

PRÍSTUPY K HODNOTENIU VÝNIMOČNOSTI PODNIKU APPROACHES TO ASSESSING THE EXCELLENCE OF THE COMPANY

Lukáš Vartiak¹, Thorsten Eidenmüller², Lukáš Kopáč³

¹ Ing. Lukáš Vartiak, PhD., Univerzita Komenského v Bratislave, Fakulta sociálnych a ekonomických vied, Inštitút mediamatiky, lukas.vartiak@fses.uniba.sk

² Dr. Thorsten Eidenmüller, LL. M., Vysoká škola Danubius, Fakulta sociálnych štúdií, te@rechtsanwalt-eidenmüller.de

³ PhDr. Lukáš Kopáč, Slovenská technická univerzita v Bratislave, Ústav manažmentu, lukas.kopac@stuba.sk

Abstract: In recent years, the process of globalization and the pressure to achieve and maintain competitiveness on the domestic and international stage, has started the need to achieve success and excellence represented by the term Business Excellence. Emphasizing the responsibility of the company's behavior towards society and the environment is confirmed by the adoption of the concept of corporate social responsibility (CSR). The aim of the paper is to identify the starting points of the methodology serving for assessing the state of Business Excellence in relation to CSR. The aim is to be achieved on the basis of an analysis of existing approaches to assessing the state of Business Excellence in relation to the concept of CSR. The key finding is that the existing approaches have drawbacks. This generates the space to create a new methodology, the creation of which is necessary to avoid similar weaknesses. Equally important tasks are identifying internal and external factors affecting the condition of Business Excellence, including CSR areas for the needs of the assessment of Business Excellence. After completion of these tasks, the starting points of the methodology serving for assessing the state of Business Excellence in relation to CSR are to be presented in conclusion.

Keywords: Business Excellence, CSR, TQM, quality, success.

JEL Classification: L15, L21, M10, M14

ÚVOD

Mnoho podnikov si pod pojmom úspešnosť predstavuje zisk. Zisk je síce základný princíp, kvôli ktorému podniky vznikajú, ale je potrebné hľadiť aj na to, akým spôsobom je zisk dosiahnutý. Keďže v dnešnej dobe sa podniky nachádzajú v neľahkom konkurenčnom boji, hľadajú spôsoby, akými z tohto boja vyjsť víťazne. Základom víťazstva je osloviť zákazníkov, čo sa dá jedine odlišením sa od konkurencie. Odlišenie nespočíva len v ponúknutí jedinečného produktu. Podnik musí byť zacielený na potreby zákazníkov a zároveň musí hľadiť aj na svoje okolie a byť ziskový. Výsledky výskumov viacerých autorov (Štofková, 2003; Míkva, 2013) ukázali, že pojmy kvalita, úspešnosť, výnimočnosť a zodpovednosť spolu súvisia. Aj keď existujú prístupy (TQM, TQEM, koncepcie faktorov úspešnosti, modely Business Excellence), ktoré radia podnikom ako dosiahnuť súčinnosť všetkých týchto faktorov, ich využitie záleží od vlastností každého podniku. Zjednodušený návod pre každý podnik predstavuje jeho zacielenie na dosahovanie kvality, a to nielen z pohľadu produktov, ale aj vnútorných procesov podniku a jeho vonkajších vzťahov.

Cieľom príspevku je identifikovať východiská navrhovanej metodiky hodnotenia stavu Business Excellence vo vzťahu ku konceptu CSR. Príspevok je rozdelený na päť častí. Prvá časť predstavuje úvod do riešenej problematiky. Druhá časť je venovaná teoretickému vymedzeniu pojmu Business Excellence a vzťahu tohto pojmu s TQM a CSR. V tretej časti je opísaná metodológia a metódy použité pri tvorbe príspevku. Štvrtá časť vychádza z existujúcich prístupov k hodnoteniu stavu Business Excellence vo vzťahu ku konceptu CSR, pričom opisuje nedostatky týchto prístupov a zaoberá sa identifikáciou

východísk navrhovanej metodiky hodnotenia stavu Business Excellence vo vzťahu ku konceptu CSR. Záver sumarizuje poznatky získané z teoretických východísk a výsledkov analýzy.

1. TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ

1.1 Business Excellence

V teórii a praxi sa možno stretnúť s rôznymi názormi na definovanie pojmu Business Excellence. Podľa definície Európskej nadácie manažmentu kvality (European Foundation for Quality Management – EFQM), Business Excellence predstavuje „vynikajúce postupy v riadení podniku a dosahovanie výsledkov, založené na súbore ôsmich základných princípov,“ ktorými sú (EFQM, 2013):

- tvorba pridanej hodnoty pre zákazníkov;
- trvalo udržateľný rozvoj;
- rozvoj podnikových schopností;
- spájanie kreativity a inovácií;
- vedenie s víziou, inšpiráciou a integritou;
- obratnosť v riadení;
- úspech prostredníctvom ľudí a ich talentu;
- udržanie vynikajúcich výsledkov.

Business Excellence predstavuje systematické využívanie princípov a nástrojov manažmentu kvality v riadení podniku. Cieľom je zlepšenie výkonnosti procesov založených na spokojnosti zákazníkov a hodnote pre zainteresované subjekty, ako vlastníkov, manažment, subjekty dodávateľsko-odberateľských vzťahov, orgány štátnej správy (Ritchie & Dale, 2000).

Business Excellence sa usiluje o zlepšenie výkonu v každom aspekte podniku tak, aby sa zvýšila jeho celková výkonnosť. Konkrétne nástroje a techniky môžu byť zavedené s cieľom zlepšiť takmer každý existujúci proces v podniku, či už je jeho výstupom výrobok alebo služba (Saunders & Mann, 2007).

Business Excellence pomáha identifikovať hodnotu a zároveň proces tvorby hodnoty v čase. To do istej miery determinuje pojem hodnota tým, ako podnik dokáže systematicky uplatňovať princípy a nástroje manažmentu kvality vo svojich procesoch. Princíp orientácie na hodnotu by mal postupovať od vedenia podniku až po jeho jednotlivé zložky. Dosahovať vynikajúce výsledky v oblasti výkonnosti a zároveň považovať podnik za výnimočný si vyžaduje aplikáciu konkrétnych metód (Svozilová, 2011).

Na základe uvedených definícií je pojem Business Excellence spájaný s pojmami ako kvalita, efektívnosť, neustále zlepšovanie, zvyšovanie výkonnosti, vytváranie hodnoty pre zainteresované subjekty a zvyšovanie konkurencieschopnosti. Business Excellence znamená dosiahnutie úspešnosti a výnimočnosti vo všetkých činnostiach podniku.

1.2 Vzťah Business Excellence a TQM

Počiatky komplexného manažmentu kvality (Total Quality Management – TQM) siahajú až do roku 1910. Pojem TQM bol globálne predstavený v roku 1984 vďaka príspevku autorov Rehdera a Ralstona. Nakoniec až námorníctvo USA poverilo svojich výskumných pracovníkov, aby vypracovali odporúčania pre zvýšenie efektívnosti operácií námorníctva, ktoré boli založené na práci Dr. Deminga a v roku 1985 patentovalo koncepciu TQM (Houstone & Dockstader, 1997). Koncepcia TQM získala natoľko významný rozmer, že krajiny po celom svete sa prostredníctvom národných cien kvality zaviazali motivovať podniky k dodržiavaniu princípov kvality. Základom národných cien kvality sa stali modely Business Excellence, k rozvoju ktorých boli použité prístupy koncepcie TQM. V skutočnosti sú všetky modely Business Excellence založené na koncepcii TQM, ale tiež posúvajú jej podobu nad rámec pôvodného poslania k dosiahnutiu lepšej organizačnej integrácie (Porter & Tanner, 2004). V teórii a praxi sa možno stretnúť s rôznymi názormi na definovanie pojmu Business Excellence.

1.3 Vzťah Business Excellence a CSR

Medzi Business Excellence a CSR existuje vzťah, pričom je možné definovať ho na základe týchto piatich názorových smerov:

- CSR a Business Excellence sú podobné koncepty a ich spoločnými znakmi sú orientácia na uspokojovanie potrieb zainteresovaných subjektov a snaha o dosiahnutie udržateľného rozvoja (GEODIS, 2015);
- len prostredníctvom integrácie CSR a Business Excellence je možné dosiahnuť trvalú udržateľnosť (Arabia CSR Network, 2015; EFQM, 2015);
- CSR predstavuje nástroj na dosiahnutie stavu Business Excellence (SPRING Singapore, 2015; Frolova & Lapina, 2014);
- CSR predstavuje integrovanú súčasť Business Excellence (Porter a Tanner, 2004; van Marrewijk a kol., 2004; van Marrewijk, 2010);
- CSR predstavuje ďalší krok v oblasti rozvoja Business Excellence (Zwetsloot & van Marrewijk, 2004).

