

EKONOMIKA A MANAŽMENT

Vedecký časopis Fakulty podnikového manažmentu
Ekonomickej univerzity v Bratislave



ECONOMICS AND MANAGEMENT

Scientific Journal of the Faculty of Business Management,
University of Economics in Bratislava

Ročník XVIII.

Číslo 1

Rok 2021

ISSN 2454-1028

Predseda redakčnej rady

prof. Ing. Peter Markovič, PhD., Fakulta podnikového manažmentu EU v Bratislave, Slovenská republika

Redakčná rada

prof. Dr. Benjamin Beug, Hochschule 21, Buxtehude, Spolková republika Nemecko

doc. Ing. Hana Bohušová, Ph.D., AMBIS, a.s. Praha, Česká republika

prof. Dr. Gerard Lewis, Fakultät Wirtschaftswissenschaften, Hochschule für Technik und Wirtschaft Dresden, Spolková republika Nemecko

prof. Ing. Ivan Nový, CSc., Fakulta podnikohospodářská, Vysoká škola ekonomická v Praze, Česká republika

prof. Dr. rer. oec. habil. Volker Oppitz, Europäische Forschungs- und Arbeitsgemeinschaft (EFA e.V.), Spolková republika Nemecko

prof. Ing. Mária Režňáková, CSc., Fakulta podnikatelská, Vysoké učení technické v Brně, Česká republika

doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D. et Ph.D., ŠKODA AUTO vysoká škola, o.p.s., Česká republika

prof. DI Dr. Margarethe Überwimmer, Fachhochschule Oberösterreich, Steyr, Rakúsko

prof. Dr. Daniel Zorn, Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen, Spolková republika Nemecko

Adresa redakcie

Ekonomika a manažment, Vedecký časopis Fakulty podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave, Dolnozemska 1/b, 852 35 Bratislava 5, Slovenská republika

<https://fpm.euba.sk/veda-a-vyskum/vedecky-casopis/ekonomika-a-manazment>

Výkonný redaktor

Ing. Katarína Grančičová, PhD., e-mail: katarina.grancicova@euba.sk ; tel.: +421 2 67 295 556

doc. Ing. Miroslav Tóth, PhD.; e-mail: miroslav.toth@euba.sk ; tel.: +421 2 67 295 562

Administrácia

Ing. Ľudmila Lulkovičová, e-mail: ludmila.lulkovicova@euba.sk ; tel.: + 421 2 67 295 531

Za textovú, jazykovú a grafickú úpravu jednotlivých príspevkov zodpovedajú autori. Príspevky prechádzajú recenzným konaním.

EKONOMIKA A MANAŽMENT

Vedecký časopis Fakulty podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave má **ISSN 2454-1028** pridelené Národnou agentúrou ISSN, Univerzitná knižnica v Bratislave, Michalská 1, 814 17 Bratislava dňa 28. 4. 2017, č. j. 124/2017. Vychádza 3-krát ročne.

Vydavateľ

Nadácia Manažér, Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, IČO 31812562.

Dátum vydania tohto čísla: 31. 3. 2021

ISSN 2454-1028



EKONOMIKA A MANAŽMENT

Ekonomická univerzita v Bratislave

Fakulta podnikového manažmentu

Ročník XVIII.

Číslo 1

Rok 2021

Autori príspevkov (Authors of Contributions)

Peter Dorčák, doc. PhDr., PhD. MSc.

University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Management, Department of Business Finance, Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, Slovak Republic
e-mail: peter.dorcak@euba.sk

Frank Gerwald, M.Sc.

University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Management, Department of Business Finance, Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, Slovak Republic
e-mail: frank.gerwald@euba.sk

Nadežda Jankelová, prof. Ing., PhD.

Faculty of Business Management, University of Economics in Bratislava, Department of Management, Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, Slovak Republic
e-mail: nadezda.jankelova@euba.sk

Peter Markovič, prof. Ing., PhD.

University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Management, Department of Business Finance, Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, Slovak Republic
e-mail: peter.markovic@euba.sk

Ivana Mišúnová Hudáková, doc. Ing., PhD.

University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Management, Department of Management, Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, Slovak Republic
e-mail: ivana.misunova@euba.sk

Lukas Mulka, B.A.

University of Applied Sciences Darmstadt, Schöfferstraße 3, 64295 Darmstadt, Germany
e-mail: lukas.mulka@web.de

Zizana Skorkova, Ing., PhD.

Faculty of Business Management, University of Economics in Bratislava, Department of Management, Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, Slovak Republic
e-mail: zuzana.skorkova@euba.sk

Štefan Slávik, prof. Ing., CSc.

University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Management, Department of Management, Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, Slovak Republic
e-mail: stefan.slavik@euba.sk

Peter Štetka, Ing. Bc., PhD.

University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Management, Department of Business Economics, Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, Slovak republic
e-mail: peter.stetka@euba.sk

Miroslav Tóth, doc. Ing., PhD.

University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Management, Department of Business Economy, Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, Slovak Republic
e-mail: miroslav.toth@euba.sk

Alena Tóthová, Ing., PhD.

University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Management, Department of Business Finance, Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, Slovak Republic
e-mail: alena.tothova@euba.sk

OBSAH (CONTENTS)

VEDECKÉ PRÍSPEVKY (SCIENTIFIC CONTRIBUTIONS)

- Frank Gerwald – Peter Dorčák – Peter Markovič**
Die Unternehmensumwelt als Einflussfaktor auf die Unternehmensführung am
Beispiel der Versicherungswirtschaft **9**
- Štefan Slávik**
Startup ako atraktívny podnikateľský fenomén **26**
(Start-up as an attractive business phenomenon)

PRÍSPEVKY DO DISKUSIE (CONTRIBUTIONS TO THE DISCUSSION)

- Ivana Mišúnová Hudáková**
Od podnikateľského nápadu k podnikateľskému úspechu **53**
(From Business Idea to Business Success)
- Lukas Mulka - Peter Štetka**
The Importance of Sales Strategy – Adjusting Entrepreneurial Sales Strategies in
Times of Market Changes and Digital Transformation **65**
- Zuzana Skorková – Nadežda Jankelová**
Post-byrokratická organizácia – jej definícia a miesto v organizačnej teórii **75**
Post-bureaucratic organization – definition and meaning in organizational theory
- Miroslav Tóth – Alena Tóthová**
Aktíva ako faktor prosperity podnikov podnikajúcich v odvetví vydávania kníh **96**
(Assets as a factor of prosperity of enterprises doing Business in the Book Publishing
Industry)

VEDECKÉ PRÍSPEVKY

SCIENTIFIC CONTRIBUTIONS

Die Unternehmensumwelt als Einflussfaktor auf die Unternehmensführung am Beispiel der Versicherungswirtschaft

Frank Gerwald – Peter Dorčák – Peter Markovič

Abstract

Companies are in constant exchange with their environment and are influenced in their decisions by various factors. This paper describes which factors of the corporate environment influence corporate management. Using the insurance industry as an example, individual factors are analyzed and their significance evaluated. The investigation was carried out with the help of a literature research, which belongs to the qualitative research methods. The evaluation of scientific articles and studies compares the theoretical view with practice. By using different types of literature, the research question is examined from different perspectives. Currently, the most influential factors for insurance companies are technological and societal changes brought about by digitalization. New technologies and changes in consumer habits mean that insurance companies are under increasing pressure to change. Although the factors are assigned to different areas, they must not be viewed in isolation. The influences from the corporate environment are manifold and the companies try to proactively influence the changes in the environment by shaping personal and work-related relationships with the diverse groups of the corporate environment.

JEL classification: G 22, M 21, M 31

Keywords: Unternehmensumwelt, Umweltbeeinflussung, Versicherung

1 Einleitung

Als Teil der Gesellschaft stehen Unternehmen in einem stetigen Austauschprozess mit ihrer Umwelt. Dabei werden sie ständig mit neuen Anforderungen konfrontiert, auf die sie reagieren müssen. Gesättigte Märkte, Globalisierung, eine rasante technologische Entwicklung und zunehmende internationale Konkurrenz zwingen die Unternehmen dazu, sich stetig an die sich ändernde Umwelt anzupassen. Die Unternehmensumwelt ist geprägt durch unzählige Einflussfaktoren.

Die Geschwindigkeit und die Qualität der Anpassungsfähigkeit an die wechselnden Anforderungen entscheiden darüber, ob ein Unternehmen langfristig erfolgreich ist. Doch es geht nicht nur um die Anpassung an sich wechselnde Verhältnisse. Um sich besser in ihre Umwelt zu integrieren und als Teil eines sozialen Systems versuchen Unternehmen seit jeher ihr Unternehmensumfeld mitzugestalten und aktiv Einfluss darauf zu nehmen. Dies geschieht sowohl auf volkswirtschaftlicher als auch auf gesellschaftlicher Ebene.¹ Beobachtung und Analyse dieser Umweltfaktoren sind daher die Basis für die Entwicklung und Erreichung von Unternehmenszielen. Das Verständnis von Unternehmensführung ist somit auch auf die Gestaltung der Umwelt gerichtet.

Die frühzeitige Erkennung von sich abzeichnenden Veränderungen und eine zeitnahe Änderung der Handlungsweise dienen dazu, dem Unternehmen erhebliche Wettbewerbsvorteile in immer stärker umkämpften Märkten zu generieren. Es muss seine Rolle in den verschiedenen Bereichen seiner Umwelt definieren, damit es einen Beitrag als Teil übergeordneter Systeme leisten kann.

¹ Cepel, M. et al. 2019. Selected economic factors of the quality of business environment, S. 228-240.

Die Anforderungen der übergeordneten Umweltsysteme werden auf unterschiedliche Weise an die Unternehmen herangetragen. So können verschiedene Anforderungen von gesellschaftlichen Gruppen, Interessenverbänden oder dem Staat als Gesetzgeber herangetragen werden. Das Unternehmen als Element seiner Umwelt muss dabei auf ökonomische, rechtliche, gesellschaftliche, technische, politische und ökologische Ansprüche Rücksicht nehmen.

2 Stand der Problematik in der Literatur

Die Begriffe Betrieb und Unternehmen werden häufig nicht sauber voneinander getrennt und auch in der Fachliteratur gibt es dazu unterschiedliche Sichtweisen. Der deutsche Wirtschaftswissenschaftler Erich Gutenberg (1897-1984) betrachtete die Bezeichnung Betrieb zunächst als übergeordneten Begriff. Ein Unternehmen war seiner Ansicht nach einem System produktiver Faktoren und somit dem Begriff Betrieb untergeordnet.² Diese Sichtweise wurde in der Nachkriegszeit entwickelt, in der der Unterscheidung zwischen Marktwirtschaft und Zentralwirtschaft noch eine größere Bedeutung zukam als heutzutage.

Die heutige Sichtweise auf diese Abgrenzung hat sich stark geändert. Sie begreift das Unternehmen als Oberbegriff und den Betrieb als Unterbegriff.³ So ist ein Betrieb von einem Unternehmen im Wesentlichen darin zu unterscheiden, in dem er als Produktionsstätte anzusehen ist.⁴ Das Unternehmen wird als rechtlich-wirtschaftliche Einheit, der Betrieb hingegen als technisch-organisatorische Einheit angesehen.⁵ Ein Betrieb wird einer rechtlichen Einheit zugeordnet und diese Einheit dient der Leistungserstellung. Sie folgt einem wirtschaftlichen Ziel, ist wirtschaftlich jedoch unselbständig.

Ein Unternehmen ist die übergeordnete kleinste rechtliche Einheit, der ein Betrieb zugeordnet ist. Ein Unternehmen kann also aus mehreren Betrieben bestehen, nicht aber ein Betrieb aus mehreren Unternehmen. Die Differenzierung der beiden Begriffe spielt juristisch besonders im Gesellschafts- oder Mitbestimmungsrecht eine wichtige Rolle. Hier wird zwischen der Unternehmens- und der Betriebsverfassung unterschieden.⁶ Während die Unternehmensverfassung die Normen für das Gesamtsystem beinhaltet, regelt die Betriebsverfassung die Mitwirkung der Arbeitnehmer über ihre Vertreter am Ort der Faktorumsetzung, dem Betrieb.⁷

2.1 Unternehmensumwelt

Die Unternehmensumwelt ist geprägt durch eine Vielzahl von Einflussfaktoren. Um ein Unternehmen vorausschauend und weitsichtig zu führen, müssen diese Faktoren untersucht und analysiert werden.⁸ Die frühzeitige Erkennung von Chancen und Risiken für das eigene Unternehmen ist das Fundament der Geschäftstätigkeit und bildet dadurch die Basis für die Überlebensfähigkeit des Unternehmens.⁹

Die Einflussfaktoren der Unternehmensumwelt sind häufig voneinander abhängig und unterliegen stetigen Veränderungen. Die Änderung eines Faktors hat Auswirkungen auf mehrere andere Faktoren, was zu einer hohen Komplexität führt. Um diese Komplexität zu bewältigen, wird zwischen der globalen Umwelt (Makroumwelt) und einer Branchenumwelt (Mikroumwelt) unterschieden. Zur Branchenumwelt zählen aufgabenspezifische Faktoren wie

² Macharzina, K. – Wolf, J. 2018. Unternehmensführung, S. 15.

³ Macharzina, K. – Wolf, J. 2018. Unternehmensführung, S. 16.

⁴ Gamillscheg, F. 1989. Betrieb und Unternehmen – Zwei Grundbegriffe des Arbeitsrechts, S. 33-37.

⁵ Macharzina, K. – Wolf, J. 2018. Unternehmensführung, S. 16.

⁶ Gamillscheg, F. 1989. Betrieb und Unternehmen – Zwei Grundbegriffe des Arbeitsrechts, S. 33-37.

⁷ Macharzina, K. – Wolf, J. 2018. Unternehmensführung, S. 16.

⁸ Korže, S. – Lebe, S. 2018. Business environment for hospitality entrepreneurship, S. 1-13.

⁹ Fabuš, M. 2017. Current development of business environment, S. 127-137.

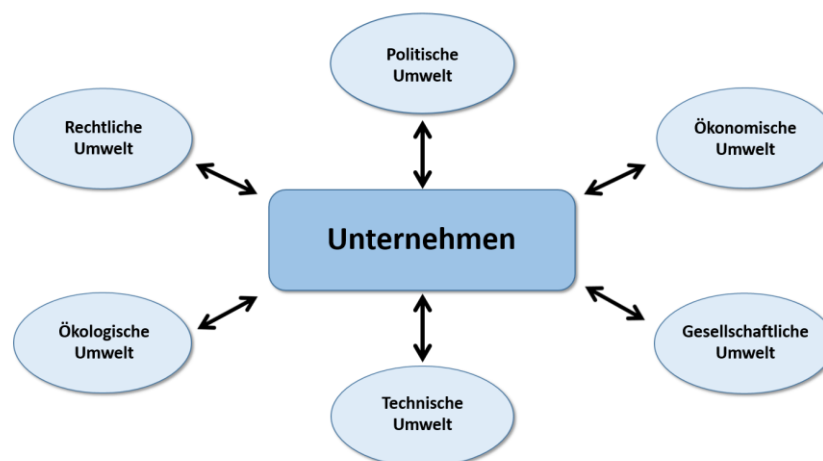
z. B. die Kunden, Lieferanten oder Wettbewerber einer Branche.¹⁰ Die Faktoren der globalen Umwelt gelten hingegen für alle Unternehmen gleich. Aufgrund des beschränkten Umfangs dieser Arbeit liegt der Fokus hierbei auf der globalen Umwelt.

Die globale Umwelt wird häufig in verschiedene Segmente unterteilt. Diese Segmente werden in der englischsprachigen Literatur mit Hilfe der PESTEL-Analyse analysiert.¹¹ PESTEL steht für die englischen Begriffe Political, Economical, Social, Technological, Environmental und Legal. Die Analyse arbeitet mögliche Entwicklungen und Trends heraus, die zukünftig Einfluss auf das Unternehmen und seine Strategien haben können. Insbesondere der Einfluss der Treibergrößen wie die Globalisierung, Internationalisierung, neue technologische Entwicklungen, politische oder gesellschaftliche Veränderungen stehen hier im Blickfeld der Analyse.

Das Ziel der PESTEL-Analyse ist es, die Triebkräfte der Makroumwelt eines Unternehmens zusammenzufassen. Sie zeigt auf, welche Einflussfaktoren in der Vergangenheit von besonderer Bedeutung waren und wie deren Einfluss sich künftig verändert. Entscheidungsträger sollten bei der Durchführung der PESTEL-Analyse immer darauf achten, dass als Datenquellen immer relevante Informationen dienen. Kritisch zu bemerken ist jedoch, dass die PESTEL-Analyse alleine kein umfassendes Bild der Wettbewerbssituation liefern kann. Hierzu werden ergänzend weitere Analysen, wie z. B. Porter's 5-Forces, die Stakeholder-Analyse oder die SWOT-Analyse benötigt.¹²

Abbildung 1

Einflussfaktoren der Unternehmensumwelt



Quelle: eigene Darstellung

2.1.1 Politische Umwelt

Die politische Stabilität eines Landes hat eine hohe Priorität bei der Standortwahl von Unternehmen.¹³ Zu dieser Stabilität zählt auch die Verlässlichkeit der politischen Organe sowie deren Rolle in der Gestaltung des Wirtschaftslebens. Es ist wichtig zu wissen, in wie weit der Staat durch die Gestaltung der Wettbewerbs- und Handelspolitik Einfluss auf das Wirtschaftsleben nimmt.¹⁴

¹⁰ Dillerup, R. – Stoi, R. 2016. Unternehmensführung, S. 105.

¹¹ Dillerup, R. – Stoi, R. 2016. Unternehmensführung, S. 105.

¹² Shtal, T. et al. 2018. Methods of analysis of the external environment of business activities.

¹³ Akpoviroro, K. et al. 2018. Impact of business environment, S. 498-505.

¹⁴ Kozubikova, L. et al. 2019. The impact of political factor's perception, S. 61-79.

Die Industrie- und Subventionspolitik wirken sich ebenfalls auf den Wettbewerb eines Landes aus.¹⁵ So ist es eine Systemfrage, wie weit der Staat die Wirtschaft direkt oder indirekt beeinflusst. In China z. B. nimmt die Regierung großen Einfluss auf die Wirtschaftsplanung, während dies in anderen Ländern nur in wesentlich geringerem Umfang geschieht.¹⁶ In Frankreich und Deutschland werden die nationalen Automobilhersteller während der Corona-Krise massiv unterstützt. In den USA, wo man Subventionen oder Förderungen von Unternehmen traditionell skeptisch gegenübersteht, gibt es solche Hilfsprogramme nicht. Die Fülle der Subventionsprogramme in den vergangenen Jahren hat dafür gesorgt, dass die Subventionspolitik verstärkt zur Zielscheibe von Kritik geworden ist.¹⁷

Die Vereinigten Staaten von Amerika liefern ebenfalls ein Beispiel dafür, dass launische Regierungen eine Gefahr für das laufende Geschäft darstellen können und deshalb im Rahmen einer globalen Umweltanalyse zwingend berücksichtigt werden müssen. Die Unberechenbarkeit von Regierungen kann zu einer Abhängigkeit vom politischen Gutwillen führen, was wirtschaftliches Arbeiten und seriöses Planen nahezu unmöglich macht.

Doch auch in politisch stabilen Regionen gibt es Unterschiede. Innerhalb der Europäischen Union existieren nationale Unterschiede bei der Gesetzgebung, den Kartell- und Subventionsrichtlinien. Diese sind von den Einstellungen eines Landes zu diesen Themen abhängig. Für die Manager ist die politische Stabilität daher maßgebend für die Standortentscheidung.¹⁸

Ein weiteres Beispiel für die Wichtigkeit von politischen Veränderungen für die Unternehmensführung sind die Systemwechsel der osteuropäischen Staaten hin zur Demokratie. Durch die Öffnung der Grenzen sind wichtige Absatzmärkte und Produktionsstandorte für westliche Unternehmen entstanden. Die Erschließung dieser Länder als Produktionsstandorte setzt jedoch weiter hohe Investitionen in die Infrastruktur voraus.¹⁹

2.1.2 Ökonomische Umwelt

Ökonomische Umweltfaktoren beinhalten nationale und internationale volkswirtschaftliche Entwicklungen, die z. B. wichtig für Standortentscheidungen sein können. Sie haben dadurch direkten Einfluss auf die Absatz- und Beschaffungsmärkte.²⁰ Zu den wichtigsten Faktoren dieser Kategorie, die die Manager bei der Analyse berücksichtigen müssen, gehören z. B. Konjunkturentwicklungen, Arbeitslosenquoten, Inflation oder auch die Wechselkurse.

Die Deutung der ökonomischen Umwelt ist entscheidend für die Verteilung von Investitionen und Beschäftigung.²¹ Um ein umfassendes Verständnis für die zukünftige Entwicklung der ökonomischen Umweltfaktoren zu bekommen, müssen die wesentlichen Treiber wie die Finanz-, Wirtschafts- und Geldpolitik, die Struktur der Finanzmärkte und die Infrastruktur untersucht werden. All diese Faktoren können sich unmittelbar auf die Rentabilität einer Entscheidung oder sogar des ganzen Unternehmens auswirken. Bevor ein Unternehmen in einen neuen Markt eintritt müssen sich die Entscheidungsträger die Frage stellen, ob für die geplanten Investitionen der betrachtete Markt in Frage kommt.²²

¹⁵ Macharzina, K. – Wolf, J. 2018. Unternehmensführung, S. 25.

¹⁶ Dillerup, R. – Stoi, R. 2016. Unternehmensführung, S. 106.

¹⁷ Macharzina, K. – Wolf, J. 2018. Unternehmensführung, S. 25; Kozubikova, L. et al. 2019. The impact of political factor's perception, S. 61-79.

¹⁸ Kozubikova, L. et al. 2019. The impact of political factor's perception, S. 61-79.

¹⁹ Macharzina, K. – Wolf, J. 2018. Unternehmensführung, S. 25-26.

²⁰ Dillerup, R. – Stoi, R. 2016. Unternehmensführung, S. 106.

²¹ Dillerup, R. – Stoi, R. 2016. Unternehmensführung, S. 106.

²² Contractor, F. et al. 2020. How do country regulations and business environment impact, S. 1-13.

2.1.3 Gesellschaftliche Umwelt

Die zentralen Punkte der gesellschaftlichen Umweltfaktoren stellen die Werte, Einstellungen und kulturellen Normen einer Gesellschaft dar. Da auch diese Faktoren Veränderungen unterliegen, wird es für die Unternehmen zunehmend wichtiger deren Entwicklung zu beobachten und die Handlungen darauf einzustellen.²³ Die Unternehmen stehen mit Mitarbeitern, Kunden oder Lieferanten als Mitgliedern der Gesellschaft in Beziehung. Die Veränderungen im sozio-kulturellen Umfeld können z. B. die Einstellung gegenüber der Arbeit, einem steigenden Umwelt- oder Gesundheitsbewusstsein oder auch ein zunehmendes Individualitätsstreben betreffen.²⁴ So hinterfragen die Verbraucher zunehmend die Nachhaltigkeit von Produkten, wie z. B. in der Lebensmittelproduktion die Arbeitsbedingungen im Erzeugerland, die Rohstoffgewinnung oder auch die Abfallentsorgung.

Die gesellschaftlichen Veränderungen der letzten Jahre wurden vor allem durch veränderte Lebensgewohnheiten der Konsumenten beeinflusst. Große Teile des Lebens werden in den digitalen Kontext verlagert.²⁵ Dabei wird zusätzlich zur lokalen Offline-Welt eine globale Online-Welt in den sozialen Medien geschaffen, in der die Nachfrager in Interaktion miteinander treten. In diesem Zusammenhang ist auch festzustellen, dass der Trend von stationären zu mobilen Endgeräten besteht. Auch deshalb ist der Online-Kontext stetig omnipräsent. Die Verbraucher sind immer und überall vernetzt und verstehen sich selbst als Individuen in der immer gegenwärtigen Sphäre der digitalen Gesellschaft.²⁶

Mit den Informationen über Strukturmerkmale wie z. B. die Bevölkerungsstruktur oder das Bildungswesen und den dazugehörigen Trends kann ein Unternehmen einen Einblick in die existierenden Wertvorstellungen und Normen der Bevölkerung erlangen. Bei der Analyse geografisch fernliegender Märkte ist genau hierbei aber Fingerspitzengefühl gefragt. Die Gefahr, dass die Ergebnisse vordefinierte Stereotypen bestätigen, ist groß. Die objektive Betrachtung der sozio-kulturellen Einflussfaktoren sollte deshalb immer auch aus mehreren Blickwinkeln durchgeführt werden, um ein komplettes Bild zu erhalten.²⁷ Es muss berücksichtigt werden, dass die gesellschaftlichen Werte je nach geografischer Lage stark voneinander abweichen können. Aus diesem Grund ist ein sehr gutes Kulturverständnis bei der Erschließung neuer Märkte Grundvoraussetzung, um nicht versehentlich soziale Tabus zu brechen und den Erfolg einer Expansion in fremde Länder zu gefährden.²⁸

2.1.4 Technische Umwelt

Technologische Umweltfaktoren wie z. B. die Informations- und Kommunikationstechnologie oder das technologische Niveau der Wirtschaft eines Landes werden für die Unternehmen immer wichtiger, je mehr sie oder ihre Branche dem technologischen Wandel unterliegen. Dabei kann die zunehmende Veränderungsgeschwindigkeit sowohl Chance als auch Risiko sein. So kann z. B. die Weiterentwicklung von Informationstechnik zu völlig neuen betrieblichen Abläufen führen.²⁹

Die Entwicklung der Technologie beeinflusst die Unternehmen auf vielfältige Weise. Die Entwicklung des Internets ist mit einer modernen industriellen Revolution gleichzusetzen. Das E-Business hat auf der einen Seite die Abwicklung von Geschäftsprozessen stark verändert, andererseits hat es aber auch völlig neue Geschäftsmodelle ermöglicht, wie die Beispiele von

²³ Macharzina, K. – Wolf, J. 2018. Unternehmensführung, S. 23.

²⁴ Dillerup, R. – Stoi, R. 2016. Unternehmensführung, S. 106.

²⁵ Meffert et al. 2019. Marketing, S. 74.

²⁶ Hamidian, K. – Kraijo, C. 2013. Digitalisierung – Status quo, S. 5.

²⁷ Contractor, F. et al. 2020. How do country regulations and business environment impact, S. 1-13.

²⁸ Akpoviro, K. et al. 2018. Impact of business environment, S. 498-505.

²⁹ Dillerup, R. – Stoi, R. 2016. Unternehmensführung, S. 106.

eBay oder Airbnb zeigen.³⁰ Das bedeutet nicht nur, dass die Unternehmen sich mit ihnen völlig neuen Technologien auskennen müssen sondern auch, dass aus bisher völlig unbekannten Technologiefeldern neue Konkurrenten entstehen, die sich plötzlich zu ernstzunehmenden Mitbewerbern entwickeln.

