

Fenomén Corporate IQ – teoretické vymedzenie a možnosti hodnotenia jeho efektívnosti v praxi¹

Otília Zorkóciová² – Lucia Vanková³

Phenomenon Corporate IQ – Theoretical Framework and Possibility of Evaluating its Effectiveness in Practice

Abstract

This contribution analyses the existing theoretical approaches to a so called smart business with an emphasis on basic terminology; identifies the basis of the Corporate IQ phenomenon, analyses the possibility of measuring and evaluating its results through the application of existing schemes and tests. The aim of the scientific article is to identify the Corporate IQ phenomena as one of the most effective approaches to strategic thinking and corporate governance leading to the increase of their performance while attempting to meet the growing needs and demands of the external as well as the internal public.

Key words

Corporate IQ, corporate brain, learning companies, business intelligence, corporate identity, corporate communications

JEL Classification: M31, M37

Úvod

V histórii ľudstva sa stretávame s osobnosťami, ktoré sú známe svojimi výraznými a neobyčajnými schopnosťami ako napríklad páni Einstein, Newton, Beethoven, da Vinci, Smith, Friedman, Krugman a mnohí iní. Na svete existuje množstvo ľudí s nadpriemernými schopnosťami a preto vzniklo niekoľko štúdií, ktoré analyzovali, v čom spočíva ich nevšednosť – genialita, či ide o schopnosti vrodené, alebo nadobudnuté. Danosť získať a súčasne aj úspešne uplatniť neobyčajné schopnosti nazývame inteligenciou. Inteligencia z psychologického hľadiska vyjadruje všeobecnú schopnosť, ktorá umožňuje, aby človek konal primerane cieľu, múdro, uvážlivo a efektívne narábal s prostredím, predstavuje schopnosť prispôbiť sa novej situácii (Nakonečný 2001). Okrem definície podstaty pojmu inteligencie bola identifikovaná aj forma merania inteligencie človeka, ktorá umožnila komparovať dané hodnoty a na základe získaných výsledkov vyvodzovať závery. Stern vo svojej psychologickej štúdií osobnosti zaviedol pojem IQ ako mieru inteligencie, podľa individuálneho a chronologického veku človeka.

¹ Predkladaný príspevok je súčasťou výskumného projektu VEGA 1/0550/14 – *Nové výzvy v oblasti európskej energetickej bezpečnosti a ich vplyv na konkurencieschopnosť EÚ v horizonte do roku 2020.*

² doc. Ing. Otília Zorkóciová, PhD.; Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra medzinárodného obchodu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava; E-mail: ozorkoci@hotmail.com

³ Ing. Lucia Vanková; Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra medzinárodného obchodu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava; E-mail: lucia.vankova1@gmail.com

Podobným smerom sa vydal aj známy psychológ Boring, ktorý charakterizoval inteligenciu ako to, čo je merateľné pomocou intelligenčného testu (Nakonečný, 2001). Od tohto okamihu vzniklo mnoho štúdií, ktoré sa venovali pojmu inteligencia, metódam a spôsobom jej merania, vymedzeniu intelligenčných pásiem a iným odborným aspektom súvisiacimi s identifikáciou a vyhodnocovaním inteligencie človeka.

V dnešnej dobe interdisciplinarity až transdisciplinarity, keď pochopenie a vysvetlenie príčinných súvislostí si vyžaduje prepájanie dvoch a viacerých vedných disciplín, aj z hľadiska neustáleho rozvoja a implementácie nových poznatkov do všetkých sfér podnikania a predovšetkým vzhľadom na novú rozvíjajúcu sa filozofiu chápania každého podnikateľského subjektu ako živého organizmu⁴, sú aktuálne modifikované rôzne existujúce odborné štúdie ľudského organizmu na podmienky podnikateľského organizmu. Aktuálne sa Corporate Identity (firiem) chápe v zmysle Corporate Personality – „živý organizmus“ (Zorkóciová, 2007), pričom uvedená analógia je neustále odbornou verejnosťou dopĺňaná a zdokonaľovaná. K jednému z takýchto parametrov môžeme priradiť aj zedefinovanie a možnosti merania Corporate IQ (CIQ). Podobne ako pri intelligenčnom kvociente človeka, fenomén CIQ vymedzuje „schopnosti“ firiem – podnikateľských subjektov – správnym a efektívnym spôsobom reagovať na zmeny vnútorného a vonkajšieho prostredia, čo je pri dnešných hekticky meniacich sa podmienkach nevyhnutnosťou pre ich udržanie sa v nekompromisnom konkurenčnom trhovom prostredí.

1 Metodika práce

Cieľom vedeckej state je identifikácia fenoménu CIQ ako jedného z najnovších prístupov k efektívnemu strategickému mysleniu a riadeniu podnikateľských subjektov vedúcemu k zvyšovaniu ich výkonnosti pri rastúcom uspokojovaní nárokov a potrieb ako vonkajšej verejnosti (zákazníkov – spotrebiteľov, dodávateľov – odberateľov a ostatných, s nimi spolupracujúcich subjektov), tak aj vnútornej verejnosti (najmä samotných zamestnancov). Implementácia princípov budovania CIQ ako základných zručností a kompetencií úspešných a konkurencieschopných podnikateľských subjektov deklaruje najnovšie vývojové tendencie rozvoja inteligentného podnikania. Pochopenie a uplatnenie zásad inteligentného podnikania predstavuje nenahraditeľnú súčasť uplatňovania podnikateľskej stratégie na všetkých úrovniach manažmentu, ktorá umožňuje reagovať na nové výzvy v podnikovom procese inovácií.

Príspevok analyzuje súčasnú teoretickú rovinu rôznych prístupov k tzv. inteligentnému podnikaniu s dôrazom na základný pojmový aparát: CIQ, Corporate Instinct a Corporate Brain, takisto špecifikuje softvérovú základňu budovania inteligentných podnikateľských subjektov – Business Intelligence systém. Identifikuje samotnú podstatu fenoménu CIQ, analýzu možností jeho merania a vyhodnocovania výsledkov aplikáciou existujúcich schém a testov. Súčasne ponúka konfrontáciu analyzovaných teoretických východísk s ich možnou aplikáciou v konkrétnych podmienkach praxe.

⁴ Zorkóciová vychádzala pri koncipovaní svojho prístupu k riadeniu firiem z predpokladu, že podnik sa skladá z dvoch subsystémov, a to technického ako neživého a sociálneho ako živého subsystému. Pri riadení technického sa využívajú známe a preverené metódy, pričom pri riadení sociálneho systému treba vychádzať zo systémov integrujúcich sa s okolím (Zorkóciová, 2007).

2 Výsledky a diskusia

Prístupy odbornej verejnosti zaoberajúcej sa fenoménom CIQ zdôrazňujú, že inteligentné podnikanie je aktuálnym a uprednostňovaným trendom v rámci medzinárodného podnikateľského prostredia a je prioritnou úlohou pre strategické riadenie podnikov. Podnikateľské subjekty sú nútené pod neustálym tlakom okolia hľadať nové, kreatívne a komplexné riešenia na zvyšovanie efektívnosti a úspešnosti svojich podnikateľských aktivít v rámci zostrujúceho sa konkurenčného prostredia a pretrvávajúcich vplyvov finančno-hospodárskej krízy.