2. METODOLÓGIA

Príspevok je zameraný na pojem Business Excellence a jeho previazanie s konceptom CSR. Cieľom príspevku je identifikovať východiská navrhovanej metodiky hodnotenia stavu Business Excellence vo vzťahu ku konceptu CSR. Cieľ sa dosiahne na základe analýzy existujúcich prístupov k hodnoteniu stavu Business Excellence vo vzťahu ku konceptu CSR. Dôraz sa kladie predovšetkým na vymedzenie teoretických východísk riešenej problematiky, analýzu existujúcich prístupov k hodnoteniu stavu Business Excellence vo vzťahu ku konceptu CSR, identifikáciu nedostatkov súčasných prístupov k hodnoteniu stavu Business Excellence vo vzťahu ku konceptu CSR, identifikáciu vnútorných a vonkajších faktorov ovplyvňujúcich stav Business Excellence, identifikáciu oblastí spoločensky zodpovedného podnikania pre potreby hodnotenia stavu Business Excellence. Primárnymi zdrojmi pre tvorbu príspevku boli najmä domáce a zahraničné odborné a vedecké publikácie z oblasti Business Excellence, CSR, trvalo udržateľného rozvoja, TQM, TQEM, podnikateľskej etiky a environmentálneho manažmentu. Na dosiahnutie stanoveného cieľa boli použité najmä nasledujúce vedecko-výskumné metódy: metódy získavania a zhromažďovania informácií (kompilácia, selekcia), metódy spracovania informácií (excerpcia, analýza, syntéza, komparácia, konkretizácia) a metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov (abstrakcia, indukcia, dedukcia, determinácia, generalizácia).

3. VÝSLEDKY

Problematikou hodnotenia stavu Business Excellence vo vzťahu ku konceptu CSR sa zaoberajú najmä národné a nadnárodné inštitúcie (NIST, Excellence Canada, SAI Global, EFQM, SPRING Singapore), ktoré vytvorili a pravidelne revidujú modely Business Excellence. Novými poznatkami významne prispela aj iniciatíva Európskej únie, ktorej výsledkom bol modifikovaný model Business Excellence obsahujúci prvky CSR.

Jednotná metodika na hodnotenie stavu Business Excellence vo vzťahu ku konceptu CSR teda neexistuje. Všetky spomenuté metodiky (modely, iniciatívy a prístupy) však majú nedostatky, čím vzniká priestor pre vytvorenie takej metodiky, ktorá tieto nedostatky nebude obsahovať.

Koncept CSR sa nachádza v základných princípoch všetkých analyzovaných modeloch Business Excellence. Ide o tieto základné princípy: spoločenská zodpovednosť (Baldrige Criteria for Performance Excellence – BCPE), zodpovednosť voči zainteresovaným subjektom a spoločnosti (Canadian Framework for Business Excellence – CFBE), spoločenská zodpovednosť podniku (Australian Business Excellence Framework – ABEF), vytváranie trvalo udržateľnej budúcnosti (model výnimočnosti EFQM), predvídanie budúcnosti (singapurský model Business Excellence).

Koncept CSR je možné identifikovať aj v niektorých kritériách analyzovaných modelov Business Excellence. Ideálny model Business Excellence by však mal obsahovať koncept CSR vo všetkých

kritériách. Prvý nedostatok analyzovaných modelov Business Excellence je teda nedostatočná previazanosť ich kritérií s konceptom CSR.

Prítomnosť konceptu CSR v postupoch, krokoch a logických rámcoch, ktoré slúžia ako metodická pomôcka pri hodnotení dosiahnutej úrovne Business Excellence je možné identifikovať v týchto dvoch analyzovaných modeloch Business Excellence:

- CFBE (Porter & Tanner, 2004): Zameranie na trvalú udržateľnosť – prijatie a napĺňanie záväzku k trvalej udržateľnosti prostredníctvom prevzatia zodpovednosti za vplyv činností podniku na jeho okolie;
- singapurský model Business Excellence (SPRING Singapore, 2014): Výsledky – zhodnotenie dosiahnutých výsledkov z pohľadu podniku a zainteresovaných subjektov (zákazníci, zamestnanci, dodávatelia, verejnosť).

