

UDRŽATEĽNÁ KONKURENCIESCHOPNOSŤ ORGANIZÁCIÍ V ÉRE GLOBÁLNYCH KRÍZ

SUSTAINABLE COMPETITIVENESS OF ORGANIZATIONS IN THE ERA OF GLOBAL CRISES

HAJNALKA NÉMETH

Abstrakt

Systematické zmeny ekonomiky podmieňuje globalizácia, ktorá zvyšuje potrebu zabezpečiť udržateľnosť hospodárskeho rozvoja a konkurencieschopnosti organizácií. Hospodársky vývoj sa za posledné obdobia značne zmenil. Aby organizácie obstáli v konkurenčnom boji a dosahovali udržateľný rozvoj, musia predvídať budúcnosť, prispôbiť sa požiadavkám trhu, strategicky myslieť a zmeniť metódy riadenia. Vytváranie udržateľného modelu konkurencieschopnosti a nájdenie synergie, ako zosúladiť obnovu a rozvoj organizácií, sa v ére globálnych kríz stáva nevyhnutnosťou.

Kľúčové slová: udržateľnosť, konkurencieschopnosť, strategické myslenie, hodnotová inovácia, spoločenská zodpovednosť

Abstract

Systematic changes in the economy are conditioned by globalization, which increases the need to ensure the sustainability of economic development and the competitiveness of companies. Economic developments have changed considerably in recent periods. In order to compete and achieve sustainable development, organizations must anticipate the future, adapt to market requirements, think strategically, and change management methods. Creating a sustainable model of competitiveness and finding synergies to reconcile the renewal and development of organizations is becoming a necessity in an era of global crises.

Key words: sustainability, competitiveness, strategic thinking, value innovation, social responsibility

Úvod

Svet sa rýchlo mení a dynamika spoločenských i ekonomických zmien sa stále stupňuje. Globalizácia so sebou prináša novú podobu rizík a príležitostí pre organizácie, ktoré sú viac než kedykoľvek v minulosti postavené pred potrebu uskutočňovania zmien. Zachovanie konkurencieschopnosti sa stáva prvoradou úlohou. Úloha manažérov a vedenia organizácií sa však nezmenšila, len sa zmenila. Manažovanie aktivít v organizáciách prebieha v rámci určitého systému a pôsobí tak na všetky zainteresované strany, čo si však vyžaduje včasnú reakciu na prebiehajúce zmeny, inováciu a efektívne aplikovanie znalostí, určovanie strategických priorít a rozhodnutia o tom, ako ich premeniť na aktivity. Posunúť organizáciu o krok vpred je možné, len ak existujú angažovaní odborníci, ktorí majú záujem konať v prospech všetkých zainteresovaných strán (zákazníkov, zamestnancov, partnerov, spoločnosti a pod.). Súčasný trendy a konkurencia nútia organizácie k premysleniu a udržaniu si postavenia na trhu. Je pochopiteľné, že zachovanie výnimočnosti a úspešnosti organizácie bude na prvom mieste. Aj z uvedeného dôvodu je dôležité, ba priam nevyhnutné, strategicky myslieť a podnikáť kroky v záujme dosahovania udržateľnej konkurencieschopnosti a úspešnosti a zároveň v tomto smere podporovať aj vedenie organizácií.

Hodnota zahŕňa rôzne aspekty, napríklad finančnú, sociálnu a hodnotu pre životné prostredie. Konceptia spoločenskej zodpovednosti je zameraná na vytváranie výhod pre zainteresované strany s dlhodobými perspektívami a zdôrazňuje tvorbu hodnoty (Maas, Boons, 2017). Spoločenská zodpovednosť ako ucelená koncepcia má veľký potenciál podporovať trvalo udržateľný rozvoj vrátane hospodárskych, sociálnych a environmentálnych aspektov (dimenzií) činnosti organizácií, t. j. podporuje trvalo udržateľnú konkurencieschopnosť.

Cieľom príspevku je nájsť odpoveď na otázku, ako je možné zabezpečiť udržateľnú konkurencieschopnosť organizácií, zároveň poukázať na oblasti, ktoré si v ére globálnych kríz vyžadujú udržateľnú konkurencieschopnosť, a vyzdvihnúť potrebu predvídania budúcnosti a strategického myslenia v organizáciách. Úlohou je objasniť význam koncepcie spoločenskej zodpovednosti ako nástroja hodnotovej inovácie.

Trendy na prahu tretieho tisícročia

Globalizácia vyvolala technologické, spoločenské a kultúrne zmeny. Technologický rozvoj a inovácie zasahujú do sektorov výroby i služieb. Trendy sa už prejavujú dlhšiu dobu v priemyselných odvetviach, doprave, maloobchode, bankovníctve či gastronómii. Digitalizácia vo všetkých sektoroch hospodárstva je napokon kľúčovou činnosťou všetkých organizácií. Rok 2020 bol špecifický významným faktorom, ktorý ovplyvnil aj trendy

v podnikaní (pandémia ochorenia COVID-19). Dynamický rozvoj zaznamenáva marketing, pričom rastúcu rolu hrá umelá inteligencia využívaná v informačných systémoch (Svobodová, 2021).

V posledných desaťročiach sa okrem vývoja nových technológií intenzívne rozvíjali aj trhy, rástol i počet nových foriem distribúcie produktov a služieb, a menili sa tiež potreby, prania a preferencie zákazníkov. Trend konvergencie funkcií digitálnych nástrojov a vznik nových nosičov informácií pokračuje a je nevyhnutné s ním v plánovaní smerovania organizácií počítať. Súčasný vývoj je kombináciou pozitívnych výsledkov a rýchlej produkcie ďalších rizík a existujú náznaky, že v časoch „globálnych kríz“ je lepšie spolupracovať než si konkurovať, pričom v 21. storočí neprežívame najväčšiu krízu vo vojnách a hladomoroch (Müller, 2018).

Manažéri si to stále viac uvedomujú, ako aj to, že inovácia pre efektívny rozvoj organizácií nestačí. Organizácie sa musia dobre orientovať v konkurenčnom prostredí, čo ich núti využívať manažérske funkcie pre zachovanie životaschopnosti. Hľadajú si tak cesty dosiahnutia konkurencieschopnosti.

Zabezpečenie konkurencieschopnosti a úspešnosti organizácií

Význam a chápanie podstaty konkurencieschopnosti sú široké. Je evidentné, že „rozhodujúcimi prvkami konkurencieschopnosti sú schopnosť využívať informácie a poznatky a rýchlosť, akými ich vieme získavať a zavádzať do praxe“ (Borovský, 2005, s. 14). Úspešnosti ako pojmu súvisiaceho s konkurencieschopnosťou sa venuje aj množstvo publikácií a niekoľko z nich sa zaoberá aj cestami k dlhodobej úspešnosti organizácií. Ide o nasledovné členenie kritických faktorov úspešnosti, ktoré sú chápané aj ako zdroje konkurenčnej výhody (Papula, Papulová, 2010):

- Kritické faktory úspešnosti podľa Chunga: ľudské zdroje, operačné systémy a stratégia.
- Šesť kľúčov k úspešnosti podľa Nagela: medzi kľúče k úspechu zaraďuje aj ľudské zdroje a informačné systémy, a poukazuje na dôležitosť strategicky orientovanej organizácie, štýlu vedenia a orientácie na zákazníkov/klientov.
- Konceptia 7 S podľa Petersa a Watermana: stratégia, organizačná štruktúra, systémy, štýl vedenia, personál, skúsenosti a spoločné hodnoty.

Miera úspešnosti a konkurencieschopnosti sa odvíja od rôznych faktorov uplatnenia špecifického spôsobu riadenia, ktoré sú charakteristické pre danú organizáciu. Predpokladom

konkurencieschopnosti organizácií je vyspelá (silná) kultúra, budovanie konkurenčnej výhody založenej na využívaní strategickkej schopnosti organizácie a flexibilné prispôsobovanie požiadavkám doby s ochotou učiť sa a slúžiť cieľom, čo otvára nové možnosti pre spoluprácu za hranicami organizácie (Laloux, 2020).

Ako môže organizácia vytvoriť udržateľnú konkurenčnú výhodu? Ukazuje sa, že organizácie budú musieť zvládnuť optimálnu kombináciu konkurenčných faktorov. V tomto ohľade je možné uviesť nasledujúce oblasti a faktory pre udržateľnú konkurencieschopnosť v ére globálnej krízy:

- Predvídanie budúcnosti a pripravenosť na zmeny: predpovedať potreby a pochopenie trendov je predpokladom pripravenosti. Pripravenosť znamená schopnosť konať a schopnosť reagovať flexibilne na zmeny: pripravenosť organizácie a jej schopnosť konať a implementovať inovatívne nápady, ako aj zvládnuť požiadavky zainteresovaných strán.
- Identifikácia potrieb spoločnosti a uspokojovanie zainteresovaných strán: pochopenie potrieb správania, vnímania a potrieb súčasných a potenciálnych spotrebiteľov/zákazníkov, a to ich zapojením ako skutočných partnerov do inovačného procesu a následné pochopenie toho, ako maximalizovať ich spokojnosť strategickým zvyšovaním hodnoty. Organizácia musí byť zameraná na riadenie svojej činnosti, ktoré je založené na hodnote (z ang. „Value Driven Management“), so strategickým prístupom. Vytvorenie zdieľanej pridanej hodnoty (z ang. „creating shared value“ - CSV) je spojené s inováciami.
- Informačná podpora a efektívne rozhodnutia: inovácia sa chápe ako proces, zavedenie zmeny. Efektívne rozhodnutia sa zakladajú na dôveryhodných dátach a analýze informácií, pričom trvalo udržateľné inovácie ako inovačné aktivity sú založené na etických, sociálnych, ekonomických a ekologicky udržateľných princípoch (Vilanova, Dettoni, 2011). Data-driven marketing predpovedá aj potreby a budúce správanie zákazníkov.
- Systém strategického riadenia a zvyšovanie kvality procesov: kľúčové ukazovatele výkonnosti a trvalé opatrenia zamerané na znižovanie nákladov podporujú trvalý ziskový rast. Je tu však potreba sledovať procesy a následne ich aj optimalizovať. Plánovanie ako základný nástroj manažérov by mal slúžiť ako nástroj, ktorý pomáha vytvárať rámec pre rozvoj a neustále zlepšovanie.
- Učiacia sa organizácia: znalostný a talent manažment ako riadenie inovatívneho myslenia až po kontinuálnosť inovácií.

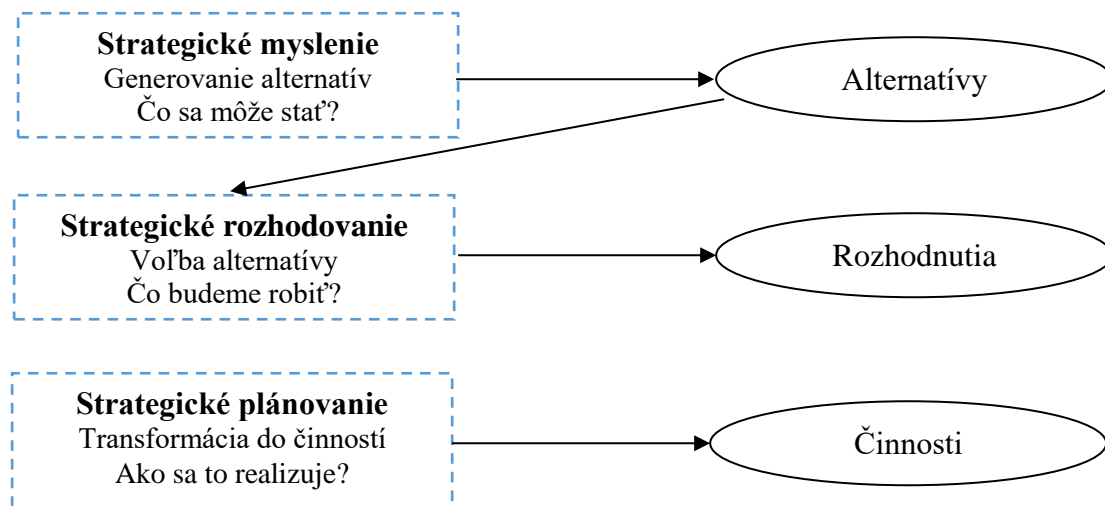
- Efektívna komunikácia: zvýšenie efektivity internej komunikácie znamená nastavenie vyššej úrovne základných prvkov v prostredí danej organizácie. Každé opatrenie musí byť praktické a dosiahnuteľné s jasne stanovenou zodpovednosťou a musí byť podporované top manažmentom, čo znamená, že musia byť vytvorené podmienky pre jeho realizáciu (Holá, 2011).
- Symbióza – budovanie vzťahov, partnerstvá a spolupráca s lokálnymi organizáciami: podporuje sa tým okrem iného aj miestny rozvoj.
- Budovanie konkurenčnej výhody je založené na využívaní strategickkej schopnosti. Je potrebné objaviť svoje silné stránky a využívať svoj potenciál.

Potreba predvídania budúcnosti a strategického myslenia

Vnímavé, pevné a pružné organizácie majú schopnosť rýchlo reagovať na stále sa meniace prostredie a dokážu si poradiť s nepredvídateľnými zmenami v prostredí. Budú úspešné v akomkoľvek prostredí. Zavádzanie strategického správania môže byť začiatkom stáleho procesu tvorby vyvinutých kultúr. Takéto organizácie budú vlastniť kolektívne poznatky a schopnosti na vytvorenie kultúr, ktoré majú potrebnú podporu hlboko vo svojom vnútri, vďaka čomu môžu dosahovať udržateľnú životaschopnosť aj v ďalekej budúcnosti (Laloux, 2020). Aby organizácie obstáli v konkurenčnom boji, zvýšili svoju konkurencieschopnosť a dosahovali udržateľný rozvoj, musia predvídať budúcnosť, prispôbiť sa požiadavkám trhu, strategicky myslieť a zmeniť metódy riadenia.

V klasickej teórii manažmentu plnilo funkciu prípravy na budúcnosť plánovanie (Papula, Papulová, 2010). Stratégia je smer, plán a musí byť zabezpečená nepretržitá spätná väzba, aby sa dosiahnuté výsledky mohli premietiť do vylepšení a príslušných úprav stratégie. Stratégia vyjadruje dlhodobé ciele, ktoré chce firma dosiahnuť, a cesty, ktorými hodlá vytýčené ciele naplniť (Hanzelková a kol., 2013). Všeobecná stratégia je rozpracovaná do strategického plánu, ktorý sa ďalej člení na funkčné plány. Strategické plánovanie je skôr vnímané ako súčasť implementácie stratégie. Strategické myslenie a strategické plánovanie sú dve rozdielne a vzájomne nezlučiteľné činnosti. Strategické plánovanie ovplyvnilo strategické myslenie manažérov, pričom strategický manažment vytvára priestor na uplatnenie a rozvíjanie strategického myslenia (Papula, Papulová, 2010).

Usporiadanie troch manažérskych činností, ktorými sú strategické myslenie, rozhodovanie a plánovanie, je znázornené na obrázku 1 (model Conwaya z roku 2009).



Obrázok 1 Prepojenie strategického myslenia, rozhodovania a plánovania

Zdroj: sprac. podľa Papula, Papulová, 2010, s. 211.

Strategické myslenie „zodpovedá podstate a špecifickým rysom strategických procesov“ (Fotr a kol., 2020, s. 33) a je predpokladom úspešnosti z dôvodu, že (Papula, Papulová, 2010):

- objavuje nové priestory a otvára nové otázky, hľadá nové riešenia,
- neustále aktivizuje zmeny,
- nepretržite pripravuje reakcie na podnety prichádzajúce z prostredia.

V literatúre môžeme nájsť množstvo definícií pojmu stratégia, ktoré sa od seba v mnohých prípadoch odlišujú. Jej podstatu je ťažké vystihnúť jedinou definíciou. Stratégiu však môžeme vnímať z piatich pohľadov pomocou „5 P“ (od Mintzberga; In Papula, Papulová, 2010):

- **Stratégia ako plán:** má charakter vopred určujúceho a detailne rozpracovaného postupu, založeného na schopnosti predvídať budúcnosť, stanoviť ciele, voliť cesty a pripravovať kroky pre dosiahnutie cieľa.
- **Stratégia ako model:** naznačuje iba smer a stanovuje pravidlá postupu, ktoré ohraničujú priestor pre budúce rozhodovanie v rámci stratégie so zdôvodňovaním „prečo“ a „ako“.
- **Stratégia ako manéver:** je založená na predvídaní a prognózovaní vývoja prostredia, na sledovaní a predvídaní správania sa ostatných subjektov v okolí.
- **Stratégia ako pozícia:** venuje sa stanoveniu priorít budúcej orientácie, pomocou ktorých je možné získať konkurenčné výhody ako základ pre dosahovanie úspechov.

- Stratégia ako perspektíva: sústreďovanie sa na dlhodobu udržateľnú konkurenčnú výhodu, vyhľadávanie neustále sa vynárajúcich príležitostí na vzdialených časových horizontoch, nechať sa viesť poslaním a hodnotovou orientáciou.

Stratégia ako organický proces znamená, že v tyrkysových organizáciách nie je žiadny proces tvorby stratégie, t. j. stratégie vznikajú organicky prostredníctvom kolektívnej inteligencie zamestnancov (Laloux, 2020).

Strategické plánovanie hrá kľúčovú úlohu v dosahovaní súladu medzi krátkodobými a dlhodobými cieľmi firmy. Strategický plán usmerňuje činnosť organizačných jednotiek a operačné plány zabezpečujú dosiahnutie strategických cieľov. Strategické plánovanie je dôležité predovšetkým z nasledovných dôvodov:

- Je nevyhnutné k tomu, aby bol vo firme vytýčený určitý cieľ, poslanie a smer postupu.
- Plánovanie dáva manažérom príležitosť zúčastniť sa rozhodovania.
- Plány pomáhajú koordinovať činnosť rôznych útvarov/oddelení tak, aby medzi nimi boli dosiahnutý súlad a synergia.
- Plány môžu byť využité ako prostriedok kontroly manažérov.

Ciele plánov sú špecifikované budúce stavy, pričom každý cieľ má jasne nastavenú metriku. SMART je v strategickom riadení akronym vyjadrujúci žiaduce vlastnosti strategických cieľov, pričom jednotlivé písmená akronymu vyjadrujú (Hanzelková a kol., 2013):

- S (Stimulating) – ciele musia stimulovať k dosiahnutiu čo najlepších výsledkov.
- M (Measurable) – merateľné.
- A (Acceptable) – akceptovateľné pre všetkých stakeholderov.
- R (Realistic) – reálne, dosiahnuteľné.
- T (Timed) – určené v čase, sledovateľné.

V súvislosti s hlavnými charakteristikami kritických faktorov úspechu sa v literatúre (Fotr a kol., 2020) uvádza, že plány sú realizovateľné, ovplyvniteľné, merateľné, vyzývajú k aktivite, sú navzájom závislé a v neposlednom rade sú v súlade s poslaním firmy. Efektívne plány sa však vyznačujú charakteristickými rysmi ako jednota, nadväznosť, presnosť a flexibilita. (Bláha a kol., 2005)

Spoločenská zodpovednosť: strategický nástroj hodnotovej inovácie

Implementácia inovácií zameraných na zlepšenie environmentálnych, sociálnych a ekonomických vplyvov činností organizácií je priam žiaduca, t. j. organizácie musia konať strategicky v prospech spoločnosti. Koncepcia spoločenskej zodpovednosti predstavuje

integrováný model s dynamickým prístupom, ktorý vytvára predpoklady pre rozvoj a konkurencieschopnosť tak, aby vyhovoval medzinárodným záväzkom, požiadavkám všetkých subjektov pôsobiacich v rámci národného hospodárstva i celej spoločnosti ako takej. Vo všeobecnosti existujú tri základné typy spoločenskej zodpovednosti (Halme, Laurila, 2009):

- Filantropia: kladie dôraz na sponzorstvo, charitu a dobrovoľníctvo zamestnancov.
- Integrácia: sústreďuje sa na zodpovednejšie vykonávanie obchodných praktík.
- Inovácia: zvyšovanie hodnoty pre zákazníka.

Spoločensky zodpovedné organizácie sú vysoko inovatívne. Podľa odborníkov (Rexhepi a kol., 2013) sú spoločenská zodpovednosť a inovácie základom obchodných kompetencií. Model postavený na koncepcii tvorby hodnoty zdôrazňuje dôležitosť využívania koncepcie spoločenskej zodpovednosti ako stratégie. V súvislosti s využívaním tejto koncepcie ako stratégie na vytváranie výhod pre zainteresované strany je potrebné dodať, že zdieľaná hodnota sa vytvára na troch úrovniach (Porter a kol., 2012):

- Prehodnotenie výrobkov, produktov, služieb a trhov.
- Predefinovanie produktivity v hodnotovom reťazci.
- Podpora rozvoja miestnych klastrov.

Hodnota sa rozdeľuje na prvky. Začlenenie hodnoty (Maas, Boons, 2017):

- Tvorba hodnoty (pridaná hodnota): je potrebné prihliadať na výhody odvodené zo sociálnych hľadísk zabudovaných do pevnej stratégie, ktorá vedie k inováciám, pretože to prináša výhody pre zákazníkov, dodávateľov aj zamestnancov v hodnotovom reťazci.
- Integrácia hodnoty (začlenenie ďalších činností): musí do celkovej stratégie zahŕňať nielen obavy akcionárov, ale aj širšiu perspektívu zainteresovaných strán, ktorá pre nich predstavuje hodnotu. Výzvou je vyvážiť finančné výhody so zreteľom na sociálne a environmentálne hodnoty.
- Prerozdelenie hodnoty (privlastnenie si benefitov/výhod): dosiahnuť rovnováhu pri vytváraní spoločných ekonomických a sociálnych výhod z toho dôvodu, že kontrola výhod s pridanou hodnotou môže viesť k sociálnym problémom, čo môže spôsobiť narušenie „sociálnej hodnoty“ pre všetky zainteresované strany.

Rozlišujeme päť etáp koncepcie spoločenskej zodpovednosti: obranná, charitatívna, propagačná, strategická a systémová etapa. Inovácia ako hybná sila tejto koncepcie je prítomná v dvoch etapách: strategickej a systémovej (Visser, 2010). Porter a Kramer (2006)

rozlišujú medzi responzívnu a strategickou spoločenskou zodpovednosťou. Organizácie prijímajú strategickú spoločenskú zodpovednosť, keď chcú dosiahnuť jedinečné pozície a hľadať obchodné príležitosti, ktoré vytvárajú hodnotu (pre seba aj pre spoločnosť). Tieto organizácie sa snažia transformovať hodnotový reťazec takými spôsobmi, ktoré prispievajú ku konkurenčnej výhode; alternatívne investujú do sociálnych príčin, ktoré priamo súvisia s ich konkurenčnou sférou a mohli by prispieť k ziskovosti tohto odvetvia. Hodnoty vyplývajú zo spojenia ekonomicko-finančnej hodnoty a sociálneho pokroku, čo je výsledkom podnikania, ktoré generuje výhody s cieľom vyriešiť negatívne vplyvy, ako je napríklad chudoba, hlad, znečistenie a pod. (Porter, Kramer, 2011) Organizácie, ktoré sa zúčastňujú komunitných aktivít, si získavajú dobré meno a profitujú z reputácie značky.

Mnoho organizácií vyvinulo praktiky týkajúce sa spoločenskej zodpovednosti ako motora tvorby hodnoty a rastu. Inovatívny rozvoj tak predpokladá zvyšovanie kvality riadenia činností a zvyšovanie zodpovednosti, vďaka čomu sa vytvorí hodnota. Inovácia je jedným z faktorov, ktorý vytvára a zvyšuje hodnotu. Hodnotová inovácia predstavuje zvyšovanie hodnoty pre zákazníka. Spoločenská zodpovednosť, ktorá zdôrazňuje tvorbu hodnoty, je pritom tiež zameraná na vytváranie výhod pre zainteresované strany s dlhodobými perspektívami (Maas, Boons, 2017). Stratégia tvorby a rastu hodnoty v organizáciách je založená na vytváraní hodnoty pre zákazníka s cieľom zlepšovať výkonnosť a zvyšovať tržby, podiel na trhu, udržanie zákazníka a budovanie hodnoty (z ang. „Customer Value Funnel“). (Weinstein, 2012) Je potrebné podotknúť, že neexistuje vo všeobecnosti platný model riadenia koncepcie alebo systému spoločenskej zodpovednosti. Riadenie spoločenskej zodpovednosti na úrovni organizácií znamená uplatnenie súboru manažérskych postupov slúžiacich k získaniu a udržiavaniu konkurencieschopnosti organizácie a zabezpečenie podielu na dosahovaní cieľov. Vytváranie zdieľanej hodnoty v organizáciách ako politiky a prevádzkových postupov zvyšuje konkurencieschopnosť a zlepšuje hospodárske a sociálne podmienky v komunitách, v ktorých organizácie pôsobia.

Záver

Ak chce byť firma konkurencieschopná, je žiaduce aby podstúpila určité riziká, vnímala príležitosti, eliminovala slabé stránky podnikania a prichádzala na trh s novinkami medzi prvými. Predpokladom konkurencieschopnosti organizácií je vyspelá (silná) kultúra, budovanie konkurenčnej výhody založenej na využívaní strategickej schopnosti a flexibilné prispôbovanie požiadavkám doby s ochotou učiť sa a slúžiť cieľom, čo otvára nové

možnosti spolupráce za hranicami organizácie. Posilnenie vodcovstva a riadenia založeného na faktoch v učiacich sa organizáciách sa javí ako hnací motor neustáleho zlepšovania sa. Predvídanie budúcnosti, pripravenosť na zmeny, tvorba hodnoty pre spoločnosť a strategické myslenie sú predpokladom udržateľného rozvoja a konkurencieschopnosti organizácií. Spoločenská zodpovednosť ako stratégia je cestou k dlhodobej úspešnosti a udržateľnosti konkurencieschopnosti organizácií i krajín v ére globálnych kríz. Môžeme len dúfať, že každá organizácia bude v snahe zvýšiť svoju konkurencieschopnosť úspešná, keďže to ide aj bez kompromisov.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

- BLÁHA, J. a kol. 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno : CP Books, 2005. ISBN 978-80-251-0374-9.
- BOROVSKÝ, J. 2005. *Manažment zmien – cesta k rastu konkurencieschopnosti*. Bratislava : Eurounion, 2005. ISBN 80-88984-66-1.
- D'AVENI, R. A. 1995. Coping with Hypercompetition: Utilizing the New 7S's Framework. In *The Academy of Management Executive*. 1993, roč. 9, č. 3, s. 45-60.
- DRUCKER, F. P. 2011. *The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done*. New York : Harper Collins, 2011. ISBN 978-00-6083-345-9.
- FOTR, J. a kol. 2020. *Tvorba strategie a strategické pánování*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-2499-2.
- HALME, M. - LAURILA, J. 2009. Philanthropy, integration or innovation? Exploring the financial and societal outcomes of different types of corporate responsibility. In *Journal of Business Ethics*. 2009, 84, s. 325–339.
- HANZELKOVÁ, A. a kol. *Business strategie krok za krokem*. Praha : C. H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7400-455-1.
- HOLÁ, J. 2011. *Jak zlepšit interní komunikaci*. Brno : Computer Press, 2011. ISBN 978-80-2512-636-3.
- KOTLER, Ph. – CASLIONE, A. J. 2010. *Chaotika. Manažment a marketing firiem v turbulentných časoch*. Eastone Books, 2010. ISBN 978-80-8109-114-8.
- LALOUX, F. 2020. *Budoucnost organizací. Průvodce budováním organizací v 21. století na základě evoluce lidského uvažování*. 2. vyd. Praha : Nakladatelství Peoplecomm, 2020. ISBN 978-80-87917-68-8.

- LUBELCOVÁ, G. 2012. Social innovations in the context of modernization. In *Sociologia*. 2012, 44, č. 3, s. 291-313.
- MAAS, K. - BOONS, F. 2017. CSR as a strategic activity: value creation, redistribution and integration. In *Innovative CSR*. London : Routledge, 2017. s. 154-172.
- MÜLLER, J. 2018. *Průvodce budoucností aneb Jak si užít globální krizi*. Mladá fronta, 2018. ISBN 978-80-2044-634-3.
- PAPULA, J. - PAPULOVÁ, Z. 2010. *Strategické myslenie manažérov. Za tajomstvami strategického myslenia*. Bratislava : Kartprint, 2010. ISBN 978-80-88870-86-9.
- PORTER, M. E. - KRAMER, M. R. 2001. The competitive advantage of corporate philanthropy. In *Harvard Business Review*. 2001, roč. 80, č. 12, s. 56-68.
- PORTER, M. E. - KRAMER, M. R. 2011. Creating shared value. In *Harvard Business Review*. 2011, roč. 89, s. 62-77.
- PORTER, M. E. a kol. 2012. *Measuring shared value: How to unlock value by linking social and business results*. San Francisco : FSG, 2012.
- POHLMAN, R. A. - GARDINER, G. S. 2000. *Value driven management: How to create and maximize value over time for organizational success*. New York : American Management Association: AMACOM, 2000.
- REXHEPI, G. a kol. 2013. Corporate social responsibility (CSR) and innovation the drivers of business growth? In *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 2013, 75, s. 532-541.
- SVOBODOVÁ, E. 2021. Nové trendy v byznysu. 2. časť. In *Perspektívy kvality*. 2021, 10, č. 1, s. 14-17.
- VILANOVA, M., DETTONI, P. 2011. *Sustainable Innovation Strategies. Exploring the cases of Danone and Interface*. Barcelona: Institute for Social Innovation, 2011.
- VISSER, W. 2010. The age of responsibility CSR 2.0 and the new DNA of business. In *Journal of Business Systems*. 2010, Governance and Ethics, roč. 5, č. 3, s. 7-22.
- WEINSTEIN, A .2012. *Superior customer value: Strategies for winning and retaining customers*. 3rd ed. Boca Raton, Florida : CRC Press-Taylor & Francis Group, 2012.

Kontakt

PhDr. Bc. Hajnalka Németh

Špecialistka pre stratégiu, plánovanie a rozvoj – Komplex IT Solutions

Manažérka prevádzky - RehabMed s.r.o.

e-mail: h.nemeth.mazarova@gmail.com