2.1 Inteligencia podniku a Corporate IQ

Vychádzajúc z teórie CIQ inteligencia podniku predstavuje dominantnú firemnú silu, ktorá môže byť sprostredkovateľom zabezpečenia zvýšenia kvality a objemu predaja jej produktov a služieb a zároveň zárukou budúceho perspektívneho vývoja. Napomáha efektívnemu prepojeniu všetkých zainteresovaných strán s cieľom zhromažďovať dôležité informácie, analyzovať a vyhodnocovať najnovšie trendy a na základe nich efektívne modifikovať podnikateľskú stratégiu. Hlavnou funkciou CIQ je transformovať údaje a informácie do vedomostí, znalostí a zručností a potom ich pretaviť do inteligentných podnikateľských rozhodnutí s prívlastkom vyššej pridanej hodnoty v zmysle jasnejšej orientácie sa v konkurenčnom prostredí a flexibilnejšej reakcie a adaptácie na jeho meniace sa podmienky. Ak sa produkty, resp. služby zle predávajú, ak klesá záujem už aj u existujúcich zákazníkov, ak zamestnanci nie sú dostatočne motivovaní, ak obchodní partneri znižujú objemy vzájomnej obchodnej spolupráce, to všetko je znakom stagnujúcej, resp. až znižujúcej sa „inteligencie“ podniku, čo si žiada riadené zásahy a nápravné opatrenia.

Inteligentné podniky sa vyznačujú niekoľkými základnými vlastnosťami (voľne podľa Underwood, 2004):

- flexibilná firemná kultúra – prispôsobivá, otvorená objektívnej kritike;
- pravidelné a kontinuálne vzdelávanie zamestnancov na všetkých úrovniach podnikania (ako samovzdelávanie, tak aj firmou regulované vzdelávanie);
- pravidelná kontrola a hodnotenie výkonu jednotlivých zamestnancov (ako manažérov, tak aj ostatných zamestnancov);
- plynulý a flexibilný informačný systém, aktualizovaný vzhľadom na najnovší dostupný technologický vývoj;
- motivujúce systémy odmeňovania a zamestnaneckého servisu, posilňovanie zamestnaneckého tímu, pracovnej morálky,...
- otvorený a inovatívny prístup vo všetkých podnikateľských procesoch uplatňovaním najnovších foriem manažmentu, rozhodovania, výroby...

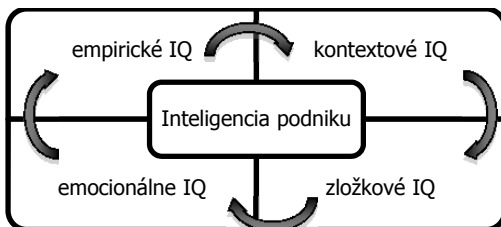
Vypäté skracovanie životných cyklov produktov a turbulentné zmeny prostredia podmieňujú rozvoj inteligentného podnikania, ktoré vyžaduje vizionárske vedenie, odhodlaných zamestnancov, zvyšovanie záujmu zákazníkov a podporu akcionárov. Aby dokázali držať krok s aktuálnymi trendmi, musia podnikateľské subjekty pristupovať k svojmu vzdelávaniu a budovaniu inteligentných podnikateľských subjektov ako ku kontinuálnemu a nepretržitému procesu, ktorý je kľúčom k ich úspechu.

Proces postupného učenia sa organizácií ako súčasti CIQ, teda rozvoja inteligentných podnikateľských subjektov, možno rozdeliť do niekoľkých úrovní, podľa ktorých sa dá CIQ takto kvantifikovať (voľne podľa Weijermars, 2011):

- uvedomenie si potreby aplikácie CIQ – CIQ nad 25;
- základné pochopenie a implementácia základných princípov CIQ – CIQ nad 50;
- učenie sa – nadobúdanie znalostí a spätná väzba – CIQ nad 75;
- praktická aplikácia – na základe nadobudnutia znalostí ich aplikácia v praxi – postupné nadobúdanie zručností, tréningy – CIQ nad 100 ;
- preverovanie a kontrola, zisťovanie dosahovanej úrovne, testy, skúšky... - CIQ nad 120;
- fáza geniality – CIQ 140.

Weijermars, jeden z autorov, ktorý sa bližšie venoval fenoménu CIQ, charakterizoval tzv. 4 vývojové etapy CIQ prepojené pri učiacej sa organizácii so 4 fázami životného cyklu jej vzdelávania, resp. so 4 fázami optimalizácie jej vedomostného kapitálu, ktoré sa navzájom prekrývajú a dopĺňajú. Autor tým deklaruje spôsob, ktorým sa podnikateľský subjekt inteligentne posúva po znalostnej krivke. Zároveň však upozorňuje na skutočnosť, že ak podnikateľský subjekt zvládne prvú etapu, to neznamená, že jej už nemusí venovať pozornosť. Je to nepretržitý proces učenia sa na všetkých úrovniach, neustáleho uvedomovania si tak nedostatkov ako svojich dominánt, práca so všetkými pôvodnými aj nadobudnutými informáciami a súčasne poučenie sa z minulých chýb a omylov (voľne podľa Weijermars, 2011). Vývojové etapy CIQ prezentuje graf 1.

Graf 1 Vývojové etapy Corporate IQ

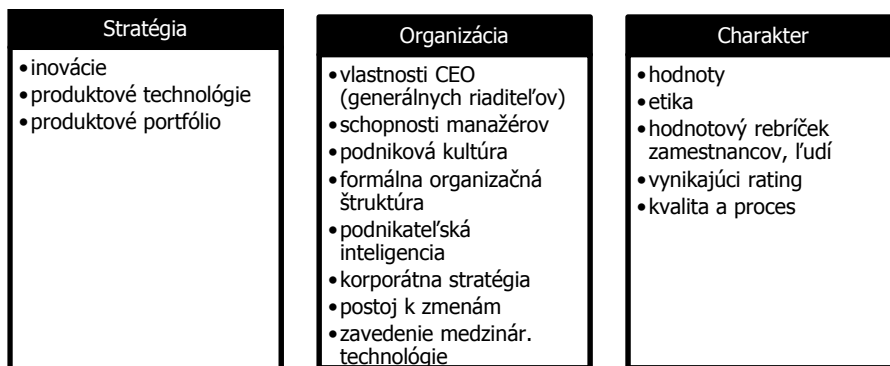


Zdroj: spracované autorkami podľa Weijermars, R. (2011). *Building Corporate IQ: Moving the Energy Business from Smart to Genius*. London: Springer, s. 17.