Durch die großen Veränderungen der technischen Umwelt ist es möglich geworden, dass aus einem Online-Buchhändler wie Amazon ein Big Player auch in vielen anderen Branchen geworden ist. Durch diese Entwicklung ist heute nahezu jedes Unternehmen auf moderne Technologien angewiesen, unabhängig davon, ob es um die Nutzung digitaler Vertriebskanäle oder Präzisionsfertigungsanlagen handelt.³¹ Der technologische Entwicklungsstand hat somit auch immer Einfluss auf strategische Unternehmensentscheidungen.³²

Bei der Betrachtung der technologischen Umwelt müssen die Unternehmen also entscheiden, ob der technologische Fortschritt oder die technische Infrastruktur den Anforderungen des Unternehmens oder des Marktes entsprechen.³³ Im Sinne von Standortfaktoren können zur Analyse z. B. die Forschungs- und Entwicklungsausgaben des öffentlichen und privaten Sektors betrachtet werden. Interessant ist ebenfalls die starke Präsenz oder Bündelung bestimmter Technologien, wie z. B. im Silicon Valley.³⁴

2.1.5 Ökologische Umwelt

Ökologische Umweltfaktoren beziehen sich auf die natürlichen Umweltressourcen als menschliche Lebensgrundlage. Dazu zählen z. B. die Verfügbarkeit von Rohstoffen, die Auswirkungen des Klimawandels, aber auch die Verringerung des Müllaufkommens oder von Emissionen. Die Abhängigkeit von Rohstoffen wie z. B. Erdöl bedeutet für die Unternehmen ein Risiko in vielfacher Hinsicht. Eine ökologieorientierte Unternehmensführung rückt die zunehmende Umweltbelastung und immer knapper werdenden Rohstoffe verstärkt ins öffentliche Interesse. Beispiele hierfür sind die Reinigung von Industrieabgasen oder das Recyceln von Rohstoffen. Um der ökologischen Verantwortung eines Unternehmens gerecht zu werden, sollte dessen Umweltbelastung erfasst und weitestgehend minimiert werden. Die Produktion umweltfreundlicher Produkte kann dadurch auch zu einem wichtigen Wettbewerbsvorteil werden.³⁵

Ökologisch-geografische Umweltfaktoren setzen sich aus den jeweiligen klimatischen Bedingungen, topografischen Verhältnissen und der Ressourcenverfügbarkeit eines Landes zusammen.³⁶ In Regionen mit extremen klimatischen Verhältnissen werden an die Produkte oft völlig andere Anforderungen gestellt als im Ursprungsland. Wenn es um den Transport von Rohstoffen oder Gütern geht, können auch topografische Gegebenheiten eines Landes zu hohen Hürden werden. All diese Einflüsse haben Auswirkungen auf die strategische Ausrichtung eines Unternehmens. Bei der Erschließung neuer Märkte muss also im Vorfeld genau geprüft werden, ob die ökologisch-geografischen Gegebenheiten einer Region den strategischen Anforderungen einer Organisation entsprechen.

2.1.6 Rechtliche Umwelt

Rechtssysteme werden für viele Unternehmen zum Problemfeld, da sie nicht nur länderspezifisch differieren, sondern auch innerstaatlich. So gibt es z. B. in den USA

³⁰ Savrul, M. et al. 2014. The Potential of E-commerce for SMEs, S. 35-45.

³¹ Savrul, M. et al. 2014. The Potential of E-commerce for SMEs, S. 35-45.

³² Rondović, B. et al. 2019. Drivers of e-business diffusion in tourism, S. 30-50.

³³ Savrul, M. et al. 2014. The Potential of E-commerce for SMEs, S. 35-45.

³⁴ Rondović, B. et al. 2019. Drivers of e-business diffusion in tourism, S. 30-50.

³⁵ Dillerup, R. – Stoi, R. 2016. Unternehmensführung, S. 106-107.

³⁶ Akpoviro, K. et al. 2018. Impact of business environment, S. 498-505.

innerstaatlich zwischen den einzelnen Bundestaaten abweichende Rechtsprechungen.³⁷ Unternehmen in der EU müssen beispielsweise mindestens drei Rechtssysteme berücksichtigen. Die Gesetzgebung im Land des Hauptsitzes oder der Produktion und das jeweilige Rechtssystem des Landes, in dem die Produkte vermarktet werden. Zusätzlich gelten in der Europäischen Union Gesetzgebungen, die den Handlungsspielraum der Unternehmen eng definieren und damit auch begrenzen können.

Die verschiedenen Rechtssysteme nehmen den Marktteilnehmern oftmals die angestrebte Flexibilität. Werbeverbote für bestimmte Produktkategorien oder spezielle Auflagen bei der Produktgestaltung müssen länderspezifisch betrachtet und berücksichtigt werden. Die damit entstehenden Herausforderungen betreffen oftmals den kompletten Marketing-Mix und sind damit komplex zu lösen.³⁸

Die voranschreitende Digitalisierung beeinflusst auch die rechtliche Umwelt. Ein zentraler Punkt hierbei ist der Datenschutz. Durch die Erweiterung der Kommunikationskanäle und Touchpoints sind die Unternehmen in der Lage, immer mehr und genauere Daten über ihre Kunden zu sammeln. Zahlreiche Fälle von Internetkriminalität und Datenmissbrauch durch private Unternehmen haben das Vertrauen der Konsumenten in die Datensicherheit und den Schutz der Privatsphäre nachhaltig gestört.³⁹ Dies hat dazu geführt, dass die Europäische Union durch Einführung der Europäischen Datenschutzgrundverordnung (EUDSGVO) die Speicherung und Verarbeitung personenbezogener Daten europaweit stark reglementiert hat.⁴⁰

2.2 Umwelteinfluss und Umweltbeeinflussung

Die Beispiele zu den aufgeführten Umweltfaktoren zeigen, dass die Entwicklungen in den einzelnen Bereichen nur schwer vorherzusagen sind. Die Unternehmen müssen sich die Frage stellen, ob die Veränderungen einfach nur passiv hinzunehmen sind oder ob es Möglichkeiten gibt, aktiv hierauf Einfluss zu nehmen.⁴¹ Die klassische Lehre der Unternehmensführung ist darauf ausgelegt, auf Veränderungen der Umwelt zu reagieren. Neuere Ansätze sehen hier eher eine proaktive und umweltbeeinflussende Form der Unternehmensführung.⁴²

Nach Achleitner gibt es drei Hauptgründe für eine umweltbezogene Unternehmensführung:

- Die sozio-politischen Einflüsse werden auch künftig weitreichende Auswirkungen auf die Unternehmensführung haben die so weit gehen können, dass erfolgversprechende Produkt-Markt-Strategien gefährdet werden.
- Die potentiellen Kosten sozio-politischer Umweltkonflikte sind wesentlich höher als der Aufwand für das proaktive Unternehmensmanagement.
- Ein effektives und erfolgreiches Unternehmensmanagement kann dem Unternehmen wesentliche Wettbewerbsvorteile verschaffen.⁴³

Zu einer proaktiven Unternehmensführung gehört unter anderem die Fähigkeit, persönliche und arbeitsbezogene Beziehungen zu seiner Umwelt zu gestalten. Mit Hilfe des Relationship Managements sollen die Beziehungen zu den unterschiedlichen Gruppen in der Unternehmensumwelt aktiv und zielgerichtet gestaltet werden.

³⁷ Macharzina, K. – Wolf, J. 2018. Unternehmensführung, S. 22.

³⁸ Akpoviro, K. et al. 2018. Impact of business environment, S. 498-505.

³⁹ Warwitz, C. 2016. Location-based Advertising im Kontext von Big Data, S. 69-70.

⁴⁰ Meffert et al. 2019. Marketing, S. 74.

⁴¹ Kozubikova, L. et al. 2019. The impact of political factor's perception, S. 61-79.

⁴² Macharzina, K. – Wolf, J. 2018. Unternehmensführung, S. 26-27.

⁴³ Achleitner, P. M. 1985. Sozio-politische Strategien multinationaler Unternehmungen, S. 9-10.

2.2.1 Customer Relationship Management

Der Begriff Relationship Management stammt aus dem Marketing und wird in der Literatur meistens im Zusammenhang mit Kundenbeziehungen genutzt. Deshalb ist der Begriff des Customer Relationship Marketing (CRM) weit verbreitet. Er beschreibt die intensive Pflege langfristiger Beziehungen, sowohl zu den Kunden als auch zu anderen Stakeholdern.⁴⁴ Die Intensität der Beziehungspflege ist allerdings nicht zu maximieren, sondern zu optimieren. Die hieraus gewonnenen Vorteile müssen die zusätzlichen Aufwendungen überkompensieren.⁴⁵

Die Einsatzbereiche eines erfolgreichen CRM lassen sich in drei Komponenten clustern: Dem operativen, dem kollaborativen und dem analytischen CRM. Zum Bereich des operativen CRM gehört der direkte Kundenkontakt durch einen zielorientierten Dialog zwischen dem Unternehmen und dem Kunden. Hierzu gehört gleichfalls die Optimierung der erforderlichen Geschäftsprozesse.⁴⁶ Das kollaborative CRM umfasst die gesamte Steuerung, Unterstützung und Synchronisation aller Kommunikationskanäle zum Kunden. Ziel ist es, eine möglichst effiziente und effektive Kommunikation zwischen Unternehmen und Kunden durch ein leistungsfähiges Channel Management zu gewährleisten.⁴⁷

Im Bereich des analytischen CRM werden mit Hilfe eines Data Warehouse relevante Kundendaten ausgewertet. Die gewonnenen Daten dienen der Berechnung von Kaufwahrscheinlichkeiten, Kundensegmentierungen und der Ermittlung von Cross-Selling-Potentialen.⁴⁸ Der Einsatz von CRM-Systemen ist auf der einen Seite eine große Hilfe, auf der anderen Seite aber auch sehr kostenintensiv. Um unnötige Mehrkosten zu vermeiden, muss das Unternehmen im Vorfeld entscheiden welche Fragen durch den Einsatz eines CRM-Systems beantwortet werden sollen. Der Einsatz der Instrumente bedarf dabei einer gezielten Planung und stetiger Kontrolle.⁴⁹

2.2.2 Konfliktmanagement

Doch auch wenn ein sehr erfolgreiches Customer Relationship Management-System etabliert wird, kann es zu Diskrepanzen zwischen den Unternehmenszielen und den Ansprüchen der Umwelt kommen. Konflikte tauchen ständig in den unterschiedlichsten Ausprägungen auf. Ein wichtiger Bestandteil des Umweltmanagements ist daher stets ein effektives Konfliktmanagement zur Bewältigung der Meinungsverschiedenheiten.⁵⁰ Richtig angewandt, kann aus einem gut gehandelten Konflikt schnell etwas Positives herausgezogen werden.⁵¹ Professionelles Konfliktmanagement bedeutet somit auch Steuerung konfliktinduzierter Risiken und Chancen.⁵²

Konflikte mit der Umwelt verursachen für jedes Unternehmen Kosten.⁵³ Die Schwierigkeiten für die Unternehmen liegen darin, Konfliktkosten exakt zu messen und das damit verbundene Schadenpotential abzuschätzen. Obwohl zahlreiche Modellansätze zur Messung von Konfliktkosten entwickelt wurden, gibt es zu diesem Thema immer noch

⁴⁴ Macharzina, K. – Wolf, J. 2018. Unternehmensführung, S. 29.

⁴⁵ Helmke, S. et al. 2013. Effektives Customer Relationship Management, S. 6.

⁴⁶ Helmke, S. et al. 2013. Effektives Customer Relationship Management, S. 11.

⁴⁷ Helmke, S. et al. 2013. Effektives Customer Relationship Management, S. 11.

⁴⁸ Pedron, C. et al. 2018. Articles CRM system, S. 494-511.

⁴⁹ Helmke, S. et al. 2013. Effektives Customer Relationship Management, S. 12.

⁵⁰ Macharzina, K. – Wolf, J. 2018. Unternehmensführung, S. 29.

⁵¹ Mason, T. et al. 2018. Wicked conflict: Using wicked problem thinking, S. 1-9.

⁵² Gläßer, U. et al. 2016. Konfliktmanagement in der deutschen Wirtschaft, S. 27.

⁵³ Mason, T. et al. 2018. Wicked conflict: Using wicked problem thinking, S. 1-9.

quantitative Unschärfen. Es ist daher sinnvoll die Forschung, um Konfliktkosten und andere Daten der Konfliktlösung zu erweitern.⁵⁴

In der Praxis nähern sich die Unternehmen der Problemlösung durch den Versuch einen Business Case zu rechnen, um Kosten und Nutzen des Konfliktmanagements einschätzen zu können. Da die Ermittlung von eindeutigen, absoluten Zahlen in diesem Thema schwierig ist, besteht auch die Möglichkeit sich über Einschätzungen der einzelnen Kostenquellen dem Ergebnis zu nähern. Dazu dient die grobe Clusterung in sichtbare und verdeckte Kosten.⁵⁵ Zu den sichtbaren Konfliktkosten gehören z. B. Gerichts- und Rechtsanwaltskosten, der Aufwand der Rechtsabteilung, aber auch ein erhöhter Krankenstand im eigenen Unternehmen. Verdeckte Kosten können eine erhöhte Mitarbeiterfluktuation oder auch eine geringere Produktivität sein, da jeder Konflikt mit der Umwelt Energie und Unternehmensressourcen beansprucht.

Das Modell von Whetten und Cameron unterscheidet zwischen fünf verschiedenen Konfliktmanagement-Strategien:

- *Zwang*: Diese Strategie ist durch unkooperatives Verhalten gekennzeichnet. Über einen längeren Zeitraum angewendet erzeugt sie Feindseligkeit und Verbitterung. Sie widerspricht damit dem proaktiven Lösungsansatz.
- *Nachgeben*: Die eigenen Forderungen werden zurückgestellt und auf die Forderungen der Gegenseite wird weitgehend eingegangen. Der Nachteil besteht darin, dass für den Erhalt einer guten Beziehung die inhaltlichen Punkte zu kurz kommen und es am Ende oft mehrere Verlierer gibt.
- *Kompromiss*: Hier wird der Versuch unternommen, die Interessen beider Parteien teilweise zu befriedigen. Beide Parteien müssen Zugeständnisse machen.
- *Zusammenarbeit*: Unternehmen und Umwelt verhalten sich gleichzeitig bestimmt und kooperativ. Die Problemlösung steht im Vordergrund, so dass die Möglichkeit einer Win-Win-Situation besteht.
- *Vermeidung*: Der Konflikt wird nicht ausgetragen, sondern hinausgeschoben. Bei dieser Strategie ist es wahrscheinlich, dass beide Konfliktparteien ihre Ziele nur ansatzweise erreichen.⁵⁶

Das Konfliktmanagement hat das Ziel, Konflikte zu entschärfen oder sogar gar nicht erst aufkommen zu lassen. Lässt sich ein Konflikt nicht mehr vermeiden, wird mit Hilfe des Konfliktmanagements versucht, diesen bereits beim Entstehen in konstruktivere Bahnen zu leiten. So geben Konflikte auch immer Anlass zu Veränderungsprozessen. Veränderungen und Weiterentwicklung erzeugen immer Spannungen und sind dadurch fester Bestandteil von Konflikten. Eine Umweltänderung bringt nicht automatisch mit sich, dass sich alle Mitglieder einer Gemeinschaft gleichzeitig neue Verhaltensweisen zulegen. Je schneller sich die Unternehmen den neuen Gegebenheiten anpassen, desto größer ist ihre Überlebenschance.⁵⁷

3 Forschungsdesign

Das Ziel dieser Arbeit ist die Betrachtung, welche Faktoren der Unternehmensumwelt Einfluss auf die Unternehmensführung nehmen. An Beispielen der Versicherungswirtschaft werden einzelne Faktoren analysiert und bewertet.

⁵⁴ Gläßer, U. et al. 2016. Konfliktmanagement in der deutschen Wirtschaft, S. 27.

⁵⁵ Gläßer, U. et al. 2016. Konfliktmanagement in der deutschen Wirtschaft, S. 28.

⁵⁶ Whetten, D. A. – Cameron, K. 2007. Developing Management Skills, S. 383-385.

⁵⁷ Schwarz, G. 2014. Konfliktmanagement, S. 26-27.

Die Untersuchung erfolgte mit Hilfe einer Literaturrecherche, die zu den qualitativen Forschungsmethoden zählt. Die Vorgehensweise zielt darauf ab, das Expertenwissen, welches im Hinblick auf die praktische Relevanz von besonderem Interesse ist, herauszufiltern. Dieses besondere Wissen resultiert aus dem Informationsvorsprung, den die Autoren aufgrund ihrer beruflichen Positionen haben.

Durch die Verwendung verschiedenartiger Literatur, wie Fachbücher, Studien oder Konferenzbeiträge wird die Fragestellung aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet. Im Rahmen einer systematischen Literaturrecherche wurden die drei Phasen Literatursuche, Literaturbeschaffung und Literaturverwertung durchlaufen.⁵⁸ Die erste Phase bestand aus einer unsystematischen Suche zu dem Begriff Unternehmensumwelt. Das Ergebnis führte zu einem Überblick über den Themenbereich. Um systematisch vorzugehen, wurde anhand der vorliegenden Ergebnisse eine Suchwortliste erstellt. Die systematische Suche nach vom Brocke et al. wurde mit deutschen und englischen Begriffen durchgeführt.⁵⁹ Weiterführend wurde festgelegt, welche Datenbanken für die Suche verwendet werden sollten.

Die Vorauswahl der Literatur wurde anhand der Schlüsselwörter der Quellen, der Titel und der Abstracts getroffen. Die Suchanfragen hatten für jedes der genutzten Portale eigene Spezifikationen, da bei einigen Suchmaschinen die Anzahl der Treffer sehr hoch war. Zur Eingrenzung wurden der Zeitpunkt der Veröffentlichung oder die Beschränkung auf Journals bzw. Bücher (-ISBN oder +DOI) genutzt.

Der Abruf der Daten erfolgte in der Universitäts- und Landesbibliothek der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf. Ziel der Literaturrecherche war es, sowohl wissenschaftliche Texte als auch praxisnahe Literatur wie z. B. aktuelle Studien zu identifizieren, um neben der wissenschaftlichen Sichtweise auch den praktischen Blick der Unternehmen auf die Unternehmensumwelt als Einflussfaktor auf die Versicherungsbranche einzubeziehen.

4 Ergebnisse der Forschung

Die Literaturrecherche hat gezeigt, welche Faktoren der Unternehmensumwelt maßgeblich Einfluss auf die Unternehmensführung von Versicherungskonzernen nehmen. Die Unternehmen sind jedoch nicht ohne Möglichkeiten der Einflussnahme auf ihre Umwelt. Sie versuchen in eine aktive, gestalterische Rolle zu kommen, in der sie die Veränderungsprozesse adaptieren und die Herausforderungen als Chancen zur Verbesserung begreifen.

4.1 Relevante Einflussfaktoren auf die Unternehmensführung

Die politische Stabilität eines Landes ist die Grundvoraussetzung für viele Unternehmen bei der Expansion ins Ausland.⁶⁰ Da eine Expansion mit hohem monetären Aufwand verbunden ist, versuchen besonders strukturschwache Länder oder Regionen große Konzerne durch Subventionen oder Steuervorteile an sich zu binden.⁶¹ In der Europäischen Union z. B. ist Luxemburg dafür bekannt, besonders günstige Konditionen für die Finanz- und Versicherungsbranche zu bieten. Etliche Konzerne haben deshalb Dependancen in dem Großherzogtum. Doch neben den finanziellen Vorteilen, die ein Auslandsstandort mit sich bringen kann, achten die Manager verstärkt darauf, dass die Investitionen nicht durch plötzliche politische Richtungsänderungen wieder in Frage gestellt werden. Plötzliche politische Richtungswechsel sind in Luxemburg nicht zu erwarten weshalb dieses, im Vergleich zu anderen Staaten kleine Land, überdurchschnittlich viele Konzerne beheimatet.

⁵⁸ Okoli, C. – Schabram, K. 2010. Systematic Literature Review.

⁵⁹ Brocke, J. v. et al. 2009. Reconstructing the giant, S. 2206-2217.

⁶⁰ Akpoviro, K. et al. 2018. Impact of business environment, S. 498-505.

⁶¹ Macharzina, K. – Wolf, J. 2018. Unternehmensführung, S. 25.

Doch bei der Inanspruchnahme der Vorteile, die ein Konzernsitz in Luxemburg oder anderen Steueroasen bietet, muss in die Bewertung durch die Unternehmen auch ein möglicher Reputationsverlust berücksichtigt werden. Zunehmend werden Firmen öffentlich kritisiert, die lediglich aus Gründen der Steuervermeidung ihre Firmensitze in entsprechende Länder verlegen.

Sofern die Standortanalyse zu dem Ergebnis gekommen ist, dass der ins Auge gefasste Markt für die geplanten Investitionen in Frage kommt, werden die ökonomischen Umweltfaktoren untersucht. Hierbei nehmen nationale und internationale volkswirtschaftliche Entwicklungen maßgebend Einfluss auf die Unternehmensentscheidung der Versicherungsindustrie.⁶² Bereiche wie z. B. die Wirtschafts-, Finanz- oder Geldpolitik haben direkten Einfluss auf die Rentabilität der Investitionen und somit auch indirekt auf die Entscheidungen der Unternehmensführung. Das Management steht vor der Entscheidung, ob z. B. bei negativen Konjunkturaussichten eine Investition getätigt werden soll. Es muss abwägen, ob die schlechten wirtschaftlichen Aussichten eventuell durch dadurch günstigere Subventionsbedingungen ausgeglichen werden können.

Versicherungsunternehmen haben die Aufgabe, das eingezahlte Kapital ihrer Kunden sicher und zugleich gewinnbringend anzulegen. Dabei sind den Konzernen durch die Regulierung enge Grenzen gesetzt. So darf nur ein kleiner Teil des Kapitals in risikoreichere Investments angelegt werden. Das schmälert zwar auf der einen Seite die Renditemöglichkeiten, auf der anderen Seite aber haben alle deutschen Versicherer die Finanzkrise im Jahr 2008 gut überstanden, da die Anlagepolitik der Unternehmen überwiegend konservativ war. Ein weitaus größeres Problem für die Unternehmen ist die andauernde Niedrigzinsphase. Besonders im Bereich der Kapitallebensversicherungen weisen ältere Verträge aus heutiger Sicht hohe Garantiezinsen aus, die mit wenig spekulativen Anlagen nicht mehr zu erzielen sind. Die Folge ist ein externer Run-Off bei zahlreichen deutschen Lebensversicherern. Diese beenden ihre Geschäftstätigkeit im Bereich der Lebensversicherung und nehmen keine Neukunden mehr auf. Die Versicherungsbestände werden auf andere Unternehmen übertragen und die Kunden erhalten neue Vertragspartner.

Die Veränderungen in der Gesellschaft wurden in den vergangenen Jahren maßgeblich durch die Digitalisierung beeinflusst. Der digitale Kontext hat in alle Lebensbereiche Einzug gehalten und nicht zuletzt durch die sozialen Medien entstehen Gruppen und Gemeinschaften, die es in diesen Zusammensetzungen vor einigen Jahren noch nicht gab.⁶³ Da die Unternehmen mit den Mitgliedern dieser Gruppen im ständigen Austausch stehen, werden auch die Umgangsformen innerhalb der Versicherungsunternehmen von diesen Entwicklungen beeinflusst. So hat der Vorstand der ARAG-Versicherungen entschieden, innerhalb des Konzerns jüngere, weniger formelle Umgangsformen zu etablieren, in dem die interne Kommunikation hauptsächlich mit dem Vornamen geführt wird, unabhängig davon, auf welcher Hierarchieebene die Beteiligten stehen.⁶⁴ Für die konservative und eher behäbige Versicherungsindustrie ist dies ein bemerkenswerter Vorgang, denn die Veränderungen im sozio-kulturellen Umfeld betreffen Kunden und Arbeitnehmer gleichermaßen und das Beispiel zeigt, dass der gesellschaftliche Wandel direkten Einfluss auf Unternehmenskulturen hat.

Den derzeit vielleicht größten Einfluss auf die Unternehmensumwelt hat die technologische Entwicklung. Die in Deutschland als eher träge empfundene Versicherungsindustrie sieht sich einer zunehmenden Veränderungsdynamik ausgesetzt. Neue Technologien beeinflussen alle Konzernbereiche der etablierten Versicherer und lassen gleichzeitig völlig neue digitale

⁶² Dillerup, R. – Stoi, R. 2016. Unternehmensführung, S. 106.

⁶³ Meffert et al. 2019. Marketing, S. 74.

⁶⁴ Wenig, M. 2020. Die ARAG vorständelt fremd.

Mitbewerber entstehen. So lassen sich aufgrund der verbesserten Datenverarbeitung wesentlich bessere Kundenprofile erstellen und die Kunden können zielgenau angesprochen werden. Völlig neue Kundengruppen können geclustert und individuelle Angebote erstellt werden. Die rasante Veränderung der technischen Unternehmensumwelt hat die Vertriebsprozesse revolutioniert. Die Entwicklung zeigt eindeutig, dass der Einfluss der Vergleichsportale für den Vertrieb von Versicherungen im Internet weiter zunehmen wird. Die Konzernvorstände müssen darauf reagieren und die Unternehmen den neuen Gegebenheiten anpassen.⁶⁵

Auch ökologische Umweltfaktoren haben einen wachsenden Einfluss auf die Unternehmensführung. Dem zunehmenden öffentlichen Interesse an der Nachhaltigkeit der Unternehmen tragen die Versicherer durch jährliche Nachhaltigkeitsberichte Rechnung. In diesen Berichten legen die Unternehmen Rechenschaft über ihr Handeln ab und stellen dar, ob sie der ökologischen Verantwortung gerecht werden. Nachhaltigkeit ist auch ein Thema, das verstärkt durch die Kunden hinterfragt wird. Der Trend zeigt, dass Kunden zunehmend interessiert daran sind, dass ihre Versicherungsbeiträge auch nachhaltig angelegt werden.

Ökologisch-geografische Umweltfaktoren sind für die Versicherer von großer Bedeutung, da häufig Risiken, die sich hieraus ergeben, abgesichert werden müssen. So ist z. B. der Bedarf an Elementarversicherungen in einem Gebiet mit extremen klimatischen Verhältnissen größer und die Versicherer müssen ihr Risk-Management und ihre Kalkulationen darauf einstellen. Sofern es Pläne gibt sich in neuen Ländern zu etablieren, müssen zuvor die ökologisch geografischen Gegebenheiten untersucht werden, um ein Risikoprofil zu erstellen. Bei der Entwicklung neuer Versicherungsprodukte sind dies beitragsrelevante Punkte, die in der Kalkulation berücksichtigt werden müssen.

Rechtliche Umweltfaktoren sind besonders für Rechtsschutzversicherer maßgebend bei der Frage, ob ins Ausland expandiert werden soll. So gibt es z. B. grundlegende Unterschiede zwischen dem europäischen und dem anglo-amerikanischen Recht.⁶⁶ Verschiedene Rechtssysteme sorgen dafür, dass Rechtsschutzversicherer sofern sie international agieren, dezentral aufgestellt sind. Das heißt, die Vertretungen in den jeweiligen Ländern handeln eigenständig, um den jeweiligen Gegebenheiten der einzelnen Rechtssysteme Rechnung zu tragen und die Risiken zu minimieren.

4.2 Möglichkeiten zur Beeinflussung der Umweltentwicklungen

Moderne Ansätze der Unternehmensführung empfehlen eine proaktive und umweltbeeinflussende Form der Unternehmensführung.⁶⁷ Unternehmen haben verschiedene Möglichkeiten, Einfluss auf die Umweltentwicklungen zu nehmen und versuchen in allen Teilen der Welt Einfluss auf politische Entscheidungen zu nehmen. Während der überwiegende Teil versucht über Branchenverbände und Lobbyismus seine Interessen zu vertreten, ist es in anderen Kulturen nicht unüblich, Unternehmensinteressen monetär zu vertreten. Dabei werden nicht selten Gesetze gebrochen und es entstehen finanzielle Schäden für die Allgemeinheit. Es wird versucht Vorteile zu erlangen, auf die kein rechtmäßiger Anspruch besteht. Nicht zuletzt deswegen sind in den vergangenen Jahren die Compliance-Regeln für Unternehmen stetig verschärft worden.

Bei der aktiven Beeinflussung der Umwelt durch die Versicherungsunternehmen ist kritisch zu betrachten, dass die Grenzen zwischen legalen, proaktiven und umweltbeeinflussenden Handlungen und Korruption nicht immer trennscharf sind. Es besteht die Gefahr, dass das ohnehin schon schlechte Image der Versicherungswirtschaft in Deutschland weiter beschädigt

⁶⁵ Savrul, M. et al. 2014. The Potential of E-commerce for SMEs, S. 35-45.

⁶⁶ Macharzina, K. – Wolf, J. 2018. Unternehmensführung, S. 22.

⁶⁷ Macharzina, K. – Wolf, J. 2018. Unternehmensführung, S. 26-27.

wird, falls die Einflussnahme zu offensiv und direkt ausgeübt wird. Dem können die Versicherer nur entgegenwirken, in dem sie die Art der einzelnen Engagements gegenüber der Öffentlichkeit möglichst transparent darstellen und klar kommunizieren. Damit wäre auch eine klare Abgrenzung zu den Maßnahmen geschaffen, die dem Bereich der Korruption zugeordnet werden müssen.