Ďalší nedostatok analyzovaných modelov Business Excellence predstavuje absencia konceptu CSR v samotných postupoch hodnotenia dosiahnutej úrovne Business Excellence.

3.1 Východiská navrhovanej metodiky hodnotenia stavu Business Excellence vo vzťahu ku konceptu CSR

Základom pre vytvorenie metodiky hodnotenia stavu Business Excellence vo vzťahu ku konceptu CSR je skúmanie a posúdenie základných princípov hodnotenia stavu Business Excellence vo vzťahu ku konceptu CSR. Súčasná metodiky (modely, iniciatívy a prístupy) hodnotiace stav Business Excellence vo vzťahu ku konceptu CSR majú nedostatky, čím vzniká priestor pre vytvorenie novej metodiky. Vyhnúť sa nedostatkom existujúcich metodík je možné:

- integráciou princípov CSR do všetkých kritérií navrhovanej metodiky hodnotenia stavu Business Excellence vo vzťahu ku konceptu CSR,
- začlenením konceptu CSR v samotnom postupe navrhovanej metodiky hodnotenia stavu Business Excellence vo vzťahu ku konceptu CSR.

Rovnako dôležité je, aby boli princípy CSR orientované na vzťah so všetkými zainteresovanými subjektmi (primárnymi / sekundárnymi, internými / externými), s ktorými prichádza podnik do kontaktu. Navrhnutá metodika by však nemala byť inšpirovaná jediným z existujúcich modelov Business Excellence, ale jej kritériá by mali byť zvolené na základe komparatívnej analýzy všetkých globálne najpoužívanejších modelov Business Excellence, t. j. modelov Business Excellence spomenutých v tomto príspevku.

Pojem Business Excellence súvisí s faktormi úspešnosti podniku, ktoré slúžia na dosiahnutie úspešnosti a výnimočnosti vo všetkých činnostiach podniku. Faktory úspešnosti podniku sú prezentované rôznymi prístupmi. Niektoré sú navrhnuté tak, že obsahujú odporúčania (nový model 7-S, 8 odporúčaní pre výnimočný podnik), iné slúžia na identifikáciu vybraných kompetencií ľudských zdrojov (Konceptia zdieľanej zodpovednosti, Konceptia kľúčových kompetencií, Konceptia základných kompetencií) a existujú aj také, ktoré pozostávajú z vnútorných a vonkajších faktorov (Leavittov diamant, McKinsey 7-S, CSF, MIT 90's, rozšírená koncepcia CSF). Práve posledná skupina prístupov k definovaniu faktorov úspešnosti podniku bude slúžiť na identifikáciu vnútorných a vonkajších faktorov ovplyvňujúcich Business Excellence.

Medzi najčastejšie sa vyskytujúce vonkajšie faktory úspešnosti podniku patria: spoločnosť (spoločenské vplyvy), ekonomika (ekonomické vplyvy) a trh (trhové vplyvy).

Ďalším krokom je identifikácia týchto vnútorných a vonkajších faktorov v definíciách deviatich základných princípov Business Excellence (vodcovstvo; zameranie na zákazníka; strategické zacielenie; organizačné učenie sa, inovácie a zlepšovanie; zameranie na ľudské zdroje; rozvoj partnerstiev; riadenie procesov na základe podložených skutočností; zameranie na výsledky; spoločenská zodpovednosť), ktoré určili Porter & Tanner (2004). Dôvodom výberu tohto prístupu je skutočnosť, že vznikol na základe komparácie globálne najpoužívanejších modelov Business Excellence.

Medzi najčastejšie sa vyskytujúcimi vnútornými a vonkajšími faktormi úspešnosti podniku však chýbajú faktory, ktoré by bolo možné identifikovať v zvyšných základných princípoch Business Excellence podľa Portera a Tannera (2004): zameranie na zákazníka, rozvoj partnerstiev, riadenie procesov na základe podložených faktov.