Empirické IQ je počiatočná vývojová fáza CIQ, v rámci ktorej dochádza k zhromažďovaniu informácií, učeniu sa podnikateľského subjektu, nadobúdaniu základných vedomostí, zabezpečeniu výmeny informácií a zriadeniu manažmentu vedomostí. V rámci kontextového IQ sa spoločnosť už na základe nadobudnutých vedomostí počas empirickej fázy CIQ pokúša stanoviť si ciele, kritériá a podmienky, nastaviť si jasné pravidlá riadenia, zvoliť topmanažment, budovať pracovné tímy, riešiť otázky kultúrnych šokov, otvoriť sa inováciám a byť stále kreatívnou. Treťou fázou je zložkové IQ, ktorého hlavnou úlohou je na základe stanovených cieľov kreovať vhodnú podnikateľskú stratégiu, urobiť finálne rozhodnutia, prispôsobiť produktové portfólio podmienkam na trhu a požiadavkám zákazníkov. Poslednou fázou je emocionálne IQ, ktoré zahŕňa úlohy tvorby príjemnej atmosféry, inteligentnej komunikácie, (internej aj externej), za podmienok jasnej a zrozumiteľnej interpretácie svojho posolstva na cieľové subjekty vonkajšieho aj vnútorného prostredia firmy.

Underwood (2014) vníma CIQ ako kvantitatívnu metódu merania pripravenosti podnikateľského subjektu na vnútornú prevádzku a takisto aj mieru jeho pripravenosti reagovať na výzvy z externého prostredia. Podľa jeho názoru CIQ v praxi dáva odpoveď na otázku, ako dokáže firma súťažiť a obstáť v konkrétnom konkurenčnom segmente. Úroveň CIQ sa dá určiť na základe výpočtu, ktorý zohľadňuje 3 fundamentálne oblasti identifikovateľné v rámci každého podnikateľského subjektu, k nim patrí stratégia, organizácia a charakter (Underwood, 2014).

Graf 2 Komponenty Corporate IQ



Zdroj: spracované autorkami podľa Underwood, J. (2004). *What's Your Corporate IQ? How the Smartest Companies Learn, Transform, Lead*. USA: Dearborn Trade Publishing, s. 9.

Pojem stratégia je v marketingovom ponímaní známy, no v kontexte chápania CIQ sa stratégia spája aj s významom tzv. firemnej agresivity, resp. schopnosti presadiť sa. Organizácia firmy sa chápe ako jej schopnosť adaptovať sa na prebiehajúce zmeny interného, ako aj externého prostredia. Charakter firmy v sebe ukrýva prvky ako etika, firemné hodnoty, ale aj hodnoty samotných zamestnancov, je jedinou oblasťou, kde možno vychádzať z osvedčených postupov a metód, čím vzniká logické prepojenie tohto komponentu CIQ s pojmom udržateľnosť. Pokiaľ ide o firemnú stratégiu, jej marketingové aktivity a zavádzanie inovácií, v tejto sfére sa oveľa menšou mierou využívajú tzv. osvedčené postupy. Naopak, spájajú sa s kreativitou a inovatívnymi, často na svoju dobu odvážnymi konceptmi, pretože práve tie sú úspešnejšie, sofistikovanejšie, efektívnejšie a konkurencieschopnejšie. Takisto to platí aj vo sfére organizácie firmy. Správna kombinácia všetkých troch súčastí CIQ poukazuje na schopnosť firmy byť konkurencieschopnou v rámci modifikácií medzinárodného podnikateľského prostredia rovnako aj na schopnosť čeliť jeho hrozbám a schopnosť premieňať existujúce hrozby na príležitosti a konkurenčné výhody (voľne podľa Underwood, 2014).

Existuje niekoľko spôsobov identifikácie a kvantifikácie „inteligencie firiem“ prostredníctvom CIQ (intelligenčného kvocienta podnikateľských subjektov). Problematikou a rôznymi názorovými prístupmi k meraniu „inteligencie firiem“ sa zaoberáme v samostatnej časti tohto príspevku.

2.2 Corporate Instinct a Corporate Brain

Je opodstatnené položiť si otázkou, prečo niektoré spoločnosti dokážu flexibilne a správne reagovať na prebiehajúce zmeny prostredia, zatiaľ čo ostatné týmito vlastnosťami nedisponujú. V súčasnom nekompromisnom konkurenčnom prostredí získava inovatívnu, výnimočnú konkurenčnú výhodu ten subjekt, ktorý dokáže včas identifikovať tieto zmeny, prispôbiť sa im, resp. využiť ich vo svoj prospech. V týchto súvislostiach niektorí autori spolu s pojmom CIQ definujú aj tzv. pojem „Corporate Instinct“ (inštinkt podnikateľského subjektu), ktorý predstavuje kolektívny „šiesty zmysel“ podnikateľského subjektu, bližšie špecifikuje jeho schopnosť okamžite reagovať na trhové príležitosti, na požiadavky zákazníkov a podmienky hospodárskej súťaže (Thierauf, 1999). Definícia Corporate Instinct vychádza zo základnej premisy, že práve informácie a znalosti sú fundamentálnym bohatstvom každého podnikateľského subjektu, sú základnými komponentmi intelektuálneho kapitálu a v dnešných podmienkach prehlbovania vzájomnej závislosti a zintenzívňovania medzifirmných vzťahov sa práve znalostný kapitál stáva najväčším aktívom akejkoľvek organizácie. Tento trend je ovplyvnený a podporovaný neustálym a rýchlym rozvojom informačno-komunikačných technológií (IKT), ktoré si vyžadujú flexibilnú adaptáciu všetkých firemných procesov a postupov riadenia, čím vzniká univerzálny základ pre budovanie Corporate Instinct, teda schopnosti firiem využiť svoje intelektuálne zdroje a znalosti na správne reakcie na meniace sa podmienky prostredia a to nepretržite v čase a priestore. Princípy Corporate Instinct sa rozvíjajú aj v rámci interného firemného prostredia, smerom dovnútra podnikateľského subjektu a jeho „inteligentného“ riadenia, reagujúc tak na zmeny prebiehajúce v interných záležitostiach. Jedným zo základných komponentov interného prostredia je riadenie firemnej kultúry, jej adaptácia na meniace sa podnikové a životné cykly a správna interpretácia zmien zaužívaných postupov všetkým zamestnancom, ktorých sa tieto zmeny dotýkajú. Patrí sem aj detailne prepracovaný interný komunikačný systém v rámci jednotlivých foriem vnútorných organizačných štruktúr a následne integrovaný komunikačný systém naprieč týmito štruktúrami, ten by mal zabezpečovať maximálnu informovanosť v rámci celej spoločnosti, akýsi interaktívny dialóg medzi zamestnancami a existujúcimi znalosťami nadobudnutými v minulosti s cieľom poučiť sa zo situácií, ktoré sa už stali za reálnych podmienok, aké úspešné bolo ich zvládnutie a aké správne riešenia boli prijaté. Tento profil plynulého odovzdávania všetkých pôvodných či nadobudnutých znalostí počas existencie firmy je východiskovým bodom, ktorý sa mení a aktualizuje každým dňom, vytvára znalostné pracovné prostredie, ktoré sa pomocou zdokonaľovania IKT zaznamenáva aj elektronicky. Tým vzniká tzv. virtuálny vedomostný reťazec, ktorého súčasťou je každý zamestnanec firmy, čo zvyšuje intelligenčný kvocient každého zamestnanca a tým aj celého podnikateľského subjektu. Ak chápeme podnikateľský subjekt v analógii so živým organizmom – človekom, potom zmeny správania, konania podnikateľského subjektu, resp. jeho neúspechy zlyhania môžeme prirovnáť k jeho chorobe, tak ako prostredie môže negatívne pôsobiť na orgány a bunky ľudského tela, pričom už zostáva len otázkou, či sa tieto „napadnuté“ bunky dokážu obnoviť sami resp. potrebujú k tomu umelé zásahy (Zorkóciová, 2007). Často postačí pre proces firemnej obnovy jednoduchý a plynulý prenos informácií celou spoločnosťou, pretože len vysoko a kvalitne informačne prepojené spoločnosti sa v dnešných podmienkach dokážu adaptovať na prebiehajúce zmeny, promptne sa rozhodovať a svoje rozhodnutia aj rýchlo realizovať v praxi. Napriek všetkému považujeme za dôležité zdôrazniť hlbší význam správneho manažovania in-