Die Versicherer versuchen durch gezielte Lobbyarbeit Einfluss auf die europäische Gesetzgebung zu nehmen, um ihre Interessen zu wahren. So wurde gezielt an der Europäischen Datenschutzgrundverordnung mitgearbeitet, um die Belange der Versicherungswirtschaft durchzusetzen. Dies ist nur teilweise gelungen. Ein gutes Beispiel für erfolgreiche Lobbyarbeit liefert die deutsche Automobilindustrie, die ihre nur kurze Wege in die Schalzentralen der Macht hat und diese auch immer wieder erfolgreich nutzt, wie zum Beispiel bei der Abwrackprämie oder den vergleichsweise milden Strafen im Dieselskandal.

Gesellschaftliche Umweltfaktoren lassen sich zwar von den Unternehmen nicht direkt beeinflussen, sie haben aber die Möglichkeit, die Trends und Entwicklungen aufzugreifen, zu reagieren und dadurch indirekt Einfluss auszuüben.⁶⁸ So integrieren sich immer mehr Unternehmen in den sozialen Medien, um mit ihren Zielgruppen in Kontakt zu treten und zu interagieren. Dort greifen sie die Trends wie z. B. steigendes Umweltbewusstsein oder das zunehmende Streben nach Individualität auf und versuchen die Diskussionen in ihrem Sinne zu beeinflussen. Da große Teile des privaten Lebens sich in den digitalen Raum verlagern, ziehen die Firmen nach. Dies hat zur Folge, dass der Einfluss der digitalen Assistenten wiederum weiter zunimmt.⁶⁹

Technische Veränderungen, durch Unternehmen forciert und angetrieben, haben besonders in den letzten 20 Jahren die Gesellschaft verändert. So ist Amazon mit verantwortlich dafür, dass in den Innenstädten immer weniger kleine Einzelhändler bestehen können. Durch den gezielten Einsatz moderner Technologien ist der Versandhandel revolutioniert worden und hat einen großen Teil des Einzelhandels ersetzt. In der Versicherungsbranche geschieht dies durch die Nutzung von modernen Onlineberatungen oder durch den Onlinevertrieb von standardisierten Produkten. Onlinemakler haben das Kaufverhalten der Versicherungskunden gezielt beeinflusst, in dem sie die neuen Medien effizienter eingesetzt haben als alle Versicherungskonzerne bisher.

Sozio-politische Einflüsse werden auch weitreichende Auswirkungen auf die Unternehmensführung haben. Diese Veränderungen gehen so weit, dass Produkt-Markt-Strategien, die in der Vergangenheit über viele Jahre Erfolg gebracht haben, zukünftig nicht mehr funktionieren. Neu auf den Markt drängende InsurTechs greifen aktuelle Entwicklungen auf und stellen ihr gesamtes Geschäftsmodell darauf ab. Dadurch haben diese neuen Marktteilnehmer einen Wettbewerbsvorteil gegenüber den etablierten Versicherern. Doch diese Spezialisierungen funktionieren nur so lange erfolgreich, wie die neuen Unternehmen exakt den Zeitgeist treffen und ihre Kräfte darauf bündeln. Da sich die sozio-politischen Verhältnisse immer schneller ändern ist davon auszugehen, dass die InsurTechs spätestens dann vor den gleichen Problemen der Unternehmensumwelt stehen wie die alten Versicherer heute, wenn sie neue Entwicklungen nicht rechtzeitig erfassen sollten.

Das proaktive Unternehmensmanagement ist mit dem Einsatz von Ressourcen und nicht unerheblichen Kosten verbunden. Jedoch ist davon auszugehen, dass die potentiellen Kosten sozio-politischer Umweltkonflikte wesentlich höher sein dürften. Insbesondere dann, wenn die indirekten Kosten in die Berechnung einbezogen werden. Der immaterielle Schaden, den ein

⁶⁸ Contractor, F. et al. 2020. How do country regulations and business environment impact, S. 1-13.

⁶⁹ Meffert et al. 2019. Marketing, S. 74.

Konflikt mit einer Zielgruppe verursacht ist nur durch den Einsatz erheblicher Marketingaufwände auszugleichen und beansprucht gleichzeitig Ressourcen aller Unternehmensbereiche.

5 Diskussion

Die Einflussfaktoren der Unternehmensumwelt auf die Unternehmensführung sind vielseitig. Eine weitsichtige und zukunftsorientierte Unternehmensführung setzt voraus, dass alle Faktoren ständig analysiert werden, um Chancen und Risiken der Entwicklungen einschätzen zu können. Die Ergebnisse der Analysen und der Umgang mit ihnen entscheidet über die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen. Denn je eher sich abzeichnende Veränderungen erkannt werden, desto größer ist der Wettbewerbsvorteil, den ein Unternehmen daraus generieren kann. Die Wichtigkeit dieses Vorteils wächst mit der Härte des Wettbewerbs.

Obwohl die einzelnen Faktoren in eigenständige Bereiche unterteilt werden, besteht eine Abhängigkeit untereinander. Ändert sich in einem Teilbereich etwas, hat dies Auswirkungen auf die anderen Teilbereiche. So haben z. B. Veränderungen in der politischen Umwelt häufig auch Einfluss auf die rechtliche Umwelt und wie in Kapitel 0 beschrieben ist der Einfluss der technischen Entwicklung auch deutlich in den gesellschaftlichen Veränderungen zu spüren.

Die Anforderungen aus diesen Faktoren werden durch unterschiedliche gesellschaftliche Gruppen an die Unternehmen herangetragen. Vom Kunden über Lieferanten, dem Staat oder diversen privaten Organisationen, auf all deren Ansprüche muss die Unternehmensführungen bei ihren Entscheidungen Rücksicht nehmen.

Der wohl derzeit treibende Faktor in der technischen Unternehmensumwelt ist die Digitalisierung. Ihr Einfluss ist in allen anderen Teilbereichen deutlich zu spüren. Durch die Anwendung neuer Technologien muss z. B. auch die Gesetzgebung angepasst werden. Rechtliche Probleme durch E-Mailversand oder Datenschutzprobleme durch Webseiten gab es zur Zeit des Entwurfs vieler Gesetze noch nicht, weil es die Technologie noch nicht gab, als die Gesetze geschrieben wurden. Durch die heutigen technischen Möglichkeiten hat sich aber auch die Gesellschaft verändert. Virtuelle Communities in sozialen Netzwerken, die weltweit in Echtzeit interagieren haben ihren Einfluss auf die gesellschaftliche Umwelt. Die Geschwindigkeit, mit der sich Informationen abrufen lassen, aber auch von Kunden verlangt werden hat sich rasant erhöht.

Zunehmend wichtiger im öffentlichen Interesse wird auch der Faktor ökologische Umwelt. Kunden hinterfragen zunehmend kritisch, unter welchen Umständen ein Produkt entstanden ist und welche Umweltbelastung dadurch generiert wurde. Selbst die Versicherungs- und Finanzbranche ist genötigt Rechenschaft über die Nachhaltigkeit ihres Wirtschaftens abzulegen. Der Weg zur Klimaneutralität wird zunehmend zu einem wichtigen Wettbewerbsvorteil.

Die aufgeführten Beispiele verdeutlichen, dass die Einflüsse aus der Unternehmensumwelt vielseitig sind. Um nicht ständig den Entwicklungen hinterher zu laufen, versuchen die Unternehmen die Veränderungen in der Umwelt proaktiv zu beeinflussen. Dazu gehört die Fähigkeit, persönliche und arbeitsbezogene Beziehungen zu den diversen Gruppen der Unternehmensumwelt aktiv und zielgerichtet zu gestalten. Der Aufwand für das proaktive Unternehmensmanagement liegt in der Regel unter dem Aufwand, den sozio-politische Umweltkonflikte verursachen.

Acknowledgement

The article is an output of research project VEGA (1/0240/20) "Financial Aspects of Sustainable Business - Enterprise Succession Solution for Small and Medium-sized Enterprises".

References

- Achleitner, P. M. (1985). *Sozio-politische Strategien multinationaler Unternehmungen*. Bern und Stuttgart: Haupt, 1985. ISBN 978-3258034904.
- Akpoviro, K. – Olalekan, S. – Akanmu, P. (2018). Impact of external business environment on organizational performance in Asia. In: *International Journal of Advance Research on Innovative Ideas in Education*, Vol. 4, Issue 3, pp. 498-505. ISSN (O)-2395-4396.
- Brocke, J. V. – Simons, A. – Niehaves, B. – Reimer, K. – Plattfaut, R. – Cleven, A. (2009). Reconstructing the giant: On the importance of rigour in documenting the literature search process. In: *European Conference on Informations Systems (ECIS)*. https://pdfs.semanticscholar.org/9ca0/b98ad136a2f328b9c71fba35aa12097d20bf.pdf?_ga=2.156540210.88173677.1577555974-704565272.1577555974, [accessed 28.12.2019].
- Cepel, M. – Belas, J. – Rozsa, Z. – Strnad, Z. (2019). Selected economic factors of the quality of business environment. In: *Journal of International Studies*, Vol. 12, Issue 2, pp. 228-240. DOI 10.14254/2071-8330.219/12-2/14.
- Contractor, F. – Dangol, R. – Nuruzzaman, N. – Raghunath, S. (2020). How do country regulations and business environment impact foreign direct investment (FDI) inflows? In: *International Business Review*, Vol. 29, Issue 2, pp. 1-13. DOI 10.1016/j.ibusrev.2019.101640.
- Dillerup, R. – Stoi, R. (2016). *Unternehmensführung, Management & Leadership, Strategien – Werkzeuge – Praxis*. 5. Auflage, München: Vahlen, 2016 ISBN 978-3-8006-5112-2.
- Fabuš, M. (2017). Current development of business environment in Slovakia and Czech Republic. In: *The International Journal of Entrepreneurship and Sustainability Issues*, Vol. 5, Issue 1 (September), pp. 127-137. DOI 10.9770/jesi.2017.5.1(10).
- Gamillscheg, F. (1989). Betrieb und Unternehmen – Zwei Grundbegriffe des Arbeitsrechts. In: *Arbeit Und Recht*, Vol. 37. Issue 2. https://www.jstor.org/stable/24020223?seq=1#metadata_info_tab_contents. Download: 05.07.2020, 14:41 MESZ. S. 33-37.
- Gläßer, U. – Hammes, M. – Kirchhoff, L. (2016). *Konfliktmanagement in der deutschen Wirtschaft – Entwicklungen eines Jahrzehnts*. Verfügbar: https://www.ikm.europa-uni.de/de/publikationen/PwC_EUV_KMS-Studie-V_161014_final.pdf, [accessed 04.07.2020].
- Hamidian, K. – Kraijo, C. (2013). Digitalisierung – Status quo. In: Keuper, F. – Hamidian, K. – Verwaayen, E. – Kalinowski, T. – Kraijo, C. (2013). *Digitalisierung und Innovation, Planung*

– *Entstehung – Entwicklungsperspektiven*. Wiesbaden: Springer Gabler, 2013, pp. 1-24. ISBN 978-3658-00370-8.

Helmke, S. – Uebel, M. – Dangelmeier, W. (2013). *Effektives Customer Relationship Management. Instrumente – Einführungskonzepte – Organisation*. Wiesbaden: Springer Gabler, 2013. ISBN 978-3-8349-4175-6.

Keuper, F. – Hamidian, K. – Verwaayen, E. – Kalinowski, T. – Kraijo, C. (2013). *Digitalisierung und Innovation, Planung – Entstehung – Entwicklungsperspektiven*, Wiesbaden: Springer Gabler, 2013. ISBN 978-3658-00370-8.

Korže, S. – Lebe, S. (2018). Business environment for hospitality entrepreneurship. In: *Advances in Business Related Scientific Research Journal*, Vol. 9. Issue 1, pp. 1-13. ISSN 1855931X.

Kozubikova, L. – Kotaskova, A. – Dvorsky J. – Kljucnikov, A. (2019). The impact of political factors' perception on suitability of international business environment: The case of startups. In: *Economics and Sociology*, Vol. 12 Issue 1, pp. 61-79. DOI 10.14254/2071-789X.2019/12-1/3.

Macharzina, K. – Wolf, J. (2018). *Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen, Konzepte – Methoden – Praxis*. 10., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler, 2018. ISBN 978-3-658-17901-4.

Mason, T. – Pollard, C. – Chimalakonda, D. – Guerrero A. – Kerr-Smith, C. – Miljeiras, S. – Roberts, M. – Ngafack, R. – Bunnefeld, N. (2018). Wicked conflict: Using wicked problem thinking for holistic management of conversation conflict. In: *Conversation Letters*, pp. 1-9. DOI 10.1111/conl.12460.

Meffert, H. – Burmann, C. – Kirchgeorg, M. – Eisenbeiß, M. (2019). *Marketing, Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele*. 13., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler, 2019. ISBN 978-3-658-21195-0.

Okoli, C. – Schabram, K. (2010). *A Guide to Conducting a Systematic Literature Review of Information Systems Research*. https://www.bvekenis.nl/Bibliotheek/10-0371_OkoliSchabram2010SproutsLitReviewGuide.pdf, [accessed 24.06.2018]. ISSN 1535-6078.
Pedron, C. – Picoto, W. – Colaco, M. – Araújo, C. (2018). Articles CRM system: The Role of Dynamic Capabilities in creating Innovation Capability. In: *Brazilian Business Review*, Vol. 15, Issue 5, pp. 494-511. DOI 10.15728/bbr.2018.15.5.6.

Rondović, B. – Djuričković, T. – Kaščelan, L. (2019). Drivers of e-business diffusion in tourism: A decision tree approach. In: *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, Vol. 14, Issue 1, pp. 30-50. DOI 10.4067/S0718-18762019000100104.

Savrul, M. – Incekara, A. – Sener, S. (2014). The potential of E-commerce for SMEs in a Globalizing Business Environment. In: *Procedia – Social and Behavioral Sciences, 10th International Strategic Management Conference 2014*. Vol. 150, pp. 35-45. DOI 10.1016/j.sbspro.2014.09.005.

Schwarz, G. (2014). *Konfliktmanagement, Konflikte erkennen, analysieren, lösen*. 9. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler, 2014. ISBN 978-3-8349-4597-6.

Shtal, T. – Buriak, M. – Amirbekuly, Y. – Ukubassova, G. – Kaskin, T. – Toiboldinova, Z. (2018). Methods of analysis of the external environment of business activities. In: *Espacios*. Vol. 39, Issue 12. ISSN 07981015.

Warwitz, C. (2016). *Location-based Advertising im Kontext von Big Data. Determinanten der Konsumakzeptanz*. Wiesbaden: Springer Gabler, 2016. ISBN 978-3-658-13446-4.

Wenig, M. (2020). Die ARAG vorständelt fremd. In: *Versicherungsbote*. <https://www.versicherungsbote.de/id/4880553/Die-ARAG-vorstaendelt-fremd/>, [accessed 11.07.2020].

Whetten, D. A. – Cameron, K. (2007). *Developing Management Skills*. Eighth Edition. New Jersey: Upper Saddle River, 2007. ISBN 978-0-13612100-8.

Startup ako atraktívny podnikateľský fenomén Start-up as an attractive business phenomenon

Štefan Slávik

Abstract

Start-up is a modern business form designed to realize original business ideas, mostly based on new technologies and the Internet. Start-up is expected to grow very fast to exponential growth, which is proof of its viability and a source of attractiveness for investors. The purpose of the paper is to find out the occurrence of start-ups with extreme growth on the Slovak start-up scene, to describe and analyse start-ups that are undergoing exponential growth, to determine the causes of this growth and its consequences in the selected financial indicators. The knowledge gained will contribute to a better understanding of this contemporary business phenomenon and make it more attractive to both start-uppers and investors.

JEL classification: M13, L26

Key words: start-up, exponential growth, internalization

1 Úvod

Startup je podnikateľský experiment a veľmi malý začínajúci podnik, ktorý poskytuje priestor na sebarealizáciu, príležitosť na rozvoj a realizáciu nezvyčajných a riskantných nápadov, na nevšedné uspokojovanie existujúcich potrieb a objavovanie nových potrieb. Startupy obsahujú potenciál výnimočného rastu ale aj nepredvídané a opakované zlyhania. Sú živým laboratóriom na skúmanie vzniku a dozrievania podniku. Rýchly rast, experimentovanie s nápadmi, ktoré by boli pre bežné podniky príliš odvážne, vysoká návratnosť a rýchla spätná väzba priťahujú nielen adeptov podnikania ale aj výskumníkov, aby odhalili a vysvetlili fungovanie a zradné miesta tohto relatívne nového podnikateľského fenoménu.

2 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Startup označuje novo vzniknutý projekt alebo začínajúci podnik často ešte vo fáze tvorby podnikateľského zámeru. Prvýkrát sa tento termín stal populárnym v čase internetovej horúčky v rokoch 1996 až 2001, kedy vzniklo mnoho podnikov tohto typu v zámorí na báze internetu najmä v Silicon Valley. Peter Thiel, jeden zo zakladateľov PayPal, nevníma startup ako presne ohraničenú podnikateľskú entitu. Startup je pre neho (Thiel, 2014, s. 10) predovšetkým spoločenstvom ľudí, ktorí sa spojili za účelom dosiahnutia nevšedného cieľa prostredníctvom mimoriadneho intelektuálneho úsilia a nekonvenčnej podnikovej kultúry. Uznávaní podnikateľskí matadori Steve Blank a Bob Dorf opisujú startup formálnejšie ako Peter Thiel. Píšu, že „Startup je dočasná organizácia na hľadanie škálovateľného, opakovateľného a ziskového podnikateľského modelu.“ (Blank, Dorf, 2012, s. XVII). Ďalej opisujú niekoľko typov startupov, pričom najviac pozornosti venujú škálovaniu. Podľa ich poznatkov (Blank, Dorf, s. XVIII) *škálovateľný startup* je prácou tradičných technologických podnikateľov. Zakladajú podnik s víziou, že zmenia svet a ich podnik bude mať tržby za milióny, ak nie miliardy dolárov. Eric Ries, ktorý sa uviedol do sveta podnikania s konceptom štíhleho startupu, definuje: „Startup je ľudská inštitúcia určená na tvorbu nového výrobku alebo služby v podmienkach extrémnej neistoty“ (Ries, 2011, s. 27). Hoci neúplné, no podnetné sú charakteristiky startupov z amerického prostredia, ktoré pochádzajú od praktizujúcich podnikateľov – startupistov. Obsahujú cenné postrehy, ktoré pochádzajú z hĺbky každodennej praxe a nie sú zaťažené formalizmom (www.forbes.com), napr.: Kľúčovým atribútom startupu je schopnosť rastu. Paul Graham vysvetľuje, že startup je podnik predurčený na rýchle

rozširovanie. Dôraz na neobmedzený geografický rast ho odlišuje od malého podnikania. Uvedené postrehy a pozorovania možno zhrnúť do niekoľkých kľúčových slov. Startup pracuje v prostredí neistoty až neurčitosti, no súčasne sa snaží nájsť konkrétne a použiteľné riešenia, dynamicky a predbežne bezhranične rastie, zamestnáva ľudí, ktorí sa vzdávajú istôt bežného zamestnania za cenu vzrušujúceho osobného rastu a dosahovania konkrétnych výsledkov. Práve extrémne rýchly rast ako jeden z výrazných a zjavných prejavov podnikateľského úsilia startupu je obsahom tejto štúdie.

Dôvody potreby veľmi rýchleho rastu startupu uvádzajú aj Gans, Scott a Stern (2018). Startup môže posúdiť a rozhodnúť sa, či dokáže ochrániť svoje prednosti, a potom sa môže rozvíjať relatívne pomaly, alebo nedokáže ochrániť svoju inováciu, a potom musí konať veľmi rýchlo, aby bol stále v predstihu pred konkurentmi. Iné rozhodnutie je o tom, či bude spolupracovať s väčšími podnikmi, alebo im bude konkurovať. Ak sa rozhodne pre priamy konkurenčný súboj, potom opäť musí konať veľmi rýchlo, aby väčších súperov prekonal prekvapením. Rýchly rast je typický aj pre štíhly startup (Blank, 2013), ktorý praktikuje *svižný rozvoj*, teda iteratívny a inkrementálny rozvoj produktu v súlade s rozvojom zákazníka v krátkych opakovaných cykloch. Tento koncept rýchleho rastu oceňujú a propagujú aj startupoví veteráni (Shah, Sabet, Lum, 2018). Zrýchlený rast startupu podporuje aj koncept učenie robením (*learning by doing*) a považuje ho za jediný spôsob ako môže malý začínajúci podnikateľ napredovať (Schramm, 2018).

Zrýchlený rast startupu napomáha aj vnútorná atmosféra, pre ktorú je typické (Bussgang, 2017) nadšenie, odvaha, ambície, vysoké pracovné nasadenie, tvorivosť, pracovitosť, zmysel pre tímovú prácu, zvládanie mimoriadnych situácií, ochota riskovať, adaptácia na neočakávané udalosti, motivácia seberealizáciou, vytrvalosť a iné. Samozrejme popri akceleračtoroch existujú retardéry (www.cbinsights.com), napr. vyčerpanie finančných zdrojov, zlyhanie geografickej expanzie, neexistujúci dopyt na trhu, lepšia konkurencia a iné

3 Cieľ práce, metodika práce a metódy skúmania

Skúmané startupy boli vybrané zo vzorky 149 startupov, o ktorých je vedený záznam v databáze Finstat. Výberovým kritériom bol exponenciálny rast tržieb, alebo rast tržieb s krivkou podobnou exponenciálnej funkcii. Od startupov sa očakáva mimoriadne rýchly rast aj na úkor plnenia ukazovateľov, ktoré sú pre väčšie a zrelé podniky existenčnou podmienkou. Extrémne rýchly a zrýchľujúci rast tržieb je hlavným prejavom životaschopnosti startupu. Cieľom výskumu je identifikovať výskyt rýchlo rastúcich startupov na území Slovenska, stanoviť mieru ich výskytu, zaznamenať ich výkon vyjadrený štandardnými finančnými ukazovateľmi a odhaliť príčiny ich nezvyčajného rastu. Výskumná vzorka obsahuje dvanásť startupov, z toho deväť startupov pôsobí v odvetví informácií a komunikácie (J/SK NACE), jeden podniká v poštových službách (K/SK NACE), jeden v odvetví maloobchodu a veľkoobchodu (G/SK NACE) a jeden vyrába a predáva špeciálne potraviny (C, G/SK NACE). S výnimkou dvoch startupov (Staffino, Powerlogy) ostatné sídlia v Bratislave. Minimálne tržby v poslednom roku hodnotenia 2018 museli byť aspoň pol milióna eur. Exponenciálny rast tržieb je identifikovaný na základe grafického zobrazenia. Dosiahnuté tržby sú sprevádzané analýzou a interpretáciou finančných ukazovateľov, ktoré sú súčasťou a dôsledkom extrémneho rastu. Na vysvetlenie príčin zrýchleného rastu boli vypracované aj anotácie, ktoré poskytujú základné poznatky o obsahu podnikania skúmaných startupov.

4 Výsledky práce

Exponea, s. r. o. ponúka nástroj na automatizáciu digitálneho marketingu a personalizáciu komunikácie cez všetky kanály. Funguje na báze strojového učenia a algoritmov umelej inteligencie. V súčasnosti ho používa vyše sto stredných a veľkých podnikov, najmä e-obchodov. ZOOT potreboval personalizovať obsah webstránky pre každého návštevníka a

automatizovať marketingové aktivity. Riešenie od Exponea umožnilo ukazovať každému návštevníkovi produkty podľa jeho vkusu, a tak sa konverzia zvýšila viac ako 20 %. Exponea tiež znížila vysokú mieru neskompletizovaných objednávok. Riešenie pre Factcool personalizuje zobrazené produkty pre každého užívateľa a dokázalo zvýšiť celkový konverzný pomer webu o 131 %. Riešenie pre Kiwi.com pomáha pochopiť cestu zákazníka k letenkám a identifikovať momenty, v ktorých ho potenciálne stráca. Duke & Dexter dokázali s Exponeou extrémne rýchlo vytvoriť AB test, ktorý zobrazuje na produktovom detaile obrázok z Instagramu s celým zovňajškom kupujúceho. Toto riešenie zvýšilo konverziu nákupu o 34 %.

Exponea obsluhuje veľký počet zahraničných stredných a veľkých podnikov. Realizuje požiadavky klienta aj za jeden týždeň, uskutočňuje rýchly vývoj s reálnymi výsledkami a zjavným, materiálnym prínosom pre zákazníka. Jej rozvoj je dôsledkom spojenectva technologického vizionára Joža Kováča, mladého manažera Petra Irikovského a miliardára Ivana Chrenka s ambíciou stať sa prvým slovenským *jednorožcom* (hodnota/trhová kapitalizácia podniku aspoň 1 mld. USD). Exponea získala doteraz investície v hodnote 35 miliónov eur, čo je najväčšia stávka na domácej startupovej scéne. Podnikateľský model SaaS (softvér ako služba) vyžaduje vysoké vstupné investície. Exponea dosahuje enormný rast, a preto náklady na prevádzku podniku preyšujú zisky, no údaje z Finstatu vyjadrujú najmä výdavky na Slovensku a neobsahujú príjmy dosiahnuté v zahraničných pobočkách.

V dnešnom globalizovanom svete sa dejú denne tisícky konferencií a prednášok. Startup **Slido**, s. r. o. vyvinul aplikáciu, ktorá umožňuje do takýchto podujatí interaktívne zapojiť každého diváka. Tuctová konferencia sa tak okamžite premení na zaujímavú udalosť, na ktorej ľudia nezaspia od nudy. Vďaka Slido sa bežná konferencia premenila na interaktívnu udalosť, ktorá účastníkov zaujala, pretože dokázali získané výsledky z aplikácie využiť v reálnom čase ešte počas konferencie. Usporiadateľom pritom stačí iba bežné vybavenie, ktorým sú počítač, projektor a wifi a účastníkom len chytrý telefón s aplikáciou. V súčasnosti má Slido 90 % zahraničných zákazníkov, čo je pre startup dobrým znamením.

Slido má svoje kancelárie Londýne, New Yorku, San Franciscu a Sydney. Medzi zákazníkov patria aj renomované americké univerzity Stanford, Berkley a MIT. Prvá zahraničná pobočka bola založená v Londýne, pretože *je hlavným mestom konferencií*. Spočiatku väčšina klientov boli usporiadatelia konferencií, no od roku 2018 sú tri štvrtiny zákazníkov podniky. Aplikácia Slido sa začína považovať za štandard pre konferenčnú komunikáciu, ktorá prenikla na najväčšie svetové podujatia, napríklad festival South by Southwest (SXSW), ktorý sa koná v americkom Texase, v roku 2017 sa na ňom zúčastnilo 72 000 ľudí, Svetové ekonomické fórum v Davose, v roku 2017 sa tam zišlo 3 000 najvýznamnejších ekonómov a politikov. Predstavitelia Slido rokovali v USA s najväčšími bankami a podnikmi na svete, ktorých zaujímalo, ako im aplikácia dokáže zlepšiť podnikové schôdzovanie alebo komunikáciu. Slovenskú aplikáciu začali používať aj gigantické značky Spotify, Zendesk či Netflix. Slido si z komunikačného trhu neodkrajuje, skôr ho pomáha utvárať a šírením povedomia o značke a technológii ho aj zväčšuje. Expanzia pokračuje do Ázie a rozširuje sa prítomnosť v USA a Kanade.

Eyerim, s. r. o. je jednoducho ovládateľný internetový obchod, ktorý predáva tisícky autentických značkových modelov slnečných, dioptrických a lyžiarskych okuliarov. Tradičné predajne nedokážu ponúknuť taký široký sortiment, aj najväčšie z nich predávajú maximálne 500 modelov okuliarov. Kúpou dioptrických a slnečných okuliarov na Eyerim možno ušetriť až 60 % v porovnaní s bežnými maloobchodnými cenami. Všetky produkty sú 100 % originálne. Na sklade sú všetky najpopulárnejšie modely okuliarov a Eyerim ich odosiela vždy v priebehu 24 hodín. Na webovej stránke si možno vyskúšať pomocou služby Magic Mirror, ako nové okuliare ladia s tvárou zákazníka. Portálov s nekompromisne kvalitným zákazníckym

servisom, na ktorých zákazník nájde všetko od dizajnerských vychytávok až po kvalitu za primeranú cenu, je v Európe len zopár a medzi nimi Eyerim dominuje cenou. Snaží sa vynikajúco implementovať pracovné postupy a mimoriadne využívať disponibilné zdroje, inak povedané dosahovať neobyčajné výsledky prostredníctvom vynikajúcej implementácie štandardných zdrojov a postupov.

