Munich Personal RePEc Archive

Doing business in Slovakia in the era of digitalization through the lens of generations

Pilková, Anna and Kovačičova, Zuzana

1 February 2021

Online at https://mpra.ub.uni-muenchen.de/113391/
MPRA Paper No. 113391, posted 10 Aug 2022 23:58 UTC

ResearchGate

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: https://www.researchgate.net/publication/359747372

Podnikanie na Slovensku v dobe digitalizácie optikou generácií

Chapter · February 2022

CITATIONS
0

READS
28

1 author:

Mobashar Mubarik
Universiti Tun Hussein Onn Malaysia
18 PUBLICATIONS **128** CITATIONS

SEE PROFILE

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:

Supply Chain Issues in Textile sector of Pakistan: A Quantitative Approach View project

Blockchain based Supply Chain Management View project

All content following this page was uploaded by Mobashar Mubarik on 05 April 2022.

The user has requested enhancement of the downloaded file.

FAKULTA MANAGEMENTU
Univerzita Komenského
v Bratislave

SBA

APVV

Podnikanie na Slovensku v dobe digitalizácie optikou generácií

Anna Pilková a kolektív

Bratislava 2021

DIGICROSSGEN

Podnikanie na Slovensku v dobe digitalizácie optikou generácií

Anna Pilková
Marian Holienka
Juraj Mikuš
Zuzana Kovačičová
Ján Rehák
Michal Greguš
Katarína Gavalcová
Michelle Chmelová
Lukáš Belušák
Mirka Uhnák
Mobashar Mubarik
Sonsoles Jiménez

Bratislava 2021

Podnikanie na Slovensku v dobe digitalizácie optikou generácií

Autorský kolektív:
© prof. Ing. Anna Pilková, PhD. MBA
doc. PhDr. Marian Holienka, PhD.
Mgr. Juraj Mikuš, PhD.
RNDr. Zuzana Kovačičová, PhD.
Mgr. Ján Rehák, PhD.
doc. RNDr. Michal Greguš, PhD.
Mgr. Katarína Gavalcová
Ing. Michelle Chmelová, PhD.
Mgr. Lukáš Belušák, PhD.
Mgr. Mirka Uhnák
Mubarik Mobashar
Sonsoles Jiménez

Recenzenti:
doc. Ing. Emília Papulová, PhD.
doc. Mgr. Ing. Danka Moravčíková, PhD.

Všetky práva vyhradené.
Publikácia ani žiadna jej časť nesmie byť reprodukovaná bez súhlasu majiteľa práv.
Za obsah jednotlivých kapitol, citácií, ohlasov aj jazykovú úpravu zodpovedajú autori.

Táto práca bola podporená Agentúrou na podporu výskumu a vývoja
na základe Zmluvy č. APVV-19-0581.

© Univerzita Komenského v Bratislave, Fakulta managementu 2021

ISBN 978-80-223-5318-2

Obsah

Úvod **6**

Zhrnutie **9**

Executive Summary **17**

1 Súčasný stav riešenej problematiky medzigeneračného podnikania doma a v zahraničí **25**

1.1 Podnikanie z pohľadu generácií všeobecne 26

1.1.1 Generácie a podnikateľská aktivita 28

1.1.2 Faktory, ktoré ovplyvňujú vzťah veku a podnikania 31

1.2 Medzigeneračná spolupráca v dobe digitalizácie: sociálna príležitosť k podnikateľskému úspechu 36

1.2.1 Kooperácia, koopetícia a medzigeneračná spolupráca v organizácii 37

1.2.2 Medzigeneračná spolupráca a digitalizácia: výzvy a ich manažovanie 41

1.3 Rodinné podnikanie z pohľadu generácií 45

1.3.1 Medzigeneračný transfer 47

1.3.2 Medzigeneračná spolupráca 49

1.3.3 Medzigeneračná výmena - nástupníctvo 51

2 Súčasný stav riešenej problematiky digitalizácie a digitálnej transformácie MSP doma a v zahraničí **55**

2.1 Digitalizácia a digitálna transformácia 55

2.2 Digitálna transformácia malých a stredných podnikov 62

2.2.1 Výzvy digitálnej transformácie MSP 64

2.2.2 Technológie priemyslu 4.0 65

2.3 Meranie úrovne digitálnej transformácie 67

3 Súčasný stav riešenej problematiky digitalizácie a digitálnej transformácie MSP z pohľadu generácií, pohlavia a kľúčových stakeholderov....72

3.1 Digitalizácia a digitálna transformácia MSP z pohľadu generácií....72

3.2 Digitalizácia a digitálna transformácia MSP z pohľadu vekovej diverzity žien 77

3.2.1 Podnikanie žien v digitálnej dobe....78

3.2.2 Zastúpenie a podpora žien v digitálnej ekonomike....80

3.2.3 Veková diverzita žien v podnikaní a digitalizácia....83

3.3 Digitalizácia a digitálna transformácia MSP z pohľadu kľúčových stakeholderov....84

4 Metodológia....92

4.1 Globálny monitor podnikania (GEM)....92

4.2 Globálny univerzitný prieskum študentského podnikateľského ducha (GUESSS)....94

4.3 Fenomenologická štúdia názorov a skúseností slovenských vlastníkov/manažérov podnikania....95

4.4 Mapovanie kľúčových politík a stakeholderov digitalizácie na Slovensku....97

5 Medzigeneračné podnikanie a charakteristiky generácií na Slovensku a v medzinárodnom kontexte....99

5.1 Podnikanie na Slovensku a v Európe optikou generácií....99

5.2 Regionálne aspekty podnikateľskej aktivity a charakteristík na Slovensku s dôrazom na generácie....108

5.3 Začínajúci a etablovaní podnikatelia na Slovensku z pohľadu digitalizácie a medzigeneračného podnikania....115

5.4 Podnikanie študentov na Slovensku z pohľadu digitalizácie a medzigeneračného podnikania....121

6 Kľúčové témy medzigeneračného podnikania a digitalizácie v MSP na Slovensku....129

6.1 Súčasný stav, vplyvy a bariéry digitalizácie....131

6.1.1 Úroveň digitalizácie 131
6.1.2 Faktory digitalizácie 133
6.1.3 Prínosy digitalizácie 137
6.1.4 Kľúčové bariéry digitalizácie 140
6.1.5 Možnosti na prekonanie kľúčových bariér digitalizácie 143
6.2 Generácie a medzigeneračné aspekty digitalizácie 145
6.2.1 Úlohy generácií 146
6.3 Procesy a praktiky v procese digitalizácie a medzigeneračnej spolupráce 148
6.4 Komplexný model digitalizácie a digitálnej transformácie MSP s ohľadom na medzigeneračný aspekt 150

7 Kľúčové politiky a stakeholderi v medzigeneračnom podnikaní a digitalizácii na Slovensku 154
7.1 Politika EÚ v oblasti digitalizácie 155
7.2 Politiky SR v oblasti digitalizácie 159
7.3 Stakeholderi v oblasti digitalizácie a medzigeneračného podnikania na Slovensku 163
7.3.1 Príklady stakeholderov v oblasti digitalizácie a digitálnej transformácie na Slovensku 164
7.3.2 Príklady stakeholderov v oblasti medzigeneračného podnikania a spolupráce 168

8 Príklady dobrej praxe podpory digitalizácie a medzigeneračného podnikania .. 177

9 Závery a odporúčania pre ďalší výskum a prax 205

Literatúra 208

Úvod

Doba, v ktorej žijeme sa vyznačuje viacerými významnými megatrendmi, ktoré ju logicky odlišujú od iných historických dôb. Stačí spomenúť pandemickú krízu a jej vplyv na život jednotlivcov a firiem, nástup štvrtej a piatej priemyselnej revolúcie, celosvetové starnutie populácie a vo vymenúvaní by sme mohli pokračovať ďalej. Čo je spoločné tejto novej dobe je vysoká dynamika, ktorá núti ako jednotlivcov, tak aj firmy sa jej prispôsobovať. Jedným z kľúčových faktorov ovplyvňujúcich túto dynamiku je digitalizácia, ktorá vyvoláva potrebu digitálnej transformácie ako verejného tak aj súkromného sektora. Pokiaľ sa niektorý z týchto aktérov neprispôsobí súčasnému dynamizmu, tak to bude mať negatívny dopad na celkový rozvoj a zaostávanie spoločnosti na makroúrovni a zánik firiem na mikroúrovni. Tento fenomén digitalizácie prináša potrebu realizácie množstva radikálnych zmien, ktoré výrazne ovplyvňujú a menia systémy manažovania na makro, mezo a mikroúrovni. Výrazne sa menia organizačné štruktúry a to v prospech projektových, ako aj procesy, ktoré digitalizácia špeciálne ovplyvňuje. Úspešnosť absorbovania dopadov súčasnej dynamiky zmien v spoločnosti vyžaduje jednak využiť celkový potenciál zdrojov, ktorý je k dispozícii, a aplikovať netradičné riešenia. Jedným zo zatiaľ menej využívaných zdrojov je medzigeneračná spolupráca vo firmách a v podnikaní všeobecne a špecificky v oblasti digitalizácie a digitálnej transformácie. Problematika viacerých generácií pôsobiacich vo firmách a na trhu práce sa stala aktuálnou témou výskumu, ktorej sa venujú viaceré vedné disciplíny. Ide o komplexnú tému, ktorej výskum a hľadanie riešení sa ešte znásobuje na úrovni malých a stredných podnikov (MSP) vo väzbe na takisto zložité procesy digitalizácie a digitálnej transformácie. Tím pracovníkov Fakulty managementu Univerzity Komenského v Bratislave sa výskumne venuje tejto téme od júla 2020 v rámci APVV projektu 19-0581 „Medzigeneračné podnikanie na Slovensku v dobe digitalizácie" (akronym DIGICROSSGEN) ako hlavný riešiteľ. Spoluriešiteľom tohto projektu je Slovak Business Agency (SBA), partnerská organizácia FM UK. Po skončení jeden a pol ročnej etapy výskumu zameranej na analýzy súčasného stavu riešenej problematiky v tejto vedeckej monografii riešiteľský tím prezentuje výsledky svojho doterajšieho výskumu.

Hlavným cieľom vedeckej monografie „Podnikanie na Slovensku v dobe digitalizácie optikou generácií" je na základe kvantitatívnych a kvalitatívnych výskumných metód

poskytnúť charakteristiku medzigeneračného podnikania na Slovensku a súčasne aj stavu digitalizácie a digitálnej transformácie z pohľadu generácií, ktoré predstavujú východisko na využitie celkového potenciálu podnikania a majú slúžiť stakeholderom v tejto oblasti na formulovanie ich návrhov a odporúčaní, ktoré pomôžu prispôsobiť sa súčasnej dynamike zmien. Výsledky analýz budú tiež slúžiť ako východisko ďalšej, návrhovej časti riešenia výskumného projektu.

Skúmaná problematika medzigeneračného podnikania, digitalizácie a digitálnej transformácie je spracovaná do deviatich kapitol. Prvé tri kapitoly obsahujú prehľad súčasného stavu problematiky kľúčových výskumných oblastí a to medzigeneračného podnikania a digitalizácie, ktoré sú skúmané jednak sólo, ako aj v ich vzájomnom prepojení tak ako sú prezentované v zahraničnej a domácej literatúre. Obsahom prvej kapitoly je prehľad súčasného stavu výskumu podnikania z pohľadu generácií ako východisko pre ďalšie aspekty výskumu a to konkrétne otázky medzigeneračnej spolupráce v organizáciách a to vo vzťahu ku kooperácii, koopetícii a medzigeneračnej spolupráce. Rovnako tak priestor v tejto kapitole dostala problematika rodinného podnikania z pohľadu generácií a to i napriek tomu, že nie je predmetom výskumu, avšak pre poskytnutie kompletného prehľadu o súčasnom stave medzigeneračného podnikania je nevyhnutné ju prezentovať. Druhá kapitola poskytuje prehľad o súčasnom stave riešenia druhej kľúčovej oblasti výskumu a to digitalizácie a digitálnej transformácie s dôrazom na malé a stredné podniky. Ťažiskom skúmania je jednak poznanie vymedzenia digitalizácie a digitálnej transformácie, jej stavu, ako aj nástrojov analýzy úrovne jej zavedenia v malých a stredných podnikoch. Tretia kapitola obsahuje prehľad súčasného stavu riešenia digitalizácie a digitálnej transformácie z pohľadu generácií, pohlavia a kľúčových stakeholderov. Z prehľadu súčasného stavu prezentovaného v troch kapitolách vyplýva, že skúmaná problematika z hľadiska jej doterajšieho výskumu a poznatkov je málo rozpracovaná a jej riešenie si bude vyžadovať netradičné prístupy a kreativitu. Vzhľadom na uvedené sme pre riešenie v prvej etape výskumu použili viaceré metodické prístupy zberu a analýzy dát, ktoré sú opísané v kapitole 4 Metodológia. V tejto kapitole sú popísané metodické prístupy projektu Globálny monitor podnikania (GEM) a projektu Globálny univerzitný prieskum študentského podnikateľského ducha (GUESSS). Dáta z uvedených projektov sa analyzovali prostredníctvom metód deskriptívnej štatistiky z čoho sa získali výstupy kvantitatívneho výskumu. Tieto výstupy boli ďalej doplnené o výsledky fenomenologickej štúdie, ktorej zámerom bolo získať hĺbkové kvalitatívne informácie od manažérov a vlastníkov slovenských MSP, ktorých cieľom je identifikovať kľúčové témy, ktorým je potrebné sa venovať v ďalších fázach riešenia projektu. Ďalej bolo využité mapovanie pri získavaní

informácií o politikách, stakeholderoch a najlepších praktikách z medzigeneračného podnikania v dobe digitalizácie.

Výsledky doterajšieho výskumu sú prezentované v kapitolách 5-8. Kapitola 5 obsahuje výsledky analýzy dát GEM, pomocou ktorých sa charakterizujú podobnosti a rozdiely generácie mladých podnikateľov a seniorov na Slovensku, ako aj v jeho regiónoch. Takisto jej obsahom je vyhodnotenie špeciálnych otázok GEM zameraných na medzigeneračné podnikanie v dobe digitalizácie. Nakoniec sú v tejto kapitole uvedené výsledky analýzy z dát prieskumu GUESSS za oblasť podnikania študentov z pohľadu digitalizácie a medzigeneračného podnikania. Kapitola 6 obsahuje analýzu výsledkov fenomenologickej štúdie realizovanej na základe hĺbkových rozhovorov s vlastníkmi/manažérmi slovenských MSP. Výstupom sú kľúčové témy medzigeneračného podnikania a digitalizácie MSP na Slovensku, ktorým je potrebné sa v ďalšej etape projektu venovať. V kapitole 7 sú prezentované výsledky mapovania kľúčových politík a stakeholderov v medzigeneračnom podnikaní a digitalizácii na Slovensku, ktoré spolu s kapitolou 8 obsahujúcou príklady dobrej praxe môžu slúžiť ako dobrá inšpirácia pre využitie potenciálu medzigeneračného podnikania v dobe digitalizácie na Slovensku. Vedeckú monografiu uzatvára kapitola 9, ktorá obsahuje závery a odporúčania pre teóriu a prax.

Poďakovanie

Vedecká monografia Podnikanie na Slovensku v dobe digitalizácie optikou generácií je výsledkom doterajšieho úsilia autorského kolektívu, ktorého jadro tvoria riešitelia výskumného projektu APVV 19-0581. Avšak ku vzniku tejto publikácie významne prispela aj podpora prieskumov GEM a GUESSS, ako aj respondenti, ktorí participovali na kvalitatívnom pološtruktúrovanom rozhovore, ktorým aj touto cestou sa chceme úprimne poďakovať.

Ďalej sa chceme poďakovať vedeniu Fakulty managementu Univerzity Komenského v Bratislave za dlhodobú podporu výskumného úsilia riešiteľského kolektívu, ale aj za podporu projektu GEM a GUESSS, Takisto naša vďaka patrí aj Slovak Business Agency, nášmu partnerovi v projektoch APVV, ako aj GEM.

Táto práca bola takisto podporovaná Agentúrou na podporu výskumu a vývoja na základe Zmluvy č. APVV-19-0581

Zhrnutie

V súlade s hlavným cieľom vedeckej monografie, ktorým je na základe kvantitatívnych a kvalitatívnych výskumných metód poskytnúť charakteristiku medzigeneračného podnikania na Slovensku a súčasne aj stavu digitalizácie a digitálnej transformácie z pohľadu generácií, zhrnutie obsahuje kľúčové zistenia viažuce sa ku skúmaným oblastiam.

Charakteristika stavu podnikania mladých a seniorov na Slovensku, v Európe a v slovenských regiónoch

Kľúčové rozdiely v podnikateľských charakteristikách ako aj miere podnikateľskej aktivity generácií mladých a seniorov na Slovensku a v porovnaní s Európou sú nasledovné:

Spoločenské postoje k podnikaniu a podnikateľský talent:

- Schopnosť identifikovať vhodné podnikateľské príležitosti rovnako ako podnikateľská kariéra (podnikanie ako kariérna voľba a status podnikateľa) sú sféry, kde Slovensko dlhodobo zaostáva za Európou, a to u oboch generácií, avšak tento rozdiel je, logicky v dôsledku historického vývoja, vyšší u seniorov u nás, než u mladých. Najviac príležitostí na podnikanie vnímajú mladí aj seniori v Bratislavskom regióne a najmenej v Banskobystrickom regióne. Naopak podnikanie je najhoršie vnímané z pohľadu spoločenských postojov v Bratislavskom regióne a najlepšie v Trnavskom a Trenčianskom regióne.
- Jedným z významných faktorov, ktorý vplýva na schopnosť identifikovať podnikateľské príležitosti je podnikateľský talent ako vnútorná/individuálna schopnosť jednotlivca podnikať. Z výskumov tohto faktora vyplynulo, že mladí ľudia na Slovensku majú nižšiu vnútornú schopnosť identifikovať biznis príležitosti a menej reagujú na ziskové príležitosti ako seniori. Sú si však istejší svojou vysokou mierou inovatívnosti a tiež častejšie prijímajú rozhodnutia, ktoré sú súčasťou ich dlhodobého kariérneho plánu. Avšak z porovnania s Európou sa znova potvrdzuje fakt, že obe generácie na Slovensku zaostávajú za Európou v tomto druhu talentu, teda vo vnútornej schopnosti

identifikovať príležitosti, a sú tiež menej pružní v reakcii na ziskové príležitosti. Na druhej strane sú lepší v prijímaní rozhodnutí, ktoré sú súčasťou ich dlhodobého kariérneho plánu. Tento fakt je však v rozpore so zistením, že obe generácie majú relatívne vysokú sebadôveru vo vlastné vedomosti, zručnosti a schopnosti súvisiace s podnikaním a prevyšujú tým európsky priemer.

- Mladí na Slovensku majú výrazne nižší strach zo zlyhania ako mladí v Európe, ale aj ako seniori. Avšak seniori na Slovensku majú výrazne vyšší strach zo zlyhania ako európski. Tento komplex faktorov vplýva na podnikateľskú aktivitu oboch generáciu rozličným spôsobom i intenzitou.
- Na tento podnikateľský proces majú odlišný vplyv i ďalšie faktory spoločenských postojov podnikania a to budovanie kontaktov prostredníctvom networkingu, ktoré je na Slovensku lepšie než v Európe a mladí v ňom majú silnejšiu pozíciu, a rovnosť v životnej úrovni (egalitarizmus), pričom mladí na Slovensku preferujú viac rovnosť než seniori. Tento trend je na Slovensku opačný ako v Európe.

Zámer začať podnikať a podnikateľská aktivita

- Zámer začať podnikať v najbližších troch rokoch je dvojnásobne vyšší u generácie mladých než u seniorov na Slovensku a u oboch generácií je vyšší ako v Európe. Najvyšší zámer začať podnikať mladých aj seniorov je v Bratislavskom regióne a najnižší v Nitrianskom a Banskobystrickom regióne. Táto skutočnosť sa odzrkadľuje ďalej aj v úrovni podnikateľskej aktivity.
- Celková počiatočná podnikateľská aktivita (do 42 mesiacov existencie podnikania) je na Slovensku výrazne vyššia ako v Európe, a to v prípade oboch generácií, a to najmä v dôsledku vyššej dynamiky nárastu rodiacich sa podnikateľov (do 3 mesiacov). Avšak výrazne viac rodiacich sa podnikateľov na Slovensku než v Európe ukončí svoje podnikanie ešte do 3 mesiacov a neprejde do ďalšej fázy začínajúceho podnikania. Zatiaľ čo na Slovensku vyššie percento seniorov ukončí v tomto období svoje podnikanie než mladých, v Európe je tento trend opačný. Mladí vykazujú najvyššiu počiatočnú podnikateľskú aktivitu v Bratislavskom regióne a najnižšiu v Banskobystrickom regióne. Seniori sú najviac zapojení v počiatočnej podnikateľskej aktivite v Prešovskom regióne a najmenej v Nitrianskom regióne.
- Miera etablovaného podnikania (nad 42 mesiacov existencie podnikania) na Slovensku je výrazne vyššia u seniorov ako u mladých. I keď v Európe je trend podobný, avšak rozdiel medzi percentom etablovaných mladých podnikateľov a etablovaných podnikateľov seniorov je výrazne menší. Rovnako tak aj miera prerušenia podnikania

je v prípade oboch kohort nižšia v Európe ako na Slovensku. To naznačuje, že udržateľnosť podnikania je na Slovensku v porovnaní s Európou horšia. Najvyššia miera etablovaného podnikania seniorov aj mladých je v Bratislavskom regióne a najnižšia v Trnavskom regióne.

- Najväčším motívom na začatie podnikania je pre obe generácie, ako vo fáze začínajúcich, tak aj etablovaných podnikateľov na Slovensku, snaha zarobiť si na živobytie, pretože pracovných miest je málo. Táto motivácia je na Slovensku výrazná najmä u seniorov. Zaujímavým zistením je, že len pre mladých začínajúcich podnikateľov v Európe je hlavnou motiváciou vybudovanie veľkého bohatstva alebo veľmi vysokého príjmu a druhým dôvodom je snaha zmeniť svet k lepšiemu, pričom zarobiť si na živobytie je pre túto vekovú kohortu až na treťom mieste. Ostatné skúmané skupiny podnikateľov (etablovaní mladí, etablovaní seniori, začínajúci seniori) v Európe vyjadrujú ako hlavný motív na začatie podnikania zarábanie si na živobytie. Z uvedeného možno usudzovať, že prevažujúca skupina podnikateľov v skúmaných kohortách na Slovensku aj v Európe nebude vyslovene inovatívna, ale podnikanie bude brať ako náhradu za zamestnanie, čo sa jednoznačne odráža v ich prínose k tvorbe inovácií a tvorivým zmenám.

Z analýzy špeciálnych otázok GEM zameraných na digitálne a medzigeneračné podnikanie z perspektívy začínajúcich a etablovaných podnikateľov najdôležitejšie zistenia sú:

- Úloha digitalizácie podnikania sa medzi začínajúcimi a etablovanými podnikateľmi výrazne neodlišuje. Napriek tomu prisudzujú začínajúci podnikatelia digitálnym procesom, produktom a biznis modelom významnejšiu úlohu v podnikaní ako etablovaní podnikatelia.
- Dôležitosť digitalizácie v podnikaní sme sledovali aj prostredníctvom podielu tržieb z predaja výrobkov a/alebo služieb online. Výsledky ukázali, že viac ako 4 z 10 začínajúcich podnikateľov online predaj nevyužíva, zatiaľ čo pri etablovaných podnikateľoch je to až takmer 65 % z nich. Začínajúci podnikatelia sa teda na online predaj spoliehajú viac, pričom viac ako 22 % deklaruje, že online tržby budú predstavovať viac ako 75 %. Pri etablovaných podnikateľoch je to iba takmer 10 % z nich.
- Najväčší prínos pre digitalizáciu vnímajú začínajúci aj etablovaní podnikatelia v znalostiach z oblasti internetu a z oblasti médií, aj sociálnych médií.
- Takmer rovnaký, relatívne vysoký podiel začínajúcich a etablovaných podnikateľov vo svojom podnikaní nepočíta so zapojením staršej generácie (približne 74 %). Začínajúci

podnikatelia využívajú viac osoby zo staršej generácie, ktorí v podnikaní predstavujú investora zasahujúceho do obchodného vedenia, ale aj takých, ktorí do obchodného vedenia nezasahujú. Tiež využívajú takéto osoby vo vyššej miere ako mentorov svojho podnikania. Naopak, etablovaní podnikatelia majú osoby zo staršej generácie ako svojich spoluvlastníkov alebo zamestnancov.
- Prínos osoby zo staršej generácie pre podnikanie vnímajú začínajúci podnikatelia hlavne v prístupe k potrebným zdrojom, ďalej je to kvôli znalosti predmetu podnikania, odvetvia a/alebo trhu. Etablovaní podnikatelia vnímajú prínos staršej generácie hlavne v prístupe k sieti kontaktov a potom k potrebným zdrojom.

Zo špeciálnych otázok v projekte GUESSS zameraných na digitálne a medzigeneračné podnikanie z perspektívy rozbiehajúcich sa a aktívnych študentských podnikateľov najdôležitejšie zistenia sú:

- Úloha digitalizácie podnikania sa v radoch rozbiehajúcich sa a aktívnych študentských podnikateľov výraznejšie neodlišuje. Digitálne procesy zohrávajú dôležitú alebo kľúčovú úlohu v podnikaní približne 4 z 10 rozbiehajúcich sa aj aktívnych študentských podnikateľov. Podobne sú na tom aj digitálne produkty v podnikaní, pričom ale mierne výraznejšia je digitalizácia produktov v prípade aktívnych podnikateľov. Napokon, digitálne podnikateľské modely sú dôležité až kľúčové pre mierne viac ako 4 z 10 rozbiehajúcich sa aj aktívnych študentských podnikateľov, kým naopak žiadnu alebo vedľajšiu úlohu zohrávajú v niečo viac ako tretine študentských biznisov v oboch sledovaných štádiách.
- Takmer tretina aktívnych študentských podnikateľov online predaj nevyužíva, približne štvrtina z nich vykazuje podiel online predaja na tržbách v rozpätí 25 % až 75 %, a v prípade ďalšej štvrtiny tvorí online predaj viac ako 75 % tržieb. O niečo ambicióznejší sú v predpokladanom využívaní online predaja rozbiehajúci sa študentskí podnikatelia.
- Len približne polovica študentských podnikateľov rozbiehajúcich sa aj aktívnych uviedla, že v ich podnikaní osoba zo staršej generácie nijako zapojená nie je. Znamená to, že až polovica študentských podnikateľov vo svojich biznisoch angažuje aj osobu zo staršej generácie. Najčastejšie takáto osoba pôsobí v pozícii mentora alebo poradcu.
- Prínos osoby zo staršej generácie pre podnikanie tak rozbiehajúci sa ako aj aktívni študentskí podnikatelia vidia najmä v znalostiach trhu alebo biznisu. Ďalším najvýraznejšie vnímaným prínosom osôb zo staršej generácie je ich disponovanie osobnostnými charakteristikami potrebnými pre podnikanie. Naopak, najmenej často

rozbiehajúci sa aj aktívni študentskí podnikatelia vidia prínos v podobe prístupu k zdrojom potrebným na podnikanie.

Digitálna transformácia v kontexte medzigeneračného podnikania na Slovensku

Zo systematického spracovania odpovedí z fenomenologického kvalitatívneho prieskumu vzišli tri agregované dimenzie, ktorými sú a) Súčasný stav, vplyv a bariéry digitalizácie; b) Generácie a medzigeneračné aspekty; c) Procesy a praktiky v procese digitalizácie a medzigeneračnej spolupráce.

Súčasný stav, vplyv a bariéry digitalizácie

Odpovede v rámci prvej agregovanej dimenzie kulminovali okolo nasledovných tém:

- Úroveň digitalizácie - respondenti deklarovali, že digitalizácia a digitálna transformácia sú súčasťou ich podnikania, a to v rôznej miere. Výsledky ukázali tri rôzne režimy, ktoré podnikatelia vykazujú a to konkrétne 1.) Základné využívanie digitalizácie; 2.) Digitalizácia pre komerčné účely; 3.) Digitálna transformácia a vývoj pokročilých procesov. Z rozhovorov ďalej vyplýva, že MSP nemusia nevyhnutne patriť len do jedného režimu, ale môžu samostatne pôsobiť v rôznych režimoch.
- Faktory digitalizácie - slúžia ako katalyzátor zmien vo vnútri spoločností a výrazne ovplyvňujú stav digitalizácie. Skúmané malé a stredné podniky identifikovali technológie, „spúšťače" na úrovni podniku, externý a regulačný rámec, a digitalizáciu dodávateľských reťazcov a podnikateľských modelov ako najdôležitejšie faktory digitalizácie.
- Prínosy digitalizácie - sú rôznorodé, ale týkajú sa hlavne štyroch kľúčových oblastí, ktorými sú efektívnosť, zákazníci, flexibilita a všeobecné zlepšenie riadenia podniku.
- Kľúčové bariéry digitalizácie - respondenti identifikovali aj kľúčové bariéry digitalizácie, ktoré vyplynuli z ich názorov a skúseností v procese digitalizácie a vychádzajú z externého prostredia organizácie. Medzi ne patria národná politika digitalizácie a digitálnej transformácie a odvetvové špecifiká.
- Možnosti na prekonanie kľúčových bariér – v nadväznosti na predchádzajúcu tému sa výskum zameral na rôzne možnosti prekonania identifikovaných kľúčových bariér digitalizácie. Z názorov respondentov vyplynuli ako hlavné možnosti podpora zo strany štátu, úprava legislatívy v oblasti rodinného podnikania, osveta a informovanosť, výchova a vzdelanie a oblasť financovania.

Generácie a medzigeneračné aspekty

Úlohy generácií boli skúmané ako jedna z hlavných tém z troch hľadísk.

- Mladšia generácia zvyčajne vykazuje dobré kompetencie v oblasti IKT a schopnosť rýchlo si osvojiť nové poznatky. Sú tiež iniciatívnejší, často preberajú vedúcu úlohu, majú väčšiu snahu a motiváciu pre digitalizáciu. Je zrejmé, že technologický pokrok je veľmi rýchly, a preto je aj pre mladú generáciu veľmi náročné tento pokrok sledovať. Znalosť cudzích jazykov je v tomto procese kľúčová. Z tohto dôvodu majú potomkovia v rodinných podnikoch nezastupiteľnú úlohu pri prinášaní nových podnetov a nápadov pre digitalizáciu.
- Staršia generácia má v procese digitalizácie svoju vlastnú úlohu a prínos. Dokážu uvažovať v širších súvislostiach s prihliadnutím na svoje celoživotné profesionálne a manažérske skúsenosti. V digitalizácii podnikov si úspech vyžaduje aj to, aby staršia generácia odovzdala svoje odborné a manažérske skúsenosti a znalosti mladšej generácii, ale aj delegovala na ňu kompetencie. Nestačí však len delegovať kompetencie a odovzdávať vedomosti a skúsenosti, ale aj staršia generácia musí preukázať určitú mieru flexibility. Aj keď sú len zriedkakedy lídrami digitalizácie vo svojich firmách, musia sa snažiť aspoň pochopiť a prijať digitalizáciu ako nevyhnutný trend pre súčasný a budúci úspech firmy.
- Z pohľadu medzigeneračnej spolupráce sú najdôležitejšími aspektmi kompetencie a skúsenosti, bez ohľadu na vek a generáciu. Rovnako dôležitý je medzigeneračný prenos vedomostí a skúseností. Okrem toho respondenti naznačili, že rôzne generácie majú komplementárne zručnosti, ktoré sú nevyhnutné pre úspešnú digitalizáciu v rámci spoločností.

Procesy a praktiky v procese digitalizácie a medzigeneračnej spolupráce

Vo všeobecnosti procesy a praktiky možno rozdeliť do dvoch skupín.

- **Formálne procesy a praktiky** sú definované internými alebo externými inštitúciami. V rámci tejto kategórie boli identifikované kľúčové oblasti, ktoré sú nevyhnutné pre úspešnú digitálnu transformáciu. Patrí medzi ne projektový manažment, existujúce normy a štandardy, školenia a tréning.
- **Neformálne procesy a postupy** zahŕňajú podporu vrcholového manažmentu a zvyšovanie povedomia, ktoré boli označené za kľúčové v tomto procese,

formovanie štrukturálne dobre vyvážených tímov s predchádzajúcimi znalosťami s digitalizáciou alebo aspoň dobrými skúsenosťami s kooperáciou a spoluprácou. Sledovanie osvedčených postupov alebo najlepších praktík je na jednej strane zdrojom inšpirácie, motivácie, ale aj návodom, ako efektívne viesť proces digitalizácie a digitálnej transformácie a čomu sa v tomto procese treba vyhnúť. Za dôležitú respondenti považujú aj externú pomoc. Populárny bol aj názor nezavádzať robustné záväzné, a teda neflexibilné digitálne riešenia, aby spoločnosti postupovali postupne a neprechádzali veľkými zmenami v krátkom čase.

Systematická analýza názorov respondentov prezentovaných vo fenomenologickej štúdii a následná syntéza a kategorizácia vyústili do návrhu komplexného modelu digitalizácie a digitálnej transformácie MSP s ohľadom na medzigeneračnú spoluprácu (kapitola 6.4).

Prehľad politík zameraných na podporu medzigeneračného podnikania a digitálnej transformácie v Európe a na Slovensku je systematicky spracovaný v kapitolách 7.1 a 7.2.

Kľúčoví stakeholderi v medzigeneračnom podnikaní a digitálnej transformácii v podnikaní

- Návrh koncepčného rámca stakeholderov v oblasti digitalizácie a/alebo digitálnej transformácie podnikateľských organizácií zahŕňa nasledovných aktérov:
  a) Tvorovia politík a regulačné orgány;
  b) Dodávatelia technológií;
  c) Poskytovatelia digitálnej infraštruktúry;
  d) Poskytovatelia vzdelávania a odbornej prípravy;
  e) Poskytovatelia financovania;
  f) Poskytovatelia odborných a poradenských služieb;
  g) Poskytovatelia podpory;
  h) Podnikateľský sektor a medzisektorové organizácie.

- Menší spoločenský, odborný a politický záujem o oblasť medzigeneračného podnikania a spolupráce potvrdzujú aj výsledky nášho mapovania, ktoré indikujú výrazne nižší počet stakeholderov vo všetkých elementárnych komponentoch podnikateľského ekosystému.

Príklady dobrej praxe podpory medzigeneračného podnikania s prihliadnutím na digitálnu transformáciu

- Príklady zo zahraničia ukazujú, akým spôsobom možno pristúpiť k zmenám na úrovni jednotlivých politík, iniciatív a samotných podnikov.
- Pre Slovensko môže byť dobrým príkladom Federácia fínskych podnikov - FFP (SME United, 2019) alebo vznik Agentúry na podporu digitalizácie v Rakúsku (Boog, 2019).
- Podpore digitálnej transformácie podnikov napomáhajú aj tzv. online diagnostické nástroje, ktoré sú lacné, dostupné a umožňujú tvorcom politík osloviť širšiu skupinu podnikateľov.
- Príkladom spájania digitalizácie a medzigeneračnej spolupráce na úrovni jednotlivých podnikov môže byť aj spoločnosť Bosch.

Executive Summary

In line with the main objective of the scientific monograph, which is to provide, based on quantitative and qualitative research methods, characterization of intergenerational entrepreneurship in Slovakia and, at the same time, the state of digitalization and digital transformation from the perspective of the generations, the summary contains key findings related to the investigated areas.

Characteristics of the state of youth and senior entrepreneurship in Slovakia, Europe, and the Slovak regions

The key differences in the entrepreneurial characteristics, as well as the level of entrepreneurial activity of the youth and senior generations in Slovakia and in comparison with Europe, are as follows:

Social attitudes towards entrepreneurship and entrepreneurial talent:

- The ability to identify suitable entrepreneurial opportunities as well as the entrepreneurial career (entrepreneurship as a good career choice and the status of an entrepreneur) are spheres where Slovakia has been lagging behind Europe for a long time, for both generations, but this difference, logically due to historical development, is higher among seniors in our country than among the youth. The youth and seniors perceive the most opportunities for entrepreneurship in the Bratislava region and the least in the Banská Bystrica region. On the contrary, entrepreneurship is perceived worst in terms of social attitudes in the Bratislava region and best in the Trnava and Trenčín regions.
- One of the important factors that influence the ability to identify entrepreneurial opportunities is entrepreneurial talent as an individual's intrinsic/individual ability to be entrepreneurial. Research on this factor has shown that youth in Slovakia have a lower intrinsic ability to identify entrepreneurial opportunities and are less responsive to profitable opportunities than seniors. However, they are more confident in their high level of innovation and are also more likely to make decisions that are part of their long-term career plan. However, the comparison with Europe

again confirms the fact that both generations in Slovakia lag behind Europe in this kind of talent, i.e. in the intrinsic ability to identify opportunities, and are also less flexible in responding to profitable opportunities. On the other hand, they are better at making decisions that are part of their long-term career plan. However, this contradicts the finding that both generations have relatively high self-confidence in their own entrepreneurship-related knowledge, skills, and abilities and thus exceed the European average.

- Youth in Slovakia have a significantly lower fear of failure than youth in Europe, but also seniors. However, seniors in Slovakia have a significantly higher fear of failure than European seniors. This complex of factors affects the entrepreneurial activity of both generations in different ways and intensities.
- The entrepreneurial process is also influenced differently by other factors of social attitudes towards entrepreneurship, namely networking, which is better in Slovakia than in Europe, and youth exhibit a stronger position at it, and equality in living standards (egalitarianism), with youth in Slovakia preferring more equality than seniors. This trend in Slovakia is opposite to that in Europe.

Intention to start a business and entrepreneurial activity

- The intention to start a business in the next three years is twice as high among the youth generation than among seniors in Slovakia and is higher for both generations than in Europe. The highest intention to start a business among both youth and seniors is in the Bratislava region and the lowest in the Nitra and Banská Bystrica regions. This is further reflected in the level of entrepreneurial activity.
- The total early-stage entrepreneurial activity (up to 42 months of business existence) is significantly higher in Slovakia than in Europe for both generations, mainly due to the higher growth rate of nascent entrepreneurs (up to 3 months). However, significantly more nascent entrepreneurs in Slovakia than in Europe exit their business within 3 months and do not move on to the next stage of start-up. While in Slovakia a higher percentage of seniors exit their business in this period than youth, the trend is reversed in Europe. Youth show the highest early-stage entrepreneurial activity in the Bratislava region and the lowest in the Banská Bystrica region. Seniors are most involved in early-stage entrepreneurial activity in the Prešov region and least involved in the Nitra region.
- The rate of established entrepreneurship (over 42 months of business existence) in Slovakia is significantly higher among seniors than among the youth. Although the

trend is similar in Europe, the difference between the percentage of established youth entrepreneurs and established senior entrepreneurs is significantly smaller. Similarly, the business discontinuation rate for both cohorts is lower in Europe than in Slovakia. This suggests that the sustainability of entrepreneurship is worse in Slovakia compared to Europe. The highest rates of established entrepreneurship for both seniors and youth are in the Bratislava region and the lowest in the Trnava region.

- The highest motive for starting a business for both generations, both in the early stage and for established entrepreneurs in Slovakia, is the need to earn a living because jobs are scarce. This motivation is particularly strong among seniors in Slovakia. An interesting finding is that only for youth early-stage entrepreneurs in Europe the main motivation is to build a large fortune or a very high income, and the second strongest reason is to change the world for the better, with earning a living only in the third place for this age cohort. The other groups of entrepreneurs surveyed (established youth, established seniors, starting seniors) in Europe express earning a living as the main motive for starting a business. This suggests that the predominant group of entrepreneurs in the surveyed cohorts in Slovakia and Europe will not be explicitly innovative, but will see entrepreneurship as a substitute for employment, which is clearly reflected in their contribution to innovation and creative change.

From the analysis of the GEM special questions focusing on digital and intergenerational entrepreneurship from the perspective of early-stage and established entrepreneurs, the most important findings are:

- The role of digitalisation in entrepreneurship does not differ significantly between early-stage and established entrepreneurs. Nevertheless, early-stage entrepreneurs attribute a more significant role to digital processes, products, and business models in their business than established entrepreneurs.
- We also analysed the importance of digitalisation in entrepreneurship through the share of revenue generated from the sale of products and/or services online. The results showed that more than 4 out of 10 early-stage entrepreneurs do not use online sales, while for established entrepreneurs this figure rises to almost 65%. Thus, early-stage entrepreneurs rely more on online sales, with more than 22% declaring that online sales will account for more than 75%. For established entrepreneurs, it's only nearly 10% of them.
- Early-stage and established entrepreneurs perceive the greatest contribution to digitalisation to be knowledge of the internet and media, including social media.

- Almost the same, relatively high proportion of early-stage and established entrepreneurs do not foresee the involvement of the older generation in their business (about 74%). Early-stage entrepreneurs make more use of people from the older generation who are investors intervening in the business management, but also of those who do not intervene in the business management. They also use senior persons to a greater extent as mentors of their business. Conversely, established entrepreneurs have persons from the older generation as their co-owners or employees.
- The contribution of a person from the older generation to the business is perceived by early-stage entrepreneurs mainly in access to the necessary resources, furthermore, it is due to the knowledge of the subject of the business, the industry, and/or the market. Established entrepreneurs perceive the contribution of the older generation mainly in access to a network of contacts and then to the necessary resources.

Based on the special questions in the GUESSS project focusing on digital and intergenerational entrepreneurship from the perspective of starting and active student entrepreneurs, the most important findings are:

- The role of digitalisation in entrepreneurship does not differ significantly between starting and active student entrepreneurs. Digital processes play an important or key role in the business of about 4 out of 10 starting and active student entrepreneurs. It is similar for digital products in entrepreneurship, but digital products are slightly more prominent for active entrepreneurs. Finally, digital business models are important to key for slightly more than 4 in 10 both starting and active student entrepreneurs, while in contrast, they play no or a minor role in slightly more than a third of student businesses at both stages surveyed.
- Almost a third of active student entrepreneurs do not use online sales, about a quarter of them report online sales as a share of sales between 25% and 75%, and for another quarter online sales account for more than 75% of sales. Slightly more ambitious in their anticipated use of online sales are starting student entrepreneurs.
- Only about half of the student entrepreneurs, both starting and active, reported that a person from the older generation is not involved in their business. This means that up to half of student entrepreneurs also involve a person from an older generation in their business. Most often such a person acts as a mentor or advisor.
- The contribution of a person from the older generation to entrepreneurship is seen by both starting and active student entrepreneurs mainly in their knowledge of the

market or business. The next most strongly perceived contribution of persons from the older generation is their possession of the personal characteristics necessary for entrepreneurship. Conversely, the least frequent starting and active student entrepreneurs see a benefit in the form of access to the resources needed for entrepreneurship.

Digital transformation in the context of intergenerational entrepreneurship in Slovakia

From the systematic processing of the responses from the phenomenological qualitative survey, three aggregated dimensions emerged, which are a) Digitalisation status, impact, and barriers to digitalization; b) Generations and intergenerational aspects; c) Processes and practices in the process of digitalization and intergenerational collaboration.

Digitalisation status, impact, and barriers to digitalization

Responses within the first aggregate dimension culminated around the following themes:

- Digitalisation status - respondents declared that digitalisation and digital transformation are part of their business to varying degrees. The results showed three different modes exhibited by the entrepreneurs namely 1.) Basic use of digitalization; 2.) Digitalization for commercial purposes; 3.) Digital transformation and development of advanced processes. The interviews further revealed that SMEs do not necessarily belong to only one mode but can operate independently in different modes.
- Factors of digitalisation – they serve as a catalyst for change within companies and strongly influence the status of digitalisation. The SMEs surveyed identified technology, firm-level triggers, external and regulatory framework, and the digitalisation of supply chains and business models as the most important drivers of digitalisation.
- Benefits of digitalisation - are manifold, but mainly relate to four key areas, which are efficiency, customers, flexibility, and general improvements in business management.
- Key barriers to digitalisation - respondents identified key barriers to digitalisation that arose from their views and experiences in the digitalisation process and were

based on the external environment of the organisation. These include the national policy on digitalisation and digital transformation and industry specifics.

- Options to overcome key barriers to digitalisation - building on the previous theme, the research focused on different options for overcoming the identified key barriers to digitalisation. The main options that emerged from the respondents' views were support from the state, adjustments to legislation in the area of a family business, outreach and awareness raising, upbringing and education, and financing.

Generations and intergenerational aspects

Roles of generations were explored as one of the main themes from three perspectives.

- The younger generation usually has good ICT competences and the ability to learn new knowledge quickly. They are also more proactive, often take a leadership role, and have a greater drive and motivation for digitalisation. It is clear that technological progress is very fast and therefore it is also very difficult for the younger generation to keep up with this progress. Knowledge of foreign languages is crucial in this process. For this reason, offspring in family businesses have an indispensable role in bringing new stimuli and ideas for digitalisation.
- The older generation has its own role and contribution to make in the digitalisation process. They are able to think in a broader context, taking into account their lifelong professional and managerial experience. In the digitalisation of enterprises, success requires the older generation to pass on their professional and managerial experience and knowledge to the younger generation, but also to delegate competences to them. However, it is not enough to delegate competences and pass on knowledge and experience, but the older generation must also show a certain degree of flexibility. Even if they are rarely the leaders of digitalisation in their companies, they must at least try to understand and embrace digitalisation as an inevitable trend for the current and future success of the company.
- In terms of intergenerational cooperation, competence and experience are the most important aspects, regardless of age and generation. Equally important is the intergenerational transfer of knowledge and experience. In addition, respondents indicated that different generations have complementary skills that are essential for successful digitalisation within companies.

Processes and practices in the process of digitalisation and intergenerational cooperation

In general, processes and practices can be divided into two groups.

- **Formal processes and practices** are defined by internal or external institutions. Within this category, key areas have been identified that are essential for successful digital transformation. These include project management, existing norms and standards, training and coaching.
- **Informal processes and practices** include senior management support and awareness raising, which have been identified as key in the process, forming structurally well-balanced teams with prior knowledge of digitalisation or at least good experience of collaboration and cooperation. On the one hand, following best practices is a source of inspiration, motivation, but also a guide on how to effectively lead the digitalisation and digital transformation process and what to avoid in the process. Respondents also consider external help to be important. Another popular view was not to introduce robust binding and therefore inflexible digital solutions so that companies proceed gradually and do not undergo major changes in a short time.

The systematic analysis of the respondents' views presented in the phenomenological study and the subsequent synthesis and categorisation resulted in the design of a complex model of digitalisation and digital transformation of SMEs with respect to intergenerational collaboration (Chapter 6.4).

An overview of policies aimed at promoting intergenerational entrepreneurship and digital transformation in Europe and Slovakia is systematically elaborated in chapters 7.1 and 7.2.

Key stakeholders of intergenerational entrepreneurship and digital transformation in entrepreneurship

- The draft conceptual framework of stakeholders in the digitalisation and/or digital transformation of business organisations includes the following actors:
  a) Policymakers and regulators;
  b) Technology suppliers;
  c) Digital infrastructure providers;

d) Education and training providers;
e) Funding providers;
f) Providers of professional and advisory services;
g) Support providers;
h) The business sector and cross-sectoral organisations.

- The lower social, professional, and political interest in the area of intergenerational entrepreneurship and cooperation is also confirmed by the results of our mapping, which indicate a significantly lower number of stakeholders in all elementary components of the entrepreneurial ecosystem.

Examples of good practice in supporting intergenerational entrepreneurship considering digital transformation

- Examples from abroad show how changes can be made at the level of individual policies, initiatives, and businesses themselves.
- A good example for Slovakia is the Federation of Finnish Enterprises - FFP (SME United, 2019) or the establishment of the Digitalisation Support Agency in Austria (Boog, 2019).
- Supporting the digital transformation of businesses is also facilitated by so-called online diagnostic tools, which are cheap, accessible, and allow policy makers to reach a wider group of entrepreneurs.
- An example of combining digitalisation and intergenerational cooperation at the level of individual companies can be seen in Bosch.

1 Súčasný stav riešenej problematiky medzigeneračného podnikania doma a v zahraničí

Podnikanie ako komplexná téma si vyžaduje multidimenzionálny prístup k jej skúmaniu. Jednou z týchto dimenzií je výskum z perspektívy generácií. Najmä v súčasnosti sú vek a starnutie dôležitými témami tak na globálnej ako aj národnej úrovni. Jedným z výstupov takéhoto skúmania je zatiaľ málo študovaná problematika medzigeneračného podnikania. Medzigeneračné podnikanie definujeme ako zdieľanie vedomostí, zručností, skúseností a zdrojov prostredníctvom partnerstiev a spolupráce medzi rôznymi generáciami, najčastejšie medzi mladými a seniormi, a to naprieč všetkými fázami podnikateľského procesu. Zámerom je dosiahnuť ekonomické, sociálne a environmentálne ciele. Toto partnerstvo alebo spolupráca je uskutočniteľná v nasledovných formách (Pilková a kol. 2017, s. 68):

1. Vytváranie vzájomných tímov v procese
   i) zakladania startupov,
   j) manažovania etablovaných firiem;

2. Mentoring a reverzný mentoring;

3. Tréning a koučing.

V ďalších častiach tejto kapitoly prezentujeme výsledky skúmania súčasného stavu danej problematiky z hľadiska generácií všeobecne, v rámci organizácií a ich procesov digitalizácie, ale aj v rodinnom podnikaní. Rodinné podnikanie sa veľmi často považuje za kľúčového predstaviteľa medzigeneračného podnikania najmä v oblasti nástupníctva, a preto sme ho začlenili do tejto časti. Avšak z hľadiska nášho empirického výskumu sa rodinnému podnikaniu špeciálne nevenujeme.

1.1 Podnikanie z pohľadu generácií všeobecne

Podnikanie rôznych generačných kohort prilákalo v poslednom desaťročí výskumníkov a tvorcov politík v dôsledku globálnych problémov, akými sú dlhodobá nezamestnanosť mladých, demografický vývoj (vek a starnutie predovšetkým v rozvinutých ekonomikách) týkajúci sa seniorov a zmien na trhu práce. Podnikanie z hľadiska generácií je vo svojej podstate o sledovaní vplyvu veku, respektíve vplyvu generačnej kohorty do ktorej jednotlivec patrí na podnikateľskú aktivitu. Výsledkom tohto typu výskumu je predovšetkým poznanie kritických faktorov ovplyvňujúcich podnikateľskú aktivitu a na základe toho lepšie nastavenie politík a rozvoj programov na podporu podnikania vo vekových kategóriách (generáciách), ktoré sú znevýhodnené. Študovať vplyv veku je taktiež dôležité preto, lebo pomáha predpovedať ako sa bude vyvíjať podnikanie v starnúcich spoločnostiach a zmierňovať dopady starnutia (Zhang a Acs, 2019; Cox, 2018; Bohlmann a kol., 2017).

Výskum v oblasti podnikania zdôrazňuje dôležitosť štúdia generačných rozdielov a vekových vplyvov na podnikateľský proces a jeho fázy (Zhang a Acs, 2019; Ensari, 2017; Eken, 2017). Výsledky viacerých štúdií naznačujú potrebu lepšie preskúmať súvislosť medzi vekom a podnikateľskou aktivitou (Gielnik a kol., 2018; Bohlmann a kol., 2017; Ratten, 2018). Rovnako poukazujú na dôležitosť pochopenia vplyvu veku pre rozvoj lepšieho chápania sociálnych a ekonomických cieľov podnikateľov (Cox, 2018), potrebu hlbšej analýzy dopadov podnikateľských politík znevýhodnených generácií na ekonomický rast (Zhang a Acs, 2019; Bohlmann a kol., 2017), ale aj pochopenie kritických faktorov determinujúcich podnikateľskú aktivitu rôznych generácií a ich vplyv na rozhodnutie jednotlivcov začať podnikať (OECD/EC, 2020; OECD/EU, 2019).

Teoretické prístupy, ktoré pomáhajú vysvetliť rozdiely v podnikateľskej angažovanosti medzi vekovými kohortami, súvisia tak s vekom ako s generáciami a generačnými rozdielmi. Podľa generačnej teórie (Edmunds a Turner, 2002; Eyerman a Turner, 1998; Mannheim, 1952) ovplyvňujú vekové kohorty významné životné udalosti, sociálne a politické prostredie, ktoré jednotlivci zažili počas rokov ich vývoja. Zdieľané okolnosti a podmienky prostredia vytvárajú spoločné presvedčenia a hodnoty – charakteristiky konkrétnej vekovej kohorty, ktoré možno kategorizovať a predvídať (Howe a Strauss, 2007; Strauss a Howe, 1991). Tieto spoločné vlastnosti následne vplývajú na proces a pravdepodobnosť zapojenia jednotlivca do podnikateľskej aktivity.

Skúmanie a lepšie pochopenie vplyvu veku na podnikanie je obzvlášť dôležité v krajinách strednej a východnej Európy (CEE). Podnikateľská aktivita viacerých generácií bola ovplyvnená historickým pozadím a transformačnými procesmi, čím sa vytvorila takzvaná „generačná medzera" (z anglického „generation gap"), ktorá predstavuje chýbajúcu podnikateľskú aktivitu vo vekových kategóriách staršej, ale aj mladšej generácie (Estrin a Mickiewicz, 2011). Výskum poukazuje na to, že dynamika vstupu mladých a starších generácií do podnikateľského procesu v krajinách strednej a východnej Európy je odlišná v porovnaní s krajinami západnej Európy. Výsledky štúdií založených na dátach Globálneho monitoru podnikania poukazujú na to, že kým index celkovej počiatočnej podnikateľskej aktivity (Total Early-Stage Entrepreneurial Activity - TEA) mladých v CEE (1,30) je vyšší ako v západoeurópskych krajinách (1,09), TEA index pre seniorov v CEE (0, 41) je výrazne pod úrovňou západoeurópskych krajín (0,61) (Pilková a kol., 2020).

Snaha o úspešné pokrytie generačnej medzery v podnikateľskom procese v krajinách strednej a východnej Európy je jedným z dôležitých motivátorov skúmania podnikania z hľadiska generácií v stredoeurópskom kontexte. Zvýšenie podnikateľskej angažovanosti seniorov všeobecne je jednou z premís výskumu v tejto oblasti, predovšetkým vďaka jej pozitívnemu vplyvu na ekonomický a sociálny rozvoj tejto kohorty (Kautonen a kol., 2008). Fenomén dynamiky podnikania rôznych generácií čiastočne pokrývajú štúdie zamerané na podnikanie seniorov z pohľadu formálnych a neformálnych inštitúcií a kultúrnych noriem, ktoré ovplyvňujú sklony podnikateľov v seniorskej kohorte (Estrin a Miciewicz, 2011). Existuje však aj nová generácia rastúcich a ambicióznych mladých podnikateľov (takzvaných „Millenials"). Mladá generácia dosahuje vo všeobecnosti vyššiu úroveň vzdelania, má početné zručnosti súvisiace s informačnými a komunikačnými technológiami a cudzími jazykmi, a vo väčšine prípadov aj lepšie rozvinuté podnikateľské myslenie. Výsledkom je, že sú inovatívnejší a kreatívnejší, a motivovaní rozvíjať svoje podnikanie (Gielnik a kol., 2018). V krajinách strednej a východnej Európy nie je mladá generácia príliš zaťažená bývalým socialistickým/komunistickým sociálno-ekonomickým systémom. Chýbajú im však skúsenosti, manažérske schopnosti, kontakty a financie, a preto je ich podnikanie v porovnaní so staršími podnikateľmi menej stabilné (Pilková a Rehák, 2017).

Vplyv neformálnych inštitúcií a kultúry v postkomunistických krajinách na podnikateľský zámer a podnikateľskú aktivitu mladých a starších jednotlivcov, je témou viacerých štúdií (Welter, 2011; Wyrwich, 2013; Lafuente a Vaillant, 2013). Podľa výskumných

štúdií sú podnikatelia v rôznych fázach podnikateľského procesu ovplyvňovaní nielen environmentálnymi faktormi, ale aj individuálnymi charakteristikami a osobnostnými črtami, ktoré ovplyvňujú ich podnikateľské správanie (Kessler a Frank, 2009; Morris, 1998; Solomon a Winslow, 1988; McClelland, 1987). Napriek tomu podľa Estrina a kol. (2018) výskum osobnostných čŕt a charakteristík podnikateľov v rozvíjajúcich sa ekonomikách je zatiaľ zriedkavý. Analýza podnikania z hľadiska generácií tak vo všeobecnosti, ako v špecifickom kontexte strednej a východnej Európy má potenciál prispieť k lepšiemu nastaveniu politík, štandardov a pravidiel v rámci formálnych inštitúcií. Tie môžu zmierniť negatívny vplyv starnutia populácie, ale aj vytvárať synergie vyplývajúce z medzigeneračnej spolupráce.

1.1.1 Generácie a podnikateľská aktivita

Generáciu predstavujú ľudia, ktorí sa narodili v rovnakom čase a zažili rovnaké historické podmienky (AARP, 2007). Teória generácií je založená na myšlienke, že jednotlivci narodení v rovnakom období a ovplyvnení rovnakými ekonomickými, technologickými a politickými zmenami zdieľajú podobné hodnoty, správanie a životný štýl (Strauss a Howe, 1991; Ensari, 2017; Chen, 2019). Súčasný výskum a literatúra zvyčajne popisujú štyri alebo päť rôznych generácií („Silent generation" 1920 – 1945; „Baby boomers" 1945 – 1964; Generácia X 1965 – 1984; Generácia Y 1985 – 2000; a Generácia Z 2001 –) na základe roku narodenia (Giancola 2006; Ensari, 2017; AARP, 2007). Rozdiely medzi generáciami sú často definované ako príčina medzigeneračných konfliktov, ktoré sa odrážajú v „generačnej medzere" (Giancola, 2006) a majú potenciálny negatívny vplyv na efektivitu práce (Belkin, 2005). Literatúra zameraná na generačnú medzeru sa zameriava na rozdiely v správaní, praktiky, orientáciu na prácu a trh práce, vnímanie, hodnoty, schopnosť prispôsobiť sa a zmeniť sa (Pyöriä a kol., 2017; Howe a Strauss, 2007; Strauss a Howe, 1991). Dôsledky tohto výskumu sú badateľné predovšetkým v literatúre zameranej na manažment najmä pokiaľ ide o oblasť ľudských zdrojov a vedenia. Existujú však kontradikcie v platnosti niektorých zistení (Giancola, 2006).

Sociologický výskum rozdielov medzi generáciami na základe Straussa a Howea (1991) často nachádza rozdiely v konkrétnom správaní. Jedným z príkladov môže byť využívanie nových technológií a technologických inovácií, kde mladšie generácie majú evidentnú výhodu (Kolnhofer-Derecskei a kol., 2018). Ďalšie rozdiely sa zistili v sklone

mladšej generácie zamestnancov hľadať zmysel a sociálnu zodpovednosť na pracovisku, pričom majú tendenciu byť v priemere vzdelanejší a schopnejší používať komunikačné technológie a sociálne médiá (Pyöriä a kol., 2017).

Rozdiely medzi generáciami z hľadiska pracovných charakteristík a motivácie v súvislosti s pracovnou angažovanosťou definoval Strauss a Howe (2008) pre Generácie X, Y a Z. Generácia X je charakterizovaná individualizmom, zameraním na rovnováhu medzi prácou a životom a snahou o kariérny rast. Základnou motiváciou je dosahovanie vysokých výsledkov, profesionálny rast, spätnú väzbu a flexibilný pracovný čas. Pre Generáciu Y je charakteristická schopnosť pracovať s technológiami, široké záujmy, tendencia hľadať zmenu a odchýliť sa od stereotypu, a schopnosť adaptability. Motiváciou pre túto generáciu je vysoký zárobok a rýchly kariérny rast, práca v tíme a orientácia na jasné ciele. Generáciu Z definujú charakteristiky ako entuziazmus a pozitívne vnímanie sveta, neobmedzená komunikácia, viera v rovnosť a snaha o sebarealizáciu. Základnými motiváciami sú lepšie podmienky zamestnania, príležitosti na seba-vzdelávanie, rozvoj osobnej značky a zapojenie sa do zaujímavých projektov s pozitívnym dopadom.

Hlbšie rozdiely, najmä pokiaľ ide o hodnoty, ako je pracovná orientácia, pracovná spokojnosť, lojalita, orientácia na rodinu, hodnoty spojené s voľným časom a kľúčové motivátory angažovanosti, sa medzi generáciami nenašli. Vo výskume navyše existujú zásadné podobnosti pokiaľ ide o základné hodnoty (Giancola, 2006; Pyöriä a kol., 2017). V posledných desaťročiach sa uskutočnili viaceré štúdie zamerané na generačnú segmentáciu a jej význam tak pre manažment ako aj pre oblasť podnikania (Weber & Schaper, 2007; Morgan, 1998). Spoločným výsledkom týchto štúdií je dôležitosť identifikácie globálnych podobností podnikateľov na základe ich veku. Podľa celoživotnej vývojovej psychológie „vývoj nie je ukončený v dospelosti, ale zasahuje do celého životného cyklu. Od narodenia až po starobu sú v rozvoji jednotlivca zahrnuté celoživotné adaptačné procesy získavania, udržiavania, transformácie a opotrebovania v psychologickej štruktúre a funkciách" (Baltes a kol., 1999).

Pri skúmaní generácií z podnikateľského hľadiska sa výskumníci často zameriavajú na generáciu mladých a seniorov. Mladá generácia patrí predovšetkým ku generácii Y a seniori ku generácii „baby boomers". Dôvodov na štúdium týchto dvoch generácii je viacero. Analyzovať a podporovať generáciu mladých podnikateľov je motivované snahou pomáhať mladým ľuďom v ich snahe začleniť sa na trh práce ako aj poskytnúť

im príležitosti na realizáciu ich podnikateľských ambícií (Greene, 2021; Halabisky, 2012; Pilková a kol., 2017; Rehák a kol., 2017; Lez´er a kol., 2019). Na druhej strane štúdium a podpora generácie podnikateľov seniorov je motivovaná snahou umožniť podnikanie na konci kariéry. Podnikateľská činnosť pre generáciu seniorov predstavuje príležitosť na finančnú stabilitu a sebarealizáciu (Maritz a kol., 2021) a je tiež pozitívne prepojená so zvýšenou kvalitou života (Kautonen a kol., 2017; Matos a kol., 2018). Zároveň predstavuje atraktívnu možnosť pre seniorov zotrvať aktívni na trhu práce a podeliť sa o svoje znalosti, siete kontaktov a skúsenosti (Bau a kol., 2017).

Pre vyššie uvedené podnikateľské generácie je veľmi dôležité poznať rozdiely a podobnosti ich podnikateľských charakteristík a podnikateľského správania, aby sme ich mohli využiť pri rozvoji kolaboratívnych stratégií v prospech úspešného rozvoja podnikania. Vzťah medzi vekom, charakteristikami súvisiacimi s vekom, generáciami a podnikateľskou aktivitou, však stále nie je dostatočne vysvetlený (Matos a kol., 2018; Bohlmann a kol., 2017; Gielnik a kol., 2014; Weber a Schaper, 2007). Vo výskumoch a literatúre existujú rôzne prístupy ako tieto rozdiely a podobnosti študovať. Jedným z týchto prístupov je študovať, ako sa mladí a seniori líšia pri vykonávaní podnikateľských procesov (Minola a kol., 2016; Halvorsen a Morrow-Howell, 2017; Kautonen a kol., 2017; Gielnik a kol., 2018). Z pohľadu vekových teórií sú rozdiely a podobnosti medzi mladými a seniorskými podnikateľmi vysvetlené a zakotvené v teóriách individuálneho starnutia (Iparraguirre, 2018). Iný pohľad poskytujú „teórie vekovej stratifikácie", ktoré sa zameriavajú na rozvoj cez vekové „vrstvy" v ktorých každá kohorta má partikulárne normy a očakávania. Štrukturálne medzery následne vznikajú v spoločnostiach, kde existuje konflikt a nedostatok prispôsobenia sa sociálnym štruktúram, demografickým trendom a individuálnym životným udalostiam (Parry a Urwin, 2011). Z medzigeneračnej perspektívy táto teória úzko súvisí s teóriou aktivity a aktívneho starnutia, ktorá upozorňuje na medzigeneračnú solidaritu a otázky spravodlivosti z pohľadu distribúcie zdrojov medzi generáciami (Iparraguirre, 2018).

Štúdie explicitne zamerané na vplyv generácií na podnikateľskú aktivitu sú relatívne zriedkavé. Ak vezmeme do úvahy generácie v Spojených štátoch amerických, generačný efekt nemal vplyv na sklon stať sa podnikateľom a to ani pri kontrole demografických a socioekonomických faktorov (Zhang a Acs, 2019). Tá istá štúdia však zistila generačné vplyvy pri zohľadnení konkrétnych typov podnikateľov. Podnikatelia z generácie X majú vyššiu pravdepodobnosť stať sa začínajúcimi podnikateľmi v porovnaní s „baby boomers". Na druhej strane, „baby boomers" majú vyššiu pravdepodobnosť stať sa

podnikateľmi motivovanými príležitosťou ako tichá generácia („silent generation"). Výskum Cox a kol. (2019) sa zameral na vplyv hodnôt rôznych generácií na podnikateľské ciele a objavili negatívny vzťah medzi sociálnymi cieľmi a vekom. Mladšie generácie boli viac naklonené presadzovaniu holistickejších firemných cieľov založených na ich generačných hodnotách. Súvisiaci výskum zameraný na skúmanie faktorov ovplyvňujúcich podnikanie z generačnej perspektívy zistil, že najmladšia generácia podnikateľov (generácia Z) sa líši od starších generácií (boomers, generácia X a Y) (Ensari, 2017). Rozdiely autori zistili v komunikačných schopnostiach (generácia Z má nižšie schopnosti ako generácia Y) a sebavedomí (generácia Z má nižšie sebavedomie ako staršie generácie). Potreba úspechu a kontroly („locus of control") boli prioritnejšie u starších generácií ako u generácie Z (Ensari, 2017). V krajinách strednej a východnej Európy je generácia „baby boomers", podobne ako v západných krajinách, rastúca kohorta predstavujúca skupinu kvalifikovaných a skúsených jednotlivcov, pre ktorých je po strate zamestnania náročné začleniť sa na trh práce. Na rozdiel od západných krajín majú seniori v strednej a východnej Európe na dôchodku oveľa menej finančných prostriedkov v porovnaní so západoeurópskymi krajinami (Rehák, 2014; Červený a kol., 2016; Pilková a kol., 2017). Ich potenciál na začatie nového podnikania sa považuje za jednu z možných odpovedí na negatívne dopady starnutia populácie (Halabinsky a kol., 2012).

1.1.2 Faktory, ktoré ovplyvňujú vzťah veku a podnikania

Hoci štúdie zamerané na generačný vplyv na podnikanie sú relatívne zriedkavé (Ratten, 2018), výskum vplyvu veku na podnikanie je rozvinutý do hlbšej miery. Ako sme uviedli v predchádzajúcej časti, vek je z hľadiska podnikania skúmaný najmä v dvoch vekových kategóriách, u mladých (mladšie generácie) a u seniorov (staršie generácie), a na rozdiel od generačných štúdií, je táto vetva výskumu zameraná na vekové kategórie. V rámci štúdií zameraných na mladých a starších podnikateľov sa výskum zameriava tak na charakteristiky, motivácie ako aj determinujúce faktory, ktoré ovplyvňujú podnikateľskú aktivitu v rôznych fázach podnikania. V nasledujúcej časti tejto kapitoly sa zameriame na prehľad výsledkov týchto výskumov v súvislosti s mladými podnikateľmi a podnikateľmi seniormi.

Osobnostné a individuálne faktory

Skúmanie osobnostných a charakterových čŕt je vo výskume podnikania vetvou, ktorá patrí k najstarším. Otázka, či sa podnikateľ rodí, teda je geneticky determinovaný alebo sa ktokoľvek vie stať podnikateľom, teda sa vie vzdelať a rozvinúť charakteristiky a vlastnosti potrebné pre podnikanie, je jednou zo základných otázok v oblasti podnikania a determinujúcim faktorom pre vzdelávanie v oblasti podnikania. Individuálne osobnostné črty je potrebné preskúmať, pretože nie každý sa stane podnikateľom za porovnateľných okolností (Cromie a Johns, 1983). Rovnaké črty nie sú vždy dostatočné pre podnikateľský úspech a teda neexistuje konkrétny súbor charakteristík, ktoré musí podnikateľ mať (Timmons a kol., 1985). Podnikanie je multidimenzionálny proces a osobnostné črty sú len jednou dimenziou, ktorá ovplyvňuje rozhodnutie jednotlivcov (či už mladých alebo seniorov) začať podnikať. Výskumy v oblasti podnikania sa v minulosti zameriavali na skúmanie osobnostných charakteristík a porovnávania podnikateľov a nepodnikateľov, podnikateľov a manažérov, či úspešných podnikateľov a neúspešných podnikateľov (Brockhaus a Horwitz, 1986). Novšie výskumy v tejto oblasti sa však zameriavajú na pochopenie motivácií, kľúčových determinantov a správania (Hulsink a Koek, 2014). Doposiaľ však chýba literatúra zameraná na vplyv týchto faktorov v špecifickom kontexte krajín strednej a východnej Európy (Estrin a kol., 2018; Wyrwich, 2013).

Z hľadiska charakteristík vnímania (respektíve percepčných charakteristík) štúdie identifikujú pre individuálne rozhodnutia stať sa podnikateľom ako nevyhnutné vnímanie príležitostí, podnikateľské sebavedomie a nízky strach zo zlyhania. Vnímanie podnikateľských príležitostí súvisí so subjektívnou schopnosťou jednotlivca vnímať dobré príležitosti na začatie podnikania. Jeho význam ako faktora ovplyvňujúceho zapojenie jednotlivcov do podnikania bol preukázaný tak pre dospelú populáciu (napr. Koellinger a kol., 2007; Arenius a Minniti, 2005), ako aj pre mládež (Holienka a kol., 2016) a seniorov. (Rogoff, 2007). Podnikateľské sebavedomie predstavuje dôveru jednotlivca v to, že má znalosti, zručnosti a skúsenosti potrebné na začatie podnikania a úspešné podnikanie. Predchádzajúce empirické štúdie preukázali jeho vplyv na dospelú populáciu (Lukeš a Zouhar, 2013; Wong a Lee, 2005; Arenius a Minniti, 2005), kde bolo podnikateľské sebavedomie identifikované ako najsilnejší determinant s univerzálnym vplyvom bez ohľadu na motív podnikania. Štúdia vykonaná Bohlmannom a kol. (2017) zistila, že tak schopnosť vnímať príležitosti, ako aj vnímanie vlastných zručností sú sprostredkujúcimi faktormi podnikateľskej aktivity a, že tieto atribúty s vekom klesajú.

