

ŽILINSKÁ UNIVERZITA V ŽILINE

**AUTOREFERÁT
DIZERTAČNEJ PRÁCE**

Žilina, apríl 2021

Ing. Mária Demjanovičová

Žilinská univerzita v Žiline
Fakulta riadenia a informatiky

Mária Demjanovičová, Ing.

Autoreferát dizertačnej práce

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

na získanie akademického titulu „**philosophiae doctor**“ (v skratke **PhD.**)
v študijnom programe doktorandského štúdia
manažment

v študijnom odbore:
ekonómia a manažment

Žilina, apríl 2021

Dizertačná práca bola vypracovaná v dennej forme doktorandského štúdia na Katedre manažérskych teórií, Fakulte riadenia a informatiky Žilinskej univerzity v Žiline

- Predkladateľ:** Ing. Mária Demjanovičová
Katedra manažérskych teórií
Fakulta riadenia a informatiky
Žilinská univerzita v Žiline
- Školiteľ:** doc. Ing. Michal Varmus, PhD.
Katedra manažérskych teórií
Fakulta riadenia a informatiky
Žilinská univerzita v Žiline
- Oponent:** doc. Ing. Janka Táborecká, PhD.
Katedra ekonomiky a manažmentu podniku
Ekonomická fakulta
Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici
- Oponent:** prof. Ing. Štefan Hittmár, PhD. DBA
A. Rudnaya 69
010 01 Žilina

Autoreferát bol rozoslaný dňa:

Obhajoba dizertačnej práce sa koná dňa 23.8.2021 o 10:30 h. pred komisiou schválenou pre obhajobu dizertačnej práce pracovnou skupinou odborovej komisie v študijnom odbore **ekonómia a manažment** v **študijnom programe manažment**, vymenovanou dekanom Fakulty riadenia a informatiky Žilinskej univerzity v Žiline dňa 7.5.2021.

prof. Ing. Alžbeta Kucharčíková, PhD.

predsedníčka pracovnej skupiny odborovej komisie
v študijnom odbore **ekonómia a manažment**
v študijnom programe **manažment**
Fakulta riadenia a informatiky
Žilinská univerzita
Univerzitná 8215/1
010 26 Žilina

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 Ekonómia 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 SKÚMANEJ PROBLEMATIKY	8
1.1	Teoretické prístupy v riešenej problematike	8
2	METODOLÓGIA	9
2.1	Zadefinovanie problematiky a jej navrhovaného riešenia	9
2.2	Postupnosť pri práci.....	11
2.2.1	Spracovanie informácií – formulácia výskumných otázok a hypotéz	11
3	PILOTNÁ ŠTÚDIA A PREDVÝSKUM	13
3.1	Pilotná štúdia	13
3.1.1	Zodpovednosť podnikov v dodávateľských reťazcoch	13
3.2	Predvýskum.....	16
3.2.1	Špecifikácia výskumnej vzorky a priebehu predvýskumu	16
3.2.2	Výstupy predvýskumu.....	16
3.2.3	Návrh východiskového modelu	17
4	HLAVNÝ VÝSKUM.....	18
4.1	Prieskum spotrebiteľského správania - L'Observatoire Cetelem 2017	18
4.1.1	Výsledky prieskumu L'Observatoire Cetelem 2017.....	18
4.2	Aktívne slovenské podniky – CSR - prípadová štúdia	19
4.2.1	Best practice v oblasti CSR – Tesco, Lidl.....	19
4.3	Výskum vnímania hodnôt udržateľnosti – dotazníky v podnikoch.....	20
4.4	Výskum vnímania hodnôt udržateľnosti – rozhovory v podnikoch.....	21
4.5	Dotazníkový prieskum vnímania hodnôt zákazníkov.....	22
4.6	Overovanie hypotéz	24
5	NÁVRH MODELU RIADENIA HODNOTY A JEHO PARAMETROV.....	29
5.1	Zainteresované strany v tvorbe hodnoty	29
5.2	Parametre hodnoty	30
5.3	Model oblastí riadenia parametrov hodnoty pre podporu udržateľnosti.....	30
5.4	Model riadenia parametrov hodnoty pre podporu udržateľnosti	31
6	VERIFIKÁCIA MODELU A JEHO PARAMETROV.....	34
6.1	Verifikácia parametrov modelu – sekundárne dáta	34
6.2	Verifikácia navrhovaného modelu – primárne dáta.....	35
7	DISKUSIA.....	35
7.1	Riziká navrhovaných riešení	36
7.2	Očakávané prínosy riešení	37
8	ZÁVER.....	37

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obrázok 1. Prvý model výskumného postupu a jeho čiastkových publikácií	12
Obrázok 2. Druhý model výskumného postupu a jeho čiastkových publikácií.....	13
Obrázok 3. Mapa zainteresovaných strán podľa Rhenmana	14
Obrázok 4. Líšiace sa pohľady na korporátnu stratégiu.....	15
Obrázok 5. CSR výkonnosť verzus kultúrna dimenzia mužská/ženská ($p \leq 0.05$; $R^2 = 0.20$)	15
Obrázok 6. Východiskový model pre riadenie hodnoty.....	17
Obrázok 7. Priemerná percentuálna vnímaná dôležitosť skúmaných parametrov hodnoty	22
Obrázok 8. Vyhodnotenie záujmu o spoločenské otázky v oblasti udržateľnosti	22
Obrázok 9. Vyhodnotenie početnosti odpovedí na otázku dôležitosti riešenia globálnych problémov ..	23
Obrázok 10. Systém funkčnej spolupráce v rámci zainteresovaných strán z pohľadu podpory environmentálna udržateľnosti v podnikoch	29
Obrázok 11. Oblasti tvorby hodnoty a ich parametre hodnôt udržateľnosti	30
Obrázok 12. Model oblastí riadenia parametrov hodnoty pre podporu udržateľnosti v podniku.....	31
Obrázok 13. Model implementácie modelu riadenia parametrov hodnoty pre podporu udržateľnosti v mikro a malých podnikoch.....	33

ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka 1. Zoznam výskumných otázok.....	11
Tabuľka 2. Zoznam výskumných hypotéz	12
Tabuľka 3. Špecifikácia parametrov predvýskumu	16
Tabuľka 4. Parametre vnímanej hodnoty podnikateľmi	17
Tabuľka 6. Vyhodnotenie parametrov hodnoty v podnikoch na základe kvalitatívneho výskumu.....	21
Tabuľka 7. Skúmanie závislosti v otázke 9. a 11.....	24
Tabuľka 8. Testovanie významnosti medzi vnímanými a aplikovanými parametrami hodnoty	25
Tabuľka 9. Výsledok overovania hypotézy H2.....	25
Tabuľka 10. Výsledok overovania hypotézy H4	28
Tabuľka 11. Výsledok overovania hypotézy H5	29
Tabuľka 12. Kritické faktory úspešnosti modelového riešenia	36

ZOZNAM SKRATIEK

BM – Business model – biznis model
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 tímovou prácou prostredníctvom fyzických prvkov, ako sú pracovné tabule (SCRUM metodika), či pravidelné rýchle ranné porady, ktoré sú cielené 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 zadefinovaní vízie, poslanie a finančného plánu. Hodnota ako termín je v dostupnej literatúre 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. Zadefinovať pojem hodnota v perspektíve environmentálnej udržateľnosti. Aké sú jej parametre a hlavné prvky. Na základe teoretických poznatkov a výsledkov analýz sa pokúsim navrhnuť 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 SKÚMANEJ 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 výrobných činností 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 hospodárstva 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 Teoretické prístupy v riešenej problematike

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. Uvedomenie 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 stratégii 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 internete 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 mu 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 zákazníkom 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 teóriách 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 **predstáv 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 METODOLÓGIA

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 naplnenie čiastkových cieľov pre dosiahnutie efektu zmeny.

2.1 Zadefinovanie problematiky a jej navrhovaného riešenia

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. 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 naplňajú 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 naplnenie).
- 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 aplikácii do praxe.

Čiastkové kroky na dosiahnutie cieľa

- zdefinovanie 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 deklarovat' 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,
- zdefinovanie cieľov navrhovaného modelu pre riadenie hodnoty,
- určenie postupnosti na dosiahnutie cieľov a ich priority,
- pomenovanie rizík,
- vyhodnotenie realizovaných návrhov z rôznych hľadísk,
- zdefinovanie 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. 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.

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) 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 Spracovanie informácií – formulácia výskumných otázok a 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 syntézy, Metóda komparácie, Štatisticko-matematické metódy a iné.

Tabuľka 1. Zoznam výskumných otázok

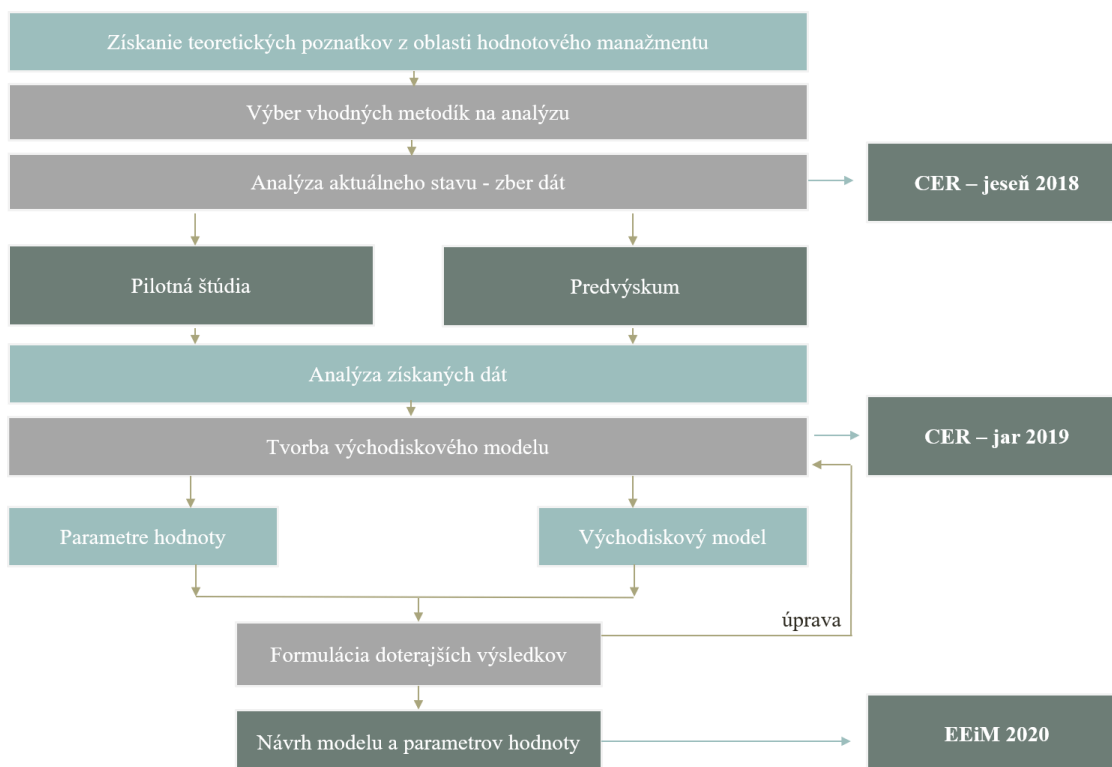
Označenie výskumnej otázky	Znenie otázky
V0	Ako podniky vnímajú vlastnú hodnotu?
V1	Vnímajú zákazníci potrebu riešenia environmentálnych a spoločenských problémov?
V2	Aké sú vnímané parametre hodnoty z pohľadu podnikateľa?
V3	Aké sú kľúčové zainteresované strany v riadení hodnoty podniku?
V4	Sú parametre 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)