Pri tvorbe metodiky je teda nutné brať do úvahy identifikované vnútorné faktory (štruktúra / organizačná štruktúra, stratégia, ľudské zdroje, technológie a procesy) a vonkajšie faktory (spoločnosť / vplyvy spoločnosti, ekonomika / ekonomické vplyvy, trh / trhové vplyvy, zákazníci / vplyv zákazníkov a partneri / vplyv partnerov) ovplyvňujúce Business Excellence.

Medzi najčastejšie sa vyskytujúce oblasti CSR podľa štrnástich vybraných názorových smerov patria tieto oblasti: ekonomická, sociálna (spoločenská), environmentálna (ekologická), etická, právna. Etická a právna oblasť CSR sa síce nachádzajú vo zvyšných troch oblastiach, teda ekonomickej, sociálnej (spoločenskej) a environmentálnej (ekologickej), avšak len okrajovo. Keďže dosiahnutie stavu Business Excellence predpokladá úspešnosť a výnimočnosť vo všetkých činnostiach podniku, tie by mali byť vykonávané v súlade s platnými právnymi predpismi a etickými princípmi. Preto je nutné pre potreby hodnotenia stavu Business Excellence orientovať sa okrem ekonomickej, sociálnej (spoločenskej) a environmentálnej (ekologickej) oblasti CSR aj na etickú a právnu.

Navrhnutá metodika musí byť zacielená na identifikované oblasti CSR pre potreby hodnotenia stavu Business Excellence (ekonomická, sociálna / spoločenská, environmentálna / ekologická, etická a právna), v rámci ktorých boli identifikované aktivity prepojenia oblastí CSR s Business Excellence. Tieto aktivity v súčinnosti s vnútornými a vonkajšími faktormi ovplyvňujúcimi Business Excellence predstavujú kroky na dosiahnutie úspešnosti a výnimočnosti podniku, tj. dosiahnutie stavu Business Excellence za súčasného uvedomovania si zodpovednosti za správanie podniku (prijatie konceptu CSR).

ZÁVER

Každý podnik, bez ohľadu na to, aký je predmet jeho činnosti, sa snaží o dosiahnutie úspešnosti. Keďže v dnešnej dobe sa podniky nachádzajú v neľahkom konkurenčnom boji, hľadajú spôsoby, akými z tohto boja vyjsť víťazne. Základom víťazstva je dosiahnutie výnimočnosti, tj. dosiahnutie stavu Business Excellence. Zároveň je dôraz kladený na zodpovednosť podniku za jeho správanie, teda prijatie konceptu CSR.

Cieľom príspevku bolo identifikovať východiská navrhovanej metodiky hodnotenia stavu Business Excellence vo vzťahu ku konceptu CSR. Cieľ sa dosiahol na základe analýzy existujúcich prístupov k hodnoteniu stavu Business Excellence vo vzťahu ku konceptu CSR. Dôraz bol kladený predovšetkým na vymedzenie teoretických východísk riešenej problematiky, analýzu existujúcich prístupov k hodnoteniu stavu Business Excellence vo vzťahu ku konceptu CSR, identifikáciu nedostatkov súčasných prístupov k hodnoteniu stavu Business Excellence vo vzťahu ku konceptu CSR, identifikáciu vnútorných a vonkajších faktorov ovplyvňujúcich stav Business Excellence a identifikáciu oblastí CSR pre potreby hodnotenia stavu Business Excellence. Po splnení týchto úloh je možné identifikovať nasledovné východiská navrhovanej metodiky hodnotenia stavu Business Excellence vo vzťahu ku konceptu CSR:

- vyhnúť sa nedostatkom existujúcich prístupov (princípy CSR by sa mali nachádzať vo všetkých kritériách navrhovanej metodiky, princípy CSR by sa mali nachádzať aj v samotnom postupe navrhovanej metodiky);
- navrhovaná metodika by mala byť orientovaná na všetky zainteresované subjekty podniku;
- pri tvorbe metodiky by mali byť brané do úvahy identifikované vnútorné (štruktúra / organizačná štruktúra, stratégia, ľudské zdroje, technológie a procesy) a vonkajšie (spoločnosť / vplyvy spoločnosti, ekonomika / ekonomické vplyvy, trh / trhové vplyvy, zákazníci / vplyv zákazníkov a partneri / vplyv partnerov) faktory ovplyvňujúce Business Excellence;
- navrhovaná metodika by mala byť zacielená na identifikované oblasti CSR pre potreby hodnotenia stavu Business Excellence (ekonomická, sociálna / spoločenská, environmentálna / ekologická, etická a právna);
- kritériá navrhovanej metodiky by mali byť zvolené na základe komparatívnej analýzy všetkých globálne najpoužívanejších modelov Business Excellence (BCPE, CFBE, ABEF, model výnimočnosti EFQM, Singapurský model Business Excellence).

Po spracovaní metodiky hodnotenia stavu Business Excellence vo vzťahu ku konceptu CSR bude nutné aplikovať navrhnutú metodiku v praxi za účelom skúmania a následného posúdenia jej vplyvu v porovnaní

s existujúcimi prístupmi ako modelom výnimočnosti EFQM a BCPE (modely, ktoré sa využívajú na hodnotenie Business Excellence a CSR). Výsledkom aplikácie by malo byť aj zdokumentovanie zistených názorov, resp. pripomienok respondentov vzhľadom na navrhnutý spôsob hodnotenia a ich následné zapracovanie vo výslednej podobe navrhutej metodiky hodnotenia stavu Business Excellence vo vzťahu ku konceptu CSR.

ZDROJE

- Arabia CSR Network. About us. Retrieved November 10, 2022, from: <<http://www.arabiacsrnetwork.com/about-us/>>
- EFQM (2013). An Overview of the EFQM Excellence Model. Brussels: EFQM.
- EFQM. Achieving Sustainable Excellence. Retrieved November 10, 2022, from: <<http://www.efqm.org/what-we-do/recognition/efqm-committed-to-sustainability>>
- Frolova, I., Lapina, I. (2014). Corporate social responsibility in the framework of quality management. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. Roč. 156, s. 178-182.
- GEODIS. Business Excellence. Retrieved November 10, 2022, from: <<http://www.geodis.com/business-excellence-@/en/view-3500-category.html?servername=geodis-valenda.com/1864>>
- Houston, A., DOCKSTADER, S.L. (1997). *Total Quality Leadership: A Primer*. Washington, D.C.: Department of the Navy TQLO.
- Míkva, M. (2013). Importance of non-financial indicators for measuring enterprise performance. Eurobrand : 6th International Multidisciplinary Scientific Conference, Požarevac, 24. – 26. 5. 2013, Serbia. Zrenjanin: TQM Center, 2013, s.2-7.
- Porter, L., Tanner, S. (2004). *Assessing Business Excellence*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Ritchie, L., Dale, B.G. (2000). Self-assessment using the business excellence model: A study of practice and process. *International Journal of Production Economics*. Roč. 66, č. 3, s. 241-254.
- Saunders, M., Mann, R. (2007). *Business Excellence Tools: The tools used by companies at different stages of Business Excellence maturity*. Palmerston North: Centre for Organisational Excellence Research.
- SPRING SINGAPORE. Corporate Social Responsibility makes business sense. Retrieved November 10, 2022, from: <http://www.spring.gov.sg/Building-Trust/Business-Excellence/BE-Links-Resources/Documents/BE_LJ_Corporate_Social_Responsibility_makes_business_sense.pdf>
- Svozilová, A. (2011). *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada Publishing.
- Štofková, J. (2003). Kvalita a rozvoj podniku. POSTPOINT 2003 : medzinárodná konferencia zástupcov poštových správ a univerzít, Žilina 24.-26. September 2003 : zborník prednášok. Žilina: Žilinská univerzita. S. 191-194.
- van Marrewijk, M. (2010). The Cubrix, an Integral Framework for Managing Performance Improvement and Organisational Development. *Technology and Investment*. Roč. 1, č. 1, s. 1-13.
- van Marrewijk, M., et al. (2004). A Phase-wise Development Approach to Business Excellence Towards an innovative, stakeholder-oriented assessment tool for organizational excellence and CSR. *Journal of Business Ethics*. Roč. 55, č. 2, s. 83-98.
- Zwetsloot, G.I.J., van Marrewijk, M. (2004). From Quality to Sustainability. *Journal of Business Ethics*. Roč. 55, č. 2, s. 79-82.