formačných tokov, pretože skutočnosť, že spoločnosť disponuje množstvom informácií a znalostí, ešte nepredikuje jej úspech. Mať tieto znalosti a vedomosti ešte neznamená disponovať schopnosťou Corporate Instinct, uplatňovať Corporate Instinct znamená vedieť ich aj správne riadiť a využívať. Princípy Corporate Instinct možno zobrazit' aj graficky prostredníctvom matice štyroch pretínajúcich sa kvadrantov (graf 3), ktoré predstavujú schopnosť organizácie v najväčšej možnej miere rozvíjať internú aj externú informovanosť a schopnosť reagovať a adaptovať sa. Horizontálne osi identifikujú interné a externé prostredie, osi vertikálne: povedomie a schopnosť reakcií na zmeny. V každom kvadrante matice sú uvedené konkrétne nástroje, metódy a vlastnosti, ktoré bránia alebo podporujú rozvoju a uplatňovania Corporate Instinct v organizáciách (Thierauf, 1999).

Graf 3 Matica uplatňovania Corporate Instinct

	Interné prostredie	Externé prostredie
Povedomie	<p>TÍM</p> <p>Interné povedomie</p> <p>(vedieť identifikovať svoje silné a slabé stránky a to v rámci štruktúrnych, ale aj funkčných hraníc podniku)</p>	<p>PARTNERI</p> <p>Externé povedomie</p> <p>(neustále hľadanie súvislostí a prepojení medzi trhom a jeho inovačnou schopnosťou, partnerstvo s reálnymi aj potenciálnymi partnermi – zákazníkmi)</p>
Schopnosť reagovať	<p>HRA</p> <p>Schopnosť reagovať v internom prostredí</p> <p>(schopnosť okamžite a flexibilne reagovať na zmeny a podnety vyplývajúce z interných zdrojov a rovnako tak z vonkajších zdrojov, resp. ponúkajúce sa trhové príležitosti)</p>	<p>CIEĽOVÝ IMIDŽ</p> <p>Schopnosť reagovať v externom prostredí</p> <p>(schopnosť reagovať na podnety trhu, obsadiť ho, reakcie smerom von, percepčná schopnosť)</p>

Zdroj: spracované autorkami podľa Thierauf, R. J. (1999). *Knowledge Management Systems for Business*. Westport: Post Road West.

Kvadrant interné povedomie je predovšetkým o schopnosti spoločnosti porozumieť sebe samej. Nie je podstatné iba to, čo spoločnosť vlastní, teda akými informáciami, znalosťami disponuje, aké sú jej silné a slabé stránky, ale ako s nimi dokáže pracovať, akým spôsobom dokáže zabezpečiť plynulý tok informácií v rámci organizácie, či a ako využíva intranet, aká je jej citlivosť na zmeny s ňou súvisiace. Vysoké interné povedomie dosahujú tzv. inštinktívne spoločnosti, ktoré majú vhodne nastavený informačný systém prostredníctvom už spomínaného virtuálneho vedomostného reťazca a dokážu rýchlo a včasne modifikovať existujúce princípy riadenia pod vplyvom zmien podmienok vnútorného prostredia a nových podnetov.

Externé povedomie predstavuje schopnosť podnikateľského subjektu budovať svoju pozíciu v konkrétnom konkurenčnom prostredí. Kvadrant matice externé pove-

domie zahŕňa vnímanie firemných procesov, ako aj produktov zákazníkmi, dodávateľmi a konkurentmi. Jeho dôležitou súčasťou je budovanie dlhodobých vzťahov so zákazníkmi a s ostatnými partnermi, budovanie vzťahov založených na lojalite a vytváraní partnerstiev. Správnou kombináciou aplikácie zložiek interného a externého povedomia sa môžu firmám otvárať príležitosti na nových trhoch, zlepšovať sa konkurenčná pozícia v zmysle byť úspešnejším a efektívnejšie využívať existujúce zdroje s cieľom profitovania.

Schopnosť reagovať v internom prostredí je kvadrant, ktorý poukazuje na schopnosť firiem transformovať zmeny vyplývajúce z interných či externých podmienok na rozhodnutia a tie potom zmeniť na príležitosti. To, že si je firma vedomá svojich silných a slabých stránok, jej ešte nezabezpečí úspešnosť. Mnoho spoločností napriek tomu, že si uvedomujú svoje klady aj zápory, nedokážu adekvátne a včas reagovať na zmeny a požiadavky zainteresovaných strán interného aj externého prostredia. Ide najmä o reakciu smerom dovnútra organizácie, vnútrofiremných procesov, manažmentu, pracovných postupov, motivácie a odmeňovania zamestnancov, ale aj celkovej vnútrofiremnej atmosféry, s ktorou súvisia aj formy a spôsoby internej komunikácie, ale aj široká škála prvkov a vzťahov v rámci budovania optimálnej firemnej kultúry.

Ak si aj spoločnosť uvedomí svoje silné a slabé stránky, dokáže ich správne a efektívne využívať vo svoj prospech, ešte stále to nemusí znamenať, že bude úspešnejšia ako jej konkurenti, že dokáže svoje úspechy správne transformovať voči vonkajšiemu prostrediu – smerom k svojim zákazníkom. Úspech a profitabilitu firmy determinuje najmä schopnosť predať svoje produkty a služby na trhu, zabezpečiť adaptáciu podnikateľskej stratégie na neustále turbulentné zmeny prostredia, zmeny požiadaviek vonkajšej verejnosti a tým dostať do povedomia zákazníkov pozitívne informácie o svojich produktoch a službách. Podstatou tohto procesu je transformovať svoje silné stránky do produktov a služieb, tie efektívne prezentovať svojim zákazníkom a zabezpečiť si tak stálu a silnú konkurenčnú pozíciu. Ďalej budovať pozitívne a dlhodobé vzťahy so všetkými zložkami externého firemného prostredia, súčasne zlepšovať svoj Corporate Image pomocou „inteligentne“ nastavenej stratégie CIQ vychádzajúcej zo základných cieľov spoločnosti na rôznych úrovniach.

