



VÝSKUMNÁ SPRÁVA K 1. ETAPE RIEŠENIA PROJEKTU

Projekt: APVV 19-0581
Medzigeneračné podnikanie
na Slovensku v dobe digitalizácie:
pragmatický prístup

1. etapa riešenia:
Analýza stavu podnikania optikou
generácií s dôrazom na medzigeneračné
podnikanie a digitálnu transformáciu
podnikania na Slovensku

Riešiteľský tím:

prof. Ing. Anna Pilková, PhD, MBA – zodpovedný riešiteľ – FM UK

doc. PhDr. Marian Holienka, PhD. – FM UK

doc. Mgr. Michal Greguš, PhD. – FM UK

Mgr. Juraj Mikuš, PhD. – FM UK

RNDr. Zuzana Kovačičová, PhD. – FM UK

Mgr. Natália Vančíšinová – FM UK

Ing. Marián Letovanec – SBA

Mgr. Katarína Gavalcová – SBA

Ing. Michelle Chmelová, PhD. – SBA

Mgr. Lukáš Belušík, PhD. – SBA

O B S A H

Úvod	3
1 Čiastkové ciele 1. etapy riešenia projektu APVV-19-0581	4
2 Metodológia a metódy aplikované vo výskume 1. etapy riešenia projektu	5
3 Kľúčové zistenia z prvej etapy riešenia projektu na základe hlavných výstupov	8
3.1 Charakteristika stavu podnikania mladých a seniorov na Slovensku, v Európe a v slovenských regiónoch	8
3.2 Vyhodnotenie špeciálnych otázok zameraných na digitálne a medzigeneračné podnikanie z pohľadu projektov GEM a GUESS	10
3.3 Digitálna transformácia v kontexte medzigeneračného podnikania na Slovensku	11
3.3.1 Výskumná otázka 1: Aký je súčasný stav a vývojové trendy v digitalizácii MSP a čo ju najvýraznejšie ovplyvňuje z hľadiska medzigeneračného podnikania/ spolupráce.	12
3.3.2 Výskumná otázka 2: Aké sú skúsenosti s participáciou jednotlivých vekových skupín zamestnancov/vlastníkov na procese digitálnej transformácie a to ako jednotlivcov, tak aj skupín a aké postupy resp. praktiky pomáhajú v tomto procese?	14
3.3.3 Výskumná otázka 3: 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	15
3.4 Prehľad politík zameraných na podporu medzigeneračného podnikania a digitálnej transformácie v Európe a na Slovensku	17
3.5 Kľúčoví stakeholderi v medzigeneračnom podnikaní a digitálnej transformácii v podnikaní	18
3.6 Príklady dobrej praxe podpory medzigeneračného podnikania s prihľadnutím na digitálnu transformáciu	21
Záver	24
Použitá literatúra	25

Súčasný ekonomický, sociálny a technologický trendy, ako sú férová udržateľnosť ekonomického rastu, digitalizácia a nástup priemyslu 4.0, starnutie populácie a nárast striebornej ekonomiky, prinášajú veľa výziev pre podnikateľov. Medzi takéto kľúčové výzvy patrí digitalizácia a digitálna transformácia malých a stredných podnikov. Ako z doterajších našich a medzinárodných výskumov vyplýva, problematika digitalizácie vo vzťahu k podnikaniu je komplexná a uspieť v nej si žiada identifikáciu a implementáciu netradičných riešení. Jedným z takýchto riešení je podľa nás návrh a rozpracovanie koncepčného modelu medzigeneračného podnikania v etape digitalizácie. Medzigeneračné podnikanie definujeme ako zdieľanie vedomostí, zručností, skúseností a zdrojov prostredníctvom partnerstiev a spolupráce medzi rôznymi vekovými generáciami (s dôrazom na seniorov a mladých), a to naprieč všetkými fázami podnikateľského procesu so zámerom dosiahnuť ekonomické, sociálne a environmentálne ciele (Pilková a kol., 2017). Zvlášť špecifické je medzigeneračné podnikanie v rámci rodinných firiem, ktoré sa aj na Slovensku dostáva do štádia výmeny generácií a s tým súvisiacich výziev. Vzhľadom na aktuálnosť riešenia problematiky medzigeneračného podnikania v dobe digitalizácie sme vypracovali a v roku 2019 Fakulta managementu Univerzity Komenského v Bratislave (FM UK) spolu so Slovak Business Agency (SBA) podali na Agentúru pre podporu výskumu a vývoja (APVV) projekt APVV- 19-0581 Medzigeneračné podnikanie na Slovensku v dobe digitalizácie: pragmatický prístup. Projekt bol na APVV schválený na obdobie VII/2020 – VI/2024.

Hlavným cieľom projektu je na základe analýzy stavu podnikania optikou generácií s dôrazom na medzigeneračné podnikanie, ako aj analýzy výziev digitalizácie v tomto kontexte:

- a) vytvorenie koncepčného modelu medzigeneračného podnikania na Slovensku v čase digitálnej transformácie,
- b) podrobné metodické rozpracovanie jeho kľúčových modulov (začínajúci a etablovaní podnikatelia) s dôrazom na nástroje v nich aplikovateľné,
- c) testovanie a validácia nástrojov v konkrétnych podmienkach praxe.

Aplikačné nástroje v oblasti podpory a vzdelávania v jednotlivých moduloch budú dostupné prostredníctvom online platformy (vrátane tzv. „Living lab“ zainteresovaných subjektov).

V decembri 2021 končí prvá etapa riešenia projektu. Vzhľadom na to má predložená výskumná správa za cieľ prezentovať **zhrnutie výsledkov** za 1. etapu riešenia tak, ako boli už publikované v plánovaných publikačných výstupoch alebo sú v procese prípravy na publikovanie.

Zámerom jej prezentovania v rámci workshopu je získať spätnú väzbu ako aj podnety pre ďalšie etapy výskumu od kľúčových stakeholderov a potenciálnych realizačných organizácií. Vzhľadom na uvedený zámer neobsahuje výstupy mapovania a analyzovania súčasného stavu riešenej problematiky v literatúre, ktoré sú súčasťou publikovaných výstupov.

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

ČIASTKOVÉ CIELE 1. ETAPY RIEŠENIA PROJEKTU APVV-19-0581

Riešenie projektu je rozdelené do štyroch základných etáp:

1. Etapa I (júl 2020 - december 2021): Analýza stavu podnikania optikou generácií s dôrazom na medzigeneračné podnikanie a digitálnu transformáciu podnikania na Slovensku.
2. Etapa II (júl 2021 - jún 2022): Analýza výziev digitálnej transformácie podnikania vzhľadom na súčasné trendy a charakteristiky skúmaných generácií.
3. Etapa III (január 2022 - jún 2024): Monitorovanie stavu medzigeneračného podnikania na Slovensku.
4. Etapa IV (júl 2022 - jún 2024): Tvorba koncepčného modelu medzigeneračného podnikania na Slovensku v čase digitálnej transformácie, testovanie a validácia aplikačných nástrojov.

Pre prvú etapu „Analýza stavu podnikania optikou generácií s dôrazom na medzigeneračné podnikanie a digitálnu transformáciu podnikania na Slovensku“ boli v projekte stanovené nasledovné **čiasťkové ciele**:

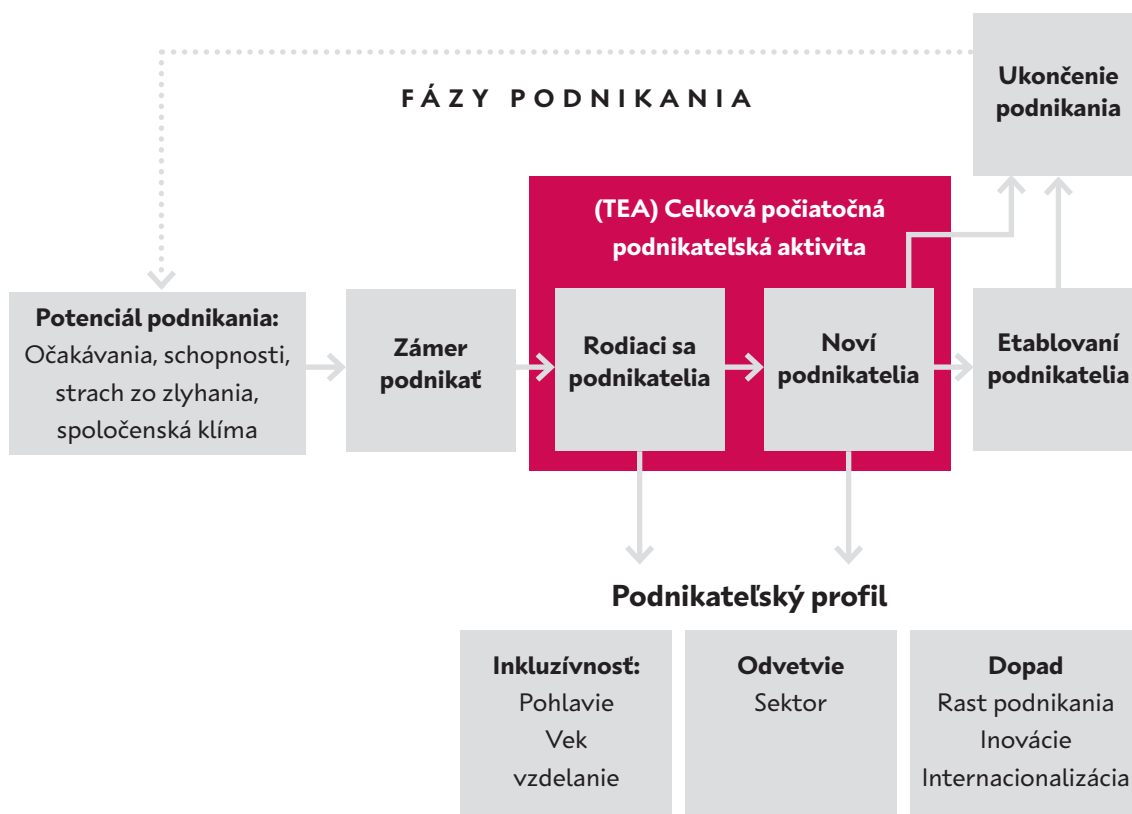
- Charakteristika stavu medzigeneračného podnikania a podnikania mladých a seniorov, ako aj stavu adaptácie digitálnej transformácie v podnikaní.
- Definovanie a komparácia ukazovateľov podnikania mladých, seniorov, medzigeneračného a digitálneho podnikania v rámci relevantných porovnávacích benchmarkov Európy.
- Identifikácia bariér a podporných faktorov medzigeneračného podnikania v nových a etablovaných biznisoch, medzigeneračného transferu v podnikaní a adaptácie digitálnej transformácie v podnikaní.
- Identifikácia kľúčových stakeholderov v medzigeneračnom podnikaní a digitálnej transformácie v podnikaní.
- Prehľad aktuálnych poznatkov riešenej problematiky vo výskume, tvorbe politik a v praxi podpory podnikania a podnikateľského vzdelávania a tréningu.
- Identifikácia príkladov dobrej praxe podpory medzigeneračného podnikania s prihliadnutím na digitálnu transformáciu.

METODOLÓGIA A METÓDY APLIKOVANÉ VO VÝSKUME 1. ETAPY RIEŠENIA PROJEKTU

V rámci riešenia 1. etapy projektu bol aplikovaný rozsiahly výskumný aparát zahrňujúci kvantitatívny aj kvalitatívny výskum, ako aj mapovanie relevantných oblastí výskumu. Ďalej stručne charakterizujeme aplikované metódy a použité zdroje dát podľa jednotlivých podkapitol obsahujúcich súhrnné výsledky.

V **podkapitolách 3.1 a 3.2** sa využili dáta Globálneho monitoru podnikania (Global Entrepreneurship Monitor – GEM), konkrétne z prieskumu o dospeljej populácii (Adult Population Survey - APS).

Obrázok 1: Model skúmania podnikania podľa fáz a podnikateľského profilu



Zdroj: Singer et al. (2012)

GEM je najvýznamnejšia svetová štúdia o podnikaní, ktorá skúma podnikateľské správanie jednotlivcov (ich charakteristiky, postoje, aktivity a aspirácie), a to v súlade s procesným modelom GEM, ktorý je znázornený na obr. č. 1. Každoročne je zbieraná minimálna vzorka 2000 respondentov v participujúcich krajinách, ktorá je na Slovensku reprezentatívna z hľadiska veku, pohlavia a regionálneho rozloženia. Fakulta managementu Univerzity Komenského v Bratislave je národným koordinátorom projektu a SBA je jej hlavným partnerom.

Komparatívna analýza podnikania generácií na Slovensku a v Európe vychádza z APS dát za Slovensko a súbor dát za Európu pre roky 2015 - 2019. Celkovo súbor údajov obsahuje 10 005 respondentov zo Slovenska a 389 308 respondentov z Európy. Tieto dáta sú vstupnými údajmi pre výpočet ukazovateľov používaných na meranie jednotlivých fáz podnikateľského procesu (pozri obrázok 1) aplikovaných v metodike GEM. (Bližšie pozri Pilková, Mikuš, 2021).

Pre regionálnu analýzu podnikania populácie a podľa generácií bola vytvorená súhrnná vzorka APS dát na individuálnej úrovni (dospelá populácia vo veku 18 - 64 rokov) pre Slovensko (za roky 2016 - 2020), ktorá pozostávala z 10 001 dospelých jednotlivcov. Samostatné súbory dát boli vytvorené aj pre skúmané generácie a to mládež (vo veku 18 - 34 rokov) pozostávajúcu z 3 518 jednotlivcov a seniorov (vo veku 55 - 64 rokov) pozostávajúcu z 2 024 jednotlivcov. (Bližšie pozri Mikuš, Pilková, 2021).

V podkapitole 3.2 sme využili okrem GEM dát aj dáta ďalšej rozsiahlej medzinárodnej vedeckej štúdie - projektu GUESSS (Global University Entrepreneurial Spirit Student's Survey) zameraného na problematiku podnikania v radoch študentov vysokých škôl. Ide o najväčšiu akademickú štúdiu vo svete, ktorá v spravidla v dvojročných cykloch zbiera harmonizované dáta naprieč zapojenými krajinami. Naša analýza je založená na dátach z roku 2021. Na Slovensku, kde prieskum koordinovala Fakulta managementu Univerzity Komenského v Bratislave, bolo do prieskumu GUESSS zapojených 12 verejných vysokých škôl a získaných bolo 5754 úplne vyplnených dotazníkov. Zber dát bol, rovnako ako v GEM prieskume, založený na harmonizovanom výskumnom nástroji, avšak oba prieskumy boli doplnené o otázky špeciálne zamerané na digitálne a medzigeneračné podnikanie.

V analýze aspektov digitálneho a medzigeneračného podnikania sme sa zamerali na podnikateľov z dospelaj populácie (prieskum GEM), ktorí začínajú podnikat (podnikanie do 42 mesiacov, podiel na vzorke: 6,39 %, počet: 129) alebo sú vo fáze etablovaného podnikania (podnikanie staršie ako 42 mesiacov, podiel na vzorke: 6,48 %, počet: 130) a študentov (projekt GUESSS), ktorí deklarovali, že sa aktuálne usilujú o začatie svojho vlastného podnikania (rozbiehajúci sa študentskí podnikatelia, podiel na vzorke: 19,0 %, počet: 1 096), ako aj na študentov, ktorí indikovali, že už vedú svoje vlastné podnikanie (aktívni študentskí podnikatelia, podiel na vzorke: 6,7 %, počet: 387). Všetkým 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 (v rôznych pozíciách) a prínos tejto osoby pre podnikanie.

Výsledky výskumu prezentované v podkapitole 3.3 boli získané z kvalitatívneho výskumu realizovaného prostredníctvom fenomenologickej štúdie (bližšie pozri Shank, 2006). Cieľom tejto štúdie bolo na základe podrobnej analýzy polo-štruktúrovaných rozhovorov získať poznatky o životných skúsenostiach majiteľov/manažérov malých a stredných podnikov z rôznych generačných skupín s cieľom identifikovať kľúčové faktory a skúsenosti s digitalizáciou na Slovensku s dôrazom na medzigeneračnú spoluprácu. Kvalitatívny výskum sa zameril na tri širšie témy, ktoré sú obsiahnuté vo výskumných otázkach prezentovaných **v podkapitole 3.3.**

Fenomenologického výskumu sa zúčastnilo 12 respondentov, slovenských majiteľov/manažérov MSP, prostredníctvom moderovaných hĺbkových polo-štruktúrovaných rozhovorov (každý trval približne 1 hodinu) s cieľom získať informácie vychádzajúce zo skúseností alebo okolností respondentov. Všetky rozhovory prebiehali podľa jednotnej metodiky, aby sa zabezpečila konzistentnosť prístupu. Rozhovory sa uskutočnili od decembra 2020 do marca 2021 prezenčne aj online a boli nahrávané a ďalej spracované s využitím MAXQDA nástroja a metodiky. Výsledky systematicky spracované sú prezentované vo

forme myšlienkových máp (bližšie pozri Pilková, A., Holienka, M., Mikuš, J.: Drivers of SMEs digital transformation in the context of intergenerational cooperation in Slovakia, IGI-Global, 2021 – v tlači).

V podkapitolách 3.4 – 3.6 boli použité metódy mapovania, následnej analýzy a komparácie získaných informácií.

KLÍČOVÉ ZISTENIA Z PRVEJ ETAPY RIEŠENIA PROJEKTU NA ZÁKLADE HLAVNÝCH VÝSTUPOV

Klíčové zistenia sú zhrnuté do piatich oblastí, v ktorých sa realizovali výskumy v rámci prvej etapy riešenia projektu. Ide o charakteristiku stavu podnikania mladých a seniorov na Slovensku, v Európe a slovenských regiónoch; vybrané charakteristiky digitálneho a medzigeneračného podnikania; digitálna transformácia v kontexte medzigeneračného podnikania; prehľad politík zameraných na podporu medzigeneračného podnikania a digitálnej transformácie v Európe a na Slovensku; kľúčoví stakeholderi v medzigeneračnom podnikaní a digitálnej transformácii v podnikaní; príklady dobrej praxe podpory medzigeneračného podnikania s prihliadnutím na digitálnu transformáciu. V ďalších častiach sú prezentované zistenia podľa jednotlivých oblastí.

3.1

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

Rozdiely medzi generáciami sa často opisujú ako príčina generačných konfliktov, ktoré sa prejavujú v „generačnej priepasti“ (Giancola, 2006). Vzhľadom na to sme analyzovali kľúčové charakteristiky, zapojenie do jednotlivých fáz podnikateľského procesu a motiváciu na začatie podnikania mladých a seniorov v Európe a na Slovensku, ako aj v jeho 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 podnikateľa. 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 u nás. Sú si však istejší svojou vysokou mierou inovatívnosti a tiež častejšie prijímajú rozhodnutia, ktoré sú súčasťou ich dlhodobého kariérneho plánu. Avšak z porovnaní 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. Na dôvažok, mladí na Slovensku majú výrazne nižší **strach zo zlyhaní** ako mladí v Európe, ale aj ako seniori. Avšak seniori na Slovensku majú výrazne vyšší **strach zo zlyhaní** ako európski. Tento komplex faktorov vplýva na podnikateľskú aktivitu oboch generácií rozličným spôsobom i intenzitou. Na tento proces majú odlišný vplyv i ďalšie faktory spoločenských postojov podnikania a to:

- **Budovanie kontaktov prostredníctvom networkingu** je na Slovensku lepšie než v Európe a mladí v ňom majú silnejšiu pozíciu.
- **Rovnosť v životnej úrovni (egalitarizmus)** – mladí na Slovensku preferujú viac rovnosť než seniori. Tento trend je opačný ako v Európe.

Zámer začať podnikáť a podnikateľská aktivita

- Zámer začať podnikáť 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 podnikáť 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 počiatková 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 počiatkovú podnikateľskú aktivitu v Bratislavskom regióne a najnižšiu v Banskobystrickom regióne. Seniori sú najviac zapojení v počiatkovej 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.

Zdroje:

Pilková, A., Mikuš, J. (2021) Entrepreneurship in Slovakia through the lens of generations. Conference proceedings from International Scientific Conference „The Poprad Economic and Management Forum 2021: Current trends and challenges in organizations management“. October 2021, Poprad, Slovak Republic pp. 360-371

Mikuš, J., Pilková, A. (2021) Regional aspects of entrepreneurial activity and characteristics in Slovakia with the emphasis on youth and seniors. Conference proceedings from International Scientific Conference „The Poprad Economic and Management Forum 2021: Current trends and challenges in organizations management“. October 2021, Poprad, Slovak Republic pp. 349-359.

3.2

Vyhodnotenie špeciálnych otázok zameraných na digitálne a medzigeneračné podnikanie z pohľadu projektov GEM a GUESS

Z pohľadu projektu GEM analyzujeme špeciálne otázky zamerané na digitálne a medzigeneračné podnikanie z perspektívy **začínajúcich a etablovaných podnikateľov**. 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.

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.

Medzigeneračný charakter podnikania sme v rámci GEM sledovali prostredníctvom skúmania zapojenia osôb spadajúcich do **staršej generácie a vnímaného prínosu** tohto zapojenia do podnikania. 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 (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 %).

Čo sa týka **prínosu osoby** zo staršej generácie pre podnikanie, začínajúci podnikatelia tento prínos vnímajú hlavne kvôli prístupu 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. Výrazne nižšie hodnotia manažérske kompetencie, osobnostné charakteristiky potrebné pre podnikanie a znalosti predmetu podnikania, odvetvia a/alebo trhu.

Z výsledkov **projektu GUESS** vyplýva, že úloha digitalizácie podnikania sa v radoch **rozbiehajúcich sa a aktívnych študentských podnikateľov** taktiež výraznejšie neodlišuje. 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.

Pokiaľ ide o **podiel tržieb** z predaja výrobkov a/alebo služieb **online**, 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 %.

Čo sa týka **zapojenia staršej generácie**, pozitívne je, že nízky podiel (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 – 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 neodlišuje.

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.

3.3

Digitálna transformácia v kontexte medzigeneračného podnikania na Slovensku

Z fenomenologického kvalitatívneho prieskumu sme získali rozsiahly súbor informácií, ktoré sú spracované vo forme myšlienkových máp (bližšie pozri Pilková, A., Holienka, M., Mikuš, J.: Drivers of

SMEs digital transformation in the context of intergenerational cooperation in Slovakia, IGI-Global, 2021 – v tlači) a takisto sú ďalej v tejto podkapitole prezentované ako zistenia podľa jednotlivých výskumných otázok.

3.3.1

Výskumná otázka 1: Aký je súčasný stav a vývojové trendy v digitalizácii MSP a čo ju najvýraznejšie ovplyvňuje z hľadiska medzigeneračného podnikania/ spolupráce?

Zo systematického spracovania odpovedí na tento problémový okruh vzišli tri smery, okolo ktorých kulminovali odpovede: úroveň digitalizácie, faktory, ktoré vplyvajú na digitalizáciu a prínosy digitalizácie.

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. Z rozhovorov ďalej vyplýva, že MSP nemusia nevyhnutne patriť len do jedného režimu, ale môžu samostatne pôsobiť v rôznych režimoch.

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

Faktory digitalizácie

Faktory digitalizácie slúžia ako katalyzátor zmien vo vnútri spoločností a výrazne ovplyvňujú stav digitalizácie.

- Skúmané malé a stredné podniky neboli homogénnou skupinou (pozri Pilková, A., Holienka, M., Mikuš, J., 2021) 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.

- Digitalizáciu a digitálnu transformáciu podnikov ďalej vyvolávajú **„spúšťače“ na úrovni podniku**. Rozhodujúcu úlohu zohráva konkurencia, ktorá podporuje zdokonaľovanie produktov a služieb. Okrem toho môže firemná kultúra a správanie organizácie ako učiaceho sa subjektu podporovať zavádzanie inovatívnych digitálnych riešení. Tieto procesy sú ovplyvnené vekovou štruktúrou zamestnancov, ktorá môže mať vplyv na digitálny „apetít“ firiem. Kľúčovú úlohu pri digitalizácii/digitálnej transformácii spoločností zohráva aj stratégia a podpora vrcholového manažmentu. Dôležité je však brať do úvahy aj špecifiká firiem. V neposlednom rade respondenti identifikovali významnú úlohu ľudského kapitálu v celom procese digitalizácie a digitálnej transformácie.
- 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. 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 také nástroje, aby mohli pracovať na diaľku. Špecifiká odvetví a ich požiadavky sú tiež podľa našich respondentov dôležitými faktormi digitalizácie. Príklady osvedčených postupov v odvetví, výstavy a veľtrhy slúžili v našich rozhovoroch tiež ako inšpirácia digitalizácie. Navyše, medzi externými faktormi digitalizácie je nákladová konkurencia hnacou silou, ktorá núti MSP hľadať efektívne riešenia, aby boli konkurencieschopné.
- Ďalšou širšou kategóriou faktorov je **digitalizácia dodávateľských reťazcov a podnikateľských modelov**, ktorá zahŕňa digitalizáciu zákazníkov, dodávateľov, partnerov a ďalšie aspekty súvisiace s podnikateľskými modelmi.

Prínosy digitalizácie

Z rozhovorov vyplýva, že prínosy digitalizácie a digitálnej transformácie sú rôznorodé, ale týkajú sa hlavne štyroch kľúčových oblastí.

- **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.
- **Zákazníci** sú ďalšou oblasťou prínosov, čo zvyčajne zahŕňa lepšie pochopenie preferencií zákazníkov prostredníctvom zberu veľkých objemov údajov, využívania 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.
- **Flexibilita** sa prejavuje väčšou mierou využívania práce na diaľku, jednoduchosťou a všestrannosťou marketingu a ľahším získaním alebo zapájaním zákazníkov, ako aj rôznych zainteresovaných strán.

- **Všeobecné zlepšenie riadenia podniku** zahŕňa vyššiu dostupnosť informácií a dokumentov, prispôsobenie riadenia samotného podniku, ako aj súvisiacich procesov, lepšia informovanosť o súčasných a budúcich trendoch vo vývoji 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 a digitálna transformácia teda zlepšujú celkovú konkurencieschopnosť podniku.

3.3.2

Výskumná otázka 2: Aké sú skúsenosti s participáciou jednotlivých vekových skupín zamestnancov/vlastníkov na procese digitálnej transformácie a to ako jednotlivcov, tak aj skupín a aké postupy resp. praktiky pomáhajú v tomto procese?

Z odpovedí respondentov na túto otázku vyplynuli dve dôležité oblasti a to samotné úlohy generácií v procese digitalizácie a digitálnej transformácie a aplikované procesy a praktiky.

Úlohy generácií

Úlohy generácií boli skúmané 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 dokonca 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 nadväznosti na úlohy generácií sa výskum zamerlal na procesy a praktiky v procese digitalizácie, ktoré vyplynuli zo skúseností respondentov. Vo všeobecnosti ich možno rozdeliť do dvoch skupín.

- **Formálne procesy a postupy** 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 štruktúrne 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. 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. Populárny bol aj názor nezavádzať robustné záväznú, a teda neflexibilné digitálne riešenia, aby spoločnosti postupovali postupne a neprechádzali veľkými zmenami v krátkom čase.

3.3.3

Výskumná otázka 3: 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?

Odpovede respondentov na túto otázku boli systematicky spracované do dvoch hlavných tém: kľúčové bariéry digitalizácie a možnosti ich prekonania.

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.

- **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. Ako komplikované a neprehľadné boli hodnotené aj nástroje verejného sektora, ako napr. Slovensko.sk. V oblasti digitalizácie sa podľa respondentov nerobí dostatočná osвета 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. Veľká časť výhrad sa týkala aj protekcionizmu Európskej únie a Slovenska, ktoré nedostatočne chránia domáci trh voči lacnému zahraničnému tovaru, najmä z Číny.
- **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, malý pomerne uzavretý lokálny trh spôsobuje, že podnikatelia majú nízku motiváciu sa porovnávať so zahraničím. Respondenti by prijali viac informácií o digitalizácii, ktoré by boli relevantné pre konkrétne odvetvia a podporu digitalizácie niektorých odvetví zo strany štátu, pretože štát nepodporuje odvetvia s tvorbou nižšej pridanej hodnoty. Rýchle zastarávanie technológií predstavuje

ďalšiu bariéru digitalizácie, ako aj to, že v niektorých odvetviach má digitalizácia negatívny dopad na cenovú konkurencieschopnosť firiem.

Možnosti na prekonanie kľúčových bariér digitalizácie

- V nadväznosti na predchádzajúcu tému respondenti identifikovali rôzne možnosti na prekonanie kľúčových bariér digitalizácie.
- **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 praxe pre podnikateľov.
- **Legislatíva v oblasti rodinného podnikania**, ktorá by sa mala zmeniť tak, aby bola umožnená medzigeneračná výmena v rodinných podnikoch.
- **Osveta a informovanosť**, ktorá by zahŕňala pravidelné informovanie o nových trendoch v oblasti digitalizácie. Propagácia a osвета 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.
- **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 a workshopy a vzdelávanie šité na mieru.
- V oblasti **financovania**, podľa našich respondentov, chýbajú špeciálne produkty na financovanie digitalizácie podnikov a špeciálne schémy podpory financovania digitalizácie s participáciou štátu.

Zdroj:

Pilková, A., Holienka, M., Mikuš, J., Drivers of SMEs digital transformation in the context of intergenerational cooperation in Slovakia, IGI-Global, 2021 – v tlači.

Prehľad politík zameraných na podporu medzigeneračného podnikania a digitálnej transformácie v Európe a na Slovensku

Z výsledkov nášho výskumu vyplýva, že digitalizácia patrí medzi hlavné priority Európskej únie. Malé a stredné podniky 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 dochádza, resp. bude dochádzať k výraznej zmene možností v oblasti podnikania pre malé a stredné podniky. 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 (Staněk P., Ivanová P. 2017).

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 a výzvam, ktorým nepretržite čelia najmä malé a stredné podniky. V tejto súvislosti sú dôležité ako aktivity na úrovni podnikov, tak aj nadnárodná a národná podpora. Od malých a stredných podnikov digitálna transformácia vyžaduje, aby prehodnotili a inovovali svoje biznis modely. Vo svojej podstate mení spôsob, akým malé a stredné podniky vytvárajú, dodávajú a získavajú hodnoty. Podľa našich zistení digitalizácia ovplyvňuje do významnej miery aj hospodársku politiku, resp. jej smerovanie vrátane legislatívneho a strategického rámca. V tejto súvislosti je dôležité aj prepojenie verejnej intervencie s európskymi a národnými politikami. Rozsah zmien vyvolaných digitalizáciou prináša príležitosti pre rast, zamestnanosť a inovácie (Európsky hospodársky a sociálny výbor, 2015).

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. Smerovanie digitálnej politiky EÚ v nasledujúcom období bude určovať tzv. **digitálny balíček**, ako aj tzv. **Digitálny kompas do roku 2030**, ktorý je reakciou na pandémiu COVID-19. Pandémia zvýraznila význam digitalizácie v spoločnosti a v hospodárstve nielen na národnej, ale aj nadnárodnej úrovni. Taktiež urýchlila aj tempo digitálnej transformácie. Kľúčovými v tomto ohľade sú digitálne zručnosti, digitálna infraštruktúra, digitálna transformácia podnikov a transformácia v oblasti digitalizácie verejných služieb. V reakcii na pandémiu reaguje EÚ prostredníctvom Plánu obnovy a odolnosti EÚ na potrebu digitalizácie (vrátane SR).

Rámcovou nadrezortnou stratégiou na Slovensku, ktorá definuje politiku v oblasti digitalizácie a taktiež jej konkrétne priority je **Stratégia digitálnej transformácie Slovenska 2030**. Stratégia kladie dôraz na inovatívne technológie, ktoré vedú k posilňovaniu konkurencieschopnosti. Medzi ne patrí umelá inteligencia, internet vecí, technológia 5G, big data, či blockchain. Na stratégiu nadväzuje aj **Akčný plán digitálnej transformácie Slovenska na roky 2019 – 2022**, ktorý schválila vláda SR uznesením č. 337/2019 zo dňa 3. júla 2019. Akčný plán sa zameriava na definovanie opatrení, ktoré majú byť realizované v krátkodobom horizonte. Medzi dôležité patria okrem viacerých významných východiskových politík aj Programové vyhlásenie vlády SR na obdobie rokov 2020 – 2024. V ňom sa vláda SR zaväzuje k podpore procesu transformácie slovenskej ekonomiky v kontexte digitalizácie, automatizácie, umelej inteligencie a nástupu nových biznis modelov. Okrem toho sa zameriava aj na

posilnenie podpory medzigeneračného podnikania, ktorá v rámci posúdenia súčasného stavu v zmysle existujúcich podporných politík možno hodnotiť ako slabú.

Slovensko v súčasnosti zaostáva za najlepšimi krajinami v oblasti pripravenosti ľudského kapitálu a digitálnych zručností (Hošoff, B. a kol., 2018). Práve nedostatok digitálnych zručností v podnikateľskom sektore môže byť prekážkou prechodu na digitálne technológie. Významným limitujúcim faktorom v rámci rozsiahlejšej digitalizácie podnikového sektora môže byť na Slovensku aj pretrvávajúci nízky podiel podnikov s rýchlym širokopásmovým internetom. Z tohto pohľadu budú opatrenia na Slovensku v najbližších rokoch zamerané na podporu rozvoja digitálnych zručností, kompetencií, budovanie údajového hospodárstva, zvyšovanie inovačných kapacít verejnej správy a budovanie výskumných kapacít v oblasti umelej inteligencie (Akčný plán digitálnej transformácie Slovenska na roky 2019 – 2022).

Z hľadiska ďalšieho smerovania hospodárskej politiky SR je dôležitým aj **Národný program reforiem**, ktorý venuje pozornosť štrukturálnym zmenám v ekonomike, a ktorý zároveň reaguje aj na Programové vyhlásenie vlády SR na najbližšie obdobie. V rámci digitalizácie ide najmä o prípravu stratégie prechodu Slovenska k „Smart Country“.

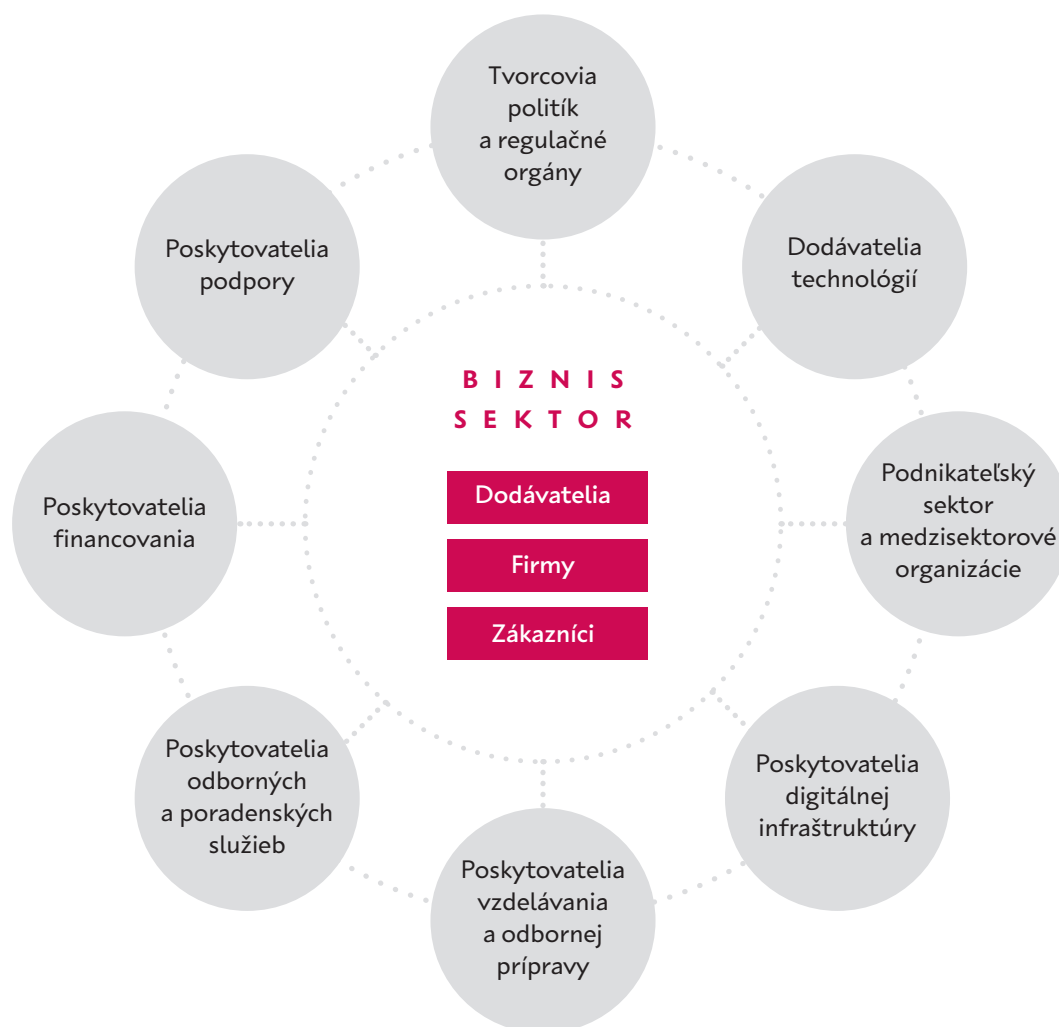
Z našich výsledkov taktiež vyplýva, že digitálna transformácia v kontexte medzigeneračného podnikania patrí medzi hlavné faktory, ktoré ovplyvňujú, resp. budú ovplyvňovať realizovanú hospodársku politiku. Na základe výskumu taktiež konštatujeme, že veková štruktúra a zastúpenie jednotlivých generácií v podniku má do určitej miery presah na schopnosť podniku digitalizovať. Medzi politiky, ktoré by mali priamo posilňovať medzigeneračnú výmenu, resp. medzigeneračné podnikanie možno zaradiť aj **návrh Akčného plánu pre rozvoj rodinných podnikov na Slovensku**. Výskum ďalej ukázal, že v poslednom období dochádza k výraznejšej podpore digitalizácie a digitálnej transformácie. Ďalej môžeme konštatovať, že Slovensko výrazne zaostáva v oblasti podpory medzigeneračného podnikania. Zvládnutie prechodu hospodárstva sa preto nezaobíde bez odstránenia existujúcich bariér v nami identifikovaných oblastiach. Rovnako sa nezaobíde bez kreovania a výraznej podpory priaznivého prostredia. Ukazuje sa, že podpora medzigeneračného podnikania s prihliadnutím na digitálnu transformáciu môže priniesť, resp. prináša oveľa významnejšie výzvy a preto pripravenosť krajiny bude v tomto ohľade kľúčovou.

3.5

Kľúčoví stakeholderi v medzigeneračnom podnikaní a digitálnej transformácii v podnikaní

Jedným z čiastkových cieľov tejto etapy riešenia projektu bolo preskúmať existujúce prístupy súvisiace s vymedzením rozličných stakeholderov digitalizácie, digitálnej transformácie a medzigeneračného podnikania, prispôbiť klasifikáciu stakeholderov kontextu Slovenska a identifikovať príklady stakeholderov v našich národných podmienkach. Vzhľadom na nízku rozvinutosť problematiky medzigeneračného podnikania a spolupráce na Slovensku bolo v tejto oblasti identifikovaných podstatne menej stakeholderov ako v prípade digitalizácie, resp. digitálnej transformácie podnikania. Návrh koncepčného rámca stakeholderov v oblasti digitalizácie a/alebo digitálnej transformácie podnikateľských organizácií je uvedený na obrázku 2, pričom jednotlivé kategórie sú opísané nižšie.

Obrázok 2: Účastníci digitalizácie a/alebo digitálnej transformácie; zdroj: Holienka et al. (2021)



Tvorcovia politik 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. Ďalším tvorcom politiky a regulátorom v oblasti digitalizácie, najmä digitalizácie priemyslu, je Ministerstvo hospodárstva SR.

Dodávateľia technológií. V malej ekonomike, akou je Slovensko, je potrebné akceptovať fakt, že nové technológie prinášajú väčšinou veľkí globálni technologickí hráči (napríklad IBM, SAP, Oracle, Accenture, Atos a ďalší). Napriek tomu sa v slovenských podmienkach vyprofilovalo aj 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 v oblasti bezpečnosti a obrany.

Poskytovatelia digitálnej infraštruktúry. Slovensko patrí medzi krajiny, ktoré zavádzajú moderné technológie do praxe často skôr ako ostatné krajiny EÚ, čo dokazujú najnovšie inovatívne služby

slovenských telekomunikačných operátorov. Na Slovensku majú dlhodobu významnú pozíciu štyria mobilní operátori (Slovak Telekom, Orange, O2 a Swan), pričom všetci majú pokrytie obyvateľstva mobilným internetom 4G/LTE nad 94 %. Výhodou pre podnikateľov na Slovensku je tiež prítomnosť poskytovateľov webhostingu.

V oblasti poskytovania vzdelávania a odbornej prípravy je kľúčovým stakeholderom Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu SR, ktoré, okrem iného, zodpovedá za prípravu a implementáciu strategického dokumentu – Program informatizácie školstva do roku 2030. Úspešným príkladom aktivizmu širokého spektra verejných, súkromných, akademických a občianskych organizácií a inštitúcií je Digitálna koalícia a IT Asociácia Slovenska. 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“. Štúdium informatiky a IT programov ponúka až dvanásť univerzít. Kvalitné ďalšie vzdelávanie (celoživotné vzdelávanie) v oblasti IT poskytuje aj niekoľko spoločností, napríklad GOPAS, IT LEARNING SLOVAKIA, IT Academy, Mini Tech, MBA, alebo AJ ty v IT, ktoré pomáha ženám budovať IT zručnosti a kariéru v IT sektore.

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. Ďalším relevantným zdrojom financovania digitálnej transformácie podnikov na Slovensku sú bankové úvery komerčných bánk, ktoré patria medzi často využívané a ľahko dostupné zdroje financovania MSP. Mapovanie potvrdilo dostatok stakeholderov z oblasti poskytovateľov odborných a poradenských služieb, či už ide o globálnych lídrov (Accenture, Deloitte, KPMG, Atos, PWC, EY, IBM Services) alebo domáce spoločnosti (Centire, EMARK, Stengl).

Poskytovatelia podpory. Hoci na Slovensku existuje mnoho poskytovateľov nefinančnej 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). Okrem dvoch agentúr uvedených vyššie, existuje mnoho ďalších podporných organizácií a združení, ktoré poskytujú rôzne podporné služby (napr. formou školení alebo poradenstva) aj v oblasti digitalizácie podnikov (Slovenská aliancia pre inovačnú ekonomiku, Impact Hub, Slovenská obchodná a priemyselná komora 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, Zväz remeselného priemyslu SR, Národná únia zamestnávateľov (NÚZ), Klub 500, Podnikateľská aliancia Slovenska (PAS), Industry4UM a ďalšie.

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.

Tvorcovia politik a regulačné orgány. Z pohľadu tvorby a smerovania vládnych politik je kľúčovým stakeholderom Ministerstvo hospodárstva SR (MH SR), ktoré pripravilo návrh Akčného plánu pre rozvoj rodinných podnikov na Slovensku. v otázkach podpory a inkluzivity mladých ľudí a seniorov je dôležitým stakeholderom Ministerstvo práce sociálnych vecí a rodiny SR a podobne ako pri digitalizácii aj Ministerstvo investícií, regionálneho rozvoja a informatizácie SR.

Poskytovatelia financovania. Možnosti rastu rodinných firiem do značnej miery určujú zdroje financovania, v rámci ktorých majú najvýraznejší podiel úvery, leasing a ďalšie produkty poskytované väčšinou komerčných bánk na Slovensku. Medzi ďalšie finančné inštitúcie, ktoré prispievajú k podpore MSP patrí napríklad Slovenská záručná a rozvojová banka, EXIMBANKA, Slovak Investment Holding, alebo SBA, ktorá spracuje Mikropôžičkový program a Fondy rizikového kapitálu. Finančnú podporu MSP poskytujú aj ďalšie ministerstvá, resp. ich podriadené inštitúcie. Financovanie formou crowdfundingu je na Slovensku nedostatočne využívané. Medzi najznámejšie crowdfundingové finančné platformy patria Crowdberry, a. s., StartLab, HitHit, s. r. o., Startovač alebo Conda.

Na vyriešenie špecifických problémov medzigeneračného podnikania sú k dispozícii **poskytovatelia odborných a poradenských služieb.** Na Slovensku pôsobia popredné poradenské a konzultačné firmy PWC, EY, Deloitte a KPMG a iné. Zo slovenských sú to napr. Centire, EMARK. V rámci nefinančnej podpory MSP (formou vzdelávacích a poradenských programov) zohráva dôležitú úlohu SBA. Podobné podporné služby poskytuje aj SARIO alebo SIEA. **Ďalšie združenia a medzisektorové organizácie.** Medzi najvýznamnejšie 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, Inštitút rodinného businessu, Združenie podnikateľov Slovenska, Združenie mladých podnikateľov Slovenska alebo Slovenský živnostenský zväz. Podobne ako v prípade digitalizácie aj v oblasti medzigeneračného podnikania patrí **medzi kľúčových stakeholderov vzdelávania a odbornej prípravy** 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“. Dôležitú úlohu zohrávajú univerzity tretieho veku – aktuálne na 16 univerzitách.

Zdroj:

Holienka, M., Belušák, L., Gavalcová, K., Chmelova, M. (2021). Stakeholders of digitalization and digital transformation in Slovakia. Conference proceedings from International Scientific Conference „The Poprad Economic and Management Forum 2021: Current trends and challenges in organizations management“. October 2021, Poprad, Slovak Republic pp. 402 – 413

3.6

Príklady dobrej praxe podpory medzigeneračného podnikania s prihliadnutím na digitálnu transformáciu

Slovensko sa aktuálne nachádza v tranzitívnom období kedy sa problematike digitalizácie v podnikoch začína venovať čoraz väčšia pozornosť všetkých zainteresovaných strán. Téma medzigeneračnej spolupráce v procesoch digitálnej transformácie podnikania sa venuje len minimálna pozornosť. Na zlepšenie podnikateľského prostredia na Slovensku a podporu konkurencieschopnosti malých a stredných podnikov je preto nevyhnutné pristúpiť k určitým zmenám aj v oblastiach ako digitalizácia a medzigeneračná spolupráca. **Príklady zo zahraničia nám ukazujú, akým spôsobom možno pristúpiť k zmenám na úrovni jednotlivých politík, iniciatív a samotných podnikov.** Podľa OECD (2021) je dôležitým prvkom zlepšenie spolupráce s tretím sektorom a mimovládnyimi organizáciami. Práve mimovládne organizácie často zohrávajú dôležitú úlohu pri poskytovaní podpory a vlády by mali

súkromné iniciatívy skôr dopĺňať, než ich nahrádzať. Pre Slovensko môže byť dobrým príkladom Federácia fínskych podnikov - FFP (SME United, 2019) alebo vznik Agentúry na podporu digitalizácie v Rakúsku (Boog, R. a kol., 2019).

Federácia fínskych podnikov je najväčšia a najplyvnejšia podnikateľská federácia vo Fínsku s viac ako 115 000 členmi pokrývajúcich všetky sektory, pričom pozostáva z 20 regionálnych organizácií a takmer 40 miestnych združení. Cieľom FFP je zvýšiť povedomie o príležitostiach, ktoré môžu priniesť digitálne nástroje a technológie. Organizuje 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. Okrem toho organizuje webináre na tému ako používať digitálne nástroje a aplikácie, vydáva inštruktážny online manuál, tzv. Digitálny sprievodca podnikateľa (poskytuje praktické informácie o rôznych aspektoch digitalizácie podnikania) a realizuje prieskumy a štúdie o problematike digitálnej transformácie. **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 pri digitalizácii a medzigeneračnom podnikaní. Z mapovania stakeholderov vyplýva, že 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 rozumujú.

Jedným z faktorov pomalšej digitálnej transformácie MSP na Slovensku je podľa OECD (2021) aj absencia komplexnej siete digitálnych inovačných hubov (DIH), ktoré by boli kompatibilné s prijatou stratégiou inteligentnej špecializácie. Dobrým príkladom pre Slovensko môže byť napríklad **prístup uplatnený v Nemecku - Kompetenčné centrá Mittelstand 4.0**. 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. 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. Služby sú poskytované bezplatne a centrá sú plne financované spolkovou vládou (BMW, 2019). **Význam pre Slovensko:** 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. 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.

Podpore digitálnej transformácie podnikov napomáhajú aj tzv. **online diagnostické nástroje**, ktoré sú lacné, dostupné a umožňujú tvorcom politik osloviť širšiu skupinu podnikateľov. Príklady zo zahraničia naznačujú, že existencia takýchto nástrojov môže predstavovať dôležitý východiskový bod pre podniky, ktoré potrebujú podporu a poradenstvo. Dobrým príkladom online autodiagnostickej aplikácie špecificky zameranej na digitalizáciu MSP je **Francúzska verejná investičná banka Bpifrance**. Ide o online bezplatný dotazník pre MSP, ktorého 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).

Regionálnou iniciatívou je Dom digitalizácie alebo ekosystém Dolného Rakúska pre digitálnu transformáciu, 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, oslovuje MSP „v ich jazyku“ a pomáha 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 crowdfundingové kampane pre financovanie otvorených inovácií.

Projekt Best Agers (2014) sa pokúšal o vytvorenie medzigeneračného inovačného prostredia, 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. Medzi kľúčové zistenia projektu možno zaradiť:

1. manažéri si vo všeobecnosti uvedomujú schopnosti a kompetencie zamestnancov vo veku 55+, ale pripúšťajú, že v organizáciách ich ešte vedome nevyužívajú;
2. počas projektu došlo k zmene postojov manažérov vo vzťahu k veku pri prijímaní a ukončovaní zmlúv zamestnancom;
3. manažéri vidia väčšiu hodnotu v zručnostiach starších zamestnancov a prenose kompetencií;
4. medzi manažérmi stále existuje pomerne široká škála názorov na starších zamestnancov.

Príkladom spájania digitalizácie a medzigeneračnej spolupráce na úrovni jednotlivých podnikov je spoločnosť Bosch, ktorá si uvedomuje že odchod skúsených spolupracovníkov do dôchodku by znamenal aj stratu cenných znalostí. Projekt Bosch Diversity Management sa zamerával 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 rozrástá a v súčasnosti zahŕňa už viac ako 1500 ľudí z deviatich krajín. Seniori pracujú v širokom spektre oblastí, od vývoja, výroby, cez účtovníctvo, nákup, až po marketing a predaj. Ich úlohy zahŕňajú školenia alebo prezentácie, zabezpečenie a riadenie kvality, podporu výstavby, analýzu a zlepšovanie procesov, ako aj mentoring a dočasné riadenie. Mzdy expertov odzrkadľujú ich predchádzajúce platy. To pomáha zabezpečiť, aby ich tímy nenajímali len z dôvodu znižovania nákladov (Bosch, 2021). Program zaisťuje odovzdávanie vedomostí, produktívny dialóg medzi generáciami a umožňuje starším odborníkom držať krok s najnovším vývojom.

Ďalším príkladom je platforma BaySEN - **The Bayer Senior Experts Network**, ktorá je zameraná na využívanie 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. 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.

Z Á V E R

Predložená výskumná správa obsahuje zhrnutie výsledkov 1. etapy riešenia projektu APVV 19-0581 Medzigeneračné podnikanie na Slovensku v dobe digitalizácie: pragmatický prístup. Tieto výsledky:

- a) buď boli publikované alebo sú v procese spracovania ďalších výstupov tejto etapy riešenia projektu.
- b) sú dôležitým zdrojom informácií jednak pre určenie smerov ďalšieho akademického výskumu s cieľom prehĺbenia poznatkov v oblastiach, ktoré boli identifikované ako kľúčové pre ďalšie etapy spracovania projektu.
- c) sú námetom pre diskusiu s tvorcami politík, predstaviteľmi tretieho sektora a podnikateľskými subjektami za účelom identifikovania riešení zameraných na podporu medzigeneračného podnikania v MSP na Slovensku v dobe digitalizácie.

POUŽITÁ LITERATÚRA

Bayer (2019). Bayer Senior Experts Network (BaySEN) - The Bayer Group's knowledge retention initiative. Dostupné na: <https://karriere.bayer.de/en/whybayer/development-teamwork/baysen>

Best Agers Lighthouses (2014). Evaluation Results and Case Studies. Dostupné na: <https://www.best-agers-lighthouses.eu/outputs.html>

BMW (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 Nemecka. Dostupné na: https://www.innovationpolicyplatform.org/www.innovationpolicyplatform.org/system/files/imce/SME4.0CompetenceCentres_Germany_TIPDigitalCaseStudy2019_1/index.pdf

Boog, R. et al. (2019). „Case study on the Plattform Industrie 4.0, Austria: Contribution to the OECD TIP Digital and Open Innovation project,“ Dostupné na: https://www.innovationpolicyplatform.org/www.innovationpolicyplatform.org/system/files/imce/PlattformIndustrie_Austria_TIPDigitalCaseStudy2019_0/index.pdf

Bosch (2021). Senior experts at Bosch. Dostupné na: <https://www.bosch.com/stories/senior-experts-at-bosch/>

Giancola, F. (2006), „The generation gap: More myth than reality.“ *Human Resource Planning*, 29(4), 32-37

Holienka, M., Belušák, L., Gavalcová, K., Chmelova, M. (2021). Stakeholders of digitalization and digital transformation in Slovakia. Conference proceedings from International Scientific Conference „The Poprad Economic and Management Forum 2021: Current trends and challenges in organizations management“. October 2021, Poprad, Slovak Republic pp.402 – 413

Hošof, B.A. kol. (2018). Inštitucionálna pripravenosť na digitalizáciu a zmeny vonkajšieho prostredia.

Mikuš, J., Pilková, A. (2021) Regional aspects of entrepreneurial activity and characteristics in Slovakia with the emphasis on youth and seniors. Conference proceedings from International Scientific Conference „The Poprad Economic and Management Forum 2021: Current trends and challenges in organizations management“. October 2021, Poprad, Slovak Republic pp.349-359.

Ministerstvo investícií, regionálneho rozvoja a informatizácie Slovenskej republiky. Akčný plán digitálnej transformácie Slovenska na roky 2019 – 2022.

OECD (2021). SME Entrepreneurship Policy in Slovak Republic, OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9097a251-en>.

Pilková, A., Holienka, M., Mikuš, J. (2021). Drivers of SMEs digital transformation in the context of intergenerational cooperation in Slovakia, IGI-Global, 2021 – v tlači.

Pilková, A., Holienka, M., Reháč, J., Kovačičová, Z., Komorník, J., Mitková, L., Mikuš, J., Letovanec, M., Smoroňová, T., & Kliáček, P. (2017). *Inkluzivita podnikania na Slovensku: stav a vývojové tendencie* [Inclusive entrepreneurship in Slovakia: state and development trends]. Univerzita Komenského v Bratislave.

Pilková, A., Mikuš, J. (2021). Entrepreneurship in Slovakia through the lens of generations. Conference proceedings from International Scientific Conference „The Poprad Economic and Management Forum 2021: Current trends and challenges in organizations management“. October 2021, Poprad, Slovak Republic pp. 360-371

Plán obnovy a odolnosti Slovenskej republiky. Ministerstvo financií Slovenskej republiky. Viac informácií dostupných online: <https://www.mfsr.sk/sk/verejnost/plan-obnovy-odolnosti/>

Plán obnovy pre Európu. Európska komisia. Viac informácií dostupných online: https://ec.europa.eu/info/strategy/recovery-plan-europe_sk

Shank, G. (2006). *Qualitative Research: A Personal Skills Approach* (Second edition). Pearson. ISBN 13: 9780131719491

Singer, S., Amoros, J. E., and Moska, D. (2015), „Global Entrepreneurship Monitor. 2014 Global Report.“ Babson Park, MA, United States: Babson College; Santiago, Chile: Universidad del Desarrollo; Kuala Lumpur, Malaysia: Universiti Tun Abdul Razak; Monterrey, Mexico: Tecnológico Monterrey; London, United Kingdom: London Business School; UK: Global Entrepreneurship Research Association.

SME United (2019). *Best Practices on Assisting SMEs with the Digital Transformation*. Dostupné na: <https://www.smeunited.eu/admin/storage/smeunited/smeunited-digitalbrochure.pdf>

Staněk, P., Ivanová, P. (2017). *Malé a stredné podniky: Súčasnosť a budúcnosť*. Wolters Kluwer, 112 s. ISBN 978-80-8168-737-2.

Stanovisko Európskeho hospodárskeho a sociálneho výboru na tému: *Vplyv digitalizácie na odvetvie služieb a zamestnanosť*. 2015. Dostupné online: <https://op.europa.eu/fr/publication-detail/-/publication/7bbabd33-bb58-11e5-bfdd-01aa75ed71a1/language-sk>