

PROAKTÍVNE UDRŽATEĽNÉ STRATÉGIE: OD SCHOPNOSTÍ PO AGILNE TRANSFORMAČNÉ POSTUPY PODNIKOV V ÉRE DIGITALIZÁCIE

PROACTIVE SUSTAINABLE STRATEGIES: FROM CAPABILITIES TO AGILE TRANSFORMATION PROCEDURES OF ENTERPRISES IN THE ERA OF DIGITALIZATION

Zora Németh

DOI: 10.61544/mnk/IMUQ3672

Abstract

Purpose of the article This article highlights the importance of proactiveness of enterprises and their transformation practices in order to align the expectations and interests of stakeholders. The paper provides information on the potential of strategic agility as well as open innovation in the connection to quality in the era of digitalization. Effective solutions to challenges in enterprises require sustainably dynamic collaboration with the stakeholders of the enterprise. The multidimensional dimension of social responsibility in relation to open innovation plays a key role in the transformation of the enterprise into an agile enterprise. This article points out the interconnectedness of the capabilities, potential and proactiveness of enterprises, while underlining the possibility of strategically sustainable growth of the enterprise through agile transformation practices.

Methodology/methods Based on practice and literature analysis, the paper highlights the importance of proactivity and an agile approach to addressing sustainability challenges. Analysis, synthesis, induction and deduction, abstraction, and comparison were used as basic scientific methods.

Scientific aim The aim of this contribution is to present current information about the proactives sustainable strategies, to examine the opportunities of agile methods, specifically in the connectivity with the innovations and cooperative approaches in the transformation of business, and share the results of the research. The intention is to raise awareness of the importance of proactiveness with agile and a collaborative approach of company management in the era of digitalization.

Findings Proactivity, together with the concept of social responsibility in connection with open innovation and agility, represents an important tool for strategically sustainable growth and development of business. Adaptation of the agile approach increases the efficiency of activity management and strategic collaboration, thus making the applied work methods sustainable practices. The work presents the interconnectedness of concepts, including proactivity factors, based on our findings. The findings underline the transformative impact of digitalization and sustainability challenges on business proactivity, including the alignment of interests and expectations of stakeholders.

Conclusions (limits, implications etc.) Collaboration between different entities is the key to innovation and sustainable business growth. We have pointed out proactivity as a strategic tool for businesses and agility in the context of transformational processes. The paper can stimulate a discussion on sustainable strategies and business models for small and medium-sized enterprises in the era of digitalization.

Keywords: proactivity, sustainability, agile approach, transformation, management

JEL Classification: M10, M14, L15

ÚVOD

V posledných rokoch bol tradičný model podnikania predmetom kritiky a boli sme svedkami vzniku nových požiadaviek na zodpovednejšie správanie podnikov, ako aj posunu k environmentálnym prístupom. Od roku 1994 sa obchodný koncept „triple bottom line“ stal základným princípom využívaným v podnikoch rôznej veľkosti. V súlade s medzinárodnou podporou trvalo udržateľného rozvoja sa ESG (z ang. Environment, Social, Governance) vyvinulo z predtým známeho konceptu spoločenskej zodpovednosti (SZ) (z ang. Corporate Social Responsibility). Väčšie povedomie o udržateľnosti, SZ a nadchádzajúcich trendoch, ako je implementácia normy ISO 26000, prispieva k významu uplatnenia environmentálnej zodpovednosti v podnikoch (Signitzer, Prexl, 2008; Lee a kol., 2012). Spolu so SZ, ktorá sa často spomína v súvislosti s kvalitou, sú inovácie dôležitým faktorom pri zvyšovaní hodnoty podniku. Dokazuje to aj fakt, že mnohé podniky zvýšili svoje investície do technologických inovácií a SZ (Yang, Kim, 2018). SZ si získala pozornosť ako kľúčová hnacia sila udržateľnej prosperity podnikov, ktorá môže prispieť k riešeniu globálnych výziev, ako sú environmentálna a sociálna udržateľnosť. ESG sa stáva strategickou prioritou v záujme posilnenia odolnosti malých a stredných podnikov (MSP) a zosúladenia operácií s očakávaniami zainteresovaných strán v oblasti udržateľného a etického správania (Ahmad a kol., 2023). Uvedené nadväzujú na interakcie medzi SZ a proaktivitou, stále však existuje medzera v chápaní toho, ako je udržateľnosť spojená s otvorenými inováciami (OI). SZ tým, že prispieva k zvýšeniu inovačnej vitality a výstupnej výkonnosti podniku, možno preklopiť do obchodného modelu ako trojvrstvé plátno, resp. ako model pre inovačný rámec udržateľnosti. OI sú chápané ako nástroj zosúladenia záujmov zainteresovaných strán podnikania v prospech inovatívneho rozvoja prostredníctvom príležitostí, ktoré ponúka kooperatívna tvorba spoločnej hodnoty. Horizontálne a vertikálne prístupy k spolupráci s externými zainteresovanými stranami im pomáhajú spoluvytvárať nápady a podporiť inovatívnosť (Greco a kol., 2021). Proaktivita môže mať vplyv na výkonnosť (generuje inovácie, zlepšuje riadenie rizík a pod.; Setiawan a kol., 2015), pričom vytváranie agilného prostredia zvyšuje efektívnosť a kvalitu riadenia aktivít podnikov. Proaktívnu stratégiu chápeme ako určitý spôsob spoluvytvárania hodnoty založenej na spolupráci zainteresovaných strán podniku, ktorá povedie k vlne udržateľnej prosperity. Takáto kolaborácia spája efektívnosť a produktivitu, ktoré sú v súlade s legislatívnymi predpismi, požiadavkami a očakávaniami všetkých zainteresovaných strán podniku a predpokladá určitý súbor zručností nielen pre implementáciu environmentálnych stratégií. Otvorená inovácia sa vzťahuje na zapájanie rôznych zainteresovaných strán do inovačných procesov, aby si v ére digitalizácie navzájom vymieňali toky znalostí (Chesbrough a kol., 2018; Németh, 2023, 2024). Digitalizácia ovplyvnila i obchodné modely podnikania, t. j. na dosiahnutie agilnosti a dynamickej transformácie podniku sa využívajú IT, ktoré vyvažujú efektívnosť a zabezpečujú kontinuitu podnikania (Shams a kol., 2020; Xing a kol., 2020). Agilné štruktúry s opakujúcou sa praxou sa neustále prispôbujú meniacim sa systémom prostredníctvom medzipodnikovej spolupráce (medzifunkčná tímová práca), ktorá odráža určitý vzdelávací prístup (hodnotné učenie) (Appelbaum a kol., 2017; Rigby a kol., 2016) a agilné myslenie. Strategická agilita je tak kľúčovým prvkom získania efektívnosti a udržateľnej konkurenčnej výhody pomocou digitálnych technológií (Neligan a kol., 2023).

Potreba prepojenia proaktivity a agility vo vzťahu k environmentálnym stratégiám sa v dôsledku snahy poukázať na efektívne postupy v podnikoch javí ako aktuálna. Úlohou je poskytnúť prehľad o proaktívnych podnikových stratégiách s prihliadnutím na význam adaptability a agility. Poukazujeme na faktory určujúce proaktivitu podnikov s pokusom o konceptualizáciu rámca agilnej transformácie MSP.

2 CIEĽ A METODIKA

Príspevok prináša odseky o proaktívnych postupoch podnikov v kontexte ich strategicky udržateľného rastu a rozvoja v digitálnej ére. Predkladaný príspevok sa zameriava na prepojenie schopností a inovačných aktivít a prispieva k dôkazom, ktoré podporujú význam proaktívnych a agilných prístupov v praxi. Poukazuje na možnosť strategicky udržateľného rastu s kolaboráciou a agilnými transformačnými metódami. Aj keď sa obvykle zdôrazňuje význam spolupráce, je to proaktivita, ktorá spája zainteresované strany podniku. Proaktivita sa javí ako dôležitý predpoklad udržateľného rastu a rozvoja podnikov. Úlohou je dosiahnuť nasledujúce ciele:

- zistiť, ako je možné udržať dynamiku adaptability a rast podnikov pod tlakom digitalizácie,
- identifikovať, aké hodnoty prináša kolaboratívny a proaktívny prístup podnikom,
- opísať proaktivitu v prepojení na spoluprácu, ktorá súvisí s otvorenými inováciami,
- identifikovať faktory, bariéry určujúce proaktivitu podnikov,
- identifikovať agilné transformačné postupy podnikov,
- navrhnúť rámec agilnej transformácie MSP – prepojenie proaktívnej stratégie a zodpovedne agilného vodcovstva prihladnuc na digitalizáciu.

Základnými využitými vedeckými metódami boli analýza, syntéza, indukcia a dedukcia, abstrakcia a komparácia.

3 VÝSLEDKY A DISKUSIA

Príspevok je zameraný na proaktivitu, ktorú možno považovať za hnaciu silu udržateľného rastu a rozvoja podnikov. V kapitolách poukazujeme na prepojenosť SZ, kvality a agility, ktorá často vedie k zlepšeniu výkonnosti a kooperatívnym, otvoreným inováciám.

2.1 Schopnosti a inovačné aktivity podnikov

Prispôsobivosť zmenám a udržateľná dynamika adaptability podniku si vyžadujú strategickú spoluprácu so všetkými zainteresovanými stranami a využívanie udržateľných konceptov, systematických postupov a manažérskych nástrojov. Konkurenčnou výhodou podniku je (naďalej) schopnosť vytvárať hodnotu v meniacom sa podnikateľskom prostredí v digitálne intenzívnom svete a rastúcej konkurencii (Zhang a kol., 2021). V záujme efektívneho prispôsobenia sa podnikov novým podmienkam a výzvam je potrebné zvyšovať úroveň transformačných zručností. Úspešná stratégia podniku vytvára hodnotu, ktorá zvyšuje konkurencieschopnosť znížením nákladov alebo zvýšením diferenciácie. Strategické partnerstvo a kooperatívne prístupy podnikov s využitím vzájomných vzťahov a zdieľania zručností menia aj výstupy v hodnotových reťazcoch (Porter, Kramer, 2011; Németh, 2023).

Podniky spájajú inkrementálne inovačné aktivity s inovačnými projektmi, aby vytvorili hodnotu (Morris a kol., 2014). Spoločná tvorba hodnôt predstavuje vytváranie hodnoty súvisiacej s inováciami (Hein a kol., 2019), vedomosťami a tvorivým procesom na určitej úrovni kvality interakcie s technológiou a procesom učenia (Chesbrough a kol., 2018). Koncept OI sa vzťahuje na paradigmu zameranú na vývoj nových produktov a služieb prostredníctvom internej a externej výmeny riešení a nápadov. Ide o vytváranie hodnoty prostredníctvom obchodných modelov, t. j. rôzne typy hodnôt, ktoré si vymieňajú podniky a ich zainteresované strany. Táto inovácia spolupráce má hodnotový charakter (Zhang a kol., 2021; Liao a kol., 2017). Koncept sa spája so štíhlou inováciou, ktorá je definovaná piatimi krokmi (identifikácia hodnoty, zmapovanie toku hodnôt, tvorba toku a ťahov, hľadanie dokonalosti) a je založená na

princípe kontinuálneho rozvoja a učenia sa od partnerov. Kolaboratívne inovácie zahŕňajú zdieľanie zdrojov, vedomostí a zručností medzi rôznymi zainteresovanými stranami (inovácie s obojsmerným a interaktívnym prístupom) (Tortorella a kol., 2017; Gupta a kol., 2020).

Problematikou výkonnosti a inovácií (okrem termínov ako „nepretržitá inovácia“ a „dynamicky kontinuálna inovácia“) sa už zaoberalo viacero autorov, rovnako ako aj témou agility, o ktorej sa medzi odborníkmi čoraz viac diskutuje (tabuľka 1). Zdroje sú v literatúre definované rôznym spôsobom, chápeme ich však ako schopnosti podniku, ktoré sú hlavným zdrojom konkurenčnej výhody a niektoré z nich sa musia rozvíjať postupne (Barney, 2001; Teece, 2016). Rekombinácia zdrojov je hnacím motorom procesu vytvárania nového podnikania (Venkataraman a kol., 1992). Dynamické schopnosti sú často opísané termínmi ako rutiny na učenie sa rutín, pričom tento prístup sa týka organizačného mechanizmu a procesov prispôsobujúcich podnik meniacemu sa vonkajšiemu prostrediu (Priem, Butler, 2001; Eisenhardt, Martin, 2000). Vecné schopnosti podniku sa aktivizujú v procesoch a činnostiach, ktoré sú nevyhnutné pre prežitie podniku v krátkodobom horizonte. Dynamické schopnosti zas súvisia s aktivitami, ktoré tvoria základ pre dlhodobý rozvoj podnikania (tabuľka 2). Prepojenie medzi zdrojmi a dynamickými schopnosťami (Tondolo, Bitencourt, 2014) naznačuje úroveň zložitosti dynamických schopností podniku (Zhang a kol., 2017). Inovačné schopnosti ako dôležitý zdroj konkurenčnej výhody a rastu podnikania (Teece, 2016) spočívajú v schopnosti neustále transformovať poznatky a inovatívne nápady do nových produktov, výrobných procesov a systémov v prospech podniku a jeho zainteresovaných strán (Lawson, Samson, 2001). Predstavujú schopnosti podniku dosiahnuť inovácie a pridávať hodnotu pre podnik a jeho akcionárov (Saunila, 2016).

Tabuľka 3: Prehľad tém – inovácie, výkonnosť a agilita

	Téma/Problematika	Autor
1	Konkurenčná výhoda, inovácie a schopnosti; učenie sa, znalosti a schopnosti; inovačná kultúra; intelektuálny kapitál a výkonnosť; meranie výkonnosti	Henderson, Cockburn, 1994; Kaplan, Norton, 1996; Teece, 2016, 2018; Argote, 1999; Bourne a kol., 2000; Zhang, 2007; Kim a kol., 2011; Feng a kol., 2022.
2	Intelektuálny kapitál a tvorba hodnoty; inovácie a znalosti	Subramaniam, Youndt, 2005; Feng a kol., 2022.
3	Agilita, tvorba hodnoty	Cabri, Griffiths, 2006; Rigby a kol., 2016; Sulaiman a kol., 2006.
4	Inovácie, agilita – stratégie	Wilson, Doz, 2011; Morris a kol., 2014; Pisano, 2015; Dobni a kol., 2021.
5	Meranie inovatívnosti, rámce/modely	Richtner a kol., 2017; Frishammar a kol., 2019; Nappi, Kelly, 2022.
6	Manažment inovácií, audit a účtovníctvo	Frishammar kol., 2019; Toma, Gons, 2021.

Zdroj: autor

Odborníci poukazujú na rôzne dimenzie inovačných schopností v záujme optimalizácie vnútorných zdrojov, ktoré prispievajú k trvalej adaptabilite a inováciám (Lawson, Samson, 2001). Inovačné schopnosti zahŕňajú sedem rozmerov (Guan, Ma, 2003), z ktorých každý má jedinečný efekt, pričom koncept viacnásobnej dimenzie obsahuje tiež sedem dimenzií (Saunila, Ukko, 2013). Uvedené prístupy zohľadňujú aj doplnkové spôsobilosti podniku (ako vzdelávacie, organizačné, využívanie zdrojov a strategické schopnosti) (tabuľka 3). Riadenie podniku založeného na vnímaní príležitostí, rozvíjaní obchodných modelov a stimulácii inovatívnosti je dynamickou schopnosťou (Teece, 2016), ktorej využitie v záujme vytvárania inovácií stimuluje rozvoj technologických a marketingových zručností (Marsh, Stock, 2003).

Inováciu chápeme ako využitie nových znalostí a aplikáciu poznatkov na vytvorenie nového produktu alebo služby, ktoré si vyžadujú investície a uplatnenie/využitie rôznych schopností. Technologická inovácia je tak kľúčovým faktorom, ktorý neustále rozvíja aj ekonomiku a považuje sa za dôležitú konkurenčnú stratégiu na dosiahnutie konkurencieschopnosti (Schumpeter, 2000). Existujú pritom dva rôzne typy technologických inovácií:

- otvorená inovácia – využíva rôzne externé zdroje a chápeme ju ako spoluprácu subjektov vedúcu k spoločnej hodnote (Enkel a kol., 2009; Németh, 2024),
- uzavretá inovácia – využíva interné zdroje podniku (Rahman, Ramos, 2010).

V súvislosti s neustálym zlepšovaním, rastom a kontinuálnym rozvojom (charakteristický pre výnimočné podniky) je nutné spomenúť agilitu, ktorá sa tak odráža v koncepte agilných inovácií (Wilson, Doz, 2011; Morris a kol., 2014), ktoré sú charakterizované kolaboratívnym prístupom. Kolaboratívny prístup chápeme ako otvorený prístup zahŕňajúci siete vzťahov s určitými hodnotami, ktoré podniku a jej partnerským subjektom prinášajú riešenia vedúce k vzájomnej výhode (Németh, 2024). Ďalšia kapitola sa tak zmieňuje o tejto problematike.

Tabuľka 4: Schopnosti podniku v krátkodobom a dlhodobom horizonte

Hmotné schopnosti - krátkodobé prežitie -	Dynamické schopnosti - dlhodobé prežitie -
<ul style="list-style-type: none"> - operácie/procesy - produkt/služba/kvalita - zdroje/majetok - organizačná štruktúra - vzťahy so zákazníkmi 	<ul style="list-style-type: none"> - výskum a vývoj/inovácie/technológie - strategické rozhodovanie/prieskum trhu - spolupráca/aliancie/siete/vzťahy - manažment znalostí - nehmotné zdroje/povešť - strategické riadenie ľudských zdrojov

Zdroj: autor.

Tabuľka 5: Pohľady na dimenzie/rozmary inovačných schopností

Mnohostranná dimenzia (Lawson, Samson, 2001)	Sedem dimenzií/rozmerov (Guan, Ma, 2003)	Viacnásobná dimenzia (Saunila, Ukko, 2013)
<ol style="list-style-type: none"> 1) Vízia a stratégia 2) Využitie základných zručností 3) Organizačná inteligencia 4) Kreativita, riadenie nápadov 5) Organizačná štruktúra, systémy 6) Kultúra a klíma 7) Riadenie technológie 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Schopnosť učiť sa 2) Výskum a vývoj 3) Výrobná kapacita 4) Marketingové schopnosti 5) Schopnosť využitia zdrojov 6) Organizačné schopnosti 7) Strategická spôsobilosť 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Kultúra vedenia 2) Nápady a štruktúra 3) Pracovná klíma 4) Rozvoj know-how 5) Regenerácia 6) Externé znalosti 7) Individuálne aktivity

Zdroj: autor.

2.2 Proaktívne stratégie podnikov: agilne zodpovedná kolaborácia a inovácie

V súčasnom svete plnom výziev je žiaduce klásť väčší dôraz na environment než kedykoľvek predtým. Proaktívna stratégia vytvára spoločnú hodnotu a podporuje princípy trvalo udržateľného rozvoja, pričom digitalizácia má potenciál zefektívniť procesy s cieľom podporiť aj kvalitu riadenia aktivít a činností aj v MSP. Vzťahy so zamestnancami a dodávateľmi zvyšujú schopnosť podniku integrovať environmentálne aspekty do kritických procesov, pričom udržateľnosť súvisiaca s environmentálnymi otázkami sa stáva výzvou pre všetky podniky (Ahmad a kol., 2023). Aby boli iniciatívy udržateľnosti podnikov účinné, musia byť začlenené do stratégie a mali by sa dodržať podmienky stanovené príslušnou legislatívou

a nariadeniami. Podniky musia určiť aj to, ktoré informácie vrátane vplyvov a rizík zverejniť, a to podľa tematických štandardov ESRS (z angl. European Sustainability Reporting Standards). Tlak na MSP sa vytvára aj v otázkach digitálnej transformácie, najmä v prístupoch zodpovedných za dáta (data-responsible approaches) (Wang a kol., 2023). Rastúcemu významu právnych, sociálnych a etických dilem nahráva aj skutočnosť (Berente a kol., 2021), že digitalizácia okrem sociálnej zodpovednosti a strategickej výkonnosti neustále vyzýva podniky na prepojenie na odozvu spotrebiteľov, ako aj zapojenie zákazníkov do otázok SZ a zodpovedného (digitálneho) vedenia (Wirtz a kol., 2023; Zhou a kol., 2019; Zhang a kol., 2024). SZ tým, že prispieva k zlepšeniu inovačnej vitality a výkonnosti podnikov (Zhou a kol., 2019; Chen a kol., 2023), je možné ju preklopiť do obchodného modelu ako trojvrstvové plátno (Joyce, Paquin, 2016), resp. ako model pre inovačný rámec udržateľnosti založený na proaktivite.

Podniky sú vystavené tlaku vyplývajúcej z udržateľnosti a výzvam udržateľných iniciatív aj v oblasti kvality (označujeme to ako „udržateľné TQM“ v prepojení na udržateľnú spoluprácu so zákazníkmi), t. j. schopnosti neustáleho zlepšovania procesov a zvyšovania kvality produktov a služieb (Singh, 2016; Carvalho a kol., 2017). Okrem iného je spolupráca zainteresovaných strán podniku mimoriadne dôležitá pri rozhodovaní o smerovaní podniku, a to aj z dôvodu potreby zlepšovania výkonnosti. OI je však kľúčom udržateľnej prosperity. OI si získala pozornosť ako kľúčová hnacia sila rastu, ktorá môže prispieť k riešeniu globálnych výziev v oblasti environmentálnej a sociálnej udržateľnosti. OI sa vzťahuje na prax zapájania externých partnerov do inovačného procesu, aby si navzájom vymieňali toky znalostí (Chesbrough a kol., 2018; Németh, 2024), ktoré tak môžu ovplyvniť kooperatívne inovačné procesy a obchodné modely, čo podnikom umožní držať krok s najnovšími trendmi v inováciách. Spolu so SZ sú inovácie dôležitým faktorom pri zvyšovaní hodnoty podniku (Németh, 2024; Ritala, 2024). Hodnotou proaktívne-kolaboratívneho prístupu sú okrem prijatia ekologických výziev vrátane prijatia bezuhlíkovej technológie, aj (tabuľka 4):

- vytváranie nových príležitostí pre spoluprácu a partnerstvo; otvorenie inovačného procesu a partnerstva, schopnosť využiť intelektuálne aktíva alebo sa zapojiť do spolupráce (Enkel a kol., 2010; Parker a kol., 2017),
- využitie nových trhových príležitostí cez kooperatívne inovačné stratégie (Dahlander, Gann, 2010; Wessel a kol., 2023),
- zvyšovanie efektívnosti (inovačných) procesov a kvality produktu alebo služby, ako aj udržiavanie úrovne výroby a systémov (Zhang, 2007; Kim a kol., 2011;),
- efektívne organizovanie práce a zdrojov vrátane udržania zamestnancov, vytvárania virtuálnych tímov a delegovania právomocí a pod. (Lehmann a kol., 2022),
- podpora rastu, rozvoja a usmerňovania podnikania, a riešenia výziev (Ritala, 2024).

Tabuľka 6: Hodnota proaktivity a kolaborácie

Hodnota proaktivity	Hodnota kolaborácie
Vytváranie a využitie nových príležitostí	Kolektívny inovačný proces a partnerstvá
Zvyšovanie kvality produktov / služieb	Nové stratégie a možnosti riešenia výziev
Zvyšovanie efektívnosti a výkonnosti riadenia aktivít	Zvyšovanie efektívnosti (inovačných) procesov
Efektívne organizovanie práce a zdrojov	Tvorba spoločnej hodnoty
Podpora rastu, rozvoja a usmerňovania podnikania	Tvorba udržateľnej konkurenčnej výhody

Zdroj: autor.