Pre každý kvadrant matice sú špecifikované iné vlastnosti, postupy a technológie, zručnosti a metódy, ktoré pomáhajú zlepšovať uplatňovanie Corporate Instinct. Matica môže slúžiť nielen na posúdenie jeho aktuálneho stavu, resp. na objavovanie spôsobov na jeho zlepšenie, ale súčasne aj na identifikáciu príčin nesprávnych rozhodnutí.

V odbornej verejnosti neustále prebiehajú diskusie medzi stúpenkami, ako aj odporcami prístupov stotožňujúcich firemný organizmus s organizmom ľudského jedinca. Je však realitou, že vývoj ekonomickej teórie a aj jej neustále hlbšieho a širšieho prepojenia s ostatnými vednými disciplínami, v rámci prehĺbujúcich sa interdisciplinárnych prístupov pri riešení mnohých ekonomických, resp. hospodárskych problémov, dáva týmto postojom za pravdu. Potvrdzuje to aj rozvoj ekonomickej teórie vo sfére marketingu, resp. medzinárodného marketingu, ktorá v sebe dnes zahŕňa aj psychológiu, sociológiu, antropológiu či neurológiu (neuromarketing) rozšírenej o teórie Corporate Identity a ich aplikácie v praxi, ktoré už priamo vychádzajú z analógie organizmu ľudského jedinca s firemným organizmom – Corporate Personality (Zorkóciová, 2007).

Zdokonaľovanie teórie Corporate Identity ako sféry definovania a možností hodnotenia CIQ v súvislostiach ozrejmenia významu Corporate Instinct zahŕňa aj identifi-

káciu tzv. „myslenia“ podnikateľských subjektov, na čo ľudský jedinec využíva schopnosti svojho mozgu, v analógii tohto prístupu ekonomická teória identifikuje pojem „Corporate Brain.“

Jednou z najdôležitejších otázok súvisiacich s predikciou dlhodobého „zdravého“ vývoja každého podnikateľského subjektu v súčasných podmienkach prehlbujúcej sa globalizácie, konkurenčného boja o pozície na trhu, ale aj závratným tempom sa rozvíjajúcich technológií patrí: Akým spôsobom podnikateľský subjekt zvláda neustálu potrebu učenia sa ako učiaca sa organizácia a tým aj využíva a rozvíja schopnosti myslenia – Corporate Brain? V nadväznosti na danú problematiku sa rozvíja teória intelektuálneho kapitálu firiem, spracovaná už v roku 1997 Stewartom. Intelektuálny kapitál zahŕňa celú škálu znalostí – vedomostí, dát, informácií, zručností ako súčasť celkového kapitálu každého subjektu. Teória identifikuje dve hlavné úrovne intelektuálneho kapitálu: tzv. explicitný a implicitný intelektuálny kapitál. Explicitný intelektuálny kapitál, v rámci psychologickéj terminológie, v nadväznosti na inteligenciu ľudských jedincov, znamená tzv. nadobudnuté znalosti, zručnosti a vedomosti – získanú, nadobudnutú inteligenciu – je identifikovateľný aj kvantifikovateľný, je priamo prepojený s technologickým vývojom. Implicitný – skrytý intelektuálny kapitál v rámci psychologickéj terminológie, v nadväznosti na inteligenciu ľudských jedincov znamená tzv. vrodenuú inteligenciu, kapitál uložený hlboko v mysli každého človeka a prejavuje sa prostredníctvom realizácie jeho nápadov a prijímaním rozhodnutí, resp. pramení vo vlastných zdrojoch podniku (metódy a techniky výrobných a iných podnikových procesov, vlastníctvo strategických aktív, disponovanie strategickými zdrojmi a pod.). Keďže každý človek je nositeľom oboch rovín intelektuálnych schopností, disponuje nimi aj v pozícii zamestnanca. Intelektuálne schopnosti podnikateľského subjektu (Corporate Brain) tak tvorí z jednej časti množina intelektuálnych schopností jeho všetkých zamestnancov, ich intelektuálny rozvoj je tým kontinuálne napojený na intelektuálny vývoj firmy a z časti druhej, hmotný intelektuálny kapitál – technológie, inovácie, podpora výskumu a vývoja (voľne podľa Hesketa, 2002).

Ako sme už spomenuli, implicitný ľudský (firemný) intelektuálny kapitál je takisto označovaný ako skrytý, preto sú v snahe identifikovať ho a efektívne využívať jeho potenciál vo firmách (potenciál vrodenných, pôvodných intelektuálnych schopností ich zamestnancov) aplikované rôzne formy motivácie a širokej škály samovzdelávania či firemného vzdelávania. Aktivovanie a využívanie potenciálu tzv. tichého – vrodenného, pôvodného intelektuálneho kapitálu svojich zamestnancov je však oveľa zložitejšie a často komplikovanejšie a aj ťažšie merateľnejšie ako pri tzv. explicitnom intelektuálnom kapitále. To však neznamená, že táto rovina intelektuálnych schopností je menej dôležitá ako explicitná. Priama prepojenosť nadobudnutých schopností so závratným technologickým vývojom predznamenáva nenahraditeľný význam rozvoja aj roviny explicitného intelektuálneho kapitálu firiem, predikuje ho potreba aplikácie najnovších vedecko-technologických objavov formou inovácií do všetkých podnikateľských procesov vo firme. Z uvedeného vyplýva, že intelektuálny firemný rast možno dosahovať len na základe synergie oboch súčastí firemného intelektuálneho kapitálu, pretože vysoko-vzdelaní zamestnanci bez najnovších inovatívnych a inteligentných technológií nemajú možnosť naplno využiť svoje intelektuálne schopnosti a prispieť k budovaniu tzv. „inteligentného podniku“. Takisto to platí aj naopak, ak vynakladá podnik veľké investície na nákup nových inovatívnych technológií, ale nevenuje pozornosť rozvoju a vzdelávaniu svojich zamestnancov, nemôže napredovať a je odsúdený na neúspech.

2.3 Business Intelligence

Strategicky a tematicky sa s teóriou „inteligentných“ firiem spája teoretické vymedzenie tzv. Business Intelligence (ďalej len BI). BI predstavuje celý komplex úloh, technológií a aplikácií informačných systémov, ktoré v aktuálnych medzinárodných podmienkach podnikania tvoria bežnú súčasť manažmentu medzinárodne úspešných podnikov (voľne podľa Rouse, 2014). Zabezpečuje softvérovú podporu rozvoju a budovaniu „inteligentného“ podnikania. Pojem systém podnikovej inteligencie (angl. „business intelligence system“) v ekonomickej teórii po prvýkrát použil H. P. Luhn, ešte v roku 1958. Firemnú inteligenciu identifikoval ako „schopnosť vnímať vzájomné vzťahy prezentovaných faktov tak, aby to viedlo k želanému cieľu“ (voľne podľa Luhn, 1958). Problematika inteligencie podnikateľských subjektov sa tak rozvíja už mnoho rokov, no jej rozvoj nie je systematický a preto neexistujú v tomto smere kompletne štúdie s výraznými výsledkami. Skôr sa stretávame s čiastkovými odbornými textami rozoberajúcimi jednotlivé súčasti takej širokej a komplikovanej problematiky, ako je identifikácia inteligencie podnikateľských subjektov. BI predstavuje kombináciu produktov, technológií a metód v riadení kľúčových informácií, ktoré manažment aplikuje v snahe dosiahnutia efektívnejších výsledkov podnikania v medzinárodnom prostredí a zároveň zvýšenia ziskovosti podnikateľského subjektu (voľne podľa Rouse, 2014). Princípy BI definujú nové vývojové tendencie budovania inteligentných podnikateľských subjektov, ktoré sú konkurencieschopnejšie a úspešnejšie v modifikovaných podmienkach medzinárodného prostredia.