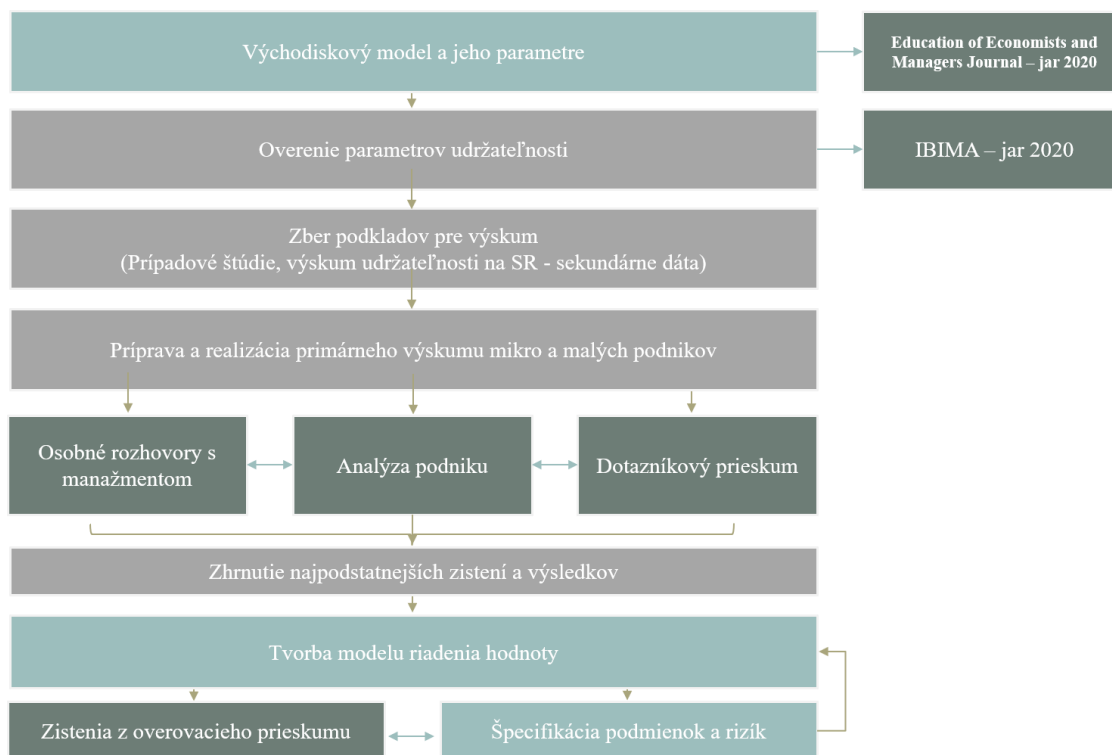
Tabuľka 2. Zoznam výskumných hypotéz

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.



Obrázok 1. 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 riešenie problematiku, ale aj menil postupne pohľad samotného výskumníka na danú problematiku a jej efektívne uchopenie. Tento fakt bude zreteľný práve v modeloch postupnosti výskumu.



Obrázok 2. Druhý model výskumného postupu a jeho čiastkových publikácií

3 PILOTNÁ ŠTÚDIA A PREDVÝSKUM

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?

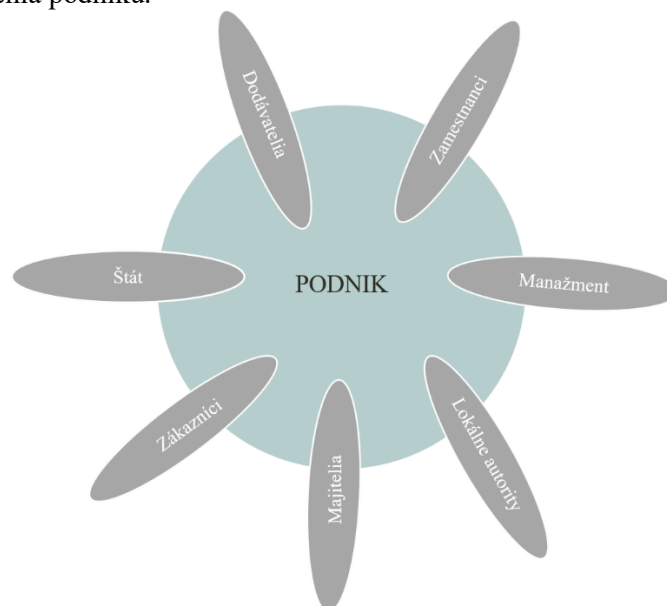
3.1 Pilotná štúdia

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 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 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. Chut' 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 naplnenia – 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.



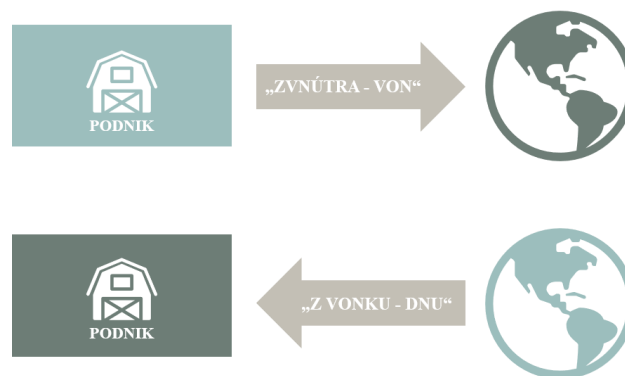
Obrázok 3. Mapa zainteresovaných strán podľa Rhenmana (Strand, Freeman, Hockers, 2014)

„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).