Otvárajú sa nové príležitosti pre konkurenčnú výhodu a vznik nových obchodných modelov udržateľnosti, ako aj cesta k pochopeniu významu strategického partnerstva

a spolupráce. Súčasnú tendenciu naznačujú smer k dlhodobejšiemu zapojeniu skupín zainteresovaných strán do procesu zlepšovania kvality produktov a služieb, v ktorých sa podporí aj rozvoj nových postupov a zručností. Takéto postupy podnikov sú o spoluvytváraní spoločnej hodnoty a škálovaní možných smerov udržateľnej výkonnosti v ére digitalizácie. Integrácia udržateľných a obehových praktík do jadra podnikania (Assmann a kol., 2023) s cieľom dosiahnuť ekonomické, sociálne a environmentálne hodnoty patrí v súčasnosti k prvoradým cieľom podnikov. Udržateľnosť a kvalita vrátane SZ sa stávajú pozadím v prospech inovatívnych riešení (Santos a kol., 2021; Greco a kol., 2021). Integrácia zelených inovácií do podnikových aktivít má vplyv na environmentálnu výkonnosť (Wong a kol., 2020) a koncept ESG má substitučný účinok na vplyv ekologických inovácií podnikov (Wang, Sun, 2022), postupy sa však v rôznych priemyselných odvetviach líšia (Susanty a kol., 2019). Strategickou reakciou podniku môže byť orientácia na udržateľnosť, trh alebo zainteresované strany, aby zlepšil svoju finančnú aj nefinančnú výkonnosť (Lehmann a kol., 2022; Wessel a kol., 2023). Podniky sa môžu orientovať na učenie a výsledky výkonnosti. Existuje členenie podnikov na 4 kategórie: pasívne, dodržiavajúce zákony, ďalej podniky, ktoré idú nad rámec toho, čo predpisuje zákon, a podniky s celkovou stratégiou kvality životného prostredia. Environmentálne proaktívne podniky sú opísané ako subjekty využívajúce prevenciu a celý súbor environmentálnych aktivít – zoskupených do plánovacích a organizačných aktivít (politika, školenia, prevádzkové a komunikačné postupy s podávaním správ). (Murillo-Luna a kol., 2011; Bakos a kol., 2020) Len málo štúdií poskytuje prehľad o prekážkach a kľúčových hnacích silách v oblasti environmentálnej udržateľnosti MSP (Bakos a kol., 2020). Prekážkou v podniku s udržateľnou výrobou môže byť napríklad nedostatok vedomostí o tom, ako prijať udržateľné postupy (Cagno a kol., 2017). Medzi základné bariéry adoptovania proaktívnych stratégií podnikov zaradujeme (Murillo-Luna a kol., 2011; Cagno a kol., 2017; Susanty a kol., 2019):

- interné: zdroje, kultúra, technické, manažérske a organizačné bariéry, implementácia, náklady či nedostatok legitimacy, ďalej tlak zainteresovaných strán, nedostatok odhodlania, obmedzený záujem o enviroproblematiku a znalosť problémov medzi riaditeľmi a zamestnancami,
- externé: bariéry trhu, finančné a ekonomické bariéry, vládna regulácia, inštitucionálne bariéry, bariéry špecifické pre priemysel a iné.

Kombinácia rôznych faktorov má vplyv na stratégiu, zapojenie sa do iniciatív a uplatňovanie environmentálnych praktík. Proaktivita ovplyvňuje výkonnosť niekoľkými spôsobmi, ako prekážky a základné bariéry v podnikoch sa však javia (Setiawan a kol., 2015; Han a kol., 2019):

- vyhľadávanie informácií o nových projektoch a využívanie príležitostí pre rozvoj podnikania vrátane osvojovania si nových nápadov,
- zapojenie a vytváranie sietí ako budovanie vzťahov, účasť na konferenciách, workshopoch a iných eventoch.

2.3 Strategicky udržateľný rast: agilné transformačné postupy v digitálnej ére

Podnikanie musí byť schopné reagovať na zmeny v globálnej nestabilite a premeniť výzvy v oblasti príležitostí – organizačnú štruktúru je potrebné urýchlene zosúladiť, aby reagovala rýchlo a flexibilne a aby sa v kľúčových operáciách zachovali udržateľné postupy (Xing a kol., 2020; Assmann a kol., 2023). Ako možno riadiť adaptabilitu s cieľom vyvinúť stratégiu udržateľnosti? Ako môžu podniky efektívne riadiť výzvy v oblasti udržateľnosti, aby zlepšili stratégie zamerané na zvýšenie udržateľného rozvoja a výkonnosti? Ako by MSP mali pristupovať k zmenám, aby úspešne zostavili svoju stratégiu a prispeli k udržateľnému rozvoju? Problematikou rastu, neustáleho rozvoja a kontinuálneho zlepšovania v podnikoch sa

zaoberalo viacero štúdií. Podniky sa musia zamerať na zlepšenie výkonnosti prostredníctvom rozvoja inovačných kapacít a strategickej, digitálnej agility, aby mohli reagovať na rýchlo sa meniace podmienky rôznych ekosystémov (Zhang a kol., 2017; Shams a kol., 2020; Ferraris a kol., 2021; Tarba a kol., 2023). Udržateľnú dynamiku adaptability chápeme ako zvyšovanie úrovne transformačných zručností. Otázkou je, či môže byť agilita prediktorom transformačného správania. Agilnú transformáciu chápeme ako adaptáciu podniku na zmeny a výzvy dynamického prostredia, pri ktorej sa využívajú agilné transformačné postupy v riešení rizík, príležitostí a opatrení a pod. Z určitého aspektu je vnímaná ako spôsob myslenia, ktorý podporuje určité správanie. Agilný podnik sa riadi agilnými hodnotami a princípmi kvality, pričom uplatňované agilné metódy zdôrazňujú zapojenie zainteresovaných strán, otvorenosť, a spoluprácu. Rámec pre agilnú transformáciu zahŕňa päť kategórií (organizačná štruktúra, mandát, finančné procesy, výkonnostné opatrenia, dodávkové procesy), ktoré prepája kultúra kvality zameraná na kontinuálny rozvoj, neustále zlepšovanie a inovačný kapitál (Rigby a kol., 2016; Lehmann a kol., 2022). Existuje množstvo rámcov týkajúcich sa agility, ktoré sú odvodené najmä od metód riadenia IT projektov (Scrum; veľkosť podniku a odvetvie zohrávajú kľúčovú úlohu). S agilitou súvisí aj iteratívna metóda práce, ktorá pomáha robiť malé kroky správnym smerom (aj s prihliadnutím na chyby – iteratívne hodnotové učenie) (Shams a kol., 2020; Rigby a kol., 2016). Rozoznávame tri agilné postupy zamerané na inovácie, t. j. postupy, ktoré sa zameriavajú na prispôbienie sa zmenám, podporujú spoluprácu so zákazníkmi a podporujú interakcie medzi jednotlivcami (Wilson, Doz, 2011; Morris a kol., 2014; Nold, Michel, 2016).

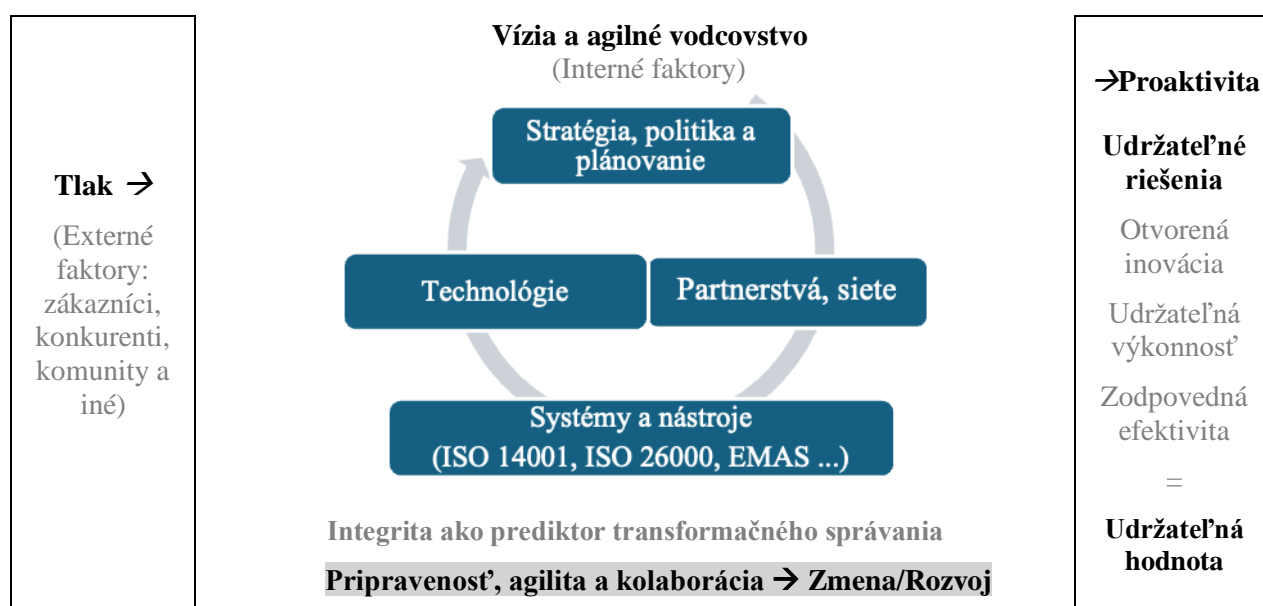
Digitálna transformácia ako odrazový mostík pre inovácie (Bresciani a kol., 2021) má obrovský potenciál zabezpečiť dlhodobú životaschopnosť podnikov. Podniky môžu využiť umelú inteligenciu a analýzu údajov na identifikáciu potrieb, vytváranie udržateľných produktov alebo služieb, predĺženie životnosti svojich aktív a na to, aby prispievali k blahu spoločnosti (Ghobakhloo, 2020). Digitálna transformácia umožňuje podnikom integrovať trvalo udržateľné postupy do svojich aktivít, podporovať efektívnosť zdrojov a prijímať rozhodnutia podporujúce udržateľné výrobné procesy. Navyše sa môžu zapojiť aj do riadenia dodávateľského reťazca a pritom minimalizovať náklady (Nejati a kol., 2014; Mota a kol., 2015; Hervé a kol., 2020; Bresciani a kol., 2021; Bertoncelej, 2022). Zmena si vyžaduje proaktívny prístup (Lozano a kol., 2015) a zavedenie nového konceptu do podniku, t. j. je cestou k trvalej udržateľnosti (Caldana a kol., 2022). Kvalita ako taká je základnou súčasťou úspechu (digitálnej) transformácie podnikov, t. j. je systém zlepšovania procesov, zvyšovania spokojnosti zákazníkov, identifikovania a riešenia potenciálnych rizík a príležitostí, a zabezpečenia konkurencieschopnosti podniku (Nudurupati a kol., 2022; El Hilali a kol., 2020; Németh, 2023, 2024).

Dôležitá je oblasť strategickej agility a zlepšovania podmienok digitálnej transformácie, ktoré môžu prispievať k zlepšovaniu výkonnosti. Zavedenie agility a udržateľnosti nie je možné bez zodpovedných manažérov – vodcov (agilné vodcovstvo – Chen a kol., 2022). Transformácia podnikania je dôležitá v záujme vyváženia efektívnosti a flexibility v dynamických prostrediach (Xing a kol., 2020). Vplyv ambidexterity na transformáciu a strategickú agilitu sa prejavuje priamo aj nepriamo (Clauss a kol., 2021).

Vodcovstvo udržateľnosti je z určitého aspektu fenomén, ktorý sa skúma vo vzťahu k výkonnosti a pochopeniu rolí zodpovedného lídra (Waldman a kol., 2020). V súvislosti so zručnosťami potrebnými na dnešnom pracovisku je potrebné zdôrazniť, že tradičný manažér potrebuje novú perspektívu založenú na adaptabilných a inovatívnych modeloch riadenia a musí mať aj mäkké a technologické zručnosti spojené s vedou (Robels, 2012; Santos a kol., 2021; Šimberová a kol., 2022). Agilný manažér – vodca 21. storočia musí (okrem iného) uprednostňovať výkonnosť, rozvíjať svoje zručnosti environmentálneho manažérstva

a implementovať efektívne postupy (Nudurupati a kol., 2022). Diskutuje sa aj o vplyve lídrov na zamestnancov v teóriách vodcovstva (napr. etický/morálny vodca), pričom sa v štúdiách vyskytujú aj pojmy zodpovedného (integrátor, stratég) a sociálne zodpovedného vodcu, vodcu SZ a vodcu podnikovej udržateľnosti (Wang a kol., 2021; Waldman a kol., 2020; Németh, 2023, 2024). Autentický vodca môže zmierniť vzťah medzi SZ a pracovným výkonom (Yang, Kim, 2018), avšak digitálny vodca môže prispieť k inováciám zelených procesov (Manita a kol., 2018) a udržateľnej výkonnosti (Sarfrac a kol., 2022).

Vo vzťahu k udržateľnosti podnikania je potrebné zosúladiť stratégiu a proaktivitu a premeniť výzvy na príležitosť, vďaka čomu sa možno zamerať na integráciu agility do podnikových aktivít. Takýto rámec prepojenia stratégie rozširuje tradičnú perspektívu riadenia podnikania na agilne proaktívny prístup pri riešení výziev udržateľnosti a digitalizácie (obrázok 1).



Obrázok 1: Model prepojenia strategickej proaktivity a agilného vodcovstva

Zdroj: autor.

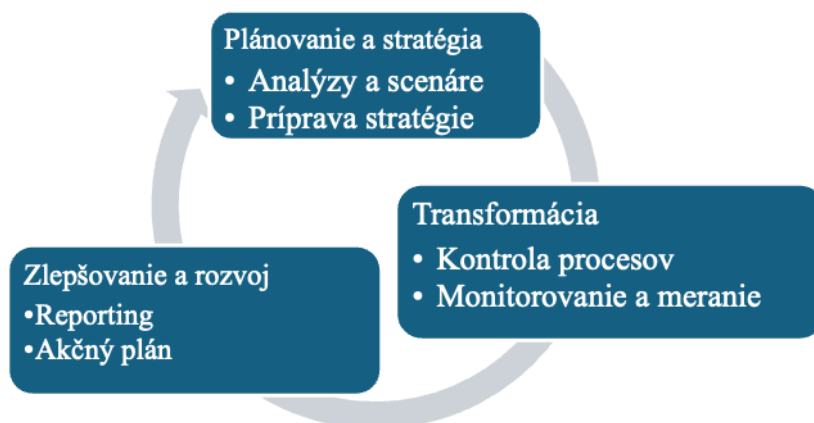
Na rýchlo sa meniace podmienky ekosystémov môžu podniky efektívnejšie reagovať aj rozvíjaním inovačných kapacít a digitálnej agility (Zhang a kol., 2017; Liao a kol., 2017). Okrem kapacít a intelektuálneho kapitálu sú potrebné aj transformačné zručnosti, ktoré je žiaduce neustále, kontinuálne rozvíjať, čo si vyžaduje akčné plány, nastavenia spôsobov zlepšenia v prepojení na ciele podniku, ako sú školenia a programy na zvyšovanie povedomia o výzvach a rôznych témach digitalizácie, ako aj priebežné samohodnotenia (s cieľom identifikovať oblasti na zlepšenie; opatrenia pomáhajú pochopiť súčasné podmienky a merať potenciál inovačných aktivít a úsilia podniku). Nad rámec toho však sa do popredia dostáva aj kontextová ambidexterita (obojručnosť), ktorá je kľúčovým faktorom úspechu digitálnej transformácie a preto by vodcovské správanie malo podporovať rozvoj schopností zamestnancov v kombinácii s agilným prístupom. Ambidexterita sa zameriava aj na efektívnosť procesov a inovácie, t. j. ide o manažérsky pohľad na digitálnu transformáciu v podnikaní (O'Reilly, Tushman, 2013). Prepojenie udržateľnosti a digitalizácie je znázornené na obrázku 2, proces transformácie na obrázku 3. Zohľadňuje sa pritom zosúladenie príležitostí udržateľného rozvoja a stratégie podnikania. Rozsah podnikovej digitalizácie by mal byť zameraný na aktivity/procesy, ktoré vplyvajú na udržateľnosť podnikania. Vidíme potrebu integrovať koncepty, štandardy a manažérske nástroje (napríklad COBIT, Balanced Scorecard

a pod.). Pri prepojení konceptu udržateľnosti a digitalizácie je agilita kľúčovým faktorom konkurencieschopnosti podnikania. Uplatnenie integrovaného systému v podnikaní vrátane samohodnotenia zrelosti systému vo vzťahu k digitalizácii procesov vytvára príležitosť zvyšovania výkonnosti a podporu pre efektívnejšie rozhodnutia. Postupovať by sa malo cieľavedomými krokmi smerom k cieľu strategickej udržateľnosti. Proces zmeny/transformácie je možné členiť do troch hlavných fáz (založených na princípoch manažérstva kvality): plánovanie a príprava stratégie, transformácia procesov vrátane kontroly a merania výkonnosti, a zlepšovanie a rozvoj (reporting a tvorba akčného plánu zlepšovania). Zámernom by mala byť integrácia konceptu s cieľmi podnikania a z aspektu výkonnosti by sa mali nastavovať aj metriky spojené s cieľmi. Najprv by sa mal preveriť pripravenosť podnikania vo vzťahu k transformácii procesov.

Koncept strategickej udržateľnosti			Podniková digitalizácia		
Úroveň zrelosti					
0	Neexistuje	Nepriehľadnosť	Obsah: Konceptia Stanovenie cieľov Informovanosť a komunikácia	Atribúty zrelosti podnikania	Atribúty zrelosti digitalizácie
1	Počiatočná	Meranie výkonnosti		Zásady, štandardy a postupy	Poskytovanie informácií
2	Opakovateľná	Prevádzkový výkon		Zodpovednosť	Stupeň integrácie dát
3	Definovaná	Definovaný proces merania výkonnosti		Zručnosti a odbornosť	Štandardizácia komponentov
4	Manažovaná	Formalizovaný proces merania		Analýza nákladov a výnosov	
5	Optimalizovaná	Prepojený proces merania výkonnosti s integrovanými nástrojmi podniku			

Obrázok 2: Prepojenie konceptu udržateľnosti a digitalizácie

Zdroj: sprac. podľa COBIT (štandard pre postupy riadenia a kontroly a auditu stavu IKT podniku).



Obrázok 3: Proces transformácie

Zdroj: autor.

ZÁVER

Megatrendy pretvárajú všetky druhy podnikania a ich stratégie vrátane prevádzkovej paradigmy s predefinovaním trhu, pričom obchodné modely môžu využiť potenciál digitálnej transformácie a uplatňovania udržateľných praktík. Otvárajú sa nové príležitosti pre konkurenčnú výhodu a vznik nových obchodných modelov udržateľnosti. Udržateľná výkonnosť je kľúčovým meradlom úspechu každého podnikania. Manažovanie udržateľnosti si však vyžaduje aj jej meranie. Rozhodnutia manažérov týkajúce sa environmentálnej stratégie si vyžadujú okrem iného aj proaktivitu. Bol vykonaný aj prieskum literatúry v oblasti prepojenia štýlov a teórií vodcovstva s udržateľnosťou. Význam skúmania tejto oblasti narastá aj z toho dôvodu, že jej hlbšie a širšie chápanie bolo doteraz prehliadané a bez vodcov by asi podniky neboli proaktívne. Proaktívna stratégia v prepojení na kvalitu a SZ ponúka možnosť stať sa výnimočným podnikom. Je žiaduce vyzdvihnúť prínos agilných transformačných postupov, ktoré sa podieľajú na prekonaní výziev, odhalení príležitostí na rozvoj a príprave pôdy pre kontinuálne zlepšovanie. Otázkou zostáva, či je integrita prediktorom transformačného správania podnikov. Súvisí transformačné správanie s praktikami SZ alebo kvalitou? Táto oblasť je stále nedostatočne preskúmaná a chýba jej komplexný prehľad o stave praktík. Kľúčové otázky by boli zamerané na zistenie faktorov umožňujúcich udržateľnú obchodnú prax v záujme osvojenia si osvedčených postupov riadenia zmien a transformácie MSP. Aký typ prostriedkov sa dá efektívne použiť na prekonanie prekážok/bariér pri zavádzaní zmien v MSP? Dynamické schopnosti, vnímané ako schopnosť spoločnosti prispôbiť sa turbulentnému prostrediu, chopiť sa nových príležitostí a rýchlo presúvať zdroje, budovať vzťahy a schopnosť inovovať, sú nevyhnutnými predpokladmi konkurencieschopnosti dynamických, obojručných podnikov (Venogupal a kol., 2020; Katou, 2021). Inovačné schopnosti sa premietajú do celkového výkonu formovaného schopnosťami podniku vrátane pridanej hodnoty a udržiavania úrovne inovatívnosti. Je dôležité merať inovatívnosť aj v MSP, aj z toho dôvodu, že meranie odhaľuje príležitosti, uľahčuje identifikáciu nových obchodných príležitostí a pripravuje aj pôdu pre rozvoj (Frishammar a kol., 2019). Meranie inovatívnosti v rámci podnikov a medzi nimi je náročnejšie a komplexnejšie ako pri iných oblastiach. V záujme úspešnosti zavádzania hodnotiaceho nástroja inovatívnosti si vyžaduje určité opatrenia zo strany vedenia MSP (napr. zistiť otvorenosť podniku voči zmenám a podstupovaniu rizika a pod.). Zoznamy metrických inovácií presahujú rozsah tohto príspevku, možno ich však nájsť v rôznych štúdiách (napr. Richtnér a kol., 2017). Menej jasné je však, ako efektívne zaviesť systém merania inovatívnosti v každodennej praxi MSP. Na prekonanie prekážok pri zavádzaní zmien MSP je potrebná strategická agilita v prepojení na ambidexteritu (Venogupal a kol., 2020; Zhang a kol., 2020; Clauss a kol., 2021; Katou, 2021), ktorá nebola doteraz dostatočne preskúmaná. Tento príspevok však ponúka MSP možnosť inšpirovať sa z uvedených prístupov.

LITERATÚRA

- Ahmad, H. a kol. 2023. Environmental, social, and governance related factors for business investment and sustainability: a scientometric review of global trends. In: *Environment, Development and Sustainability*. DOI: 10.1007/s10668-023-02921-x.
- Appelbaum, S. H. a kol. 2017. The Challenges of organizational agility. In: *Industrial and Commercial Training*. 2017, roč. 49, č. 1. s. 6–14. DOI: 10.1108/ICT-05-2016-0027.
- Argote, L. 1999. *Organizational Learning: Creating, Retaining, and Transferring Knowledge*. Boston: Kluwer Academic, 1999.

- Assmann, I. R. a kol. 2023. Determinants of circular business model adoption – A systematic literature review. In: *Business Strategy and the Environment*. 2023, roč. 32, č. 8, s. 6008–6028.
- Greco, M. a kol. 2021. How does open innovation enhance productivity? An exploration in the construction ecosystem. In: *Tech. Forecasting and Social Change*. 2021, roč. 168.
- Bakos, J. a kol. 2020. An analysis of environmental sustainability in small & medium-sized enterprises: patterns and trends. In: *Business Strategy and the Environment*. 2020, roč. 29, č. 3, s. 1285–1296.
- Barney, J. B. 2001. Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? Yes. In: *Academy of Management Review*. 2001, roč. 26, s. 41–56.
- Berente, N. a kol. 2021. Managing artificial intelligence. In: *MIS Quarterly*. 2021, roč. 45, č. 3, s. 1433–1450.
- Bertoncelj, A. 2022. Digital Transformation in the Context of European Unions Green Deal. In: *Amfiteatru Economic*. 2022, roč. 24, č. 5.
- Bourne, M. a kol. 2000. Designing, implementing and updating performance measurement systems. In: *Int. Journal of Operations & Production Management*. 2000, roč. 20, č. 7, s. 754–771.
- Bresciani, S. a kol. 2021. Digital transformation as a springboard for product, process and business model innovation. In: *Journal of Business Research*. 2021, roč. 128, s. 204–210.
- Cabri, A. – Griffiths, M. 2006. Earned Value and Agile Reporting. In: *Proceedings of AGILE Conference*. 2006, s. 6.
- Cagno, E. a kol. 2017. Drivers for energy efficiency and their effect on barriers: empirical evidence from Italian manufacturing enterprises. In: *Energy Efficiency*. 2017, roč. 10, č. 4, s. 855–869.
- Caldana, A. C. F. a kol. 2022. Strategy implementation for the 2030 agenda: Insights from Brazilian companies. In *Business Ethics, the Environment & Responsibility*. 2022, roč. 31, č. 2, s. 296–306.
- Carvalho, A. a kol. 2017. Operational excellence, organisational culture and agility: The missing link? In: *Total Quality Management & Business Excellence*. 2017, s. 1–20.
- Chen, D. a kol. 2023. Spatial-temporal evolution pattern of county-level carbon emissions efficiency from the perspective of major function zones: a case study of Fujian Province. In: *Journal of Fujian Normal University. (Natural Science Edition)*. 2023, roč. 39, s. 69–82. DOI: 10.12046/j.issn.1000-5277.2023.05.008.
- Chen, X. a kol. 2022. Accelerating Innovation Efficiency through Agile Leadership: The CEO Network Effects in China. In: *Technological Forecasting and Social Change*. 2022. DOI: 10.1016/j.techfore.2022.121602.
- Chesbrough, H. a kol. 2018. Value Creation and Value Capture in Open Innovation. In: *Journal of Product Innovation Management*. 2018, roč. 35, č. 6, s. 930–938.
- Clauss, T. a kol. 2021. Organizational ambidexterity and competitive advantage: The role of strategic agility in the exploration-exploitation paradox. In: *Journal of Innovation & Knowledge*. 2021, roč. 6, č. 4, s. 203–213. DOI: 10.1016/j.jik.2020.07.003.
- El Hilali, W. a kol. 2020. Reaching Sustainability during a Digital Transformation: A PLS Approach. In: *Int. Journal of Innovation Science*. 2020, roč. 12, s. 52–79.
- Eisenhardt, K. M. – Martin, J. A. 2000. Dynamic capabilities: What are they? In: *Strategic Management Journal*. 2000, roč. 21, s. 1105–1121.
- Feng, L. a kol. 2022. The Impact of Knowledge Management Capabilities on Innovation Performance from Dynamic Capabilities Perspective: Moderating the Role of

- Environmental Dynamism. In: *Sustainability*. 2022, roč. 14, 4577. DOI: 10.3390/su14084577.
- Ferraris, A. a kol. 2021. Microfoundations of Strategic Agility in Emerging Markets: Empirical Evidence of Italian MNEs in India. In: *Journal of World Business*. 2021, roč. 57, č. 2. DOI: 10.1016/j.jwb.2021.101272.
- Frishammar, J. a kol. 2019. Opportunities and challenges in the new innovation landscape: Implications for innovation auditing and innovation management. In: *European Management Journal*. 2019, roč. 37, č. 2, s. 151–164.
- Gadene, D. L. a kol. 2009. An Empirical Study of Environmental Awareness and Practices in SMEs. In: *Journal of Business Ethics*. 2009, roč. 84, s. 45–63. DOI: 10.1007/s10551-008-9672-9.
- Ghobakhloo, M. 2020. Industry 4.0, Digitization, and Opportunities for Sustainability. In: *Journal of Cleaner Production*. 2020, roč. 252. DOI: 10.1016/j.jclepro.2019.119869.
- Guan, J. – Ma, N. 2003. Innovative capability and export performance of Chinese firms. In: *Technovation*. 2003, roč. 23, s. 737–747.
- Han, M. a kol. 2019. Effectiveness of Diversification Strategies for Ensuring Financial Sustainability of Construction Companies in the Republic of Korea. In: *Sustainability*. 2019, roč. 11, s. 1–19.
- Hein, A. a kol. 2019. Value co-creation practices in business-to-business platform ecosystems. In: *Electronic Markets*. 2019. DOI: 10.1007/s12525-019-00337-y.
- Henderson, R. – Cockburn, I. 1994. Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research. In: *Strategic Management Journal*. 1994, šp. č. 15, s. 63–84.
- Hervé, A. a kol. 2020. Internationalization and Digitalization: Applying Digital Technologies to the Internationalization Process of Small and Medium-Sized Enterprises. In: *Technology Innovation Management Review*. 2020, roč. 10, s. 29–41.
- Joyce, A. – Paquin, R. L. 2016. The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. In: *Journal of Cleaner Production*. 2016, roč. 135, s. 1474–1486.
- Kaplan, R. S. – Norton, D. P. 1996. Linking the balanced scorecard to strategy. In: *California Management Review*. 1996, roč. 39, č. 1, s. 53–79.
- Katou, A. A. 2021. Building a multilevel integrated framework of ambidexterity: The role of dynamically changing environment and human capital management in the performance of Greek firms. In: *Global Business and Organizational Excellence: A Review of Research & Best Practices*. 2021, roč. 40, č. 6, s. 17–27. DOI: 10.1002/joe.22131.
- Lawson, B. – Samson, D. 2001. Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. In: *Int. Journal of Innovation Management*. 2001, roč. 5, č. 3, s. 377–400.
- Lee, M. H. a kol. 2012. Bridging the gap: An exploratory study of CSR among SMEs in Singapore. In: *Journal of Public Relations Research*. 2012, roč. 24, s. 299–317.
- Lehmann, J. a kol. 2022. Designing Digital Market Offerings: How Digital Ventures Navigate the Tension Between Generative Digital Technology and the Current Environment. In: *MIS Quarterly*. 2022, roč. 46, č. 3, s. 1453–1482.
- Liao, S. H. a kol. 2017. Assessing the influence of supply chain collaboration value innovation, supply chain capability and competitive advantage in Taiwan's networking communication industry. In: *International Journal of Production Economics*. 2017. DOI: 10.1016/j.ijpe.2017.06.001.
- Lozano, R. a kol. 2015. Teaching organisational change management for sustainability: Designing and delivering a course at the University of Leeds to better prepare future

- sustainability change agents. In: *Journal of Cleaner Production*. 2015, roč. 106, s. 205–215. DOI: 10.1016/j.jclepro.2014.03.031.
- Manita, R. a kol. 2018. Board gender diversity and ESG disclosure: Evidence from the USA. In: *Journal of Applied Accounting Research*. 2018, roč. 19, č. 2, s. 206–224.
- Marsh, S. J. – Stock, G. N. 2003. Building dynamic capabilities in new product development through intertemporal integration. In: *Journal of Product Innovation Management*. 2003, roč. 20, s. 136–148.
- Morris, L. a kol. 2014. *Agile Innovation: The Revolutionary Approach to Accelerate Success, Inspire Engagement, and Ignite Creativity*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2014.
- Mota, B. a kol. 2015. Towards Supply Chain Sustainability: Economic, Environmental and Social Design and Planning. In: *Journal of Cleaner Production*. 2015, roč. 105, č. 14–27.
- Murillo-Luna, J. L. a kol. 2011. Barriers to the adoption of proactive environmental strategies. In: *Journal of Cleaner Production*. 2011, roč. 19, č. 13, s. 1417–1425.
- Nappi, V. – Kelly, K. 2022. Proposing a performance framework for innovation measurement: An exploratory case-based research. In: *Int. Journal of Productivity and Performance Management*. 2022, roč. 71, č. 5, s. 1829–1853.
- Nejati, M. a kol. 2014. Examining Stakeholders' Influence on Environmental Responsibility of Micro, Small and Medium-Sized Enterprises and Its Outcomes. In: *Management Decision*. 2014, roč. 52, s. 2021–2043.
- Neligan, A. a kol. 2023. Circular disruption: Digitalisation as a driver of circular economy business models. In: *Business Strategy and the Environment*. 2023, roč. 32, č. 3, s. 1175–1188.
- Németh, Z. 2023. Kvalita ako pilier inovatívneho rozvoja organizácií. In: *Revue spoločenských a humanitných vied*. 2023, roč. 11, č. 3–4.
- Németh, Z. 2024. Etické vodcovstvo a skrytá sila spoločenskej zodpovednosti: otvorené inovácie v ére globálnej konektivity. In: *RSHV*. 2024, roč. 12, č. 3–4.
- Nold, H. – Michel, L. 2016. The performance triangle: A model for corporate agility. In: *Leadership and Organization Development Journal*. 2016, roč. 37, č. 3, s. 341–356.
- O'Reilly, C. A. – Tushman, M. L. 2013. Organizational ambidexterity: Past, present, and future. In: *Academy of Management Perspectives*. 2013, roč. 27, č. 4, s. 324–338.
- Parker, G. a kol. 2017. Platform ecosystems: How developers invert the firm. In: *MIS Quarterly*. 2017, roč. 41, č. 1, s. 255–266.
- Pisano, G. P. 2015. You need an innovation strategy. In: *Harvard Business Review*. 2015, roč. 93, č. 6, s. 44–54.
- Porter, M. – Kramer, M. 2011. Creating shared value. In: *Harvard Business Review*. 2011, roč. 89, s. 62–77.
- Priem, R. L. – Butler, J. E. 2001. Is the Resource-Based “View” a Useful Perspective for Strategic Management Research? In: *Academy of Management Review*. 2001, roč. 26, s. 22–40.
- Rahman, H. – Ramos, I. 2010. Open Innovation in SMEs: From closed boundaries to networked paradigm. In: *Issues Inf. Sci. Inf. Technol.* 2010, roč. 7, s. 471–487.
- Rigby, D. K. a kol. 2016. Embracing Agile. In: *Harvard Business Review*. 2016, roč. 94, č. 5, s. 40–50.
- Richtnér, A. a kol. 2017. Creating better innovation measurement practices. In: *MIT Sloan Management Review*. 2017, roč. 59, č. 1, s. 45–53.
- Ritala, P. 2024. Grand challenges and platform ecosystems: Scaling solutions for wicked ecological and societal problems. In: *Journal of Product Innovation Management*. 2024, roč. 41, 168–183. DOI: 10.1111/jpim.12682.

- Šimberová, I. a kol. 2022. Threats and Opportunities in Digital Transformation in SMEs from the Perspective of Sustainability: A Case Study in the Czech Republic. In: *Sustainability*. 2022, roč. 14, č. 6, s. 3628–3645.
- Santos, G. a kol. 2021. New Needed Quality Management Skills for Quality Managers 4.0. In: *Sustainability*. 2021, roč. 13, 6149.
- Sarfraz, M. a kol. 2022. Exploring a Pathway to Sustainable Performance in Manufacturing Firms: The Interplay between Innovation Capabilities, Green Process and Product Innovations and Digital Leadership. In: *Sustainability*. 2022, roč. 14, č. 10. DOI: 10.3390/su14105945.
- Saunila, M. 2016. Performance measurement approach for innovation capability in SMEs. In: *Int. Journal of Productivity and Performance Management*. 2016, roč. 65, č. 2, s. 162–176.
- Saunila, M. – Ukko, J. 2013. Facilitating innovation capability through performance measurement: a study of Finnish SMEs. In: *Management Research Review*. 2013, roč. 36, č. 10, s. 991–1010.
- Setiawan, H. a kol. 2015. Proactiveness of Contractors: A Study of Indonesia. In: *The 5th International Conference of Euro Asia Civil Engineering Forum (EACEF-5). Procedia Engineering*. 2015, roč. 125, s. 60 – 67. Doi: 10.1016/j.proeng.2015.11.010.
- Shams, R. a kol. 2020. Strategic agility in international business: A conceptual framework for „agile“ multinationals. In: *Journal of International Management*. DOI: 10.1016/j.intman.2020.100737.
- Signitzer, B. – Prexl, A. 2008. Corporate sustainability communications: Aspects of theory and professionalization. In: *Journal of Public Relations Research*. 2008, roč. 20, č. 1, s. 1–19.
- Singh, S. 2016. Impact of Corporate Social Responsibility Practice on Return on Equity: A Study of nifty Companies. In: *International Journal of Business Quantitative Economics and Applied Management Research*. 2016, roč. 3, č. 3, s. 23–32.
- Subramaniam, M. – Youndt, M. A. 2005. The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. In: *Academy of Management Journal*. 2005, roč. 48, s. 450–463.
- Sulaiman, T. a kol. 2006. Agile EVM – Earned Value Management in Scrum Projects. In: *Proceedings of AGILE Conference*. 2006, s. 10.
- Susanty, A. a kol. 2019. Policy making for GSCM implementation in the wooden furniture industry: A DEMATEL and system dynamics approach. In: *Management of Environmental Quality*. 2019, roč. 30, č. 5, s. 925–944. DOI: 10.1108/MEQ-11-2018-0193.
- Tarba, S. Y. a kol. 2023. Strategic agility in international business. In: *Journal of World Business*. 2023, roč. 58, č. 2. DOI: 10.1016/j.jwb.2022.101411.
- Teece, D. J. 2016. Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. In: *European Economic Review*. 2016, roč. 86, s. 202–216.
- Teece, D. J. 2018. Business models and dynamic capabilities. In: *Long Range Planning*. 2018, roč. 51, s. 40–49.
- Toma, D. – Gons, E. 2021. *Innovation Accounting. A Practical Guide for Measuring Your Innovation Ecosystem's Performance*. North Holland: BIS Publishers, 2021.
- Tondolo, V. A. G. – Bitencourt, C. C. 2014. Understanding Dynamic Capabilities from Its Antecedents, Processes and Outcomes. In: *Brazilian Business Review*. 2014, roč. 11, č. 5, s. 122–144.
- Venkataraman, S. a kol. 1992. Progress in research on corporate venturing. In: *State of the art in entrepreneurship*. New York: Kent Publishing Company, 1992, s. 487–519.

- Venogupal, A. a kol. 2020. Finding the microfoundations of Organizational Ambidexterity – Demystifying the role of top management behavioural integration. In: *Journal of Business Research*. 2020, roč. 106, s. 1–11. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.08.049.
- Waldman, D. A. a kol. 2020. Defining the Socially Responsible Leader: Revisiting Issues in Responsible Leadership. In: *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 2020, roč. 27, č. 1, s. 5–20.
- Wang, H. H. a kol. 2023. CSR and Innovation: A Meta-Analysis Test. In: *Journal of Technical Economics*. 2023, roč. 42, s. 89–98.
- Wang, Y. a kol. 2021. CEO environmentally responsible leadership and firm environmental innovation: A socio-psychological perspective. In: *Journal of Business Research*. 2021, roč. 126, s. 327–340.
- Wang, F. – Sun, Z. 2022. Does the environmental regulation intensity and ESG performance have a substitution effect on the impact of enterprise green innovation: Evidence from China. In: *Int. Journal of Environmental Research and Public Health*. 2022, roč. 19, č. 14, 8558. DOI: 10.3390/ijerph19148558.
- Wessel, L. a kol. 2023. Future directions for scholarship on data governance, digital innovation, and grand challenges. In: *Information and Organization*. 2023, roč. 33, č. 1. 100454. DOI: 10.1016/j.infoandorg.2023.100454.
- Wilson, K. – Doz, Y. L. 2011. Agile Innovation: A Footprint Balancing Distance and Immersion. In: *California Management Review*. 2011, roč. 53, č. 2, s. 6–26.
- Wirtz, J. 2023. Corporate digital responsibility in service rms and their ecosystems. In: *Journal of Service Research*. 2023, roč. 26, č. 2, s. 173–190. DOI: 10.1177/10946705221130467.
- Wong, C. Y. a kol. 2020. Effects of green supply chain integration and green innovation on environmental and cost performance. In: *Int. Journal of Production Research*. 2020, roč. 58, č. 15, s. 4589–4609.
- Xing, Y. a kol. 2020. Entrepreneurial team and strategic agility: A conceptual framework and research agenda. In: *Human Resource Management Review*. 2020, roč. 30, č. 1. DOI: 10.1016/j.hrmr.2019.100696.
- Yang, H. C. – Kim, Y.-E. 2018. The effects of corporate social responsibility on job performance: Moderating effects of authentic leadership and meaningfulness of work. In: *Journal of Asian Finance, Economics and Business*. 2018, roč. 5, č. 3, s. 121–132.
- Zhang, M. 2007. Is support for top managers' dynamic capabilities, environmental dynamism, and firm performance: an empirical investigation. In: *Journal of Business Management*. 2007, roč. 13, s. 57.
- Zhang, Y.-J. a kol. 2017. Can environmental innovation facilitate carbon emissions reduction? Evidence from China. In: *Energy Policy*. 2017, roč. 100, s. 18–28.
- Zhang, D. a kol. 2020. Is Environmental Sustainability Taking a Backseat in China after COVID-19? The Perspective of Business Managers. In: *Sustainability*. 2020, roč. 12, č. 24, 10369. DOI: 10.3390/su122410369.
- Zhang, H. a kol. 2021. An integration of antecedents and outcomes of business model innovation: A meta-analytic review. In: *Journal of Business Research*. 2021, roč. 131, s. 803–814.
- Zhang, Y. a kol. 2024. Green credit, supply chain transparency and corporate ESG performance: evidence from China. In: *Finance Research Letters*. 2024, 59:104769. DOI: 10.1016/j.frl.2023.104769.
- Zhou, F. Z. a kol. 2019. The Impact of CSR on Corporate Performance and Risk: Evidence from China's A-Share Listed Companies. In: *Journal of Technology and Economics*. 2019, roč. 39, s. 119–129.

Autor:

PhDr. Bc. Zora Németh, LL.M.

Projektové riadenie a Compliance

Oeconomus & phoenix BSC, Dolný Štál

e-mail: nemeth.bsc@gmail.com