Systémy fungujúce na princípoch BI využívajú kombináciu prevádzkových dát s analytickými nástrojmi na zabezpečenie komplexnej vstupnej informačnej bázy o najpodstatnejších problémoch podnikania a strategického riadenia, akými sú napríklad informácie o existujúcej konkurencii a materiály na zlepšenie včasnosti a kvality vstupných agregátov do rozhodovacieho procesu na všetkých úrovniach riadenia podniku. Zintenzívňujúce sa medzinárodné konkurenčné prostredie evokuje tlak na budovanie inteligentných firemných systémov, v snahe byť úspešnejší a flexibilnejší než konkurencia, čo patrí k prioritným strategickým firemným zámerom v súčasnosti. Základné nástroje BI uvádzame v grafe 4.

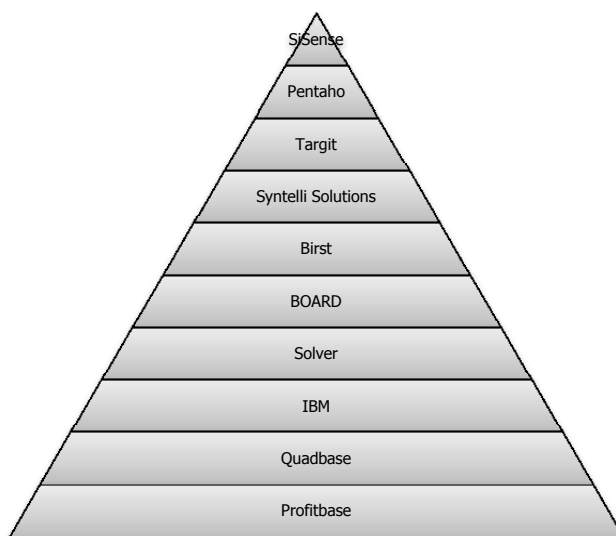
Graf 4 Nástroje Business Intelligence



Zdroj: spracované autorkami podľa Ivanova, I. (2013). *Best Business intelligence tools for our company*. Dostupné 27.12.2014 na <http://www.infotales.com/best-business-intelligence-tools-for-your-company>

Graf 4 zobrazuje základné nástroje Business Intelligence transformovateľné na podmienky konkrétneho podnikateľského subjektu. Každú súčasť BI je nutné správne modifikovať, aktualizovať a manažovať na adekvátnej úrovni na špecifické podmienky každej firmy, integrujúc interné a externé podnety. S cieľom zvýšiť efektívnosť jej pôsobenia na trhu, pričom sa vychádza z jej intelektuálnych schopností. Graf 5 nám udáva prehľad najúspešnejších a tým aj najodporúčanejších systémov BI aplikovaných vo firmách vyhodnotených Marketingovou výskumnou asociáciou. Aktuálnosť rebríčka je zabezpečená tým, že uvedené usporiadanie bolo zostavené na základe analýzy a komparácie dát realizovanej za posledných 30 dní pred jeho zverejnením.

Graf 5 TOP 10 Business Intelligence systémov pre rok 2015



Zdroj: spracované autorkami podľa Adesoba, V. (2015). *Compare Business Intelligence (BI) Software Tools*. Market Research Associate. Dostupné 11.1.2015 na <http://www.softwareadvice.com/bi/>

BI by malo umožniť podnikateľským subjektom pochopiť a identifikovať najnovšie vývojové trendy a budúce smery ich modifikácií podnikateľských stratégií na domácich a medzinárodných trhoch, identifikovať nové rozvíjajúce sa technológie aj kroky svojich konkurentov a zosumarizovať ich príčiny a vplyvy na samotný proces podnikania. Zjednodušene môžeme povedať, že cieľom systémov BI je zabezpečiť správne informácie na správnom mieste a v správnom čase, čím by mala byť dodržaná interakcia dát a firemných procesov, čo jednoznačne zjednodušuje celkové riadenie podnikateľského subjektu, zlepšuje jeho výkonnosť, odhaľuje nové príležitosti a podnecuje jeho efektívne fungovanie (voľne podľa Negash, 2004).

2.4 Možnosti merania Corporate IQ

Ak vychádzame z dnes už potvrdených vedeckých prístupov, že jediným udržateľným zdrojom hodnoty podnikateľských subjektov sú ich vlastné organizačné schopnosti, ich vlastným bohatstvom sú inovácie, flexibilita, vedomosti a neustále vzdelávanie sa, adaptácia a spolupráca, potom sa objavuje otázka merateľnosti týchto rozvojových

faktorov firiem. Všetky však spadajú do kategórie tzv. nehmotných a práve preto veľmi ťažko resp. vôbec nie analyticky a matematicky vyjadriteľných. Snahy exaktne vyčíslieť podiel nehmotného firemného majetku na jeho celkovej aktuálnej hodnote, resp. jeho mieru na zisku, neboli veľmi úspešné. S rozvojom problematiky inteligentných podnikateľských subjektov a výskumov zameraných na problematiku Corporate Instinct, Corporate Brain či Business Excellence sa rozvinuli nové názorové prúdy ohľadom spôsobov kvantifikácie CIQ, vychádzajúc zo snahy určenia miery podielu nehmotného majetku na celkovej aktuálnej hodnote spoločnosti, resp. jeho podielu na zisku. Jeden zo spôsobov merania je na základe porovnania výdavkov na výskum a vývoj ako percenta z celkových nákladov alebo nákladov na vzdelávanie na jedného zamestnanca, resp. stredné ukazovatele fluktuácie zamestnancov v pomere k ich produktivite alebo ku spokojnosti zákazníkov. Tieto matematické modely majú však obmedzenú využiteľnosť, pretože si vyžadujú každodennú aktualizáciu vstupných údajov a nerešpektujú dynamické dianie v rámci takeého rôznorodého medzinárodného podnikateľského prostredia. Východiskom týchto prístupov bola myšlienka zvyšovania výdavkov firiem na výskum a vývoj, čo malo v konečnom dôsledku pozitívny vplyv na zvýšenie pridanej hodnoty podniku, no neriešili a neidentifikovali sa tu problémové oblasti podnikateľských aktivít firiem a spôsoby ich riešení. Cieľom ostávalo vypracovať komplexný model, ktorý bude kvantifikovať CIQ, ale zároveň odhalí silné a slabé stránky v spoločnosti, poukáže na chybné mechanizmy, navrhne možné inovatívne riešenia a spôsoby zapracovania výsledkov do praxe.