Mladí ľudia v tejto štúdii lepšie vnímali potenciálne príležitosti a mali vyššie sebavedomie v oblasti podnikateľských zručností ako seniori. Curran a Blackburn (2001) uvádzajú, že jedným z dôvodov, ktoré môžu seniorov odradiť od podnikania je nízke sebavedomie v oblasti špecifických vedomostí. Strach z neúspechu a zlyhania je subjektívne vnímanie rizika neúspechu v podnikaní a jeho možných následkov. Riziko neistoty a často aj riziko z neznámeho sú prirodzenou súčasťou podnikania. S rastúcim strachom zo zlyhania je spojený klesajúci trend podnikateľskej aktivity (Arenius a Minniti, 2005). Vplyv strachu ako faktora sa potvrdil v empirickom výskume tak v prípade celkovej populácie (Lukeš a kol., 2013; Wagner, 2007; Arenius a Minniti, 2005), ako aj v prípade mladých (Holienka a kol., 2016). Podnikateľská aktivita mladých ľudí nie je stigmatizovaná potenciálnou stratou reputácie v dôsledku neúspechu v podnikaní ako to môže byť v prípade seniorov a teda ich strach zo zlyhania je podstatne nižší (De Kok a Winnubst, 2007).

Kontextuálne faktory a faktory prostredia

Kontextuálne faktory sú skúmané prostredníctvom spoločenských postojov k podnikaniu a z hľadiska sociálneho kapitálu. Postoj spoločnosti k podnikaniu systematicky ovplyvňuje rozhodnutie začať podnikať (Shapero a Sokol, 1982). Shapero a Sokol (1982) argumentujú, že spoločnosť (napr. rovesníci, rodinní príslušníci, mentori) ovplyvňuje vnímanie uskutočniteľnosti začatia podnikania. Vnímanie a kultúrne normy v rámci krajiny tak môžu výrazne ovplyvniť podnikateľskú aktivitu mladých potenciálnych podnikateľov ako aj seniorov. To, ako je podnikanie vnímané v rámci spoločnosti ovplyvňuje tak mládež, ako aj seniorov (Backman a Karlsson, 2017; Kautonen a kol., 2011). Práve seniori sa s väčšou pravdepodobnosťou zapájajú do podnikateľskej aktivity ak vnímajú, že spoločnosť pozitívne hodnotí podnikateľskú angažovanosť vo veku nad 50 rokov (Kautonen a kol., 2011).

Sociálny kapitál predstavuje dôležitý faktor, ktorý je rozvinutý do rozdielnej miery v závislosti od veku. Nedostatok sociálneho kapitálu je u mladých podnikateľov možné pozorovať najmä cez nedostatočne rozvinuté siete kontaktov relevantné pre podnikanie. Slabo rozvinuté siete kontaktov predstavujú bariéru pre vstup do podnikania a rizikový faktor počas procesu podnikania u mladých podnikateľov (Halabisky, 2012; De Bruin a Firkin, 2001). Siete a sociálny kapitál seniorov sa, naopak, považujú za silnú stránku a majú silný pozitívny vplyv na ich podnikateľskú aktivitu. S rastúcim vekom rastie aj kvalita a šírka sietí kontaktov a sociálneho kapitálu (Castellano a kol., 2016; De Bruin a Firkin, 2001; Baucus a Human, 1994). Zároveň, práve kvalita a rozvoj sietí kontaktov má u seniorov vplyv na zapojenie sa do podnikateľskej aktivity (Singh a De Noble, 2003).

Kultúrne normy v bývalých komunistických režimoch v krajinách strednej a východnej Európy spôsobili, že podnikateľská aktivita nebola vnímaná ani propagovaná. Wyrwich (2013) vo svojom výskume argumentuje, že dopad kultúrnych zmien v dôsledku zmeny politických systémov bol oveľa väčší pre seniorskú kohortu, čo malo za následok nízku podnikateľskú aktivitu u starších jednotlivcov. Lafuente a Vaillant (2013) potvrdzujú tieto výsledky a pridávajú faktor podnikateľských vzorov, ktoré výrazne ovplyvnili mladšiu populáciu. Podnikateľské vzory v predchádzajúcom režime v tomto regióne prakticky neexistovali, čo má za následok nižšie zapojenie seniorov do podnikateľskej aktivity v súčasnosti. Zároveň, dlhoročné negatívne spoločenské postoje k podnikaniu, nedostatok kapitálu na začatie podnikania, ekonomická neistota a nedostatočne rozvinuté inštitúcie mali za následok vytvorenie generačnej medzery v tomto regióne (Estrin a kol., 2009).

Podnikateľské prostredie ovplyvňujú rôzne faktory. Finančná a nefinančná podpora a vládne politiky a programy tvoria relevantný aspekt prostredia, ktorý formuje podnikateľskú aktivitu mladých a seniorov (Halabisky, 2012; Olugbola, 2017; Botham a Graves, 2009; Kautonen a kol., 2008). Štúdia zameraná na podnikanie mladých (Halabisky, 2012) dospela k záveru, že existujúce vládne programy nie sú dostatočne účinné a zaostávajú za potrebami začínajúcich mladých podnikateľov. V seniorskej kohorte populácie má implementácia vládnych programov pozitívny vplyv na podnikateľskú aktivitu (Kautonen a kol., 2008; Botham a Graves, 2009). Ratten (2018) tvrdí, že dobre navrhnuté programy na podporu podnikania sa považujú za kľúčový faktor pre podnikateľskú aktivitu seniorov.

Demografické faktory

Najčastejšie skúmanými demografickými charakteristikami súvisiacimi s podnikaním sú, okrem veku, pohlavie, vzdelanie a príjem domácnosti. Na základe predchádzajúceho výskumu je možné konštatovať, že vplyv demografických faktorov nie je identický pre rozdielne vekové skupiny (Amorós a Bosma, 2014; Weber a Schaper, 2004).

V prípade pohlavia väčšina štúdií (napriek miernemu nárastu v posledných rokoch) ukazuje trvalo nízke zastúpenie žien v podnikaní (Amorós a Bosma, 2014; Bjerke, 2013). Rovnaký trend je viditeľný u mladých podnikateľov (Pilková a kol., 2016; Zamfir a kol., 2013; Blanchflower a Meyer, 1994; Dolton a Makepeace, 1990), ako aj v kohorte seniorov (Biehl a kol., 2014; Zissimopoulos a Karoly, 2007, 2009; Weber a Schaper, 2004). Štúdie pripisujú tieto rozdiely

rodovo špecifickým charakteristikám mužov a žien. Nižšia podnikateľská aktivita žien tak u mladých ako u seniorov je pripisovaná percepčným charakteristikách súvisiacim so sebavedomím a vnímaním prostredia (Lukeš a kol., 2013; Langowitz a Minniti, 2007).

Vplyv dosiahnutého vzdelania na podnikateľskú aktivitu je založený na teórii ľudského kapitálu (Ramos-Rodríguez a kol., 2010; Becker, 1993). Štúdie zamerané na dospelú populáciu (Davidsson a Gordon, 2012; Unger a kol., 2011) však poukazujú na to, že výška dosiahnutého vzdelania nie je relevantná pre schopnosť identifikovať a využiť príležitosti na podnikanie. Vzdelanie však môže podporovať podnikanie a rozvíjať potrebné znalosti (Björklund a Krueger, 2016; Kirby a Ibrahim, 2011; Harris a Gibson, 2008; Kuratko, 2005). Práve na základe týchto poznatkov, univerzity a vzdelávacie inštitúcie poskytujú podnikateľské programy (Holienka a kol. 2018; Kuratko, 2005; Finkle a Deeds, 2001). Vzdelanie je pre podnikanie mladých významným faktorom, keďže sú priamo zapojení do vzdelávacích aktivít alebo vo fáze prechodu zo vzdelávacieho procesu do ekonomicky aktívneho života (Pilková a kol., 2014). Existujú protichodné zistenia štúdií o dopade vzdelania na podnikateľskú aktivitu mladých. Blanchflower a Meyer (1994) poukázali na pozitívny vzťah, avšak Holienka a kol. (2016) nenašli žiaden vzťah. V prípade generácie seniorov, Tervo (2014) tvrdí, že vyššie vzdelanie môže zvýšiť pravdepodobnosť, že sa seniori zapoja do podnikania. Viaceré štúdie (Logan, 2014; Solinge, 2014; Singh a DeNoble, 2003) poukazujú na to, že dosiahnutie vyššieho vzdelania má pozitívny dopad na podnikanie v neskorších fázach života, hoci to nie je pravidlom pre väčšinu seniorov (Kautonen, 2008).

Finančný kapitál je jedným z dôležitých faktorov ovplyvňujúcich podnikateľskú aktivitu ako takú. Fatoki a Chindoga (2011) označili nedostatok finančného kapitálu a prístupu k nemu za najzávažnejšiu bariéru zapojenia mladých generácií do podnikania. Podobne Clemensson a Christensen (2010) označili prístup k dostupnému financovaniu za dôležitý faktor podporujúci podnikanie mladých. A to predovšetkým vzhľadom k tomu, že mladí potenciálni podnikatelia nemajú dostatočné úspory, zabezpečenie a tiež majú nedostatok podnikateľských či pracovných skúseností, čo limituje ich prístup ku kapitálu. Výskum tiež ukázal, že seniori s vyššími úsporami sú častejšie samostatne zárobkovo činní (Solinge, 2014). Vysoké úspory však môžu mať aj opačný dopad na podnikateľskú aktivitu, keďže seniori nemusia mať potrebu rozvíjať nové podnikateľské aktivity (Singh a De Noble, 2003). Početné štúdie ukazujú, že prístup ku kapitálu (respektíve vysoké úspory) môže mať pozitívny (Solinge, 2014; Tervo, 2014; Zissimopoulos a Karoly, 2007, 2009), ale aj negatívny vplyv na podnikateľskú aktivitu seniorov (Parker a Rougier, 2007; Platman, 2003).

Podnikateľská aktivita z hľadiska generácií je relevantnou témou, ktorá má potenciál pozitívne ovplyvňovať ekonomický a sociálny rozvoj. Ako uvádzame, práve v oblasti tvorby programov, politík a štruktúr na podporu podnikateľskej aktivity, je dôležité brať do úvahy špecifiká, charakteristiky, motivácie, ale aj schopnosti a kapacity v závislosti od generácie a veku. Existuje viacero prístupov k štúdiu podnikania z hľadiska generácií a veku. V tejto kapitole sme sa zamerali na prehľad relevantných prístupov, ako aj ich výsledkov. V rámci nášho regiónu je zatiaľ nedostatočný výskum v tejto oblasti. Práve špecifiká kontextu a histórie v krajinách strednej a východnej Európy do značnej miery ovplyvňujú aplikovateľnosť všeobecných štúdií na našu populáciu.

1.2 Medzigeneračná spolupráca v dobe digitalizácie: sociálna príležitosť k podnikateľskému úspechu

V súčasnosti na národnej, ale aj globálnej úrovni existujú súčasne dva prevratné javy. Na jednej strane koexistencia potenciálne piatich rozdielnych generácií v komerčnom svete a na trhu práce. Na druhej strane nezastaviteľný proces digitalizácie na všetkých frontoch spoločnosti.

Od čias takzvanej miléniovej generácie[1] (generácia Y) je používanie technológií prirodzené pre každého človeka. Tento fenomén je predmetom viacerých štúdií. Z tých, ktoré sa venujú medzigeneračným rozdielom, je len niekoľko kvantitatívnych a väčšina sa zameriava na vonkajšie udalosti špecifické pre jednotlivé krajiny (Karashchuk a kol., 2020). Z toho vyplýva, že ľudia a okolnosti, ktoré ich ovplyvňujú a to bez ohľadu na vek, je to, na čo je podstatné sa sústrediť, ak chceme dosiahnuť ciele typické pre tieto nové trendy.

Ako vyhlásila Konferencia Spojených národov pre obchod a rozvoj (2018), využitie nových technológií a inovácií by mohlo byť transformačné pri dosahovaní cieľov udržateľného rozvoja a vytváraní prosperujúcejších, udržateľnejších, zdravších a inkluzívnejších spoločností. Ak majú byť technologické zmeny zlučiteľné so sociálnym začlenením, je nevyhnutná pracovná sila so zručnosťami, ktoré dopĺňajú technologický pokrok.

1. Narodení medzi rokmi 1981 až 1996, reprezentujúci 1/3 aktívnej pracovnej sily

V ďalších častiach tejto podkapitoly sa budeme venovať fenoménu medzigeneračnej spolupráce v organizáciách a viacgeneračnému trhu práce v ére digitalizácie a spoločenskej kolaboratívnej sociálnej zmeny s dôrazom na Európu, kde populácia starne a potrebuje sa zotaviť z dopadov stále prebiehajúcej pandémie Covid-19.

1.2.1 Kooperácia, koopetícia a medzigeneračná spolupráca v organizácii

Každá organizácia vytvorená za účelom plnenia konkrétneho poslania sa prispôsobuje rekonfiguráciou svojich zdrojov, aby sa udržala v dynamickom prostredí a priebežne rieši podnikateľské, technické a administratívne problémy s cieľom prežiť a prosperovať (Miles a Snow, 1978).

Organizácie však musia riešiť aj problémy súvisiace s konkurenciou a to vo vzťahu k otázkam možnej spolupráce a kooperácii. V konkurenčnom prostredí je opatrnosť a zvažovanie toho, kedy, kde a s kým zdieľať informácie nespochybniteľnou súčasťou náplne práce väčšiny manažérov. Usilujú sa o dôveru, aby pri kooperácii zabezpečili dodržiavanie základných pravidiel a tradícií. Dôvera sa v konkurenčných situáciách nastavuje zvyčajne vopred, najmä vtedy, ak majú strany málo vzájomných skúseností alebo žiadne (Snow, 2015) a určuje, ako sa budú jednotlivé strany správať v konkrétnej transakcii, obchode alebo situácii.

Okrem konkurencie dochádza k spolupráci vtedy, keď jedna osoba alebo skupina pomáha druhej pri riešení úlohy, ktorej výsledok je prospešný pre oboch partnerov, ale ktorú nemožno vykonať samostatne (Snow, 2015). Spolupráca je úspešná, keď strany konajúce vo vlastnom záujme prinesú do podniku príslušné zdroje a spoločne určia, ako tieto zdroje využiť. Ak jeden z partnerov nejakým spôsobom situáciu zneužije, potom celkovo podnik nemôže byť úspešný a nemusí byť udržateľný (Snow, 2015).

Bengtsson a Kock (2000) uvádzajú aj možnosť „koopetície", ktorá sa vzťahuje na spoluprácu a zároveň konkurenciu. Z pohľadu teórie hier (Brandenberger a Nalebuff, 1997) je koopetícia dôsledné hľadanie vzájomne výhodných dohôd, ktoré vedú k vyššiemu potenciálnemu zisku pre obe strany. Stratégie, ktoré sa riadia princípmi koopetície, sa opierajú o komplementárne správanie vytvárajúce hodnotu, z ktorého profitujú dve alebo viac strán bez toho, aby obmedzovali svoje individuálne úsilie o dosiahnutie maximálnych výnosov.

Naopak, spolupráca je proces spoločného rozhodovania, v ktorom všetky strany zainteresované na probléme konštruktívne skúmajú svoje rozdiely a vypracúvajú spoločnú stratégiu činnosti (Gray, 1989) za podmienok dobrovoľnosti vzťahov, v ktorých sa strany o seba navzájom starajú a sú si oddané (Appley a Winder, 1977) a kompetentní, uvedomelí jednotlivci sa k sebe správajú spravodlivo a cenia si svoj vzťah rovnako ako vlastný záujem. Vzťah spolupráce je teda postavený na vnútornej motivácii a starostlivej dôvere (von Krogh, 1998). Každá zo strán je rovnako oddaná záujmom druhej strany ako svojim vlastným.

Súbežne s tým, že každá organizačná forma je produktom svojej doby (Snow, 2015) a ako systém cieľavedomých činností je navrhnutá koherentným spôsobom na vytváranie a kombinovanie svojich zložiek a procesov, jej cieľom je riešiť nové príležitosti a tlaky, a prispôsobovať sa prostrediu, ktoré sa mení (Fjeldstad a kol., 2012). Aj integrácia týchto zložiek je potrebná ako súčasť vnútornej spolupráce potrebnej na dosiahnutie koordinovaného úsilia.

21. storočie prinieslo globálny rozvoj komunikačných, finančných a logistických služieb, ktoré vytvárajú hodnotu prepojením subjektov, ktoré sú alebo chcú byť vzájomne prepojené (Fjedstad a kol, 2021). To, že tieto subjekty sú definované svojou premenlivosťou, neistotou, zložitosťou a nejednoznačnosťou (Shambach, 2004; Bennett a Lemoine, 2014) si vynucuje kontinuálnu transformáciu a inováciu, a teda aj redefiníciu modelov vedenia a spolupráce (Burchardt a kol., 2019) v scenári, v ktorom digitalizácia a pokrok vystupujú bok po boku so zmiešanými generáciami v organizáciách.

Keďže v súčasnosti sú organizácie ovplyvňované sociálnymi výzvami, digitálnou transformáciou a koexistenciou piatich rôznych generácií v podnikoch, v podnikaní a na trhu práce, musia sa prispôsobiť týmto novým podmienkam s cieľom dosiahnuť požadovanú dynamiku svojho rastu z využívania dostupných zdrojov, čomu musia prispôsobovať aj svoje štruktúry tak, aby zodpovedali podmienkam v ich odvetviach.

V takomto kontexte digitálne technológie transformujúc priemyselné odvetvia a sociálne sektory podnecujú vznik nových organizačných foriem spolupráce, ako sú kolaboratívne komunity, davové súťaže, holokracia a iné formy samosprávy, ktoré menia spôsob, akým získavame a organizujeme intelektuálny kapitál a prácu (Kolbjørnsrud, 2018).

Skutočná potreba vybudovať silnejšie a odolné hodnotové reťazce si vyžaduje spoluprácu a nie len kooperáciu všetkých aktérov. Okrem toho, spolupráca zvyšuje tvorbu hodnoty tým, že rozširuje dostupnosť a využívanie relevantných znalostí a iných zdrojov, čoho výsledkom je zníženie rizika, urýchlenie uvedenia výrobkov na trh, zníženie nákladov na vývoj výrobkov, zlepšenie procesov a zabezpečenie prístupu na nové trhy a technológie (Fjeldstad a kol., 2012). V odvetviach, kde sú znalosti komplexné, rastúce a veľmi rozšírené, inovácie presahujú rámec jednotlivých firiem, ktoré požadujú využitie týchto znalostí otvorením svojich procesov tvorby hodnoty prostredníctvom využívania rôznych typov spolupráce (Fjeldstad a kol, 2012).

Okrem toho, ako tvrdia Burchardt a kol. (2019), v súčasnosti sa pozornosť sústreďuje na človeka ako centrum organizačného rozvoja, a teda na demokratizované rozhodnutia všetkých zamestnancov, nie na moc a znalosti jednotlivých vedúcich pracovníkov. Cieľom je využiť potenciál všetkých ľudí v podniku v otvorenej a participatívnej kultúre na rozvoj udržateľnej podnikovej stratégie v čase neustálych zmien.

Tradičné spoločnosti integrujú a/alebo vstupujú do nových podnikov (ventures) využívajúcich digitálne technológie, aby si zabezpečili udržateľné podnikanie a mali možnosť exponenciálneho rastu. Ako už bolo povedané, digitalizácia poskytuje nové trhové príležitosti a úspešné podnikateľské modely, ako napríklad Facebook, Apple, Amazon, Netflix a Google (spoločne známe ako spoločnosti FAANG) alebo Uber a Airbnb.

Digitálne služby alebo webové nástroje na spoluprácu navyše podporujú otvorenú kultúru vývoja produktov, spolutvorbu a zlepšenie efektívnosti či produktivity. Od zlaďovania termínov stretnutí (napr. Doodle), konverzácií v reálnom čase (napr. Skype), písomných skupinových konverzácií (napr. WhatsApp), spoločnej práce na rovnakých dokumentoch (napr. Google docs), výmeny dokumentov (napr. Dropbox) alebo pokročilých online nástrojov k spolupráci pri spoločnej tvorbe, zdieľaní, dokumentovaní a komunikácii, ako je Slack (Burchardt a kol., 2019). Trend otvorenej spolupráce je aj v „offline" oblasti s príkladmi ako WeWork, Factory alebo v rámci organizácií na podporu ich podnikateľských aktivít. Najčastejšie používané metodiky sú Design Thinking, Lean Start Up, Job-To-Be-Done, Value Proposition Design, Business Model Generation, (Customer) Co-Creation a samozrejme agilné prístupy (Burchardt a kol., 2019).

Vyššie uvedené fakty jasne dokumentujú, že organizácie, ak chcú byť úspešné na trhu, musia nájsť spôsob ako spolupracovať s ľuďmi rôzneho veku a pôvodu, vytvárať príležitosti pre mladých zamestnancov a podnikateľov, aby sa mohli rozvíjať a zároveň zabezpečiť, že sa starší zamestnanci, ktorých zručnosti sú tiež potrebné, cítia byť neoddeliteľnou súčasťou organizácie. Toto je možné dosiahnuť prostredníctvom identifikácie a následného využitia kompetencií a silných stránok jednotlivcov tak, aby sa zistilo, ako je možné s nimi spolupracovať. Organizácie, ktoré sú schopné vytvoriť inkluzívne tímy rôznych generácií „mentalít", a ktoré sú odhodlané podporovať kultúru, v ktorej sa každý cíti rovnako hodnotný, rešpektovaný, uznávaný a schopný prispieť, budú prevyšovať ostatné vo výkonnosti a inováciách. Prostredníctvom efektívnej medzigeneračnej spolupráce možno prekonať rozdiely, výzvy a riziká, vďaka čomu táto spolupráca môže byť úspešná.

Generačné rozdiely totiž zohrávajú významnú úlohu ako pri stagnácii pokroku tak aj pri katalyzovaní zmien (Focardi, 2020). Skúsenosti a vedomosti starších generácií v kombinácii s energiou, sociálnym myslením, chápaním a ovládaním technológií mladšími generáciami sú silným nástrojom pre podniky, podnikanie a spoločnosť.

Výskum týchto generačných rozdielov je zatiaľ v začiatkoch. Napriek tomu je však základom skúmania medzigeneračného podnikania a to prostredníctvom definovania podobností a rozdielov v charakteristikách skúmaných generácií. Cieľom je na základe podobnosti a rozdielov zistiť ako sa generácie svojimi podnikateľskými charakteristikami vzájomne dopĺňajú, a tým prispievajú k prekonaniu bariér v oblasti exkluzivity v podnikaní, ale aj riešeniu problémov sociálnej udržateľnosti podnikania a solidarity medzi generáciami (Perez-Encinas a kol., 2021).

V tomto procese je účinná kombinácia technologických digitálnych znalostí, motivácie, kreativity a sociálnej mentality, ako napríklad IGens so širokou škálou schopností a skúseností tých, ktorí prišli skôr, čo bude znamenať nielen prežitie týchto organizácií, ale aj ich rast a úspech.

1.2.2 Medzigeneračná spolupráca a digitalizácia: výzvy a ich manažovanie

Európska pracovná sila rýchlo starne. Štúdie ukázali, že počet pracovníkov starších ako päťdesiat rokov sa v rokoch 2010 - 2019 zvýšil o 32%, zatiaľ čo počet pracovníkov mladších ako 35 rokov mierne klesol (-1%). V 27 krajinách Európskej únie (vrátane Spojeného kráľovstva) bolo v roku 2010 58 miliónov pracovníkov vo veku 50+. Do roku 2019 sa tento počet zvýšil na 77 miliónov, zatiaľ čo počet osôb mladších ako 35 rokov klesol zo 70 miliónov na 69 miliónov (Gosling a kol.,2020).

Dnešný svet potrebuje digitálne zdatných a schopných ľudí, digitálne kvalifikovanú pracovnú silu a digitálnych expertov. Európska komisia preto nedávno vydala digitálnu stratégiu a akčný plán[2], v ktorých uvádza, že základné digitálne zručnosti pre všetkých občanov a možnosť získať nové špecializované digitálne zručnosti pre pracovnú silu sú predpokladom aktívnej účasti a posilnenia kolektívnej odolnosti spoločnosti.

Realizáciou udržateľnej vízie digitálnej spoločnosti zameranej na človeka počas celého digitálneho desaťročia, s cieľom posilniť postavenie občanov a podnikov, Európska komisia plánuje, že do roku 2030 bude 75% európskych podnikov využívať služby Cloud computingu, Big data a umelú inteligenciu, zdvojnásobí sa počet startupových jednorožcov v EÚ a viac ako 90 percent európskych MSP bude mať aspoň základnú úroveň digitálnej intenzity. Aby sa to podarilo, musia, podľa nášho názoru, manažéri podnikov a podnikatelia zohrávať kľúčovú úlohu pri úspešnom manažovaní demografických trendov a odstraňovaní existujúcich nedostatkov v zručnostiach, v kontexte digitálneho a ekologického prechodu, vytváraní stratégií internej a externej spolupráce a zároveň posilňovaní svojich konkurenčných výhod.

Ako už bolo uvedené, skutočný demografický posun ovplyvňuje spoločnosť rôznymi spôsobmi. V rámci organizácií alebo ich partnerstiev môžu rôzne generácie profitovať z výmeny vedomostí, a teda ako jednotlivci, tak aj medzigeneračné skupiny, rásť a učiť sa jeden od druhého. Na základe skúseností a literatúry, nové perspektívy, zručnosti a životne dôležité skúsenosti v prostredí spolupráce vytvárajú nové možnosti, nápady, spôsoby výkonu práce. Samozrejme sú s tým spojené aj riziká. Zdieľanie moci, prijímanie

2 Digitálny kompas 2030: európsky spôsob digitálnej dekády, 2021

príkazov od mladšieho manažéra alebo nedostatočná kariérna príprava z dôvodu odkladu odchodu do dôchodku, okrem mnohých iných aspektov súvisiacich s každou generáciou, ponechávajú veľa priestoru na konflikty a nedorozumenia.

V súčasnosti tradičné organizačné formy/systémy mnohokrát nie sú použiteľné, pretože využívajú hierarchické mechanizmy ako hlavný prostriedok kontroly a koordinácie a tieto mechanizmy môžu obmedzovať širšiu spoluprácu v rámci firiem aj medzi nimi (Fjeldstad a kol., 2012). Vývoj a okolnosti prostredia prinútili tradičné MSP vytvárať skupiny alebo holdingy, spolupracovať s ostatnými aktérmi v rámci ich hodnotového reťazca, integrovať digitálne technológie a ponúkať metódy riadenia diverzity, v tomto prípade najmä riešiť vekové rozdiely s cieľom dosiahnuť spoločné ciele na základe individuálnej motivácie. Niektoré firmy sú v procese zavedenia takýchto foriem alebo už zaviedli určitý druh digitalizácie bez ohľadu na zamestnancov. Takým príkladom je spoločnosť Hutesa Agroalimentaria, S.A. (www.hutesa.com). Ide o rodinný podnik v procese prechodu na druhú generáciu, hoci so zmiešanými generáciami zamestnancov. V takýchto spoločnostiach digitalizácia zvyčajne prichádza vo forme základných nástrojov pre marketing a manažment, ale stále s veľmi rigidnou hierarchickou štruktúrou. Iným príkladom je Teyco Dial Group (www.grupoteycodial.com) – tiež rodinný podnik druhej generácie, ale s ľuďmi zo "silent" generácie (promotér a majiteľ) až po generáciu X a Y, kde digitalizácia zahŕňa priemyselné procesy (automatizácia väčšiny z nich s výsledkom zníženia počtu zamestnancov) až po marketing, vzťahy so zákazníkmi a manažment (čo vedie k novým pracovným miestam).

Naopak, sú známe príklady inkluzívnych a/alebo digitálne transformovaných spoločností, ako napríklad Campofrío Food Group (Sigma), známa globálna spoločnosť s ôsmimi poprednými business líniami, alebo Syrsa, ktorá združuje väčšinu automobilových značiek a služieb. Obe spoločnosti vo veľkej miere implementovali technológie a inkluzívne stratégie ľudských zdrojov založené na talentoch, vytvárajú pracovné miesta a zároveň expandujú prostredníctvom svojej digitálnej transformácie. Dôvody ich stratégií digitalizácie a inkluzívneho medzigeneračného pracovného prostredia sú zamerané na kľúčové ciele každého podniku, ako je zabezpečenie rastu, ziskovosti, znižovanie nákladov, efektívnosti a produktivity popri zlepšovaní skúseností zákazníkov a zamestnancov, nábore zamestnancov tam, kde je to potrebné (zmeny pracovného zaradenia, niektoré pracovné miesta vznikli, niektoré zanikli), zvýšení predaja, znížení alebo eliminovaní nákladov, automatizácii a optimalizácii procesov, zvýšení efektívnosti, odhaľovaní chýb a ich opravy, zbere údajov, atď. Na základe skúseností zdôrazňujú význam transparentnosti v rámci organizácie, ako aj stanovenie

kľúčových ukazovateľov výkonnosti na meranie, budovanie, inováciu atď., ktoré im pomáhajú odlíšiť sa a získať konkurenčnú výhodu, a to využitím všetkých dostupných digitálnych technológií (veľké dáta, umelá inteligencia, internet vecí, 3D tlač, robotika, atď.).

Okrem demografických zmien, digitalizácia a globalizácia menia charakter a geografické rozloženie práce, čo vedie k častejším zmenám kariéry jednotlivcov a k zmene kvalifikačných potrieb zamestnávateľov (OECD, 2020). Aj keď vzťah medzi technológiami a zamestnanosťou je už dlho kontroverzný, keďže technologický pokrok eliminuje niektoré pracovné miesta, otvára nové pracovné príležitosti (UNCTAD, 2018).

Existujú dôkazy, že spoločnosti vynakladajú neprimerané úsilie a znášajú ďalšie náklady na nábor, ak nemobilizujú viacgeneračnú pracovnú silu (OECD, 2020). Stratégie, ktoré účinne podporujú angažovanosť zamestnancov a rozvíjajú kultúru zohľadňujúcu vek robia prácu atraktívnou pre viacgeneračnú pracovnú silu, čím zabezpečujú dostatok kvalifikovaných a motivovaných pracovníkov.

Zo skúseností uvedených organizácií vyplýva, že technológie existujú, ale talentov je málo. Preto organizácie musia prilákať a udržať si talenty všetkých vekových kategórií a úspešne mobilizovať viacgeneračnú pracovnú silu a to odstránením vekových predsudkov pri náborových postupoch a podporou vekovo rôznorodej kultúry, v ktorej sa všetci pracovníci cítia dobre a sú oceňovaní bez ohľadu na vek.

Optimalizácia výhod viacgeneračnej pracovnej sily zvyšuje produktivitu. Vytváranie viacgeneračnej pracovnej sily tiež prináša väčší prísun talentov, zvyšuje odolnosť a zlepšuje kontinuitu, stabilitu a udržateľnosť. Pre integráciu a vytvorenie spolupráce viacgeneračnej skupiny je kľúčové budovanie dôvery a rešpektu. Tie z hľadiska jednotlivcov vyplývajú zo vzdelania, flexibility, otvorenosti a pochopenia druhého na základe jeho hodnôt, zásluh, vedomostí a skúseností, pričom sa treba vyhýbať stereotypom a zamerať sa na výhody, ktoré môže výmena vedomostí priniesť zúčastneným stranám napriek veku, vlastnostiam, presvedčeniu alebo iným skutočnostiam, ktoré ich rozdeľujú alebo odlišujú.

Ak predtým existoval generačný faktor pri uprednostňovaní virtuálneho zamestnania, pandémia COVID-19 rozšírila okruh ľudí, ktorí vítajú slobodu práce na diaľku. Organizácie, ktoré sa dokážu prispôsobiť potrebám svojich zamestnancov, majú väčšiu šancu prilákať a udržať si tých najlepších z dostupných talentov.

V celom tomto procese hrajú dôležitú úlohu aj projekty sociálnych inovácií, ktoré slúžia ako kompas pre to, čo podnikatelia v prvej línii zisťovania a riešenia sociálnych potrieb potrebujú a aj ako inšpirácia pre tie spoločnosti, ktoré potrebujú medzigeneračnú stratégiu. Príklady organizácií sociálnych inovácií, ktoré podporujú medzigeneračnú spoluprácu, sa zvyčajne zameriavajú na inklúziu v oblastiach ako sú voľný čas, wellness, bývanie, práca a odborná príprava alebo vytváranie poznatkov a povedomia. Existuje však aj trend digitálnych podnikateľov, ktorí presúvajú svoju kariéru smerom k podnikom zameraným na poľnohospodárstvo alebo životné prostredie. Noví inovátori majú tendenciu vytvárať fyzické a digitálne prostredie, v ktorom môžu ľudia všetkých skupín a veku realizovať podnikateľské projekty vo vzájomnej spolupráci (Galdón a kol., 2021).

V Európskej únii so starnúcou populáciou je medzigeneračná problematika viac rozšírená, povedomie je vyššie, a preto sa sektor sociálnych inovácií/sociálnej ekonomiky stáva organizovanejším a viditeľnejším. Je známe, že spoločnosti založené mladými ľuďmi zahŕňajú stratégie povzbudzujúce rôzne generácie k spolupráci. Je to hlavná súčasť ich podnikateľského modelu, pravdepodobne kvôli sociálnemu rozmeru a účelu presahujúceho finančné ciele.

Väčšie organizácie, ako napríklad Amazon, stelesňujú spôsob, akým môže organizácia využiť digitálny prevádzkový model na transformáciu tradičných odvetví (Lakhani a kol., 2020). Predáva konvenčné produkty a služby, pričom konfrontuje podniky, ktoré ich predávajú rovnakým spôsobom už celé generácie, ale transformuje tradičné obchodné operácie na digitálnych základoch. Využíva pritom výhody digitálnych technológií, analytík a/alebo umelej inteligencie na škálovanie, rozširovanie svojho rozsahu a učenie sa. Generácie koexistujú v rámci rôznych podnikateľských modelov spoločnosti Amazon, ktorá využíva to, čo prináša neustály rast a konkurencieschopnosť.

Dobre štruktúrovaná a riadená medzigeneračná spolupráca môže priniesť úspešnú implementáciu technológií naprieč sektormi a zároveň pomôcť pochopiť evolúciu a už existujúci digitálny svet poháňajúci podnikanie a rast v rámci spoluvytvárania udržateľnosti.

Ako sme v predchádzajúcich častiach uviedli, vo vzťahoch spolupráce je podstatné, aby zúčastnené strany fungovali na princípoch vzájomného rešpektovania záujmov, dôvery a spoločných cieľoch. Využívanie rozdielov súvisiacich s vekom a výhodami digitalizácie

tak poskytuje zdravý základ na podporu udržateľnosti podnikania. K tomu je otvorená, úprimná a transparentná komunikácia základom pre vybudovanie atmosféry, v ktorej sa ľudia cítia zapojení a rešpektovaní, čo jednotlivcom umožňuje naplniť svoje profesionálne potreby a potenciál.

1.3 Rodinné podnikanie z pohľadu generácií

Špecifickým typom podnikania, ktoré je obzvlášť relevantné v súvislosti s medzigeneračným kontextom je rodinné podnikanie. I keď zámerom predkladanej monografie ani výskumného projektu, v rámci ktorého vznikla, nie je venovať detailnú pozornosť špeciálne tomuto typu podnikania (vzhľadom na odlišné primárne zameranie nemá ambíciu pôsobiť na úrovni existujúcej špecializovanej expertízy v oblastiach akademického výskumu, podnikateľského poradenstva a podpory, či prípravy legislatívneho ukotvenia), nemôžeme prehliadnuť významný prienik s medzigeneračným kontextom. Ten je veľmi častým (i keď nie nevyhnutným) charakteristickým znakom rodinných firiem. Práve z hľadiska tohto prieniku budeme pozornosť rodinnému podnikaniu venovať v nasledujúcej podkapitole. Hovoriť teda budeme o medzigeneračnom rodinnom podnikaní.

Rodinné firmy sú pravdepodobne najrozšírenejším typom podnikov na svete, ktorý je prítomný vo všetkých druhoch, formách i veľkostných kategóriách podnikov, naprieč krajinami či odvetviami (Pilková a kol., 2019). Pravdepodobne najmä z tohto dôvodu vedúceho k množstvu uhlov pohľadu či prístupov k problematike rodinných firiem, neexistuje a ani nemôže existovať univerzálna či všeobecne akceptovaná definícia. Uplatňované definície rodinných firiem sa rôznia na škále od širšieho vnímania (napr. firmy s významným rodinným zapojením alebo podporou (Debicki a kol., 2009)) až po špecifickejšie chápanie (napr. firmy riadené a/alebo spravované s úmyslom formovať a sledovať víziu podnikania dominantnej koalície ovládanej členmi tej istej rodiny alebo malého počtu rodín spôsobom, ktorý je potenciálne udržateľný v rámci generácií rodiny alebo rodín (Chua a kol., 1999)). Zvolený prístup k vymedzeniu často, a to najmä v akademickom výskume, závisí aj od dostupných dát, najmä ak nie sú dostupné oficiálne databázy či absentuje legislatívne vymedzenie (Machek, 2017). Chrisman a kol. (2005) kategorizovali kritéria využívané na definíciu rodinného podnikania v akademickom výskume do dvoch základných skupín. Kritériá zapojenia sú založené na miere zastúpenia

rodiny v rôznych oblastiach správy spoločností, ako sú vlastníctvo, vlastnícka správa či manažment. Druhou skupinou sú kritériá podstaty, ktoré zahŕňajú znaky definujúce podstatu rodinných firiem, ako napríklad seba-identifikácia podniku ako rodinnej firmy či nástupníctvo v podnikaní v rámci rodiny.

Z medzigeneračného pohľadu je zaujímavá štúdia Salvato a kol. (2019), ktorí zdôraznili päť kľúčových charakteristík definujúcich rodinné firmy, medzi ktoré patria vlastníctvo, manažment a správa spoločnosti, trans-generačný zámer, generačné zapojenie a vnímaná organizačná identita. Až dve z týchto charakteristík, konkrétne trans-generačný zámer a generačné zapojenie špecificky súvisia s medzigeneračným podnikaním.

Trans-generačný zámer predstavuje túžbu preniesť kontrolu nad firmou (z hľadiska jej vlastníctva, manažmentu či oboch hľadísk) na nasledujúcu generáciu v rámci rodiny (Salvato a kol., 2019). Podľa Chua a kol. (1999) nespočíva rodinný charakter a jeho výraznosť v podniku ani tak v merateľných aspektoch rodinného zapojenia (napr. vo vlastníctve, vlastníckej správe či manažmente), ale v skutočnom zámere preniesť víziu podnikania nasledovanú v rámci rodiny na nastupujúcu generáciu. Aj z tohto pohľadu viacerí výskumníci nepovažujú firmy vedené ich zakladateľom (t.j. prvou generáciou rodiny zapojenou v podnikaní) za rodinné, keďže viditeľnosť a dopad rodinného vplyvu vyžaduje istý čas (napr. Miller a kol., 2007). Do popredia tak vystupuje práve medzigeneračný charakter, ako kľúčový aspekt rodinného podnikania, a to najmä z pohľadu nástupníctva.

Generačné zapojenie charakterizuje, ktorá z generácií (teda napr. prvá generácia tvorená zakladateľmi, druhá generácia či nasledujúce generácie) aktuálne ovláda firmu, a či sa vyskytuje zapojenie viacerých generácií naprieč vlastníctvom, vlastníckou správou či manažmentom podniku (Salvato a kol., 2019). S presunom firmy z generácie na generáciu totiž môže dochádzať k rôznym zmenám, napr. v cieľoch, využívaných zdrojoch či obchodných zámeroch. Pri súčasnom zapojení dvoch či viacerých generácií (teda, keď sa rodinná firma vyznačuje medzigeneračným charakterom) môžu do popredia vystupovať práve tieto generačné rozdiely (Chirico a kol., 2011) prejavujúce sa napríklad v rozdielnych cieľoch a správaniach súvisiacich s nástupníctvom, rozdielnej naklonenosti k zmenám či vnímaniu technologických trendov, ako príležitostí. Medzigeneračná dynamika môže vplývať tak priaznivo, napríklad v podobe zvýšenej intrapodnikateľskej aktivity, ako aj negatívne vo forme výraznejších vnútorných konfliktov vo firme.

1.3.1 Medzigeneračný transfer

Pokiaľ sa v kontexte medzigeneračného rodinného podnikania zameriame na jeho aktérov - jednotlivcov z rôznych generácií, medzi najvýznamnejšie témy patrí otázka **medzigeneračného transferu, resp. prevodu** (etablovaným pojmom je tzv. „intergenerational transmission") podnikavosti, podnikateľských zručností, podnikateľských hodnôt a postojov, či zámeru podnikať (napr. Criaco a kol., 2017; Laspita a kol., 2012; Wyrwich, 2015). Tento fenomén je v akademickej literatúre významne etablovaný, pričom býva podložený z viacerých teoretických perspektív (Sorensen, 2007), a tiež bol empiricky preukázaný a popísaný v množstve vedeckých štúdií.

Medzigeneračný prevod podnikateľskej aktivity sa javí ako dlhodobo stabilný, dokonca naprieč rôznymi fázami hospodárskeho cyklu ekonomík, a tiež silnejší v porovnaní s medzigeneračnými prevodom v prípade zamestnaneckých povolaní (Ferrando-Latorre a kol., 2019). Výskum naznačuje, že omnoho významnejšiu úlohu v ňom zohrávajú faktory pôsobiace po narodení v porovnaní s geneticky danými faktormi (Lindquist a kol., 2015). Taktiež, okrem samotného zapojenia v podnikaní či zámeru podnikať, sú, zdá sa, obsahom medzigeneračného prevodu aj hodnoty vyznávané v podnikaní, ktoré sa tiež prenášajú z rodičov-podnikateľov na ich podnikajúcich potomkov (Wyrwich, 2015). Mechanizmus medzigeneračného prevodu nie je jednoznačný ani jednoduchý. Napríklad, podľa rozsiahlej štúdie (Criaco a kol., 2017) podnikateľský úspech rodičov predstavuje „dvojsečnú zbraň", keďže síce pozitívne vplýva na to, že ich deti vnímajú podnikanie ako želateľné aj uskutočniteľné, avšak naopak znižuje pretavenie týchto postojov do samotného zámeru začať podnikať v dôsledku negatívneho, demotivujúceho efektu porovnávania sa s lepšími. Napokon, medzigeneračný transfer podnikateľského zámeru, zdá sa, nepôsobí len medzi dvoma generáciami, keďže sa objavuje aj významný vplyv podnikateľského statusu starých rodičov, ktorý v istých podmienkach dokonca môže substituovať rodičovský vplyv. Silu oboch vplyvov pritom významne ovplyvňuje prostredie národnej kultúry, pričom najsilnejší vplyv možno vidieť v kolektivistických kultúrach so silnými väzbami v rámci sociálnych skupín, teda aj rodín (Laspita a kol., 2012).

Kľúčovým mechanizmom objasňujúcim medzigeneračný prenos je rodičovský podnikateľský vzor (Sorensen, 2007). Podnikateľským vzorom všeobecne môže byť akákoľvek v prostredí jednotlivca známa osoba zapojená v rozbiehaní alebo vedení vlastného podnikania

(Wyrwich a kol., 2019). Podnikateľský vzor ovplyvňuje jednotlivca dvoma spôsobmi. Po prvé, podnikateľské vzory pôsobia ako zdroje učenia sa prostredníctvom skúseností a príkladov (Bosma a kol., 2012). Po druhé, pôsobia tiež ako zdroje túžby a motivácie založenej na identifikovaní sa s daným vzorom (Gibson, 2004) a súčasne žijúce dôkazy dosiahnuteľnosti podnikateľských výsledkov (DeClerq a Arenius, 2006). Oba tieto spôsoby vplyvu zároveň pôsobia priaznivo na znižovanie neistoty jednotlivca vo vzťahu k podnikaniu (Minniti, 2005).

V kontexte medzigeneračného prenosu sú hlavnými podnikateľskými vzormi rodičia, ktorí pre svoje deti vždy predstavujú prirodzené vzory. V terminológii podnikateľských vzorov ich považujeme za vzory so silnými osobnými väzbami (Bosma a kol., 2012). Preto napríklad rodičia aktívne zapojení v rodinnom podnikaní ovplyvňujú budúce podnikateľské zámery svojich detí, ako vzory v oblasti podnikateľských postojov a presvedčení (Saeed a kol., 2014). Vplyv rodičovského podnikateľského vzoru však nie je založený len na pozorovaní, no vyžaduje prítomnosť sociálnej interakcie a vysokú mieru socializácie medzi rodičmi a deťmi (Hopp a kol., 2019). Niektoré štúdie pritom tiež poukazujú na rozdielne účinky rodičovského podnikateľského vzorku medzi mužmi a ženami (napr. Schoon a Duckworth, 2012) či intenzívnejšie pôsobenie tohto vzťahu medzi dvojicami rovnakého pohlavia, t.j. otec-syn, resp. matka-dcéra (Hopp a kol., 2019).

Jednotlivci s rodinným podnikateľským zázemím môžu ľahšie prekonávať bariéry súvisiace so vstupom do podnikania aj vďaka tzv. **rodinnému kapitálu**, ktorý pozostáva z troch komponentov: ľudského, sociálneho a finančného kapitálu. Kým rodinný ľudský kapitál súvisí predovšetkým s vyššie popísaným konceptom podnikateľských vzorov, rodinný sociálny kapitál predstavuje nefinančné zdroje a podporu členov rodiny pre (potenciálneho) podnikateľa vo svojich radoch (Danes a kol., 2009). Obe tieto zložky sa pritom v medzigeneračnom prenose javia významnejšie než kapitál finančný (Dunn a Holtz-Eakin, 2000; Sorensen, 2007)

1.3.2 Medzigeneračná spolupráca

V prípade ak je hlavnou jednotkou záujmu podnik, v tomto prípade konkrétne rodinná firma, do popredia v kontexte problematiky medzigeneračného podnikania vystupujú najmä témy medzigeneračnej spolupráce a medzigeneračnej výmeny, resp. nástupníctva v rodinných firmách.

Medzigeneračná spolupráca v rodinných firmách je v akademickom výskume pomerne novou a stále nedostatočne preskúmanou témou. Medzi doterajšími štúdiami sú predmetom výskumu najmä jej postupy, výzvy či bariéry, ako aj vplyv charakteristík jednotlivých generácií a generačných rozdielov.

Za najväčšie výzvy manažmentu v medzigeneračných organizáciách (medzigeneračné rodinné firmy nie sú výnimkou) možno považovať potrebu rozlične pristupovať k rôznym vekovým skupinám (modifikované pracovné štandardy, prispôsobené podmienky a organizácia práce), rozvíjanie prijatia a porozumenia medzi generáciami, odbúravanie mýtov, a rozvoj medzigeneračnej spolupráce na pracovných úlohách (Skibiński a kol., 2016).

V procese medzigeneračnej spolupráce je dôležitá identifikácia a uchopenie stresorov, ktoré môžu spôsobovať medzigeneračné konflikty. Konkrétne v rámci prípravy nástupníctva v rodinnom podniku takýmito stresormi môžu byť napríklad nedostatok dôvery v nástupnícku generáciu, neochota odovzdávajúcej generácie odovzdať podnikanie, rôzne očakávania ohľadom podoby odovzdania podniku, či žiarlivosť (Zehrer a Leiss, 2019). V ďalšej štúdii zameranej na konflikty v rodinných firmách autori zistili, že správanie a emócie aktérov v konfliktoch medzi členmi v rámci jednej generácie sa odlišujú od konfliktov medzigeneračných, pričom nižšia tendencia eskalovať konflikty je medzi členmi rôznych generácií (Efendy a kol., 2021). Z tohto pohľadu je teda efekt medzigeneračného prostredia firmy priaznivý. Napokon, zaujímavé zistenie prináša Villeger (2020), podľa ktorej v istom zmysle prekážkou medzigeneračnej spolupráce môže byť aj digitalizácia, ktorá môže prinášať bariéry do medzigeneračnej komunikácie či znižovať dôraz kladený na transfer poznatkov medzi generáciami.

Medzigeneračnú spoluprácu limitujú aj medzigeneračné rozdiely súvisiace s typickými (nie však univerzálne platnými) slabými stránkami generácií. Medzi slabé stránky staršej generácie patria obmedzené udržiavanie kontaktu s novými trendmi v technológiách a prístupoch k podnikaniu, neochota reformovať podnikateľskú víziu, zotrvávanie pri nízkej formalizácii a štandardizácii, ako aj nízkej profesionalizácii komunikácie a spolupráce, či ťažkosti s otvorenosťou externej pomoci. Naopak, za slabé stránky mladšej generácie sú považované predovšetkým obmedzená skúsenosť v podnikaní a chýbajúca podnikateľská intuícia (Preciuk a Wilczyńska, 2020).

Výraznou témou v kontexte medzigeneračnej spolupráce a interakcie v (nielen) rodinných firmách je medzigeneračné učenie. Viacgeneračná rodinná firma je

prostredím, kde medzigeneračné učenie je nevyhnutnou a žiadúcou súčasťou jej každodenného fungovania. Prebieha pritom predovšetkým na úrovni neformálnych kontaktov, spontánnej interakcie a komunikácie, sociálnych štruktúr a spontánneho učenia (Kamanová a kol., 2016).

Zdieľanie existujúcich poznatkov od staršej generácie k nástupníckej generácii prebieha už od obdobia detstva či dospievania, keď rodinné podnikanie je často neoddeliteľnou súčasťou života potomkov, cez spoločné zážitky týkajúce sa podnikania a fyzickú aj emocionálnu blízkosť k rodinnej firme. Dochádza k nevedomej integrácii a osvojeniu si poznatkov o rodinnom podniku. S tým súvisí aj určitá nevýhoda, keďže nástupnícka generácia môže vnímať odovzdávanie poznatkov ako nedostatočne systematické a neúplné, a mať strach, či budú v dôsledku toho vedieť zabezpečiť kontinuitu podniku. Staršia generácia si to nemusí uvedomovať, keďže predpokladá, že ich potomkovia prirodzene absorbovali všetky potrebné poznatky (Preciuk a Wilczyńska, 2020).

Podrobný pohľad na atribúty medzigeneračného učenia v rodinných firmách prináša štúdia Kamanovej a kol. (2016). Podľa ich zistení medzigeneračné učenie nie je iba jednosmerné, ale býva iniciované jednotlivcami bez ohľadu na ich vek, postavenie v rodinnej firme či generačnú príslušnosť. Podobné sú aj motivácie vedúce k iniciovaniu medzigeneračného učenia, medzi ktoré špecificky v kontexte rodinného podnikania patria udržanie rodinnej podnikateľskej tradície, udržiavanie rodinného know-how, investovanie úsilia do rozvoja vlastného rodinného biznisu, udržanie a expandovanie rodinnej firmy. Rozdiel možno pozorovať v type obsahu, keď mladšia generácia do medzigeneračného učenia prináša hlavne externý obsah (neprepojený s rodinným podnikaním ako takým, ale nadobudnutý niekde inde, ako napríklad v rámci štúdia či iných pracovných skúseností), kým naopak staršia generácia prispieva interným obsahom (spojeným s prevádzkou rodinného podnikania a vznikajúcim vďaka nemu) (Kamanová a kol., 2016).

Napokon, aj v prípade medzigeneračného učenia narážame v rodinných firmách na rozličné bariéry. Napríklad, tvorba nových poznatkov býva často potláčaná strachom mladšej generácie z konfrontácie so staršou generáciou či naopak nedostatkom skutočného záujmu staršej generácie o získavanie a uplatňovanie nových poznatkov (Preciuk a Wilczyńska, 2020).

1.3.3 Medzigeneračná výmena - nástupníctvo

Medzigeneračná výmena, resp. nástupníctvo v rodinných firmách je otázkou, ktorej sa v rámci výskumu rodinného podnikania venuje zrejme najvýraznejšia pozornosť (napr. Brockhaus, 2004; Benavides-Velasco a kol., 2013; Debicki a kol., 2009). Nástupníctvo v rodinných firmách zohráva dôležitú úlohu, keďže je v podstate skúškou udržateľnosti a životaschopnosti rodinnej firmy aj naprieč viacerými generáciami. Zároveň, otázke kontinuity podnikania po odchode zakladajúcej generácie z aktívnej podnikateľskej kariéry sa časom jednoducho nemožno vyhnúť (Davis a Klein, 2005), a práve nástupníctvo je častou voľbou rodinných firiem. Mnohé rodinné firmy, ktoré boli na Slovensku založené v 90. rokoch sa aktuálne musia vysporiadať práve s touto veľkou skúškou (SBA, 2020). Medzigeneračná výmena nevyhnutne vyžaduje súčasnú prítomnosť aspoň dvoch generácií (teda odovzdávajúcej a preberajúcej) vo firme, pričom vzhľadom na spravidla dlhodobý charakter príprav na nástupníctvo je aj táto súbežná prítomnosť dlhšia. Práve z tohto dôvodu je nástupníctvo jednou z hlavných tém medzigeneračného rodinného podnikania.

Stav medzigeneračnej výmeny v rodinných firmách na Slovensku patrí medzi dôležité otázky štúdií a analýz realizovaných tvorcami politík ako aj akademickými výskumníkmi. Napríklad, Slovak Business Agency v rokoch 2017 až 2018 uskutočnila rozsiahlejšiu štúdiu rodinného podnikania na vzorke 364 rodinných podnikov, v ktorej medzi hlavnými výzvami rodinného podnikania analyzovala aj problematiku nástupníctva. Približne tri z desiatich firiem zapojených v prieskume už absolvovali alebo počas prieskumu v nich aktuálne prebiehal proces nástupníctva, a taktiež v približne 30% rodinných firiem bol proces nástupníctva plánovaný na najbližšie obdobie. Uprednostňovaným nástupníkom je predovšetkým priamy potomok, a to až v 6 z 10 prípadov (SBA, 2018). V neskoršej, rozsahom menšej štúdii realizovanej v roku 2019 sa opäť potvrdila relevantnosť otázky generačnej výmeny, keď približne tretina oslovených rodinných firiem uviedla, že sa na ňu pripravuje, a ďalšia štvrtina oslovených rodinných podnikov ju už absolvovala (SBA, 2020).

Ďalej, vo svojej komplexnej štúdii zameranej na identifikáciu bariér a kľúčových faktorov rozvoja rodinných podnikov na Slovensku, realizovanej na vzorke 119 rodinných firiem, sa venovala otázke nástupníctva aj Naďová Krošláková (2020). Podľa jej zistení, približne šesť z desiatich rodinných podnikov už má vyriešenú otázku prevzatia, resp.

sa ňou aktuálne zaoberá. Z hlbšej analýzy odpovedí vyplynuli aj súvisiace výzvy, akými sú neskorá príprava na nástupníctvo a nedostatočné plánovanie, nedostatočné rozlišovanie medzi manažérskym a majetkovým nástupníctvom, či rozhodovanie medzi viacerými potomkami. Výsledky tiež napovedajú o súvislosti príprav na nástupníctvo s pôsobením a zainteresovaním preberajúcej generácie v rodinnom podnikaní, teda s jeho medzigeneračným charakterom.

Taktiež, pripravenosť slovenských firiem na generačnú výmenu skúmali vo svojej nedávnej štúdii Lušňáková a kol. (2019), pričom do dopytovania zapojili v každej z 206 skúmaných rodinných firiem predstaviteľa odovzdávajúcej aj nástupnickej generácie. Takmer dve tretiny zo skúmaných rodinných firiem nemalo vytvorený plán nástupníctva a túto otázku neradili medzi kľúčové otázky pre udržateľnosti ich podnikania. V otázke nástupníctva predstavitelia rodinných firiem za dôležité faktory uvádzali predovšetkým pretrvávajúcu podporu odovzdávajúceho vlastníka nástupcovi aj po odovzdaní, schopnosť ovládať emócie a dostatočné definovanie očakávaní na strane potenciálneho nástupníka rodinnej firmy.

Napokon, z našej predchádzajúcej štúdie realizovanej na rozsiahlej vzorke študentov slovenských vysokých škôl vyplynulo, že pokiaľ je podnikanie rodičov považované za rodinné podnikanie (v porovnaní s tým, ak podnikanie rodičov za rodinné považované nie je), je až dvanásťkrát väčšia pravdepodobnosť jeho očakávaného prevzatia študentmi po ukončení štúdií, päťkrát vyššia pravdepodobnosť jeho očakávaného prevzatia v horizonte piatich rokov po škole, a naopak o polovicu menšia šanca nezáujmu študentov o nástupníctvo. Ďalej, študenti uvádzajúci vysoký záujem stať sa nástupníkmi v podnikaní rodičov výrazne častejšie uvádzajú, že boli rodičmi zapájaní do práce v ich podnikaní (Holienka a kol., 2019). To potvrdzuje dôležitosť medzigeneračnej podnikateľskej interakcie pre kontinuitu rodinného podnikania cestou medzigeneračnej výmeny.

V súvislosti s medzigeneračnou výmenou dochádza v rodinných firmách k intenzívnej medzigeneračnej interakcii predovšetkým (no nielen) v procese prípravy na nástupníctvo. V prípade výmeny hovoríme jednoznačne o procese a nie o izolovanej udalosti, a to najmä vzhľadom na jej dlhodobý charakter, čomu dobre zodpovedá aj definícia nástupníctva ako „dlhodobého procesu plánovania, prípravy a riadenia prenosu zodpovednosti, kapitálu, kompetencií a moci, ktorý zahŕňa množstvo krokov zameraných na zaistenie kontinuity, pokračovania a rozvoja rodinnej firmy, a často tiež konkrétnej podnikateľskej

rodiny naprieč generáciami" (Servus a kol., 2018). V rámci medzigeneračnej výmeny tiež môžeme rozlíšiť medzi vlastníckou výmenou, resp. vlastníckym nástupníctvom (spojeným s prechodom vlastníckych práv k rodinnej firme), a manažérskou výmenou, resp. manažérskym nástupníctvom, súvisiacim s odovzdaním obchodného vedenia/riadenia rodinnej firmy. Z biznisového hľadiska pritom pod nástupníctvom najčastejšie rozumieme práve druhý spomínaný typ výmeny (Servus a kol., 2018).

Príprava na nástupníctvo vyžaduje intenzívnu interakciu a zapojenie oboch generácií, odovzdávajúcej aj nastupujúcej. Táto interakcia pritom začína, pokiaľ rodinné podnikanie vtedy existuje, často už v detstve či období dospievania, keďže pre deti je podnikanie rodičov zvyčajne prirodzenou súčasťou ich každodenného života. Formálnejšiu rovinu a pôsobenie v rámci rodinnej firmy nadobúda, keď potomkovia začínajú v podniku plniť rôzne pracovné úlohy (Naďová Krošláková, 2020). Systematické venovanie pozornosti príprave na nástupníctvo zvyčajne, ak to umožňujú okolnosti a medzi odovzdávajúcimi a nástupníkmi v tejto otázke panuje zhoda, prichádza až postupne. Tento proces však trvá zvyčajne niekoľko rokov a týka sa príprav v rôznych oblastiach (Lušňáková a kol., 2019).

V rámci samotného procesu prípravy na nástupníctvo viacerí autori (napr. Gersick a kol., 1995; Le Breton-Miler a kol., 2004) popisujú niekoľko základných fáz. Napriek istým odlišnostiam medzi rôznymi vymedzeniami tieto fázy nasledujú v zásade podobný vzorec. Úvodné fázy sú spojené s uvedomením si blížiacej sa potreby výmeny, nastavením nástupníckeho procesu a jeho pravidiel ako aj nástupníckeho plánu, a identifikáciou potenciálnych nástupníkov. Ďalšie fázy sú spojené s výberom nástupcu a jeho prípravou na prevzatie rodinnej firmy. Taktiež dochádza k príprave samotnej výmeny a jej aspektov, ako aj budúceho usporiadania firmy. Napokon, záverečné fázy obsahujú samotné odovzdanie firmy, formalizáciu zmien a nového usporiadania, či odchod odovzdávajúcej generácie z riadiacich funkcií v podniku.

Medzigeneračná interakcia je pre úspech medzigeneračnej výmeny kľúčová. Na neskorší úspech nástupníckej výmeny vplýva vnútorná motivácia nástupníka, pre ktorú sú zas kľúčové dôvera a vnímanie podpory zo strany odovzdávajúceho (Gagné a kol., 2021). Taktiež interakcie medzi generáciami formujú záväzok nástupníckej generácie k pokračovaniu v rodinnom podnikaní, ktorý pozostáva z citového záväzku (založeného na identifikovaní sa s rodinnou firmou a zladení kariérnych ašpirácií), normatívneho záväzku (vyplývajúceho z považovania nástupníctva ako očakávaného

a žiadúceho v rodine) a záväzku pokračovať (ako protikladu k iným alternatívam odovzdania podnikania či inej kariérnej dráhe) (Dawson a kol., 2014). Čo sa týka bariér medzigeneračnej spolupráce, problémom býva nedostatočná formulácia očakávaní odovzdávajúcej generácie smerom na nástupníkov, absencia zreteľnej formulácie vízie odovzdávajúcou generáciou, ako aj nejasné určenie pravidiel spolupráce medzi generáciami. Tie bývajú často uplatňované voľne, neformálne či ad hoc, a chýba im jasnejšie nastavenie procesov, štruktúry či systému (Preciuk a Wilczyńska, 2020). Napokon, Naďová Krošláková (2020) sumarizuje predpoklady úspešnej medzigeneračnej výmeny nasledovne:

- Včasné a podrobné naplánovanie generačného prechodu,
- Vypracovanie nástupníckeho plánu a jeho rešpektovanie oboma generáciami,
- Jasné definovanie podnikových princípov, ktoré obe generácie rešpektujú,
- Dostatočná spôsobilosť, odbornosť a profesionálna príprava nástupcu,
- Predchádzajúce pracovné a manažérske skúsenosti nástupcu v rodinnej firme, prípadne mimo nej,
- Dôvera medzi odovzdávajúcou a nastupujúcou generáciou,
- Spokojnosť a súhlas nástupcu s prevzatím rodinnej firmy,
- Ustúpenie odovzdávajúcej generácie do úzadia po prenechaní firmy, resp. jej pôsobenie len v pozícii mentora alebo na požiadanie zástupcu.

Medzi týmito faktormi nenájdeme taký, ktorý by nesúvisel s medzigeneračnou interakciou medzi predstaviteľmi dvoch alebo viacerých generácií v rodinnej firme.

2 Súčasný stav riešenej problematiky digitalizácie a digitálnej transformácie MSP doma a v zahraničí

Medzi kľúčové výzvy súčasnosti, tak ako sme už aj v úvode tejto publikácie uviedli, patrí digitalizácia produktov, služieb, procesov a digitálna transformácia všetkých úrovní a oblastí spoločnosti (vrátane vzdelávania, zdravotníctva, a samozrejme aj malých a stredných podnikov). Vlády krajín venujú digitalizácii spoločnosti veľkú pozornosť, investujú do projektov digitalizácie a digitálnej transformácie. Podnikatelia hľadajú efektívne modely digitalizácie a digitálnej transformácie na získanie konkurenčnej výhody. Je evidentné, že ide o komplexnú, novú problematiku, v ktorej je stále veľa otvorených problémov a rôznych názorov. Vzhľadom na uvedené a s prihliadnutím na cieľ výskumu, ktorý riešime a takisto aj na túto publikáciu, z množstva oblastí, ktoré digitalizácia a digitálna transformácia obsahuje, sa v ďalších častiach budeme podrobnejšie venovať nasledovnému: vymedzenie digitalizácie a digitálne transformácie, digitálna transformácia MSP a jej výzvy, meranie.

2.1 Digitalizácia a digitálna transformácia

Digitálna transformácia sa dostala do centra pozornosti vedcov v minulom desaťročí. Množstvo štúdií sa odvtedy venovalo a venuje skúmaniu jej vplyvu na podniky a spoločnosť (Bounfour a kol., 2016; Mubarak a Monika, 2020). Na rozdiel od digitalizácie, ktorá je integráciou digitálnych technológií a zmeny podnikateľských aktivít v digitálnej podobe, digitálna transformácia zahŕňa zmeny v základných podnikateľských procesoch vrátane výrobných procesov, produktov, organizačných štruktúr a filozofie riadenia (Mubarak a kol., 2021; Matt a kol., 2015). Digitálna transformácia zahŕňa návrh nových biznis procesov na uľahčenie a využitie základných odborných znalostí spoločnosti

s využitím digitálnych technológií a reformu procesov a implementáciu technológií. V dôsledku toho je rozhodujúca pre udržanie konkurenčnej výhody (Bounfour a kol., 2016; Rogers a kol., 2016; Westerman a kol., 2014). Podľa (Mubarak a kol., 2019; Berman a kol., 2012; Bounfour a kol. 2016; Collin a kol., 2015; Liu a kol., 2011) je digitálna transformácia digitalizáciou podnikových procesov s cieľom dosiahnuť ich agilnosť, efektívnosť a efektivitu nákladov.

Vedci skúmajú pojem digitalizácie z rôznych aspektov. Bibliometrická analýza databáz potvrdzuje, že počet článkov a publikácií s kľúčovým slovom digitalizácia narastá. Len platforma Elsevier Science Direct ich eviduje k začiatku roka 2022 viac ako stotisíc, ich ročný prírastok sa zvyšuje a najväčší medziročný nárast bol zaznamenaný v pandemickom roku 2021.

Udovita (2020) spracovala koncepčný prehľad dimenzií digitálnej transformácie. Hovorí o dvoch stupňoch digitalizácie, ktoré vedú k digitálnej transformácii. Prvým stupňom je prechod z analógového do digitálneho sveta a automatizácia procesov prostredníctvom informačno-komunikačných technológií. Druhým je rozvoj prístupov a koncepcií na prijatie nových technológií, postupy na výber softvéru alebo integráciu údajov a informácií pomocou informačných systémov. Digitálna transformácia je tak kombináciou oboch postupov digitalizácie a digitálnej inovácie so zámerom zlepšiť existujúce produkty pomocou pokročilých schopností, synchronizáciou obchodnej a IT stratégie organizácie a začlenenie informačných technológií do obchodnej stratégie. Autorka spracovala prehľad kľúčových rámcov digitálnej transformácie, napr. šesť prvkov, ktorými by mal podnikateľský model disponovať, aby mohol úspešne digitálne transformovať podnik, personalizovanejšia ponuka produktov/služieb, uzavretý proces, zdieľanie aktív, ceny založené na používaní a viac spolupracujúci ekosystém, agilná a adaptívna organizácia (Kavadia a kol., 2016), rámec Digitalization Piano, v ktorom ide o sedem rôznych kategórií zameraných na sedem kľúčových oblastí podnikania, ktoré možno v organizácii digitálne transformovať (Wade a kol., 2015), The Digital Reinvention Framework (Berman a kol., 2016). Podľa Digital Business Transformation (Wade a kol., 2015) sú najvýznamnejšie technológie spojené s digitálnou transformáciou analytické nástroje a aplikácie vrátane veľkých dát, mobilné nástroje a aplikácie, platformy, na ktorých sa dajú budovať zdieľateľné digitálne schopnosti, ako sú cloudové riešenia a trhy s aplikáciami, nástroje a aplikácie sociálnych médií a Internet vecí vrátane pripojených zariadení a inteligentných sietí. Synchronizácia týchto technológií sa označuje ako internet všetkého (IoE), ktorý má zásadný vplyv na to, ako organizácie adaptujú digitálnu transformáciu.

Vial (2019) a Nwaiwu (2021) spracovali množstvo článkov a identifikovali spoločné črty - pojmy jednotlivých definícií, ktorými sú: technológie, biznis modely, inovácie, dodanie hodnoty, hodnotový reťazec a procesy, kultúra a zákaznícka skúsenosť. Digitalizácia sa vyznačuje rôznorodým súborom technológií, ktoré môžu zmeniť prakticky každý aspekt podniku, od produktov až po spoluprácu, a otvoriť nové možnosti rastu a inovácií. Tento vývoj sa pri digitálnej transformácii využíva mnohými spôsobmi a s tým, ako digitálne technológie za posledné dve desaťročia dozrievali, menil sa aj cieľ digitálnej transformácie (Mubarik a kol., 2019). V poslednom desaťročí sa podniky najprv sústredili na automatizáciu a znižovanie nákladov a hlavnou prioritou vo väčšine odvetví bolo zvyšovanie účinnosti a efektivity (Mackenzie, Cohn, Gann, 2014). Internet tvoril dvere inovatívnym biznis modelom. Tým sa posunul účel a cieľ digitálnej transformácie na využívanie služieb s pridanou hodnotou, na zlepšenie vzťahov so zákazníkmi a zvyšovanie ich spokojnosti (Berman a kol., 2016; Bounfour, 2015). Keď sa posunulo využívanie digitálnych technológií zo zvyšovania efektivity na vytváranie nových hodnôt, investície do digitálnych technológií začali mať väčšie transformačné dôsledky (Collin a kol., 2015). Spoločnosti začali masívnu digitálnu transformáciu úpravou svojich organizačných stratégií, štruktúr a procesov s cieľom naplno využiť výhody digitálnych technológií. Technologické spoločnosti využívajú nové príležitosti na implementáciu svojich produktov, ale aj na podporu vedy a vzdelávania. Vznikajú rôzne iniciatívy a projekty (Digitálna koalícia, IT Fitness test, Digitálna univerzita,...).

Rozšírenie a využívanie digitálnych technológií zároveň vytvára nové potreby (služby a produkty, aj informačné produkty, ako softvéry a služby) a vyžaduje nové firmy a nový typ podnikateľov Youssefa (2021). Napríklad paradigma 3D tlače zmenila sektor tlače a poskytuje nové príležitosti pre podnikateľov, rovnako umelá inteligencia, technológia blockchain, virtuálna a rozšírená realita, Internet vecí... V súčasnosti sú nové podnikateľské aktivity takmer vždy prepojené s digitálnym svetom. Digitálne technológie znižujú náklady na podnikanie, rozširujú trhy a uľahčujú problémy súvisiace so založením firmy. Veľkú časť administratívnej práce, ktorá je náročná na čas a prácu, vrátane prístupu na trh a vzťahov so zákazníkmi zabezpečuje internet. Pocit väčšej jednoduchosti a flexibility, ktorú umožňujú digitálne technológie, podporuje vznik nových podnikateľských aktivít Youssefa (2021). Podľa Yanga a Hana (2019) vznikajú digitálne komunity a inovačné komunity, ktoré zdieľajú svoje nápady a tým prispievajú k inováciám.

Digitálne technológie menia očakávania zákazníkov, mení sa konkurenčné prostredie, je väčšia dostupnosť dát a spoločnosti musia reagovať využitím technológií na zmenu spôsobu tvorby hodnoty, jej dodania a získania novými kanálmi. Mení sa organizačná štruktúra aj kultúra organizácií, rastie úloha IT zručností zamestnancov (Vial, 2019).

Z akademického hľadiska Berghaus a Back (2016) definujú digitálnu transformáciu ako technológiami vyvolanú zmenu na mnohých úrovniach v organizácii, ktorá zahŕňa využitie digitálnych technológií na zlepšenie existujúcich procesov, ako aj prieskum digitálnych inovácií, čo môže potenciálne zmeniť biznis model. Hess a kol. (2016) konštatujú, že digitálna transformácia sa týka zmien, ktoré môžu digitálne technológie priniesť v biznis modeli spoločnosti, čo vedie k zmene produktov alebo organizačných štruktúr alebo k automatizácii procesov.

