

## TVORBA ZDIEĽANÝCH HODNÔT V PODMIENKACH PRIEMYSELNÝCH PODNIKOV V SLOVENSKEJ REPUBLIKE

Ing. Eubomír Šmida  
prof. Ing. Peter Sakál, CSc.

UPIM MTF STU  
Paulínska 16, 917 24 Trnava  
e-mail: lubomir.smida@stuba.sk  
e-mail: peter.sakal@stuba.sk

### Abstract

The article is aimed at the concept of Creating Shared Value through the historical analysis of its origin and development and the following analysis of its current application status in industrial enterprises in the Slovak republic. The research on the current state of the Creating Shared Value was conducted by the questionnaire survey "Sustainable Corporate Social Responsibility No. 6".

**Key words:** Creating Shared Value, Sustainable Corporate Social Responsibility

### ÚVOD

V dôsledku stále neúfňajúcich globálnych spoločenských, environmentálnych i ekonomických problémov spojených s neobmedzeným ekonomickým rastom sa totiž neustále vynárajú otázky vplyvu podnikov na spoločnosť a životné prostredie. Jedným z konceptov, ktorý podniky postupne prijímajú ako prínosný v procese znižovania negatívneho vplyvu na spoločnosť a životné prostredie je koncept spoločensky zodpovedného podnikania (SZP) / udržateľného spoločensky zodpovedného podnikania (USZP) vychádzajúceho z konceptu udržateľného rozvoja (UR).

Existujú rôzne pomenovania, prístupy a koncepty SZP. V príspevku sa bližšie venujeme konceptu tvorby zdieľaných hodnôt (TZH), ktorý okrem iných aspektov zahŕňa aj nami propagovanú myšlienku aplikácie opatrení v intenciách USZP v rámci celého hodnotového reťazca.

### TVORBA ZDIEĽANÝCH HODNÔT – VZNIK A EVOLÚCIA KONCEPTU

V roku 2006 Michael Porter a Mark Kramer vydali prelomovú štúdiu „*The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*“, v ktorej predostreli vlastný názor na vtedajší stav SZP. V štúdiu sa venovali spojeniu SZP a konkurenčnej výhody a predstavili nový pojem – „*Creating Shared Value*“ (TZH) (Kuldová, 2012).

Michael Porter a Mark Kramer (2006) argumentovali, že aplikácia SZP je v mnohých podnikoch odtrhnutá od podnikateľskej stratégie a neprospeje verejnosti. Podniky vytvárajú hodnoty iba na základe optimalizácie krátkodobých ziskov, a to predovšetkým za cenu zanedbávania potrieb zákazníkov. Je potrebné si uvedomiť, že podnik neexistuje vo vákuu, je obklopený okolím, spoločnosťou, bez ktorej by svoje zisky nemohol vytvárať (Kuldová, 2012).

Ako uvádza Peter Drucker (2002), výkonný podnik sa musí o spoločnosť zaujímať aj v prípade, že miestne spoločenstvo samé nevidí žiaden problém.

V posledných rokoch sa však ostrá deliaca línia medzi záujmami podnikov a spoločnosti začala rozmazávať. Stále viac podnikov si uvedomuje, že môžu spoločnosti pomáhať omnoho efektívnejšie, ak aktivity v oblasti SZP prepoja so svojimi kľúčovými kompetenciami. Tento prístup im umožňuje využívať svoje odborné znalosti, hodnotové reťazce, a vplyv pre zásadnú podporu spoločenských tém (Bockstette, Stamp, 2012).

Komplexný koncept nového prístupu k SZP predostreli Michael Porter a Mark Kramer v roku 2011 vo svojom ďalšom príspevku „*Creating Shared Value*“ (Porter, Kramer, 2011). Koncept tvorby zdieľaných hodnôt prezentovaný Michaelom Porterom a Markom Kramerom predstavuje koncept zameraný na prepojenie spoločenských a ekonomických cieľov, čo viedlo autorov prostredníctvom konceptu k definovaniu novej epochy kapitalizmu.

Valerie Bockstette a Mike Stamp (2012) tvrdia, že mnohé podniky pochopili, že ak chcú prosperovať, sú závislé na zdravej a dobre fungujúcej spoločnosti. Najvyspelejšie podniky sa začali pozeráť na angažovanosť v spoločenských témach prostredníctvom inej optiky. Rozpoznali svoj obrovský potenciál pre pomoc a podporu spoločenského pokroku. Tieto podniky sa preto snažia tvoriť „zdieľanú hodnotu“, t.j. zahrnutím spoločenských tém do svojich hlavných obchodných stratégií vytvárať úžitok pre spoločnosť a súčasne posilovať svoju dlhodobú konkurencieschopnosť, čo si vyžaduje zmenu paradigmy myslenia v podniku.

Perspektíva udržateľnosti podnikania založenom na TZH je skrytá v dôvere, ktorú si podnik v danom prípade nevybuduje navonok skvelým imidžom. Predpokladom úspešnosti je vzájomná podpora všetkých zúčastnených subjektov, pri ktorej sa odкрýva filozofia podnikania a prípadná snaha o rýchle obohatenie.

Wayne Visser (2013) tvrdí, že koncept TZH priniesol novú energiu do vývoja SZP, pričom koncept TZH má podľa neho niekoľko výhod:

- šikovne zmenil jazyk spoločenskej zodpovednosti na jazyk vytvárania hodnôt, ktorému môžu podnikatelia lepšie porozumieť;
- spochybnil úzku definíciu maximalizácie zisku;
- lepšie zosúladi podnikovú stratégiu a sociálne problémy, ktoré ju môžu ovplyvniť.

Medzi ďalšie výhody, ktoré má koncept TZH patrí:

- ako jediný koncept spomedzi konceptov SZP sa zaoberá aplikáciou spoločenskej zodpovedných opatrení v rámci celého hodnotového reťazca;
- má súvzťažnosť na globálne hodnotové reťazce,
- tento prístup je predmetom diskusií aj v EÚ. Európska komisia uvádza (EP, 2013b): „Podniky musia mať k dispozícii postup zahrňujúci do ich obchodnej a základnej stratégie otázky týkajúce sa sociálnej oblasti, životného prostredia, morálky, ľudských práv a požiadaviek spotrebiteľov. Cieľom tohto procesu musí byť tvorba spoločnej hodnoty medzi vlastníkami / akcionármi, ostatnými zúčastnenými stranami a spoločnosťou ako takou, a to takým spôsobom, aby bolo možné hľadať, predchádzať a zmierňovať negatívne účinky vyplývajúce z fungovania podniku.“ Výbor pre medzinárodný obchod ďalej uvádza (EP, 2013b), že „požaduje, aby budúce opatrenia v oblasti sociálnej zodpovednosti podnikov zahŕňali celý hodnotový reťazec od ťažby surovín cez obchod až po recykláciu“.
- zvýšenie angažovanosti zamestnancov a s tým súvisiace zvýšenie produktivity.

Pri koncepte TZH možno podľa Wayne Vissera (2013) nájsť niekoľko nedostatkov, ako však ďalej uvádza, je dôležité, aby koncepty SZP a ich realizácia v praxi bola založená na holistickom prístupe a transformačnej zmene. To znamená, že podniky by mali prijať štyri DNA prvky zodpovednosti: vytváranie hodnôt, dobré riadenie, spoločenský prínos, environmentálna integrita. Takisto to znamená uplatnenie tvorivosti, rozširiteľnosti, vnímavosti, globálnosti a cirkularity pri podnikových riešeniach spoločenských problémov. V budúcnosti bude potrebné podľa Wayne Vissera riadiť všetky ekonomické a podnikové aktivity v súlade s piatimi kritériami – zodpovedné investovanie, dlhodobosť, transparentné zverejňovanie, účtovanie nákladov a začleňujúci rozvoj.

## ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU V TVORBE ZDIEĽANÝCH HODNÔT

Analýzu súčasného stavu uplatňovania TZH sme realizovali prostredníctvom dotazníkového prieskumu „Udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie č. 6“.

### Charakteristika dotazníkového prieskumu

Dotazník bol vytvorený tromi doktorandmi (Lubomír Šmida, Lukáš Jurík a Monika Šujaková) na UPIM MTF STU Trnava, zaoberajúcimi sa oblasťami, ktoré vychádzajú z problematiky USZP: TZH, kompetenčný prístup riadenia ľudských zdrojov a udržateľný marketing.

Dotazník sa skladal z nasledovných oblastí:

1. identifikačné otázky,
2. tvorba zdieľaných (spoločných) hodnôt (Šmida, L.),
3. kompetenčný prístup riadenia ľudských zdrojov (Jurík, L.),
4. udržateľný marketing (Šujaková, M.).

Účelom dotazníkového prieskumu bolo získanie čo najvyššieho počtu odpovedí na otázky týkajúce sa vyššie spomenutých oblastí a ich využitie na potvrdenie, alebo zamietnutie predpokladov dizertačných prác a následné formulovanie návrhov. Pre potreby tohto príspevku boli využité oblasti č. 1 a č. 2.

Proces realizácie dotazníkového prieskumu prebiehal z časového hľadiska v danej postupnosti:

1. Formulácia jednotlivých otázok (priebežne). Na základe skúseností z predchádzajúcich dotazníkových prieskumov „USZP“ zameraných na podnikovú prax sme vytvorili v rámci tímu doktorandov, pod vedením prof. Ing. Petra Sakála, CSc., tímový dotazník. Každý z doktorandov zúčastnených na príprave dotazníka vytvoril na základe dovtedajšieho intenzívneho štúdia a s tým súvisiacich skúseností súbor relevantných otázok vzťahujúcich sa ku konkrétnej oblasti výskumu.
2. Zostavenie dotazníka (3 dni). Dotazník „USZP č. 6“ bol zostavený prostredníctvom aplikácie GoogleDocs, kde boli jednotlivé otázky štruktúrované do štyroch vyššie spomenutých oblastí.
3. Zostavenie databázy kontaktov (7 dni).
4. Digitalizácia a rozposlanie dotazníka (5 dni) prostredníctvom aplikácie GoogleDocs.
5. Zber údajov (45 dní). Dotazníkový prieskum prebiehal od 30.09.2014 do 13.11.2014.
6. Spracovanie získaných údajov (14 dní).

Veľkosť databázy dotazníkového dopytovania bola určená na základe veľkosti základného súboru. Za základný súbor sme, podľa údajov Štatistického úradu Slovenskej republiky k 31.12.2013, považovali 14 677 priemyselných podnikov. Výberový súbor predstavoval výskumnú vzorku o veľkosti 2% zo základného súboru, čo predstavuje 294 podnikov.

K 13.11.2014 vyplnilo dotazník 55 respondentov, čo súčasne reprezentuje návratnosť 18,71%. Vzhľadom na dĺžku dotazníka, početnosť otvorených otázok a zaneprázdnenosť zamestnancov oslovených podnikov považujeme danú návratnosť za dostatočnú. Návratnosť odpovedí sme sa usilovali zvýšiť prostredníctvom telefonických rozhovorov, sociálnych sietí a osobných kontaktov s respondentmi. Dotazníkový prieskum „USZP č.6“ bol prezentovaný aj v Spravodaji Trenčianskej regionálnej komory SOPK v č. 40/2014 dňa 03.10.2014.

Získané výsledky z dotazníkového prieskumu boli spracované pomocou aplikácie GoogleDocs a následne pomocou programu MS Excel formou štatistických tabuliek a grafov s príslušnou interpretáciou výsledkov.

Zo 4 oblastí dotazníkového prieskumu sme sa bližšie zamerali na identifikačné otázky a odpovede na otázky týkajúce sa oblasti TZH.

#### **Vyhodnotenie dotazníkového prieskumu – identifikačné otázky**

Identifikačné otázky dotazníkového prieskumu „USZP č. 6“ boli pre respondentov povinné.

Z hľadiska územného rozdelenia najviac respondentov vyplnilo dotazník:

- v Bratislavskom kraji: 11 respondentov,
- v Trnavskom kraji: 10 respondentov,
- v Trenčianskom kraji: 8 respondentov,
- v Košickom kraji: 7 respondentov,
- v Banskobystrickom kraji: 6 respondentov,
- v Prešovskom kraji: 5 respondentov,
- v Nitrianskom kraji: 4 respondenti,
- v Žilinskom kraji: 4 respondenti.

Najviac respondentov bolo zastúpených z veľkých podnikov – 18. Zo stredných podnikov – 13, malých – 14 a mikropodnikov – 10.

Prevažná väčšina z 55 respondentov zastúpených v dotazníkovom prieskume boli spoločnosti s ručením obmedzeným – 35. Akciových spoločností bolo 13, štátne podniky 2 a podniky s inou právnou formou boli zastúpené v počte 5 podnikov.

Z 55 podnikov bolo 32 podnikov s domácim väčšinovým vlastníkom a 28 podnikov so zahraničným väčšinovým vlastníkom.

#### **Vyhodnotenie dotazníkového prieskumu – TZH**

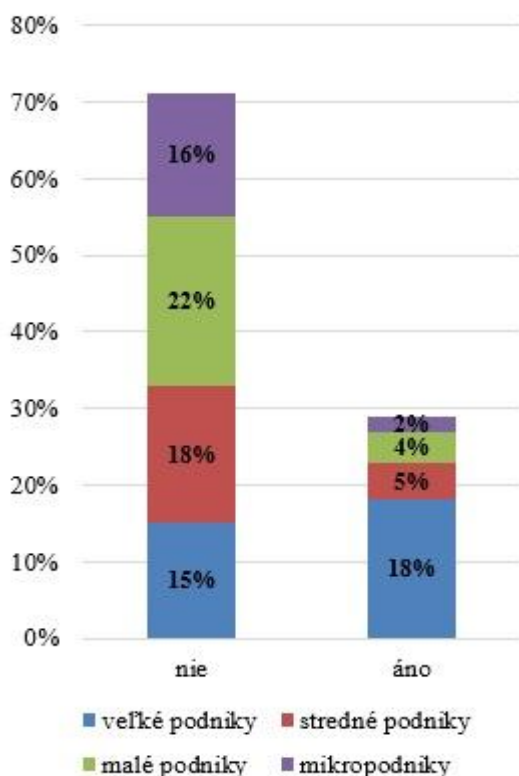
Respondenti odpovedali v rámci oblasti č. 2 na 24 otázok, konkrétne na 13 uzatvorených a 11 otvorených otázok.

Prostredníctvom stanovených otázok sme sa zamerali na 4 kľúčové oblasti TZH:

1. Závazok podniku realizovať aktivity so zámerom TZH a prispievať tak k UR podniku a spoločnosti.
2. Spolupráca podniku so zainteresovanými subjektmi s cieľom dosahovať udržateľné, vzájomne prospešné, kolaboratívne vzťahy.
3. Rozvoj schopností podniku nevyhnutných na realizáciu transformačných zmien vyplývajúcich zo snahy o UR podniku a spoločnosti.
4. Povedomie o dôležitosti akceptácie stratégie/hry s nenulovým súčtom, kedy zisk jedného z partnerov nie je stratou pre iných partnerov v prospech riešenia globálnych rozvojových problémov a tvorby udržateľného zisku

Ad 1) Prijatie záväzku k realizácii aktivít so zámerom TZH považujeme za pozitívny signál vyslaný ku všetkým zainteresovaným subjektom na podnikaní. Reprezentuje snahu o dlhodobé vykonávanie daných aktivít a súčasne v sebe skrýva potenciál pre zvyšovanie dôveryhodnosti, ktorá je na druhej strane podmienená reálnym vykonávaním aktivít s cieľom vytvárať hodnoty pre širšie spektrum zainteresovaných subjektov na podnikaní.

Výsledok odpovedí na danú otázku hodnotíme ako veľmi negatívny. Iba 16 podnikov (29%) prijalo záväzok realizovať svoje aktivity so zámerom TZH, obrázok č. 1. Pozitívne hodnotíme skutočnosť, že v 16 podnikoch, ktoré prijali záväzok sú manažéri podnikov podrobne oboznámení s problematikou TZH, USZP a UR v 9 prípadoch (56%), orientačne v 6 prípadoch (38%) a nie sú oboznámení v 1 prípade (6%). Z hľadiska vykonávania aktivít so zámerom TZH sa 7 respondentov (44%) vyjadrilo, že ich vykonáva vedome, 6 respondentov (38%) spontánne, 2 respondenti (12%) zriedkavo a 1 respondent (6%) vôbec nie. Z hľadiska väčšinového vlastníctva je zo 16 podnikov 11 podnikov (69%) so zahraničným väčšinovým vlastníctvom.



Obr. 1 Závazok podniku realizovať aktivity so zámerom TZH

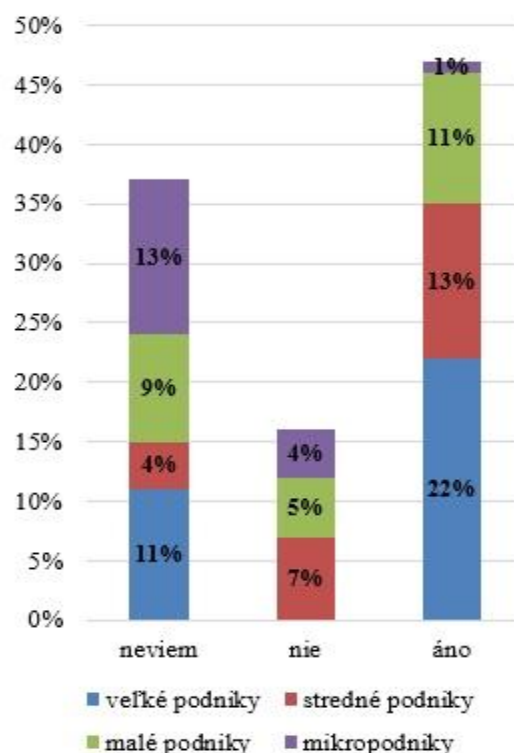
Zdroj: vlastné spracovanie

Tridsať deväť podnikov, ktoré špecifikovali neprijatie záväzku sa vyjadrili k oboznámeniu s problematikou TZH, USZP a UR nasledovne: 4 podniky (10%) sú oboznámené podrobne, 7 podnikov (18%) orientačne, 13 podnikov (33%) nedostatočne a 15 podnikov (39%) vôbec nie. Aktivity so zámerom TZH vykonávajú vedome 2 podniky (5%), spontánne 4 podniky (10%), zriedkavo 20 podnikov (52%) a vôbec nie 13 podnikov (33%). Z hľadiska väčšinového vlastníctva je z 39 podnikov 27 podnikov (69%) s domácim väčšinovým vlastníctvom.

Na základe uvedených údajov môžeme konštatovať, že pre vyšší stupeň oboznámenia sa s problematikou TZH, USZP a UR a sofistikovanejší prístup k vykonávaniu aktivít so zámerom TZH existuje vyššia pravdepodobnosť, že podnik prijal, resp. je v ňom potenciál pre prijatie záväzku realizovať svoje aktivity so zámerom TZH a prispievať tak k UR podniku a spoločnosti.

**Ad 2)** Udržateľné, vzájomne prospešné, kolaboratívne vzťahy sú prínosné a súčasne nevyhnutné pre UR podniku a spoločnosti v turbulentnom prostredí. Dlhodobá orientácia na vytváranie kolaboratívnych vzťahov vedie k zvyšovaniu prosperity širšieho spektra zainteresovaných subjektov, než je tomu v prípade zamerania sa na boj s konkurenciou a zainteresovanými subjektmi.

Ako je uvedené na obrázku č. 2, menej než polovica respondentov – 26 podnikov, uviedla, že spolupracuje so svojimi zainteresovanými subjektmi s cieľom dosahovať udržateľné kolaboratívne vzťahy, čím prezentovali úsilie o vedomú spoluprácu. Na budovaní udržateľných kolaboratívnych vzťahov nespôsobuje 9 podnikov a nevie či spolupracuje 20 podnikov. Za zaujímavý považujeme fakt, že ani jeden z 29 respondentov, ktorý nespôsobuje, resp. nevie či spolupracuje na budovaní udržateľných kolaboratívnych vzťahov nevykonáva aktivity so zámerom TZH v spojitosti s udržateľným rozvojom podniku a spoločnosti vedome.

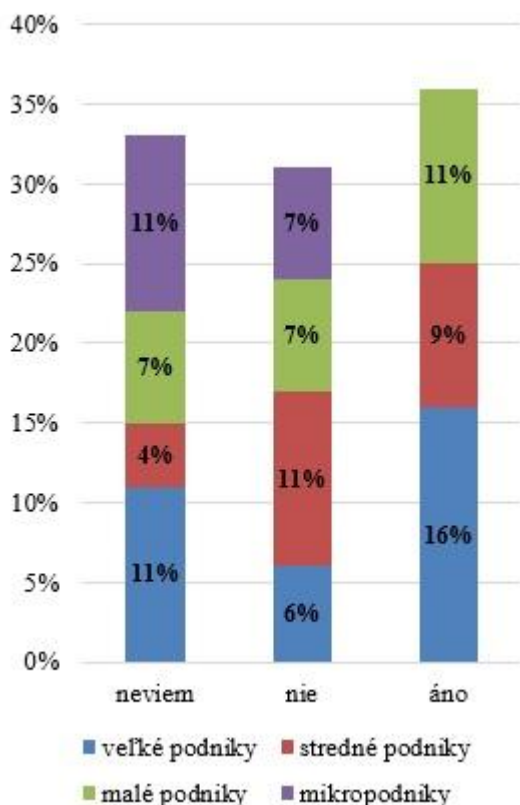


Obr. 2 Spolupráca podniku so zainteresovanými subjektmi s cieľom dosahovať udržateľné, vzájomne prospešné, kolaboratívne vzťahy

Zdroj: vlastné spracovanie

**Ad 3)** Budúce smerovanie akéhokoľvek podniku závisí od jeho prístupu k rozvoju schopností. Za nevyhnutný predpoklad UR podniku považujeme vedomý rozvoj komplexného súboru schopností na podstúpenie transformačných zmien koevolučného charakteru.

Ako je uvedené na obrázku č. 3, dané schopnosti rozvíja približne jedna tretina podnikov – 20. Väčšina respondentov uviedla, že nerozvíjajú – 17 podnikov, prípadne nevedia či rozvíjajú dané schopnosti – 18 podnikov.



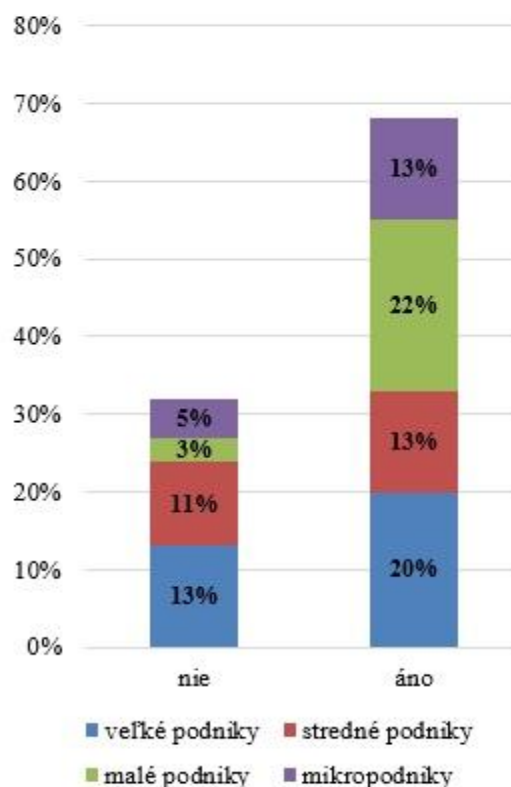
Obr. 3 Rozvoj schopností podniku nevyhnutných na realizáciu transformačných zmien vyplývajúcich zo snahy o UR podniku a spoločnosti  
Zdroj: vlastné spracovanie

Respondenti, ktorí rozvíjajú uvedené schopnosti sa zameriavajú predovšetkým na:

- Schopnosti umožňujúce flexibilne prispôbovať podnikovú štruktúru meniacim sa požiadavkám prostredia na spoločenskú zodpovednosť, resp. udržateľnosť (23%).
- Inovatívne schopnosti umožňujúce zúžitkovať príležitosti vyplývajúce zo spoločenskej zodpovednosti, resp. udržateľnosti (16%).
- Schopnosti analyzovať prostredie so zámerom odhaliť spoločenské a ekologické následky svojich súčasných a budúcich aktivít (14%).
- Schopnosti strategického vedenia neustále vytvárať, vylepšovať a posilňovať udržateľný výkon podniku (14%).
- Schopnosti umožňujúce vyrábať udržateľné produkty (12%).
- Strategické schopnosti zamerané na dosahovanie kolaboratívnych výhod vyplývajúcich zo spoločenskej zodpovednosti, resp. udržateľnosti (10%).
- Schopnosti umožňujúce zvyšovať kvalitu života svojich zainteresovaných subjektov (10%).
- Iné schopnosti (1%).

**Ad 4)** Podniky, ktoré sa prikláňajú k potrebe riešenia súčasných globálnych rozvojových problémov by mali vo svojej stratégii akceptovať princípy stratégie/hry s nenulovým súčtom. To si vyžaduje ich presvedčenie a následné odhodlanie pretaviť tieto myšlienky do reálnych opatrení.

Približne dve tretiny podnikov – 37, odpovedalo kladne na otázku. Zvyšných 18 podnikov odpovedalo záporne, obrázok č. 4.



Obr. 4 Potreba akceptácie princípov stratégie/hry s nenulovým súčtom v prospech riešenia globálnych rozvojových problémov a tvorby udržateľného zisku z pohľadu podnikov  
Zdroj: vlastné spracovanie

Súčasne sme sa zamerali na skutočnosť, či si podniky myslia, že zameranie podniku na TZH je riešením súčasných a budúcich globálnych problémov.

Z výsledkov dotazníkového prieskumu vyplývajú pri danej otázke takmer totožné výsledky ako pri predchádzajúcej otázke. Zhruba dve tretiny podnikov – 38 (69%), odpovedalo na otázku kladne. Zvyšných 17 podnikov (31%) odpovedalo záporne.

## ZÁVER

Iba približne tretina podnikov prijala záväzok realizovať svoje aktivity so zámerom TZH a prispievať tak k UR podniku a spoločnosti. Na základe teoretických východísk konštatujeme, že takýto záväzok predstavuje integrálnu súčasť

podniku zameraného na excelentný prístup k TZH. Samotný záväzok k TZH sa prelína s podnikovou víziou, poslaním, hodnotami, stratégiami a politikami. Záväzok býva podporený aj ďalšími záväzkami, ktoré vyplývajú z aktivít konkrétneho podniku. Výsledkom prijatia záväzku sú reálne prijaté opatrenia.

Menej než polovica respondentov spolupracuje so svojimi zainteresovanými subjektmi s cieľom dosahovať udržateľné, vzájomne prospešné, kolaboratívne vzťahy. Podniky, ktoré sa však usilujú o budovanie udržateľných kolaboratívnych vzťahov a v tomto kontexte aj kolaboratívnych výhod, spolupracujú na vážnych problémoch udržateľnosti so svojimi zainteresovanými subjektmi na globálnej, regionálnej, alebo lokálnej úrovni a zlepšujú tak svoje interné, no i externé prostredie, ako vyplýva z nepriameho výskumu.

Schopnosti na podstúpenie transformačných zmien koevolučného charakteru vedome rozvíja 36% podnikov. Napriek tejto skutočnosti sa podniky zameriavajú iba na niektoré schopnosti. Z hľadiska rozvíjania komplexného súboru schopností tak vidíme v tejto oblasti absenciu systémového prístupu, čo môže viesť k tvorbe nesystémových riešení v súvislosti s UR podniku a spoločnosti.

Pozitívne hodnotíme skutočnosť, že väčšina podnikov sa prikláňa k názoru, že súčasné globálne rozvojové problémy (ekonomické, sociálno-politické a ekologické) a stratégia podnikania a dosahovania zisku si vyžadujú akceptovať princípy stratégie/hry s nenulovým súčtom, kedy zisk jedného z partnerov nie je stratou pre iných partnerov.

Uvedomujeme si, že presadenie nového prístupu v podnikaní nie je jednoduchý proces. Avšak, využijúc prvú časť výroku Luciusa Senecu (Mojmír, 2007): „Osud vedie toho, kto chce. Kto nechce, toho ťahá.“, upriamujeme pozornosť na skutočnosť, že prvým potrebným krokom je vnútorné chcenie, ktoré však nestačí. Je potrebné aj (Sakál a kolektív, 2007): môcť, vedieť a rozumieť. No a ten podnik ktorý nepochopí globálne objektívne trendy 21. storočia, ten, ako to uvádza Andrej Kopčaj (2007), nakoniec musí a využijúc druhú časť výroku Luciusa Senecu, bude ťahaný vpred inými, pravdepodobne úspešnejšími.

## Literatúra

- BOCKSTETTE, V., STAMP, M. 2012. Vytváření sdílené hodnoty: Průvodce novou firemní (r)evolucí. Praha: BNT-MCSRC.
- DRUCKER, Peter. 2002. To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-066-X
- EP (Európsky parlament). 2013. SPRÁVA o sociálnej zodpovednosti podnikov: zodpovedné

- a transparentné správanie podnikov a udržateľný rast. Štrasburg: EP. 2012/2098(INI)
- KOPČAJ, Andrej. 2007. Spirálový management. Praha: Alfa Publishing. ISBN 978-80-86851-71-6
- KULDOVÁ, Lucie. 2012. Nový pohled na společenskou odpovědnost firem. Plzeň: NAVA TISK. ISBN 978-80-7211-408-5
- MOJMÍR (Poznanie). 2007. Výroky slávnych. [cit. 2014-01-27]. Dostupné na internete: <http://www.poznanie.sk/poezia/vyroky-slavnych.php>
- PORTER, M., KRAMER, M. 2006. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. In: Strategy & Society: Harvard Business Review. 84(December). ISSN 0258-0534
- PORTER, M., KRAMER, M. 2011. How to Fix Capitalism? Creating Shared Value. In: Harvard Business Review. Január – Február 2011, 63 – 67. ISSN 0017-8012
- SAKÁL, P. a kolektív. 2007. Strategický manažment v praxi manažéra. Trnava: SP Synergia. ISBN 978-80-89291-04-5
- ŠMIDA, Lubomír: Návrh tvorby systému udržateľných zdieľaných hodnôt priemyselného podniku v kontexte s udržateľným spoločensky zodpovedným podnikaním. [Pracovný variant dizertačnej práce] – MTS STU: Ústav priemyselného inžinierstva a manažmentu. - Školiteľ: prof. Ing. Peter Sakál, CSc. - Trnava: MTF STU, 2015. Počet s. 206.
- VISSER, Wayne. 2013. Creating shared value: Revolution or clever con? In: Wayne Visser Blog Series, 17 June 2013.

**Tento príspevok nadväzuje na výsledky projektu APVV č. LPP-0384-09: „Koncept HCS modelu 3E vs. koncept Corporate Social Responsibility (CSR)“ a projektu KEGA č. 037STU-4/2012 „Zavedenie predmetu „Udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie“ do študijného programu Priemyselné manažerstvo na II. stupni MTF STU Trnava.“.**

**Príspevok je taktiež súčasťou projektu VEGA č. 1/0448/13 „Transformácia ergonomického programu do štruktúry manažerstva podniku integráciou a využitím modulov QMS, EMS, H&SMS.“**

**Zároveň je príspevok súčasťou podaného projektu APVV „Systémová analýza a hodnotenia hlavných manažérskych procesov priemyselných podnikov SR na podporu zavádzania cyklickej ekonomiky“.**