Delphi group ako významný subjekt združujúci technologických a marketingových expertov patriaci k popredným svetovým poradenským lídrom v oblasti inovácii spracoval komplexný test pre meranie CIQ, ktorý sa skladá z viac ako 50 otázok, na ktoré má spoločnosť objektívne odpovedať, resp. presne určiť úroveň, ktorú v nich dosiahla. Kompletné znenie dotazníka Delphi group poskytuje ako platenú službu, s vypracovaním rád a odporúčaní vzhľadom na zistenia vyplývajúce z úrovne dosiahnutých odpovedí. Otázky sú zamerané napríklad na organizačnú štruktúru firmy, zhodnotenie schopnosti ju flexibilne meniť vzhľadom na okolnosti, čo patrí k najdôležitejším funkciám organizačnej štruktúry firiem, ako dôležité pre úspech danej spoločnosti sú identifikované aj inovácie, napr. aj koľko percent zamestnancov možno označiť za „knowledge workers“ (teda tých, ktorí operatívne pracujú s informáciami a sú súčasťou rozhodovacieho procesu firmy), akým spôsobom sú prijímané nové návrhy a nápady od zamestnancov, resp. iných externých zdrojov, akým spôsobom sa pracuje s informáciami a ako sú zálohované. Súčasťou spomínaného dotazníka je aj vyhodnocovanie dosiahnutej úrovne jednotlivých prvkov v kvadrantoch bodovou – heuristickou metódou v rámci matice Corporate Instinct (graf 3), kde možno každému kvadrantu prisúdiť 1 – 5 bodov, pričom úroveň 1 bodu znamená extrémne nízku, t. j. zlú, nedostatočnú, a 5 extrémne vysokú, t. j. dobrú, vynikajúcu úroveň. Za každú odpoveď v rámci dotazníka sa subjektu, ktorý bol podrobený testu, pripočítava primeraný počet bodov, pričom na konci sa ku tomuto výsledku pripočítajú aj body z matice. Na základe dosiahnutých výsledkov sa zdefinujú všeobecné závery, ktoré potom experti zo skupiny Delphi rozpracovávajú do konkrétnych prípadových štúdií – postupov riešenia problémov a zostavujú návrhy a odporúčania pre zlepšenie intelektu danej spoločnosti (voľne podľa Delphigroup.com).

Na podobnom princípe s využitím dotazníka navrhuje vyhodnocovanie efektívnosti CIQ aj Weijermars. Jeho CIQ dotazník sa skladá zo 140 otázok, čo je presne rovnaké číslo ako maximálna hodnota CIQ, ktorú môže podnikateľský subjekt dosiahnuť pri

úrovni geniality. Cieľom dotazníka je preveriť zručnosti a kompetencie firiem potrebné pre efektívne organizačné učenie, súčasne odhaliť nedostatky v celej podnikateľskej stratégii, ktoré by mohli proces učenia sa podniku spomaliť alebo úplne zastaviť. Dotazník je napojený na spomínané jednotlivé vývojové etapy CIQ v rámci intelektuálneho firemného vzdelávania (graf 1). Každá vývojová fáza v sebe obsahuje 3 alebo 4 zložky, ktoré Weijermars identifikoval ako kľúčové oblasti. Ku každej kľúčovej oblasti zostavil dotazník s 10 otázkami, na základe ktorých sa vykoná prierezová analýza fungovania a riadenia na všetkých úrovniach podnikateľského subjektu, ktoré sú priamo napojené na jej nehmotný vedomostný kapitál. Otázky sú zostavené formou uzatvorených otázok, teda je na ne možno odpovedať len áno alebo nie. Za každú správnu odpoveď sa pridáva 1 bod. Pre empirické IQ stanovil 4 kľúčové oblasti zamerané na (voľne podľa Weijermars, 2011):

- potreby podnikateľského subjektu – uvedomenie si potreby vzdelávania v súvislosti s reagovaním na nové vývojové trendy;
- vedomostné alebo znalostné siete a väzby – budovanie systému odovzdávania si informácií v rámci spoločnosti;
- učiaci sa organizácia – kontinuálne vzdelávanie zamestnancov, využívanie najnovších technológií a pokročilých inovatívnych riešení;
- manažment vedomostného kapitálu – spôsob jeho uchovávaní, rozvoja.

Kontextové IQ je tvorené 3 kľúčovými oblasťami, ku ktorým patria aj 3 samostatné dotazníkové formuláre po 10 otázok. Sú cielené na:

- vedenie tímu a stotožňovanie sa s víziou podniku – správne metódy riadenia, vnútrofirmitné komunikačné nástroje, tímová práca v zmysle vízie spoločnosti;
- vzdelávanie a vzájomné učenie sa pracovných tímov – vzájomné odovzdávanie si znalostí a vedomostí, spolupráca, vzájomné dopĺňanie vedomostí, optimálna firemná kultúra, kríženie kultúr v spoločnosti, prežívanie kultúrnych šokov;
- inovácie a kreativita – otvorenosť pre nové, odvážne riešenia.

Zložkové IQ ako tretia vývojová etapa v rámci kontinuálneho vzdelávania podnikateľských subjektov zahŕňa 3 kľúčové oblasti:

- inteligentné rozhodnutia – proces rozhodovania, jeho podmienky, príjem rozhodnutia na všetkých firemných úrovniach, súlad a informovanosť so všetkými zamestnancami, ktorých sa dané rozhodnutia o zmenách týkajú, efektívna komunikácia zmien;
- stratégie a scenáre – krátkodobé a dlhodobé pre všetky sféry podnikateľských procesov, pre všetky organizačné úrovne, návrhy krízových scenárov;
- správa a riadenie portfólia – nastavenie vhodného portfólia ponúkaných produktov a služieb, identifikácia rizík, optimálna adaptácia na požiadavky trhu;

Emocionálne IQ ako posledná vývojová etapa je zložená zo 4 kľúčových oblastí:

- Corporate Governance,
- komunikácia – externá komunikačná stratégia, nové formy marketingovej komunikácie, inteligentné odovzdávanie komunikačného posolstva;
- negociácie – vyjednávanie lepších podmienok, vytváranie partnerstiev, združovanie a spájanie sa do väčších podnikateľských celkov v zmysle spoločných záujmov;

- výzvy a nové trendy – napojené na vzdelávanie, inovácie, zvyšovanie CIQ, vytvárania sietí – networking.

Po uskutočnení merania a jeho vyhodnotení sa výsledné hodnoty zaznamenajú do „kumulatívnej skóre karty“ (tabuľka 1) a na základe výslednej hodnoty sa identifikuje pozícia daného podnikateľského subjektu na krivke kontinuálneho vzdelávania.