Dopady a vzťahy digitalizácie s ďalšími charakteristikami organizácií identifikujú aj Ciampi a kol. (2022), ktorí spracovali prehľad 171 článkov publikovaných do konca júna 2021 zameraných na vzťah medzi digitalizáciou a organizačnou agilitou. Analyzovali tri rôzne, hoci vzájomne prepojené tematické zoskupenia, ktoré sa zameriavajú na schopnosti organizácií analyzovať a využiť veľké dáta ako kľúčové hnacie sily organizačnej agility, vzťah medzi digitalizáciou a agilitou na úrovni dodávateľského reťazca a úlohu informačných technológií pri zlepšovaní organizačnej agility. Autori identifikujú medzi digitalizáciou a organizačnou agilitou vzťah, ktorý má obojsmerný charakter. Ide o prvé systematické skúmanie existujúceho súboru poznatkov o prepojeniach medzi digitalizáciou a agilitou.

Podľa Ferreiraa a kol. (2019) sa digitálna transformácia stala spôsobom, ako dosiahnuť konkurenčnú výhodu a diferenciáciu podnikov. Identifikujú dopady digitalizácie procesov na inovačnú schopnosť a výkonnosť podnikov. Analyzujú faktory digitálnej transformácie, ktoré vedú spoločnosti k prijatiu nových digitálnych procesov a ich dôsledkov z hľadiska inovácií a výkonu. Digitálny sektor považujú za strategický prostriedok nielen na vytváranie inovácií, ale aj na prenos znalostí a technológií. Identifikujú snahy o formulovanie nových teórií o riadení inovácií.

Journal of Business Research venoval v marci 2021 téme digitalizácie podnikania a inováciám celé špeciálne vydanie, ktoré obsahuje 11 článkov. Vytvorili tematický klaster z kľúčových slov, ktorý ich doviedol k identifikácii prepojenia tém digitálneho podnikania a digitálnych inovácií. Autori identifikovali aj rozdiely v jednotlivých prístupoch,

napríklad výskum v oblasti digitálneho podnikania sa zameriava na akceleračné programy, nové digitálne podniky, startupy a digitálnych tvorcov - podnikateľov, výskum v oblasti digitálnych inovácií na priemyselné odvetvia, manažérov, organizáciu a transformáciu. Digitálne podnikanie a digitálne inovácie sa stávajú etablovanými výskumnými prúdmi a po získaní dôkazov o jedinečnosti digitálnych technológií a spôsobe, akým menia manažérsky výskum, môžu priniesť zmeny aj do existujúcich teórií a výskumných metód.

Digitálnemu podnikaniu, inováciám a tvorbe biznis a sociálnej hodnoty sa venovalo aj špeciálne vydanie Journal of Strategic Information Systems (V 27, 2018). Autori konštatujú, že dostupné digitálne technológie umožňujú jednoduchší vznik flexibilných podnikateľských aktivít v oblasti obchodných aj sociálnych inovácií. Vznikajú nové spôsoby realizácie nových podnikateľských modelov, inovačných sietí, komunít a ekosystémov; ktoré priťahujú aktérov a vytvárajú nové formy podnikania a spoločenskej hodnoty. Zvyšuje sa tiež rýchlosť, akou sa vytvárajú, strácajú a znovu získavajú príležitosti. Flexibilita a rýchlosť digitálneho podnikania a inovácií znamená významné dôsledky pre vedenie podnikov a spoločnosti, riadenie, aj existujúce politické prostredie.

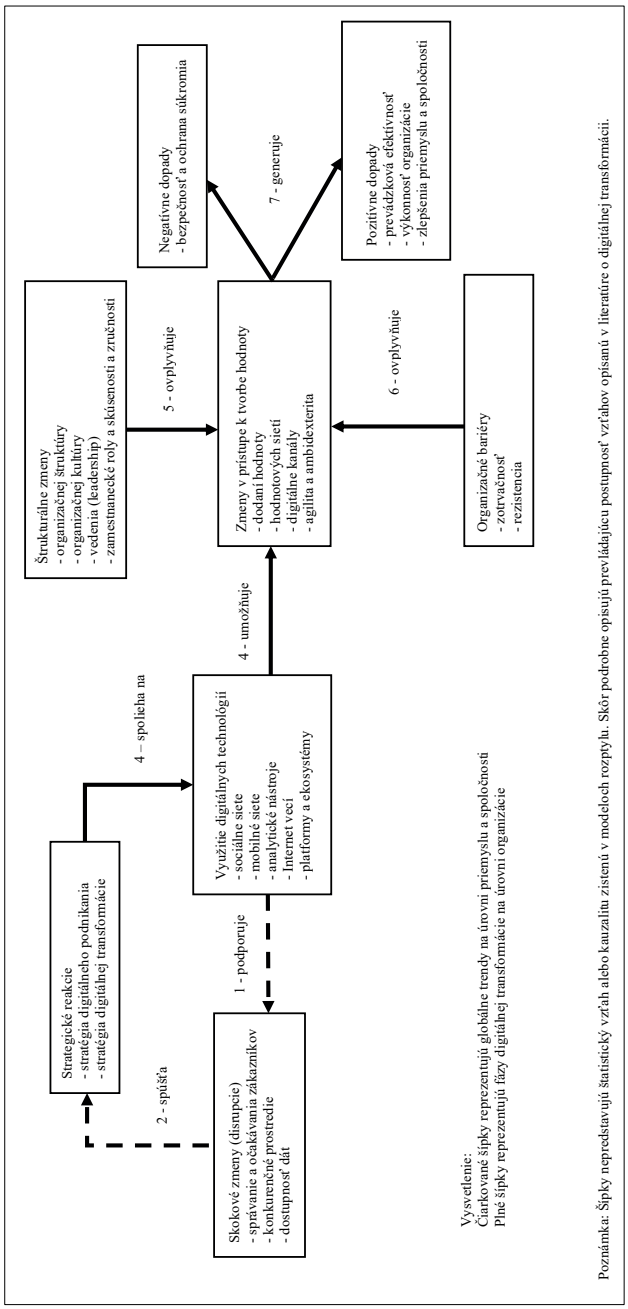
V prehľadovom článku (Vial, 2019) zahŕňajúcom 282 zdrojov, autor spracoval 23 unikátnych definícií digitálnej transformácie a chápe digitálnu transformáciu ako proces, v ktorom digitálne technológie vytvárajú zmeny a spúšťajú strategické reakcie organizácií, ktoré sa snažia zmeniť svoje prístupy k tvorbe hodnôt a zároveň zvládnuť štrukturálne zmeny a organizačné bariéry, ktoré ovplyvňujú pozitívne a negatívne výsledky tohto procesu. Autor skúmal dynamické schopnosti organizácií a etické otázky, ako dôležité pre strategický výskum v oblasti digitálnej transformácie. Identifikuje stavebné kamene digitálnej transformácie (diagram 1). Využitie digitálnych technológií vedie k významným zmenám (disrupcii) v správaní a očakávaniach zákazníkov, v dostupnosti dát a v konkurenčnom prostredí. Autor identifikuje bariéry a pozitívne aj negatívne dopady digitálnej transformácie, zmeny v agilite a ambidexterite organizácie (HBR, 2004). Ide o prepojenie využívania a skúmania, v tomto prípade digitálnych technológií s cieľom inovácií a získania konkurenčnej výhody.

Tabuľka 1: Ambidexterita organizácie

	Využívanie	Skúmanie
Strategický zámer	náklady, zisk	inovácie, rast
Kritické úlohy	prevádza, efektivita, postupné inovácie	adaptabilita, nové produkty, prelomové inovácie
Kompetencie	prevádzkové	podnikateľské
Štruktúra	formálna, mechanická	adaptívna, voľná
Kontrola, odmeňovanie	marža, produktivita	míľniky, rast
Kultúra	efektivita, nízke riziko, kvalita, zákazníci	podstúpenie rizika, rýchlosť, flexibilita, experimentovanie
Vedenie	autoritatívne, zhora nadol	vizionárske, participatívne

Zdroj: HBR, apríl 2004

Diagram 1: Stavebné kamene digitálnej transformácie



Zdroj: Vial 2019, str. 122

2.2 Digitálna transformácia malých a stredných podnikov

Malé a stredné podniky sa považujú za základ ekonomík na celom svete, a takisto aj v európskom regióne. Sú dostatočne agilné, flexibilné a prispôsobivé na to, aby mohli robiť rýchle a včasné rozhodnutia v súvislosti s prijímaním novších a pokrokových technológií. Podľa výskumu sa, však, menej alebo nedostatočne zameriavajú na podporu a modernizáciu svojich technologických kapacít na základe slabého strategického plánu alebo nedostatočných zdrojov (Schroder, 2015; Dangayach a Deshmukh, 2006). Pre tieto podniky môžu byť digitálne technológie rýchlou cestou k zvýšeniu konkurencieschopnosti, rastu a internacionalizácii (Li a kol., 2009; Fosty a kol., 2013). Samotné zavádzanie alebo využívanie digitálnych technológií však nestačí. Podniky musia vedome modifikovať svoju stratégiu, znalosti a kultúru, aby si udržali konkurencieschopnosť (Kane a kol., 2015).

Mnohé firmy sa iniciatívy digitálnej transformácie chopili s cieľom získať konkurenčnú výhodu a spokojnosť zákazníkov, zvýšený dopyt po digitálnych riešeniach alebo jednoducho preto, aby si udržali konkurencieschopnosť (Berman a kol 2012; Fitzgerald a kol., 2014). Napriek tomu, podľa Bounfoura a kol. (2016) digitálne technológie stimulujú organizačné zmeny s cieľom radikálne zmeniť spôsob fungovania, keďže sa stali neoddeliteľnou súčasťou podnikania, spoločnosti a dokonca aj nášho každodenného života.

V rámci fungovania technológií priemyslu 4.0 umožňuje spájanie inteligentných digitálnych objektov prostredníctvom internetu vecí a vzájomne prepojených systémov nové úrovne robotiky a výrobkov (Regeringen, 2016). Vo vnútri podnikov vznikajú „digitálne ekosystémy", takže digitálna transformácia môže zahŕňať zmeny vo všetkých aspektoch dodávateľského reťazca, výroby, ako aj príležitosti na zdieľanie digitálnych technológií a inovatívnych nápadov (Tan a kol., 2009; Korpela a kol.,2016).

Pretože digitálna transformácia prináša zásadné zmeny v organizačnej štruktúre a stratégiách, prináša so sebou aj mnohé výzvy. Samotná povaha výziev a faktorov digitálnej transformácie sa môže v jednotlivých podnikoch líšiť. Ide o náročný proces v každom odvetví a nie je veľa vedeckých štúdií, ktoré by sa ním zaoberali ako strategickou výzvou, najmä chýbajú výskumy zamerané na menšie podniky. Digitálna

transformácia malých a stredných podnikov je náročnejšia ako pri väčších organizáciách z dôvodu nedostatočných stratégií, hoci nie je veľa štúdií, ktoré by sa ich stratégiami zaoberalo do hĺbky Schroder (2015). Väčšina predchádzajúcich štúdií sa zameriavala predovšetkým na prijaté digitálne technológie a nie na podstatný aspekt organizačných zmien, ktoré musí firma vykonať, aby získala technologickú výhodu (Matt a kol., 2015).

Úspešná digitálna transformácia zahŕňa prestavbu firmy s cieľom využiť digitálne technológie a získať konkurenčnú výhodu (Westerman a kol., 2014). Vedci zdôrazňujú význam digitálnych stratégií, v ktorých sa stratégia odklonu od informačných technológií (IT) spoločnosti nepovažuje len za plán na funkčnej úrovni, ale mala by byť integrovaná aj s celkovou obchodnou stratégiou (Bharadwaj a kol., 2013). Stratégie digitálnej transformácie musia zohľadňovať aj transformáciu procesov, znalosti o produktoch a ďalšie organizačné faktory, ktoré môžu byť ovplyvnené digitálnymi technológiami.

Nedávne štúdie uvádzajú, že hlavné technologické trendy, ktoré sa objavili v rámci digitálnej transformácie, prenikli do rôznych aspektov vrátane technológií súvisiacich so sociálnymi sieťami, biznis analytiky a viacerých mobilných technológií, ktoré podporujú služby od oblasti vzdelávania cez zdravotníctvo až po financie (Kane a kol., 2015). Platformy sociálnych médií tiež zohrávajú dôležitú úlohu tým, že menia spôsob interakcie medzi ľuďmi v spotrebiteľskom aj podnikateľskom svete, čo umožňuje nové typy spolupráce (Susarla, Dallas a Tan, 2012). Mobilné služby a rastúce používanie mobilných zariadení otvorili nové možnosti na zapojenie klientov a efektívnejšie operácie (napr. Berman a Marshall, 2014).

Výskumníci (napr. Cordon a kol., 2016; Atzori a kol., 2014) opisujú podnikovú analytiku alebo analýzu veľkých objemov údajov ako obrovské úložisko údajov generovaných prostredníctvom transakcií, procesov a obchodných interakcií, ktoré sú sprístupnené firmám na prediktívnu analýzu s cieľom získať výhodu. Cloud computing umožňuje podnikom stať sa adaptabilnejšími prostredníctvom škálovateľných infraštruktúr (Rogers, 2016). Digitálna transformácia však podnietila firmy aj aby zmenili svoje základné služby a technológie, ako sú predpredajné a popredajné služby v podobe systémov CRM a tiež v oblasti plánovania podnikových zdrojov (ERP). Zatiaľ čo menej digitálne vyspelé organizácie sa naďalej zameriavajú na riešenie jednotlivých výziev pomocou špecifických digitálnych technológií, vyspelé digitálne podniky sa sústreďujú na strategickú integráciu digitálnych technológií do svojich činností (Jansson a Andervin, 2016).

Mnohé odvetvia sa digitálnymi technológiami zmenili, zmenili sa podnikové štruktúry a postupy (Rogers, 2016). Online noviny, hudba a filmy streamované na mobilné platformy a exponenciálne rastúci trh elektronických maloobchodov (Karimi a Walter, 2015; Hagberg, 2016) sú niekoľkými príkladmi, ktoré ilustrujú, ako digitálne technológie transformovali celé odvetvia a priemyselné odvetvia (Hagberg, 2016; Karimi a Walter, 2015). Napriek tomu, že sú presvedčivé dôvody využívať tieto rýchlo sa rozvíjajúce digitálne technológie na úsporu nákladov, zvýšenie produktivity a zlepšenie vzťahov so zákazníkmi, viaceré organizácie v rôznych odvetviach čelia ťažkostiam s adaptáciou na digitálny svet (Fitzgerald a kol., 2014). Digitalizácia je mocnou silou zmien, ktorá pretvára podnikové procesy, kompetencie firiem, ako aj produkty, služby a kľúčové firemné vzťahy, čím vytvára príležitosti na kreatívne obchodné modely (Downes a Nunes, 2013; Rogers, 2016). Podniky sa usilujú a tvrdo pracujú na integrácii digitálnych technológií do svojho podnikania, aby získali výhodu z digitalizácie (Bharadwaj a kol., 2013). Mnohým obrovským korporáciám sa nepodarilo využiť digitálne technológie alebo sa im prispôsobiť a digitalizácia môže byť náročná aj pre malé a stredné podniky (MSP).

2.2.1 Výzvy digitálnej transformácie MSP

Mnohé výzvy v oblasti digitálnej transformácie sú strategické, ako napríklad rozvoj schopností a získavanie zdrojov pre požadované transformácie v podnikových procesoch a hodnotenie organizačných a kultúrnych výziev (Bounfour, 2015; Collin a kol., 2015). Výzvy digitálnej transformácie malých a stredných podnikov sa vzhľadom na ich veľkosť a charakteristiky môžu líšiť od výziev, ktorým čelia väčšie podniky, výskum tejto témy je však na úrovni začiatočníkov. Na jednej strane má väčšina malých a stredných podnikov manažérske a personálne obmedzenia a rozpočtové obmedzenia (Ghobadian a Gallear, 1997). Na druhej strane sú prispôsobivejšie a schopné prijímať rýchle rozhodnutia, ako napríklad zavádzanie nových technológií (Dangayach a Deshmukh, 2006).

V súčasnom výskume možno identifikovať niekoľko štúdií o MSP z hľadiska digitálnej transformácie. Li a kol. (2016) uviedli, že MSP, ktoré efektívne zosúladili svoje podnikanie a stratégie vyhodnotené pre digitalizáciu, boli úspešnejšie. Iní výskumníci zistili, že MSP, ktoré prijímajú digitálne stratégie, sú inovatívnejšie a konkurencieschopnejšie v celosvetovom meradle (Li a kol., 2009). V súlade so štúdiami o digitálnej transformácii

výrobného sektora sú MSP pripravené a schopné splniť požiadavky tohto trendového odvetvia, ale veľkosť podniku má významný vplyv. Čím je podnik menší, tým je pravdepodobnejšie, že bude skôr obeťou navrhovanej priemyselnej revolúcie než jej príjemcom (Sommer, 2015). Teoretické modely organizačných zmien možno využiť na lepšie poznanie procesu a výziev digitálnej transformácie, ktorým čelia výrobné MSP, a na vysvetlenie toho, ako a prečo sa do nej zapájajú.

Na posúdenie vyspelosti digitálnej transformácie malých a stredných podnikov sú najvhodnejšími nástrojmi technológie priemyslu 4.0, čo potvrdili niektorí výskumníci vrátane Mubaraka a kol. (2019), Mubaraka a Moniky (2020), Wagireho a kol. (2020), Mubaraka a kol. (2021) a niektorých ďalších. Títo výskumníci zistili, že technológie priemyslu 4.0 vrátane technológie blockchain, internetu vecí, kyberneticko-fyzických systémov a veľkých dát sú okrem iného relevantnými nástrojmi na meranie digitálnej transformácie MSP. Preto v nadväznosti na rovnaké hľadisko budeme tento prístup realizovať aj my.

V ďalšej časti sa budeme venovať technológiám priemyslu 4.0 vrátane technológie blockchain, kyberneticko-fyzických systémov, internetu vecí a veľkých dát ako nástrojov digitálnej transformácie. Následne bude predstavený index merania na meranie alebo hodnotenie digitálnej transformácie prostredníctvom prístupu založeného na prieskume.

2.2.2 Technológie priemyslu 4.0

Pôvodne sa predpokladalo, že revolúcia v priemysle 4.0 je digitálna revolúcia vo výrobnom priemysle, avšak v súčasnosti sa priemysel 4.0 definuje ako digitálna transformácia všetkých priemyselných hodnotových reťazcov (Culot a kol., 2020). Zavádzanie určitých digitálnych technológií a prijímanie hodnotných koncepcií dizajnu sú charakteristickými znakmi digitálnej transformácie priemyslu 4.0 (Frank a kol., 2019; Hermann a kol., 2016; Indri a kol., 2018). Vedci (napr. Masood a Sonntag, 2020; Moeufa a kol., 2018) sa zameriavajú na možnosti a výzvy implementácie technológií priemyslu 4.0 pre malé a stredné podniky.

Veľké objemy dát (Big Data) sú jednou z najdôležitejších technológií priemyslu 4.0. Veľké dáta sú významnou technológiou priemyslu 4.0 na správu veľkého množstva údajov

vrátane prenosu, zberu údajov, spracovania štruktúrovaných a neštruktúrovaných údajov a ich ukladania (Vidgen, 2014). Využíva tiež metodický prístup k vyhľadávaniu a vysvetľovaniu informácií vo forme originálnych konceptov (Mubarak a kol., 2019a,b). V dôsledku zavedenia analýzy veľkých dát možno hodnotiť dôveryhodnosť a spoľahlivosť dodávateľov, partnerov a iných zainteresovaných strán prostredníctvom posúdenia ich predchádzajúcich záznamov o výkonnosti, portfólií spoločností a spolupráce. Týmto spôsobom možno posilniť systém ekologických inovácií na výber najlepšieho dodávateľa, investora, spolutvorcu alebo prispievateľa (Mubarik a Zuraidah, 2019). Výrobné spoločnosti si vytvorili povesť spoľahlivého podniku, ktorý spĺňa požiadavky a ciele spoločnosti. V dôsledku toho sú veľké údaje technológiou, ktorú možno využiť nielen na ozdravenie životného prostredia, ale aj na zlepšenie kvality a úrovne života spoločnosti (Mehmood a Mubarik, 2020; Alcacer a Cruz-Machado, 2019).

Internet vecí (IoT) sa využíva v mnohých obchodných odvetviach. Považuje sa za významne sa rozvíjajúci koncept, dobre zavedenú stratégiu a rozsiahlu technológiu, ako aj za módne slovo v akademickom výskume a podnikaní (Lee a kol. 2019; Strohmeier, S. 2020). Internet vecí (IoT) spočiatku znamená rozpoznané prepojenie objektov prostredníctvom RFID (rádiofrekvenčná identifikácia), ktoré má potenciál transformovať podniky. Odborníci už definovali IoT ako sieť prepojenia zariadení prostredníctvom internetu alebo satelitu. IoT sa už využíva vo viacerých odvetviach vrátane dopravy, zdravotnej starostlivosti, inteligentného riadenia domácností a v rôznych samostatných podnikoch. RFID, softvérové aplikácie, hardvér, cloud computing a middleware sú niektoré z najvýznamnejších technológií IoT (Chang a kol., 2020; Koh a kol., 2019). Využitím technológií internetu vecí na ukladanie, zdieľanie a distribúciu cenných znalostí spoločnosti bez nutnosti ľudskej interakcie môže spoločnosť urýchliť proces internej a externej spolupráce.

Blockchain je digitálna databáza - podnikový systém, ktorý v prvom rade eviduje všetky typy transakcií, ktoré sa môžu používať a vymieňať súčasne v rámci obrovskej a decentralizovanej siete a ku ktorým môžu efektívne pristupovať oprávnené strany alebo zainteresované strany (Feng a kol., 2020). Je tiež charakterizovaný ako nemenná a nekorupčná digitálna účtovná kniha, ktorá sa používa prakticky na čokoľvek vrátane hmotných a nehmotných objektov a procesov a neobmedzuje sa len na finančné alebo ekonomické transakcie (Viriyasitavat a Hoonsopon, 2019). Obsah uložený v blockchaine nemožno zmeniť ani odstrániť (Koh, 2020). Okrem toho slúži ako sieť a databáza bezpečným a integrovaným spôsobom, pretože je založený na matematicky stanovených

pravidlách, ktoré sú automaticky presadzované pokročilou technológiou (Chang, 2020). Po integrácii s veľkými dátami, internetom vecí, robotikou a kyberneticko-fyzickými systémami sa blockchain môže stať sofistikovanou platformou na zlepšenie výkonnosti organizácie (Accenture, 2015). Môže tiež pomôcť podnikom pri vývoji platforiem spolupráce založených na blockchaine, kde môžu zdieľať výskum, pokroky a odborné znalosti v reálnom čase robustným, bezpečným a neprerušovaným spôsobom.

2.3 Meranie úrovne digitálnej transformácie

Mieru zavedenia digitalizácie a digitálnej transformácie je možné merať na viacerých úrovniach. V ďalšej časti sa budeme venovať národnej úrovni a úrovni organizácie.

Keďže digitálna transformácia úzko súvisí s technológiami priemyslu 4.0, možno model vyspelosti priemyslu 4.0 využiť pri prístupe k meraniu digitálnej transformácie malých a stredných podnikov, najmä z výrobného sektora. Existuje viac modelov na meranie vyspelosti v oblasti digitalizácie alebo digitálnej transformácie, pričom sa využívajú rôzne dimenzie. Vo všeobecnosti sa pojem vyspelosť vzťahuje na stav úplnosti, dokonalosti alebo pripravenosti a znamená určitý pokrok vo vývoji systému. Modely vyspelosti sa bežne používajú ako nástroj na konceptualizáciu a meranie vyspelosti organizácie alebo procesu vzhľadom na určitý špecifický cieľový stav. Pred príchodom modelov digitálnej zrelosti firmy používali niektoré klasické manažérske nástroje merania, napr. balance score card.

Základ digitalizácie a digitálnej transformácie je odlišný od konvenčnej organizačnej zrelosti alebo hodnotenia. Okrem toho sú v literatúre o strategickom riadení vypracované aj rôzne modely vyspelosti spôsobilostí a v minulosti boli niektorí výskumníci presvedčení, že na meranie digitalizácie treba prijať niektoré z týchto modelov s využitím technologických dimenzií.

Európska komisia každoročne vyhodnocuje a porovnáva krajiny podľa indexu digitálnej ekonomiky a spoločnosti (Digital Economy and Society Index, DESI). Ide o zložený index, ktorý sleduje pokrok a úroveň rozvoja digitálnej ekonomiky a spoločnosti v členských krajinách na základe 34 relevantných ukazovateľov digitálnej výkonnosti v piatich hlavných oblastiach merania, na základe ktorých Komisia hodnotí pokrok celej Únie.

Zložky Indexu digitálnej ekonomiky a spoločnosti:

- Pripojiteľnosť (25 %) - pevné a mobilné širokopásmové pripojenie a ceny širokopásmového pripojenia
- Ľudský kapitál (25%) - používanie internetu, základné a pokročilé digitálne zručnosti
- Využívanie internetových služieb (15%) - využívanie internetového obsahu, komunikácie a online transakcií občanmi
- Integrácia digitálnej technológie (20%) - informatizácia podnikania a elektronický obchod
- Digitálne verejné služby (15%) - elektronická verejná správa a elektronické zdravotníctvo

Slovensko bolo z 28 hodnotených štátov Európskej únie v roku 2018 na 20. mieste, v roku 2019 na 21. a v rokoch 2020 a 2021 na 22. mieste. V rebríčku európskych krajín sa Slovensko umiestňuje pod priemerom EÚ. V oblasti ľudského kapitálu aj pripojiteľnosti je Slovensko na 19. mieste, v oblasti integrácie digitálnych technológií podnikmi na 21. mieste, v oblasti digitálnych verejných služieb na 23. mieste Ako konštatuje hodnotiaca spáva z roku 2021, problematickými sú efektivita vynaložených finančných prostriedkov na stimuláciu digitálnej transformácie, zaostáva digitalizácia vzdelávania, ktorého aktérom chýbajú technológie, ale aj zručnosti a pokrytie sieťou s veľmi vysokou kapacitou je nedostatočné. Najlepšie hodnotené európske krajiny sú Dánsko, Fínsko a Švédsko.

Na úrovni organizácie sa využívajú nástroje na meranie digitálnej zrelosti organizácie. Asociácia digitálnych marketingových agentúr (ADMA) so spoločnosťou Delloite uskutočnila v roku 2018 prieskum digitálnej zrelosti slovenských firiem, podľa ktorej napríklad menej ako polovica opýtaných disponuje akýmkoľvek e-commerce riešením. ďalším výsledkom je úplná absencia stratégie pre digitalizáciu, digitálne inovácie, digitálnej komunikácie a online predaja u viac ako tretiny spoločností. Tieto negatívne výsledky sú pravdepodobne ovplyvnené skutočnosťou, že len v necelej polovici spoločností existuje pozícia digitálneho manažéra, manažéra inovácií či digitálneho riaditeľa, alebo je táto zodpovednosť rozdelená do viacerých funkcií. Na druhej strane, šesť zo sedem spoločností s rozpočtom nad dvestotisíc takúto pozíciu majú vytvorenú. Ostatní sa touto otázkou taktiež zaoberajú, primárne z dôvodu rastúcej dôležitosti digitalizácie.

V minulom desaťročí vznikali rôzne nástroje na meranie zrelosti organizácií a firiem v rôznych oblastiach, napr. vo využívaní dátovej analytiky sa skúmala transformácia na dátami riadenú organizáciu a meral sa index analytickej zrelosti a Business Intelligence zrelosti organizácie (ATOS, 2015, Dinter, 2012).

V tejto súvislosti Schumacher a kol. (2016) predstavili štyri kroky merania vyspelosti organizácie v digitalizácii, ktoré zahŕňajú najprv posúdenie vyspelosti, potom identifikáciu kľúčových silných a slabých stránok súvisiacich s digitalizáciou, po ktorej nasledujú príležitosti digitálnej transformácie (t. j. súvisiace s rozvojom infraštruktúry a schopností) a nakoniec cielené uskutočnenie digitálnej transformácie. Von Leipzig (2017) predstavil model digitálnej vyspelosti, v ktorom po preskúmaní viacerých predtým navrhnutých modelov predstavil osem dimenzií. Tieto dimenzie sa týkajú oblastí stratégie, vedenia, produktu, prevádzky, kultúry, ľudí, riadenia a technológií. Tieto dimenzie sa merajú na piatich úrovniach v rozsahu ako neuvedomelá, koncepčná, definovaná, integrovaná a transformovaná. Okrem toho Anna a kol. (2017) navrhli merať operácie piatich oblastí na posúdenie úrovne ich digitalizácie. Tieto oblasti sú z dizajnu a inžinierstva, riadenia výroby, riadenia kvality, riadenia údržby a logistiky a dodávateľského reťazca. Navrhli ich zoradenie podľa stavu digitalizácie od počiatočnej, riadenej, definovanej, integrovanej a interoperabilnej, až po plne digitalizovanú. Aj v správe Delloite (2018) je opísaných päť oblastí, ktoré sa majú brať do úvahy na meranie digitálnej transformácie, na základe ktorých je navrhnutých 28 čiastkových dimenzií. Medzi tieto oblasti patria zákazník, stratégia, technológie, prevádzka a organizácia a kultúra.

Fitzpatrick a Strovink (2021) navrhli päť prístupov na hodnotenie digitálnej vyspelosti organizácie, ktoré zahŕňajú návratnosť digitálnych investícií, percento ročného rozpočtu vynaloženého na technológie, čas potrebný na vytvorenie digitálnej aplikácie, percento stimulov vedúcich pracovníkov podniku spojených s digitalizáciou a získané top technické talenty, ktoré sa podarilo zapojiť a udržať na digitálnych iniciatívach. Tieto opatrenia však majú oveľa širší záber a je náročné zbierať údaje o týchto oblastiach. Môžu však byť vhodným nástrojom internej stratégie a rozvoja politiky firiem.

Wagire a kol. (2020) navrhol sedem dimenzií na meranie digitálnej transformácie priemyslu 4.0 firiem, v ktorých predstavil nielen technologický konštrukt priemyslu 4.0, ale aj ďalšie oblasti vrátane stratégie, kultúry, ľudí a hodnotového reťazca. Týmito dimenziami sú povedomie o priemysle 4.0, technologická základňa priemyslu

4.0, organizačná stratégia, ľudia a kultúra, proces hodnotového reťazca, výrobné technológie, technológie orientované na produkty a služby. Tento model digitálnej zrelosti pokrýva všetky oblasti, ktoré sú vhodné na indikáciu a meranie digitalizácie alebo digitálnej transformácie malých a stredných podnikov na báze priemyslu 4.0. Podrobné dimenzie a subdimenzie tohto modelu sú uvedené nižšie v tabuľke 2.

Tabuľka 2: Meranie digitálnej transformácie na základe indexu priemyslu 4.0

Dimenzia	Subdimenzie
Informovanosť o Industry 4.0	Znalosť odvetvia Citlivosť na vplyv digitálnej transformácie Užitočnosť Industry 4.0 pre spoločnosť Pripravenosť na prijatie Industry 4.0
Základňa Industry 4.0 technológia	Sieť cloud computingu (CC) na zdieľanie zdrojov Sieť cloud computingu (CC) na ukladanie údajov Internet vecí (IoT) Internet služieb (IoS) Big Data (BD), spracovanie údajov v reálnom čase Simulačné nástroje Umelá inteligencia (AI), strojové učenie (ML) a hlboké učenie (DL) Priemyselná kybernetická bezpečnosť (CS)
Inteligentná výrobná technológia	Autonómne a kolaboratívne roboty (Cobots) Softvérové systémy ako ERP, MES, CRM a nástroje PLM. Identifikátory ako čiarový kód, QR kód alebo RFID a RTLS. Inteligentné senzory, aktuátory, vstavané systémy a PLC. Komunikácia Machine to Machine (M2M) a Human to Machine (H2M). Digitálne platformy (DP) na integráciu dodávateľov. Digitálne platformy (DP) na integráciu zákazníkov. AR, VR a MR.
Technológia orientovaná na produkty a služby	Aditívna výroba (AM), 3D tlač (3DP) Mobilné zariadenia a nositeľné zariadenia Technológia blockchain (BT Inteligentný produkt

Dimenzia	Subdimenzie
Ľudia a kultúra	Podpora vedenia Kultúra neustáleho zlepšovania Špecializované tímy Digitálne zručnosti a kvalifikácia
Organizačná stratégia	Digitálna vízia a plán Integrácia zákazníkov Spolupráca Stratégia nulovej spotreby papiera Finančné investície
Hodnotový reťazec a procesy	Digitalizácia vertikálneho hodnotového reťazca Monitorovanie a kontrola v reálnom čase Komplexný proces plánovania a riadenia s podporou IT Digitalizácia výrobných zariadení Digitalizácia horizontálneho hodnotového reťazca

Zdroj: Wagire a kol. (2020)

Dimenzie pokrývajú všetky aspekty súvisiace s technológiami, ľuďmi, schopnosťami a stratégiou, čo z nich robí vhodný rámec na meranie digitalizácie priemyslu. V prípade, že sa po vyhodnotení merania javí digitálna transformácia ako slabá, je možné použiť vhodný súbor opatrení a politík na zmiernenie základných problémov. Po implementácii týchto politík môže druhé kolo prieskumu ukázať účinnosť týchto opatrení alebo vhodnosť investícií v rôznych oblastiach.

3 Súčasný stav riešenej problematiky digitalizácie a digitálnej transformácie MSP z pohľadu generácií, pohlavia a kľúčových stakeholderov

V prvej a druhej kapitole tejto monografie sme sa venovali digitalizácii a digitálnej transformácii ako aj medzigeneračnému podnikaniu ako sólo témam. V tejto kapitole prezentujeme jednak výsledky výskumov, ktoré sa integrovane venujú týmto témam a obohacujeme ich ešte o výsledky analýz výskumov zameraných na podnikanie žien vo väzbe na digitalizáciu, ako aj prezentujeme návrh koncepčného rámca systematizácie kľúčových stakeholderov v oblasti digitalizácie a/alebo digitálnej transformácie podnikateľských organizácií.

3.1 Digitalizácia a digitálna transformácia MSP z pohľadu generácií

Digitalizácia mení podnikanie dvoma spôsobmi. Po prvé, je to vznik nových podnikateľských príležitostí v ekonomike. Po druhé, ide o transformáciu podnikateľských postupov, teda spôsobov, ako tieto príležitosti najlepšie realizovať. Digitalizácia má vplyv na radikálnu zmenu/inováciu podnikateľských modelov v podnikaní (Autio, 2017). Táto zmena sa týka tak podnikateľov v počiatočných fázach podnikania (začínajúcich podnikateľov), ako aj existujúcich malých a stredných podnikov (etablovaných podnikateľov). Pokiaľ ide o začínajúcich podnikateľov, nová dynamika podnikania ovplyvní tak tých, ktorí chcú začať podnikať (štádium startupov, čo ovplyvní ich výber), ako aj tých, ktorí sú v štádiu rozbehu (hľadajú škálovateľný podnikateľský model), a tiež tých, ktorí sú vo fáze rastu a už našli škálovateľný podnikateľský model. V etablovaných

malých a stredných podnikoch digitalizácia ovplyvňuje ich podnikateľské modely, ako aj celkové systémy riadenia (Autio, 2017).

Možno konštatovať, že digitalizácia v kontexte podnikania sa vzťahuje na každodenný život podnikateľov a všetky činnosti a operácie podniku. V kontexte MSP sa podľa systematického prehľadu literatúry, ktorý spracovali Williams a kol. (2019), modely digitálnej zrelosti zvyčajne používajú ako určité „mapy" vysvetľujúce cestu k digitálnej transformácii, jej etapy a súvisiace schopnosti. Ako však autori tvrdia, pri vytváraní modelov digitálnej zrelosti sa často prehliadajú faktory, ktoré stoja za úspešnou digitálnou transformáciou.

Vo väčšine prípadov tieto faktory predstavujú interné aj externé hnacie sily vrátane facilitácie viacerými subjektmi vonkajšieho prostredia. Viacerí autori a organizácie poskytli rôzne systematizácie a prehľady hnacích síl digitálnej transformácie, ktoré poukazujú na hlavné podobnosti spolu s určitými nuansami v závislosti od prijatého konkrétneho pohľadu. Vo všeobecnosti možno takéto práce nájsť medzi akademickým výskumom, politickými iniciatívami, ako aj subjektmi z praxe a podnikateľského sektora, čo odráža novosť a relevantnosť tohto fenoménu a širokú škálu pokusov priniesť viac poznatkov a pochopenia.

Pokiaľ ide o konkrétne práce, napríklad OECD v koncepčnej poznámke k svojej globálnej iniciatíve „Digital for SMEs Global Initiative" (OECD, 2019) identifikuje tri kľúčové oblasti relevantné pre digitalizáciu MSP. Ide konkrétne o umožňujúce rámcové podmienky (ktoré zahŕňajú infraštruktúru, regulačné prostredie a trhové podmienky), spúšťače na úrovni firmy (najmä inovačné aktíva, financie, zručnosti a digitálne povedomie) a transformáciu v dodávateľských reťazcoch a podnikateľských modeloch poháňanú digitálnymi technológiami. (ako sú digitálne platformy, cloud computing, veľké dáta, umelá inteligencia, blockchain, FinTech trendy alebo internet vecí). Iný pohľad poskytuje dokument verejnej politiky založený na výskume, ktorý vypracoval Vodafone spolu s Deloitte (Vodafone, 2020), ktorý prináša tri hlavné dimenzie výziev, ktorým musia MSP pri digitalizácii čeliť. Ide o dostupnosť potrebných digitálnych nástrojov a technológií (pričom boli identifikované tieto kľúčové kategórie technológií: konektivita, digitalizácia a automatizácia procesov, cloud a online prítomnosť, spolupráca a komunikácia), schopnosť MSP zapojiť sa do digitálnej transformácie (najmä z hľadiska časových a finančných možností) a schopnosť MSP uskutočniť digitálnu transformáciu prostredníctvom digitálnych zručností. Ďalej Osmundsen a kol. (2018) vo svojom

systematickom prehľade literatúry z empirického výskumu zameraného na digitálnu transformáciu identifikovali štyri hlavné faktory (v prípade ich práce ich považovali za externé spúšťače) digitálnej transformácie: zmeny v správaní a očakávaniach zákazníkov, zmeny v odvetví a trendy súvisiace s digitálnymi technológiami, meniaca sa situácia v oblasti konkurencie (z hľadiska nových výziev, rozširovania ponuky rôznych konkurentov a digitálneho pokroku konkurentov) a zmeny v reguláciách. Napokon, ďalší systematický prehľad literatúry (Morakanyane, 2017) priniesol nasledujúci zoznam faktorov, ktoré ovplyvňujú a umožňujú digitálnu transformáciu: digitálne technológie, digitálne schopnosti, stratégie, podnikateľské modely a hodnotový reťazec.

Fenomén digitálnej transformácie získava ďalší rozmer ak ho vnímame cez prizmu medzigeneračného podnikania, ktorá sa týka zdieľania znalostí, zručností, skúseností a zdrojov prostredníctvom partnerstiev a spolupráce medzi rôznymi vekovými generáciami (s dôrazom na seniorov a mladých ľudí) (Pilková a kol., 2017). Rôzne generácie sú vo všeobecnosti definované rôznymi systémami myslenia, hodnotami a vzorcami správania (Strauss a Howe, 1991), ako aj rôznymi vlastnosťami súvisiacimi s prácou. Napríklad starší jednotlivci sa zvyčajne považujú za kvalifikovaných a skúsených vo svojej profesijnej oblasti a disponujú vyšším sociálnym kapitálom a väčšími sieťami kontaktov, zatiaľ čo od mladých ľudí sa vo všeobecnosti očakáva, že budú mať vyššie zručnosti (najmä v súvislosti s IKT a cudzími jazykmi), kognitívne schopnosti a, že budú inovatívnejší, kreatívnejší, podnikavejší a motivovanejší (Pilková a kol., 2020). Zároveň sa však v poslednom čase kladie zvýšený dôraz na pochopenie podnikania starších osôb a seniorov, pričom sa narúšajú tradičné stereotypy o ideálnych podnikateľoch (Ratten, 2018). Aj keď značná časť hnacích síl digitálnej transformácie je determinovaná internými atribútmi podnikateľských subjektov, podniky s medzigeneračným nastavením sú v porovnaní so svojimi náprotivkami bez medzigeneračného prvku v odlišnom postavení. Spolužitie a spolupráca rôznych generácií môže znamenať rôzne pozitívne, ale aj obmedzujúce špecifiká. Napríklad digitálna priepasť medzi staršími a mladšími generáciami ovplyvňuje nielen zavádzanie digitálnych technológií, ale môže sa stať aj zdrojom medzigeneračných konfliktov. Medzigeneračný kontext by však zároveň mohol pomôcť preklenúť túto priepasť prostredníctvom medzigeneračného učenia a posilňovania, ktoré sa zdá, že prináša pozitívne výsledky (Breck a kol., 2018). Takisto, keďže ľudský faktor súvisiaci s digitálnou transformáciou zahŕňa aj koncových zákazníkov, ktorí môžu mať ťažkosti pri snahe používať nové sofistikované produkty (Šestáková, 2019), medzigeneračný charakter firmy by mohol zlepšiť jej empatiu voči zákazníkom staršej generácie a reakciu firmy na ich potreby.

Celkovo je fenomén digitálnej transformácie podnikov v medzigeneračnom kontexte pomerne málo preskúmaný. Narazili sme len na niekoľko štúdií s takýmto zameraním. Napríklad Ano a Bent (2021) skúmali hnacie sily stratégie digitálnej transformácie vo viacgeneračných rodinných podnikoch vo Francúzsku s osobitným zameraním na ľudský kapitál podnikov. Zistili, že realizácia úspešnej digitálnej stratégie s medzigeneračnou synergiou je poháňaná dlhodobou orientáciou, väzbou na firmu, medzigeneračným podnikateľským dedičstvom, osobnou angažovanosťou členov rodiny a kľúčovým zameraním rodinného podniku na zamestnancov. Potom štúdia Liu (2021) o reakcii rodinných podnikov na digitálne trendy naznačuje, že rodinné podniky, ktoré prešli úspešným medzigeneračným nástupníctvom, majú tendenciu častejšie zdôrazňovať digitalizačné vízie.

Na základe hnacích síl digitálnej transformácie identifikovaných v literatúre a vychádzajúc zo špecifík medzigeneračného kontextu a spolupráce v podnikaní autori navrhli rámec najvýznamnejších hnacích síl digitálnej transformácie v kontexte medzigeneračného podnikania (tabuľka 3).

Tabuľka 3: Hnacie sily digitálnej transformácie v kontexte medzigeneračného podnikania - zhrnutie prehľadu literatúry

Kategória	Mechanizmus	Hnacie sily
Vnútorné hnacie sily	Medzigeneračný charakter priamo ovplyvňuje príslušné atribúty v rámci podniku (priamy účinok)	• Digitálne zručnosti a schopnosti (Morakanyane, 2017; OECD, 2019; Vodafone, 2020) • Digitálne povedomie (OECD, 2019 • Inovačné aktíva (OECD, 2019)
Externé hnacie sily	Medzigeneračný charakter môže zvýšiť alebo znížiť schopnosť podniku reagovať na príslušné atribúty (nepriamy účinok)	• Digitálna infraštruktúra (OECD, 2019; Vodafone, 2020) • Regulácie (OECD, 2019; Osmundsen a kol., 2018) • Trhové podmienky a hospodárska súťaž (OECD, 2019; Osmundsen a kol., 2018; Verhoef a kol., 2021) • Správanie a očakávania spotrebiteľov (Osmundsen a kol., 2018; Verhoef a kol., 2021) • Digitálne technológie (Morakanyane, 2017; OECD, 2019; Verhoef a kol., 2021; Vodafone, 2020) • Digitálne posuny v odvetví (Osmundsen a kol., 2018)

Zdroj: vlastné spracovanie autorov.

Popri hnacích silách digitálnej transformácie sú ďalším smerom, ktorý priťahuje pozornosť výskumníkov ako aj odborníkov z praxe, postupy úspešnej digitálnej transformácie. Vo svojom systematickom prehľade literatúry Osmundsen a kol. (2018) navrhujú nasledujúci súbor faktorov, ktoré sú potrebné na úspešné uskutočnenie digitálnej transformácie podniku: podporná a agilná organizačná kultúra, dobre riadené transformačné aktivity (z hľadiska interných procesov a infraštruktúry, ako aj nastavenia digitálnych distribučných kanálov a prijatia multikanálových stratégií na oslovenie koncových používateľov), schopnosť využívať externé a interné znalosti, zapojenie manažérov a zamestnancov do procesov digitálnej transformácie, spôsobilosť informačných systémov (súvisiaca s infraštruktúrou, podnikovými aplikáciami

a proaktívnym prístupom), rozvoj dynamických schopností a rozvoj digitálnej podnikovej stratégie spolu so zosúladením perspektív podniku a informačných systémov. Bollweg a kol. (2019) ďalej na základe svojej štúdie zdôrazňujú, že skoršie skúsenosti s využívaním digitálnych nástrojov v určitých agendách (napr. administratíva, marketing) môžu spustiť ďalší digitálny rozvoj podniku.

Ako z uvedeného prehľadu vyplýva medzigeneračná spolupráca ako fenomén medzigeneračného podnikania má významné miesto v procese úspešnej digitálnej transformácie v malých a stredných podnikoch. Avšak vzhľadom na nedostatok poznatkov z tejto oblasti ďalší interdisciplinárny výskum je nevyhnutný.

3.2 Digitalizácia a digitálna transformácia MSP z pohľadu vekovej diverzity žien

Digitálne technológie sú významným akcelerátorom zmien. Pod ich vplyvom sa menia organizácie po kultúrnej, sociálnej aj technickej stránke. (Hess a kol., 2016). Ešte výraznejšie sa mení svet od vypuknutia pandémie COVID-19, ktorá priniesla do našej spoločnosti zásadné zmeny v premýšľaní, správaní, výrobe, spotrebe aj pri vzniku nových podnikov (Haefner a Sternberg, 2020).

Rastúca digitálna ekonomika predstavuje významnú príležitosť aj pre podporu ženských podnikateliek a to najmä takých, ktoré vyrástli v úzkom kontakte s technológiami. Značný potenciál majú aj generácie ženských podnikateliek, ktoré dokážu efektívne adoptovať technológie a využiť ich prínos pri štarte alebo raste už existujúcich biznisov. Literatúra, ktorá sa zameriava na ženské podnikanie stále rastie, pričom jej stredobodom je zdôrazňovanie skrytého potenciálu ženského podnikania a bariéry, ktoré bránia ženám v jeho naplnení. Relatívne málo preskúmanou oblasťou je ešte stále dopad digitálnych technológií na podnikanie žien. V súčasných výskumoch navyše nájdeme iba náznaky prepojenia tém ženského podnikania s témou digitálnej transformácie a vekovou diverzitou v podnikaní žien.

Veková diverzita žien v podnikaní a digitalizácie je bezprostredne spojená so samotným podnikaním žien v tejto dobe a je takisto veľmi málo preskúmaná. Vzhľadom k tomu sa

v ďalších častiach budeme najskôr stručne venovať podnikaniu žien, ako aj ich zastúpeniu a podpore v digitálnej ekonomike a následne vekovej diverzite žien v podnikaní v dobe digitalizácie.

3.2.1 Podnikanie žien v digitálnej dobe

Napriek pokroku, ktorý sme zaznamenali v oblasti podpory ženských podnikateľských aktivít a inovácií, majú ženské podnikateľky v Európe stále relatívne nízke zastúpenie. Podľa Európskej komisie (2014) tvorili ženy v roku 2014 iba 29% všetkých podnikateľov, čo predstavovalo približne 3%-ný nárast od roku 2008. Štatistické dáta Európskej komisie z roku 2014 rovnako ukazujú, že ženy v tomto období tvorili až 78% jednoosobových podnikov v Európe, pričom najčastejšie si ženy zakladali podnikanie v oblasti sociálnych služieb, sociálnej práce, zdravotnej starostlivosti alebo vzdelávania. V ženskom podnikaní v tom čase ešte stále dominovala preferencia stať sa mikropodnikateľkami a malými podnikateľkami. Novšie dáta ponúka každoročný prieskum ženských podnikateliek v Európe s názvom Webarometer[3], ktorý hovorí, že v súčasnosti tvoria ženy 34,4% samostatne zárobkovo činných osôb a 30% začínajúcich podnikateľov. Na Slovensku sa nám od roku 2016 darilo každoročne mierne zvyšovať podiel žien v podnikaní. V roku 2019 sme však zaznamenali prerušenie pozitívneho trendu nárastu zastúpenia žien- v medziročnom porovnaní sa podiel žien znížil o 1 p. b. na úroveň 28,2%. Dosiahnutá hodnota podielu žien bola najnižšia za posledných sedem rokov (SBA, 2020).

Digitalizácia so sebou nepochybne prináša nové príležitosti aj pre ženské podnikanie. Sorgner a Boden (2018) však upozorňuje, že súčasná rodová nerovnováha v úrovni podnikateľských zručností môže ženám brániť vo využívaní nových podnikateľských príležitostí aj v časoch digitalizácie. Rovnako je stále v ženskom podnikaní prekážkou aj nedostatočne rozvinutá sieť kontaktov, nedostatočné množstvo ženských podnikateľských vzorov či prístup k finančnému kapitálu. Ak je našou snahou naplno využiť podnikateľský potenciál žien v digitálnej dobe, je nevyhnutné riešiť spomínané rodové rozdiely. Mnohé rodové nerovnosti je podľa autorky možné adresovať nasadzovaním a rozširovaním nových digitálnych technológií.

3 Webarometer (2021). A survey of women entrepreneurs in Europe.

Ughetto a kol. (2020) sa vo výskumnej správe o ženskom podnikaní v digitálnej ére sústredila na preskúmanie toho, či ženské podnikateľky využívajú nové digitálne technológie pri vytváraní a vedení podnikov a ako im pomáhajú prekonávať prekážky, ktorým ako podnikateľky čelia. Autorka potvrdzuje, že ženy predstavujú stále najväčší nevyužitý podnikateľský potenciál. Aj to je podľa nej dôvodom, prečo literatúra zameraná na podnikanie žien stále rastie. Výskum sa vo veľkej miere venuje výzvam, ktorým ženy čelia pri zakladaní a vedení podnikov s osobitným zameraním na prístup k informáciám, financiám a sieti kontaktov. Podľa autorky však vieme stále málo o úlohe a dopade digitálnych technológií na oblasť ženského podnikania.

Kamberidou (2020) zasa skúmala podnikanie žien v digitálnej ekonomike v súvislosti so stále prítomnou otázkou kolotoča pracovno-súkromných povinností. V jej práci naznačuje, že cesta žien za podnikaním je pomerne náročná aj v dobe digitalizácie. Ženské podnikateľky stále riešia otázku rovnováhy medzi pracovným a osobným životom a tak isto uprednostňujú osobné naplnenie a dosiahnutie hlbšieho zmyslu práce pred ziskami.

Dy Martinez a kol. (2018) v analýze emancipácie v digitálnom podnikaní konštatuje, že ženské podnikateľky môžu vyťažiť z digitálneho vývoja najmä získaním vyššej pracovnej flexibility. Vďaka technológiám dokážu znížiť nutnosť mobility, podnikať na diaľku, resp. z domu, a nastaviť si flexibilný pracovný čas. Vďaka digitálnym platformám majú ľahší prístup k informáciám, vedomostiam aj novým kontaktom a zdrojom. Aj to môže viesť k jednoduchšiemu prístupu k financovaniu ich biznisu (napr. v prípade crowdfundingu). Vďaka technológiám majú ženy prístup aj na nové trhy, dokážu interagovať so zákazníkmi, zlepšovať svoje zručnosti a získavať potrebný podnikateľský mentoring. Potenciálny prínos digitálnych technológií pre ženy však nemusí vykazovať všetky predpokladané účinky v prostredí, kde stále existujú rodové nerovnosti na úrovni prístupu, zručností a sebavnímania vo vzťahu k technológiám. Tento poznatok autorka podkladá argumentom z oblasti kyber-feministického výskumu, ktorý hovorí, že offline rodové nerovnosti sa odrážajú aj v online prostredí.

Nakoľko sa digitalizácia stala ústredným komponentom v súčasnom podnikaní, je potrebné prehodnotiť aj politiky zamerané na podporu ženských podnikateliek. Podľa Európskej komisie (2019) je prilákanie väčšieho počtu žien k digitálnym rolám kolektívnou zmenou, ktorá si vyžaduje rázne kroky na všetkých úrovniach- od rodičov, pedagógov, tvorcov politík, politických lídrov, partnerských organizácií až po podnikateľov, mestá, regióny, členské štáty EÚ a Európsku úniu. Kolektívne úsilie a rovnako investície by

mali byť aplikované naprieč rôznymi oblasťami politiky od vzdelávania, pracovného trhu, sociálneho zabezpečenia, inklúzie, spravodlivosti, výskumu, daňovej politiky, až po konkurencieschopnosť.

3.2.2 Zastúpenie a podpora žien v digitálnej ekonomike

Európska komisia (2019) ďalej vo svojej štúdii uvádza, že ženy tvoria viac ako polovicu európskej populácie, avšak iba približne 17 % špecialistov na informačno-komunikačné technológie sú ženy. Štúdia zdôrazňuje, že aktívne zapojenie žien je nevyhnutné pre formovanie udržateľnej a spravodlivej digitálnej ekonomiky a spoločnosti. Nedostatočné zastúpenie žien v digitálnej ekonomike uvádza štúdia na viacerých úrovniach:

1. Až 53% firiem, ktoré hľadajú IKT špecialistov majú problém nájsť dostatočne kvalifikovaných ľudí.
2. Iba jeden z troch absolventov STEM odborov je žena (odbory zamerané na vedu, techniku, inžinierstvo a matematiku).
3. Iba 1 zo 6 IKT špecialistov v EÚ je žena.
4. Ženy pracujúce v IKT zarábajú v priemere o 20% menej ako muži.
5. Iba 19% európskych podnikateľov v IKT sektore sú ženy.
6. Až 93% celkového investovaného kapitálu do európskych firiem išlo do firiem, ktoré boli založené výhradne mužmi.

Európska komisia poukazuje v tomto kontexte na viaceré výzvy spojené s diverzitou pohlaví v digitálnej oblasti:

- Napriek rastúcemu záujmu o digitálnych špecialistov sa pre štúdium STEM odborov rozhodne iba málo dievčat. Pritom práve toto je častým determinantom úspešnej kariéry v digitálnom sektore. Zároveň, mnohé ženy, ktoré sú súčasťou digitálneho sektora sa časom presunú ku inej kariére. Štúdie ukazujú, že startupy, ktoré sú vedené aj ženami majú väčšie šance uspieť ako tie, ktoré boli založené čiste mužmi. Napriek tomu vidíme iba veľmi pomalý nárast percentuálneho zastúpenia ženských podnikateliek v digitálnom sektore.
- V digitálnom sektore vidíme rozdiel medzi odmeňovaní mužov a žien. Zároveň môže byť pre ženy náročné dosiahnuť manažérske a vedúce pozície.

- Európa pociťuje nedostatok približne 1 milióna digitálnych odborníkov. Až 53% podnikov vníma ťažkosti pri získavaní a nábore IKT špecialistov. Aby sme dokázali čeliť tejto výzve, je potrebné povzbudiť ženy, aby sa stali súčasťou digitálnej ekonomiky.
- V živote aj v médiách sa stretávame s množstvom rodových predsudkov a stereotypov. Špecialisti, ktorí využívajú technológie a disponujú digitálnymi zručnosťami sú často zobrazovaní ako muži. Tak isto nám chýbajú vzory, ktoré by motivovali ženy a dievčatá študovať STEM odbory a vybrať si kariéru spätú s digitálnymi technológiami.
- Rodovo podmienené násilie v online priestore môže tak isto znižovať účasť a vplyv žien v spoločenských debatách. Mali by sme vedieť zabezpečiť prezenciu žien v online priestore, v ktorom nebude prítomný strach a nenávisť.

Na úrovni tvorby politík možno vnímať v posledných rokoch intenzívnejšie úsilia. Snaha Európskej komisie o povzbudenie a posilnenie aktívnej účasti žien v digitálnej dobe vyústila do stratégie s názvom Women in Digital Strategy. Iniciatíva sa zameriava sa na tieto tri oblasti:

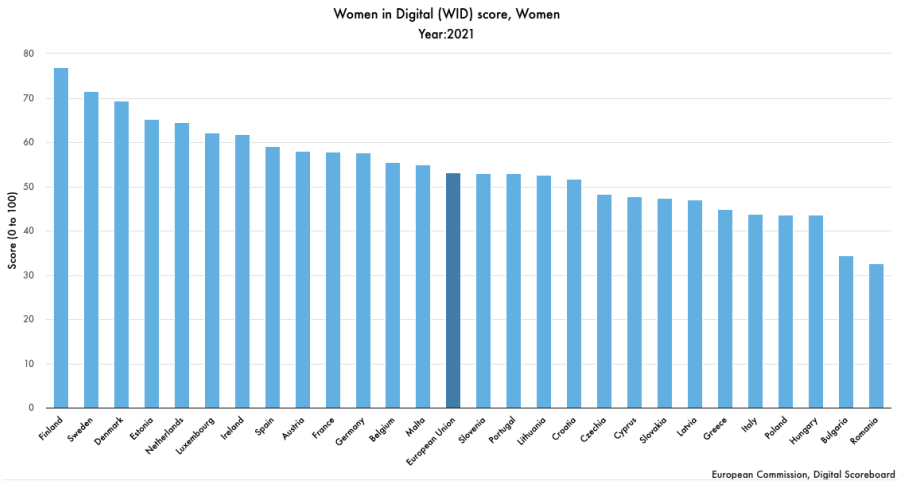
- podporu digitálnych zručností a vzdelávania,
- búranie rodových stereotypov v digitále,
- presadzovanie väčšieho počtu podnikateliek.

V rámci podpory digitálnych zručností a vzdelávania vznikli viaceré podporné mechanizmy ako napr.:

- Koalícia digitálnych zručností a pracovných príležitostí spájajúca členské štáty, firmy, partnerov, neziskové organizácie a vzdelávacie inštitúcie, ktoré podnikajú konkrétne kroky na zvýšenie úrovne digitálnych zručností v Európe.
- Európska sieť žien v digitále, ktorá spája ženy pôsobiace v oblasti digitálnej ekonomiky.
- Codeweek- udalosť, ktorej sa zúčastňujú tisíce dievčat s cieľom naučiť sa programovať.
- Digital Opportunity Traineeship, v rámci ktorého podporuje EÚ mladých Európanov pri získavaní stáží.
- Scoreboard on Women in Digital, ktorý vyhodnocuje výkonnosť členských štátov v oblastiach používania internetu, zručností používateľov internetu, odborných zručností a zamestnanosti na základe 12-tich ukazovateľov. Najvyššie skóre majú dlhodobo krajiny ako Fínsko, Švédsko, Dánsko, Estónsko a Holandsko. Naopak, najnižšiu účasť žien v digitálnej ekonomike zaznamenalo Rumunsko, Bulharsko, Maďarsko, Poľsko a Taliansko. Slovensko sa umiestnilo na 21. priečke spomedzi 28 hodnotených krajín. Nasledujúci

graf znázorňuje skóre jednotlivých krajín za rok 2021, na ktorom možno vidieť, že skóre Slovenska je aj pod priemerom Európskej únie.

Graf 1: Skóre žien v digitále



Zdroj: Európska komisia, 2021

V súvislosti s búraním rodových stereotypov v digitále vznikli nasledujúce iniciatívy:

- Digital Skills Awards - výročné ocenenia, ktorých cieľom je oceniť a propagovať ženské vzory.
- No Women no Panel - kampaň, ktorá má za cieľ zvýšiť povedomie o zastúpení žien vo verejných diskusiách. Iniciovala ju európska komisárka Mariya Gabriel, pričom kampaň následne podporilo a zopakovalo viacero jej kolegov z Európskej komisie. V rámci kampane sa komisárka zaviazala, že do každej panelovej diskusie na verejných podujatiach bude vždy pozvaná aspoň jedna žena.
- Kooperácia s audiovizuálnymi regulátormi- iniciatíva, ktorú vytvorila Európska platforma pre audiovizuálnych regulátorov (EPRA) s cieľom poskytovať konštruktívne odporúčania pre rovnovážne zastúpenie žien v médiách.

S cieľom presadzovať väčší počet ženských podnikateliek boli vytvorené tieto aktivity:

- Startup Europe, ktorý podporuje a vyzdvihuje startupy vedené ženami.
- EU Prize for Women Innovators, anketa, v rámci ktorej sú udeľované európske ocenenia pre TOP ženské inovátorky.
- WE Hubs (Women Web Entrepreneurs Hub), ktorý funguje ako podnikateľská sieť s cieľom pomáhať ženským podnikateľkám v digitálnom sektore.
- CEO Declaration má za cieľ znížiť rodové rozdiely v technologických firmách.
- Women Tech EU, iniciatíva, ktorá poskytuje podporu podnikateľkám z deep-tech startupov. Vďaka tejto schéme majú začínajúce podniky z oblasti deep tech, ktoré sú vedené ženami, možnosť získať finančnú aj nefinančnú pomoc. Podpora je určená najmä pre ženské startupy založené na inováciách v inžinierstve a pokrokovej vede.

3.2.3 Veková diverzita žien v podnikaní a digitalizácia

Podnikateľská činnosť rôznych vekových kategórií žien je dôležitým aspektom podnikateľskej aktivity. Oblasť vekovej diverzity žien v podnikaní so špeciálnym ohľadom na digitalizáciu je v odbornej literatúre takmer nepreskúmaná.

Za kľúčový výskum v danej oblasti možno považovať prácu Omrani a Martin (2019) v analýze podnikateľskej aktivity seniorov v Európe s cieľom navrhnúť odporúčania na podporu ženských seniorných podnikateliek. Autori zaradili medzi charakteristiky podnikateľskej aktivity seniorov aj rozširovanie IKT. Podľa výsledkov výskumu má rozmach pripojenia domácností na internet pozitívny dopad na podnikateľskú aktivitu seniorov- rovnako mužov ako žien. Rozmach pripojenia podnikov na internet má tiež pozitívny dopad na ženskú podnikateľskú aktivitu, no nie až tak významný. V odporúčaniach navrhujú rozširovanie IKT zručností senioriek. Pre ďalší výskum odporúčajú analýzu konkrétnych IKT zručností, ktoré by viedli k rozvoju podnikateľskej aktivity žien v seniornom veku.

Ďalšiu perspektívu ponúkajú odborníci zo Svetovej banky (2021). Podľa nich viac žien v IKT napomáha k zvýšeniu ženského zastúpenia v digitálnom podnikaní. Ak sa ženám podarí nazbierať skúsenosti v IKT oblasti, môžu si neskôr založiť vlastnú digitálnu firmu. Je preto možné v ďalších dekádach očakávať vyššie zapojenie seniorných žien do podnikania. Rovnako zdôrazňujú potrebu rozširovať digitálne zručnosti, zjednodušovať prístup k technológiám a zvyšovať inklúziu žien do tech prostredia implementáciou

podporných politík. OECD a EK (2021) uvádzajú, že nedostatočnú vekovú a rodovú diverzitu v digitálnych startupoch spôsobuje najmä nedostatok podnikateľských vzorov z oblasti digitálneho podnikania a nedostatočné digitálne zručnosti. Prieskumy hovoria, že ženy a seniori majú najväčšie medzery v digitálnych zručnostiach. Pre zvýšenie inklúzie navrhujú tvoriť schémy „šité na mieru", búrať stereotypy o digitálnom podnikaní, zlepšovať digitálne a podnikateľské zručnosti a tvoriť silnejšie siete kontaktov. Štatistiky hovoria, že až dodatočných 9 miliónov ľudí v EÚ a až 35 miliónov ľudí v OECD krajinách by mohlo pribudnúť do podnikania, ak by boli znevýhodnené skupiny rovnako aktívne v zakladaní podnikania ako sú muži z hlavnej skupiny (30 - 49 rokov). Znamenalo by to až o 50% viac ľudí zapojených do podnikania v počiatočnom štádiu v EÚ a o 40% viac v krajinách OECD. Až tri štvrtiny týchto „chýbajúcich" podnikateľov predstavujú ženy, pričom polovicu z nich ženy nad 50 rokov.

Veková diverzita a podnikanie žien v dobe digitalizácie je téma veľmi málo preskúmaná, avšak má potenciál pre širšie riešenie problematiky vyššieho zapojenia žien do podnikania. Má preto priestor aj v riešení problematiky medzigeneračného podnikania v dobe digitalizácie.

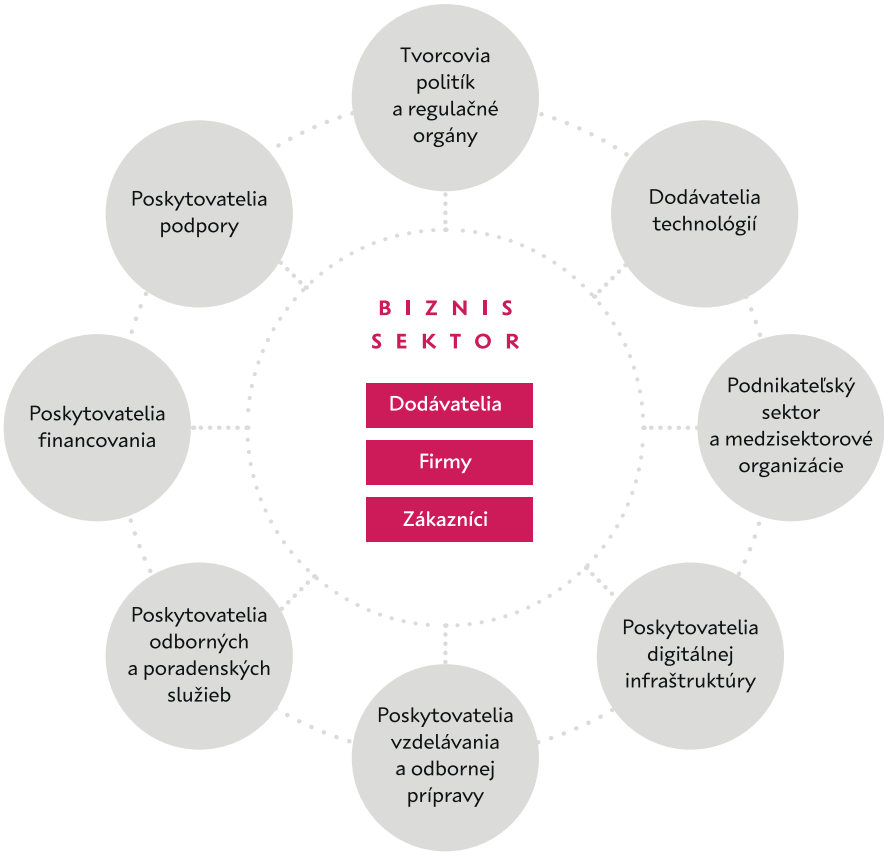
3.3 Digitalizácia a digitálna transformácia MSP z pohľadu kľúčových stakeholderov

Digitalizácia a digitálne transformácia podnikateľských organizácií býva operacionalizovaná predovšetkým prostredníctvom perspektívy sústredenej na podnik (na rozdiel od zamerania sa na technológiu), sústreďujúc sa na produkty, procesy a/alebo organizačné aspekty (Matt a kol., 2015). I keď ide o fenomén prebiehajúci jednoznačne na úrovni podniku, nikdy sa neodohráva vo vzduchoprázdne. Naopak, často je popri interných vedený aj externými faktormi, a vplývajú na neho aj viaceré externé subjekty. Aj súčasný výskum digitalizácie a digitálnej transformácie podnikov venuje často pozornosť externým faktorom alebo subjektom (napr. Ismail a kol., 2017; Pelletier a Cloutier, 2019). Keďže digitálna transformácia podniku je veľmi komplexnou otázkou, jej úspech závisí od množstva rôznych subjektov. Tieto sa môžu meniť v závislosti od veľkosti firmy či typu transformácie, avšak istí základní stakeholderi vystupujú v kontexte väčšiny projektov digitálnej transformácie. Ďalej, tvorcovia

politík a poskytovatelia podnikateľskej podpory na úrovni EÚ, ako aj na úrovni krajín, zdôrazňujú digitalizáciu a digitálnu transformáciu ako jeden z hlavných bodov svojich programov. V súlade s touto perspektívou sa v našom skúmaní zameriame na externých stakeholderov na úrovni národných alebo regionálnych ekosystémov. Zároveň pri tejto perspektíve našej analýzy zámerne vynechávame vnútropodnikových aktérov a stakeholderov, teda subjekty zainteresované do digitalizácie a digitálnej transformácie pôsobiace na úrovni jednotlivých podnikov, resp. v ich vnútri.

Z výsledkov doterajších výskumov a štúdií vyplýva, že k problematike kontextu prostredia a jeho aktérov relevantných pre digitalizáciu a digitálnu transformáciu podnikateľských organizácií možno pristupovať z rôznych perspektív, ktoré bolo možné agregovať do nasledujúcich oblastí: faktory a hnacie sily digitalizácie/digitálnej transformácie (napr. IDN, 2019; Morakanyane a ko, 2017; OECD, 2019; Osmundsen a kol., 2018; Verhoef, 2021; Vodafone, 2020), digitálne ekosystémy a digitálne inovačné huby (napr. Diana a kol., 2020; Li a kol., 2017), politická podpora smerom k digitalizácii/digitálnej transformácii (napr. OECD, 2021; OIR POSDRU Bukurešť-Ilfov, 2021), poradenské služby a odborné znalosti súvisiace s digitalizáciou a digitálnou transformáciou (napr. BCG, 2019; Deloitte, 2018; Diana a Torrance, 2019). Uvedené zdroje tvorili základ pre identifikáciu a výber rôznych typov zainteresovaných strán, ktoré boli podkladom pre návrh konceptualizácie stakeholderov na Slovensku. Návrh koncepčného rámca stakeholderov v oblasti digitalizácie a/alebo digitálnej transformácie podnikateľských organizácií je uvedený diagrame 2, pričom jednotlivé kategórie sú opísané nižšie.

Diagram 2: Stakeholderi digitalizácie a/alebo digitálnej transformáci



Zdroj: Holienka a kol. (2021)

Tvorcovia politík a regulačné orgány. Tvorcovia politík vo svojej činnosti formujú rámec digitálnej transformácie a navrhujú politiky zamerané najmä na posilnenie kapacít v oblasti nových digitálnych technológií, otváranie nových príležitostí pre podniky a spotrebiteľov, podporu ekologického prechodu, digitálnych zručností ľudí a odbornú prípravu pracovníkov, a pomoc pri digitalizácii verejných služieb, pričom zabezpečujú dodržiavanie základných práv a hodnôt. Nedávna pandémia a súvisiaca kríza tieto iniciatívy ešte viac podporili a urýchlili.

Osobitnú úlohu intervencií EÚ a vlád v súvislosti s digitálnou transformáciou zohrávajú nariadenia a regulačné zásahy. Tie môžu niekedy prispievať k akcelerácii digitalizácie a digitálnej transformácie spoločností, ktoré sú istým spôsobom nútené transformovať svoj spôsob podnikania alebo svoju organizáciu s cieľom vyhovieť regulačným zmenám (Osmundsen a kol, 2018). Regulačné orgány sú teda rozhodne relevantnými stakeholdermi digitalizácie a digitálnej transformácie.

T**echnológia: Dodávatelia technológií a poskytovatelia digitálnej infraštruktúry.** Digitálne technológie zohrávajú kľúčovú úlohu v procese digitalizácie a digitálnej transformácie podnikania. Samozrejme, technológie nebudú hnacou silou transformačného procesu samy o sebe, ale musia byť spojené s určitými faktormi na úrovni firmy, ako sú kultúra, stratégia a digitálne zdatní zamestnanci (Morakanyane a kol., 2017), ako aj informovanosť o ich dostupnosti (Vodafone, 2020). Prítomnosť a dostupnosť digitálnych technológií sú však dôležitým a nevyhnutným predpokladom. Kľúčové kategórie digitálnych technológií relevantných pre digitalizáciu a digitálnu transformáciu podnikov sú konektivita, digitalizácia a automatizácia procesov, cloud, online prítomnosť, spolupráca a komunikácia (Vodafone, 2020). Prístup k týmto digitálnym technológiám uľahčujú najmä dve kategórie stakeholderov: poskytovatelia infraštruktúry a poskytovatelia technológií.

Poskytovatelia digitálnej infraštruktúry vyvíjajú a prevádzkujú fyzickú (t.j. digitálne pripojenie, dátové centrá, 5G sieť), ako aj online digitálnu infraštruktúru. Tá zahŕňa napríklad kapacity cloud computingu alebo digitálne platformy pre elektronický obchod. Platformy podstatne zvyšujú digitálnu prítomnosť podnikov, ich dosah a sieťovú kapacitu pri získavaní zdrojov a predaji a uľahčujú im prístup na vzdialené trhy, čím okrem iného umožňujú zvyšovanie počtu tzv. born-global podnikov (OECD, 2019).

Poskytovatelia technológií ponúkajú produkty a služby podporujúce zavádzanie digitálnych technológií do každodenných obchodných činností. Ich ponuka zahŕňa riešenia digitalizácie pre rôzne biznis procesy, marketingové aktivity, služby súvisiace so zberom, uchovávaním a analýzou údajov pre rozhodovacie a riadiace postupy (vrátane riešení Big Data a umelej inteligencie), riešenia založené na technológiách Blockchain a Distributed Ledger alebo FinTech riešenia (napr. mobilné bankovníctvo, crowdfunding, atď.) (OECD, 2019). Aj poskytovatelia technológií často umožňujú cenovo dostupný prístup k najmodernejším technológiám vo výrobe, čím umožňujú implementáciu Priemyslu 4.0 (IDN, 2019).

Poskytovatelia podpory. Poskytovatelia podpory sú špecificky situovaná skupina stakeholderov. Zvyčajne ide o subjekty založené alebo podporované národnými alebo miestnymi vládami a prepojené s politickou úrovňou, ktorých poslaním je poskytovať podporu a poradenstvo spoločnostiam, ktoré smerujú k digitálnej transformácii. V rámci svojho poslania budujú povedomie medzi podnikmi, pomáhajú orientovať podniky v prostredí a miestnom ekosystéme smerom k možnostiam využívať partnerstvá a ďalšie ponuky podpory, ako je napríklad financovanie. Často tiež vykonávajú činnosti zamerané na posilnenie digitalizácie na úrovni firiem a hnacích síl digitálnej transformácie, ako je zavádzanie digitálnych technológií, rekvalifikácia a zvyšovanie kvalifikácie smerom k digitálnym kompetenciám, alebo rozvoj digitálnych stratégií a obchodných modelov. Napokon môžu tiež poskytovať podporu pri vytváraní digitálnych riešení prispôsobených MSP, posilňovať experimentálne platformy a programy vytvárania sietí (OECD, 2021a). Aj sprostredkovateľské organizácie (niektoré z nich aj mimovládne) ako sú inkubátory, akcelerátory, mentorské organizácie, rozvojové agentúry, fab lab-y alebo inovačné agentúry, môžu poskytovať poradenstvo, inšpiráciu, otvorený priestor a digitálne nástroje na podporu podnikov v ich úsilí o digitalizáciu (EÚ, 2016).

Organizácie podnikateľského sektora (odvetvové a medzisektorové). Dôležitou skupinou stakeholderov pri podpore digitalizácie a digitálnej transformácie podnikov sú odvetvové a medzisektorové organizácie, ako sú rôzne odvetvové združenia, združenia podnikateľov, komory alebo klastrové organizácie. Tieto organizácie predstavujú platformy, kde sa členovia môžu spájať a vymieňať si svoje poznatky a skúsenosti, pomáhajú im koordinovať ich úsilie pri zastupovaní záujmov voči tvorcom politík a regulačným orgánom a môžu tiež realizovať iniciatívy na budovanie digitálnych kapacít, pomáhať pri vytváraní štandardov digitalizácie, odporúčaných postupov a usmernení, a odkazovať na osvedčené postupy pri digitalizácii a zavádzaní digitálnej transformácie.

Poskytovatelia financovania. Finančné zdroje sú jedným z vnútorných faktorov digitalizácie a digitálnej transformácie podnikateľských subjektov (OECD, 2019). Finančný aspekt je jedným z prvkov stratégie digitálnej transformácie každého podniku, pretože je hnacím motorom aj bariérou transformácie a môže tiež vytvárať tlak na podnik, ktorý vedie k vyššej vnímanej naliehavosti konať (Matt a kol., 2015). Dôležitú úlohu v procese digitalizácie teda zohrávajú aj poskytovatelia financovania. Ich význam je ešte väčší v kontextoch, keď sú interné zdroje financovania obmedzené, čo je veľmi častý jav najmä v sektore MSP. Prístup k finančným zdrojom (vlastným

alebo externým) má byť jedným z predpokladov na začatie a uskutočnenie digitalizácie a digitálnej transformácie podnikov v rozvojových regiónoch. Podniky tu často čelia problémom nedostatočných vlastných zdrojov a ako zdroje financovania investícií do digitálnej transformácie sa hľadajú najmä granty a dotácie (Benedikovič a kol., 2017). Úloha finančných orgánov je kľúčová aj vtedy, keď ide o digitálne technológie strategického významu na úrovni krajiny alebo regiónu, ako napríklad v prípade fotoniky a mikroelektroniky v EÚ (EIB, 2018).

Poskytovatelia odborných znalostí a poradenstva. Poskytovatelia odborných znalostí a poradenstva v oblasti digitálnej transformácie poskytujú podporu pri rozvoji digitálnych schopností, stratégií, kultúry a talentov ako rozhodujúcich hnacích síl, pretože samotné používanie digitálnych technológií na riadenie procesu digitálnej transformácie nestačí (Morakanyane a kol., 2017). Hoci je digitálna transformácia pre moderné podniky často nevyhnutnosťou, pustiť sa do programu digitálnej transformácie bez odborných znalostí je veľmi náročné a riskantné vzhľadom na mnohé potenciálne nástrahy na tejto ceste, či už ide o nevhodné technológie alebo nesprávne implementované systémy. Pre najväčšie poradenské spoločnosti poskytujúce odborné služby je technologické poradenstvo relatívne novou oblasťou, ale stáva sa čoraz dôležitejším prvkom ich ponuky. Okrem nich existuje množstvo menších poskytovateľov poradenstva, ktorí sa zvyčajne zameriavajú na konkrétnu technológiu alebo špecifickú oblasť odbornosti.

Poskytovatelia vzdelávania a odbornej prípravy. Úloha sektora vzdelávania a odbornej prípravy v oblasti digitalizácie a digitálnej transformácie spočíva v príprave absolventov, ktorých profil zručností zodpovedá potrebám organizácií, ktoré uskutočňujú (alebo plánujú uskutočniť) digitálnu transformáciu. Zjednodušene povedané, poskytovatelia vzdelávania a odbornej prípravy by mali poskytovať tie faktory digitalizácie a digitálnej transformácie na úrovni firmy, ktoré súvisia so vzdelávaním a odbornou prípravou, ako sú digitálne zručnosti vedúce k schopnostiam odhadnúť, naplánovať, realizovať a optimalizovať digitálnu transformáciu firmy (Vodafone, 2020). Rozhodujúcu úlohu vzdelávania pri úspešnej digitálnej transformácii si uvedomujú a veľmi zdôrazňujú tvorcovia politík na národnej, ako aj medzinárodnej úrovni, pretože digitálna ekonomika si vyžaduje nielen zvládnutie zručností v oblasti IKT, ale aj celý súbor doplnkových zručností, počnúc dobrou gramotnosťou a matematickou gramotnosťou až po správne sociálno-emocionálne zručnosti zamerané na kooperatívnu a flexibilnú prácu (OECD, 2016).

Podniky. Dôležitými aktérmi digitalizácie a digitálnej transformácie na úrovni podnikateľského sektora sú samotné podniky v tomto sektore. Firmy v odvetví (či už etablované alebo nové) sú často iniciátormi digitálnych zmien, ktoré menia alebo dokonca narúšajú konkurenčné prostredie odvetvia (Osmundsen a kol., 2018). Vďaka digitálnym technológiám sa konkurencia na trhoch stáva globálnejšou a technologicky vyspelí hráči získavajú väčšiu výhodu (Verhoef a kol. 2021). Spoločnosti v príslušnom odvetví potom často pociťujú tlak na digitalizáciu prostredníctvom demonštrácie digitálneho pokroku zo strany konkurentov, ktorí prinášajú nové digitálne biznis modely a technologický pokrok vo všeobecnosti. To následne podnecuje úsilie ďalších firiem zapojiť sa do vlastnej digitálnej transformácie (Haffke a kol., 2016).

Dodávatelia. Okrem samotných firiem sú ďalšími dôležitými účastníkmi digitalizácie a digitálnej transformácie dodávatelia. Ich postavenie je obzvlášť dôležité v prípade digitalizácie celého dodávateľského reťazca. V tomto prípade okrem vnútroorganizačnej digitalizácie vidíme aj digitalizáciu vnútroorganizačných procesov (Holmström a kol., 2019). V rámci fenoménu Priemysel 4.0 sa vytvárajú plne prepojené ekosystémy, a to sa týka aj riadenia dodávateľského reťazca (Seyedghorban a kol., 2020). Podľa Alickeho a kol. (2016) majú byť „dodávateľské reťazce 4.0" rýchlejšie, flexibilnejšie, granulárnejšie, presnejšie a efektívnejšie. Jednoducho povedané, ide o „umiestnenie senzorov do všetkého, vytvorenie sietí všade, automatizáciu všetkého a analýzu všetkého", čo má viesť k zvýšeniu spokojnosti zákazníkov a zlepšeniu celkovej výkonnosti dodávateľského reťazca.

Zákazníci. A napokon, dôležitými účastníkmi digitalizácie a digitálnej transformácie podnikov sú ich zákazníci (na úrovni podnikov aj spotrebiteľov). Ich meniace sa správanie a očakávania súvisiace s digitálnou revolúciou patria k spúšťačom digitálnej transformácie (Osmundsen a kol., 2018). Medzi tieto zmeny patrí rastúci dopyt po personalizácii masovo vyrábaných produktov (IDN, 2019), presun nákupných procesov do online prostredia najmä prostredníctvom mobilných zariadení, zvýšená interakcia so spoločnosťami prostredníctvom digitálnych kontaktných bodov, zvýšené využívanie nástrojov vyhľadávania a sociálnych médií, zdieľanie online recenzií produktov (Verhoef a kol. 2021). Takéto zmeny v správaní spotrebiteľov majú často štrukturálny charakter a tak sa využívanie nových digitálnych technológií môže stať novou normou, ktorá narúša tradičné spôsoby a pravidlá vedenia podniku (Verhoef a kol., 2017). Spoločnosti, ktoré tieto zmeny nebudú sledovať, môžu stratiť svoju atraktívnosť a nahradiť ich konkurenti alebo noví účastníci trhu, ktorým sa to podarí (Verhoef a kol. 2021).

Jedným z cieľov nášho výskumu je preskúmať existujúce prístupy súvisiace s vymedzením rozličných stakeholderov digitalizácie a digitálnej transformácie, prispôsobiť klasifikáciu stakeholderov kontextu Slovenska a identifikovať príklady stakeholderov v našich národných podmienkach. V tejto podkapitole sme uviedli konceptualizáciu klasifikácie stakeholderov vo vzťahu k digitalizácii a digitálnej transformácii podnikateľských organizácií. Následne v časti 7 monografie venovanej výsledkom výskumu sú prezentované zistenia nášho mapovania uskutočneného na Slovensku v podobe konkrétnych príkladov stakeholderov s využitím navrhnutej klasifikácie.

4 Metodológia

Hlavným cieľom predkladanej monografie je na základe kvantitatívnych a kvalitatívnych analýz poskytnúť charakteristiku medzigeneračného podnikania na Slovensku a súčasne stavu digitalizácie a digitálnej transformácie z pohľadu generácií, ktoré predstavujú východisko na využitie celkového potenciálu podnikania a majú slúžiť stakeholderom v tejto oblasti na formulovanie ich návrhov a odporúčaní, ktoré pomôžu prispôsobiť sa súčasnej dynamike zmien.

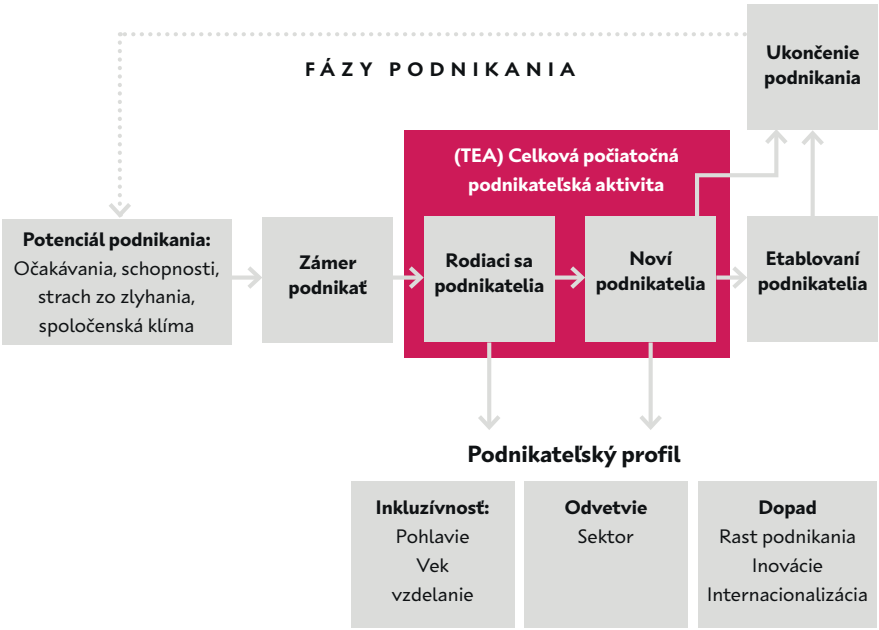
Splnenie stanoveného cieľa si vyžadovalo využitie viacerých výskumných metodík a zdrojov dát. Konkrétne ide o:

1. Globálny monitor podnikania (Global Entrepreneurship Monitor – GEM);
2. Globálny univerzitný prieskum študentského podnikateľského ducha (Global University Entrepreneurial Spirit Survey – GUESSS);
3. Fenomenologická štúdia názorov a skúseností slovenských vlastníkov/manažérov podnikania;
4. Mapovanie kľúčových politík a stakeholderov medzigeneračného podnikania a digitalizácie na Slovensku

4.1 Globálny monitor podnikania (GEM)

GEM je najväčším a najuznávanejším svetovým projektom o podnikaní, ktorý sa realizuje pravidelne na ročnej báze. Slovensko je do GEM-u zapojené od roku 2011. Fakulta management Univerzity Komenského v Bratislave (FM UK) je národným koordinátorom tohto projektu a Slovak Business Agency (SBA) je jej hlavným partnerom. V časti 5 – Medzigeneračné podnikanie a charakteristiky generácií na Slovensku a v medzinárodnom kontexte (časti 5.1 – 5.3), sme skúmali generačné rozdiely v procese podnikania na Slovensku a v Európe podľa modelu skúmania podnikania podľa fáz a podnikateľského profilu GEM (pozri diagram 3).

Diagram 3: Procesný model podnikania podľa metodiky GEM



Zdroj: Singer a kol. 2015, s. 23.

Kľúčovým zdrojom údajov, z ktorých vychádza náš výskum, je Prieskum na dospelej populácii (Adult population survey - APS) za Slovensko a Európu za roky 2015 - 2019. V rámci APS boli na Slovensku každoročne uskutočnené rozhovory s reprezentatívnou vzorkou minimálne 2 000 osôb podľa štandardizovaného dotazníka, ktorý sa používa v každej krajine zapojenej do projektu GEM. Jadrom našej analýzy sú populačné kohorty mladých (18 - 34 rokov) a starších podnikateľov (50 - 64 rokov). V časti 5.1 - Podnikanie na Slovensku a v Európe optikou generácií, sa použil súbor údajov GEM s 10 005 respondentmi zo Slovenska a 389 308 respondentmi z Európy. Tieto údaje sú vstupnými údajmi pre výpočet ukazovateľov používaných na meranie jednotlivých fáz podnikateľského procesu aplikované v metodike GEM.

V ďalšej časti 5.2 s názvom Regionálne aspekty podnikateľskej aktivity a charakteristík na Slovensku s dôrazom na mladých a seniorov sme tiež využili údaje GEM, konkrétne APS za Slovensko v rokoch 2016 až 2020. Pre Slovensko bola využitá súhrnná vzorka údajov APS na úrovni jednotlivcov (dospelá populácia vo veku 18 - 64 rokov), ktorá

pozostávala z 10 001 dospelých jednotlivcov. Súhrnná vzorka sa využila aj pre skúmané skupiny obyvateľstva, mládež (vo veku 18 - 34 rokov) pozostávajúcu z 3518 jednotlivcov a seniorov (vo veku 55 - 64 rokov) pozostávajúcu z 2024 jednotlivcov. Metódami deskriptívnej štatistiky boli vypočítané vybrané premenné podnikateľského procesu pre 8 slovenských krajov, ako aj pre celé Slovensko.

V roku 2021 boli do štandardizovaného dotazníka GEM doplnené špeciálne otázky týkajúce sa digitalizácie a medzigeneračných aspektov podnikania. Pomocou týchto otázok sa zisťovalo akú úlohu má digitalizácia v podnikaní respondentov zapojených v počiatočnej podnikateľskej aktivite a etablovaných podnikateľov, ako digitálne technológie a znalosti z oblasti digitalizácie prispievajú k digitalizácii ich podnikania, aký je podiel tržieb z online predaja, či v podnikaní pôsobia aj osoby zo staršej generácie a ak áno na akom poste a aký je ich prínos pre dané podnikanie. Tieto otázky sú vyhodnotené v časti 5.3 - Začínajúci a etablovaní podnikatelia na Slovensku z pohľadu digitalizácie a medzigeneračného podnikania, pričom sa pri ich analýze využili metódy deskriptívnej štatistiky.

4.2 Globálny univerzitný prieskum študentského podnikateľského ducha (GUESSS)

GUESSS je najväčšou akademickou štúdiou zameranou na podnikanie v kontexte univerzít a ich študentov na svete. Je realizovaný v dvojročných cykloch. Slovensko sa do projektu prvýkrát zapojilo v roku 2016. Fakulta management UK je národným koordinátorom projektu, koordinátorom zapojených partnerských univerzít a predovšetkým realizátorom výskumu na získaných dátach.

Analýza prezentovaná v podkapitole 5.4 - Podnikanie študentov na Slovensku z pohľadu digitalizácie a medzigeneračného podnikania, je založená na dátach z roku 2021, keď sa do projektu GUESSS zapojili partneri z 58 krajín, ktorí zozbierali dáta od viac než 267 000 respondentov. Na Slovensku bolo do prieskumu zapojených 12 verejných vysokých škôl a získaných bolo 5 754 úplne vyplnených dotazníkov. Zber dát bol aj u nás založený na harmonizovanom výskumnom nástroji (štandardný GUESSS dotazník preložený do slovenského jazyka), avšak doplnenom o položky špeciálne zamerané na digitálne a medzigeneračné podnikanie.

V analýze aspektov digitálneho a medzigeneračného podnikania sme sa zamerali na študentov, ktorí deklarovali, že sa aktuálne usilujú o začatie svojho vlastného podnikania alebo samozamestnania (rozbiehajúci sa študentskí podnikatelia, podiel na vzorke: 19,0%, počet: 1 096), ako aj na študentov, ktorí indikovali, že už vedú svoje vlastné podnikanie alebo samozamestnanie (aktívni študentskí podnikatelia, podiel na vzorke: 6,7%, počet: 387). Obom týmto skupinám boli kladené špeciálne otázky zamerané na úlohu, ktorú digitalizácia zohráva, resp. bude zohrávať v ich podnikaní (z hľadiska procesov, produktov a biznis modelov), podiel, resp. očakávaný podiel tržieb z predaja výrobkov alebo služieb online, pôsobenie osoby spadajúcej do staršej generácie v podnikaní, resp. v budúcom podnikaní (na rôznych pozíciách) a prínos tejto osoby pre podnikanie.

4.3 Fenomenologická štúdia názorov a skúseností slovenských vlastníkov/manažérov podnikania

Kvalitatívny prieskum sme realizovali prostredníctvom fenomenologickej štúdie. Fenomenologická štúdia skúma, čo ľudia zažili, a zameriava sa na ich skúsenosti s určitým javom (Shank, 2006). V našom výskume jej cieľom bolo uskutočniť hĺbkovú analýzu zameranú na skúmanie životných skúseností vlastníkov/manažérov malých a stredných podnikov z rôznych generačných skupín. Zámerom bolo identifikovať kľúčové faktory a skúsenosti s digitalizáciou na Slovensku s dôrazom na medzigeneračnú spoluprácu. Základné informácie pre fenomenologickú štúdiu pochádzali z pološtruktúrovaných rozhovorov. Tieto boli obsahovo zamerané tak, aby sa získali podklady pre odpovede na nasledujúce výskumné otázky:

1. Aký je súčasný stav a vývojové trendy v digitalizácii MSP a čo ju najvýraznejšie ovplyvňuje z hľadiska medzigeneračného podnikania/spolupráce.
2. Z hľadiska externého prostredia aké sú kľúčové bariéry digitalizácie a digitálnej transformácie MSP na Slovensku, možnosti ich prekonania a úloha medzigeneračného podnikania v tomto procese.
3. Aké sú skúsenosti s participáciou jednotlivých vekových skupín zamestnancov/vlastníkov na procese digitálnej transformácie a to tak jednotlivcov, ako aj skupín.
4. Aké postupy, resp. praktiky, pomáhajú v procese digitalizácie a medzigeneračnej spolupráce.

Fenomenologického výskumu prostredníctvom hĺbkových pološtruktúrovaných rozhovorov sa zúčastnilo 12 respondentov, slovenských vlastníkov/manažérov MSP. Každý rozhovor trval približne 1 hodinu a cieľom bolo získať informácie vychádzajúce zo skúseností alebo okolností respondentov. Aby sa minimalizovali obmedzenia fenomenologických pološtruktúrovaných rozhovorov, autori ich štruktúry dbali na to, aby vzorka respondentov bola rôznorodá (Barbour, 2001). Respondenti patrili k rôznym vekovým generáciám, mali rôzne demografické charakteristiky a rôzny bol aj charakter ich podnikov, ako ukazuje tabuľka 4.

Tabuľka 4: Informácie o vzorke údajov

Resp.	Pozícia	Biznisové zameranie	Veková skupina	Odvetvie	Veľkosť (zamestnanci)	Tržby (ročné)	Rok založenia	Región
1	Vlastník - manažér	Financie, výroba	56 - 65	Textilné a odevné	50 - 249	do 2 mil.	1992	Žilinský región
2	Vlastník - manažér	Prierezové	26 - 35	Nehnuteľnosti a stavebníctvo, vodoinštalácia a kúrenie	10 - 49	do 2 mil.	2017	Nitriansky región
3	Vlastník - manažér	Marketing, zákazníci	26 - 35	Stavebníctvo	0 - 9	do 2 mil.	1990	Žilinský región
4	Vlastník - manažér	Prierezové	65+	Spracovanie kameňa	10 - 49	do 2 mil.	1990	Trnavský región
5	Vlastník - manažér	Financie	65+	Finančné trhy a nehnuteľnosti	10 - 49	do 2 mil.	2008	Bratislavský región
6	Vlastník - manažér	Strategické plánovanie, biznis rozvoj	26 - 35	Biznis poradenstvo a účtovníctvo	10 - 49	do 2 mil.	2010	Nitriansky región
7	Manažér	Marketing, stratégia	26 - 35	Tlačiarenské odvetvie	50 - 249	do 2 mil.	1991	Bratislavský región
8	Vlastník	Prierezové	46 - 55	Pohostinstvo	0 - 9	do 2 mil.	2015	Bratislavský región
9	Vlastník	Prierezové	26 - 35	Energetika, elektronické inštalácie	0 - 9	do 2 mil.	2006	Bratislavský región
10	Manažér	Účtovníctvo	36 - 45	Finančné poradenstvo	0 - 9	do 2 mil.	2004	Bratislavský región
11	Vlastník	Prierezové	18 - 25	Potravinárstvo	0 - 9	do 2 mil.	2016	Bratislavský región
12	Vlastník	Výroba	36 - 45	Potravinárstvo	50 - 249	do 10 mil.	1993	Bratislavský región

Zdroj: Vlastné spracovanie autorov.

Rozhovory sa uskutočnili od decembra 2020 do marca 2021 v prezenčnej forme alebo online. Pri zbere a analýze údajov sa postupovalo podľa induktívneho prístupu, ako to navrhuje Gioia a kol. (2013). Najprv autori formulovali tému výskumu. Potom bola preštudovaná existujúca literatúra a navrhnutý dotazník. Autori venovali osobitnú pozornosť zberu údajov a dodržiavali všetky odporúčania pre realizáciu kvalitatívneho výskumu (Hsieh a Shannon, 2005). Keďže išlo o pološtruktúrované rozhovory, bolo veľmi žiaduce reagovať na odpovede respondentov a klásť čiastkové otázky okrem vopred stanovených otázok obsiahnutých v scenári rozhovoru. Po fáze zberu údajov, v ktorej bolo získaných a zaznamenaných 12 rozhovorov, autori pristúpili k analýze údajov. Prvotné kódovanie údajov sa uskutočnilo pomocou softvéru MAXQDA, ktorý je nástrojom na kvalitatívnu analýzu údajov. Kódovanie vykonávali piati výskumníci nezávisle od seba a v prípade rozdielov sa tieto prehodnotili, aby sa zjednotila metodika kódovania. Kódy boli odvodené priamo z nahrávok, čo umožnilo vytvoriť kategórie priamo zo zozbieraných kvalitatívnych údajov. Bol vytvorený komplexný zoznam pojmov 1. radu, ktoré boli ďalej usporiadané do tém (kategórií) 2. radu a na základe identifikácie podobností a rozdielov vznikli agregované dimenzie. Zostavené pojmy, témy a dimenzie sú prezentované v diagrame 4, kapitola 6 tejto monografie. Následne sa výsledky a zistenia analyzovali v kontexte existujúcej literatúry a prebehla diskusia o vznikajúcich pojmoch a vzťahoch. Výsledky predstavujú analytické závery odvodené z názorov respondentov na rôzne otázky súvisiace s digitalizáciou v kontexte medzigeneračnej spolupráce a podnikania.

4.4 Mapovanie kľúčových politík a stakeholderov digitalizácie na Slovensku

V kapitole Kľúčové politiky a stakeholderi v medzigeneračnom podnikaní a digitalizácii na Slovensku sme využili metódu zakotvenej teórie na realizáciu kvalitatívneho výskumu založeného na sekundárnych údajoch a literatúre s cieľom konceptualizovať klasifikáciu zainteresovaných strán vo vzťahu k digitalizácii a digitálnej transformácii podnikateľských organizácií. Návrh klasifikácie zainteresovaných strán vychádza z prehľadu akademickej literatúry, strategických dokumentov a odborných a praktických dokumentov, ktoré sa zaoberajú problematikou kontextu prostredia a jeho aktérov (t. j. stakeholderov) relevantných pre digitalizáciu a digitálnu transformáciu podnikateľskej

organizácie. Následne sme vytvorili klasifikáciu aplikovateľnú na kontext Slovenska a jej súlad s národným prostredím bol testovaný identifikáciou konkrétnych aktérov.

Na identifikáciu aktérov digitalizácie a digitálnej transformácie podnikateľských organizácií na Slovensku sme vykonali dôkladné skúmanie komplexného systému aktérov súvisiacich s podnikaním a digitalizáciou na Slovensku. Konkrétne sme sa zamerali na vyvíjajúce sa digitálne podnikateľské prostredie s dôrazom na kľúčové faktory a interakcie skupín stakeholderov v tejto oblasti. Existuje mnoho skupín aktérov, ktoré sú dôležité pre úspešnú digitálnu transformáciu. Tí sa líšia napríklad v závislosti od veľkosti a zamerania inštitúcie a typu a rozsahu aktivít, ktoré ovplyvňujú digitálny ekosystém. V tomto prípade sme sa zamerali na identifikáciu základných stakeholderov, ktorí predstavujú stakeholderov dôležitých pre rôzne aspekty digitalizácie a digitálnej transformácie. V časti 7.3 uvádzame konkrétne príklady, ktoré sa môžu priblížiť k ilustrácii stakeholderov na Slovensku a potvrdiť našu konceptualizáciu.

5 Medzigeneračné podnikanie a charakteristiky generácií na Slovensku a v medzinárodnom kontexte

V nadväznosti na prehľad súčasného stavu v literatúre a prieskumoch v oblasti medzigeneračného podnikania prezentovaného v časti 1 a metodológie, v časti 4, sme analyzovali podnikanie na Slovensku z nasledovných hľadísk: a/ rozdiely a spoločné charakteristiky mladých podnikateľov a podnikateľov seniorov podľa kľúčových fáz podnikateľského procesu na Slovensku a v Európe, b/ regionálne aspekty podnikateľskej aktivity a charakteristík na Slovensku s dôrazom na mladých a seniorov, c/ špecifický prieskum názorov začínajúcich a etablovaných podnikateľov na digitalizáciu a medzigeneračné podnikanie a d/ špecifický prieskum podnikania študentov z pohľadu digitalizácie a medzigeneračného podnikania.

5.1 Podnikanie na Slovensku a v Európe optikou generácií

V nasledujúcej časti uvádzame výsledky analýzy rozdielov medzi seniormi a mladými ľuďmi na Slovensku a v Európe podľa jednotlivých fáz podnikateľského procesu tak ako sme ich prezentovali v kapitole 4 (diagram 3).

Podnikateľský potenciál a zámer začať podnikať

Podnikateľský potenciál je prvou fázou podnikateľského procesu a je charakterizovaný ako pripravenosť jednotlivcov na začatie podnikania. Je to proces, ktorý je zložitý a neľahký na meranie a ktorý je ovplyvnený tak individuálnymi charakteristikami obyvateľstva ako aj sociálnym a kultúrnym prostredím, ktoré jednotlivcov obklopuje.

Podľa metodiky GEM sa skúmajú tri skupiny faktorov, ktoré ovplyvňujú podnikateľský potenciál: (1) prvú skupinu tvoria spoločenské postoje k podnikaniu, ktoré zahŕňajú to, ako jednotlivci vnímajú kultúrne a sociálne aspekty prostredia súvisiace s podnikaním; (2) druhú skupinu tvorí sebahodnotenie vedomostí, zručností a schopností jednotlivcov vo vzťahu k začatiu podnikania; (3) treťou skupinou je talent, ktorý sa skúma z hľadiska perspektív a dispozícií jednotlivcov v súvislosti so začatím podnikania, teda či a do akej miery jednotlivci dokážu využiť príležitosti, či sú aktívni a kreatívni, ako ich vníma okolie z hľadiska ich inovatívnosti a či majú predstavu o svojej budúcej kariére, t. j. kariérny plán, a ochotu ho nasledovať.

Spoločenské postoje k podnikaniu sa skúmajú z nasledovných hľadísk: a/ preferencia rovnakej životnej úrovne pre všetkých (egalitarizmus), b/ postoj k podnikateľskej kariére - aký je postoj k podnikaniu ako vhodnej kariérnej voľbe a ako je vnímaný spoločenský status podnikateľa, c/ aká je úloha médií pri propagácii podnikania, d/ aký je význam siete kontaktov pre podnikanie - aká je úroveň známosti s niekým, kto má podnikateľskú kariéru.

Tabuľka 5: Podnikateľský potenciál a zámer začať podnikať

	Mladí				Seniori			
	SK 2019	SK 2018	SK 2015 - 2019	EÚ 2015 - 2019	SK 2019	SK 2018	SK 2015 - 2019	EÚ 2015 – 2019
Spoločenské postoje k podnikaniu								
Egalitarizmus (preferencia rovnakej životnej úrovne pre všetkých)	71,3	66,6	72,7	65,6	69,5	64,3	66,4	66,3
Podnikanie ako vhodná kariérna voľba	43,7	47,1	48,4	60,5	44,5	48,1	47,5	57,9
Vnímanie podnikateľov a ich spoločenského statusu	64,0	63,4	63,3	67,1	55,4	57,6	58,0	63,4
Pozornosť médií venovaná podnikaniu	53,7	53,2	57,1	52,9	53,3	56,7	57,2	56,1
Poznanie niekoho kto podniká	73,4	41,5	44,0	40,9	54,9	24,6	35,4	28,1
Sebahodnotenie podnikateľských príležitostí a schopností								
Vnímanie príležitostí	44,3	49,0	35,7	42,0	29,4	27,9	25,9	35,2
Vnímanie schopností	55,3	53,5	47,1	42,3	42,6	45,8	47,4	42,0
Hodnotenie náročnosti začať podnikať	27,3	21,3	17,7	37,4	22,2	18,5	17,1	37,8
Strach zo zlyhania (% z tých, čo vnímajú príležitosti na podnikanie)	42,8	26,5	37,5	40,6	50,5	27,5	36,1	34,4
Zámer začať podnikať (medzi nepodnikateľmi)	25,0	21,6	15,4	14,6	3,7	5,4	7,7	4,1

Zdroj: Dáta GEM 2015-2019, vlastné spracovanie autorov.

Z výsledkov uvedených v tabuľke 5 vyplýva zaujímavé zistenie a to, že mladí ľudia na Slovensku preferujú výrazne viacej rovnosti v životnej úrovni v porovnaní so seniormi, ale aj v porovnaní s mladými v Európe. Naopak mladí v Európe preferujú rovnosť v životnej úrovni menej ako seniori, čo je v súlade so všeobecnými názorovými trendmi v tejto oblasti. Postoje k podnikateľskej kariére na Slovensku sú u seniorov horšie ako u mládeže, čo je pravdepodobne ovplyvnené aj historickým vývojom a samotným vekom. Dlhodobo sú však tieto postoje na Slovensku výrazne horšie ako v Európe u oboch generácií, čo je pravdepodobne tiež vplyv historického vývoja, ale aj horšieho

podnikateľského prostredia. Úlohu médií hodnotia obe generácie na Slovensku približne rovnako a v porovnaní s Európou dokonca lepšie. Zaujímavé však je, že podnikateľská sieť kontaktov na Slovensku je rozvinutejšia u mladých ako u seniorov a obe generácie ju na Slovensku hodnotia lepšie ako v Európe.

Sebahodnotenie podnikateľských príležitostí a schopností je druhým aspektom hodnotenia podnikateľského potenciálu. V súlade s metodikou GEM sa tento aspekt skúma prostredníctvom týchto faktorov: a/ vnímanie podnikateľských príležitostí vo svojom okolí; b/samohodnotenie vlastných vedomostí, zručností a schopností byť podnikateľom; c/strach zo zlyhania; d/hodnotenie náročnosti začať podnikania; e/zámer začať podnikať.

Podľa výsledkov uvedených v tabuľke 6 mladí ľudia na Slovensku vnímajú viac príležitostí ako seniori, ale v prípade oboch generácií potenciálnych podnikateľov zaostávame za Európou. Na druhej strane, Slovensko vykazuje vyššiu sebadôveru vo vlastné vedomosti, zručnosti a schopnosti súvisiace s podnikaním ako je európsky priemer pre obe vekové skupiny. Zaujímavým zistením je, že vnímanie náročnosti na začatie podnikania je na Slovensku pre obe vekové skupiny približne rovnaké, ale výrazne nižšie ako v Európe. Strach zo zlyhania je vyšší u mladých ľudí na Slovensku aj v Európe. Kým však na Slovensku je tento rozdiel medzi vekovými skupinami mierny, v Európe je výraznejší. Vplyv analyzovaných faktorov sa prejavuje v zámere začať podnikať v najbližších troch rokoch. Tento zámer je vyšší u mladých ako u seniorov tak na Slovensku, ako aj v Európe, ale opäť je tento rozdiel väčší medzi analyzovanými generáciami v Európe. Kým na Slovensku predstavuje zámer začať podnikať u seniorov 50% podielu mladých, v Európe je to menej ako 30%.

Tabuľka 6: Podnikateľský talent

	Mladí		Seniori	
	SK 2019	EÚ 2019	SK 2019	EÚ 2019
Podnikateľské príležitosti vidíte len zriedka, aj keď mate v danej oblasti dobré znalosti (oportunizmus)	51,0	46,4	46,5	45,2
Aj keď si všimnete výnosnú príležitosť, zriedka na ňu reagujete (proaktivita)	60,6	53,1	54,4	51,7
Ostatní ľudia si myslia, že ste vysoko inovatívny	43,5	49,8	38,0	45,0
Každé vaše rozhodnutie je súčasťou vášho dlhodobého kariérneho plánu	65,1	60,2	55,4	46,4

Zdroj: Dáta GEM 2019, vlastné spracovanie autorov

Treťou skupinou faktorov skúmania podnikateľského potenciálu je podnikateľský talent. Kým v časti sebahodnotenia vlastných vedomostí, zručností a schopností skúmame podnikateľský potenciál vo vzťahu k okoliu, pri skúmaní podnikateľského talentu nás zaujíma vlastný podnikateľský potenciál populácie, t.j. vo vnútri jednotlivca. Tento aspekt bol do metodiky GEM prvýkrát zahrnutý v roku 2019 a skúma sa podľa odpovedí na štyri otázky uvedené v tabuľke 6. Ako vyplýva z tabuľky 6, mladí ľudia na Slovensku vnímajú menej príležitostí a menej reagujú na ziskové príležitosti ako seniori. Sú si však istejší svojou vysokou mierou inovatívnosti a tiež častejšie prijímajú rozhodnutia, ktoré sú súčasťou ich dlhodobého kariérneho plánu. Na druhej strane obe generácie na Slovensku zaostávajú v týchto aspektoch za Európou okrem prijímania rozhodnutí ako súčasti ich dlhodobého kariérneho plánu. To potvrdzuje predchádzajúce zistenie, že slovenskí mladí a seniori menej vnímajú príležitosti, čo je vzhľadom na počet obyvateľov Slovenska tiež dlhodobý problém.

Podnikateľská aktivita

Projekt GEM definuje podnikateľskú aktivitu ako výsledok interakcie medzi vnímaním príležitostí, schopností a motivácie jednotlivca v rôznych podmienkach podnikateľského prostredia, v ktorom jednotlivec pôsobí. Predstavujú ju ďalšie štyri fázy podnikateľského procesu (diagram 3) a meria sa pomocou súboru ukazovateľov, ktoré sú uvedené

v tabuľke 7. Druhé štádium predstavuje začínajúcich podnikateľov, t. j. tých, ktorí začali podnikať v posledných 3 mesiacoch. Tí, ktorí prekonali druhú fázu, t. j. prekážky, ktoré na začínajúcich podnikateľov číhajú, a pokračujú vo svojom podnikaní v tretej fáze, sa nazývajú noví podnikatelia. Začínajúci a noví podnikatelia predstavujú tzv. celkovú počiatočnú podnikateľskú aktivitu (Total Early-stage Entrepreneurial Activity - TEA), ktorá je kľúčovým ukazovateľom metodiky GEM. Podľa filozofie metodiky GEM je TEA dôležitá, pretože čím viac je týchto podnikateľov, tým je pravdepodobnejšie, že podnikanie prispeje k hospodárskemu rastu a rozvoju príslušnej krajiny. Štvrtú fázu podnikania predstavujú etablovaní podnikatelia. Teda tí, ktorí podnikajú viac ako 42 mesiacov. Ide o skupinu podnikateľov, ktorí už konkrétne prispievajú k tvorbe pridanej hodnoty a teda k príjmom krajiny. Z tohto hľadiska sú títo podnikatelia veľmi dôležití. Poslednou fázou podnikateľského procesu je ukončenie podnikania. Ide o ukazovateľ, ktorý prezentuje percento podnikateľov, ktorí za posledných 12 mesiacov prerušili alebo ukončili svoje podnikanie.

Tabuľka 7: Fázy podnikateľskej aktivity

	Mladí				Seniori			
	SK 2019	SK 2018	SK 2015 - 2019	EÚ 2015 - 2019	SK 2019	SK 2018	SK 2015 - 2019	EÚ 2015 - 2019
Rodiaci sa podnikatelia	12,5	13,1	8,0	5,4	3,2	4,2	5,3	2,3
Noví podnikatelia	6,3	4,7	3,7	3,9	1,5	0,7	2,2	1,8
Celková počiatočná podnikateľská aktivita (TEA)	18,8	17,6	11,6	9,1	4,7	5,0	7,4	4,1
Index „smrti"	2,0	2,8	2,2	1,4	2,2	5,7	2,4	1,3
Etablovaní podnikatelia	3,8	2,6	2,6	3,0	7,2	4,7	8,6	9,0
Prerušenie podnikania	5,3	4,7	3,6	2,2	3,7	1,5	4,6	2,9

Zdroj. Dáta GEM 2015-2019, vlastné spracovanie autorov

Ako ukazuje tabuľka 7, podiel slovenských rodiacich sa podnikateľov v kohorte seniorov predstavuje až 66% z podielu mladých podnikateľov, kým v Európe je to len 37% a podiel oboch kohort je na Slovensku výrazne vyšší ako v Európe. Zaujímavé je, že percento

rodiacich sa podnikateľov v kohorte mladých je vyššie na Slovensku ako v Európe, ale percento mladých podnikateľov v kohorte nových podnikateľov je vyššie v Európe. TEA je na Slovensku výrazne vyššia ako v Európe v prípade oboch generácií. Podiel rodiacich sa podnikateľov k novým podnikateľom (index „smrti") je však na Slovensku v prípade mladých podnikateľov 2,2, zatiaľ čo v Európe je to len 1,4. Zaujímavé je, že index „smrti" je na Slovensku vyšší u seniorov ako u mladých, zatiaľ čo v Európe je tento trend opačný.

Posledné dve fázy podnikateľského procesu, etablované podnikanie a prerušenie podnikania, sa v metodike GEM používajú na meranie udržateľnosti podnikania. Udržateľné podnikanie je práve to, čo významne prispieva k vytváraniu ekonomickej a sociálnej hodnoty. Je preto žiaduce, aby hodnota etablovaného podnikania bola čo najvyššia. Opačný trend sa očakáva od miery prerušenia podnikania. Čím vyššia je miera prerušenia podnikania, tým väčší je negatívny vplyv na udržateľnosť podnikania.

Ako vyplýva z tabuľky 7, miera etablovaného podnikania na Slovensku je výrazne vyššia u seniorov ako u mladých. Pomer medzi etablovanými mladými podnikateľmi a seniormi je na európskej úrovni výrazne lepší. Aj miera prerušenia podnikania je v prípade oboch kohort nižšia v Európe ako na Slovensku. To naznačuje, že udržateľnosť podnikania je na Slovensku v porovnaní s Európou horšia a politika podpory podnikania je nevyhnutná.

Podnikateľská motivácia v rámci TEA a etablovaného podnikania

Motivácia začať podnikať je dôležitým aspektom podnikateľskej aktivity a správania. Ide o komplexný jav, ktorý je predmetom interdisciplinárneho výskumu. Výskumníci skúmajú motiváciu z hľadiska ekonomických a neekonomických faktorov. Emócie a emocionálne faktory sú dôležitou súčasťou neekonomických faktorov. Ekonomické faktory vychádzajú z klasickej ekonomickej teórie, a teda podnikateľské správanie je zamerané na maximalizáciu bohatstva a dosiahnutie očakávaných výnosov (Xiaohua a kol., 2020).

Od roku 2019 sa nová metodika GEM opiera o klasickú ekonomickú teóriu, ako aj o ďalšie aspekty skúmania motivácie. Respondenti boli požiadaní, aby sa vyjadrili k nasledujúcim pohľadom na dôvody začatia podnikania:

- Motivácia zmeniť svet,
- Motivácia vybudovať veľké bohatstvo alebo veľmi vysoký príjem,

- Motivácia pokračovať v rodinnej tradícii,
- Motivácia zarobiť si na živobytie, pretože pracovných miest je málo.

Tabuľka 8: Podnikateľská motivácia v rámci TEA a etablovaného podnikania

2019	Mladí				Seniori			
	SK TEA	EÚ TEA	SK EB	EÚ EB	SK TEA	EÚ TEA	SK EB	EÚ EB
Úroveň podnikateľskej aktivity	18,8	9,1	3,8	3,0	4,7	4,1	7,2	9,0
Motivácia zmeniť svet	45,4	49,1	59,2	36,0	32,8	36,6	15,1	24,5
Motivácia vybudovať veľké bohatstvo alebo veľmi vysoký príjem	43,2	51,9	63,0	54,8	19,9	35,8	17,4	38,5
Motivácia pokračovať v rodinnej tradícii	33,1	33,6	66,2	47,8	26,3	36,5	46,1	35,7
Motivácia zarobiť si na živobytie, pretože pracovných miest je málo	57,3	44,7	71,4	56,6	85,0	50,7	80,3	61,6

Zdroj: Dáta GEM 2019, vlastné spracovanie autorov

Ako vyplýva z tabuľky 8, najsilnejším motívom pre začatie podnikania je pre obe generácie začínajúcich aj etablovaných podnikateľov na Slovensku snaha zarobiť si na živobytie, pretože pracovných miest je málo. Táto motivácia je na Slovensku výrazná najmä u seniorov. Zaujímavým zistením je, že len pre mladých začínajúcich podnikateľov v Európe je hlavnou motiváciou vybudovanie veľkého bohatstva alebo veľmi vysokého príjmu a druhým najsilnejším motívom je snaha zmeniť svet k lepšiemu, pričom zarobiť si na živobytie je pre túto vekovú kohortu až na treťom mieste. Ostatné skúmané skupiny podnikateľov (etablovaní mladí, etablovaní seniori, začínajúci seniori) v Európe vyjadrujú ako hlavný motív pre začatie podnikania zarábanie si na živobytie. Z uvedeného možno usudzovať, že prevažujúca skupina podnikateľov v skúmaných kohortách na Slovensku aj v Európe nebude vyslovene inovatívna, ale podnikanie bude brať ako náhradu za zamestnanie, čo sa jednoznačne odráža v ich prínose k tvorbe inovácií a tvorivým zmenám.

Z komplexnej analýzy, výsledky ktorej sme prezentovali v predchádzajúcich častiach, vyplýva, že medzi generáciami na Slovensku v oblasti podnikania existujú podobnosti a rozdiely tak ako o tom hovoria viaceré závery z existujúcich výskumov. Stručne ich vieme zhrnúť nasledovne: potenciál podnikania na Slovensku je z hľadiska spoločenských postojov k podnikaniu stále výrazne ovplyvnený snahou o rovnakú životnú úroveň u mladých podnikateľov, dokonca viac ako u podnikateľov seniorov. Avšak obe generácie majú v porovnaní s Európou výrazne vyššiu ašpiráciu na rovnakú životnú úroveň. Podnikanie ako vhodná kariérna voľba ako aj vysoký status podnikateľov sú v porovnaní s Európou pre obe generácie slabými stránkami. Na druhej strane, v spoločenských postojoch k podnikaniu zohráva v porovnaní s Európou významnú úlohu networking a to najmä u mladšej generácie. Problémom pre obe analyzované generácie je nízka schopnosť rozpoznať príležitosti, ale na druhej strane je tu vysoká miera sebadôvery, najmä u mladej generácie pokiaľ ide o vedomosti, zručnosti a schopnosti v oblasti podnikania. Z hľadiska strachu zo zlyhania nie sú medzi generáciami výraznejšie rozdiely, ale zaujímavé je, že slovenskí mladí vykazujú nižší strach zo zlyhania ako európski a staršia generácia má vyšší strach zo zlyhania ako európski seniori. Všetky tieto faktory ovplyvňujú zámer začať podnikať, ktorý je u oboch generácií mierne vyšší ako európsky priemer, ale zámer začať podnikať seniorov je približne polovičný ako u mladých, čo dáva zmysel a potvrdzuje trendy v počiatočnom podnikaní, ktoré je u tejto vekovej kohorty všeobecne nižšie. Trend vyššieho záujmu o začatie podnikania u oboch generácií na Slovensku sa odráža aj v celkovej počiatočnej podnikateľskej aktivite, ktorá je u oboch generácií na Slovensku vyššia ako v Európe. Rozdielna je však štruktúra podnikateľov zapojených do počiatočnej podnikateľskej aktivity v oboch generáciách. Kým na Slovensku je 70% z TEA v oboch vekových kohortách rodiacimi sa podnikateľmi, v Európe je to 60% u mladých a 56% u seniorov. Slovenskú TEA teda tvorí prevažne menej stabilná skupina podnikateľov (rodiaci sa), čo sa následne odráža vo vysokom indexe „smrti" oboch generácií na Slovensku v porovnaní s Európou. Ďalej možno predpokladať, že to má vplyv aj na nižší podiel etablovaných podnikateľov a vyššiu mieru prerušenia podnikania oboch generácií na Slovensku v porovnaní s Európou. Možno predpokladať, že tieto štrukturálne charakteristiky ovplyvňujú aj motiváciu začať podnikať na Slovensku. Ide o jednosmerný motív zarobiť si na živobytie. Hoci ide o motív, ktorý je spoločný pre obe vekové kohorty aj v Európe, s výnimkou mladých začínajúcich podnikateľov je jeho podiel v SR výrazne vyšší.

5.2 Regionálne aspekty podnikateľskej aktivity a charakteristík na Slovensku s dôrazom na generácie

Analýzu regionálnych aspektov podnikateľskej aktivity a charakteristík sme realizovali takisto ako na úrovni Slovenska a Európy (kapitola 5.1) podľa metodiky GEM. V ďalších častiach prezentujeme získané výsledky.

Podnikateľský potenciál populácie v regiónoch Slovenska sa podľa metodiky GEM meria prostredníctvom spoločenských postojov k podnikaniu a sebahodnotenia potenciálnych podnikateľov. Výsledky sú uvedené v tabuľke 9.

Tabuľka 9: Podnikateľský potenciál slovenskej populácie pre roky 2016 – 2020 (v %)

	Bratislavský región	Trnavský región	Nitriansky región	Trenčiansky región	Banskobystrický región	Žilinský región	Prešovský región	Košický región	Slovensko
Spoločenské postoje k podnikaniu									
Pozornosť médií venovaná podnikaniu	56,1	59,0	58,5	58,9	53,5	54,3	58,6	56,6	56,9
Vnímanie podnikateľov a ich spoločenského statusu	57,6	61,3	63,0	62,1	57,9	59,0	59,4	61,4	60,2
Podnikanie ako vhodná kariérna voľba	39,2	49,0	45,1	49,6	46,8	48,9	50,5	48,7	47,3
Sebahodnotenie potenciálnych podnikateľov									
Vnímanie príležitostí	52,5	42,8	31,9	36,5	23,1	32,0	26,6	28,8	33,4
Vnímanie schopností	60,3	50,5	50,3	49,2	48,6	50,5	50,0	49,6	51,0
Strach zo zlyhania	41,8	48,2	48,4	49,3	46,9	52,6	44,7	48,6	47,5

Zdroj: Dáta GEM 2016-2020, vlastné spracovanie autorov

Hodnoty premenných podnikateľského potenciálu sa v jednotlivých regiónoch Slovenska výrazne líšia. Spoločenské postoje k podnikaniu sú najhoršie v Bratislavskom

kraji, najmä vysoký spoločenský status podnikateľov a podnikanie ako vhodná kariérna voľba, ktoré sú obe výrazne pod priemerom Slovenska. Slabšie výsledky dosahuje aj Banskobystrický región, ktorý síce výrazne nezaostáva za slovenským priemerom vo vnímaní podnikania ako vhodnej kariérnej voľby, ale na druhej strane vykazuje najnižšiu pozornosť médií voči podnikaniu. Vzhľadom k spoločenským postojom k podnikaniu, najvyššiu pozornosť médií, ako aj status podnikateľa v populácii vykazuje Nitriansky región. Mediálna pozornosť je vysoká aj v Trnavskom, Trenčianskom a Prešovskom regióne, kde podnikanie považuje za dobrú kariérnu voľbu najvyšší podiel populácie. Bratislavský región prevyšuje ostatné slovenské regióny v sebahodnotení potenciálnych podnikateľov, kde najvyšší podiel populácie vníma dobré príležitosti na podnikanie, má vysoké sebavedomie vo svoje vedomosti, zručnosti a schopnosti a strach zo zlyhania by ich odradil od zapojenia sa do podnikateľskej aktivity v najnižšej miere. Naopak, najmenej príležitostí a sebadôvery vnímajú obyvatelia Banskobystrického regiónu a najvyšší strach zo zlyhania je v Žilinskom regióne.

V tabuľke 10 sú uvedené hodnoty ďalších fáz podnikateľského procesu podľa metodiky GEM.

Tabuľka 10: Podnikateľská aktivita populácie v slovenských regiónoch pre roky 2016 – 2020 (v %)

	Bratislavský región	Trnavský región	Nitriansky región	Trenčiansky región	Banskobystrický región	Žilinský región	Prešovský región	Košický región	Slovensko
Zámer začať podnikať (medzi nepodnikateľmi)	**15,6**	**11,8**	**11,2**	**9,8**	**10,4**	**11,8**	**10,3**	**12,9**	**11,7**
Rodiaci sa podnikatelia	11,8	7,8	8,0	9,4	7,8	6,8	9,4	8,4	8,7
Noví podnikatelia	5,2	3,1	4,9	3,3	3,5	2,7	3,0	3,4	3,6
Index „smrti"	2,3	2,6	1,6	2,9	2,2	2,6	3,2	2,4	2,4
Celková počiatočná podnikateľská aktivita (TEA)	16,6	10,8	12,8	12,5	11,2	9,3	12,2	11,7	12,1
Etablovaní podnikatelia	10,8	6,4	6,1	6,4	5,0	6,3	6,2	5,9	6,6
Prerušenie podnikania	5,1	4,6	5,1	4,4	3,2	4,5	4,1	4,0	4,4

Zdroj: Dáta GEM 2016-2020, vlastné spracovanie autorov

Bratislavský región vykazuje najvyšší zámer začať podnikať, TEA pozostávajúcu z rodiacich sa a nových podnikateľov, etablovanú podnikateľskú aktivitu, ale žiaľ aj prerušenie podnikania. Zámer začať podnikať je najnižší v Trenčianskom, Prešovskom a tiež v Banskobystrickom regióne. Z perspektívy TEA a jej zložiek je na tom najhoršie Žilinský región. Najvyšší index „smrti", ktorý je zaujímavou premennou demonštrujúcou podiel rodiacich sa a nových podnikateľov a zároveň vyjadrujúcou podiel tých, ktorí zlyhali vo svojom počiatočnom podnikateľskom úsilí (vo fáze rodiaceho sa podnikania), pričom sa im nepodarilo prekonať ťažkosti spojené so založením podnikania a stať sa novými podnikateľmi, je v Prešovskom regióne. Index „smrti" v Prešovskom regióne sa rovná 3,2, čo znamená, že na jedného úspešného podnikateľa, ktorému sa podarilo stať sa novým podnikateľom, pripadajú viac ako 3 ďalší neúspešní rodiaci sa podnikatelia, ktorí museli svoje podnikateľské úsilie ukončiť. Najmenej etablovaných podnikateľov nájdeme v Banskobystrickom regióne, ktorý zároveň vykazuje najnižšiu mieru prerušenia podnikania.

V tabuľkách 11 a 12 sú prezentované výsledky pre fázy podnikateľskej aktivity v regiónoch Slovenska v populácii mladých.

Tabuľka 11: Podnikateľský potenciál mladých v slovenských regiónoch pre roky 2016 – 2020 (v %)

	Bratislavský región	Trnavský región	Nitriansky región	Trenčiansky región	Banskobystrický región	Žilinský región	Prešovský región	Košický región	Slovensko
Spoločenské postoje k podnikaniu									
Pozornosť médií venovaná podnikaniu	58,5	63,4	59,5	54,8	54,3	53,8	60,3	59,6	58,0
Vnímanie podnikateľov a ich spoločenského statusu	60,4	63,7	70,1	67,7	64,5	62,6	61,5	62,2	63,9
Podnikanie ako vhodná kariérna voľba	37,1	52,5	44,9	53,1	49,3	44,5	56,1	48,6	48,5
Sebahodnotenie potenciálnych podnikateľov									
Vnímanie príležitostí	57,8	49,2	38,4	38,9	26,7	36,9	32,5	36,6	38,9
Vnímanie schopností	57,6	44,7	49,1	45,9	48,1	50,6	48,8	48,2	49,2
Strach zo zlyhania	42,7	48,5	50,4	53,7	44,9	50,4	43,9	48,0	47,7

Zdroj. Dáta GEM 2016-2020, vlastné spracovanie autorov

Z hľadiska spoločenských postojov k podnikaniu mladí vnímajú najvyššiu pozornosť médií v Trnavskom a najnižšiu v Žilinskom regióne. Podnikatelia majú najvyšší status vnímaný mladými v Nitrianskom regióne a naopak najnižší v Prešovskom a Košickom regióne. Zaujímavé je, že v Prešovskom regióne je podnikanie ďalej považované za vhodnú kariérnu voľbu najvyšším podielom populácie mladých, kým najmenej je to v Bratislavskom regióne, ktorý zároveň vyniká v sebahodnotení potenciálnych mladých podnikateľov. Tí vnímajú najviac podnikateľských príležitostí, sú najviac sebavedomí a vykazujú najnižší strach zo zlyhania. Najmenej príležitostí vnímajú mladí v Banskobystrickom regióne, najmenej sebavedomí sú v Trnavskom regióne a najvyšší strach zo zlyhania vykazujú v Trenčianskom regióne.

Tabuľka 12: Podnikateľská aktivita mladých v slovenských regiónoch pre roky 2016 – 2020 (v %)

	Bratislavský región	Trnavský región	Nitriansky región	Trenčiansky región	Banskobystrický región	Žilinský región	Prešovský región	Košický región	Slovensko
Zámer začať podnikať (medzi nepodnikateľmi)	**19,9**	**14,1**	**16,2**	**13,3**	**11,2**	**17,3**	**12,5**	**17,1**	**15,1**
Rodiaci sa podnikatelia	14,7	9,5	9,0	11,1	7,6	8,7	7,9	9,4	9,6
Noví podnikatelia	3,0	2,2	6,0	3,1	2,6	5,1	3,2	3,2	3,6
Index „smrti"	4,9	4,2	1,5	3,5	2,9	1,7	2,4	2,9	2,7
Celková počiatočná podnikateľská aktivita (TEA)	**17,7**	**11,5**	**15,0**	**14,2**	**10,2**	**13,1**	**10,8**	**12,5**	**13,0**
Etablovaní podnikatelia	5,0	1,7	1,9	3,1	3,1	2,7	2,3	2,4	2,8
Prerušenie podnikania	4,0	2,5	5,3	3,2	1,7	5,1	4,3	3,2	3,7

Zdroj. Dáta GEM 2016-2020, vlastné spracovanie autorov

Populácia mladých v Bratislavskom regióne dosahuje lepšie výsledky ako ich rovesníci z iných regiónov vo všetkých fázach podnikateľskej aktivity s výnimkou nových podnikateľov a prerušenia podnikania. Nízky podiel nových podnikateľov v tomto regióne spôsobuje aj najvyšší index „smrti". Najnižší zámer začať podnikať vykazujú mladí v Banskobystrickom regióne, kde nájdeme aj najnižšiu TEA, ale čo je zaujímavé, aj prerušenie podnikania. Najnižší index „smrti" je súčasne v Nitrianskom aj Žilinskom regióne.

Tabuľky 13 a 14 prezentujú výsledky zapojenia populácie seniorov v regiónoch Slovenska do rôznych fáz podnikateľskej aktivity.

Tabuľka 13: Podnikateľský potenciál seniorov v slovenských regiónoch pre roky 2016 – 2020 (v %)

	Bratislavský región	Trnavský región	Nitriansky región	Trenčiansky región	Banskobystrický región	Žilinský región	Prešovský región	Košický región	Slovensko
Spoločenské postoje k podnikaniu									
Pozornosť médií venovaná podnikaniu	55,5	63,0	55,7	60,2	53,1	59,6	54,5	58,5	57,3
Vnímanie podnikateľov a ich spoločenského statusu	56,7	61,6	58,8	56,1	52,6	53,1	55,5	57,9	56,5
Podnikanie ako vhodná kariérna voľba	43,6	54,7	44,1	44,6	41,3	47,6	48,7	50,4	46,9
Sebahodnotenie potenciálnych podnikateľov									
Vnímanie príležitostí	50,3	36,0	26,9	38,5	19,0	29,5	22,2	27,2	30,2
Vnímanie schopností	58,8	45,3	44,6	50,0	38,4	44,6	44,1	46,6	46,4
Strach zo zlyhania	42,0	46,5	53,9	40,1	48,7	50,4	46,3	46,6	47,1

Zdroj. Dáta GEM 2016-2020, vlastné spracovanie autorov

Pokiaľ ide o spoločenské postoje seniorov k podnikaniu, všetky tri ukazovatele vykazujú najvyššie hodnoty v Trnavskom regióne a najnižšie v Banskobystrickom regióne. Banskobystrický región ďalej zaostáva za ostatnými regiónmi vo vnímaní príležitostí na podnikanie a v podnikateľskom sebavedomí. Najvyššie vnímanie príležitostí a podnikateľské sebavedomie seniori vykazujú v Bratislavskom regióne. Najodolnejší voči strachu zo zlyhania sa javia seniori v Trenčianskom regióne, zatiaľ čo najmenej sú seniori v Nitrianskom regióne.

Tabuľka 14: Podnikateľská aktivita seniorov v slovenských regiónoch pre roky 2016 – 2020 (v %)

	Bratislavský región	Trnavský región	Nitriansky región	Trenčiansky región	Banskobystrický región	Žilinský región	Prešovský región	Košický región	Slovensko
Zámer začať podnikať (medzi nepodnikateľmi)	**12,6**	**5,9**	**3,4**	**6,5**	**9,1**	**5,2**	**3,7**	**7,5**	**6,5**
Rodiaci sa podnikatelia	5,4	3,2	3,5	6,8	8,1	5,0	8,2	4,2	5,5
Noví podnikatelia	3,8	1,4	1,0	1,4	1,6	0,8	3,2	4,9	2,3
Index „smrti"	1,4	2,3	3,3	5,0	5,0	6,0	2,6	0,9	2,4
Celková počiatočná podnikateľská aktivita (TEA)	**9,2**	**4,6**	**4,5**	**8,2**	**9,7**	**5,8**	**11,3**	**8,4**	**7,8**
Etablovaní podnikatelia	13,3	7,3	8,3	11,8	7,7	10,4	9,2	9,4	9,6
Prerušenie podnikania	5,0	3,2	4,5	4,6	4,1	4,7	3,6	5,0	4,3

Zdroj. Dáta GEM 2016-2020, vlastné spracovanie autorov

Najviac seniorov má zámer začať podnikať v Bratislavskom regióne a najmenej v Nitrianskom regióne. Nitriansky región ďalej vykazuje najnižšiu TEA a jej jednotlivé zložky. Žilinský región však tiež vykazuje nízky podiel nových podnikateľov, čo spôsobuje najvyšší index „smrti" v tomto regióne. Najvyšší podiel nových podnikateľov seniorov možno nájsť v Košickom regióne s najnižším indexom „smrti", aj keď najvyššia TEA je v Prešovskom regióne. Bratislavský región prevyšuje ostatné kraje v etablovaných podnikateľoch senioroch, najmä však Trnavský región, kde je podiel etablovaných podnikateľov v tejto vekovej kohorte najnižší. Najvyšší podiel prerušenia podnikania je tiež v Bratislavskom regióne a najnižší v Trnavskom regióne. Prerušenie podnikania je pomerne vysoké aj v Košickom a Žilinskom regióne.

Výsledky komplexnej analýzy ukazujú, že jednotlivé fázy podnikateľskej aktivity v regiónoch Slovenska sú pomerne nerovnomerne rozložené vzhľadom na slovenskú populáciu, ale aj skúmané generácie. Vo všeobecnosti môžeme konštatovať, že najvyššia

podnikateľská aktivita v jej jednotlivých fázach je v Bratislavskom kraji, a to najmä vzhľadom na populáciu a mládež, hoci aj seniori vykazujú najvyššie podnikateľské zámery a etablovanú podnikateľskú aktivitu. Vysoká podnikateľská aktivita v jej jednotlivých fázach je všeobecne podporená vysokým sebahodnotením potenciálnych podnikateľov, či už ide o dospelú populáciu, mládež alebo seniorov, čo zároveň predstavuje vysoký sociálny kapitál v rámci tohto regiónu. Spoločenské postoje k podnikaniu však možno v najlepšom prípade považovať za neutrálne alebo skôr zlé, čo zrejme neodrádza potenciálnych podnikateľov, ktorí majú možnosť zvažovať aj väčšie množstvo pracovných príležitostí v rámci regiónu.

Najviac zaostávajú Nitriansky, Banskobystrický a Žilinský región, či už ide o rôzne fázy podnikateľskej aktivity, spoločenské postoje k podnikaniu alebo sebahodnotenie potenciálnych podnikateľov. Vzhľadom na populáciu sú na tom v oboch aspektoch najhoršie Banskobystrický a Žilinský región, keď zoberieme do úvahy mladých tak je to jednoznačne Banskobystrický región a z perspektívy seniorov je to Banskobystrický aj Nitriansky región. V Banskobystrickom regióne navrhujeme realizovať politiky zamerané na zlepšenie spoločenských postojov k podnikaniu, ako aj vzdelávacie programy na pomoc pri využívaní príležitostí a získavaní vedomostí a zručností na zvýšenie sebadôvery a zníženie strachu zo zlyhania zamerané na populáciu s osobitným dôrazom na mládež a seniorov. Intervencie v Žilinskom regióne by mali byť zamerané na zlepšenie spoločenských postojov k podnikaniu, zatiaľ čo v Nitrianskom regióne by sa mali zamerať na zlepšenie aspektov sebahodnotenia potenciálnych podnikateľov.

5.3 Začínajúci a etablovaní podnikatelia na Slovensku z pohľadu digitalizácie a medzigeneračného podnikania

Z komplexnej analýzy začínajúcich a etablovaných podnikateľov z hľadiska generácií sme získali základné charakteristiky Slovákov v skúmanej oblasti. Vzhľadom na špecifickosť nášho výskumu je potrebné doplniť tieto poznatky o ďalší rozmer, ktorým je digitalizácia a medzigeneračná spolupráca. Vzhľadom na uvedené sme realizovali prieskum a to prostredníctvom špeciálnych otázok ako súčasti prieskumu GEM. Pomocou špeciálnych otázok zameraných na digitálne a medzigeneračné podnikanie sme analyzovali začínajúcich a etablovaných podnikateľov na Slovensku.

Ako z tabuliek 15 a 16 vyplýva, úloha digitalizácie podnikania sa medzi začínajúcimi a etablovanými podnikateľmi výrazne neodlišuje. Napriek tomu prisudzujú začínajúci podnikatelia digitálnym procesom, produktom a biznis modelom významnejšiu úlohu v podnikaní ako etablovaní podnikatelia. Kým pre začínajúcich podnikateľov digitálne procesy predstavujú dôležitú až kľúčovú úlohu v ich podnikaní vo viac ako 24%, pri etablovaných podnikateľoch je to len v 20%. Veľmi podobný trend môžeme sledovať aj pri digitálnych produktoch a biznis modeloch, ktoré začínajúci podnikatelia vnímajú mierne dôležitejšie ako etablovaní podnikatelia.

Tabuľka 15: Začínajúci podnikatelia a úloha digitalizácie

	TEA				
	Žiadnu	Vedľajšiu	Stredne dôležitú	Dôležitú	Kľúčovú
Digitálne procesy	48,5	11,5	15,3	13,2	11,4
Digitálne produkty	48,7	14,0	12,7	11,1	13,5
Digitálne biznis modely	45,1	18,5	14,8	12,7	9,0

Zdroj: GEM 2021, vlastné spracovanie autorov.

Tabuľka 16: Etablovaní podnikatelia a úloha digitalizácie

	EB				
	Žiadnu	Vedľajšiu	Stredne dôležitú	Dôležitú	Kľúčovú
Digitálne procesy	50,5	15,6	13,8	15,7	4,5
Digitálne produkty	52,3	9,6	17,5	16,0	4,5
Digitálne biznis modely	50,0	11,5	19,1	16,6	2,8

Zdroj: GEM 2021, vlastné spracovanie autorov.

Dôležitosť digitalizácie v podnikaní sme sledovali aj prostredníctvom podielu tržieb z predaja výrobkov a/alebo služieb online (tabuľka 17). Výsledky ukázali, že viac ako 4 z 10 začínajúcich podnikateľov online predaj nevyužíva, zatiaľ čo pri etablovaných podnikateľoch je to až takmer 65% z nich. Začínajúci podnikatelia sa teda na online predaj spoliehajú viacej, pričom viac ako 22% deklaruje, že online tržby predstavujú viac

ako 75% tržieb. Pri etablovaných podnikateľoch je vysoká orientácia na online predaj výrazne nižšia, pričom vysokú intenzitu online predaja uviedlo len takmer 10% z nich.

Tabuľka 17: Začínajúci a etablovaní podnikatelia - podiel tržieb z predaja online

	TEA	EB
Viac ako 75%	22,4	9,8
26 až 75%	17,2	11,8
25% alebo menej	17,7	14,2
Žiadny	42,8	64,1

Zdroj: GEM 2021, vlastné spracovanie autorov.

Najväčší prínos pre digitalizáciu vnímajú začínajúci podnikatelia (tabuľka 18) v znalostiach z oblasti internetu (zásadne prispieva k digitalizácii – 17,9%, veľmi prispieva – 28,6%). Pokiaľ berieme do úvahy odpovede respondentov, ktorí sa vyjadrili, že daná technológia alebo určité znalosti veľmi alebo zásadne vplývajú na digitalizáciu, tak na druhom mieste s najvyšším významom respondenti vnímajú znalosti z oblasti médií, aj sociálnych médií (33,9%) a potom všeobecnú dostupnosť technológií (28,7%). Najmenej v prípade začínajúcich podnikateľov k digitalizácii prispievajú znalosti z oblasti dátového spracovania (nijaký alebo malý vplyv vyjadrilo až 63,6% začínajúcich podnikateľov) a IKT (nijaký alebo malý vplyv až 57,3% začínajúcich podnikateľov).

Tabuľka 18: Začínajúci podnikatelia - digitálne technológie a znalosti

	TEA				
	Nijako	Málo	Stredne	Veľmi	Zásadne
Všeobecná dostupnosť technológií	15,9	16,6	38,7	16,1	12,6
Digitálne znalosti z oblasti internetu, vrátane internetu vecí	6,8	12,9	33,8	28,6	17,9
Znalosti z oblasti informačných a komunikačných technológií, vrátane blockchain alebo umelej inteligencie	41,2	16,1	17,1	9,3	16,2
Znalosti z oblasti dátového spracovania, vrátane Big Data alebo Cloud Computing	48,6	15,0	12,3	13,5	10,6
Znalosti z oblasti médií a ich využívania v biznise, najmä sociálne médiá	10,9	17,6	37,6	20,8	13,1

Zdroj: GEM 2021, vlastné spracovanie autorov.

Pokiaľ ide o etablovaných podnikateľov (tabuľka 19) tak tí presne kopírujú trendy so začínajúcimi podnikateľmi, teda digitálne znalosti z oblasti internetu a z oblasti médií najviac prispievajú k digitalizácii ich podnikania a naopak najmenej prispievajú k digitalizácii znalosti z oblasti dátového spracovania a IKT. Rozdiely medzi začínajúcimi a etablovanými podnikateľmi však môžeme pozorovať v proporcii tých, ktorí skúmané technológie a znalosti považujú za veľmi dôležité pre digitalizáciu až zásadné. Percentuálne je etablovaných podnikateľov v týchto kategóriách výrazne menej ako začínajúcich podnikateľov a teda skúmané technológie a znalosti prispievajú k digitalizácii ich podnikania vo vyššej miere buď nijako alebo len veľmi málo.

Tabuľka 19: Etablovaní podnikatelia - digitálne technológie a znalosti

	EB				
	Nijako	Málo	Stredne	Veľmi	Zásadne
Všeobecná dostupnosť technológií	23,7	30,9	24,7	12,6	8,1
Digitálne znalosti z oblasti internetu, vrátane internetu vecí	17,3	22,7	27,5	20,1	12,5
Znalosti z oblasti informačných a komunikačných technológií, vrátane blockchain alebo umelej inteligencie	42,6	22,3	18,7	8,0	8,4
Znalosti z oblasti dátového spracovania, vrátane Big Data alebo Cloud Computing	48,3	23,8	12,3	7,7	7,9
Znalosti z oblasti médií a ich využívania v biznise, najmä sociálne médiá	29,3	21,8	27,8	12,2	9,0

Zdroj: GEM 2021, vlastné spracovanie autorov.

Medzigeneračný charakter podnikania sme sledovali prostredníctvom skúmania zapojenia osôb spadajúcich do staršej generácie a vnímaného prínosu tohto zapojenia do podnikania (tabuľka 20). Takmer rovnaký podiel začínajúcich a etablovaných podnikateľov vo svojom podnikaní nepočíta so zapojením staršej generácie (približne 74%). Začínajúci podnikatelia využívajú viacej osoby zo staršej generácie, ktorí v podnikaní predstavujú investora zasahujúceho do obchodného vedenia (5%), ale aj takých, ktorí do obchodného vedenia nezasahujú (1,8%). Tiež využívajú takéto osoby vo vyššej miere ako mentorov svojho podnikania (takmer 5%). Naopak etablovaní podnikatelia majú osoby zo staršej generácie ako svojich spoluvlastníkov (až takmer 11%) alebo zamestnancov (12,6%).

Tabuľka 20: Začínajúci a etablovaní podnikatelia - zapojenie osoby zo staršej generácie

	TEA	EB
Áno, ako spoluvlastník / spolu-zakladateľ	4,7	10,8
Áno, ako investor, ktorý zasahuje aj do obchodného vedenia	5,0	0,9
Áno, ako investor, ktorý nezasahuje do obchodného vedenia	1,8	0,0
Áno, ako mentor alebo poradca	4,9	1,9
Áno, ako zamestnanec	10,1	12,6
Nie, takáto osoba v mojom podnikaní nepôsobí / nebude pôsobiť	73,7	73,8

Zdroj: GEM 2021, vlastné spracovanie autorov.

Čo sa týka prínosu osoby zo staršej generácie pre podnikanie (tabuľka 21, uvedené hodnoty predstavujú priemernú odpoveď respondentov na škále od 1=žiadny po 5=kľúčový, kde 3=stredne dôležitý), začínajúci podnikatelia tento prínos vnímajú hlavne kvôli prístupu k potrebným zdrojom, potom je to kvôli znalosti predmetu podnikania, odvetvia a/alebo trhu. Etablovaní podnikatelia vnímajú prínos staršej generácie hlavne v prístupe k sieti kontaktov a potom k potrebným zdrojom. Výrazne nižšie hodnotia prínosy osôb zo staršej generácie v oblasti manažérskych kompetencií, osobnostných charakteristík potrebných pre podnikanie a znalosti predmetu podnikania, odvetvia a/alebo trhu ako začínajúci podnikatelia. Priemerné hodnoty na hodnotiacej škále oscilujú okolo hodnoty „dôležitý" až na uvedené prípady u etablovaných podnikateľov, kedy hodnotenie inklinuje k hodnoteniu „stredne dôležitý".

Tabuľka 21: Začínajúci a etablovaní podnikatelia - prínos osoby zo staršej generácie

	TEA	EB
Prístup k potrebným zdrojom	3,86	3,62
Prístup k sieti kontaktov	3,62	3,65
Znalosti predmetu podnikania, odvetvia a/alebo trhu	3,74	3,29
Manažérske kompetencie	3,65	2,97
Osobnostné charakteristiky potrebné pre podnikanie	3,59	3,13

Zdroj: GEM 2021, vlastné spracovanie autorov.

Z analýzy špeciálnych otázok vyplynuli zaujímavé poznatky, ktoré je potrebne zohľadniť jednak v ďalších podrobnejších výskumoch, ale aj pri formulovaní relevantných politík. Špeciálnu pozornosť si vyžaduje vysoké percento (74%) ako začínajúcich, tak aj etablovaných podnikateľov, ktorí nepočítajú so zapojením staršej generácie do podnikania. Uvedené, podobne ako predchádzajúce analýzy, tiež indikuje nedostatočné využitie potenciálu vyplývajúceho z medzigeneračného podnikania a potrebu systémového prístupu k riešeniu tejto problematiky.

5.4 Podnikanie študentov na Slovensku z pohľadu digitalizácie a medzigeneračného podnikania

Poznatky generácie mladých ľudí na problematiku digitalizácie a medzigeneračného podnikania sme ďalej rozšírili o názory vysokoškolských študentov a to segmentu rozbiehajúcich sa a aktívnych podnikateľov, ktoré sme získali z vyhodnotenia špeciálnych otázok v rámci prieskumu GUESSS.

Prvým poznatkom je, že úloha digitalizácie podnikania sa v radoch týchto študentských podnikateľov výraznejšie neodlišuje (tabuľky 22 a 23). Kým digitálne procesy nezohrávajú žiadnu alebo len vedľajšiu úlohu v podnikaní približne 4 z 10 rozbiehajúcich sa aj aktívnych študentských podnikateľov, približne rovnaký podiel respondentov z oboch skupín uviedol, že

digitálne procesy v ich podnikaní zohrávajú dôležitú alebo kľúčovú úlohu. Podobne, digitálne produkty v podnikaní vôbec alebo len čiastočne využíva niečo viac ako tretina rozbiehajúcich sa aj aktívnych študentských podnikateľov, kým dôležitú až kľúčovú úlohu zohrávajú v biznisoch 38,3% rozbiehajúcich sa a 41,5% aktívnych študentských podnikateľov. Mierne výraznejšia je teda digitalizácia produktov v prípade aktívnych podnikateľov. Napokon, digitálne podnikateľské modely sú dôležité až kľúčové pre mierne viac ako 4 z 10 rozbiehajúcich sa aj aktívnych študentských podnikateľov, kým naopak žiadnu alebo vedľajšiu úlohu zohrávajú v niečo viac ako tretine študentských biznisov v oboch sledovaných štádiách. Celkovo tak možno konštatovať, že proporcia študentských biznisov s významnou úlohou digitalizácie a biznisov, kde úloha digitalizácie nie je podstatná, je v podstate takmer rovnaká.

Tabuľka 22: Rozbiehajúci sa študentskí podnikatelia a úloha digitalizácie

	Žiadna	Vedľajšia	Stredne dôležitá	Dôležitá	Kľúčová
Digitálne procesy	21,3	17,4%	22,1%	24,9%	14,2%
Digitálne produkty	20,7%	15,9%	25,1%	22,4%	15,9%
Digitálne biznis modely	20,4%	15,4%	22,8%	24,2%	17,3%

Zdroj: GUESSS 2021, vlastné spracovanie autorov.

Tabuľka 23: Aktívni študentskí podnikatelia a úloha digitalizácie

	Žiadna	Vedľajšia	Stredne dôležitá	Dôležitá	Kľúčová
Digitálne procesy	24,2	14,5	22,8	22,8	15,6
Digitálne produkty	23,2	11,6	23,7	19,7	21,8
Digitálne biznis modely	21,9	14,9	20,5	21,9	20,8

Zdroj: GUESSS 2021, vlastné spracovanie autorov.

Dôležitosť digitalizácie v podnikaní sme sledovali aj prostredníctvom podielu tržieb z predaja výrobkov a/alebo služieb online (tabuľka 24), a to očakávaného (v prípade rozbiehajúceho sa podnikania) alebo aktuálneho (v prípade aktívneho podnikania). Z výsledkov vyplýva, že takmer tretina aktívnych študentských podnikateľov online predaj nevyužíva. Naopak, približne štvrtina z nich vykazuje podiel online predaja na tržbách v rozpätí 25% až 75%, a v prípade ďalšej štvrtiny tvorí online predaj viac ako 75% tržieb. O niečo ambicióznejší sú v predpokladanom využívaní online predaja rozbiehajúci sa študentskí podnikatelia, kde viac ako tretina z nich predpokladá podiel tržieb z predaja online v rozpätí 25% až 75%, a až necelá tretina odhaduje podiel online predaja vyšší než 75%.

Tabuľka 24: Rozbiehajúci sa a aktívni študentskí podnikatelia - podiel tržieb z predaja online

	Rozbiehajúci sa	Aktívni
Viac ako 75%	29,2	27,4
26% až 75%	34,9	25,2
25% alebo menej	17,5	18,0
Žiadne	18,4	29,4

Zdroj: GUESSS 2021, vlastné spracovanie autorov.

Medzigeneračný charakter podnikania študentov sme sledovali prostredníctvom skúmania ich názorov na zapojenie osôb spadajúcich do staršej generácie do podnikania a vnímaného prínosu tohto zapojenia. Čo sa týka zapojenia (tabuľka 25), pozitívne je, že len približne polovica študentských podnikateľov (rozbiehajúcich sa aj aktívnych) uviedla, že v ich podnikaní osoba zo staršej generácie nijak zapojená nie je, čo je temer o štvrtinu menej ako to vyplynulo z názorov celkovej populácie z prieskumu GEM. Znamená to tak, že až polovica študentských podnikateľov vo svojich biznisoch angažuje aj osobu zo staršej generácie. Najčastejšie takáto osoba pôsobí v pozícii mentora alebo poradcu – až štvrtina študentských podnikateľov má mentora alebo poradcu zo staršej generácie, čo podčiarkuje dôležitosť medzigeneračného mentoringu v podnikaní. Taktiež, 13,8% rozbiehajúcich sa študentských podnikateľov a 12,9% aktívnych študentských podnikateľov toto podnikanie plánuje založiť, resp. vedie spoločne so spoluvlastníkom zo staršej generácie. Zaujímavé je, že proporcia ani miera zapojenia osôb zo staršej generácie sa medzi rozbiehajúcimi sa a aktívnymi študentskými podnikateľmi výrazne neodlišujú.

Tabuľka 25: Rozbiehajúci sa a aktívni študentskí podnikatelia - zapojenie osoby zo staršej generácie

	Rozbiehajúci sa	Aktívni
Áno, spoluvlastník	13,8	12,9
Áno, strategický investor	9,9	8,8
Áno, finančný investor	10,3	9,8
Áno, mentor/poradca	27,6	24,8
Áno, zamestnanec	14,9	14,7
Nie	47,4	50,1

Zdroj: GUESSS 2021, vlastné spracovanie autorov.

Čo sa týka prínosu osoby zo staršej generácie pre podnikanie (tabuľka 26, uvedené hodnoty predstavujú priemernú odpoveď respondentov na škále od 1=žiadny po 5=kľúčový, kde 3=stredne dôležitý), tak rozbiehajúci sa ako aj aktívni študentskí podnikatelia ho vidia najmä v znalostiach trhu alebo biznisu. Ďalším najvýraznejšie vnímaným prínosom osôb zo staršej generácie je ich disponovanie osobnostnými charakteristikami potrebnými pre podnikanie. Naopak, najmenej často rozbiehajúci sa aj aktívni študentskí podnikatelia vidia prínos v podobe prístupu k zdrojom potrebným na podnikanie. Potrebné je však poznamenať, že priemerné hodnoty sa rádovo neodlišujú a na hodnotiacej škále oscilujú okolo hodnoty „stredne dôležitý" s miernou inklináciou k „dôležitý".

Tabuľka 26: Rozbiehajúci sa a aktívni študentskí podnikatelia - prínos osoby zo staršej generácie

	Rozbiehajúci sa	Aktívni
Prístup k zdrojom	3,06	3,00
Prístup ku kontaktom	3,19	3,16
Znalosti trhu alebo biznisu	3,34	3,33
Manažérske kompetencie	3,08	3,04
Podnikateľské charakteristiky	3,32	3,24

Zdroj: GUESSS 2021, vlastné spracovanie autorov.

Napokon, v závere našej analýzy založenej na dátach projektu GUESSS sme sa zamerali na prepojenie medzigeneračného charakteru a digitalizácie, a skúmali sme možné súvislosti medzi zapojením osoby zo staršej generácie do podnikania študentov a digitalizáciou, konkrétne jej úlohou a podielom tržieb z online predaja. Výsledky prezentujeme individuálne pre rozbiehajúcich sa (tabuľka 27) a pre aktívnych (tabuľka 28) študentských podnikateľov.

Tabuľka 27: Medzigeneračný charakter a digitalizácia - rozbiehajúci sa študentskí podnikatelia

Úloha digitalizácie		Medzigeneračný charakter	
		Nie	Áno
Digitálne procesy	Kľúčová	15,8	12,6
	Dôležitá	26,5	23,2
	Stredne dôležitá	25,1	19,0
	Vedľajšia	17,1	17,8
	Žiadna	15,5	27,5
Digitálne produkty	Kľúčová	14,9	17,0
	Dôležitá	24,4	20,3
	Stredne dôležitá	29,1	20,9
	Vedľajšia	15,8	16,0
	Žiadna	15,8	25,9
Digitálne biznis modely	Kľúčová	19,0	15,4
	Dôležitá	27,5	20,6
	Stredne dôležitá	22,7	23,0
	Vedľajšia	15,2	15,6
	Žiadna	15,6	25,5
Podiel tržieb z predaja online	Viac ako 75%	26,6	32,0
	26% až 75%	40,3	29,3
	25% alebo menej	19,0	15,9
	Žiadne	14,1	22,9

Zdroj: GUESSS 2021, vlastné spracovanie autorov.

Ako vyplýva z výsledkov uvedených v tabuľke 27, v prípade rozbiehajúcich sa podnikateľských aktivít študentov s medzigeneračným charakterom, teda so zapojením osoby zo staršej generácie v niektorej z možných rolí (spoluvlastník, strategický alebo finančný investor, mentor alebo poradca, zamestnanec) vidíme v každom z hodnotených aspektov výrazne menší podiel biznisov, v ktorých digitalizácia nebude zohrávať žiadnu úlohu. Tento vzorec je konzistentný naprieč všetkými hodnotenými aspektmi, pričom rozdiel je najvýraznejší v prípade biznisov bez využívania digitálnych procesov (27,5% vs. 15,5%). Znamená to, že zapojenie osoby zo staršej generácie nepôsobí ako bariéra digitalizácie, ale skôr naopak. Na druhej strane je tiež potrebné poznamenať, že medzigeneračný charakter výraznejšie neovplyvňuje podiel biznisov, v ktorých bude digitalizácia kľúčová – v dvoch atribútoch je takýchto biznisov medzi firmami so zapojením osoby zo staršej generácie menej (kľúčová úloha digitálnych produktov a podiel tržieb z predaja online viac ako 75%), a v dvoch naopak viac (kľúčová úloha digitálnych procesov a digitálnych biznis modelov). I keď rozdiely nie sú výrazné, zdá sa, že v medzigeneračných rozbiehajúcich sa podnikateľských aktivitách bude digitalizácia výraznejšie prenikať do biznisovej stratégie (procesy, biznis modely), kým naopak v podnikateľských aktivitách bez zapojenia staršej generácie bude výraznejšie prevládať zameranie na digitálne produkty a online predaj.

Tabuľka 28: Medzigeneračný charakter a digitalizácia - aktívni študentskí podnikatelia

Úloha digitalizácie		Medzigeneračný charakter	
		Nie	Áno
Digitálne procesy	Kľúčová	15,7	15,5
	Dôležitá	21,9	23,7
	Stredne dôležitá	25,3	20,6
	Vedľajšia	16,9	12,4
	Žiadna	20,2	27,8
Digitálne produkty	Kľúčová	20,9	22,7
	Dôležitá	20,9	18,6
	Stredne dôležitá	24,9	22,7
	Vedľajšia	14,1	9,3
	Žiadna	19,2	26,8
Digitálne biznis modely	Kľúčová	23,3	18,6
	Dôležitá	23,3	20,6
	Stredne dôležitá	21,0	20,1
	Vedľajšia	16,5	13,4
	Žiadna	15,9	27,3
Podiel tržieb z predaja online	Viac ako 75%	25,4	29,2
	26% až 75%	32,5	18,8
	25% alebo menej	19,5	16,7
	Žiadne	22,5	35,4

Zdroj: GUESSS 2021, vlastné spracovanie autorov.

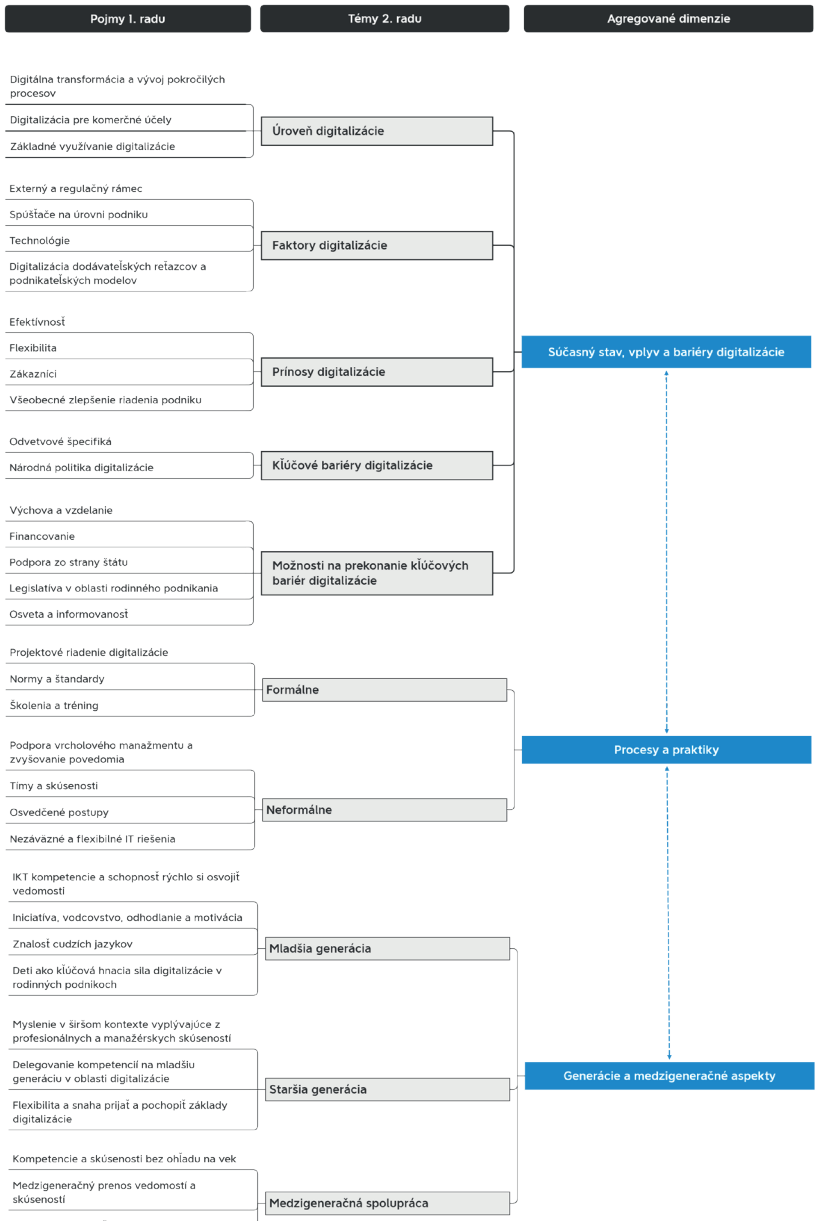
Ako vidíme z výsledkov v tabuľke 28, aj v prípade aktívnych študentských podnikateľov možno konštatovať, že medzi biznismi s medzigeneračným charakterom je viditeľne menšie zastúpenie takých, kde digitalizácia nezohráva žiadnu úlohu. Platí to pritom naprieč všetkými sledovanými atribútmi, s najvýraznejším rozdielom v prípade

využívania digitálnych biznis modelov (15,9% vs. 27,3%). Aj v prípade už aktívnych študentských podnikateľov tak možno konštatovať, že zapojenie osoby zo staršej generácie v niektorej z pozícií v podniku (spoluvlastník, strategický alebo finančný investor, mentor alebo poradca, zamestnanec) pôsobí ako faktor zamedzujúci nevyužívaniu digitalizácie v podnikaní. Ďalej, aj v prípade aktívnych študentských podnikateľov opäť platí, že medzigeneračný charakter nevedie k jednoznačnému rozdielu v zastúpení biznisov, v ktorých je úloha digitalizácie kľúčová. Mierny rozdiel v prospech medzigeneračných biznisov vidíme v prípade kľúčovej úlohy digitálnych procesov, naopak študenti podnikajúci bez zapojenia staršej generácie sú mierne aktívnejší v biznisoch s výrazným podielom tržieb z predaja online.

6 Kľúčové témy medzigeneračného podnikania a digitalizácie v MSP na Slovensku

V ďalšej fáze nášho výskumu sme naše poznatky získané z analýzy kvantitatívnych dát z prieskumov GEM a GUESSS, a prezentované v predchádzajúcich častiach, rozšírili o informácie vyplývajúce z kvalitatívneho prieskumu názorov a skúseností slovenských vlastníkov/manažérov podnikania a to aplikáciou prístupu fenomenologickej štúdie (bližšie informácie pozri kapitola 4). Výsledkom analýzy získaných informácií je pomerne rozsiahly súbor zistení, ktoré sú pre lepšiu prehľadnosť prezentované na diagrame 4.

Diagram 4: Systematizácia zistení



Zdroj: vlastné spracovanie autorov.

V ďalších častiach podrobne rozoberieme výsledky kvalitatívnej analýzy.

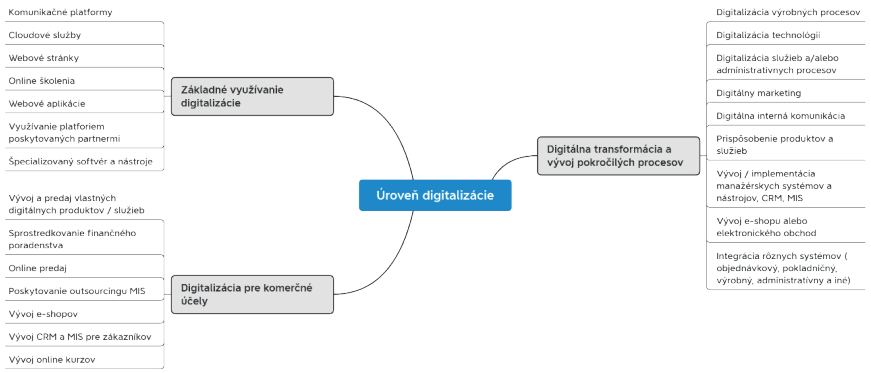
6.1 Súčasný stav, vplyvy a bariéry digitalizácie

Prvá časť analýzy bola zameraná na identifikáciu súčasného stavu, trendov a faktorov digitalizácie MSP ako aj na kľúčové bariéry digitalizácie z externého prostredia a možnosti ich prekonania.

6.1.1 Úroveň digitalizácie

Na základe prvej výskumnej otázky „Aký je súčasný stav a vývojové trendy v digitalizácii MSP a čo ju najvýraznejšie ovplyvňuje z hľadiska medzigeneračného podnikania/spolupráce" sa respondenti vyjadrili, že digitalizácia je súčasťou ich podnikania avšak v rôznej miere rozsahu. Z rozhovorov ďalej vyplýva, že organizačné jednotky MSP nemusia nevyhnutne patriť len do jedného režimu, ale môžu samostatne pôsobiť v rôznych režimoch zapojenia sa do digitalizácie. Výsledky ukázali tri rôzne režimy, ktoré podnikatelia vykazujú. Tieto režimy sú znázornené na diagrame 5.

Diagram 5: Úroveň digitalizácie MSP



Zdroj: vlastné spracovanie autorov.

MSP v prvom režime sa vyznačujú základným využívaním digitalizácie bez ambícií na vlastné úpravy. Typickými príkladmi sú využívanie komunikačných platforiem, cloudových služieb, webových stránok na propagačné účely, online školenia pre zamestnancov, webové

aplikácie, využívanie platforiem poskytovaných partnermi a/alebo špecializovaný softvér a nástroje. Je zrejmé, že MSP v tomto režime v súčasnosti nemajú ambície ďalej rozvíjať alebo uplatňovať akékoľvek pokročilé nástroje alebo systémy.

„Všetka naša komunikácia s dcérskymi spoločnosťami, ako aj sledovanie investičných akcií a analýz sa uskutočňuje prostredníctvom internetu alebo softvéru. Partneri neustále vyvíjajú nové platformy, takže nám nezostáva nič iné, len sa prispôsobiť." (Respondent 2)

„Podnikanie online by pre nás bolo náročné. Plánujeme redizajn našej webovej stránky, zatiaľ nás to ale netlačí, pretože naša spoločnosť je dobre známa. Nerobíme ani online reklamu. Ľudia k nám prichádzajú s konkrétnymi objednávkami. Samozrejme, veľa ľudí už vie pracovať s e-mailom, takže sem nemusia chodiť osobne. Na základe toho, že sme výrobná spoločnosť, musíme robiť veci fyzicky a robíme zákazky na mieru, nevyrábame na sklad." (Respondent 3)

„V maximálnej miere využívam dostupné a bezplatné technológie, ako je napríklad Disk Google. Vždy mám prístup k svojim údajom a je to veľká pomoc. Odkedy naša firma vyhorela, všetky dokumenty skenujem a zálohujem. Na internete sa iba propagujeme, nepredávame žiadne digitálne produkty ani služby. Nemám pocit, že v odvetviach, v ktorých pôsobia naše spoločnosti, je priestor na väčšiu digitalizáciu." (Respondent 5)

„Na revízie používame skenery. Pre mňa je to obzvlášť výhodné, pretože mi to uľahčuje prácu." (Respondent 9)

Ďalšiu skupinu tvoria MSP, ktoré využívajú **digitalizáciu pre komerčné účely**. Sú typické vývojom a predajom vlastných digitálnych produktov alebo služieb, sprostredkovaním finančného poradenstva, silne sa spoliehajú na online predaj, poskytujú outsourcing MIS, vyvíjajú e-shopy, CRM a MIS alebo online kurzy. Digitalizáciu zvyčajne vnímajú ako prostriedok na generovanie príjmov.

„Vzhľadom na vplyv pandémie sme začali vytvárať a propagovať online semináre, pretože sme nemohli poskytovať naše služby bežným spôsobom." (Respondent 8)

„95 % našich maloobchodných zákazníkov vybavujeme online. Pre firemných zákazníkov je dôležitý aj fyzický predaj." (Respondent 10)

„Online robíme už dlho, je to jedna z kľúčových oblastí vďaka ktorým sme vyrástli. Sústreďujeme sa na internetový obchod a využívame aj online marketing na sociálnych sieťach a Google. Vyvíjame tiež nový produkt, online kurzy. Bude to výlučne digitálny produkt." (Respondent 11)

Posledná skupina MSP prechádza digitálnou transformáciou a vyvíja pokročilé procesy. Zvyčajne prechádzajú digitálnou transformáciou prostredníctvom digitalizácie výrobných procesov. Sú tiež v procese digitalizácie technológií, služieb a/alebo administratívnych procesov. Okrem toho zavádzajú rôzne formy digitálneho marketingu, digitálnej internej komunikácie, prispôsobujú svoje produkty alebo služby pomocou digitálnych technológií. Okrem toho vyvíjajú a/alebo implementujú aj rôzne manažérske systémy a nástroje, ako sú CRM, MIS, atď. Do tohto režimu patria aj MSP, ktoré vyvíjajú vlastný e-shop alebo elektronický obchod a pracujú na integrácii rôznych systémov, ako sú objednávky, pokladňa, výroba, administratíva a iné. Hlavným rozdielom tohto režimu v porovnaní s ostatnými dvoma je, že tieto MSP využívajú pokročilé znalosti a technológie na výrazné zmeny a zlepšenie rôznych oblastí svojej spoločnosti, čo vedie k zmenám ich podnikateľských modelov alebo tvorbe hodnoty.

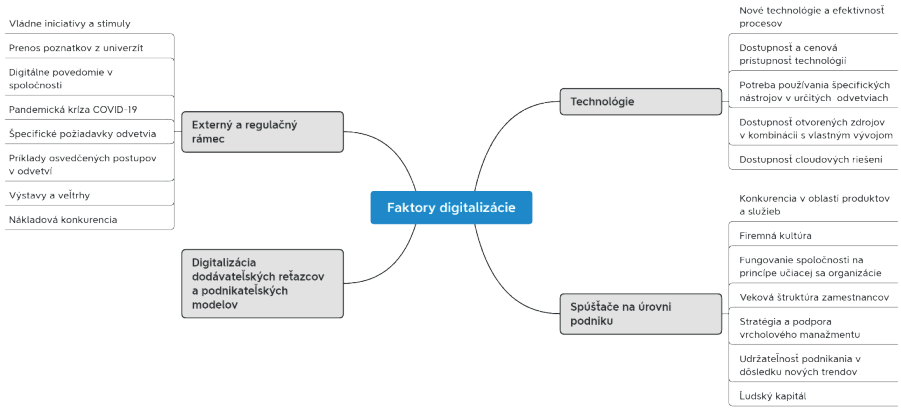
„Výrobné technológie, stroje a zariadenia sú pre nás dôležité. Pre nás je kľúčom k digitalizácii práve tento aspekt spoločnosti." (Respondent 3)

„Začiatkom minulého roka pre nás prišiel pracovať náš syn a začal vyvíjať e-shop, takže sme ho tento rok spustili. Náš hlavný sortiment výrobkov sa ťažšie predáva online, ale online predaj má budúcnosť, pretože ľudia sú pohodlní a nikto nemá čas. Takže sa tomu snažíme prispôsobiť. Nakúpili sme aj technológie, ktoré vytvárajú strihy a ich aj režú, kúpili sme softvér, napríklad mzdový softvér, ale vytvorili sme aj vlastné nástroje, ktoré počítajú, koľko zamestnanec vyrobí, časovú náročnosť zákazky, plánovanie výroby, odmeňovanie, kapacitu pracoviska." (Respondent 6)

6.1.2 Faktory digitalizácie

Respondenti často uvádzali faktory digitalizácie, ktoré významne ovplyvnili súčasný stav digitalizácie a s ňou súvisiace benefity pre dané podniky. Faktory digitalizácie slúžia ako katalyzátor zmien vo vnútri spoločností a výrazne ovplyvňujú stav digitalizácie. Z rozhovorov vyplynuli štyri kategórie faktorov zobrazené na diagrame 6.

Diagram 6: Faktory digitalizácie MSP



Zdroj: vlastné spracovanie autorov.

Skúmané malé a stredné podniky neboli homogénnou skupinou (pozri tabuľku 4) a boli to podniky orientované na poskytovanie služieb, ako aj na výrobu. Všetky však považujú **technológie** za najdôležitejší faktor digitalizácie. Zvyčajne je to dostupnosť a cenová prístupnosť nových technológií a s tým súvisiaca zvýšená efektívnosť procesov, ktoré MSP nútia k ich implementácii. Ilustrujú to nasledovné citácie:

„Dôležitú úlohu zohrala skutočnosť, že technológia kvalitatívne dosiahla dostatočnú úroveň a zároveň cena bola prijateľná, takže táto technológia bola dostupná aj pre slovenskú spoločnosť." (respondent 7)

„Dostupnosť technológií je v procese digitalizácie veľmi dôležitá, pretože v súčasnosti existuje veľa riešení, ktoré sú bezplatné alebo platené za používateľa mesačne, takže nie je potrebné platiť naraz veľmi veľa." (Respondent 1)

Ako dôležitý faktor sa ukázali aj špecifické nástroje v rámci určitých odvetví, ako uviedol respondent č. 10:

„Sprostredkovávame poistenie pre poisťovne, ktoré majú zavedené digitálne portály. Nepredávame vlastné produkty, ale produkty našich partnerov, a preto musíme používať aj ich webové stránky, aplikácie, atď."

Respondenti rovnako uviedli dostupnosť otvorených zdrojov v kombinácii s vlastným vývojom a dostupnosťou cloudových riešení ako dôležité faktory digitalizácie v súvislosti s technológiami.

Digitalizáciu podnikov ďalej vyvolávajú **spúšťače na úrovni podniku.** Rozhodujúcu úlohu zohráva konkurencia, ktorá podporuje zdokonaľovanie produktov a služieb. Okrem toho môže firemná kultúra a fungovanie spoločnosti na princípe učiacej sa organizácie podporovať zavádzanie inovatívnych digitálnych riešení. Tieto procesy sú ovplyvnené vekovou štruktúrou zamestnancov, ktorá môže mať vplyv na digitálny „apetít" firiem. Kľúčovú úlohu pri digitalizácii spoločností zohráva aj stratégia a podpora vrcholového manažmentu. Potvrdzujú to viacerí respondenti, ktorí zdôraznili ich kľúčovú úlohu v tomto procese. Dôležité je však brať do úvahy aj špecifiká firiem, o čom svedčí aj nasledujúci citát:

„Hlavným cieľom digitalizácie je vytvoriť dostatočnú kontrolu nad spoločnosťou, minimalizovať straty z krádeží, urýchliť rozhodovacie procesy, mnohé procesy sa zrýchľujú a zjednodušujú." (Respondent 12)

Zistilo sa, že skúsenosti s identifikáciou dlhodobých trendov sú pre udržateľnosť spoločností kľúčové. V neposlednom rade respondenti identifikovali významnú úlohu ľudského kapitálu v celom procese digitalizácie a digitálnej transformácie. Ľudský kapitál je dôležitým stavebným kameňom každej spoločnosti a respondenti uviedli dva odlišné aspekty. Po prvé, ide o individuálne charakteristiky, ako sú osobnostné črty, myslenie, motivácia, záujmy a schopnosť absorbovať nové poznatky, ktoré predurčujú budúce vyhliadky spoločností pri zavádzaní digitalizácie. Po druhé, sú to konkrétne digitálne znalosti a kompetencie, ktoré majú zamestnanci spoločností k dispozícii. Tento aspekt predurčuje, do akej miery a ako ľahko sa digitalizácia v podniku zavádza.

„Sú to ľudia, ktorí neboli vyškolení na prácu s informačnými technológiami, takže ľudský faktor je problémom pri zavádzaní a implementácii digitalizácie." (Respondent 12)

Ďalším dôležitým faktorom digitalizácie a digitálnej transformácie je podľa respondentov **externý a regulačný rámec.** Vládne iniciatívy a stimuly môžu byť katalyzátorom zmien súvisiacich s digitalizáciou ako uviedli naši respondenti:

„Čo nás posunulo ďalej bolo zavedenie e-kasy, čo bolo drahé a hektické, ale tým, že sme to museli urobiť, sme vymysleli riešenie, ktoré zvýšilo našu kontrolu nad spoločnosťou." (Respondent 12)

„Podľa zákona musíme archivovať zmluvy aj po ich ukončení po dobu 10 rokov, takže sme boli nútení digitalizovať, aby sme mohli v archíve aspoň vyhľadávať." (Respondent 10)

Ďalším zdrojom nápadov môže byť aj akademická obec - absolventi vysokých škôl, ktorí vstupujú do podnikov, spolupráca a kooperácia s univerzitami, dostupné najnovšie informácie získané na konferenciách, seminároch, workshopoch, atď. Rôzni aktéri by mali podniknúť kroky na zvýšenie digitálneho povedomia v spoločnosti, ktoré majú pozitívny vplyv na všeobecné zavádzanie digitálnych technológií, a tým ovplyvniť aj správanie firiem. Avšak aj nedávna pandemická situácia posunula spoločnosti ďalej, keďže boli nútené zaviesť nástroje, aby mohli pracovať na diaľku.

„Doba a najmä situácia v tomto roku nás prinútila prejsť na digitálne technológie. Predtým som si nevedel predstaviť, že by som pracoval online, aj keď som si tento trend všimol už skôr." (Respondent 8)

Špecifiká odvetví a ich požiadavky sú podľa našich respondentov dôležitými faktormi digitalizácie.

„Poisťovne postupne prešli na digitalizáciu, ktorú im umožňuje zákon o uzatváraní zmlúv na diaľku." (Respondent 10)

Príklady osvedčených postupov v odvetví, výstavy a veľtrhy slúžili v našich rozhovoroch tiež ako inšpirácia pre digitalizáciu.

„Príklady dobrej praxe sú inšpirujúce a možno na nich stavať." (Respondent 4)

„Každý rok sa zúčastňujeme na veľtrhoch a výstavách a tam získavame nové informácie o tom, čo treba urýchliť a zlepšiť." (Respondent 6)

Medzi externými faktormi digitalizácie je nákladová konkurencia hnacou silou, ktorá núti MSP hľadať efektívne riešenia, aby boli konkurencieschopné.

„Chceli sme optimalizovať, zjednodušiť, zrýchliť procesy a čo najviac sa zbaviť papierovej formy. To, čo nás momentálne vedie k digitalizácii, je možnosť dostať sa k našim veciam odkiaľkoľvek a potom mať možnosť robiť čo najviac vecí z telefónu. Dôležité je, aby to pre nás bolo finančne zaujímavé, aby sa veci zrýchlili, zjednodušili, atď. Poisťovne sú väčšie spoločnosti a v digitalizácii napredujú pretože musia, aby boli konkurencieschopné." (Respondent 10)

Ďalšou širšou kategóriou faktorov je **digitalizácia dodávateľských reťazcov a podnikateľských modelov,** ktorá zahŕňa digitalizáciu zákazníkov, dodávateľov, partnerov a ďalšie aspekty súvisiace s podnikateľskými modelmi.

„Partneri neustále vyvíjajú nové platformy, takže nám nezostáva nič iné ako sa prispôsobiť, aby sme s nimi udržali krok." (Respondent 2)

„Cítili sme potrebu prejsť na digitálne technológie, aby bola výmena informácií presnejšia a rýchlejšia. Predtým sa informácie strácali alebo boli skreslené a vznikal chaos." (Respondent 4)

„V súčasnosti ide o to, aby mali klienti k dispozícii čo najviac informácií." (Respondent 10)

6.1.3 Prínosy digitalizácie

Z rozhovorov vyplýva, že prínosy digitalizácie sú rôznorodé, ale týkajú sa hlavne štyroch kľúčových oblastí zachytených na diagrame 7. Prvou a azda najčastejšie uvádzanou oblasťou je **efektívnosť**. Efektívnosť sa zvyčajne týka znižovania nákladov rôznymi spôsobmi, zlepšovania procesov nad rámec znižovania nákladov, čo vedie k zlepšeniu kvality, dizajnu, rýchlosti, prínosu pre životné prostredie, ochrany pri práci, atď. a rastu pridanej hodnoty, ktorá vytvára priestor pre vyššiu maržu.

„Mali sme zavedený systém fungovania, ale veľa vecí sa nám zdalo pracných, preto som zaviedol rôzne prvky digitalizácie." (Respondent 9)

„Priamo úmerne s predajom rastú náklady, preto sme sa snažili hľadať priestor pre zisk. Digitalizácia nám pomáha tým, že uvoľňuje odborníkov, aby sa mohli sústrediť na veci, ktoré prinášajú najväčšiu pridanú hodnotu." (Respondent 1)

„Vďaka novým digitálnym technológiám tu nemusíme zostávať do deviatej hodiny večer." (Respondent 3)

„Digitálna reklama je oveľa lacnejšia a cielenejšia ako konvenčné formy reklamy." (Respondent 4)

„Digitalizácia má vplyv na interné náklady a efektivitu, nemusíme čítať, evidovať a spracovávať objednávky. Túto prácu za nás robí klient." (Respondent 7)

„Pred krízou mala spoločnosť 120 zamestnancov, dnes ich máme 60 a hoci sú tržby o niečo nižšie, vytvárame väčšiu pridanú hodnotu." (Respondent 7)

Ďalšia kľúčová oblasť prínosov digitalizácie sa týka **zákazníkov**, čo zvyčajne zahŕňa lepšie pochopenie preferencií zákazníkov prostredníctvom zberu veľkých objemov údajov, využívanie analýzy údajov, okamžitú spätnú väzbu a jednoduchší a rýchlejší prístup k veľkému množstvu informácií. Lepšie pochopenie preferencií zákazníkov, ale aj jednoduché spôsoby komunikácie o tom, čo zákazníci skutočne chcú, vedú k vyššej miere prispôsobenia produktov a služieb spoločností.

„Nadväzujeme kontakt so zákazníkmi, s ktorými sme o sebe predtým nevedeli." (Respondent 4)

„Na základe používania analytických nástrojov na webovej stránke viem, čo našich zákazníkov najviac zaujíma." (Respondent 9)

„Online forma predaja umožňuje zákazníkovi prispôsobiť výrobok podľa jeho preferencií, t. j. ak sa mu napríklad niečo nepáči." (Respondent 11)

Tretia kľúčová oblasť prínosov digitalizácie sa týka flexibility, ktorá sa prejavuje väčšou mierou využívania práce na diaľku, jednoduchosťou a všestrannosťou marketingu a ľahším získavaním alebo zapájaním zákazníkov, ako aj rôznych zainteresovaných strán.

„Všetci, ktorí rozhodujeme, máme k dispozícii všetky informácie a to nám veľmi dobre funguje." (Respondent 2)

„Digitalizujeme všetko, čo sa dá, najmä procesy, všetko zaznamenávame online a potom s údajmi v procesoch pracujeme. Návrh, tvorba cien, tvorba modelov, všetko sa robí digitálne. Celá príprava stavby sa môže robiť digitálne." (Respondent 4)

„Po požiari sme prišli o všetko, ale stále sme mali 30 zamestnancov. Kúpite pár počítačov, zriadite pracovisko pre ľudí, zavediete bezdrôtový internet a veľmi rýchlo idete ďalej." (Respondent 5)

„To, že sa veci dajú robiť na diaľku je veľké plus a niektorí klienti to uprednostňujú. Pandémia nám sťažila fungovanie, ale vďaka digitalizácii sme nepocítili žiadne negatívne dopady, práve naopak." (Respondent 10)

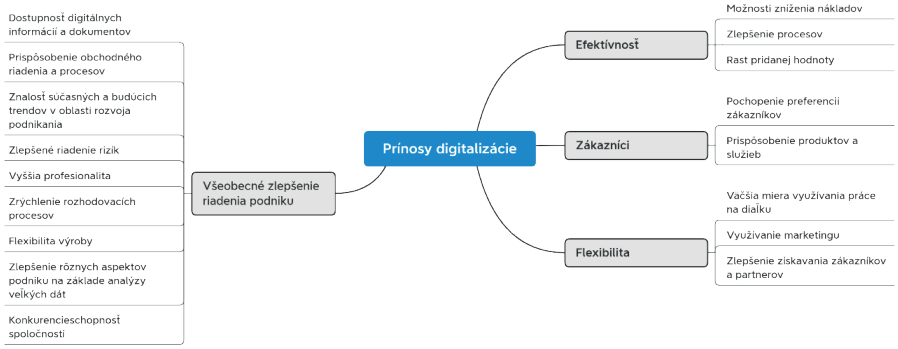
„Sledujeme reporty z každého predaja, z každej kampane, takže zhromažďujeme údaje a vyhodnocujeme ich. Je nevyhnutné byť v centre pozornosti, aby ste sa mohli zamerať na svoju cieľovú skupinu zákazníkov, sledovať trendy." (Respondent 11)

Najširšia kľúčová oblasť prínosov digitalizácie sa týka **všeobecného zlepšenia riadenia podniku** ako je vyššia dostupnosť digitálnych informácií a dokumentov, prispôsobenie riadenia samotného podniku ako aj súvisiacich procesov, lepšia informovanosť a znalosť o súčasných a budúcich trendoch v oblasti rozvoja podniku, lepšie riadenie rizík, profesionalita, zrýchlenie rozhodovacích procesov a vyššia flexibilita výroby. Na základe analýzy veľkých dát je možné zlepšiť aj rôzne aspekty podniku. Digitalizácia teda zlepšuje celkovú konkurencieschopnosť podniku.

„Na zdieľanie informácií o kompetenciách, zákazkách, dodávkach alebo marketingu používame niekoľko systémov, ktoré nám pomáhajú stabilne rásť a hlavne zabezpečiť, aby mal každý k dispozícii potrebné informácie. Keď nás bolo málo, mohli sme si to navzájom povedať, teraz je to založené na digitálnych nástrojoch." (Respondent 11)

„Ak do digitalizácie vložíme 20 000 €, za pol roka sa nám to určite vráti. Riadenie zásob je v našej spoločnosti veľmi dôležité." (Respondent 12)

Diagram 7: Prínosy digitalizácie pre MSP



Zdroj: vlastné spracovanie autorov.

6.1.4 Kľúčové bariéry digitalizácie

Na základe druhej výskumnej otázky „Z hľadiska externého prostredia aké sú kľúčové bariéry digitalizácie a digitálnej transformácie MSP na Slovensku, možnosti ich prekonania a úloha medzigeneračného podnikania v tomto procese?" respondenti identifikovali aj kľúčové bariéry digitalizácie (diagram 8). Kľúčové bariéry digitalizácie možno rozdeliť do dvoch skupín. Prvou skupinou je **národná politika digitalizácie a digitálnej transformácie** v rámci ktorej sa respondenti vyjadrili, že financovanie pomocou eurofondov je komplikované a neprehľadné, že politiky nereagujú dostatočne pružne na dynamiku technologického vývoja a digitalizácia procesov aj na úrovni štátu je nedostatočná.

„Najväčšia prekážka digitalizácie je financovanie, keby som si mohol kúpiť technológiu, ktorú som komplikovane nakoniec aj kúpil, ale dlho som to splácal, tak som mohol mať teraz ďalšie stroje a mohlo tu robiť o 20 ľudí viac." (Respondent 3)

Ako komplikované a neprehľadné boli hodnotené aj nástroje verejného sektora ako napr. Slovensko.sk.

„Ja som to zvládol, ale trvalo mi to. A to si myslím, že mám IKT kompetencie. Neviem si predstaviť, že by sa v tom (slovensko.sk) zorientoval obyčajný človek." (Respondent 5)

V oblasti digitalizácie sa podľa respondentov nerobí dostatočná osveta v spoločnosti a medzi samotnými podnikateľmi. Respondenti tiež často spomínali nedostatočnú štátnu podporu v oblasti digitalizácie, pričom aj verejné inštitúcie, ktoré pôsobia v oblasti vzdelávania a osvety o digitalizácii, nie sú dostatočne propagované.

„Treba informovať firmy, lebo z mojej skúsenosti firmy nevedia o digitalizácii, nevedia, že sa tu niečo deje." (Respondent 1)

„Dnes je prebytok informácií. V čom vidím problém je, že ľudia nevedia, kde nájsť relevantné informácie. V tomto by pomohli aj školenia, ale nie na niekoľko dní, ale krátke a veľmi konkrétne zamerané. Alebo internetové platformy. Pre malého a stredného podnikateľa môže byť 200 alebo 300 € za školenie priveľa, takže v tomto by sa dalo robiť viac. Ľudia sú odkázaní na to, čo si sami nájdu alebo zistia, ale neexistuje nejaký systém, ktorý by ich viedol." (Respondent 2)

„Prekážkou digitalizácie je dostupnosť informácií. Jednoducho človek nevie, čo v súčasnosti ide a aké sú trendy, alebo ich nevyhľadáva, nevie kde hľadať." (Respondent 9)

„Chýbajú vedomosti o tom, čo sa dá v tejto oblasti robiť, čo sa dá robiť online alebo digitalizovať." (Respondent 10)

Veľká časť výhrad sa týkala aj protekcionizmu Európskej únie a Slovenska, ktoré nedostatočne chránia domáci trh voči lacnému zahraničnému tovaru, najmä z Číny.

„Lacné výrobky z Číny, ktoré tlačia vyrábať s nižšou pridanou hodnotou a z viacerých dôvodov to potom bráni digitalizácii." (Respondent 3)

Odvetvové špecifiká boli identifikované ako druhá kategória kľúčových bariér, medzi ktoré patrí napríklad to, že zamestnanci v niektorých tradičných odvetviach preferujú pracovný stereotyp, v určitých odvetviach je význam digitalizácie nízky, hlavne v tých, kde je dôležitý osobný kontakt.

„Máme obchodných zástupcov, ktorí predávajú kamenným predajniam, ale zákazník si produkt musí vedieť chytiť, vidieť a cítiť. Styk aj komunikácia so zákazníkom musia byť osobné." (Respondent 6)

„Oblasť hotelierstva je zameraná na osobný kontakt a správanie sa ku zákazníkom a klientom, aj keď niečo sa dá dať do online priestoru, ale veľakrát je nevyhnutný osobný kontakt." (Respondent 8)

„Protichodné konanie ľudí vo firme, keď si už niekto uvedomuje, že niečo musí fungovať inak a ostatní sa tomu bránia. Bariérou je ľudský faktor." (Respondent 4)

Malý pomerne uzavretý lokálny trh spôsobuje, že podnikatelia majú nízku motiváciu sa porovnávať so zahraničím.

„Slovenský trh je veľmi malý a uzavretý, keď neberieme do úvahy automobilovú výrobu. Zvlášť potravinársky priemysel, ktorý je pre mňa relevantný, moc neexportuje. Keď sa hráme len na našom lokálnom piesočku tak nemáme dôvod niečo meniť. Treba sa porovnávať vo väčšom merítku." (Respondent 7)

Respondenti by prijali viacej informácií o digitalizácii, ktoré by boli relevantné pre konkrétne odvetvia a podporu digitalizácie niektorých odvetví zo strany štátu, nakoľko štát nepodporuje odvetvia s tvorbou nižšej pridanej hodnoty.

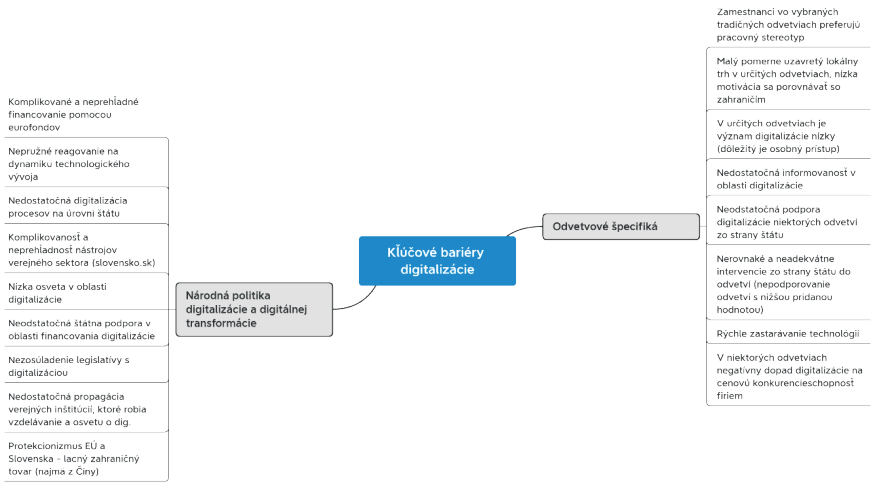
„Štát podporuje automobilový priemysel, ale odevný vôbec. Je to priemysel s nižšou pridanou hodnotou. Bol problém si napríklad v bankách vybaviť úver. Ale aj firmy, ktoré robia pre automobilový priemysel, nám preberajú zamestnancov lebo tieto renomované značky vytvárajú vyššiu pridanú hodnotu. Ešte dostávajú aj stimuly od štátu. Do odevného priemyslu napriek sľubovanej podpore neprišli žiadne stimuly." (Respondent 6)

Rýchle zastarávanie technológií predstavuje ďalšiu bariéru digitalizácie ako aj to, že v niektorých odvetviach má digitalizácia negatívny dopad na cenovú konkerencieschopnosť firiem.

„Softvér, ale aj hardvér, veľmi rýchlo starne, treba to udržiavať, obnovovať, platiť upgrady. Réžia je vysoká a pre firmu je to veľká položka, takže záleží aj na firme či si to všetko môže dovoliť a teda držať krok s dobou." (Respondent 6)

„Bariérou digitalizácie je aj získanie dostatočného dopytu kupujúcich zákazníkov, ktorí by vyhľadávali pokročilé, inovatívne a digitalizované riešenia." (Respondent 4)

Diagram 8: Kľúčové bariéry digitalizácie MSP



Zdroj: vlastné spracovanie autorov.

6.1.5 Možnosti na prekonanie kľúčových bariér digitalizácie

V nadväznosti na predchádzajúcu tému respondenti identifikovali rôzne možnosti na prekonanie kľúčových bariér digitalizácie (diagram 9). Prvou z nich je podpora zo strany štátu, medzi ktorú možno zaradiť dedikované programy digitalizácie zamerané na možnosť konzultácie, OER platformu k zdrojom a postupom aplikovateľným v procese digitalizácie a v neposlednom rade efektívnu digitalizáciu verejnej správy ako vzor najlepšej praktiky pre podnikateľov.

„Existujú platformy a inštitúcie od ktorých by mali ľudia dostať informácie. Myslím si, že ľudia bažia po informáciách, ale neexistuje systematická platforma, kde by sa k novým veciam mohli dostať." (Respondent 2)

„Je veľmi dôležité viesť dialóg, šíriť povedomie a robiť osvetu. Digitalizácia nie je len vec podnikov, ale vidíme ju aj v bežnom živote, napr. pri komunikácii s inštitúciami a úradmi, máme čítačky občianskych preukazov, slovensko.sk. Treba ľudí informovať, ale nie len manuálmi. Napríklad, digitalizácia na úrovni štátu by mala fungovať, čo v praktickom živote veľakrát zlyháva." (Respondent 5)

„Poskytnúť pomoc vo forme poradenstva, aby sa vytvoril nejaký návrh implementácie digitálnych riešení. V tejto prvej fáze by bolo fajn, keby existovali ľudia, ktorí sa pozrú na firmu a povedia, čo je možné digitalizovať, odhad nákladov niektorých riešení a, že by za takéhoto konzultanta nebolo nutné platiť." (Respondent 12)

Legislatíva v oblasti rodinného podnikania, ktorá by sa mala zmeniť tak, aby bola umožnená medzigeneračná výmena v rodinných podnikoch.

„Nech je umožnené deťom prebrať si firmu, lebo oni majú stále chuť robiť a posúvať veci, aj keď nemám pocit, že ich brzdím. Nech starí idú do dôchodku a deti si robia." (Respondent 3)

Osveta a informovanosť, ktorá by zahŕňala pravidelné informovanie o nových trendoch v oblasti digitalizácie. Propagácia a osveta by mala prebiehať hlavne prostredníctvom médií. Svoju úlohu v tejto oblasti by mohli zohrávať aj obchodné komory, asociácie a záujmové združenia, ktoré by mohli informovať a vzdelávať svojich členov.

„Médiá by mali začať šíriť informácie o digitalizácii, osvetu alebo nejaké relácie. Školstvo by malo začať šíriť informácie a vedomosti o digitalizácii." (Respondent 1)

„Zväzy a komory by mali viacej pomáhať svojim členom. Existuje veľký priestor pre záujmové skupiny aby prinášali informácie v súvislosti s digitalizáciou a súvisiace príležitosti." (Respondent 2)

„Finančná pomoc ako sú pôžičky a dotácie, ale aj školenia v oblasti ISO noriem, napr. na vnútorné riadenie firmy. Pomohla by aj osveta na trhu, aby aj zákazníci vnímali hodnotu vo firmách, ktoré digitalizujú, a hľadali pokročilejšie riešenia." (Respondent 4)

„V oblasti vzdelávania verejné inštitúcie robia veľmi dobrú robotu, ale musia sa lepšie odprezentovať alebo inak lebo veľakrát sa to nedostane ku koncovému užívateľovi." (Respondent 5)

„Aby sa hovorilo o digitalizácii a čo za tým presne je, teda zhmotnenie tej predstavy." (Respondent 7)

Výchova a vzdelanie predstavujú ďalšiu možnosť na prekonanie kľúčových bariér. V tomto smere by pomohla hlavne väčšia digitalizácia školstva, rozšírenie študijných programov o poznatky z oblasti digitalizácie, praktické vzdelávanie na pracoviskách, workshopy a vzdelávanie šité na mieru.

„Ľudia si musia uvedomiť, že digitálne kompetencie sú úplnou nevyhnutnosťou, aby sa mohli zapojiť do pracovného procesu. Takže ide o výchovu ľudí od základnej školy, aby keď prišli do praxe boli digitálne gramotní." (Respondent 2)

„Hlavne mladí ľudia chápu, čo majú k dispozícii, len im treba ukázať konkrétne možnosti a riešenia v danom odvetví." (Respondent 5)

„Pomohli by nám aj nejaké stimuly zo štátu a chýbajú ľudia. Na Slovensku sa tento obor nedá študovať, preto musela ísť dcéra do Talianska. Na Slovensku nie sú v tejto oblasti školy a teda chýbajú aj absolventi." (Respondent 6)

„Školenia o dostupnosti nových technológií by boli nápomocné, ak by boli šité na mieru účastníkom." (Respondent 9)

V oblasti **financovania** podľa našich respondentov chýbajú špeciálne produkty na financovanie digitalizácie podnikov a špeciálne schémy podpory financovania digitalizácie s participáciou štátu.

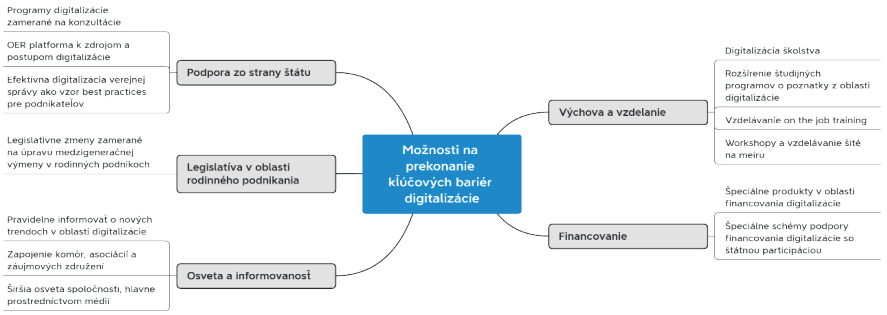
„Myslím si, že štát a verejné inštitúcie by mali pripraviť schému na podporu MSP pre digitalizáciu alebo edukačnú pomoc. Prostredníctvom SBA sa už niečo deje, minimálne na edukačno-konzultačnej úrovni. Poľnohospodári si môžu pomôcť prostredníctvom

eurofondov nakúpiť technológie, prečo by si malí podnikatelia nemohli pomôcť dofinancovať softvér, keď im to reálne pomôže. (Respondent 1)

„Aby aj malí živnostníci mali možnosť sa uchádzať o štátnu pomoc." (Respondent 3)

„Viem si predstaviť dotačnú politiku štátu, ktorá by poskytovala financovanie alebo spoluúčasť." (Respondent 5)

Diagram 9: Možnosti na prekonanie kľúčových bariér digitalizácie



Zdroj: vlastné spracovanie autorov.

6.2 Generácie a medzigeneračné aspekty digitalizácie

Druhá časť analýzy bola zameraná na tretiu výskumnú otázku „Aké sú skúsenosti s participáciou jednotlivých vekových skupín zamestnancov/ vlastníkov na procese digitalizácie a to ako jednotlivcov, tak aj skupín". Výskum skúseností a názorov vlastníkov/ manažérov MSP s participáciou jednotlivých vekových skupín zamestnancov/vlastníkov na procese digitalizácie je prezentovaný v nasledovnej časti.

6.2.1 Úlohy generácií

Úlohy generácií boli skúmané ako jedna z hlavných tém tejto kapitoly z troch hľadísk (diagram 10). **Mladšia generácia** zvyčajne vykazuje dobré kompetencie v oblasti IKT a schopnosť rýchlo si osvojiť nové poznatky. Sú tiež iniciatívnejší, často preberajú vedúcu úlohu, majú väčšiu snahu a motiváciu pre digitalizáciu. Je zrejmé, že technologický pokrok je veľmi rýchly, a preto je aj pre mladú generáciu veľmi náročné tento pokrok sledovať. Znalosť cudzích jazykov je v tomto procese kľúčová. Z tohto dôvodu majú potomkovia v rodinných podnikoch nezastupiteľnú úlohu pri prinášaní nových podnetov a nápadov pre digitalizáciu.

„Už 30-ročný kolega má problém držať krok s 25-ročným kolegom v oblasti technológií. A to ani nie je medzigeneračný rozdiel." (Respondent 1)

„Musím povedať, že pre mňa bola impulzom spolupráca s mladšími kolegami, ktorí prichádzali s rôznymi trendmi a nápadmi, ako našu firmu zviditeľniť, čo realizovať a do čoho sa zapojiť. Samozrejme, snažím sa ich v tom podporovať, aby sa mohli rozvíjať, ale je v tom veľa iniciatívy a motivácie z ich strany." (Respondent 11)

Na druhej strane, **staršia generácia** má v procese digitalizácie svoju vlastnú úlohu a prínos. Dokážu uvažovať v širších súvislostiach s prihliadnutím na svoje celoživotné profesionálne a manažérske skúsenosti. Túto skutočnosť respondenti často spomínali.

„Dôležité sú aj skúsenosti staršej generácie, môj otec, s ktorým pracujem, nevie, aké údaje potrebujeme spracovať alebo ako to urobiť technicky, ale vie navrhnúť, čo by to malo robiť a aký by mal byť výsledok. Dôležitosť staršej generácie spočíva v ich skúsenostiach, napríklad môj otec má 30 rokov skúseností a vie povedať, aké sú dlhodobé trendy a čo je nejaká bublina. Svoje praktické skúsenosti vie uplatniť aj pri veciach, o ktorých uvažujeme, alebo keď chceme niečo zlepšiť." (Respondent 4)

V digitalizácii podnikov si úspech vyžaduje aj to, aby staršia generácia odovzdala svoje odborné a manažérske skúsenosti a znalosti mladšej generácii, ale aj delegovala na ňu kompetencie.

„Staršia generácia musí pochopiť, že tieto zmeny je potrebné urobiť a je to vec, ktorá posúva spoločnosť dopredu. Musia dať mladším ľuďom voľnú ruku, aby mohli prejsť na digitálne technológie." (Respondent 12)

„Vedenie by malo dať voľnú ruku mladším generáciám, čo znamená, že by mali uvoľniť aj zdroje a to nielen finančné, ale aj časové." (Respondent 1)

Nestačí však len delegovať kompetencie a odovzdávať vedomosti a skúsenosti, ale aj staršia generácia musí preukázať určitú mieru flexibility. Aj keď sú len zriedkakedy lídrami digitalizácie vo svojich firmách, musia sa snažiť aspoň pochopiť a prijať digitalizáciu ako nevyhnutný trend pre súčasný a budúci úspech firmy.

„So svojimi zamestnancami som veľa hovoril o digitalizácii, keď som ešte len robil výberové konanie na dodávateľa riešenia, takže videli, že im to pridá prácu, ale nevedeli si predstaviť výhody, ktoré som sa im snažil vysvetliť. Z nejakého dôvodu to nedokázali pochopiť práve mladší zamestnanci. Môj otec, majiteľ spoločnosti, keď si túto technológiu naštudoval a spoznal, pochopil výhody takmer okamžite." (Respondent 5)

„Zviditeľnenie sa v online priestore je tiež otázkou hodnôt. Sú to hodnoty bližšie mladším ľuďom, ktoré starší kolegovia môžu považovať za trápne alebo povrchné." (Respondent 11)

Tretím hľadiskom, z ktorého sa skúmali úlohy generácií, je medzigeneračná spolupráca. Z tohto pohľadu sú najdôležitejšími aspektami kompetencie a skúsenosti bez ohľadu na vek a generáciu, ako to ilustruje nasledujúci citát:

„Pokiaľ ide o náš podnik, nesledujem vekovú štruktúru, zaujíma ma či je človek výkonný alebo nie a či má potrebné zručnosti." (Respondent 2)

Rovnako dôležitý je medzigeneračný prenos vedomostí a skúseností.

„Určite by to malo fungovať tak, že mladšia generácia preberá skúsenosti alebo praktické vedomosti od staršej generácie. Prioritou je, aby mladšia generácia pochopila samotné podnikanie a to, o aké kľúčové oblasti sa treba starať." (Respondent 4)

„Otec stará garda, syn mladý vietor. Spolupráca fungovala, otec neodmietal nové nápady." (Respondent 5)

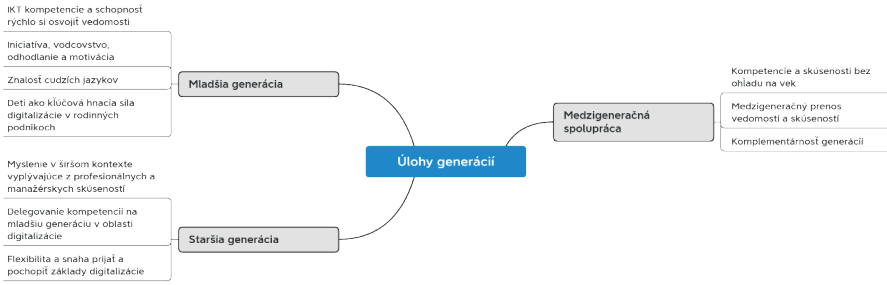
Okrem toho naši respondenti naznačili, že rôzne generácie majú komplementárne zručnosti, ktoré sú nevyhnutné pre úspešnú digitalizáciu v rámci spoločností.

„Generácie by si mali navzájom pomáhať. Myslím, že to nie je len jednostranné. Mladšia generácia je nápomocná vo fáze realizácie, ale staršia generácia má svoju úlohu vo fáze prípravy. Bez staršej generácie by sa táto prvá fáza nemusela uberať správnym smerom.

Pripomienky starších zamestnancov pomohli k tomu, aby bol proces úspešný. Keby som to celé vybral a riadil sám, nemuselo by to dopadnúť tak dobre, ako to dopadlo." (Respondent 5)

„V niečom pomáhajú starší, v niečom mladší, ale je to skôr o tom, kto je skúsenejší." (Respondent 7)

Diagram 10: Úlohy generácií v procese digitalizácie MSP



Zdroj: vlastné spracovanie autorov.

6.3 Procesy a praktiky v procese digitalizácie a medzigeneračnej spolupráce

V nadväznosti na úlohy generácií v procese digitalizácie sme sa ďalej zamerali na zodpovedanie štvrtej výskumnej otázky „Aké postupy, resp. praktiky, pomáhajú v procese digitalizácie a medzigeneračnej spolupráce" (diagram 11). Z odpovedí respondentov vyplynulo, že procesy a praktiky možno rozdeliť do dvoch skupín. Po prvé **formálne procesy a praktiky**, ktoré sú definované internými alebo externými inštitúciami. V rámci tejto kategórie boli identifikované tri kľúčové oblasti, ktoré sú nevyhnutné pre úspešnú digitálnu transformáciu. Patrí medzi ne projektové riadenie, normy a štandardy, a školenia a tréningy.

Pokiaľ ide o projektové riadenie respondenti uviedli, že:

„Pri zavádzaní digitalizácie je dôležité mať znalosti o riadení projektov a tiež poskytnúť kompetencie osobe, ktorá je za to zodpovedná." (Respondent 7)

„Proces implementácie je rozdelený na tri časti. Prvá je to vymyslieť a nájsť dodávateľa, potom je aplikácia, teda treba zaškoliť ľudí a posledná fáza je mať neustálu podporu, že keď nastane problém tak sa to dá opraviť." (Respondent 12)

V procese digitalizácie môže byť užitočné poznať aj existujúce normy a štandardy.

„Napríklad ISO normy poskytujú metodiky na riešenie interných procesov alebo interného riadenia spoločnosti." (Respondent 4)

Za dôležitú oblasť formálnych procesov a praktík však respondenti označili aj školenia a tréning.

„Celý proces digitalizácie sme pripravili s ohľadom na vekovú štruktúru našich zamestnancov. Najdôležitejšie bolo vysvetliť to ľuďom z dlhodobého hľadiska, trvalo to asi rok, vysvetliť im, čo ich čaká, čo bude potrebné, ale aj to, čo im to prinesie potom, pretože reálne z toho majú určité výhody aj zamestnanci výroby. Teda vniesť do ich stresovej situácie trochu pokoja, že to, čo príde, nebude zlé, ale malo by to byť potom lepšie. Popri tom aj zvládnutie technickej stránky. Ale kameň úrazu nie je v technológii, ale v tých ľuďoch a na to sa treba zamerať, treba byť psychológom a dlhodobo ich koučovať." (Respondent 5)

Po druhé, v procese digitalizácie sú rovnako dôležité aj **neformálne procesy a praktiky.** Témy, ktoré sa objavili, boli podpora vrcholového manažmentu a zvyšovanie povedomia, ktoré boli označené za kľúčové v tomto procese, formovanie štrukturálne dobre vyvážených tímov s predchádzajúcimi znalosťami s digitalizáciou alebo aspoň dobrými skúsenosťami s kooperáciou a spoluprácou. Sledovanie osvedčených postupov alebo najlepších praktík je na jednej strane zdrojom inšpirácie, motivácie, ale aj návodom, ako efektívne viesť proces digitalizácie a čomu sa v tomto procese treba vyhnúť.

„Príklady dobrej praxe sú inšpiratívne a možno na nich stavať." (Respondent 4)

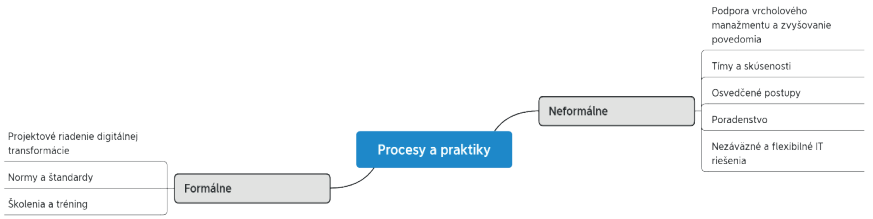
Napriek tomu, že vysvetľovanie významu digitalizácie a celkovej internej podpory zo strany spoločnosti a zvyšovanie povedomia v dlhodobom horizonte bolo respondentmi často spomínané, spoločnosti často oceňujú externú pomoc, čo je možné vidieť v nasledujúcej citácii:

„Osvedčilo sa nám využívať služby konzultantov, čo sú ľudia s vysokým EQ, ktorí pomáhajú presadiť novú myšlienku v tíme a implementovať ju.“ (Respondent 1)

Populárny bol aj názor nezavádzať robustné, záväzné, a teda neflexibilné digitálne riešenia, aby spoločnosti postupovali postupne a neprechádzali veľkými zmenami v krátkom čase.

„Dôležité je vybrať riešenia, ktoré nás do ničoho nenútia. Výber riešení, ktoré dnes zapneme a zajtra vypneme, keď nebudú fungovať. Platiť len toľko, koľko sa to používa. Najlepším postupom pri digitalizácii je začať na zelenej lúke. Je jednoduchšie digitalizovať od nuly, pretože transformácia je ťažká. Ak to nie je možné, mal by sa uplatniť postupný prístup.“ (Respondent 1)

Diagram 11: Procesy a praktiky v procese digitalizácie MSP



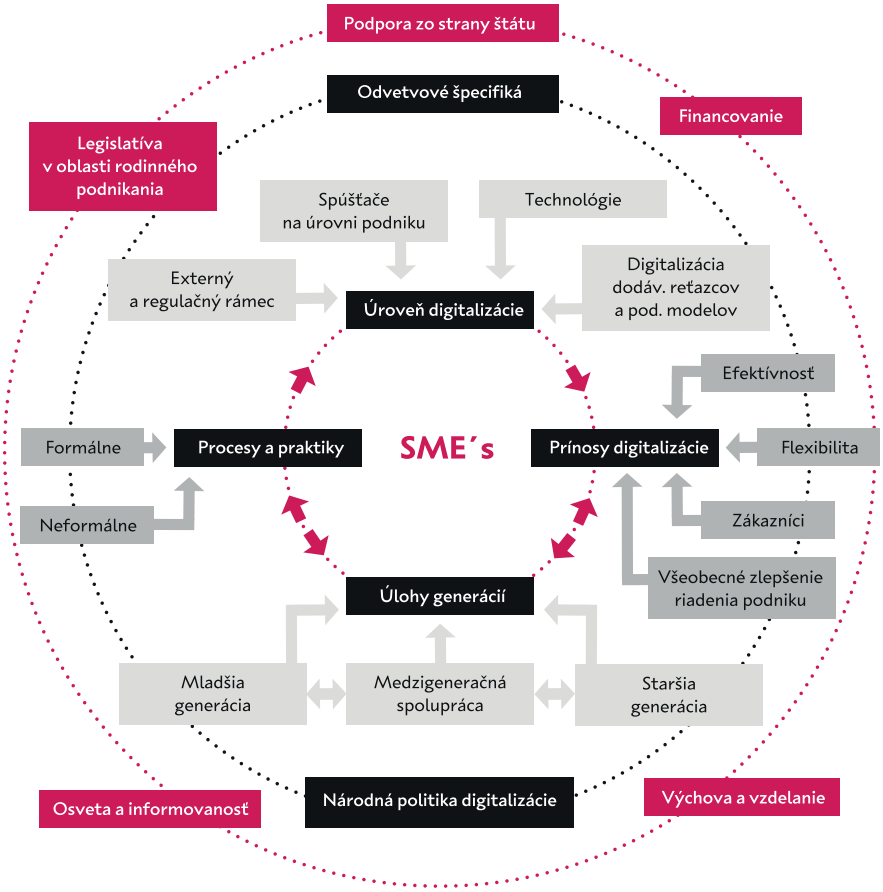
Zdroj: vlastné spracovanie autorov.

6.4 Komplexný model digitalizácie a digitálnej transformácie MSP s ohľadom na medzigeneračný aspekt

Životné skúsenosti respondentov vyplývajúce z fenomenologickej štúdie sú základom tvorby **komplexného modelu digitalizácie a digitálnej transformácie MSP s ohľadom na medzigeneračný aspekt.** Tento model pozostáva zo štyroch hlavných komponentov, prínosy digitalizácie, úlohy generácií a procesy a praktiky. Východiskom pre identifikáciu faktorov digitalizácie a digitálnej transformácie je zmapovanie súčasného stavu

digitalizácie MSP, teda úroveň digitalizácie. Súčasný stav digitalizácie je prepojený s prínosmi digitalizácie, ktoré sú ďalej ovplyvnené generáciami a ich spoluprácou. Táto zložka je prepojená s procesmi a praktikami, ktorých vplyv sa odráža v stave digitalizácie. Štyri hlavné skupiny faktorov, ktoré významne ovplyvňujú stav digitalizácie, sú externý a regulačný rámec, spúšťacie faktory na úrovni podniku, technológie a digitalizácia dodávateľských reťazcov a podnikateľských modelov. Úroveň digitalizácie ovplyvňuje prínosy digitalizácie. Tieto prínosy sa týkajú efektívnosti, flexibility, zákazníkov a všeobecného zlepšenia riadenia. V procese získavania prínosov z digitalizácie zohrávajú nevyhnutnú a kľúčovú úlohu generácie a ich spolupráca. Každá generácia má v procese digitalizácie a digitálnej transformácie svoju vlastnú úlohu a na správnu realizáciu týchto úloh je nevyhnutná medzigeneračná spolupráca. Dobrá medzigeneračná spolupráca vyžaduje aplikáciu vhodných formálnych aj neformálnych procesov a postupov, ktoré následne ovplyvňujú úroveň digitalizácie. Z toho vyplýva, že proces digitalizácie/digitálnej transformácie je kompletný, ale nekončí sa, naopak, opakuje sa, aby MSP ďalej napredovali, rozvíjali sa a boli konkurencieschopné. Tento proces je významne ovplyvnený kľúčovými bariérami digitalizácie, ktoré vyplývajú z odvetvových špecifík a/alebo národnej politiky digitalizácie a digitálnej transformácie, a tiež možnosťami na prekonanie týchto kľúčových bariér, ktoré predstavujú určité inštitucionálne podmienky, medzi ktoré môže byť zaradená podpora zo strany štátu, legislatíva v oblasti rodinného podnikania, osveta a informovanosť, výchova a vzdelávanie, a v neposlednom rade financovanie. Celý proces je znázornený na diagrame 12.

Komplexný model digitalizácie a digitálnej transformácie MSP s ohľadom na medzigeneračný aspekt



Zdroj: vlastné spracovanie autorov.

Výsledky prezentovaného výskumu sú na jednej strane v súlade s poznatkami obsiahnutými v súčasnej literatúre o digitalizácii a/alebo digitálnej transformácii MSP a zároveň významne dopĺňajú existujúci súbor poznatkov tým, že riešia nedostatky súvisiace s chápaním digitalizácie a digitálnej transformácie v medzigeneračnom kontexte. Výsledky potvrdili existenciu rôznych úrovní alebo režimov digitalizácie, čo je v súlade s digitálnou vyspelosťou (Carolis a kol., 2017; Williams a kol., 2019). Okrem

mapovania stupňov vyspelosti je však prezentovaný výskum v súlade s tvrdením Williamsa a kol. (2019), ktorí zdôrazňujú, že v takýchto modeloch sa často prehliadajú faktory, ktoré stoja za úspešnou digitálnou transformáciou. To však nie je prípad výskumu prezentovaného v tejto monografii, keďže sa problematikou zaoberal komplexne v rozsahu fenomenologickej štúdie. Ďalej, v existujúcich štúdiách boli zdôraznené aj hlavné faktory digitalizácie a digitálnej transformácie, ktoré autori tiež identifikovali. Medzi položky externého a regulačného rámca, ktoré uvádzali naši respondenti, patrili najmä regulačné predpisy (OECD, 2019; Osmundsen a kol., 2018) a trhové podmienky a konkurencia (OECD, 2019; Osmundsen a kol., 2018; Verhoef a kol., 2021). Ďalej bola ako kľúčová hnacia sila jednoznačne zdôrazňovaná technológia, čo už predtým uvádzali mnohí (Morakanyane, 2017; OECD, 2019; Verhoef a kol., 2021; Vodafone, 2020). MSP zahrnuté do štúdie zdôrazňovali aj vplyv digitalizácie dodávateľských reťazcov a podnikateľských modelov, t. j. digitalizácie v odvetví (Osmundsen a kol., 2018), ktorá ovplyvnila aj ich digitálny apetít. Pokiaľ ide o spúšťacie faktory na úrovni firiem, prezentovaný výskum zdôrazňuje kľúčovú úlohu koexistencie digitálneho povedomia (OECD, 2019) a digitálnych zručností (Morakanyane, 2017; OECD, 2019; Vodafone, 2020).

Prezentovaný výskum jednoznačne prispieva k novovznikajúcemu súboru poznatkov a to mapovaním prínosov, úloh generácií v kontexte digitalizácie a digitálnej transformácie MSP a pochopením procesov a praktík, ktoré ju uľahčujú. Podľa očakávania, výskum poskytuje dôkazy o tom, že medzigeneračný charakter firmy pomáha preklenúť digitálnu priepasť prostredníctvom medzigeneračného učenia a vzájomnej podpory generácií (Breck a kol., 2018). Taktiež, podobne ako v prípade výskumu Ano a Bent (2021), získané výsledky zdôrazňujú dôležitosť ľudského aspektu, najmä pokiaľ ide o dlhodobú orientáciu, inklináciu k firme a osobnú angažovanosť. Napriek tomu výsledky presahujú rámec toho, čo sa podľa našich najlepších vedomostí doteraz skúmalo, pokiaľ ide o vývoj komplexného modelu digitalizácie a digitálnej transformácie MSP s ohľadom na medzigeneračný aspekt.

7 Kľúčové politiky a stakeholderi v medzigeneračnom podnikaní a digitalizácii na Slovensku

Z výsledkov nášho výskumu prezentovaných v predchádzajúcich kapitolách vyplýva, že digitalizácia patrí medzi hlavné priority Európskej únie. MSP čelia dynamicky vyvíjajúcemu a meniacemu sa prostrediu v kontexte rozvoja moderných technológií. Štvrtá, resp. piata priemyselná revolúcia smeruje k digitálnej transformácii komplexného hodnotového reťazca podniku, po ktorej sa stávajú firmy digitálnymi. Digitálne podniky tak budú kľúčom ku konkurencieschopnosti a udržateľnosti. V kontexte štvrtej (4.0), resp. piatej (5.0) priemyselnej revolúcie[4] dochádza, resp. bude dochádzať, k výraznej zmene možností v oblasti podnikania pre MSP. Pre firmy prináša príležitosť na zvýšenie produktivity, ako aj vytváranie nových výrobkov a služieb.

Predpokladá sa, že tieto možnosti v oblasti kreovania nových produktov a služieb budú rozsiahle. Čo však bude **rozhodujúcim faktorom je otázka pripravenosti a zvládnutia digitálnej transformácie alebo osvojenia nových technológií.** A to najmä vo vzťahu k súčasným trendom, ktoré sa postupne nastoľujú (umelá inteligencia, zdieľaná spoločnosť a iné) a výzvam, ktorým nepretržite čelia najmä MSP.

V tejto súvislosti sú dôležité jednak aktivity na úrovni podnikov, ale aj nadnárodná a národná podpora. Od MSP digitálna transformácia vyžaduje, aby prehodnotili a inovovali svoje podnikateľské modely. Vo svojej podstate mení spôsob, akým malé a stredné podniky vytvárajú, dodávajú a získavajú hodnoty. Množstvo nových príležitostí, ktoré sú vyvolané digitalizáciou vytvárajú výrazný tlak na MSP. V tejto súvislosti je však dôležité aj prepojenie verejnej intervencie s európskymi a národnými politikami.

4 Podľa EK Priemysel 5.0 (tzv. Industry 5.0) dopĺňa súčasný prístup Priemysel 4.0 a vypovedá o vízii priemyslu, ktorý sa zameriava nielen na efektívnosť a produktivitu, ale posilňuje aj úlohu prínosu priemyslu pre spoločnosť. Viac informácií dostupných online na: https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/research-area/industrial-research-and-innovation/industry-50_en

Vzhľadom na uvedené sa v ďalších častiach tejto kapitoly budeme venovať prehľadu rozhodujúcich politík zameraných na podporu digitalizácie a digitálnej transformácie, ktoré budú v najbližšom období ovplyvňovať ďalšie smerovanie v tejto oblasti. Zároveň prinášame zhrnutie súčasného stavu v zmysle politík v oblasti medzigeneračného podnikania. Z územného hľadiska sa budeme zameriavať na prijaté kľúčové politiky na úrovni EÚ a SR.

7.1 Politika EÚ v oblasti digitalizácie

Ako z výskumov vyplýva, rozsah zmien vyvolaných digitalizáciou prináša príležitosti pre rast, zamestnanosť a inovácie. Na druhej strane existujú aj bariéry v tejto oblasti. Krajiny EÚ čelia podobným problémom, ktoré sa spájajú s digitálnou transformáciou, najmä z dôvodu limitov vyplývajúcich z vnútroštátnych charakteristík (Európska komisia, 2015). Politika EÚ reaguje na tieto potreby najmä stanovením prioritných oblastí v kontexte digitalizácie, resp. digitálnej transformácie.

V rámci politiky EÚ sa zdôrazňuje význam podpory inovácií a európskych kľúčových digitálnych technológií, rešpektovania etických zásad, ako aj význam hodnôt v súvislosti s umelou inteligenciou, posilňovania kyberneticko-bezpečnostnej kapacity Európy, zvyšovania zručností a rozvoja tzv. gigabitovej spoločnosti vrátane technológie 5G. Zároveň sa zdôrazňuje aj potreba zvýšiť počet žien v sektore (Rada EÚ, 2020).

Rada EÚ (2019) prijala v júni 2019 závery o budúcnosti vysoko digitalizovanej Európy po roku 2020. V dokumente sa zdôrazňuje, že **digitalizácia tvorí základ pre konkurencieschopnosť, rozvoj, súdržnosť, ako aj bezpečnosť Európy.** Taktiež vypovedá o snahe členských štátov EÚ vytvoriť jednotný digitálny trh a vyzýva k vypracovaniu dlhodobých akčných plánov, ktoré by zároveň prihliadali na prioritné oblasti členských krajín EÚ.

Predpokladá sa, že v najbližších rokoch sa digitálna transformácia ešte viac zrýchli. Vývoj počas pandémie COVID-19 to len potvrdzuje. V čase zavádzania opatrení sa ako kľúčový faktor adaptácie ukazuje existujúca miera rozvoja digitálnej ekonomiky a spoločnosti. Taktiež sa čoraz väčšmi dostáva do pozornosti otázka bezpečnosti digitálnej ekonomiky. Zároveň pandémia zvýšila dopyt po niektorých typoch digitálnych služieb ako napr.

cloudové zdieľanie dát. Kľúčovou je z toho hľadiska digitálna infraštruktúra (Morvay a kol., 2021). Aj Svetové ekonomické fórum zverejnilo špeciálnu správu o globálnej konkurencieschopnosti (WEF, 2020), v rámci ktorej sa uvádza, že krajiny s vyspelými digitálnymi ekonomikami a digitálnymi zručnosťami zvládajú dopad pandémie najlepšie.

Z tohto hľadiska sa politika EÚ v oblasti digitálnej transformácie zameriava najmä na spoločné hodnoty a podporu inklúzie. Preto bude nevyhnutné v rámci politiky EÚ sa zameriavať aj na podporu infraštruktúry, ako aj na posilňovanie postavenia digitálnych služieb pri vzájomnej podpore zručností a vzdelávania (Európska rada, 2019). EÚ intenzívne pracuje na viacerých politikách, ktoré prispievajú k digitálnej transformácii.

Vo februári 2020 schválila Európska komisia digitálny balíček, ktorý obsahuje tri dokumenty, ktoré budú určovať digitálnu politiku v nasledujúcom období:

- Oznámenie **Formovanie digitálnej budúcnosti Európy.** Dokument je cielený na transformáciu európskeho spoločenstva. Ide jednak o výzvu ekologickú ale aj o výzvu v oblasti digitálnej transformácie. V nasledujúcich rokoch sa má Európska komisia podľa tohto dokumentu zamerať na tri kľúčové ciele aby technologické riešenia napomáhali k dosiahnutiu digitálnej transformácie. Konkrétne ide o nasledovné ciele:

  1. Technológia v službách človeka
  2. Spravodlivé a konkurencieschopné hospodárstvo
  3. Otvorená, demokratická a udržateľná spoločnosť

  Výzva má byť zacielená na technológiu v službách človeka, t.j. vývoj, zavádzanie a využívanie technológií, ako aj spravodlivé a konkurencieschopné hospodárstvo; otvorenú, demokratickú a udržateľnú spoločnosť. Z čoho vyplýva, že európsky spôsob digitalizácie má posilňovať demokratického hodnoty a rešpektovať základné práva a prispievať k udržateľnému, klimaticky neutrálnemu hospodárstvu, ktoré efektívne využíva zdroje (Európska komisia, 2020a).

- Oznámenie Komisie Európskemu parlamentu, Rade, Európskemu a sociálnemu výboru a Výboru regiónov:
  Európska dátová stratégia. Jej cieľom je umožniť aby sa EÚ stala najatraktívnejším, najbezpečnejším a najdynamickejším dátovo agilným hospodárstvom na svete. Dokument obsahuje opatrenia potrebné na dosiahnutie tohto cieľa. Vytvorenie

jednotného trhu s údajmi má umožniť voľný pohyb údajov v celej EÚ, ako aj medzi sektormi (čo má byť prospešné najmä pre podniky, výskumných pracovníkov a oblasť verejnej správy) (Európska komisia, 2020c).

- Biela kniha **Excelentnosť a dôvera v umelú inteligenciu.** EK v zmysle dokumentu navrhuje nové pravidlá aby sa systémy umelej inteligencie používali v EÚ najmä bezpečne, transparentne, eticky a nezaujato. Táto aktualizácia koordinovaného plánu v oblasti umelej inteligencie z roku 2021 je v súlade s prioritami EK v oblasti digitálnych technológií a ekológií a zároveň je aj v súlade s reakciou EÚ na COVID-19 (Európska komisia, 2020d). Medzi jej kľúčové ciele patrí:

  1. Stanovenie základných podmienok na rozvoj a zavádzanie umelej inteligencie.
  2. Vybudovanie strategického vedenia v odvetviach so značným vplyvom.
  3. Vytvoriť z EÚ miesto, v ktorom umelá inteligencia prosperuje.
  4. Zabezpečiť aby technológie umelej inteligencie fungovali pre ľudí.

Dňa 9. marca 2021 Európska komisia (2021) publikovala **Oznámenie o Digitálnom kompase do roku 2030**. Je reakciou na pandémiu COVID-19, ktorá zmenila vnímanie významu digitalizácie v spoločnosti a hospodárstve, ako aj urýchlila tempo digitálnej transformácie. Dokument obsahuje špecifické ciele v štyroch oblastiach (digitálne zručnosti, digitálna infraštruktúra, digitálna transformácia podnikov a v oblasti digitalizácie verejných služieb). Digitálne zručnosti sú v tomto ohľade vnímané ako nevyhnutné predpoklady aktívnej účasti na tzv. digitálnom desaťročí. Digitálne technológie sa stanú ťažiskom nových produktov, výrobných procesov, ako aj biznis modelov. Transformácia podnikov bude podľa dokumentu závisieť od schopnosti osvojiť si nové digitálne zručnosti vo všetkých oblastiach. MSP budú zohrávať v kontexte prechodu na digitalizáciu kľúčovú úlohu vzhľadom na to, že sú významným zdrojom inovácií.

Program **Digitálna Európa** patrí medzi jeden z prvých finančných nástrojov EÚ, ktorého cieľom je priblížiť technológie občanom a firmám. Z programu sa má financovať zavádzanie moderných technológií, ktoré majú podporiť digitálnu transformáciu. Program sa realizuje v rokoch 2021-2027.

Pandémia COVID-19 poukazuje celosvetovo na význam digitálnej transformácie v kontexte podpory konkurencieschopnosti a stimulácie rozvoja po odznení negatívnych ekonomických dopadoch, ktoré sa globálne spájajú so šírením nového typu koronavírusu.

Aj v tejto oblasti reaguje EÚ na potrebu digitalizácie prostredníctvom **Plánu obnovy a odolnosti EÚ**, v rámci ktorého má byť Európa „zelenšia, digitálnejšia a odolnejšia". V reakcii na prekonanie súčasnej krízy bude Plán obnovy pre Európu zohrávať kľúčovú úlohu na jednej strane pri zmierňovaní negatívnych a sociálnych dopadov koronakrízy, na druhej strane bude kľúčovým pri vytváraní udržateľnejšieho a odolnejšieho hospodárstva, ktoré bude lepšie pripravené na ekologickú a digitálnu zmenu. Z tohto dôvodu je jedným zo šiestich hlavných pilierov[5] práve digitálna transformácia.

Z hľadiska podpory MSP vo väzbe na zapojenie sa do transformácie smerom k digitalizácii je významné oznámenie Európskej Komisie z 10. marca 2020 s názvom **Stratégia pre MSP pre udržateľnú a digitálnu Európu (Európska komisia, 2020e)**, ktorá je založená na troch pilieroch:

- budovanie kapacít a podpora transformácie smerom k udržateľnosti a digitalizácii;
- zníženie regulačného zaťaženia a zlepšenie prístupu na trh;
- zlepšenie prístupu k financovaniu.

Stratégia pre MSP pre udržateľnú a digitálnu Európu stanovuje vo svojej podstate komplexný a prierezový prístup, ktorý by mal napomáhať všetkým druhom MSP a mal by zohľadňovať ich osobitné potreby. Na jednej strane digitalizácia MSP poskytuje značné príležitosti na zefektívnenie výrobných procesov, zlepšovanie schopnosti inovovať a zvyšovať ich konkurencieschopnosť. Na druhej strane MSP plne nevyužívajú svoj potenciál. Dôvodov je viacero. Ide napr. o výber vhodnej digitálnej stratégie podnikania, ale môže ísť aj o zraniteľnosť voči kybernetickým hrozbám. Zámerom stratégie je preto posilnenie postavenia MSP s ohľadom na digitálnu transformáciu. Ambíciou stratégie je aj „poskytovanie cieleného poradenstva o udržateľnosti a digitalizácii, ale aj prepojenie podporných štruktúr, aby každý MSP mal poradenstvo vo svojej blízkosti" (EK, 2020, s. 4). Medzi kľúčové opatrenia, ktoré sú uvedené v stratégii, patrí najmä:

- zmodernizovanie sieti Enterprise Europe Network (osobitných poradcov pre udržateľnosť);
- príprava digitálnych rýchlokurzov pre zamestnancov MSP za účelom zdokonalenia v oblastiach ako umelá inteligencia, kybernetická bezpečnosť alebo blockchain;

5 Medzi hlavné piliere patrí: Zelená transformácia; Digitálna transformácia; Inteligentný, udržateľný, inkluzívny rast a pracovné miesta; Sociálna a územná súdržnosť; Politiky pre budúcu generáciu, deti a mládež vrátane vzdelávania a zručností; Zdravie a odolnosť.

- aktualizácia programu v oblasti zručností pre Európu (vrátane paktu pre zručnosti, osobitne pre MSP);
- rozšírenie centier digitálnych inovácií.

Z výsledkov nášho výskumu tiež vyplýva, že vypracovaniu osobitných politík zameraných na potreby rodinných podnikov vrátane medzigeneračného podnikania sa venuje pozornosť v menšej miere napriek tomu, že zohrávajú dôležitú úlohu v hospodárstve EÚ (Stanovisko Európskemu výboru regiónov – Stratégia pre MSP, 2020).

Z pohľadu posilnenia medzigeneračného podnikania v kontexte digitalizácie, resp. digitálnej transformácie, a politík MSP je dôležité rozvíjať aj nástroje, ktoré napomáhajú k budovaniu digitálnych zručností, ktoré sú nevyhnutné na prispôsobenie sa novým technológiám (EK, 2016). V rámci krajín EÚ sú zavádzané rôzne iniciatívy, ktoré spájajú viaceré generácie, a ktoré posilňujú ich zručnosti. Na druhej strane, miera a intenzita zavádzania takýchto iniciatív v krajinách EÚ sa líši. Preto je dôležité propagovať osvedčené postupy, resp. úspešné príklady podnikov v oblasti medzigeneračného podnikania v kontexte digitálnej transformácie (viac v kapitole 8).

7.2 Politiky SR v oblasti digitalizácie

Informačné a komunikačné technológie (IKT) zohrávajú čoraz väčšiu úlohu v zmysle faktora ekonomického rastu, produktivity a štrukturálnych zmien v ekonomike. Ich intenzívnejšie zapojenie môže vplývať na zvyšovanie produktivity slovenskej ekonomiky. Významným faktorom limitujúcim rozsiahlejšiu digitalizáciu podnikového sektora môže byť na druhej strane aj pretrvávajúci nízky podiel podnikov s rýchlym širokopásmovým internetom (Morvay a kol., 2020).

Medzi strategické a koncepčné dokumenty, ktoré sa zameriavajú na výzvy v oblasti technologického pokroku, patrí Stratégia digitálnej transformácie Slovenska 2030, ktorá bola schválená v máji 2019 (a v júli Akčný plán digitálnej transformácie Slovenska na roky 2019 – 2022). Ide o rámcovú vládnu stratégiu, ktorá vo svojej podstate definovala politiku a konkrétne priority SR v oblasti digitálnej transformácie. Stratégia kladie dôraz na inovatívne technológie, ktoré vedú k posilňovaniu konkurencieschopnosti. Medzi ne patrí umelá inteligencia, internet vecí, technológia 5G, big data či blockchain.

Podľa tejto stratégie (s. 4) sa „Slovensko do roku 2030 stane modernou krajinou s inovačným a ekologickým priemyslom ťažiacim zo znalostnej digitálnej a dátovej ekonomiky, s efektívnou verejnou správou zabezpečujúcou inteligentné využívanie územia a infraštruktúry, a s informačnou spoločnosťou, ktorej občania naplno využívajú svoj potenciál a žijú kvalitný a bezpečný život v digitálnej dobe".

Ministerstvo investícií, regionálneho rozvoja a informatizácie SR (ďalej len „MIRRI SR") je v súčasnosti, z hľadiska tematickej a koncepčnej náplne aktivít, hlavným koordinátorom tejto stratégie. Stratégia nadväzuje na tvorbu nového viacročného finančného rámca EÚ na roky 2021-2027, vrátane nástrojov kohéznej politiky, ako aj priamo riadených programov. Stratégia sa operia aj o už existujúce národné stratégie a akčné plány (najmä ide o Akčný plán inteligentného priemyslu[6]). V najbližších rokoch budú opatrenia zamerané na podporu rozvoja digitálnych zručností, kompetencií, budovanie údajového hospodárstva, zvyšovanie inovačných kapacít verejnej správy a budovanie výskumných kapacít v oblasti umelej inteligencie.

Na stratégiu digitálnej transformácie Slovenska 2030 nadväzuje aj **Akčný plán digitálnej transformácie Slovenska na roky 2019 – 2022**, ktorý schválila vláda SR uznesením č. 337/2019 zo dňa 3 júla 2019. Predmetný akčný plán zahŕňa opatrenia realizované v krátkodobom horizonte. Opatrenia sú rozdelené do strategických oblastí (cieľov):

1. Podporiť digitálnu transformáciu škôl a vzdelávania na skvalitnenie a zlepšenie predpokladov zamestnanosti a získanie digitálnych zručností a kompetencií potrebných pre digitálnu éru.
2. Vytvoriť základy pre moderné digitálne a údajové hospodárstvo a pre digitálnu transformáciu širšej ekonomiky.
3. Zlepšiť schopnosti verejnej správy inovovať a využívať údaje v prospech občanov.
4. Podporiť rozvoj umelej inteligencie.

6 Jeho cieľom je podpora pre priemyselné podniky, podniky služieb a obchodu (bez ohľadu na ich veľkosť). Podpora je zameraná na vytvorenie lepších podmienok na implementáciu digitalizácie, inovatívnych riešení a zvýšenie konkurencieschopnosti. Jeho naplnení sa má vytvoriť základný predpoklad úspešnej transformácie slovenskej ekonomiky reagujúcej na digitalizáciu priemyslu s východiskovým predpokladom začatia digitalizačného procesu vo väčšine podnikov. (MH SR). Dostupné online: https://www.mhsr.sk/inovacie/strategie-a-politiky/akcny-plan-inteligentneho-priemyslu-sr

Opatrenia, resp. nástroje, ktoré sú uvedené vyššie, sú v zmysle svojho charakteru v oblastiach regulácie, organizačných opatrení, projektov a iniciatív. Východiskom Akčného plánu digitálnej transformácie Slovenska na roky 2019 - 2022 sú okrem iného aj odporúčania a záväzky vyplývajúce z európskych politík. Ambíciou je vytvorenie, resp. posilnenie, inštitucionálneho prostredia. Úspešnosť realizácie bude do značnej miery závisieť aj od efektívnej medzinárodnej spolupráce.

Ďalšou oblasťou, v ktorej sa politiky zameriavajú na digitalizáciu je oblasť inteligentného rozvoja miest a obcí.

V dokumente s názvom **Podpora inovatívnych riešení v slovenských mestách** sú definované prioritné oblasti, v ktorých sa vyzdvihuje digitalizácia najmä z pohľadu jej kľúčovej úlohy v riešení problémov v kontexte urbanizácie, nedostatku zdrojov, ako aj v kontexte ďalších oblastí (Ministerstvo hospodárstva Slovenskej republiky, 2017).

Z hľadiska hospodárskej politiky je kľúčovým dokumentom aj **Národný program reforiem Slovenskej republiky 2020**, ktorý má z pohľadu procesu príprav štrukturálnych reforiem dlhodobejší charakter. V dokumente sú zadefinované hlavné výzvy a priority, ktoré zohľadňuje aj Programové vyhlásenie vlády SR na roky 2020 až 2024. V rámci digitalizácie ide najmä o prípravu stratégie prechodu Slovenska k „Smart Country".

Medzi dôležité, z hľadiska napĺňania politík v oblasti digitalizácie, resp. digitálnej transformácie, patrí aj **Programové vyhlásenie vlády SR**. V rámci Programového vyhlásenia vlády Slovenskej republiky na obdobie rokov 2020 – 2024 (ďalej len „PVV") sa vláda SR zaviazala k príprave reformy dátovej politiky a digitalizácii. Zároveň sa zaviazala, že vláda SR bude nápomocná v procese transformácie slovenskej ekonomiky v kontexte digitalizácie, automatizácie, umelej inteligencie a nástupu nových podnikateľských modelov. V PVV sa uvádza aj záväzok k podpore digitálnych a podnikateľských zručností, najmä podpora a rozvoj tzv. zručností a kompetencií pre 21. storočie, t.j. digitálnych a podnikateľských zručností a kompetencií kritického myslenia, ako aj efektívneho riešenia problémov a podporu základnej infraštruktúry. Naviac majú byť podporované projekty digitalizácie najmä s ohľadom na ich prierezový, vzdelávací alebo inovatívny potenciál. Napr. s presahom na kľúčové strategické dokumenty, ako aj v oblasti podpory digitálnej infraštruktúry s presahom na podporu rozvoja hospodárstva.

MIRRI SR zverejňuje na svojej stránke národné iniciatívy v oblasti digitalizácie, medzi ktoré patria:

- **Digitálne zručnosti** – v procese prechodu k informačnej spoločnosti bude najdôležitejšie vzdelávanie v oblastiach umelej inteligencie, kreatívneho priemyslu a spolupráce. MIRRI SR sa venuje podpore digitálnych zručností aj prostredníctvom podpory konkrétnych aktivít. Ide napr. o podporu aktivity IT Fitness test[7] alebo národný projekt IT Akadémia[8], ktorého strategickým cieľom je vytvorenie modelu vzdelávania a prípravy mladých ľudí pre potreby vedomostnej spoločnosti a trhu práce so zameraním na informatiku a IKT. Cieľovou skupinou sú žiaci základných a stredných škôl, študenti vysokých škôl, ale i pedagogickí a odborní zamestnanci, ako aj vysokoškolskí učitelia.
- **Digitálna koalícia** – vychádza pôvodne z myšlienky EK, ktorá bola predstavená po prvýkrát v roku 2013. Na Slovensku sa iniciatívy podujala IT asociácia Slovenska spolu s MIRRI SR. Iniciatíva Národnej koalície pre digitálne zručnosti a zamestnávanie – Digitálna koalícia[9] vznikla v septembri 2017. Jej zámerom je mobilizovať prierezom inštitúcií IT špecialistov, ako aj všetkých zamestnancov vo vzdelávaní. Členovia koalície popularizujú tému digitálnej transformácie a v zmysle svojich možností participujú pri vypracovaní štúdie dopadov a pripravenosti na digitálnu transformáciu.
- **Ženy v IT –** ide o podporu aktivít, ktoré vedú k zmapovaniu aktérov, ktorí už aktívne pôsobia na Slovensku a prispievajú svojimi aktivitami k zvýšeniu podielu dievčat a žien v IT (MIRRI SR, 2021).

Z našich výsledkov vyplýva, že digitálna transformácia v kontexte medzigeneračného podnikania patrí medzi hlavné faktory, ktoré ovplyvňujú, resp. budú ovplyvňovať, realizovanú hospodársku politiku v najbližšom období. Na základe výskumu taktiež konštatujeme, že veková štruktúra a zastúpenie jednotlivých generácií v podniku má do určitej miery presah na schopnosť podniku digitalizovať. Do istej miery závisí aj od vnútornej charakteristiky podniku (resp. či ide o rodinný podnik).

Politiky zamerané na MSP by sa mali intenzívnejšie venovať potrebám MSP aj vo vzťahu k zapojeniu väčšieho počtu podnikov k využívaniu nových technológií ako jedného zo

7 https://itfitness.sk/sk/

8 http://itakademia.sk/

9 https://digitalnakoalicia.sk/

základných predpokladov udržateľnosti a konkurencieschopnosti a to najmä vo vzťahu k prebiehajúcim štrukturálnym zmenám a posilňovaniu digitalizácie. Zároveň by sa mali posilňovať politiky v oblasti rodinného a medzigeneračného podnikania vzhľadom na ich význam v hospodárstve.

V rámci politiky EÚ sa zdôrazňuje význam podpory inovácií a európskych kľúčových digitálnych technológií, rešpektovania etických zásad, ako aj význam hodnôt v súvislosti s umelou inteligenciou, posilňovania kyberneticko-bezpečnostnej kapacity Európy, zvyšovania zručností a rozvoja tzv. gigabitovej spoločnosti vrátane technológie 5G. Zároveň sa zdôrazňuje aj potreba zvýšiť počet žien v sektore IKT. Na území SR budú v najbližších rokoch opatrenia zamerané na podporu rozvoja digitálnych zručností, kompetencií, budovania údajového hospodárstva, zvyšovania inovačných kapacít verejnej správy, ako aj budovania výskumných kapacít v oblasti umelej inteligencie.

Medzi politiky, ktoré by mali na Slovensku priamo posilňovať medzigeneračnú výmenu, resp. medzigeneračné podnikanie možno zaradiť aj návrh Akčného plánu pre rozvoj rodinných podnikov na Slovensku. Nositeľom potenciálu v oblasti uplatnenia seniorov je aj Stratégia celoživotného vzdelávania a poradenstva na roky 2021-2030. Jej cieľom je „zvýšenie adaptability a flexibility občanov SR na nové podmienky na trhu práce, ktorým je v rámci individuálnej vzdelávacej cesty jednotlivca v 21. storočí aj výzva uplatnenia sa na trhu práce v sektoroch, ktoré majú rozvojový potenciál s dôrazom na Priemyselnú revolúciu 4.0, digitalizáciu a automatizáciu, ktorej musí celá krajina čeliť“ (MŠVVaŠSR, 2021, s. 3).

7.3 Stakeholderi v oblasti digitalizácie a medzigeneračného podnikania na Slovensku

V tejto podkapitole sú prezentované výsledky nášho mapovania uskutočneného na Slovensku v podobe konkrétnych príkladov stakeholderov digitalizácie, digitálnej transformácie a medzigeneračného podnikania s využitím klasifikácie navrhnutej na základe prehľadu súčasných poznatkov a prezentovanej v časti 4.4. Vzhľadom na nízku rozpracovanosť problematiky medzigeneračného podnikania a spolupráce na Slovensku bolo v tejto oblasti identifikovaných podstatne menej stakeholderov ako v prípade

digitalizácie, resp. digitálnej transformácie podnikania.

7.3.1 Príklady stakeholderov v oblasti digitalizácie a digitálnej transformácie na Slovensku

Tvorcovia politík a regulačné orgány. V súvislosti s digitálnou revolúciou aj národné a regionálne vlády čoraz častejšie definujú digitalizáciu ako strategickú prioritu a vytvárajú rozsiahle iniciatívy na podporu digitálnej transformácie priemyslu, vedy a spoločnosti. Na Slovensku patrí táto úloha Ministerstvu investícií, regionálneho rozvoja a informatizácie SR. To je zodpovedné za prípravu a monitorovanie plnenia strategických cieľov vyplývajúcich z dvoch základných dokumentov digitálnej transformácie na Slovensku: Stratégie digitálnej transformácie Slovenska 2030 a Akčného plánu digitálnej transformácie Slovenska na roky 2019 - 2022. Na Slovensku bola okrem toho zriadená aj Rada vlády SR pre digitalizáciu verejnej správy a jednotný digitálny trh ako poradný, koordinačný a iniciatívny orgán vlády SR pre otázky informatizácie, jednotného digitálneho trhu a digitalizácie verejnej správy so zameraním na poskytovanie elektronických služieb verejnej správy pre právnické a fyzické osoby a elektronických systémov eGovernmentu, ako aj na rozvoj ekonomického prostredia smerom k digitálnej ekonomike.

Ďalším tvorcom politiky a regulátorom v oblasti digitalizácie, najmä digitalizácie priemyslu, je Ministerstvo hospodárstva SR. Cieľom iniciatívy Inteligentný priemysel je riešiť nízku úroveň digitálneho povedomia slovenských podnikov a priblížiť národnú podnikateľskú komunitu - najmä priemyselné podniky - k princípom Priemyslu 4.0. Zameriava sa na spoluprácu s priemyslom v oblasti výskumu a vývoja a v konečnom dôsledku na zavádzanie pokročilejších technológií v celom hospodárstve (Ministerstvo hospodárstva SR, 2016).

Dodávatelia technológií. Odkedy sa Slovensko stalo členom EÚ, viacerí globálni dodávatelia technológií sa prispôsobili domácemu trhu, ako napríklad IBM, SAP, Oracle, Accenture, Atos alebo Asseco Solutions a Asseco Central Europe ako súčasť skupiny Asseco. Okrem toho sa na Slovensku objavilo niekoľko domácich významných hráčov v oblasti digitalizácie, ako napríklad ESET v oblasti kybernetickej bezpečnosti, Soitron so zameraním na automatizáciu, robotizáciu, kybernetickú bezpečnosť a riešenia pre

správu dát alebo Aliter Technologies s produktmi a riešeniami IKT, ktoré využívajú medzinárodné organizácie, ako aj globálne technologické spoločnosti a dodávatelia v oblasti bezpečnosti a obrany. Ako sa uvádza v Stratégii digitálnej transformácie Slovenska do roku 2030, v malej ekonomike akou je Slovensko je potrebné akceptovať fakt, že nové technológie prinášajú väčšinou veľkí globálni technologickí hráči a Slovensko má možnosť zamerať sa na tvorbu inovatívnych služieb.

Poskytovatelia digitálnej infraštruktúry. Úroveň digitálnej infraštruktúry na Slovensku je vo všeobecnosti hodnotená ako uspokojivá. Vidíme najmä rýchly rast pokrytia mobilným širokopásmovým internetom. Na Slovensku pôsobia traja veľkí mobilní operátori (Orange, Slovak Telekom a O2), pričom všetci majú pokrytie obyvateľstva mobilným internetom 4G/LTE nad 94%. Ďalšími významnými poskytovateľmi internetu sú napríklad SWAN, Antik alebo Slovanet. Aj telekomunikačné spoločnosti zdôrazňujú, že Slovensko patrí medzi krajiny, ktoré zavádzajú moderné technológie do praxe často skôr ako ostatné krajiny EÚ, čo dokazujú najnovšie inovatívne služby slovenských telekomunikačných operátorov. Výhodou pre podnikateľov na Slovensku je ďalej prítomnosť poskytovateľov webhostingu, ktorí pôsobia na medzinárodnej úrovni a majú bohaté skúsenosti v oblasti digitalizácie, napríklad Wedos, Websupport alebo Webhouse.

Poskytovatelia vzdelávania a odbornej prípravy. Vzhľadom na potrebu reformy vzdelávacieho systému smerom k potrebám digitálnej ekonomiky je Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky kľúčovým stakeholderom v krajine. Je ústredným orgánom štátnej správy pre základné, stredné a vysoké školstvo, vzdelávacie zariadenia, celoživotné vzdelávanie a vedu. Podľa Akčného plánu digitálnej transformácie je MŠVVaŠ SR zodpovedné za prípravu a implementáciu strategického dokumentu – Program informatizácie školstva do roku 2030. Ďalším dôležitým aktérom v tejto oblasti je Digitálna koalícia, ktorá vznikla v roku 2017 z iniciatívy IT Asociácie Slovenska. Je úspešným príkladom aktivizmu širokého spektra verejných, súkromných, akademických a občianskych organizácií a inštitúcií na Slovensku s cieľom zlepšiť digitálne zručnosti občanov. MŠVVaŠ SR v rámci svojej činnosti v Digitálnej koalícii začalo pracovať na vstupoch do Stratégie digitálnej transformácie v oblasti vzdelávania. Spolu s Ministerstvom práce, sociálnych vecí a rodiny SR sú podporované aj ďalšie aktivity, ako napr. duálne vzdelávanie alebo národný projekt „Sektorové inovácie smerom k efektívnemu trhu práce v SR", ktorý nadväzuje na koncept „Work 4.0" so zameraním na pripravenosť na zmenu kariéry v digitálnej budúcnosti.

Čo sa týka poskytovateľov vzdelávania na Slovensku, až dvanásť univerzít ponúka štúdium informatiky a IT programov. Kvalitné ďalšie vzdelávanie (celoživotné vzdelávanie) v oblasti IT poskytuje aj niekoľko spoločností, napríklad GOPAS, ELCT, IT LEARNING SLOVAKIA, IT Academy a úspešný program Cisco Networking Academy na stredných a vysokých školách, ktorý pripravuje odborníkov v oblasti počítačových sietí a internetu vecí. V reakcii na potrebu podporovať rodovú rovnováhu vo svete IT na Slovensku existujú tiež iniciatívy zamerané na zvyšovanie zručností žien v oblasti IT. Príkladom je Mini Tech MBA, unikátny vzdelávací program vytvorený špeciálne pre ženy, ktorý ponúka komplexný prehľad o informačných technológiách, zlepšenie digitálnych zručností a rozšírenie siete kontaktov, alebo AJ ty v IT, občianske združenie, ktoré pomáha ženám objavovať čaro technológií a vzdeláva, motivuje a štartuje ich kariéru v IT.

Poskytovatelia odborných a poradenských služieb. Takmer všetky globálne poradenské spoločnosti v oblasti digitalizácie a digitálnej transformácie podnikov pôsobia aj na Slovensku. Medzi popredné poradenské firmy na Slovensku v oblasti digitálnych expertíz a poradenských služieb patria napríklad Accenture, Deloitte, KPMG, Atos, PwC, EY alebo IBM Services. Medzi najvýznamnejšie domáce spoločnosti poskytujúce expertízy a komplexné poradenské služby v oblasti digitálnej transformácie podnikania patria napríklad Centire, EMARK alebo Stengl.

Poskytovatelia financovania. Kľúčovými zdrojmi pre rozvoj digitalizácie na Slovensku v najbližších rokoch budú štrukturálne fondy EÚ a zdroje zo schváleného plánu obnovy Slovenska po kríze COVID-19. Plán hospodárskej obnovy EÚ požaduje, aby členské štáty vyčlenili na digitálnu transformáciu minimálne 20% z prostriedkov Fondu na oživenie a odolnosť vo výške 672,5 miliardy eur. Investičné programy, ako napríklad program Horizont Európa zameraný na výskum a inovácie a nástroj na prepájanie Európy zameraný na infraštruktúru, tiež vyčleňujú značné sumy na digitálny pokrok. Na Slovensku sa na digitalizáciu a informatizáciu vynaloží až 1,2 miliardy eur z balíka európskych finančných prostriedkov v rámci plánu obnovy. Ďalším relevantným zdrojom financovania digitálnej transformácie podnikov na Slovensku sú bankové úvery komerčných bánk. Podľa prieskumu SAFE je tento zdroj financovania medzi MSP na Slovensku často využívaný a ľahko dostupný (Európska komisia, 2020 b).

Poskytovatelia podpory. Hoci na Slovensku existuje mnoho poskytovateľov podpory pre podnikateľov (napríklad Slovak Business Agency, Slovenská inovačná a energetická agentúra), oblasť digitalizácie je stále nedostatočne zastúpená. K podobným záverom

dospela aj správa OECD o politike MSP a podnikania v Slovenskej republike (OECD, 2021 b).

Slovak Business Agency (SBA) je kľúčovou a najstaršou špecializovanou inštitúciou na podporu malých a stredných podnikov na Slovensku. SBA vytvorila sieť Národných podnikateľských centier, ktoré fungujú ako jednotné kontaktné miesto pre poskytovanie rôznych služieb malým a stredným podnikateľom, diferencované podľa životného cyklu podnikania. Jedna časť služieb je zameraná aj na podporu MSP v procese digitalizácie, a to najmä prostredníctvom workshopov, seminárov, poradenstva a možnosti využitia Creative Pointov.

Slovenská inovačná a energetická agentúra (SIEA) je príspevková organizácia zriadená Ministerstvom hospodárstva Slovenskej republiky. Hlavnou úlohou SIEA je zvyšovať povedomie o energetickej efektívnosti, obnoviteľných zdrojoch energie a inováciách vo všetkých oblastiach hospodárstva a poskytovať odborné poradenstvo v týchto oblastiach. V oblasti inovácií sa SIEA zameriava na prípravu a realizáciu podporných schém pre podniky na podporu ich konkurencieschopnosti, analýzu inovačného potenciálu v slovenských priemyselných odvetviach a účasť na tvorbe politík v oblasti inovácií a tiež sa zameriava na zvyšovanie povedomia o význame inovácií na všetkých úrovniach.

Okrem týchto dvoch vládnych agentúr existuje mnoho ďalších podporných organizácií a združení, ktoré poskytujú rôzne podporné služby (napr. formou školení alebo poradenstva) aj v oblasti digitalizácie podnikov. Príkladom je Slovenská aliancia pre inovačnú ekonomiku, Impact Hub, Slovenská obchodná a priemyselná komora (SOPK), atď.

Podnikateľský sektor a medzisektorové organizácie. Na Slovensku pôsobia rôzne neziskové organizácie, zväzy a združenia zastupujúce podnikateľov a podnikateľský sektor. Medzi najvýznamnejšie podnikateľské združenia patria napríklad Združenie podnikateľov Slovenska, Slovenský živnostenský zväz, Združenie mladých podnikateľov Slovenska, Republiková únia zamestnávateľov, Asociácia priemyselných zväzov a dopravy, Klub 500, Podnikateľská aliancia Slovenska (PAS) a ďalšie. Dôležitú úlohu v digitálnej transformácii na Slovensku zohrávajú aj klastre, ktoré predstavujú platformy pre kolektívne akcie, ktoré pomáhajú podnikom z rôznych odvetví lepšie inovovať a využívať svoje podnikateľské príležitosti. Dobrým príkladom je Košice IT

Valley, ktoré predstavuje regionálne partnerstvo IT spoločností, vzdelávacích inštitúcií a regionálnych orgánov. Medzi ďalšie klastre a organizácie podporujúce digitalizáciu na Slovensku patria napríklad Priemyselný inovačný klaster, Klaster kybernetickej bezpečnosti alebo Únia klastrov Slovenska.

S cieľom zlepšiť prípravu podnikov na digitálnu transformáciu vznikla z iniciatívy zástupcov priemyslu pod záštitou Ministerstva hospodárstva SR platforma Industry4UM. Cieľom platformy je byť nezávislou, odbornou, mienkotvornou autoritou v oblasti transformácie firiem, spájať priemyselné odvetvia pre spoločné ciele v oblasti Priemyslu 4.0, poskytovať firmám viac informácií a zvyšovať odbornosť v oblasti Priemyslu 4.0, digitálnej transformácie a zvyšovania inovácií, vzdelávať a zvyšovať povedomie verejnosti o téme Priemysel 4.0, združovať odborníkov a vytvárať platformu pre výmenu a zdieľanie odborných názorov a mnohé ďalšie. Podobný cieľ má aj Národná platforma pre rozvoj umelej inteligencie na Slovensku – AISlovakIA. Tá podporuje spoluprácu medzi výskumnými inštitúciami na Slovensku, vrátane Slovenskej akadémie vied a súkromným sektorom. Konkrétnym cieľom platformy je vyvíjať a zavádzať inovácie s prvkami umelej inteligencie do priemyslu, ako aj do iných služieb verejného či súkromného sektora. Výsledkom tohto úsilia je podpora konkurencieschopnosti a technologickej suverenity Slovenska.

7.3.2 Príklady stakeholderov v oblasti medzigeneračného podnikania a spolupráce

Medzigeneračné podnikanie, ako aj téma digitalizácie patria medzi prierezové témy, ktoré sa dotýkajú viacerých sfér, oblastí a rezortov (tzv. nadrezortné). Menší spoločenský, odborný a politický záujem o oblasť medzigeneračného podnikania potvrdzujú aj výsledky nášho mapovania, ktoré indikujú výrazne nižší počet stakeholderov vo všetkých elementárnych komponentoch podnikateľského ekosystému.

Isenberg (2011) hovorí, že podnikateľské ekosystémy sú tvorené zo šiestich komponentov. Prvým a pravdepodobne najdôležitejším komponentom podnikateľského ekosystému je vládna politika, ktorá stanovuje pravidlá umožňujúce podnikanie. Vyplýva to nielen zo vzťahu k oblastiam priamo súvisiacim s malými a strednými podnikmi a podnikaním, ale prierezovo zo vzťahu k politikám zameraným na dane, finančné služby, telekomunikácie,

dopravu, trh práce, migráciu, podporu priemyslu, vzdelávanie a odbornú prípravu, infraštruktúru či zdravie. Spôsob, akým vlády vyspelých krajín realizovali priemyselnú a podnikateľskú politiku, sa v priebehu uplynulých 60 rokov výrazne zmenil. Tieto zmeny možno sumarizovať ako posun od tradičných podnikateľských politík smerom k rastovo orientovaným podnikateľským politikám (Nemcová, 2017), čo možno pozorovať aj na Slovensku.

Z pohľadu **tvorby a smerovania vládnych politík v oblasti medzigeneračného podnikania a medzigeneračnej spolupráce v podnikaní** je kľúčovým stakeholderom Ministerstvo hospodárstva SR (MH SR) ako najdôležitejší inštitucionálny aktér na podporu MSP, ktorý zároveň pôsobí ako garant a koordinátor mnohých aktivít. Jednou z kľúčových kompetencií MH SR je formulovanie rozvojových stratégií a politík. Téme medzigeneračného podnikania a spolupráce sa špecificky nevenujú žiadne stratégie. MH SR však poskytuje rôzne druhy podpory pre všetky veľkostné kategórie podnikov na Slovensku. Obzvlášť dôležitú úlohu zohráva sekcia konkurencieschopnosti, pod ktorú spadá odbor zlepšovania podnikateľského prostredia, ako aj inovácií a priemyselnej politiky.

Digitálna transformácia v kontexte medzigeneračného podnikania patrí medzi hlavné faktory, ktoré ovplyvňujú, resp. budú ovplyvňovať realizovanú hospodársku politiku (Hošoff a kol. 2018). Kľúčovým rámcovým dokumentom pre stratégie a politiky podnikania je Stratégia hospodárskej politiky SR do roku 2030. Je zameraná na ďalšie smerovanie rozvoja slovenskej ekonomiky. Stratégia hospodárskej politiky má smerovať k inteligentnému, udržateľnému a inkluzívnemu rastu. Medzi kľúčové oblasti hospodárskeho rozvoja SR patrí v tomto ohľade aj rozvoj podnikateľského prostredia.

Medzi politiky, ktoré boli predložené MH SR, a ktoré by mali byť priamo určené medzigeneračnej výmene, resp. medzigeneračnému podnikaniu je návrh Akčného plánu pre rozvoj rodinných podnikov na Slovensku. Návrh bol predložený v reakcií na nové Programové vyhlásenie vlády SR na obdobie rokov 2020 – 2024, v ktorom sa vláda zaväzuje „k vytvoreniu priaznivejších podmienok pre efektívny rozvoj rodinného podnikania". Podľa predkladacej správy je cieľom predloženého návrhu pomoc rodinným podnikom prekonať generačnú výmenu, ako aj podporenie celého segmentu rodinného podnikania prostredníctvom súboru desiatich opatrení[10]. Navrhované opatrenia sú v nasledovných kategóriách:

10 I. Prijatie definície rodinného podniku; II. Okamžité opatrenia pre rozvoj rodinného podnikania:

- definícia rodinného podniku;
- okamžité opatrenia pre rozvoj rodinného podnikania;
- strednodobé opatrenia pre rozvoj rodinného podnikania.

Návrh akčného plánu tak reaguje napríklad na súčasný stav v oblasti slovenskej legislatívy, v rámci ktorej nie sú rodinné podniky definované. Podľa predloženého návrhu je prijatie definície základom pre vytvorenie politík podpory rodinného podnikania, ako aj pre realizáciu ďalších opatrení.

Ministerstvo práce sociálnych vecí a rodiny SR (MPSVR SR) je dôležitým stakeholderom v oblasti stratégií zamestnávania. Z tohto pohľadu patrí v otázkach podpory mladých ľudí a seniorov medzi kľúčových stakeholderov. Medzi nadrezortné dokumenty patrí Národná stratégia zamestnávania, ako aj Národný program aktívneho starnutia, ktorý sa zaoberá opatreniami zameranými na podporu politiky aktívneho starnutia v národných podmienkach. Ústredie práce, sociálnych vecí a rodiny riadi, kontroluje a koordinuje výkon štátnej správy na úseku sociálnych vecí a služieb. Inštitút sociálnej politiky je prierezovou zložkou MPSVR SR, pričom sa sústreďuje na posudzovanie vybraných vplyvov v časti sociálnych vplyvov, ale je zameraný aj na monitoring a hodnotenie sociálnej oblasti, ako aj oblasti trhu práce vo väzbe na sociálno-ekonomické ukazovatele. Inštitút pre výskum práce a rodiny zohráva dôležitú úlohu v podpore rodinného podnikania. Jeho hlavným zameraním je výskumná činnosť, pričom výsledky výskumu sú následne využívané na úrovni rezortov pri tvorbe zákonov, stratégií a programov.

Opatrenie č. 1 Zjednotiť podmienky pre prácu rodinných príslušníkov v podnikoch s charakterom rodinného podnikania u jedno a dvoj – osobových obchodných spoločností; Opatrenie č. 2: Upraviť možnosť disponovať podnikateľským účtom v prípade úmrtia rodinného príslušníka; Opatrenie č. 3: Vytvoriť kontaktné miesto pre rodinné podniky v rámci Slovak Business Agency; Opatrenie č. 4: Realizovať aktivity zamerané na šírenie povedomia o generačnej výmene a transfere spoločností; Opatrenie č. 5: Pripraviť a uverejniť odporúčané ustanovenia spoločenských zmlúv s ohľadom na špecifiká rodinného podnikania; III. Dlhodobé opatrenia pre rozvoj rodinného podnikania: Opatrenie č. 6 Novelizovať a modernizovať dedičské konanie a inštitút spísania závetu; Opatrenie č. 7: Vytvoriť právny inštitút na spravovanie rodinného majetku a zabezpečiť nedeliteľnosť majetku pri generačných prevodoch; Opatrenie č. 8: Preskúmať možnosť zavedenia pojmu rodinná holdingová spoločnosť do právneho poriadku SR; Opatrenie č. 9: Zaviesť možnosť oprávnenej osoby pokračovať v prevádzkovaní živnosti FO po skončení konania o dedičstve bez zmien v zmluvnom vzťahu, ktoré by si vyžadovali vykonanie nového verejného obstarávania; Opatrenie č. 10: Ukotviť definíciu rodinného podniku úpravou vzťahov medzi osobami pri rodinnom podnikaní v zákone č. 40/1964 Zb. Občiansky zákonník v znení neskorších predpisov.

Ministerstvo investícií, regionálneho rozvoja a informatizácie SR (MIRRI), najmä sekcia digitálnej agendy, ktorá sa podieľa na tvorbe politiky jednotného digitálneho trhu, okrem iného taktiež koordinuje a metodicky usmerňuje implementáciu nadrezortnej rámcovej vládnej Stratégie digitálnej transformácie Slovenska 2030 a opatrení z Akčného plánu digitálnej transformácie Slovenska na roky 2019 – 2022. Sekcia taktiež koordinuje činnosti Národnej koalície pre digitálne zručnosti a povolania.

Druhým základným komponentom pre rozvoj podnikateľského prostredia je dostupnosť vhodného financovania pre podnikanie. V prípade sektora MSP je táto oblasť vnímaná ešte citlivejšie, keďže malé a stredné podniky, vrátane rodinných podnikov, majú dlhodobo väčší problém s využívaním interných a externých foriem financovania. Možnosti rastu rodinných firiem do značnej miery určujú zdroje financovania, v rámci ktorých majú najvýraznejší podiel úvery. Okrem štandardných foriem financovania prevádzkových a investičných potrieb vo forme úverov, veľmi dobrým doplnkom prevádzkového financovania je faktoring, teda odkúpenie krátkodobých pohľadávok. Umožňuje preklenúť dlhé splatnosti faktúr a zároveň významne znížiť aj riziko ich nezaplatenia. Alternatívou menších investícii je na Slovensku veľmi často využívaný leasing, alebo kontokorent (SBA, 2021a). Všetky tieto produkty sú poskytované väčšinou bankových inštitúcii na Slovensku. Cieľom poskytovaných finančných produktov je uspokojiť špecifické požiadavky financovania a uľahčiť prístup k zdrojom vytvorením škály „jednoduchých" produktov bez komplikovaných podmienok poskytnutia ako aj zabezpečenia. Komerčné banky aktívne podporujú rodinné firmy aj pri financovaní projektov z fondov Európskej únie, najmä formou poradenstva pri príprave projektov, vystavovaním úverových prísľubov, poskytovaním úverov a bankových záruk a v neposlednom rade aj vedením špeciálnych účtov na získanie nenávratného finančného príspevku. Špecifickou témou rodinných firiem je aj otázka nástupníctva. Odhaduje sa, že až tretina firiem nemá nástupnícku generáciu. Banky preto aktívne vstupujú do procesu predaja firiem formou štruktúrovaného financovania za účelom financovania kúpnej ceny podniku.

Medzi ďalšie finančné inštitúcie, ktoré významne prispievajú k podpore MSP, medzigeneračného podnikania a spolupráce, patrí Slovenská záručná a rozvojová banka, a.s. Jej vlastníkom a jediným akcionárom je Ministerstvo financií SR. Víziou banky je pomáhať pri rozvoji malého a stredného podnikania formou poskytovania širokého spektra úverov a záruk. Exportno-importná banka SR (EXIMBANKA) podporuje segment MSP vhodnou kombináciou bankových a poistných produktov a správnym nastavením platobných a dodacích podmienok pre zahraničných kupujúcich, čím

umožňuje slovenským exportérom úspešne realizovať vývozné kontrakty a to aj v prípade ich slabšieho kreditného profilu.

Čoraz významnejším stakeholderom v oblasti poskytovania financovania podnikania je Slovak Investment Holding, a. s. Ako správca fondu National Development Fund II., a.s. realizuje priame investície rizikového kapitálu v rámci Operačného programu Integrovaná Infraštruktúra. Európska banka pre obnovu a rozvoj (EBOR) prostredníctvom programu SLOVSEFF podporuje rozvoj energetickej efektívnosti v priemyselnom sektore, v oblasti obnoviteľných zdrojov energie a projekty energetickej efektívnosti v bytovom sektore.

Slovak Business Agency poskytuje finančnú pomoc podnikateľom prostredníctvom Mikropôžičkového programu a Fondov rizikového kapitálu. Mikropôžičkový program je určený pre malých a stredných podnikateľov, ktorí by inak mali problém dostať sa k úverom v bankových inštitúciách. Maximálna výška úveru je 50 000 €, pričom doba splatnosti úveru sa pohybuje od 6 mesiacov do 4 rokov s možnosťou odkladu splátok istiny maximálne o 6 mesiacov. Viac informácii je dostupných na: https://www.npc.sk/sk/mikropozickovy-program/. Fondy rizikového kapitálu – Národný holdingový fond s.r.o. je špecializovaná dcérska spoločnosť Slovak Business Agency, ktorá implementuje podporu formou rizikového kapitálu. Obhospodaruje fondy priamo pod riadením spoločnosti (bez právnej subjektivity) a fondy, do ktorých spolu s NH fondom investovali kapitál aj súkromní investori - Slovenský rozvojový fond, Fond inovácií a technológií a Eterus capital.

Dôležitým stakeholderom v oblasti finančnej podpory podnikov na Slovensku sú aj jednotlivé ústredné orgány štátnej správy, teda ministerstvá a ich podriadené organizácie. Ministerstvo hospodárstva SR poskytuje napríklad dotácie alebo regionálnu investičnú pomoc. Jednou z aktivít SIEA - Slovenskej inovačnej a energetickej agentúry je podpora kreatívneho priemyslu na Slovensku formou poskytovania kreatívnych voucherov. Ministerstvo financií SR má veľmi významnú podpornú funkciu vo vzťahu k rozvoju malého a stredného podnikania. Prejavuje sa hlavne v možnostiach poskytovania určitých úľav, oslobodení a uskutočňovaní ďalších finančno-ekonomických nástrojov v oblasti podnikania. Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR uskutočňuje podporu MSP nepriamo prostredníctvom Ústredia práce, sociálnych vecí a rodiny. Ide najmä o nenávratné, v prevažnej miere účelovo viazané príspevky zamestnávateľom na úhradu miezd a poistných odvodov, ako aj príspevky na samozamestnanie. Ministerstvo pôdohospodárstva a rozvoja vidieka SR riadi a usmerňuje poskytovanie podpôr

v poľnohospodárstve, potravinárstve, lesnom hospodárstve a rybnom hospodárstve, ako aj v oblasti rozvoja vidieka. Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu SR poskytuje napríklad stimuly na podporu rozvoja výskumu a vývoja a jeho previazania na podnikateľský sektor, dotácie na vedecko-technické služby a podporu duálneho a celoživotného vzdelávania. Projekty v oblasti výskumu a vývoja finančne podporuje aj Agentúrou na podporu výskumu a vývoja a Výskumná agentúra. Medzi ďalších stakeholderov možno zaradiť Ministerstvo životného prostredia SR, Ministerstvo investícií, regionálneho rozvoja a informatizácie SR, alebo Ministerstvo kultúry SR.

V nástrojoch finančnej podpory podnikania na Slovensku sa čoraz častejšie presadzuje financovanie formou crowdfundingu. Najznámejšie crowdfungingové finančné platformy sú predstavené v SBA Sprievodcovi iniciatívami na podporu MSP 2021. Sú to napríklad: Crowdberry, a.s., StartLab, HitHit, s.r.o., Startovač alebo Conda (SBA, 2021 b).

Ďalšiu skupinu predstavujú **stakeholderi z oblasti poradenstva a infraštruktúrnej podpory.** V témach, akými sú rodinné podnikanie, medzigeneračné podnikanie a medzigeneračná spolupráca, poskytuje poradenstvo viacero spoločností z oblastí, akými sú napríklad: právo, účtovníctvo, podnikanie a podobne. Medzi popredné poradenské firmy na Slovensku patria PwC, EY, Deloitte, KPMG a iné.

Medzi najdôležitejších stakeholderov v oblasti nefinančnej podpory podnikania patrí Slovak Business Agency (SBA). V rámci nefinančnej podpory MSP zabezpečuje implementáciu národných projektov a programov podpory rozvoja MSP a plní funkciu všestranného informačného centra pre podnikateľov na domácej i zahraničnej úrovni, organizátora vzdelávacích a poradenských programov. V súčasnosti poskytuje širokú paletu služieb pre začínajúcich, ale i etablovaných podnikateľov rôzneho veku vo všetkých štádiách životného cyklu. Časť služieb je zameraná na podporu záujemcov o podnikanie, ktorí uvažujú o komercializácii svojho nápadu či produktu. Zapojiť sa môžu zástupcovia širokej verejnosti, registrovaní nezamestnaní aj príslušníci znevýhodnených marginalizovaných skupín obyvateľstva. Služby pre podnikateľov i záujemcov o podnikanie:

- Národný holdingový fond: http://www.nhfond.sk/
- Podpora rodinného podnikania: http://www.sbagency.sk/statneprogramy
- Podpora startupov: http://www.sbagency.sk/statneprogramy
- Podpora internetovej ekonomiky: http://www.sbagency.sk/statneprogramy

- Medzinárodné projekty: http://www.sbagency.sk/pilotneprojekty-na-otvaranie-tem-small-business-act
- Národné podnikateľské centrum Bratislavský samosprávny kraj II: https://www.npc.sk/home/national_projects/detail/Bratislava
- Národné podnikateľské centrum v regiónoch : https://www.npc.sk/home/national_projects/detail/Regiony
- Monitoring podnikateľského prostredia: http://monitoringmsp.sk/
- Internacionalizácia MSP: https://www.npc.sk/home/national_projects/detail/Internacionalizacia
- Enterprise Europe Network: http://www.sbagency.sk/enterpriseeurope-network

SARIO - Slovenská agentúra pre rozvoj investícií a obchodu poskytuje bezplatné služby malým, stredným (ale aj veľkým) podnikom zo Slovenska a zo zahraničia so záujmom o investície či internacionalizáciu. Agentúra je príspevkovou organizáciou MH SR financovanou zo zdrojov štátneho rozpočtu. Zároveň okrem iných projektov realizuje národný projekt „Podpora internacionalizácie MSP" 2017-2023, ktorého cieľom je posilnenie internacionalizačných kapacít MSP vrátane prezentácie podnikateľského potenciálu a poskytnutie bezplatných prezentačných, kooperačných a poradenských služieb MSP za účelom zvýšenia ich zapojenia do medzinárodnej spolupráce.

SIEA - Slovenská inovačná a energetická agentúra, podobne ako SBA a SARIO, poskytuje bezplatné poradenstvo a vzdelávanie pre podnikateľov. V prípade SIEA ide najmä o rady a odporúčania súvisiace s energeticky efektívnymi opatreniami a využívaním obnoviteľných zdrojov energie. V rámci Národného projektu Zvýšenie inovačnej výkonnosti slovenskej ekonomiky má za cieľ zvyšovať povedomie o význame inovácií medzi slovenskými podnikateľmi, ale aj na stredných a vysokých školách vo všetkých regiónoch. Pre MSP sú k dispozícii regionálne konzultačné centrá, konferencie, workshopy, analýzy a prognózy. V rámci projektu Podpora kreatívneho priemyslu na Slovensku - Kreatívne vouchere sú realizované aktivity zamerané na podporu tvorby nových podnikateľských modelov a sieťovania podnikov kreatívneho priemyslu (KP) a aktivity zamerané na stimuláciu inovačného procesu s využitím výstupov KP, kde kľúčovou aktivitou je poskytovanie kreatívnych voucherov.

Ďalšie združenia na podporu podnikania a medzigeneračného podnikania. Jedným z cieľov záujmových a profesijných združení a stavovských organizácii je umožniť svojim členom ľahší prístup k informáciám, lepšie zdieľanie znalostí a participáciu na legislatívnych

procesoch. Medzi organizácie, ktoré sa zaoberajú aj otázkou medzigeneračného podnikania a spolupráce rôznych generácií patrí napríklad Slovenská asociácia malých a stredných podnikov a živnostníkov, Partneri rodinných firiem o.z., Inštitút rodinného businessu s.r.o., Združenie podnikateľov Slovenska, Združenie mladých podnikateľov Slovenska a Slovenský živnostenský zväz. Problematikou medzigeneračného podnikania a spolupráce sa čiastočné zaoberá aj Asociácia zamestnávateľských zväzov a združení SR (AZZZ), ktorá je jedným z členov v trojstranných rokovaniach v Rade hospodárskeho a sociálneho partnerstva (tripartita); Republiková únia zamestnávateľov (RÚZ), ktorá spolu s AZZZ zastupuje zamestnávateľov v Rade hospodárskeho a sociálneho partnerstva. Medzi najdôležitejšie záujmové a profesijné združenia (stavovské organizácie) v oblasti malého a stredného podnikania, ktoré pôsobia na území SR možno zaradiť aj Slovensku živnostenskú komoru, Slovenskú obchodnú a priemyselnú komoru alebo Slovenskú poľnohospodársku a potravinársku komoru.

Kvalita ľudského kapitálu predstavuje ďalší z komponentov podnikateľského ekosystému, ktorý ovplyvňuje rozvoj podnikania. Medzigeneračná spolupráca a učenie znamená, že sa ľudia všetkých vekových kategórií môžu učiť spoločne jeden od druhého, čo je zvyčajne bežné v rodinách, kde sa znalosti posúvajú z generácie na generáciu. V poslednom čase sa však medzigeneračné vzdelávanie považuje aj za zdieľanie znalostí v rámci širších sociálnych skupín mimo rodinného kruhu. Kaplan (2002) tvrdí, že tento novší model prispieva k socializácii mladých a zameriava sa na vzťahy. Podobne ako v prípade digitalizácie aj v oblasti medzigeneračného podnikania a spolupráce patrí medzi kľúčových stakeholderov Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu SR a Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR participujúci na národnom projekte „Sektorové inovácie smerom k efektívnemu trhu práce v SR". V súčasnosti zabezpečujú vzdelávanie starších ľudí inštitúcie ďalšieho vzdelávania, univerzity tretieho veku (ďalej len „UTV) na vysokých školách, akadémie tretieho veku, ktoré pôsobia najmä s podporu miest a obcí. Ďalšími možnosťami sú kluby seniorov (kluby dôchodcov) a iné vzdelávacie inštitúcie, napr. občianske združenia. Dôležitú úlohu zohrávajú univerzity tretieho veku, kde sa, okrem iného, snažia v rámci rôznych projektov prepájať jednotlivé generácie žiakov, študentov a seniorov. Podľa Asociácie Univerzít tretieho veku na Slovensku sa v súčasnosti realizuje vzdelávanie seniorov na 16 Univerzitách tretieho veku na Slovensku.

Vychádzajúc z výsledkov podrobného mapovania stakeholderov v problematike digitalizácie a medzigeneračného podnikania bolo možné identifikovať aj skupinu

stakeholderov presahujúcu obe oblasti. Jedná sa najmä o stakeholderov pôsobiacich v oblastiach tvorby politík, poskytovateľov odborných a poradenských služieb, poskytovateľov vzdelávania a odbornej prípravy a tiež z oblasti podnikateľského sektora a medzisektorových organizácii. V prepájaní oblasti medzigeneračného podnikania a digitalizácie možno stakeholderov v uvedených skupinách považovať za kľúčových nie len pre ďalší výskum, ale aj pre rozvoj podnikania na Slovensku.

8 Príklady dobrej praxe podpory digitalizácie a medzigeneračného podnikania

Slovensko sa aktuálne nachádza v tranzitívnom období, kedy sa problematike digitalizácie v podnikoch začína venovať čoraz väčšia pozornosť všetkých zainteresovaných strán. Téme medzigeneračnej spolupráce v procesoch digitálnej transformácie podnikania, ako sme už viackrát v tejto monografii uviedli, sa však nevenuje takmer žiadna pozornosť. Pre zlepšenie podnikateľského prostredia na Slovensku a podporu konkurencieschopnosti malých a stredných podnikov je preto nevyhnutné pristúpiť k určitým zmenám aj v oblastiach ako sú digitalizácia a medzigeneračná spolupráca. V rámci nášho výskumu sa celkovo podarilo identifikovať len málo príkladov dobrej praxe, ktoré v sebe spájajú obe témy. Z tohto dôvodu bol pri mapovaní príkladov dobrej praxe aplikovaný prístup založený na výbere jednotlivých príkladov samostatne za oblasť digitalizácie a medzigeneračnej spolupráce s možnými prienikmi. Väčšina príkladov dobrej praxe je zo zahraničia. Zo Slovenska prezentujeme jeden príklad. Pri charakteristike zahraničných príkladov sme zároveň aj uviedli, kde vidíme význam pre Slovensko v prípade, že by sa uvažovalo s ich využitím.

Podľa OECD (2021 b) je dôležitým prvkom **zlepšenie spolupráce s tretím sektorom a mimovládnymi organizáciami**. Práve mimovládne organizácie často zohrávajú dôležitú úlohu pri poskytovaní podpory a vlády by mali súkromné iniciatívy skôr dopĺňať, než ich nahrádzať. Príkladom sú obchodné komory alebo podnikateľské združenia, ktoré majú často vhodné príležitosti na to, aby zvyšovali povedomie a umožnili podnikateľom poučiť sa zo skúsenosti svojich kolegov. Pre Slovensko môže byť dobrým príkladom Federácia fínskych podnikov (Praktický príklad 1) (SME United, 2019), alebo vznik Agentúry na podporu digitalizácie v Rakúsku (Praktický príklad 3) (Boog a kol., 2019). Na základe mapovania stakeholderov na Slovensku možno konštatovať, že aj u nás existuje mnoho iniciatív, za ktorými stoja rôzne súkromné spoločnosti, podnikateľské združenia a iné organizácie zacielené na pomoc a podporu digitálnej transformácie MSP, či medzigeneračného podnikania. Z pohľadu tvorcov politík by preto bolo

potrebné nadviazať intenzívnejšie partnerstvá s týmito organizáciami s dosahom na podnikateľskú komunitu a viac ich zapojiť do procesov prípravy a implementácie politík digitalizácie MSP.

PRAKTICKÝ PRÍKLAD 1

Federácia fínskych podnikov (Suomen Yrittäjät) podporuje digitálnu transformáciu MSP

Opis prístupu

Fínsko sa považuje za lídra v oblasti digitalizácie MSP, keďže približne až 80% fínskych MSP využíva základné digitálne nástroje vo svojich každodenných činnostiach. Napriek tomu sektor MSP značne zaostáva za veľkými podnikmi najmä pokiaľ ide o prijatie pokročilejších digitálnych technológií, ako je robotika, umelá inteligencia alebo využívanie big data. Údaje z prieskumov naznačujú, že iba jedna z desiatich fínskych spoločností je „digitálne orientovaná", t.j. výrazne digitalizovala niektoré zo svojich funkcií. Federácia fínskych podnikov (FFP) sa snaží tento rozdiel zmenšiť. Podporu možno rozdeliť do piatich kategórií.

- Cieľom FFP je zvýšiť povedomie o príležitostiach, ktoré môžu priniesť digitálne nástroje a technológie. V spolupráci s ďalšími organizáciami zo súkromného aj verejného sektora organizujú Digitálnu školu podnikateľa. Tá zahŕňa sériu podujatí naprieč celou krajinou, ako sú prípadové štúdie a možnosti vzájomného učenia sa vlastníkov malých podnikov, ktorí sa nachádzajú v počiatočných fázach svojej digitálnej transformácie;
- FFP organizuje webináre o tom, ako používať digitálne nástroje a aplikácie. Tieto školiace semináre môžu pri nízkych nákladoch osloviť veľké množstvo záujemcov;
- Federácia ďalej vydáva inštruktážny online manuál, tzv. Digitálny sprievodca podnikateľa. Tento voľne prístupný dokument poskytuje praktické informácie o rôznych aspektoch digitalizácie podnikania a obsahuje odkazy na ďalších poskytovateľov informácií a digitálnych služieb v krajine;
- Organizácia má niekoľko tlačových a online redakcií, ktorých cieľom je informovať svojich členov, a to aj o digitalizácii;
- Nakoniec FFP pravidelne realizuje prieskumy a štúdie o problematike digitálnej

transformácie. Spolupracujú aj s ministerstvom hospodárstva a práce na SME Barometeri, ktorý príležitostne mapuje stav digitálnej transformácie fínskych MSP.

Faktory úspechu

Ako najväčšia a najvplyvnejšia podnikateľská federácia vo Fínsku s viac ako 115 000 členmi pokrývajúca všetky veľkostné kategórie podnikov a sektory má potrebný rozsah a dosah na zvýšenie povedomia medzi významnou časťou fínskych podnikateľov. Vďaka tomu je FFP prirodzeným zástupcom MSP vo vláde, ktorá s organizáciou bežne konzultuje a spolupracuje pri tvorbe politík, ktorých cieľom je podporiť digitálnu transformáciu fínskeho hospodárstva a verejného sektora.

FFP pozostáva z 20 regionálnych organizácií a takmer 40 miestnych združení, ktoré všetky spolupracujú so svojimi partnermi v regionálnych a miestnych samosprávach pri podpore rozvoja a zavádzania digitálnych nástrojov a zručností v MSP.

Aby si FFP udržala svoju pozíciu dôveryhodného stakeholdera, bežne ponúka aktuálne a konkrétne riešenia pre všetky úrovne vlády v záležitostiach súvisiacich s digitalizáciou. Deje sa tak prostredníctvom ich politických programov, ktoré organizácia zverejňuje každý volebný cyklus, pričom nedávnym príkladom je Digitálna platforma vydaná pred voľbami v roku 2019.

Vyplývajúce prekážky

Organizácia, akou je FFP, má zo zrejmých dôvodov problém zastupovať a slúžiť takej rôznorodej skupine, ako sú MSP. Obrovská rozsiahlosť fenoménu, akým je digitalizácia, ktorá sa dotýka azda každého podnikateľa, odvetvia a regiónu trochu iným spôsobom a zahŕňa viaceré oblasti politiky, od daní po vzdelávanie, sťažuje poskytovanie konkrétnych služieb alebo poradenstva pre MSP. Poslaním podobných organizácii je skôr úloha sprostredkovateľa medzi vládou a podnikateľmi, čo prispieva k lepšej vzájomnej komunikácii a pochopeniu potrieb MSP, ktoré vychádzajú z reálnych skúsenosti a tak umožňujú rýchlejší prechod na udržateľnú digitálnu ekonomiku (SME United, 2019).

Význam pre Slovensko

MIRRI SR alebo MH SR by sa mohli pokúsiť nadviazať partnerstvá s podobnými organizáciami v krajine, aby posilnili ich úlohu pri podpore malých a stredných podnikov v digitalizácii. Obchodné komory a rôzne združenia podnikateľov majú dobré predpoklady na to, aby zvýšili povedomie o danej problematike, poskytli príležitosti vzájomného učenia sa a rozšírili znalosti a osvedčené postupy formami, ktorým MSP a podnikatelia relatívne ľahko rozumejú, ako dokazujú fínske skúsenosti. Stakeholderi z oblasti tvorby politík by preto mali aktívnejšie hľadať rôzne modely spolupráce s organizáciami súkromného sektora. Partnerstvá na regionálnej úrovni, ktoré sa považujú za úspešné, by sa mohli rozšíriť a vytvoriť v iných častiach krajiny.

Jedným z faktorov pomalšej digitálnej transformácie MSP na Slovensku je podľa OECD (2021 b) aj **absencia komplexnej siete digitálnych inovačných hubov (DIH), ktoré by boli kompatibilné s prijatou stratégiou inteligentnej špecializácie.** Mnohé krajiny v Európskej únii aj mimo nej vytvorili digitálne inovačné huby alebo centrá excelentnosti. Pôsobia ako jednotné kontaktné miesta, ktoré pomáhajú podnikom pri zavádzaní a rozširovaní používania digitálnych technológií na zlepšenie obchodných a výrobných procesov, produktov a služieb a na zvýšenie celkovej konkurencieschopnosti. DIH zdieľajú pokročilé znalosti a skúsenosti so svojimi klientmi a zároveň im poskytujú prístup k najnovším technológiám. Svojich klientov tiež sprevádzajú pri hľadaní a testovaní digitálnych inovácií a v prípade potreby ponúkajú aj obchodnú a finančnú podporu, aby podnikateľom umožnili implementovať tieto inovácie v rámci celého hodnotového reťazca (Innovation Finance Advisory and European Investment Bank, 2019).

Podľa Innovation Finance Advisory and European Investment Bank (2019) bolo v krajinách EÚ-28 zriadených 386 digitálnych inovačných centier a ich služby využívalo až 70% MSP s projektom digitalizácie. DIH sú však menej bežné v krajinách, kde MSP zaostávajú v digitálnej transformácii (členské krajiny východnej a juhovýchodnej Európy), čo potvrdzuje aj Slovensko. V týchto krajinách existuje v priemere 1 DIH na 10 000 MSP, pričom v iných krajinách EÚ-28 je pomer 1 DIH na 3 500 MSP. Okrem toho existujú značné rozdiely v rozsahu služieb, ktoré tieto centrá ponúkajú, a v tom, koľko informácií MSP majú a možnostiach podpory poskytovanej prostredníctvom týchto centier.

Zriadenie digitálnych inovačných hubov je aj jednou z iniciatív Akčného plánu digitálnej transformácie Slovenska. V roku 2020 vyhlásilo MIRRI SR a MH SR národnú súťaž zameranú na budovanie siete Európskych centier digitálnych inovácií (ECDI). Aktuálne je na Slovensku aktívne len jedno centrum Digitálny inovačný hub Science City ako súčasť Fakulty elektrotechniky a informatiky STU v Bratislave. Ďalšie sa nachádzajú len vo fáze prípravy. Dobrým príkladom pre Slovensko môže byť napríklad prístup uplatnený v Nemecku, ktorý je predstavený v praktickom príklade 2.

PRAKTICKÝ PRÍKLAD 2:

Kompetenčné centrá Mittelstand 4.0: Lokálna podpora digitalizácie MSP

Opis prístupu

Nemecko zriadilo 23 kompetenčných centier Mittelstand 4.0 po celej krajine a ďalších 6 zameraných na špecifické sektory. Tie slúžia ako regionálny kontaktný bod pre podnikateľov, ktorí sa zaoberajú digitalizáciou. Centrá boli zriadené špeciálne z dôvodu podpory MSP vzhľadom na zväčšujúcu sa priepasť v miere digitálnej transformácie medzi veľkými firmami a skupinou začínajúcich podnikov na jednej strane a etablovanými MSP na strane druhej. Kompetenčné centrá Mittelstand 4.0 sú jednou z iniciatív v rámci širšieho akčného plánu na rozsiahle prijatie Industry 4.0 v nemeckých MSP.

Centrá sú pod správou Spolkového ministerstva hospodárstva a energetiky (ďalej len BMWi podľa skratky v nemčine). Malým a stredným podnikom, ktoré sa zaujímajú o digitalizáciu, sú ponúkané rôzne služby, ako napríklad workshopy, poradenstvo, pomoc pri tvorbe koncepcie digitalizácie, vzdelávanie zamestnancov a podpora sieťovania podnikov vo svojom regióne. Zriadené centrá pomáhajú podnikom najprv identifikovať v akom štádiu digitalizácie sa momentálne nachádzajú, následne vypracovať spolu s podnikateľom individuálny plán digitalizácie a pomôcť pri výbere a implementácii vhodných riešení. Kompetenčné centrá Mittelstand 4.0 sú tiež k dispozícii, aby MSP poradili, či je zvolené technické riešenie ekonomicky udržateľné a ktoré bezpečnostné aspekty treba zvážiť (BMWi, 2019). Služby sú poskytované bezplatne a centrá sú plne financované spolkovou vládou.

Faktory úspechu

Každé kompetenčné centrum má svoje špecializované zameranie, ktoré často súvisí s regionálnymi silnými stránkami, miestnou odbornosťou a existujúcimi klastrami. Napríklad centrum v Augsburgu kladie dôraz na výrobu, strojárstvo, hutníctvo a automobilový priemysel, čo odráža postavenie mesta a oblasti ako priemyselného uzla. Centrá boli založené samostatnými konzorciami, ktoré sa líšia od jedného centra k druhému. Tie pozostávajú z vysokých škôl, obchodných komôr, rôznych združení, inštitúcií a podobne. Tento prístup im umožňuje uspokojiť špecifické potreby na lokálnej úrovni a nadviazať úzku spoluprácu s partnermi v regióne s potrebnými odbornými znalosťami a kvalifikáciou.

Ďalším faktorom úspechu, je schopnosť centier spájať rôznych stakeholderov, napríklad z akademickej obce (napríklad Fraunhoferov inštitút – výskumná organizácia zameraná na aplikovanú vedu) a partnerov v oblasti šírenia inovácií, ako sú asociácie, zväzy, združenia a komory, ktoré majú priamy dosah na podnikateľskú komunitu, znalosti o ich potrebách a môžu poskytnúť praktickú podporu.

Každé kompetenčné centrum má stanovené ciele a zástupcovia BMWi raz alebo dvakrát ročne posúdia, či boli dosiahnuté. Okrem toho BMWi robí prieskum medzi stakeholdermi a príjemcami a každý rok vykonáva hodnotenie na základe parametrov, ako je počet realizovaných aktivít, ich zameranie a dosah na MSP.

Vyplývajúce prekážky

Nie len v prípade kompetenčných centier, ale celkovo pri všetkých technologických inováciách je veľkou výzvou, ako preniesť poznatky o najnovších technických témach (ako je robotika, umelá inteligencia, strojové učenie alebo big data) z výskumných inštitúcií podnikateľom v jazyku, ktorému rozumejú, a s praktickým využitím. Aby sa preklenula táto bariéra, akademickí pracovníci príslušných výskumných inštitúcií a partneri konzorcií absolvujú tréningy na workshopoch organizovaných Agentúrou pre komunikáciu Mittelstand 4.0.

Význam pre Slovensko

Slovensko by mohlo prijať tento model a zriadiť niekoľko centier v rôznych častiach krajiny. Tak ako v Nemecku, aj v slovenských podmienkach, by mali centrá stavať na existujúcich silných stránkach jednotlivých regiónov a partnerstvách s (technickými) univerzitami, pričom musia byť začlenené do stratégií inteligentnej špecializácie a klastrovej politiky. Model konzorcia, v rámci ktorého rôzni partneri spolupracujú na dosiahnutí spoločného cieľa, predstavuje aj kľúčový pilier nemeckého modelu. Z uvedeného príkladu zároveň vyplýva ďalšia praktická skúsenosť, ktorá hovorí o potrebe monitorovať činnosť týchto centier, pravidelne porovnávať ich výsledky s vopred stanovenými jasne merateľnými cieľmi a zisťovať spokojnosť príjemcov jednotlivých služieb.

Ako na viacerých miestach poukazuje štúdia OECD (2021 b), tvorba politiky je na Slovensku často roztrieštená a nedostatočne koordinovaná medzi rôznymi stakeholdermi. To platí aj pokiaľ ide o podporu MSP a podnikania vo všeobecnosti, ale aj v prípade tém akými sú digitalizácia alebo medzigeneračné podnikanie a spolupráca. Dôležitým prvkom pre zabezpečenie dynamickejšieho zavádzania digitalizácie bude **vytvorenie koordinačného mechanizmu na prípravu a implementáciu politík súvisiacich s digitalizáciou MSP.**

Práve v týchto oblastiach je obzvlášť dôležitá koordinácia a efektívna implementácia iniciatív, pretože si to vyžaduje zapojenie rôznych ministerstiev, inštitúcii, ako aj ďalších stakeholderov. Skúsenosti z iných krajín ukazujú, že v mnohých prípadoch existuje veľký počet verejných iniciatív, ktorých cieľom je zvýšiť zavádzanie digitálnych nástrojov pre MSP. To však zvyšuje možnosť zbytočnej duplicity podpory, medzery v poskytovaní služieb, alebo existenciu iniciatív, ktorým chýba rozsah, a preto nie sú nákladovo efektívne, čo v konečnom dôsledku môže malým a stredným podnikom spôsobovať ťažkosti.

Dobrým príkladom je Rakúsko, ktoré sa zameriava na kohézny prístup a vytvára koordinačné mechanizmy prostredníctvom Agentúry pre digitalizáciu – DIA (Praktický príklad 3), pričom v slovenských podmienkach nie je nutné vytvárať nový úrad. Podľa OECD (2021 b) by postačovalo aj prevzatie niektorých z mechanizmov (napr. MIRRI SR), ktoré používa DIA, aby sa zabezpečila participácia širokého spektra relevantných stakeholderov.

PRAKTICKÝ PRÍKLAD 3:

Agentúra pre digitalizáciu (DIA) - Rakúsko

Opis prístupu

V roku 2018 bolo v Rakúsku vytvorené nové Spolkové ministerstvo digitalizácie a hospodárskych záležitostí Ministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (BMDW), ktoré centralizovalo mnohé kompetencie súvisiace s digitalizáciou, ktoré boli predtým rozptýlené na rôznych ministerstvách. To následne viedlo k vytvoreniu iniciatívy „Digital Austria", ktorej cieľom je zefektívniť tvorbu politiky v tejto oblasti. Na uľahčenie a koordináciu tohto procesu bola v roku 2018 založená Agentúra pre digitalizáciu – DIA. Medzi kľúčových stakeholderov z pohľadu vlády, okrem BMDV, patria: 1) Forschungsförderungsgesellschaft (FFG, Rakúska agentúra na podporu výskumu); 2) AWS (Austria Wirtschaftsservice Gesellschaft) poskytuje určité špecifické podporné opatrenia vrátane nenávratného grantu (dostupný pre podniky všetkých veľkostí, ak sú splnené podmienky); 3) Spolkové ministerstvo dopravy, inovácií a technológií (BMVIT).

Rovnako ako v mnohých iných krajinách je aj vláda v Rakúsku znepokojená rozdielom v digitálnej transformácii medzi veľkými firmami a MSP. Preto vyvinula iniciatívy na zníženie rozdielov. Medzi kľúčové programy v tejto oblasti možno zaradiť:

- Program „KMU digital" poskytuje podporu pre aktívne MSP v Rakúsku. Ide o spoločný projekt BMDW v spolupráci s Rakúskou obchodnou komorou (WKÖ). V prvej fáze certifikovaní konzultanti posúdia aké možnosti digitalizácie sa pre klienta ponúkajú. Konzultanti následne môžu poskytnúť poradenstvo, akým spôsobom je možné podnik digitalizovať. Okrem toho je v rámci programu možné získať finančné prostriedky určené na náklady spojené s účasťou na vzdelávacích workshopoch.
- Iniciatíva „Inteligentné a digitálne služby" sa zameriava na podporu investícií do výskumu a vývoja v odvetví služieb a služieb ako pridanej hodnoty pre tradičné odvetvia. Hoci je iniciatíva otvorená pre podniky všetkých veľkostí a netýka sa výhradne digitalizácie, predstavuje relevantný program v tejto oblasti.
- Rakúsko tiež vytvorilo národnú platformu pre Priemysel 4.0, ktorá spája širokú

paletu stakeholderov z priemyslu, vedy, regionálnych a národných politík, združení, odborov a mimovládnych organizácií s cieľom lepšie riadiť digitálnu priemyselnú transformáciu.

Okrem vyššie uvedených aktérov a opatrení existuje veľké množstvo ďalších vládnych a mimovládnych iniciatív na nižších regionálnych a lokálnych úrovniach. Napríklad obchodné komory a sektorové organizácie zohrávajú ústrednú úlohu pri podpore zavádzania digitálnych technológií medzi svojimi členmi. Kľúčovou úlohou DIA je preto aj sledovanie relevantných iniciatív v oblasti digitalizácie (Boog a kol., 2019).

Vyplývajúce prekážky

V správe Európskej komisie (2019) sa uvádza, že v prípade rakúskeho prístupu existuje priestor na jasnejšie zadefinovanie priorít a ich kvantifikáciu. V súčasnosti sa politické ciele nepovažujú za dostatočne jasné a kvantifikovateľné, čo komplikuje monitorovanie a hodnotenie vplyvu tvorby politiky. Problémom je, podobne ako na Slovensku, digitálna infraštruktúra, ktorá v určitých ohľadoch zaostáva za poprednými krajinami EÚ. Príkladom je nižšia miera využívania pevného širokopásmového pripojenia, najmä vo vidieckych oblastiach. Podobné faktory brzdia politické snahy o zrýchlenie digitálnej transformácie MSP v Rakúsku.

Význam pre Slovensko

Z rakúskeho modelu sa môžu tvorcovia politík na Slovensku poučiť. Napríklad, ako veľmi užitočné sa javí zmapovať aktuálne iniciatívy na podporu digitalizácie MSP. Hoci môže byť komplexné mapovanie značne náročné, je dôležité disponovať dostatočným prehľadom o najdôležitejších opatreniach a to aj na nižšej regionálnej úrovni alebo v prípade súkromných subjektov. Rakúsky prístup zároveň ilustruje dôležitosť vytvárania partnerstiev s príslušnými organizáciami a stakeholdermi. Napríklad AWS (Austria Wirtschaftsservice Gesellschaft) je kľúčovou inštitúciou v poskytovaní služieb rozvoja podnikania, a to aj vo vzťahu k snahám o digitalizáciu. Ich angažovanosť a odhodlanie sú preto kľúčové pre implementáciu politík a realizáciu cieľov stanovených centrálnou vládou. V slovenských podmienkach by podobnú rolu mohla zastávať napríklad Slovak Business Agency alebo SIEA. Slovensko by zároveň mohlo zintenzívniť svoje úsilie o čerpanie skúseností

z jednotlivých regiónov, rozšíriť iniciatívy, ktoré dobre fungujú, otestovať ich v iných regiónoch a podľa potreby vyplniť medzery v poskytovaní podporných opatrení.

Služby poskytované za účelom podpory rozvoja podnikania možno definovať ako nefinančné služby zamerané na podnikateľov a vlastníkov firiem s cieľom zvyšovania ich manažérskych schopností. Tieto služby môžu zahŕňať mentoring, koučing a rôzne tréningy. Mnohí malí a strední podnikatelia na Slovensku sa stretávajú s problémami, ako napríklad nedostatočné manažérske zručnosti alebo nedostatok zručností a znalostí na osvojenie základných digitálnych technológií.

Širokú škálu podporných služieb pre MSP na Slovensku dlhodobo poskytuje Slovak Business Agency prostredníctvom siete Národných podnikateľských centier, ktoré boli zriadené vo všetkých krajoch. Centrá sú navrhnuté tak, aby fungovali ako jednotné kontaktné miesto a poskytovali rôzne služby pre MSP v rôznych životných cykloch (akcelerácia, stáž, inkubácia a rast). Problémom je **absencia špecifických služieb zameraných na podporu MSP v procese ich digitalizácie.** Z toho vyplýva aj odporúčanie OECD (2021 b), aby SBA začala vo väčšej miere rozvíjať špecializované služby rozvoja podnikania v oblasti digitalizácie MSP.

V ideálnom prípade by sa mal jeden program zameriavať na spoločnosti s ambicióznejšími plánmi digitalizácie a poskytovať im intenzívnejšiu podporu, zatiaľ čo iný program by mal poskytovať všeobecnejšie poradenstvo pre oveľa širší segment MSP v počiatočných fázach digitalizácie. Príkladom krajiny, ktorá poskytuje oba typy služieb rozvoja podnikania je Austrália (prístup je podrobnejšie opísaný v praktickom príklade 4)

PRAKTICKÝ PRÍKLAD 4:

Služby rozvoja podnikania pre digitalizáciu MSP v Austrálii

Opis prístupu

Ako súčasť austrálskej stratégie pre MSP, ktorú vypracovalo Ministerstvo školstva, zručností a práce, boli navrhnuté štyri podporné piliere na podporu digitalizácie MSP. Dva z týchto štyroch programov, jeden dostupný pre veľkú

časť MSP a druhý vyhradený pre obmedzený počet MSP s ambicióznejším plánom digitálnej transformácie, sú opísané nižšie. Ďalšia zaujímavá iniciatíva súvisí s e-governmentom. Portál Bussiness.gov.au funguje ako jediné miesto, kde sú zhromažďované všetky informácie a rady pre firmy pôsobiace v Austrálii. Webstránka poskytuje tipy, nástroje, šablóny, návody a odporúčania služieb, ktoré malým a stredným podnikom pomôžu zlepšiť udržateľnosť podnikania a postupy riadenia.

The Australian Small Business Advisory Services (ASBAS) Digital Solutions

Malé podniky v Austrálii môžu získať prístup k podpore rozširovania svojich digitálnych schopností prostredníctvom digitálnych riešení Australian Small Business Advisory Services (ASBAS). Služby zahŕňajú webové stránky a online predaj; sociálne médiá a digitálny marketing, používanie softvéru online bezpečnosť a bezpečnosť údajov.

Prostredníctvom tohto portálu majú podnikatelia prístup k odbornému poradenstvu za cenu nižšiu, ako je trhová. Cieľom je poskytovať dostupné a ľahko pochopiteľné poradenstvo na zvýšenie digitálnych schopností MSP v celej krajine. Služby môžu byť poskytované individuálne alebo v skupinách, online alebo osobne. Podporné služby môžu využívať podnikateľské subjekty s menej ako 20 zamestnancami.

Projekt Small Business Digital Champions

Projekt poskytuje finančnú podporu 100 austrálskym malým podnikom na ich digitálnu transformáciu. Zo 100 podnikov bolo vybraných 15, aby sa stali „digitálnymi šampiónmi". Podnikom je následne pridelený digitálny mentor, ktorý bude firmu podrobne viesť celým procesom digitálnej transformácie. Mentormi sú významní inovátori s osvedčenými skúsenosťami v digitálnych technológiách, ktorí poskytujú individuálne poradenstvo po dobu 12 mesiacov. Činnosti mentoringu sú zdokumentované online, aby sa ostatným spoločnostiam umožnilo poučiť sa z ich skúseností a nasledovať ich príklad. Úspešné prípadové štúdie sú ministerstvom prezentované za účelom dosiahnutia lepšej informovanosti a zvýšenia povedomia o téme digitalizácie. Ministerstvo zároveň spolupracuje aj s 15 vybranými priemyselnými združeniami, ktoré zdieľajú získané poznatky a svojim členom poskytujú bezplatne poradenstvo.

Faktory úspechu

Od konzultantov a mentorov ASBAS je vyžadovaná kvalifikácia v oblasti informačných technológií a podnikania. Okrem toho musia disponovať minimálne dvojročnými skúsenosťami s poskytovaním digitálneho poradenstva pre MSP. Pre vyššie uvedené podporné programy boli jasne stanovené ciele, napríklad z pohľadu predpokladaného počtu prijímateľov služieb. Na základe očakávanej poskytnutej podpory bol poskytovateľom služieb pridelený rozpočet. Ďalším dôležitým faktom je aktívna propagácia iniciatív podnikateľskej komunite v kooperácii so združeniami a partnermi na regionálnej a lokálnej úrovni.

Význam pre Slovensko

Slovensko by mohlo implementovať podobný dvojitý prístup k poskytovaniu služieb rozvoja podnikania v oblasti digitalizácie MSP, napríklad prostredníctvom siete Národných podnikateľských centier SBA alebo SIEA. Jeden pilier by pozostával z poskytovania služieb malým a stredným podnikom v počiatočných fázach ich digitálnej transformácie a druhý by spočíval v špecializovanejšej podpore vybraného počtu podnikov s vysokým potenciálom rastu. Oba programy by sa mohli v prvej etape otestovať na menšom počte klientov, do ktorého by sa zapojil len obmedzený počet MSP a poskytovateľov služieb.

Vytvorenie siete poradcov, mentorov a koučov predstavuje kľúčový prvok v tomto procese. Austrálske skúsenosti okrem iného naznačujú, že je nevyhnutné osloviť aktérov zo súkromného sektora, ako sú veľké podniky, poradenské a sektorové organizácie, ktoré majú požadované odborné znalosti a skúsenosti. Pre odborníkov je zároveň nutné zabezpečiť certifikáciu a školenia, aby sa zabezpečila požadovaná kvalita poskytovania služieb.

Okrem toho je na Slovensku potrebné zabezpečiť dostatočnú informovanosť s priamym dosahom na podnikateľskú komunitu. Národné podnikateľské centrá SBA majú dobrú pozíciu na to, aby prevzali túto úlohu. Hlavnou výhodou je využitie synergických efektov, ktoré vyplývajú z možností poskytovania podporných služieb v oblasti digitalizácie pre už rozsiahlu sieť existujúcich klientov a nadväzovania ďalších kontaktov so stakeholdermi so súkromného a verejného sektora.

Podpore digitálnej transformácie podnikov napomáhajú aj tzv. **online diagnostické nástroje**, ktoré sú lacné, dostupné a umožňujú tvorcom politík osloviť širšiu skupinu podnikateľov. Príklady zo zahraničia naznačujú, že existencia takýchto nástrojov môže predstavovať dôležitý východiskový bod pre podniky, ktoré potrebujú podporu a poradenstvo v oblasti digitalizácie. Tieto nástroje zároveň umožňujú zúčastneným firmám porovnávať ich výkonnosť v niekoľkých oblastiach a tak identifikovať potenciálne oblasti na zlepšenie. Následne poskytujú informácie o možnostiach, ako odstrániť identifikované slabé miesta a podnikateľov nasmerujú na relevantné podporné iniciatívy a programy (OECD, 2018).

Autodiagnostické služby sa pritom môžu zamerať na rôzne oblasti dôležité pre výkonnosť MSP, ako napríklad na produktivitu (ako v prípade „**Canada business productivity**", ktorú vyvinula Canadian Business Bank) alebo na inovácie (ako v prípade „**Cotec Portugal**").

Dobrým príkladom online autodiagnostickej aplikácie špecificky zameranej na digitalizáciu MSP je Francúzska verejná investičná banka Bpifrance. Jej online **autodiagnostický nástroj – digitalomètre** predstavuje jeden z hlavných prvkov na dosiahnutie cieľov v oblasti zvyšovania digitalizácie MSP (okrem iných iniciatív). Ide o online bezplatný dotazník pre MSP, ktorého vyplnenie trvá približne 15 minút. Jeho cieľom je zmerať „digitálnu zrelosť" podniku, identifikovať silné a slabé stránky a informovať užívateľa o dostupných podporných programoch, ktoré zodpovedajú špecifickým potrebám a profilu MSP. Túto online aplikáciu považuje Bpifrance za primárny nástroj, ktorý ponúka poradenstvo malým a stredným podnikom, ktoré chcú podniknúť prvé kroky k digitalizácii podnikania, ale nevedia kde začať (bpifrance.com). Podpora v podobe nástrojov sebahodnotenia má zásadný význam aj podľa **The Foundation for Entrepreneurial Participation** (TFEP), ktorých cieľom je poskytovať zdroje na podporu podnikateľov vrátane nástrojov sebahodnotenia. Hlavným poslaním nadácie je rozvíjať a implementovať sériu regionálnych podnikateľských ekosystémov po celom svete, aby pomohli podnikateľom rozvíjať sa, zvyšovať relevantné/nevyhnutné schopnosti, inovovať a spolupracovať s inými podnikmi (TFEP, 2021). Jedným z príkladov je aj medzinárodný projekt Robots and SME (ROB-SME)[11], ktorého špecifickým cieľom bolo vyvinúť sériu nástrojov odbornej prípravy a podpory pre manažérov MSP, ktoré im umožnia zhodnotiť prínos robotov pre rozvoj ich podnikania a udržateľnosť

11 Podrobnejšie informácie o projekte sú dostupné na: https://www.robsme.com

a potom ich efektívne predstaviť. Tieto nástroje zahŕňajú sprievodcu osvedčenými postupmi, nástroje na sebahodnotenie a platformu na výmenu informácií. Projekt bol spolufinancovaný programom Erasmus+ a jedným z partnerov konzorcia podieľajúceho sa na realizácií projektu bola aj SBA, vďaka čomu sú vyvinuté nástroje dostupné aj pre slovenské MSP (ROB-SME, 2021).

Akčný plán digitálnej transformácie SR označuje za kľúčovú výzvu digitalizácie na Slovensku vysokú finančnú náročnosť zavádzania nových technológií. Okrem toho uznáva, že verejná podpora je v oblasti digitalizácie podnikania historicky nízka, preto tu existuje priestor na zavadzanie nových opatrení. Z podobných dôvodov **niektoré krajiny zriadili špeciálne finančné nástroje pre MSP, ktoré chcú digitalizovať,** pričom často podporujú relatívne rizikové a veľké investície. Napríklad, **schéma KfW Loan for Growth**, založená Štátnou investičnou a rozvojovou bankou v Nemecku v roku 2018, je dobrým príkladom konkrétnej schémy pre digitalizačné a inovačné projekty. Cieľom je podporiť stredne veľké podniky, ktoré majú problém získať väčší kapitál potrebný na financovanie inovatívnych projektov s cieľom expanzie na nové trhy alebo na výrazné zintenzívnenie digitalizácie podnikov.

Ďalším príkladom je projekt **Small Business Digital Champions** v Austrálii. V rámci tejto schémy môže 100 MSP získať grant až do výšky 20 000 AUD na svoju digitálnu transformáciu, ako aj dodatočné produkty a služby od partnerov programu. Zo 100 subjektov je vybraných 15 MSP, ktoré môžu využívať ďalšie služby rozvoja podnikania (podrobnejšie opísane v praktickom príklade 4).

PRAKTICKÝ PRÍKLAD 5:

The Country For The Future – Česká republika

Opis prístupu

Jedným z prvých finančných opatrení novej Inovační stratégie České republiky 2019 – 2030 je program na podporu inovácií The Country For The Future, ktorý sa zameriava na oblasti národného start-up a spin-off prostredia, digitalizáciu a smart investície. Okrem toho bude podporovať zavádzanie robotizácie, automatizácie a inovácií vo firmách s dôrazom na malé a stredné podniky v súlade s definovanými štandardami Priemyslu 4.0 a kľúčovými trendami perspektívnych odvetví.

Hlavným cieľom programu je zvýšenie medzinárodnej konkurencieschopnosti podnikov prostredníctvom prepojenia spolupráce medzi akademickou sférou, podnikateľským sektorom, inovačným prostredím a väčším využitím výsledkov výskumu a vývoja v praxi, a to vrátane uľahčenia vstupu na nové trhy či posunom vyššie v globálnych hodnotových reťazcoch. Program pozostáva z troch podprogramov:

Podprogram 1: Startupy

Cieľom aktivít v tomto podprograme je zvýšenie počtu novovznikajúcich inovatívnych spoločností a zrýchlenie ich rozvoja, a tiež spoločností s globálnym inovačným potenciálom a urýchlenie ich internacionalizácie.

Podprogram 2: Digitálni lídri

Cieľom podprogramu je podpora vzniku Digital Innovation Hubs (DIH) a rozvoj ich služieb podľa potrieb stratégie Digitální Česko. DIH poskytujú rôzne služby prioritne pre MSP: vývoj a testovanie produktov pred ich finálnou výrobou a uvedením na trh; poskytovanie služieb a kapacít súvisiacich s využívaním disponibilnej digitálnej infraštruktúry; podpora pri hľadaní investícií; vzdelávanie a rozvoj zručností; podpora regiónu pri budovaní inovatívneho ekosystému a spolupráci. Medzi oblasti podpory spadajú tiež umelá inteligencia, kybernetická bezpečnosť, High Performance Computing alebo digitálne zručnosti.

Podprogram 3: Inovácie do praxe

Cieľom je zvýšenie intenzity zavádzania inovácií (najmä v oblastiach automatizácie, robotizácie a umelej inteligencie) vo firmách s dôrazom na MSP v súlade s definovanými štandardami Priemyslu 4.0 a kľúčovými trendami v perspektívnych odvetviach.

Program sa realizuje v rokoch 2020 až 2027. Poskytovateľom podpory je Ministerstvo průmyslu a obchodu (MPO), pričom intenzita podpory na projekt môže dosiahnuť až 100% oprávnených nákladov. Na financovaní programu sa podieľa viacero zdrojov, napr. Digital Europe, Horizon Europe, národné programy výskumu a vývoja, štrukturálne fondy EU, Európsky investičný fond (EIF) a ďalšie. (MPO, 2021)

Význam pre Slovensko

Pre zlepšenie dostupnosti financovania digitálnej transformácie MSP by Slovensko mohlo spolupracovať s Európskou komisiou a Európskym investičným fondom na otestovaní vyššie uvedených programov a/alebo pilotovaní podobného projektu ako v Českej republike, Austrálii alebo Nemecku. Obmedzený pilotný projekt by umožnil tvorcom politiky posúdiť, či existuje dostatočný záujem zo strany MSP a finančných sprostredkovateľov. V prípade pozitívnych výsledkov by sa následne mohlo pristúpiť k rozšíreniu programov.

Príklady dobrej praxe definované v projekte INNO INDUSTRY

INNO INDUSTRY (Improving Innovation Delivery of Policies within 4.0 Industry in Europe) je jedným z projektov programu Interreg Europe, ktorý SBA realizuje spolu s ďalšími zahraničnými partnermi. Hlavným cieľom projektu je zvýšiť počet klastrov, ktoré realizujú aktivity podporujúce prechod na Priemysel 4.0 do roku 2022 a to prostredníctvom zlepšenia a transformácie regionálnych a národných politík. V rámci INNO INDUSTRY bolo identifikovaných 30 úspešných príkladov z 10 regiónov/krajín EÚ (SBA, 2020). Niektoré z nich sú predstavené v nasledujúcej časti monografie.

PRAKTICKÝ PRÍKLAD 6:
Kickstart Digitalization - Švédsko

Opis prístupu

Kickstart Digitalization (Kickstart) predstavuje metódu zameranú na zvyšovanie povedomia o digitalizácii a na stimuláciu počiatočných digitalizačných aktivít MSP pre posilnenie ich konkurencieschopnosti. Kickstart je súčasťou švédskej stratégie Smart Industry a predstavuje najväčšiu národnú iniciatívu na podporu digitálnych zručností a využívania digitálnych technológií medzi MSP vo výrobnom sektore vo Švédsku. Projekt bol financovaný Švédskou agentúrou pre hospodársky a regionálny rast.

V rámci 6 týždňov sa na 3 bezplatných workshopoch stretnú dvaja zástupcovia z cca. 10 spoločností a podelia sa o svoje skúsenosti a nápady. Séria workshopov

končí zadefinovaním konkrétnych aktivít, na ktorých budú spoločnosti pracovať. Cieľom je predstaviť manažérom MSP, čo je digitalizácia, aké príležitosti predstavuje pre ich podnik, a povzbudiť ich, aby začali s digitálnou transformáciou smerom k Priemyslu 4.0. Koncepcia tohto národného projektu je navrhnutá tak, aby umožňovala vzájomné vzdelávanie medzi zúčastnenými spoločnosťami a zdieľala dobré príklady digitalizácie.

Faktory úspechu

Z doteraz zapojených 627 spoločností až 92% označilo metódu za dobrú alebo veľmi dobrú. V prieskume tiež uviedlo 81% z nich, že začali digitalizačný projekt alebo zvýšili tempo prebiehajúcich digitalizačných aktivít a 91%, že dostali nové nápady, ako by mohli využiť možnosti digitalizácie.

Vyplývajúce prekážky

Hlavnou výzvou Kickstartu bolo prilákať spoločnosti. Z reakcií zástupcov spoločností vyplýva, že 56% MSP sa bude snažiť dokončiť svoj projekt v budúcom roku a 45% v priebehu 2 rokov. Najvýraznejšou prekážkou je nedostatok zdrojov (čas a zamestnanci) (64%), nasleduje nedostatok finančných zdrojov (29%) a nedostatok vedomostí/odbornosti (24%).

Význam pre Slovensko

Kľúčová výzva, pokiaľ ide o digitalizáciu MSP, súvisí s vytváraním povedomia a chápania príležitostí súvisiacich s využívaním digitálnych technológií. Kickstart je široko používaný a osvedčený koncept s dobrými výsledkami. Hodnotenia ukazujú jeho použiteľnosť a užitočnosť pri iniciovaní a podpore digitalizácie v ranom štádiu MSP. Kickstart sa dá ľahko replikovať v inom národnom kontexte, čo potvrdzujú príklady z Estónska, Lotyšska a Litvy, pričom koordinátori v týchto krajinách absolvujú školenia k využívaniu tohto konceptu: 1) Ako inšpirovať a motivovať MSP, aby začali digitalizovať a implementovať technológie Industry 4.0; 2) Ako podporiť MSP, aby podnikli prvé kroky smerom k vyšším úrovniam digitalizácie; 3) Ako viesť MSP k snahám o digitalizáciu; 4) Ako vybudovať široké národné koalície aktérov podpory MSP; 5) Ako využiť klastrové organizácie na podporu digitalizácie MSP; 6) Ako sa vysporiadať s rozsiahlymi procesmi onboardingu na

podporu MSP (INNO INDUSTRY, 2021).

PRAKTICKÝ PRÍKLAD 7:
Dom digitalizácie – Rakúsko

Opis prístupu

Dom digitalizácie alebo ekosystém Dolného Rakúska pre digitálnu transformáciu je iniciatíva započatá v roku 2018, ktorá pomáha podnikom v regióne s ich digitálnou transformáciou. Pomoc je poskytovaná formou jednoduchého prístupu k informáciám, tréningu, infraštruktúry a spájaním s potenciálnymi partnermi. Sieť kontaktných osôb v spolupráci s organizáciami na podporu podnikania, ako napr. klastre, oslovujú MSP „v ich jazyku" a pomáhajú im s technologickým transferom v spoločných projektoch. Súčasťou iniciatívy je interaktívna platforma (www.virtuelleshaus.at) s lokálnymi príkladmi dobrej praxe, ktorá zároveň ponúka aj matchmaking a po novom aj crowdfundingové kampane pre financovanie otvorených inovácií.

Faktory úspechu

Medzi úspechmi iniciatívy možno spomenúť nové formáty odbornej kvalifikácie (blockchainový summit, letný kódovací kemp alebo tréning pre učiteľov), či nové technické riešenia (napr. spolu s potravinovým klastrom vyvinutý systém na odhadovanie rizika jarného mrazu vo vinohradníctve). Regionálny ekosystém pre digitálnu transformáciu zriadený v projekte, počas lockdownu, ktorý spôsobila pandémia Covid-19, veľmi efektívne poskytoval riešenia pre vzťahy so zákazníkmi, e-commerce a e-learning.

Vyplývajúce prekážky

Projekt Dom digitalizácie bol v rokoch 2018 až 2020 plne financovaný z Európskeho fondu regionálneho rozvoja a regionálnych fondov. Na zabezpečenie finančnej udržateľnosti sa museli vyvinúť spoplatnené služby pre MSP a iných externých partnerov, ako je napríklad služba crowdsourcingu spustená v júni 2019.

Význam pre Slovensko

Dolnorakúsky dom digitalizácie je príkladom pre centrum digitálnych inovácií s angažovaným zapojením všetkých relevantných poskytovateľov znalostí a sprostredkovateľov v regióne. Klastre zohrávajú v sieti zásadnú úlohu, mobilizujú digitálnu transformáciu a iniciujú spoločné digitálne inovačné projekty. Služby interaktívnej platformy boli vyvinuté v procese spoločného navrhovania s poskytovateľmi znalostí a používateľmi. Portfólio služieb sa pravidelne prehodnocuje a rozširuje, napr. službou crowdsourcingu, ktorá uľahčuje otvorenú inováciu (INNO INDUSTRY, 2021).

PRAKTICKÝ PRÍKLAD 8:

Vouchery pre Priemysel 4.0 – Portugalsko

Opis prístupu

Iniciatíva pre podporu individuálnych projektov MSP, poskytovaná maximálne počas 12 mesiacov, zameraná na získanie poradenských služieb pre zmapovanie súčasnej situácie v podniku. Výsledkom je identifikovanie vhodnej stratégie vedúcej k prijatiu moderných technológií a/alebo procesov, ktoré umožňujú uskutočniť prelomové zmeny v podnikateľskom modeli podniku. Jedná sa najmä o oblasti ako produkt alebo zákaznícky segment, dizajn, manažment online kampaní, elektronický obchod a iné. Voucher má hodnotu 7500 € a výška prefinancovania je 75%.

Faktory úspechu

Pre Voucher Priemysel 4.0 bolo prijatých 1 230 žiadostí. Voucher získalo 279 žiadateľov a celková investícia predstavovala približne 2,8 milióna Eur. Tieto projekty predstavujú približne 31% financovaných projektov, ale len 0,4% schválených investícií.

Vyplývajúce prekážky

Hlavným problémom, ktorý bol identifikovaný v podnikoch je nedostatok

digitálnych zručností. Pre MSP je preto jednou z veľkých výziev získať najkompetentnejšie talenty, ako aj vyškoliť existujúcich zamestnancov, aby firme pomohli zaviesť všetky procesy digitalizácie.

Význam pre Slovensko

Vzhľadom na výzvy, ktorým spoločnosti čelia, pokiaľ ide o prispôsobenie sa Priemyslu 4.0, sa toto opatrenie javí ako dôležitý stimul na podporu digitálnej transformácie MSP. Okrem poskytovania nástroja na podporu digitálnej transformácie, táto iniciatíva podporuje aj hodnotenie aktuálneho stavu podniku v MSP, čo následne umožňujeurčiť stratégiu vedúcu k osvojeniu si relevantných technológií a procesov Priemyslu 4.0 (INNO INDUSTRY, 2021).

Príklady dobrej praxe v oblasti medzigeneračnej spolupráce

Prudký rozvoj digitalizácie a dynamické zmeny procesov v podnikateľskom sektore vytvárajú zvýšený tlak v podobe lepšej vzájomnej spolupráce medzi viacerými generáciami zamestnancov a/alebo majiteľov podnikov. Ako sa s týmto často nevyhnutným procesom lepšie vysporiadať nám ponúkajú príklady dobrej praxe zo zahraničia. V nasledujúcej časti predstavíme niektoré z nich s možnosťou implementácie aj v slovenských podmienkach.

PRAKTICKÝ PRÍKLAD 9:
Best Agers – Región Baltského mora

Opis prístupu

Vytvoriť medzigeneračné inovačné prostredie, v ktorom osoby vo veku 55+ spolupracovali s rôznymi vekovými skupinami v oblasti rozvoja podnikania a zručností s cieľom zdieľať svoje odborné znalosti a skúsenosti sa pokúšal projekt Best Agers. V tomto projekte sa považuje vekový manažment za kľúčový faktor dlhodobej udržateľnosti a motivácie jednotlivcov pre zabezpečenie úspechu v podnikaní do budúcna. V nadväzujúcom projekte „Best Ages Lighthouses" vznikli v ôsmich partnerských regiónoch Local Age Management Partnerships (LAMP). V rámci každého z týchto LAMP sa vykonávala intervencia, ktorá mala

napomôcť reformovať riadenie ľudských zdrojov s cieľom lepšie využiť znalosti a skúsenosti starších pracovníkov na kľúčových pozíciách. Medzi kľúčové zistenia projektu možno zaradiť: 1) manažéri si vo všeobecnosti uvedomujú schopnosti a kompetencie zamestnancov vo veku 55+, ale pripúšťajú, že v ich organizáciách ich ešte vedome nevyužívajú; 2) zmenu postojov manažérov vo vzťahu k veku pri prijímaní a ukončovaní zmlúv zamestnancom; 3) manažéri vidia väčšiu hodnotu v zručnostiach starších zamestnancov a prenos kompetencií; 4) medzi manažérmi stále existuje pomerne široká škála názorov na starších zamestnancov; 5) zvýšená citlivosť zamestnancov na problematiku veku vo firme, rast ohodnotenia a očakávaní.

Faktory úspechu

Medzi hlavné faktory úspechu projektu patrí: 1) kombinácia holistického prístupu s „rýchlymi riešeniami"; 2) úloha externého poradcu je rozhodujúca, keďže manažérom často chýba povedomie, nástroje alebo zdroje a pri podpore neexistuje žiadne univerzálne riešenie, ale individuálne prístupy zohľadňujúce sociálno-ekonomické prostredie podniku; 3) kľúčová úloha interného mentora z dôvodu nevyhnutného budovania dôvery a dlhodobej podpory prispôsobenej personálnej politike medzi zamestnancami, podnikovými radami/odbormi a stredným manažmentom; 4) rozhodujúca úloha vrcholového manažmentu a HR manažérov s ochotou komunikovať, realizovať zmeny a angažovať sa (Best Agers Lighthouses, 2014). Detailnejšie výsledky sú dostupné na: https://www.best-agers-lighthouses.eu/outputs.html

PRAKTICKÝ PRÍKLAD 10:

Projekt Trans-eScouts – Španielsko, Chorvátsko, Litva, Lotyšsko

Projekt Trans eScouts priniesol učebné osnovy pre facilitátorov digitálnych kompetencií („e-facilitátori"), ktoré sú založené na súbore vzdelávacích modulov prispôsobených špecifickým národným potrebám. Tieto potreby boli identifikované v národných prieskumoch, v ktorých sa analyzovali úlohy a nedostatky v kompetenciách e-facilitátorov. V rámci projektu boli školitelia vyškolení s cieľom odovzdávania svojich znalostí ďalším e-facilitátorom. Celý okruh medzigeneračného vzdelávania je založený na piatich moduloch: školenie pre

medzigeneračných facilitátorov, školenie facilitátora pre prácu s mladými ľuďmi, školenie IKT pre mladých ľudí pre prácu so staršími ľuďmi, školenie facilitátora pre prácu so staršími ľuďmi a mentoring mladších ľudí staršími (TRANS eScouts, 2015).

V Module 2 sa mladí ľudia učia zručnosti v oblasti IKT a pripravujú sa na prácu so seniormi, zatiaľ čo v Module 4 sa seniori pripravujú na prácu s mladými ľuďmi a získavajú zručnosti, pomocou ktorých pomôžu mladým ľuďom sa osobne rozvíjať, plánovať kariéru a zapojiť sa do celoživotného vzdelávania. V Module 3 mladí ľudia - školitelia učia seniorov zručnostiam v oblasti IKT. V Module 5 seniori – mentori pomáhajú mladým ľuďom vypracovať plán osobného rozvoja, poskytujú praktické tipy na získanie životných zručností a zdieľajú skúsenosti s ich úspechmi v osobnom a pracovnom živote.

Smart Silver Lab – medzinárodný kontext

Smart Silver Lab – Inovačný program a na to nadväzujúci Akceleračný program sú súčasťou projektu Osiris (spolufinancovaný z programu Interreg), do ktorého boli zapojení partneri z Dánska, Estónska, Fínska, Lotyšska, Litvy a Ruska. Cieľom projektu je podpora podnikateľských a sociálnych inovačných nápadov, ktoré riešia potreby a príležitosti v rámci sektorov striebornej ekonomiky v krajinách okolo Baltského mora (https://www.osiris-smartsilvereconomy.eu). Napríklad, Lotyšsko sa v projekte zameriava na informačné a komunikačné technológie, zdravotnícke a sociálne technológie, služby pre zamestnanosť a posilnenie pozície seniorov, riešenia rozvoja obytných priestorov (infraštruktúra, dopravné služby, životné prostredie, bývanie). Projekt pracuje s modelom inovačného ekosystému – Smart Silver Lab – spájajúcim výskumníkov, vývojárov produktov a služieb, verejné inštitúcie, zástupcov finančného sektora a koncových používateľov s cieľom urýchliť vývoj produktov a služieb.

V rámci projektu sú ponúkané služby individuálneho mentoringu, školenia na rozvoj nápadov, produktov a služieb, ako aj príležitosti na vytváranie sietí s ďalšími podnikateľmi v projekte Osiris. Prostredníctvom Inovačného programu je poskytovaná podpora podnikateľom a inovátorom pri vytváraní a rozvoji projektov inteligentnej špecializácie a podnikateľských inovácií v sektoroch striebornej ekonomiky. V každej krajine bolo do Inovačného programu prijatých 10 inovačných nápadov. Najlepšie projekty postupujú do druhej fázy, tzv. akceleračného programu, ktorý ďalej prispieva k príprave produktov a služieb na uvedenie na trh.

mYmO – Španielsko

Združenie podporuje aktívnu účasť seniorov na podpore mladej generácie a stimuláciu medzigeneračnej výmeny. Účelom je poskytovanie nových príležitostí pre aktívnu účasť seniorov a zvyšovanie povedomia o dôležitosti integrácie a uznávania talentu staršej generácie. mYmO združuje osoby vo veku viac ako 50 rokov s bohatými skúsenosťami. V rámci združenia sa rozvíjajú konkrétne projekty s cieľom zdieľania vedomostí. V rámci projektov sa realizujú medzigeneračné workshopy a komunitné aktivity (mYmO, 2021).

Iniciatíva 50+ Business (inno TSD) – Francúzsko

Cieľom iniciatívy bolo zvýšenie efektivity osôb vo veku 50+ a prenosu know-how (prostredníctvom mentoringu). Iniciatíva tým prispela k podpore rastu podnikov, ich konkurencieschopnosti, ako aj k inováciám. Sekundárnym cieľom projektu bola podpora miestnych inštitúcií, aby vznikali podobné iniciatívy. V rámci iniciatívy bolo zistené, že seniori uprednostňujú skupinový mentoring, pretože takýto typ im dáva pocit sebavedomia. Zámerom projektu bolo realizovať medzigeneračnú výmenu a prenos know-how medzi seniormi, ktorí boli podporovaní v rámci projektu a mladými podnikateľmi, aby sa uľahčilo vytváranie medzigeneračného podnikania (Development Solutions Europe, 2016).

Príklady dobrej praxe na úrovni jednotlivých podnikov

PRAKTICKÝ PRÍKLAD 11:

Bosch – medzinárodný kontext

V kontexte starnúcej spoločnosti čelia podniky veľkým výzvam. To si uvedomuje aj spoločnosť Bosch, ktorá každoročne prihlasuje tisíce patentov. Bosch si preto nemôže dovoliť stratiť cenné znalosti, keď skúsení spolupracovníci odídu do dôchodku. Demografické zmeny však vnímajú aj ako zdroj príležitostí, keďže zdieľanie vedomostí medzi generáciami podporuje kreativitu a prispieva k inovatívnym riešeniam. To je dôvod, prečo sa Bosch Diversity Management zameral na vekovo zmiešané tímy. Bývalí spolupracovníci sa môžu zaregistrovať ako senior experti a podeliť sa o poznatky, ktoré získali počas svojej kariéry, so svojimi mladšími kolegami.

Bosch Management Support GmbH (BMS) ich potom najíma na konzultačné alebo projektové zmluvy v spoločnosti Bosch.

Sieť senior expertov sa od roku 1999 neustále rozrastá a v súčasnosti zahŕňa už viac ako 1 500 ľudí z deviatich krajín. Celkovo majú zaevidovaní dôchodcovia viac ako 40-tisíc rokov praxe. Aktuálne existuje osem pobočiek BMS mimo Nemecka so sídlom v Brazílii, Spojenom kráľovstve, Indii, Japonsku, Mexiku, Turecku a USA. Senior experti pracujú v širokom spektre oblastí, doteraz strávili 65 000 pracovných dní vývojom, výrobou, účtovníctvom, nákupom či marketingom a predajom. Ich úlohy sú rovnako rôznorodé, zahŕňajú školenia alebo prezentácie, zabezpečenie a riadenie kvality, podporu výstavby, analýzu a zlepšovanie procesov, ako aj mentoring a dočasné riadenie.

Program senior expertov zároveň ukazuje, že Bosch si váži skúsených kolegov. Mzdy expertov odzrkadľujú ich predchádzajúce platy. To pomáha zabezpečiť, aby ich tímy nenajímali len z dôvodu znižovania nákladov. Zapojení senior experti zatiaľ získali hodnotenie 93%, čo ukazuje, že investícia do udržiavania vedomostí má pre podnikanie zmysel. Navyše projektová a poradenská práca umožňuje senior expertom držať krok s novým vývojom v ich oblastiach a umožňuje ľahký prechod do dôchodku. S cieľom zabezpečiť aby zamestnanci mali najlepšiu možnú kvalifikáciu vynakladá Bosch každý rok 260 miliónov Eur na vzdelávanie a ďalšie školenia (Bosch, 2021).

The Bayer Senior Experts Network (BaySEN) – Nemecko

Už v roku 2010 vznikla v Nemecku iniciatíva BaySEN zameraná na využitie vedomostí a skúseností bývalých zamestnancov spoločnosti Bayer vo veku viac ako 60 rokov. Platforma je zameraná na vzájomnú spoluprácu a vzájomné učenie sa medzi rôznymi generáciami. Zameriava sa na potenciál osôb v dôchodkovom veku ako senior konzultantov pri riešení dôležitých projektov. Možnosti pre seniorov sú rôznorodé. Vysoký dopyt je po špecialistoch, ale aj po zamestnancoch na dôchodku s manažérskymi a vodcovskými skúsenosťami. Zamestnanci a dôchodcovia, ktorí majú záujem, si môžu vytvoriť profil v databáze BaySEN. Ak sa ich kvalifikácia a skúsenosti zhodujú s konkrétnou požiadavkou a zákazník s tým súhlasí, sú kontaktovaní tímom BaySEN a zamestnancovi/dôchodcovi je následne pridelená príslušná úloha. Keď sa zákazník a kandidát rozhodnú

pristúpiť k prideleniu, senior konzultant dostane od spoločnosti Bayer dočasnú pracovnú zmluvu, ktorej rozsah a trvanie závisí od pridelenia (Bayer, 2019). Opäť tak dochádza k medzigeneračnej spolupráci, ktorá prirodzene posilňuje odborné vzdelanie mladších generácií a priamy kontakt starších generácií s technológiami a aktuálnym trendom digitálnej transformácie[12].

Príklad dobrej praxe zo Slovenska
STELLA Group s.r.o.

Medzi príklady praxe v oblasti digitalizácie a medzigeneračného prenosu know-how, ktoré sme identifikovali na území SR patrí STELLA Group s.r.o. Svojim zameraním a jedinečnou technológiou patrí medzi svetovú jednotku na trhu v oblasti, v ktorej podniká, čím môže byť bezpodmienečne dobrým príkladom aj pre ostatné podniky, ktoré sa nachádzajú vo fáze rozhodovania, resp. v procese digitálnej transformácie. Hĺbkový rozhovor sme realizovali so zakladateľom podniku, pánom Gregorom starším.

Základná charakteristika podniku

Z hľadiska základnej charakteristiky firmy ide o rodinný podnik, ktorý v súčasnosti prešiel, resp. prechádza generačnou výmenou. Svojím zameraním sa podľa odvetvovej klasifikácie podnik zaoberá obchodnými službami (ostatné odborné, vedecké a technické služby). Z pohľadu veľkostnej kategórie podniku ide o mikropodnik, t.j. celkovo zamestnáva menej ako 10 zamestnancov. V podniku sú zastúpené viaceré generácie, v prevažnej miere ide o osoby vo vekovej kategórii do 30 rokov. Aktuálne v rodinnom podniku pôsobí aj syn (zodpovedný za oblasť manažmentu a postupne si osvojuje aj oblasť technológie) a dcéra zakladateľa (zodpovedná za oblasť marketingu).

Pán Gregor, zakladateľ STELLA Group, s.r.o.,13 mal dlhoročné skúsenosti s podnikaním už pred jej založením. Firma sa v rámci hlavnej činnosti zameriava na vývoj technológie na kontrolu/meranie tesnosti geomembrán pod úložiskami odpadu a skládok. Dôvodom založenia podniku, resp. zlomovým bodom bola vízia prechodu na automatizáciu a digitalizáciu poskytovaných služieb.

12 Podrobnejšie o projekte na: https://karriere.bayer.de/en/whybayer/development-teamwork/baysen

13 STELLA Group, s.r.o. bola založená v r. 2007.

Vnímanie významu digitalizácie

Podľa pána Gregora staršieho sú inovatívne technológie kľúčové pre napredovanie a udržanie si konkurencieschopnosti. Jeho podnikanie bolo od začiatku založené na vývoji inovatívnych technológii s využitím prvkov automatizácie, robotizácie a umelej inteligencie.

Hlavnú podstatu digitalizácie vníma v uľahčení práce ľuďom a v automatizácii celého radu procesov (zber, spracovanie, vyhodnotenie údajov). Digitalizácia umožňuje na jednej strane merať presnejšie a na druhej strane taktiež umožňuje vyhodnocovať údaje tzv. „in time". Z pohľadu dlhodobej udržateľnosti a konkurencieschopnosti je využívanie inovatívnych technológii pre firmu kľúčové.

Aj v oblasti digitalizácie je pre úspešnosť podnikania vnímaným kľúčovým prvkom ľudský kapitál, resp. ľudský faktor (t.j. pri prechode na digitalizáciu je rozhodujúci najmä manažment podniku, ako aj úroveň kvalifikácie zamestnancov). Vzdelanie je v tomto smere kľúčové. Spolu s inovatívnosťou projektovania vecí a postupnou prípravou mladšej generácie, resp. následníkov na odovzdanie podniku, sú „alfou a omegou" pri budovaní úspešných a konkurencieschopných podnikov.

Dôležitým prvkom zvládnutia digitálnej transformácie je aj postupné budovanie hodnôt v prípade mladšej generácie, ktorá má podnik ďalej viesť. Ale úspešnosť digitálnej transformácie závisí aj od samotného potenciálu podniku. Zavážiť môže aj odvetvie, v ktorom podnik pôsobí. Podľa pána Gregora staršieho úspešná digitalizácia spočíva aj v jej podpore, ktorá môže mať rôznu podobu.

Pre firmy, ktoré sa doteraz „nenaštartovali na vlnu digitálnej transformácie", je dôležité ukázať konkrétne príklady, resp. propagovať úspešné podniky (t.j. ako konkrétne môže digitalizácia zvýšiť efektivitu podniku, aké sú úspory a aký vplyv môže mať digitalizácia na zvyšovanie obratu).

Témou spoločného hĺbkového rozhovoru bola aj identifikácia vnímaných prekážok digitalizácie. Podľa zakladateľa STELLA Group, s.r.o. ide najmä o oblasť vzdelávania, kritického myslenia a prípravy. Taktiež ide o konzervatívny prístup v oblasti vízií, a ich ambicióznosť. Ale ide aj o oblasť marketingu, ktorá je taktiež dôležitá. Bariérou môže byť aj trh, ktorý je považovaný na Slovensku za malý. V niektorých prípadoch nemusí vytvárať dostatočný priestor na zavádzanie digitalizácie za účelom zvýšenia efektivity

(napr. prostriedky investované do digitalizácie nemusia mať návratnosť v krátkom období, resp. ide o dlhšie časové obdobie).

Medzigeneračná spolupráca

K príprave novej generácie podnikateľov v rodinných podnikoch je potrebné pristupovať systematicky a dlhodobo. Dôležitým prvkom je budovanie hodnôt u nástupníkov (hodnota k firme, vzdelávanie, atď.).

Podnik aktuálne prechádza medzigeneračnou výmenou, pričom syn je už riaditeľ firmy a otec je technickým riaditeľom a postupne odovzdáva riadenie firmy. Oblasť digitalizácie má plne v kompetencii syn. Najmä procesy meraní, kde analógové merania sú plne nahrádzané digitálnymi. Otec odovzdáva synovi vedenie a know-how s tým, že syn do toho pridáva svoju invenciu v podobe prvkov digitalizácie a vlastných nápadov, čo umožňuje firme napredovať. Dcéra zavádza prvky digitalizácie do oblasti marketingu, či sa už jedná o prípravu výstav alebo materiálov zverejňovaných na internete, čo je bez digitalizácie prakticky nemožné.

Úspešný prenos know-how medzi generáciami je podľa zakladateľa podniku založený na samotnej rodine a fungujúcich vnútorných vzťahoch a väzieb medzi generáciami. Dôležitým prvkom je príprava nástupníckej generácie formou dobrého vzdelania a postupné zapájanie nástupníckej generácie do chodu firmy.

Prvok medzigeneračnej spolupráce hodnotí veľmi pozitívne pri výmene informácii a know-how, keďže mladí majú často dostatok schopností a zručností, ale nemajú skúsenosti. Medzigeneračná spolupráca vo firme (participácia medzi otcom a synom na riadení firmy a dcéry v marketingu a ich vzájomná dôvera) má pozitívny vplyv na procesy digitalizácie. Podstatným prvkom je v prípade rodinných podnikov práve rodinná väzba a vzájomná dôvera, ktorá môže urýchliť proces digitalizácie.

Konkrétnym príkladom pozitívneho dopadu digitalizácie na vyššiu efektivitu fungovania firmy pána Gregora staršieho je napríklad prechod od analógových meraní k digitálnym, zavedenie systému skladového hospodárstva a tým zefektívnenie procesov v podniku, ale aj procesy digitalizácie v marketingu. Podľa zakladateľa STELLA Group, s.r.o. má digitalizácia obrovský potenciál aj s ohľadom na konkurencieschopnosť a firmám, ktoré váhajú s digitalizáciou odporúča: „nech neváhajú, aj keď prechod môže byť niekedy ťažký".

9 Závery a odporúčania pre ďalší výskum a prax

Digitalizácia a digitálna transformácia spolu s pracovnými silami z viacerých generácií, ktoré pôsobia na trhu práce a ktoré sú využiteľné v rámci medzigeneračného podnikania sú bezpochyby dva významné súčasné trendy, ktoré môžu byť zrovna tak hrozbami ako aj príležitosťami pre slovenské malé a stredné podniky. Vlastníci a manažéri týchto firiem sú nútení hľadať vhodné riešenia ako tieto trendy využiť v prospech rastu konkurencieschopnosti a udržateľnosti ich biznisov. Monografia Podnikanie na Slovensku v dobe digitalizácie optikou generácií má ambíciu poskytnúť čo najviac informácií o súčasnom stave riešenia danej problematiky doma i vo svete tak ako sú zverejnené v publikáciách. Takisto poskytuje výsledky analýz vlastných kvantitatívnych a kvalitatívnych prieskumov realizovaných riešiteľským tímom v podmienkach Slovenska. Z výsledkov analýz nášho výskumu vyplynuli nasledujúce kľúčové závery:

- Zatiaľ čo problematika digitalizácie a digitálnej transformácie ako sólo téma je dostatočne pokrytá v literatúre, medzigeneračné podnikanie ako sólo téma a zrovna tak ani v prepojení na digitalizáciu a digitálnu transformáciu zatiaľ nie sú vo výskume pokryté.
- Podnikateľská aktivita oboch generácií na Slovensku v mnohých aspektoch zaostáva za európskym priemerom a toto zaostávanie je už dlhodobé. Najviac sa prejavuje v spoločenských postojoch k podnikaniu, schopnosti identifikovať podnikateľské príležitosti, ako aj vo vysokej miere ukončenia podnikania.
- Problematiky žien v medzigeneračnom podnikaní vo väzbe na digitalizáciu je zatiaľ neprebádaná.
- Jednotlivé fázy podnikateľskej aktivity v regiónoch Slovenska sú pomerne nerovnomerne rozložené vzhľadom na slovenskú populáciu, ale aj skúmané generácie.
- Medzigeneračné podnikanie je na Slovensku zatiaľ málo vnímané ako komponent, s ktorým vo svojom biznise uvažuje či už populácia ako celok alebo študenti.
- K rozhodujúcim témam digitalizácie a medzigeneračného podnikania patrí úroveň digitalizácie vo firme, procesy a praktiky, ktoré ovplyvňujú samotnú úroveň digitalizácie, ale aj generácie a medzigeneračné aspekty pôsobiace vo firme.

- Komplexný model digitalizácie a digitálnej transformácie malých a stredných podnikov s ohľadom na medzigeneračný aspekt je výsledkom syntézy výstupov kvalitatívneho výskumu a je východiskom ďalšej verifikácie jeho kľúčových komponentov.

Výsledky výskumu sú určené pre tvorcov politík, odborníkov z praxe a akademikov.

Pokiaľ ide o tvorcov politík, výsledky by mali pomôcť zvýšiť ich povedomie o charakteristikách skúmaných generácií, o životných skúsenostiach vlastníkov/manažérov slovenských MSP, ktoré sú konkrétne, realistické a zahŕňajú zriedkavo skúmaný aspekt - generačné úlohy.

Tvorcovia politík by mali:

a) diferencovať politiky podľa úrovne digitalizácie/digitálnej transformácie MSP,
b) zohľadniť kľúčové hnacie sily digitalizácie v hlavných strategických dokumentoch,
c) brať na vedomie úlohu medzigeneračnej spolupráce a mali by ju zohľadniť aj v politikách,
d) navrhnúť efektívny systém podpory pre MSP pre medzigeneračné podnikanie v dobe digitalizácie,
e) tvoriť také politiky, ktoré podporia ženy v kariére digitálnych podnikateliek,
f) inšpirovať sa príkladmi politík, ale aj úspešných projektov zo zahraničia v skúmanej oblasti pri navrhovaní riešení pre Slovensko.

Odborníci z praxe by sa mali poučiť zo skúseností tých, ktorí digitalizáciu a digitálnu transformáciu úspešne absolvovali, hlavne z ich skúseností s medzigeneračnou spoluprácou.

Akademici môžu ďalší výskum postaviť na výsledkoch tejto vedeckej monografie a ďalej skúmať nepokryté oblasti, aby prispeli k ďalšiemu poznaniu v oblasti digitalizácie a digitálnej transformácie s ohľadom na medzigeneračný aspekt. Zrovna tak je dôležité sa podrobnejšie venovať rodovým a zároveň i vekovým aspektom medzigeneračného podnikania. Konkrétne napr. preskúmať faktor spolupráce medzi etablovanými podnikateľkami z iných ako IKT oblastí s mladšou generáciou žien, ktorá vyrastala v blízkom kontakte s technológiami.

Limitácie výskumu

Náš výskum prezentovaný v tejto monografii má určité limitácie. Súvisia najmä s aplikovanou fenomenologickou štúdiou ako jednou z metód kvalitatívneho výskumu. Po prvé, veľkosť vzorky (12 účastníkov), ktorá však podľa nášho názoru je pre cieľ štúdie dostatočná, pretože väčšia vzorka by mohla znamenať opakovanie kľúčových javov a zistení. Po druhé, limitácie súvisia s metodikou rozhovorov a porovnávaním skúseností rôznych účastníkov. Niektorí respondenti môžu prezentovať aktuálne skúsenosti a iní dlhodobé. Po tretie, odvetvia vytvárajú významné rozdiely medzi životnými skúsenosťami majiteľov/manažérov. Triangulácia, kontrola a validácia údajov slúžili na získanie čo najsprávnejších informácií.

Budúce smery výskumu

Vedecká monografia ponúka dobré východisko pre ďalší výskum, ktorý by mohol prebiehať nasledovne:

1. pokračovať v rozsiahlom výskume, ktorý by nadväzoval na fenomenologickú štúdiu a môže zahŕňať ďalšie témy (ako je pohlavie, firemná kultúra, atď.) s použitím kvantitatívnej metodiky,
2. hlbšie skúmať rodinné a nerodinné podniky a porovnávať výsledky výskumu v oblasti medzigeneračnej spolupráce a digitalizácie osobitne medzi vlastníkmi a manažérmi podnikov,
3. ďalej skúmať odvetvové špecifiká digitalizácie z pohľadu medzigeneračnej spolupráce.

Veríme, že vedecká monografia Podnikanie na Slovensku v dobe digitalizácie optikou generácií otvára širokú aktuálnu problematiku, ktorú je nevyhnutné riešiť v záujme dlhodobej úspešnosti malých a stredných podnikov na Slovensku. Takisto veríme, že prezentovanými poznatkami sme poznanie v danej oblasti posunuli v smere riešenia identifikovaného problému.

Literatúra

AARP (2007). Leading a Multigenerational Workforce. https://assets.aarp.org

Alicke, K., Rachor, J. & Seyfert, A. (2016). Supply Chain 4.0 – the next-generation digital supply chain. https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/supply-chain-40--the-next-generation-digital-supply-chain

Amorós, J. E. and N. Bosma (2014). Global Entrepreneurship Monitor 2013 Global Report: Fifteen years of assessing entrepreneurship across the globe. Univerisdad del Desarrollo.

Anna, D. C., Macchi, M., Negri, E., & Terzi, S. (2017). A maturity model for assessing the digital readiness of manufacturing companies. In IFIP International Conference on Advances in Production Management Systems (pp. 13-20). Springer, Cham.

Appley, D. G., Winder, A. E. (1977). An evolving definition of collaboration and some implications for the world of work. Journal of Applied Behavioral Science, 13, 279-291.

Arenius, P., & Minniti, M. (2005). Perceptual Variables and Nascent Entrepreneurship. Small Business Economics, 24 (3), 233–247. doi:10.1007/s11187-005-1984-x

ATOS (2015). Analytics driven organisations. https://atos.net/wp-content/uploads/2016/06/Atos-Ascent-White-Paper-Analytics-driven-organisations-2.pdf

Atzori, L., Iera, A., & Morabito, G. (2014). From" smart objects" to" social objects": The next evolutionary step of the internet of things. IEEE Communications Magazine, 52 (1), 97-105.

Autio, E. (2016). Entrepreneurship Support in Europe: Trends and Challenges for EU Policy. In E. D. Growth (Ed.), Policy Reports. Brussels: European Commission.

Autio, E., Levie, J. (2017). Management of entrepreneurial ecosystems. In G. Ahmetoglu, T. Chamorro-Premuzic, B. Klinger, & T. Karcisky (Eds.), The Wiley Handbook of Entrepreneurship: 423-450. Chichester: John Wiley & Sons.

Autio, E., Nambisan, S., Thomas, L., & Wright, M. (2017). Digital affordances, spatial affordances, and the genesis of entrepreneurial ecosystems. Strategic Entrepreneurship Journal, in print.

Backman, M., & Karlsson, C. (2017). Entrepreneurship and age across time and space. Tijdschrift voor economische en sociale geografie, doi:10.1111/tesg.12293.

Baltes, P. B., Staudinger, U. M., & Lindenberger, U. (1999). LIFESPAN PSYCHOLOGY: Theory and Application to Intellectual Functioning. Annual Review of Psychology, 50 (1), 471–507. doi:10.1146/annurev.psych.50.1.471

Bau, M., Sieger, P., Eddleston, K. A., & Chirico, F. (2017). Fail but try again? The ffects of age, gender, and multiple-Owner experience on failed entrepreneur re-entry. Entrepreneurship Theory and Practice, 41 (6), 909-941. https.//doi.org/11111/etap.12233.

Baucus, D. A., & Human, S. E. (1994). Second–Career Entrepreneurs: A Multiple Case Study Analysis of Entrepreneurial Processes and Antecedent Variables. Entrepreneurship Theory and Practice, 19 (2), 41-71. https://doi.org/10.1177/104225879501900204

Bayer (2019). Bayer Senior Experts Network (BaySEN) - The Bayer Group's knowledge retention initiative. https://karriere.bayer.de/en/whybayer/development-teamwork/baysen

Becker, G. S. (1993). Nobel Lecture: The Economic Way of Looking at Behavior. Journal of Political Economy, 101(3), 385–409. doi:10.1086/261880

Belkin, L. (2005). A Generation Gap. a Workplace Chasm. The New York Times.

Benavides-Velasco, C. A., Quintana-Garcia, C., & Guzmán-Parra, V. F. (2013). Trends in family business research. Small Business Economics, 40, 41-57. https://link.springer.com/article/10.1007/s11187-011-9362-3

Bennett, N., Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: understanding threats to performance in a VUCA world. Business Horizons 57:311–317.

Berger, E. S. C., von Briel, F., Davidsson, P. & Kuckertz, A. (2021). Digital or not – The future of entrepreneurship and innovation: Introduction to the special issue. Journal of Business Research, Volume 125, 436-442. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.12.020

Berger, R. (2017). Digital Equality? Women in the Digital Revolution. https://www.rolandberger.com/en/Insights/Publications/Survey-Women-Digital.html

Berghaus, S., Back., A. (2016). Stages in Digital Business Transformation: Results of an Empirical Maturity Study. MCIS 2016 Proceedings. 22. https://aisel.aisnet.org/mcis2016/22

Berman, S. J. (2012). Digital transformation: opportunities to create new business models. Strategy & Leadership.

Berman, S., & Marshall, A. (2014). The next digital transformation: from an individual-centered to an everyone-to-everyone economy. Strategy & Leadership.

Best Agers Lighthouses (2014). Evaluation Results and Case Studies. https://www.best-agers-lighthouses.eu/outputs.html

Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: toward a next generation of insights. MIS quarterly, 471-482.

Biehl, A. M., Gurley-Calvez, T., & Hill, B. (2013). Self-employment of older Americans: do recessions matter? Small Business Economics, 42(2), 297–309. doi:10.1007/s11187-013-9479-7

Bjerke, B. (2013). About Entrepreneurship. ISBN-10: 1782545395

Björklund, T. A., Krueger, N. F. (2016). Generating resources through co-evolution of entrepreneurs and ecosystems. Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy, 10 (4): 477-498. Available at: https://doi.org/10.1108/jec-10-2016-063.

Blanchflower, D. G., Meyer, B. D. (1994). A longitudinal analysis of the young self-employed in Australia and the United States. Small Business Economics, 6 (1), 1–19. doi:10.1007/bf01066108

BMWi (2019). Case study on the Mittelstand 4.0 Competence Centres, Germany, Case study contribution to the OECD TIP digital and open innovation project, Ministerstvo hospodárstva a energetiky Nemecko. https://www.innovationpolicyplatform.org/www. innovationpolicyplatform.org/system/files/imce/SME4.0CompetenceCentres_Germany_TIPDigitalCaseStudy2019_1/index.pdf

Bohlmann, C., Rauch, A., & Zacher, H. (2017). A Lifespan Perspective on Entrepreneurship: Perceived Opportunities and Skills Explain the Negative Association between Age and Entrepreneurial Activity. Frontiers in Psychology, 8. doi:10.3389/fpsyg.2017.02015

Boog, R. et al. (2019). Case study on the Plattform Industrie 4.0, Austria: Contribution to the OECD TIP Digital and Open Innovation project. https://www.innovationpolicyplatform.org/www.innovationpolicyplatform.org/system/files/imce/PlattformIndustrie_Austria_TIPDigitalCaseStudy2019_0/index.pdf

Bosch (2021). Senior experts at Bosch. https://www.bosch.com/stories/senior-experts-at-bosch/

Bosma, N., Hessels, J., Schutjens, V., Van Praag, M., & Verheul, I. (2012). Entrepreneurship and role models. Journal of Economic Psychology, 33 (2), 410-424. https://doi.org/10.1016/j.joep.2011.03.004.

Botham, R., & Graves, A. (2009). The grey economy: How third age entrepreneurs are contributing to growth. London: NESTA Research report.

Bounfour, A. (2016). Digital futures, digital transformation. Progress in IS. Cham. Springer International Publishing, doi, 10, 978-3.

Brandenberger, A. M., Nalebuff, B. J. (1997). Co-opetition. New York, NY: Doubleday.

Brockhaus R. H. Family Business Succession: Suggestions for Future Research. Family Business Review. (2004); 17 (2): 165-177. https://journals.sagepub.com/doi/10.1111/j.1741-6248.2004.00011.x

Brockhaus, R. H., & Horwitz, P. S. (1986). The Psychology of the Entrepreneur. The Art and Science of Entrepreneurship. Ed. Donald L.Sexton and Raymond W. Smilor./ Cambridge, Mass.: Ballinger, 25-48.

Brunetti, F., Matt, D. T., Bonfanti, A., et al. (2020). Digital transformation challenges: strategies emerging from a multi-stakeholder approach. The TQM Journal, Vol. 32 No. 4, pp. 697-724. https://doi.org/10.1108/TQM-12-2019-0309.

Burchardt, C., Maisch, B. (2019). Digitalization needs a cultural change – examples of applying Agility and Open Innovation to drive the digital transformation. Procedia CIRP, 84, 112–117. https://doi.org/10.1016/j.procir.2019.05.009

Castellano, S., Maalaoui, A., Safraou, I., & Ivanova, O. (2016). Une analyse des micro fondements de la légitimité des seniors entrepreneurs français. Conférence Micro-fondations des capacités dynamiques. Paris, France*.

Ciampi, F., Faraoni, M., Ballerini, J. & Meli, F. (2022). The co-evolutionary relationship between digitalization and organizational agility: Ongoing debates, theoretical developments and future research perspectives. Technological Forecasting and Social Change 176, 121383. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121383

CircleCi (2021).The Business of Software Report: Uncovering the Knowledge Gap. (n.d.). https://www2.circleci.com/business-of-software-report.html

Clemensson, M., & Christensen, J. D. (2010). How to build an enabling environment for youth entrepreneurship and sustainable enterprises. Paper for the knowledge sharing event on Integrated Youth Employment Strategies, Moscow 17-19 February, 2010

Collin, J. (2015). Digitalization and dualistic IT. in Transition, 29.

Cooney, T. M. (2021). Webarometer: A Survey of Women Entrepreneurs in Europe. https://wegate.eu/news-events/news/findings-webarometer-2021-are-out

Cordon, C., Garcia-Milà, P., Vilarino, T. F., & Caballero, P. (2016). Strategy is Digital. How Companies Can Use Big Data in the Value Chain. Schweiz.

Cox, K. C., Stewart, S. A., Lortie, J., & Barreto, T. S. (2019). Different strokes for different folks: Generational differences, social salience, and social performance. The International Journal of Entrepreneurship and Innovation, 20(3), 170–181. https://doi.org/10.1177/1465750318796718

Cox, R. (2018). Gender, work, non-work and the invisible migrant: au pairs in contemporary Britain. Palgrave Commun 4, 121. https://doi.org/10.1057/s41599-018-0174-9

Criaco, G., Sieger, P., Wennberg, K. Chirico, F. & Minola, T. (2017). Parents' performance in entrepreneurship as a "double-edged sword" for the intergenerational transmission of entrepreneurship. Small Bus Econ 49, 841–864. https://doi.org/10.1007/s11187-017-9854-x

Cromie, S., & Johns, S. (1983). Irish entrepreneurs: Some personal characteristics. Journal of Occupational Behaviour, 4 (4), 317–324.

Culot, G., Orzes, G., Sartor, M., & Nassimbeni, G. (2020). The future of manufacturing: A Delphi-based scenario analysis on Industry 4.0. Technological forecasting and social change, 157, 120092.

Curran, J., & Blackburn, R. (2001). Notes and Issues, Older People and the Enterprise Society: Age and Self-Employment Propensities. Work, Employment and Society, 15 (4), 889-902. DOI: 10.1177/095001701400438279

Červený, J., Pilková, A., Rehák, J. (2016). Senior Entrepreneurship in European Context: Key Determinants of Entrepreneurial Activity. Ekonomický časopis/Journal of Economics, 64 (2), 99-117. ISSN 0013-3035.

D'Amato, A. (2016). Values and generational differences among European managers: fictions, facts and practical recommendations. In: Sharabi, M (ed) Generational Differences in Work Values and Ethics. Hauppauge, New York: Nova Science Publishers, Inc. (chapter 8).

D'Amato, A. Herzfeldt, R (2008). Learning goal orientation, organizational commitment and retention across generations: a study among European managers. Journal of Managerial Psychology 23(8): 929–53.

Danes, S. M., Stafford, K., Haynes, G., & Amarapurkar, S. S. (2009). Family Capital of Family Firms: Bridging Human, Social, and Financial Capital. Family Business Review, 22(3), 199–215. https://doi.org/10.1177/0894486509333424

Dangayach, G. S., Deshmukh, S. G. (2006). An exploratory study of manufacturing strategy practices of machinery manufacturing companies in India. Omega, 34 (3), 254-273.

Davidsson, P., Gordon, S. R. (2011). Panel studies of new venture creation: a methods-focused review and suggestions for future research. Small Business Economics, 39 (4), 853–876. doi:10.1007/s11187-011-9325-8

Davis, J. A., Klein, S. (2005). Succession. In: Kenyon-Rouvinez, D., Ward, J. L., zost. Family Business Key Issues. New York: Palgrave Macmillan, 2005, s 59–72.

Dawson, A. a kol. (2014). Behavioral outcomes of next-generation family members' commitment to their firm. In: European Journal of Work and Organizational Psychology. 23 (4), s. 570–581.

De Bruin, A., Firkin, P. (2001). Self-Employment and The Older Worker. Massey University of New Zealand, Auckland.

De Kok, J. M. P., Winnubst, M. E. (2007). De senior ondernemer in de zilveren economie. EIM/Panteia, Zoetermeer.

Debicki, B. J., Matherne. C. F., Kellermanns, F. W., Chrisman, J. J. (2009). Family Business Research in the New Millennium: An Overview of the Who, the Where, the What, and the Why. Family Business Review. 22 (2): 151-166. doi:10.1177/0894486509333598

DeClerq, D., Arenius, P. (2006). The Role of Knowledge in Business Start-up Activity. International Small Business Journal, 24 (4), 339-358. https://doi.org/10.1177/0266242606065507

Delloite (2018). Digitálnu zručnosť organizácie musíte neustále rozvíjať. https://www2.deloitte.com/sk/sk/pages/DeloitteDigital/Solutions/digital-maturity-of-slovak-firms-1.html

Deloitte (2018). Digital Maturity Model. Achieving digital maturity to drive growth. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Technology-Media-Telecommunications/deloitte-digital-maturity-model.pdf

Development Solutions Europe a Európska komisia (2016). Senior entrepreneurship good practices manual. ISBN 978-92-9202-212-9. https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/8fdadabd-9ac8-11e6-868c-01aa75ed71a1

Diana, F., Torrance, S. (2019). Defining Your Digital Ecosystem: The First Step in a Machine First™ Transformation, Perspectives, Vol 12, pp. 8-19.

Digital Europe (2021). Data flows and the Digital Decade. https://www.digitaleurope.org/resources/data-flows-and-the-digital-decade/

Dinter, B. (2012). The Maturing of a Business Intelligence Maturity Model. AMCIS 2012 Proceedings. 37. https://aisel.aisnet.org/amcis2012/proceedings/DecisionSupport/37

Dolton, P. J., Makepeace, G. H. (1990). Self employment among graduates. Bulletin of Economic Research, 42(1), 35–54. doi:10.1111/j.1467-8586.1990.tb00290.x

Downes, L., Nunes, P. (2013). Big bang disruption. Harvard business review, 44-56.

Dunn, T., Holtz-Eakin, D. (2000). Financial capital, human capital, and the transition to self-employment: evidence from intergenerational links. Journal of Labor Economics, 18 (2), 282–305. https://doi.org/10.1086/209959

Edmunds, J., Turner, B. S. (2002). Generational Consciousnes, Narrative, and Politics. Rowman & Littlefield Publishers.

Eken, I. Relationship Between Generations of Entrepreneurs and Entrepreneurial Traits (2017). Theses & Dissertations.36. https://athenaeum.uiw.edu/uiw_etds/36

Ensari, M. S. (2017). A study on the differences of entrepreneurships potential among generations. Research Journal of Business and Management (RJBM), V. 4, Iss. 1, p.52-62.

Estrin, S., Meyer, K. E., & Bytchkova, M. (2009). Entrepreneurship

in Transition Economies. Oxford Handbooks Online. doi:10.1093/oxfordhb/9780199546992.003.0027

Estrin, S., Mickiewicz, T. (2011). Entrepreneurship in Transition Economies: The Role of Institutions and Generational Change', in Maria Minniti (ed), The Dynamics of Entrepreneurship, Oxford: Oxford University Press.

Estrin, S., Mickiewicz, T., Stephan, U., & Wright, M. (2018). Entrepreneurship in Emerging Markets. Oxford Handbooks Online. doi:10.1093/oxfordhb/9780190683948.013.21

European Commission (2019). Digitalisation in Austria: State of play and reform needs. https://ec.europa.eu/docsroom/documents/37267/attachments/1/translations/en/-renditions/native

European Commission (2020). Digital Economy and Society Index (DESI) 2020: Thematic chapters. European Commission, 1–177. https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi

European Commission. (2021). 2030 Digital Compass: the European way for the Digital Decade. https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/communication-digital-compass-2030_en.pdf

Európska investičná banka (2018). Financing the digital transformation. Unlocking the value of photonics and microelectronics. Innovation Finance Advisory Studies. European Investment Bank, Luxembourg.

Európska investičná banka (2020). Survey, E. I. B. I. (n. d.). Who is prepared for the new digital age? Evidence from the EIB Investment Survey. https://www.eib.org/en/publications/who-is-prepared-for-the-new-digital-age

Európska komisia (2014). Statistical data on women entrepreneurs in Europe.

Európska komisia (2015). Oznámenie Komisie Európskemu parlamentu, Rade, Európskemu hospodárskemu a sociálnemu výboru a Výboru regiónov. Stratégia pre jednotný digitálny trh v Európe. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SK/TXT/PDF/?uri=CELEX:52015DC0192&from=SK

Európska komisia (2016). Accelerating the digital transformation of European industry and enterprises. Key recommendations of the Strategic Policy Forum on Digital Entrepreneurship. Publications Office of the European Union, Luxembourg.

Európska komisia (2020a). Formovanie digitálnej budúcnosti Európy, Dostupné na: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SK/TXT/?uri=CELEX:52020DC0067

Európska komisia (2020b). Survey on the access to finance of enterprise (2020). Analytical report 2020. Publications Office of the European Union, Luxembourg.

Európska komisia (2020c). Európska dátová stratégia. https://eur-lex.europa.eu/legal-

content/SK TXT/?qid=1593073685620&uri=CELEX%3A52020DC0066

Európska komisia (2020d). BIELA KNIHA o umelej inteligencii – európsky prístup k excelentnosti a dôvere.

https://op.europa.eu/sk/publication-detail/-/publication/ac957f13-53c6-11ea-aece-01aa75ed71a1

Európska komisia (2020e). Oznámenie Komisie Európskemu parlamentu, Rade, Európskemu hospodárskemu a sociálnemu výboru a Výboru regiónov. Stratégia pre MSP pre udržateľnú a digitálnu Európu.2020. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SK/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020DC0103&from=SK

Európska komisia (2021). Digitálny kompas do roku 2030: digitálne desaťročie na európsky spôsob https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SK/TXT/?uri=CELEX%3A52021DC0118

Európska komisia (2021). Shaping Europe´s digital future. Slovakia in the Digital Economy and Society Index https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi-slovakia

Európska komisia (2021a). What is Industry 5.0? https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/research-area/industrial-research-and-innovation/industry-50_en

Európska komisia (2021b). Program digitálna Európa. https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/find-funding/eu-funding-programmes/digital-europe-programme_sk

Európska komisia (2021c). Plán obnovy pre Európu. https://ec.europa.eu/info/strategy/recovery-plan-europe_sk

Európska komisia. (2014). Statistical Data on Women Entrepreneurs in Europe. https://ec.europa.eu/docsroom/documents/7804/attachments/16/translations/en/renditions/native

Európska komisia. (2018). Women in the digital age. https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/84bd6dea-2351-11e8-ac73-01aa75ed71a1/language-en/format-PDF/source-search

Európska komisia. (2019). Women in Digital. https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/women-digital

Európska komisia. (2020). Stratégia pre MSP pre udržateľnú a digitálnu Európu. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SK/TXT/?uri=CELEX:52020DC0103

Európska komisia. (2021). Women in Digital (WID) score. https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/news/women-digital-scoreboard-2021

Európska rada (2019). Nový strategický program na roky 2019 – 2024. https://www.consilium.europa.eu/sk/press/press-releases/2019/06/20/a-new-strategic-

agenda-2019-2024/#

Európsky parlament (2021). Digital transformation: importance, benefits and EU policy. https://www.europarl.europa.eu/news/en/headlines/society/20210414STO02010/digital-transformation-importance-benefits-and-eu-policy

Eyerman, R., Turner, B. S. (1998). Outline of a Theory of Generations. European Journal of Social Theory, 1 (1), 91–106. doi:10.1177/136843198001001007

Fang, Y., Henfridsson, O. & Jarvenpaa, S. L. (2018). Editorial on Generating Business and Social Value from Digital Entrepreneurship and Innovation, The Journal of Strategic Information Systems, Volume 27, Issue 4, 275-277. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2018.11.001

Fatoki, O. O., Chindoga, L. (2011). An Investigation Into The Obstacles To Youth Entrepreneurship In South Africa. International Business Research, 4 (2). doi:10.5539/ibr.v4n2p161

Feng, H., Wang, X., Duan, Y., Zhang, J., & Zhang, X. (2020). Applying blockchain technology to improve agri-food traceability: A review of development methods, benefits and challenges. Journal of Cleaner Production, 260, 121031.

Ferrando-Latorre, S., Velilla, J. & Ortega, R. (2019). Intergenerational Transmission of Entrepreneurial Activity in Spanish Families. J Fam Econ Iss 40, 390–407. https://doi.org/10.1007/s10834-019-09613-7

Ferreira, J. J. M., Fernandes, C. I. & Ferreira, F. A. F. (2019). To be or not to be digital, that is the question: Firm innovation and performance. Journal of Business Research, Volume 101, 583-590. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.013

Finkle T. A., Deeds, D. (2001).Trends in the market for entrepreneurship faculty, 1989-1998. Journal of Business Venturing, 16, 613-30.

Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2014). Embracing digital technology: A new strategic imperative. MIT sloan management review, 55 (2), 1.

Fitzpatrick, M., Strovink, K. (2021). How do you measure success in digital? Five metrics for CEOs. McKinsey Digital. https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/how-do-you-measure-success-in-digital-five-metrics-for-ceos

Fjeldstad, Ø. D., Snow, C. C., Miles, R. E. & Lettl, C., (2012). The architecture of collaboration, Strategic Management Journal, 33, issue 6, p. 734-750.

Focardi, R. (2020). Reframing Generational Stereotypes: Embrace Age Diversity, Build Mutual Understanding and Foster Collaboration to Drive Positive Change. McGraw-Hill Education

Frank, A. G., Mendes, G. H., Ayala, N. F., & Ghezzi, A. (2019). Servitization and Industry 4.0 convergence in the digital transformation of product firms: A business model innovation perspective. Technological Forecasting and Social Change, 141, 341-351.

Frank, K., Morvay, K. a kol. (2021). Hospodársky vývoj Slovenska v roku 2020. http://www.ekonom.sav.sk/uploads/journals/408_hv-2021_srfinal2.pdf

Frank, K., Morvay, K. et al. (2020), Hospodársky vývoj Slovenska v roku 2019. Ekonomický ústav SAV, ISBN 978-80-7144-311-7.

Gagné, M., Marwick, C., Brun de Pontet, S., & Wrosch, C. (2021). Family business succession: What's motivation got to do with it? Family Business Review, 34, 154-167.

Galdón, C., McDermott, L., Huang, T., & Rey Actis, B. (2021), The Opportunity of Intergenerational Collaboration. EI Insights.

Gersick, K. E. a kol. (1999). Stages and transitions: Managing change in the family business. In: Family Business Review. 12 (4), s. 287-297.

Ghobadian, A., Gallear, D. (1997). TQM and organization size. International journal of operations & production management.

Giancola, F. (2006). The generation gap: More myth than reality. Human Resource Planning, 29 (4), 32-37.

Gibson, D. E. (2004). Role models in career development: New directions for theory and research. Journal of Vocational Behavior, 65 (1), 134-156. https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00051-4

Gielnik, M. M., Spitzmuller, M., Schmitt, A., Klemann, D. K., & Frese, M. (2015). "I Put in Effort, Therefore I Am Passionate": Investigating the Path from Effort to Passion in Entrepreneurship. Academy of Management Journal, 58 (4), 1012–1031. doi:10.5465/amj.2011.0727

Gielnik, M. M., Zacher, H., & Wang, M. (2018). Age in the entrepreneurial process: The role of future time perspective and prior entrepreneurial experience. The Journal of Applied Psychology, 103 (10), 1067–1085. https://doi.org/10.1037/apl0000322

Gosling, W., Coppola, M., & McCarthy, K. (2020). May the workforce be with you: The voice of the European workforce 2020. Deloitte Insights

Gray, B. (1989). Collaborating: Finding common ground for multiparty problems. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Greene, F. J. (2021), "Stimulating Youth Entrepreneurship." In: Cooney T. M. (eds) The Palgrave Handbook of Minority Entrepreneurship. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-66603-3_8

Haefner, L., Sternberg, R. (2020). Spatial implications of digitization: State of the field

and research agenda. Geography Compass. 14: (12): 1-16.

Hagberg, J., Sundstrom, M., & Egels-Zandén, N. (2016). The digitalization of retailing: an exploratory framework. International Journal of Retail & Distribution Management.

Halabinsky, D., Potter, J., & Kautonen, T. (2012). Entrepreneurial Activities in Europe: Policy Brief on Senior Entrepreneurship. OECD Local Economic and Employment Development Division.

Halvorsen, C. J., Morrow-Howell, N. (2017). A conceptual framework on self-employment in later life. Toward a Research Agenda. Work, Aging and Retirement, 3, 313-324. Doi:10.1093/worker/waw031.

Harris, M. L., Gibson, S. G. (2008). Examining the entrepreneurial attitudes of US business students. Education + Training, 50 (7), 568-81.

Hermann, M., Pentek, T., & Otto, B. (2016). Design principles for industrie 4.0 scenarios. In 2016 49th Hawaii international conference on system sciences (HICSS) (pp. 3928-3937). IEEE.

Hess, T., Benlian, A., Matt, C., & Wiesböck, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. MIS Quarterly Executive. 15: 123-139.

Holienka, M., Gál, P., Pilková, A. (2019). GUESSS 2018 Slovensko: Študenti vysokých škôl a podnikanie. Univerzita Komenského v Bratislave, Fakulta managementu, Bratislava.

Holienka, M., Holienková, J., (2018). Sports as a Stepping Stone for Entrepreneurship: Examining Sports University Students. Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis, 66 (6): 1485 – 1496.

Holienka, M., Jančovičová, Z., & Kovačičová, Z. (2016). Drivers of Women Entrepreneurship in Visegrad Countries: GEM Evidence. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 220, 124–133. doi:10.1016/j.sbspro.2016.05.476

Holmström, J., Holweg, M., Lawson, B. et al. (2019). The digitalization of operations and supply chain management: Theoretical and methodological implications. Journal of Operations Management, Vol. 65 No. 8, pp. 728-734. https://doi.org/10.1002/joom.1073.

Hopp, C., Minarikova, D., Speil, A. (2019). A chip off the old block? How parent-child interactions affect the intergenerational transmission of entrepreneurial intentions, Journal of Business Venturing Insights, Volume 11, 2019, e00130, https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2019.e00130.

Hošoff, B. et al. (2018). Inštitucionálna pripravenosť na digitalizáciu a zmeny vonkajšieho prostredia, 238 s. ISBN 978-80-7144-292-9.

Howe N., Strauss W. (2007) The next 20 years. Harvard Business Review 85 (7–8): 41–52

Hulsink, W., Koek, D. (2014). The young, the fast and the furious: A study about the triggers and impediments of youth entrepreneurship. International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management, 18 (2/3), 182-209. DOI: 10.1504/IJEIM.2014.062876

Chang, K. C., Chu, K. C., Wang, H. C., Lin, Y. C., & Pan, J. S. (2020). Energy saving technology of 5G base station based on internet of things collaborative control. IEEE Access, 8, 32935-32946.

Chang, Y., Iakovou, E., & Shi, W. (2020). Blockchain in global supply chains and cross border trade: a critical synthesis of the state-of-the-art, challenges and opportunities. International Journal of Production Research, 58 (7), 2082-2099.

Chen, C. L. (2019). Value creation by SMEs participating in global value chains under industry 4.0 trend: case study of textile industry in Taiwan. Journal of Global Information Technology Management, 22(2), 120-145.

Chirico, F. et al. (2011). Resource Orchestration in Family Firms: Investigating how Entrepre-neurial Orientation, Generational Involvement and Participative Strategy Affect Per-formance. In: Strategic Entrepreneurship Journal. 5 (4), pp. 307-326.

Chrisman, J. J. et. al.(2005). Trends and directions in the development of a strategic manage-ment theory of the family firm. In: Entrepreneurship Theory and Practice. 29 (5), pp. 555-576.

Chua, J. H. et. al. (1999). Defining the Family Firm by Behavior. In: Entrepreneurship Theory and Practice, 23(4), pp. 19-39.

Indri, M., Grau, A., & Ruderman, M. (2018). Guest editorial special section on recent trends and developments in industry 4.0 motivated robotic solutions. IEEE Transactions on Industrial Informatics, 14 (4), 1677-1680.

INNO INDUSTRY (2021). Project good practices. http://www.interregeurope.eu/innoindustry/good-practices/?tx_emgoodpractices_goodpracticessearch%5Bpage%5D=1&tx_emgoodpractices_goodpracticessearch%5Baction%5D=index&tx_emgoodpractices_goodpracticessearch%5Bcontroller%5D=Search

Innovation Finance Advisory and European Investment Bank (2019). Financing the digitalisation of small and medium-sized enterprises: The enabling role of digital innovation hubs. https://www.eib.org/attachments/thematic/financing_the_digitalisation_of_smes_summary_en.pdf

International Development Norway - IDN (2019). Drivers, opportunities and obstacles for adopting Industry 4.0 in SME manufacturing sector. https://id-norway.com/drivers-opportunities-and-obstacles-for-adopting-industry-4-0-in-sme-

manufacturing-sector/

Iparraguirre, J. L. (2018). Economics and Ageing. Volume 1. Theory. Palgrave.

Isenberg, D. (2011). Introducing the Entrepreneurship Ecosystem: Four Defining Characteristics. Forbes. https://www.forbes.com/sites/danisenberg/2011/05/25/introducing-the-entrepreneurship-ecosystem-four-defining-characteristics/?sh=583dcd3d5fe8

Ismail, M.H., Khater, M., & Zaki, M. (2017). Digital Business Transformation and Strategy: What Do We Know So Far? Working Paper. University of Cambridge, Cambridge Service Alliance.

Jansson, J., & Andervin, M. (2016). Leading Digital Transformation: You Can't Stop the Waves but You Can Learn to Surf. Sweden: Hoi Publishers.

Kamanová, K., Pevná, K. & Rabušicová, M. (2016) A family business as a space for intergenerational learning interactions. Studia paedagogica, 21 (2), 43-66

Kamberidou, I. (2020). "Distinguished" women entrepreneurs in the digital economy and the multitasking whirlpool. Journal of Innovation and Entrepreneurship. 9: 1-23.

Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press, 14 (1-25).

Kaplan, M. S. (2002). International programs in schools: Considerations of form and function. International Review of Education, 48 (5), 305-334.

Karashchuk, O. S., Mayorova, E. A., Nikishin, A. F., & Kornilova, O. V. (2020). The Method for Determining Time-Generation Range. SAGE Open, 10 (4). https://doi.org/10.1177/2158244020968082

Karimi, J., Walter, Z. (2015). The role of dynamic capabilities in responding to digital disruption: A factor-based study of the newspaper industry. Journal of Management Information Systems, 32 (1), 39-81.

Kautonen, T. (2008). Understanding the older entrepreneur: Comparing Third Age and Prime Age entrepreneurs in Finland, International Journal of Business Science & Applied Management (IJBSAM), ISSN 1753-0296, International Journal of Business Science & Applied Management, s. l., Vol. 3, Iss. 3, pp. 3-13.

Kautonen, T., Down, S., & South, L. (2008). Enterprise support for older entrepreneurs: the case of PRIME in the UK. International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research, 14 (2), 85-101. DOI: 10.1108/13552550810863071

Kautonen, T., Kibler, E., & Minniti, M. (2017). Late-career entrepreneurship, income and quality of life. Journal of Business Venturing, 32, 318-333. Doi:10.1P16/j.jbusvent.2017.02.05

Kautonen, T., Luoto, S. (2008). Entrepreneurial intentions in the third age: The impact of career history. University of Vaasa, AGSE.

Kautonen, T., Tornikoski, E., & Kilber, E. (2011). Entrepreneurial intentions in the third age: the impact of perceived age norms. Small Business Economics, 37(2), 219-234. DOI: 10.1007/s11187-009-9238-y,

Kessler, Alexander, & Frank, Herman. (2009). Nascent entrepreneurship in a longitudinal perspective: The impact of person, environment, resources and the founding process on the decision to start business activities. International Small Business Journal, 27 (6), December 2009, 720–742.

Kirby, D. A., Ibrahim, N. (2011). Entrepreneurship education and the creation of an enterprise culture: provisional results from an experiment in Egypt. Int Entrep Manag J, 7, 181-193.

Koellinger, P., Minniti, M., & Schade, C. (2007). "I think I can, I think I can": Overconfidence and entrepreneurial behavior. Journal of Economic Psychology, 28 (4), 502–527. doi:10.1016/j.joep.2006.11.002

Koh, L., Dolgui, A., & Sarkis, J. (2020). Blockchain in transport and logistics–paradigms and transitions. International Journal of Production Research, 58 (7), 2054-2062.

Kolbjørnsrud, V. (2018). Collaborative organizational forms: on communities, crowds, and new hybrids. Journal of Organization Design, 7 (1). https://doi.org/10.1186/s41469-018-0036-3

Kollmann, T., Hensellek, S. (2016). European Startup Monitor. https://europeanstartupnetwork.eu/european-startup-monitor-2016/

Kolnhofer-Derecskei, A., Reicher, Zs. R., & Szeghegyi, A. (2018). The X and Y Generations' Characteristics Comparison. Acta Polytechnica Hungarica, 14 (8), 107-125. DOI: 10.12700/APH.14.8.2017.8.6

Korpela, K., Mikkonen, K., Hallikas, J., & Pynnönen, M. (2016, January). Digital business ecosystem transformation--towards cloud integration. In 2016 49th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS) (pp. 3959-3968). IEEE.

Kowske, B .J., Rasch, R. & Wiley, J. (2010). Millennials' (Lack of) Attitude Problem: An Empirical Examination of Generational Effects on Work Attitudes. J Bus Psychol 25, 265–279. https://doi.org/10.1007/s10869-010-9171-8

KPMG. (2016). Startup Ecosystem Survey Slovakia. https://home.kpmg/sk/en/home/insights/2016/06/startup-ecosystem-survey-slovakia-2016.html

Kulaksiz, S., Rafi, T. (2021). World Bank Blog: How women entrepreneurs can be empowered to shape the digital future. https://blogs.worldbank.org/digital-development/how-women-entrepreneurs-can-be-empowered-shape-digital-future

Kuo, C. T., Chi, P. W., Chang, V., & Lei, C. L. (2018). SFaaS: Keeping an eye on IoT fusion environment with security fusion as a service. Future Generation Computer Systems, 86, 1424-1436.

Kuratko, D. F. (2005). The emergence of entrepreneurship education: Development, trends, and challenges. Entrepreneurship Theory and Practice, 29 (5), 577-598.

Lafuente, E. M., Vaillant, Y. (2013). Age driven influence of role-models on entrepreneurship in a transition economy. Journal of Small Business and Enterprise Development, 20 (1), 181–203. https://doi.org/10.1108/14626001311298475

Lakhani, K., Iansiti, M. (2020). Competing in the Age of AI: Strategy and Leadership When Algorithms and Networks Run the World.

Langowitz, N., Minniti, M. (2007). The Entrepreneurial Propensity of Women. Entrepreneurship Theory and Practice, 31 (3), 341–364. doi:10.1111/j.1540-6520.2007.00177.x

Laspita, S., Breugst, N., Heblich, S., Patzelt, H. (2012). Intergenerational transmission of entrepreneurial intentions, Journal of Business Venturing, Volume 27, Issue 4, 414-435, https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2011.11.006.

Le Breton-Miller, I. a kol. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. In: Entrepreneurship Theory and Practice. 28 (4), s. 305-328.

Lee, M., Lee, S. A., & Koh, Y. (2019). Multisensory experience for enhancing hotel guest experience: Empirical evidence from big data analytics. International Journal of Contemporary Hospitality Management.

Lez'er, V., Semerianova, N., Kopytova, A., & Truntsevsky, Y. (2019). Youth entrepreneurship as a basis for sustainable urban development: social and legal aspect. E3S Web of Conferences, 110(9). https://doi.org/10.1051/e3sconf/201911002093

Li, J., Merenda, M., & Venkatachalam, A. R. (2009). Business process digitalization and new product development: An empirical study of small and medium-sized manufacturers. International Journal of E-Business Research (IJEBR), 5 (1), 49-64.

Li, W., Du, W. & Yin, J. (2017). Digital entrepreneurship ecosystem as a new form of organizing: the case of Zhongguancun. Frontiers of Business Research in China, Vol. 11 No. 5. https://doi.org/10.1186/s11782-017-0004-8

Li, W., Liu, K., Belitski, M., Ghobadian, A., & O'Regan, N. (2016). e-Leadership through strategic alignment: An empirical study of small-and medium-sized enterprises in the digital age. Journal of Information Technology, 31 (2), 185-206.

Lin, C., Tsai, H. L., & Wu, J. C. (2014). Collaboration strategy decision-making using the Miles and Snow typology. Journal of Business Research, 67 (9), 1979–1990. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.10.013

Lindquist M. J., Sol, J. & Van Praag, M. (2015). Why Do Entrepreneurial Parents Have Entrepreneurial Children? Journal of Labor Economics, Vol. 33, No. 2 (April 2015), pp. 269-296

Liu, D. Y., Chen, S. W., & Chou, T. C. (2011). Resource fit in digital transformation: Lessons learned from the CBC Bank global e-banking project. Management Decision.

Logan, J. (2014). An exploration of the challenges facing women starting business at fifty. International Journal of Gender and Entrepreneurship. 6 (1): 83–96.

Lukeš, M., & Zouhar, J. (2013). No Experience? No Problem – It's All about Yourself: Factors Influencing Nascent Entrepreneurship Outcomes. Ekonomický časopis, 61, 2013, č. 9, s. 934 – 950.

Lušňáková, Z., Juríčková, Z., Šajbidorová, M., & Lenčéšová, S. (2019). Succession as a sustainability factor of family business in Slovakia. Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy, 14 (3), 503–520. doi: 10.24136/eq.2019.024

Mahmood, T., & Mubarik, M. S. (2020). Balancing innovation and exploitation in the fourth industrial revolution: Role of intellectual capital and technology absorptive capacity. Technological Forecasting and Social Change, 160, 120248.

Machek, O. (2017). Rodinne firmy. Praha: C. H. Beck, 2017.

Mannheim, K. (1952). The Problem of Generations. In P. Kecskemeti (Ed.), Essays on the Sociology of Knowledge (pp. 276-320). London: Routledge and Kegan Paul.

Mannheim, K. (1972). The problem of generations. In P. G. Altbach & R. S. Laufer (Eds.), The new pilgrims: Youth protest in transition (pp. 101–138). New York: David McKay.

Maritz, A., Eager, B, & de Klerk, S. (2021). Senior entrepreneur as untapped potential. In: Cooney T.M. (eds) The Palgrave Handbook of Minority Entrepreneurship. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-66603-3_8

Martinez Dy, A., Martin, L., & Marlow, S. (2018). Emancipation through digital entrepreneurship? A critical realist analysis. Organization, 25 (5) : 585-608.

Masood, T., & Sonntag, P. (2020). Industry 4.0: Adoption challenges and benefits for SMEs. Computers in Industry, 121, 103261.

Matt, C., Hess, T. & Benlian, A. (2015). Digital Transformation Strategies. Business & Information Systems Engineering, Vol. 57 No. 5, pp. 339-343. https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5

McClelland, D. (1987). Characteristics of successful entrepreneurs. Journal of Creative Behaviour, 21 (3), 219–233.

McCracken, K., Marquez, S., Kwong, C., Stephan, U., Castagnoli, A., & Dlouhá, M. (2015). Women's Entrepreneurship: closing the gender gap in access to financial and

other services and in social entrepreneurship. Európsky parlament. https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/IPOL_STU(2015)519230

Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). Organizational strategy, structure, and process. New York, NY: McGraw-Hill.

Miles, R. E., & Snow, C. C. (1984). Fit, failure, and the hall of fame. California Management Review, 26 (3), 10-28.

Miles, R. E., Miles, G., & Snow, C. C. (2005). Collaborative entrepreneurship: How communities of networked firms use continuous innovation to create economic wealth. Stanford, CA: Stanford University Press.

Miller, D. et. al. (2007). Are Family Firms Really Superior Performers? In: Journal of Corporate Finance. 13 (5), pp. 829-858.

Ministerstvo financií Slovenskej republiky (2020). Národný program reforiem 2020. https://www.mfsr.sk/files/sk/financie/institut-financnej-politiky/strategicke-materialy/narodny-program-reforiem/npr-2020.pdf

Ministerstvo hospodárstva Slovenskej republiky (2016). Koncepcia inteligentného priemyslu http://www.economy.gov.sk/inovacie/strategie-a-politiky/smart-industry

Ministerstvo hospodárstva Slovenskej republiky (2017). Podpora inovatívnych riešení v slovenských mestách. https://www.mhsr.sk/uploads/files/n5m7duxS.pdf

Ministerstvo investícií, regionálneho rozvoja a informatizácie Slovenskej republiky (2019a). Stratégia digitálnej transformácie Slovenska 2030. https://www.mirri.gov.sk/wp-content/uploads/2019/11/Brochure-SMALL.pdf

Ministerstvo investícií, regionálneho rozvoja a informatizácie Slovenskej republiky (2019b). Akčný plán digitálnej transformácie Slovenska na roky 2019-2022. https://www.mirri.gov.sk/wp-content/uploads/2019/10/AP-DT-English-Version-FINAL.pdf

Ministerstvo investícií, regionálneho rozvoja a informatizácie Slovenskej republiky (2021). Ženy v IT. https://www.mirri.gov.sk/sekcie/informatizacia/narodne-iniciativy/zeny-v-it/index.html

Ministerstvo práce sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky (2014a). Národná stratégia zamestnanosti Slovenskej republiky do roku 2020, https://www.employment.gov.sk/sk/praca-zamestnanost/podpora-zamestnanosti/narodna-strategia-zamestnanosti/

Ministerstvo práce sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky (2014b). Národný program aktívneho starnutia na roky 2014 – 2020. https://www.employment.gov.sk/sk/ministerstvo/rada-vlady-sr-prava-seniorov/narodny-program-aktivneho-starnutia.html

Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky (2020).

Program informatizácie školstva do roku 2030. https://knowww.eu/nodes/5e8b28c8dcd5a886a5e2be82

Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky (2021). Stratégia celoživotného vzdelávania a poradenstva na roky 2021-2030. https://www.slov-lex.sk/legislativne-procesy/SK/LP/2021/604

Minniti, M. (2005). Entrepreneurship and network externalities. Journal of Economic Behavior & Organization, 57 (1), 1-27. https://doi.org/10.1016/j.jebo.2004.10.002

Minola, T., Criaco, G., & Cassia, L. (2014). Are youth really different? New beliefs for old practices in entrepreneurship. International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management, 18 (2/3): 233-259. DOI: 10.1504/IJEIM.2014.062881

Moeuf, A., Pellerin, R., Lamouri, S., Tamayo-Giraldo, S., & Barbaray, R. (2018). The industrial management of SMEs in the era of Industry 4.0. International Journal of Production Research, 56(3), 1118-1136.

Morakanyane, R., Grace, A. A. & O'Reilly, P. (2017). Conceptualizing Digital Transformation in Business Organizations: A Systematic Review of Literature, in BLED 2017 Proceedings, University of Maribor Press, Maribor, pp. 427-444.

Morgan, D. L. (1998). Practical Strategies for Combining Qualitative and Quantitative Methods: Applications to Health Research. Qualitative Health Research, 8 (3), 362–376. doi:10.1177/104973239800800307

Morris, M. (1998). Entrepreneurial intensity: Sustainable advantages for individuals, organizations and societies. Westport, CT: Quorum Books.

MPO ČR (2021). Program výzkumu, vývoje a inovací The Country for the Future. https://www.mpo.cz/assets/cz/podnikani/podpora-vyzkumu-a-vyvoje/2021/1/CFF-program_Zneni-od-20-01-2021_1.pdf

Mubarak, M. F. & et al. (2019). The Impact of Digital Transformation on Business Performance. Journal of Business Administration Research, 8 (2), 20. https://doi.org/10.5430/jbar.v8n2p20

Mubarak, M. F., & Petraite, M. (2020). Industry 4.0 technologies, digital trust and technological orientation: What matters in open innovation?. Technological Forecasting and Social Change, 161, 120332.

Mubarak, M. F., Tiwari, S., Petraite, M., Mubarik, M., & Rasi, R. Z. R. M. (2021). How Industry 4.0 technologies and open innovation can improve green innovation performance?. Management of Environmental Quality: An International Journal.

Mubarik, M., Zuraidah, R., & Rasi, B. R. M. (2019). Triad of big data supply chain analytics, supply chain integration, and supply chain performance: Evidences from oil and gas sector. Humanities, 7 (4), 209-224.

MYmO (2021), Memory in Motion between Young and Old. https://mymo.es/

Naďová Krošláková, M. (2020). Rodinné podnikanie ako významná zložka ekonomických aktivít v hospodárstve Slovenska. Zlín : Radim Bačuvčík - VeRBuM, 2020. ISBN 978-80-88356-02-8

Národná rada Slovenskej republiky (2020). Programové vyhlásenie vlády SR na roky 2020 až 2024. Dostupné online: https://www.nrsr.sk/web/

Nemcová, E. (2017). Inštitucionálne zázemie podnikania, Prognostické práce, 9, 2017, č. 1-2. http://prog.sav.sk/sites/default/files/2018-02/Institucionalne_zazemie_podnikania.Nemc-ova.pdf

Nwaiwu, F. (2021). The Digital Transformation of Business: A Proposed Framework for Achieving Organisational Transformation. Doctoral Thesis. Tomas Bata University in Zlin.

O'Reilly C. A., Tushman, M. L. (2004). The Ambidextrous Organization. Harvard Business Review apríl 2004. https://hbr.org/2004/04/the-ambidextrous-organization

OECD (2016). Skills for a digital world: policy brief on the future of work. https://www.oecd.org/employment/emp/Skills-for-a-Digital-World.pdf

OECD (2019). OECD Digital for SMEs Global Initiative. Concept Note. https://www.oecd.org/going-digital/sme/resources/D4SME-Brochure.pdf

OECD (2020). Promoting an Age-Inclusive Workforce: Living, Learning and Earning Longer, OECD Publishing, Paris. https://doi.org/10.1787/59752153-en.

OECD (2021a). The Digital Transformation of SMEs. https://doi.org/10.1787/bdb9256a-en

OECD (2021b). SME and Entrepreneurship Policy in the Slovak Republic. OECD, Paris.

OECD a Európska komisia. (2021). The Missing Entrepreneurs 2021: Policies for Inclusive Entrepreneurship and Self-Employment, s. 21. https://www.oecd.org/industry/the-missing-entrepreneurs-43c2f41c-en.htm

OECD/European Commission (2020). Policy brief on recent developments in youth entrepreneurship, OECD SME and Entrepreneurship Papers, No. 19, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/5f5c9b4e-en.

OECD/European Union (2019). The Missing Entrepreneurs 2019: Policies for Inclusive Entrepreneurship, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/3ed84801-en.

Olugbola, S. A. (2017). Exploring entrepreneurial readiness of youth and startup success components: Entrepreneurship training as a moderator. Journal of Innovation and Knowledge, 2 (3), 155-171. https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.12.004

Omrani, N., Martin, L. (2019). How to Support Women Seniorpreneurs in Europe? In Handbook of Research on Elderly Entrepreneurship (s. 139–151). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-13334-4_9

Osmundsen, K., Iden, J. & Bygstad, B. (2018). Digital Transformation: Drivers, Success Factors, and Implications. In: MCIS 2018 Proceedings.

Parker, S. C., Rougier, J. C. (2007). The retirement behaviour of the self-employed in Britain. Applied Economics, 39 (6), 697–713. doi:10.1080/00036840500447807

Parry, E., Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: a review of theory and evidence. International Journal of Management Reviews 13 (1): 79–96.

Pelletier, C., Cloutier, L. M. (2019). Conceptualising digital transformation in SMEs: an ecosystemic perspective. Journal of Small Business and Enterprise Development, 26 (6/7), 855-876. https://doi.org/10.1108/JSBED-05-2019-0144

Perez-Encinas, A., Bueno, Y., Santos, B., & Nieto-Mejia, C. (2021). Are There Differences and Complementarities between Senior and Young Entrepreneurs? An Intergenerational Perspective. Sustainability, 13, 5202. https://doi.org/10.3390/su13095202

Pilkova A., Rehak J. (2017). Regional aspects of inclusive entrepreneurship of seniors in Europe. Society and Economy, 39 (1) 49-64. DOI: https://doi.org/10.1556/204.2017.39.1.3

Pilková, A. a kol. (2019). Podnikanie na Slovensku: aktivita, prostredie a vybrané druhy. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave, Fakulta managementu. ISBN 978-80-223-4746-4

Pilkova, A., Holienka, M., & Jančovičová, Z. (2017). Investigating Youth Entrepreneurial intentions' Drivers in Visegrad Countries. Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis, 65 (6), 2055-2065. DOI: 10.11118/actaun201765062055

Pilková, A., Holienka, M., Rehák, J. & Kovačičová, Z. (2014). Entrepreneurship in Slovakia: activity, inclusivity, and environment. Kartprint Bratislava. ISBN: 978-80-223-3756-4

Pilková, A., Holienka, M., Rehák, J., Kovačičová, Z., Komorník, J., Mitková, Ľ., Mikuš, J., Letovanec, M., Smoroňová, T., & Klimáček, P. (2017). Inkluzivita podnikania na Slovensku: stav a vývojové tendencie [Entrepreneurial inclusivity in Slovakia: state and development tendencies]. Kartprint Bratislava.

Pilková, A., Mikuš, J., & Káčer, J. (2020). Inclusive Entrepreneurship in the Selected CEE Countries: Do Contextual and Framework Conditions Matter? Innovation Management, Entrepreneurship and Sustainability (IMES 2020).

Pilková, A., Rehák, J., & Zuzana, J. (2016). Senior entrepreneurship in Central and

Eastern European countries: GEM evidences. In 4th International Conference Innovation Management, Entrepreneurship and Corporate Sustainability. Prague, Czech Republic*.

Platman, K. (2003). The self-designed career in later life: a study of older portfolio workers in the United Kingdom. Ageing and Society, 23 (03), 281–302. doi:10.1017/s0144686x03001168

Preciuk, P., Wilczyńska, E. (2020). Intergenerational Familial Ambidexterity in Polish Family Firms. Central European Management Journal, 28 (4), p. 107–133

Pyöriä, P., Ojala, S., Saari, T., & Järvinen, K. (2017). The Millennial Generation: A New Breed of Labour? SAGE Open, 7 (1). https://doi.org/10.1177/2158244017697158

Rada Európskej únie (2019a). Zvýšenie digitálnej a hospodárskej konkurencieschopnosti v celej Únii a digitálna súdržnosť. https://www.consilium.europa.eu/media/39667/st10102-en19.pdf

Rada Európskej únie (2020). Stanovisko Európskemu výboru regiónov – Stratégia pre MSP. In: Úradný vestník Európskej únie 2020/C440/11. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SK/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020IR1373&from=EN

Rada Európskej únie (2020). Závery Rady o formovaní digitálnej budúcnosti Európy. Úradný vestník Európskej únie 2020/C2021/01. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SK/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020XG0616(01)&from=SK

Rada Európskej únie (2020). Závery Rady o formovaní digitálnej budúcnosti Európy. Úradný vestník Európskej únie, 2020/C2021/01. Dostupné online: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SK/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020XG0616(01)&from=SK

Ramos-Rodríguez, A.-R., Medina-Garrido, J.-A., Lorenzo-Gómez, J.-D., & Ruiz-Navarro, J. (2010). What you know or who you know? The role of intellectual and social capital in opportunity recognition. International Small Business Journal, 28 (6), 566–582. doi:10.1177/0266242610369753

Ratten, V. (2018). Older entrepreneurship: a literature review and research agenda. Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy, 13 (1/2), 178-195. https://doi.org/10.1108/JEC-08-2018-0054

Regeringen, K. L., & Regioner, D. (2016). Et stærkere og mere trygt digitalt samfund-Den fællesoffentlige digitaliseringsstrategi 2016-2020.

Rehák, J. (2014). Inkluzivita podnikania seniorov na Slovensku a v európskom kontexte, [Doctoral dissertation, Comenius University in Bratislava]. Comenius University in Bratislava Campus Repository. DIS-0657.

Rehák, J., Pilková, A., Holienka, M., & Jančovičová, Z. (2017). Do Senior Entrepreneurs Differ From Youth Entrepreneurs? Evidences From Global Entrepreneurship Monitor. Proceedings of the 5th International Conference Innovation Management,

Entrepreneurship and Sustainability Prague.

ROB-SME (2021). O projekte. https://www.robsme.com/the-project?lang=sk

Rogers, D. (2016). The digital transformation playbook. Columbia University Press.

Rogoff, E. R. (2007). Opportunities for entrepreneurship in later life. Generations, 31 (1), 90–95.

Saeed, S., Muffatto, M., & Yousafzai, S. Y. (2014). Exploring intergenerational influence on entrepreneurial intention: the mediating role of perceived desirability and perceived feasibility. International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management 18:2-3, 134-153 http://dx.doi.org/10.1504/IJEIM.2014.062877

Salvato, C. et. al. (2019). Coupling Family Business Research with Organization Studies: Inter-pretations, Issues and Insights. In: Organization Studies. 40 (6), pp. 775-791.

Seco Matos, C., Amaral, M., & Baptista, R. (2018). Senior Entrepreneurship: A Selective Review and a Research Agenda, Foundations and Trends® in Entrepreneurship: Vol. 14, No. 5, pp 427–554. DOI: 10.1561/0300000084.

Servus, S. Elischer, D. Horáček, T. (2018). Aktuální otázky nástupnictví při rodinném podnikání. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-643-4.

Sessa, V. I., Kabacoff, R. I., Deal, J. & Brown, H. (2007). Generational Differences in Leader Values and Leadership Behaviors. The Psychologist-Manager Journal, 10:1, 47-74. DOI: 10.1080/10887150709336612

Seyedghorban, Z., Tahernejad, H., Meriton, R et al. (2020). Supply chain digitalization: past, present and future, Production Planning and Control, Vol. 31 No. 2-3, pp. 96-114.

Shambach, C. S. A. (2004). Strategic leadership primer. Second edition. United States Army War College, Department of Command, Leadership, and Management, Carlisle Barracks, Pennsylvania, USA.

Shapero, A., Sokol, L. (1982). The social dimensions of entrepreneurship. In C.A. Kent, D.L. Sexton, & K.H. Vesper (Eds), Encyclopedia of entrepreneurship. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Schmidt, X., Muehlfeld, K. (2017). What's So Special About Intergenerational Knowledge Transfer? Identifying Challenges of Intergenerational Knowledge Transfer. Management Revue, 28 (4), 375–411. http://www.jstor.org/stable/26407256

Schoon, I., & Duckworth, K. (2012). Who becomes an entrepreneur? Early life experiences as predictors of entrepreneurship. Developmental Psychology, 48 (6), 1719–1726. https://doi.org/10.1037/a0029168

Schumacher, A., Erol, S., & Sihn, W. (2016). A maturity model for assessing Industry 4.0 readiness and maturity of manufacturing enterprises. Procedia Cirp, 52, 161-166.

Singh, G., De Noble, A. (2003). Early Retirees as the Next Generation of Entrepreneurs. Entrepreneurship Theory and Practice, 27 (3), 207–226. https://doi.org/10.1111/1540-8520.t01-1-00001

Skibiński, A., Sipa, M., Gorzeń-Mitka, I. (2016). An intergenerational cooperation in the organization - view from the age perspective. In Procedia - Social and Behavioral Sciences 235 (2016) 412 – 419. doi: 10.1016/j.sbspro.2016.11.051

Slovak Business Agency (2018). Štúdia rodinného podnikania na Slovensku - Strategická časť. SBA, Bratislava. http://www.sbagency.sk/sites/default/files/3_studia_rodinneho_podnikania_na_slovensku.pdf

Slovak Business Agency (2020). Analýza rodovo-vekového zloženia FO-podnikateľov v roku 2019. http://monitoringmsp.sk/wp-content/uploads/2021/01/Rodove-a-vekove-zlozenie-FO_2019.pdf

Slovak Business Agency (2020). Analýza rodovo-vekového zloženia FO-podnikateľov v roku 2019.

Slovak Business Agency (2020). Bariéry rodinného podnikania na Slovensku. SBA, Bratislava. http://monitoringmsp.sk/wp-content/uploads/2021/06/Bari%C3%A9ry-rodinn%C3%A9ho-podnikania-na-Slovensku_07062021.pdf

Slovak Business Agency (2020). Inšpirujte sa príkladmi dobrej praxe v oblasti digitalizácie a klastrových politík z Európy, Projekt INNO INDUSTRY. https://www.npc.sk/sk/projektove-aktuality/inspirujte-sa-prikladmi-dobrej-praxe-v-oblasti-digitalizacie-a-klastrovych-politik-z-europy/

Slovak Business Agency (2021a). Správa o stave malého a stredného podnikania na Slovensku 2020. http://monitoringmsp.sk/wp-content/uploads/2021/11/Sprava-o-stave-MSP-2020_final-1.pdf

Slovak Business Agency (2021b). Sprievodca iniciatívami na podporu MSP 2021. http://monitoringmsp.sk/wp-content/uploads/2021/03/Sprievodca-iniciativami-na-podporu-MSP-2021.pdf

SME United (2019). Best Practices on Assisting SMEs with the Digital Transformation. https://www.smeunited.eu/admin/storage/smeunited/smeunited-digitalbrochure.pdf

Snow, C. C. (2015). Organizing in the Age of Competition, Cooperation, and Collaboration. Journal of Leadership and Organizational Studies, Vol. 22, pp. 433–442. https://doi.org/10.1177/1548051815585852

Solinge, H. (2014). Who opts for self-employment after retirement? A longitudinal study in the Netherlands. European Journal of Ageing. 11 (3): 261–272.

Solomon, G. T., Winslow, E. K. (1988). Toward a descriptive profile of the entrepreneur. Journal of Creative Behaviour, 22 (1), 162–171.

Sommer, L. (2015). Industrial revolution-industry 4.0: Are German manufacturing SMEs the first victims of this revolution? Journal of Industrial Engineering and Management, 8 (5), 1512-1532.

Sørensen, J. B. (2007). Closure and Exposure: Mechanisms in the Intergenerational Transmission of Self-employment, Ruef, M. and Lounsbury, M. (Ed.) The Sociology of Entrepreneurship (Research in the Sociology of Organizations, Vol. 25), Emerald Group Publishing Limited, Bingley, pp. 83-124. https://doi.org/10.1016/S0733-558X(06)25003-1

Sorgner, A., Boden, C. K. (2018). Empowering Women in the Digital Age: Where do we stand? G20 Insight, 1-5.

Statista.com (2021). Number of small and medium-sized enterprises (SMEs) in the European Union (EU27) from 2008 to 2021, by size. https://www.statista.com/statistics/878412/number-of-smes-in-europe-by-size/

Strauss, W., Howe, N. (1991). Generations: The history of America's future 1584 to 2069 (p. 538). William Morrow & Company.

Strohmeier, S. (2020). Smart HRM–a Delphi study on the application and consequences of the Internet of Things in Human Resource Management. The International Journal of Human Resource Management, 31 (18), 2289-2318.

Susarla, A., Oh, J. H., & Tan, Y. (2012). Influentials or susceptibles? Analyzing cascades of word-of-mouth conversations in online social networks. Working Paper.

Svetové ekonomické fórum (2021). Správa o globálnej konkurencieschopnosti 2020. Dostupné online: https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2020

Tan, B., Pan, S. L., Lu, X., & Huang, L. (2009). Leveraging digital business ecosystems for enterprise agility: The tri-logic development strategy of Alibaba. com. ICIS 2009 Proceedings, 171.

Tervo, D. G. R., Proskurin, M., Manakov, M., Kabra, M., Vollmer, A., Branson, K., & Karpova, A. Y. (2014). Behavioral Variability through Stochastic Choice and Its Gating by Anterior Cingulate Cortex. Cell, 159 (1), 21–32. doi:10.1016/j.cell.2014.08.037

TFEP (2021). Entrepreneurs are key to the development of SMEs. https://www.tfep.org/education-and-training

Timmons, J. A., Bygrave, W. D., Smollen, L. E., & Dingee, A. L. M. (1985). New venture creation. Homewood, IL: Irwin.

Tucker M. J. (2016). 4 Factors That Predict Startup Success, and One That Doesn't. Harvard Business Review, 5.

Udovita, V. (2020). Conceptual Review on Dimensions of Digital Transformation in

Modern Era. International Journal of Scientific and Research Publications (IJSRP). 10. 520. 10.29322/IJSRP.10.02.2020.p9873.

Ughetto, E., Rossi, M., Audretsch, D., & Lehmann, E. E. (2020). Female entrepreneurship in the digital era. Small Business Economics. 55: 307-308.

Unger, J. M., Rauch, A., Frese, M., & Rosenbusch, N. (2011). Human capital and entrepreneurial success: A meta-analytical review. Journal of Business Venturing, 26 (3), 341–358. doi:10.1016/j.jbusvent.2009.09.004

United Nations Conference on Trade and Development (2021). (UNCTAD) Technology and Innovation Report (TIR). 2018 DOI: 10.18356/3f411bab-en

Verhoef, P. C., Stephen, A. T., Kannan, P. K. et al. (2017). Consumer connectivity in a complex technology-enabled, and mobile-oriented world with smart products. Journal of Interactive Marketing, Vol. 40 , pp. 1-8.

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a esearch agenda. The Journal of Strategic Information Systems, Volume 28, Issue 2, 118-144. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003

Vidgen, R. (2014). Creating business value from Big Data and business analytics: organizational, managerial and human resource implications. Hull University Business School.

Villeger, A. (2020). Digital developments in the family business: obstacle or pentacle of intergenerational cooperation? Gestion 2000. Vol. 37 Issue 5, p. 8-9.

Viriyasitavat, W., Hoonsopon, D. (2019). Blockchain characteristics and consensus in modern business processes. Journal of Industrial Information Integration, 13, 32-39.

Volberda, H. W., Khanagha, S., Baden-Fuller, C., Mihalache, O. R., & Birkinshaw, J. (2021). Strategizing in a digital world: Overcoming cognitive barriers, reconfiguring routines and introducing new organizational forms. Long Range Planning, 54(5), 102110. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102110

Von Krogh, G. (1998). Care in knowledge creation. California Management Review, 40 (3), 133-153.

Von Leipzig, T., Gamp, M., Manz, D., Schöttle, K., Ohlhausen, P., Oosthuizen, G., ... & von Leipzig, K. (2017). Initialising customer-orientated digital transformation in enterprises. Procedia Manufacturing, 8, 517-524.

Wagire, A. A., Joshi, R., Rathore, A. P. S., & Jain, R. (2020). Development of maturity model for assessing the implementation of Industry 4.0: learning from theory and practice. Production Planning & Control, 1–20. doi:10.1080/09537287.2020.1744763

Wagner, J. (2007). Exports and Productivity: A Survey of the Evidence from Firm-level Data. The World Economy, 30 (1), 60–82. doi:10.1111/j.1467-9701.2007.00872.x

Weber, P., Schaper, M. (2004). Understanding the Grey Entrepreneur. Journal of Enterprising Culture, 12 (2) 147-162. https://doi.org/10.1142/S0218495804000087

Weber, P., Schaper, M. (2007). Are Mature (Grey) Entrepreneurs More Successful Than Their Younger Counterparts? A Study of Australian Tourism Hosted Accommodation Owners. A study of Australian tourism hosted accommodation owners, paper presented at The Small Enterprise Association of Australia and New Zealand 20th Annual Conference: Building sustainable growth in SMEs, Auckland New Zealand

WEF (2020). Správa o globálnej konkurencieschopnosti 2020. https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2020

Welter, F. (2011). Contextualizing Entrepreneurship-Conceptual Challenges and Ways Forward. Entrepreneurship Theory and Practice, 35 (1), 165-184. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00427.x

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). Leading digital: Turning technology into business transformation. Harvard Business Press.

Wong, S. Y., Lee, C. C. (2005). Inflationary Threshold Effects in the Relationship between Financial Development and Economic Growth: Evidence from Taiwan and Japan. Journal of Economic Development, 30, 49-69.

World Bank Blogs (2021). How women entrepreneurs can be empowered to shape the digital future. https://blogs.worldbank.org/digital-development/how-women-entrepreneurs-can-be-empowered-shape-digital-future

Wyrwich, M. (2013). Can socioeconomic heritage produce a lost generation with regard to entrepreneurship?. Journal of Business Venturing, 28 (5), 667–682. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2012.09.001

Wyrwich, M. (2015). Entrepreneurship and the intergenerational transmission of values. Small Bus Econ 45:191–213. DOI 10.1007/s11187-015-9649-x

Wyrwich, M., Sternber, R., & Stuetzer, M. (2019). Failing role models and the formation of fear of entrepreneurial failure: a study of regional peer effects in German regions. Journal of Economic Geography, 19 (3), 567-588. https://doi.org/10.1093/jeg/lby023

Yang, M., Chunjia, H. (2021). Stimulating innovation: Managing peer interaction for idea generation on digital innovation platforms. Journal of Business Research, 125, 456-465. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.08.005

Youssef, A. B., Boubaker, S. Dedaj, B. & Carabregu-Vokshi, M. (2021). Digitalization of the economy and entrepreneurship intention. Technological Forecasting and Social Change 164, 120043. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120043

Zamfir, A.-M., Matei, M. M., & Lungu, E. O. (2013). Influence of Education-job Mismatch on Wages among Higher Education Graduates. Procedia - Social and

Behavioral Sciences, 89, 293–297. doi:10.1016/j.sbspro.2013.08.849

Zhang, T., Acs, Z. (2019). Does Generation Matter to Entrepreneurship? Four Generations of Entrepreneurs. Southern Economic Journal, 86: 459-477. https://doi.org/10.1002/soej.12350

Zissimopoulos, J. M., Karoly, L. A. (2007). Transitions to self-employment at older ages: The role of wealth, health, health insurance and other factors. Labour Economics, 14 (2), 269–295. doi:10.1016/j.labeco.2005.08.002

Zissimopoulos, J. M., Karoly, L. A. (2009). Labor-Force Dynamics at Older Ages. Research on Aging, 31 (1), 89–111. doi:10.1177/0164027508324642

Ženský algoritmus. (2021). Ženy v oblasti IKT. https://www.zenskyalgoritmus.sk/zeny-v-it

Podnikanie na Slovensku v dobe digitalizácie optikou generácií

Autori:
© prof. Ing. Anna Pilková, PhD. MBA
doc. PhDr. Marian Holienka, PhD.
Mgr. Juraj Mikuš, PhD.
RNDr. Zuzana Kovačičová, PhD.
Mgr. Ján Rehák, PhD.
doc. RNDr. Michal Greguš, PhD.
Mgr. Katarína Gavalcová
Ing. Michelle Chmelová, PhD.
Mgr. Lukáš Belušák, PhD.
Mgr. Mirka Uhnák
Mubarik Mobashar
Sonsoles Jiménez

© Univerzita Komenského v Bratislave, Fakulta managementu 2021

Táto práca bola podporená Agentúrou na podporu výskumu a vývoja na základe Zmluvy č. APVV-19-0581.

Vydala Univerzita Komenského v Bratislave v roku 2021
Prvé vydanie

ISBN 978-80-223-5318-2

SBA

APVV

ISBN 978-80-223-5318-2

DIGICROSSGEN

View publication stats