Perspektíva hodnôt stratégie podniku pre spoločnosť

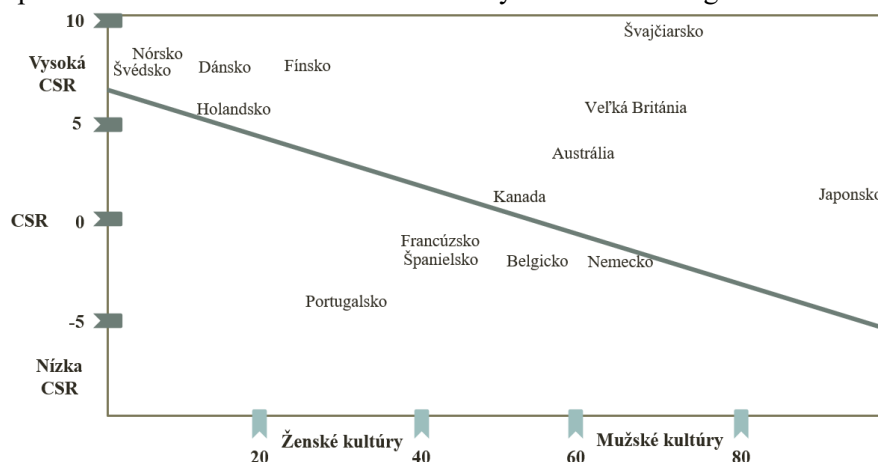
Zmena myslenia podnikov výrazne ovplyvňuje parametre hodnôt zákazníka. A pokiaľ ide takto pozitívna zmena priamo od podnikov, vplyv na celkovú ekonomiku a stav krajiny je výrazný a samozrejme pozitívny. Podstatné závery ku konceptu tvorby zdieľanej hodnoty zhrnul aj Porter a Kramer v publikácii Harvard Business Review. (Porter, Kramer, 2011) 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 Miliona Firedmena za tradičného neoklasického ekonóma a tak aj pomenúva jeho názory v danej problematike a prelom tohto vnímania hodnoty priradzuje 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 4. Líšiace sa pohľady na korporátnu stratégiu (Strand, Freeman, Hockerts, 2014)

Prístupy náhľadov na stratégiu podľa Stranda sú odlišné podľa ich počiatocného smeru. Pohľad „zvnútra - von“ predstavuje stratégiu, v ktorej podnik najskôr zväži 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 stratégii „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.



Obrázok 5. CSR výkonnosť verzus 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.

Zhrnutie záverov z pilotnej štúdie

Škandinávске 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.

3.2 Predvýskum

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.

3.2.1 Špecifikácia výskumnej vzorky a priebehu predvýskumu

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. **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. 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. 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 3. 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

3.2.2 Výstupy predvýskumu

Metóda zberu 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 zovšeobecnil 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.

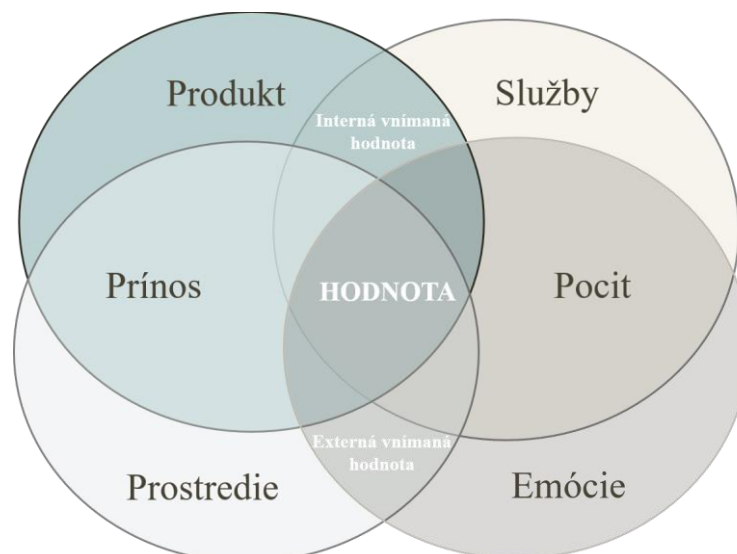
Hlavným cieľom bolo zistiť, čo podnikatelia vnímajú ako hodnotu ich podniku. Išlo o pohľad vnímanej hodnoty a následne upresnené vnímanie hodnoty podniku – podstata jej existencie. Účelom bolo tiež poskytnúť interný pohľad na hodnotu podniku a pomenovať jej hlavné parametre.

Tabuľka 4. Parametre vnímanej hodnoty podnikateľmi

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

3.2.3 Návrh východiskového modelu

Zainteresané 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. Zainteresané strany modelu hodnoty sú produkt, služby (interný pohľad) a prostredie, ktoré je vnímané ako environmentálne prostredie a emócie (externý pohľad).



Obrázok 6. Východiskový model pre riadenie hodnoty

4 HLAVNÝ VÝSKUM

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.

4.1 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 sprístupnený online a bol rozposlaný 20 spotrebiteľom vo Francúzsku, aby sa vyjadrili v online fóre počas 8 dní (5.-12. december 2016). 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.

4.1.1 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%. 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 tvorby 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.

4.2 Aktívne slovenské podniky – CSR - prípadová štúdia

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)

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. S cieľom dosiahnutia presnejších výsledkov s využitím metódy 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.

4.2.1 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. 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 uvedení 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 zmiernovania 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 korupcii až 37%. (blf.sk, 2019)

4.3 Výskum vnímania hodnôt udržateľnosti – dotazníky v podnikoch

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

Tieto podniky boli oslovené priamo emailom a selektované na stránke finstat.sk. (finstat.sk, 2020) Celkovo po selekcii 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. 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 riešenu problematiku 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 neznačili 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.