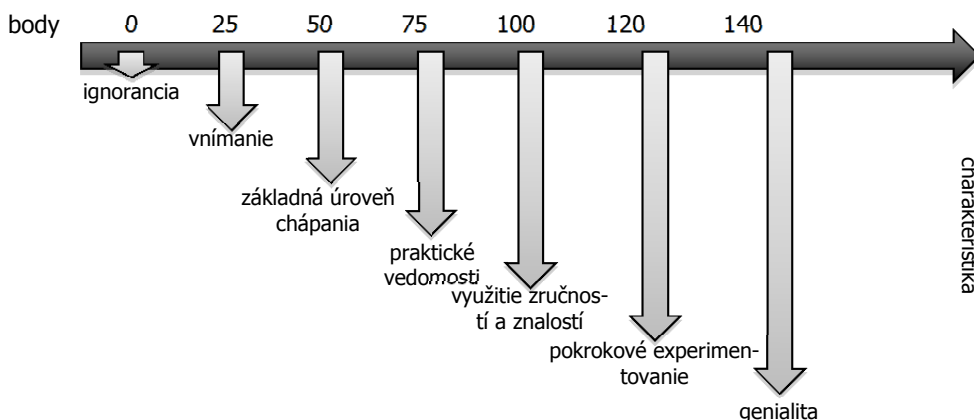
Tab. 1 Skóre karta Corporate IQ

Zložka	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Počet bodov														
Počet bodov	Empirické IQ				Kontextové IQ			Zložkové IQ			Emocionálne IQ			
	Spolu body za zložky 1 – 4				Spolu body za zložky 5 – 7			Spolu body za zložky 8 – 10			Spolu body za zložky 10 – 14			
Spolu bodov	Celkové Corporate IQ													
	Spolu body za zložky 1 – 14 (max. 140)													

Zdroj: spracované autorkami podľa Weijermars, R. (2011). *Building Corporate IQ: Moving the Energy Business from Smart to Genius*. London: Springer, s. 261.

Kvantifikuje sa úroveň, na akej sa podnikateľský subjekt nachádza, zostaví sa záverečná správa, ktorá obsahuje podrobné výkazy, vyhodnotenia a grafy, na základe ktorých sa formulujú ciele intervencie do fungovania a riadenia podnikateľského subjektu. Keďže meranie by sa malo vykonávať v pravidelných intervaloch, možno vypracovať aj komparáciu s predchádzajúcimi výsledkami a na základe nej stanoviť ďalšie návrhy riešení v problémových oblastiach.

Graf 6 Stupnica hodnotených úrovní Corporate IQ



Zdroj: spracované autorkami podľa Weijermars, R. (2011). *Building Corporate IQ: Moving the Energy Business from Smart to Genius*. London: Springer, s. 248

Záver

Ekonomická teória v prepojení s ostatnými vednými disciplínami prináša nové pohľady a prístupy voči podnikateľským subjektom a ich aktivitám. Podmieňuje ich aj súčasné závažné tempo vývoja na medzinárodných trhoch, keď vplyvom prehlbujúcej sa globalizácie a prebiehajúcej recesie sa zostrujú podmienky konkurenčného prostredia a firmy sú nútené hľadať nové možnosti a zdroje zefektívnenia svojich aktivít. Jedným, zatiaľ aj napriek mimoriadnemu technologickému pokroku, najvýznamnejším zdrojom úspechu firiem je optimálne využitie znalostí a zručností ich zamestnancov. Zamestnanci ako ľudskí jedinci sú nositeľmi skrytých aj priamych intelektuálnych schopností, dosahujú určitú úroveň inteligenčného kvocientu, ktorý sa v komplexnosti premieta do tzv. inteligenčného kvocientu firiem – Corporate IQ. Práve rozpracovanie teórie Corporate Identity až na možnosti hodnotenia tzv. úrovne inteligencie spoločností CIQ s nápomocnými kategóriami Corporate Instinct, Corporate Brain či Business Intelligence sú fenoménmi, ktoré ovládli oblasť podnikania. Zatiaľ v nevyčerpatelných možnostiach využitia ľudskej – zamestnaneckej kreativity, znalostí a zručností v prepojení s aplikáciou najnovších poznatkov vedecko-technického pokroku hľadá odborná verejnosť aj predstavitelia praxe nové zdroje zdokonaľovania podnikateľských procesov a využitia ešte nevyčerpaného potenciálu ďalšieho možného rozvoja. Domnievame sa, že táto cesta hľadania má svoju racionálnu perspektívu a že zdokonaľovanie prístupov k rozvoju a hodnoteniu úrovne Corporate Identity cez Corporate IQ je dnes, v čase, keď identifikujeme prehlbujúcu sa krízu ako krízu hodnôt, resp. spoločnosti, spôsobom akoby sa mal stať človek – zamestnanec stredobodom záujmu a aj zdrojom mnohých nevyužitých schopností aj v rámci rozvojových podnikateľských procesov.

Zoznam bibliografických odkazov

- Adesoba, V. (2015). *Compare Business Intelligence (BI) Software Tools*. Market Research Associate. Dostupné 10. 1. 2015 na <http://www.softwareadvice.com/bi/>
- Delphi Group. (1997). *Creating Corporate Instinct. Building a Knowledge Enterprise for the 21st Century*. Dostupné na <http://www.delphigroup.com/whitepapers/pdf/CorpInstinct.pdf>
- Heskett, J. (4.11.2002). *What's Best for the Corporate Brain*. *Harvard Business School Working Knowledge*. Dostupné 19. 12. 2014 na <http://hbswk.hbs.edu/item/3163.html>
- Ivanova, I. (2013). *Best Business intelligence tools for our company*. Dostupné 27. 12. 2014 na <http://www.infotales.com/best-business-intelligence-tools-for-your-company>
- Luhn, H. P. (1958). *A Business Intelligence System*. Dostupné na: <http://altaplana.com/ibmrd0204H.pdf>
- Mckelvey, B. (2001). *Improving Corporate IQ. Published in the Proceeding, of the Workshop on Managerial Implications of Complexity Theory in the Network Economy*. Dostupné na <http://www.billmckelvey.org/documents/Improving%20Corporate%20Proceedings.pdf>

- Nakonečný, M. (2001). *Základy psychologie*. Praha: Academia.
- Negash, S. (2004). Business Intelligence. *Communications of the Association for Information Systems, 13*, 177 – 195.
- Pichová, J. (2013). Nástroje zvyšovania úrovne ľudského kapitálu vo firme. In: Reprodukce lidského kapitálu – vzájemné vazby a souvislosti. Zborník. Dostupné na <http://kdem.vse.cz/resources/relik13/sbornik/download/pdf/106-Pichova-Jana-paper.pdf>
- Rouse, M. (2014). *Business Intelligence*. Dostupné na <http://searchdatamanagement.techtarget.com/definition/business-intelligence>
- Stewart, T. A. (1997). *The New Wealth of Organizations*. New York: Currency Doubleday.
- Stewart, T. A. (2001). *The New Wealth of Knowledge*. New York: Currency Doubleday.
- Thierauf, R. J. (1999). *Knowledge Management Systems for Business*. Westport: Post Road West.
- Underwood, J. (2004). *What's Your Corporate IQ? How the Smartest Companies Learn, Transform, Lead*. USA: Dearborn Trade Publishing.
- Weijermars, R. (2011). *Building Corporate IQ: Moving the Energy Business from Smart to Genius*. London: Springer.
- Zorkóciová, O. a kol. (2007). *Corporate Identity II: Vplyv interkultúrnych rozdielov na medzinárodné dimenzie Corporate Identity*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM.