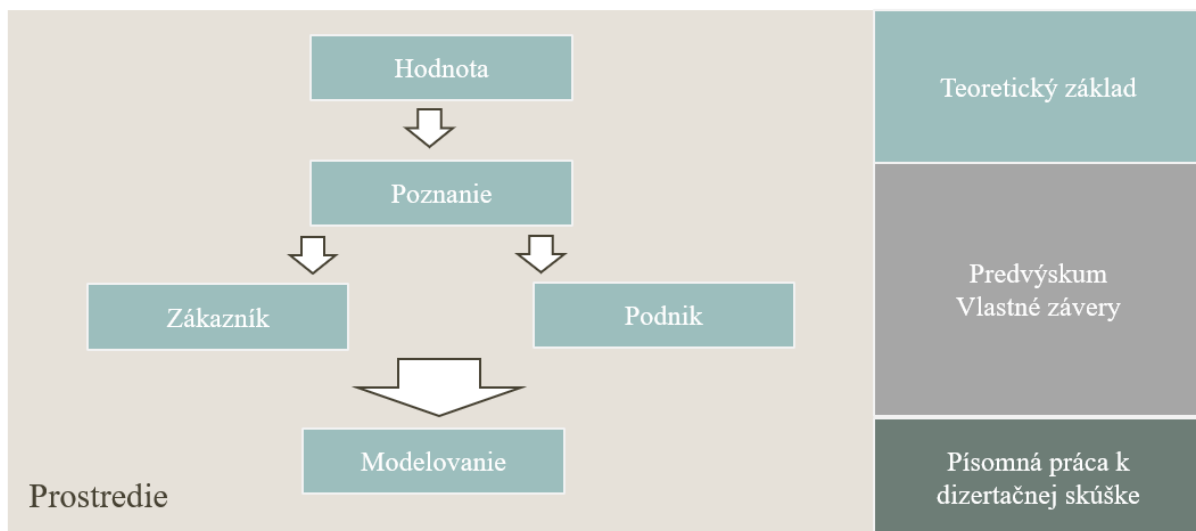
- zadefinovanie problematiky,
- návrh prístupných riešení danej problematiky,
- definícia cieľa a postupov pre jeho dosiahnutie,
- získanie teoretických vedomostí v oblasti riadenia hodnoty podniku od domácich a svetových odborníkov v danej problematike,
- selekcia vhodných analytických metód,
- analýza aktuálneho stavu trhu pomocou vhodných analytických metód,
- na základe predošlých skúseností v oblasti výskumu a analýz, zvoliť metódy výskumu a výsledky deklarovať praktickými príkladmi,
- metódou indukcie, dedukcia a implikácie pripraviť návrh postupnosti krokov, ktorým bude možné riešiť danú problematiku,
- špecifikácia jednotlivých prvkov hodnoty a ich prepojenie s praxou,
- vytvorenie návrhu riadenia hodnoty mikro a malých podnikov prostredníctvom čiastkových aktivít, od získavania teoretických základov v danej problematike, až po dedukciu návrhov na základe výsledkov z prevedených analytických postupov,
- zadefinovanie cieľov navrhovaného modelu pre riadenie hodnoty,
- určenie postupnosti na dosiahnutie cieľov a ich priority,
- pomenovanie rizík,
- vyhodnotenie realizovaných návrhov z rôznych hľadísk,
- zadefinovanie prínosov navrhovaného riešenia,
- záver.

2.2 Postupnosť pri práci

Postup pri spracovaní písomnej časti dizertačnej práce je možné rozdeliť na fázy. Prvá fáza je získavanie teoretických vedomostí v danej oblasti. Ozrejmiť a osvojiť si danú problematiku, zaužívanú terminológiu, pochopiť súvislosti hodnoty v oblasti manažmentu, ale aj celkovej hierarchie podniku. Pochopiť súvislosti danej problematiky v rámci praxe. Určenie zainteresovaných strán, ktoré bezprostredne vstupujú do procesu riadenia a tvorby hodnoty. Analýza dostupných prejavov udržateľnosti v rámci riadenia podnikateľských hodnôt.

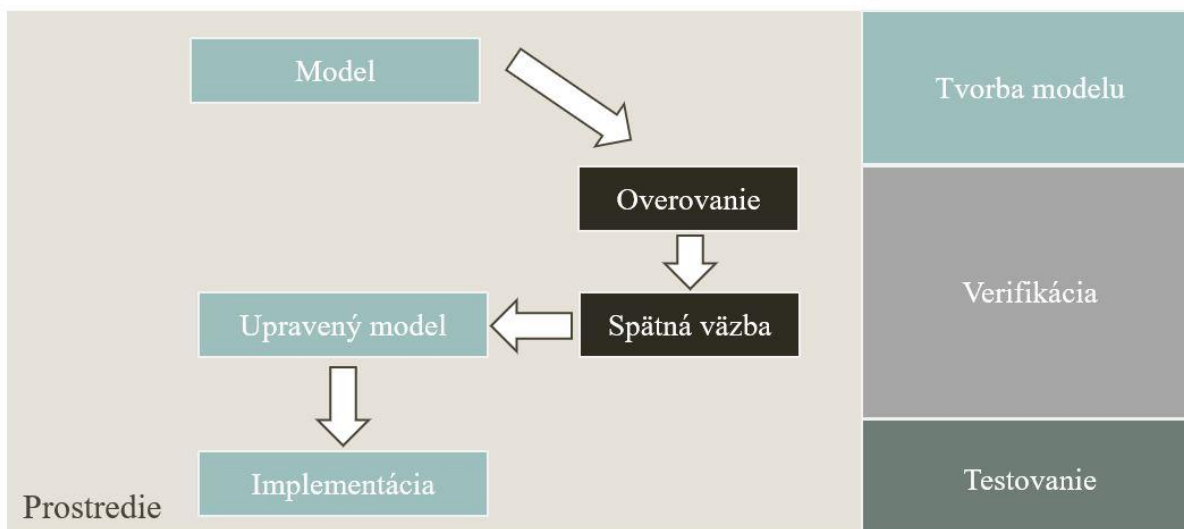
Druhá fáza predstavuje prvý kontakt s praxou a s reálnym prostredím, v ktorom sa problematika odohráva. Ide o pred-výskum daného prostredia, kde je možné zaznamenať hlavné odlišnosti teórie od praxe, pochopiť vzťahy a reálny stav. V tejto fáze sa definujú prvé vlastné závery a konštatuje sa vnímaný stav na základe metód indukcie, dedukcie, implikácie a iných metód nevyhnutných pre spracovanie získaných informácií. Počas tejto fázy už prebieha spracovanie postupných informácií prostredníctvom odborných článkov, ktoré sa publikujú na odborných konferenciách a tak sa získava podstatná spätná väzba od odborníkov z danej oblasti.

Tretia fáza predstavuje tvorbu kostry modelov, ich verifikácia, hľadanie hlavných parametrov pre tvorbu modelu. Výstupom z tejto fázy je písomná práca k dizertačnej skúške, ktorá predostiera hlavné zistenia a poskytuje teoretický náhľad do danej problematiky.



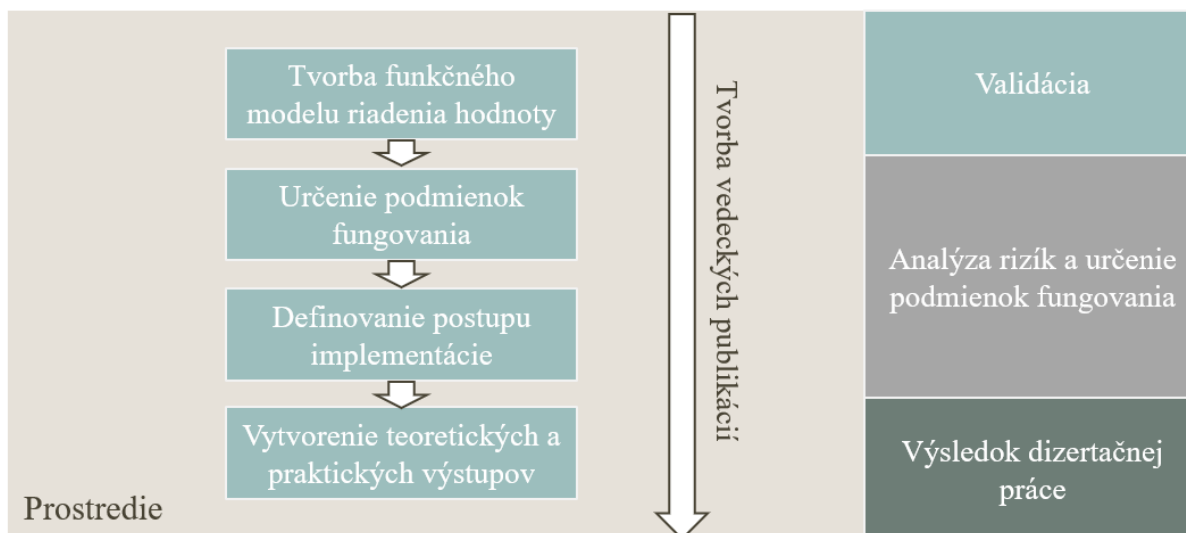
Obrázok 14. Postup pri tvorbe teoretického základu k dizertačnej písomnej skúške

Podstatnou súčasťou spracovania teoretických a praktických základov pre túto tému je pochopiť dôležitosť času v tejto problematike. Za posledných 5 rokov sa oblasť podnikania výrazne zmenila a preto je nevyhnutné čerpať z čo najaktuálnejších prieskumov a literárnych zdrojov, ktoré poskytnú najvernejší obraz reality pre tvorbu výstupov.



Obrázok 15. Postup pri tvorbe a aplikácii modelu

Ďalšiu etapu predstavuje práca s modelom. Jeho príprava, tvorba, úprava, a samotné testovanie. Model bude vychádzať nie len z praktických, ale aj teoretických výstupov, ktoré boli postupne získavané pre správne pochopenie jeho funkcie a naplnenia cieľa. Pri tvorbe modelu je nevyhnutné myslieť na pravidlá, ktoré je potrebné dodržiavať. (Hendl, Remr, 2017)



Obrázok 16. Sumarizácia záverov výskumu

Po otestovaní funkčnosti modelu budú pripravené podklady pre tvorbu funkčného modelu pre riadenie hodnoty, takže je možné navrhovaný „produkt“ výskumu validovať. Následne bude možné pripraviť analýzu rizík a zdefinovanie podmienok pre fungovanie modelu a jeho funkčné aplikovanie do praxe. Po dokončení postupov a podkladov potrebných pre aplikáciu daných výstupov dizertačnej práce budú výsledky zaznamenané v elektronickej aj tlačenej podobe. Počas celého procesu spracovania modelu a jeho podkladov budú postupy a zistenia zaznamenávané do odborných článkov. Nakoľko táto téma je obširnejšia a má množstvo špecifik, ktoré si rozhodne žiadajú pozornosť, bude jej venovaná prostredníctvom publikačnej činnosti.

2.2.1 Získavanie informácií – Analýza existujúceho stavu

Metódy získavania informácií sú overeným nástrojom pri potrebe získavania a spracovania teoretických východísk práce.

Aplikované metódy pri tvorbe dizertačnej práce

Metóda analýzy dokumentov

V rámci vytvárania teoretických východísk pre riadenie hodnoty boli analyzované odborné texty. Obsahujúce odborné pojmy, definície, teórie, modely a procesy, odborné prístupy a iné. Používané boli aj interné podklady, ako aj grafika a analýza stavu komunikačných kanálov v rámci podniku. Interné podklady, stanovky a pod.

Metóda rozhovoru

Metóda rozhovoru prebiehala v rámci tímu firmy. Kde bolo primárne predstavené celé vedenie firmy a procesy v nej prebiehajúce. Následne bola priblížená aktuálna situácia v oblasti riadenia hodnoty – jej chápanie, poznanie a pretavovanie do reálnych aktivít podniku.

Vedenie rozhovoru bolo otvorené a forma rozhovoru bola vedená do štýlu naratívneho až fenomenologického rozhovoru. Cieľom bolo pochopiť zmysel podnikania z pohľadu majiteľa/zakladateľa. Pri ostatných rozhovoroch išlo skôr o osobné ako profesionálne rozhovory.

V rámci **kvalitatívneho výskumu** sú uvedené časti viac poprepájané a na sebe závislé. Pri plánovaní kvalitatívneho výskumu je podstatné najmä zohľadnenie relevantných kontextových podmienok a vytvorenie celistvého obrazu situácie. Dáta majú väčšinou neštruktúrovanú podobu (texty, audio, video). Interpretácia znamená odhaľovanie významov respondentov a ich prevod do jazyka danej vedeckej oblasti. Rozhovory sú následne štruktúrované, aby bola možná ich jednotná analýza a vyhodnotenie záverov.

Metóda pozorovania

Metóda pozorovania bola využívaná aj pri komunikácií s jednotlivými podnikmi, no primárne v analytickej časti. Pozorovaním bolo možné sledovať rýchlosť zmien jednotlivých ukazovateľov a ich vplyv na správanie dopytovaného/podniku. Tento spôsob bol však použitý aj pri sledovaní prostredia, čo je podstatným ukazovateľom hodnôt, ktoré má podnik nastavené. Interiér a jeho prevedenie, parametre hodnoty prepojené s každodenným fungovaním podniku a iné ukazovatele, ktoré je nevyhnutné zaznamenať pre pochopenie fungovania daného biznis modelu.

2.2.2 Spracovanie informácií – formulácia hypotéz

Spracovanie informácií prebiehalo rovnako v teoretickej časti, ako aj v analytickej. Na základe teoretických, alebo praktických zistení, boli informácie spracované do podoby vyhovujúcej firemným požiadavkám a cieľom diplomovej práce.

Aplikované metódy pri tvorbe diplomovej práce

Metóda analýzy

Metóda analýzy bola aplikovaná pri analýze aktuálneho stavu podniku. Prostredia, v ktorom sa nachádza a rovnako tak sa analyzovali interné a externé prvky, ktoré samotný

podnik ovplyvňujú. Analýza je komplexným nástrojom na pochopenie súvislosti jednotlivých prvkov a aktivít v procesoch podniku.

Metóda syntézy

Po vytvorení teoretických základov a analýze prostredia bolo nevyhnutné jednotlivé zistenia prepojiť s teoretickými základmi. Pre prípravu návrhov stratégie teda bola využitá metóda syntézy nie len zistených informácií z rozhovorov a prípadových štúdií, ale aj dostupnej literatúry, ktorá preukázala výrazné medzery v odbornej časti teoretických podkladov k danej téme.

Metóda komparácie

Porovnávanie výsledkov dvoch zainteresovaných strán, či prvkov v podnikoch, ktoré boli zapojené do výskumu v analytickej časti. V teoretickej časti boli porovnávané jednotlivé prístupy a ich prínosy. Samozrejme aj prostredia, domáce a zahraničné, prípadne literatúra, ktorá je považovaná za klasickú a literatúra, ktorá je z posledných období (1-3 roky).

Štatisticko-matematické metódy

V analytickej časti bol pripravený dotazník, ktorý slúžil ako podklad pre vedenie rozhovorov v kvalitatívnej časti prieskumu. Prostredníctvom matematických metód a metód modelovania boli sprostredkované výsledky prieskumu. Rovnako tak grafické modelovanie procesov a priebehu samotného výskumu predstavuje zobrazenie určitých postupov a krokov.

Formulácia výskumných otázok

Výskumné otázky podnietili celý vznik výskumu. Podstatnou časťou je uvedenie si, že výskumné otázky poskytujú nezainteresovaný pohľad na riešenie problematiku, ešte pred jej rozanalýzovaním.

Tabuľka 4. Zoznam výskumných otázok

Označenie výskumnej otázky	Znenie otázky
V0	Ako podniky vnímajú vlastnú hodnotu?
V1	Vnímajú zákazníci potrebu riešenia environmentálnych a spoločenských problémov?
V2	Aké sú vnímané parametre hodnoty z pohľadu podnikateľa?
V3	Aké sú kľúčové zainteresované strany v riadení hodnoty podniku?
V4	Sú parametre vnímanej hodnoty rovnako dôležité z pohľadu podniku a zákazníka?
V5	Akým spôsobom riadia parametre hodnoty podniky, ktoré sú aktívne v oblasti CSR?
V6	Ak je podnik aktívny v cieľoch udržateľného rozvoja, prispieva to k jeho vyššej úspešnosti v rámci konkurencieschopnosti?

Formulácia hypotéz

Pre účel tvorby výskumu a jeho výsledkov boli zostavené hypotézy na základe doterajších informácií z teoretických, ale aj praktických zistení. V procese výskumu sa bude testovať ich správnosť – potvrdenie, alebo vyvrátenie.

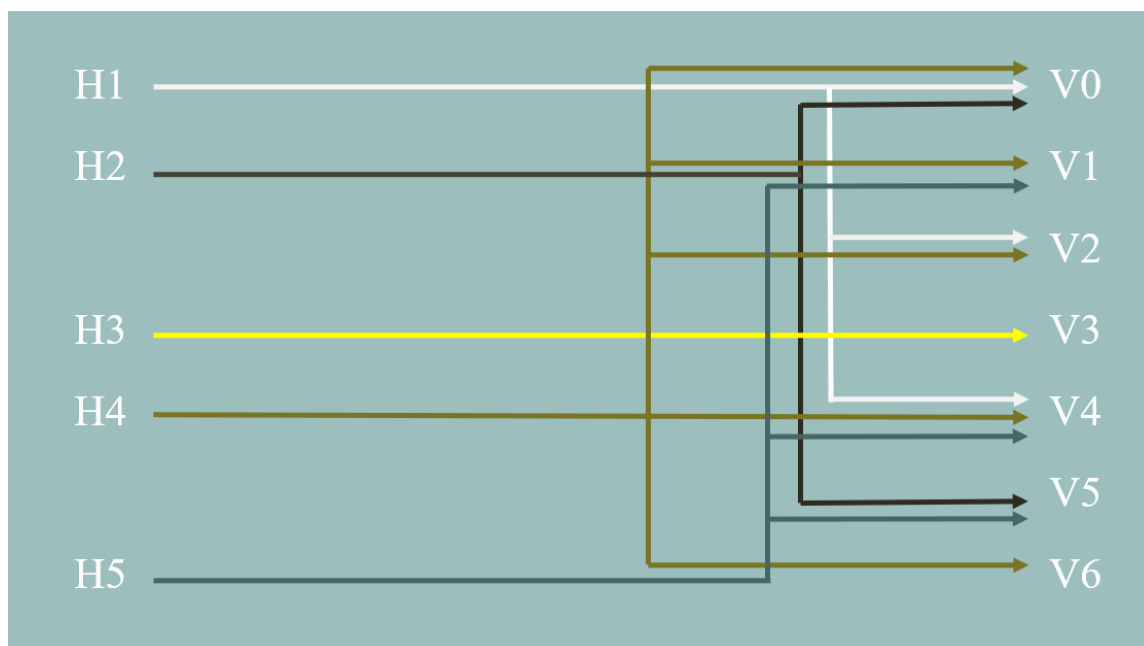
Hypotézu odvodíme pomocou príslušnej teórie. Tá poskytuje schematický popis vzťahov s väzbou na náš problém. Hypotéza nás ako výskumníkov približuje k dátam, ktoré budeme potrebovať. Punch tvrdí, že hypotézy sa majú používať vtedy, ak je to vhodné.

Hypotézy majú dôležitú rolu ak sú dedukované z teórie (alebo ak sú pomocou nej vysvetlené), takže výskum, ktorý ich testuje, naozaj testuje aj súvisiacu teóriu. (Punch, 2008)

Tabuľka 5. Zoznam výskumných hypotéz

Označenie hypotézy	Znenie hypotézy
H1	Ak podnikateľ pozná parametre hodnoty udržateľnosti, tak sa zvyšuje jeho motivácia aplikovať ich do jeho biznis modelu.
H2	Ak mikro a malé podniky vnímajú parametre hodnoty udržateľnosti ako dôležité, tak ich aplikujú aj do svojich biznis modelov.
H3	Spolupráca a dôvera medzi zainteresovanými stranami má podstatný vplyv na tvorbu hodnoty.
H4	Ak sa zákazníci dozvedia, že hodnoty podniku sú environmentálne prospešné, tak sa ich záujem o podnik zvyšuje.
H5	Ak zákazníci vnímajú nevyhnutnosť riešenia environmentálnych problémov v rámci obchodnej činnosti podnikov ako dôležitú, tak aj vyhľadávajú udržateľné podniky.

Vzťah a súvis výskumných otázok a hypotéz je úzky. Po výskumných otázkach sa v určitej postupnosti krokov začali zobrazovať hypotézy na základe rôznych metód výskumu a práce s teoretickými informáciami.



Obrázok 17. Grafické znázornenie vzťahov výskumných otázok (V) a hypotéz (H)

Vzťah výskumných otázok a hypotéz je zrejмый. Ich prepojenie je zväčša v rámci riešenia rovnakej zainteresovanej strany, prípadne prostredia.

2.2.3 Vyhodnotenie informácií

Riešenie hodnôt podniku je komplexná téma, ktorá si vyžaduje špecifický prístup k výskumu a teda aj k vyhodnoteniu jednotlivých zistených informácií. Na ich základe bude zostavená daná postupnosť krokov - stratégia a budú určené jej parametre.

Metóda kvalitatívneho a kvantitatívneho vyhodnotenia

Je potrebná pre vyhodnotenie prístupov a ich prínosov pre dosiahnutie cieľa navrhovaného modelu a jeho parametrov, či samotnej postupnosti pre implementáciu a udržateľnosť modelu.

Metóda indukcie a dedukcie

Prepojenie teoretických a praktických výsledkov a dedukovanie ich vplyvov je nevyhnutné pre realizáciu modelu a samozrejme primárne aj jeho samotné vytvorenie, validáciu a testovanie.

Metóda modelovania

Bola využitá primárne v analytickej časti, kde sú pomocou grafov a tabuliek zobrazené Jednotlivé procesy riadenia hodnoty, ale aj štruktúry jej parametrov v praxi.

Metóda generalizácie

Metóda umožnila na základe zistených skutočností pripraviť návrh modelu, ktorý bude aplikovateľný pre odlišné podnikateľské prostredia z pohľadu ich podnikateľského zámeru.

Metóda kreatívneho prístupu

Metóda umožnila nájsť alternatívne riešenia nie len pri skúmaní odbornej literatúry, ktorej bolo v slovenských knižniciach skutočne málo, ale aj pri navrhovaní jednotlivých spôsobov kontaktu s praxou.

2.3 Analýza metód a nástrojov na riešenie problému

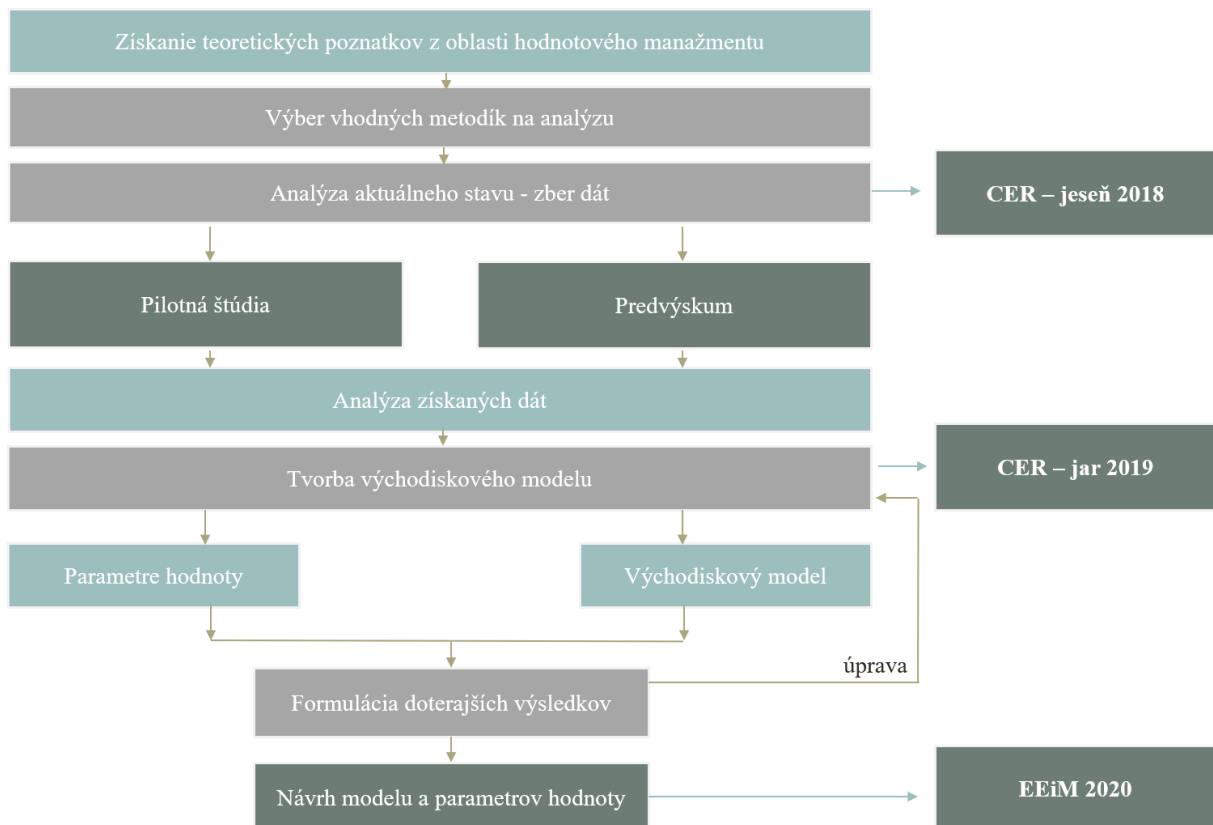
Vzhľadom na obsírnosť problematiky boli zvolené viaceré metódy a nástroje určené pre selekciu informácií získaných v priebehu výskumu. Pre dosiahnutie cieľa boli teda použité techniky a metódy, ktoré sú rozdelené do dvoch typov riešenia. Analytické metódy a metódy pre aplikovateľný návrh riešenia.

Analytické metódy

Metóda kauzálnych vzťahov, metóda syntézy, analýzy, abstrakcie, indukcie a dedukcie, vzťahová a klasifikačná analýza, riešená problematika vyžaduje aj využitie analyticko-intuitívnych a intuitívno-pragmatických prístupov ako napríklad diskusie a riadených rozhovorov s odborníkmi v danej oblasti, ale aj z praxe.

Metódy pre návrh riešení

Metóda systémového prístupu, metóda tvorby scenárov, metóda modelovania, metódy komparatívnej a hodnotovej analýzy, porovnávania. Je podstatné uviesť, že každá z metód návrhu bola vždy následne podporená spätnou väzbou. Cieľom je tvorba zrozumiteľných výsledkov, ktoré budú prínosom pre teóriu, ale aj prax.



Obrázok 18. Prvý model výskumného postupu a jeho čiastkových publikácií

Postupnosť počas práce na dosahovaní jednotlivých cieľov dizertačnej písomnej časti bola počas výskumu menená. Čas je podstatný prvok, ktorý menil pohľad nie len na riešenú problematiku, ale aj menil postupne pohľad samotného výskumníka na danú problematiku a jej efektívne uchopenie. Tento fakt bude zreteľný práve v modeloch postupnosti výskumu.

3. Pilotná štúdia a predvýskum

Riadenie hodnoty podniku je vnímané, ako finančná aktivita, no to je len v prípade, ak je hodnota braná ako merateľný parameter ekonomickej výkonnosti podniku. Hodnota podniku spočíva v niečom hlbšom a jej podstata smeruje k dlhodobým cieľom firmy, ale aj spoločnosti. Od 60tych rokov minulého storočia sa postupne zmenil nie len prístup v riadení podnikov, ale aj ich hodnoty. Uprednostňujú sa business modely, ktoré prezentujú flexibilné reakcie na potreby trhu, ponuka je priamo vytváraná zákazníkom, riadenie firmy už nesmeruje len zhora dole a marketing už nie je len nástroj pre komunikáciu ceny produktov a služieb.

3.1 Pilotná štúdia

Podniky si oveľa viac začínajú uvedomovať dopady svojej činnosti, pretože sú tlačné k inováciám nie len od štátu, ale aj zo strany zákazníka. Zmeny v myslení nie len podnikateľov, ale aj štátu sa dejú z viacerých dôvodov, ale ten najpodstatnejší je udržateľnosť. Podnikateľ chce, aby jeho firma prosperovala, rástla a mala budúcnosť. Štát chce aby sa firmám darilo, pretože vytvárajú hlavný finančný príjem, no zároveň reguluje celkové smerovanie štátu. Posledné štúdie (Laasch, 2018, Kiseľáková a kol., 2019) z tém riadenie hodnôt v podnikateľskom prostredí opisujúce hodnotu firmy spomínajú pojmy, ako udržateľnosť, cirkulárna ekonomika, inovácie, environmentálne prostredie a pod. Ako ale preniesť zmeny v celkovom vnímaní hodnoty podniku do reálneho sveta lokálneho podnikateľa?

3.1.1 Zodpovednosť podnikov v dodávateľských reťazcoch

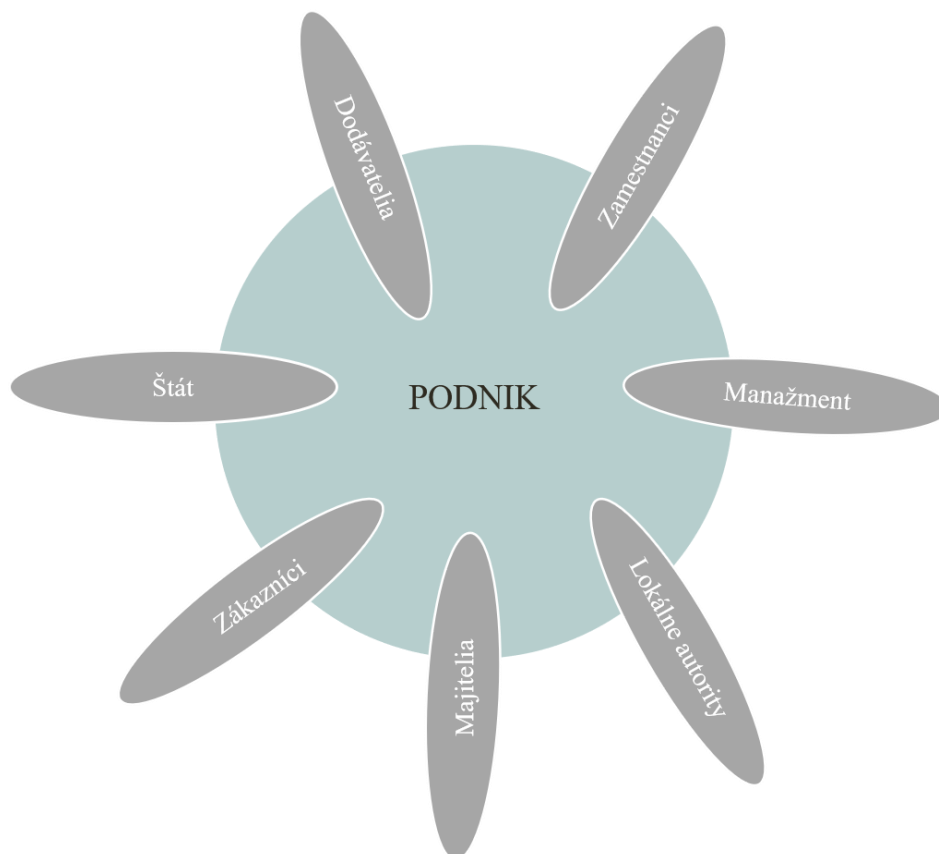
Zaujímavou štúdiou sa zaoberal Robert Strand, ktorý prednášal na slovenskej konferencii Smart Head (jún, 2019), kde sa podarilo s ním urobiť rozhovor o jeho dlhoročných štúdiách o udržateľnosti biznis modelov a celkovo cirkulárnej ekonomike v severských štátoch. Indikátory jeho výskumov sa v určitých častiach zhodujú s riešenou problematikou vnímanej hodnoty na Slovenku. Z toho dôvodu jeho výsledky výskumov poslúžili ako príkladná ukážka „best practice“.

Tento výskum skúma zodpovednosť spoločností v dodávateľských reťazcoch štyroch najväčších škandinávskych nadnárodných spoločnostiach - IKEA, Nokia, Novo Nordisk a StatoilHydro - a ponúka dve kľúčové zistenia. Po prvé, všetky tieto škandinávske spoločnosti zaviedli zodpovedné postupy v dodávateľskom reťazci, v ktorých sú dodávateľia v rozvojových krajinách a spoločenstvá týchto dodávateľov zapojené ako kľúčové zainteresované strany a považované za partnerov – *zainteresované strany*. (Strand, 2008)

Po druhé, všetky tieto praktiky dodávateľského reťazca zdieľajú spoločnú *hodnotu*, že majú vo svojom ciele *čestnosť a nadviazanie vzťahov založených na dôvere*. Výsledkom je, že tieto škandinávske spoločnosti si vytvorili schopnosť „spolupráce“ v ich schopnosti vytvárať úspešné dlhodobé partnerstvá (udržateľný rozvoj) vo svojich príslušných dodávateľských reťazcoch.

Chuť a schopnosť týchto škandinávskych spoločností zapojiť sa a tvoriť partnerstvá v spolupráci so svojimi dodávateľmi svedčia o prístupe zainteresovaných strán týchto škandinávskych spoločností. Odborný teoretik R. E. Freeman pripisuje dôležitý aspekt zainteresovaných strán v teórii zainteresovaných strán práve preto, že pochádza zo Škandinávie, pričom uznáva príspevky švédskeho učiteľa Erica Rhenmana (Freeman, 1984, Jones a kol., 2016). V publikácii z roku 1964 zdefinovali: „zúčastnenými stranami v organizácii sú

jednotlivci a skupiny, ktoré sú závislé od podniku a to na tom, aby mali schopnosť dosiahnuť svoje osobné ciele a od koho je teda reálne podnik závislý? Od jeho samotnej existencie.“ (Rhenman, 1964) Táto myšlienka je z pohľadu doby, v ktorej bola vyslovená skutočne stará. No nedá sa povedať, že by bola nerelevantná. Práve naopak. Je nadčasová. Ak sú ciele zainteresovaných strán cieľmi podniku, tak podnik je závislý od ich napĺňania – od svojej existencie samotnej. A teda existencia podniku má byť hlavným motorom pre plnenie cieľov zainteresovaných strán. Jediný rozdiel by sme mohli vidieť v prostredí. V minulosti boli zainteresované strany vnímané hlavne z pohľadu zabezpečenia zdrojov pre fungovanie samotného podniku. V dnešnej dobe medzi zainteresované strany radíme aj zákazníkov. Práve v tomto fakte je viditeľné prepojenie medzi nevyhnutnosťou riešenia cieľov - hodnôt zainteresovaných strán, ako hlavných prvkov riadenia podniku.



Obrázok 19. Mapa zainteresovaných strán podľa Rhenmana
(Strand, Freeman, Hockers, 2014)

„Rhenman identifikoval dodávateľov ako kľúčových účastníkov procesu a uviedol, že práve samotná existencia podniku závisela od „kľúčovej úlohy“ manažmentu, aby sa postarala o „rovnováhu zainteresovaných strán“, kde sú zapracované a lepšie pochopené kľúčové zainteresované strany. (Rhenman, 1964)

Partnerstvá medzi škandinávskymi spoločnosťami a ich dodávateľmi sú založené na nadviazaní *otvorených a dôveryhodných vzťahov*. Schopnosť formovať tieto vzťahy závisí od schopnosti škandinávskej šikovnosti preukázať čestnosť v ich túžbe vytvoriť partnerstvo s dodávateľmi. Dodávateľia musia veriť, že také procesy, ako sú lokálne hodnotenia kvality, nie sú relevantné len prostredníctvom špecializovaného orgánu, ale môžu získať kvalitné a relevantne hodnotné informácie aj priamo pri kontakte so zainteresovanými stranami (napríklad zníženie cien). Škandinávsky región ako celok má vysoký stupeň dôvery, ktorý

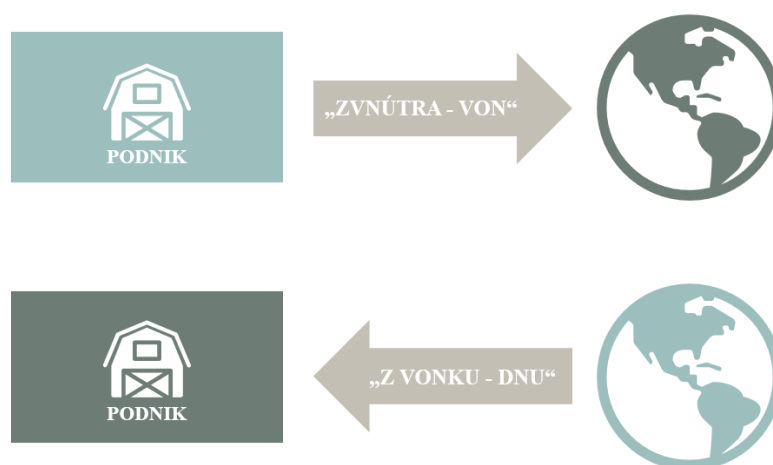
pravdepodobne výrazne napomohol týmto škandinávskym podnikom vytvoriť vysokú úroveň dôvery. Ideálny modelový príklad úspešnosti tohto prístupu sú 3 krajiny (Fínsko, Švédsko, Dánsko), ktoré sa hlásia ako zakladatelia týchto škandinávskych spoločností. Práve tie sa ocitli v prvej desiatke najmenej zdevastovaných krajín Transparency International na svete (TICPI, 2007).

3.1.2 Perspektíva hodnôt stratégie podniku pre spoločnosť

Výrazným podkladom k danej téme je práve určovanie dôležitosti zainteresovaných strán a ich vplyvov na zákazníka, ale aj na spoločnosť a environmentálne prostredie. Zmena myslenia podnikov výrazne ovplyvňuje parametre hodnôt zákazníka. A pokiaľ ide takto pozitívna zmena priamo od podnikov, vplyv na celkovú ekonomiku a stav krajiny je výrazný a samozrejme pozitívny. Podstatné závery ku konceptu tvorby zdieľanej hodnoty zhrnul aj Porter a Kramer v publikácií Harvard Business Review. (Porter, Kramer, 2011) O ich koncepty sa opiera aj samotný Strandov výskum. Podstata „Tvorby zdieľanej hodnoty“ je základným konceptom udržateľnosti. Strand vníma túto problematiku ako najčítanejšiu a najobširnejšiu časť publikácií v oblasti CSR za posledné roky a ako jej prvého zakladateľa „guru“ považuje Michaela Portera. Práve jemu sa podarilo prekonať bariéru vnímania hlavných hodnôt podnikov postavených na maximalizácii ziskov a profitu investorov. Strand považuje Milтона Firedmena za tradičného neoklasického ekonóma a tak aj pomenúva jeho názory v danej problematike a prelom tohto vnímania hodnoty priraduje práve Porterovi. Porter a Kramer definujú zdieľanú hodnotu nasledovne.

„Zdieľaná hodnota ponúka spoločnostiam príležitosť využiť svoje schopnosti, zdroje a riadiace skúsenosti na tvorbu a vedenie sociálneho pokroku a to spôsobmi, ktoré dokonca plnia spoločenské a vládne ciele v najlepšom možnom prevedení. V tomto procese majú podniky možnosť opäť si získať rešpekt celej spoločnosti.“ (Porter, Kramer, 2011)

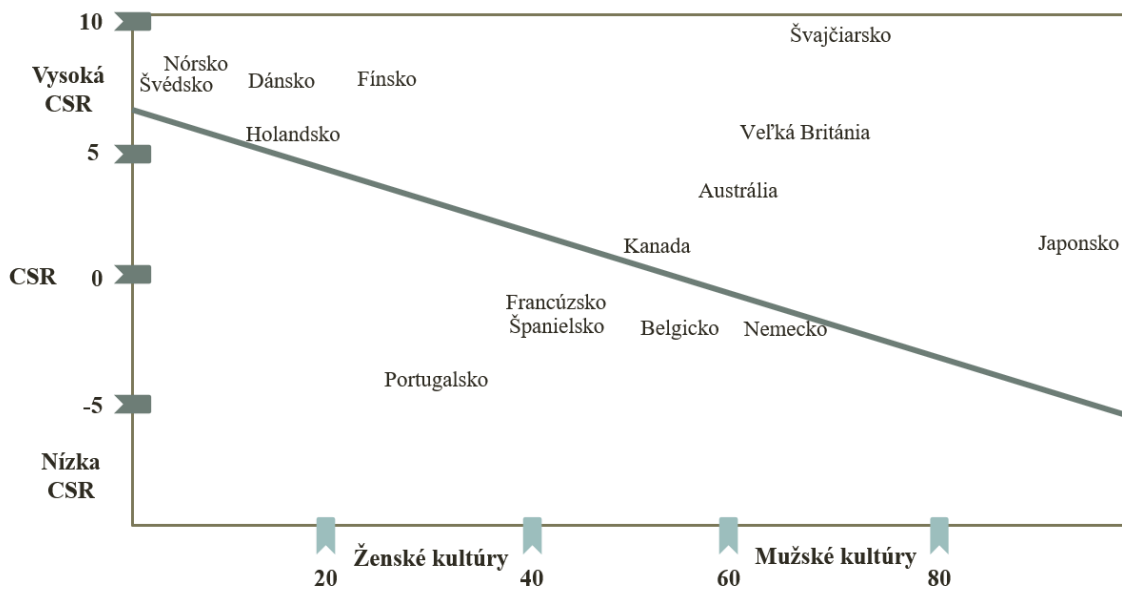
Tento prístup opisuje veľmi jasne situáciu, ktorá poukazuje na zlé meno podnikateľského prostredia, ktoré bolo vytvorené rokmi od priemyselnej revolúcie. Biznis s cieľom tvorby maximálneho zisku bol podkladom každého biznis modelu. Tento fakt však prerástol do rozmerov, kedy si spoločnosť, vláda a teda aj zákazníci začali uvedomovať zámerné a nekorektné praktiky podnikov. A trh sa tak začal meniť. Podstatným je uvedomenie si, aká je samotná hodnota podnikov z pohľadu ich existencie v našej spoločnosti. Po tejto otázke sa stratégia aj podľa Stranda výrazne mení.



Obrázok 20. Líšiace sa pohľady na korporátnu stratégiu (Strand, Freeman, Hockerts, 2014)

Prístupy náhľadov na stratégiu podľa Stranda sú odlišné podľa ich počiatočného smeru. Pohľad „zvnútra - von“ predstavuje stratégiu, v ktorej podnik najskôr zvaží svoje vlastné záujmy a až potom interakcie týchto záujmov v spoločnosti. Túto stratégiu považuje Strand ako neoklasicko-ekonomický pohľad, v ktorom podnik rieši len maximalizáciu ziskov. Naopak v stratégií „z vonku - dnu“ podnik začína pri tvorbe svojich hodnôt od úvahy nad svetovými potrebami a interesuje sa možnosťami ako môže podnik najlepšie vyhovieť týmto potrebám. Práve tento prístup poukazuje na nevyhnutnosť posadenia hodnôt spoločnosti na prioritné priečky. Rovnaký názor má na stratégiu podniku aj Freeman. (Freeman, 2010) Koncept tvorby zdieľanej hodnoty vníma ako stratégiu špecifickú vonkajším/externým pohľadom a ponúka novú alternatívu k mainstreamovým teóriám strategického manažmentu.

Záverov výskumov Stranda a jeho výskumného kolektívu poukazujú na úroveň výkonnosti CSR v jednotlivých krajinách v regresnej analýze voči kultúrnej ženskej a mužskej dimenzií. Model znázorňuje, že práve ženské kultúry predstavujú vyššiu úroveň podpory CSR, ako mužské kultúry.



Obrázok 21. CSR výkonnosť verus kultúrna dimenzia mužská/ženská ($p \leq 0.05$; $R^2 = 0.20$) (Strand, Freeman, Hockerts, 2014)

CSR je v tomto prípade závislá premenná (kontrola hrubého domáceho produktu na obyvateľa). Pri najmenšom považujú tento model ako dôkaz toho, že ženské kultúry vo všeobecnosti viac podporujú vyššiu výkonnosť v oblasti CSR. Intuitívne to napovedá, že ženy svojim prístupom pretavujú svoje hodnoty do partnerstiev a to hlavne v spolupráci medzi korporáciami a mimovládnyimi organizáciami. Ako príklad uvádzajú Save the Children, WWF, alebo Amnesty International. Organizácie, ktoré riešia náročné spoločenské problémy, ekologické výzvy. Tieto činnosti si vyžadujú silnú schopnosť budovať dôveru v rámci spolupráce medzi organizáciami.

3.1.3 Zhrnutie záverov z pilotnej štúdie

Škandinávské krajiny sú príkladmi efektívneho riešenia problematiky udržateľnosti a environmentálnej zodpovednosti. Práve z tohto dôvodu sa pilotná štúdia venovala publikáciám Roberta Stranda, ako hodnotného vedca v danej oblasti, ale rovnako osobnosť

z praxe. Prepojenie zmyslov hodnôt podnikov a potrieb udržateľnosti je pokladaný ako základ fungovania prostredia. Celý proces riadenia hodnôt je vnímaný ako systém, ktorý musí nevyhnutne fungovať ako celok. Hodnota je vnímaná ako spoločensky prínosný prvok. Náhľad na problematiku udržateľnosti a zodpovednosti musí predstavovať pohľad na prostredie a následne riešenie interných podnikateľských cieľov.

Podklady pre ďalší výskum

- Aké sú zainteresované strany pre tvorbu hodnoty?
- Ako je vnímaná hodnota v podnikoch?
- Reprezentujú vnímané hodnoty podnikateľov aj spoločenské hodnoty?

3.2 Predvýskum

Hodnota z pohľadu podniku je hlavným motorom pre motiváciu zamestnancov, ktorí ak sú s ňou stotožnení, sú zrkadlom úspechu a dosahovania cieľov. Pretavovanie hodnoty do všetkých sekcií podniku je podstatným faktorom pre jej reálne naplnenie. Ak sa hodnota zadefinuje len do stanov firmy a jej obsah pozná len pár vedúcich pracovníkov, tam jej efekt končí. Ak je však hodnota firmy zároveň jej identitou, je súčasťou myslenia zamestnancov a je prepojená s produktom a všetkými výsledkami činnosti podniku, vtedy je skutočne naplnená. (Mathews, Tan, 2011)

Účelom predvýskumu je otestovanie plánovaného priebehu výskumu jeho metodík a celkovo súhrn prvých poznatkov z praxe. Na základe predvýskumu bude možné hneď v začiatkoch výskumu pochopiť prostredie a tak jasne a efektívne nastaviť skúmané parametre výskumu. Rovnako tak prípadne pozmeniť, alebo doplniť metódy samotného výskumu. Vzhľadom na skutočnosť, že hlavným predpokladom aplikovania modelu bude práve ochota podnikateľov, je dôležité začať práve od nich. Podnikateľské prostredie a jeho reálne prejavy umožnia nastavenie výskumnej atmosféry čo najrelevantnejšie.

3.2.1 Špecifikácia výskumnej vzorky a priebehu predvýskumu

Predvýskum, ktorý poskytol základné informácie o podnikoch a ich vnímaní hodnoty z pohľadu vedúceho pracovníka, alebo majiteľa podniku slúži ako podkladová báza pre nasledujúci výskum. Podniky, ktoré sa zapojili do výskumu boli prevažne podniky a živnostníci zo Žilinského kraja. Ide o zámerný výber podnikov z oblastí: služby, výroba a gastro v Žilinskom kraji. Podniky boli oslovené telefonicky a mailovou formou. Kontakty na majiteľov boli vyhľadávané online formou, prostredníctvom Google Maps a následnou selekciou podľa počtu zamestnancov na stránke finstat.sk. Vzhľadom na to, že zámerom celého výskumu bol kvalitatívny výstup, bola zvolená aj kvalitatívna forma zberu dát - prostredníctvom osobného rozhovoru s vedúcimi pracovníkmi, vo väčšine prípadov išlo priamo o majiteľov firiem.

Cieľ predvýskumu

Hlavným cieľom bolo zistiť, aké je vnímanie hodnoty ich podniku. Aká je teda **vnímaná hodnota** malých a mikro podnikov ich majiteľmi. A určiť parametre vnímanej hodnoty podnikateľmi. Cieľom je tiež nájsť komunikačné atribúty hodnoty, ktoré sa v takýchto podnikoch používajú, a zovšeobecniť ich.

Lokalita

Výskum, ktorý bol pripravený ako podklad pre predvýskum k dizertačnej práci, obsahuje informácie od malých a mikro firiem v okolí Žiliny (do 50 km, Slovenská republika). Výskum bol pripravený zámerným výberom podnikov z 3 rôznych oblastí: gastro segment, služby a výroba.

Výskumná vzorka

Do prieskumu boli vybrané lokálne podniky z oblastí (gastro, služby, výroba), ktoré majú do 10 aktívnych zamestnancov (vrátane zamestnancov na dohodu). Zároveň podmienkou vzorového skúmaného subjektu bola aspoň minimálna marketingová komunikácia. Vzhľadom na to, že prieskum prebiehal v prvej fáze výskumu, išlo ešte o pôvodný cieľ dizertačnej práce, ktorý zahŕňal aj marketingový aspekt danej problematiky. Zámer bol však neskôr zúžený a teda tento prvok bol v ďalšom výskume vyradený.

Tabuľka 6. Špecifikácia parametrov predvýskumu

Doba zberu dát	10.10.2018 – 20.1.2019
Počet oslovených podnikov	51
Počet podnikov zapojených do predvýskumu	21 (7-8 v každom segmente)
Lokalita zberu dát	Žilinský kraj
Výskumná metóda	Osobný rozhovor

Výstupy predvýskumu

Výskum popisuje vnímanú hodnotu podnikateľov z lokálnych mikro a malých podnikov v Žilinskom kraji. Kvalitatívny výskum prostredníctvom osobného rozhovoru vytvoril hlavnú informačnú základňu výskumu. Tieto údaje boli vyzbierané z 3 rôznych oblastí podnikania, aby bolo možné porovnávať jednotlivé parametre vnímanej hodnoty v rôznych podnikateľských segmentoch.

Špecifikom týchto podnikov je počet zamestnancov - maximálne 10. Každá spoločnosť má svoj vlastný komunikačný model, nevyužíva agentúry ani iné tretie strany pre správu marketingu a komunikačných kanálov. Podniky sú z 3 odlišných sektorov: gastro segment (kaviarne, reštaurácie, ...), výrobný segment (nábytok, zubná kefka, ...) a služby (svadobné agentúry, zábavný priemysel, dopravné služby ...).

3.2.2 Výsledky kvalitatívneho predvýskumu

Metóda zisťovania informácií mala kvalitatívny charakter, uskutočňovala sa prostredníctvom osobných rozhovorov, ktoré poskytujú otvorenejšie informácie a celkový pohľad na atmosféru a správanie podnikateľov priamo v ich firemnom prostredí. Preto je výstup považovaný za relevantný a informácie môžu byť ďalej požívané pre potreby podrobnejšej analýzy.

Informácie od podnikateľov sa získavali kvalitatívnou metódou - osobnými rozhovormi s riadiacimi pracovníkmi podnikov - majiteľmi. Výstupy z týchto rozhovorov predstavujú špecifické parametre, ktoré vysvetľujú vnímanú hodnotu každej spoločnosti z pohľadu jej vedenia, alebo zakladajúceho člena. Z výsledkov sa jednotlivé dáta metódou indukcie

zovšeobecniť na 4 hlavné oblasti vnímania hodnoty, ktoré sa skladajú z 15 parametrov viditeľných v nasledujúcej tabuľke.

Oblasti vnímanej hodnoty z pohľadu podnikateľov:

- produkt,
- služby,
- prostredie,
- emócia.

Hlavným cieľom bolo zistiť, čo podnikatelia vnímajú ako hodnotu ich podniku. Išlo o pohľad vnímanej hodnoty a následne upresnené vnímanie hodnoty podniku – podstata jej existencie. Účelom bolo tiež poskytnúť interný pohľad na hodnotu podniku a pomenovať jej hlavné parametre.

Tabuľka 7. Parametre vnímanej hodnoty podnikateľmi

Oblasť vnímanej hodnoty	Parameter hodnoty
Produkt	Kvalita Bio Lokálnosť
Služby	Interiér – design Doplnkové služby Kvalifikácia personálu Osobný prístup Špeciálne doplnky Doplnkový program/aktivity
Prostredie	Recyklácia odpadu Minimalizácia tvorby odpadu Spoločensky prospešný biznis model Eko produkty/komponenty
Emócia	Atmosféra Názov podniku

Priebeh celého výskumu bol dokumentovaný na zvukový záznam, ktorý slúžil výhradne na dodatočné spracovanie jednotlivých rozhovorov. Každý zo zapojených respondentov do predvýskumu s nahrávaním súhlasil, výhradne na účel výskumu. Nahrávky z toho dôvodu nie sú obsahom dizertačnej práce.

3.2.3 Analýza výsledkov vnímaných hodnôt podnikateľmi

Rozhovory prebiehali väčšinou v priestoroch podniku a tak bolo možné okrem samotných informácií analyzovať aj prostredie a reálne vnímať jednotlivé informácie v prepojení s prostredím, ktoré opisovali.

Oblasť vnímanej hodnoty – produkt

Produkt je najintenzívnejšia forma spojenia podniku so zákazníkom. Predstavuje všetko to, čo reprezentuje podnik v priamom kontakte so zákazníkom. Špecifikácia produktu je v tomto okamihu veľmi dôležitá, pretože zákazníci sa nezaujímajú už len o jeho cenu alebo farbu. Zaujímajú sa o konkrétnejšie faktory a špecifikácie a podniky túto situáciu chápu. Ide o novú vnímanú hodnotu svojich výrobkov. Z tohto dôvodu je skutočne dôležité pochopiť hlavné

parametre vnímanej hodnoty, čo to je a prečo je pre nich taká dôležitá. Významné parametre, ako sú **kvalita**, **bio** zloženie a **lokálnosť**, sa v súčasnosti pravdepodobne stanú hlavnými komunikačnými prvkami marketingových sloganov. Zákazníci na tieto symboly reagujú a začínajú ich vyhľadávať.

Kvalita v rámci vnímanej hodnoty produktu

Kvalita je parameter výrobku, ktorý nie je len o materiáloch výrobku a procese jeho výroby, ale aj o jeho chuti, o štýle, ktorý tento výrobok predstavuje, a ešte oveľa viac. Pre podnikateľov je parameter kvality hlavným prvkom a vo väčšine respondentov (70%) uvedený ako prvý parameter hodnoty (first on mind – prvý na mysli). Tento fakt poukazuje na jeho podvedomú prioritizáciu vo vnímaní podnikateľov. Môže to byť však spôsobené aj klasickou a už naučenou frárou z podnikateľského prostredia, kde práve kvalita je považovaná za kvalitu. Z tohto dôvodu bol vždy tento prvok doplnený otázkami zameranými na bližšie objasnenie, čo za prvkom kvality vidia reálne.

Bio ako vnímaný parameter hodnoty

Bio predstavuje skrátenú verziu slova popisujúceho akúkoľvek surovinu rastlinného, alebo živočíšneho pôvodu, ktorá pochádza z ekologického hospodárskeho systému a je na ňu vystavený certifikát. V tomto prípade podnikatelia často spomenuli rastlinný pôvod produktov, ekologický prístup k produkcii alebo distribúcií produktov. Pri rozvoji témy však len 34% vedelo, že bio produkt nevyhnutne potrebuje certifikát. Každopádne tento parameter hodnoty bol pre podnikateľov podstatný.

Lokálnosť ako vnímaný parameter hodnoty

Lokálnosť je vo vnímaní podnikateľov braná ako prvok produktu. Pociťujú ju ako žiaduci a nevyhnutný prvok spolupráce s dodávateľmi, ale aj vlastnú konkurenčnú výhodu. Takmer polovica vníma lokálnosť ako podstatný prvok z pohľadu nadväzovania vzťahu so zákazníkom. Autentické prostredie a transparentný prístup k informáciám ohľadom pôvodu produktov, prípadne umiestnenia procesov súvisiacich s poskytovanými službami. Rovnako tak je lokálnosť prepájaná aj s podporou miestneho trhu a teda miestneho podnikateľského prostredia. Podnikatelia si uvedomujú výhody a funkcie cirkulárnej ekonomiky.

Oblasť vnímanej hodnoty – služby

Poskytovanie **služieb** vnímanej v perspektíve doplnkových služieb, nie ako core biznis. Služba ako hlavná podnikateľská časť podniku je zahrnutá v časti produkt. Toto je ďalšia oblasť vnímanej hodnoty. Služby sú nevyhnutné v každom segmente podnikania. Aj keď je podnik výhradne výrobné smerovaný, bez služieb vo forme – komunikácie, logistiky, riadenia procesov v rámci podnikania sa rozhodne nezaobíde.

Interiér – dizajn ako parameter vnímanej hodnoty

Ďalší parameter, ktorý je dôležitý pre podnikateľov - návrh interiéru spoločnosti, obchodu alebo nejakého miesta, ktoré je v kontakte so zákazníkmi a predstavuje značku, kultúru a samotný výraz – identitu podniku. Tento parameter je v očiach podnikateľov podstatný hlavne pre vekovo mladšie segmenty. Bol špecifikovaný ako minimalistický dizajn – trendy prostredie, obal produktov, ktorý je niečím zaujímavý, odlišuje sa od bežne dostupných. Bolo spomenuté aj to, že podnikatelia (3) vnímajú, že ľudia reagujú na hand-made rekonštrukcie, ktoré sú pre nich hodnotnejšie, lebo v nich vidia recykláciu, ktorá je aktuálne trendy.

Doplnkové služby a kvalifikácia personálu ako parameter vnímanej hodnoty

Zákazníci chcú byť na peknom mieste a mať tam najlepšie služby. Ďalší parameter - kvalifikácia zamestnancov. Každý zákazník chce byť jediný a chce cítiť výnimočnosť zo strany podniku. Každý z týchto parametrov patrí do základného balíka služieb. Podniky musia premýšľať o rôznych zaujímavých udalostiach a o ďalších možnostiach spojenia sa so zákazníkmi – doplnkové služby. Zákazníci musia mať pocit, že sú súčasťou podniku a podnik musí vytvárať možnosti pre zlepšovanie ich vzájomných vzťahov.

Špeciálne doplnky, program a osobný prístup ako parametre vnímanej hodnoty

Trend rozvoja komunit je pre malé podniky efektívnou stratégiou. Podnik vytvára aktivity, ktorými môže ukázať, že jeho vnímanie podnikania je úzko späté so záujmom zákazníkov. Rovnako to pozitívne vplýva aj na interné prostredie podniku. Konkrétny príkladom je Cafe Republika v Žiline. Ide o kaviareň, ktorá vo svojich priestoroch vytvorila miesto pre klavír. Umožňuje začínajúcim umelcom vyskúšať si reálne hranie pred publikom, no zároveň tým vytvára nezabudnuteľnú atmosféru v samotnom podniku a zákazníci to dávajú aj patrične najavo (kartičky s hodnotením od zákazníkov). Rovnako tak podnikatelia spomínajú špeciálne doplnky, ako práve spomínané kartičky s hodnotením a malá ceruzka, ktoré sú donášané priamo s objednávkou. Zákazník má možnosť dať okamžitú späť väzbu. Pomocou takéhoto malého prvku podnik nie je len vylepšuje svoje produkty a služby presne podľa zákazníckych očakávaní, ale zároveň dáva zákazníkovi priestor vstúpiť do komunity. Zákazník má tak pocit, že je súčasťou niečoho väčšieho a podieľa sa na tvorbe a rozvoji tohto podniku.

Oblasť vnímanej hodnoty – prostredie

Prostredie je pre zákazníka podstatný prvok a podnikatelia si to uvedomujú. To ako podnik vyzerá, no zároveň ako pôsobí na svoje okolie, prípadne proaktívne pomáha riešiť spoločenské situácie výrazne odzrkadľuje hodnoty podniku.

Recyklácia odpadu, minimalizácia tvorby odpadu ako parameter vnímanej hodnoty

Podniky recyklujú odpad, minimalizujú jeho tvorbu a šíria svoj environmentálny vplyv do okolia. Podniky sa snažia vyrábať vo väčšej miere v ohľade na životné prostredie a teda ekologicky. A túto aktivitu a snahu deklarujú, čím menia niečo z prísľubu na reálny čin. Podnikatelia si uvedomujú nevyhnutnosť riešenia problematiky environmentálneho prostredia a ekologických dopadov výroby, či podnikateľskej aktivity. Pociťujú aj to, že zákazníkov tento fakt zaujíma. Až 18 respondentov spomenulo tento prvok ako nevyhnutný pre rast a rozvoj samotného biznis modelu. Vnímajú to ako priestor nie len pre zaujatie zákazníka a získanie konkurenčnej výhody, ale aj ako nevyhnutný krok pre udržateľnosť samotného biznis modelu.

Spoločensky prospešný biznis model a eko produkty/komponenty

V 9 prípadoch bol spomenutý spoločensky prospešný biznis model ako efektívna stratégia pre tvorbu hodnoty podstatnej pre zákazníka. Ľudia uprednostňujú novinky a práve táto problematika je virálna. Zákazníci sa vraj radi pochvália tým, že podporujú dobrú vec. Dať možnosť pomáhať a byť nápomocný je podľa podnikov jedna z podstatných parametrov úspechu. A nie len z podnikateľského hľadiska, ale aj spoločenského.

Oblasť vnímanej hodnoty – emócie

Primárne v oblasti rýchleho nákupu **emócie** hrajú významnú úlohu. V tomto prípade je však pojem emócia vnímaný ako pohnútko a vnútorné nutkanie vrátiť sa, udržať kontakt

s daným miestom z presne neudaného dôvodu. Ide skôr o podvedomé uprednostnenie nejakého podniku, alebo miesta.

Atmosféra a názov podniku ako vnímaný parameter hodnoty

So spoločensky prospešnými činnosťami veľmi spätá súvisia **emócie**. Keď majú podniky záujem o spoločenský prínos, myslia nielen na ekonomickú výkonnosť ich biznis modelu, ale starajú sa o hodnotu a rast vlastnej identity. Takéto podniky sú zaujímavé nielen pre svojich zákazníkov, ale aj pre zamestnancov. Zamestnanci sú súčasťou podniku a jeho aktivít. A to je moment, kedy si začínajú uvedomovať svoju príslušnosť k tomuto podniku a sú hrdí na to, že sú jeho súčasťou. Prostredie, v ktorom sú funkčné aktivity a podnik je schopný vytvárať pozitívne prostredie je ideálnym parametrom hodnoty, ktorý zákazníkov presvedčí o vzájomnej dôvere. Podnikatelia (6) spomenuli aj emočný parameter spojený s názvom samotného podniku. Vraj ak je nejakým spôsobom spojený s nejakou hodnotou, alebo reprezentuje niečo hlbšie, s čím sú zákazníci spätí je to rovnako tak podstatný parameter.

3.2.4 Zhrnutie údajov a informácií z predvýskumu

Hlavným spúšťačom motivácie zamestnancov je interný pohľad na ich hodnotu. Keď sa s ňou stotožňujú, odrážajú úspech a dosahujú ciele podniku. Prepojenie hodnoty s každou časťou podniku je najdôležitejším faktorom jej reálnej a funkčnej aplikácie.

Ak je hodnota iba niečo ako „pekný text“ o spoločnosti, či súčasťou dokumentácie podniku a tento obsah pozná iba nadriadený, za týchto podmienok hodnota nespĺňa svoju úlohu a je to len jedno slovo z textu, bez akýchkoľvek ďalších vplyvov.

Ak je však hodnota podniku súčasťou identity, je súčasťou myslenia všetkých v podniku a súvisí s produktom, tvorbou, výrobou a každou produkciou podniku. V tom prípade sa táto hodnota skutočne chápe ako súčasť vízie a poslania spoločnosti a je prospešná pre dosiahnutie cieľov spoločnosti.

Podstata porozumenia hodnoty - interne

Podnik je založený na vlastných hodnotách. Komunikácia so zamestnancami, so zákazníkmi, firemná identita, každá z týchto aktivít závisí od nastavenia hodnôt. Prvým krokom pre úspešné riadenie hodnoty je znalosť vnútornej vnímanej hodnoty a vonkajšej vnímanej hodnoty. Interne vnímaná hodnota predstavuje znalosť podnikateľa, alebo iného vedúceho pracovníka, čo je hodnota daného podniku. Je to tiež o tom, aké dôležité pre podnik sú parametre hodnoty, ktoré si sám podnik určí a prečo je hodnota dôležitou súčasťou podniku a jeho fungovania.

Podstata porozumenia hodnoty - externe

Druhou časťou je začať zbierať informácie o tom, čo zákazník a verejnosť vnímajú ako hodnotu. Prečo ma zaujíma práve tento podnik/dodávateľ ako zákazníka? Podnik musí začať hľadať preferencie zákazníka. Aký je vplyv podniku na životné prostredie? Ako je možné vyvolať pozitívne emócie u zákazníkov?

Záver a naplnenie cieľov predvýskumu

Prostredníctvom predvýskumu sa zistilo, že podniky musia poznať dôležitosť každého parametra hodnoty svojho podniku, ale rovnako svojho zákazníka. Veľa krát bol samotný podnikateľ najskôr zaskočený v téme rozhovoru o hodnote jeho podniku. Rozhovor bol

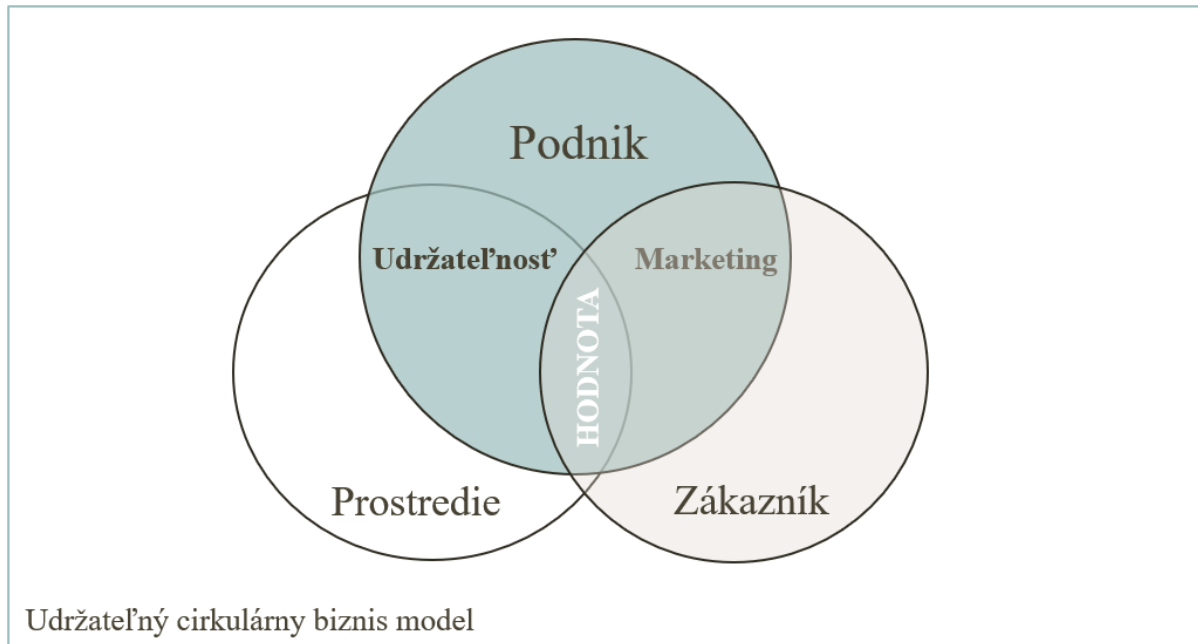
čiastočne riadený a tak bol respondent vždy následne navedený na perspektívu riešenej problematiky, následne teda už vedel správne poňať danú tému.

Tento výskum bol publikovaný aj v samotnom článku, ktorý definuje hlavné všeobecné oblasti dôležité pre zisťovanie hodnoty a kroky na riadenie hodnoty v externom aj vo vnútornom prostredí podniku. Výskum však musí nevyhnutne pokračovať v zisťovaní *vnímanej hodnoty zákazníkov*, aby bolo možné zovšeobecniť pohľad na *hodnotu a jej parametre*. Prvé zistenia uvedené v tomto výskume však vytvoria nevyhnutný základ pre prípravu špecifickejšieho výskumu s väčším počtom zúčastnených podnikov. Týmto spôsobom je možné pokúsiť sa aplikovať tento model zisťovania hodnoty a jeho vplyv na riadenie udržateľnosti a hodnôt v podniku. Tento výsledok môže byť užitočný pre podniky z rôznych oblastí. (Demjanovičová, 2019)

Podklady pre ďalší výskum predstavujú samotné oblasti vnímanej hodnoty a jej parametre. Tieto zistenia položili bázu smerovania a úvahy nad hodnotnou mikro a malých podnikov. Podstatným zistením je samotný fakt, že podnikatelia pred samotným riadením parametrov hodnôt, potrebujú najskôr samotné hodnoty identifikovať a poznať ich prejavy.

3.3 Návrh východiskového modelu

Prvotný prieskum v pilotnej štúdií po spracovaní analýz prostredia a teoretických základov z danej problematiky ukázal hlavné entity, alebo zainteresované strany, ktoré vstupujú do hodnoty a ich vplyvy ju dokážu ovplyvniť. Podstatou celého modelu bolo pochopiť umiestnenie, priority a schopnosť vplývať na jednotlivé prostredia.



Obrázok 22. Prvý východiskový model pre riadenie hodnoty

V modeli sa vyskytujú 3 zainteresované strany. Podnik, zákazník a prostredie – spoločnosť. Medzi jednotlivými zainteresovanými stranami sa odohrávajú procesy, ktoré pretavujú ich výsledky do spoločnej hodnoty, ktorá je prínosom pre všetky 3 zainteresované strany.

Podstatou tohto modelu je však to, že celý proces sa odohráva v udržateľnom biznis modeli, ktorý je cirkulárny. To znamená, že umožňuje podnik má za cieľ minimalizovať nepotrebné a maximálne využiť všetko potrebné.

Vzťahy medzi podnikom a prostredím sú nastavené hodnotovo, ak sa podnik zameriava na udržateľnosť. Udržateľnosť nie len biznis modelu ako takého, ale aj jeho výstupov a vedľajších vplyvov (emisie, odpadové hospodárstvo, úroveň nezamestnanosti, atď.).

Vzťah z pohľadu podnik a zákazník prinášajú hodnotu ak je správnym spôsobom komunikovaný. V tomto prípade je tam marketing. S tým, že je predpokladom, že pod pojmom marketing si predstavíme vhodne nastavené komunikačné nástroje, ktoré správnym spôsobom nastaví parametre hodnoty a interpretujú ich zákazníkom.

Tento model však nebral ohľad na odlišnosť vnímanej hodnoty zákazníka a vnímanej hodnoty podnikateľa, prípadne zamestnanca. Po predvýskume teda boli zašpecifikované viaceré parametre hodnoty, ktoré priniesli ďalšie podstatné entity vstupujúce do riadenia hodnoty. V teoretickej časti je opísaná podstata zainteresovaných strán, aj ich nevyhnutnej kooperácii pre tvorbu hodnoty. Z tohto dôvodu je nevyhnutné poznať, identifikovať a podporovať spoluprácu v prostredí, ktoré je schopné hodnotu tvoriť.

3.3.1 Úprava východiskového modelu

Zainteresované strany vstupujúce do hodnoty sú produkt, služby, prostredie a emócie. Na základe predvýskumu boli stanovené hlavné časti modelu, no neskoršia úvaha priniesla zmeny, ktoré sa týkali zainteresovaných strán, aj vzťahov medzi nimi. Hlavným rozdielom bolo odlišenie hodnoty na:

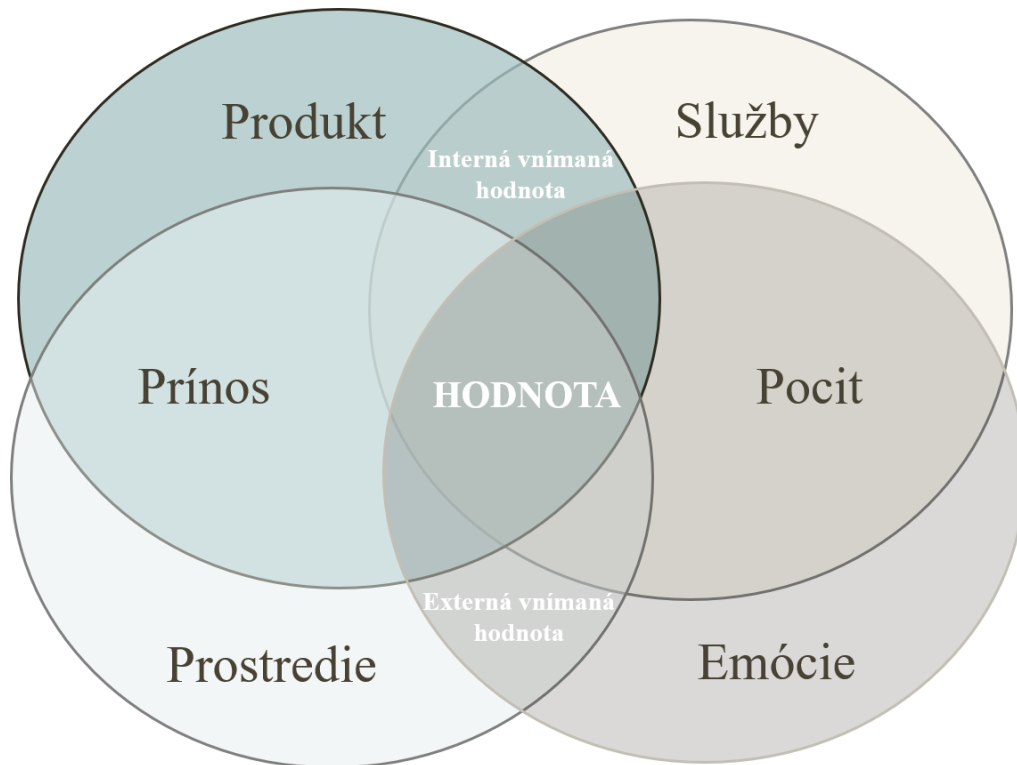
- internú vnímanú hodnotu,
- externú vnímanú hodnotu.

Tento fakt výrazne ovplyvňuje model, nakoľko nie v každom prípade je situácia zo strany podniku rovnaká, ako zo strany zákazníka. A podľa Roberta Stranda (2018) až 78 % podnikov netuší, čo jeho zákazníci v skutočnosti chcú a prečo sú ich zákazníkmi. Aj tento fakt posunul výskum opäť do ďalšej časti. (Strand, 2018)

Podnik, ktorý chápe, že jeho nastavenie hodnôt výrazne ovplyvňuje jeho zamestnancov, tak dokáže zvýšiť kvalitu svojich služieb - interne. Práve služby sú tie, ktoré zanechávajú v zákazníkoch emóciu – pocit (externe).

Produkt je nastavený hodnotovo, ak jeho existencia aj po jeho funkčnom využití neškodí prostrediu a teda je pre prostredie skôr prínosom, ako záťažou. Podstatné je však povedať, že tento model neukazuje, ako byť hodnotný podnik. Tento model ukazuje ako byť podnikom, ktorý prináša hodnotu svojou existenciou.

Je nevyhnutné si uvedomiť, že hodnotový manažment nemôže riešiť len hodnotu samotného podniku. Ak ide o riadenie komplexných procesov a vplyvov je nevyhnutné riešiť hodnotu komplexne – v rámci celého prostredia a jeho udržateľnosti.



Obrázok 23. Východiskový model pre riadenie hodnoty

Zainteresované strany modelu hodnoty sú produkt, služby (interný pohľad) a prostredie, ktoré je vnímané ako environmentálne prostredie a emócie (externý pohľad). Celý model však zobrazuje aj interakčné prostredie týchto zainteresovaných strán a hodnotový výstup z ich kooperácie a to je prínos a pocit. Prínos chápaný ako prínos existencie podniku na dané prostredie, tzn. riešenie spoločenských otázok, prípadne zabezpečenie ponuky, ktorá je pre prostredie nedostatočná. Pociť je chápaný z pohľadu zákazníka a zainteresovaných strán. Ide o prepojenie pozitívnej emócie z hodnotového prístupu k poskytovaniu produktu, alebo služby s hodnotami zákazníka. Uznanie spoločných hodnôt vzbudzuje v zainteresovaných subjektoch pocit dôvery. Tak ako opisuje štúdiá Roberta Stranda a jeho kolektívu. Nastavenie atmosféry dôvery je nevyhnutné na plnenie spoločných cieľov zainteresovaných strán. (Strand, Freeman, Hockerts, 2014)

4. HLAVNÝ VÝSKUM VNÍMANIA UDRŽATEĽNOSTI A RIADENIA HODNOTY

Udržateľnosť ako aspekt cirkulárneho fungovania biznis modelov by mala byť hlavnou súčasťou podnikania. Výskum prezentuje výsledky výskumu, ktorého hlavným cieľom je analyzovať úroveň vnímania dôležitosti udržateľnosti na Slovensku. Úroveň vedomia v danej problematike na slovenskom trhu je v porovnaní so zahraničím nízka. No podniky začínajú túto problematiku aktívne riešiť. Aké sú ich aktuálne pohľady na udržateľnosť? Čo pre udržateľnosť aktívne robia a čo je v ich plánoch? Môže byť udržateľnosť novým trendom, ktorý zvýši preferencie zákazníka? Výskum sa venuje analýze prostredia a aktivít, ktoré sa týkajú tejto problematike na slovenskom trhu. Metodologický prístup bol založený na odhaľovaní výsledkov a zistení opierajúcich sa nielen o spracované sekundárne dáta, ale aj o primárny výskum priamo v podnikoch – v segmentoch gastro, výroba a služby. Sekundárne aj primárne dáta boli spracované vo forme prípadových štúdií, v ktorých boli metódou komparácie odhaľované vzájomné súvislosti či odlišnosti.

Slovenské biznis prostredie je zložené vo väčšinovej časti práve z malých a stredných podnikov. Zmeny sú teda na trh prinášané hlavne korporátnymi firmami, ktoré na Slovensku pôsobia, ale ich materské pobočky sú zahraničné. Takýmto spôsobom prichádzajú inovácie na náš trh a postupne sa pretavujú do bežného prostredia. V rámci udržateľnosti a podnikateľskej zodpovednosti bolo možné publikovať čiastkové zistenia v článku s názvom Analýza vnímanej hodnoty udržateľnosti v slovenských podnikoch v oblasti potravinárskeho priemyslu. (Hrušovská a kol., 2020)

4.1 Aktuálna situácia v oblasti udržateľnosti

Správanie zákazníka je pre podnik reflexiou pre inovácie, ale rovnako tak pre plánovanie budúceho rastu. Ak podnik pozná preferencie spotrebiteľa, tak si dokáže efektívnym spôsobom nastaviť aktivity a pripraviť sa na dopyt trhu. Z toho dôvodu je nevyhnutné poznať spotrebiteľov a vedieť pochopiť ich reakcie a správanie previazané s ich nákupným správaním.

„Celé vaše podnikanie sa sústreďí na vašich spotrebiteľov. Je preto nevyhnutné, aby ste vašich spotrebiteľov chápali a dosiahli, že vaše výrobky a služby budú spĺňať ich potreby a vám zároveň možnosť rozvíjať sa a rásť.“ (Csengeri, 2020)

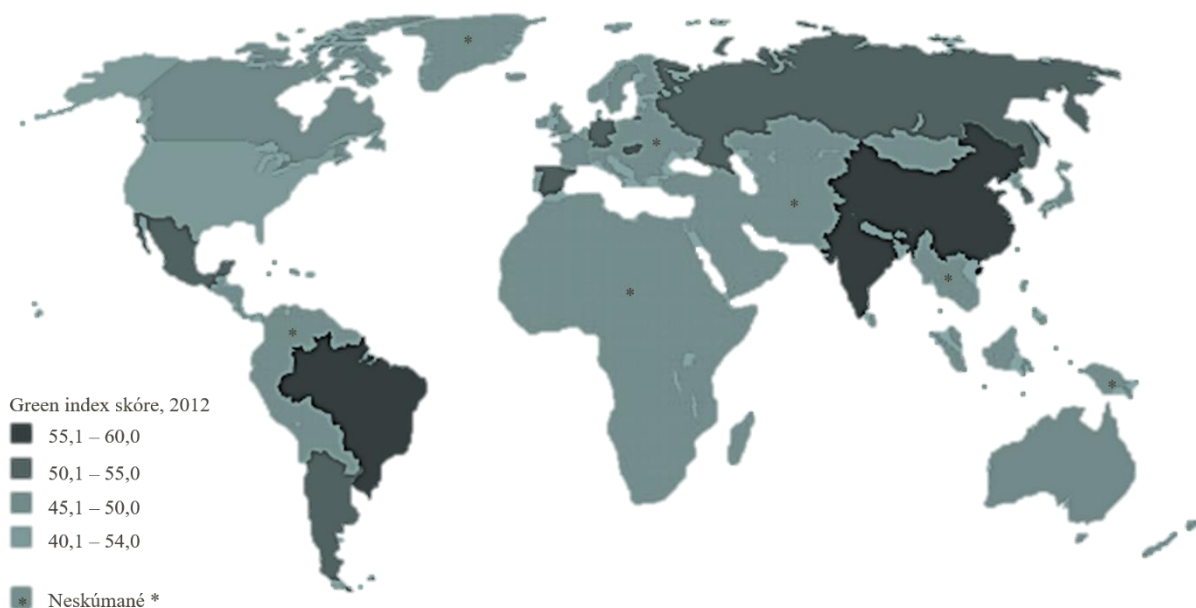
Vytvoriť produkt, či službu, ktorá bude zákazníkovi spĺňať jeho potreby sa však na aktuálnom trhu nezaobrá len samotným produktom, cenou a jeho propagáciou. Podniky už predávajú s produktom aj svoju filozofiu a hodnoty samotného podniku a jeho kultúru. „Hodnotou je to, čo je považované za dôležité, čomu jednotlivec, či skupina prikladá význam. Hodnoty predstavujú podľa väčšiny autorov (Hofstede, 1991, Kotter a Heskett, 1992, Hall, 1995 a ďalší) jadro organizačnej kultúry a sú považované za dôležité indikátory obsahu kultúry a nástroj tvorby organizačnej kultúry.“ (Lukášová, Nový a kol., 2004)

Spotrebiteľia chcú byť súčasťou produktu a teda aj samotného podniku. Na to sa potrebujú vedieť stotožniť s podnikom a jeho aktivitami. Alchymia tohto vzťahu je oveľa hlbšia. „Náš vnútorný postoj je odvodený od hodnôt, ktoré zastávame a na ktoré sa zameriavame. Pri pohľade na jednotlivca ako na človeka je možné hodnotu definovať ako to, čo cíti a čomu verí. Prezentované hľadisko má názov psycho-sociálno-behaviorálne, pretože ovplyvňuje ľudské správanie a rast. (Blašková, Hriníková, 2019).

4.1.1 Globálna perspektíva

Na základe celosvetového prieskumu z roku 2012 možno konštatovať, že *viac ako 56% spotrebiteľov sa zaujíma o problémy životného prostredia*. Do uvedeného prieskumu sa zapojilo 17 krajín, v ktorých pôsobí spoločnosť National Geographic a pri skúmaní spotrebiteľského správania bolo oslovených 17 000 respondentov. Otázky sa zameriavali na oblasti ako: spotreba a úspora energie, výber spôsobu dopravy a potravín, postoj k produktom šetrným k životnému prostrediu, postoj k udržateľnosti, ochrana životného prostredia.

Ďalej bol vytvorený a skúmaný *index udržateľnej spotreby – Greendex*, a *faktor pocitu viny o vplyve jednotlivcov na životné prostredie*. Spomínaný *faktor pocitu viny je najvyšší práve u spotrebiteľov žijúcich v krajinách, kde sa obyvatelia podľa ich vlastných vyjadrení správajú najviac udržateľne*. A naopak, v krajinách s nízkou mierou udržateľného správania sa spotrebiteľia cítia najmenej previnilo za dopad ich konania na životné prostredie.



Obrázok 24. Green index na mape sveta za rok 2012
(Nadacia Pontis, 2013)

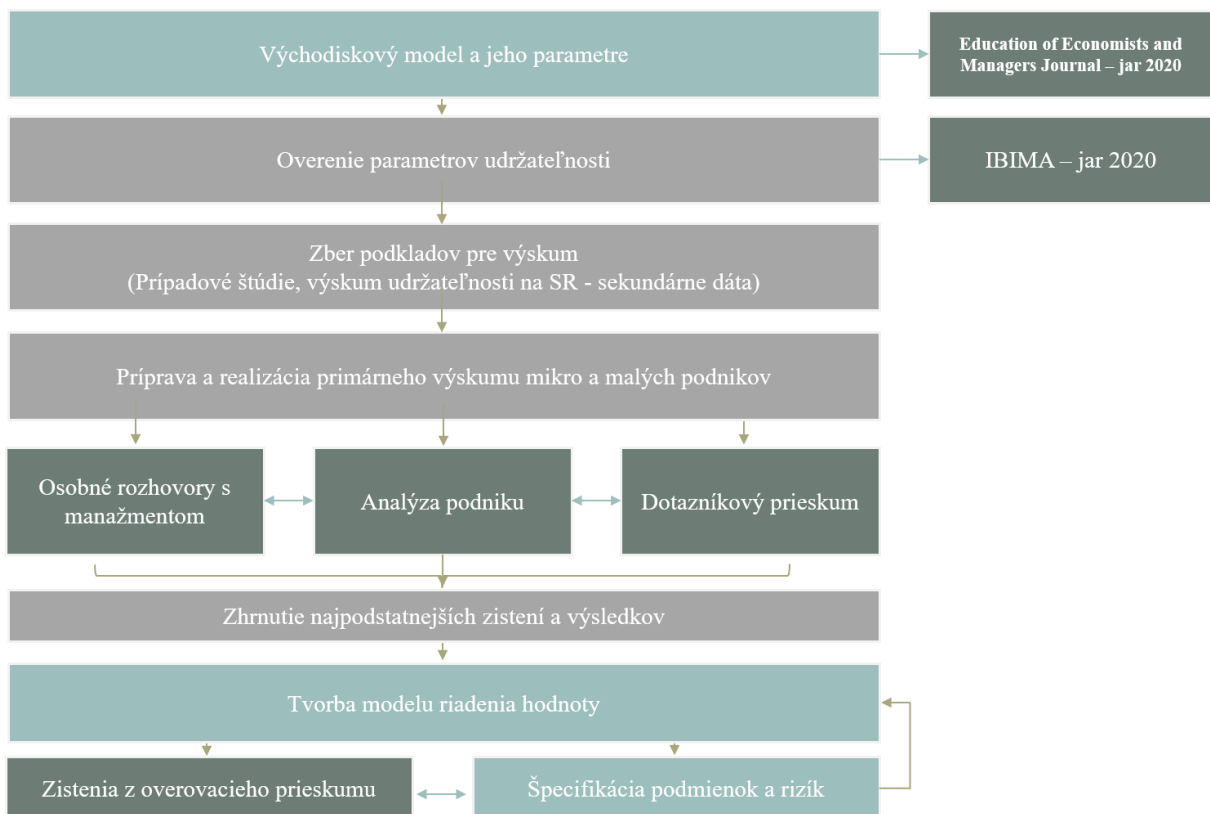
Pokiaľ ide o rozsah, v akom sa spotrebiteľia cítia schopní prispieť k zmene a zlepšeniu životného prostredia mali výsledky opozitný charakter. Krajiny s najmenej udržateľnými vzorcami správania sa cítia najschopnejšie vykonať zmeny, avšak obyvatelia vo veľkých rozvíjajúcich sa štátoch (India, Mexiko, Čína, Brazília) sa cítia bezmocní vo vzťahu k environmentálnym problémom. (Nadacia Pontis, 2013)

4.1.2 Európska perspektíva

Európska únia je výrazným modulom na riadenie systematických zmien smerujúcich k environmentálnej udržateľnosti na verejnej úrovni. Podporuje inovácie a zároveň dáva možnosti a návody ako môžu štáty pretavovať celoeurópske ciele do reálneho života. Opäť dôraz na nevyhnutnosť podpory a spolupráce zainteresovaných strán v riešení globálnych problémov, ktoré sa čiastkovo rozdrobia na jednoducho aplikovateľné aktivity podporujúce veľké zmeny.

4.1.3 Postupnosť krokov výskumu

Na základe pilotnej štúdie a predvýskumu bolo možné zostaviť východiskový model. Pilotná štúdia slúži ako obraz zahraničnej praxe v riešení danej problematiky. Otvára otázky CSR problematiky, ale aj riadenie hodnôt a nevyhnutnosť dôvery medzi zainteresovanými stranami v riešení danej problematiky. Následný vstup do praxe s kvalitatívnym výskumom v mikro a malých podnikoch prinieslo do výskumu oblasti vnímanej hodnoty a jej parametre. Na základe týchto zistení bolo možné zostaviť východiskový model, ktorý predstavuje úvodný vstup do hlavného výskumu. Pokladá základy pre tvorbu modelu a zároveň otvára všetky podstatné súčasti riešenia otázok v oblasti riadenia hodnôt pre podporu udržateľnosti v mikro a malých podnikoch.



Obrázok 25. Druhý model výskumného postupu

Model zobrazuje plánovaný postup pre ďalší výskum a jeho čiastkovú publikáciu. Práve čiastkové prezentácie a recenzie pri publikácii článkov poskytujú kritický pohľad na jednotlivé kroky a umožňujú overovať korektnosť jednotlivých výskumných postupov.

Hlavný výskum sa bude zaoberať danou problematikou v praxi. Primárne sa rozoberie východiskový model a jeho parametre, prejavy a porovná sa s funkčnými modelmi na Slovensku. Riadenie hodnôt pre podporu udržateľnosti je problematika úzko spätá s problematikou CSR. Takže výskum bude smerovať práve do tejto oblasti.

4.2 Prieskum spotrebiteľského správania - L'Observatoire Cetelem 2017

Prieskum spotrebiteľského správania Európanov (L'Observatoire Cetelem, 2017) od spoločnosti Cetelem poskytuje množstvo sekundárnych informácií o správaní zákazníkov. Bola nájdená aj novšia verzia výskumu, no žiaľ je zatiaľ dostupná len vo francúzskom jazyku. Informácie sú teda spracované z anglickej verzie výskumu z roku 2017. Dáta budú slúžiť ako doplnkový podklad pre ďalší výskum.

Špecifikácia prieskumu

Do kvantitatívneho výskumu podniku Cetelem sa zapojilo 15 európskych krajín, pričom výskumná vzorka bola tvorená 12 200 respondentmi vo veku od 18-75 rokov a zber bol vykonaný v Novembri v roku 2016. Pre výskum sa použila technika CAWI a respondenti boli vybratí z reprezentatívnej vzorky každej krajiny. Kvóta na zabezpečenie reprezentatívnej vzorky bola (pohlavie, vek, profesia, príjem). Do prieskumu boli zapojené krajiny: Francúzsko, Nemecko, Rakúsko, Belgicko, Bulharsko, Dánsko, Španielsko, Taliansko, Portugalsko, Spojené kráľovstvo, Maďarsko, Poľsko, Česká republika, Slovensko a Rumunsko. Pre kvalitatívnu časť výskumu bol prístupný online a bol rozposlaný 20 spotrebiteľom vo Francúzsku, aby sa vyjadrili v online fóre počas 8 dní (5.-12. december 2016).

Obsahová štruktúra prieskumu

Prieskum spotrebiteľského správania zameraný na dôveru spotrebiteľov. Prieskum vysvetľuje aké je vnímanie dôvery v spoločnosti v súvisi s nákupným správaním a ako celkovo ovplyvňuje ekonomiku. Základná hypotéza prieskumu stojí na myšlienke, že ak spotrebiteľ a jednotlivé obchodné subjekty (podniky) nepocitujú dôveru spustia tzv., hru na zdržanlivosť a čakanie na istejšie podmienky a tak spôsobia spomalenie ekonomiky. Vo väčšine európskych krajín boli pocitované zmeny v dôvere práve počas ekonomickej krízy. Úroveň dôvery sa výrazne znižovala. Otázka ako dôveru oživiť je teda podstatná a to nie len pre podnikanie, ale pre celý ekonomický systém. Z tohto dôvodu sa prieskum L'Observatoire Cetelem 2017 zamerával práve na úroveň dôvery a jej merateľné parametre.

Ako hlavný predpoklad hospodárskeho rastu sa považuje práve rast dôvery. Hospodársky rast je základom mnohých faktorov – fluktuácie, miery nezamestnanosti, odlišnosti v kúpnej sile, ale aj samotná dôvera v ekonomické subjekty. Všetky tieto faktory ovplyvňujú celkovú mieru hospodárskeho rastu. Všetky faktory sú previazané a nie je možné, aby fungovalo jedno bez druhého.

4.2.1 Výsledky prieskumu L'Observatoire Cetelem 2017

Celkový rast v európskych krajinách je potvrdený výskumom HDP a jeho úrovňou v porovnaní s jednotlivými obdobiami. Za rok 2016 Európska komisia potvrdila rast, predikcia na rok 2017 zostáva stabilná, očakáva sa jemný pokles z 2% na 1,6%. Európska predpoveď na rok 2017 bola 1,6%. V nasledujúcich tabuľkách sú roky 2017 a 2018 označené znamienkom „*“, ktoré špecifikuje, že ide o predikciu, nakoľko prieskum je z roku 2017.

Tabuľka 8. Nárast HDP európskych štátov v jednotlivých rokoch

Európsky priemer	2015	2016	2017*	2018*
	2,2	1,8	1,6	1,8
Rumunsko	3,7	5,2	3,9	3,6
Slovensko	3,8	3,4	3,2	3,8
Španielsko	3,2	3,2	2,3	2,1
Bulharsko	3,6	3,1	2,9	2,8
Poľsko	3,9	3,1	3,4	3,2
Česká republika	4,5	2,2	2,6	2,7
Maďarsko	3,1	2,1	2,6	2,8
Spojené kráľovstvo	2,2	1,9	1	1,2
Nemecko	1,7	1,9	1,5	1,7
Rakúsko	1	1,5	1,6	1,6
Francúzsko	1,3	1,3	1,4	1,7
Belgicko	1,5	1,2	1,3	1,5
Dánsko	1	1	1,7	1,8
Portugalsko	1,6	0,9	1,2	1,4
Taliansko	0,7	0,7	0,9	1

(Zdroj: L'Observatoire Cetelem, 2017)

Naopak situácia v oblasti nezamestnanosti bude pokračovať v priemernej úrovni. Očakával sa pokles na 8,3%. Tento predpoklad stojí na fakte, že v období úverovej krízy sa úroveň nezamestnanosti pohybovala okolo 11%.

Tabuľka 9. Úroveň nezamestnanosti za európske krajiny medziročne

Európsky priemer	2015	2016	2017*	2018*
	9,4	8,6	8,3	7,9
Česká republika	5,1	4,2	4,1	4
Nemecko	4,6	4,4	4,3	4,2
Spojené kráľovstvo	5,3	4,9	5,2	5,6
Maďarsko	6,8	5,1	4,7	4,1
Rakúsko	5,7	5,9	6,1	6,1
Dánsko	6,2	6,1	5,9	5,6
Poľsko	7,5	6,2	5,6	4,7
Rumunsko	6,8	6,5	6,4	6,3
Belgicko	8,5	8	7,8	7,6
Bulharsko	9,2	8,1	7,1	6,3
Slovensko	11,5	9,7	8,7	7,5
Francúzsko	10,4	10	9,9	9,6
Portugalsko	12,6	11,1	10	9,5
Taliansko	11,9	11,5	11,4	11,3
Španielsko	22,1	19,7	18	16,5

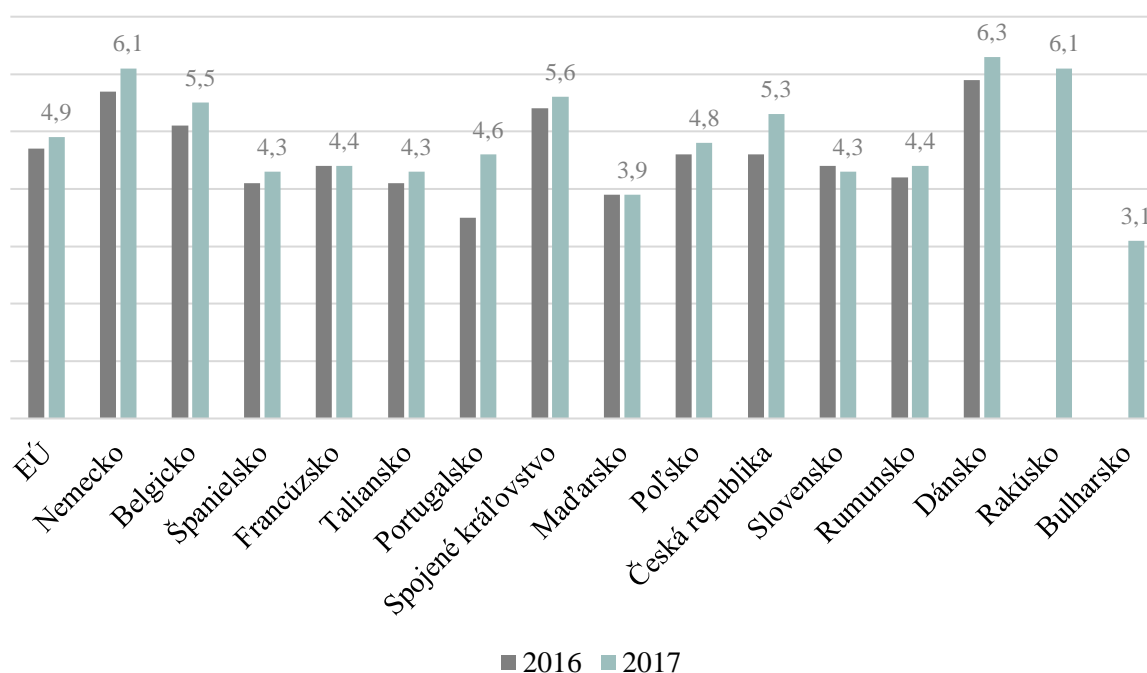
(L'Observatoire Cetelem, 2017)

Zaujímavé je sledovať práve krajiny, ktoré boli spomenuté vo výskume Roberta Stranda. Škandinávia je v oblasti udržateľnosti a zodpovednosti na popredných priečkach.

Veľmi dobré výsledky sú v týchto krajinách aj z pohľadu ekonomických ukazovateľov. Aj keď tento výskum zahŕňa len Dánsko a Belgicko. Predikcia z prieskumu Cetelem bola pre Slovensko na rok 2018 7,5%, reálne bola úroveň nezamestnanosti len 5,42%. V roku 2019 sa priemerná úroveň nezamestnanosti dostala na hranicu 6,11%, za tieto dva roky ide o najnižšie počty ľudí na úrade práce SR od roku 1993. Tento fakt však narušia výrazne štatistiky za rok 2020, kedy bola ekonomika výrazným spôsobom postihnutá pandémiou. (employment.gov.sk, 2019)

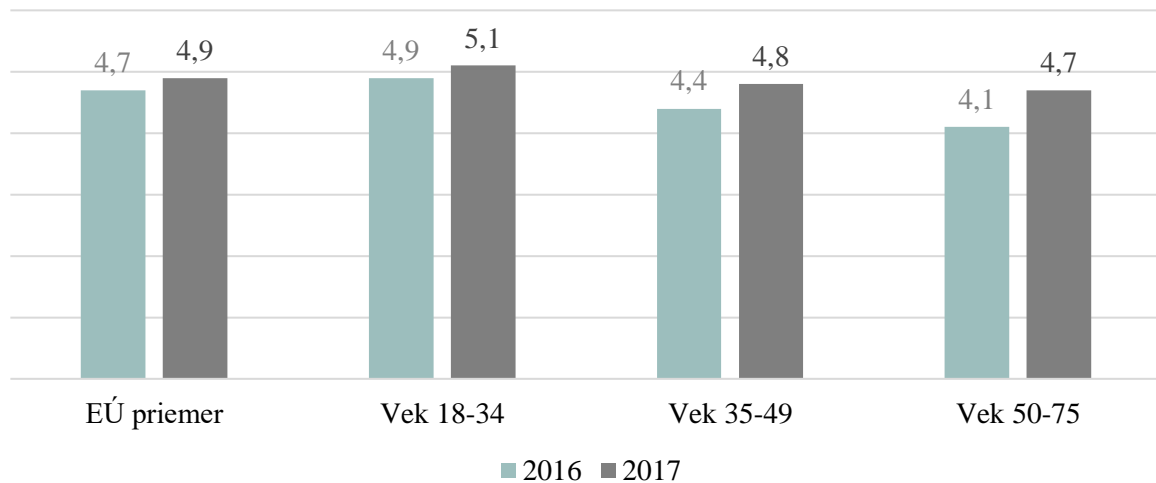
Vnímaná situácia v tuzemskej krajine z pohľadu spotrebiteľov

Respondenti hodnotili ako vnímajú aktuálnu situáciu v ich krajine od 1-10, pričom ide o ich pocit, v akom stave sa krajina nachádza. Hodnota 1 znamená zlý stav, hodnota 10 veľmi dobrý stav.



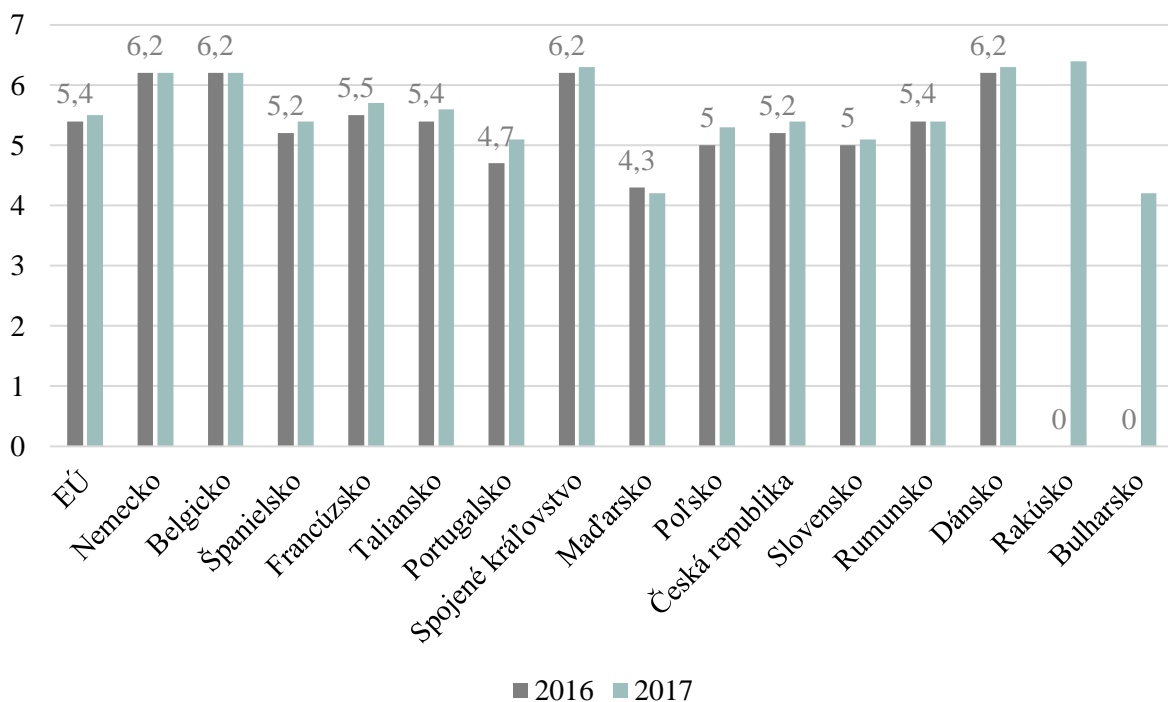
Obrázok 26. Vyhodnotenie otázky: Ako by ste ohodnotili všeobecnú situáciu vo Vašej krajine (1-10) (L'Observatoire Cetelem, 2017)

Globálne respondenti zo všetkých zapojených krajín vnímali pozitívnejšiu situáciu v roku 2017, ako v roku 2016. Dánsko s top hodnotením 6,3. Najväčší progres medziročne urobilo Portugalsko až o 0,9. Zaujímavejšie je však sledovať odlišnosti v priemernom hodnotení respondentov segmentovaných podľa veku. Respondenti vo veku 18-34 celkovo vnímajú situáciu pozitívnejšie ako vyšší vekový priemer. A práve vekom bola situácia pociťovaná pesimistickejšie. Otázne je, či tento výsledok ovplyvnili životné skúsenosti respondentov, alebo mladistvé odhodlanie a motivácia pôsobí na ich pohľad na aktuálnu situáciu pozitívnejšie.



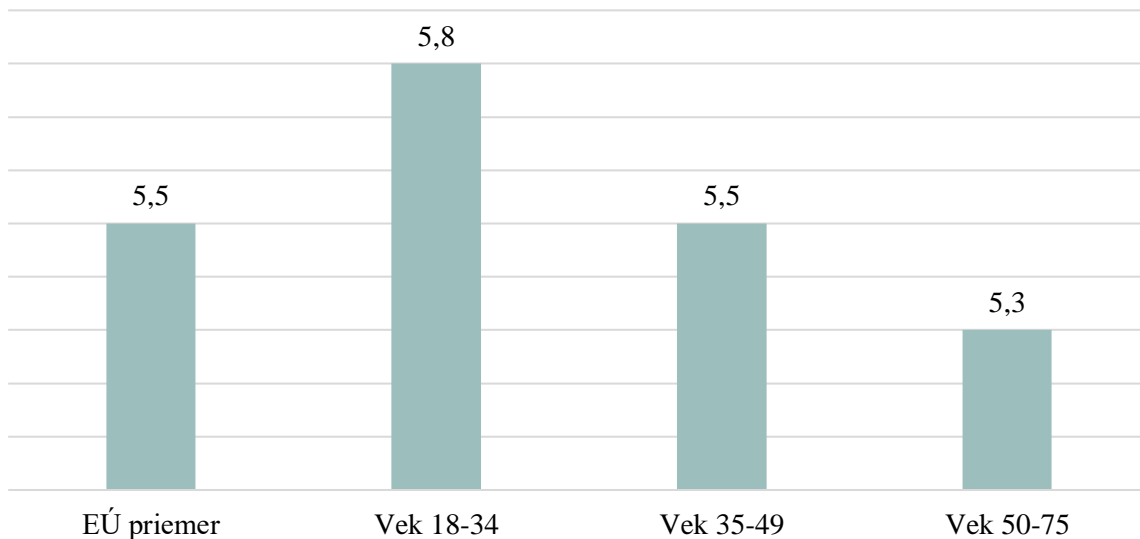
Obrázok 27. Vyhodnotenie otázky: Ako by ste ohodnotili všeobecnú situáciu vo Vašej krajine (1-10) podľa vekovej segmentácie respondentov (L'Observatoire Cetelem, 2017)

Ďalšia z otázok sa zameriavala na hodnotenie vlastnej osobnej situácie respondentov. V tomto prípade opäť Nemecko, Belgicko, Spojené kráľovstvo, Dánsko a v roku 2017 aj Rakúsko predstavujú najvyššie v hodnotenia z daného prieskumu. Takže respondenti vnímajú svoju osobnú situáciu nasledovne.



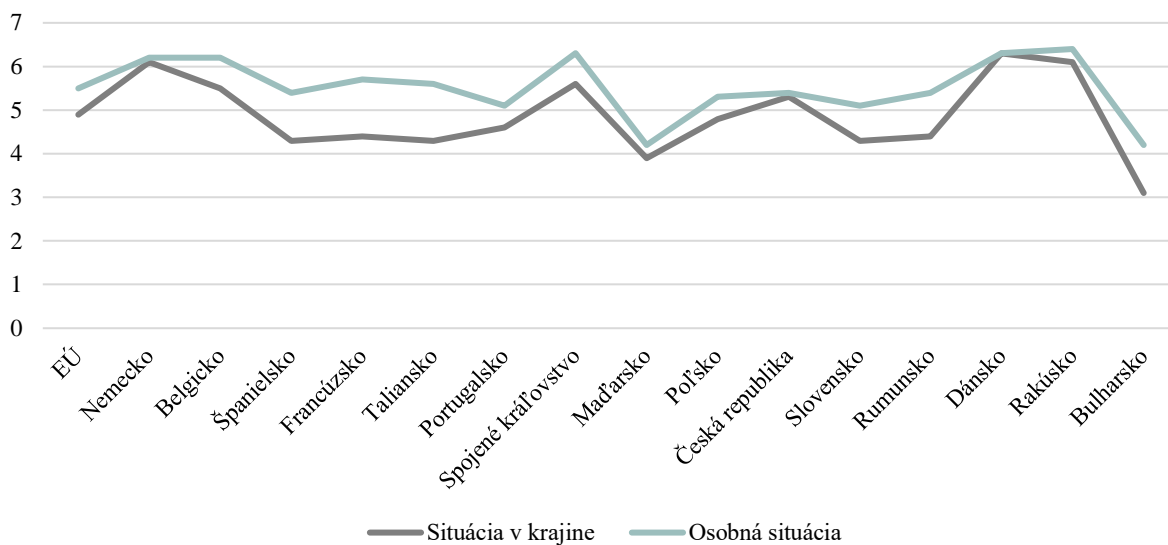
Obrázok 28. Vyhodnotenie otázky: Ako by ste ohodnotili Vašu osobnú situáciu na škále od 1-10 (L'Observatoire Cetelem, 2017)

Vo vekovej segmentácii je však výsledok opäť výrazný vo vekovom rozhraní 18-34. Ide až o priemerné hodnotenie 5,8, v prípade 35-49 ročných respondentov je hodnotenie na úrovni 5,5. V segmente 50-75 je hodnotenie na úrovni 5,3.



Obrázok 29. Vyhodnotenie otázky: Ako by ste ohodnotili Vašu osobnú situáciu na škále od 1-10 podľa vekovej segmentácie respondentov (L'Observatoire Cetelem, 2017)

Zaujímavým porovnaním by ešte mohlo byť vývoj vnímanej situácie v krajine a vnímanej osobnej situácie. Tento graf nie je súčasťou výskumu Cetelem, ale má poskytnúť všeobecnejší pohľad na dané výsledky prieskumu.



Obrázok 30. Porovnanie výsledkov otázok zameraných na situáciu v krajine s osobnou situáciou

Na grafe je možné vidieť, že respondenti mali tendenciu hodnotiť podobnou úrovňou osobnú aj spoločenskú situáciu. V tomto prípade je teda možné opäť tvrdiť, že spoločenská situácia ovplyvňuje výrazným spôsobom pocity ľudí a pohľad na ich vlastné súkromie. Otázne je, aké by boli výsledky, keby sa v prieskume najskôr pýtali na osobnú situáciu a až následne na vnímanú situáciu v krajine.

Nedôvera a úzkosť ako parametre spotrebiteľského správania

Prieskum sa zameriaval na dôveru a celkovo pocity spojené so spotrebiteľským správaním všeobecne. Práve nedôvera a úzkosť sú dva najčastejšie označované pocity v danom prieskume. Ide o percentuálne hodnoty až v 35% respondentov, pričom nádej uvádza 28% európskych opýtaných. Ďalší výrazný parameter je však opäť negatívny a to je únava až v 27% respondentov. Len 6% opýtaných označilo nadšenie, bojovnosť 9% a drzosť 7%. Francúzsko vyšlo v prieskume ako najviac nahnevaná krajina z pohľadu označených emócií.

V tabuľke sú zvýraznené extrémny za krajinu. Vzhľadom na sprehládnenie krajín sú v tabuľke zvýraznené jednotlivé dáta za krajinu zvýraznené. Je alarmujúce ako sa respondenti z týchto krajín prejavili negatívne emócie prevažujúce nad pozitívnymi emóciami.

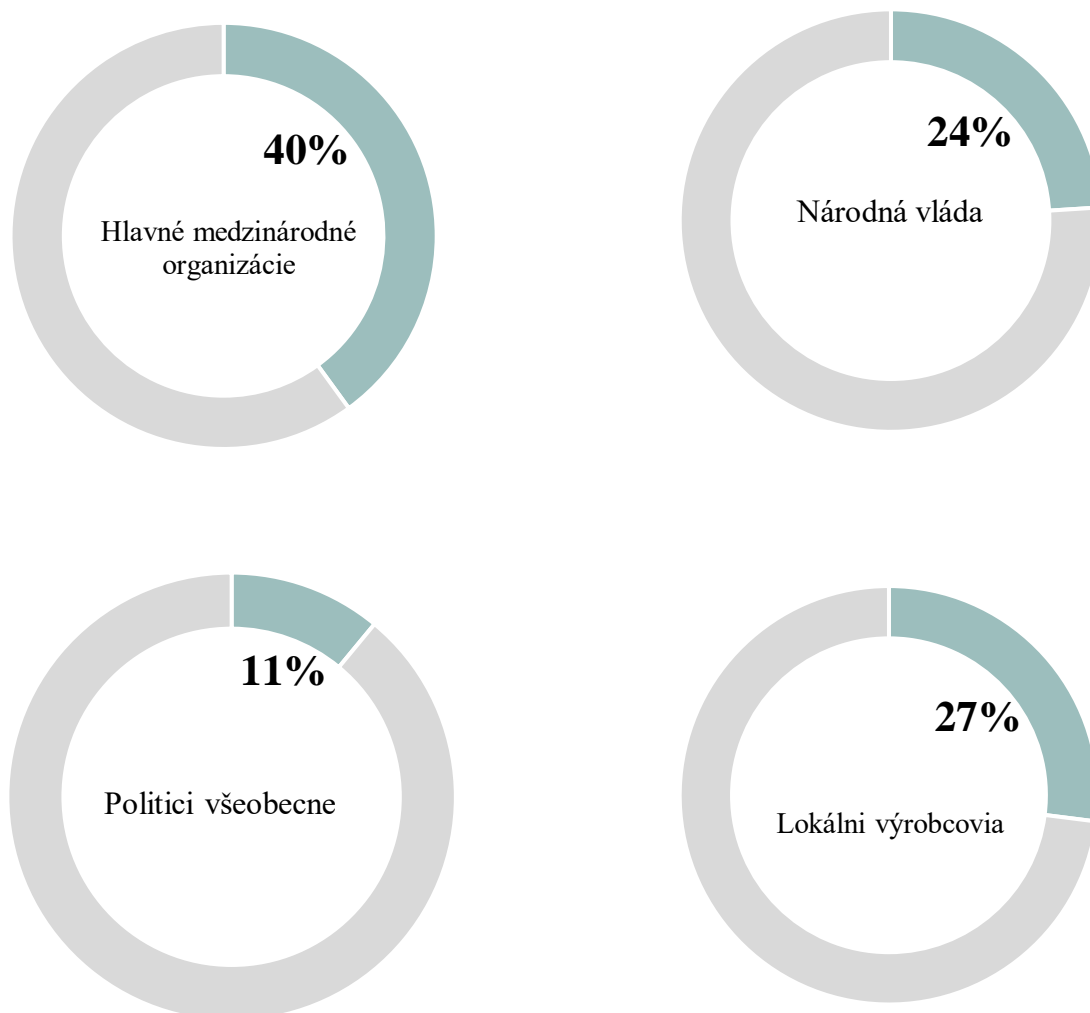
Tabuľka 10. Vyhodnotenie otázky: Ktoré z nasledujúcich slov najlepšie opisujú Váš súčasný stav mysle

	EU	Nemecko	Belgicko	Španielsko	Francúzsko	Taliansko	Portugalsko	Spojené kráľovstvo	Maďarsko	Poľsko	Česká republika	Slovensko	Rumunsko	Dánsko	Rakúsko	Bulharsko
Nedôvera	35	32	37	27	31	36	48	35	35	30	35	39	45	22	31	42
Úzkosť	34	26	49	45	45	47	53	22	39	27	22	23	34	27	24	34
Nádej	28	21	26	24	27	30	35	33	39	21	39	23	25	31	24	15
Únava	27	24	28	18	27	12	36	24	33	37	30	41	11	21	28	31
Vyrovnanosť	26	33	20	18	13	18	25	32	22	22	31	30	30	42	31	21
Neistota	26	23	32	22	29	20	27	17	35	38	23	21	23	17	23	44
Pohoda	21	27	21	23	15	8	14	22	20	18	29	18	23	37	27	21
Strach	19	36	13	11	13	13	28	8	10	31	26	30	15	6	33	8
Šťastie	18	17	21	20	15	8	18	25	15	10	18	19	14	38	21	15
Dôvera	18	14	15	13	17	9	21	18	33	10	13	12	31	34	18	15
Pochmúrnosť	17	19	17	22	24	21	18	13	9	21	14	6	17	14	19	14
Rezignácia	13	7	14	23	14	19	7	18	7	13	11	8	18	12	8	15
Rozčúlenie	13	11	22	6	26	13	2	9	26	17	8	9	5	11	10	14
Hnev	11	9	16	7	22	21	6	7	9	10	7	9	14	5	10	15
Odvaha	10	5	14	11	17	10	13	5	6	9	8	14	15	9	7	10
Bezpečnosť	9	9	9	13	5	8	9	17	8	10	14	3	9	11	9	4
Bojovnosť	9	4	18	10	17	22	10	3	6	6	5	16	7	2	7	5
Drzosť	7	12	6	9	2	4	6	7	8	7	5	10	6	14	12	6
Nadšenie	6	3	7	6	7	3	4	7	7	3	4	6	6	12	6	3
Aspoň 1 pozitívne	65	64	65	61	58	59	66	68	72	51	78	68	67	81	66	53
Aspoň 1 negatívne	76	74	81	73	78	81	85	69	81	77	75	77	76	58	74	84

(L'Observatoire Cetelem, 2017)

Nedôvera vo verejné organizácie

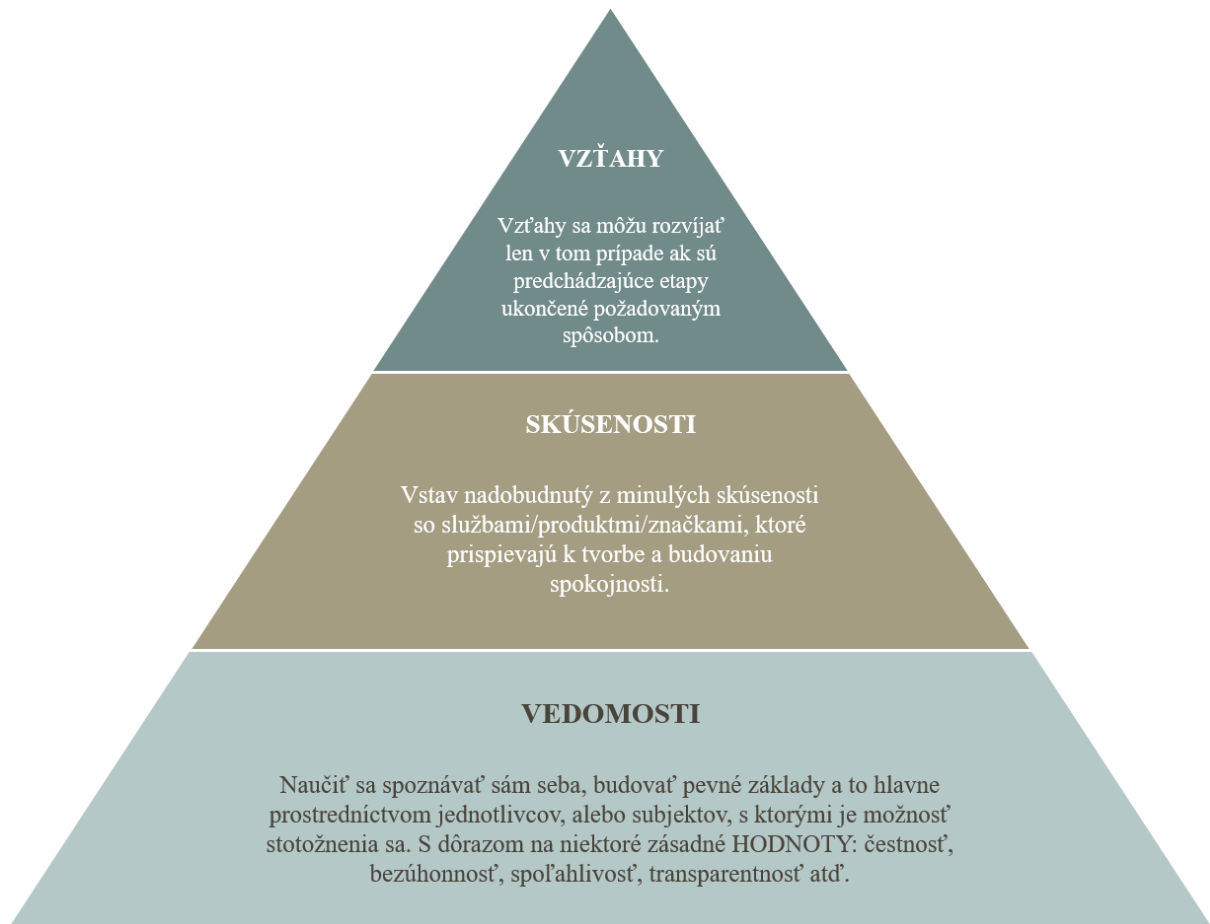
Na základe aktuálne spomínaných dát je zrejmé, že ľudia sú znepokojení, nedôverčiví a majú tendenciu byť pesimistický. Mierny rozdiel je v generačnom vnímaní, kde dôchodcovia sú pesimistickejší, ako generácia 18-34 rokov.



Obrázok 31. Vyhodnotenie otázky: Aká je Vaša vnímaná dôvera v jednotlivé organizácie/zainteresované strany v % (L'Observatoire Cetelem, 2017)

Ide o priemerné hodnoty vytvorené na základe odpovedí respondentov zo všetkých zapojených krajín. Najlepší výsledok mali len najväčšie medzinárodné organizácie. Dôvera v ostatné zainteresované strany je skutočne nízka. A vzhľadom na riešenie problematiky, v ktorej je nevyhnutná participácia občanov je tento fakt skutočným problémom. Podľa prieskumu najvyššiu úroveň dôvery respondenti cítia v ich úzkych kruhoch. Ide o priateľov, kde sa prejavila dôvera až v 88% a v rodine, kde je to ešte viac až 92%. Na zmenu stavu negativizmu spotrebiteľov jednoznačne najlepšie zaberie ekonomika a jej rast. Každopádne veľkú úlohu zohrávajú aj značky samotné. Kríza v dôvere spoločnosti je reálnym problémom, ktorý vyžaduje nie len vedeckú pozornosť, tento fakt je nevyhnutné riešiť. Štúdia teda ponúka aj riešenie. V nasledujúcom obrázku je zobrazená pyramída postupnej tvorby dôvery

v spoločnosti. Vyžaduje si množstvo kooperácie a nevyhnutých zmien v myslení všetkých zainteresovaných strán.



Obrázok 32. Proces budovania dôvery v spoločnosti
(L'Observatoire Cetelem, 2017)

Odpovede v danom prieskume ukazujú pesimistické výsledky, no ich analýza ponúka aj cestu, ako dôveru spotrebiteľov opätovne budovať. Základom sú práve zásadné hodnoty, ktoré by mali byť nie len reprezentované, ale aj reálne stotožnené s jednotlivými zainteresovanými stranami, ktoré vstupujú do procesu tvorby a teda aj ohrozenia dôvery.

Značky ako reprezentanti vyššej dôvery pre spotrebiteľov

Práve v období vysokej miery nedôvery v spoločenské organizácie respondenti preukázali vysokú mieru dôvery značkám. Pre spotrebiteľov značka „brand“ reprezentuje zdroj dôvery. Aké sú atribúty dôvery, ktoré značkám pomáhajú k lepšiemu vzťahu so spotrebiteľmi? V nasledujúcej tabuľke je možné vidieť najviac preferované atribúty tvorby dôvery spotrebiteľmi.

Tabuľka 11. Vyhodnotenie otázky: Aby si značka získala Vašu dôveru, ktoré atribúty vyberiete na 1., 2. a 3. mieste? (% v top 3)

	EU	Nemecko	Belgicko	Španielsko	Francúzsko	Taliansko	Portugalsko	Spojené kráľovstvo	Maďarsko	Poľsko	Česká republika	Slovensko	Rumunsko	Dánsko	Rakúsko	Bulharsko
Ponuka kvalitných produktov a služieb	78	78	82	81	81	80	86	72	73	77	77	78	83	62	78	84
Dobrá imidž a reputácia	55	49	50	52	48	48	52	66	56	57	62	67	57	59	44	59
Minulá skúsenosť so značkou	52	56	50	53	41	46	51	55	74	52	63	48	40	51	51	50
Etické a zodpovedné fungovanie	33	32	36	40	44	42	31	26	23	32	26	20	38	36	40	26
Slovné odporúčanie (WOM)	22	24	19	15	18	22	21	21	27	26	22	25	21	24	20	21
a dobre vyzerajúcich produktov	11	13	8	9	8	10	13	6	12	13	8	12	11	14	15	12
Profesionálni personál	7	6	8	6	9	5	7	6	3	9	9	7	7	12	8	4
Silná reklama	5	5	4	7	4	5	8	6	3	8	4	6	4	11	5	6

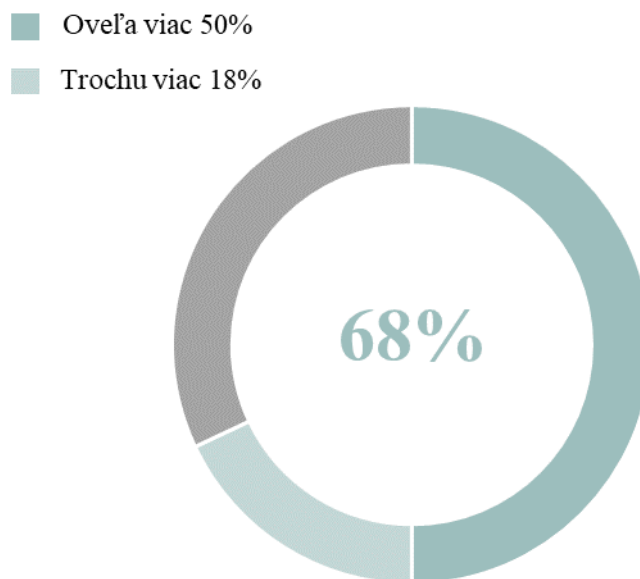
(L'Observatoire Cetelem, 2017)

Podľa prieskumu až 78% európskych respondentov radí kvalitu produktov a služieb ako primárny atribút tvorby dôvery v značku. Tento atribút je na prvom mieste vo všetkých krajinách zapojených do prieskumu. Táto kvalita sa však musí odrážať aj v identite značky, ktorá pomáha dotvárať jej osobnosť. Až 55% opýtaných vyžaduje imidž značky a ich dobrú povesť. Práve Slováci a Briti boli pri tomto atribúte nekompromisní. (L'Observatoire Cetelem, 2017)

Zdieľaná ekonomika ako prvok dôvery

Tento spotrebiteľský prístup s prvkami zdieľanej ekonomiky sa odráža hlavne v nových formách predaja produktov a služieb. V tomto prípade však dôvera zohráva hlavnú úlohu. Spolupráca, partnerstvo, či zdieľaná ekonomika, všetko pomenováva ten istý princíp na rôznych úrovniach obchodovania. Tento vývoj bol najviac ovplyvnený práve rozvojom online prostredia, primárne v maloobchodnom prostredí (mikro a malé podniky).

Prieskum ukazuje zaujímavý fakt, až 44% opýtaných praktizuje obchodovanie formou peer-to-peer. Hneď za ním nasleduje výmena tovarov a služieb 32%. Prenájom obytných priestorov 16% a zdieľanie jász 14%. Najpodstatnejším záverom z tejto skúmanej časti je to, že práve tieto modely spotreby prídu respondentom dôveryhodné a to práve z dôvodu, že kladú dôraz na priamu interakciu so spotrebiteľom.



Obrázok 33. Vyhodnotenie otázky: Máte vyššiu dôveru v produkty, ktoré majú nejakú značku kvality, prípadne certifikáciu?
(L'Observatoire Cetelem, 2017)

Až 68% respondentov pociťuje dôveru v produkty, ktoré deklarujú svoje hodnoty nie len slovne, ale hmatateľne. Buď certifikovanou formou, alebo sa zaraďujú medzi určitú značku, ktorá symbolizuje kvalitu.

Mladá generácia a jej hodnoty

Prieskum vyhodnotil skupinu ľudí do 34 rokov, ako prelomovú v pozitívnom myslení a narastajúcej forme dôvery vo svojom okolí. Slová používané pre opísanie svojho súčasného

stavu sú výrazne menej úzkostlivé, pochmúrne a nemajú sklony k hnevu v porovnaní so staršou generáciou. Samotné výsledky však nie sú až tak výrazne odlišné, napr. šťastie pre 18-34 ročných 23%, v porovnaní s 18% staršia generácia. Nedôvera 31% v porovnaní so staršou generáciou 35% a odvaha 13%, pričom staršia generácia len 10% respondentov označila, že pociťuje odvahu. Samozrejme, že od mladšej generácie sa vždy očakáva, že bude mať viac energie, odhodlania a nádeje. No vzhľadom na aktuálnu situáciu, v ktorej táto generácia žije – ekonomická stagnácia, ekologická kríza a neistá budúcnosť, sú faktory, ktoré by túto generáciu mali poznačiť skôr negatívne. V tomto pohľade sa teda generácia 18-34 vníma ako veľmi pozitívna a to aj napriek alarmujúcej situácií v spoločnosti.

Každopádne sa dá zhrnúť, že časy, kedy bola aktuálna generácia 18-34 vnímaná ako generácie rebélie a odmietania sociálnych hodnôt je dávno preč. Až 90% mladých Európanov má dôveru vo svoju rodinu a 86% vo svojich priateľov. Sociálne hodnoty, tvorba a podstata komunít je pre mladú generáciu hlavným útočiskom a tento fakt ovplyvňuje aj ich nákupné správanie. (L'Observatoire Cetelem, 2017)

4.2.2 Závery a zistenia z prieskumu L'Observatoire Cetelem 2017

Až 74% Európanov sa obáva zmien v súvislosti so životným prostredím v budúcnosti. Toto zistenie podporuje aj dôležitosť zaoberania sa udržateľnosťou, ktorá významne súvisí s ochranou životného prostredia a jeho zachovaním pre budúce generácie. Tento fakt je podložený aj ďalším záverom z daného prieskumu, kde len 27% respondentov je optimistických v súvislosti s osudom budúcich generácií (za Slovensko len 21%). Na druhej strane pri faktoroch, ktoré by pozitívne vplývali na zmenu v danej krajine, bolo zaoberanie sa životným prostredím na nízkej priečke (len 15% respondentov označilo tento faktor). Tento fakt môže byť ovplyvnený aj tým, že ľudia nemajú dôveru vo verejné organizácie a dokonca najmenej dôvery vkladajú do samotných politikov. Väčšina politických sľubov nie je počas jedného volebného obdobia naplnených a tým pádom ľudia strácajú dôveru v zmenu.

Zistenia pre ďalší výskum sú primárne odlišnosti vo vnímaní hodnôt pri porovnávaní generačných rozdielov. Ale rovnako tak aj ovplyvňovanie vnímania spoločnosti a jej situácia s osobným šťastím a hodnotením osobného života. Podstata nevyhnutnosti prepojenia tvorby hodnôt, aj tvory dôvery vyžaduje zainteresovanosť celého systému, ako celku. Žiaden z týchto kvalitatívnych prvkov spoločnosti nebude existovať len samostatne v určitých formách spoločnosti. Môžu sa pretavovať hodnoty napr. viery na určitú skupinu ľudí, každopádne, ak tieto hodnoty nebudú aplikované aj do ostatnej spoločnosti, tak ich komplexné naplnenie nie je reálne. S hodnotami musia byť stotožnené všetky zainteresované strany. V inom prípade budú len hodnotami jednotlivcov, ktorí ich môžu spoločne uznávať, ako napr. vo viere, ale nedosiahneme tak celospoločenský prínos. V tomto prípade prieskum dôvery predstavuje parameter hodnoty. Ak je naša hodnota dôvera, tak je možné jednotlivé zistenia aplikovať pre ďalší výskum. Stav spoločnosti, či ekonomický, alebo osobný je podstatný pre porozumenie situácie na spotrebiteľskom trhu, pre zrozumiteľné nastavenie výskumu a jeho úrovne.

Uvedené výsledky teda naznačujú, že je potrebné budovať povedomie o životnom prostredí a udržateľnosti, aby tento faktor obyvatelia vnímali ako dôležitý spôsob podpory pozitívneho vývoja javov v krajine do jej budúcnosti.

4.3 Výskum aktívnych slovenských CSR podnikov – prípadová štúdia

Aktuálna situácia v oblasti udržateľnosti a riešenia otázok globálnych problémov je témou, ktorá sa týka tak konečných spotrebiteľov, ako aj podnikov. Tlak na zmenu v oblasti environmentálneho zaťaženia prichádza nie iba zo strany Európskej únie, ale už aj zo strany zákazníka. Spotrebiteľia si začínajú uvedomovať dopady svojej nákupnej voľby a aktívne riešia nielen kvalitu a cenu produktov, ktoré nakupujú, ale aj ich pôvod, zloženie, či vedľajšie dopady spôsobené samotnou produkciou. Podniky sú teda nútené globálne aj lokálne meniť svoje aktivity a rovnako tak produkty.

Čiastkové ciele štúdie CSR aktivít

Medzi čiastkové ciele štúdie patrí: *analyzovanie aktuálneho stavu riešenej problematiky na Slovensku, zistenie postoja daných podnikov k tejto téme a rovnako tak, získanie informácií o tom, aké sú dostupné kroky a riešenia tejto problematiky.* Uvedené informácie budú zozbierané prostredníctvom analýzy trhu v oblasti gastronomického priemyslu, služieb a výroby. Sekundárne dáta získané z odbornej literatúry budú aktívne podporovať teoretické základy a analýza prostredia poskytne informácie o externých vplyvoch a ich vzájomnom pôsobení. Tieto dáta budú porovnané s výskumom aplikovaným v slovenských podnikoch, ktorý sa zameriava na vnímanie udržateľnosti ako aspektu podnikania a jeho aktívne implementovanie do podnikania. Podniky analyzované v tejto časti výskumu nespádajú do segmentu malých a mikro podnikov, no ich aktivity sú postavené na funkčných princípoch a merateľných aktivitách, ktoré môžu byť užitočným podkladom pre modelové riešenie v segmente mikro a malých podnikov.

4.3.1 Udržateľnosť v segmente gastro podnikov na Slovensku

Situácia na slovenskom trhu je už o potrebe zodpovednosti za dopady podnikateľskej aktivity na životné prostredie upovedomená. Podnikatelia si uvedomujú, že je nevyhnutné vo svojich podnikateľských aktivitách robiť zmeny.

"V tomto odhodlaní budeme pokračovať zdieľaním najlepších praktík, podporou inovácií v oblasti výroby potravín, obalových materiálov či šetrného získavania surovín. Zároveň budeme pokračovať vo vzdelávacích aktivitách smerovaných na spotrebiteľa, či už v oblasti pestrej a vyváženej stravy, ale aj ochrany životného prostredia a predchádzania plytvaniu potravinami," uviedla Jana Venhartová, riaditeľka Potravinárskej komory Slovenska, ktorá je členskou organizáciou Food Drink Europe. (Venhartová, 2019)

Európska organizácia FoodDrink Europe sa už dlhodobo venuje udržateľnosti potravinárskeho priemyslu. V rámci svojej činnosti sa zameriava na ciele udržateľného rozvoja, ktoré v tomto prípade vedú k plánovanému vydaniu Európskej zelenej dohody (European Green Deal). Zámer dohody smeruje k vytvoreniu prostredia, v ktorom bude možné udržateľnosť implementovať do potravinárskeho priemyslu a to s dôrazom na silné a funkčné prepojenie medzi potravinami, ľuďmi a planétou. No zároveň vydávať odporúčania pre opatrenia EÚ v oblasti potravinovej bezpečnosti a udržateľnosti. (Jakubčo, 2019)

„Náš priemysel je stále oddaný dosahovaniu udržateľnejších potravinových systémov. Jednoducho povedané, trvalá udržateľnosť je pre naše podniky, pre našu spoločnosť a pre našu planétu tou pravou vecou. Týmto orientačným dokumentom dúfame, že budeme stavať na našich doterajších činnostiach a ukážeme naše ďalšie záväzky týkajúce sa dosiahnutia

udržateľnej a zdravej budúcnosti pre všetkých,“ vo svojom výstupe zhrnula generálna riaditeľka Food Drink Europe Mella Frewen. (Frewen, 2019)

Rovnako ako Robert Strand spomína nevyhnutnosť zapojenia všetkých zainteresovaných strán, tak aj Potravinárska komora Slovenska pociťuje potrebu intervencie a spoluprácu všetkých entít potravinového dodávateľského reťazca. Spolupráca je nevyhnutným pilierom zmien a inovácií vedúcim k zelenšiemu a udržateľnému prostrediu.

Potravinársky priemysel v perspektíve udržateľnosti

Európska environmentálna agentúra sa zaoberala skúmaním spotreby domácností (2015). Výsledky ukazujú, že 13% celkových výdavkov európskych domácností tvoria výdavky na potraviny a nealkoholické nápoje. (eea.europa.eu, 2015) Táto agentúra tiež identifikovala, že stravovacie návyky a pitný režim obyvateľov vyvíjajú značný tlak na životné prostredie. Ide konkrétne o vplyv cestovania do obchodov, skladovania, varenia a produkovania odpadu. Nepriamy tlak na životné prostredie však vytvára aj samotná výroba, spracovanie a preprava potravín. (eea.europa.eu, 2016)

Index udržateľnej spoločnosti (Sustainable Society Index) zverejňuje Nadácia trvalo udržateľnej spoločnosti (The Sustainable Society Foundation), ktorá bola založená v roku 2006. Index je zverejňovaný každé dva roky. Index udržateľnej spoločnosti za rok 2016 bol zostavený z 21 indikátorov, ktoré boli zoradené do 7 oblastí. Uvedené oblasti boli integrované do troch kategórií: blahobyt ľudstva, kvalita životného prostredia a ekonomický blahobyt.

Tabuľka 12. Štruktúra indexu udržateľnej spoločnosti

Kategórie	Oblasti	Indikátory
Blahobyt ľudsťva	Základné potreby	Dostatok potravín
		Dostatok pitnej vody
		Bezpečná sanitácia
	Osobný rozvoj a vzdelávanie	Vzdelanie
		Zdravé roky života
		Rodová rovnosť
	Vyvážená spoločnosť	Rozdelenie príjmov
		Rast populácie
		Dobré riadenie
Kvalita životného prostredia	Prírodné zdroje	Biodiverzita
		Obnoviteľné vodné zdroje
		Spotreba
	Klíma a energia	Spotreba energie
		Úspory energie
		Obnoviteľné zdroje energie
		Skleníkové plyny
Ekonomický blahobyť	Zmena	Ekologické poľnohospodárstvo
		Úspory
	Ekonomika	HDP
		Zamestnanosť
		Verejný dlh

(enviroportal.sk, 2016)

S cieľom dosiahnutia presnejších výsledkov s využíva metóda geometrického priemeru. Výsledné hodnotenie krajín v rámci indikátorov a príslušných oblastí je v rozsahu 0 až 10. Slovenská republika dosiahla najlepšie hodnotenie v rámci nasledovných indikátorov: potraviny, dostatok pitnej vody, bezpečná sanitácia a obnoviteľné vodné zdroje. Najhoršie výsledky dosiahla v rámci obnoviteľných zdrojov energie, zamestnanosti a spotreby energie. V súvislosti s potravinovou udržateľnosťou je zaujímavým výsledkom piata najvyššia hodnota, ktorá bola priradená faktoru organical farming – ekologické poľnohospodárstvo. Slovensko sa v celkovom hodnotení 154 krajín v oblasti ľudského blahobytu umiestnilo na 20. mieste, v kvalite životného prostredia na 83. mieste a v oblasti ekonomického blahobytu na 27. mieste.

4.3.2 Best practice v oblasti CSR – Tesco, Lidl

Sekundárny prieskum sa okrem analýzy aktuálnej situácie a zhrnutiu dostupných prieskumov v danej problematike zameriava aj na analýzu podnikov/značiek na Slovensku, ktoré CSR aktivity aktívne aplikujú do svojich biznis modelov. Ako príklady úspešných podnikov v riešení CSR aktivít budú rozanalyzované aktivity podnikov z potravinárskeho priemyslu, ktoré môžu ísť príkladom. Pôjde o značky – Lidl Slovenská republika a Tesco STORES SR, a.s. s ich oficiálnymi obchodnými názvami. Tieto predajne vykonávajú pozitívne aktivity v oblasti udržateľného rozvoja a ekologického prístupu k podnikaniu v oblasti potravinárskeho odvetvia. Výsledky prieskumu budú môcť byť v ďalšom výskume kombinované s výsledkami výskumu zameraného na mikro a malé podniky na Slovensku.

Podniky na Slovensku sú CSR aktívne hlavne v oblasti potravinárskeho priemyslu. Práve z tohto dôvodu boli primárne analyzované podniky v tomto segmente. Spoločenská zodpovednosť a udržateľný rozvoj sa v potravinárskom priemysle nie len implementuje do fungovania podnikov ako takých, ale tieto aktivity už aj aktívne komunikujú zákazníkom. Ich prínos pre spoločnosť je teda oveľa vyšší.

Samotné riešenia sa netýkajú len odpadového hospodárstva, ale aj udržateľného rozvoja týkajúceho sa problematiky ako napr. minimalizácia odpadu, predchádzanie vzniku odpadu, znižovanie uhlíkovej stopy a ďalšie. Prieskum teda pojednáva o konkrétnych príkladoch aplikácie udržateľnosti v oblasti potravinárskeho odvetvia na Slovensku.

Lidl Slovenská republika

Spoločnosť Lidl ako jeden z popredných dodávateľov potravín na slovenskom trhu predstavuje ideálny príklad spoločensky zodpovedného podniku. Od roku 2004 na Slovenskom trhu preukazuje zodpovedný prístup nie len k spotrebe, ale aj vlastnej produkcii. Eliminuje negatívny dopad na prostredie pomocou vlastných eko produktov a poukazuje na nutnosť vnímania environmentálneho zaťaženia prostredia.

Tabuľka 13. Prehľad etických a environmentálnych aktivít podniku Lidl na Slovensku

Metriky	Aktivity
9320 hodín	Školení zamestnancov Lidl zameraných na vzdelanie v oblasti CSR.
1772 zainteresovaných strán	Oboznámenie s témou protikorupčnej politiky a boja proti úplatkárstvu.
96 % energie z obnoviteľných zdrojov	Z celkovej spotreby energií tvorila elektrická energia 96% z obnoviteľných zdrojov.
39,7 % predajní má LED technológie	Takmer 40% predajní funguje na najmodernejšie LED technológie.
100 % zamestnancov zaškolených v energetickej efektívnosti	Až 100% zamestnancov absolvovalo školenie na tému energetická efektívnosť.
432 498 fanúšikov FB	Pravidelné informovanie o zodpovedných aktivitách, takmer pol milióna sledovateľov.
109 článkov	109 publikovaných článkov na internom Lidl nete, sa venovalo téme spoločenská zodpovednosť.
185 000 stromčekov	Vysadených v tatranských lesoch postihnutých kalamitou.
53 pôrodníc	Značka Lidl venovala prístrojové vybavenie v hodnote 2,5 mil. eur 53 slovenským pôrodniciam.
2 mil. €	Hodnota spoločensky zodpovedných projektov, ktoré za posledný obchodný rok Lidl realizoval spolu s ich zákazníkmi.
10 detských ihrísk	Vybudované ihriská – Žihadielko.
23 % nárast	Nárast tovarov od slovenských dodávateľov v nákupných cenách pri porovnaní obchodných rokov 2016 a 2017.
100 % dodávateľov	Sa zmluvne zaviazalo dodržiavať etický kódex Lidl.

(spolocenskazodpovednost.sk, 2018)

„Ten kto sa prestane zlepšovať, prestane byť dobrý“. Úvodná myšlienka uvedená v správe o udržateľnom fungovaní podniku Lidl na Slovensku. (spolocenskazodpovednost.sk, 2018) Lidl obchoduje na slovenskom trhu od roku 2004, aktuálne má však na Slovensku 141 prevádzok a toto číslo sa stále zvyšuje. Lidl sa neustále snaží o zlepšovanie. Či už ide o vzťah k dodávateľským reťazcom, alebo samotnú hlavnú činnosť predajní a úroveň práce a pracovného prostredia zamestnancov.

Lidl bol mnoho krát ocenený vo viacerých kategóriách. Získal rôzne ocenenia ako napr. Qudal – Medaila najvyššej kvality za rok 2016/2017. Lidl však získal ocenenie za kvalitu aj v rokoch 2018/2019. Aj z tohto dôvodu je Lidl často považovaný za značku najvyššej kvality v potravinárskom priemysle na Slovensku. Okrem ocenení kvality Lidl získal aj ocenenie maloobchodník roka a to za obdobia 2016, 2017 a aj za rok 2018. S oceneniami Lidl Slovensko to stále nekončí. Za sezónu 2019/2020 získal Lidl ocenenie Best Buy v hlavnej kategórii – najlepší pomer ceny a kvality.

Lidl pre svoje zodpovedné aktivity vytvoril aj vlastnú web stránku. Jej názov je spoločenskazodpovednost.sk. Už samotný názov nasvedčuje tomu, že táto forma komunikácie nie je podmienená marketingovým zámerom, ale všeobecným informačným obsahom z oblasti zodpovedného podnikania, životného štýlu a jeho prístupu k všetkým aktivitám, ku ktorým Lidl počas svojho podnikania pristupuje s najvyššou mierou zodpovednosti. Samozrejme stránka obsahuje všetky know-how z oblasti CSR, ktoré Lidl aplikuje do svojho každodenného života. No podstatnejší je fakt, že komunikácia je výrazne edukačná. Všetky aktivity sú vysvetlené spôsobom, čo robia, prečo to robia a koľko výsledkov ich zmena ovplyvnila. Aktivity z biznis prostredia sú prenášané do každodenného života a tak aj bežný čitateľ web stránky, dokáže

jednoduchým spôsobom vydedukovať, aký vplyv môže mať zodpovedný prístup aj na jeho vlastný život. Tento koncept komunikácie je jeden z najpokročilejších v oblasti komunikácie CSR aktivít na slovenskom trhu. Čisté grafické spracovanie, hravá komunikácia a zároveň jasná a štruktúrovaná forma. Veľmi široký záber riešenia environmentálnych otázok je dôkazom, že Lidl Slovensko podnikateľskú zodpovednosť berie s najväčšou vážnosťou a venuje jej vysokú pozornosť. Správy o trvalej udržateľnosti publikujú každý rok a čísla sú ideálnym dôkazom pokroku a neustálym progresom v nových oblastiach ako byť lepší.

Tesco STORES SR

Maloobchodné predajne potravín Tesco STORES sú na Slovensku od roku 1996. Počas tohto obdobia si značka vybudovala na tomto trhu až 154 predajní. Aktuálne značka Tesco zamestnáva viac ako 10 000 zamestnancov. A predstavuje tak nie len podstatného dodávateľa potravín, ale aj pracovných miest.

Tabuľka 14. Prehľad etických a environmentálnych aktivít podniku Tesco na Slovensku

Metriky	Aktivity
1. maloobchod na SR	Tesco už od roku 2017 meria a transparentne zverejňuje dáta o potravinovom odpade, ktorý produkuje a ako toto množstvo znižuje.
O 52 % menej potravinového odpadu	Tesco dosiahlo cieľ udržateľného rozvoja OSN 12.3. Znížilo množstvo svojho potravinového odpadu na polovicu.
Detailná správa o odpadovom hospodárstve	Presné meranie celkového množstva potravinového odpadu a detailné vyhodnocovanie jeho štruktúry - to, čo je merané, je možné ovplyvňovať prostredníctvom manažmentu.
Darované jedlo – nárast o 533% oproti minulému obdobiu	darované potravinové prebytky (pre ľudskú potrebu alebo ako krmivo pre zvieratá)
Darované jedlo ľuďom v núdzi až 1792 ton (nárast o 211 %)	Potraviny darované Potravinovej banke Slovenska.
2 043 ton jedla darovaného zvieratám	Potraviny darované ako krmivo pre zvieratá.
132 prevádzok	Počet prevádzok, ktoré prispievajú jedlom Potravinovej banke Slovenska.
800 tis. € na 924 verejne prospešných komunitných projektov	Za 6 edícií grantového programu „Vy rozhodujete, my pomáhame“ darovala spoločnosť Tesco vyše 800 - tisíc eur na realizáciu 924 verejnoprospešných komunitných projektov na celom Slovensku.

(SITA, 2019, tesco.sk, 2020)

Značka Tesco získala ocenenie Via Bona v roku 2017 za aktívne plnenie cieľov trvalo udržateľného rozvoja. Via Bona je jedno z najprestížnejších ocenení v oblasti zodpovedného podnikania na Slovensku. Udeľuje ho nadácia Pontis ako poďakovanie pre najzodpovednejšie podniky na slovenskom trhu. (teraz.sk, 2018)

Tesco je teda v oblasti riešenia odpadového hospodárstva v segmente potravinársky priemysel úplná jednotka. Ich aktivity slúžia ako ukážkové príklady ako riešiť danú problematiku s čo najväčším prínosom pre spoločnosť. Hľadanie alternatívnych riešení s hodnotami vnímania spoločenskej problematiky je ideálnou cestou ako plniť ciele udržateľnosti v globálnom meradle a zároveň okamžite riešiť spoločenské problémy.

V porovnaní s aktivitami Lidl Slovensko je Tesco ešte v štádiu rastu. Svoju prvú ucelenú správu o spoločenskej zodpovednosti vydalo pod názvom „Plán malých pomoci“ za finančný rok 2018/2019. (Plán malých pomoci 2018/2019) Správa sa zameriava na 3 hlavné časti riešenia udržateľnosti. Ide o oblasti: ľudia, produkty a miesta. Tesco je za posledné dva roky maloobchodná potravinárska jednotka v riešení problematiky s plytvaním potravinami. Práve v tejto oblasti vyzdvihuje svoj vlastný pokrok a rovnako tak opisuje v správe znižovanie plastového odpadu a prínos nových udržateľných obalov do svojich predajní. V neposlednom rade opisuje dôležitosť tvorbu komunit v oblasti interných zamestnancov ako nevyhnutný progres v časti vnútornej motivácie plniť spoločné ciele. (blf.sk, 2019)

„Spoločnosť Tesco je jediným slovenským maloobchodníkom, ktorý transparentne publikuje údaje o svojom potravinovom odpade a množstve potravín, ktoré daruje. Vďaka tomu vieme hrdo povedať, že v priebehu 2 rokov sa nám podarilo znížiť potravinový odpad o neuveriteľných 52 %. Naplnili sme cieľ udržateľného rozvoja OSN – znížiť potravinový odpad do roku 2030 o polovicu už v roku 2019, to znamená o 11 rokov skôr,“ hovorí Martin Kuruc, výkonný riaditeľ spoločnosti Tesco na Slovensku. (blf.sk, 2019)

Tzv. „Plán malých pomoci“ pre spoločnosť Tesco predstavuje priestor, v ktorom je možné ukázať spoločne dosiahnuté ciele na ceste k lepšiemu svetu. Komunikuje nevyhnutnosť pomáhať si a chcieť žiť zdravšie. Tieto ciele Tesco aplikovalo aj do svojich interných aktivít. Tesco chce aj svojim kolegom a zákazníkom pomôcť k zdravšiemu životu. A tak sa neustále menia receptúry potravín, aby obsahovali čo najmenej cukru. Tesco pre svojich zamestnancov pravidelne organizuje kampaň Bud'.Fit, počas ktorej majú zamestnanci možnosť dostať zadarmo ovocie a zeleninu, alebo odborné poradenstvo pre zdravý životný štýl, či prehliadku u odborníka. Tesco aktívne podporuje všetkých, ktorí chcú patriť do jeho tímu, aj preto spoločnosť nedávno podpísala chartu diverzity, ako dôkaz jej rôznorodosti.

4.3.3 Závery a zistenia z prípadovej štúdie CSR aktívnych podnikov na Slovensku

Spoločenská zodpovednosť je na Slovensku vnímaná najvýraznejšie práve v oblasti potravinárskeho priemyslu. Zrejme v dôsledku toho, že v tejto oblasti je dopad plytvania a odpadu jednoducho komunikovateľný verejnosti a každý bežný človek si vie uvedomiť, aká je hodnota vyplytvaných potravín z pohľadu ľudí v núdzi, ktorí k nim nemajú prístup. Práve tento fakt tzv. priameho prepojenia s problémom je veľmi dôležitý v následnom uvedomení si, že ak je cieľ riešenie spoločenských problémov, musí byť primárne cieľ ich empatia k dopadom daného problému. Zmena myslenia prichádza z rôznych strán, no práve prístup podniku Lidl je skutočným zosobnením odbornej praxe v danej problematike. Vysvetlenie, vzdelávanie a ľudský prístup so spoločenskými hodnotami. Posledná dostupná správa podniku Lidl opisuje v časti strán 22., 23. ako podnik chápe spoločenskú zodpovednosť. Tento osobný prístup k problematike pokladá základy tvorby hodnotových systémov v oblasti CSR na celom Slovensku a to nie len v oblasti potravinárskeho alebo gastro priemyslu. Ako hlavné hodnoty generálny riaditeľ Lidlu opisuje jednoduchosť, dostupnosť pre všetkých, a celoslovenský vplyv. Strategické oblasti CSR pomenoval ako Lidl CSR svet. V správe je cítiť, že generálny riaditeľ Lidl prevádzok na Slovensku je hrdý na aktivity, ktoré v danej oblasti podnik presadzuje. (spolocenskazodpovednost.sk, 2019)

Päť strategických oblastí CSR aktivít spoločnosti Lidl Slovensko

- Budujeme kvalitný a bezpečný SORTIMENT
- Spolupracujeme s DODÁVATEĽMI
- Chránime ŽIVOTNÉ PROSTREDIE
- Podporujeme ZAMESTNANCOV
- Pomáhame SPOLOČNOSTI

Lidl má presne stanovené ciele v jednotlivých oblastiach. Rovnako tak definuje procesy a postupy na plnenie daných cieľov a uvádza konkrétne aktivity, ktoré robí na plnenie jednotlivých cieľov. Väčšina z týchto aktivít nie len, že je environmentálne prospešná, ale rieši aj problémy spoločnosti. Tento druh efektívneho prístupu je spôsob akým podnik interesuje priamo aj zákazníka a tak spoločne vytvárajú hodnoty.

Podľa prieskumu agentúry FOCUS pre združenie BLF - Business Leaders Forum, ktorý bol realizovaný na Slovensku v roku 2019, si až 94 % opýtaných myslí, že **firmy by mali mať popri tvorbe zisku aj ciele v oblasti zodpovedného podnikania** – teda chrániť životné prostredie, starať sa o zamestnancov, podporovať okolitú komunitu a transparentne a otvorene komunikovať o svojich aktivitách. Na tomto reprezentatívnom prieskume, ktorý prebieha každé dva roky, sa zúčastnilo **1 021 respondentov**. Podľa jeho výsledkov verejnosť považuje za najdôležitejšiu podporu ochrany životného prostredia a zmierňovania vplyvov klimatickej zmeny (53%). Podstata tejto problematiky oproti roku 2017 vzrástla až o 12%. Ďalej sa za dôležité vnímajú témy ako podpora sociálne, či zdravotne znevýhodnených skupín obyvateľov a snaha o ich začlenenie 42%, podpora vzdelávania mladej generácie 42%, či boj proti korupciám až 37%. (blf.sk, 2019)

Model zodpovednosti spoločnosti Lidl

Spoločnosť Lidl má už aktualizovaný model riadenia zodpovednosti, ktorý sa skladá z 4 hlavných oblastí, článkov HODNOTOVÉHO REŤAZCA, ktoré sú rozdelené do 11 oblastí zodpovednosti a 41 parciálne strategicky dôležitých tém. Model analyzuje riziká plnenia cieľov udržateľnosti, hľadá riešenia a integruje nové zistenia do biznis procesov. „Je našou každodennou praxou vymieňať si nápady s odborníkmi a čerpať spätnú väzbu od interných aj externých zainteresovaných strán spoločnosti Lidl.“ (spolocenskazodpovednost.sk, 2019) Spoločnosť Lidl dokonca v modeli uvádza diferenciaciu jednotlivých riešených tém, kde odlišuje témy, ktoré vyšli ako najpodstatnejšie podľa stakeholderskej analýzy (analýzy zainteresovaných strán) a témy, ktoré majú vysokú dôležitosť pre spoločnosť Lidl a tým aj venuje vysokú mieru transparentnosti – viď príloha 1.

Jednoduchá štruktúra modelu sa nachádza aj v nasledujúcom obrázku. Pre ilustráciu prístupu k tejto problematike slúži model aj ako podklad na porovnanie s modelom navrhovaným v rámci dizertačnej práce. Parametre hodnoty a oblasti riadenia hodnôt sú v mnohých častiach identické. Tento fakt je pozitívnym prvkom postupu k finalizácii návrhovej časti modelu riadenia hodnôt pre podporu udržateľnosti.

Tabuľka 15. Štruktúra modelu zodpovednosti spoločnosti Lidl

SUROVINY		DODÁVATEĽSKÝ REŤAZEC			PREVÁDZKY			ZÁKAZNÍK		
Poľnohospodárske vstupy	Pestovanie & plodiny	Produkcia	Spracovanie	Doprava	Logistické centrum	Doprava	Predajne a centrála	Nákup	Spotreba	Odsránenie odpadu
OCHRANA EKOSYSTÉMOV		OCHRANA ŽIVOTNÉHO PROSTREDIA V DODÁVATEĽSKOM REŤAZCI			PREVÁDZKOVÝ MANAŽMENT ŽIVOTNÉHO PROSTREDIA			ZODPOVEDNÉ PRODUKTY		
		OCHRANA ĽUDSKÝCH PRÁV SÚVISIACICH SO ZAMESTNANÍM						ZAMESTNANECKÁ ZODPOVEDNOSŤ		
ŠTANDARDY CHOVU ZVIERAT		ROZVOJ DODÁVATEĽOV A TRHU						SPOLOČENSKÁ PRIDANÁ HODNOTA		

(spolocenskazodpovednost.sk, 2019)

4.4 Výskum vnímania hodnôt udržateľnosti v slovenských podnikoch – dotazníkové dopytovanie

Otázkou pre výskum zostáva, ako situáciu udržateľnosti a environmentálnej zodpovednosti riešiť z pohľadu malých a mikro podnikateľov? Zabehnuté fungovanie biznis modelov neustále generuje obrat, takže tlak na interne podmienenú zmenu nie je tak citeľný. Podnikatelia si však uvedomujú, že aj mikro a malé podniky musia reagovať na nové trhové situácie. Vnímajú zmeny hodnôt zákazníkov? A majú o udržateľnosti prehľad? Ide o pokračovanie výskumu, ktorý skúma jednotlivé hodnoty udržateľných biznis modelov. Environmentálna udržateľnosť je pre lokálne podnikateľské prostredie už známa. Podstatné je ale, či si podnikatelia pod environmentálnou udržateľnosťou predstavujú aj konkrétne kroky, ktoré by mohli do svojich biznis modelov aplikovať. Pre návrh funkčného modelu riadenia hodnôt udržateľnosti je prvým krokom poznať ich informovanosť v danej problematike a na základe toho pripraviť jednoduchú príručku o environmentálnej udržateľnosti.

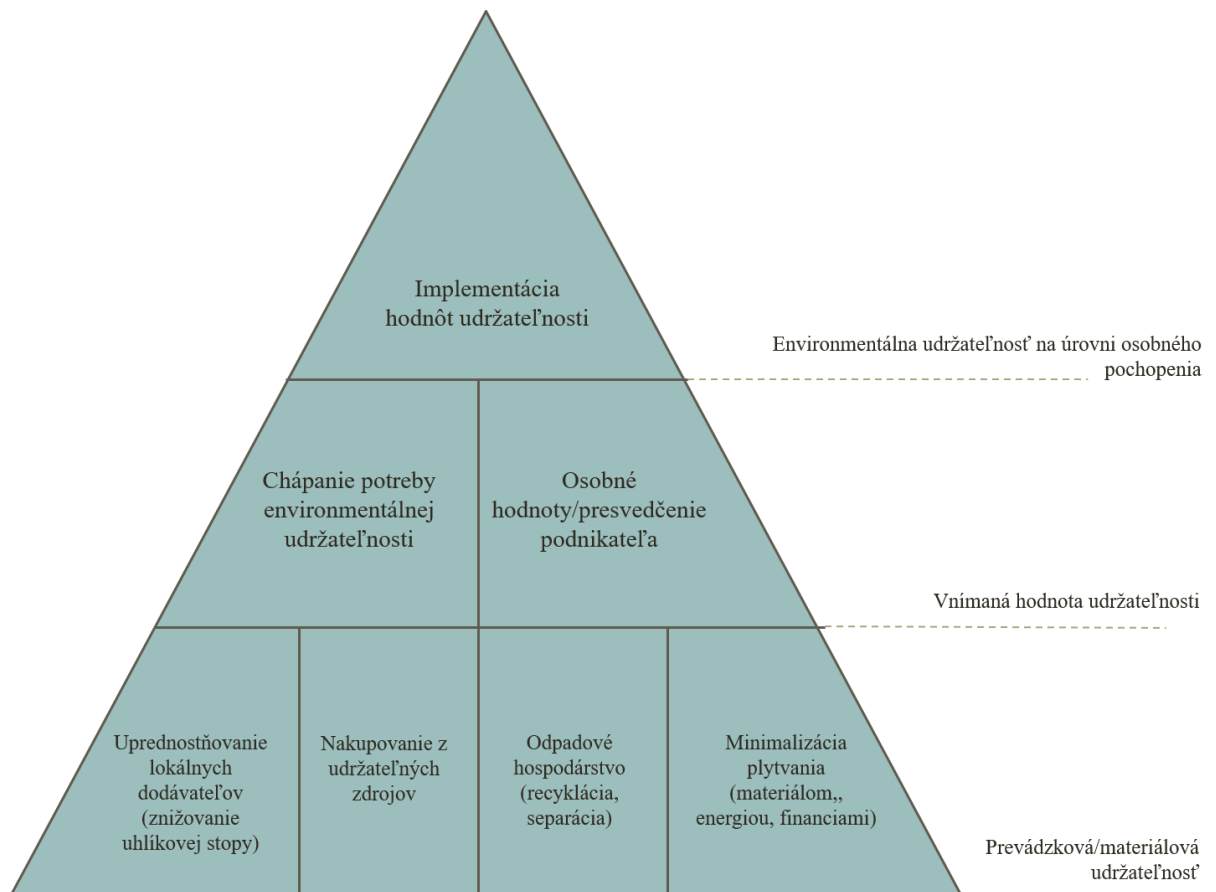
Systém manažmentu hodnôt a udržateľnosti je v prípade korporátnej firmy a mikro a malých podnikov rovnaký. Všetko je len v menšom meradle. Táto úmera však nie je priama a neznamena to, že musí mikro podnik riešiť aj adekvátne menej aktivít. Zainteresované strany a ich počet je rovnaký, jednotlivých entít však bude zrejme menej.

V danom výskume sú sledované 4 parametre environmentálnej udržateľnosti:

- Minimalizácia plytvania - Minimalizácia odpadu
- Lokálnosť - Uprednostňovanie lokálnych dodávateľov (znižovanie uhlíkovej stopy)
- Odpadové hospodárstvo (recyklácia, separácia, upcyklácia, ...)
- Nakupovanie z udržateľných zdrojov

4.4.1 Zadefinovanie pojmov udržateľnosti v rámci riešenej problematiky

Na základe úrovne poznania je možné stanoviť informovanosť jednotlivých podnikateľských subjektov v danej problematike a určiť potrebu ich vzdelania pred návrhom a implementáciou modelu udržateľných hodnôt. Parametre hodnôt boli určené v predchádzajúcom výskume a sú výsledkom predvýskumu v rámci danej dizertačnej práce.



Obrázok 34. Úrovně poznania environmentálnej udržateľnosti

Už z predchádzajúcich výskumov, ktoré boli rozpracované v pilotnej štúdií a v prípadových štúdiách je evidentné, že bez dostatočného prepojenia všetkých zainteresovaných subjektov nie je možné hodnoty udržateľnosti v biznis prostredí aplikovať úspešne. Prvým krokom je vzdelanie a získanie poznania v tejto oblasti. Ak je podnikateľ presvedčený o nutnosti riešenia environmentálnej udržateľnosti je motivovaný tieto hodnoty pretaviť nie len do podnikateľského, ale aj osobného prostredia. Jeho vnímaná hodnota udržateľnosti je na úrovni, kedy je schopný aplikovať jej parametre aj do podnikovej sféry. Prieskum Cetelem opisujúci podstatu úrovne dôvery v spolupráci je výpovedný aj s názorom R. Stranda, ktorý rovnako tak ako Cetelem opisuje, že ak v rámci zainteresovaných strán nebudú naplnené a zosúladené spoločné hodnoty, nie je možné zabezpečiť nevyhnutnú úroveň dôvery potrebnú na napĺňanie spoločných cieľov zainteresovaných strán.

Obrázok opisujúci úrovne poznania environmentálnej udržateľnosti predstavuje vizuálnu prioritizáciu procesu nevyhnutného na napĺňanie cieľov udržateľnosti. V základnej časti poznania udržateľnosti a jej parametrov ide o prevádzkovú/materiálovú úroveň poznania udržateľnosti. Táto úroveň je obsahom výskumu.

Úroveň vnímania hodnoty udržateľnosti predstavuje vnútorné uvedomenie si nevyhnutnej potreby riešenia otázok spojených s globálnymi problémami a environmentálnou udržateľnosťou. Ide o štádium, kedy si nie len uvedomujeme, ale vieme aj racionálne vyhodnotiť, prečo je to nevyhnutné a sme o tom vnútorne presvedčení. Ak sa v rámci pochopenia a racionálneho vyhodnotenia dokážeme preniesť do štádia aktívnej zmeny životného a podnikateľského štýlu na udržateľný prístup. Ide o úroveň osobného pochopenia, kedy sa hodnoty udržateľnosti aktívne implementujú.

4.4.2 Výskumná vzorka

V rámci tejto časti sa výskum venoval mikro a malým podnikom na Slovensku. Výskum sa zameriaval na vnímanie udržateľnosti v podnikoch. Či je udržateľnosť podstatná a aké jej prvky sú pre podnikateľov podstatné a ktoré nie. Plánujú prvky udržateľnosti aplikovať do svojho biznis modelu? Aké prvky už aplikovali?

Výberová vzorka mikro a malých podnikov bola robená zámerným výberom podnikov zo Slovenska. Išlo o podniky, ktoré majú minimálne 1 a maximálne 15 zamestnancov. Sú podnikateľsky aktívne (generujú obrat) a nachádzajú sa v jednom z troch segmentov – gastronómia, služby a výroba.

Nevyhnutnosť selekcie na základe zamestnancov bola z toho dôvodu, že pokiaľ boli na štatistickom podnikateľskom portáli finstat.sk selektované aktívne podnikateľské subjekty na Slovensku, išlo o viac ako stotisíc podnikateľských subjektov. V tomto štádiu bolo nevyhnutné selektované podniky očistiť o podnikateľské subjekty, ktoré sú vnímané ako aktívne (generujú obrat), ale nemajú žiadneho zamestnanca, nakoľko pokiaľ podnik (s.r.o., a.s.) slúži len ako subjekt fakturácie, zavádzanie hodnotového manažmentu nemá žiadny zmysel.

Rovnako tak došlo k úprave aj ekonomického ukazovateľa, nakoľko pôvodne bol nastavený ako ukazovateľ selekcie skúmaných podnikov zisk. V tomto prípade bol zaznamenaný selektovaný nepomer z viac ako 100 tisíc podnikateľských subjektov sa po zmene parametra zisk nad 1000 € za posledné dve účtovné obdobia, tzn. rok 2018 a rok 2019 znížil na počet podnikov 58. Toto číslo je nerelevantné, dôvod prečo štatistika ukázala na takýto rozdiel je to, že mikro a malé podnikateľské subjekty sa neustále snažia optimalizovať svoj zisk, aby si nepriamo znížili náklady v dodatočnom ročnom zúčtovacom období. Na selekciu týchto informácií bol použitý prístup z platenej verzie, ktorú sprístupnil len na analýzu v rámci výskumu Ing. Svitana z podniku, ktorý bol súčasťou predvýskumu. Poradenstvo a rozhovor v rámci ekonomických výsledkov poskytla Ing. Helena Chlebcová z podniku ACCOUNTING group, s.r.o. v Žiline.

Skúmané subjekty nie sú špecifické len indikátormi, ktoré slúžili na selekciu výskumnej vzorky. Sú špecifické aj segmentmi, ktoré boli vopred špecifikované: gastro, výroba, služby. V oblasti gastronómia ide o podniky ako kaviarne, pekárne, reštaurácie, cukrárne, ale aj predaj gastro zariadenia. V segmente služieb sa nachádzajú podniky poskytujúce akékoľvek služby – kaderníctvo, reklamné a poradenské služby, právne služby, eventová agentúra, či autoservis. Vo výrobnom segmente sú podniky zaoberajúce sa výrobou nábytku, stavebná firma, ale aj výroba zubných kefiek, či skupina architektov vystupujúca pod jednou značkou.

Tabuľka 16. Prehľad počtu podnikov výskumnej vzorky podľa segmentu

Skúmaný segment	Početnosť v segmente	Región								Priemerný počet zamestnancov
		(1-Košický, 2-Prešovský, 3-Banskobystrický, 4-Žilinský, 5-Nitriansky, 6-Trenčiansky, 7-Trnavský, 8-Bratislavský)								
		1	2	3	4	5	6	7	8	
Gastro	Početnosť	0	0	0	13	0	0	0	1	6
	%	0%	0%	0%	93%	0%	0%	0%	7%	
Služby	Početnosť	1	1	0	10	1	1	0	0	3
	%	7%	7%	0%	71%	7%	7%	0%	0%	
Výroba	Početnosť	0	1	1	6	1	0	0	5	3
	%	0%	7%	7%	43%	7%	0%	0%	36%	

Tieto podniky boli oslovené priamo emailom a selektované na stránke finstat.sk. (finstat.sk, 2020) Celkovo po selekcií bolo pre výskum vhodných 342 podnikov. Oslovených bolo 62 podnikov, do výskumu sa aktívne zapojilo 42 podnikov. Podľa softvéru Raosoft ide približne o 10% chybovosť. Jedná sa o lokálnych podnikateľov z rôznych krajov Slovenska. Výskum bol robený prostredníctvom dotazníkového prieskumu v online forme (google forms) a prebiehal v období 28. január až 5. marec 2020. Forma dotazníkového prieskumu je súčasťou príloh.

4.4.3 Výsledky výskumu

Na základe štúdie trhu nie len z pohľadu teoretických prístupov, ale aj praktickej situácie, ktorá sa na trhu odohráva bolo možné zostaviť daný výskum. Výskum bol zameraný na štúdiu stavu vnímania udržateľnosti v lokálnych podnikoch na slovenskom trhu. Tento výskum slúži ako podklad pre návrh a overenie parametrov modelu riadenia hodnôt udržateľnosti v mikro a malých podnikoch na Slovensku. Dôležitosť zmeny udržateľného prístupu je nevyhnutnou súčasťou zmien nie len v podnikateľskom prostredí.

Vnímanie dôležitosti jednotlivých parametrov

V úvode dotazníku podnikatelia hodnotili dôležitosť skúmaných parametrov z ich pohľadu. Ide o parametre: lokálnosť, udržateľné zdroje, odpadové hospodárstvo a minimalizácia plytvania. Výber týchto parametrov bol určený na základe výskumu CSR aktívnych slovenských podnikov, ktoré slúžili ako podkladové pre danú formu skúmania vnímaných hodnôt udržateľnosti. V nasledujúcej tabuľke je možné vidieť početnosť odpovedí rozdelených na jednotlivé skúmané segmenty.

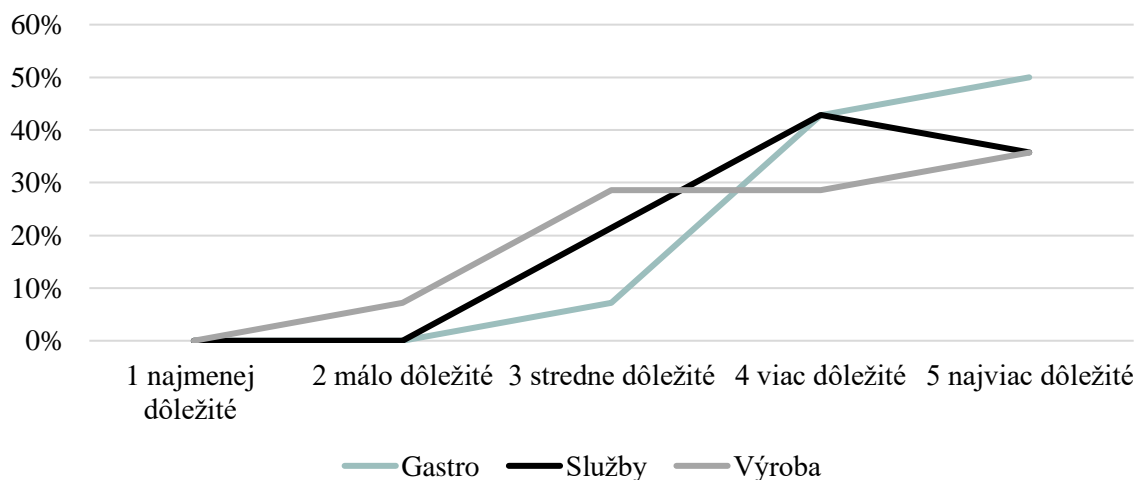
Tabuľka 17. Úroveň dôležitosti prvkov environmentálnej udržateľnosti z pohľadu lokálnych podnikateľov delených na segmenty

Prvky udržateľnosti	Dôležitosť (1-5)	Gastro		Služby		Výroba		Spolu	
		Početnosť [%]	Početnosť [%]	Početnosť [%]	Početnosť [%]	Početnosť [%]	Početnosť [%]		
Uprednostňovanie lokálnych dodávateľov (znižovanie uhlíkovej stopy)	1	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
	2	0	0%	0	0%	1	7%	1	2%
	3	1	7%	3	21%	4	29%	8	19%
	4	6	43%	6	43%	4	29%	16	38%
	5	7	50%	5	36%	5	36%	17	40%
Nakupovanie z udržateľných zdrojov	1	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
	2	1	7%	0	0%	0	0%	1	2%
	3	1	7%	3	21%	4	29%	8	19%
	4	4	29%	5	36%	5	36%	14	33%
	5	8	57%	6	43%	5	36%	19	45%
Odpadové hospodárstvo (recyklácia, separácia, ...)	1	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
	2	1	7%	0	0%	1	7%	2	5%
	3	2	14%	1	7%	1	7%	4	10%
	4	3	21%	3	21%	1	7%	7	17%
	5	8	57%	10	71%	11	79%	29	69%
Minimalizácia plytvania (energiou, materiálom, ...)	1	1	7%	0	0%	0	0%	1	2%
	2	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
	3	0	0%	0	0%	1	7%	1	2%
	4	1	7%	2	14%	1	7%	4	10%
	5	12	86%	12	86%	12	86%	36	86%

*Celkové hodnotenie úrovne dôležitosti, pričom 1 bolo slabá a 5 silná úroveň dôležitosti

Uprednostňovanie lokálnych dodávateľov (znižovanie uhlíkovej stopy)

Informovanosť v danej oblasti je u väčšiny podnikateľov na veľmi dobrej úrovni. Podstata uprednostňovania lokálnych dodávateľov je podnikateľom známa. Často však opisujú tento prvok ako dôležitý aj z pohľadu podpory lokálneho trhu a lokálnej ekonomiky. Čo je taktiež jeden zo základov cirkulárnej ekonomiky. V tejto časti lokálni podnikatelia dali najvyššiu dôležitosť v gastro segmente až 50% opýtaných, v segmente služieb 36% a výroba 36%.

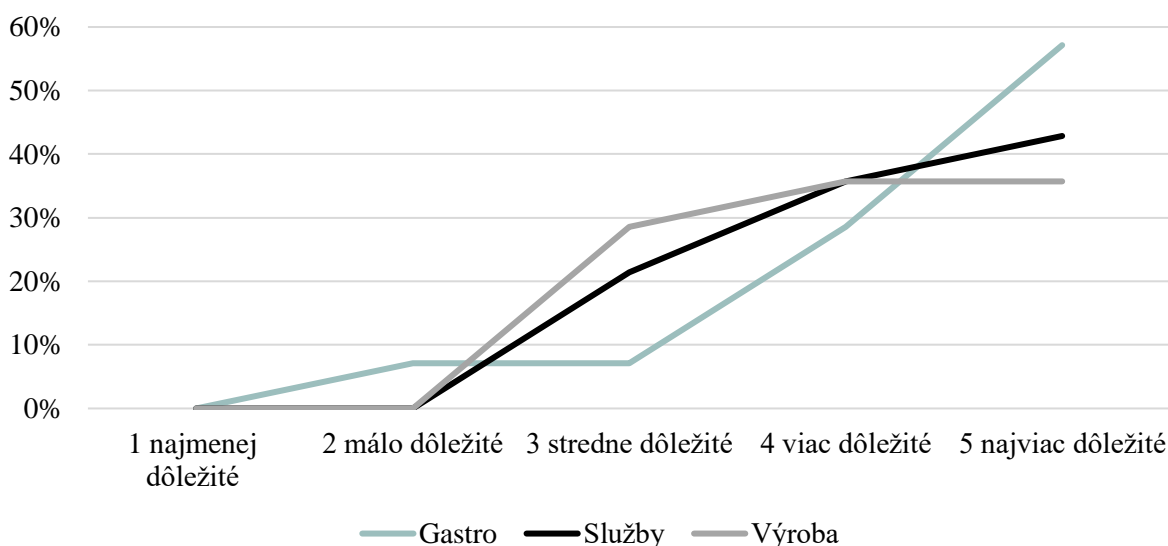


Obrázok 35. Vnímaná dôležitosť parametra „Uprednostňovanie lokálnych dodávateľov“ podľa segmentu

Odlíšnosť medzi výrobou, službami a gastrom môže byť spôsobená práve tým, že vo výrobe je jednoduchšie naplánovať systém zásoby a rovnako tak proces zásobovania má dlhší cyklus, ako naopak proces zásobovania v gastro segmente, kde sa väčšina produktov dodáva takmer na dennej báze. Celkovo až 40% respondentov považuje tento prvok za najviac dôležitý.

Nakupovanie z udržateľných zdrojov

Uprednostňovanie udržateľných zdrojov je veľmi diskutovaná téma. Výmena štandardných vlákňových osvetlení za LED osvetlenie sa aktívne aplikuje aj vo verejnom sektore. Je to však len jeden z množstva prístupov, ako prispieť k udržateľnosti. Zmena spaľovacích motorov za hybridné, či elektromobily, ale aj spôsob vykurovacích systémov. Všetko sa mení a nahrádza klasicky dostupné možnosti ich ekologickejšia alternatíva. (Zraková, Kubina, Koman, 2017) Vo veľkých podnikoch sú tieto ekologické inovácie samozrejmosťou, v oblasti lokálnych mikro podnikov je každá takáto investícia niekoľko krát prediskutovaná a prepočítaná. Uprednostnenie ekologickej verzie je totižto často finančne náročnejšie. Preto je tento prvok často potláčaný do úzadia a podnikatelia aplikujú tieto druhy inovácií až keď sú nútení napr. vládou. Maximum je opäť v gastro segmente, až 57% opýtaných označilo tento prvok ako najviac dôležitý v environmentálnej udržateľnosti. V službách je to 43% a 36% v segmente výroby považujú tento prvok za vysoko dôležitý.



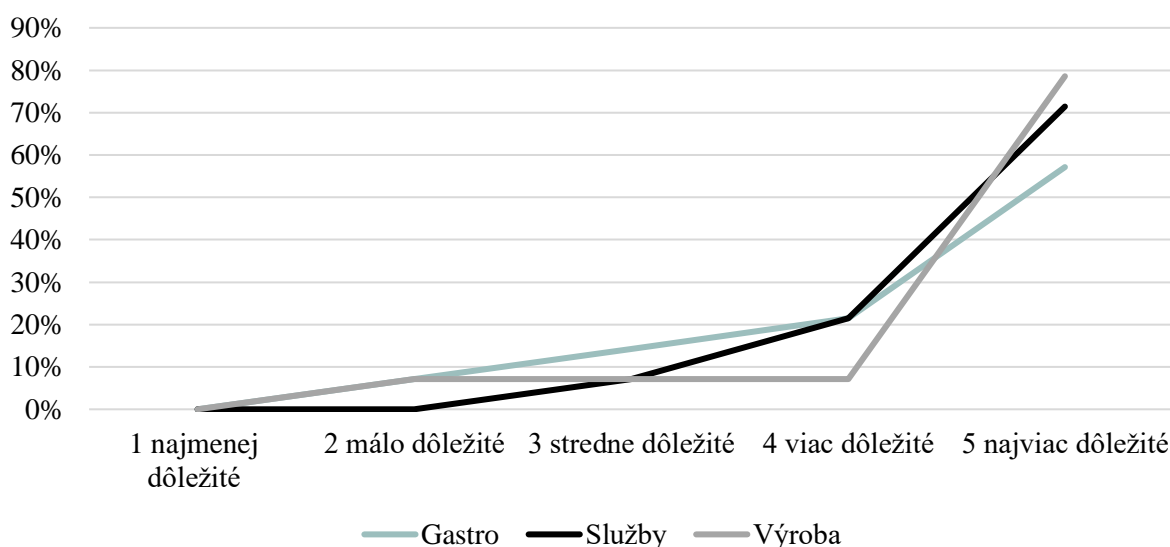
Obrázok 36. Vnímaná dôležitosť parametra „Nakupovanie z udržateľných zdrojov“ podľa segmentu

Zaujímavým bol však extrém v oblasti gastru, kde jeden z respondentov označil tento prvok ako takmer nedôležitý. Ide o majiteľa pivárky, ktorý dodáva remeselné pivo od lokálnych pivovarov. Vzhľadom na to, že sa udržateľnosti venuje a snaží sa riešiť jej otázky, tento prvok nedokáže ovplyvniť a preto ho považuje za takmer nedôležitý. Ak nechce znížiť kvalitu jeho produktov, nemôže si dovoliť hľadať alternatívu (obalov, spôsobov dopravy, alebo chladenia piva). Podstatným však v tomto momente zostáva práve moment, že túto problematiku rieši.

Odpadové hospodárstvo (recyklácia, separácia, ...)

Recyklácia, separácia, upcyklácia a mnoho ďalších efektívnych spôsobov práce s odpadom je na Slovensku známe od prvých krokov EÚ o informovanosť v danej oblasti, ktorá začala v roku 2014 v programe Európa 2020. Od tohto obdobia sa aj na Slovensku veľa zmenilo. Ľudia sa postupom času naučili, že je množstvo spôsobov ako sa dá s odpadom pracovať. Každopádne ako prvý krok je len riedenie odpadu. To sa týka aj podnikateľského

prostredia. Samozrejme, že dostupnosť košov na separovaný tovar zohrala dôležité postavenie v zmene návykov. Ďalšími prístupmi vlády boli však zmenené aj zvyky podnikateľov, keďže vláda začala tlačiť na znižovanie odpadu sankciami. Podniky teda začali hľadať alternatívu.

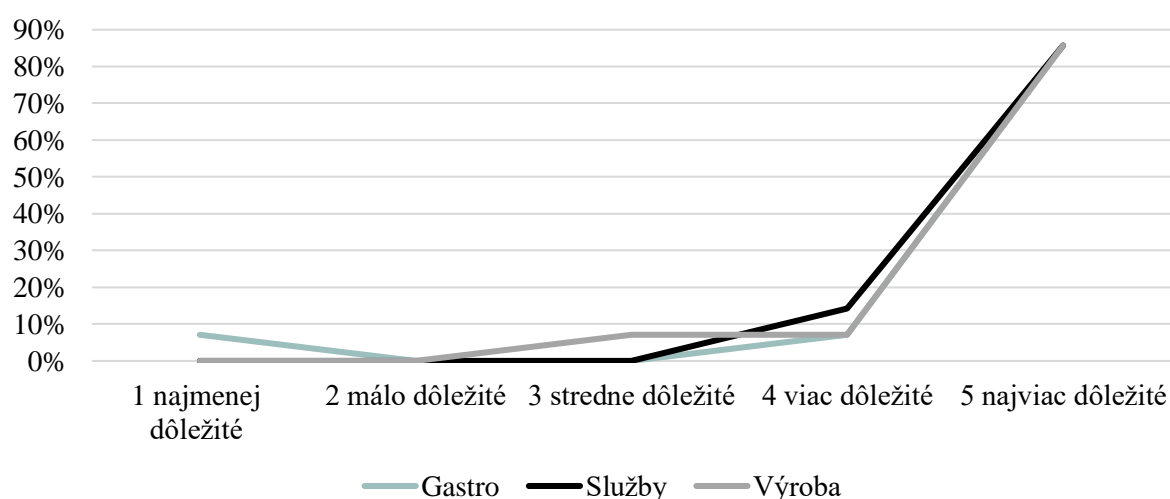


Obrázok 37. Vnímaná dôležitosť parametra „Odpadové hospodárstvo“ podľa segmentu

Výsledky z prieskumu hovoria, že práve tento prvok je pre každého z respondentov braný ako základ – vysoko dôležitý v danej problematike. O tom svedčia aj úrovne dôležitosti na stupni 5 vo všetkých segmentoch nad 50% - gastro 57%, služby 71%, výroba 79%.

Minimalizácia plytvania (energiou, materiálom, ...)

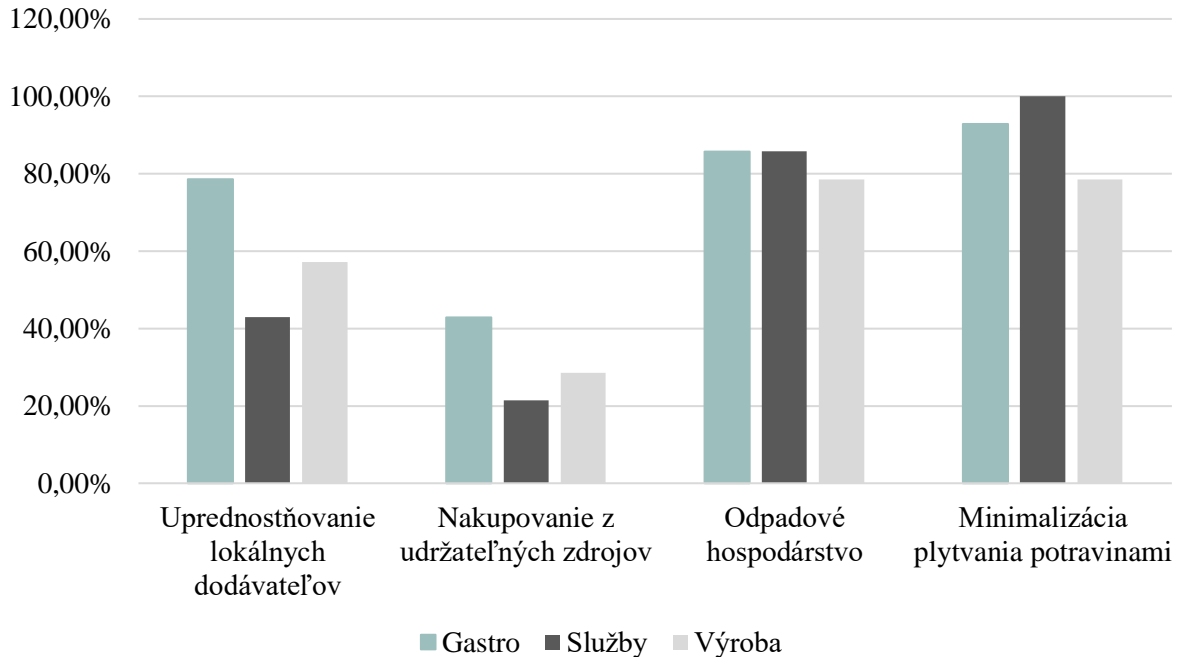
Posledný prvok nereprezentuje len environmentálnu udržateľnosť, ale aj ekonomickú efektívnosť. V tomto prípade sa ukázalo, že pokiaľ je hodnota daného prvku priamo výhodná pre daný podnikateľský model je výrazná aj úroveň dôležitosti pre vedenie daného podniku. Až 86% vo všetkých prípadoch opýtaných označilo 5. Stupeň dôležitosti pre daný prvok.



Obrázok 38. Vnímaná dôležitosť parametra „Minimalizácia plytvania“ podľa segmentu

Stav implementácie parametrov do biznis modelov

Respondenti sa v dotazníku vyjadrovali aj k aktuálnemu stavu implementácie jednotlivých parametrov do ich biznis modelu. Táto otázka má za cieľ zistenie, či podnikatelia ak vnímajú dôležitosť jednotlivých prvkov, tak aj následne aplikujú tieto parametre do bežnej podnikateľskej činnosti. Podľa prieskumu od firmy Cetelem, ak majú podnikatelia informácie a veria im, tak sa na základe nich rozhodujú v bežnom aj pracovnom živote.

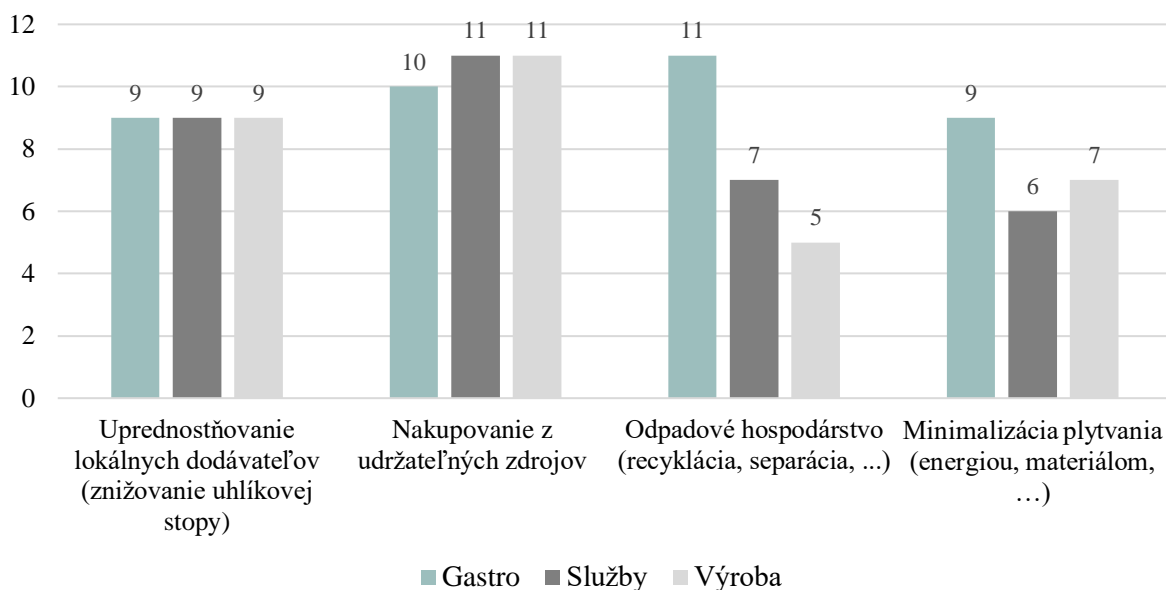


Obrázok 39. Prvky udržateľnosti už aplikované do biznis modelov podľa segmentu podniku

V tomto prípade môžeme opäť vidieť, že gastro segment v sfére odpadového hospodárstva a minimalizácie plytvania odpovedá vo vysokých percentách. Odpadové hospodárstvo ako téma je už verejne známa a je nevyhnutné jeho riešenie v podnikateľskej sfére, dokazujú to aj výsledky. Výrazne nižšia implementácia je v oblasti nákupov z udržateľných zdrojov.

Plánované inovácie v oblasti implementácie parametrov udržateľnosti

Výskum sa ďalej zaujímal o to, ktoré z daných prvkov podnikatelia do svojho biznis modelu už aplikujú a majú teda reálnu skúsenosť s daným prvkom v pravidelnej praxi. Podstatným zistením pre následný návrh časti modelu environmentálnej udržateľnosti v podnikateľskom prostredí je práve iniciatíva zlepšiť sa v danej problematike. Ďalšia otázka teda smerovala k plánom v danej oblasti. Ktoré z týchto parametrov sú pre lokálne podniky dôležité a ktoré plánujú do svojich biznis modelov aplikovať? V nasledujúcom obrázku je zobrazený stav plánovaných aplikácií jednotlivých prvkov environmentálnej udržateľnosti do analyzovaných biznis modelov.



Obrázok 40. Plánovaná aplikácia prvkov environmentálnej udržateľnosti v jednotlivých segmentoch

Práve uprednostňovanie nákupov z udržateľných zdrojov je pre opýtaných najviac plánovaná aktivita v rámci udržateľných aktivít. Aj napriek tomu v časti dôležitosti bola táto časť nie až taká podstatná z pomedzi ostatných prvkov. Graf zobrazuje podstatný záujem o plánovanú aplikáciu jednotlivých prvkov udržateľnosti do ich podnikania. Tento fakt je dôležitý pre overenie parametrov modelu udržateľnosti a jeho hlavných hodnôt. Ak podnikatelia prejavujú záujem o aplikáciu parametrov udržateľnosti, model na ich riadenie a implementáciu je systematickým prístupom a nástrojom, ako tieto aktivity robiť efektívne.

4.4.4 Závěry a zistenia z výskumu vnímania prvkov udržateľnosti v mikro a malých podnikoch

Podnikatelia zo segmentu mikro a malý vnímajú **vysokú dôležitosť riešenia prvkov udržateľnosti**. Ako **najdôležitejší prvok** uviedli **minimalizáciu plytvania**, pričom škálu s **najvyššou hodnotou dôležitosti 5** označilo až **86% opýtaných**. Tento fakt môže byť spôsobený skutočnosťou, že minimalizácia plytvania má priamy pozitívny dopad na ekonomické výsledky podnikateľov. Vzhľadom na riešenie problematiky sú zaujímavé rozdiely medzi segmentami. Segment **gastro výrazne aktívnejšie vystupuje vo väčšine parametrov v porovnaní s výrobou a službami**. A práve výroba vo väčšine zaostáva.

Pozitívnym ukazovateľom je fakt, že **podniky plánujú aplikovať prvky udržateľnosti do svojich biznis modelov a to aj tie, ktoré v časti dôležitosti neoznačili za výrazne podstatné**. Tento dôsledok môže byť spôsobený tým, že podnikatelia označovali ako podstatné tie, ktoré praktizujú, v zmysle osobnej zodpovednosti. Vyznieť férovo je totiž v oblasti mikro podnikania podstatné a podnikatelia sú opatrní ako sa vyjadrujú k jednotlivým témam. Tieto témy však samozrejme berú vážne aj veľké podniky, no v ich prípade strata jedného zákazníka nespôsobí tak výrazné úbytky, ako v prípade lokálneho podnikateľa. Takže tento fakt je možné vnímať ako tzv. manéver, ktorým si zabezpečili, že nimi vnímané dôležité prvky udržateľnosti aj aplikujú, čiže sa snažia. V rámci výskumu je však podstatné, že sa chcú zlepšovať a plánujú zavádzanie aktivít v rámci prvkov udržateľnosti aj v blízkej budúcnosti.

4.5 Výskum vnímania hodnôt udržateľnosti v slovenských podnikoch – osobné rozhovory

Ako situáciu udržateľnosti a environmentálnej zodpovednosti podnikatelia vnímajú v kontexte hodnôt a ich riadenia? Podnikatelia si uvedomujú, že aj mikro a malé podniky musia reagovať na alarmujúci stav v oblasti environmentálnej udržateľnosti. Vnímajú zmeny hodnôt zákazníkov? A majú o udržateľnosti prehľad? Pokračovanie výskumu je realizované kvalitatívnou formou. Environmentálna udržateľnosť je pre lokálne podniky relevantná téma, tak ako ukázal dotazníkový výskum. Podstatné je ale, či si podnikatelia pod environmentálnou udržateľnosťou predstavujú aj konkrétne kroky, ktoré by mohli do svojich biznis modelov aplikovať. Pre návrh funkčného modelu riadenia hodnôt udržateľnosti je prvým krokom poznať ich informovanosť v danej problematike a na základe toho pripraviť podklady pre ich prípadné vzdelávanie v danej oblasti.

Výskum bol realizovaný kvalitatívnou formou, prostredníctvom osobných rozhovorov. Cieľom výskumu bolo v prvej časti nechať rozprávať samotného podnikateľa na tému – jednoduché predstavenie podniku, jeho hodnôt a prečo sa rozhodli takýto podnikateľský koncept založiť (v prípade nezakladajúcich členov), prečo ste motivovaný viesť takýto podnik. Následne sme spoločne rozobrali hodnoty z pohľadu manažmentu a súčasť kultúry podniku.

Druhá časť rozhovorov bola na tému udržateľnosť. V tejto časti sa nadväzovalo na odpovede, ktoré respondenti uvádzali v dotazníku. Následne mal rozhovor čiastočne edukačný charakter, kde im bolo vysvetlené, čo je to udržateľnosť, v akých fázach je možné ju riešiť a prečo je dôležitá pre naše prostredie. Rozhovory sa uskutočnili kombinovane, niektoré osobným stretnutím, niektoré vzhľadom na pandemickú situáciu na Slovensku boli realizované prostredníctvom online video telefonátu. Priebeh týchto rozhovorov trval v období apríl až november 2020.

4.5.1 Výskumná vzorka

Na výskum v kvalitatívnej forme boli opäť oslovené podniky z pôvodnej vzorky 62 podnikov. Zapojilo sa 19 podnikov. Ide o podniky zo Slovenska, ktorých priemerný počet zamestnancov je 3. Podniky sú zo všetkých 3 segmentov, pričom zo segmentu gastro ide o 10 podnikov. Zo segmentu služby 4 podnik a zo segmentu výroba 5 podnikov.

4.5.2 Priebeh a výsledky výskumu

V prvom kroku sa analýza zameriava na výskum interného prostredia podniku. Bola zvolená kvalitatívna metóda výskumu – osobný rozhovor so zakladateľom podniku. Rozhovor bol čiastočne vedený a zameriaval sa na informácie ohľadom motivácie založenia daného podnikania, ale aj vnímaných hodnôt podniku.

Druhá fáza rozhovorov bola otvorenú diskusia na tému vnímaných hodnôt podniku, ale aj vnímanej udržateľnosti. V rámci rozhovorov boli prejdené body obsahujúce parametre hodnôt vychádzajúce z pilotnej štúdie. Rozhovory boli ukladané prostredníctvom nahrávacieho zariadenia a to so súhlasom zapojených respondentov, len pre účely kvalitného dodatočného spracovania získaných informácií. V rámci výskumnej práce bola aplikovaná aj analýza prostredia, ako forma komparačného ukazovateľa prejavov vnímaných hodnôt majiteľa podniku. V tomto prípade išlo o situačnú analýzu a analýzu prostredia, pričom v rámci výskumu bolo možné fyzicky vidieť prevádzky a priebežne vyhodnocovať samotné prostredie

a jeho prejavy. Vo veľa prípadoch sa stávalo, že v rozhovoroch podnikatelia uvádzali, že v ich prevádzke separujú všetok odpad a po analýze prostredia bolo evidentné, že kôš na separovaný odpad sa nachádzal len v jednej miestnosti z 5. Tieto prvky boli dokumentované a na základe zhody medzi odpoveďou podnikateľa a pozorovaním boli vyhodnocované body.

Na základe analyzovanej situácie boli prostredníctvom metód komparácie, indukcie a dedukcie zhrnuté dáta do situačného modelu, ktorý špecifikuje vnímanie hodnôt udržateľnosti a ich úroveň. Vďaka týmto poznatkom je možné navrhnúť optimalizáciu východiskového modelu. Blížšie zmeny, ktoré nastali v modeli po vyhodnotení rozhovorov budú rozobraté v časti návrhu modelu.

Tabuľka 18. Vyhodnotenie parametrov hodnoty v podnikoch na základe kvalitatívneho výskumu

Oblasť vnímanej hodnoty	Parameter vnímanej hodnoty	Priemerná úroveň dôleživosti vnímaná majiteľmi	Priemerná pozorovaná úroveň aplikácie parametrov do biznis modelu	Priemerné hodnotenie stavu parametra SPOLU
		(1-5, nízka-veľmi vysoká)		
Produkt	Kvalita	5	4	4,5
	Bio	3	3	3
	Lokálnosť	5	2	3,5
Služba	Interiér – design	4	3	3,5
	Doplňkové služby	5	4	4,5
	Kvalifikácia personálu	5	5	5
	Osobný prístup	5	4	4,5
	Špeciálne doplnky	1	4	2,5
	Doplňkový program/aktivity	5	3	4
Prostredie	Recyklácia odpadu	5	3	4
	Minimalizácia tvorby odpadu	5	2	3,5
	Spoločensky prospešný biznis model	2	1	1,5
	Eko produkty/komponenty	5	2	3,5
Emócia	Atmosféra	5	4	4,5
	Názov podniku	4	4	4
Celkové výsledky		Vnímaná dôležitosť 4,26	Úroveň aplikácie 3,2	Priemerný stav 3,7

Špecifikácia skúmaných oblastí prostredníctvom parametrov vnímanej hodnoty bola vyhodnocovaná na základe osobných rozhovorov a vnímanej hodnoty podnikateľom. Podnikateľ v rozhovore určoval dôležitosť skúmaných parametrov, pričom určoval dôležitosť od 1-5. Tá je konfrontovaná s pozorovanou úrovňou aplikácie daného parametra do podnikateľského prostredia podniku.

V oblasti **produktu** boli sledované parametre: kvalita, bio, lokálnosť. Ide o vlastnosti produktu/služby, ktorá je predávaná podnikom. Kvalitou sa rozumie čerstvosť pri potravinách, zmes materiálov pri výrobných firmách, rovnako tak aj proces výroby a finalizácie daného

produktu. Bio predstavuje parameter produktu, ktorý je opäť v segmente gastro samozrejmy, ide o zloženie produktov, ktoré sú zdraviu nezávadné a ich vznik sa viaže s kontrolovaným a certifikovaným procesom. Lokálnosť je parameter produktu, ktorý predstavuje pôvod produktu a všetkých jeho súčastí, tzn. jeho logistika (dovoz, uskladnenie, distribúcia). Tento parameter by v ideálnom prípade mal špecifikovať minimálnu logistickú vzdialenosť.

V oblasti **služby** boli sledované parametre ako: interiér – design, doplnkové služby, kvalifikácia personálu, osobný prístup, špeciálne doplnky, doplnkový program/aktivity. Ide o parametre, ktoré vychádzajú z predvýskumu. Interiér predstavuje vizuálny priestor prevádzky, jeho identitu, čistotu a prezentáciu. Doplnkové služby zastupujú parameter hodnoty, ktorý bol z predvýskumu vyhodnotený ako podstatný pre budovanie komunity a vzťahov so zákazníkmi. Ide o prídavné služby mimo core biznis podniku. Kvalifikácia personálu je samozrejmom súčasťou uspokojenia zákazníka. Ide o vedomosti o podniku, produkte, značke, základy správania v rámci obchodných cieľov a identity značky. To súvisí aj s parametrom osobného prístupu, ktorý vyjadruje mieru venovania sa zákazníkom – výroba na mieru, prípadne osobná komunikácia, vernostné karty a pod. Špeciálne doplnky pomenúvajú produkty v prevádzke podniku, ktoré zaujímavým spôsobom komunikujú ich hodnoty. V gastro podnikoch sú to napr. hudobné koncerty, ktoré vytvárajú zaujímavú atmosféru a zážitok.

Prostredie predstavuje fyzickú prezentáciu produktov, alebo služieb danej značky a ich dopadov na spoločnosť. Recyklácia odpadu je základným prvkom, ktorý je aplikovaný takmer v každom mikro podniku. Nepredstavuje vysokú finančnú náročnosť a je to okamžitý krok k zmene. Odlišnosť už nastáva v procese pochopenia zmyslu tohto parametra a jeho aplikácia do bežnej praxe. Minimalizácia tvorby odpadu súvisí s recykláciou, ale minimalizácia tvorby odpadu je v kontexte interných procesov podniku. Je vnímaná ako systematický prístup k procesom a ich zámerné ovplyvňovanie. Spoločensky prospešný biznis model špecifikuje či činnosť podniku ma na spoločnosť a environmentálne prostredie pozitívny dopad a rieši nejaký zo spoločenských problémov. Eko produkty/komponenty – ktoré sa nachádzajú v prostredí prevádzky, prípadne podnik ich navonok komunikuje prostredníctvom marketingu (fotky, videá, sociálne siete). V prípade gastro prevádzok sú to časté doplnky z recyklovaných materiálov, prípadne rozložiteľné servítky a gastro doplnky. V prípade výrobných firiem sú to komponenty prepájané s produktom, tzn. balenie produktu, rôzne komunikačné prvky v priestoroch výdajne, prípadne prvky odosielané spoločne s produktom.

V oblasti **emócie** ide o parametre hodnoty, ktoré sú vysoko subjektívne. Atmosféra, ktorá je v podniku by mala byť založená na princípoch kultúry a poslania podniku. Takže v podnikoch, ktoré uvádzajú, že sú vysoko profesionálne, sú očakávania, že aj z ich komunikácie, z ich prostredia bude mať zákazník pocit profesionality. Rovnako tak v prípade názvu podniku. Mal by sa odvíjať od hodnôt, ktoré podnik zastáva. Tento parameter vyšiel z predchádzajúcich výskumov ako podstatný z pohľadu podnikateľov. Vnímajú ho ako podstatný v pretavovaní hodnôt do podniku. V ďalších častiach práce budú však tieto parametre konfrontované v ďalších výskumoch a tak môže dôjsť k ich úprave, špecifikácií, prípadnému zjednoteniu.

V rámci osobných rozhovorov s podnikateľmi bolo možné získať ich pohľad na jednotlivé prístupy riadenia hodnoty a udržateľnosti v podnikoch. Následne boli konkrétne riešené skúmané parametre hodnoty udržateľnosti. Na základe rozhovorov podnikatelia slovné hodnotili ich vnímanú dôležitosť jednotlivých parametrov a zároveň aj zdôvodňovali, prečo dali konkrétne hodnotenie. Súčasťou prieskumu bol aj prieskum prostredia, prevádzky podniku, produktov, online komunikácie a celkovo pracovného prostredia (osobný), v 6 prípadoch išlo

o slovný popis priestorov, nakoľko v dôsledku pandémie nebolo možné urobiť fyzickú analýzu priestorov podniku (boli však ukázané priestory podniku prostredníctvom kamerového prenosu počas telefonátu - rozhovoru). Na základe tejto analýzy boli vyhodnotené parametre v rámci ich aplikácie do podniku.

Výsledky sú priemerom hodnotení všetkých rozhovorov. Vnímaná dôležitosť skúmaných parametrov z pohľadu podnikateľov je vysoká, hodnotenie 4,26 bodu z celkových 5. Ako nepodstatnejšie parametre uviedli – kvalitu, lokálnosť, doplnkové služby, kvalifikáciu personálu, osobný prístup k zákazníkovi, doplnkový program, recykláciu odpadu, minimalizáciu tvorby odpadu, eko produkty a atmosféru podniku.

Analyzované parametre hodnoty aplikované do biznis modelov majú zväčša nižšie hodnoty. Napriek tomu, že podnikatelia jednotlivé *parametre považujú za dôležité, neimplementujú ich do biznis modelov*. Dôvody sú rôzne. Zväčša ide o kapacitné problémy z pohľadu personálneho zabezpečenia – podnikatelia nemajú časové kapacity venovať sa danej problematike naplno, tak aby mali možnosť urobiť radikálnejšie zmeny vedúce k aplikácií parametrov hodnoty udržateľnosti a to aj napriek tomu, že si uvedomujú jej dôležitosť.

4.6 Konfrontovanie východiskového modelu s praxou – výskumná sťaž Portugalsko

V rámci výskumného pobytu v Portugalsku bolo možné analyzovať lokálny podnik a jeho situáciu v rámci problematiky environmentálnej udržateľnosti jeho biznis modelu. Pre potreby výskumu bolo analyzované interné, ale aj interakčné prostredie podniku. Následne boli navrhnuté kroky pre optimalizáciu uplatňovania hodnôt udržateľnosti v podniku.

4.6.1 Metodológia výskumnej sťaže

Vzhľadom na logiku výskumu, ktorý bol realizovaný na Slovensku bol zvolený rovnaký postup pre vhodnosť komparácie výsledkov po zhrnutí výskumnej činnosti. V prvom kroku sa analýza zameriava na výskum interného prostredia podniku. Bola zvolená kvalitatívna metóda výskumu – osobný rozhovor so zakladateľom podniku. Rozhovor bol čiastočne vedený a zameriaval sa na informácie ohľadom motivácie založenia daného podnikania, ale aj vnímaných hodnôt podniku. Druhá fáza rozhovorov bola so zamestnancami, kde išlo o otvorenú diskusiu na tému vnímaných hodnôt podniku, ale aj vnímanej udržateľnosti celkovo. V rámci rozhovorov boli prejdené body obsahujúce parametre hodnôt vychádzajúce z pilotnej štúdie. Rozhovory boli nahrávané so súhlasom zapojených respondentov pre účely kvalitného dodatočného spracovania informácií. V rámci výskumnej sťaže bola aplikovaná aj analýza prostredia, ako forma komparačného ukazovateľa prejavov vnímaných hodnôt majiteľa podniku.

Na základe analyzovanej situácie boli prostredníctvom metód komparácie, indukcie a dedukcie zhrnuté dáta, ktoré špecifikujú vnímanie hodnôt udržateľnosti a ich úroveň. Vďaka týmto poznatkom je možné navrhnuť optimalizáciu biznis modelu daného podniku a jeho zmien k podpore environmentálnej udržateľnosti.

4.6.2 Analýza podniku Surf School

V rámci výskumnej stáže bol umožnený prístup do podniku a jeho každodenného fungovania. Tak bolo možné pochopiť princípy jeho fungovania a zároveň pripraviť odklady pre optimalizáciu čo najefektívnejšie.

Základná špecifikácia podniku Surf School

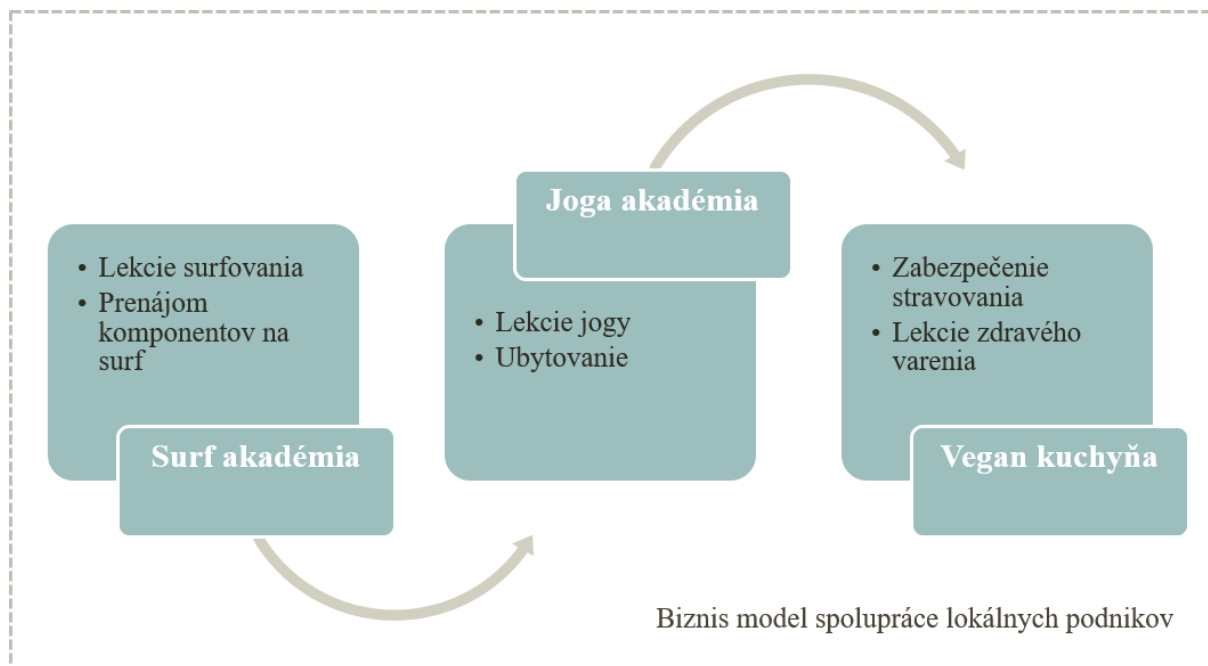
Podnik je klasický lokálny mikro podnik, ktorý žije primárne z turizmu. Jeho core biznis je postavený na lekciami surfovania a prenájme komponentov na surfovanie (surf, neoprény, komponenty na surf). Podnik má v prenájme malý priestor, kde má uskladnený tovar, ktorý prenajíma a zároveň v ňom poskytujú poradenstvo a prebieha v ňom väčšina administrácie ohľadom plánovania turnusov nových klientov, ale aj účtovníctvo a pod.

Tabuľka 19. Základná špecifikácia podniku Surf School

Špecifikácia podniku Surf School	
Založenie podniku	2016
Aktuálny počet zamestnancov	5-8 (podľa sezóny)
Lokalita	Lisabon - Ericeira
Obrat za r. 2019	28 500 €

Od letnej sezóny v roku 2019 sa v rámci surf školy začali ponúkať aj služby lekciami jogy a zdravého vegan stravovania. Tieto služby sú zabezpečené prostredníctvom lokálnych podnikateľov, ktorí formou živnostenského oprávnenia poskytujú dané služby. Majiteľ sa týmto krokom pokúšal poskytnúť klientom komplexnejšie služby a tak sa zvýrazniť spomedzi konkurencie. Nadviazal teda spoluprácu s podnikmi Lunna Plants Ericeira – vegan kuchyňa a 108 Yoga House – joga centrum. Tieto dva samostatné biznis modely však v spojení so surf akadémiou aktuálne pre klientov pôsobia ako jeden poskytovateľ služby. Klient má možnosť prihlásiť sa na tzv. retreat, kde dostane komplexný balík služieb. Zabezpečenie ubytovania, lekciami jogy, lekciami surfovania a vegánskej stravy.

Tento biznis model je aktuálne funkčný model medzi-podnikovej spolupráce, ktorý podporuje lokálnych podnikateľov a zároveň zvyšuje ich konkurenčnú schopnosť v odvetví cestovateľského ruchu v danej lokalite. Majiteľ má potvrdené, že za posledný rok a pol je viac ako 80% jeho klientov práve z tejto ponuky a z toho dôvodu vidí vysoký potenciál v komplexnej ponuke pre svojich klientov. Vníma dôležitosť osobného prístupu a dôraz na lokálnosť a skúsenosti lektorov ako najpodstatnejší prvok presvedčenia klienta. V období pandémie je však citelný pokles klientov, no vzhľadom na uvoľnenie reštrikcií portugalskou vládou v období hlavnej sezóny nebola situácia v rámci pandémie pre podnik deštruktívna.



Obrázok 41. Medzi-podniková spolupráca lokálnych biznis modelov

Analýza vnímaných hodnôt podniku Surf School

Pre potreby hlbšieho výskumu bolo nevyhnutné primárne porozumieť hlavným hodnotám a podnetom vedúcim k začatiu podnikania v danej sfére. Formou osobných rozhovorov boli zozbierané dáta ohľadom ich vnímanej hodnoty.

Zakladateľ surfovej školy sa v tejto oblasti pohybuje už od mladosti. Po doštudovaní športového manažmentu sa zamestnal v surf škole ako lektor. Ide o poskytovateľa služby Caparica surf school, ktorý pod svojou značkou poskytuje dané služby už niekoľko rokov. Majiteľ sa po 3 rokoch rozhodol osamostatniť, no len vytvoril ďalšiu prevádzku v inej lokalite s rovnakou značkou. Ako hlavne hodnoty svojho podnikateľského prístupu vníma primárne osobný prístup ku klientom, odbornosť lektorov a lokálnosť. V Portugalsku sa za posledné roky vo veľkom zväčšil počet surf akadémií a táto oblasť je presýtená zahraničnými biznis manmi, ktorí sa podľa slov majiteľa reálne stretli so surfom len krátko pred tým, ako svoje prevádzky otvorili. Vníma to, ako podraz od štátu, že takýto nekvalifikovaní podnikatelia parazitujú na dlhoročnej tradícii, ktorá bola v Portugalsku vytvorená.

Vnímané hodnoty – Surf School:

- Osobný prístup,
- Odbornosť – vzdelanie lektorov,
- Lokálnosť.

Po predstavení hlavných motivačných prvkov pre začatie podnikania rozhovor prešiel do formy riadeného rozhovoru, ktorého cieľom bolo získať informácie ohľadom vnímanej udržateľnosti a jej aktuálneho stavu v rámci biznis modelu podniku.

Tabuľka 20. Vnímaná hodnota prvkov udržateľnosti v biznis modeli Surf School

Prvky udržateľnosti	Vnímaná dôležitosť prvkov	Aplikované prvky	Plánovaná implementácia prvkov
	Škála (1-5), pričom 1 je najmenej a 5 najviac dôležité.		
Uprednostňovanie lokálnych dodávateľov (znižovanie uhlíkovej stopy)	4	Áno	Áno
Nakupovanie z udržateľných zdrojov (nákup z obnoviteľných zdrojov)	4	Nie	Áno
Odpadové hospodárstvo (recyklácia, separácia, ...)	5	Áno	Áno
Minimalizácia plytvania (energiou, materiálom, ...)	5	Áno	Áno

V rámci analyzovaného biznis modelu sa dá podnik zaradiť do segmentu služieb. Poskytovanie lekcí surfovania, či prenájom surf komponentov spadá do kategórie služieb. V tomto prípade ide o prácu primárne s ľudským kapitálom a materiálové vstupy pre daný biznis model sú minimalizované na prenajímané komponenty, ktoré sú vo vlastníctve podniku.

Prvky hodnôt udržateľnosti v interakčnom prostredí podniku Surf School

Vzhľadom na dodávateľské reťazce je teda možné analyzovať dodávateľa surfov a komponentov pre surf. Ide o lokálneho výrobcu surf boardov, ktorý prevádzkuje svoju výrobu v Lisabone. K podrobnostiam o materiáloch použitých v tejto prevádzke sa však nebolo možné dostať, nakoľko web stránka výrobcu transparentne nekomunikuje materiál, ktorý používa na výrobu svojich produktov a na mail nereaguje. Každopádne výroba prebieha v Lisabone, v Portugalsku, takže produkt pochádza z lokálneho trhu a jeho dodanie si zabezpečuje samotná firma. Majiteľ osobne vyberá jednotlivé komponenty priamo vo výrobní. Niektoré kusy si dokonca necháva vyrábať na mieru.

Prenájom priestoru pre sklad a kanceláriu predstavuje materiálové zabezpečenie. Priestor je prenajatý na dobu neurčitú s tým, že spĺňa potreby podniku. Vzhľadom na lokalitu (blízko pláže) je možné optimalizovať presuny na lekcie, keďže zákazníci si pre surfy prídu priamo na prevádzku a na lekcii sa už presúvajú peši. Vybavenie priestorov je štandardné. Väčšina kancelárskeho zariadenia je sprostredkovaná priamo majiteľom a nejde o žiadnu formu korporátnej identity pretavenej do vizuálu prevádzky.

Vzhľadom na potreby legálneho fungovania výučby surfovania je nevyhnutné mať ako tréner licenciu, ktorá obsahuje kurz prvej pomoci a levely trénerstva. Keďže majiteľ má tento odbor vyštudovaný, sám môže robiť aj kurzy pre lektorov. Lektorov si tak preškolil sám a podľa potrieb trhu zvyšuje ich kvalifikáciu ďalším stupňom. Väčšina klientov však prichádza do Portugalska len na pár týždňov, takže najžiadanejší je práve kurz pre začiatočníkov. Spolupráca s lektormi je formou dohody, kde majú lektori vlastné živnostenské oprávnenie a tak len poskytujú hodiny surfu prevádzkovateľovi.

Štát nijakou formou neobmedzuje túto formu služieb, jediné obmedzenie v tomto roku bola kapacita kurzu, vzhľadom na pandémiu. V mesiacoch apríl a október bol dokonca vyhlásený zákaz surfovania, ale týkal sa len pár dní. V tomto čase sa klientom ponúkli oddelené hodiny jogy a kurzy varenia, ako náhrada za zaplatené lekcie, ktoré sa nemohli odučiť.

Analýza parametrov vnímanej hodnoty z pohľadov majiteľa a analýzy prostredia

Keďže výskum prebehol fyzicky v podniku, bolo možné sledovať fungovanie podniku v bežnej praxi. Podnik má stanovené hodnoty správne, ale absentuje komunikácia hodnôt zamestnancom. V tabuľke nižšie sú vyhodnotené parametre vnímanej hodnoty vychádzajúce z predchádzajúceho prieskumu na Slovensku. A sú aplikované priamo na daný podnik. Hodnotenie majiteľa prebehlo formou riadeného rozhovoru a následne bolo spracované do prehľadnej formy. Jednotlivé prvky boli analyzované metódou pozorovania, keďže výskum prebiehal v teréne, priamo v podniku. Úroveň vnímanej dôležitosti jednotlivých prvkov z pohľadu majiteľa, bola konfrontovaná analýzou prostredia a to za účelom pripraviť odporúčania pre naplnenie hodnôt podniku.

Tabuľka 21. Parametre vnímanej hodnoty aplikované na podnik Surf School

Oblasť vnímanej hodnoty	Parameter vnímanej hodnoty	Priemerná úroveň dôležitosti vnímaná majiteľmi	Priemerná pozorovaná úroveň aplikácie parametrov do biznis modelu	Priemerné hodnotenie stavu parametrov SPOLU
		(1-5, nízka-veľmi vysoká)		
Produkt	Kvalita	5	5	5
	Bio	1	1	1
	Lokálnosť	5	5	5
Služba	Interiér – design	2	1	1,5
	Doplňkové služby	5	4	4,5
	Kvalifikácia personálu	5	5	5
	Osobný prístup	5	4	4,5
	Špeciálne doplnky	1	1	1
	Doplňkový program/aktivity	5	3	4
Prostredie	Recyklácia odpadu	5	2	3,5
	Minimalizácia tvorby odpadu	5	2	3,5
	Spoločensky prospešný biznis model	2	1	1,5
	Eko produkty/komponenty	4	1	3,5
Emócia	Atmosféra	5	3	4
	Názov podniku	4	2	3
Celkové výsledky		Vnímaná dôležitosť 3,9	Úroveň aplikácie 2,7	Priemerný stav 3,3

Vzhľadom na predchádzajúci výskum boli parametre rozdelené do oblastí interesované na produkt, službu, prostredie a emócie. Najväčšie rozdiely medzi vnímaním majiteľa a pozorovaným faktom nastalo hlavne v oblastiach prostredia a emócie. V rámci produktu a samotnej služby majiteľ priamo vstupuje do poskytovania jednotlivých aktivít a tak je jeho prepojenie s danými hodnotami hodnovernejšie. Hlavné rozdiely nastávali v jeho predstavách v časti prostredia, kde napr. recyklácia odpadu nespočíva len v umožnení vyhodenia odpadu do separovaných košov priamo na prevádzke. Žiaľ tento fakt nebol takmer vôbec naplnený, nakoľko asistentka zväčša smeti zobrala všetky do jedného vreca a vyhodila ich do

komunálneho odpadu. Rovnako tak sa tento prvok nestotožňuje s fungovaním na prevádzke, kde sa kupuje balená voda v zbytočne malých nádobách a tvorí sa tak veľké množstvo plastového odpadu (denne okolo 20 ks 3dcl fliaš). Tento fakt ovplyvňuje tak prvok minimalizácie tvorby odpadu, ale aj recykláciu odpadu. Rovnako tak objednávka obedov na každodennej báze priamo na prevádzku. Vzhľadom na prebiehajúcu pandémiu je pochopiteľné, že zamestnanci chcú obmedziť osobný kontakt v reštauráciách, no každý deň bolo dovážané jedlo v polystyrénových (nerecyklovateľných) obaloch. Aj k tejto forme sú možné ekologickejšie alternatívy. Eko produkty a komponenty považuje majiteľ za dôležité, no reálne sa v podniku žiadne nenachádzajú.

Rovnako tak atmosféra v podniku je považovaná za veľmi dôležitý prvok hodnoty podniku, no reálne sa pre jej pohodové prostredie nič nerobilo. Veľa krát sa stalo, že slabá informovanosť zamestnancov spôsobila chaos v jednotlivých lekciách so zákazníkmi a tak sa čakalo na lekciiu aj niekoľko desiatok minút.

4.6.3 Analýza partnerských biznis modelov podniku Surf School

Surf School – Costa da Caparica je štandardný biznis model založený na poskytovaní služieb v oblasti športu. Zmena jeho fungovania nastala po začatí kooperácie s lokálnymi podnikmi Lunna Plants Ericeira a 108 yoga house. Ide o partnerskú spoluprácu, kde si podnikatelia uvedomili, že prepojením ich biznis modelov získavajú konkurenčnú výhodu oproti ich segmentovým konkurentom. Na základe prepojenia týchto biznis modelov vzniká pre klienta komplexná služba uspokojujúca všetky jeho potreby v čase dovolenkového obdobia.

Základná špecifikácia podniku Lunna Plants Ericeira

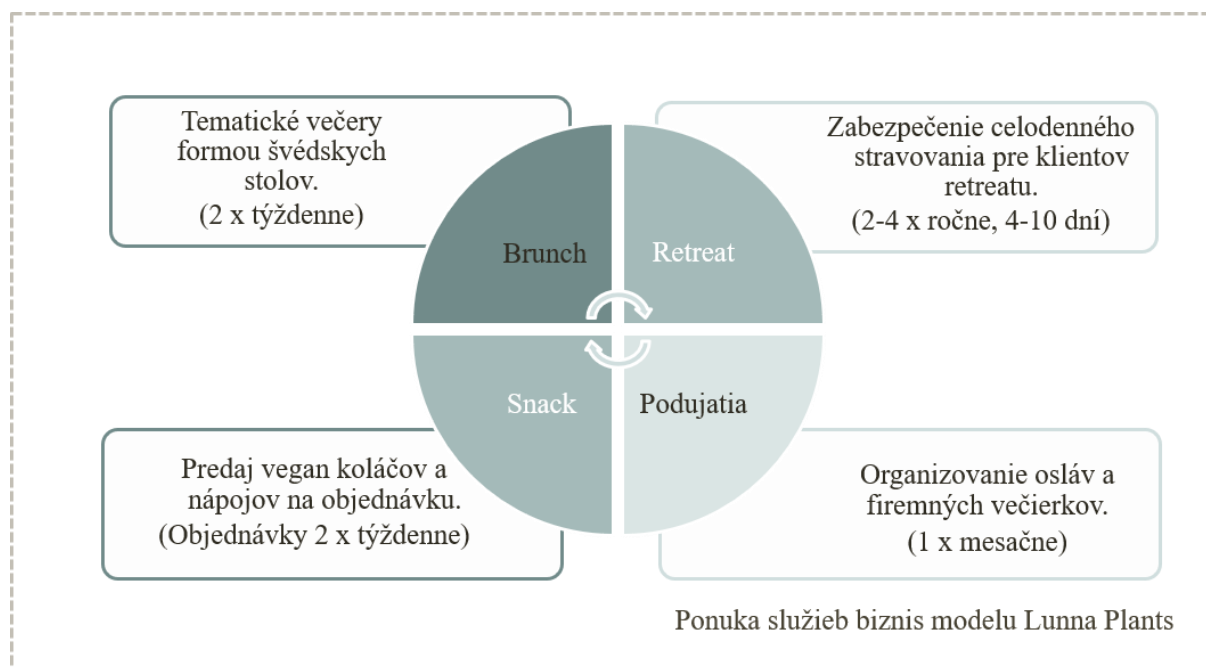
Zakladateľka myšlienky Lunna Plants je presvedčená o nutnosti zmeny spotrebiteľského správania. Z tohto dôvodu sa rozhodla v Portugalsku priniesť koncept vegánskej stravy. Ide o prípravu jedál z lokálnych, bio potravín, založených na rastlinnom základe. Jej osobný dopyt po jedlách rastlinného pôvodu v danej lokalite nebol uspokojený a tak sa rozhodla sama otvoriť vegánsku kuchyňu. Začiatky podnikania prebiehali priamo v domácich priestoroch a jedlo bolo možné vopred objednávať. Možnosť dodania však nebola logisticky realizovateľná, takže zákazníci si po jedlá chodili osobne. Behom 6 mesiacov sa však biznis model rozbehol tak, že kapacity kuchyne a ani ľudské zdroje neboli postačujúce. V tomto čase podnikateľka stretla majiteľa 108 yoga house, ktorý jej ponúkol spoluprácu. V rámci prenajatých priestorov yoga house bola aj priestraná kuchyňa s menšou terasou, kde sa zákazníci mohli medzi lekciami samostatne občerstviť. Tento priestor bol teda ponúknutý podnikateľke Lunna Plants za parciálnu hodnotu nájmu, s tým, že má možnosť priamo osloviť klientov yoga house. Táto spolupráca sa začala rozvíjať v roku 2019. Odvtedy spolupracujú na dennej báze.

Tabuľka 22. Základná špecifikácia podniku Lunna Plants

Špecifikácia podniku Lunna Plants Ericeira	
Založenie podniku	2019
Aktuálny počet zamestnancov	2
Lokalita	Lisabon - Ericeira
Obrat za r. 2019	4 850 €

Vzhľadom na to, že biznis model Lunna Plants Ericeira je ešte len vo fáze uvádzania na trh jeho funkcia sa v čase mení. V začiatkoch išlo o varenie vegánskych jedál a možnosti

zakúpenia týchto jedál na objednávku. Tzn. podnikateľka na sociálnych sieťach uverejňovala týždenné ponuky hlavných jedál, ale aj koláčov a džúsov, ktoré si zákazníci mohli vopred objednať a ona tak mohla týždennú výrobu vopred naplánovať. Keďže sa ale počet objednávok začal zvyšovať, ponuka sa postupne menila. Podnikateľka začala komunikovať obmedzenia na jednotlivé druhy jedálničkov. Postupom času po presťahovaní výroby do priestorov 108 Yoga House sa koncept upravil. Aktuálne ide o formu tematických večerov napr. v štýle indická kuchyňa, Mexiko a pod. A toto všetko vo vegánskom prevedení. Vzhľadom na kapacitné obmedzenia priestorov je možné zakúpiť si „stoličku“ na tejto večery, prípadne si urobiť vlastnú kastom rezerváciu.



Obrázok 42. Špecifikácia foriem ponuky Lunna Plants Ericeira

Analýza vnímaných hodnôt podniku Lunna Plants Ericeira

Vzhľadom na skúmané prvky environmentálnej udržateľnosti je práve biznis model Lunna Plants najbližšie k efektívnej aplikácii prvkov environmentálnej udržateľnosti do bežnej praxe. Podnikateľka v rozhovore zhrnula vlastné presvedčenia a potreby zmien, ktoré sú podľa nej na trhu nevyhnutné, no rovnako ich vníma ako podstatné aj v súkromnom živote. Práve toto presvedčenie vložila do svojho podnikania, ako hlavný motivačný prvok pre začatie tohto biznis modelu. Ako podstatný prvok považuje práve udržateľnosť ako takú. Vníma jej prejavy v spotrebe potravín a ich plytvaní, ale aj v obalových materiáloch, či zložitých logistických sieťach, ktoré zbytočne produkt znehodnocujú. Ako hlavné vnímané hodnoty uviedla kvalitu, ktorú vníma v úzkom prepojení s lokálnosťou a čerstvosťou produktov. A zároveň ekologickosť, tzn. uprednostnenie bio potravín rastlinného pôvodu pred geneticky modifikovanými potravinami s dlhým dátumom spotreby. Ako ďalšie uviedla nevyhnutnosť riešenia minimalizácie tvorby odpadov vlastnou produkciou. Špecifikované napr. obalovými materiálmi na jedlo, ide o kompostovateľné obaly z bio materiálov. Rovnako tak riad, ktorý je používaný v kuchyni je uprednostnený materiál ako sklo, kov a drevo, žiadne plastové misky a nádoby. Zákazníci dostanú vždy možnosť zakúpiť si vlastný riad, do ktorého sa následne opakovane balí jedlo. Na umývanie sa používajú neagresívne ekologicky nezávadné prostriedky. S dôrazom však podnikateľka pripomenula, že veľmi podstatné je pre ňu práve osobný kontakt so zákazníkom a jeho spätná väzba. Vraj práve v lokálnom podnikaní nie sú zákazníci časť príjmu, ale sú to členovia toho celého. Svojich zákazníkov vníma ako rodinu

a každý kontakt s nimi berie zodpovedne. Na zákazníkov sa snaží nájsť čas a raz za dva mesiace organizuje kurzy varenia pre svojich verných zákazníkov zadarmo. Opisuje to ako jednu veľkú večeru priateľov, ktorí si navzájom pomáhajú a spoločne sa snažia naučiť žiť zdravšie.

Vnímané hodnoty – Lunna Plants:

- Kvalita - čerstvosť,
- Lokálnosť dodávateľov,
- Ekologickosť,
- Osobný kontakt – komunita.

Tabuľka 23. Vnímaná hodnota prvkov udržateľnosti v biznis modeli Lunna Plants

Prvky udržateľnosti	Vnímaná dôležitosť prvkov	Aplikované prvky	Plánovaná implementácia prvkov
	Škála (1-5), pričom 1 je najmenej a 5 najviac dôležité.		
Uprednostňovanie lokálnych dodávateľov (znižovanie uhlíkovej stopy)	4	Áno	Áno
Nakupovanie z udržateľných zdrojov (nákup z obnoviteľných zdrojov)	4	Nie	Áno
Odpadové hospodárstvo (recyklácia, separácia, ...)	5	Áno	Áno
Minimalizácia plytvania (energiou, materiálom, ...)	5	Áno	Áno

Po predstavení hlavných motivačných prvkov pre začatie podnikania rozhovor prešiel do formy riadeného rozhovoru, ktorého cieľom bolo získať informácie ohľadom vnímanej udržateľnosti a jej aktuálneho stavu v rámci biznis modelu podniku.

Tabuľka 24. Parametre vnímanej hodnoty aplikované na podnik Lunna Plants

Oblasť vnímanej hodnoty	Parameter vnímanej hodnoty	Priemerná úroveň dôležitosti vnímaná majiteľmi	Priemerná pozorovaná úroveň aplikácie parametrov do biznis modelu	Priemerné hodnotenie stavu parametra SPOLU
		(1-5, nízka-veľmi vysoká)		
Produkt	Kvalita	5	5	5
	Bio	5	3	4
	Lokálnosť	5	5	5
Služba	Interiér – design	4	4	4
	Doplňkové služby	4	4	4
	Kvalifikácia personálu	5	4	4,5
	Osobný prístup	5	5	5
	Špeciálne doplnky	4	4	4
	Doplňkový program/aktivity	4	5	4,5
Prostredie	Recyklácia odpadu	5	2	3,5
	Minimalizácia tvorby odpadu	5	2	3,5
	Spoločensky prospešný biznis model	4	4	4
	Eko produkty/komponenty	5	5	5
Emócia	Atmosféra	5	4	4,5
	Názov podniku	5	5	5
Celkové výsledky		Vnímaná dôležitosť 4,64	Úroveň aplikácie 4,06	Priemerný stav 4,37

V rámci výskumu boli analyzované aj parametre hodnôt udržateľnosti vnímané podnikateľom, analyzované internou a interakčnou analýzou podniku a bol zostavený systém hodnotenia jednotlivých prvkov a ich úrovní. V prípade podniku Lunna Plants ide o najvernejšie približujúci sa stav aplikácie parametrov vzhľadom na ich vnímanú dôležitosť. Podnik aktívne aplikuje prvky hodnoty udržateľnosti do svojho biznis modelu a aj ich celkové hodnotenie v je veľmi vysoké až 4,37 bodu z celkových 5 bodov.

4.7 Dotazníkový prieskum vnímania hodnôt zákazníkov

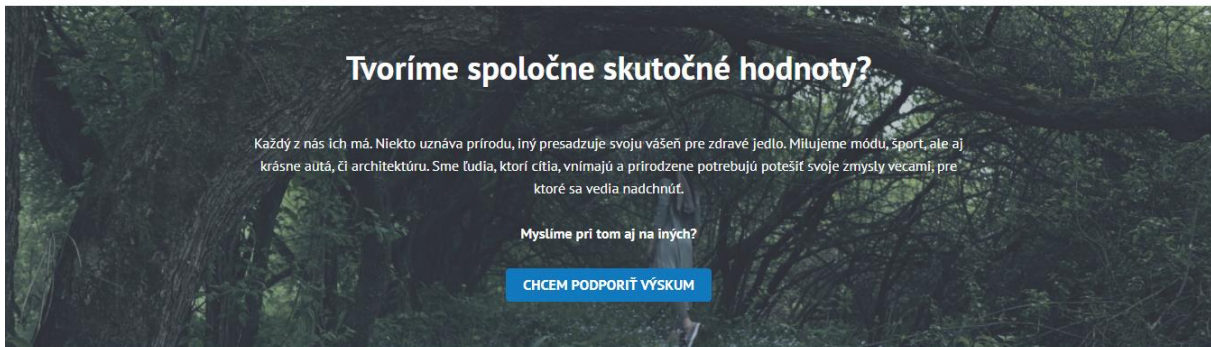
Spotrebiteľský prieskum je pre podniky podstatnou faktickou informačnou bázou na základe ktorej je možné plánovať budúce inovácie podniku, ale primárne celkové smerovanie aktivít a ponuky podniku. Spotrebiteľské preferencie sú tým najlepším spôsobom, ako podnikateľov presvedčiť k zmene zaužívaných aktivít a podnikateľských praktík. Celé znenie dotazníku sa nachádza v časti Prílohy, ako 4. v poradí.

4.7.1 Cieľ prieskumu zákazníkov

V rámci fázy výskumu podkladov pre tvorbu modelu a jeho parametrov je pripravený prieskum zákazníkov, ktorý sa zameriava na **konkrétne skúmané parametre hodnoty udržateľnosti** získané predchádzajúcimi analýzami. Tento prieskum **konfrontuje výsledky výskumov z podnikateľského prostredia** a preukáže prípadne zmeny v riešení priorit jednotlivých parametrov, prípadne môže zmeniť kroky implementácie jednotlivých navrhovaných postupov.

Prieskum bol realizovaný **online formou**, pričom jeho zdieľanie bolo elektronickou formou prostredníctvom viacerých komunikačných kanálov a to tak, aby prieskum oslovil čo najširšiu oblasť respondentov, vzhľadom na vek, úroveň vzdelania, či miesto trvalého pobytu.

Pre komunikáciu daného prieskumu bola vytvorená **web stránka**, ktorá obsahuje základné informácie, ktoré sa týkajú danej témy, aby potenciálneho respondenta zaujali a bol ochotný podporiť prieskum. Zároveň informácie na podpornej web stránke neposkytujú veľké množstvo informácií, aby neovplyvnili odpovede respondentov. Ide len o veľmi jednoduchý úvod do problematiky s motivačným charakterom. Pre tvorbu informačnej web stránky bol využitý online priestor pod záštitou platformy wordpress.com, pričom ide o web stránku vo vlastníctve autora. Jej prevádzka je bezplatná na obdobie ročného používania.



V rámci výskumu udržateľnosti v lokálnych podnikoch na Slovensku sme pripravili prieskum, v ktorom sa pokúšame zistiť aký je pohľad slovenského zákazníka na hodnoty udržateľnosti. Vieme, čo je to udržateľnosť? Prečo je pre nás podstatné ju poznať? Chceme hodnoty udržateľnosti podporovať?

(DEMIANOVIČOVÁ, UNIZA, 2020)

Obrázok 43. Náhľad úvodnej časti komunikačnej web stránky verifikačného spotrebiteľského prieskumu

Web stránka bola pomenovaná kľúčovým slovom danej výskumnej činnosti s cieľom motivovať respondentov - <https://tvorimehodnotu.wordpress.com/>. Dizajn web stránky je jednoduchý a fotografická dokumentácia použitá na web stránke je vlastníctvom autora a ide o fotografie z podnikov, ktoré boli zapojené do kvalitatívneho výskumu v rámci danej pilotnej výskumnej fázy. Daná web stránka bola následne zdieľaná na sociálnych sieťach zapojených podnikov s motivačným popisom vzhľadom na cieľ diplomovej práce.

4.7.2 Špecifikácia a výsledky prieskumu

Spotrebiteľský prieskum bol spustený **3. decembra 2020** a prebiehal do **20. februára 2021**. Výsledky prieskumu sú nasledovné. Do prieskumu sa zapojilo respondentov 354. Pomer mužov 45,76%, žien 53,67%, 0,56% respondentov označilo možnosť iné (2). Väčšina respondentov 90,11% sa nachádza vo vekovom rozhraní 8-39 rokov. Takmer 10% respondentov je vo vekovom rozhraní 40 a viac rokov. Lokalitou prevažuje Žilinský kraj až 69,77%. Tento fakt môže byť spôsobený práve faktom, že sociálne siete fungujú na princípoch geolokácie a keďže prieskum bol zdieľaný práve v Žiline a bol publikovaný len organicky (bez reklamy), tak sa algoritmy zameriavali práve na lokalitu Žiliny a okolia.

Špecifikácia výskumnej vzorky, ktorá bola zapojená do zákazníckeho prieskumu bude špecifikovaná v nasledujúcich tabuľkách. Pôjde o demografické, geografické a vzdelanostné analyzovanie výskumnej vzorky.

Tabuľka 25. Špecifikácia výskumnej vzorky zákazníkov podľa veku

Vekové rozhranie respondentov v percentách		
Vekové rozhranie	Početnosť	Percentá
8-23	133	37,57%
24-29	105	29,66%
30-39	81	22,88%
40-55	28	7,91%
56-74	6	1,69%
75 a viac	1	0,28%

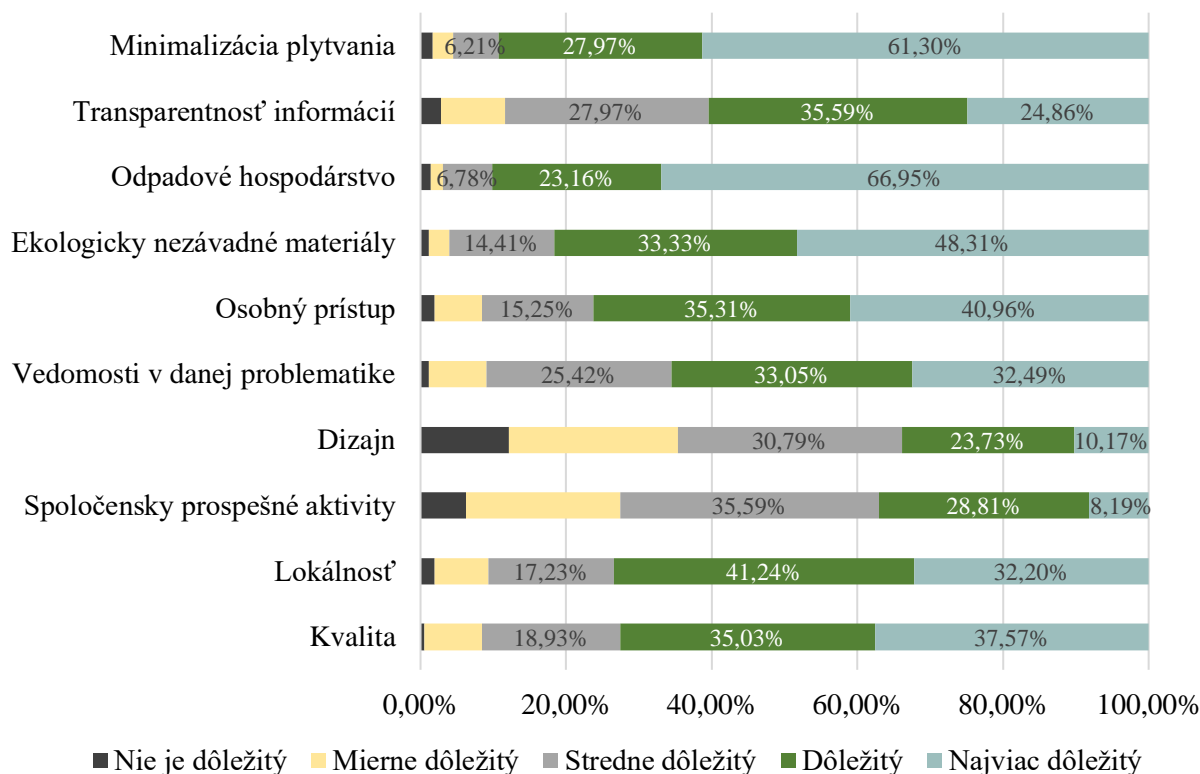
Tabuľka 26. Špecifikácia výskumnej vzorky zákazníkov podľa lokality aktuálneho bydliska

Aktuálna lokalita bydliska respondentov		
Kraj	Početnosť	Percentá
Bratislavský	14	3,95%
Banskobystrický	15	4,24%
Košický	5	1,41%
Nitriansky	8	2,26%
Prešovský	7	1,98%
Trenčiansky	34	9,60%
Trnavský	2	0,56%
Žilinský	247	69,77%
Mimo SR	22	6,21%

Tabuľka 27. Špecifikácia výskumnej vzorky zákazníkov podľa úrovne vzdelania

Úroveň dosiahnutého vzdelania respondentov		
Stupeň vzdelania	Početnosť	Percentá
Stredoškolské bez maturity	10	2,82%
Stredoškolské s maturitou	118	33,33%
Vysokoškolské 1. stupeň	72	20,34%
Vysokoškolské 2. stupeň	105	29,66%
Vysokoškolské 3. stupeň	15	4,24%
Základná škola	32	9,04%
Ešte neukončené vzdelanie	2	0,56%

Parametre hodnoty boli následne skúmané v 6. otázke, ktorá sa zameriavala na vnímanie hodnoty udržateľnosti vzhľadom na konkrétne skúmané parametre. „Ako vnímate dôležitosť jednotlivých prvkov hodnoty udržateľnosti? Pričom 1 znamená, že nie je dôležitý a 5 je najviac dôležitý.“ V danom grafe môžeme vidieť jednotlivé skúmané parametre hodnoty a percentuálne hodnotenie vnímanej dôležitosti respondentmi. Pričom farebná škála odlišuje vnímanú dôležitosť od 1 – 5. Pričom pochopiteľne najvyššia hodnota predstavuje najvyššiu úroveň dôležitosti daného parametra. Na **úrovni 4 a 5** sú najvýraznejšie výsledky pri parametroch **odpadové hospodárstvo** (23,16% a 66,95%) respondentov v tomto prípade uviedlo úroveň 4 a 5. Druhým parametrom je **minimalizácia plytvania** (27,97% a 61,30%). Tretím najdôležitejším vnímaným parametrom je **ekologická nezávadnosť materiálov** s percentuálnym hodnotením v dôležitosti **4 a 5** - 33,33% a 48,31%.



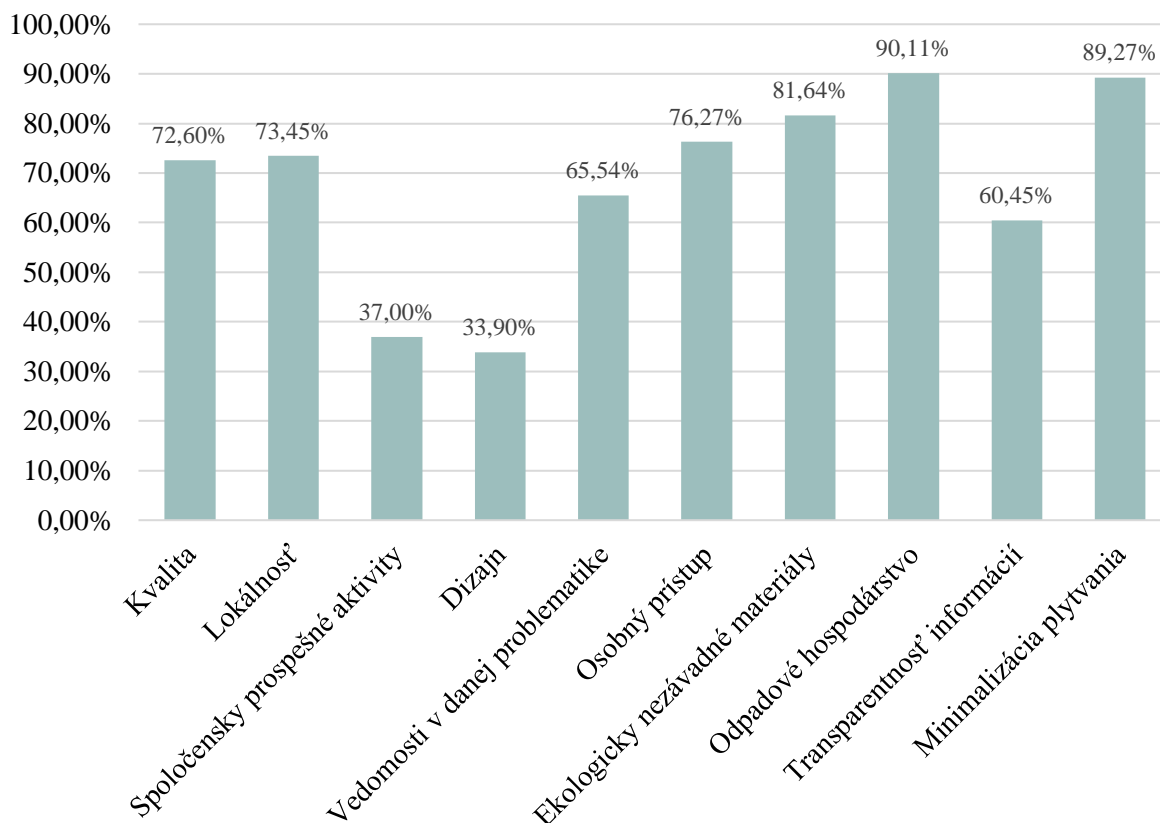
Obrázok 44. Graf vnímanej dôležitosti jednotlivých parametrov hodnoty na škále 1 - 5

Vnímaná dôležitosť skúmaných parametrov spotrebiteľmi

Nasledujúci graf zobrazuje **parametre hodnoty udržateľnosti podľa percentuálnej početnosti v označovaní vnímanej dôležitosti**, pričom respondenti označovali v škále dôležitosti od 1 – 5. V grafe sú zobrazené dva najvyššie stupne dôležitosti (4 a 5).

Sledované parametre hodnoty:

- Kvalita
- Lokálnosť
- Spoločensky prospešné aktivity
- Dizajn
- Vedomosti v danej problematike
- Osobný prístup
- Ekologicky nezávadné materiály
- Odpadové hospodárstvo
- Transparentnosť informácií
- Minimalizácia plytvania

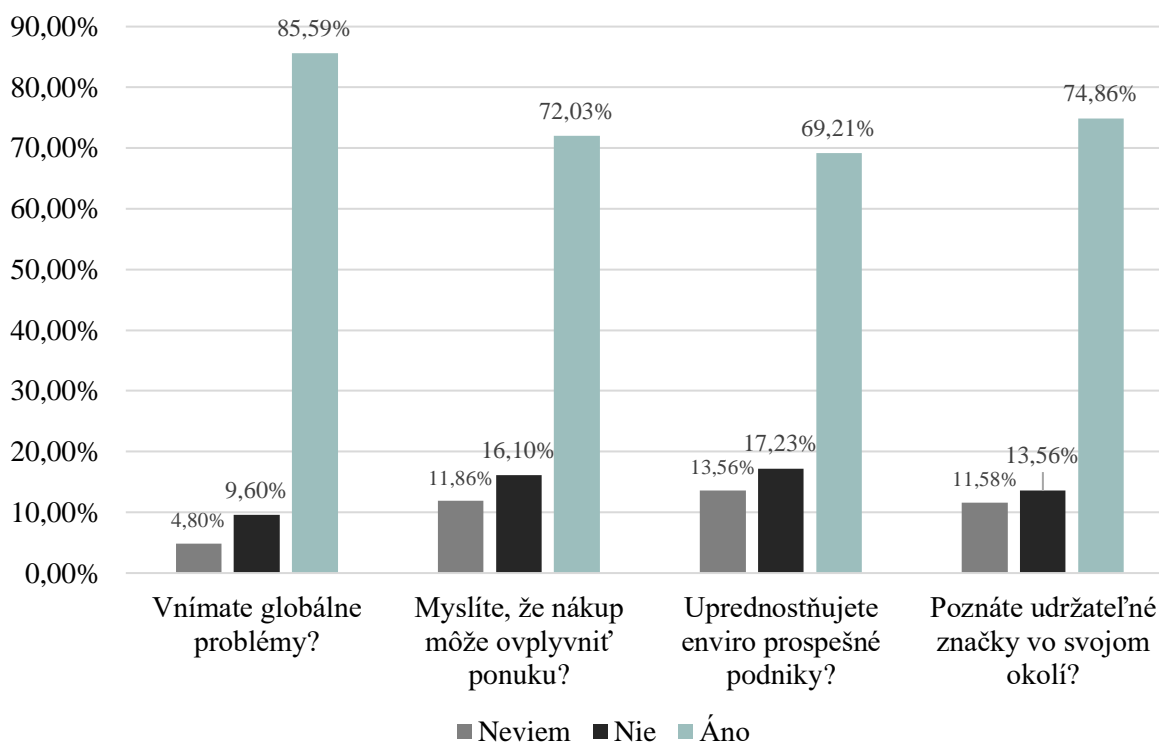


Obrázok 45. Priemerná percentuálna vnímaná dôležitosť skúmaných parametrov hodnoty

Obrázok 45. zobrazuje súčet početností v úrovni dôležitosti 4 a 5 (dôležité a veľmi dôležité) za jednotlivé parametre. Na obrázku je teda viditeľné, že ako **najpodstatnejší parameter** je vnímaný parameter - **odpadové hospodárstvo**. Ako druhý najdôležitejší parameter je vnímaná minimalizácia plytvania a tretí ekologicky nezávadné materiály s takmer 82%.

Spotrebiteľské vnímanie globálnych problémov

V nasledujúcom grafe v obrázku 46. sú zobrazené odpovede na otázky smerované k **určeniu vnímania globálnych problémov**. Respondenti vybrali z možností „áno, nie, neviem“, pričom otázky boli smerované na zistenie ich vedomia s daným problémom. V prvom prípade ide o otázku zameranú na environmentálne prostredie: „*Vnímate problémy ako globálne otepľovanie, množstvo nerecyklovaného odpadu, alebo znečistenie ovzdušia ako problém, ktorý Vás osobne zasahuje?*“. V tejto otázke bol prieskum zameraný na environmentálne prostredie. Takmer **86% respondentov vníma globálne environmentálne problémy**. V obrázku sú zobrazené viaceré odpovede v jednom grafe, pričom je možné sledovať, že odpoveď áno je vo všetkých odpovediach nad 69%. Spotrebiteľia teda evidentne vnímajú globálne problémy, ako tému, ktorá by sa mala aktívne riešiť. Majú vieru, že ich nákup ako jednotlivca môže ovplyvniť ponuku trhu. A teda, že ak zmenia svoje nákupné správanie, tak môžu ovplyvniť konzumnú ponuku a presadiť tak udržateľné produkty a služby. Odpovedajú v percentách až 69,21% zo všetkých respondentov uprednostňuje environmentálne prospešné podniky. A až 74,86% všetkých respondentov pozná vo svojom okolí značky, ktoré do svojho podnikania implementujú udržateľný prístup.



Obrázok 46. Vyhodnotenie záujmu o spoločenské otázky v oblasti udržateľnosti

V otázke o ovplyvnení trhu jednotlivcom je respondent postavený do pozície, kedy sa má vyjadriť pod miernym tlakom z predchádzajúcej otázky, či vidí zmysel v priamom ovplyvňovaní svojim nákupným rozhodnutím. Znenie otázky: „Myslíte si, že zmena Vášho nákupného správania ako jedinca môže ovplyvniť ponuku trhu? (Ponuku produktov a služieb korporátnych podnikov, obchodných reťazcov, lokálnych predajcov)“. V tomto prípade je optimistických až 72% opýtaných, pričom 16% je úplne pesimistických. Následne je od respondenta dopytovaná informácia ohľadom preferencie environmentálne prospešných podnikov: „Uprednostňujete podniky, ktoré sa snažia byť environmentálne prospešné? (Praktizujú aktivity ako separácia, recyklácia, aktívne hľadajú udržateľné alternatívy pre materiály, dodávateľské cesty a pod.)“. Takmer 70% respondentov uprednostňuje podniky, ktoré sa snažia byť spoločensky prospešné. V poslednej otázke sa skúma poznanie udržateľných/environmentálne prospešných podnikov v okolí respondenta: „Poznáte vo svojom okolí podniky, ktoré sa snažia aplikovať hodnoty udržateľnosti do svojich biznis modelov?“. V tejto otázke takmer 75% respondentov odpovedalo, že pozná vo svojom okolí podnik, ktorý je spoločensky prospešný/aktívny v oblasti environmentálnej udržateľnosti.

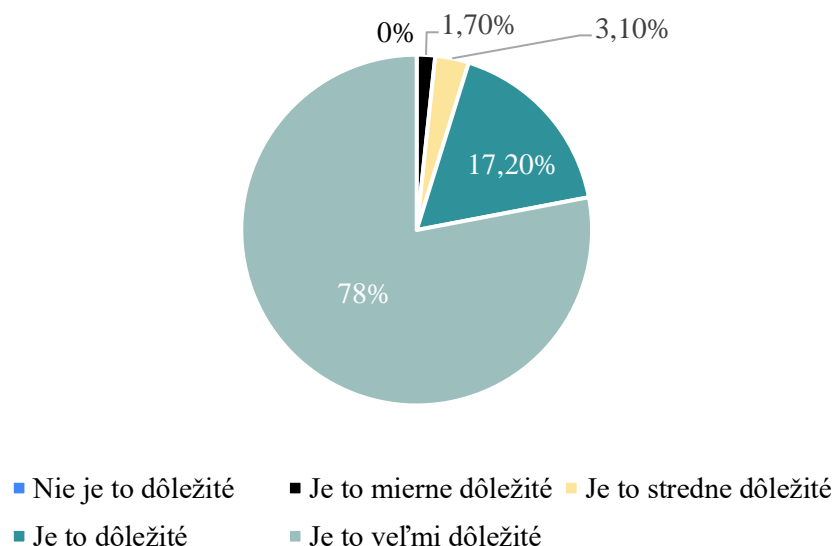
Tento fakt je podstatný nie len pre výsledky prieskumu vzhľadom na dôležitosť parametrov hodnoty pre návrh modelu, ale aj pre vyhodnotenie, že respondenti danú problematiku **vnímajú a dokonca majú motiváciu ju aj riešiť** a aktívne vyhľadávajú podniky, ktoré tieto hodnoty pretavujú do svojho podnikania.

Porovnanie vzťahu v otázkach o globálnych problémoch a viere v ovplyvnenie zmeny ponuky trhu jednotlivcom

Ďalšia analýza prebiehala formou porovnávania odpovedí a závislosti v odpovediach respondentov. Do vzťahu bola postavená otázka číslo 11. (Vnímate ako nevyhnutné, aby sa spoločnosť začala zaujímať o globálne problémy ako napr. množstvo odpadu, znečistenie

ovzdušia a vôd, či globálne otepľovanie? Označte na stupnici 1 až 5 vážnosť tejto problematiky, pričom 1 je, že tento problém nie je pre spoločnosť dôležitý a 5, že je nevyhnutné aby sa spoločnosť začala touto problematikou aktívne zaoberať.) a 9. (Myslíte si, že zmena Vášho nákupného správania ako jedinca môže ovplyvniť ponuku trhu? (Ponuku produktov a služieb korporátnych podnikov, obchodných reťazcov, lokálnych predajcov)).

Odpoveď na otázku **vnímanej dôležitosti riešenia globálnych problémov** je zobrazená v nasledujúcom obrázku. Ide o percentuálne vyjadrenie odpovede vnímanej dôležitosti v škále od 1 – 5, pričom jedna nie je dôležitá a 5 je veľmi dôležitá.



Obrázok 47. Vyhodnotenie početnosti odpovedí na otázku dôležitosti riešenia globálnych problémov

Až **78%** všetkých respondentov **považuje za veľmi dôležité**, aby sa **spoločnosť zaujímala o globálne problémy**, akými sú napr. množstvo odpadu, znečistenie ovzdušia a vôd, či globálne otepľovanie. Ani jeden respondent z 354 neoznačil najnižší stupeň a teda nik neoznačil, že by túto problematiku nevnímal ako dôležitú. V takmer 2% prípadov respondenti označili, že je to mierne dôležité a za stredne dôležité to považujú 3% respondentov.

Na základe skúmaných dát bola **potvrdená závislosť** medzi otázkami **9. a 11.** z dotazníkového prieskumu spotrebiteľov. V prípade **69,77% respondentov**, ktorí označili, že **vnímajú ako dôležité riešenie globálnych problémov v úrovni 4 až 5 (dôležité až veľmi dôležité) zároveň verí, že zmena nákupného správania jednotlivca môže ovplyvniť ponuku trhu**. Naopak 13,84% respondentov, ktorí považujú problematiku riešenia globálnych problémov za dôležité až veľmi dôležité, neveria, že jednotlivec má vplyv na zmenu ponuky trhu.

V nasledujúcej tabuľke sú zobrazené výsledky z Chi- kvadrát testu, ktorý bol v tomto prípade použitý ako štatistická metóda na odhalenie závislosti vzťahov medzi **vnímanou nevyhnutnosťou riešenia globálnych problémov a viery v zmenu ponuky trhu prostredníctvom nákupného správania jednotlivca**.

Tabuľka 28. Skúmanie závislosti v otázke 9. a 11.

Vnímanie nevyhnutnosti riešenia globálnych problémov spoločnosťou.	χ^2 Test	Viera, že zmena nákupného správania jednotlivca ovplyvní ponuku trhu.
	χ^2	37,96
	P - hodnota	0,001
	Významnosť	áno

Takmer **70% respondentov z tých, ktorí označili, že vnímajú ako nevyhnutné riešenie globálnych problémov** (hodnota dôležitosti 4 a 5 - 337 respondentov), tak **zároveň veria, že zmena nákupného správania jednotlivca môže ovplyvniť ponuku trhu**. Naopak 13,84% respondentov, ktorí vnímajú nevyhnutnosť riešenia globálnych problémov spoločnosťou neveria, že zmena nákupného správania jednotlivca môže ovplyvniť ponuku trhu. Takto vysoké percento respondentov dokazuje, že **ak spotrebiteľ vníma nevyhnutnosť riešenia danej problematiky, tak je ochotný meniť svoje nákupné správanie**. Pre výskum je to podstatná informácia, pretože potvrdzuje názory spomínané v teórii, že informačná časť modelu predstavuje veľmi podstatnú fázu pre úspešnú implementáciu modelu do podniku a jeho fungovanie. Ak zákazníci nebudú prvotne informovaní o výhodách a potrebách riešenia spoločenských problémov, nebudú ochotní meniť svoje nákupné správanie.

Skúmanie závislosti medzi vzdelaním respondentov a ich vnímaním globálnych problémov

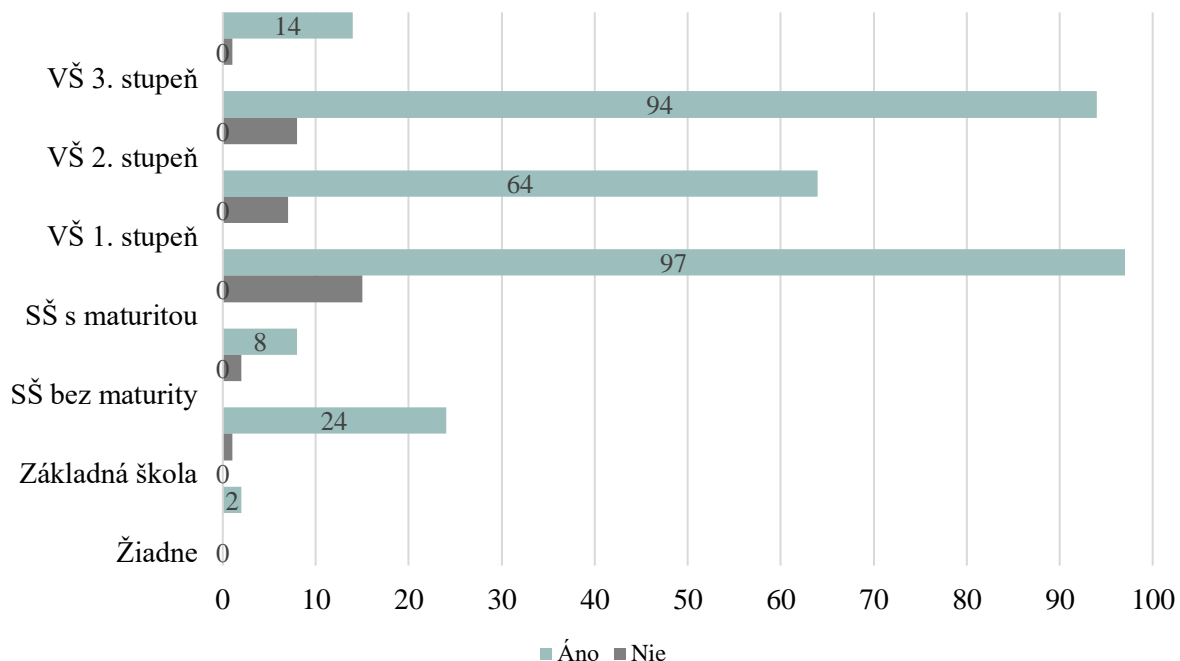
V nasledujúcej štatistike bola sledovaná závislosť medzi otázkami 4. (*Označte dosiahnutú úroveň vzdelania*) a 8. (*Vnímate problémy ako globálne otepľovanie, množstvo nerecyklovaného odpadu, alebo znečistenie ovzdušia ako problém, ktorý Vás osobne zasahuje*). Vzhľadom na predchádzajúce analýzy prostredia sa často vyskytuje ako parameter zmeny zákaznickeho správania smerom k udržateľnosti práve úroveň vzdelania zákazníka. Pričom výskumy často kladú ako základnú hypotézu, že **úroveň vzdelania napomáha k lepšiemu porozumeniu súvislosti** v informáciách v oblasti environmentálnej krízy. V tomto prípade sa teda štatisticky testuje významnosť vzdelania a vnímania dôležitosti globálnych problémov.

Tabuľka 29. Početnosť odpovedí v otázkach 4. a 8., v úrovni vnímanej dôležitosti globálnych problémov 4 a 5

	Odpoveď	Početnosť	Áno	Nie
Žiadne	Neviem	0	-	-
	Nie	0	-	0
	Áno	2	2	-
Základná škola	Neviem	7	-	-
	Nie	1	-	1
	Áno	24	24	-
SŠ bez maturity	Neviem	0	-	-
	Nie	2	-	8
	Áno	8	8	-
SŠ s maturitou	Neviem	6	-	-
	Nie	15	-	15
	Áno	97	97	-
VŠ 1. stupeň	Neviem	1	-	-
	Nie	7	-	7
	Áno	64	64	-
VŠ 2. stupeň	Neviem	3	-	-
	Nie	8	-	8
	Áno	94	94	-
VŠ 3. stupeň	Neviem	0	-	-
	Nie	1	-	1
	Áno	14	14	-
Početnosť celkom			303	34
Početnosť celkom v %			85,59%	9,60%

V tabuľke 31. sú zobrazené početnosti za jednotlivé úrovne vzdelania v odpovedí na otázku, či respondenti vnímajú problémy ako globálne otepľovanie, množstvo nerecyklovaného odpadu, alebo znečistenie ovzdušia ako problém, ktorý ich osobne zasahuje. Celkovo môžeme zhodnotiť, že takmer **86% respondentov v tomto prípade cíti, že ich globálne problémy osobne zasahujú**. Porovnanie jednotlivých úrovní vzdelania sa nachádza v obrázku nižšie.

Na nasledujúcom grafe je možné sledovať vysokú úroveň odpovedí „áno“ na otázku, či respondent vníma problémy ako globálne otepľovanie, množstvo nerecyklovaného odpadu, alebo znečistenie ovzdušia ako problém, ktorý sa ho osobne dotýka. **Najvýraznejšie výsledky sú v skupinách: SŠ vzdelanie s maturitou, 1. a 2. stupeň vysokoškolského vzdelania.** Tento segment môžeme považovať za senzitívny v oblasti vnímania globálnych environmentálnych problémov.



Obrázok 48. Vyhodnotenie početnosti odpovedí "áno a nie" v otázke 8. podľa úrovne vzdelania

Aj v tomto prípade teda bola **skúmaná štatistická významnosť v otázkach 4. a 8.** prostredníctvom Chi-kvadrát testu. Pričom záverom je, že vzťah je **štatisticky významný**.

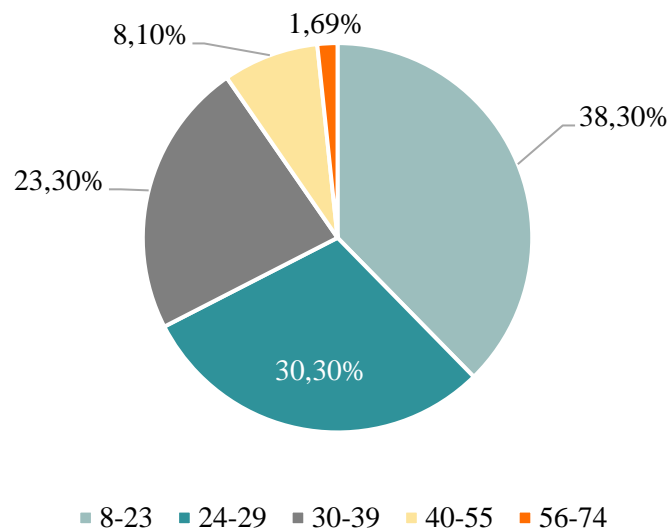
Tabuľka 30. Určenie štatistickej významnosti otázok 4. a 8.

Úroveň vzdelania respondentov.	χ^2 Test	Vnímanie globálnych problémov a osobné zainteresovanie.
	χ^2	28,831
	P - hodnota	0,004
	Významnosť	áno

Skúmanie závislosti medzi vekom respondentov a ich vnímaním globálnych problémov

Skúmaním závislosti medzi odpoveďami respondentov na otázky 2. a 8., pričom 2. otázka je (*Vekové rozhranie*) a 8. otázka znie (*Vnímate problémy ako globálne otepľovanie, množstvo nerecyklovaného odpadu, alebo znečistenie ovzdušia ako problém, ktorý Vás osobne zasahuje*). V tomto prípade ide overenie informácií, ktoré boli získané vo výskumnej časti dizertačnej práce sekundárnym výskumom dát. Ide o prieskum Cetelem a štúdiu Roberta Stranda spomínanú v predchádzajúcich častiach. Oba tieto výstupy opisujú možnú závislosť veku na vnímaní problematiky environmentálnych dopadov na spoločnosť. Dokonca naznačujú, že **mileniáli majú silnejší pocit zodpovednosti za riešenie spoločenských a environmentálnych problémov** a cítia sa ako skupina ľudí, ktorá by mala priniesť zodpovednú zmenu.

V nasledujúcom obrázku sú zobrazené odpovede respondentov, ktorí označili, že **vnímajú globálne problémy, ako situáciu, ktorá ich osobne zasahuje**.



Obrázok 49. Vnímanie globálnych problémov, ako dôležitých podľa vekového rozhrania respondentov

Najvyššie percento v odpovediach „Áno, vnímam problémy ako globálne otepľovanie, množstvo nerecyklovaného odpadu, alebo znečistenie ovzdušia ako problém, ktorý ma osobne zasahuje.“ uviedol **segment vo veku 8-23 rokov**, pričom vekový segment 24-29 rokov predstavuje tiež **vysoké percento až 30,3%** odpovedí „áno“. Na základe daných výsledkov je možné zhrnúť, že medzi slovenskými respondentmi je vedomie v danej oblasti vysoké do vekovej úrovne 55 ročných respondentov. Vo vekovej úrovni 56 až 74 rokov, viac ako polovica uviedla: áno, vnímam globálne problémy, ako problém, ktorý ma osobne zasahuje. Segment nad 74 rokov bol vyradený, vzhľadom na to, že išlo len o jednu odpoveď, ktorá bola neviem.

Tabuľka 31. Testovanie závislosti medzi otázkami 2. a 8.

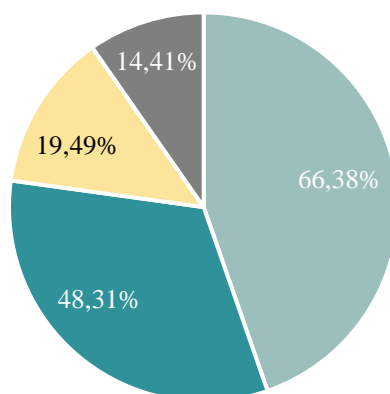
Vekové rozhranie respondentov.	χ^2 Test	Vnímanie globálnych problémov a osobné zainteresovanie.
	χ^2	16,189
	P - hodnota	0,013
	Významnosť	áno

Na základe výsledkov z Chi-kvadrát testu je možné vyhodnotiť štatistickú významnosť sledovaných otázok **vekového rozhrania spotrebiteľov a ich vnímanie globálnych problémov, ako oblasti, ktorá ich osobne zasahuje.**

Vyhľadávanie udržateľných podnikov podľa segmentu

Predposledná otázka výskumu sa zameriavala na zistenie, či rozhoduje pre spotrebiteľa pri výbere segment, v ktorom nakupuje tovar, alebo služby. Znenie celej otázky: *V akom segmente/segmentoch vyhľadáвате udržateľné podniky?*, pričom vyberal z možností: *výrobný, gastro segment, služby* a posledná možnosť, že *nevyhľadáva udržateľné podniky*. Už v predchádzajúcom výskume podnikov vychádzal **gastro segment** ako najaktívnejší a **najinformovanejší** v danej problematike. Zaujímavým výsledkom teda je aj fakt, že **aj zákazníci vyhľadáávajú udržateľné podniky najviac práve v tomto segmente. Až 66,38% respondentov vyhľadááva udržateľný podnik v gastro segmente.** Vo výrobnom segmente

je to rovnako vysoké číslo až **48,31%** respondentov. V tomto prípade v porovnaní s výskumom v podnikoch bola miera implementácie parametrov udržateľnosti oveľa nižšia, ako v prípade gastru. V segmente **služieb je to 19,49% a 14,41% respondentov udržateľné podniky nevyhľadáva vôbec.**



■ Gastro segment ■ Výrobný segment ■ Segment služieb ■ Nevyhľadávam

Obrázok 50. Vyhľadávanie udržateľných podnikov podľa segmentu

Tento jav mohol nastať v dôsledku typu predávaného produktu. Pri produktoch okamžitej spotreby, prípadne produktoch s obmedzeným dátumom spotreby je životný cyklus produktu oveľa kratší, ako v prípade životného cyklu výrobných produktov akými sú napr. topánky, nábytok a pod. Rovnako tak z interného pohľadu podniku je zavedenie inovácie oveľa náročnejšie v oblasti výroby, ako v segmente služieb a gastro segmentu. Segment gastronómie ma okamžitú reakciu od zákazníka a je schopný oveľa flexibilnejšie reagovať na zmeny na trhu.

Vyhodnotenie otvorenej otázky – referencia na lokálne udržateľné značky

Vyhodnotenie otvorenej otázky zameranej na **poznávanie lokálnej slovenskej značky, ktorá sa snaží podnikat' v rámci udržateľných hodnôt** bolo vyhodnotenú na základe početnosti opakovania sa jednotlivých značiek. Bolo vybratých 10 najvyskytovanejších značiek, ktoré respondenti považujú za udržateľné na základe osobnej skúsenosti. Je potrebné ešte uviesť, že zo všetkých uvedených značiek boli vyselektované tie, ktoré spĺňajú parameter lokálnej značky a delenia do sektoru mikro a malé podniky. Spomínané boli však aj značky, ako Lidl Slovensko, Tesco Stores, Yeme, Šariš, SPP a iné. V nasledujúcich tabuľkách sú teda uvedené značky s najvyššou početnosťou, rozdelené podľa segmentu.

Tabuľka 32. Odporúčané lokálne značky podľa respondentov na základe početnosti v %

Gastro segment v %		Výrobný segment – odevy v %		Výrobný segment – kozmetika v %		Výrobný segment - interiér/doplňky v %	
Váž si	21%	NOSENE	36%	mylo	38%	PURE JUNK	42%
Do vrecúška	13%	Abraka store	32%	MALINNA	36%	ČOSI	38%
Sanus Vita	12%	CILA	19%	DULCIA NATURAL	36%	KVITKA V BYTE/KERA	21%
U Dobrožrúta	12%	WAKIVAKY	19%	SOAPHORIA	12%	Tvoríť a lúbiť	21%
Farmamarket	11%	Isadore	7%	PONIO	12%	DVA DÍLNA	20%
Veg GO	9%	be lenka	4%	Ave NATURA	12%	KOMPOSTUJ.ME	20%
Plant Cow	9%	HEAVENLY	4%	Botanica Slavica	11%	ECOLOCCO	6%
Bez obalu	8%	Pohan	4%	Modrá púpava	9%	Botanical Lab	4%
LUNTER	8%	Láskovo	2%	Kvitok	6%	DEKORAZIA	4%
PURE NUTS	8%	DONEE The Label	2%	Musk	6%	Artattack shop	4%

4.8 Overenie platnosti hypotéz

Po vykonaní obširnej analýzy teoretických poznatkov v danej oblasti, analýzy aktuálnej situácie v problematike riadenia hodnôt a podnikateľskej udržateľnosti je možné vyhodnotiť výsledky výskumných hypotéz. Výskum bol motivovaný výskumnými otázkami, ktoré otvorili mnohé oblasti, ktoré bolo nevyhnutné počas výskumu bližšie špecifikovať.

Tabuľka 33. Zoznam výskumných otázok

Označenie výskumnej otázky	Znenie výskumnej otázky
V0	Ako podniky vnímajú vlastnú hodnotu?
V1	Vnímajú zákazníci potrebu riešenia environmentálnych a spoločenských problémov?
V2	Aké sú vnímané parametre hodnoty z pohľadu podnikateľa?
V3	Aké sú kľúčové zainteresované strany v riadení hodnoty podniku?
V4	Sú parametre vnímanej hodnoty rovnako dôležité z pohľadu podniku a zákazníka?
V5	Akým spôsobom riadia parametre hodnoty podniky, ktoré sú aktívne v oblasti CSR?
V6	Ak je podnik aktívny v cieľoch udržateľného rozvoja, prispieva to k jeho vyššej úspešnosti v rámci konkurencieschopnosti?

Podniky vnímajú vlastnú hodnotu ako spôsob naplnenia ich podnikateľských cieľov, ktoré sú vo väčšine podnikov prezentované práve samotnými produktmi. V oblasti mikro a malých podnikov je hlavným motivačným prvkom pre založenie podnikateľského modelu práve jeho samotná hodnota – riešenie osobných hodnôt zakladajúceho čela, v 95% majiteľa podniku (Výskum vnímanej udržateľnosti v mikro a malých podnikoch na Slovensku). V časti predvýskum boli identifikované parametre vnímanej hodnoty udržateľnosti z pohľadu podnikateľov. Tie boli následne overované primárnymi výskumami, ale aj sekundárnymi dáta prostredníctvom zahraničných výskumov a aj prípadovými štúdiami, ktoré podporujú logiku delenia parametrov na oblasti, či podstatu zainteresovaných strán v oblasti riadenia hodnoty v perspektíve udržateľnosti. Odpovede, či sú parametre hodnoty rovnako dôležité z pohľadov podniku a zákazníka už je možné čiastočne potvrdiť, ale podrobne budú výsledky spracované v dotazníkovom prieskume zákazníkov, kde sa zisťuje nie len ich vnímaná dôležitosť zákazníkmi, ale aj ich úloha v nákupnom rozhodovaní.

Aktivita v prostredí CSR interesovaných podnikov je podrobne spracovaná v prípadovej štúdií, kde sú rozobraté aktivity podnikov Tesco a Lidl na Slovensku a ich prístupy k inováciám, riadeniu, aj komunikácií celej problematiky verejnosti. CSR aktivity podnikom prispievajú v pozitívnom slova zmysle, nie len v očiach spoločnosti, ale aj v oblasti konkurencieschopnosti. Nakoľko výskum Roberta Stranda dokazuje výrazné uprednostňovanie zodpovedných podnikov. Tento fakt je skúmaný aj v primárnom prieskume zákazníkov.

Znenie hypotéz

Pre účel tvorby výskumu a jeho overiteľných výsledkov boli zostavené hypotézy na základe doterajších informácií z teoretických, ale aj praktických zistení. V procese výskumu sa rôznymi metódami analýzy získavali dostupné dáta a informácie potrebné pre ich potvrdenie, alebo vyvrátenie.

Hypotéza bola odvodená pomocou príslušných teórií. Poskytuje schematický popis vzťahov s väzbou na skúmaný problém. Podľa Puncha sa hypotézy majú používať vtedy, ak je to vhodné. Hypotézy majú dôležitú rolu ak sú dedukované z teórie (alebo ak sú pomocou nej vysvetlené), takže výskum, ktorý ich testuje, naozaj testuje aj súvisiacu teóriu. (Punch, 2008)

Tabuľka 34. Zoznam výskumných hypotéz

Označenie hypotézy	Znenie výskumnej hypotézy
H1	Ak podnikateľ pozná parametre hodnoty udržateľnosti, tak sa zvyšuje jeho motivácia aplikovať ich do jeho biznis modelu.
H2	Ak mikro a malé podniky vnímajú parametre hodnoty udržateľnosti ako dôležité, tak ich aplikujú aj do svojich biznis modelov.
H3	Spolupráca a dôvera medzi zainteresovanými stranami má podstatný vplyv na tvorbu hodnoty.
H4	Ak sa zákazníci dozvedia, že hodnoty podniku sú environmentálne prospešné, tak sa ich záujem o podnik zvyšuje.
H5	Ak zákazníci vnímajú nevyhnutnosť riešenia environmentálnych problémov v rámci obchodnej činnosti podnikov ako dôležitú, tak aj vyhľadávajú udržateľné podniky.

Overovanie hypotéz

H1 - Ak podnikateľ pozná parametre hodnoty udržateľnosti, tak sa zvyšuje jeho motivácia aplikovať ich do jeho biznis modelu.

V časti predvýskumu boli robené prvé rozhovory s podnikateľmi s cieľom pochopiť ich vnímanie hodnoty. Vo veľa prípadoch podnikatelia nevedeli presne definovať, čo je ich hodnota bez toho, aby im nebolo bližšie vysvetlené, ako na hodnotu ako takú nazerať. Po objasnení, že ide o hodnotu ako vnútorný podnet pre založenie hlavnej myšlienky podnikateľského nápadu a prvkov, ktoré sú nadradené nad ekonomické výsledky, už boli reakcie promptnejšie, presnejšie a istota v danej odpovedi sa zvyšovala. Úroveň poznania sa zvyšovala aj samotným rozhovorom. Podnikateľa táto úvaha donútila zamyslieť sa nad hlbšou myšlienkou celého biznisu.

Detailnejšie opísané dáta sú v sekcii predvýskum, akým spôsobom sa vo výskume postupovalo a aké boli reakcie podnikateľov. Po spoločnom určení jednotlivých parametrov hodnoty už vedeli presne definovať priestor ich aplikácie a samotné pozitívne dopady takýchto

riešení. Takmer väčšina respondentov z predvýskumu po rozhovore uviedla, že sú spokojní, že sa do rozhovorov zapojili a vnímajú, že tento druh rozhovoru mal pre nich edukačný charakter a radi sa dozvedia o danej problematike a výsledkoch viac. Náklonnosť riešiť otázky riadenia hodnôt a udržateľnosti sa potvrdili aj v prípade respondentov v hlavnom výskume – Výskum vnímania hodnôt udržateľnosti v slovenských podnikoch. Podnikatelia prejavili po prvom prieskume záujem o následnú implementáciu parametrov udržateľnosti do svojich biznis modelov. Najvýraznejší záujem bol však zaznamenaný v **segmente gastro podnikov**, kde pri 4 skúmaných parametroch udržateľnosti **64% respondentov plánuje** po výskume implementovať parametre zamerané na uprednostnenie lokálnych dodávateľov a minimalizáciu plytvania. A až **75% aktivity zamerané na nakupovanie z udržateľných zdrojov a 80% respondentov plánuje implementáciu odpadového hospodárstva**. V segmentoch služby a výroba nie je motivácia implementácie prvkov taká výrazná pri všetkých prvkoch. Služby síce plánujú implementovať inovácie v lokálnom dodávateľskom reťazci (75%), aj v prípade výroby je to 75% opýtaných. V nákupe z udržateľných zdrojov (80%) segment služby a tiež 80%. Ale v dvoch zvyšných prvkoch uviedlo plánované inovačné aktivity len 43% podnikateľov zapojených do výskumu zo segmentu služieb, zo segmentu výroby v odpadovom hospodárstve len 35% podnikateľov a v minimalizácii plytvania 43%.

Štatistický významný parameter v rámci výskumu podnikov vyšla „*minimalizácia plytvania*“. Bola teda otestovaná štatistická významnosť vzťahu medzi vnímanou dôležitosťou daného parametra podnikateľom a jeho implementácia do biznis modelu. A teda, ak podnikateľ považuje daný parameter za podstatný a pozná ho, tak či sa aj zvyšuje jeho motivácia a aplikuje ho do svojho biznis modelu. V 92,5% prípadov odpovedí podnikateľov, ktorí označili, že parameter minimalizácia plytvania je dôležitý na stupnici dôležitosti na úrovni 4 a 5 (dôležitý a veľmi dôležitý), tak zároveň ho aj aplikujú do svojho biznis modelu.

Testovanie štatistickej významnosti medzi vzťahom úrovne dôležitosti parametra minimalizácia plytvania a jeho implementáciou do biznis modelu.

Tabuľka 35. Testovanie významnosti medzi vnímanými a aplikovanými parametrami hodnoty

Vnímaná dôležitosť parametra minimalizácia plytvania (energiou, materiálom, produktami, časom, ..) na stupnici 4 a 5.	χ^2 Test	Aplikácia parametra minimalizácia plytvania do biznis modelu.
	χ^2	10,086
	P - hodnota	0,018
	Významnosť	áno

Na základe daných údajov je **platnosť hypotézy potvrdená**. Spochybnenie vzhľadom na odlišnosti v parametroch a segmentoch sú však argumentované tým, že priemerné hodnoty vo všetkých skúmaných parametroch sú prevyšujúce, viac ako polovica respondentov plánuje inovácie v oblasti v oblasti udržateľnosti v rámci ich biznis modelu.

Túto hypotézu však podporuje aj výskum spoločnosti L'Observatoire Cetelem za rok 2017, ktorý sa venoval výskumu dôvery. Aj napriek tomu, že výsledky prieskumu nemali lichotivé výsledky z pohľadu dôvery v trh a vládu, výskum opisuje výrazné zmeny v oblasti dôvery a motivácie pre spoluprácu s novými partnermi po veľmi podstatnom informačnom úvode. Výskum dokonca vyzýva na aktivity zamerané na edukáciu vo verejnom ale aj podnikateľskom sektore s cieľom zmeny v environmentálnom prostredí. Podľa výskumu informovanosť v oblasti environmentálne prospešných aktivít a udržateľnosti má priamy vplyv

na výber udržateľných produktov a aktivít v podnikateľskom aj osobnom prostredí. Tento záver **hypotézu H1 potvrdzuje**.

H2 - Ak mikro a malé podniky vnímajú parametre hodnoty udržateľnosti ako dôležité, tak ich aplikujú aj do svojich biznis modelov.

Predvýskum priniesol parametre hodnôt vnímané podnikateľmi. Tie boli následne testované a upravované v dôsledku primárnych aj sekundárnych dát, aby ich formulácia bola jasná a zrozumiteľná. Následne boli parametre testované vo výskume zameranom na vnímanie hodnôt udržateľnosti v mikro a malých podnikoch na Slovensku.

Z dát nadobudnutých v primárnom výskume sa potvrdila štatistická významnosť závislosti parametra minimalizácia plytvania v súvislosti ak podnik vníma parameter ako dôležitý, tzn. na stupnici dôležitosti 1-5 vybral možnosť 4, alebo 5, tak zároveň ho v **92,5%** aplikuje do svojho biznis modelu. Tento prejav odpovedá aj na časť výskumnej otázky, ktorá sa zameriavala na prenášanie osobných hodnôt do iných častí života, napr. podnikanie.

Konkrétna otázka výskumu: K daným prvkom udržateľnosti priradíte Vami vnímanú úroveň dôležitosti. Pričom dôležitosť sa určovala na stupnici od 1-5 a 1 je najmenej dôležitá a 5 najviac dôležitá. Pri parametri „minimalizácia plytvania“ označilo dôležitosť v úrovni 4 (dôležitý) až 5 (najviac dôležitý) **92,5% podnikov** a zároveň v otázke, či daný parameter implementujú do svojho biznis modelu označili, že áno. Na základe štatistickej významnosti je **H2 – potvrdená**.

Tabuľka 36. Výsledok overovania hypotézy H2

Vnímaná dôležitosť parametra podnikateľmi	χ^2 Test	Aplikácia parametra do biznis modelu
Minimalizácia plytvania(energiou, materiálom, produktami, časom, ..)	χ^2	10,086
	P - hodnota	0,018
	Významnosť	áno

H3 - Spolupráca a dôvera medzi zainteresovanými stranami má podstatný vplyv na tvorbu hodnoty.

Tvorba hodnoty je podmienená viacerými faktormi. Na základe výskumov je možné dokázať, že spolupráca medzi zainteresovanými stranami a ich vzájomná dôvera vytvára nevyhnutné podmienky na tvorbu hodnoty.

Pohľad Roberta Stranda – zainteresované strany

Štúdie Roberta Stranda, ktorý je považovaný za škandinávskeho priekopníka a inovátora v oblasti podnikateľskej udržateľnosti sú relevantným podkladom pre prepojenie tvorby hodnôt so spoločenským zámerom. Jeho štúdia „The stakeholder dashboard“, ktorá v teoretickej časti práce opisuje nevyhnutnosť spolupráce zainteresovaných strán na tvorbe spoločných hodnôt, no jeden z hlavných predpokladov je ich vzájomná dôvera. Dôveru vníma ako podmienku spolupráce a spoluprácu zainteresovaných strán opisuje ako jediný spôsob tvorby a napĺňania hodnôt s celospoločenským presahom. (Strand, 2006) Tieto zistenia demonštruje aj vo výskume, ktorý bol publikovaný v roku 2014. Ten sa venoval slabostiam v prepojení zainteresovaných strán a ich dopadom. Nedostatočné prepojenie zainteresovaných

strán totiž popisuje ako dôsledok nízkej nedôvery medzi partnermi a zamestnancami podnikov Avon, ITT, Matell, Nokia a iných. (Strand, 2014)

Strand venuje výraznú časť svojho výskumného času práve skúmaniu funkcie spolupráce medzi zainteresovanými stranami. V roku 2008 vyšla publikácia, ktorá opisuje princípy fungovania zodpovednosti v rámci spolupráce medzi zainteresovanými stranami podnikov IKEA, NOKIA, Novo Nordis a StatoilHydro. Tento výskum skúma zodpovednosť spoločností v dodávateľských reťazcoch štyroch najväčších škandinávskych nadnárodných spoločnostiach - IKEA, Nokia, Novo Nordisk a StatoilHydro - a ponúka dve kľúčové zistenia. Po prvé, všetky tieto škandinávske spoločnosti zaviedli zodpovedné postupy v dodávateľskom reťazci, v ktorých sú dodávatelia v rozvojových krajinách a spoločenstvá týchto dodávateľov zapojené ako kľúčové zainteresované strany a považované za partnerov – zainteresované strany. (Strand, 2008) Po druhé, všetky tieto praktiky dodávateľského reťazca zdieľajú spoločnú hodnotu, že majú vo svojom celi česťnosť a nadviazanie vzťahov založených na dôvere. Výsledkom je, že tieto škandinávske spoločnosti si vytvorili schopnosť „spolupráce“ v ich schopnosti vytvárať úspešné dlhodobé partnerstvá (udržateľný rozvoj) medzi zainteresovanými stranami celého podnikateľského modelu týchto podnikov.

Štúdia Dentoniho a jeho kolektívu – teória CAS

Teória CAS definuje podstatu fungovania vzájomných závislostí a nevyhnutnosť fungovania a spolupráce jednotlivých zainteresovaných strán/entít. Ale aj medzi samotnými časťami systému ako takého. Podľa tejto teórie spolupráca a funkčné medzi-sektorové partnerstvá na najnižšej úrovni umožňujú tvorbu udržateľných systémov prinášajúcich naplnenie hodnôt. (Dentoni, Pinkse, Lubberink R., 2020)

Prieskum L'Observatoire Cetelem, 2017 – Skúmaný parameter – dôvera

V prieskume sa ukázalo, že najvyššiu úroveň dôvery respondenti cítia v ich úzkych kruhoch. Ide o priateľov, kde sa prejavila dôvera až v 88% a v rodine, kde je to ešte viac až 92%. Opačné výsledky však preukazuje dôvera voči lokálnym výrobcam, kde je dôvera len 27%, podobnú úroveň dôvery prejavili aj v súvislosti vo vzťahu k vláde a medzinárodným organizáciám. Prieskum udáva ako hlavný cieľ pre tvorbu spoločenských hodnôt (cieľov všetkých zainteresovaných strán) práve podporu dôvery a spolupráce. Považuje to za základnú bázu potrebnú pre tvorbu vzťahov medzi zainteresovanými stranami a postupného naplňania ich spoločných cieľov. (L'Observatoire Cetelem, 2017)

Kvalitatívny výskum – predvýskum a výskum v rámci podnikov na Slovensku

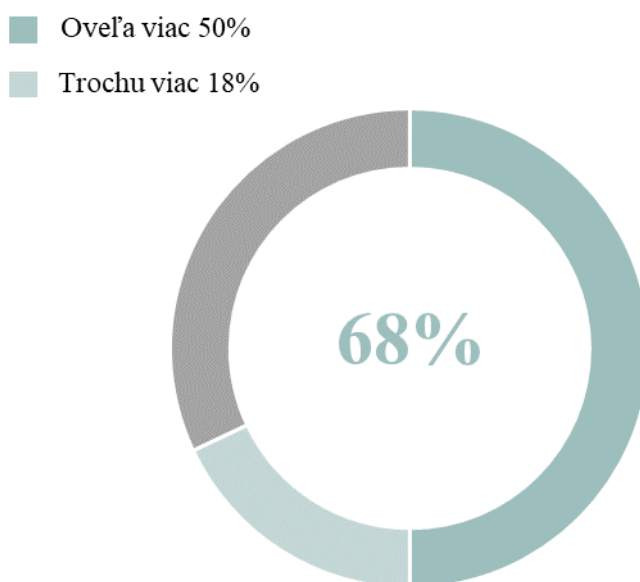
Pri tvorbe podkladov potrebných na implementáciu modelu boli spracované dáta z osobných rozhovorov s podnikateľmi, v ktorých sa skúmali prípadné pocitované prekážky v oblasti rozvoja a inovácie v udržateľných aktivitách. Podniky vo viac ako 70% uvádzali ako očakávanú prekážku nedostatočnú ochotu spolupráce zo strany dodávateľov, ale aj vlády (zainteresovaná strana). Vo veľa prípadoch podnikatelia uviedli, že sa snažili začať v malom a ich udržateľnú aktivitu realizovali základnou separáciou odpadu. Na vlastné náklady si pripravili kôš k vlastnej prevádzke, pričom separovali odpad. Mesto však v centre odmietalo separovať odpad, nakoľko v centre sú odpadové jednotky riešené plošne. Tak to skúsili prostredníctvom žiadosti na mesto. Dostali však odpoveď, že mesto nemá financie na kúpu a zabezpečenie odpadového hospodárstva takouto formou. Opačná reakcia bola podnikateľov v Žilinskom kraji, kde tento prvok spolupráce medzi mestom a podnikateľmi považujú za veľmi motivačný. Tvorba spoločenských hodnôt je podmienená spoluprácou zainteresovaných strán v procese tvorby hodnoty.

Na základe dostupných kvalitatívnych dát z primárneho výskumu a zdrojov zo sekundárnych výskumov je platnosť danej **hypotézy H3** vyhodnotená ako **platná**.

H4 - Ak sa zákazníci dozvedia, že hodnoty podniku sú environmentálne prospešné, tak sa ich záujem o podnik zvyšuje.

Prieskum L'Observatoire Cetelem, 2017 – Sekundárne dáta

Prieskum ukazuje zaujímavý fakt, že spotrebitelia sa aktívne zaujímajú o environmentálne prospešné produkty a služby. Tento prvok pre nich predstavuje podstatný prvok v rozhodovacom správaní. A až **68% respondentov viac dôverujú produktom, ktoré majú značku kvality, prípadne certifikáciu v oblasti podnikateľskej zodpovednosti**. Z kvalitatívnej časti prieskumu Cetelem vyšli aj informácie od spotrebiteľov, ktoré potvrdzujú ich obavu zo zneužívania zamestnancov, ale aj škodlivých materiálov, či samotného prostredia v podniku. Udržateľnosť a zodpovednosť v podnikaní opisujú ako nevyhnutné špecifikum aktuálneho podnikateľského prostredia. (francúzski respondenti formou otvoreného blogu)



Obrázok 51. Výška dôvery v produkty, ktoré majú nejakú značku kvality, prípadne certifikáciu (L'Observatoire Cetelem, 2017)

Prieskum rovnako tak vyhodnotil skupinu ľudí do 34 rokov, ako **prelomovú v pozitívnom myslení** a narastajúcej forme dôvery vo svojom okolí. Zdá sa, že časy, kedy bola aktuálna generácia 18-34 vnímaná ako generácia rebélie a odmietania sociálnych hodnôt je dávno preč. Až 90% mladých Európanov má dôveru vo svoju rodinu a 86% vo svojich priateľov. Sociálne hodnoty, tvorba a podstata komunít je pre mladú generáciu hlavným útočiskom a tento fakt ovplyvňuje aj ich nákupné správanie. (L'Observatoire Cetelem, 2017)

Hodnoty v spotrebiteľskom správaní podľa the guardian

Svetové ekonomické fórum skúma reakcie mileniálov, ktorí tvoria 1/4 celkovej svetovej populácie. Ich nákupné správanie sa výrazne mení. Výskum ukazuje, že práve tento spotrebiteľský segment **si uvedomuje dopady svojho nákupného rozhodnutia a vníma udržateľnosť značiek ako presvedčivý argument pri výbere produktov a služieb**. Dokonca výskum tvrdí, že až **84% mileniálov cíti povinnosť ich generácie meniť svet**. (theguardian.com, 2018) Podľa výsledkov správy Engaging Tomorrow', 2013 v ktorom

respondenti určovali percentuálnu dôležitosť prvku vnímanej hodnoty podstatnej pre spotrebiteľa je etika a ohľaduplnosť značiek k životnému prostrediu hodnotená na úrovni dôležitosti až 71%. Prvok – značka by mala riešiť nejakú časť spoločenského problému – 61% dôležitosť prvku a s reálnou podporou udržateľnej značky má osobnú skúsenosť až 80% opýtaných.

Dotazníkový prieskum

Prieskum vnímania hodnôt z pohľadu zákazníka predstavuje primárne dáta, ktoré overujú vnímané hodnoty zákazníkmi, overujú parametre modelu a zároveň poskytujú hodnotné informácie ohľadom angažovanosti zákazníkov v riešení globálnych environmentálnych problémov.

Do prieskumu sa zapojilo 354 respondentov a prieskum je bližšie opísaný v časti – Dotazníkový prieskum vnímania hodnôt zákazníkov. V rámci skúmanej hypotézy je možné vyhodnotiť hypotézu nasledovne. V časti prieskumu, kde sa respondentom pokladá otázka zameraná na *hodnotenie dôležitosti nimi vnímaných prvkov hodnoty udržateľnosti*. Pričom 1 znamená, že nie je dôležitý a 5 najviac dôležitý prvok, boli vyselektované odpovede s hodnotou dôležitosti 4 a 5. V týchto odpovediach sa sledovala závislosť na odpovedi v nasledujúcej otázke. *Uprednostňujete podniky, ktoré sa snažia byť environmentálne prospešné? (Praktizujú aktivity ako separácia, recyklácia, aktívne hľadajú udržateľné alternatívy pre materiály, dodávateľské cesty a pod.)*

Pri prvku „minimalizácia plytvania“ bola dokázaná závislosť. V prípade 71,52% respondentov z tých, ktorí považujú faktor "**minimalizácia plytvania**" za dôležitý alebo najviac dôležitý (hodnota 4 a 5) uviedli (316 respondentov), že uprednostňujú podniky, ktoré sa snažia byť environmentálne prospešné. Oproti 13,92 % z uvedeného počtu (316), ktorí sa priklonili k možnosti "nie".

Až 75,77% respondentov z tých, ktorí považujú parameter "**lokálnosť**" za dôležitý alebo najviac dôležitý (hodnota 4 a 5) uviedli (260 respondentov), že uprednostňujú podniky, ktoré sa snažia byť environmentálne prospešné. Oproti 11,92% z tohto počtu (260), ktorí uviedli "nie".

77,86% respondentov z tých, ktorí považujú parameter "**spoločensky prospešné aktivity**" za dôležitý alebo najviac dôležitý (hodnota 4 a 5) uviedli (131 respondentov), že uprednostňujú podniky, ktoré sa snažia byť environmentálne prospešné. Oproti 8,4% z uvedeného počtu (131), ktorí sa priklonili k možnosti "nie".

V prípade 77,5% respondentov z tých, ktorí považujú parameter "**dizajn**" za dôležitý alebo najviac dôležitý (hodnota 4 a 5) uviedli (120 respondentov), že uprednostňujú podniky, ktoré sa snažia byť environmentálne prospešné. Oproti 7,5% z uvedeného počtu (120), ktorí sa priklonili k možnosti "nie".

Až 73,01% respondentov z tých, ktorí považujú faktor "**ekologicky nezávadné materiály**" za dôležitý alebo najviac dôležitý (hodnota 4 a 5) uviedli (289 respondentov), že uprednostňujú podniky, ktoré sa snažia byť environmentálne prospešné. Oproti 13,15% z uvedeného počtu (270), ktorí sa priklonili k možnosti "nie".

Pri 72,10% respondentov z tých, ktorí považujú faktor "**odpadové hospodárstvo**" za dôležitý alebo najviac dôležitý (hodnota 4 a 5) uviedli (319 respondentov), že uprednostňujú

podniky, ktoré sa snažia byť environmentálne prospešné. Oproti 14,11% z uvedeného počtu (319), ktorí sa priklonili k možnosti "nie".

V prípade 77,57% respondentov z tých, ktorí považujú parameter "**transparentnosť informácií**" za dôležitý alebo najviac dôležitý (hodnota 4 a 5) uviedli (214 respondentov), že uprednostňujú podniky, ktoré sa snažia byť environmentálne prospešné. Oproti 11,21% z uvedeného počtu (214), ktorí sa priklonili k možnosti "nie".

Až 73,33% respondentov z tých, ktorí považujú faktor "**osobný prístup**" za dôležitý alebo najviac dôležitý (hodnota 4 a 5) uviedli (270 respondentov), že uprednostňujú podniky, ktoré sa snažia byť environmentálne prospešné. Oproti 14,07% z uvedeného počtu (270), ktorí sa priklonili k možnosti "nie". Na základe daných výsledkov o štatistickej významnosti sledovaných parametrov vo vzťahu vnímanej dôležitosti daného parametra uprednostňovanie environmentálne prospešných podnikov je **H3 – potvrdená**.

Tabuľka 37. Výsledok overovania hypotézy H4

Vnímaná dôležitosť parametra zákazníkmi	χ^2 Test	Uprednostňovanie environmentálne prospešných podnikov
Minimalizácia plytvania(energiou, materiálom, produktami, časom, ..)	χ^2	40,933
	P - hodnota	0,001
	Významnosť	Áno
Lokálnosť - podpora lokálneho trhu (znižovanie uhlíkovej stopy)	χ^2	26,77
	P - hodnota	0,001
	Významnosť	Áno
Spoločensky prospešný podnik (svojou existenciou rieši nejaký zo spoločenských problémov)	χ^2	22,621
	P - hodnota	0,004
	Významnosť	Áno
Dizajn - minimalistický (udržateľný v čase)	χ^2	33,774
	P - hodnota	0,001
	Významnosť	Áno
Ekologická nezávadnosť materiálov a produktov (bio produkty, obaly, ...)	χ^2	45,682
	P - hodnota	0,001
	Významnosť	Áno
Separácia, recyklácia, upcyklácia, ... (podnik aplikuje aktivity odpadového hospodárstva)	χ^2	61,909
	P - hodnota	0,001
	Významnosť	Áno
Transparentnosť informácií (známy výrobca, dodávateľ, pôvod produktov)	χ^2	47,934
	P - hodnota	0,001
	Významnosť	Áno
Osobný prístup k riešeniu problematiky (vierochný a presvedčený predajca/poskytovateľ)	χ^2	31,337
	P - hodnota	0,001
	Významnosť	Áno

H5 - Ak zákazníci vnímajú nevyhnutnosť riešenia environmentálnych problémov v rámci obchodnej činnosti podnikov ako dôležitú, tak aj vyhľadávajú udržateľné podniky.

Skúmaná hypotéza je súčasťou prieskumu zákazníkov. V danom prieskume je ale možné predbežne vyhodnotiť vzťahy medzi otázkami „Vnímate ako nevyhnutné, aby sa spoločnosť začala zaujímať o globálne problémy ako napr. množstvo odpadu, znečistenie ovzdušia a vôd, či globálne otepľovanie? Označte na stupnici 1 až 5 vážnosť tejto problematiky, pričom 1 je, že tento problém nie je pre spoločnosť dôležitý a 5, že je nevyhnutné aby sa spoločnosť začala touto problematikou aktívne zaoberať.“ a otázkou: „Uprednostňujete podniky, ktoré sa snažia byť environmentálne prospešné? (Praktizujú aktivity ako separácia, recyklácia, aktívne hľadajú udržateľné alternatívy pre materiály, dodávateľské cesty a pod.)“.

Tabuľka 38. Výsledok overovania hypotézy H5

Vnímate ako nevyhnutné, aby sa spoločnosť začala zaujímať o globálne problémy?	χ^2 Test	Uprednostňovanie environmentálne prospešných podnikov
	χ^2	37,488
	P - hodnota	<0,001
	Významnosť	áno

Metódou testovania hypotéz bola zistená štatistická významnosť medzi skúmanými otázkami s P hodnotou menšou ako 0,001 a teda výsledok je štatisticky významný, **hypotéza H5** sa potvrdila. Keďže 76,71 % respondentov z tých, ktorí vnímajú ako nevyhnutné riešiť globálne problémy, tak aj skutočne uprednostňujú environmentálne prospešné podniky.

Tabuľka 39. Prehľad výsledkov z overovania hypotéz

Označenie hypotézy	Znenie výskumnej hypotézy	Výsledok overenia platnosti
H1	Ak podnikateľ pozná parametre hodnoty udržateľnosti, tak sa zvyšuje jeho motivácia aplikovať ich do jeho biznis modelu.	POTVRDENÁ
H2	Ak mikro a malé podniky vnímajú parametre hodnoty udržateľnosti ako dôležité, tak ich aplikujú aj do svojich biznis modelov.	POTVRDENÁ
H3	Spolupráca a dôvera medzi zainteresovanými stranami má podstatný vplyv na tvorbu hodnoty.	POTVRDENÁ
H4	Ak sa zákazníci dozvedia, že hodnoty podniku sú environmentálne prospešné, tak sa ich záujem o podnik zvyšuje.	POTVRDENÁ
H5	Ak zákazníci vnímajú nevyhnutnosť riešenia environmentálnych problémov v rámci obchodnej činnosti podnikov ako dôležitú, tak aj vyhľadávajú udržateľné podniky.	POTVRDENÁ

5. NÁVRH MODELU RIADENIA HODNOTY A JEHO PARAMETROV

Cieľom písomnej časti dizertačnej práce je návrh modelu riadenia parametrov hodnoty pre podporu udržateľnosti v mikro a malých podnikoch. Na základe teoretických základov, analýzy aktuálneho stavu a odborných prieskumov v danej problematike bol realizovaný prieskum zameraný na určenie parametrov hodnoty. Tento prieskum bol realizovaný kvalitatívnou formou – osobné rozhovory s podnikateľmi na Slovensku. Na základe získaných informácií bolo možné tento pohľad porovnať s výsledkami zo zahraničných výskumov, ktoré sa venovali rovnakej problematike a pochopiť tak úroveň vedomia a zainteresovaných strán vstupujúcich do danej sféry manažmentu udržateľnosti. Analýza funkčných a aktívnych modelov vo veľkých korporátnych podnikoch poskytla inšpiráciu pre tvorbu modelového riešenia pre mikro a malý podnikateľský segment.

5.1 Zadefinovanie hlavných prvkov modelu

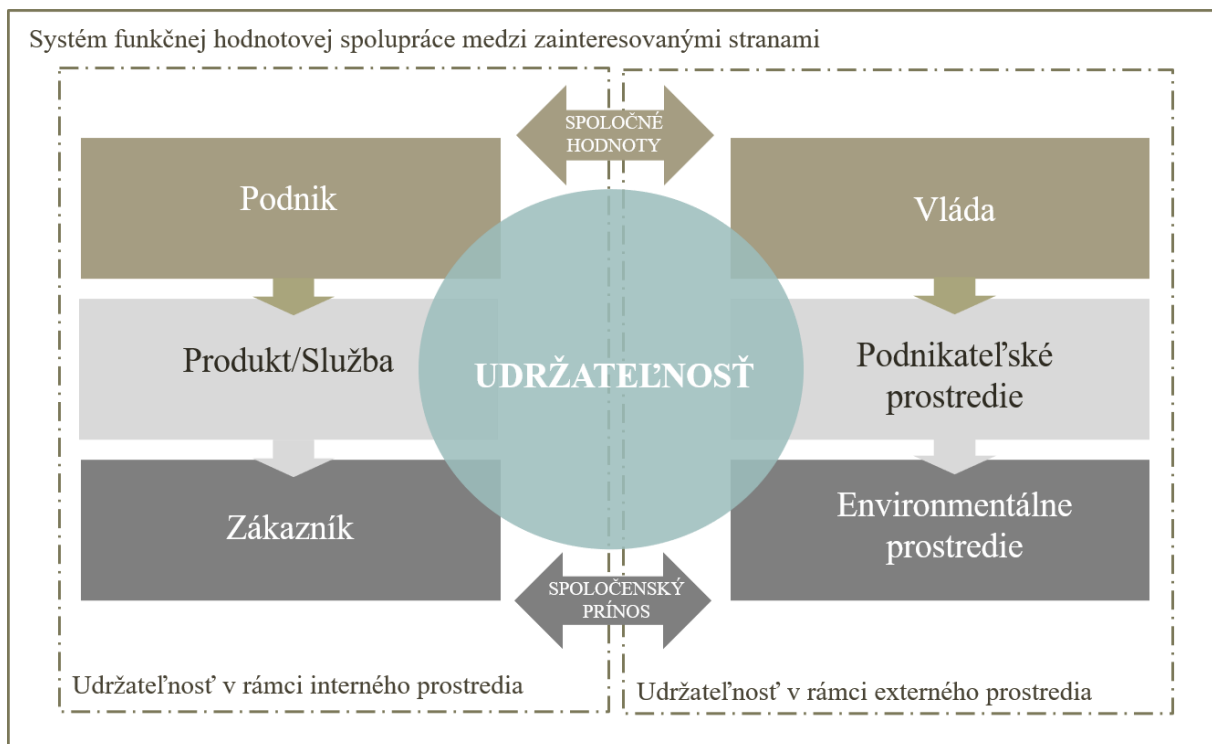
Na základe pilotnej štúdie a predvýskumu bol navrhnutý východiskový model. Ten sa v procese výskumu testoval a dopadom spätnej väzby sa v modeli menili nie len štruktúry, ale určovala sa aj priorita jednotlivých zainteresovaných strán, prvkov modelu a objasňoval sa nevyhnutná systematickosť v procese úvodnej prípravy prostredia pred implementáciou modelu a jeho parametrov do podniku.

Riadenie hodnoty sa preukázalo ako zložitý systém rôznorodých prvkov z odlišných prostredí. Nevyhnutnosť zadefinovania spoločných cieľov, zainteresovaných strán a nastavenie zdieľaných parametrov hodnoty udržateľnosti sú nevyhnutné podmienky pre vytvorenie prostredia vhodného na implementáciu modelového riešenia pre riadenie hodnôt s cieľmi na podporu udržateľnosti. Z tohto dôvodu je nevyhnutné definovať aké zainteresované strany vstupujú do tohto systému, aká je ich úloha a postavenie v tvorbe hodnoty v rámci podnikovej štruktúry.

5.1.1 Zainteresované strany

Zainteresované strany pri tvorbe hodnoty sú všetky entity a prvky, ktoré majú schopnosť ovplyvňovať niektorý z prvkov hodnoty. Ide o účastníkov interakčného prostredia podniku. V časti návrhu východiskového modelu boli zadefinované hlavné zainteresované strany tvorby hodnoty – podnik a prostredie, v ktorom podnik pôsobí. Tzn. subjekty v priamom dodávateľskom reťazci, zákazníci a samotný podnik. Počas výskumu a hlavne v kvalitatívnej časti bolo zrejmé ovplyvňovanie motivácie podnikateľov smerom k udržateľným inováciám zo strany vlády. Podnikatelia pocítovali, že niektoré z udržateľných inovácií vyžadujú nie len štruktúrne a procesné zmeny, ale aj materiálne inovácie, ktoré sú ekonomicky náročné. V niektorých prípadoch podnikatelia cítili ukrivdenie vzhľadom na ich motiváciu riešiť spoločenský problém, ktorý je finančne podporovaný vyššími orgánmi, ako sú fondy na rozvoj odpadového hospodárstva, podporovaný Európskou úniou a pod. No napriek tomu aj pri žiadosti napr. o separačné kontajnery sa podnikateľom nevyhovelo. V tomto momente je v časti zainteresované strany nevyhnutné uviesť vládu (verejnú autoritu) ako účastníka ovplyvňujúceho tvorbu hodnoty z pohľadu tvorby podmienok pre tvorbu hodnoty. Nejde teda o priamy zásah, ale ide o zainteresovanú stranu, ktorá má veľmi silný vplyv na intenzitu a rýchlosť implementáciu väčšiny prvkov hodnoty udržateľnosti.

V nasledujúcom obrázku sú zobrazené **zainteresované strany** z pohľadu interného a externého prostredia a ich **funkčná spolupráca** umožňujúca podmienky pre existenciu udržateľnosti v rámci **interakčného prostredia podniku**.



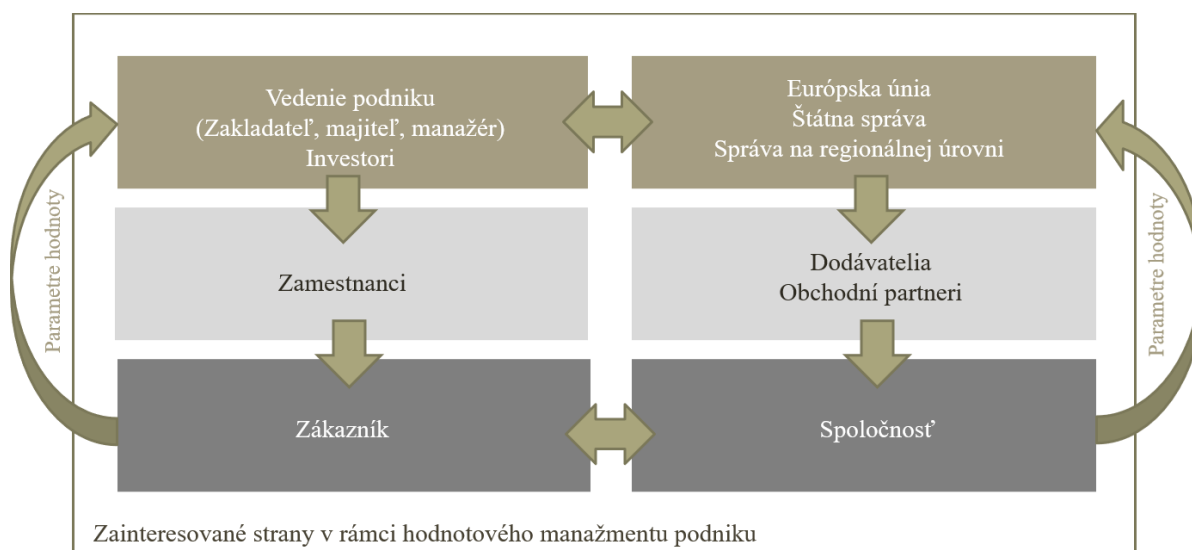
Obrázok 52. Systém funkčnej spolupráce v rámci zainteresovaných strán z pohľadu podpory environmentálna udržateľnosti v podnikoch

Usporiadanie naznačuje **prioritizáciu tokov** udržateľnosti (informačných, materiálových aj procesných). V hornej časti sú prioritné spoločné hodnoty, ktoré prepájajú podnik a štát (vládne orgány na všetkých úrovniach – okresné, celoštátne, ..). Pri stanovení spoločných hodnôt sa predpokladá zvýšená úroveň dôvery medzi zainteresovanými stranami. Po zadefinovaní spoločných cieľov v zmysle udržateľných hodnôt je možné tieto ciele strategickým prístupom preniesť do nižšej úrovne. V prípade podniku je to úroveň produktu a služieb. V situácii vlády ide o podnikateľské prostredie, ktoré by malo byť pozitívnym spôsobom podporované a malo by získať dostatok nevyhnutných zdrojov (informačných, materiálových, procesných) na zabezpečenie cieľov udržateľnosti. Posledný tok predstavuje dopad cieľov na koncového „zákazníka“, aj keď v prípade interného prostredia je to reálne zákazník, v prípade externého prostredia je to environmentálne prostredie, ktoré bude zrkadlom dodržiavania cieľov udržateľnosti implementovaných v podnikateľskom prostredí. Zákazník na rozdiel od prostredia však predstavuje zainteresovaný subjekt, ktorý ma vysokú úroveň ovplyvnenia podpory udržateľnosti, nakoľko sa práve svojím nákupným výberom rozhoduje, či podporí environmentálne prostredie, alebo nie. Mohla by vzniknúť otázka, prečo je šípka spoločenského prínosu obojstranná a nesmeruje len od zákazníka k environmentálnemu prostrediu. Tento systém predpokladá, že **všetky zainteresované subjekty budú uznávať rovnaké hodnoty** a v tom prípade pozitívny vplyv existencie podnikov na prostredie, bude mať pozitívny dopad na environmentálne prostredie vo všeobecnosti. Čo znamená čistejší vzduch, vodu, znižovanie množstva produkovaného odpadu, atď. A to predstavuje vnímanie pozitívnych dopadov prostredia na spoločnosť/zákazníka, teda spätnú väzbu. Z tohto dôvodu je šípka obojstranná.



Obrázok 53. Zainteresované strany v rámci hodnotového manažmentu podniku

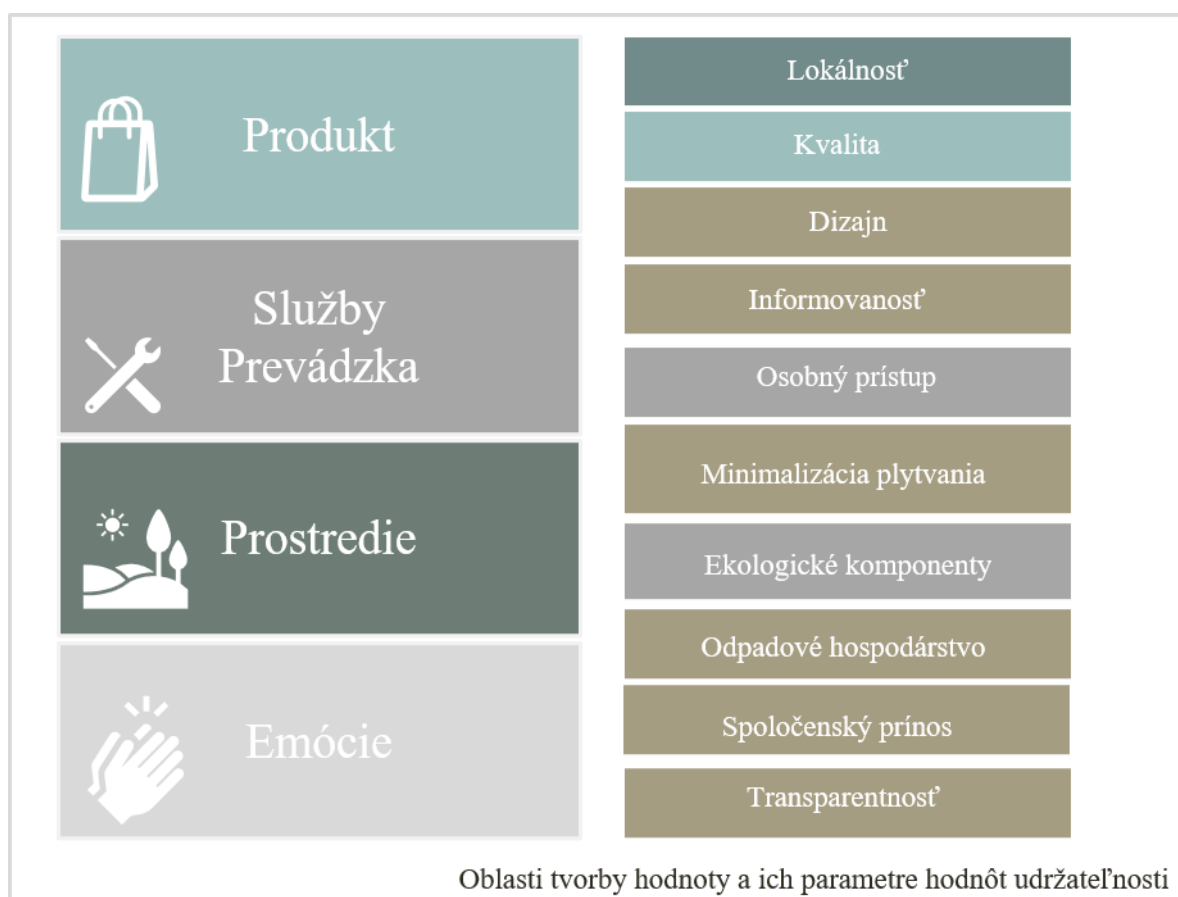
V rámci systému funkčnej spolupráce medzi zainteresovanými stranami z pohľadu **podpory udržateľnosti v podnikoch** sú zadefinovaní konkrétni predstavitelia zainteresovaných strán, ktorí vstupujú do **tvorby hodnoty**. Z podnikového pohľadu je tvorca hodnoty **vedenie podniku**. Má najvyššiu prioritu a **stanovuje ciele v rámci hodnoty udržateľnosti**. Vplyv na plnenie týchto cieľov má vláda (vo všetkých úrovniach riadenia), dodávatelia a obchodní partneri, ktorí ovplyvňujú tvorbu hodnoty priamo. V rámci vplyvov na parametre udržateľnosti sú práve subjekty dodávatelia a obchodní partneri kľúčovou zainteresovanou stranou pre spoluprácu a plnenie čiastkových cieľov pre podporu tvorby hodnôt udržateľnosti. Spoločnosť a zákazník predstavujú zainteresovanú stranu, ktorá je hlavným motivačným prvkom tvorby hodnoty udržateľnosti, keďže hodnoty sú nastavené tak, aby pôsobili na prostredie v maximálnej možnej pozitívnej miere. Aj napriek zoradeniu zainteresovaných strán pri tvorbe hodnôt, ktoré smeruje zhora nadol je potrebné definovať, že nejde o direktívny spôsob riadenia hodnoty. Podstata je založená na tom, že informácie a teda hlavné parametre hodnoty smerujú **zdola nahor**.



Obrázok 54. Tok parametrov hodnoty medzi zainteresovanými stranami

5.1.2 Parametre modelu

Parametre modelu sú prvotným výsledkom predvýskumu. Neskôr boli overované dotazníkom v podnikoch, ktoré určovali ich dôležitosť aj stav aktuálnej aplikácie do podnikov. V priebehu druhej fázy rozhovorov s podnikateľmi sa však objasnili informácie z pohľadu podnikateľov a tak boli niektoré z **parametrov zjednotené** do jedného parametra. Na základe analýzy aktuálnej situácie sa prostredníctvom sekundárnych výskumov realizovaných na Slovensku potvrdila ich nevyhnutnosť v rámci modelového riešenia. Prešli však štylistickou korektúrou a to aj na základe teoretických podkladov, kde sa parametre upravili tak, aby pomenovávali **aktivity a činnosti**, ktorými boli v priebehu výskumu reprezentované, no v teoretických výstupoch neboli pomenované úplne zhodne.



Obrázok 55. Oblasti tvorby hodnoty a ich parametre hodnôt udržateľnosti

Zmeny teda nastali nasledovne, z **pôvodných 15 parametrov hodnoty** je skúmaných **10 parametrov hodnoty udržateľnosti**. Sú pomenované na základe toho, aký predstavujú ukazovateľ hodnoty udržateľnosti v danom podniku. Na základe týchto parametrov je možné **hodnotiť aktuálny stav nastavenia** hodnôt udržateľnosti v podniku. V uvedenom obrázku sú parametre zobrazené aj s oblasťami, do ktorých patria. V prípade farebnosti, ak ide o vplyv parametra na viaceré oblasti hodnoty, tak má podfarbenie, ktoré nekorešponduje so žiadnou z oblastí.

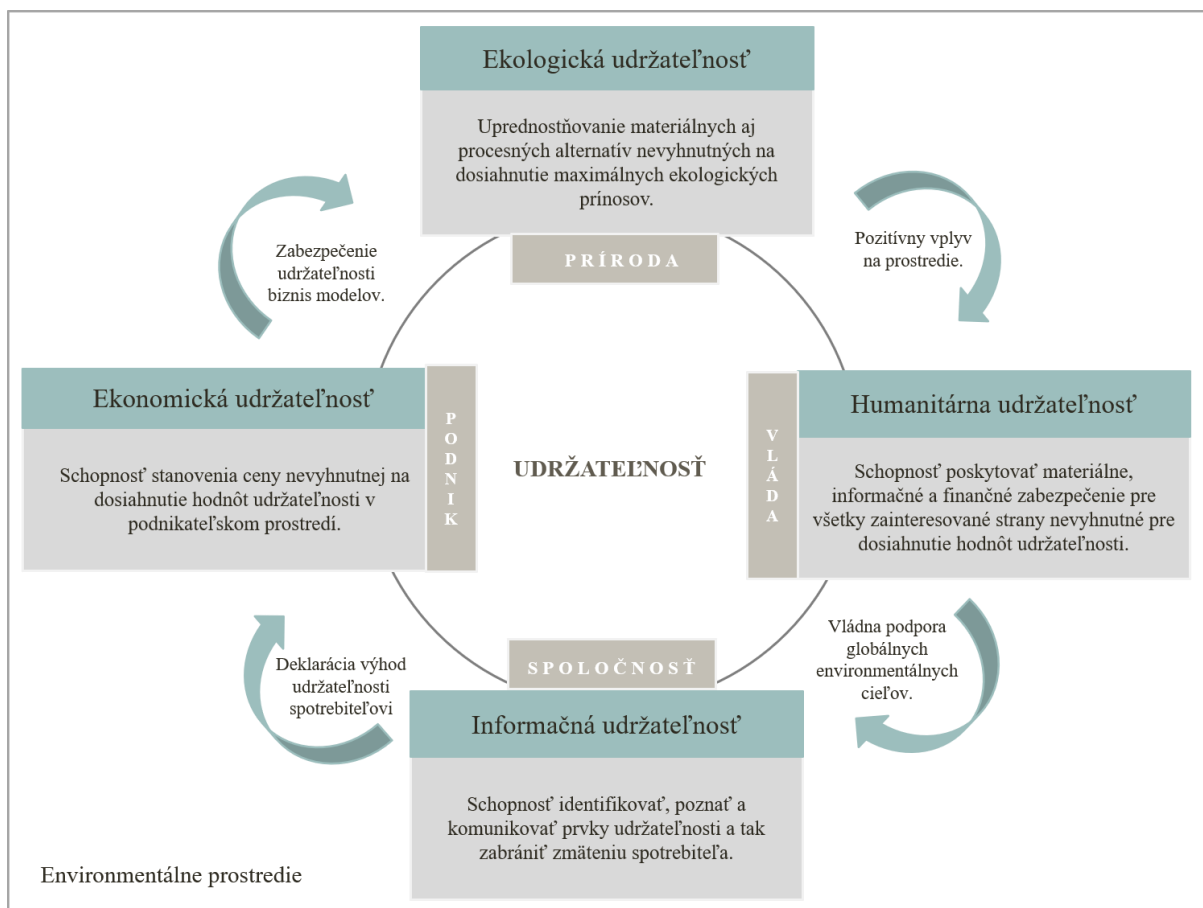
Pre jasné vysvetlenie a teda korektné pochopenie parametrov modelu sú v nasledujúcej tabuľke zhrnuté krátke definície špecifikujúce **parametre hodnoty udržateľnosti** v navrhovanom modeli.

Tabuľka 40. Prehľad definovania parametrov hodnoty udržateľnosti

Názov parametra	Definícia parametra
Lokálnosť	Uprednostňovanie najbližších možných dodávateľských ciest (znižovanie uhlíkovej stopy), podpora lokálneho trhu (tuzemského) v zmysle spolupráce s obchodnými partnermi a dodávateľmi (princíp cirkulárnej ekonomiky).
Kvalita	Maximálna úroveň produktov a služieb v rámci noriem a očakávaných výsledkov uspokojenia zo strany zákazníka. (čerstvosť, presnosť, nutričnosť, funkčnosť, životnosť, atď.)
Dizajn	Vizuálny a tvarový prejav produktu alebo prostredia podniku. Vizuálne minimalistický, maximálne funkčný, vizuálne udržateľný v čase.
Informovanosť	Maximálna úroveň vedomosti o produkte, službe a ich detailoch zo strany podniku. Vedomosť interných pracovníkov o hodnotách a cieľoch podniku.
Osobný prístup	Prepojenie osobných cieľov s cieľmi podniku. Nevyhnutné stotožnenie sa s hodnotami, ktoré podnik reprezentujú.
Minimalizácia plytvania	Minimalizácia plytvania energiou, materiálom, produktami, prácou. Snaha o maximalizáciu efektívnej spotreby bez negatívneho dopadu na iný z parametrov hodnoty.
Ekologické komponenty	Komponenty vstupujúce do výroby, prevádzky, alebo predaja, či reklamy, reprezentujú recyklovateľné, biologicky degradovateľné komponenty. Komponenty, ktoré sú ekologickejšou alternatívou k bežne ekonomicky najdostupnejším.
Odpadové hospodárstvo	Riadenie tvorby a spracovania odpadov z produkcie podnikateľskej činnosti v maximálnej možnej miere. (separácia odpadu, recyklácia, upcyklácia, atď.)
Spoločenský prínos	Riešenie jedného, alebo viacerých spoločenských problémov v rámci svojej podnikateľskej činnosti. Buď ako hlavná podnikateľská činnosť, alebo ako vedľajšia podnikateľská činnosť.
Transparentnosť	Maximalizácia informačných aktivít smerovaných od podniku k spoločnosti. Informácie o podniku (názov, činnosť, poslanie, hodnoty, aktivity), informácie o dodávateľoch (plnenie ich hodnôt, normy, úroveň kvality, certifikácie, ...), plánované aktivity a činnosť podniku, atď.

5.1.3 Procesy naviazané na funkčnosť modelu

V nasledujúcom obrázku sú zobrazené **zainteresované strany** a ich **hodnoty udržateľnosti**. Všetky zmeny v klasickom fungovaní, či už biznis modelov, alebo životných návykov vyžadujú podporu. Tá by mala prísť primárne od vlády, ako riadiaceho orgánu celého systému. Tieto zmeny sa už v našom systéme aplikujú, no ide zväčša o reštrikcie. V tomto ponímaní by malo ísť o tzv. humanitárnu udržateľnosť – **poskytnúť prostredie, informácie a financie nevyhnutné na udržateľné inovácie**. Ak spoločnosť získa vedomosť o nevyhnutnosti riešenia environmentálnych problémov a bude mať možnosť ich svojim vlastným správaním (nákupom) ovplyvniť, podniky nebudú musieť vysvetľovať napr. prečo už nemajú v ich prevádzke mikroténové vrecúška zadarmo a budú môcť **systematicky prinášať zmeny do svojich biznis modelov**.



Obrázok 56. Skúmané aspekty udržateľnosti a ich vzájomné prepojenia

Spotrebitelia sú ochotní platiť viac, ak vedia za čo platia, preto je nevyhnutné, aby v tomto systéme bola splnená tzv. **informačná časť**. Informovanosť nám vyšla ako podstatný faktor vo výskume. Podnikatelia, ale aj spotrebitelia vnímajú ako nevyhnutné, aby boli neustále poskytované dostatočné informácie pre všetky zainteresované strany. Transparentnosť ako jeden z prvkov hodnôt udržateľnosti úzko súvisí práve s podávaním podstatných informácií. Po nastavení hodnotových zmien v biznis modeloch smerom k udržateľnosti, bude negatívny dopad z podnikania na prostredie oveľa menší, v ideálnom prípade žiadny. To umožní naplnenie nie len dlhodobých cieľov vlády, ale aj udržateľné zmeny v environmentálnom prostredí.

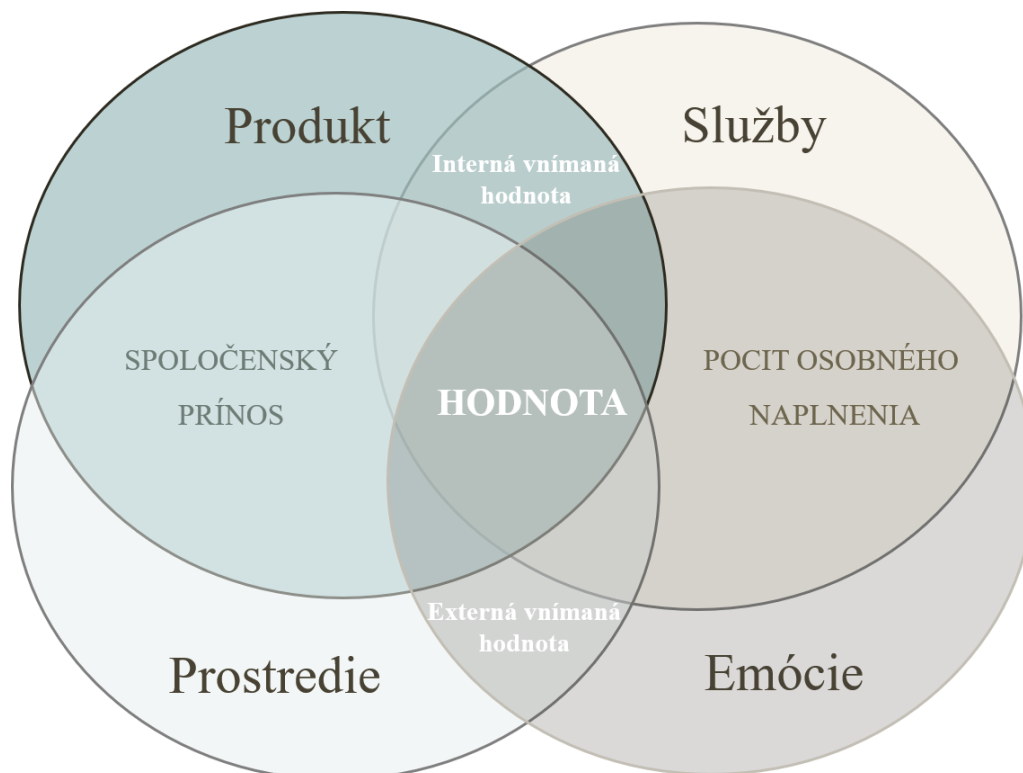
Udržateľnosť je proces nikdy nekončiacich inovácií smerujúcich k minimalizácii plytvania a maximalizácii efektivity pozitívnych dopadov na environmentálne prostredie.

5.2 Návrh modelu riadenia hodnôt na podporu udržateľnosti

Na základe vykonaných analýz a výskumov bolo možné upraviť východiskový model tak, aby jeho obsah bol zrozumiteľný pre cieľový trh, jeho pochopenie bolo jednoduché a dostatočným spôsobom zobrazoval všetky zainteresované strany v tvorbe hodnoty na podporu udržateľnosti v podniku. Východiskový model sa skladal zo štyroch oblastí, ktoré spoločnými hodnotami vytvárali priestor pre tvorbu hodnoty.

5.2.1 Model oblastí riadenia parametrov hodnoty pre podporu udržateľnosti v podniku

Model riadenia hodnoty pre podporu udržateľnosti je zjednodušeným zobrazením procesov riadenia hodnoty prostredníctvom parametrov hodnoty a jednotlivých krokov pre ich poznanie, definíciu, implementáciu a riadenie v podniku. Zmeny po výskumnej časti nastali v oblastiach modelu, kde sa prínos a pocit zmenili z prvkov na výstupy hodnotového prístupu. Vzhľadom na to, že definícia zainteresovaných strán predstavuje jednotlivé oblasti a ich prvky modelu, tak spoločenský prínos a pocit osobného naplnenia predstavujú dôsledky riadenia hodnôt udržateľnosti. Výraznejšia úprava nastala v pomenovaní modelu. Ten sa zmenil na **model oblastí riadenia hodnôt pre podporu udržateľnosti v podniku**.



Obrázok 57. Model oblastí riadenia parametrov hodnoty pre podporu udržateľnosti v podniku

Vzhľadom na uvedené zmeny model oblastí riadenia hodnoty predstavuje **vizuálny prvok modelového riešenia** podstatný pre pochopenie zainteresovaných strán v modeli a ich vzájomné ovplyvňovanie. V nasledujúcom obrázku je zobrazený model riadenia hodnoty na podporu udržateľnosti. Ide o systémový prístup modelového riadenia hodnoty v podniku.

Model sa skladá z hlavných oblastí: produkt, služby (interná oblasť riadenia hodnoty) a prostredia a emócií (externá oblasť riadenia hodnoty). V tomto modeli sú naznačené aj prínosy prepojenia hodnotového systému v rámci jednotlivých oblastí. V prípade, že podnik má nastavené **hodnoty environmentálne prospešným spôsobom**, tak má pre spoločnosť – prostredie **pozitívny prínos**. Rovnako tak služby v rámci podniku majú schopnosť **ovplyvňovať emocionálny charakter zainteresovaných strán** a tak priniesť jednotlivým účastníkom **pocit osobného naplnenia**. V tomto prípade je možné hovoriť o modeli, ktorého cieľom je **tvorba hodnoty pre podporu udržateľnosti**. V rámci interného prostredia je možné hovoriť o internej vnímanej hodnote a v rámci externého prostredia o externej vnímanej

hodnote. Výsledkom efektívnej implementácie modelu je fakt, že tieto vnímané hodnoty sa v jednotlivých prostrediach nelíšia.

5.2.2 Model riadenia parametrov hodnoty pre podporu udržateľnosti v mikro a malých podnikoch

Model je založený na **princípe participácie zainteresovaných strán**. Prostredia modelu sú odlišené farebnými podfarbeniami. Tak je možné vidieť **rozdielnosť umiestnenia zainteresovaných strán v celom modelovom riešení**. Nadradenosť prostredí je špecifická podmnožinami, pričom **environmentálne prostredie** je prostredím s **najvyššou prioritou** a stanovenie všetkých cieľov a aktivít musí byť vždy podradované potrebám tohto prostredia.

Podmnožina tohto prostredia je verejný priestor/verejné prostredie, alebo aj spoločnosť, okolie podniku. Z manažérskeho pohľadu môžeme toto prostredie nazvať aj **interakčné prostredie**. Ide o prostredie podniku, ktorého predpokladom pre funkciu modelu je fakt, že nevyhnutne nezasahuje do tvorby hodnoty podniku a ciele týchto zainteresovaných strán sú **podpora udržateľnosti a environmentálneho prostredia**, ktorého súčasťou sú. Ide o entity: vláda, obchodní partneri (dodávatelia, investori, externí obchodní partneri...), zákazník a samotný podnik – vedenie podniku (podnikateľ). Procesy, ktoré sa odohrávajú v rámci verejného prostredia sú umiestnené práve mimo podniku z dôvodu uvedomenia si spoločenských hodnôt. Analýza aktuálneho stavu v rámci riadenia hodnôt predstavuje nevyhnutné aktivity spojené s hodnotou:

- Poznanie,
- Porozumenie,
- Uvedomenie,
- Stotožnenie
- Implementácia,
- Rozvoj.

Prístup k analýze hodnôt podniku z pohľadu **vnútorného uvedomenia** si motívov podnikateľa, zakladateľa, ktoré ho viedli k založeniu daného podnikateľského modelu. V modeli je uvedený rozhovor s coachom osobného rozvoja, alebo podnikateľským poradcom. Ide o **kvalitatívny prístup k analýze hodnôt podnikateľského modelu**. *V prípade zakladania nového biznis modelu*, ide o časť primárnej bázy v určovaní stratégie podniku. V kvalitatívnom prieskume v rámci výskumu bol tento prístup v podobe **otvorené rozhovoru s motivačno-coachovým prístupom**. Ide o vnútorné, hlbšie zamyslenie sa podnikateľa, aké sú jeho hodnoty, ktoré pretavuje do podniku a čo je skutočným cieľom a zmyslom existencie biznis modelu. **Podstatou rozhovoru** je, aby podnikateľ **nedostával odpovede, ale len otázky**, ktoré ho dovedú k odpovediam. Je to štádium, v ktorom si množstvo podnikateľov vo výskumnej fáze uvedomilo, akým spôsobom sa aktuálne hýbu mimo svojich základných predstáv.

Ak má podnik **zadefinované hodnoty** prechádza do **interného prostredia** podniku. Samozrejme len v prípade ak nie je nevyhnutné hodnoty definovať, **presne pomenovať a opísať ich význam**. Tak aby boli **splnené nevyhnutné podmienky** vymenované vyššie. Podnik/podnikateľ musí byť **presvedčený o ich správnosti a byť s nimi stotožnený**, keďže on je hlavným nositeľom ich referencie. **Podnikateľ** by si mal uvedomiť, že je potrebné, aby **bol ich reprezentantom a tak manifestoval ich pozitívny dopad** naprieč celým podnikom a jeho okolím. Až v tomto momente je **schopný interne implementovať všetky princípy hodnôt podniku do jeho všetkých častí**.

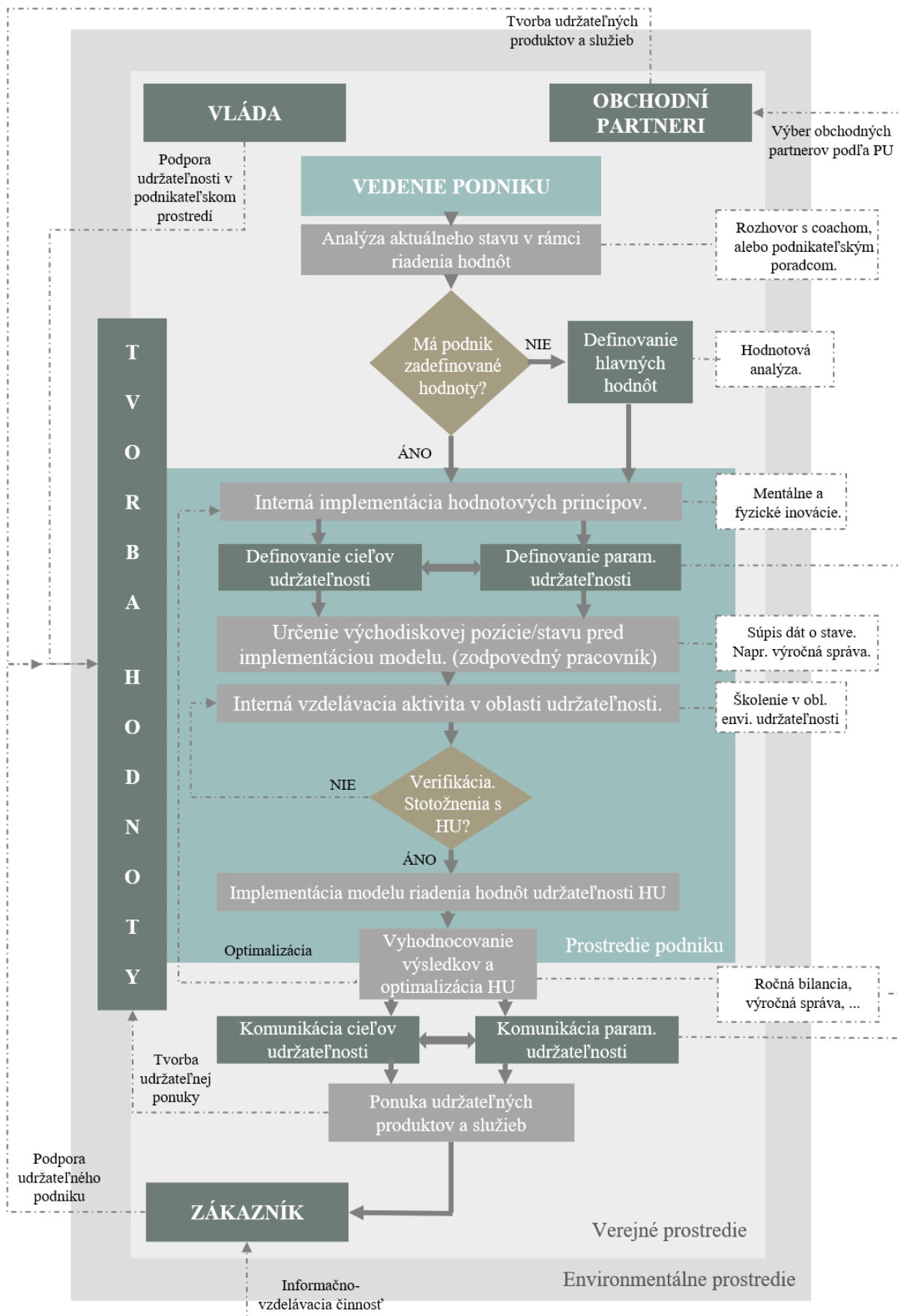
Proces implementácie týchto hodnôt pozostáva z aktivít zameraných na zakorenenie hodnôt do podniku. Ide o **komunikáciu so zamestnancami**, hľadanie spoločných ciest **porozumenia stratégie podniku, jej cieľov a tvorba kultúry založená na hodnotách**.

Následne môže podnik **definovať ciele udržateľnosti a parametre udržateľnosti v zmysle modelového riešenia**, tzn. podľa stavu v akom sa podnik nachádza **nastaví merateľné ciele na určité obdobie** (zväčša 1 rok). A následne podnik **určí východiskovú pozíciu pred implementáciou modelu**. Tak si **zabezpečí merateľnosť progresu a zároveň pripraví podklad pre plnenie parametrov hodnoty**, ktoré je možné **merať, bilancovať** a teda **transparente** v budúcnosti **komunikovať** svojmu okoliu a v budúcnosti aj **optimalizovať**.






Následuje **pred-implementačná fáza**, v ktorej je nevyhnutné všetkých zainteresovaných členov interného prostredia **vzdelat', informovať a motivovať**. Podstata **pochopenia prečo je udržateľnosť dôležitá a čo prináša prostrediu, podniku** a prečo sa ju podnik rozhodol **implementovať** do svojho podnikateľského modelu je nevyhnutná časť. Ak má človek (zamestnanec, obchodný partner, zákazník) dostatok informácií má možnosť samostatne svojim úsudkom zhodnotiť, či je dané riešenie správne a tak **stúpa úroveň jeho vnútornej motivácie, ale aj dôvera a odhodlanie plniť strategické ciele podniku**. Ak sú všetci interní členovia podniku stotožnení s HU – hodnotami udržateľnosti je možné prejsť k implementácii modelu – parametrov hodnoty udržateľnosti. V prípade, že niektorí nie sú, môžu prejsť celým procesom ešte raz. Ak aj napriek tomu nebudú cítiť stotožnenie sa s hodnotami podniku, mali by svoj potenciál hľadať v podnikoch, ktoré budú mať hodnoty nastavené rovnako ako sú tie ich osobné. V tom prípade totiž budú výsledky oveľa lepšie.

Po implementácii modelu je nevyhnutné **neustále sledovať jednotlivé parametre hodnoty udržateľnosti**, aby bola možná ich bilancia – vyhodnotenie následná optimalizácia. Podstatnou súčasťou je **komunikácia hodnôt verejnosti** a teda aj zákazníkom.

Komunikácia parametrov hodnoty udržateľnosti zabezpečí vzdelanie zákazníka, ale aj spoločnosti. Komunikácia nie len výsledkov, ale aj dôvodov a motívov udržateľných aktivít podniku. Tento systém podporovania sa a spoločných cieľov predstavuje **model tvorby udržateľných hodnôt**.



Obrázok 58. Model implementácie modelu riadenia parametrov hodnoty pre podporu udržateľnosti v mikro a malých podnikoch

 PRVKY HODOTY UDRŽATEĽNOSTI	 Prostredie	 Služby Prevádzka	 Produkt	 Emócie
Lokálnosť	Skleníkové plyny, znižovanie CO2	Zámer na lokálny trh a tuzemské služby	Vyrábaný lokálne, z lokálnych zdrojov	Riešenie miestnych problémov
Kvalita	Čistý vzduch, voda, pôda	Dodržiavanie časových, materiálových a prevádzkových štandardov	Nezávadný, bez vedľajších dopadov, bio, čerstvý, ...	Prémiový zážitok v spojení s produktom/službou
Dizajn	Minimalistický, udržateľný v čase	Minimalistický, udržateľný v čase	Minimalistický, udržateľný v čase	Jedinečný, s príbehom
Informovanosť	Dopady na životné prostredie	Maximálna úroveň vedomostí v oblasti udržateľnosti	O materiáloch, výrobe, pôvode, ...	Pozitívne správy a progres
Osobný prístup	Verejne prospešné aktivity	Osobný kontakt so zákazníkom, komunita	Custom výroba, podľa objednávky	Vytváranie komunit
Minimalizácia plytvania	Efektívny systém zásobovania	Nízkoenergetické spotrebiče, LED, ...	Minimalizácia výroby na sklad, ...	Zapojiť zákazníka do svojich cieľov
Ekologické komponenty	EKO obaly, reklamné produkty, ...	Certifikované a ekologické komponenty	Vstupné materiály, výrobné komponenty, ..	Ukázať, že je súčasťou niečoho veľkého
Odpadové hospodárstvo	Zabezpečená separácia odpadu	Separácia, recyklácia, upcyklácia, ...	Bezobalové, lebo recyklovateľné riešenia	Vzdelávať a dávať možnosť voľby
Spoločenský prínos	Spoločensky prínosné aktivity	Spotreba odpadu vo výrobe, pracovné príležitosti, ...	Prepájanie core biznisu s riešením spoločenských problémov	Podpora spoločných aktivít
Transparentnosť	Verejná evidencia dopadov na prostredie	Informácie o zamestnancoch, dodávateľoch, ...	O výrobe, materiáloch, zamestnancoch, pôvode, ...	Zverejňovanie pozitívnych správ

Model riadenia parametrov hodnôt pre podporu udržateľnosti v mikro a malých podnikoch

Obrázok 59. Model riadenia parametrov hodnoty pre podporu udržateľnosti v mikro a malých podnikoch

Model riadenia parametrov hodnoty pre podporu udržateľnosti v mikro a malých podnikoch predstavuje **presný zoznam parametrov a ich oblastí**, ktoré podnik môže **analyzovať pred ich implementáciou, počas implementácie a vyhodnocovať po implementácii**. Ide o systém nazerania na problematiku naprieč oblasťou zainteresovaných strán cez optiku parametra hodnoty.

Dizajn a funkcia modelu podlieha metodikám **lean manažmentu**. Ide o prístup s maximálnou snahou **zabránenia plytvaniu**. Špecifikom modelu je jeho **jednoduchosť, jasnosť a prehľadnosť**, vyhýbanie sa zásobovaniu a **dôraz** na nadviazanie všetkých procesov na **zákazníka a environmentálne prostredie** a tým zvýšenie dôvery medzi všetkými zainteresovanými stranami.

Po celkovom **vyhodnotení verifikácie** modelu je ambíciou priniesť do výskumných výsledkov doplnenú časť opisujúcu navrhované alternatívne riešenia k jednotlivým parametrom udržateľnosti. Slúžili by ako rýchla pomôcka v hľadaní riešení tzv. „lepších možností“ v otázkach parametrov hodnôt implementovaných do podniku. Tento fakt je podstatným pri uvedomení si, že udržateľnosť a jej aplikácia do podnikového prostredia má svoje fázy. A tieto fázy začínajú v prvotnom uvedomení si malých zmien na podporu udržateľnosti. Postupne po ich zautomatizovaní do činností podniku je možné prechádzať na ďalšiu úroveň (ideálne s ďalším bilančným obdobím – nové ciele – ďalšia úroveň modelu).

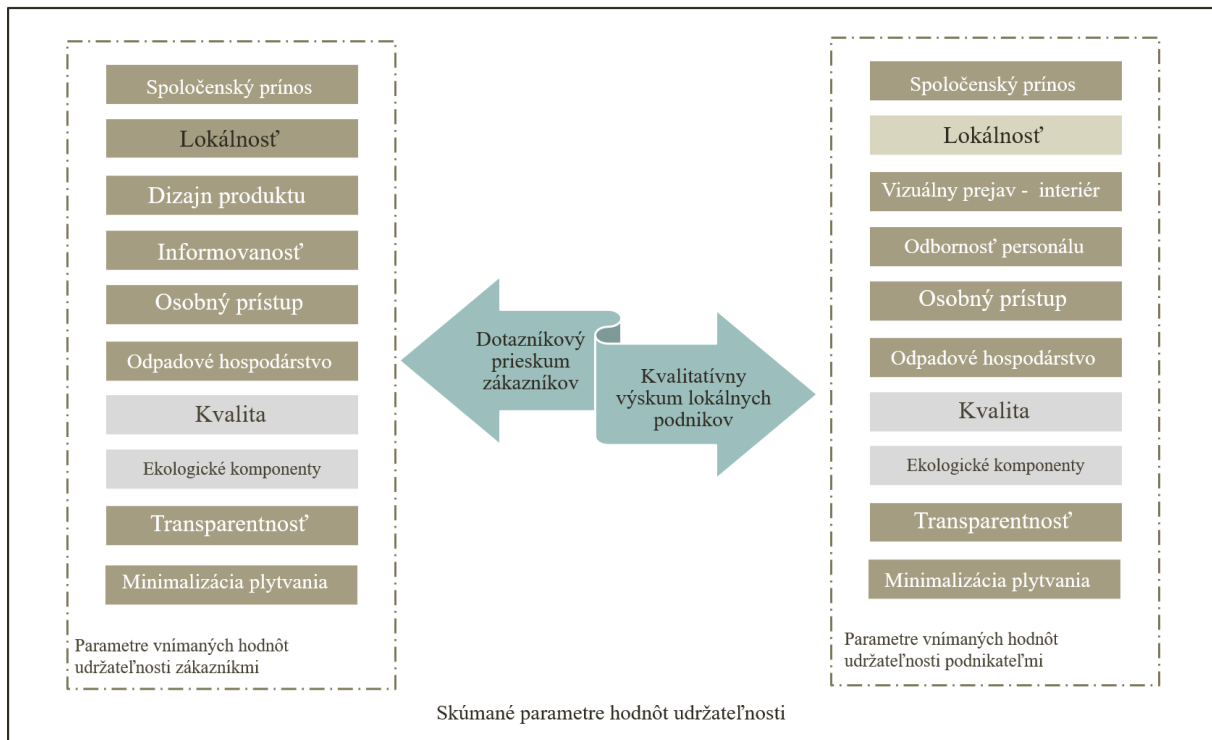
Vzhľadom na lean prístup celej metodiky je nastavovanie novej úrovne dané na základe parametrov lean manažmentu:

- Jednoduchosť,
- Jasnosť,
- Prehľadnosť,
- Cílenosť.

Po aplikácii týchto špecifik si podnik bude vedieť sám určovať **nové ciele a zlepšovať pôvodné parametre modelu**. Model poskytuje agilnú metodiku riadenia parametrov hodnoty pre podporu udržateľnosti v mikro a malých podnikoch.

6. VERIFIKÁCIA MODELU A JEHO PARAMETROV

V rámci fázy overovania navrhovaných riešení bol zostavený plán verifikácie v dvoch fázach. Prvá fáza predstavuje overovanie navrhovaných parametrov. Podstatné je uvedenie, že navrhované parametre sú výstupom kvalitatívneho výskumu v prostredí mikro a malých podnikateľov, ktorý je demonštrovaný zahraničnými prieskumami a prípadovou štúdiou od Roberta Stranda, ale aj prípadovými štúdiami z oblasti potravinárstva na Slovensku. Komparácia prístupov vo svete, ale aj aktívnych prístupov na Slovensku položila základy pre tvorbu a overenie skúmaných parametrov hodnoty udržateľnosti.



Obrázok 60. Skúmané parametre hodnoty udržateľnosti a formy ich overovania v prostredí podnikov a v prostredí zákazníkov

Parametre vnímaných hodnôt udržateľnosti ako výstup z kvalitatívneho výskumu podnikov budú verifikované aj z pohľadu zákazníkov. Prostredníctvom dotazníkového prieskumu sa skúmala ich dôležitosť a prístup k ich aplikácií do bežného života, či uprednostňovanie v nákupnom rozhodovaní.

Model samotný je možné verifikovať **parciálne**, alebo **komplexne**. V tomto prípade pôjde o **komplexné testovanie modelu a jeho parametrov v praxi**. V rámci doktorandského štúdia bolo možné zúčastniť sa výskumnej stáže v Portugalsku cez organizáciu Erasmus+, ktorá zastrešovala celú výskumnú stáž s cieľom analýzy podniku a následnej optimalizácie pre podporu udržateľnosti v danom podniku. V rámci kontaktov získaných počas stáže sa podarilo spojiť online formou s jedným z podnikateľov aj z Portugalska a tak verifikáciu urobiť nie len na Slovensku, ale aj v Portugalsku. Aj napriek tomu, že ide len o jedného podnikateľa, vzhľadom na nepriazeň z dôvodu pandémie to je možné považovať za prínosné.

6.1 Verifikácia parametrov modelu – sekundárne dáta

Overenie parametrov modelu z pohľadu externého prostredia je nevyhnutným ukazovateľom korektnosti definície parametrov a ich dôležitosti pre zákazníkov. Parametre hodnoty udržateľnosti predstavujú konkrétne oblasti pre zlepšovanie sa v udržateľných cieľoch podniku samotného, ale aj v cieľoch spoločnosti. Potreba **spätnej recenzie z externého prostredia** slúži ako **verifikačný parameter pre prípadnú úpravu a prioritizáciu jednotlivých parametrov a modelu samotného**.

6.1.1 Aktuálna situácia v oblasti vnímania udržateľných podnikateľských aktivít z pohľadu spotrebiteľov

Prieskumy v oblasti CSR a podnikateľskej angažovanosti v environmentálne prospešných aktivitách sú na Slovensku stále žiadanejšie. V úvode analýzy tejto problematiky v roku 2018 bolo online dostupných len veľmi malé množstvo analýz z danej problematiky riešenej na Slovensku. Z toho dôvodu sa primárne čerpal hlavne zo zahraničných prieskumov.

Koncom roka 2019 však pribudlo väčšie množstvo prieskumov zameraných práve na sledovanie **spotrebiteľských názorov v oblasti CSR na Slovensku**. Na aktualizovanie a doplnenie danej témy budú relevantné dáta doplnené, aby slúžili ako **podkladová báza porovnateľná s realizovaným prieskumom** v rámci celej dizertačnej práce.

Agentúra FOCUS a Business Leaders Forum realizovali v ich spolupráci prieskum, ktorého hlavným cieľom bolo **analyzovať trendy v rámci vnímania zodpovedného podnikania na Slovenskom trhu z pohľadu širokej verejnosti**.

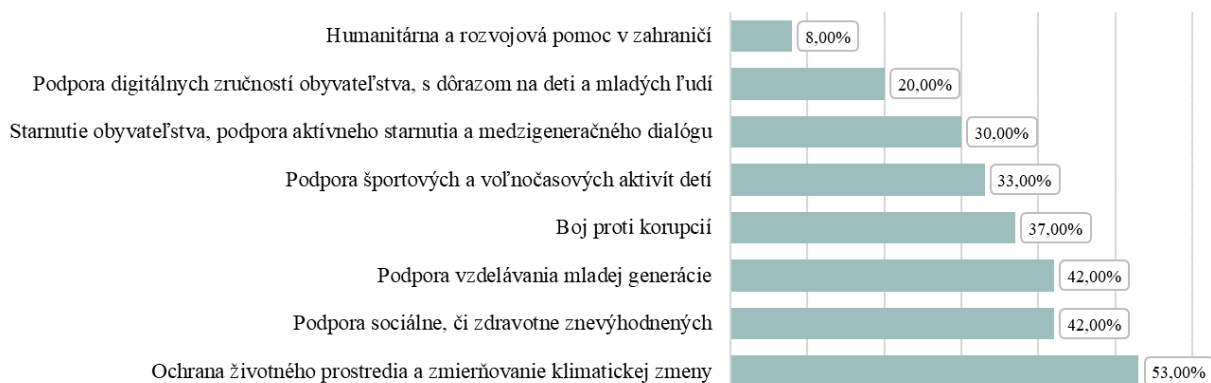
Špecifikácia výskumnej vzorky a parametrov prieskumu

Prieskum prebiehal **na Slovensku**, ide o prieskum verejnosti a jej vnímania zodpovedného prístupu k podnikaniu, realizovaný bol v októbri 2019. Prieskum prebiehal dotazníkovou formou na reprezentatívnej vzorke **1021 respondentov vo veku od 18 rokov**.

6.1.2 Závery z prieskumu spotrebiteľov

Až **94%** opýtaných si myslí, že by podniky mali popri tvorbe zisku mať **prioritu aj v cieľoch v oblasti CSR (spoločenský prínos – parameter HU)**. A až **91%** respondentov si myslí, že by podniky mali verejnosť **informovať o svojich CSR aktivitách (transparentná komunikácia)**. Otázka zameraná na prieskum vedomosti spoločnosti, čo to vlastne CSR je, pričom bolo cieľom určiť svoj pohľad, tak sa 25% respondentov zhodlo, že **CSR je poctivosť pri podnikaní (osobný prístup, kvalita)**, **25% vníma CSR ako zohľadňovanie životného prostredia (ekologické komponenty)** vo svojom podnikaní a **25% vníma CSR ako nezneužívanie zamestnancov (odbornosť personálu)**, posledných 25% boli rôzne typy odpovedí.

Pri otázke, či sú **respondenti schopní spontánne uviesť aspoň jeden podnik, ktorý podniká zodpovedne**, odpovedalo až **48% respondentov áno** a uviedli slovenské podniky ako napr. 13% Lidl Slovensko, 10% Orange Slovensko, 9% Telekom, 8% Kaufland Slovenská republika, či 8% Tesco STORES SR. Pri otázke zameranej na celospoločenské témy, ktoré by mali podniky riešiť, uviedlo **53% práve životné prostredie a klimatickú zmenu (lokálnosť, odpadové hospodárstvo, minimalizácia plytvania)**. (blf,sk, 2019)



Obrázok 61. Vyhodnotenie otázky: Ktoré celospoločenské témy by mali podniky svojimi aktivitami v oblasti zodpovedného podnikania hlavne podporovať? (Vyberte 3 najviac) (blf.sk, 2019)

6.1.3 Aktuálna situácia v oblasti ekoinovácií v slovenských firmách

Agentúra Datank pripravila pre spoločnosť ČSOB prieskum **stoviek podnikov na Slovensku**. Ide o podniky zo segmentu malé a stredné. Výsledky prieskumu boli publikované v roku 2020 a ich výsledky sú zaujímavými závermi k riešenej téme.

6.1.4 Závbery z prieskumu podnikateľských ekoinovácií

Cieľom prieskumu boli otázky zamerané na **ekoinovácie aplikované do biznis modelov podnikateľov**. Takmer **tretina podnikov (31%) už v minulom období zaviedla nejakú z aktivít zameranú na zníženie svojho negatívneho vplyvu na životné prostredie**. Oveľa priaznivejšie číslo však vyšlo v otázke: „Zavádzate takéto opatrenia teraz?“. V tomto štádiu implementácie ekoinovácií je až **46% slovenských podnikov v oblasti MSP**. Jedna pätina respondentov (18%) uviedla, že ekoinovácie nezavádza a ani to v budúcnosti neplánuje. (forbes.sk, 2020)

„Štetenie životného prostredia je mojím životným krédom a podriaďujem tomu aj fungovanie firmy,“ uviedol v prieskume Marián Pánik, Profí Stavebné hmoty. Zaujímavým špecifikom skúmaných subjektov je to, že čím je podnik väčší, tým viac sa v environmentálne prospešnej aktivite jeho záujem zvyšuje. Viac ako 2/5 firiem (42 %) k ekologickým inováciám motivuje spoločenská zodpovednosť a takmer 1/3 opýtaných to jednoducho považuje za správne a prirodzené. Zhruba 16 % firiem má zavádzanie ekologických procesov a inovácií nariadené legislatívou. „Keď sme sa podnikov pýtali na dôvody, prečo ekologické opatrenia neimplementujú, najčastejšie hovorili o tom, že v rámci svojich podnikateľských činností nemajú šancu ovplyvniť životné prostredie. Najvyššie zastúpenie spomedzi týchto firiem bolo z oblasti **veľkoobchodu, maloobchodu, opráv a údržby, ako aj administratívy**,“ vysvetľuje Dáša Polláková, manažérka Oddelenia pre malé a stredné podniky banky ČSOB. Bez ohľadu na veľkosť podniku je ako najčastejšie opatrenie **recyklácia odpadu**, ktorú si aktívne osvojila viac ako tretina opýtaných (36 %) a 17 % podnikateľov siaha po úsporných elektrospotrebičoch. Zhruba 15 % podnikov používa vo výrobe **nové ekologické materiály** alebo **ekologické obalové materiály** a 8 % podnikateľov pracuje s **ekologickými technológiami**. (forbes.sk, 2020)

Ekologickejší prístup k podnikaniu predstavuje v prípade niektorých segmentov aj vyššie náklady na inovácie. Väčšina podnikov zapojených (70 %) do prieskumu uviedla, že s tým spojené dodatočné náklady nezahŕňa do koncových cien. „Samozrejme, v tomto prípade je rozhodujúce to, v ktorom segmente/odvetví podnik pôsobí a pre ktorý typ opatrenia sa rozhodol. V priemere 7 zo 100 oslovených podnikateľov tieto náklady započítava do **hodnoty výrobku** či služby a ďalšia takmer 1/4 podnikov premieta náklady na eko inovácie do **ceny výrobkov a služieb čiastočne**,“ dopĺňa Polláková. (forbes.sk, 2020)

Prostriedky nevyhnutné na eko inovácie sú častými dôvodmi, ktoré podnikatelia zvažujú pri ekologickejšom fungovaní. **Takmer 1/3 podnikov sa zdráha byť ekologická práve pre finančnú náročnosť investícií do ochrany životného prostredia.** Ďalších 14 % podnikateľov je zviazaných legislatívou, 6 % firiem sa sťažuje na nedostatok odborníkov, 5 % podnikateľov chýba dopyt zo strany klientov a 17 % podnikov podniká v segmente, ktorý ekologické opatrenie neumožňuje. Skepticizmus je hlavným dôvodom v prípade dvoch percent oslovených. (forbes.sk, 2020)






Výsledky prieskumu **podporujú tvrdenie nevyhnutnosti riešenia danej problematiky a záujem o ňu zo strany podnikateľov.** Jej aktuálnosť a potreba riešenia tak z praktickej, ako aj teoretickej perspektívy. **Ak sa udržateľnosti začne venovať vyššia pozornosť** aj v oblasti vzdelávania manažérov, **podniky budú schopné riešiť tieto otázky v rámci interných ľudských zdrojov a nebudú nevyhnutne potrebovať externú informačnú a finančnú podporu.** Modelové riešenie môže slúžiť ako jednoduchá pomôcka pre **prvú fázu fungovania udržateľnosti** v rámci podnikateľskej štruktúry.

6.2 Verifikácia navrhovaného modelu – primárne dáta

V rámci **verifikácie modelu** a jeho parametrov je potrebné preveriť, či respondenti správne chápu všetkým **navrhovaným postupom** pre implementáciu modelového riešenia riadenia hodnôt pre podporu udržateľnosti v podniku. Pre daný úmysel bolo oslovených 7 náhodných podnikateľských subjektov, ktoré spĺňajú podmienky pre implementáciu modelu. Ide o podniky zo segmentov gastro, služby a výroba. V rámci zahraničného trhu bola možná verifikácia v podniku, ktorý bol zapojený do predchádzajúceho výskumu. Spolu sa teda **zapojilo 8 podnikov do verifikačného rozhovoru.** Z každého segmentu dva podniky, v prípade gastru 3 podniky, jeden zahraničný. Verifikácia prebehla prostredníctvom online video hovoru, nakoľko situácia počas pandémie nie je priaznivá na osobné stretnutia. **Verifikácia prebiehala v nasledujúcom systéme postupnosti krokov:**

- Úvod do problematiky (2 – 3 vety akou témou sa zaoberá výskum),
- Vyjadrenie účelu modelového riešenia a jeho cieľov,
- Poskytnutie modelu respondentom v časovom limite 15 minút na jeho preštudovanie,
- Následné spoločné prejdenie jednotlivých prvkov,
- Respondent vysvetlil jeho pochopenie, následne mu bol parameter zadefinovaný podľa tabuľky v návrhovej časti (definícia parametrov),
- Hodnotenie na stupnici od 1-5, pričom 1 bolo, že respondent nepochopil a 5 úplne pochopil parameter.

Tabuľka zobrazuje **priemerné hodnotenia parametrov hodnoty udržateľnosti.** Vzhľadom na takmer úplné pochopenie je možné model **považovať za verifikovaný.**

 PRVKY HODNOTY UDRŽATEĽNOSTI	 Prostredie	 Služby Prevádzka	 Produkt	 Emócie
Lokálnosť	4	5	5	5
Kvalita	5	5	5	4
Dizajn	4,5	5	5	4,5
Informovanosť	4,5	5	4	4,5
Osobný prístup	5	5	5	4
Minimalizácia plytvania	5	5	5	5
Ekologické komponenty	5	4,5	5	4,5
Odpadové hospodárstvo	5	5	5	4
Spoločenský prínos	5	5	5	4
Transparentnosť	4,5	4	5	4,5

Verifikácia parametrov modelu – miera pochopenia parametra od 1 – 5, pričom 1 nepochopenie a 5 je úplné pochopenie parametra. V tabuľke ide o priemer hodnotení.

Obrázok 62. Vyhodnotenie kvalitatívnej verifikácie parametrov riadenia hodnoty pre podporu udržateľnosti

Cieľom výskumu bolo okrem analýzy dostupnej literatúry a **výskumu v oblasti riadenia hodnoty** aj priniesť **nové informácie aj pre verejnosť**. Prostredníctvom web stránky „tvoríme hodnotu“ bol doručený email, či by bolo možné zobrazit' výsledky výskumu a zároveň informovať aj čiastkovo o možnostiach podnikat' a žit' udržateľnejšie. Na základe prezentácie výsledkov v danej dizertačnej práci bude zverejnená nie len prezentácia z obhajob, ale aj čiastkové výsledky prieskumov, ktoré môžu pomôcť nie len podnikateľom, ale aj verejnosti v rozhodovaní sa vo výbere produktu, alebo služby. Na základe tejto informácie boli následne spracované **odporúčané značky respondentmi** do jednotlivých segmentov podľa záujmu v nákupnom prostredí. Obrázková forma je spracovaná nižšie v texte. Ide o výsledky spotrebiteľského prieskumu – časť otvorená otázka s cieľom zistiť konkrétne značky, ktoré vedia respondenti pomenovať a považujú ju za udržateľnú. Bolo vybratých 10 najčastejšie sa vyskytujúcich za každý segment. Segmenty sú pomenované tak, aby boli zrozumiteľnejšie pre verejnosť.

 10 TOP V SEGMENTE POTRAVINÁRSTVA		 ZÁKAZNÍKMI OVERENÉ UDRŽATELNÉ LOKÁLNE ZNAČKY	
NÁZOV ZNAČKY	POPIS PONUKY	WEB STRÁNKA	
Váž si	Bezobalový obchod v Žiline	https://www.vazsi.sk/	
Do vrecúška	Predaj organických potravín	http://www.dovrecuska.sk/	
Sanus Vita	Zelené potraviny - Žilina	https://www.sanusvita.sk/	
U Dobrožrúta	Predaj organických potravín Bratislava	https://www.udobrozruta.sk/	
Farmamarket	Poctivé farmárske potraviny	http://farmamarket.sk/	
Veg GO	Vegánske bistro Žilina	https://www.bistro.sk/veggo-bistro/	
Plant Cow	Rastlinné mlieka	https://www.plantcow.sk/	
Bez obalu	Bezobalový obchod - Trenčín	https://obchodikbezobalu.sk/	
LUNTER	Rastlinné nátierky	https://lunter.com/	
PURE NUTS	Orieškové maslá	https://purenuts.sk/	

Obrázok 63. 10 top lokálnych značiek podľa zákazníkov – potravinársky segment

V segmente potravinárstva sa medzi 10 najčastejšími značkami nachádzali prevažne bezobalové obchody. Ide o značky ako Váž si, Do vrecúška, Sanus Vita, U Dobrožrúta, Farmamarket, či Bez obalu. Nachádza sa tu však aj vegánska reštaurácia sídliaca v Žiline – Veg GO, či značka potravín LUNTER a orechových nátierok PURE NUTS. Pri každej značke je uvedený popis aj link na web stránku, na ktorej sa nachádzajú všetky dôležité údaje, ako napr. lokalita predaja, prípadne online predaj, kontakt, či sociálne siete.

 10 TOP V SEGMENTE MÓDA		 ZÁKAZNÍKMI OVERENÉ UDRŽATEĽNÉ LOKÁLNE ZNAČKY	
NÁZOV ZNAČKY	POPIS PONUKY	WEB STRÁNKA	
Isadore	Cyklistické oblečenie	https://isadore.com/	
Abraka store	Športové legíny	https://abrakastore.sk/	
CILA	Kapsulová kolekcia	https://cila.me/sk/	
WAKIVAKY	Rupsaky a tašky	https://waki-vaky.odoo.com/	
NOSENE	Oblečenie z druhej ruky	https://nosene.sk/	
be lenka	Barefoot obuv	https://www.belenka.sk/	
HEAVENLY	Slow fashion oblečenie	https://www.heavenly.sk/	
Pohan	Odevy z prírodných materiálov	https://www.pohan.sk/	
Láskovo	Ručne šitá slovenská bielizeň	https://www.laskovo.sk/	
DONEE The Label	Udržateľná ženská kolekcia	https://www.doneethelabel.sk/	

Obrázok 64. 10 top lokálnych značiek podľa zákazníkov – módný segment

V segmente móda sa vyskytli známe aj menej známe slovenské značky oblečenia, ale rôznych módných doplnkov, ktoré sa snažia podnikat' zodpovedne. Ide o značky športového oblečenia, ale aj oblečenia, či obuvi na bežné nosenie.

 10 TOP V SEGMENTE KOZMETIKA		 ZÁKAZNÍKMI OVERENÉ UDRŽATEĽNÉ LOKÁLNE ZNAČKY	
NÁZOV ZNAČKY	POPIS PONUKY	WEB STRÁNKA	
mylo	Prírodná kozmetika	https://mylo.sk/	
MALINNA	Prírodná kozmetika	https://malinnaproducts.com/	
DULCIA NATURAL	Prírodná bylinná kozmetika	https://www.dulcia.sk/	
SOAPHORIA	Udržateľná kozmetika	https://www.soaphoria.sk/sk/	
PONIO	Zero waste kozmetika	https://ponio.sk/	
Ave NATURA	Estetická kozmetika	https://ponio.sk/	
Botanica Slavica	Bylinná kozmetika	https://www.botanicaslavica.eu/sk/	
Modrá púpava	Prírodná kozmetika	https://www.modrapupava.sk/	
Kvitok	Bylinná udržateľná kozmetika	https://kvitok.sk/	
Musk	Hand-made mydlá	https://musk.sk/	

Obrázok 65. 10 top lokálnych značiek podľa zákazníkov – segment kozmetika

V segmente kozmetiky sa vyskytli poväčšine slovenské značky vyrábajúce organickú kozmetiku a drogériu. Rovnako tak ich popis sa nachádza v druhom stĺpci tabuľky a kontakt v popise linku priamo na web stránku značky.

 10 TOP V SEGMENTE INTERIÉR/DOPLNKY		 ZÁKAZNÍKMI OVERENÉ UDRŽATELNÉ LOKÁLNE ZNAČKY	
NÁZOV ZNAČKY	POPIS PONUKY	WEB STRÁNKA	
Botanical Lab	Interiérová keramika a kvety	https://www.botanicallab.sk/	
PURE JUNK	Nábytok z recyklátov a odpadu	http://www.purejunk.sk/	
DVA DÍLNA	Upcyklované kreslá a taburety	https://www.dvadilna.cz/	
KVITKA V BYTE/KERA	Hand-made keramika a kvety	https://kvitkavbyte.cz/	
DEKORAZIA	Makramé doplnky	https://www.adriazia.sk/dekorazia/	
Tvorit' a lúbit'	Hand-made doplnky do domácnosti	https://tvoritlubit.com/	
ČOSI	Darčeková predajňa	https://www.cosihandmade.sk/	
Artattack shop	Umelecké doplnky	https://artattackshop.sk/	
ECOLOCCO	Doplnky eko životného štýlu	https://ecolocco.sk/	
KOMPOSTUJ.ME	Bytové kompostéry	https://kompostuj.me/	

Obrázok 66. 10 top lokálnych značiek podľa zákazníkov – segment interiér/doplnky

Posledný segment bol nazvaný, ako segment „Interiér/Doplnky“, v prípade podnikovej segmentácie používanej v modely by boli tieto podniky zaradené do segmentu „Výroba“, ale vzhľadom na to, že ide o delenie pre širšiu verejnosť boli pripravené špecifickejšie segmenty, aby bolo možné odprezentovať značky v každej oblasti pre bežný život. Nachádzajú sa tu opäť značky, ktoré sa snažia vo svojom podnikateľskom modeli zohľadňovať udržateľnosť a zodpovedný prístup k riadeniu výroby a predaja jednotlivých produktov.

7. DISKUSIA

Nevyhnutnosť riešenia problematiky udržateľnosti je globálne známa. Nie len z pohľadu štúdií jednotlivých vedcov, ale aj z pohľadu nevyvrátiteľných faktov naznačujúcich príchod klimatickej krízy. (Newman, George E., Margarita Gorlin, and Ravi Dhar, 2014, Hille, Bakker, Groenewegen, Ferguson, 2020) Trh sa mení a jeho požiadavky tiež. Zákazníci sa začínajú pýtať na pôvod a spôsob výroby, či dodania ich produktov a dodávatelia sú postupne nútení na tieto otázky reagovať.

Konzumná doba priniesla množstvo biznis modelov, ktoré boli zamerané hlavne na objem produkcie a vo výsledku pre zákazníka hlavne na cenu samotného produktu. **Požiadavky zákazníkov sa však menia** a cena prestáva byť hlavným a jediným prvkom záujmu zákazníka v procese nákupu. Práve tento model presýtenia trhu produktami a službami spôsobil, že zákazník začína o produkty prejavovať hlbší záujem a snaží sa v tom množstve produktov nájsť ten pravý. Štúdie však dokazujú, že zákazníci sú často zmätení. **Podniky na zmeny na trhu reagovali** a v rámci informačnej osvetly v **oblasti ekologickejšieho spôsobu života** aplikovali pár inovácií. Vo väčšine prípadov však ide skôr o marketingové a komunikačné zmeny, ktoré v skutočnom dôsledku produkt a službu takmer vôbec nezmenili. Ide o zmenu obalov, alebo popisov produktov, alebo o výrazné zdôraznenie ekologických prvkov aplikovaných pri výrobe, dodaní, či sprostredkovaní samotného produktu, alebo služby. V konečnom dôsledku však nie je možné túto zmenu deklarovať. Je stanovených niekoľko symbolov, ktoré sú špecifické pre recykláciu obalu, alebo symbolizujú ekologický obsah a pod. Väčšina z týchto symbolov však nie je jednotná a každá značka si stanovila svoju. V tomto prípade je nevyhnuté implementovať do výrobných a predajných aktivít certifikované materiály, produkty a komunikovať transparentným spôsobom daný proces zmeny k zelenšiemu podnikaniu.

Výrazne na tieto zmeny reagujú práve **mileniáli**. Mladí ľudia, ktorí sa dokážu pohybovať v množstve informácií, či už v online, alebo offline prostredí. Vyrastali v období, kedy dostupnosť produktov a služieb dosiahol úroveň dopytu a tak väčšina ich života nezaznamenala pocit nedostatku. V ich preferenciách však pribudli **hodnoty ako udržateľnosť z pohľadu prostredia, ekologická pomoc, alebo angažovanie sa v oblasti spoločenských problémov**. Zaujímavým spôsobom nazerajú na globálnu problematiku a riešenie nastávajúcej klimatickej krízy. Tento pohľad predurčuje ďalšiu generáciu spotrebiteľov a prvky ich správania by mali byť aplikované do fungovania biznis prostredia. Podniky sú zaujímavejšie a často uprednostňované pred konkurenciou, ak deklarujú **hodnotový systém založený na ekologických princípoch**. (Servaes, Henri, and Ane Tamayo, 2013) Tento fakt podporil aj výskum spotrebiteľov na Slovensku, ktorý je bližšie rozobratý v časti 4.7. Každopádne tento nastávajúci trend je rozhodne zaujímavým predpokladom pre ďalšie skúmanie pre marketingové, ale aj manažérske prostredie.

Problematika environmentálnej udržateľnosti je známa a v korporátnych podnikoch aktívne riešená prostredníctvom zavádzania **CSR princípov do celkového fungovania podniku**. (Straková, Pártlová, Váchal, Vochozka, 2017) Tieto modely udržateľnosti sú však veľmi zložité a často nereálne pre zavedenie **do prostredia mikro a malých podnikov**. Z tohto dôvodu sa výskum zamerával práve na toto prostredie. Výskum ukazuje, že úroveň dôležitosti prvkov environmentálnej udržateľnosti je na Slovensku veľmi dôležitá. Dôležitejšie pre ďalší vedecký posun je však fakt, že tieto lokálne podniky plánujú v danej oblasti svoje **vedomosti zlepšovať a chcú inovovať**. Z tohto dôvodu je podstatné priniesť poznatky nie len pre vedeckú oblasť, ale práve pre podnikateľské prostredie, ktoré na slovenskom trhu tvorí väčšinu podnikateľských subjektov. Mikro a malí podnikatelia sú tí, ktorí dokážu ekonomiku podržať

aj v čase krízy, nakoľko vedia rýchlo reagovať na zmeny na trhu. Návrh modelu riadenia parametrov hodnoty pre podporu environmentálnej udržateľnosti pre prostredie mikro a malých podnikov napomôže malým podnikateľom prejsť na zmeny hladšie a tak aj prispieť k celoeurópskym cieľom pre zelenší svet. (Rohrbeck, Konnertz, Knab, 2013)

Modelové riešenie má poskytnúť **jednoduchú agilnú metodiku riadenia hodnoty** na princípoch **lean manažmentu**. Zužovanie výroby a celkovo minimalizácia nevyhnutných procesov. Tieto prejavy podnikateľského prístupu sú špecifické svojimi pozitívnymi dopadmi na minimalizáciu plytvania, znižovanie množstva odpadu, ale aj kustomizáciou výrobkov a služieb zákazníkom. Tieto prvky sú zhodné s parametrami hodnoty, ktoré sú výsledkom výskumu. Z tohto dôvodu boli princípy lean manažmentu prepojené s modelovým riešením navrhovaným v závere výskumnej práce v 5. kapitole dizertačnej práce.

7.1 Riziká navrhovaných riešení

Už zo samotnej problematiky vyplýva, že oblasť je stále veľmi málo chápaná ako kvalitatívna časť podnikania, či teórie manažmentu. Z toho vyplýva, že práve termín hodnota býva zamieňaný za ekonomický ukazovateľ. Reálne riziká navrhovaného modelu pre **riadenie hodnoty a efektívnej aplikácie modelových riešení** môžu nastať v nasledovných prípadoch.

Pred – implementačná fáza - Nedostatočná analýza hodnôt

Ak sa hneď v začiatku nepripraví **dôkladná analýza**, ktorej nevyhnutnou súčasťou je rozhovor s koučom, alebo odborným pracovníkom, ktorý dokáže s podnikateľom rozobrať hodnotu do všetkých detailov, môže dôjsť k jej nepochopeniu, alebo nedostatočnému vnímaniu jej prioritných prvkov. Je nevyhnutné pochopiť ako je hodnota definovaná a čo všetko musí obsahovo spĺňať. Pochopiť hodnotu z pohľadu podniku, ako jej hlavný motivačný prvok, prvok jej udržateľnosti, prvok jej identity. A rovnako tak pochopiť hodnoty prostredia. Čo je nevyhnutné pre napĺňanie hodnôt spoločnosti a environmentálneho prostredia. Po zodpovedaní týchto otázok je možné identifikovať a poznať prienik týchto hodnôt.

- **Interne:** Nedostatočná interná analýza hodnôt, podniková analýza vnímanej hodnoty.
- **Externe:** Slabá analýza externého prostredia – zákazníka, zainteresovaných strán, prostredia.

Pred – implementačná fáza - Nepochopenie prínosov pre jednotlivé prostredia

Prínosy v prostredí sú chápané ako sily, ktoré sú motivátorom úspešnej udržateľnosti celého modelu. Ak budú nastavené len ako **merateľné výsledky výkonnosti**, ich efekt bude v krátkom čase výrazne meniť svoje hodnoty. Prínosy musia mať hlavne **kvalitatívny charakter**. Samozrejme, že prínosy modelu musia byť aj kvantitatívne vyhodnocované, no prínosy modelu majú **dlhodobý charakter**. Ide o prínos podniku, ale aj prínos spoločnosti, v ktorej podnik pôsobí.

V pred – implementačnej fáze ide hlavne o dôraz na prepojenie **spoločenských** (aká je aktuálna situácia), **osobných** (hodnôt podnikateľa) a **podnikateľských hodnôt** (čo prináša daný podnik). Nastavenie týchto hodnotových prístupov musí byť robené na základe osobného presvedčenia podnikateľa a jeho vnútornej motivácie. Rovnaké špecifikum musia spĺňať aj všetky zainteresované strany do tvorby hodnoty v rámci modelu riadenia hodnôt pre podporu udržateľnosti.

V celom procese - Slabá motivácia

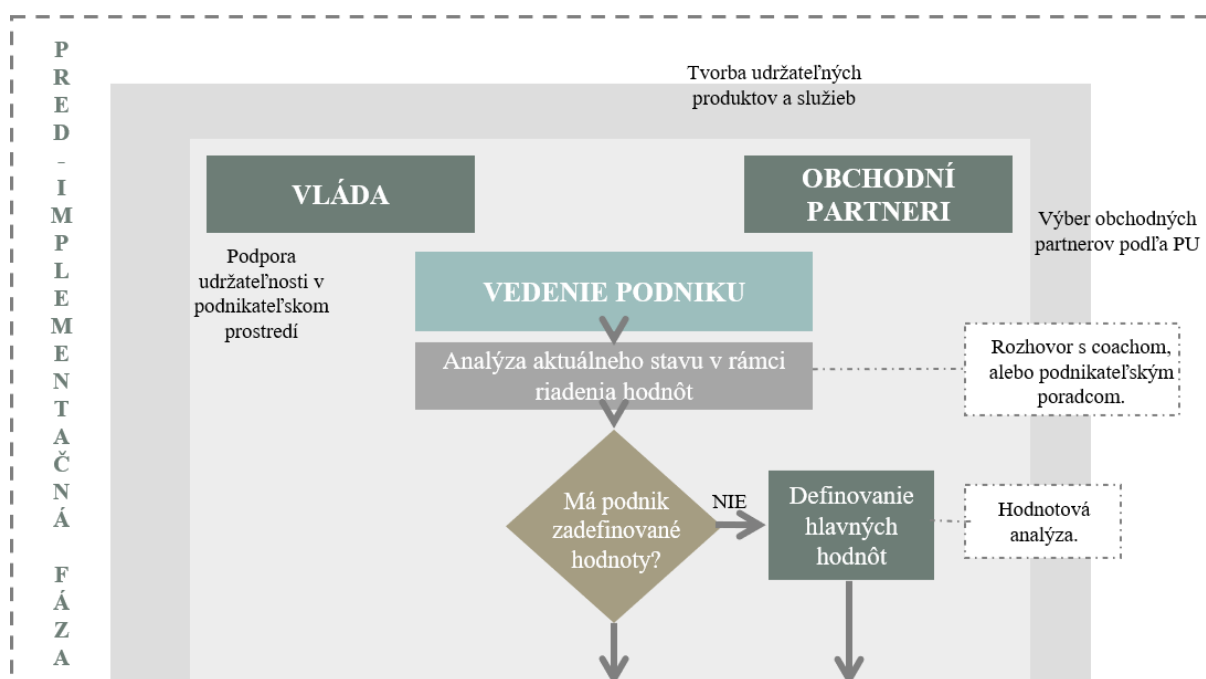
Ak podnik, alebo jeho zamestnanci nebudú správne chápať hodnotu a jej význam, ich motivácia bude prinízka na to, aby model dokázali udržiavať s efektívnymi výsledkami. Tu je konflikt záujmov, ktorý tvorí práve fakt, že ak zamestnanec nebude stotožnený s hodnotami podniku, nemal by byť jeho súčasťou. Toto nadradenie hodnôt nie je smerované proti zamestnancom, práve naopak. Ak zamestnanec nepocítiťuje, že ho existencia podniku naplňa, je vnútorne de-motivovaný a tento fakt ovplyvňuje celý kolektív podniku a aj jeho prostredie. V tomto prípade je pre podnik aj zamestnanca najlepším riešením, aby sa ich cesty rozdelili.

Pred – implementačná fáza - Nepochopenie efektívnej práce s hodnotami

Každý úspešný projekt, či výskum, alebo aj samotný model je nevyhnutné podložiť literatúrou, ktorá intuitívnym spôsobom opíše, prečo je navrhovaný model, či postup prínosom, aký ma efekt, či dôsledky. Jedine, ak bude model a jeho parametre správne pochopené, tak môže začať generovať výsledky. Je nevyhnutné, aby bola problematika potrebným spôsobom vysvetlená a pochopená. Z toho dôvodu sa v pred- implementačnej fáze odporúča odborný prístup prostredníctvom externistu, alebo odborníka v interných kapacitách, ktorý zaujme k danej téme teoretické, ale aj praktické stanovisko a bude schopný praktickým a zrozumiteľným spôsobom opísať a vysvetliť jednotlivé kroky a ich prínosy a dopady v praxi.

7.1.1 Vyhodnotenie kritických faktorov úspešnosti modelového riešenia

Implementácia modelu do podniku pozostáva z **pred-implementačnej fázy**, **implementačnej fázy** a **fázy optimalizačnej**. V nasledujúcom obrázku je možné vidieť pred-implementačnú fázu a jej aktivity.



Obrázok 67. Pred-implementačná fáza modelu

Zainteresované strany v rámci prostredia sú **vláda, obchodní partneri a samotný podnik**. Aktivity v sekcii pred-implementačnej fázy sú nasledovné:

- **Externé/Interakčné:** Podpora udržateľnosti v podnikateľskom prostredí, Výber obchodných partnerov podľa parametrov udržateľnosti, Výber zodpovedného zástupcu za vedenie riadeného rozhovoru pre zadefinovanie hodnôt podniku (personalista v rámci podniku, prípadne externista – coach, podnikateľský poradca)
- **Interné:** Analýza aktuálneho stavu riešenej témy v podniku a jeho prostredí, Definovanie a pomenovanie hodnôt, Hodnotová analýza podniku.



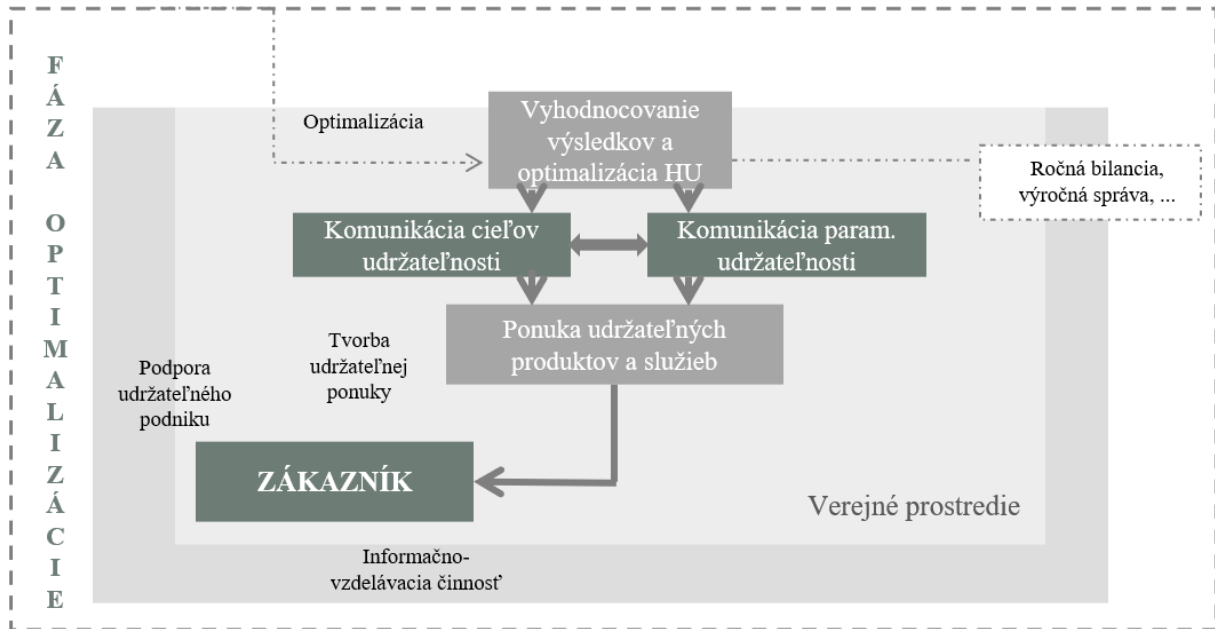
Obrázok 68. Implementačná fáza modelu

V rámci implementačnej fázy ide o konkrétne kroky súvisiace s implementáciou už definovanej hodnoty do podniku. Aktivity v tejto oblasti sú nasledovné: Implementácia hodnotových princípov do podniku na základe stanovených hodnôt smerujúcich k podpore udržateľnosti v r environmentálnom prostredí. Definovanie cieľov a parametrov udržateľnosti, ktoré predstavuje kvantifikáciu presných východiskových pozícií a teda určenie východiskového stavu podniku. V rámci tejto aktivity je určený zodpovedný pracovník (alebo pracovná skupina), ktorý zaznamenáva presné dáta v jednotlivých cieľoch (oblastiach hodnotového princípu). Ako podklad môže slúžiť podrobná výročná správa, prípadne dekrét o zodpovednom podnikaní. Následne je nevyhnutná interná vzdelávacia aktivita v oblasti udržateľnosti a environmentálnej zodpovednosti s dôrazom na fakty a odborné informácie podané pochopiteľným spôsobom podľa úrovne uvedomenia a vzdelania zamestnancov a celého tímu.

Ak školenia a vzdelávacie aktivity prebehnú je nevyhnutné urobiť verifikačnú analýzu o stotožnení sa s hodnotami udržateľnosti, ktoré si podnik nastavil, prípadne urobiť interný dotazník. Uprednostňuje sa ale kvalitatívna forma prostredníctvom osobných rozhovorov buď v skupinovej forme, alebo jednotlivito s nositeľom hodnoty podniku (podnikateľ, manažér, CEO). Až po pozitívnej odpovedi a teda stotožnení sa s hodnotami udržateľnosti podniku je možné prejsť do implementácie modelu riadenia parametrov hodnôt na podporu udržateľnosti

– postupná implementácia jednotlivých parametrov hodnoty udržateľnosti implementovaná do podnikových procesov, produktov a služieb.

Poslednou fázou modelu je fáza optimalizácie, kde sa podnik dostáva do štádia zberu potrebných dát a ich následnému vyhodnocovaniu a optimalizácii, úprave parametrov hodnoty na ich základnom porovnaní.



Obrázok 69. Optimalizačná fáza modelu

Aktivity v rámci tejto fázy sú vyhodnotenie dosiahnutých výsledkov, inovácií, zmien v rámci podniku. Ide o kroky, ktoré podnik urobil smerom k udržateľnosti. Tieto aktivity je nevyhnutné komunikovať verejnosti a nie len ich naplnenie, ale aj ciele, ktoré sú nimi plánované na dosiahnutie. Výsledkom týchto procesov je ponuka udržateľných produktov a služieb, ktorých princípy sú založené na jednotlivých parametroch hodnoty na podporu udržateľnosti. Rovnako tak je nevyhnutné tieto výsledky komunikovať aj zákazníkovi a tak zabezpečiť informovanosť hodnotách ako takých, ale aj riešeniach tejto problematiky. Komunikácia musí byť transparentná jasná a mať informačno-vzdelávací charakter. Ak budú tieto podmienky naplnené, tak zákazník bude mať možnosť uplatniť vlastné udržateľné hodnoty vo svojom nákupnom rozhodovaní.

V nasledujúcej tabuľke sú analyzované možné kritické situácie, ktoré by mohli nastať v jednotlivých fázach implementácie modelu do podniku. Tieto kritické faktory sú hodnotené váhami, podľa stupňa vážnosti ovplyvnenia celkového výstupu modelu. Následne sú hodnotené bodmi v jednotlivých fázach implementačného procesu a to spôsobom od 1 do 5, pričom stupnica vyjadruje mieru ohrozenia funkčnosti danej fázy. Hodnotenie 1 – slabá miera ohrozenia efektivity činností v danej fáze, hodnotenie – 5 vysoká miera ohrozenia danej fázy.

Tabuľka 41. Kritické faktory úspešnosti modelového riešenia

Kritické faktory	Váha	Pred- implementačná fáza		Implementačná fáza		Optimalizačná fáza	
		Body	Spolu	Body	Spolu	Body	Spolu
Slabá analýza hodnôt zainteresovaných strán	0,20	2	0,6	5	1	2	0,4
Nepochopenie hlavných princípov udržateľnosti	0,20	5	1	3	0,6	4	0,8
Slabá definícia parametrov hodnôt	0,25	2	0,5	5	1,25	4	1
Zanedbanie analýzy východiskového stavu	0,15	1	0,15	1	0,15	5	0,75
Zlá interpretácia hodnôt udržateľnosti interne v podniku	0,07	1	0,07	5	0,35	1	0,07
Zanedbanie implementácie parametrov hodnoty udržateľnosti	0,04	1	0,04	5	0,2	4	0,16
Nedostatočné vyhodnotenie výsledkov	0,05	1	0,05	1	0,05	5	0,25
Slabá komunikácia parametrov hodnoty udržateľnosti externe	0,02	1	0,02	1	0,02	5	0,10
Nejasná definícia optimalizácie parametrov hodnoty	0,02	1	0,02	4	0,08	5	0,10
SPOLU	1	Spolu	2,45	Spolu	3,7	Spolu	3,63

Na základe analýzy kritických faktorov, ktoré môžu ovplyvniť efektívnosť výstupov modelu boli vyhodnotené ako najkritickejšie faktory? **Zanedbanie analýzy východiskového stavu**, v pred-implementačnej analýze. Druhý faktor: **slabá definícia parametrov hodnôt v implementačnej fáze** a rovnaký faktor vyšiel ako najrizikovejší aj v optimalizačnej fáze.

Pre najrizikovejšie faktory je podstatné uviesť, že sa týkajú primárne aktivít v pred-implementačnej fáze. Toto je dôvod prečo je v odporúčaní pri definícii parametrov hodnoty a analýzy východiskového stavu osloviť externého špecialistu, ktorý zabezpečí profesionálnu analýzu a nezainteresovaný výstup. A tak sa predíde možnému riziku nesprávnej definície a analýzy východiskového stavu.

V celkových výsledkoch vychádza ako najkritickejšia implementačná fáza, v ktorej je miera rizika ohrozenia výstupov modelu najvyššia, ale je porovnateľná aj s fázou optimalizačnou. Na základe týchto výsledkov je podstatné zhodnotenie, že práve samotná implementácia parametrov hodnoty do interného prostredia podniku je najdôležitejšou časťou. Aj z toho dôvodu sa v návrhovej časti odporúča vytvorenie zodpovedného manažera v rámci riadenia a prezentácie hodnoty, ktorý by mal spĺňať vedomostné a schopnostné predpoklady na čo najvyššej úrovni.

7.2 Očakávané prínosy riešenia

V priebehu výskumu sa postupovalo od teórie, až po prax. Problematika riadenia hodnoty a udržateľnosť v podnikoch sa zdala na Slovensku neriešená téma. Výskum však dokazuje, že tieto témy sú predmetom verejnej debaty a hľadanie riešení je intenzívnym procesom. Najintenzívnejšie sa aktivity riadenia hodnôt v oblasti udržateľnosti vyskytuje v segmente gastro – potravinársky priemysel. Táto oblasť je najintenzívnejšie riešená v slovenských podnikoch podľa sekundárnych prieskumov, ale aj na základe primárnych dát výskumu.

Vzdelanie a motivácia podnikateľov

Už len samotný rozhovor podnikateľov podnietil k myšlienke, čo je vlastne ich hodnota a aký je hlavný motivátor ich podnikania. Vzbudenie tejto myšlienky bolo akýmsi prvým krkom k vystúpeniu z bežnej podnikateľskej, existenčnej reality, ktorá priniesla do ich pohľadu kvalitatívny rozmer. Je veľmi dôležité, aby sa aj podnikateľské prostredie malo možnosť vzdelávať a rásť. Práve kvalita informácií a dôležité otázky môžu podnik otočiť na správny smer a zabezpečiť jeho dlhodobú udržateľnosť. Samozrejme vnímanie udržateľnosti = aj ako prosperity podniku pre budúceho obdobia.

Kontakt s praxou

Po spracovaní odbornej literatúry a dostupných dokumentov z oblasti riadenia hodnoty, vnímanej hodnoty, či celkovo hodnotového manažmentu bolo veľmi zložitú oprieť základy teórie oblasti, ktorá je na Slovensku ešte nová a neprebratá. Z toho dôvodu sa ako prvý krok uprednostnili kvalitatívne rozhovory, ktoré predstavujú najvernejší spôsob kontaktu s reálnym aktuálnym stavom a rovnako tak s autentickými reakciami podnikateľov na riešenie tejto problematiky. Pre potreby praxe je nevyhnutné, aby výskum vstupoval do reálnych situácií a bol neustálou reflexiou reálnych potrieb. Rovnako tak však prax musí nevyhnutne vstupovať do akademických výstupov. Tvoriť výskumnú hodnotu aplikovateľnú v reálnom podnikateľskom prostredí má motivačný charakter aj pre študentov.

Tvorba podkladov pre ďalší výskum

Vzhľadom na to, že predvýskum nenadväzoval na teoretické základy v slovenskej literatúre, no ani na predošlý výskum prostredníctvom bakalárskej, alebo diplomovej práce, bolo nevyhnutné pripraviť východiskovú situáciu, z ktorej je aktuálne možné pokračovať do ďalšieho výskumu. Hlavným prínosom je práve zistenie, že téma bola v začiatku stanovená veľmi široko a jej zúženie prinesie relevantnejšie a efektívnejšie výsledky pre prax, ale aj teóriu. Zadefinovanie parametrov hodnoty, ich vplyvy, riadenie hodnoty ako kvalitatívneho motivačného prvku podniku tvorí novú bázu poznania manažmentu.

Podpora teoretických základov v oblasti manažmentu hodnoty v rámci environmentálnej udržateľnosti

Slovenská literatúra rieši problematiku hodnoty podniku primárne ako ekonomický ukazovateľ. Zamyslenie sa nad hodnotou mikro a malých podnikov pre spoločnosť (environmentálne prostredie) a ich hodnotami interne, neprináša žiadna dostupná odborná literatúra a to aj napriek tomu, že v zahraničí je to už niekoľko rokov bežná prax. Z tohto

dôvodu je riešenie tejto témy v oblasti výskumu nevyhnutným podkladom pre doplnenie odbornej literatúry v oblasti manažmentu a udržateľnosti v biznis prostredí.

Pre teóriu model pripraví zjednodušený obraz riadenia hodnoty. Zároveň však poskytne nový uhol pohľadu nazerania na hodnotu, jej zainteresované strany, hlavné prvky a vzťahy medzi nimi.

Tvorba modelu

Tvorba modelu, systému jeho aplikácie a návodu na jeho udržateľnosť môže byť považovaná za **novú bázu v poznaní v oblasti riadenia hodnoty** s cieľom **podpory udržateľnosti**.

Proces riadenia hodnoty udržateľnosti:

- **spoznať** hodnotu,
- **zadefinovať** hodnotu,
- **aplikovať** hodnotu,
- **pretaviť** hodnotu do bežných činností podniku,
- **udržať** hodnotu,
- podporovať jej **rast**,
- opätovne ju **verifikovať a optimalizovať**.

Prínos pre podnikateľské prostredie

Tvorba modelu má podnikateľom priniesť zhmotnenú špecifikáciu riadenia hodnoty. Model poskytne intuitívny nástroj na pochopenie súvisu a vzťahov zainteresovaných strán. Následne jeho parametre podniku pomôžu zadefinovať si čiastkové kroky, pre jeho správne aplikovanie.

ZÁVER

Hlavným cieľom pre tvorbu písomnej časti k dizertačnej práci bolo pochopiť súvislosti v oblasti **hodnotového manažmentu, riadenia hodnoty** podniku a pochopenie samotnej hodnoty ako dlhodobého aspektu **strategického manažmentu**. Prepojenie týchto teoretických výstupov s problematikou udržateľnosti otvorilo veľké množstvo otázok nie len z podnikateľského prostredia.

Úvodným vstupom do danej problematiky boli **teoretické pohľady** na problematiku riadenia hodnoty v podnikateľskom prostredí na Slovensku, ale aj vo svete. **Prepojenie hodnoty a udržateľnosti** prinieslo do témy rôzne perspektívy. Bázu teoretickej časti tvorili hlavne hodnotové prístupy škandinávskych autorov, ktoré sa opierajú o základ budovania hodnoty na kvalitatívnom výskume a prístupe založenom na spolupráci a prepájaní zainteresovaných strán. **Tieto prístupy výrazným spôsobom ovplyvnili ďalší vývoj témy** a aj jej následnú zmenu (zmena cieľa a úprava názvu dizertačnej práce). Po viacerých diskusiách vo vedeckom kolektíve boli potvrdené prvotné náznaky, že téma je tak obsiahla, že je nevyhnutné jej zúženie. Práve perspektíva udržateľnosti priniesla skúmaným parametrom hodnoty relevantný zmysel vzhľadom na prostredie, ktoré sa v problematike od začiatku objavuje ako výrazný prvok.

Motivácia tvoriť nie len **model riadenia hodnoty aplikovateľný v praxi**, ale aj prínosný v teórii stúpala práve s postupným získavaním prehľadu aktuálneho stavu na Slovensku a v zahraničí. Hodnota podnikov a ich udržateľnosť je v zahraničí výraznou témou, ktorá sa nevyhnutne musí riešiť aj v našom prostredí. Z toho dôvodu sa ďalším krokom k poznaniu stal práve **kvalitatívny výskum v 21 slovenských podnikoch** z 3 skúmaných segmentov (gastro, služby, výroba), kde bolo v predvýskume vypočítaných niekoľko názorov na hodnotu, jej prejavy, či samotné zamyslenie sa nad podstatou samotného podnikania jednotlivých podnikateľov. Táto fáza predstavovala najhutnejšiu časť informácií z praktickej oblasti a položila tak základ odpovedí výskumných otázok. Táto výskumná časť bola časovo veľmi náročná, vzhľadom na to, že išlo o fyzické stretnutia s podnikateľmi v ich pracovnom prostredí. To však umožnilo maximálne možnosti pre výskum prostredia a osobné rozhovory významným spôsobom priniesli kvalitu do výstupov. Po vyhodnotení **pilotnej štúdie a predvýskumu** boli navrhnuté **oblasti hodnoty a jej parametre** a výstupom bol **návrh východiskového modelu**. Išlo o prvé pomenovanie pojmov ako vnímaná hodnota podniku pre podporu udržateľnosti, či parametre hodnoty udržateľnosti. V tejto fáze sa ujasnili zainteresované strany a ich nevyhnutná participácia na tvorbe hodnoty.

Tieto výstupy boli hlavná súčasť výskumnej časti. A následne sa pokračovalo v ich hlbšej analýze a skúmaní jednotlivých súvislostí medzi nimi. **Výskumná časť** venovala pozornosť tak aktuálnej situácii v danej problematike – riešenie **udržateľných biznis modelov** vo svete a na Slovensku, ale aj **CSR problematika** vo veľkých podnikoch, ktoré slúžili ako príklady **best practice v prípadovej štúdií**. Išlo o analýzu sekundárnych dát, ktoré priamo, či nepriamo dokazovali prítomnosť danej problematiky v podnikateľskom prostredí a zároveň dopyt po odpovediach súvisiaci s výskumnými otázkami danej práce.

Hlavný výskum ďalej pozostával z **opätovného kvalitatívneho výskumu v oblasti mikro a malých podnikov, do ktorého bolo zapojených ďalších 42 podnikov zo Slovenska a dotazníkového prieskumu zameraného na overovanie vnímania problematiky udržateľnosti** v podnikoch na Slovensku. **Parametre navrhovaného východiskového**

modelu bolo dokonca možné konfrontovať s praxou nie len v slovenských podnikoch, ale aj na výskumnej stáži v Portugalsku.

V tejto etape sa získali dôležité podklady pre tvorbu modelu, ktorý sa prostredníctvom **odborného prístupu a porovnávaním s aktuálnymi sekundárnymi výskumami** a prístupmi **CSR aktívnych podnikov** postupne upravoval až bolo možné **vytvoriť model riadenia parametrov hodnoty pre podporu udržateľnosti v mikro a malých podnikoch**. Zásadné zmeny teda nastali až po ukončení a vyhodnotení všetkých prieskumov. Výrazné úpravy nastali v parametroch hodnoty, kde sa **z pôvodných 15 parametrov zmenšil počet na 10 parametrov hodnoty udržateľnosti**. Ide o konjunkciu parametrov s rovnakými prejavmi, ktoré boli zaznamenané vo výskume. Rovnako tak sa zmeny po vyhodnotení výskumov dotkli aj modelu oblastí riadenia parametrov hodnoty pre podporu udržateľnosti. Vo východiskovom modeli boli všetky časti nazývané parametrami hodnoty. V návrhovej fáze sa pôvodné parametre prínos a pocit stali **výstupmi modelu**. Ide o pochopenie pozitívneho prínosu z implementácie daného modelového riešenia.

Po formulácií a definovaní všetkých častí návrhov bolo možné pripravené podklady preniesť do ďalšej fázy. **Verifikácia modelu** a jeho parametrov je intenzívnejšie overenie funkcie a správnosti modelu. Verifikácia prebehla prostredníctvom analýzy sekundárnych prieskumov, ktoré sú konfrontované s výsledkami a sledovanými oblasťami v rámci modelu. **Druhá fáza verifikácie predstavuje primárne dáta** získane prostredníctvom **verifikačných rozhovorov s podnikateľmi**. Po dokončení a vyhodnotení verifikačných rozhovorov je možné zhodnotiť, že **model a jeho parametre boli verifikované v prostredí mikro a malých podnikov a tak je možné model implementovať do podnikateľského prostredia**.

V rámci **implementácie modelu** sa vyskytol dopyt z lokálnej žilinskej predajne, ktorá bola zapojená do výskumu udržateľnosti v rámci hlavného výskumu. Spoločne teda komunikujeme a pripravujeme prvú fázu pre osobný rozhovor s cieľom nastaviť hodnoty podniku a pripraviť podklady pre ich definíciu (1. fáza implementácie modelu).

Základom posunu sú kroky. Aj z toho dôvodu vnímam ako najpodstatnejšie, aby sa model implementoval do podnikov a prinášal výsledky. Akákoľvek zmena s pozitívnym úmyslom prinesie pozitívne výsledky. Na základe týchto výsledkov už bude možné model optimalizovať podľa návodu v návrhovej časti. **Udržateľnosť je nikdy nekončiaci proces**. A tento záver platí aj pre výsledky tejto výskumnej práce.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

1. Antošová, M., Strategický manažment, Košice, 2007, online: http://www.bergke.netkosice.sk/BERG/skripta_sm.pdf
2. Barták J., Od znalostí k inováciám: tvorba, rozvíjanie a využívanie znalostí v organizáciách, Alfa nakladateľství, Praha, ISBN 978-80-87197-03-5
3. Bekin, C., Carrigan, M. and Szmigin, I., “Beyond recycling: ‘commons-friendly’ waste reduction at new consumption communities”, *Journal of Consumer Behaviour*, 2007, Vol. 6 No. 5, pp. 271-286.
4. Belk, R., Sharing. *Journal of Consumer Research*, 2010, The University of Chicago Press, <http://www.jstor.org/stable/10.1086/612649>
5. Belk, R., Why not share rather than own?, 2007, *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, DOI <https://doi.org/10.1177/0002716206298483>
6. Blašková, M. & Hriníková, D., Axiological management in higher education and values defined by students. *Aksiologičeskije aspekty v sovremennykh naucnykh issledovanijach*. 2019, Omsk, Russia: Omskij gosudarstvennyj universitet soobscenia. 5–14, ISBN: 978-5-949-41224-4
7. Blf.sk, Aktivity Tesca v oblasti spoločenskej zodpovednosti prvýkrát na jednom mieste, Business Leaders Forum, 2019, online <https://www.blf.sk/aktuality-partnerov/aktivity-tesca-v-oblasti-spolocenskej-zodpovednosti-prvykrat-na-jednom-mieste/>
8. Blf.sk, Prieskum FOCUS pre BLF: Slováci chcú, aby firmy bojovali proti klimatickej zmene a korupcii, Business Leaders Forum, 2019, online: <http://www.blf.sk/aktuality-partnerov/slovaci-chcu-aby-firmy-bojovali-proti-klimatickej-zmene-a-korupcii/>
9. Boisot, M., & Child, J. Organizations as adaptive systems in complex environments: The case of China. *Organization Science*, 1999, 10(3), 237–252.
10. Boons, F., & Lüdeke-Freund, F., Business models for sustainable innovation: State-of-the-art and steps towards a research agenda. *Journal of Cleaner Production*, 2013, 45, 9–19.
11. Bowman, C., Strategický management, Praha, Grada, 1996, ISBN 80-7169-230-1
12. Breite, R., & Koskinen, K. U., Supply chain as an autopoietic learning system. *Supply Chain Management: An International Journal*, 2014, 19(1), 10–16.
13. Bridson K., Evans J., Hickman M., Assessing the relationship between loyalty program attributes, store satisfaction and store loyalty, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 2008, Vol. 15, Iss. 5, pp. 364–374, ISSN 0969-6989
14. Brown D, Hayes N, *Influencer marketing: Who really influences your customers?* Butterworth-Heinemann, Amsterdam Boston by Elsevier, 2008, ISBN 9780750686006.
15. Carpenter, S. R., Walker, B. H., Anderies, J. M., & Abel, N., From metaphor to measurement: Resilience of what to what? *Ecosystems*, 2001, 4, 765–781.
16. Casalo, L.V. and Escario, J.J., Intergenerational association of environmental concern: evidence of parents’ and children’s concern, *Journal of Environmental Psychology*, 2016, Vol. 48, pp. 65-74.
17. Claudy, M. C., Peterson, M., Understanding the underutilization of Urban bicycle commuting: A behavioral reasoning perspective, 2014, *Journal of Public Policy & Marketing*, ISSN: 0743-9156
18. Clément, V., & Rivera, J., From adaptation to transformation: An extended research agenda for organizational resilience to adversity in the natural environment. *Organization & Environment*, 2017, 30(4), 346–365.
19. Colbert, B. A., The complex resource-based view: Implications for theory and practice in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 2004, 29(3), 341–358.

20. Collins J., Good to great, Eastone Books Publishing, Bratislava, 2005, ISBN 80-89217-09-5
21. Conrad J., Environmental Management in European Companies: Success Stories and Evaluation, 2004, Taylor&Francis, Amsterdam, ISBN 90-5699-085-3
22. Cronin, J.J., Brady, M.K., Hult, T.M., Assessing the Effects of Quality, Value and Customer Satisfaction on Consumer Behavioral Intentions in Service Environments. *Journal of Retailing*, 2000, Vol. 76, No. 2, pp. 193–218, ISSN 0022-4359
23. Csengeri L., Spotrebiteľský panel. In: GfK – Growth from Knowledge. 2020, on-line - cit. 05-02-2020. Online: <https://www.gfk.com/sk/riesenia/spotrebitel'sky-panel/>
24. Daňková, A.; Droppa, M., The Impact of National Culture on Working Style of Slovak Managers. *Procedia Economics and Finance*, Amsterdam Elsevier, 2015, 34, 164–171, ISSN 2212-5671.
25. Del Borghi, A., Gallo, M., Strazza, C. and Del Borghi, M., An evaluation of environmental sustainability in the food industry through Life Cycle Assessment: the case study of tomato products supply chain, *Journal of Cleaner Production*, 2014, 78, 121–130.
26. Demjanovičová M., Current situation in the field of management of the value of small and medium-sized enterprises through marketing activities, London: Science Publishing, 2018, ISBN 978-0-9935191-7-8, p. 51–53.
27. Demjanovičová M., The impact of value on the effectiveness of marketing communication of local companies, Human potential development, Lodz, 2019
28. Demjanovičová M., Varmus M., Knowing the parameters of perceived value in the companies operating in smart environment, CER Comparative European Research 2019, proceedings/research track of the 12th biannual, London, Science Publishing, 2019, ISBN 978-1-9993071-5-8. - p. 56-59
29. Denison, D. R., Corporate culture and Organizational Effectiveness, New York, Addison-Wesley Publishing Company, 1982, ISBN 0-201-10277-3
30. Dentoni D., Pinkse J., Lubberink R., Linking Sustainable Business Models to Socio-Ecological Resilience Through Cross-Sector Partnerships: A Complex Adaptive Systems View, Sage, Special Issue - Collaborative Cross-Sector Business Models for Sustainability, 2020, DOI org/10.1177/0007650320935015
31. Dodds, W.B., Monroe, K.B., Grewal, D., 1991, Effects of price, brand, and store information on buyers' product evaluations, *Journal of Marketing Research* 28
32. Duchessi P., Crafting Customer Value: The Art and Science, Indiana, Purdue University Press, 2002, ISBN 9781557533708
33. Edwin J. Nijssen, Frambach R.T., Creating Customer Value Through Strategic Marketing Planning: A Management Approach, New York, Springer US, 2001, ISBN 978-0-7923-7272-1
34. eea.europa.eu, Consumption, 18.2.2015, online: <https://www.eea.europa.eu/soer-2015/europe/consumption>
35. eea.europa.eu, Spotreba domácností, 1.9.2016, online: <https://www.eea.europa.eu/sk/themes/households/intro>
36. Ekonomika.pravda.sk, Odpady v Bratislave po novom. Separácia do vriec, odvoz raz za mesiac, 2020, Available online: <https://ekonomika.pravda.sk/ekologia/clanok/552684-separacia-do-vriec-ano-odvoz-raz-za-mesiac-nie/>
37. Ekonomika.pravda.sk, Počet domácich potravín na pultoch sa jemne zvýšil, 2020, Available online: <https://ekonomika.pravda.sk/firmy-a-trhy/clanok/564332-pocet-domacich-potravin-na-puloch-sa-mierne-zvysil/>
38. employment.gov.sk, Nezamestnanosť sa v roku 2018 znížila v priemere o 1,76 p. b., 21.01.2019, online: <https://www.employment.gov.sk/sk/informacie-media/aktuality/nezamestnanost-roku-2018-znizila-priemere-176-p-b.html>

39. enviroportal.sk, Index udržateľnej spoločnosti, 2016, Enviro portal, Online: <https://www.enviroportal.sk/pokrok-spolocnosti/index-udrzatelnej-spolocnosti>
40. Esnouf, C., Russel, M. and Bricas, N., Food System Sustainability: Insights from DuALLine, ISBN: 9781107036468. Cambridge University Press, 2013, p. 303.
41. Eu.usatoday.com, Greta Thunberg 6 things know climate change activist, 2020, Available online: <https://eu.usatoday.com/story/news/politics/2019/09/18/greta-thunberg-6-things-know-climate-change-activist/2358463001/>
42. Eurostat.sk, Podiel recyklovaného odpadu na Slovensku, online:
43. Finstat.sk, Statistics about companies in Slovak business area, Finstat ® Bratislava, 6.8.2020, Available online: <https://finstat.sk/databaza-firiem-organizacii>
44. Folke, C., Resilience: The emergence of a perspective for social–ecological systems analyses. *Global Environmental Change*, 2006, 16(3), 253–267.
45. Forbes.sk, Tretina slovenských firiem zaviedla ekoinovácie. Odrazí sa to na zvýšení cien za služby i tovar, TASR, 2020, online: <https://www.forbes.sk/tretina-slovenskych-firiem-zaviedla-ekoinovacie-odrazi-sa-to-na-zvyseni-cien-za-sluzby-i-tovar/>
46. Frame, B. and Newton, B., Promoting sustainability through social marketing: examples from New Zealand, *International Journal of Consumer Studies*, 2007, Vol. 31 No. 6, pp. 571-581.
47. Frantová E., Brusel chce zaviesť daň z plastov. Pôjdu ceny hore?, *Ekonomika.pravda.sk*, 2020, Available online: <https://ekonomika.pravda.sk/ekologia/clanok/554940-brusel-chce-zaviesť-dan-z-plastov-pojdu-ceny-hore/>
48. Franzen, A., Environmental attitudes in international comparison: an analysis of the ISSP surveys 1993 and 2000”, *Social Science Quarterly*, 2003, Vol. 84 No. 2, pp. 297-308.
49. Freeman R. E., Harrison J., Wicks A., Parmar B., Colle S., *Stakeholder Theory: The State of the Art*, Cambridge University Press, 2010, ISBN 978-0-521-13793-5
50. Freeman R.,E., Corporate Social Responsibility Awareness, Firm Commitment and Organizational Performance, 1984, *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, Strategic Management: A Stakeholder Approach. Pitman, Boston, ISSN Online: 2328-4870
51. Frewen, M., Potravinarí chcú prispieť k ochrane životného prostredia – *ekonomika.sme.sk*, 2019, SITA, Bratislava, online: <https://ekonomika.sme.sk/c/22281402/potravinari-chcu-prispeit-k-ochrane-zivotneho-prostredia.html>
52. Fromm E., *Umenie počúvať*, 2015, Bratislava, Citadella, ISBN 978-80-89628-72-8
53. Gabrišová M., Corporate culture supporting dynamic development of a company, Brno, Masarykova univerzita, 2011, bakalárska práca
54. Griffin, E.: *A First Look at Communication Theory*. London: McGraw-Hill, Inc., 2003
55. Haffar, M., & Searcy, C., Target-setting for ecological resilience: Are companies setting environmental sustainability targets in line with planetary thresholds? *Business Strategy and the Environment*, 2018, 27(7), 1079–1092.
56. Hahn, T., Pinkse, J., Preuss, L., & Figge, F., Tensions in corporate sustainability: Towards an integrative framework. *Journal of Business Ethics*, 2015, 127(2), 297–316.
57. Hall P. M., The consequences of qualitative analysis for sociological theory, *The sociological quarterly - Journal*, 1995, DOI 10.1111/j.1533-8525.1995.tb00445.x
58. Hendl J. Remr J., *Metody výzkumu a evaluace*, Portál, 2017, ISBN 9788026211921
59. Higham, W.: *The next big thing*. Great Britain: Kogan Page Limited, 2009, ISBN 978-80-8109-146-9
60. Higham, William, *The Next Big Thing: Spotting and Forecasting Consumer Trends for Profit*, 2009, ISBN 978 0 7494 5450 0, 94-96

61. Hille I., Bakker F. G., Groenewegen P., & Ferguson, J. E., Strategizing nature in cross-sector partnerships: Can plantation revitalization enable livingwages? *Organization & Environment*, 2020, Available online: <https://doi.org/10.1177/1086026619886848>
62. HoagB., Cooper C.L., *Managing Value-Based Organizations: It's Not What You Think*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing, 2006, ISBN 9781845428877
63. Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M., *Cultures and Organizations - SOFTWARE OFTHE MIND*, Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival, 1991, London, ISBN: 978-0-07-166418-9
64. Holodynski M., Friedlmeier W., *Development of Emotions and Emotion Regulation*, 2006, New York – Springer, eISBN 978-0-387-23295-9
65. Hrušovská D., Demjanovičová M., Mičiak M., Tumová D., Analysis of the perception of sustainability from the perspective of entrepreneurs and consumers in the food industry in Slovakia, 35th IBIMA Conference on 1-2 April, 2020 Seville, Spain, Published in the USA, Conference proceedings, 2020, ISBN: 978-0-9998551-4-0
66. Hsu, H.Y., Tsou, H.T., Understanding customer experiences in online blog environments. *Int. J. Inf. Manag.*, 2011, 31 (6), 510–523
67. Hult, Morgeson, Morgan, Mithas a Fornell, Do managers know what their customers think and why?, 2017, Springer, *Journal of the Academy of Marketing Science*, DOI 10.1007/s11747-016-0487-4
68. Chan, R. Y. K., Wong, Y. H., & Leung, T. K. P., Applying ethical concepts to the study of “green” consumer behavior: An analysis of Chinese consumers’ intentions to bring their own shopping bags, 2008, *Journal of Business Ethics*, 2008, Springer, ISSN 0167-4544
69. Chen, T.B. and Chai, L.T., Attitude towards the environment and green products: consumers’ perspective”, *Management Science and Engineering*, 2010, Vol. 24, pp. 27-39.
70. Chena S.CH., Lin Ch.P., Understanding the effect of social media marketing activities: The mediation of social identification, perceived value, and satisfaction, 2018, Science Direct, Elsevier Inc., ISSN: 00401625, DOI: 10.1016/j.techfore.2018.11.025
71. Chernev A., Blair S., Doing Well by Doing Good: The Benevolent Halo of Corporate Social Responsibility, *Journal of Consumer Research*, Volume 41, Issue 6, 1 April 2015, Pages 1412–1425, Available online: <https://doi.org/10.1086/680089>
72. Inigo, E. A., & Albareda, L. Understanding sustainable innovation as a complex adaptive system: A systemic approach to the firm. *Journal of Cleaner Production*, 2016, 126, 1–20.
73. J. Strišš, J. Vodák, M. Kubina, R. Jankal, J. Soviar, 2009, *Žilinská univerzita v Žiline, EDIS*, ISBN 80-2070-680-7
74. Jain, S.K. and Kaur, G., Green marketing: an attitudinal and behavioral analysis of Indian consumers”, *Global Business Review*, 2004, Vol. 5 No. 2, pp. 187-205.
75. Jain, S.K. and Kaur, G., Role of socio-demographics in segmenting and profiling green consumers: an exploratory study of consumers in India”, *Journal of International Consumer Marketing*, 2006, Vol. 18, pp. 107-117.
76. Jakubčo, J., *Potravinári chcú prispieť k ochrane životného prostredia – ekonomika.sme.sk*, 2019, SITA, Bratislava, online: <https://ekonomika.sme.sk/c/22281402/potravinari-chcu-prispeit-k-ochrane-zivotneho-prostredia.html>
77. Jakubec M., Kardoš P., Kubica M., 2006, *Riadenie hodnoty podniku*, KART PRINT, Bratislava, 2005, ISBN 80-88870-48-8
78. Kim, A.J. and Ko, E., Do social media marketing activities enhance customer equity? An empirical study of luxury fashion brand, *J. Bus. Res.*, 2012, 65 (10), 1480–1486.

79. Kim, D., Perdue, R.R., The effects of cognitive, affective, and sensory attributes on hotel choice. *Int. J. Hosp. Manag.*, 2013
80. Kiseľáková D., Šofranková B., Gombár M., Čabinová V., Onuferová E., Competitiveness and Its Impact on Sustainability, Business Environment, and Human Development of EU (28) Countries in terms of Global Multi-Criteria Indices, *Sustainability* 2019, 11, 3365; DOI: 10.3390/su11123365
81. Kleinginna, P.R., & Kleinginna, A.M., A categorized list of emotion definitions, with suggestions for a consensual definition - Motivation and emotion, 1981, DOI 10.1007/BF00992553
82. Korten, David C., *When Corporations Rule the World – 2nd ed.*, 2001, Berrett-Koehler Publishers, Inc., USA, ISBN 1-887208-04-6
83. Kotler P., *Marketing od A po Z*, 2003, Management Press, Praha, 2003, ISBN 80-7261-082-1
84. Kotter J.P., Heskett J.L., *Corporate Culture and Performance*, Free Press, USA, 1992, ISBN 9780029184677
85. Kubašová M., Štefanigová M., *Obsah, význam a úloha vízie, poslania a cieľov*, Trnava, STU, 2012, online: http://www.scss.sk/cd_apvv_lpp_0384_09_2012/V%C3%9DSTUPY%20Z%20VLASTNEJ%20VEDECKO-V%C3%9DSKUMNEJ%20A%20PEDAGOGICKEJ%20C4%8CINNOSTI/REFER%C3%81TY%20C5%A0TUDENTOV%20ZO%20SM%20ZS%202012_2013/DPF/Bo%C5%BE%C3%ADkov%C3%A1%20Lucia%20PMA%2013/3/Poslanie,%20v%C3%ADzia,%20ciele.pdf
86. Kucharčíková A., Mičiak M., Human Capital Management in Transport Enterprises with the Acceptance of Sustainable Development in the Slovak Republic, *Sustainability* 10(7):2530, July 2018, DOI: 10.3390/su10072530
87. L'Observatoire Cetelem, *Consumption in Europe: New paths to confidence*, 2017, online: https://www.cetelem.sk/o-spolocnosti/aktuality/prieskum-spokojnosti-zakaznikov/Contents/0/observatoire_conso_2017_gb_ss_annexes_bd.pdf
88. Laasch, O., Beyond the purely commercial business model: Organizational value logics and the heterogeneity of sustainability business models, Elsevier Ltd., *Long Range Planning*, Volume 51, Issue 1, Pages 158-183, 2018, DOI: 10.1016/j.lrp.2017.09.002
89. Liangrong Z., *Corporate Social Responsibility, Berlin, Corporate Restructuring and Firm's Performance*, Springer-Verlag, 2009, ISBN 978-3-540-70895-7
90. Lovelock, C. H., *Services Marketing - People, Technology, Strategy*, 4th ed, 2001, Prentice Hall International - University of North Carolina, ISBN 9780130274281
91. Lukášová R., *Organizační kultura a její změna*, Praha, Grada Publishing, 2010, ISBN 978-80-247-2951-0
92. Lukášová, Nový a kol., *Organizačná kultúra*, 2004, Grada Publishing a.s., Praha, ISBN 80-247-0648-2
93. Madzik P., Droppa M., Carnogursky K. et al., Is Quality a Philosophy or rather a Mind-set? Empirical Study By: Quality - Acces to Succes. 2017, Volume: 18 Issue: 161 Pages: 116-125
94. Mariaš M., Čimo J., *Inovácia vo firemnej stratégii*, 1998, Sprint, Bratislava, ISBN 8088848296
95. Mathews J.A, Tan H., Progress toward a circular economy in China: the drivers (and inhibitors) of eco-industrial initiative, 2011 by Yale University. Volume 15, Issue 3, June 2011, Pages 435-457 ISSN: 10881980
96. McKenzie-Mohr, D., Promoting sustainable behavior: an introduction to community-based social marketing, *Journal of Social Issues*, 2020, Vol. 56 No. 3, pp. 543-554

97. Moisander, J., Motivational complexity of green consumerism”, *International Journal of Consumer Studies*, 2007, Vol. 31 No. 4, pp. 404-409.
98. Moudon, A. V., Lee, C., Cheadle, A. D., Collier, C. W., Johnson, D., Schmid, T. L., & Weather, R. D., *Cycling and the built environment, a US perspective*, 2005, Transportation Research Part - Transport and Environment, ISBN 978-1-60750-771-0
99. Nadácia Pontis, *Zodpovedný spotrebitelia- Green index 2012*, 17.3.2013 online: <https://www.nadaciapontis.sk/novinky/zodpovedni-spotrebitelia/>
100. Naderi I., *Me first, then the environment: young Millennials as green consumers*, Article in *Young Consumers Insight and Ideas for Responsible Marketers*, 2018, DOI: 10.1108/YC-08-2017-00722.
101. Nákonečný M., *Lidské emoce*, Praha, Academia, 2001, ISBN 8020007636
102. ncbi.nlm.nih.gov, *Environ Health Perspect*, <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2898878/>, 2010, 118(6): A246–A252., DOI 10.1289/ehp.118-a246
103. Newman, George E., Margarita Gorlin, and Ravi Dhar, *When Going Green Backfires: How Firm Intentions Shape the Evaluation of Socially Beneficial Product Enhancements*, *Journal of Consumer Research*, 2014, 41 (3), 823–39
104. Nielsen Global Survey, *Doing well by doing good: Increasingly, consumers care about corporate social responsibility, but does concern convert to consumption?* Nielsen Global Survey of Corporate Social Responsibility Retrieved, 2014, from <http://www.nielsen.com/us/en/insights/reports/2014/doing-well-by-doing-good.html>
105. Nußholz Julia L.K., 2018, *A circular business model mapping tool for creating value from prolonged product lifetime and closed material loops*, *Journal of Cleaner Production* 197, DOI: 10.1016/j.jclepro.2018.06.112
106. OECD, *Financing Climate Futures: Rethinking Infrastructure. Policy Highlights*. OECD, World Bank, and UN Environment, 2018, <http://www.oecd.org/environment/cc/climate-futures/policy-highlights-financing-climatefutures.pdf>
107. Olsson, P., Folke, C., & Berkes, F., *Adaptive comanagement for building resilience in social–ecological systems*. *Environmental Management*, 2004, 34(1), 75–90.
108. Osterwalder, A., & Pigneur, Y., *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley Sons, 2010, ISBN 9780470876411.
109. Otto, S. and Kaiser, F.G., *Ecological behavior across the lifespan: why environmentalism increases as people grow older*, *Journal of Environmental Psychology*, 2014, Vol. 40, pp. 331-338.
110. Pedersen, E. R. G., Earley, R., & Andersen, K. R., *From singular to plural: Exploring organisational complexities and circular business model design*. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 2019, 23(3), 308–326.
111. Petrash, G., *Dow’s journey to a knowledge value management culture*, 1996, *European Management Journal*, DOI 10.1016/0263-2373(96)00023-0
112. *Plán malých pomoci 2018/2019*, Správa o naplňaní stratégie spoločenskej zodpovednosti, Tesco, 2019, online: <https://d2io1s13lhj42h.cloudfront.net/wp-content/uploads/sites/5/2019/06/18081126/csr-report-plan-malych-pomoci.pdf>
113. Plutchik, R., *The nature of emotions*, 2001, *American Scientist*, DOI 10.1511/2001.4.344
114. Porter M. E., Kramer M. R., *Creating Shared Value - How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth*, *Harvard Business Review - Magazine*, 2011, <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>
115. Punch K.,F., *Úspešný návrh výzkumu*, Portál, 2008, ISBN 8073674687
116. Quazi, O’Brien, *An Empirical Test of a Cross-national Model of Corporate Social Responsibility*, Australia, Kluwer Academic Publishers, 2000, ISSN 1573-0697
117. Rajic T., Ďaďo J., Tábovecká-Petrovičová J., *Linking retail service quality, Satisfaction and perceived value to Customer behavioral intentions: Evidence from Serbia*, *Business*

- Administration and Management, 2013, E a M: Ekonomie a Management, pp. 98-112, ISSN 1212-3609
118. Ranta V., L. Aarikka-Stenroos and S. J. Makinen, Creating value in the circular economy: A structured multiple-case analysis of business models, 'Journal of Cleaner Production, 201, 988–1000, 05-02-2020, Available online: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652618324089?via%3Dihub>.
 119. Rhenman E., Handelshögskolan i Stockholm, Företagsekonomiska forskningsinstitutet, Svenska arbetsgivareföreningen. Referensgruppen för arbetslivets demokratisering, 1964, Företagsekonomiska forsknings institutet.
 120. Rohrbeck, R., Konnertz, L., & Knab, S., Collaborative business modelling for systemic and sustainability innovations. International Journal of Technology Management, 2013, 63(1/2), 4–23
 121. Ruth M. – Hannon B., Modeling dynamic economic systems. 1. vyd. USA: SpringerVerlag. 1997. ISBN 0-387-94849-X
 122. Sakál, P. a kol., Strategický manažment v praxi manažéra, Trnava, SP Synergia, 2007, ISBN 978-80-89291-04-5
 123. Sakál, P., Podskľan, A., Strategický manažment, Bratislava, STU, 2004, ISBN 80- 227-2153-0
 124. Sakál, P. Strnád, O., Ekonomika rozvoja podniku, ES SVŠT, 1989, ISBN 80-227- 0348-6
 125. Seitz, M.A. and Peattie, K., Meeting the closed-loop challenge: the case of remanufacturing, Californial Management Review, 2004, Vol. 46 No. 2, pp. 74-89.
 126. Servaes H., Tamayo A., The Impact of Corporate Social Responsibility on Firm Value: The Role of Customer Awareness, Management Science, 2013, vol. 59, issue 5, pp. 1045-1061.
 127. Sheth, J.N.; Newman, B.I.; Gross, B.L. Why we buy what we buy: A theory of consumption values, J. Bus. Res. 1991
 128. Shin-Chih Ch., Chieh-Peng L., Understanding the effect of social media marketing activities: The mediation of social identification, perceived value, and satisfaction, Technological Forecasting and Social Change, 2019, vol. 140, issue C, 22-32, DOI: 10.1016/j.techfore.2018.11.025
 129. Schaltegger, S., Hansen, E. G., & Lüdeke-Freund, F., Business models for sustainability: Origins, present research, and future avenues. Organization & Environment, 2016, 29(1), 3–10.
 130. SITA, tlačová agentúra. Tesco na Slovensku dosiahlo jeden z cieľov udržateľného rozvoja. 24.5.2019, online. cit. 06-02-2020. Available online: <https://tlacovespravy.sme.sk/c/22128800/tesco-na-slovensku-dosiahlo-jeden-z-cielov-udrzatelneho-rozvoja.html>
 131. Skok M., 4 Steps To Building A Compelling Value Proposition, 2013, Forbes magazine, <https://www.forbes.com/sites/michaelskok/2013/06/14/4-steps-to-building-a-compelling-value-proposition/>
 132. spolocenskazodpovednost.sk, Správa o trvalej udržateľnosti za rok 2017, Bratislava, 2018, online: https://www.spolocenskazodpovednost.sk/sites/default/files/csr-na-stiahnutie/lidl-csr-report-2017_sk.pdf
 133. Sroka W., Vveinhardt J., Is a CSR Policy an Equally Effective Vaccine against Workplace Mobbing and Psychosocial Stressors? Int. J. Environ. Res. Public Health 2020, 17, 7292; doi:10.3390/ijerph17197292, Available online: www.mdpi.com/journal/ijerph
 134. Straková, J., Pártlová, P., Váchal, J., Vochozka, M., Excellent top manager system (ETMS) - Quality management tool tertiary education. In: Proceedings of the 29th International Business Information Management Association Conference - Education

- Excellence and Innovation Management through Vision 2020: From Regional Development Sustainability to Global Economic Growth, 2017, pp. 1844-1852
135. Strand R., Corporate Responsibility in Scandinavian Supply Chains, Berlin, Springer, 2008, DOI 10.1007/s10551-008-9937-3
 136. Strand R., Freeman R.E., Hockerts K., Corporate Social Responsibility and Sustainability in Scandinavia: An Overview, Springer Science+Business Media Dordrecht, 2014, DOI 10.1007/s10551-014-2224-6
 137. Strand R., Freeman R.E., Scandinavian Cooperative Advantage: The Theory and Practice of Stakeholder Engagement in Scandinavia, 2013, Journal of Business Ethics, DOI <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-013-1953-2>
 138. Strand R., Strategic Leadership of Corporate Sustainability, Springer Science+Business Media Dordrecht, Berlin, 2014, DOI 10.1007/s10551-013-2017-3
 139. Strand R., The Chief Officer of Corporate Social Responsibility: A Study of Its Presence in Top Management Teams, Berlin, Springer Science+Business Media, 2012, DOI 10.1007/s10551-012-1568-z
 140. Strand R., The Stakeholder Dashboard, Greener Management International, 2006, DOI: 10.9774/GLEAF.3062.2006.su.00005
 141. Stubbs, W., & Cocklin, C., Conceptualizing a “sustainability business model.” *Organization & Environment*, 2008, 21(2), 103–127
 142. Sustainability.usask.ca, A Study of Environmental Claims in North American Consumer Markets. A ‘Green Paper’ by TerraChoice Environmental Marketing Inc., 2017, Available online: https://sustainability.usask.ca/documents/Six_Sins_of_Greenwashing_nov2007.pdf
 143. Swait, J.; Sweeney, J.C. Perceived value and its impact on choice behavior in a retail setting. *J. Retail. Consum. Serv.* 2000
 144. Sweeney, J.C., Soutar, G.N., Johnson, L.W., 1997, Retail service quality and perceived value: a comparison of two models. *Journal of Retailing and Consumer Services*
 145. Teraz.sk., Tesco ziskalo ocenenie Via Bona 2017, 2018, online. cit. 06-02-2020. online: <https://www.teraz.sk/slovensko/tesco-ziskalo-ocenenie-via-bona-2017/319168-clanok.html>
 146. Tesco.sk, Vy rozhodujete, my pomáhamo, Tesco, 2020, online: <https://tesco.sk/tesco-sr/spolocenska-zodpovednost/nadacia-tesco/>
 147. Theguardian.com, Young consumers hold the key to sustainable brands, Justin Keeble, 2013, Available online: <https://www.theguardian.com/sustainable-business/young-consumers-key-sustainable-brands>
 148. Thiry M., Combining value and project management into an effective programme management model, 2002, *International Journal of Project Management*, DOI 10.1016/S0263-7863(01)00072-2
 149. TICPI, The Oxford Handbook of INTERNATIONAL BUSINESS 2nd edition, 2007, Oxford Press, ISBN 978-0-19-923425-7
 150. Upward, A., & Jones, P., An ontology for strongly sustainable business models: Defining an enterprise framework compatible with natural and social science. *Organization & Environment*, 2016, 29(1), 97–123.
 151. Venhartová, J., Potravinári chcú prispieť k ochrane životného prostredia, 2019, SITA, Bratislava, online: <https://ekonomika.sme.sk/c/22281402/potravinari-chcu-prispeit-k-ochrane-zivotneho-prostredia.html>
 152. Vodák J., Soviar J., Varmus M., Marketing, 2016, EDIS, Žilina, ISBN 978-80-554-1242-9

153. Vysekalová J., *Emócie v marketingu – Ako osloviť srdce zákazníka*, 2014, Grada Wood, D.J., *Business and society*, Harper Collins Publishers., New York, 1996, ISBN 978-0673522634
154. Walker, B., Holling, C. S., Carpenter, S. R., & Kinzig, A., Resilience, adaptability and transformability in social–ecological systems. *Ecology and Society*, 2004, 9(2), Article 5.
155. Weforum.org, Consumer, A report by the World Economic Forum’s Sustainable Consumption initiative Prepared in collaboration with Accenturem, REF140113, 2013, Available online: http://www3.weforum.org/docs/WEF_RC_EngagingTomorrowsConsumer_Report_2013.pdf
156. Whiteman, G., Walker, B., & Perego, P., Planetary boundaries: Ecological foundations for corporate sustainability. *Journal of Management Studies*, 2013, 50(2), 307–336.
157. Williams, A., Whiteman, G., & Kennedy, S., Cross-scale systemic resilience: Implications for organization studies. *Business & Society*. Advance online publication, 2020, <https://doi.org/10.1177/0007650319825870>
158. Winn, M. I., & Pogutz, S., Business, ecosystems, and biodiversity: New horizons for management research. *Organization & Environment*, 2013, 26(2), 203–229.
159. Wood, D.J., *Business and society*, Harper Collins Publishers., New York, 1996, ISBN 978-0673522634
160. wordlife.org, Opportunities to Improve Infrastructure Planning for Social-ecological Resilience, https://c402277.ssl.cf1.rackcdn.com/publications/1217/files/original/GIZ_WWF_infra_planning_gaps_4.1.pdf?1554209513, Brusel, 2019
161. World Economic Forum, *Engaging Tomorrow’s*, Industry Agenda, 2013, Available online: http://www3.weforum.org/docs/WEF_RC_EngagingTomorrowsConsumer_Report_2013.pdf
162. Wray-Lake, L., Flanagan, C.A. and Osgood, D.W., Examining trends in adolescent environmental attitudes, beliefs, and behaviors across three decades, *Environment and Behavior*, 2010, Vol. 42 No. 1, pp. 61-85.
163. Wwf.eu, Seven Golden Rules for open and inclusive just transition planning at the regional level, 2019, WWF European Policy Office, Romania, http://www.wwf.eu/media_centre/publications/?uNewsID=349991
164. Yin, J.L., Qian, L.X., Singhapakdi, A., *Sharing Sustainability: How Values and Ethics Matter in Consumers Adoption of Public Bicycle-Sharing Scheme*, 2018, Springer Science+Business Media, DOI 10.1007/s10551-016-3043-8
165. Zaman, M., Yamin S., Wong F., *Environmental Consumerism and Buying Preference for Green Products*, Proceedings of the Australian Marketing Educators’ Conference, Australia, 1996, 613-626
166. Zrakova D., Kubina M., Koman G., Influence of information-communication system to reputation management of a company, Conference: 12th International Scientific Conference of Young Scientists on Sustainable, Modern and Safe Transport Location: High Tatras, SLOVAKIA, 2017, Book Series: *Procedia Engineering* Volume: 19 , Pages: 1000-1005

PRÍLOHY

Príloha 1. Spoločenská zodpovednosť podľa podniku Lidl na Slovensku

AKO CHÁPEME SPOLOČENSKÚ ZODPOVEDNOSŤ



„V Lidlí si uvedomujeme, že zdroje našej planety sú obmedzené a klimatická zmena sa dotkne každého z nás. Vieme, že našou výsadou sú kvalitatívne zamestnanci a dlhodobé a transparentné vzťahy s dodávateľmi. Vidíme, ako nám pomáhajú a vďaka nim sme silní a vďaka nim sme realizovali trvalo udržateľné projekty nielen vnútri, ale aj za hranicami svojho predmetu podnikania. Spoločenská zodpovednosť je jednoducho v našej DNA a zohľadňujeme ju pri všetkých dôležitých rozhodnutiach. Sledujeme spoločenské problémy, ktoré aktuálne ovplyvňujú svetom i našou krajinou, a nečakujeme sťažnosťami. Neurobili sme to počas krízy COVID-19 a neurobíme to ani v budúcnosti. Vieme, že očakávania našich partnerov sú vysoké, preto sme sa zaviazali, že využijeme svoje finančné zdroje, postojíme na trhu, inovujeme, talent a odhodlanosť kolegov na to, aby sme priniesli pozitívnu zmenu. A budeme veľmi radi, ak sa k nám na našej ceste k lepšiemu združujú prídavní členovia.“



MATÚŠ GALA
generálny riaditeľ spoločnosti

Základom našho podnikania aj našich trvalo udržateľných projektov je jednoduchosť, dostupnosť pre všetkých a celosvetový vplyv, to všetko s dôrazom na najvyššiu kvalitu nami ponúkaných produktov a služieb aj na efektívnu všetkých procesov. Aby ste lepšie pochopili, ako funguje náš Lidl CSR svet, rozdelili sme ho do päťich strategických oblastí:

Budujeme kvalitu a bezpečný SORTIMENT

Aky máme cieľ v tejto oblasti?
Ponúkať zárukou bezpečné, kvalitné a nutrične hodnotné produkty, ktoré boli vyprodukované s ohľadom na trvalo udržateľnosť.

Ako postupujeme?
Kontinuálne ziskovateľnosť našich kvalitatívnych štandardov, medzinárodná certifikácia dodávateľov a preferencia produktov vyrobených za týchto podmienok a s ohľadom na životné prostredie.

Čo konkrétne robíme?
• Nášť počet produktov s certifikáciou trvalej udržateľnosti
• Produktovú analýzu a služby u dodávateľov
• Produkty so zreteľným označením soli a cukru

Spolupracujeme s DODÁVATEĽMI

Aky máme cieľ v tejto oblasti?
Posilovať vzťahy s dodávateľmi, podporovať lokálnu produkciu a ľudskú spoločnú hodnotu, ktoré sú obdivuhodné ľudom aj k prírode.

Ako postupujeme?
Kazdodenná komunikácia s dodávateľmi a tešíme sa na vzťahy, vytvorenie pozitívnej CSR manažéra pre oblasť nákupu a realizácia záväzkov vyplývajúcich z našich stanoviek v rámci zodpovedného nákupu.

Čo konkrétne robíme?
• Etický kódex našej spoločnosti všetkých zmlúv o spolupráci
• Podpora slovenských dodávateľov
• Férové obchodné podmienky
• Verejnú správu
• Zodpovednému nákupu

Chrátime ŽIVOTNÉ PROSTREDIE

Aky máme cieľ v tejto oblasti?
Využívať najmodernejšie technológie a postupy, ktoré k životnému prostrediu. Udržať naše zdroje a vzdelávať v tomto smere aj našich zamestnancov a partnerov.

Ako postupujeme?
Výmena starých technológií za ich ekologické a efektívnejšie alternatívy, výskum a vývoj na najvyššej úrovni, prechod na čistejšiu ekonomiku a seberegulačné nástroje.

Čo konkrétne robíme?
• LED technológia vo všetkých nových predajniach
• Kamióny na CNG/LNG pohon
• Redukcia plastov a optimalizácia ich recyklovateľnosti
• „Paperless“ politika
• ISO 50001

Podporujeme ZAMESTNANCOV

Aky máme cieľ v tejto oblasti?
Byť TOP zamestnávateľom na trhu a rozvíjať potenciál a angažovanosť zamestnancov. Otvorení pre nové nápady, inovatívni na výjaci a otvorení pre nových ľudí, ktorí chcú byť súčasťou nášho tímu. Sústrediť sa na podporu zdravej zarietancov a podporu (niekedy) CSR na pracovisku a inými digitálnymi technológiami.

Ako postupujeme?
Pravidelný prístup spoločnosti zamestnancov a poskytovanie správnej kvality ľudskému kapitálu. Každým dňom podporujeme rozvoj a poskytovanie nášho tímu nové možnosti na pracovisku a kariéry rast. Smerujeme sa zdieľať a oceňovať prínosy na pracovisku a inými digitálnymi technológiami.

Čo konkrétne robíme?
• Široká škála benefitov
• Vzdělávacie na mieru
• Časťta diverzity
• Romovská v žne
• Program Na zdravý zážitek
• Aplikácia We are Lidl
• Lidl svdcom

Pomíňame SPOLOČNOSTI

Aby máme cieľ v tejto oblasti?	Alio postupujeme?	Čo konkrétne robíme?
Byť dobrým susedom vďaka, kde pôsobíme. Reagovať na najväčšie spoločenské výzvy celoslovenskými projektmi.	<ul style="list-style-type: none"> • Sledovanie aktuálnej situácie na trhu a organizovanie pravidelných stakeholderých dialógov. Realizácia dlhodobých CSR projektov a otváranie nových tém. Inšpirácia pre ostatných partnerov. 	<ul style="list-style-type: none"> • Znaladko • Dobré tozárky • Od začiatku v dobrych rukách • Voda pre stromy • Váš nákup = Veľká pomoc • Hráková politika/ Rok prevencie

NEPOZERÁME SA IBA NA ÚSPECHY, ALE AJ NA RIZIKÁ

Na Slovensku sme už zrealizovali mnoho veľkých projektov s pozitívnym vplyvom, no uvedomujeme si, že s našou expanziou prichádzajú aj nové riziká. Preto pri svojich obchodných rozhodnutiach chceme konať tak, aby sme predišli možným škodám na životnom prostredí a ľudskom zdraví alebo aby sme prispeli k ich zmierneniu. Záseada predchádzajú opatreniami, ktoré je zakorenena v „Deklarácii z Riba o životnom prostredí a rozvoji“, je obsahovaná vo firemných zásadách spoločnosti Lidl a je teda neoddeliteľnou súčasťou firemnej kultúry.²

V rámci svojho hodnotového reťazca uvažujeme vyhydrocujeme prítomní a tíská a snažíme sa reagovať na výzvy spoločné s trvaním udržateľnosti. Sme si vedomí, že zmena pravých predpisov, kolísanie cien, nedostatok surovín či následky spojené s COVID-19 môžu ovplyvniť náš sortiment a výrobu. Rovnako nedostatok prírodnej vody, vyťaženie monokultúr, pomalá zmena technológií u dodávateľov či následky klimatickej zmeny môžu mať negatívny vplyv na všetky naše strategické oblasti, ktoré závisia od poľnohospodárskej produkcie. Ďalšou výzvou je pre nás aj nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily v regiónoch a odív mladých talentov zo Slovenska či mála konkurencieschopnosť domácich dodávateľov.²

Podľa prieskumu agentúry FOCUS pre združenie Business Leaders Forum, ktorý prebehol na Slovensku koncom roka 2019, si až 94 % opýtaných myslí, že firmy by mali mať pepr tvorbe zisku aj cieľe v oblasti zodpovedného podnikania – teda chrániť životné prostredie, starať sa o zamestnancov, podporovať okolitú komunitu a transparentne a otvorene komunikovať o svojich aktivitách. Na tomto reprezentatívnom prieskume, ktorý prebehla každá dva roky, sa zúčastnilo 1 021 respondentov. Podľa jeho výsledkov verejnou povnosť za najdôležitejší podporu ochrany životného prostredia a zamerania vplyvov klimatickej zmeny (53 %). Dôležitosť temy oproti roku 2017 vzrástla až o 12 %. Dáľej sa za dôležité považujú témy ako podpora sociálne či zdravotne znevýhodnených skupín obyvateľov a mania, o ich začlenenie (42 %), podpora vzdelávania mladšej generácie (42 %) či boj proti korupcii (37 %).



1 GRI 102-11 | 2 GRI 102-15 | NAŠ POSTOI K TRVALEJ UDRŽATELNOSTI | 24

Veľmi nás teší, že spoločnosťou, ktorú respondenti spomínajú v rámci najzodpovednejšiu na Slovensku, je už po druhý raz v tomto prieskume práve spoločnosť Lidl Slovenská republika.

2017: spontánna znalosť 10,7 %, podporená znalosť 21 %
2019: spontánna znalosť 13 %, podporená znalosť 27 %

ZODPovedný Dodávateľský reťazec?

Dodávateľov do svojej siete vyberáme na základe transparentných kritérií, ktorým sú kvalita, schopnosť pravidelne dodávať nami požadované množstvá a cena. Našou filozofiou je ponúkať všetkým zákazníkom kvalitné produkty za čo najnižšiu možnú cenu. Preto sme vo všetkých našich predajniach (2018: 134, 2019: 142) aj v rokoch 2018 a 2019 ponúkali rovnaký tovar za rovnakú cenu. V rámci svojho logistického reťazca máme najväčšie distribučné tovary do predajní produkčným svojich logistických centier, ktoré máme v Seredi, Nemšovej a Prešove, čo nám umožňuje centralizáciu kontrolu kvality tovaru pri jeho prijímaní i expedícii.

Slovenských dodávateľov pritom máme v bežnom a akčnom sortimente, ovocí a zelenine, ako aj v športovom toware. V potravinách sú slovenskí dodávateľia zastúpení pravaže pri chladených výrobkoch ako syry či jogurty, alkoholických i nealkoholických nápojoch, cestovom pečive, bydlíne, mede a pri dodávani zariadení z miserného pásma. Za uzavretím zmluv s týmito dodávateľmi je zodpovedný reťazť nákupu. Od konkurencie sa líšime najmä kratším priemerným časom stráveným nákupom z dôvodu predvýberu sortimentu a rýchlosti doručkovosti nášho tovaru.

Viac než tri štvrtiny nášho sortimentu tvorili v obchodných rokoch 2018 a 2019 vlastné značky, pričom medzi najvýznamnejších dodávateľov v tomto smere patria OWMIN GmbH & Co. KG, OGL – Food Trade, Juan Garcia Lux GmbH, Amecoop Societal Cooperativa, Solent GmbH & Co. KG či VITA – ZEL. Máme najvýznamnejšie vlastné značky sú: Pilsack, Pilsac, Dulano, Mästarova Cestná porcia, Alstoo, Lupilu a Esnara.

MODEL ZODPovednosti Spoločnosti LIDL

Model zodpovednosti spoločnosti Lidl sa zameriava na prirame aj neprirame účinky nášho podnikania v celom hodnotovom reťazci. Je zobrazením postupného vyvíjania hodnot v spoločnosti Lidl a tvorí základ nášho strategického udržateľného rozvoja a riadenia udržateľnosti v našej spoločnosti. Lidl CSR model je súčasťou globálneho programu CSR 2020 a poskytuje aj našej spoločnosti základ na profesionálne a jednotné vykazovanie informácií o našich aktivitách v oblasti trvalej udržateľnosti. Tento model sa pravidelne prehodnocuje, aby odrážal aktuálne požiadavky v maloobchodnom sektore, platné legislatívne rámce. Lidl hodnotí aj trendy, v rámci reportingu a spoločenskej zodpovednosti. Zároveň nám ponúka možnosť pravidelne vyhodnotiť pozitívne a negatívne vplyvy našej spoločnosti v rámci trvalo udržateľného rozvoja.⁴



25 | NAŠ POSTOI K TRVALEJ UDRŽATELNOSTI | 3 GRI 102-2, GRI 102-9 | 4 GRI 102-46

Actualizovaný Model zodpovednosti spoločnosti Lidl sa skladá zo 4 hlavných čínikov hodnotového reťazca, ktoré sú rozdelené do 11 oblastí zodpovednosti a 41 pozícionalnej stratégie zdôrazňujúcej tém. V rámci týchto štyroch čínikov analyzujeme riziká v rámci trvalej udržateľnosti, hľadíme riešenia a nové prístupy integrujeme do svojich obchodných procesov. Je náudou každodennou prácou vymenovať si náhody v odbornosti a kľepať spätnú väzbu od interných aj externých zainteresovaných strán spoločnosti Lidl.



Do strategického orientácie našich projektov pritom zaraďujeme nielen náhody, ale aj konštruktívnu kritiku. Naše priority potvrdzujeme aj v rámci analýzy významnosti (materiality analysis), ktorá zahŕňa pravidelné prieklamy zainteresovaných strán.

Lidl CSR model je základným stĺpikom kamietkom na tvorbu našej správy o trvalej udržateľnosti za obdobia roky 2019 a 2019.

Témy, o ktorých píšeme v tejto správe, sú označené farebne:

- **Temy, ktoré vyvíjajú naše hodnotenie a analyzu,** sú označené modro.
- **V našej správe sa okrem nich venujeme aj ďalším témam, ktoré sú dôležité pre našu spoločnosť a ktoré vyžadujeme aj z hľadiska väčšej transparentnosti.** Tieto témy sú označené svetlozelenou.



SUROVINY

Poľnohospodárske výrobky | Pevnoscenie & plodiny

OCHRANA EKOSYSTÉMOV

- Dlhodobá oznamenosť
- Spoločný úsilie
- Sústredenie
- Sústredenie
- Sústredenie
- Sústredenie

ŠTANDARDY CHOVU ZVIERAT

• Dobré životné podmienky pre zvieratá

DODÁVATEĽSKÝ REŤAZEC

Produkcia | Spracovanie | Doprava

OCHRANA ŽIVOTNÉHO PROSTREDIA V DODÁVATEĽSKOM REŤAZCI

- Kľúčová informácia
- Spracovanie zdrojov (v dodávateľskom reťazci)
- Spracovanie zdrojov (v dodávateľskom reťazci)
- Spracovanie zdrojov (v dodávateľskom reťazci)
- Spracovanie zdrojov (v dodávateľskom reťazci)
- Spracovanie zdrojov (v dodávateľskom reťazci)

OCHRANA LUDSKÝCH PRAV SÚVISIACICH SO ZAMESTNÁVANÍM

- Ochrana zdravia pri práci (v dodávateľskom reťazci)
- Sloboda združovania
- Základné informácie
- Spravodlivé odmenovanie (v dodávateľskom reťazci)
- Dostupná práca
- Národná práca

ROZVOJ DODÁVATEĽOV A TRHU

- Hodnotenie dodávateľov
- Ochrana na dodávateľov a jeho rozvoj
- **Farebné označenie viedly**

PREVÁDZKY

Logistické centrum | Doprava | Predajne a centrála

PREVÁDZKOVÝ MANAŽMENT ŽIVOTNÉHO PROSTREDIA

- Kľúčová informácia
- Spracovanie zdrojov (v prevádzkach)
- Doprava (v prevádzkach)
- Doprava (v prevádzkach)
- Doprava (v prevádzkach)
- Doprava (v prevádzkach)

ZAMESTNANECKÁ ZODPOVEDNOSŤ

- Rozhodnutie a ochrana zdravia pri práci (v prevádzkach)
- Práva zamestnancov
- Ochrana za prácu
- Rozhodnutie a inklúzia
- Rozhodnutie a život
- Životné podmienky novovlád

ZÁKAZNÍK

Nákup | Spracovanie | Odstúpenie odpadu

ZODPOVEDNÉ PRODUKTY

- Udržiavanie produktov
- Udržiavanie produktov
- Udržiavanie produktov
- Udržiavanie produktov
- Udržiavanie produktov

TRANSPARENTNOSŤ V MIESTE PREDAJA

- Spoločná dohodnutosť opodiat
- Údaje o zložení a výživových hodnotách
- Označovanie produktov

SPOLOČENSKÁ PRIDANÁ HODNOTA

- Príjemné občianstvo
- Compliance
- Komunitný rozvoj
- Spoločnosť

ZODPOVEDNÁ KOMUNIKÁCIA

- Rozhodnutie a partnerstvo v podnikaní
- Základné informácie v podnikaní

Príloha 2.

Šablóna rozhovoru používaná v kvalitatívnej časti výskumu podnikov a ich vnímaných hodnôt

Osobné rozhovory – výskum mikro a malých podnikov – Ing. Mária Demjanovičová, UNIZA

OSOBNÝ ROZHOVOR – MIKRO A MALÉ PODNIKY

Názov podniku:

Meno majiteľa:

Deň rozhovoru:

Súhlas s nahrávaním rozhovoru:

O VZNIKU PODNIKU

Otvorený rozhovor – aký bol začiatok Vášho podnikania, aké boli dôvody začatia podnikania v tejto oblasti?

BLIŽŠIA ŠPECIFIKÁCIA

Priame otázky na majiteľa – čo vnímate ako najpodstatnejší stimul kvôli ktorému pracujete v danom podniku?

ANALÝZA HODNOTY

Otvorený rozhovor - Ako vnímate hodnoty Vášho podniku?

POMENUJTE HODNOTY PODNIKU

Špecifikácia konkrétnych hodnôt podniku, spoločne na základe analýzy rozhovoru.

NAJPODSTATNEJŠIE PARAMETRE

Otvorený rozhovor – Čo vnímate ako dôležité z pohľadu Vás na Vaše podnikanie?

ANALÝZA PARAMETROV HODNOTY

Vedený rozhovor – špecifikácia hodnôt spoločne a následná kategorizácia parametrov

Príloha 3.

Dotazníkový prieskum parametrov udržateľnosti z pohľadu podnikateľov. Verzie podľa segmentov: a, služby, b, výroba, c, gastro, d, zahraničie.

Príloha 3. a, služby



Vnímanie udržateľnosti v službách

V rámci hľadania hodnôt v oblasti udržateľného podnikania by som Vás chcela poprosiť o spätnú väzbu v krátkom dotazníku zameranom na vnímanie udržateľnosti v segmente služieb. Dotazník je určený pre majiteľov, alebo vedenie prevádzok/podnikov. Dáta tohto dotazníku budú použité na výskumné účely a ich vyplnením súhlasíte s ich dodatočným spracovaním. Vopred Vám ďakujem za Váš záujem a čas.

Zodpovedný Ing. Mária Demjanovičová, Katedra manažérskych teórií, Fakulta riadenia a informatiky v Žiline.

Uved'te kraj, v ktorom sa nachádza Vaša prevádzka. *

Označte len jednu možnosť, v prípade, že máte viac prevádzok, môžete vyplniť dotazník viackrát.

- Košický
- Prešovský
- Banskobystrický
- Žilinský
- Nitriansky
- Trenčiansky
- Trnavský
- Bratislavský

Uved'te názov Vášho podniku. *

Short answer text

...

Uved'te aktuálny počet zamestnancov Vášho podniku. *

TPP aj zamestnanci pracujúci na dohodu, či živnosť. Spolu - uved'te konkrétne číslo.

Short answer text

1. K daným prvkom udržateľnosti prirad'te Vami vnímanú úroveň dôležitosti. *

Škála: od 1 po 5, pričom 1 = najmenej dôležité a 5 = najviac dôležité.

	1	2	3	4	5
Uprednostňova...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nakupovanie z ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odpadové hosp...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minimalizácia p...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Ktoré z týchto prvkov udržateľnosti už aplikujete vo svojom biznis modeli? *

Môžete označiť viaceré možnosti.

- Uprednostňovanie lokálnych dodávateľov (znižovanie uhlíkovej stopy)
- Nakupovanie z udržateľných zdrojov
- Odpadové hospodárstvo (recyklácia, separácia, ...)
- Minimalizácia plytvania (materiálom, energiou, produktami, ..)
- Other...

3. Ktoré z týchto prvkov udržateľnosti plánujete implementovať do svojho biznis modelu? *

Môžete označiť viaceré možnosti.

- Uprednostňovanie lokálnych dodávateľov (znižovanie uhlíkovej stopy)
- Nakupovanie z udržateľných zdrojov
- Odpadové hospodárstvo (recyklácia, separácia, ...)
- Minimalizácia plytvania (materiálom, energiou, produktami, ..)
- Other...

Príloha 3. b, výroba



Vnímanie udržateľnosti vo výrobnom priemysle

V rámci hľadania hodnôt v oblasti udržateľného podnikania by som Vás chcela poprosiť o spätnú väzbu v krátkom dotazníku zameranom na vnímanie udržateľnosti vo výrobnom priemysle. Dotazník je určený pre majiteľov, alebo vedenie výrobných prevádzok. Dáta tohto dotazníku budú použité na výskumné účely a ich vyplnením súhlasíte s ich dodatočným spracovaním. Vopred Vám ďakujem za Váš záujem a čas.

Zodpovedný Ing. Mária Demjanovičová, Katedra manažérskych teórií, Fakulta riadenia a informatiky v Žiline

Uvedte kraj, v ktorom sa nachádza Vaša prevádzka. *

Označte len jednu možnosť, v prípade, že máte viac prevádzok, môžete vyplniť dotazník viackrát.

- Košický
- Prešovský
- Banskobystrický
- Žilinský
- Nitriansky
- Trenčiansky
- Trnavský
- Bratislavský

Uvedte názov Vášho podniku. *

Short answer text

...

Uved'te aktuálny počet zamestnancov Vášho podniku. *

TPP aj zamestnanci pracujúci na dohodu, či živnosť. Spolu - uveďte konkrétne číslo.

Short answer text

1. K daným prvkom udržateľnosti prirad'te Vami vnímanú úroveň dôležitosti. *

Škála: od 1 po 5, pričom 1 = najmenej dôležité a 5 = najviac dôležité.

	1	2	3	4	5
Uprednostňova...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nakupovanie z ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odpadové hosp...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minimalizácia p...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Ktoré z týchto prvkov udržateľnosti už aplikujete vo svojom biznis modeli? *

Môžete označiť viaceré možnosti.

- Uprednostňovanie lokálnych dodávateľov (znižovanie uhlíkovej stopy)
- Nakupovanie z udržateľných zdrojov
- Odpadové hospodárstvo (recyklácia, separácia, ...)
- Minimalizácia plytvania (materiálom, energiou, produktami, ..)
- Other...

3. Ktoré z týchto prvkov udržateľnosti plánujete implementovať do svojho biznis modelu? *

Môžete označiť viaceré možnosti.

- Uprednostňovanie lokálnych dodávateľov (znižovanie uhlíkovej stopy)
- Nakupovanie z udržateľných zdrojov
- Odpadové hospodárstvo (recyklácia, separácia, ...)
- Minimalizácia plytvania (materiálom, energiou, produktami, ...)
- Other...

Príloha 3. c, gastro



Vnímanie udržateľnosti v gastro priemysle

V rámci hľadania hodnôt v oblasti udržateľného podnikania by som Vás chcela poprosiť o spätnú väzbu v krátkom dotazníku zameranom na vnímanie udržateľnosti v gastro segmente. Dotazník je určený pre majiteľov, alebo vedenie gastro prevádzok. Dáta tohto dotazníku budú použité na výskumné účely a ich vyplnením súhlasíte s ich dodatočným spracovaním. Vopred Vám ďakujem za Váš záujem a čas.

Zodpovedný Ing. Mária Demjanovičová, Katedra manažérskych teórií, Fakulta riadenia a informatiky v Žiline

Uvedte kraj, v ktorom sa nachádza Vaša prevádzka. *

Označte len jednu možnosť, v prípade, že máte viac prevádzok, môžete vyplniť dotazník viackrát.

- Košický
- Prešovský
- Banskobystrický
- Žilinský
- Nitriansky
- Trenčiansky
- Trnavský
- Bratislavský

Uvedte názov Vášho podniku. *

Short answer text

...

Uved'te aktuálny počet zamestnancov Vášho podniku. *

TPP aj zamestnanci pracujúci na dohodu, či živnosť. Spolu - uveďte konkrétne číslo.

Short answer text

1. K daným prvkom udržateľnosti prirad'te Vami vnímanú úroveň dôležitosti. *

Škála: od 1 po 5, pričom 1 = najmenej dôležité a 5 = najviac dôležité.

	1	2	3	4	5
Uprednostňova...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nakupovanie z ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Odpadové hosp...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Minimalizácia p...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Ktoré z týchto prvkov udržateľnosti už aplikujete vo svojom biznis modeli? *

Môžete označiť viaceré možnosti.

- Uprednostňovanie lokálnych dodávateľov (znižovanie uhlíkovej stopy)
- Nakupovanie z udržateľných zdrojov
- Odpadové hospodárstvo (recyklácia, separácia, ...)
- Minimalizácia plytvania potravinami
- Other...

3. Ktoré z týchto prvkov udržateľnosti plánujete implementovať do svojho biznis modelu? *

Môžete označiť viaceré možnosti.

- Uprednostňovanie lokálnych dodávateľov (znižovanie uhlíkovej stopy)
- Nakupovanie z udržateľných zdrojov
- Odpadové hospodárstvo (recyklácia, separácia, ...)
- Minimalizácia plytvania potravinami
- Other...

Príloha 3. d, zahraničná verzia



Perception of sustainability of local business models in Portugal

As part of the search for values in the field of sustainable business, I would like to ask you for feedback in a short questionnaire focused on the perception of sustainability in your business. The questionnaire is intended for owners or management of businesses. The data of this questionnaire will be used for research purposes and by filling them in you agree to their further processing. Thank you in advance for your interest and time.

Responsible Ing. Mária Demjanovičová, Department of Management Theories, Faculty of Management and Informatics in Žilina, Slovakia.

* Required

What is the area of your core business? *

Check only one option, if you have more than one establishment, you can fill in the questionnaire more than once.

- Gastronomy (restaurants, coffee shops, fast food, bars, ...)
- Services (hair salon, sale of different commodities, IT, ...)
- Production (engineering, construction, furniture production, automotive...)

Name of your business. *

Your answer _____

How many employees are in your team? *

Permanent employment and employees working on a contract or trade basis. Together - enter a specific number.

Your answer _____

1. Assign the level of importance you perceive to the given elements of sustainability. *

Scale: from 1 to 5, where 1 = least important and 5 = most important.

	1	2	3	4	5
Preference for local suppliers (carbon footprint reduction)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Shopping from sustainable sources	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Waste management (recycling, separation, ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Minimize waste (food, material, energy, ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Which of these sustainability elements do you already apply in your business model? *

You can select multiple options.

- Preference for local suppliers (carbon footprint reduction)
- Shopping from sustainable sources
- Waste management (recycling, separation, ...)
- Minimize waste (food, material, energy, ...)
- Other: _____

3. Which of these sustainability elements do you plan to implement in your business model? *

You can select multiple options.

- Preference for local suppliers (carbon footprint reduction)
- Shopping from sustainable sources
- Waste management (recycling, separation, ...)
- Minimize waste (food, material, energy, ...)
- Other: _____

Príloha 4.

Dotazníkový prieskum – verifikácia parametrov udržateľnosti z pohľadu spotrebiteľov



Výskum vnímania hodnôt udržateľnosti na Slovensku

V rámci výskumu udržateľnosti v podnikateľskom prostredí na Slovensku sme pripravili výskum vnímania hodnôt udržateľnosti na Slovensku. Úroveň vedomia v danej problematike je kľúčová pre správne nastavenie informačných a riadiacich prvkov nie len v podnikateľskom prostredí. Budeme veľmi vďační, ak svojou iniciatívou podporíte náš výskum, ktorý je vedený pod zástitou Fakulty riadenia a informatiky v Žiline. Zodpovedný za výskum: Ing. Mária Demjanovičová, FRI, UNIZA.

Základná špecifikácia respondenta.

Všetky informácie budú použité len za účelom výskumu, ich vyplnením dávate súhlas na ich spracovanie.

1. Vyberte pohlavie. *

- Žena
- Muž
- Iné

2. Vekové rozhranie v ktorom sa nachádzate? *

- 0-7
- 8-23
- 24-29
- 30-39
- 40-55
- 56-74
- 75 a viac rokov.

3. V ktorom kraji aktuálne žijete? *

- Košický
- Prešovský
- Banskobystrický
- Žilinský
- Nitriansky
- Trenčiansky
- Trnavský
- Bratislavský
- Mimo Slovenskej republiky

4. Aké máte ukončené vzdelanie? *

- Základná škola
- Stredoškolské vzdelanie bez maturity
- Stredoškolské vzdelanie s maturitou
- Vysokoškolské vzdelanie 1. stupeň
- Vysokoškolské vzdelanie 2. stupeň
- Vysokoškolské vzdelanie 3. stupeň
- Other...

Vnímanie hodnôt udržateľnosti.

Hodnoty udržateľnosti - aktivity, ktoré priamo vplyvajú na dosahovanie cieľov udržateľnosti.

5. Ktoré slová najlepšie vystihujú Vami vnímané hodnoty udržateľnosti? Čo je podľa Vás podstatné pre dosiahnutie udržateľnosti? (Môžete označiť viac možností) *

- Kvalita - produktov, služieb (čerstvosť, nutričita, ...)
- Lokálnosť - podpora lokálneho trhu (znižovanie uhlíkovej stopy)
- Spoločensky prospešné aktivity
- Dizajn - minimalistický (udržateľný v čase)
- Vedomosti v danej problematike (informovanosť o situácií v danej problematike)
- Osobný prístup k riešeniu problematiky (vnútorné presvedčenie každého z nás)
- Ekologicky nezávadné materiály a produkty (bio produkty, obaly, ...)
- Odpadové hospodárstvo - separácia, recyklácia, upcyklácia, ...
- Transparentnosť informácií (poznánie/zisťovanie pôvodu produktov)
- Minimalizácia plytvania (materiálom, produktami, energiou, ...)
- Other...

6. Ako vnímate dôležitosť jednotlivých prvkov hodnoty udržateľnosti? Pričom 1 znamená, že nie je dôležitý a 5 je najviac dôležitý. *

	1 Nie je dôležitý	2 Mierne dôleži...	3 Stredne dôlež...	4 Dôležitý	5 Najviac dôlež...
Kvalita - produk...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lokálnosť - pod...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spoločensky pr...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dizajn - minimal...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vedomosti v da...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osobný prístup ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ekologicky nez...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odpadové hosp...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transparentnos...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minimalizácia p...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Ktoré z týchto parametrov hodnôt aktívne aplikujete vo svojom nákupnom správaní? Uprednostňujete produkty/služby, ktoré sú špecifické týmito hodnotami? (Môžete označiť viac možností) *

- Kvalita - produktov, služieb (čerstvosť, nutričita, ...)
- Lokálnosť - podpora lokálneho trhu (znižovanie uhlíkovej stopy)
- Spoločensky prospešný podnik (svojou existenciou rieši nejaký zo spoločenských problémov)
- Dizajn - minimalistický (udržateľný v čase)
- Odbornosť personálu podniku (informovanosť o situácií v problematike udržateľnosti)
- Osobný prístup k riešeniu problematiky (vierohodný a presvedčený predajca/poskytovateľ)
- Ekologická nezávadnosť materiálov a produktov (bio produkty, obaly, ...)
- Separácia, recyklácia, upcyclácia, ... (podnik aplikuje aktivity odpadového hospodárstva)
- Transparentnosť informácií (známy výrobca, dodávateľ, pôvod produktov)
- Minimalizácia plytvania (podnik aplikuje minimalizáciu materiálom, produktami, energiou, ...)
- Other...

8. Vnímate problémy ako globálne otepľovanie, množstvo nerecyklovaného odpadu, alebo znečistenie ovzdušia ako problém, ktorý Vás osobne zasahuje? *

- Áno
- Nie
- Neviem

9. Myslíte si, že zmena Vášho nákupného správania ako jedinca môže ovplyvniť ponuku trhu? ^{*}
(Ponuku produktov a služieb korporátnych podnikov, obchodných reťazcov, lokálnych predajcov)

- Áno
- Nie
- Neviem

10. Uprednostňujete podniky, ktoré sa snažia byť environmentálne prospešné? (Praktizujú aktivity ako separácia, recyklácia, aktívne hľadajú udržateľné alternatívy pre materiály, dodávateľské cesty a pod.) ^{*}

- Áno
- Nie
- Neviem

11. Vnímate ako nevyhnutné, aby sa spoločnosť začala zaujímať o globálne problémy ako napr. množstvo odpadu, znečistenie ovzdušia a vôd, či globálne otepľovanie? Označte na stupnici 1 až 5 vážnosť tejto problematiky, pričom 1 je, že tento problém nie je pre spoločnosť dôležitý a 5, že je nevyhnutné aby sa spoločnosť začala touto problematikou aktívne zaoberať. ^{*}

Nie je to dôležité. 1 2 3 4 5 Je to dôležité.

12. Poznáte vo svojom okolí podniky, ktoré sa snažia aplikovať hodnoty udržateľnosti do svojich biznis modelov? ^{*}

- Áno
- Nie
- Neviem

13. V akom segmente/segmentoch vyhľadávate udržateľné podniky? *

- Gastro segment (reštaurácie, kaviarne, potraviny, a iné...)
- Výrobný/produkčný segment (nábytok, technika, stavebniny, a iné...)
- Služby (kaderníctvo, sprostredkovaný predaj, online predaj, a iné)
- Nevyhľadávam

14. Vedeli by ste napísať názov slovenského podniku/podnikov, ktoré sú pre Vás pozitívnym príkladom riešenia udržateľnosti v praxi?

Long answer text
.....