4.4 Výskum vnímania hodnôt udržateľnosti – rozhovory v podnikoch

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. 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. Bližšie zmeny, ktoré nastali v modeli po vyhodnotení rozhovorov budú rozobraté v časti návrhu modelu.

Tabuľka 5. Vyhodnotenie parametrov hodnoty v podnikoch na základe kvalitatívneho výskumu

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	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

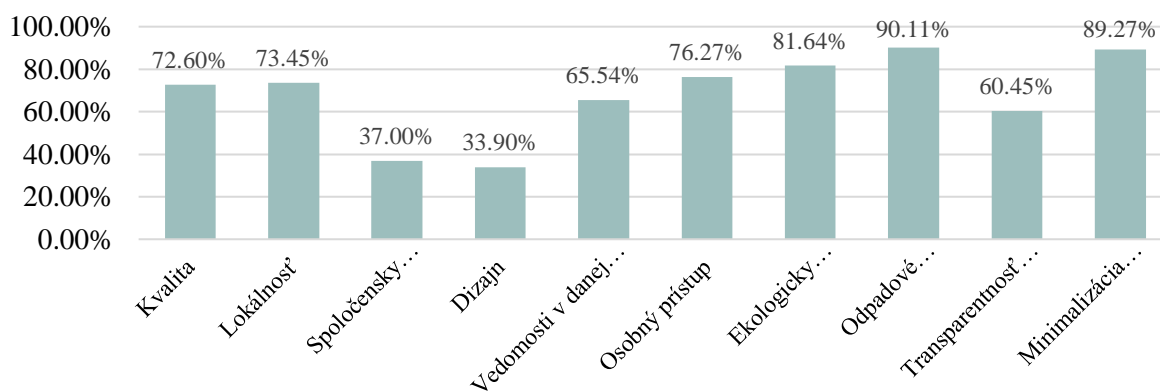
Špecifikácia skúmaných oblastí prostredníctvom parametrov vnímanej hodnoty bola vyhodnocovaná na základe osobných rozhovorov a vnímanej hodnoty podnikateľom. Podnikateľ v rozhovore určoval dôležitosť skúmaných parametrov, pričom určoval dôležitosť od 1-5. Tá je konfrontovaná s pozorovanou úrovňou aplikácie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

4.5 Dotazníkový prieskum vnímania hodnôt 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.

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.

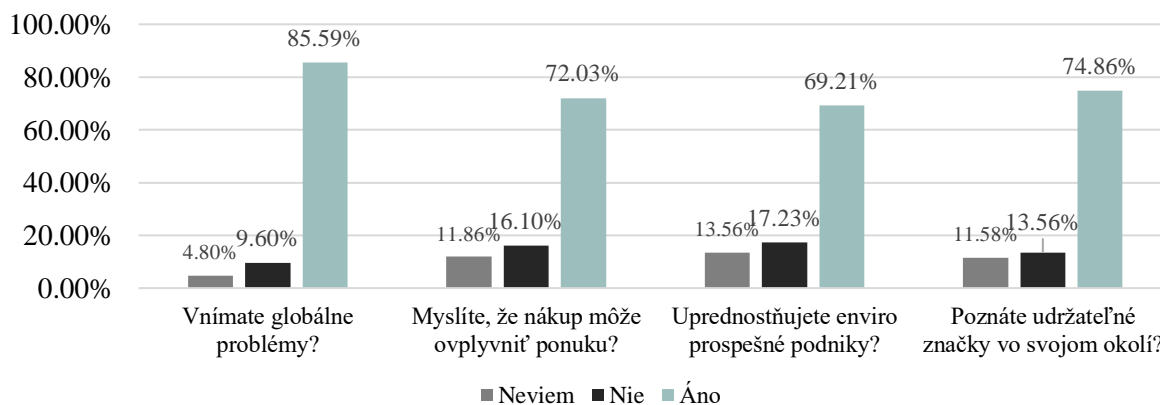


Obrázok 7. Priemerná percentuálna vnímaná dôležitosť skúmaných parametrov hodnoty

Obrázok 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

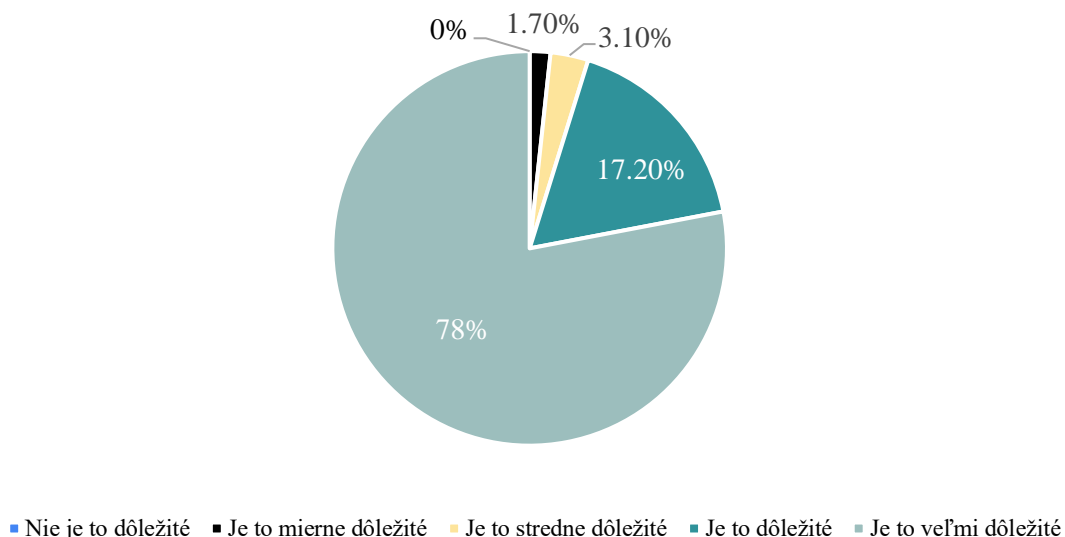
Odpovede na otázky smerované k **určeniu vnímania globálnych problémov** - respondenti vybrali z možností „áno, nie, neviem“, pričom otázky boli smerované na zistenie ich vedomia s daným problémom. V prvom prípade ide o otázku zameranú na environmentálne prostredie: „*Vnímate problémy ako globálne otepľovanie, 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%.



Obrázok 8. 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 9. Vyhodnotenie početnosti odpovedí na otázku dôležitosti riešenia globálnych problémov

Až 78% všetkých respondentov považuje za veľmi dôležité, aby sa spoločnosť zaujímalá 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 6. 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.

4.6 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. Podnikateľ a 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%. Štatisticky 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 7. 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 dôležité a 5 najviac dôležité. 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**. **H2 – potvrdená**.

Tabuľka 8. 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.

Pohl'ad Roberta Stranda – zainteresované strany

Štúdie Roberta Stranda, ktorý je považovaný za škandinávského 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 naplňania 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 Nordisk 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 ciele 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 spotrebiteľia 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). Prieskum rovnako tak vyhodnotil skupinu ľudí do 34 rokov, ako **prelomový 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 dôležití (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 dôležití (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 dôležití (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 dôležití (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 9. 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 (vierohodný 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 - „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?“. 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 10. Výsledok overovania hypotézy H5

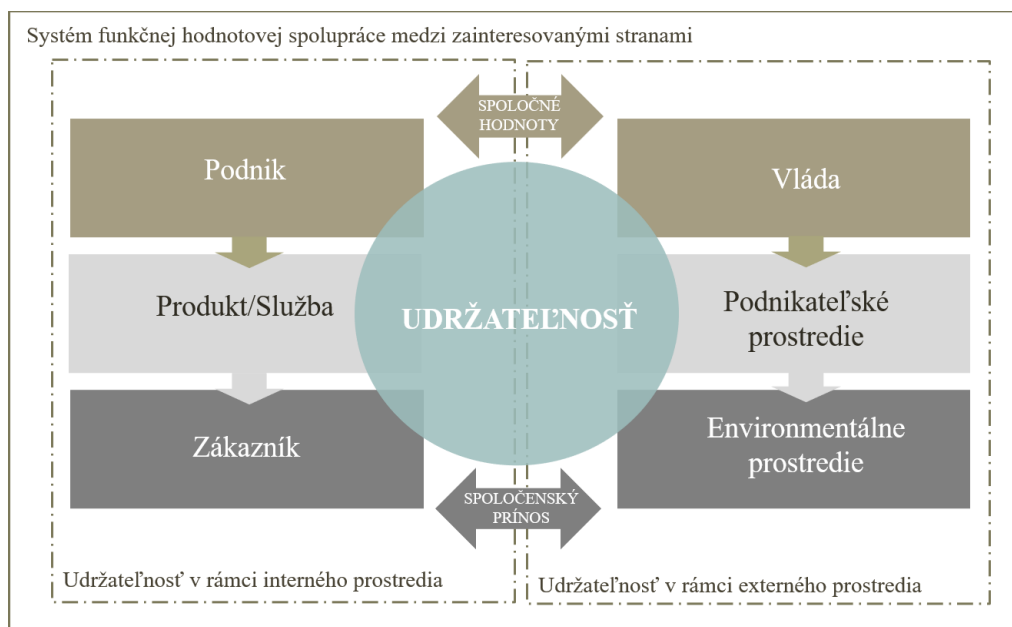
Vnímate ako nevyhnutné, aby sa spoločnosť začala zaujímať o globálne problémy?	χ^2 Test	Uprednostňovanie environmentálne prospešných podnikov
	χ^2	37,488
	P - hodnota	<0,001
	Významnosť	áno

5 NÁVRH MODELU RIADENIA HODNOTY A JEHO PARAMETROV

Riadenie hodnoty sa preukázalo ako zložitý systém rôznorodých prvkov z odlišných prostredí. Nevyhnutnosť zadenovovania 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 Zainteresované strany v tvorbe hodnoty

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**.



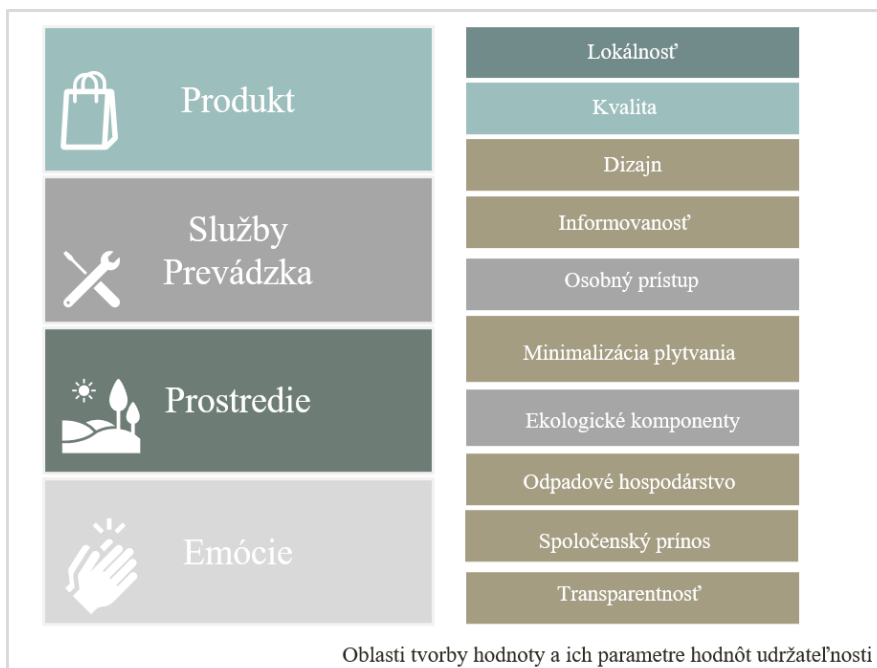
Obrázok 10. Systém funkčnej spolupráce v rámci zainteresovaných strán z pohľadu podpory environmentálna udržateľnosti v podnikoch

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 zadenovaní 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 má vysokú úroveň ovplyvnenia podpory udržateľnosti, nakoľko sa práve svojím nákupným výberom rozhoduje, či podporí environmentálne prostredie, alebo nie.

5.2 Parametre hodnoty

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 11. Oblasti tvorby hodnoty a ich parametre hodnôt udržateľnosti

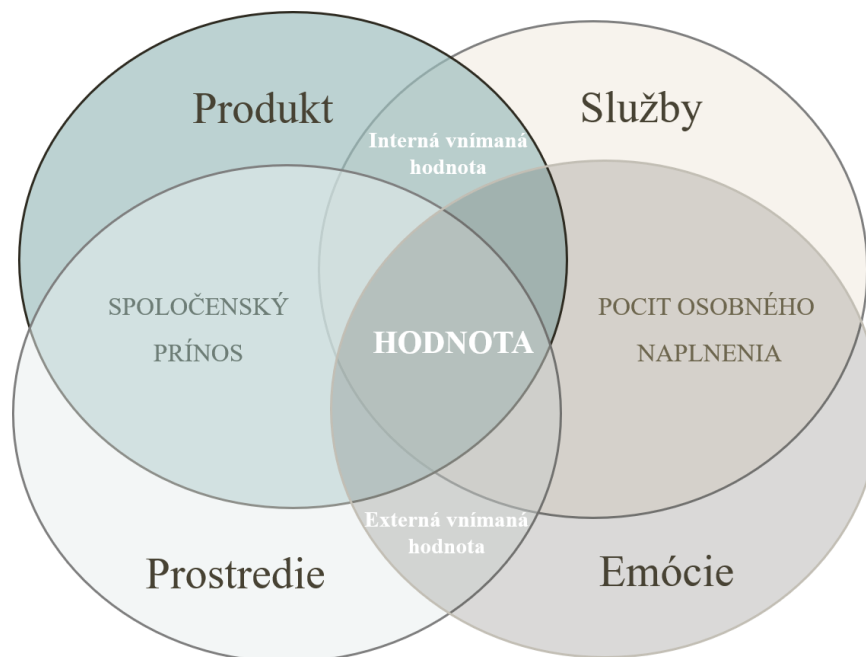
Zmeny teda nastali nasledovne, z **pôvodných 15 parametrov hodnoty** je skúmaných **10 parametrov hodnoty udržateľnosti**. Sú pomenované na základe toho, aký predstavujú ukazovateľ hodnoty udržateľnosti v danom podniku. Na základe týchto parametrov je možné **hodnotiť aktuálny stav nastavenia** hodnôt 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.

5.3 Model oblastí riadenia parametrov hodnoty pre podporu udržateľnosti

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**.

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**.



Obrázok 12. Model oblastí riadenia parametrov hodnoty pre podporu udržateľnosti v podniku

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.**

5.4 Model riadenia parametrov hodnoty pre podporu udržateľnosti

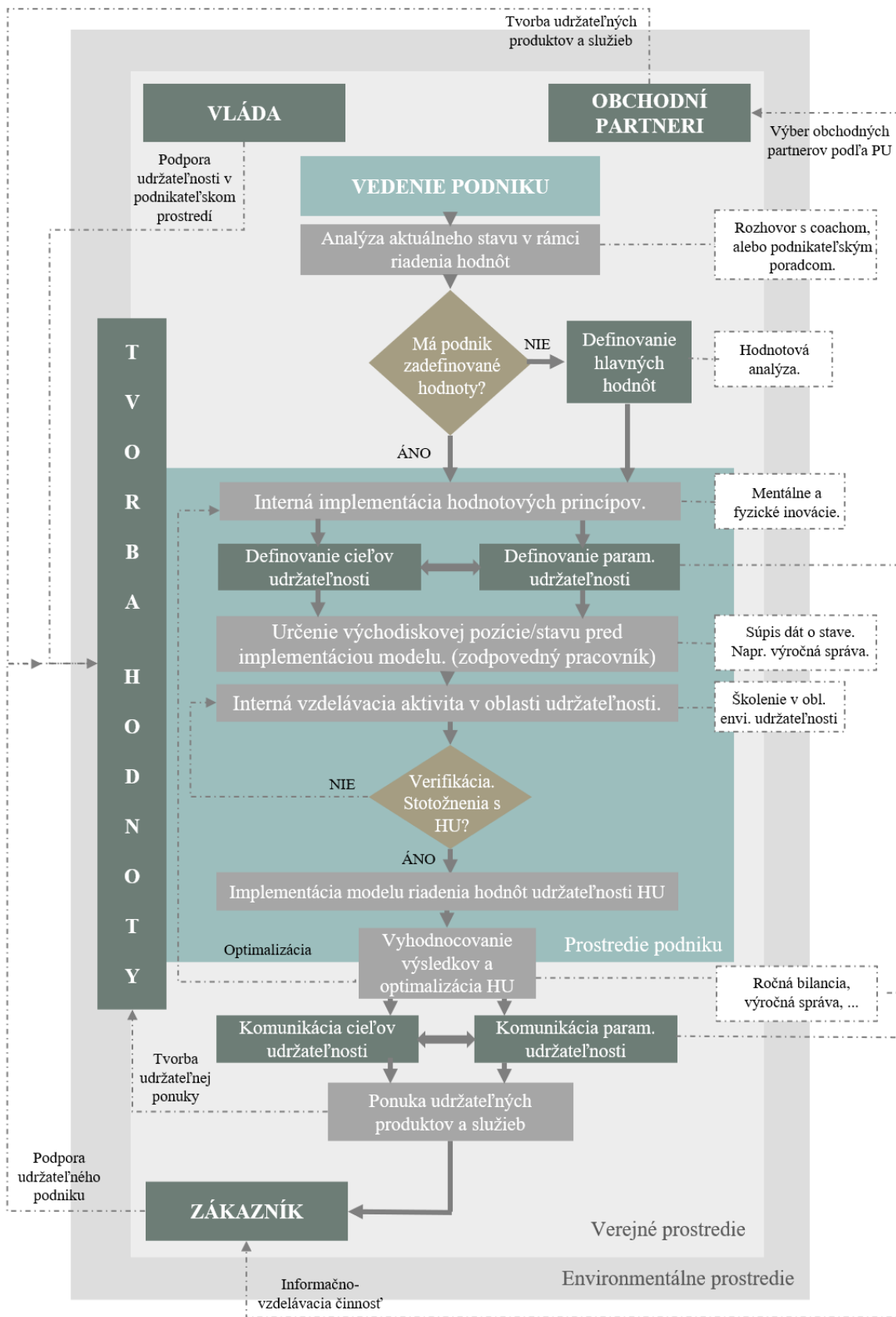
Model je založený na **princípe participácie zainteresovaných strán**. **Prostredia** modelu sú odlišené farebnými podfarbeniami. Tak je možné vidieť **rozdielnosť umiestnenia zainteresovaných strán v celom modelovom riešení**. Nadradenosť prostredí je špecifická podmnožinami, pričom **environmentálne 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**.

Nasleduje **pred-implementačná fáza**, v ktorej je nevyhnutné všetkých zainteresovaných členov interného prostredia **vzdelávať, 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 13. Model implementácie modelu riadenia parametrov hodnoty pre podporu udržateľnosti v mikro a malých podnikoch

6 VERIFIKÁCIA MODELU A JEHO PARAMETROV

6.1 Verifikácia parametrov modelu – sekundárne dáta

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. 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**.

Výsledky prieskumu spotrebiteľov – Focus a BLF

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)

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.

Výsledky prieskumu slovenských podnikov – Datank

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) „Šetrenie životného prostredia je mojím životným krédom a podriaďujem tomu aj fungovanie firmy,“ uviedol v prieskume Marián Pánik, Profi 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**

čiasťočne,“ 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 prejedenie jednotlivých prvkov, Respondent vysvetlil jeho pochopenie, následne mu bol parameter zadaný podľa tabuľky v návrhovej časti (definícia parametrov), Hodnotenie na stupnici od 1-5, pričom 1 bolo, že respondent nepochopil a 5 úplne pochopil parameter.

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, 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**. Tieto modely udržateľnosti sú však veľmi zložité a často nereálne pre zavedenie **do prostredia mikro a malých podnikov**. Z tohto dôvodu sa výskum zamerlal 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 vedú 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

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 11. 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 efektivitu výstupov modelu boli vyhodnotené ako najkritickejšie faktory? **Zanedbanie analýzy východiskového stavu**, v pred-implentačnej 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-implentačnej 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 implentačná 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 implentačia 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 riešení

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. **Očakávané prínosy:** Vzdelanie a motivácia podnikateľov, Kontakt s praxou, Tvorba podkladov pre ďalší výskum, Podpora teoretických základov v oblasti manažmentu hodnoty v rámci environmentálnej udržateľnosti, Tvorba modelu, Prínos praktického modelu pre podporu udržateľnosti v podnikateľskom prostredí. **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**.

8 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**. **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. **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). Táto výskumná časť bola časovo veľmi náročná, vzhľadom na to, že išlo o fyzické stretnutia s podnikateľmi v ich pracovnom prostredí. 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 formulácii 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 ZDROJOV

- [1] 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/>
- [2] 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/>
- [3] 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/>
- [4] 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](https://doi.org/10.1177/0007650320935015)
- [5] 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/>
- [6] 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
- [7] Frewen, M., 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>
- [8] Hendl J., Remr J., Metody výzkumu a evaluace, Portál, 2017, ISBN 9788026211921

- [9] 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>
- [10] 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>
- [11] 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>
- [12] 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
- [13] 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
- [14] 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
- [15] Mariaš M., Čimo J., *Inovácia vo firemnej stratégii*, 1998, Sprint, Bratislava, ISBN 8088848296
- [16] 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
- [17] 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>
- [18] Punch K.,F., *Úspěšný návrh výzkumu*, Portál, 2008, ISBN 8073674687
- [19] Rhenman E., *Handelshögskolan i Stockholm, Företagsekonomiska forskningsinstitutet, Svenska arbetsgivareföreningen. Referensgruppen för arbetslivets demokratisering*, 1964, Företagsekonomiska forsknings institutet.
- [20] 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
- [21] Sakál, P. a kol., *Strategický manažment v praxi manažéra*, Trnava, SP Synergia, 2007, ISBN 978-80-89291-04-5
- [22] 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.
- [23] 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
- [24] Strand R., *Corporate Responsibility in Scandinavian Supply Chains*, Berlin, Springer, 2008, DOI 10.1007/s10551-008-9937-3
- [25] 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
- [26] 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>
- [27] Strand R., *Strategic Leadership of Corporate Sustainability*, Springer Science+Business Media Dordrecht, Berlin, 2014, DOI 10.1007/s10551-013-2017-3
- [28] 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
- [29] Strand R., *The Stakeholder Dashboard*, Greener Management International, 2006, DOI: 10.9774/GLEAF.3062.2006.su.00005
- [30] TICPI, *The Oxford Handbook of INTERNATIONAL BUSINESS* 2nd edition, 2007, Oxford Press, ISBN 978-0-19-923425-7
- [31] 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.
- [32] 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>