Z *obyčajného* e-obchodu urobila značka eyerim dokonalý *lovebrand*. Podarilo sa jej to za mimoriadne krátku dobu. Obchod s okuliarmi ponúka značky Ray-Ban, Celine, Diesel, Polaroid, ale aj Prada, Michael Kors či Jimmy Choo a mnohé ďalšie. Eyerim nefunguje len zo Slovenska, ale má zamestnancov aj v Kodani, Krakove, Miláne či Reykjavíku. Pôsobí v 16 krajinách a najväčší úspech má v Škandinávii. Plánuje rozšírenie do Slovinska, Chorvátska a Bulharska. Veľmi ho lákajú arabské krajiny UAE, Kuvajt, Irán a Turecko. Okrem vstupu do nových trhov by chcel rozšíriť jadro pôvodného podnikania a z e-obchodu spraviť technologický podnik. Vyvíja aplikáciu na objednávku šošovky hneď po vyšetrení u očného lekára.

Photoneo, s. r. o. a jeho produkty poskytujú robotické videnie a robotickú inteligenciu. Jeho riešenia sú založené na patentovanej 3D technológii, ktorá je realizovaná v 3D kamere so svetovo najvyšším rozlíšením a najväčšou presnosťou. Toto riešenie sprístupňuje celý potenciál mohutného, spoľahlivého a rýchleho strojového učenia sa a skracuje čas na jeho precvičovanie a zavedenie. Implementácia inteligentných robotov od Photoneo pomôže podnikom v automobilovom, potravinárskom priemysle, v e-obchode a logistike zvýšiť výkon a efektívnosť ich výrobných, montážnych a baliacich procesov. Technológia od Photoneo dokáže rozoznávať tvary predmetov a tieto predmety potom robot dokáže aj správne uchopiť, preniesť a uložiť na požadované miesto. Počítačové učenie prispieva k zjednodušeniu a zrýchleniu poznávania neznámych predmetov. Startup predáva alebo licencuje svoju technológiu veľkým podnikom, napr. ABB, Universal Robots, Kawasaki, spolupracuje so systémovými integrátormi, ktorým dodáva *vision* časť alebo je sám integrátorom, teda k robotu dodáva celé riešenie.

Originálnu metódu skenovania objektov v 3D pomohol rozbehnúť konvertibilný úver od anjelského investora Juraja Ďuriša. Ďalšia kľúčová investícia v sume 2,1 milóna eur bola získaná od Credo Ventures. Nakoniec sa pripojili aj Miroslav Trnka (ESET), Eduard Kučera a Pavel Baudiš (AVAST), ľudia z podniku RSJ a Max Larin (Ximei). Pre hardvérový startup zameraný na priemysel to bola v ére softvérových startupov výnimočná výhra. Startup má zamestnancov v troch krajinách sveta a medzi najväčších klientov patria podniky Samsung, ZF a Siemens. Očakáva sa, že technológia Photoneo sa rýchlo prebojuje na vrchol aj v Číne a dokáže zaujať najväčšie značky. Po otvorení vlastného zastúpenia v USA sa startup rozhodol otvoriť ďalšiu pobočku v Číne. Jeho úlohou je poskytovať zákazníkom neustálu podporu a riešiť ich problémy.

Itrinity, s. r. o. podniká v odvetví SaaS. Vyvíja a predáva nástroje pre digitálnych marketérov, ktoré sa tešia celosvetovej obľube. Ponúka efektívny marketingový nástroj Mangools, ktorý uskutočňuje SEO (search engine optimization), teda optimalizuje webovú stránku, aby ju internetové vyhľadávače dostali na vyššiu pozíciu vo výsledkoch vyhľadávania. Na to používa postupy, metódy a stratégie, ktoré zvýšia viditeľnosť webovej stránky vo vyhľadávačoch po zadaní kľúčového slova. Ďalej poskytuje službu EmailListVerify, ktorá zbavuje adresáta nevhodnej e-pošty, ktorá obsahuje spamy, nevyžiadané správy a pod. Nástroj *UptimeRobot* pomáha udržiavať webové stránky v prevádzke. Monitoruje príslušnú stránku v krátkych časových intervaloch a posiela výstrahu, ak sa so stránkou niečo deje. Detekuje chyby, keď sa zobrazí kód 404 a snaží sa celý proces optimalizovať. Všetky ponúkané nástroje majú dokonale vypracovaný a užívateľsky príjemný vzhľad (UX - user experience).

Itrinity získal s českým investičným partnerom Pale Fire Capital podiel v globálnom podniku UptimeRobot.com. Spolu získali 100 % majetku tohto podniku. Ponúka úspešný marketingový nástroj Mangools, ktorý používa už vyše 55 tisíc používateľov na celom svete. Medzi klientov patrí aj Airbnb, Adidas, SkyScanner, KWFinder. Veľký potenciál vidí v konverzii používateľov na platiacich zákazníkov, pretože táto transformácia nebola doteraz dostatočne využitá. Ponúkané služby doteraz použilo viac ako 450 000 používateľov.

ui42, s. r. o. poskytuje služby a produkty, ktoré sú potrebné pre podnikanie vo virtuálnom (online, internetovom, elektronickom) prostredí. Spočiatku to boli webové stránky, postupne pribudol e-obchod a v súčasnosti je to komplexné poradenstvo pre elektronický obchod. Poskytovanie internetových a webových služieb uľahčuje klientom online komunikáciu a online predaj. Sortiment služieb obsahuje užívateľsky účinný a príjemný návrh webovej stránky (UX), vývoj a implementáciu redakčného systému pre webovú stránku alebo platformu pre e-obchod, potom prevádzku v cloude vrátane jej podpory, výkonový online marketing a konzultácie k začatiu a rastu podnikania v online prostredí. Vyprojektované e-obchody môže ui42 spravovať aj prevádzkovať.

ui42 pomáha e-obchodom expandovať za hranice. Poskytuje slovenským podnikateľom vedomosť o tom, že je to možné. V poslednom období však nastal obrat a záujemcovia o podnikanie v zahraničí už neriešia, či sa dá expandovať, ale skôr kam a s čím. Niekedy úspech na zahraničnom trhu závisí aj od dodávky tovaru do 24 hodín, pretože je to závažná odlišnosť v konkrétnom segmente.

Zelená pošta, s. r. o. ponúka originálnu kombináciu služby poštovného a elektronického doručovania. Najväčším prínosom novej služby je odbremenenie od administratívnych poštových procesov. Je to tlač, vkladanie listov do obálok, odnesenie a podanie na pošte. S tým súvisí šetrenie nákladov, pretože Zelená pošta tlačí vo veľkých tlačových strediskách, ktoré okrem tlače zabezpečia aj obáľkovanie a podanie na pošte za nižšie ceny, ako keď si to podnik alebo jednotlivец uskutoční vo vlastnej réžii. Atraktívna je tiež možnosť prechodu na elektronické doručovanie zásielok, pričom každá elektronická zásielka je pre príjemcu dostupná v jeho konte na zelenaposta.sk, a súčasne je poslaná na jeho elektronickú adresu. Zelená pošta spolupracuje s veľkými tlačiarenskými podnikmi, ktoré hromadne tlačia zásielky, ktoré sa každý deň exportujú z portálu Zelené pošty a aplikácie Zelená tlačiareň, a preto dokáže poskytovať svojim zákazníkom výhodnejšie poštovné.

Zelená pošta chce expandovať do viacerých krajín, aby mohla ponúknuť zákazníkom ďalšie výhody, napr. vyhla by sa medzinárodnému poštovnému pri jednotlivých zásielkach, a tak znova ušetrila zákazníkom peniaze. Uvedenie produktu v inej krajine je pritom jednoduché. Stačí uzatvoriť v cieľovej krajine zmluvu s tlačovým centrom, ktoré vytlačí listy, vloží ich do obálok a dopraví na poštu.

Superscale, s. r. o. pomáha zvyšovať príjmy tvorcov a vydavateľov mobilných hier. V prostredí digitálnych produktov, ktorými sú aj hry, je k dispozícii množstvo dát o správaní zákazníkov, ktoré možno podrobiť dôkladnej analýze, a tak ponúknuť vývojárom lepšie riešenie. Hry sú spravidla určené pre svetový trh, ktorý poskytuje veľký priestor na rast a rozvoj aj pre menšie podniky, ktoré uspokojia milióny hráčov na celom svete. Startup Superscale je výnimočný v rozsahu služieb, ktoré ponúka herným podnikom. Pomáha budovať dátovú infraštruktúru, aby sa tvorcovia hier mohli rozhodovať na základe rozsiahlych a spoľahlivých dát, vrátane dát z podnikateľského spravodajstva. Zdokonaľuje dizajn hry a jej monetizáciu. Optimalizuje mobilné hry, aby maximalizovali svoje výnosy, pretože niektoré sú nudné, bezvýznamné alebo majú nesprávnu cenu a hľadá pre ne správnych zákazníkov. Zvyšuje počet užívateľov hry a zlepšuje jej škálovateľnosť. Optimalizuje propagáciu mobilnej hry, navrhuje

umiestnenie reklamy a zvyšuje jej účinnosť. Rozširuje počet telekomunikačných distribučných kanálov aj mimo tradičné predajne, aby sa hra dostala k maximálnemu počtu zákazníkov.

Superscale nemá investora a ani ho teraz nehladá. Je vysoko ziskový a investuje späť do rozvoja podnikania. Od založenia je podnik financovaný zákazníkmi. Takéto peniaze sú podľa zakladateľa Ivana Trančíka desaťkrát hodnotnejšie ako od investorov, pretože klienti nechcú vlastniť podnik, no presne hovoria, aký majú problém, čo potrebujú vyriešiť, aké návrhy očakávajú od startupu. Klientov a príležitosti vidí viac v zahraničí ako doma. Najväčšia koncentrácia herných podnikov je v Škandinávii. Švédsko má sotva 10 miliónov ľudí, ale obrat herných podnikov je 1,8 miliardy eur. Fínsko je ešte silnejšie, obyvateľov má ako Slovensko, ale obrat herných vývojárov dosahuje vyše 3 miliardy eur. Na Slovensku je to asi 35 miliónov eur, najmä zásluhou Pixel Federation, ktorému sa darí.

Powerlogy, s. r. o. priniesol koncept vylepšených potravín pre aktívnych ľudí. Produkty Powerlogy sú unikátne v tom, že prešli komplexným vývojom a testovaním. Sú vyrábané len z kvalitných surovín, ktoré spĺňajú náročné kritériá kvality. Všetky produkty sú bez konzervantov, dochucovadiel, farbív, lepku, laktózy, repného cukru a pod. Sú určené pre všetkých, no ocenia ich najmä tí, ktorí hľadajú zdravú a chutnú podporu svojho aktívneho životného štýlu. Napriek tomu tento koncept nepreferuje žiadny druh konkrétnej výživy. Okrem e-obchodu patria do konceptu Powerlogy aj vzdelávaco-zážitkové workshopy, prezentácie, či kávové cateringy.

Konzumovanie potravín bez prísad je typické pre životný štýl mileniálov. Nechcú pracovať 24 hodín denne, dbajú o svoje zdravie, mesta sú presýtení a na víkend utekajú do prírody. Keď však v meste predsa len zostanú, hľadajú príjemné miesta, kde je správna komunita ľudí a pochutnajú si na niečom zdravom a rýdzom. Inovatívne chuťovky sú produkty, ktoré spájajú chuť, kvalitu a funkčnosť. Jedinečný pistáciový krém bol vyrobený v limitovanej dávke 3 000 kusov, ktorá sa predala počas dvoch týždňov od uvedenia na trh. Od vypredania tohto krému sa neustále ozývali neuspokojení zákazníci so žiadosťami o zaradenie delikatesy do stálej ponuky. Zdrojom rastu sú práve nové produkty. Záujem majú aj krajiny Beneluxu, Škandinávie, Dubaj a Južná Kórea. Powerlogy má ambíciu stať sa na Slovensku a v Česku vodcom v produkcii funkčných potravín výberovej kvality. Pred nedávnom otvoril v Bratislave výstavnú sieň s *biohackerskou* kaviarňou.

Vectary, s. r. o. poskytuje *cloudový* nástroj na modelovanie v 3D priestore pre ľudí, ktorí nemajú skúsenosti s modelovaním zložitých tvarov. Vectary pomáha tvorcom, domácim majstrom a samoukom na celom svete modelovať a ponúka im rôzne spôsoby ako jednoducho formovať tvary predmetov v ich prehliadači. Tento nový koncept zrýchľuje dizajnovanie a je jednoducho použiteľný v masovom rozsahu. Vectary je jednoduchý nástroj, ktorý sa dá spustiť priamo v internetovom prehliadači. Táto forma bola zvolená preto, lebo už samotné inštalovanie programov na 3D editáciu je pre mnohých ľudí komplikované. Softvérov na tvorbu 3D modelov je mnoho, no ich slabou stránkou je, že sa s nimi nedá len tak ľahko tvoriť. Sú vhodné na zjednodušenie práce profesionálov. Vectary ponúka menej funkcií a intuitívnejšie ovládanie. Cesta k modelovaniu komplikovaných tvarov sa výrazne zjednodušuje a skracuje a tvorca vkladá svoje úsilie do invenčného tvarovania a nie do štúdia zložitého a zdĺhavého programovania.

V roku 2016 Vectary dostal investíciu 2,5 milióna dolárov od investičného fondu BlueYard capital. Plánuje sa presťahovať, aby mal šancu stať sa globálnym startupom. Uvedomuje si, že slovenský trh sa už nebude zväčšovať. Časť tímu sa presťahuje do New Yorku, ktorého potenciál je sľubnejší. Americký trh je dôležitý kvôli ďalšiemu rastu a väčšej komunite užívateľov, s tým súvisí aj nádej na globálnu expanziu. Je zjavné, že na trhu je v súčasnosti obrovská medzera medzi dostupnosťou 3D tlačiarňí a nedostatkom vhodných objektov na tlač

a zložitou nástrojov na ich tvorbu. Nástroj od Vectary už stihol osloviť tisícky používateľov z celého sveta. Záujem prichádza aj od univerzít a herných štúdií.

Staffino, s. r. o. priniesol na trh dovtedy neexistujúci produkt, ktorý poskytuje v reálnom čase spätnú väzbu od zákazníkov ľubovoľného podniku, a umožňuje okamžite reagovať na požiadavky zákazníka. Interakcia sa uskutočňuje prostredníctvom vlastnej mobilnej aplikácie Staffino pre platformy Android a iOS. Staffino postupne vyvinul komplexný hodnotiaci systém, ktorý funguje na viacerých platformách, pričom mobilná aplikácia je ich súčasťou. Poslaním Staffino je poskytnúť efektívny nástroj na komunikáciu a analýzu spätnej väzby od zákazníkov pre podniky, ako sú reštaurácie, hotely, obchody, mobilní operátori, banky, vysoké školy, nemocnice, miestne úrady a ďalšie. V akejkoľvek oblasti, v ktorej prichádzajú zákazníci do styku s personálom, existuje potenciál na skvalitňovanie poskytovaných služieb, a preto sú možnosti tohto hodnotiaceho systému takmer neobmedzené.

Obmedzením nie je ani geografická poloha, systém hodnotenia možno aplikovať kdekoľvek na svete. Spätná väzba je okamžitá, manažér pobočky alebo prevádzkar môže ihneď reagovať a riešiť vzniknutú situáciu a môže komunikovať so zákazníkom aj potom, keď už zákazník nie je v styku s personálom. Od svojich začiatkov sa Staffino rozšíril za hranice Slovenska a jeho webová stránka je dostupná v štyroch jazykoch.

Pygmalios, s. r. o. vyvinul softvér, ktorý detailne analyzuje pohyb a nákup návštevníkov v tradičnej predajni. Údaje o správaní zákazníkov spracuje v reálnom čase a výsledky zasiela obchodníkovi, aby lepšie uspokojil zákazníka a súčasne zväčšil objem predaja. Čipy v nákupných košíkoch a vozíkoch vysielajú informácie o trase a rýchlosti pohybu návštevníka po predajni. Obchodník preto pozná, ktoré miesta sú v obchode najviac navštevované a ktoré sú obchádzané. Pozná, ako dlho zákazníci nakupujú a či hľadajú skratky, aby rýchlo nakúpili. Ďalšie senzory zachytávajú wifi v chytrých telefónoch a pracujú s dátami, ktoré má návštevník sprístupnené. Monitorujú premávku na ulici pred obchodom, počet ľudí, ktorých zaujme výklad, iné zase počet vstupujúcich zákazníkov či rad pred pokladnicami. Inteligentné kamery dokážu s Pygmaliosom zbierať a odosielať dáta o tom, či je návštevníkom žena alebo muž, aký má približný vek a náladu. Tieto údaje systém spája s údajmi zo senzorov pohybu po predajni. Do zberu napokon vstupujú aj dáta z elektronických pokladníc a údaje o vonkajších podmienkach. Platforma Pygmalios Analytics je komplexná a zbiera súčasne dáta z rôznych zariadení. Startup sa zaoberá len softvérom, hardvér prenecháva partnerom.

V roku 2018 začal Pygmalios poskytovať služby vo Francúzsku, Belgicku a Rakúsku. Veľký záujem významných maloobchodných sietí na významných európskych podujatiach umožnil startupu preraziť na nových trhoch. Vo Francúzsku sa podarilo inštalovať softvér v obchodoch druhého najväčšieho hráča FMCG. V Rakúsku zase Pygmalios vyhral súťaž významného telekomunikačného operátora, ktorý uznal výrazný technologický aj odborný náskok Pygmaliosu pred konkurenčnými riešeniami. Tradičné maloobchodné prevádzky prežívajú, pretože ponúkajú osobný kontakt a zážitok, ktorý e-obchod nedokáže nahradiť. Musia však v zmenených podmienkach nájsť novú podobu a miesto a ponúknuť služby v rovnakej kvalite ako internetový obchod.

Exponenciálny rast skúmaných startupov bol spôsobený s najväčšou pravdepodobnosťou tromi príčinami. Prvou príčinou je medzinárodná expanzia, najlepšie od samého začiatku podnikania, keď medzinárodný rozmer podnikania je súčasťou podnikateľského nápadu. Exponenciálne rastúce startupy, napr. Slido sa dostal do centra udalostí a ťažiskových trhov, ktorými sú Londýn, New York, západná Európa a USA. Staffinou rozširuje zákaznícku bázu do iných odvetví, keď pôvodne jeho aplikácia slúžila len pre verejné stravovanie, a súčasne aj do zahraničia. Vectary objavil prázdny priestor, ohromný neuspokojený dopyt predovšetkým v zahraničí, kde si perspektívu 3D modelovania uvedomili skôr. Itrinity ponúka internacionálne

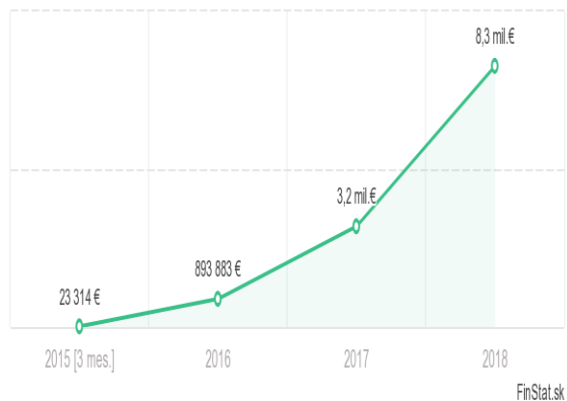
riešenia pre kohokoľvek, bezhranične a rast posilňuje aj cezhraničnou akvizíciou. ui42 zasa ponúka svoju odbornosť pre podniky, ktoré chcú expandovať práve do zahraničia. Photoneo vidí najväčšie príležitosti na čínskom trhu. Druhou príčinou je dostupnosť veľkých investícií v rozsahu aspoň niekoľko miliónov eur, ktoré výrazne rozbehli podnikanie Exponea, Photoneo a Vectary už v čase, keď ešte nemali potvrdený súlad medzi produktom a trhom, dokonca ani vyvinutú technológiu. Iným zdrojom rastu je mimoriadna ziskovosť Itrinity, takýto prípad je však aj mimoriadne zriedkavý. Treťou príčinou je originalita produktu, služby, riešenia, ponuka niečoho, čo je nevšedné, alebo všedné, no v mimoriadnej kvalite. Neustále zdokonaľovanie a rozširovanie sortimentu spojené s propagáciou zdravého životného štýlu pomáha Powerlogy. Zákazníci eyerim sú očarení ohromnou šírkou výberu, špičkovou kvalitou a cenovou dostupnosťou, pričom eyerim chce svoju ponuku sofistikovať. Zdá sa, že Slido povýšil svoj produkt na štandard, ktorý udáva tón v odvetví. Zelená pošta realizuje tradičné služby v novej forme. Superscale poskytuje odborníkom ešte väčšiu odbornosť a nadhľad. Pygmalios prenáša nové metódy analýzy z e-obchodu do tradičných foriem predaja. Exponea si nechá zaplatiť za svoju prácu na základe dobre merateľného prínosu pre zákazníka.

Rast tržieb signalizuje uspokojovanie správne vystihnutej potreby. Exponenciálny rast signalizuje identifikovanie potreby, ktorá je rozsiahla a nebola uspokojovaná vôbec alebo len veľmi nedostatočne, alebo nebola predtým poznaná. Exponenciálny charakter krivky tržieb má však zmysel, ak prináša aj vysoké objemy tržieb. Tržby dosiahnuté v závere sledovaného obdobia v roku 2018 sú na domáce pomery veľmi dobré, no vo svetovom porovnaní sú veľmi malé, ak nie zanedbateľné, no rastové krivky vyzerajú nádejne (obr. 1). Iný pohľad na životaschopnosť prináša hodnotenie zisku (tab. 1). Zisk nie je zvyčajne hlavným kritériom výkonu startupu, pretože strmý rast tržieb je vzhľadom na mohutné investície takmer vždy stratový. Zisk, často enormný, sa očakáva až vo fáze zrelosti podniku. Niektoré straty sú ohromujúce, napr. Exponea, Pygmalios, čiastočne aj Eyerim, iné zisky sú zasa úžasné, napr. Itrinity, väčší zisk by sa očakával od Photoneo, ale má po Itrinity druhú najvyššiu hrubú maržu. Vysoké straty sú súčasne záväzok pre ďalší, ešte rýchlejší rast. Všetky skúmané startupy sú zadlžené, čo je v zásade ich prirodzený stav, no zadlženosť Pygmalios, Eyerim a Exponea je značná a vyžaduje trpezlivých veriteľov. Veľmi nízku zadlženosť má Photoneo a Powerlogy. Pomerový ukazovateľ zisk/aktíva dosahujú na vysokej úrovni Superscale, Itrinity, ui42, Vectary a Photoneo. Ukazovateľ vyjadruje ako efektívne podnik využíva svoje zdroje. Pomerový ukazovateľ zisk/tržby dosahuje na vysokej úrovni iba Itrinity a pozornosť trochu priťahuje výsledok Superscale. Ukazovateľ vyjadruje, do akej miery si podnik dokáže prisvojiť časť vyprodukovanej pridanej hodnoty. Skúmané startupy ku koncu roka 2018 existujú v priemere štyri až šesť rokov. Najväčšia úmrtnosť startupov a malých začínajúcich podnikov je do troch až piatich rokov, no všetky existujú aj v roku 2020, a preto preukázali udržateľnú životaschopnosť zrejme aj v dôsledku súdržných tímov.

Obrázok 1 Krivky tržieb

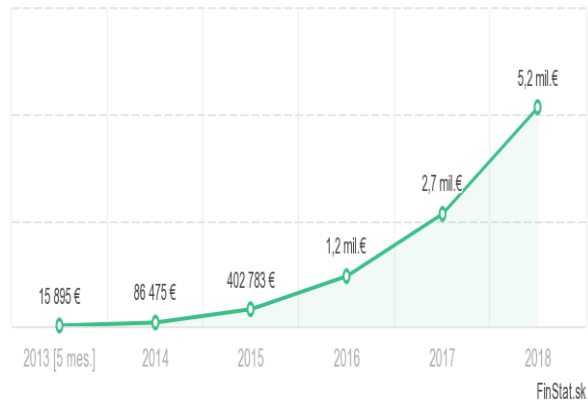
Tržby

Exponea s.r.o.



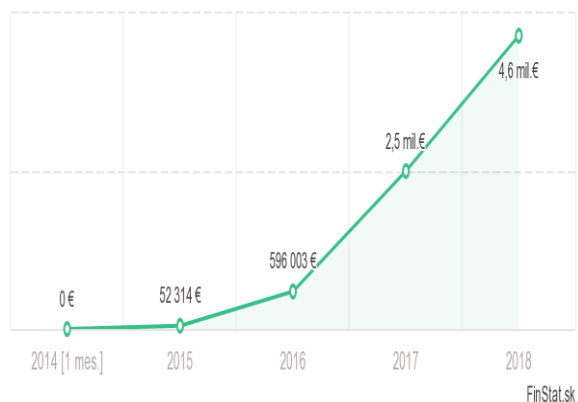
Tržby

slí.do s. r. o.



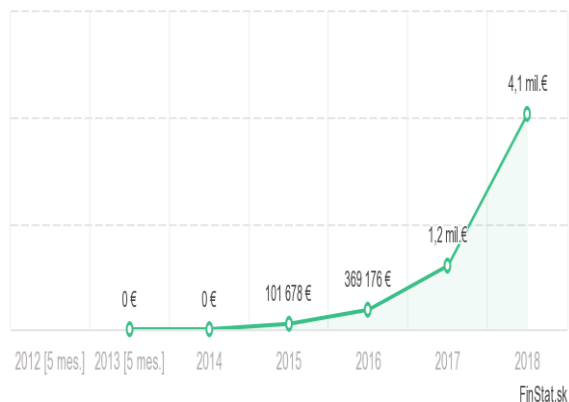
Tržby

eyerim s.r.o.



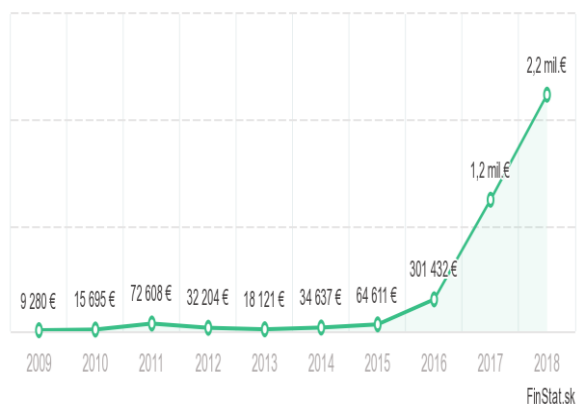
Tržby

Photoneo s. r. o.



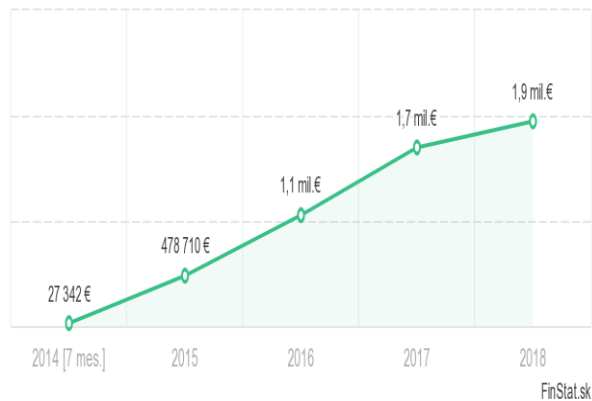
Tržby

itrinity, s.r.o.



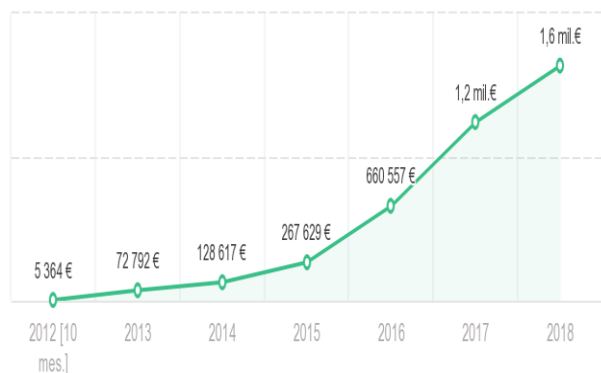
Tržby

ui42 digital s. r. o.



Tržby

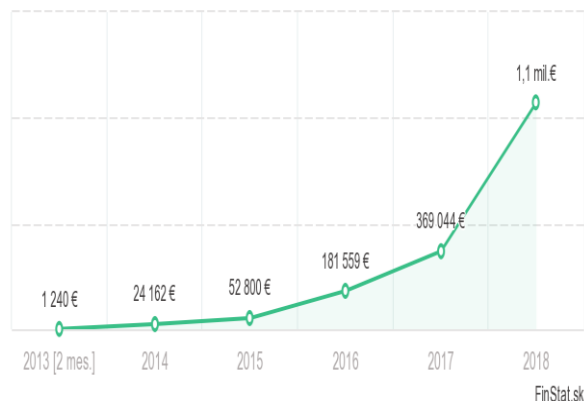
Zelená pošta s. r. o.



FinStat.sk

Tržby

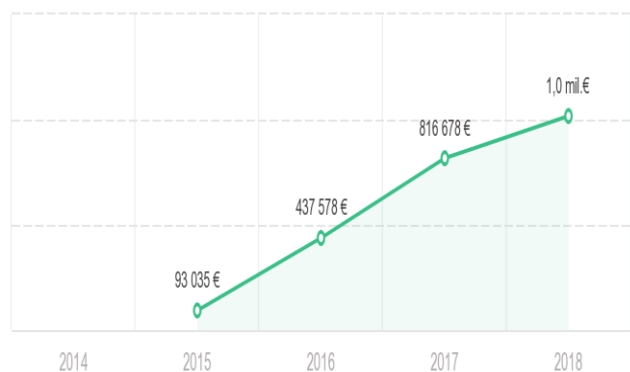
SuperScale s. r. o.



FinStat.sk

Tržby

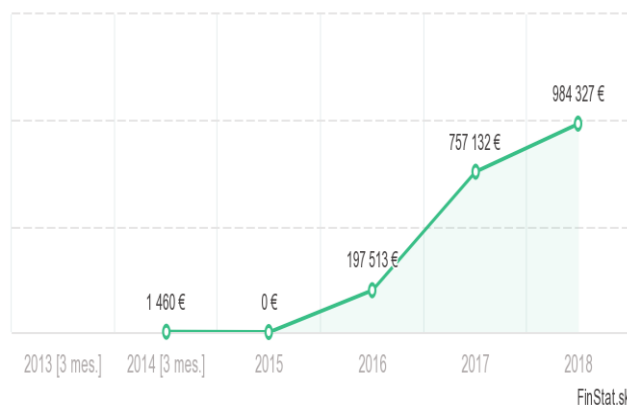
Powerlogy, s. r. o.



FinStat.sk

Tržby

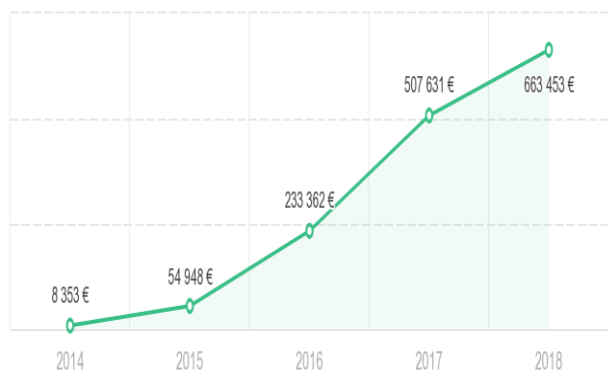
vectary s. r. o.



FinStat.sk

Tržby

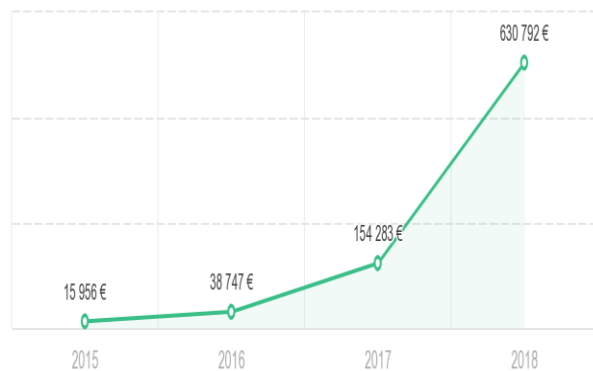
STAFFINO s. r. o.



FinStat.sk

Tržby

Pygmalios, s. r. o.



FinStat.sk

Zdroj: Finstat

Tabuľka 1

Prejavy exponenciálneho rastu vo finančných ukazovateľoch a ich derivátoch v roku 2018

Ukazovatele	Exponea	Sli.do	eyerim	Photoneo	itrinity	ui42 dig
Tržby (€)	8 276 084	5 181 309	4 648 212	4 073 581	2 238 193	1 946 556
Celkové výnosy (€)	8 299 369	5 202 653	4 650 037	4 481 898	2 339 048	1 947 087
Zisk (€)	-9 443 181	87 527	-885 017	190 736	1 058 229	83 291
Aktíva (€)	5 954 833	2 555 032	1 692 468	11 201 389	3 118 886	371 165
Vlastný kapitál (€)	-5 224 804	191 494	-1 512 499	10 764 934	1 733 594	140 397
Celková zadlženosť (%)	187,74	92,51	189,37	3,90	44,42	62,17
Hrubá marža (%)	-80,72	21,29	-7,65	53,84	82,10	14,63
Zisk/Tržby (%)	-	1,68	-	4,68	47,28	4,27
Zisk/Aktíva (%)	-	3,43	-	11,26	33,93	22,4
Rok a mesiac vzniku	okt. 2015	aug. 2013	dec. 2014	jún 2013	2009/2014	jún 2014

Ukazovatele	Zelená pošta	Superscale	Powerlogy	Vectary	Staffino	Pygmalios
Tržby (€)	1 636 868	1 073 318	1 017 301	984 327	663 453	630 792
Celkové výnosy (€)	1 637 234	1 073 830	1 017 314	984 289	664 492	709 712
Zisk (€)	10 435	103 268	-46 109	45 015	4 143	-518 278
Aktíva (€)	379 187	272 107	412 002	337 369	557 014	500 590
Vlastný kapitál (€)	51 998	109 057	28 503	248 519	326 578	-1 362 837
Celková zadlženosť (%)	86,29	59,92	93,08	26,34	41,37	372,25
Hrubá marža (%)	10,46	14,82	1,06	39,62	16,11	-48,65
Zisk/Tržby (%)	0,63	9,62	-	4,57	0,62	-
Zisk/Aktíva (%)	2,75	37,95	-	13,34	0,74	-
Rok a mesiac vzniku	marec 2012	marec 2013	júl 2015	apr. 2014	apr. 2014	júl 2015

Celková zadlženosť = (cudzíe zdroje + časové rozlíšenie)/aktíva. Vyjadruje, v akom rozsahu podnik financuje svoje aktíva z cudzích zdrojov.

Hrubá marža = pridaná hodnota/celkové tržby. Vyjadruje, koľko percent z tržieb zostalo podniku po zaplatení nákladov.

Zdroj: Finstat

5 Diskusia

Medzinárodný až globálny trh je prvou príčinou exponenciálneho rastu, pretože domáci trh je pre takmer akýkoľvek startup príliš malý. Ak zakladateľ formuluje podnikateľský nápad v lokálnom či národnom rozmere s tým, že ho neskôr podľa potreby bude adaptovať na medzinárodné podmienky, tak zbytočne stráca čas a predstih pred konkurentmi, ktorý neskôr už nemusí získať. Schopnosť rozmyšľať o nápade v medzinárodnom podnikateľskom priestore musí byť príznačná pre celý tím, je to prirodzená súčasť jeho kvalifikácie vrátane odvahy, ochoty a ambície byť prítomný na medzinárodnom trhu ihneď od vzniku startupu. Prienik do svetového diania je náročný, a preto by mal byť sprevádzaný a podporovaný silným partnerom, svetoznámu značkou, o ktorú sa možno oprieť a zviditeľniť. Exponenciálny rast je extrémne rýchle škálovanie (zväčšovanie objemu produkcie) a softvér a služby viac vyhovujú prudkému škálovaniu ako hardvér. Druhou príčinou enormného rastu sú najmä veľké investície v sume niekoľko miliónov eur, ktoré sú v domácich pomeroch nezvyčajné, pretože napr. rizikový investor VC Neulogies poskytuje bežnú tranžu 200 tisíc eur, ktorá vystačí asi na rok prevádzky 3 až 5 člennému tímu, pričom z tejto sumy sa minie min. 50 % na mzdy. Ak sa vyvíja hardvér, je to úplne nedostačujúca suma. Rizikovní kapitalisti pritom očakávajú viac ako powerpointovú prezentáciu nápadu, chcú vidieť trhom ako-tak overený produkt. Exponenciálny rast bez cudzích peňazí je takmer nemožný, lepšie sa oň v takomto prípade nepokúšať, v medzinárodnej konkurencii nemusí stačiť ani mimoriadna ziskovosť. Organický rast je prirodzene zdĺhavý a nie je v súlade s predstavami a nárokmi na startup. Výskyt a ochota domácich investorov riskovať niekoľko miliónov eur je veľmi zriedkavá, a preto by mali odvážne a ambiciózne domáce startupy vyhľadávať zahraničných investorov, ak im majú čo ponúknuť. Treťou podmienkou je mimoriadne originálny produkt, služba, riešenie, to sa považuje za

samozrejmosť. Startupy však málo vedia o skutočnej alebo potenciálnej konkurencii, ktorá sa skôr či neskôr objaví. Deväť z desiatich nápadov je vo svojej podstate bez možnosti právnej ochrany, a preto ochranou pred imitáciou je len rýchly, extrémne rýchly rozvoj malého podniku.

Finančné ukazovatele a pomerové finančné ukazovatele startupov nemožno hodnotiť podľa kritérií, ktoré sa používajú pre väčšie a zrelšie podniky. Napriek tomu ich vyčíslenie a štúdium zmysel má. Blank a Dorf v *Manifeste rozvoja zákazníka* uvádzajú (2012, s. 31 – 49), že startupové metriky sa odlišujú od metrík existujúcich podnikov. Aplikácia tradičných ukazovateľov výkonu na podnik, ktorý sa ešte len rozbieha a snaží sa potvrdiť svoju existenciu, realitu vhodne nezobrazuje, resp. ich interpretácia nemôže viesť k zásadným rozhodnutiam. Je zjavné, že extrémny rast je sprevádzaný v mnohých prípadoch aj extrémnymi stratami a zadlžením a nie je sprevádzaný atraktívnymi ziskami v absolútnom vyjadrení až na jednu, dve výnimky. Ziskové startupy až na jednu výnimku majú vyššie hodnoty pomerového ukazovateľ zisk/aktíva než zisk/tržby. Teda lepšie zhodnocujú majetok ako tržby. Skúmané startupy zrejme nedokážu alebo možno si nechcú prisvojiť väčšiu pridanú hodnotu na úkor zákazníka, pretože časť produkcie je bezplatná, a zákazníci sú v skutočnosti len užívatelia. Nie je to zrejme ani dôsledok konkurencie, ktorá aj vzhľadom na strmý rast by nemala byť intenzívna, ale skôr nízkych cien a opatrnosti pri ich stanovení. Zatiaľ je všetko úsilie napriamené na exponenciálny rast.

6 Záver

Výskyt exponenciálne rastúcich startupov je zriedkavý. V prípade výskumnej vzorky je to menej ako 10 %, z toho tretina je v strate, a z dvoch tretín zarába zaujímavé zisky asi polovica, teda asi tri startupy. Je to málo alebo veľa? Podnikanie je vo svojej podstate rizikové a startupové podnikanie mnohonásobne viac. Napriek tomu sa o úspech v podnikaní pokúšajú ďalšie generácie podnikateľov. Podnikateľstvo však neznamená len zarobiť zisk, pre mnohých účastníkov tohto vzrušujúceho podujatia znamená aj slobodu a nezávislosť konania, životnú a pracovnú sebarealizáciu, konanie na prospech a úžitok ľudského spoločenstva, zažívať víťazstvá a znášať prehry. Je to málo alebo veľa?

Poznámka o riešenom projekte

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0631/19 „Metamorfózy startupov na ceste za podnikateľským úspechom.“ v rozsahu 100 %.

Použitá literatúra (References)

Blank, S., Dorf, B. (2012). *The start-up owner's manual. The step-by-step guide for building a great company*. K&S Ranch Publishing Division. ISBN 0984999302.

Blank, S. (2013). Why the lean start-up change everything. *HBR*, May. ISSN 0017-8012.

Bussgang, J. (2017). Are you suited for a start-up. *HBR*, November-December. ISSN 0017-8012.

Finstat. Dostupné na www.finstat.sk. [accessed 7.6.2020].

Gans, J., Scott, E. L., Stern, S. (2018). Strategy for star-ups. *HBR*, May-June. ISSN 0017-8012.

Ries, E. (2011). *The lean start-up*. Crown Business, New York. ISBN 978-0-307-88789-4
Schramm, C. (2018). It is not about the framework. *HBR*, May-June.

Shah, N., Sabet, B., Lum, J. (2018). Create something and start selling. *HBR*, May-June. ISSN 0017-8012.

The top 20 reasons start-ups fail. Dostupné na www.cbinsights.com. [accessed 7.6.2020].

Thiel, P. (2014). *Zero to one. Notes on start-ups, or how to build the future*. Crown Business, New York. ISBN 9780804139298

www.forbes.com, Dostupné na <http://www.forbes.com/sites/natalierobehmed/2013/12/16/what-is-a-startup/>. [accessed 7. 6. 2020].

PRÍSPEVKY DO DISKUSIE
CONTRIBUTIONS TO THE DISCUSSION

Od podnikateľského nápadu k podnikateľskému úspechu From Business Idea to Business Success

Ivana Mišúňová Hudáková

Abstract

In today's ever-changing business environment, small start-ups are coming to the forefront, bringing great business ideas to the market. They are mostly startup companies that are not able to keep up on the market many times, but they often become enchanting with business ideas and become superstars. They are exposed to a string of complexities and turbulences, facing many obstacles. However, there are also startups that come with a great business idea and result in business success. Nowadays even small start-ups offering mostly highly sophisticated innovative products can bring such business wonders. They are a kind of unicorn that can change the quality of our lives, which often becomes a competitive advantage. This is at the heart of the business strategy. The start-up phenomena of the century have to face many difficulties, but they should organize their efforts from the business idea to the business itself so that their business is successful. The aim of this paper is to characterize the business strategy and business model from the theoretical point of view as well as to combine this knowledge from the perspective of business practice. To illustrate, we point to a successful startup company with a great business idea.

JEL classification: L21, M11, M13

Key words: startups, business strategy, business model, competitive advantage

1 Úvod

Meniace sa podnikateľské prostredie, ktoré sa neustále mení a vyvíja prináša so sebou nové výzvy a riziká, ktoré častokrát vieme len ťažko predvídať. Práve startupy sa musia vedieť veľmi rýchlym tempom prispôbiť zmenám v súčasnom podnikateľskom prostredí. Ich rýchla reakcia v tých najzraniteľnejších oblastiach fungovania podnikateľskej činnosti vedie startupy častokrát k úspechu. Cesta od skvelého podnikateľského nápadu, ktorá vedie až k podnikateľskému úspechu je veľmi zložitá. Z tohto dôvodu je nutné priebežne sledovať zmeny, ktoré prináša podnikateľské prostredie v rôznych časových intervaloch. Ak budú tieto „jednorozce“ voliť a implementovať vhodnú, efektívnu a úspešnú podnikateľskú stratégiu, ich jadrom sa stane konkurenčná výhoda. V prvom rade je potrebné ju však nájsť a udržať v dlhšom časovom horizonte. Startupistom však pomáhajú rozvíjať produkty mnohé rámce, metódy, ba i štúdie, ktoré dokážu priam podporiť podnikateľský nápad. V odbornej literatúre ich nájdeme niekoľko desiatok.

Zákaznícky rozvoj (Blank 2003), Lean Startup (Ries 2011), Design Thinking (Brown 2009), Pivot (Arteaga a Hyland 2013), Business Model Canvas (Osterwalder a Pigneur 2010), Podnikateľský operačný systém (Wickman 2011), Spustenie 100 USD (Guillebeau 2012), Lean Canvas (Maurya 2012), návrh hodnoty (Osterwalder et al. 2014), Agile Development (Shore and Warden 2008) a e-mýtus (Gerber 2001) sú len niektoré z mnohých, ktoré existujú. Väčšina z nich zabezpečí čitateľovi, že presne ich stratégia povedie k úspechu a bohatstvu, a že ich postupný proces je to, čo zaisťuje dlhodobé prežitie pri štarte. Podporujú sa však agilnejšie podnikateľské stratégie, čo vedie k väčšej diverzifikácii. Takéto strategické smerovanie by bolo v podstate priamym protikladom ku koncepcii strategického podnikania založeného na poznatkoch a sprievodnej myšlienke tvorivej výstavby, ako ju vypracovali Agarwal et al. (2007). (Frederiksen, D. L. & Brem, A., 2017)

2 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

S rastúcim tempom pribúdajúcich startupov na Slovensku mnoho startupistov predpokladá, že na získanie konkurenčnej výhody je najsť efektívnu podnikateľskú stratégiu a vytvoriť úspešný podnikateľský model. Skĺbenie podnikateľskej stratégie a podnikateľského modelu je úzko späté a vedie malý začínajúci podnik k podnikateľskému úspechu založenom na vynikajúcom nápadе. Cesta od nápadu cez prekonanie zraniteľných miest k úspechu je závislá od správne zvolenej stratégie.

V koncepcii stratégie sa častokrát zdôrazňuje, ako sa podnikateľ snaží dosiahnuť cieľ, a preto používa procesný prístup k stratégii (Austin a Vancouver, 1996; Dess, Lumpkin a Covin, 1997; Hart, 1992; Olson a Bokor, 1995; Rajagopalan et al., 1993). Týmto spôsobom nezohľadňujeme obsah stratégie, napríklad nízke náklady, diferenciáciu alebo medzeru (Porter, 1980). Namiesto toho sa zameriavame na spôsob, akým sa človek zaoberá situáciami (medzi ktorými je obsah stratégie). (von Gelderen, M., Frese, M. & Thurik, R., 2000)

Pretože v literárnych prameňoch či už domácich alebo zahraničných nenájdeme konkrétne typy podnikateľských stratégií pre startupové spoločnosti, ktoré im prinášajú úspech, môžeme skonštatovať, že typickými stratégiami sú konkurenčné a rozvojové. Užitočnými podnikateľskými stratégiami sa javia tie, ktoré sú typické pre začínajúce podniky a pre malé a stredné podniky.

Majitelia mikropodnikov a sekundárnych podnikov by mali zvoliť takú stratégiu, aby sa vyhli konkurenčnému tlaku. Exituje mnoho spôsobov, ktorú vhodnú stratégiu využiť i v kombinácii s plátnom podnikateľského modelu. (Umar, A., Sasongko, A. H. & Aguzman, G., 2018).

Niektorí odborníci v danej problematike tvrdia, že mnoho nových podnikov nemá kľbové stratégie, iní zdôrazňujú, že podnikateľská orientácia zakladateľa zaisťuje, že sa podnik zameriava na životaschopnú príležitosť (Lumpkin a Dess, 1996; Wilkund, 1998). (LeBrasseur, R., Zanibbi, L. & Zinger, T. J., 2003)

Skutočná stratégia sa musí prispôbiť aktuálnej situácii a stavu v podniku a mimo neho. Pravdou je, že úroveň prosperity podniku obklopuje miesto podnikania. Podnik, ktorý môže konkurovať konkurentovi je podnik, ktorý úspešne zvláda svoje podnikateľské stratégie.

Dobré meno môže byť rozhodujúcim článkom pre úspešný rozvoj podniku. Malé podniky môžu zvýšiť svoje šance na úspech zavedením štyroch systematických stratégií smerujúcich k budovaniu pozitívnej reputácie spoločnosti. Prvou stratégiou je, že manažment sa môže rozhodnúť rozvíjať interné schopnosti spoločnosti. Využitím druhej stratégie môže rýchlo preniknúť na nový trh. Treťou stratégiou sa môže pokúsiť nadviazať strategické aliancie. Štvrtá stratégia zahŕňa investície do obrazových faktorov, ktoré signalizujú kvalitu výrobkov a úspešný podnik. Okrem jedinej stratégie budovania reputácie by mal manažment malých podnikov uznať výhody komplexného prístupu, ktorý plne integruje všetky štyri stratégie budovania pozitívnej reputácie spoločnosti. (Goldberg, A. I., Cohen, G. & Fiegenbaum, A., 2003)

Vzhľadom na vyššie uvedené stratégie majú startupy tendenciu získavať investície, no ich budúcnosť je častokrát neistá. Získanie investícií môže mať pozitívny, ale i negatívny dopad na reputáciu podniku. Tieto fakty svedčia o tom, že mnohokrát si startupy neuvedomujú hranice prežitia, čo je spôsobené absentujúcou vhodne zvolenou podnikateľskou stratégiou, ktorá je vo vzájomnom vzťahu s ich podnikateľským modelom. Predovšetkým vysokosofistikované inovatívne produkty vyvíjané startupistami so škálovateľným podnikateľským modelom a vhodne zvolenou stratégiou si vyžadujú podnikateľské stratégie s inovatívnym charakterom.

Využívaním inovačných stratégií v malých podnikoch a ich inovačným výkonom sa zaoberajú viacerí autori, ktorí sa zhodujú v názore, že inováciami sa zvyšuje hodnota podniku a inovačná orientácia. (Fauchart, E. & Keilbach, M., 2009; Sekliuckiene, J., 2017; Sciascia, S., Naldi, L. & Hunter, E., 2006; Neyens, I., Faems, D. & Sels, L., 2010; Pett, T. L., Errami, Y. & Sié, L., 2018). Začínajúci podnik môže však konkurovať novým produktom bez výraznej inovácie; jeho úspech je do značnej miery determinovaný tým, ako sú jeho strategické rozhodnutia informované prostredím. (Gans, J., Scott, E. L. & Stern, S., 2018)

Ak si podniky zvolia stratégiu pre tvorbu hodnoty, stratégia vybraná spoločnosťou je zakotvená v jej „podnikateľskom modeli“ (Afuah, 2004; Zott & Amit, 2007): činnosti, zdroje, spolupráca a strategické pozície potrebné na využitie príležitosti. Samotný podnikateľský model je odvodený z organizačných činností, strategických rozhodnutí a organizačných procesov, ktoré odrážajú vznikajúcu „dominantnú logiku“ podniku (Prahalad & Bettis, 1986; Von Krogh, Erat, & Macus, 2000). V teórii organizácie je celý tento súbor uzákonených kvalít opísaný ako „konfigurácia“ (Meyer, Tsui a Hinings, 1993) alebo „fáza riadenia“ (Eggers a kol., 1994). Práve tieto štúdie ukázali, že agenti dokážu robiť prírastkové zmeny, ktoré zvyšujú životaschopnosť ich súčasnej konfigurácie. Tieto sú známe ako „stratégie stúpania“ (Rivkin & Siggelkow, 2003). (Levie, J., & Lichtenstein, B. B., 2010).

Zmena stratégie sa vzťahuje i na úpravy sily začínajúcich podnikov pri implementácii stratégií. Stratégie vyjadrujú reakcie podnikov na environmentálne neistoty a trhové príležitosti (Chakravarthy 1982), zmeny v stratégii naznačujú, že podnikatelia môžu mať teraz rôzne vnímanie životného prostredia a možností ako v predchádzajúcich podnikoch. Predpokladá sa, že zmeny vo vnímaní pochádzajú z predchádzajúcich neúspechov podnikateľov. Ako naznačuje literatúra o neúspechoch v podnikaní, zlyhania mohli mať výrazný vplyv na vnímanie jednotlivcov tým, že ich povzbudili, aby identifikovali svoje slabosti a usilovali sa o dosiahnutie svojich cieľov (Ucbasaran et al. 2009). Keď jednotlivci môžu využívať informácie z neúspechov v podnikaní na prehodnotenie svojich existujúcich znalostí a efektívnejšie riadenie svojich vlastných podnikov, poučujú sa z neúspechov (Shepherd 2003). Preto možno dospieť k záveru, že podnikatelia sa môžu poučiť z predchádzajúcich neúspechov zmeniť svoje stratégie. (Lin, S., Yamakawa, Y. & Li, J., 2018).

Fungujúcou stratégiou využiteľnou startupmi je kooperatívno-konkurenčná. Zárodoky stratégie sa spájajú s neologizmom kooperatívnej konkurencie. Dôležitou sa javí vzájomná spolupráca medzi konkurentmi. Prínosom je nový strategický rámec. Hľadisko zákazníka poukazuje na spôsob tvorby jeho hodnoty. (Brandenburger, A. M., Nalebuff, B. J., 1996) Odzrkadľuje momentálnu situáciu v podnikateľských subjektoch. Je to doba počas, ktorej podniky uzatvárajú kooperáciu vertikálne, či horizontálne. Pozitívom spomínanej podnikateľskej stratégie je, že vedie startupy k udržaniu konkurenčnej výhody. (Dagnino, G. B., Padula, G., 2002)

Startupové spoločnosti si môžu zvoliť aj z generických podnikateľských stratégií. (Sandberg, W. R. & Hofer, C. W., 1987). Tieto generické podnikateľské stratégie sú rozdelené do troch skupín Abell (1980):

1. stratégie zamerané na úzky rozsah (jeden alebo dva segmenty trhu), ktoré sa spoliehajú na starostlivé prispôsobenie ponuky produktov týmto segmentom. Takáto špecializácia môže byť založená na obsluhovaných skupinách zákazníkov, vykonávaných zákazníckych funkciách alebo použitej technológii;
2. diferencované stratégie, kde sa kombinuje široký rozsah s diferenciaciou produktov od jedného segmentu trhu k druhému, alebo sa vyskytnú, keď má podnik široký, ale relatívne jedinečný rozsah;

3. nediferencované stratégie, kde sa kombinuje široký rozsah v rámci ktorejkoľvek alebo všetkých skupín zákazníkov, funkcií zákazníkov alebo technológií s nediferencovaným prístupom k obsluhovaným segmentom, t. j. rovnaké výrobky sa ponúkajú všetkým segmentom bez osobitného prispôbenia.

Malé začínajúce podniky a tiež startupové spoločnosti využívajú rámec, ktorý je používaný na organizovanie rôznych nových premenných prežitia v podniku. Je založený na Gartnerovom (1985) rámci na kategorizáciu premenných, ktoré opisujú vytváranie nových podnikov do štyroch dimenzií, medzi ktoré patria individuálne charakteristiky, podnikateľské správanie, stratégia a prostredie. Tento rámec (Gartner, W., Starr, J. & Bhat, S., 1999) je podobný iným kategorizáciám druhov charakteristík, ktoré ovplyvňujú vytváranie nových podnikov (Eisenhardt a Schoonhoven, 1990; Sandberg a Hofer, 1987; Stuart a Abetti, 1987; Timmons, 1994; Van de Ven a kol., 1984; Vesper, 1990).

Startupy zvyčajne využívajú stratégiu, ktorá poukazuje i na jedinečnú alebo diferencovanú technológiu. Mnohokrát je nákladnejšia na vývoj a propagáciu. V tomto prípade, aj keď startupové spoločnosti môžu produkovať vynikajúci technologický prielomový produkt, zdroje na úplné vyvinutie a propagáciu produktu nemusia byť k dispozícii. Výsledky uskutočnených prieskumov naznačujú, že tie podniky, ktoré môžu byť najviac technologicky inovatívne alebo jedinečné, budú najúspešnejšie. Preto namiesto toho, aby replikovali ťažkosti veľkých štátnych firiem hľadajú nové strategické prístupy. (Bruton, G. D. & Rubanik, Y., 2002).

Existujú však podnikateľské subjekty na rozdiel od konzervatívnejších firiem, ktoré žnú úspech a sú to tie, ktoré odvážne inovujú a zároveň riskujú značné riziká vo svojich stratégiách na trhu s výrobkami (Miller a Friesen 1982). Khan a Manopichetwattana (1989) nachádzajú empirickú podporu, ktorá ukazuje, ako inovatívne firmy preukazujú oveľa väčšiu ochotu na riskovanie a proaktívne vedúce postavenie na trhu ako neinovačné firmy. Zhou, Yim a Tse (2005) tiež zistili, že podnikateľská orientácia pozitívne ovplyvňuje prielomové inovácie. Zistenia spoločností Avlonitisa a Salavoub (2007) naznačujú, že tí podnikatelia, ktorí sa orientujú na riziko a proaktívny konkurenčný prístup, zavádzajú nové produkty, ktoré sú veľmi jedinečné. (Renko, M., Carsrud, A. & Brännback, M., 2009).

Na úspech startupov poukazujú aj empirické výsledky. Z uskutočneného výskumu bolo vyvodенých niekoľko kľúčových dôsledkov. Po prvé, pozitívny výkon rýchlo sa rozvíjajúcich startupov je väčšinou spojený s kvalitnými šokmi. Po druhé, rýchly rast nedávno založených startupov nie je výsledkom efektu veľkosti. Po tretie, firmy by mohli kompenzovať akúkoľvek nevýhodu s oneskoreným pohybom rýchlym nadobudnutím know-how. Po štvrté, fúzie a akvizície by sa mali považovať za efektívnu stratégiu rastu, ak sa starostlivo skúma výkonnosť úspešných startupov. (Yim, H. R., 2008). Existujú však aj výskumy, ktoré opisujú rozvíjajúce sa firmy, ktoré na trhu zlepšujú svoje schopnosti zameraním sa na „neuspokojivé stratégie“. Tie im umožňujú dosiahnuť úroveň medzinárodnej konkurencieschopnosti nad rámec komparatívnych výhod ich domácich krajín a slúžiť trhom s prémiovými cenami, kvalitou a povestou výrobkov. (Cuervo-Cazurra, A., Carneiro, J., Finchelstein, D., Duran, P., Gonzalez-Perez, M. A., Montoya, M. A., ... & Newburry, W., 2018).

V literatúre sa objavuje pojem pre núdzové stratégie. Tie sa vyznačujú adaptáciou pokusov a omylov dopytu na trhu. Sú vhodnejšie pre strediská zdrojov malých podnikov v počiatočných fázach vývoja ako predpísané stratégie, ktoré predpokladajú environmentálnu istotu. (Broadhurst, A., Paterson, A. & Ledgerwood, G., 2001).

3 Výskumný dizajn

Literárna rešerš obohacuje problematiku podnikateľských stratégií a podnikateľských modelov o nové poznatky a prehľad v danej oblasti skúmania. Využitím literárnej analýzy

(literárnej rešerše), ktorá pozostáva predovšetkým zo štúdia zahraničnej literatúry odborníkov z danej oblasti bádania diskutujeme a vyvodzujeme závery, ktoré by mali byť prínosom pre malé začínajúce podniky a startupy na domácom trhu. Ide o využitie špičkových knižných publikácií od rôznych autorov, ktorí sa venujú startupovým spoločnostiam a poznatky publikujú v časopisoch v indexovaných databázach ako Web of Science, Scopus a Ebsco.

Pri skúmaní poznatkov o podnikateľských stratégiách a podnikateľských modeloch vychádzame aj z uskutočnených prieskumov a rôznych štúdií, ktoré nás inšpirovali pri skúmaní tejto oblasti. Výsledky výskumu sú výstupom projektu VEGA 1/0631/19 „Metamorfózy startupov na ceste za podnikateľským úspechom“.

Podnikateľský nápad a podnikateľský úspech dokumentujeme na konkrétnom vybranom startupe. Informácie o opisovanom malom začínajúcom podniku sa získali dotazníkovým prieskumom a riadeným rozhovorom so startupistom pri osobnej a viacnásobnej návšteve startupu. Analyzovaný malý začínajúci podnik považoval svoj podnikateľský nápad za vysoko originálny. Prostredníctvom nákladovo-výnosových položiek v podnikateľskom modeli Canvas (Osterwalder a Pigneur, 2010) opisujeme 9 blokov – kľúčových partnerov, kľúčové činnosti, kľúčové zdroje, ponúkanú hodnotu, vzťahy so zákazníkmi, segmenty zákazníkov, distribučné kanály, nákladovú štruktúru a toky výnosov.

Pri téme startupov sme čerpali poznatky aj zo zdrojov určených pre praktické potreby startupov, ktoré sú plné konkrétnych príkladov zo startupovej scény, ktorými sme sa inšpirovali pri skúmaní nami vybraných oblastí.

4 Výsledky práce

4.1 Koncept podnikateľského nápadu

Ako už bolo vyššie spomenuté objektom skúmania sa stal slovenský startup Healthclip, s.r.o. so sídlom v hlavnom meste Slovenska v Bratislave. 27-ročná zakladateľka skúmaného startupu pochádza z Ukrajiny. Analyzovaný malý začínajúci podnik vznikol v roku 2019, keď jeho zakladateľka veľmi negatívne hodnotila slovenské zdravotníctvo a mala s ním nie príliš dobré skúsenosti. Z tohto dôvodu sa zakladateľka rozhodla vyvinúť technologický nástroj, ktorý pomôže pacientom jednoducho vytvoriť a spracovávať osobné zdravotné karty na cloude. Dokáže ich preložiť do akéhokoľvek jazyka, v ktorom ho potrebujú, čo ocenia najmä ľudia, ktorí často cestujú.

A ako sa začal písať *podnikateľský príbeh* mladej startupistky?

Pred dvoma rokmi začala mať zakladateľka stále zhoršujúce sa bolesti hlavy. Pri návšteve bratislavskej nemocnice jej lekár povedal, že to nie je nič vážne. Neskôr sa jej stav zhoršil tak, že nemohla rozprávať. Rozhodla sa navštíviť lekára v Banskej Bystrici, ktorý jej diagnostikoval meningitídu. Nasledovala však trojtýždňová hospitalizácia. Druhá negatívna skúsenosť so slovenským zdravotníctvom sa týkala chýbajúcej a neskľbenej zdravotnej dokumentácie pri návšteve všeobecného lekára a jazykovej bariéry pri opise svojho zdravotného stavu. To bola práve pohnútky k vzniku podnikateľského nápadu, ktorého podstata spočívala v tom, že pacient bude mať na jednom mieste k dispozícii všetky svoje lekárske správy preložené (zatiaľ) do 25 jazykov, čím sa zabezpečí prelomenie jazykovej bariéry medzi lekárom a pacientom. Skener, ktorý si vyvíjajú sami automaticky naskenuje dokumentáciu a uloží ju do správneho priečinku podľa zdravotnej diagnózy. Okrem toho aplikácia poskytuje užitočné informácie a články, novinky z rôznych portálov týkajúce sa zdravia a takzvaný „zdravotný facebook“, na ktorom pacienti medzi sebou môžu komunikovať a vymieňať si informácie ohľadom napríklad liečby a podobne. Posledná funkcionálna aplikácia poskytuje pacientovi možnosť analyzovať jeho zdravotné symptómy a navrhuje mu možnú diagnózu, čo v konečnom dôsledku však nie je oficiálna lekárska správa.

Miera originality podnikateľského nápadu sa pohybuje už na celosvetovej úrovni, keďže doposiaľ neexistuje na globálnom trhu podobná platforma, ktorá by dokázala sklbiť lekárov a pacientov a uľahčiť ľuďom, ktorí pomerne dosť cestujú, mať pohromade svoju zdravotnú dokumentáciu preloženú do viacerých jazykov. Na európskom trhu je startup prvý, ktorý vyvinul takýto podnikateľský nápad. Počet členov v tíme je päť. Najmladší člen má 25 rokov a najstarší 38 rokov. Zakladateľka startupu má vyštudované právo, ďalšia členka tímu je lekárka, ďalšia má vyštudovaný marketing a v súčasnosti popri podnikateľskej činnosti ešte študuje verejné zdravotníctvo, vývojári majú IT vzdelanie v odbore bezpečnosť dát a infraštruktúry, taktiež v odbore data mining a ochrana dát. Startup Healthclip, s.r.o. bol založený zväčša z vlastných úspor, ktoré predstavovali 98% a z 2% anjelských investorov. Problémy vznikali pri získavaní finančných prostriedkov. Snažili sa i o získanie grantu. Pozitívom sa javí podpora zo strany poisťovne Union, ktorá s nimi spoločne zdieľa ich víziu a startupu poskytuje i spoluprácu.

Rozvíjanie podnikateľského nápadu bolo postupné od nápadu cez koncept cez výskum cez vývoj produktu až k prototypu produktu a k jeho testovaniu.

4.2 Opis podnikateľského modelu – 9 blokov (Canvas)

4.2.1 Pomáhaná hodnota

Z pohľadu pacienta platforma rieši problém pôvodne neorganizovanej zdravotnej dokumentácie, nezjednotených zdravotných systémov jednotlivých krajín. Vzhľadom na skutočnosť, že v súčasnosti ľudia cestujú stále viac a viac nemajú taký prístup k svojej zdravotnej dokumentácii. Tým sa uspokojí ich potreba disponovať týmito údajmi a eliminuje sa jazyková bariéra, ktorá bráni lekárom porozumieť. Originalita spočíva v prepojení trendu globalizácie a mobility ľudí s aplikáciou ponúkajúcou automatický preklad, ktorý je rýchly, spoľahlivý a finančne nenáročný. Uspokojovaná potreba zatiaľ existuje krátkodobo.

Zákazník (pacient) vlastní a má k dispozícii svoje lekárske dáta, aplikácia mu zabezpečuje automatický preklad lekárskeho správ, poskytuje mu automatizované zdieľanie dokumentácie s lekármi a spojenie s inými pacientmi. Všetky údaje nahrané na používateľov cloud sú zašifrované a pridržujú sa pravidiel GDPR. Prístup k údajom má výlučne pacient. Lekár sa môže k týmto údajom dostať jedine tak, že mu to pacient sprístupní. Odstraňuje sa problém nekompetentnosti zdravotných záznamov, keďže pacient má všetku zdravotnú dokumentáciu na jednom mieste stále so sebou, čo mu uľahčí komunikáciu s lekárom kdekoľvek na svete a v akomkoľvek jazyku.

Minimálne životaschopným produktom je lekárske skener, ktorý automaticky naskenuje zdravotnú dokumentáciu do viac ako 20 jazykov. Systém následne sám dokumenty zaradí a uloží do správnej kategórie. Ide o zverejňovanie užitočných informácií, článkov a príspevkov, noviniek z rôznych portálov, vysielanie zdravotných správ a aktualizácií. Funkcia medicínskej sociálnej siete, ktorá umožňuje vzájomné spojenie pacientov a lekárov, či zdieľanie skúseností, rád a pomoci. Produkt je úplným originálom v porovnaní s aktuálnou praxou. Kvalita, ktorá závisí od výnimočnosti produktu, od jeho úrovne, či originality dosahuje taktiež svetovú špičku. Stupeň rozvoja produktu závisí od miery jeho dokončenia až po jeho úplnú funkčnosť, ktorá je tohto času 80%.

4.2.2 Segmenty zákazníkov

Zákazníkov oslovujú prostredníctvom firiem, prípadne zdravotných poisťovní, ktorí budú za aplikáciu platiť. Zákazníkmi sú predovšetkým osoby, ktoré radi cestujú, prípadne sa sťahujú (študenti Erasmus+) a majitelia firiem, ktorí tretinu času strávia v zahraničí, ktorý ich núti na čoraz častejšie používanie rôznych systémov zdravotnej starostlivosti v porovnaní s bežnými občanmi. Pri hodnotení kvality zákazníkov sa pohybuje na svetovej úrovni. Miera

segmentácie trhu je zameraná na segmentovaný trh s niekoľkými segmentmi. Startup očakáva 14% medzimesačný nárast. Možnosti škálovania sa týkajú rôznych druhov distribúcie aplikácie koncovému používateľovi. Prostredníctvom poisťovní, ktoré zaplatia za uzavretie kontraktu, Healthclip ponúkne pacientom zadarmo; prostredníctvom firiem, ktoré produkt ponúknu zamestnancom zadarmo v rámci benefitov; prípadne si pacient sám zadarmo stiahne aplikáciu na mobilný telefón s obmedzenou funkcionalitou a po zaplatení mesačného poplatku 5 eur môže využívať plnú verziu. Produkt sa ponúka na národnej úrovni. Na zahraničné trhy vstúpil do pol roka od začiatku predaja produktu.

4.2.3 Vzťahy so zákazníkmi

Získavanie zákazníkov je podmienené efektívnym marketingom a propagáciou produktu. V tomto procese budú zohrávať dôležitú úlohu zdravotné poisťovne, ktoré budú produkt ponúkať svojim pacientom, čím sa značne urýchlí ich prítiahnutie a prvý kontakt s produktom. Udržateľnosť zákazníkov je podmienená vysokou pridanou hodnotou, ktorú produkt ponúka a neustálymi zdokonaľovaniami jeho funkcionalít. Zvýšenie počtu zákazníkov bude závislé od uzatvárania nových obchodných vzťahov typu business to business, čím sa bude produkt dostávať do širšieho povedomia ľudí a zabezpečí sa zvyšovanie ich počtu prostredníctvom firiem a poisťovní. Vzťahy so zákazníkmi sa pohybujú na úrovni stredoeurópskej.

4.2.4 Distribučné kanály

Hlavným distribučným kanálom je priamy vlastný virtuálny kanál – web. Prvým distribučným kanálom je App store. Jeho výhodou je jeho dostupnosť kedykoľvek a kdekoľvek. Druhým veľmi dôležitým distribučným kanálom sa javí zdravotná poisťovňa, ktorá sprostredkováva pacientovi aplikáciu, ktorú si pacient po zadaní kódu na webovej stránke zadarmo stiahne aplikáciu. Prístup k zákazníkovi nie je obmedzený. V súčasnosti je integrácia so zákazníkom je pomerne vysoká, keďže takmer každý používa mobilný telefón a rôzne aplikácie, ktoré sú dostupné. Konkurenčnou výhodou je dostupnosť, rýchlosť, integrovateľnosť so zákazníkmi. Nedostatkom je nutnosť určitej miery digitálnej gramotnosti. Kvalita distribučného kanála je hodnotená na svetovej úrovni, keďže daný distribučný kanál využívajú všetci. Jednou z foriem vstupu na zahraničný trh je priamy export. Dôvodom je fakt, že nemajú vlastný hardware, ale fungujú online, na cloude. Výhodou je, že systém a sieť dokážu fungovať kdekoľvek, ďalej je to rýchlosť, inovatívnosť a dosah na širší okruh zákazníkov vďaka jazykovej diferenciácii aplikácie. Forma vstupu na zahraničný trh neskrýva v sebe nevýhody pre skúmaný startup. Jediným problémom môže byť potreba ďalších financií na zabezpečenie marketingu a propagácie produktu na zahraničných trhoch medzi novými zákazníkmi.

4.2.5 Kľúčové zdroje

Ponúkaná hodnota si vyžaduje kľúčové zdroje ako sú dátová bezpečnosť, odborná zdravotná expertíza, presné a odborné preklady zdravotnej dokumentácie, potreba kľúčových ľudí – vývojárov aplikácie, lekárov, ľudí zabezpečujúcich marketing. Ide o novú aplikáciu, nový produkt, čo vyžaduje i nutnosť pokročilosti procesov, rýchlosti v kvalite a bezchybnosti v lekárskej terminológii. Medzi úplne vyhovujúce a maximálne užitočné zdroje startup radí predovšetkým priestory, technológie, intelektuálnu kapacitu vlastných ľudí a ich skúsenosti, znalosti v danej oblasti podnikania. Vzácnosť zdrojov je zachytená vo financiách a v intelektuálnej kapacite vlastných ľudí, v ich vytrvalosti a svedomitosti. Imitovateľnosť zdrojov zachytáva pracovitnosť a vytrvalosť vlastných ľudí. Svetovú kvalitu zdrojov, ktoré sú originálne a výnimočné predstavujú technológie, intelektuálna kapacita vlastných ľudí, ich znalosti a skúsenosti, vytrvalosť, ambicióznosť. Na svetovej úrovni know-how poskytujú i externí partneri, ktorí dodávajú chýbajúce know-how. Ako každý malý začínajúci podnik aj analyzovaný startup zaznamenáva nedostatok finančných zdrojov. Z tohto dôvodu sa snažia o nájdenie investora alebo získanie grantu.

4.2.6 Kľúčové činnosti

Kľúčovými činnosťami je príprava softvéru, vývoj platformy, zakúpenie a aplikácia licencie OCR na zabezpečenie bezchybných lekárskeho prekladov. Jednoznačne je to aj marketing zabezpečujúci nadviazanie spolupráce s novými podnikmi a inštitúciami, keďže ide o minimálne životaschopný produkt.

Z dôvodu nedostatku finančných zdrojov absentuje získanie plnej verzie licencie OCR (Optical Character Recognition), ktorá dokáže zabezpečiť dokončenie vývoja prekladu lekárskeho správ v aplikácii. Z tohto istého dôvodu chýbajú aj procesy úzkej tímovej spolupráce a brainstormingu, keďže niektorí členovia sa nevenujú startupu full time. Skutočnosťou je, že nemôžu byť zaplatení z dôvodu nedostatku financií.

4.2.7 Kľúčovi partneri

Predstavujú ich investori, ktorí sú dodávateľmi finančných zdrojov, technologické know-how, ktoré predstavuje dodávateľov nehmotných zdrojov, ďalej sú to obchodníci, predajcovia a distribútori, ktorí predstavujú dodávateľov externých procesov a taktiež dodávateľia know-how. Ide o poradcov a využívanie iných podnikateľských kontaktov. Od partnerov sú nadobúdané financie, ľudské zdroje, informačné know-how. Technologické know-how predstavuje outsourcovaný vývoj aplikácie do Kanady, kde sa nachádza aj druhý zakladateľ Healthclipu. Zdravotné poisťovne plnia funkciu distribútora, ktorý naďalej plánuje rozširovať aplikáciu pacientom. Poradenstvo a konzultácie spájajú startup s partneri a investormi, s inými startupovými spoločnosťami. Prejavom konkurenčnej výhody je výmena know-how a skúseností. Kvalita partnerov sa pohybuje na svetovej úrovni. Stupeň vzťahov s partnermi sa pohybuje na 70%.

Startup nadväzuje a udržiava partnerstvo len s organizáciami, ktoré zdieľajú ich víziu. V prípade, že partner vidí iba možnosť peňazí, neotvorí s ním spoluprácu, keďže v tomto momente zakladateľom Healthclipu ide o zdieľanie vízie daného projektu a pomoc pacientom. Požadovaná trvácnosť partnerstiev je dlhodobá.

4.2.8 Nákladová štruktúra

Pri hodnotení úrovne relatívnych nákladov môžeme konštatovať, že náklady na dosahované ceny sú priemerné. Nevýhodou je, že zistenie nákladov v porovnaní s relevantnými konkurentmi je veľmi obťažné a takmer nemožné. Fixné a variabilné náklady sú vyrovnané. Ak hodnotíme stabilitu nákladov, tak ako u každého startupu náklady nie sú stabilné a v nasledujúcich rokoch ani nebudú. Metódou odborného odhadu môžeme konštatovať 40% ustálenosť.

4.2.9 Toky výnosov

Zákazníci platia za lepšie a väčšie uspokojenie pôvodnej potreby, ktorá prináša viac úžitku. Zákazníkovi prináša praktický úžitok, uspokojenie materiálnej alebo duševnej potreby ako je napríklad nájdenie požadovanej informácie a zdravie. Zdroje príjmov vytvárajú predané výrobky. Načasovanie platby od zákazníka je paušálne alebo ide o platbu pri predaji. Cena služby (produktu) zahŕňa náklady a maržu. Cenová politika však poukazuje na prémiové ceny produktu. Ide o vysokú cenu za výnimočnú kvalitu pre obmedzený počet zákazníkov.

V súčasnosti počet užívateľov je viac ako stotisíc, i napriek tomu, že tržby nie sú. Dôvodom je vznik startupu v roku 2019.

Startupy musia i naďalej počítať s tým, že podnikateľské prostredie, ktorému budú vystavené bude naďalej zložité, bude sa vyvíjať a bude meniace sa. Aj takéto malé začínajúce podnikateľské subjekty musia neustále predvídať a pripraviť sa na všetky možné okolnosti,

ktoré podliehajú práve externým vplyvom podnikateľského prostredia. Aj takýmto spôsobom nájdú cestu k podnikateľskému úspechu.

5 Diskusia

Ak hodnotíme bloky podnikateľského modelu, môžeme skonštatovať, že *ponúkanú hodnotu* má startup rozpracovaný na vysokej úrovni, čo v kombinácii s úplnou originalitou ponúkaného produktu nevytvára priestor na jeho zdokonalenie.

V bloku *segmenty zákazníkov* by mohlo dôjsť i k jeho zdokonaleniu, a to takým spôsobom, že oslovil by sa širší okruh zákazníkov, nielen prioritne ľudí, ktorí uprednostňujú cestovanie. Možno to doceliť rozšírením funkcionalít aplikácie ako napríklad kalorických tabuliek s možnosťou zaznamenávania si svojej stravy a prijatých živín potrebných pre zdravie.

Blok *vzťahy so zákazníkmi* by sa dal zdokonaľiť poskytovaním spätnej väzby od užívateľov aplikácie, ktorú by startup bral do úvahy pri ďalších zlepšeniach, prípadne poskytnutím možnosti komunikácie so startupom pre zákazníka.

Keďže sa startup zameriava na vývoj aplikácie jediným *distribučným kanálom* je internet a služby App Store a Google Play. V tomto bloku nemožno aplikovať iné zdokonalenie.

Pri *klúčových zdrojoch* je dôležitá dátová bezpečnosť a ochrana osobných údajov pacientov. Z tohto dôvodu je nevyhnutné zameriavať sa na využívanie najnovšej technológie.

V bloku *klúčové činnosti* je prioritné orientovať sa na lekárske preklady zdravotných záznamov, ktoré si vyžadujú získanie licencie OCR. Bezchybnosť prekladov je veľmi dôležitá, a preto si vyžaduje jej zabezpečenie. Následne sa môže Healthclip sústrediť na oblasť marketingu.

V bloku *klúčových partnerov* by mohla byť väčšia snaha o oslovenie distribútorov aplikácie (rôznych firiem a lekárov).

V *nákladovej štruktúre* náklady startupu nie je možné znižovať kvôli vývoju nového softvéru, ktorý je nákladovo náročný.

Pri zhodnotení *tokov výnosov* pozitívne hodnotíme určenie ceny pre prémiovú verziu aplikácie, aby prinášala želané tržby a neodradila zákazníka od jej kúpy.

O inovatívnosti podnikateľského nápadu a rozpracovaní podnikateľského modelu Canvas na vysokej úrovni svedčí aj to, že startup sa dostal do podnikateľského akcelératora Perry Talents, ktorý si na spoluprácu vyberá len tých najlepších. Vďaka Perry Talents majú k dispozícii pracovné priestory, prístup k informáciám, know-how, mentoringu a k potenciálnym investorom. Analyzovaný startup túto možnosť využíva naplno, ďalej na sebe pracuje a jeho zakladateľka sa zúčastňuje na všetkých poskytovaných aktivitách, školeniach a mítingoch. Z tohto dôvodu je náročné nájsť v podnikateľskom modeli startupu nedostatky alebo chyby.

6 Záver

V súčasnosti v spleti turbulencií a zložitostí existujúce startupy neustále vyvíjajú úsilie, aby sa v tomto prostredí udržali a chránili samých seba. Mnohé z nich riskujú, aj napriek tomu, aby neustále vyhľadávali nové zdroje hodnôt pre zákazníka a zisťovali, či to bude mať úspech resp. neúspech na ich podnikateľskú činnosť.

Skvelý nápad, či dobrá myšlienka rozvíjajúca sa naďalej na mnohých úrovniach je iba začiatkom ich úspešnej podnikateľskej činnosti. Vývojové tendencie startupu od momentu vzplanutia skvelého nápadu, či dobrej myšlienky až po okamih, keď sa stane plnohodnotným podnikom sú jedinečným procesom. Práve startupy majú ambíciu byť flexibilnými podnikmi,

ktoré prinášajú nové spôsoby a možnosti podnikateľskej činnosti predovšetkým s využitím informačných technológií. Snažia sa vytvoriť niečo inovatívne.

Veľkým problémom je, že mnoho z nich na začiatku svojho podnikania nemá stanovenú podnikateľskú stratégiu či vopred stanovený podnikateľský model. Pre lepšiu orientáciu práve podnikateľský model by mal spájať všetky dôležité zložky na jednom mieste. Iba týmto spôsobom nájdú správnu cestu od vzplanutia podnikateľského nápadu až k podnikateľskému úspechu.

Poznámka o riešenom projekte

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR a SAV č.1/0631/19 „Metamorfózy startupov na ceste za podnikateľským úspechom“ v rozsahu 100%.

Použitá literatúra (References)

Brandenburger, A. M., Nalebuff, B. J. (1996). *Co-opetition*. New York: Currency Doubleday, 1996. 287 s. ISBN 978-0-0063-8724-4.

Broadhurst, A., Paterson, A. & Ledgerwood, G. (2001). Emergent strategies and entrepreneurial managers in public and mixed-mode enterprises: the evolution of community/business resource centres in south-east England. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 8(1), 63-75. ISSN 1462-6004.

Bruton, G. D. & Rubanik, Y. (2002). Resources of the firm, Russian high-technology startups, and firm growth. *Journal of Business Venturing*, 17(6), 553-576. ISSN 0883-9026.

Cuervo-Cazurra, A., Carneiro, J., Finchelstein, D., Duran, P., Gonzalez-Perez, M. A., Montoya, M. A., ... & Newburry, W. (2018). Uncommoditizing strategies by emerging market firms. *Multinational Business Review*. <https://doi.org/10.1108/MBR-07-2017-0051>. ISSN 1525-383X.

Dagnino, G. B., Padula, G. (2002). Coopetition Strategy - A New Kind of Interfirm Dynamics for Value Creation. Coopetition Strategy. Towards a New Kind of Interfirm Dynamics? Stockholm: *EURAM 2nd annual conference*, Stockholm School of Entrepreneurship, Sweden 8–10 May. s. 5 - 7. ISSN 2466-7498.

Fauchart, E. & Keilbach, M. (2009). Testing a model of exploration and exploitation as innovation strategies. *Small Business Economics*, 33(3), 257-272. ISSN 1573-0913.

Frederiksen, D. L. & Brem, A. (2017). How do entrepreneurs think they create value? A scientific reflection of Eric Ries' Lean Startup approach. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(1), 169-189. ISSN 1554-7191.

Gans, J., Scott, E. L. & Stern, S. (2018). Strategy for start-ups. *Harvard Business Review*, 96(3), 44-51. ISSN 0017-8012.

- Gartner, W., Starr, J. & Bhat, S. (1999). Predicting new venture survival: an analysis of "anatomy of a start-up." cases from Inc. Magazine. *Journal of Business Venturing*, 14(2), 215-232. ISSN 0883-9026.
- Goldberg, A. I., Cohen, G. & Fiegenbaum, A. (2003). Reputation building: Small business strategies for successful venture development. *Journal of Small Business Management*, 41(2), 168-186. ISSN 1540-627X.
- LeBrasseur, R., Zanibbi, L. & Zinger, T. J. (2003). Growth momentum in the early stages of small business start-ups. *International Small Business Journal*, 21(3), 315-330. ISSN 0266-2426.
- Levie, J., & Lichtenstein, B. B. (2010). A terminal assessment of stages theory: Introducing a dynamic states approach to entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and practice*, 34(2), 317-350. ISSN 1042-2587.
- Lin, S., Yamakawa, Y. & Li, J. (2018). Emergent learning and change in strategy: empirical study of Chinese serial entrepreneurs with failure experience. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1-20. ISSN 1554-7191.
- Neyens, I., Faems, D. & Sels, L. (2010). The impact of continuous and discontinuous alliance strategies on startup innovation performance. *International Journal of Technology Management*, 52(3/4), 392-410. ISSN 1741-5276.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2010. 281 s. ISBN 978-0470-87641-1.
- Pett, T. L., Errami, Y. & Sié, L. (2018). How smaller firms can outperform their peers. *Journal of Business Strategy*. <https://doi.org/10.1108/JBS-12-2017-0178>. ISSN 0275-6668.
- Renko, M., Carsrud, A. & Brännback, M. (2009). The effect of a market orientation, entrepreneurial orientation, and technological capability on innovativeness: A study of young biotechnology ventures in the United States and in Scandinavia. *Journal of Small Business Management*, 47(3), 331-369. ISSN 1540-627X.
- Sandberg, W. R. & Hofer, C. W. (1987). Improving new venture performance: The role of strategy, industry structure, and the entrepreneur. *Journal of Business venturing*, 2(1), 5-28. ISSN 0883-9026.
- Sciascia, S., Naldi, L. & Hunter, E. (2006). Market orientation as determinant of entrepreneurship: An empirical investigation on SMEs. *The international entrepreneurship and management journal*, 2(1), 21-38. ISSN 1554-7191.
- Sekliuckiene, J. (2017). Factors leading to early internationalization in emerging Central and Eastern European economies: Empirical evidence from new ventures in Lithuania. *European Business Review*, 29(2), 219-242. ISSN 0955-534X.
- Umar, A., Sasongko, A. H. & Aguzman, G. (2018). Business Model Canvas as a Solution for Competing Strategy of Small Business in Indonesia. *International Journal of Entrepreneurship*. 22(1), 2018. ISSN 1099-9264.

von Gelderen, M., Frese, M. & Thurik, R. (2000). Strategies, uncertainty and performance of small business startups. *Small Business Economics*, 15(3), 165-181. ISSN 1573-0913.

Yim, H. R. (2008). Quality shock vs. market shock: Lessons from recently established rapidly growing US startups. *Journal of Business Venturing*, 23(2), 141-164. ISSN 0883-9026.

The Importance of Sales Strategy – Adjusting Entrepreneurial Sales Strategies in Times of Market Changes and Digital Transformation

Lukas Mulka - Peter Štetka

Abstract

The purpose of this paper is to find the importance of an adapted sales strategy in times of market changes and digital transformation in today's businesses. A review of the relevant literature has shown that there are only very few elaborations on this specific topic. As an orientation, a theoretical framework will be created on which all further explanations will be based. In order to close this gap a little, this paper is based on a study of a selected medium-sized American company. This paper has revealed that digital transformation and market dynamics have a significant impact on a company's sales strategy. That's why a company has regularly to adapt its sales strategy to the given situation to be able to survive and be competitive at the same time. Furthermore, the claim, which was found in theory according that there is a high correlation between sales strategy and its implementation, was proven by a practical example.

JEL classification: D83, M10

Keywords: Sales strategy, digital transformation, market changes

1. Introduction

1.1 Problem description and objective of the research

As a result of the data revolution and societal drivers of change, businesses are being transformed in fundamental ways (Aral, Dellarocas and Godes, 2013, cited in George, 2020). We live in a society that loves to consume radical change. This leads to that these drivers have transformed our situated existence together in the human society (George, 2020). *“The business landscape has been ever changing since the first marketplace was established. Companies that successfully adapted to each new change survived. [...]. Companies that didn't adapt were left in history's dustbins. The latest changes in the business landscape involve digitization (DeAngelis, 2016).”* This quotation by DeAngelis (2016) illustrates the emerging and increasing digitalization which has changed the business landscape and thereby also marketing fundamentally. In order to respond to the rapidly changing business landscape, sales strategies evolved into a key challenge. Due to the business transformation, new sales channels and structures such as e-commerce and constantly evolving technology lead to a permanent change of company's sales functions as well (Wang & Lin, 2009). In the Transformative Age, customer are more digital and savvier, that's why they are harder to target in traditional ways (Dickman, 2018). Due to this powerful Transformative Age, customer-centricity has won (Dickman, 2018). Because of that, sales functions are struggling in the internet led world. Approaches that have worked for decades are no longer effective and many businesses have seen their digital investments fail to deliver expected results. That's why today's business marketplace is demanding a greater focus on the customer and seller experience (Furr & Shipilov, 2019).

The overall aim of this paper is to research into the factors affecting and influencing a sales strategy in the context of today's business approaches. For this purpose, a practical example from the business world will be used to show which problems occurred with the above-mentioned factors and how they were solved in order to prepare for future changes in the best possible way.

1.2 Methods

In order to pursue the above aim in the best possible way, three approaches are now set out below, according to which the following elaborations will be followed.

1. Examine existing literature in order to understand the research field, point out a small theoretical framework as a guidance.
2. Find case study-specific company that had threatening issues with the sales strategy, precisely struggled with their strategic alignment in their day-to-day business.
3. Analyze the used case and informations and finally derive the key factors as a framework.¹

1.3 Outline of this paper

At the beginning of the paper, a classification into the theoretical context will be given. Relevant and central terms of this paper are briefly explained and defined before chapter two ends with the early recognition of market changes. Chapter three deals with the correlation between sales strategy and implementation. It examines the question whether both terms influence each other and with which consequences companies have to deal with due to the later analysed correlation. The following chapter four deals with the relevance of a continuously adapted sales strategy in today's business. This will be illustrated in more detail using a practical example. The used example here is the American company Proto Labs Inc. After the company presentation, a short introduction of the used case study will be given before the analysis of the executed changes were examined. Afterwards the main factors of the successful restructuring of the sales strategy were pinpointed. In the fifth chapter a look into the future will be given. It explores the question what companies in general have to pay attention in order to survive and be successful in times of dynamic market changes and digital transformation. The paper is rounded off with a conclusion, in which the most important results of this paper are summarized and bundled.

2 Current State of the Solved Problem at Home and Abroad

This chapter covers theoretical principles with reference to definitions of terms and explanations and will be rounded off with early recognition of market changes.

2.1 Definition of terms

In order to understand the following context better, the following two terms sales strategy and digital transformation are explained and defined briefly.

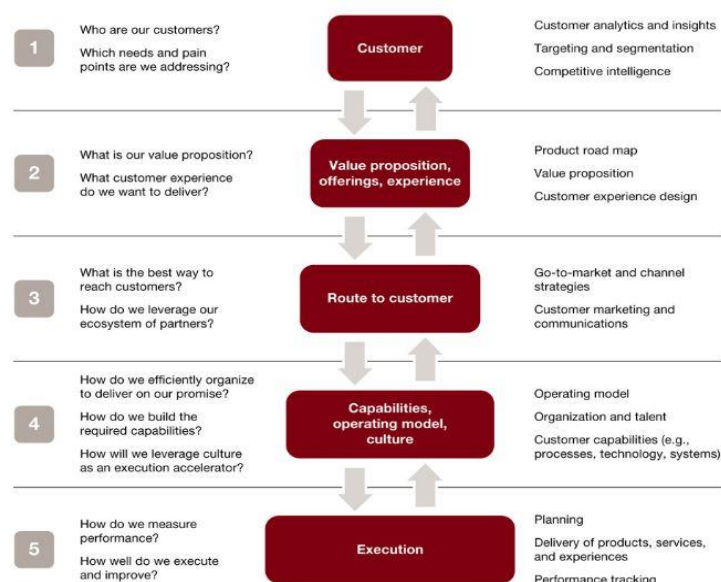
2.1.1 Sales strategy

The following provides an initial overview of the elements of a professional sales strategy. The point here is to explain the whole. It is clear to say that every professional strategy is based on good analysis. The same applies to the sales strategy. In this overview there will be the most important elements covered and explained. Sales strategy can be defined as: *“A sales strategy specifies the targets that are to be achieved and with which customer groups and customers [...]. It identifies which resources are required and in which quantity and quality; specifies goals and objectives; and defines the required organisational conditions (Dannenberg and Zupancic, 2009, p. 60).”* In other words, you can simply describe a sales strategy as a method that a company utilizes to convert its customers and make sales. A good sales strategy needs to lead with a clear articulation of the challenge that can help the prospect solve (Dannenberg and Zupancic, 2009). Due to the last sentence, Companies must strike the right balance between

¹ Originally it was intended to provide and generate company-relevant informations in the form of an expert interview in written or oral form. However, this form of data generation was not possible due to the current corona pandemic. Therefore, previously collected data from a conducted case study were used.

generating value for the customer and value for the business. It is necessary to say that the sales strategy is always a part of the company's marketing strategy. The company's marketing targets are the starting point for any sales strategy. The aim of marketing and sales strategies can be expressed as achieving comparative competitive advantage, shorten as CCAs Dannenberg, H. und Zupancic, D., 2009. For a sale strategy it is important to identify the market, setting the methods, analysing trends. A sales strategy typically includes key information like growth goals, KPIs, team structure, sales processes, buyer personas, competitive analysis, product positioning, and specific selling methodologies. A second definition is given by PricewaterhouseCoopers (abbreviated: PwC). The auditing firm PwC (2016) defines sales strategy as the expression of the particular added value and accumulated experience that the company offers its customers over an undefined period of time. According to the PwC (2016) study, there are three main trends that drive the urgency or importance of a well-designed sales strategy. These are, firstly, the existing pace of technological innovation and at the same time well-informed and demanding clients and secondly, increasingly disruptive competition (PwC Strategy& (Germany) GmbH, 2016). PwC (2016) believes that the most important thing in a successful sales strategy is that the organisation brings together all its resources in a way that reflects the organisation's unique capabilities and the needs of its clients.

Figure 2
Elements of a sales strategy



Source: PwC Strategy (Germany) GmbH, 2016

The strategy is integrated throughout the organisation, coordinating many different functions, skills and practices. These building blocks range from customer analysis, launch and channel selection to the delivery of products, services and the company's experiences (PwC Strategy& (Germany) GmbH, 2016). These statements can be shortly summarized in the above figure. Figure one illustrates an exemplary process that a sales strategy needs to go through. The steps in the figure are a good example and contain all the basic elements of a well-developed strategy.

To sum it up we can say that a sales strategy is a plan by a business or individual. This plan gives us the information how to achieve selling products and services and increasing profits at the same time in the best possible way.

2.1.2 Digital transformation

So far there is no universal definition of the term digital transformation. However, many of the existing explanations of the term digital transformation, available in the literature, have many common elements. To pinpoint a definition that applies to all can be hard, because digital transformation will look different for every company. “*Digital transformation can refer to anything from IT modernization (for example, cloud computing), to digital optimization, to the invention of new digital business models (Gartner, Inc., n.d.).*” In addition to the aspects listed above, the digital transformation also brings cultural changes. It is a cultural change that requires organizations to challenge their status quo, experiment often, and get comfortable with failure (Red hat Inc., n.d.). The Boston Consulting Group Inc. (n.d.) (abbreviated: BCG), which is one of the largest management consulting firms in the world, defines the four pillars of digital transformation in which companies will have to adapt radically in order to survive in future. The first pillar is the step to digitize customer relationships, because the value will be more determined by the number and quality of customer relationships than by the number or size of product transactions (BCG Inc., n.d.). The second pillar is to create or build digital talent and a digital organization. Because of the digital transformation, many new jobs will be created for people to design automated processes and continuously improve them (BCG Inc., n.d.). As a result, BCG (n.d.) anticipates that over time there will be a shift from processes that are driven by people to processes that are designed and tested by people. The impact on the organization is far-reaching on this point. The third pillar is the use of advanced technology and the associated extraction of relevant data (BCG Inc., n.d.). It can be said that data is probably the most unique or protectable competitive advantage of the future. The fourth and last pillar of digital transformation is the digitalization and automation of business processes. Many core processes, technologies, data and consequently governance and operational structures of the company have to be integrated and centralized (BCG Inc., n.d.).

Basically it can be said that the digital transformation is a foundational change. It is a change in how an organization delivers value to its customers. George Westerman (n.d. cited in Boulton, 2019), MIT principal research scientist and author says that the digital transformation marks a radical rethinking of how an organization uses technology, people and processes to fundamentally change business performance. For several reasons, a business may take on digital transformation. But by far, the most likely reason is that they have to: it's a survival issue for many (Boulton, 2019).

2.2 Early recognition of market changes

A market change is a designation of a unique change in the market structure (Wübbenhorst, 2018). Market change can be caused by market shifts (f.e. growth and shrinkage), but can also be caused suddenly, for example by political events. This is often the result of changes in technology (Wübbenhorst, 2018). The expansion in the choice of goods and services available to consumers has been one of the most distinctive changes in markets over time. Advances in information and communication technology are only one of many points that approved this growth (OECD, 2010). Adaptation to market changes is the key to success. To that conclusion came a study by Schäfer and Stoll (2007), read up in the Harvard Business Manager.² The authors analysed the strategic orientation of 295 companies and found no statistical evidence that a market design strategy contributes anything to corporate success. The study detected that companies who adapt to change have the greatest chance of success (Schäfer and Stoll, 2007, cited in Schlack, 2008). In the study, the managers rated the adaptability of companies to market developments even higher than their innovative strength. In other words: without a

² Professional journal. Harvard Business Manager. Issue 5/2007

Article can be reviewed under <https://www.harvardbusinessmanager.de/heft/d-51225385.html>

highly developed ability to adapt, companies have little prospect of long-term success. But that means that the management has to do everything possible to strengthen the company's adaptability. (Schäfer and Stoll, 2007, cited in Schlack, 2008). How good the early detection of a company is depends on whether the company is able to identify trends and new market developments at an early stage in order to adapt to market changes faster than the competition. This will generate competitive advantages. Procedures in sales have often failed to follow the dynamic behaviour of trends in individual markets (Schlack, 2008).

Early recognition is all about identifying new developments at an early stage and to integrate them into the decision-making process in sales strategy as profitably as possible. To not to lose sight of the companies goals in an ever more turbulent and fast-moving world and not to give in, companies today need dynamic and flexible sales strategies that are constantly adapting to market changes. The key instrument for this is a systematic strategic early detection (Schlack, 2008).

3 Research Design

It is necessary and important that the production and implementation of a sales strategy is regarded in context in order to achieve excellence in sales and customer management. But how are sales strategy and implementation actually connected? Is there a correlation and if so, in which way? These questions will be elaborated on basis of the existing literature by Dannenberg and Zupancic (2009).

Figure 3

Correlation of implementation and sales strategy

		Sales Strategy	
		Appropriate	Inappropriate
Implementation	Successful	Target reached!	Roulette
	Failed	Problems	Failure

Source: Dannenberg and Zupancic, 2009, p. 68

The figure above shows the possible correlation of sales strategy and implementation. The figure has the area sales strategy with the outputs appropriate and inappropriate and the area implementation with the outputs successful or failed (Dannenberg and Zupancic, 2009).

To explain the figure in a short way you can say that in case of an appropriate sales strategy and a successful implementation, the company has done everything possible to reach their goals and targets. If on the other hand the company's sales strategy is inappropriate and the implementation is weak at the same time, the company reaches failure (Dannenberg and Zupancic, 2009). But these are only two of four possibilities. In contrast, the two boxes "Roulette" and "Problems" show also interesting insights. Because here, the meaning of the implementation to the strategy becomes clear (Dannenberg and Zupancic, 2009). *"The probability of a failed implementation is normally greater than that of an inappropriate concept because whilst lack of implementation skills cause problems in practically every case, it is quite possible that good implementation skills are able to compensate for the insufficiencies of an inappropriate conception (Dannenberg and Zupancic, 2009, p.68)."*

This can be illustrated by the box “Problems“. While the sales strategy is appropriate, the practical conceptions failed due to its implementation. The fact that in practice many causes of failure of strategies are sought “[...] in the strategies themselves and not in the implementation procedure. This frequently fails to deliver an improvement in the implementation (Dannenberg and Zupancic, 2009, p. 69).” The other Box “Roulette” can be explained with an unsuitable sales strategy but its implementation was successfully. The outcome is unclear, which explains the name Roulette. The figure of correlation of implementation and sales strategy showed that being excellent in sales and customer management requires not only a good strategy and the production of its strategy, it also needs a systematic implementation (Dannenberg and Zupancic, 2009). It is important that the strategy will be discussed and communicated within the company. Dannenberg and Zupancic (2009) sum up well that there is a high correlation between a sales strategy and its implementation. An existing strategy needs to be formulated in a written way, otherwise it will be hard to implement and follow the strategy. The sales department with its sale employees can or will only adopt the sales strategy when the strategy is properly implemented and exemplified (Dannenberg and Zupancic, 2009).

4 Result of the Paper

All theoretical elaborations of this scientific paper are illustrated in this chapter by a practical example. The original idea was to link theory and practice on the basis of a theoretical framework and primary data collection using a practical example. Due to the current corona pandemic, however, it was not possible to conduct a written or oral expert interview. For this reason, the practical part of the project will be based on already collected data. In order to give the reader a better understanding, the company Protolabs will be briefly introduced.

4.1 Presentation of Protolabs Inc.

Protolabs was founded in 1999 by Larry Lukis, a successful entrepreneur and computer enthusiast, who wanted to radically reduce the time it took to deliver plastic injection molding prototypes (Proto Labs, Inc., n.d.a). His company is a low volume manufacturer of custom parts for prototyping and short-run production. Protolabs offers digitally-enabled injection molding, CNC machining, industrial-grade 3D printing, and sheet metal fabrication services to companies (Proto Labs, Inc., n.d.a). The company has at its disposal proprietary computer technology and additionally automated systems to produce high quality parts from a range of materials. This high quality technology allows Protolabs to produce its products within a few days (Proto Labs Inc., n.d.a) This enables designers and engineers to be flexible in their production. Protolabs employs about 2,500 people, including around 200 sales representatives (Proto Labs, Inc., n.d.b).

Protolabs has offices and production facilities located around the world. In addition to its headquarters near Minneapolis, Minnesota, the company has many other locations. For instance, Protolabs has offices throughout Europe, divided into Northern, Central and Southern Europe. In Asia they also have a subsidiary in Japan (Proto Labs Inc., n.d.c). With manufacturing facilities in seven countries, Protolabs is now the world's fastest manufacturer of custom prototypes and low-volume production parts. (Proto Labs Inc., n.d.a)

4.2 Introduction to the case study

As already mentioned at the beginning of this chapter, all of the following statements are based on the already collected data of the case study on Protolabs by the company Pivotal Advisors.

By focusing its sales force on acquiring new engineers with product needs, Protolabs had been growing rapidly. The way Protolabs did their sales strategy worked out until a few years

ago (Pivotal Advisors LLC, 2018). However in 2016 Protolabs' growth rate slowed. A reason therefore was the overall slowdown of the manufacturing market resulted in a dramatically change of the market situation for Protolabs (Pivotal Advisors LLC, 2018). From this point on, Protolabs experienced changes in sales. They knew they had to ask a lot of tough questions if they were to adapt and stay ahead of their competition. A few months later in June 2016 Pivotal Advisors, a sales management company came to analyse the current sales organization of Protolabs (Pivotal Advisors LLC, 2018). In the six primary areas strategy, people, process, measurements, rewards, and the execution/management system Pivotal Advisors implemented its standard assessment. Pivotal Advisors (2018) explained that the focus of the assessment was on sales management. This was to evaluate how to help the sales managers at the front line to do the things that would help the company in the future (Pivotal Advisors LLC, 2018). The evaluation results were significant, as their business needs were changing, Protolabs had to make shifts in several key areas. Protolabs' success covered up the fundamental challenges. *“Very robust e-commerce lead generation had driven sales success for years. The salespeople worked diligently just to react to the demand. With this strong growth rate, the business did not require the fundamental systems critical to a healthy and sustainable sales function (Pivotal Advisors LLC, 2018, p.2).”*

4.3 Analysis of the executed changes

Based on the elaboration of Pivotal Advisors on the case, the naming as well as an analysis of the reasons for the changes in the sales structures of Protolabs will be provided. The Pivotal Advisors' report on the case shows that some of the recommendations for change were directly adopted by Protolabs. Steve Hoeft, partner of Pivotal Advisors, took over a central and leading role for the sales in America for about one year and at the same time asked for his leadership. Why was the takeover of Steve Hoeft so essential? Because meanwhile Protolabs was able to put a program in place and had the opportunity to look for a permanent sales leader (Pivotal Advisors LLC, 2018).

In addition, the two companies agreed to change Protolab's sales approach: they moved away from hiring new engineers and focused more on maintaining, managing and expanding the book of business. In several areas, relationships were to be strengthened or intensified. The changes that have already been made, as well as those still to come, were a major change for Protolabs. This change in general required new competencies as well as a different level of management and planning. As a result, both partners drew up a joint project plan focusing on the reorientation of the sales department (Pivotal Advisors LLC, 2018). The project plan included the realignment in terms of compensation, key figures and parameters of the sales team structures. The requirement therefore was an intensive training. In addition to this intensive training to help the entire sales team understand the new approach, the recommendations included furthermore:

- *“Reducing the sales manager to salesperson ratio closer to 10:1,[...]”*
- *Changing the hiring profile for salespeople, [...]*
- *Changing core metrics from new transactions to account development [...]*
- *Revising the incentive system (Pivotal Advisors LLC, 2018, p. 3-4). “*

These were numerous changes that were made in the same time. During and after the changes, the management had many concerns. Some of these are whether the changes will achieve the desired turn around, whether new managers can be afforded and whether good employees or customers disagree with the changes they made (Pivotal Advisors LLC, 2018). Of course, the conversions and changes also brought problems with them. As a result, some of the changes had also been calculated with drawbacks. Consequently, some employees did not understand the reason for the implemented changes. Setting new payment methods and new

incentives was not appreciated by everyone. A few people decided to leave the company because they were not willing to work under the new circumstances (Pivotal Advisors LLC, 2018). However, the majority of the employees were able to accommodate the changes and remained in the company. A further problem arose when it came to finding the right sales managers who could implement these changes in the structures (Pivotal Advisors LLC, 2018). Due to the too large discrepancy between the number of sales people and sales managers, Protolabs had to prepare for restructuring. Therefore Pivotal Advisors implemented two of its own consultants as interim sales managers in Protolabs' structures, so Protolabs can focus on finding a permanent replacement (Pivotal Advisors LLC, 2018). The search for new sales managers is extremely important. This is based on the fact that radical changes in buyer preferences, where buyers are more content-oriented, technically savvy and comfortable using digital channels, have resulted in a new generation of sales managers who need to bring technical expertise and a strategic mindset (Colter et. al, 2018). The new sales management team went into detail when implementing the planned changes. From developing new plans, to creating and training for future sales, to supporting each individual to achieve the targets and figures, all requirements were taken into account. As a result, Pivotal Advisors' consultants worked very closely with the training departments to improve and ensure training modules for product improvement and sales skills (Pivotal Advisors LLC, 2018). Afterwards a sales operating system was designed, which included the steps "do-review-coach-do it again". This gave the new managers the opportunity to implement the new metrics and processes more quickly and to monitor them at any desired time. At the same time, they worked simultaneously with the human resources team to define and subsequently identify good sales staff (Pivotal Advisors LLC, 2018). Due to this close and well-functioning partnership, Protolabs was able to recruit good sales personal.

The consulting firm Pivotal Advisors helped Protolabs to determine top-down and bottom-up sales, as well as create plans and goals. Protolabs' progress in this process was quickly visible. Protolabs' sales team sold significantly more at the same rate, which quickly revealed new opportunities. Protolabs went from small wins to getting back on track in seeing record weeks and record months (Pivotal Advisors LLC, 2018). With the help of Pivotal Advisors, the entire sales department was restructured into the organizational structures of the company. Within 13 months, new hires were positioned and integrated in such a way that there was more experience on the front-line (Pivotal Advisors LLC, 2018). In addition, Pivotal helped Protolabs to hire four new sales managers who were a perfect fit for the company. These new hires created an environment of leadership, responsibility, coaching, feedback and development (Pivotal Advisors LLC, 2018). From that point on, it was time to remove consultants and support staff from Pivotal Advisors and replace them with a new vice president in the sales department. With the help of the consulting firm, Protolabs was able to ensure a significant increase in productivity across all areas. The new sales momentum in 2017 made it possible to achieve a record year (Pivotal Advisors LLC, 2018). In addition, it was possible to transfer the processes and key figures developed for the American location to the locations in Europe and Japan (Pivotal Advisors LLC, 2018).

4.4 Highlighted key elements of the successful restructured strategy of Protolabs

In this part of the paper the key factors of this case which helped the company to get back on track with its sales department will be shortly examined. The following statements were made on the basis of the information provided in the previous chapters.

The first important key component was the early recognition of Protolab's need to make changes in their organisation due to declining sales figures. Early detection and a far-sighted view of the future as well as the early recognition of trends and problems was an essential key

element. The company therefore acted just in time to compensate for the declining sales figures. Due to the fact that Protolabs was not an expert in this field, the next elementary important step was to obtain professional advice. It was essential to have confidence in professional advice and to be willing to accept it. The creation of a project plan, the setting of key milestones and a clear vision with individual steps to achieve these milestones was a fundamental building block of the project. The project plan helped to ensure that the goals and milestones were not lose sight of and, if necessary, adjusted in the case of discrepancies. The sales operating system, which Pivotal Advisors implemented in the organizational structures of the sales department, also helped the company to achieve a significant increase in performance and efficiency. Due to the approach of being open to change, most of the changes were relatively uncomplicated and straightforward. Looking at the correlation between implementation and sales strategy, analysed in chapter three, a synergy can also be seen here as a key element. The available information's demonstrate that the implementation of the former sales strategy was more or less intact. Under those circumstances at this time, the implementation can be regarded as more or less successful. The much bigger problem here was the actual sales strategy. An implementation of a sales strategy can be as successful as it can be, even if the current strategy is old, outdated and no longer meets the actual requirements. This example clarifies perfectly the correlation between a sales strategy and its implementation. In cooperation with Protolabs, Pivotal Advisors was able to develop a new, adapted and sustainable sales strategy using various instruments and then implement it in the business structures in a perfectly fitting manner.

5 Discussion

Before summarizing the results of this study, this chapter gives a brief outlook into the future. What do companies in general need to pay attention in future in order to survive and be successful in times of dynamic market changes and digital transformation? This is based on an article published in 2016 by the authors Colter et al. of the consulting company McKinsey. This article conducted a comprehensive survey among more than 1000 companies. The main message from the paper by Colter et al. (2018) is that companies who are leaders in business-to-business sales pursue a three-pronged strategy, "to drive above-market growth. According to Colter et al. (2018), B2B distribution is on the verge of a revolution. The authors (2018) see the reason for this in the fact that a number of trends are redefining sales in a completely new way. Due to advanced analysis and machine learning, salespeople have access to an almost unlimited amount of data, so that many sales opportunities can be predicted with a high degree of probability. As a result, fast-growing companies will continue to use advanced analytics to improve their sales productivity significantly. In addition, radical changes in buyer preferences, where buyers are more content-oriented, technically savvy and comfortable using digital channels, have led to a new generation of sales managers who need to bring technical expertise and strategic thinking to the table (Colter et al., 2018). This statement could also be found in the Protolabs example discussed earlier. Colter et al. (2018) define three basic principles according to which companies must radically change in order to survive and succeed in the market in future.

The first point is that customers have to be involved in the way they want to be involved (Colter et al., 2018). This means aligning the company as closely as possible to the customers and their needs. The customer focus will play an enormously important role in the future. A distinction is made between first-time customers and regular customers. In order to win customers in the future, a multi-channel sales strategy is required that is based on intelligent digital investments and is tailored to the different needs of first-time and regular customers (Colter et al., 2018).

The second point is the use of advanced analysis functions and machine learning to make the right decisions faster (Colter et al., 2018). Colter et al. (2018) believe that in the near future, fast growing companies in particular will use advanced analytics and machine learning to solve fundamental strategic problems. Future market leaders will use advanced analytics to create a detailed account, product and geographic profile for each of their customers (Colter et al., 2018). These profiles are then supplemented with relevant external data such as news reports, public financial information and social media to create a true 360-degree view of each customer.

The third point is continuous investment in talent search and development. Buyers are becoming more and more demanding and technically savvy, which has led to the rise of a new generation of sales managers who bring a strategic mindset and solid technical skills. These managers "grow up" in multiple roles within their organisation and have real functional and geographic skills. Hiring the right talent is only one piece of the puzzle. The fastest growing companies also invest a lot of time and resources in nurturing and growing their talents.

However, another McKinsey (2016) research shows that the fast-growing companies with the larger investment budget in their employees have a clear advantage in the future and are therefore more committed to improving sales talent and performance (Mahdavian et al., 2016). This was also illustrated by the practical example of Protolabs, which was analysed in the paper. Pivotal Advisors changed the strategy and was able to transform the company from a slow growing to a fast growing company by investing in the right employee structures, training and improvements. This customer-oriented approach should also be continued in the next few years, while at the same time the sales approach should be further developed in order to build an even deeper customer relationship, to further enhance offers and to increase the scope of activities consequently (Pivotal Advisors LLC, 2018). In order to develop B2B sales in the future, companies need to focus their undivided attention and invest as well as a lot of time and resources in the three dimensions outlined above.

6 Conclusion

This paper will be completed with a summary of the results of the gained insights. All the summaries and interpretations from the previously prepared chapters are used as a basis. With regard to the aims that have been set, the following can be said: basically the aims which were set at the beginning were achieved appropriately. Due to the corona pandemic, it was not possible to obtain practical informations in form of an expert survey. However, on the basis of already acquired data, it was possible to achieve the goals of the paper as defined above. The chapters two and three with their subchapters set out the theoretical framework as a guidance for the following elaborations.

It should be mentioned that neither of the two terms explained in chapter two has a general definition and the interpretation of the individual terms leaves a large scope for definition. Like any good business strategy, the sales strategy also requires a good prior analysis. Without the inclusion of all stakeholders, interest groups and other external factors, a sales strategy is not suitable for the future. In principle, companies should pay more attention to the sales strategy in the future, as it is crucial for the success or failure of the company. Another important influencing factor is the current digital transformation in which the business world is undergoing across all sectors and areas. Due to the digital transformation a constant modification of the sales strategy for companies has become inevitable in today's business world. This situation was also experienced by the American company Protolabs Inc.

The company struggled with declining sales in times of digital transformation and the changing needs of its customers, before the consulting firm Pivotal Advisors made fundamental changes in the sales strategy of Protolabs. Important for the implementation was the setting of milestones and goals in a shared project plan, in order to identify and correct any mistakes early

on. In addition, due to the above-mentioned aspects, it is immensely important these days to think outside of the box, to observe the competition and the market, and to identify further changes for example in terms of consumer behaviour, in order to be able to meet them as quickly as possible. The executed changes made in the sales strategy by Pivotal Advisors, helped Protolabs to become more flexible and up-to-date, resulting in record sales and figures in a short period of time. This practical example also illustrated the correlation between sales strategy and its implementation, as discussed in chapter four. Both factors are strongly interdependent and can contribute to a strong synergy if well executed. Especially in today's business world, where everything has to go faster, better and higher, a synergy of both factors is extremely important and is decisive for the success or failure of the company.

Acknowledgement

This paper is an outcome of a research project VEGA No. 1/0646/20 „*Diffusion and consequences of green innovations in imperfect competition markets*“; 100% share.

References

Boston Consulting Group Inc. (n.d.). Digital Transformation. [online] Available at: <<https://www.bcg.com/digital-bcg/digital-transformation/overview.aspx>> [Accessed 29 March 2020].

Boulton, C. (2019). What is digital transformation? A necessary disruption. [online] Available at: <<https://www.cio.com/article/3211428/what-is-digital-transformation-a-necessary-disruption.html>> [Accessed 29 March 2020].

Colter, T. – Guan, M. – Mahdavian, M. – Razzaq, S. and Schneider, J. (2018). What the future science of B2B sales growth looks like. [online] Available at: <<https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/what-the-future-science-of-b2b-sales-growth-looks-like>> [Accessed 8 April 2020].

Dannenberg, H. – Zupancic, D. (2009). Excellence in Sales. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.

DeAngelis, D. (2016). Digital Enterprise Transformation: Changing or Adapting to the Business Landscape. [online] Available at: <<https://www.enterrasolutions.com/blog/digital-transformation-changing-adapting-business-landscape/>> [Accessed 24 March 2020].

Dickman, K. (2018). How empowered sales teams can fuel organizational evolution. [online] Available at: <https://www.ey.com/en_gl/advisory/how-empowered-sales-teams-can-fuel-organizational-evolution> [Accessed 24 March 2020].

Furr, N. – Shipilov, A. (2019). Change Management: Digital Doesn't Have to Be Disruptive. [online] Available at: <<https://hbr.org/2019/07/digital-doesnt-have-to-be-disruptive>> [Accessed 25 March 2020].

Gartner Inc., (n.d.). Gartner Glossary: Digital Transformation. [online] Available at: <<https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digital-transformation>> [Accessed 28 March 2020].

George, B. (2020). Digital Transformation in Business and Society. Theory and Cases. Cham: Springer Nature Switzerland AG.

Mahdavian, M., –Hatami, H. – Valdivieso, M. and Yee, L., (2016). The sales secrets of high-growth companies. [online] Available at: <<https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-sales-secrets-of-high-growth-companies>> [Accessed 3 April 2020].

OECD - Organisation for Economic Cooperation and Development (2010). Consumer Policy Toolkit. [pdf] Available at: <<http://www.oecd.org/berlin/45710126.pdf>> [Accessed 31 March 2020].

Pivotal Advisors LLC. (2018). Selling Power. The Right Time to Change Your Sales Strategy: A Case Study. [pdf] Available at: <https://www.pivotaladvisors.com/wp-content/uploads/Selling-Power_Pivotal-Advisors-Case-Study_2018.pdf> [Accessed 7 April 2020]

Proto Labs, n.d.(a). Who we are. [online] Available at: <<https://www.protolabs.com/about-us/who-we-are/>> [Accessed 4 April 2020].

Proto Labs, n.d.(b). Manufacturing Services. [online] Available at: <<https://www.protolabs.com/services/>> [Accessed 4 April 2020].

Proto Labs, n.d.(c). Niederlassungen weltweit. [online] Available at: <<https://www.protolabs.de/ueber-uns/niederlassungen/>> [Accessed 4 April 2020].

PwC Strategy& (Germany) GmbH, 2016. Your company's customer strategy: A path to delivering distinctive value and experience. [online] Available at: <<https://www.strategyand.pwc.com/gx/en/insights/2016/your-companys-customer-strategy.html>> [Accessed 24 March 2020].

Red Hat Inc., (n.d.). What is digital transformation? [online] Available at: <<https://enterpriseproject.com/what-is-digital-transformation#q1>> [Accessed 27 March 2020].

Schlack, P. (2008). Früherkennung von Marktveränderungen. [pdf] Available at: <http://schlackconsultant.de/documents/FruherkennungvonMarktveränderungen_000.pdf> [Accessed 31 March 2020].

Wang, T. C. – Lin, Y. L. (2009). Accurately predicting the success of B2B ecommerce in small and medium enterprises. Expert Systems with Applications, 36(2). [online] Available at: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0957417408000754> > [Accessed 26 March 2020].

Wübbenhorst, K. (2018). Marktänderung. [online] Available at: <<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/marktaenderung-38107>> [Accessed 29 March 2020].

Post-byrokratická organizácia – jej definícia a miesto v organizačnej teórii **Post-bureaucratic organization – definition and meaning in organizational theory**

Zuzana Skorková – Nadežda Jankelová

Abstract

The bureaucratic organization management system has been extremely criticized for almost a hundred years. Many theorists criticize to the least detail all the basic bureaucratic pillars - hierarchy, formalization, centralization and control. However, they do not give guidance on how to organize businesses in a different way. In the 1970s, the concept of the so-called post-bureaucratic organization was introduced. However, after studying the literature, we find that this concept does not have a precise definition. Our paper discusses different approaches to the concept of post-bureaucratic organization. Its contribution is to find out that there are two main approaches to the definition of post-bureaucracy. The first approach is based on the suppression of any bureaucratic dysfunction, and as the companies try to eliminate it, businesses call themselves "post-bureaucratic". The second approach is based on a thorough suppression of all pillars of bureaucracy - that is, suppression of hierarchy, control, formalization and centralization.

JEL classification: M54

Keywords: post-bureaucracy, neo-bureaucracy, bureaucracy

1 Úvod

Byrokracia je už takmer celé storočie mimoriadne kritizovaná. V 70-tych rokoch minulého storočia sa vyvinul prístup v organizačnej teórii, ktorý ostro kritizoval byrokráciu a hlásal, že z dlhodobého hľadiska je neudržateľná. Vzniká koncept tzv. post-byrokratickej organizácie. Zo samotného pojmu vyplýva, že je to niečo, čo prichádza „po byrokrácii“. Keď však prechádzame jednotlivé definície výrazu „post-byrokratická organizácia“, konštatujeme veľkú pojmovú nejednoznačnosť. Okrem tohto pojmu narážame na množstvo nových pomenovaní a to napr. na neo-byrokráciu, odľahčenú byrokráciu či dokonca mäkkú byrokráciu (soft-bureaucracy). Literatúra prináša taktiež celú plejádu výrazov, ktoré poukazujú na novú, modernú organizáciu podnikov, ako sú virtuálna spoločnosť, bunková organizácia či učiac sa organizácia, pričom všetky tieto výrazy chcú podčiarknuť fakt, že ide o iné ako o byrokratické organizačné usporiadanie. Cieľom nášho príspevku je preto zistiť, aké sú hlavné prístupy k definovaniu pojmu „post-byrokratický podnik“ a v čom sa jednotlivé prístupy rozlišujú. Jeho hlavným prínosom je presný popis znakov byrokratického, neo-byrokratického a post-byrokratického podniku a vysvetlenie ich vzájomných rozdielov.

2 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Viacerí autori identifikovali mnohé skutočnosti, ktoré podľa nich vyžadujú vznik nových foriem organizačného usporiadania, ktoré by predstavovalo alternatívu voči klasickému, byrokratickému usporiadaniu. Hamel (2014) tvrdí, že byrokracia je doslova nezlučiteľná s požiadavkami 21. storočia. Hamel – Zanini (2018) vo svojej štúdii upozorňujú na fakt, že byrokracia v dnešnej dobe nie je zďaleka nevyhnutná, pretože aktuálna situácia sa len ťažko dá porovnávať so situáciou pred 200 rokov, kedy sa byrokracia začala vzmáhať. Dnešní zamestnanci sú podľa autorov kvalifikovaní, nie negramotní; konkurenčná výhoda pochádza z inovácií, nie z úplnej veľkosti podnikov – ako tomu bolo v minulosti; komunikácia je okamžitá, nie časovo

posunutá a komplikovaná; a tempo zmeny je nadzvukové, nie pomalé. Propagujú sploštenie vysokých hierarchií a motiváciu zamestnancov tým, že sa z nich stanú podnikatelia.

Child (2015) taktiež hovorí o nových podmienkach na trhu, s ktorými si byrokracia len ťažko poradí, a ktoré tak vyvíjajú tlak na zmenu tradičného organizačného usporiadania. Upozorňuje najmä na:

- *Trend globalizácie* – ktorý vedie k potrebe globálnej integrácie prostredníctvom štandardizácie kombinovanej s potrebou senzitivnosti na lokálne prostredie prostredníctvom vysokej miery flexibility. Pričom zdôrazňuje potrebu riešenia komplexnosti v organizácii, ktorá tlačí na decentralizáciu rozhodovacích právomocí.
- *Nové technológie* – ktoré umožnili implementáciu lean-manažmentu a zoštíhľovanie organizačnej štruktúry podnikov, kedy sa znižuje počet úrovní riadenia a zväčšuje sa rozpätie riadenia. Nové technológie umožňujú nový prístup ku kontrole, ktorá môže byť vykonávaná aj na diaľku. Vďaka novým technológiám sa zrýchlil proces rozhodovania.
- *Vznik znalostnej spoločnosti* – ten sa prejavil najmä v náraste inovácií. Tímom sa decentralizovala právomoc skúšať nové riešenia, čo viedlo ku kreatívnej synergii.
- *Hyper-konkurencia* – núti firmy k flexibilite, čo je v priamom protiklade k rigidným byrokratickým štruktúram.
- *Tlak spoločenskej zodpovednosti* – ktorý vytvoril nový typ kontroly pre podniky.

Všetky tieto skutočnosti viedli k snahám o zmenu byrokratickej organizácie a vytvorenie nového modelu. Vzniká koncept tzv. *post-byrokratickej organizácie*, ktorá však nemá presnú definíciu. Navyše literatúra prináša celý zoznam výrazov, ktoré označujú organizácie pasujúce sa do opozície voči byrokracii. Okrem výrazu *post-byrokratická organizácia* nájdeme pojmy ako: *post-moderná organizácia*, *post-hierarchická organizácia*, *virtuálna korporácia*, *siete*, *učiaca sa organizácia*, *horizontálna organizácia*...atď. Viacerí autori sa však prikláňajú k názoru, že výraz *post-byrokratická organizácia*, je prevažujúce pomenovanie. (Castelnovo et al., 2016; Johnsen, 2016; Kim – Han, 2015; Talbot 2016). Aj Fairtlough (2007) sa prikláňa k pojmu „*post-byrokratické formy organizácie*“, pričom zdôrazňuje potrebu dvoch základných charakteristík pre organizáciu, ktorá chce používať tento prívlastok:

- redukciu hierarchie a donucovacích prvkov,
- a posun k menej rigidnému a menej striktné racionálnej forme organizovania.

Diefenbach (2015) hovorí o tzv. post-moderných, resp. hybridných formách organizácie, ktoré vznikli na pozadí nových konceptov manažmentu, akými boli hlavne „lean-management“, business process reengineering, knowledge management či learning organization, ktoré hlásali, že aj veľké organizácie dokážu fungovať v ne-byrokratickom a ne-hierarchickom režime. Podľa Caseya (1999) sa črtala nádej, že tieto post-moderné, tímovo orientované spoločnosti prinesú nové formy zamestnaneckej účasti, zaangažovania a motivácie.

Clegg (2012) konštatuje, že existuje viacero foriem organizačného usporiadania, ktoré mali ambíciu stať sa presným protikladom byrokracie. Autor preto navrhuje jednoduché pomenovania „*nové organizačné formy*“.

Reed (2005) použil výraz „neo-byrokracia“, ktorú vníma ako vývojový stupeň organizácií smerujúcich k post-byrokratickej forme. Neo-byrokracia obsahuje podľa autora nasledujúce tri modely:

- **Odľahčená byrokracia (bureaucracy-lite)** – Hales (2002) zahŕňa v tomto pojme tie podniky, ktoré vykonali určité zmeny, napríklad – výrazne zredukovali stupne riadenia, avšak to podľa autora ešte neznamená, že sa daná organizácia môže nazývať „post-byrokratickou“. Stále tu hrajú veľkú úlohu formálne dané pravidlá a hierarchia. Ako

vtipne poznamenáva Hales (2002) je tu stále silná byrokratická kontrola, avšak len s polovičnou dávkou „hierarchických kalórií“.

- **Mäkká byrokracia (soft-bureaucracy)** – Courpasson, (2000) prináša určitú podobnosť s predchádzajúcim modelom. Uznáva, že organizácia prešla určitými zmenami smerom k post-byrokracii, pričom tento prechod chápe ako určitú evolúciu byrokracie a nie ako cestu jej popierania (odmietnutia). Mäkká byrokracia je organizácia, v ktorej procesy podporujúce flexibilitu a koexistujú s rigidnými formálnymi obmedzeniami. Courpasson (2002) dôsledne odmieta tvrdenie, že by v tomto type organizácie došlo k decentralizácii moci a autority smerom dole – k bežným zamestnancom. Stále hovoríme o silne centralizovanej spoločnosti, kde sú zásadné rozhodnutia v rukách top manažmentu a kontrola je vykonávaná byrokratickým spôsobom.
- **Byrokracia orientovaná na zákazníkov (customer-oriented bureaucracy)** – autorom tejto koncepcie je Korczynski (2002). Predstavuje organizáciu postavenú na klasických byrokratických princípoch, ktorá je však globalizáciou a hyperkonkurenciou nútená orientovať sa na zákazníka, prispôbovanie sa jeho požiadavkám. Zároveň sa zdôrazňuje zameranie manažérov na emocionálnu a nie len čisto racionálnu stránku v medzi-ludských vzťahoch a to jednak voči zamestnancom tak i voči zákazníkom.

3 Výskumný dizajn

Nakoľko našim cieľom bolo zistiť, aké sú hlavné prístupy k definovaniu pojmu „post byrokratický podnik“ a v čom sa jednotlivé prístupy rozlišujú, použili sme literárnu rešerš. Preštudovaním takmer štyroch desiatok zdrojov sme získali ucelený prehľad o danej téme. Prostredníctvom analógie, analýzy, syntézy a komparácie sme dokázali vytvoriť prehľadnú schému popisujúcu rozdielne prístupy k definovaniu pojmu post-byrokratický podnik.

4 Výsledky práce a diskusia

Alvesson – Thomson (2009) konštatujú, že je obrovským rozdielom to, či sa podnik snaží len o elimináciu niektorých byrokratických disfunkcií alebo či sa na byrokráciu ako celok pozerá ako na disfunkčný model. Podľa autorov len čiastočná eliminácia určitej disfunkcie byrokráciu z podniku neodstráni. V teórii preto odlišujeme dva rozdielne prístupy pri definovaní pojmu „post-byrokratická“ organizácia:

- Existujú teoretici, ktorí pojem „post-byrokratická organizácia“ vnímajú ako alternatívu voči byrokracii. (Child, 2015) Pričom vyžadujú potrebu zmeny vo všetkých pilieroch byrokratickej organizácie – teda zrušenie hierarchických štruktúr, podporu kreativity a iniciatívy, obmedzenie kontroly, decentralizáciu, delegovanie rozhodovacej právomoci, flexibilitu a tímovú prácu. Torstein (2012) dokonca tvrdí, že post-byrokratická organizácia predstavuje úplne nový typ organizačného usporiadania, ktorý je absolútnym protipólom byrokracie, a teda je od byrokracie celkom oslobodený. Otázkou ale ostáva, či vôbec dokážeme v praxi nájsť príklad takejto alternatívnej spoločnosti, ktorá by fungovala bez hierarchie, bez formálne daných pravidiel, kontroly či určitého stupňa formalizácie. Charles Heckscher (1994) tvrdil, že diskusia o post-byrokratických organizáciách je veľmi ťažká, nakoľko taká organizácia ani neexistuje – minimálne nie v strednom alebo veľkom podniku a nie dlhšom časovom horizonte. Pollitt (2009) o niečo neskôr naopak pripúšťa, že post-byrokratické podniky síce existujú, avšak len v malom počte, určite však nie v takom rozsahu, o akom nás niektorí teoretici radi presviedčajú. Medzi takéto koncepty zaradíme napr. adhokraciu, meritokraciu, holokratickú i heterarchickú organizáciu.

- Iní označujú za post-byrokratické podniky tie, ktoré sa snažia výrazne eliminovať určitú byrokratickú disfunkciu – napr. splošťovaním vysokých hierarchických štruktúr prostredníctvom implementácie nástrojov lean-manažmentu. Čiže môžeme hovoriť o post-byrokratickej organizácii ako o istom vývojovom stupni samotnej byrokracie. Tu si opäť môžeme pripomenúť Fairtloughovu (2007) definíciu post-byrokratickej organizácie, ktorá má podľa autora len redukovať hierarchické úrovne a odkloniť sa od rigidného spôsobu riadenia. Inými slovami – podnik ostáva verný byrokracii, len potláča jej negatívne prejavy. Preto plne súhlasíme s tvrdením McSweeney (2017), že sa dostávame do situácie, kedy sa podniky po implementácii doslova akejkol'vek organizačnej zmeny hrdo označujú prívlastkom „post-byrokratické“. V tomto tvrdení nás podporujú viaceré štúdie, ktoré dokazujú, že ani tieto nové koncepty nedokázali výrazným spôsobom zmeniť rozsah zodpovednosti a práv manažérov, dokonca sa zistilo, že sa v tzv. post-byrokratických podnikoch posilnilo riadenie a mocenské vzťahy v smere zhora nadol. (Hales, 2002) (Jermier, 1998) Prax potvrdila, že výsledkom implementácie „nových postupov“ sa v snahe o elimináciu byrokratických disfunkcií len nižšiemu manažmentu pridalo viac operatívnych úloh, po ktorých títo manažéri získali pocit, že im bolo „niečo delegované“. Skutočná rozhodovacia právomoc však ostáva naďalej v rukách top manažmentu. (Courpasson-Danny, 2003). Hamel (2014) píše, že byrokracia je síce formálne odsúdená, avšak nie je odstránená. Podniky sa snažia splošťovať organizačné štruktúry, avšak hierarchia tu stále je a počet manažérov rastie. Apeluje sa na delegovanie právomocí, ale výkonná moc je často centralizovaná. Manažment spoločností chápe, že musí nechať prehovoriť zamestnancov, avšak, podľa Hamela (2014) im nedovolí priamo zasahovať do podnikovej stratégie. Firmy cítia, že zmena je potrebná, avšak byrokraciu odstrániť zatiaľ nedokážu. Práve kvôli týmto zisteniam Diefenbach (2015) konštatuje, že post-byrokratické, hybridné, resp. post-moderné organizácie sa stále podobajú klasickým, byrokraticky riadeným podnikom. Veľkej kritike bola podrobená i snaha o elimináciu kontroly ako jedného z hlavných pilierov byrokracie. Viaceré štúdie potvrdzujú, že zamestnanci sú pod neustálym tlakom monitorovať, a kontrolovať navzájom svoj výkon a správanie, čo vedie k väčšiemu tlaku a tzv. jemnej donucovacej kontrole. (Courpasson–Clegg, 2006) V diele Kvacheva (2019) sa dokonca stretávame s pojmom „siet'ová byrokracia“ (network bureaucracy). Autor kritizuje spôsob, akým sa podniky snažia meniť byrokratický spôsob riadenia. Hovorí, že v podnikoch vidíme veľkú tendenciu k samoorganizovaniu a samokontrole, avšak kontrolné mechanizmy prostredníctvom nových technológií sú podľa autora podstatne detailnejšie ako kedykoľvek pred tým. Tvrdí, že tento spôsob organizovania vedie k silnej atomizácii a individualizácii, avšak bez slobody.

Tabuľka 1 prináša prehľad nových foriem organizačného usporiadania, v ktorých sa eliminovala zväčša jedna, prípadne niektoré z byrokratických disfunkcií.

Tabuľka 1

Prehľad nových foriem organizačného usporiadania

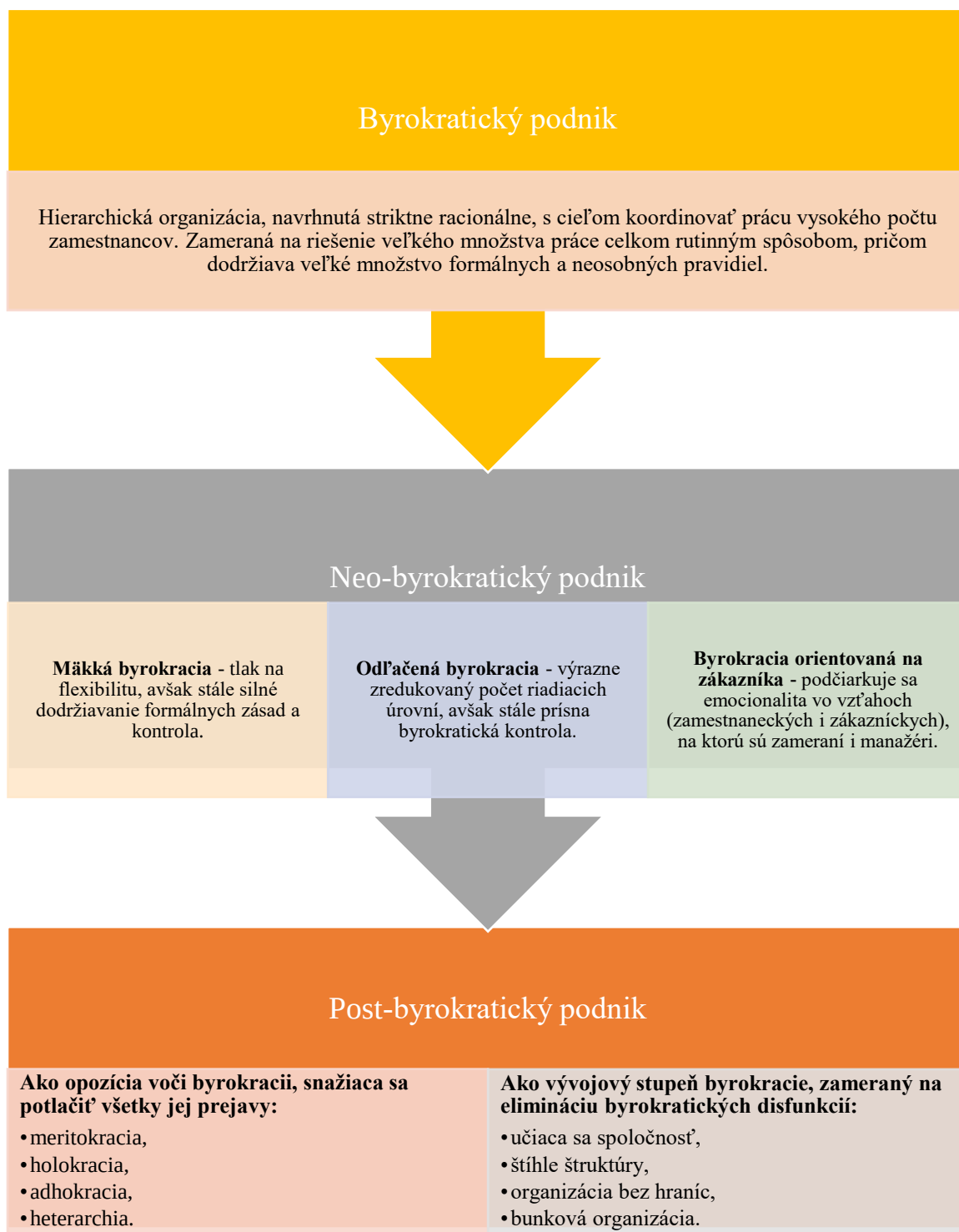
Názov	Autori	Definícia
Virtuálna spoločnosť – (virtual corporation)	Kuntz-Lemak, 1998, Chen et al. 2019, De Toni-Biotto-Battistella, 2012	Virtuálna spoločnosť je dočasnou sieťou nezávislých obchodných partnerov – zamestnancov, zákazníkov, dodávateľov – prepojených informačnými technológiami na zdieľanie manažérskych schopností, expertízy v oblasti výskumu a vývoja, výrobných kapacít, marketingu a nákladov. Aby bola virtuálna spoločnosť úspešná, vyžaduje model nehierarchickej správy. Podstatnou charakteristikou je fakt, že sieťové vzťahy sú prístupné vo virtuálnom priestore.
Učiacia sa organizácia – (learning organization)	Senge (1990) Senge –von Ameln (2019), Rupcic (2019)	Autorom myšlienky je Senge, ktorý učiacu sa organizáciu definoval ako nehierarchickú organizáciu, kde sa úloha manažéra mení na rolu učiteľa. Plochá štruktúra, využíva delegovanie právomocí a úzke prepojenie medzi podnikovou stratégiou a stratégiou vzdelávania. Veľká podpora inovácií, experimentovanie, tímová práca a medzi-úťvarová spolupráca sú pre ňu príznačné.
Bunková organizácia – (Cellular form)	Miles et al. (1997), Mathews (2002)	Bunkové organizácie sú postavené na zásadách sebaorganizácie, zo zamestnancov sa stávajú spolupodnikatelia. Je v nich tlak na vzdelávanie a inovácie. Vzájomná dôvera je spoločnou hodnotou, ktorá vedie k eliminácii byrokratickej kontroly.
Organizácia bez hraníc – (Boundaryless organization)	Devanna-Tichy, 1990, Hirschhorn-Gilmore, 1992	Výraz použil Jack Welch, generálny riaditeľ General Electric vo výročnej správe za rok 1990. Jeho myšlienkou bolo eliminovať vnútorné aj vonkajšie hranice firmy a premeniť podnik na sieťovú organizáciu bez definovanej hranice. Jej cieľom bola horizontálna štruktúra s posilneným postavením každého zamestnanca. Táto myšlienka si našla svojich prívržencov a je dodnes predmetom skúmania.

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Na základe literárnej rešerše sa nám podarilo vytvoriť nasledujúci obrázok, ktorý prináša prehľad našich zistení a základné definície pojmov označujúcich jednotlivé vývojové fázy od byrokratického k post-byrokratickému podniku.

Obrázok 1

Vývojové fázy od byrokratického k post-byrokratickému podniku



Zdroj: Vlastné spracovanie.

5 Záver

Výsledkom nášho výskumu je zistenie, že post-byrokratický podnik má v literatúre dva základné prejavy – buď ide o podnik, v ktorom sa potlačila jedna, resp. viaceré byrokratické disfunkcie (štíhle štruktúry, bunková organizácia, učiac sa organizácia, podnik bez hraníc) alebo sa za post-byrokratický podnik považuje taký, ktorý potláča všetky prejavy byrokracie – teda najmä hierarchiu, formalizáciu, centralizáciu a byrokratickú kontrolu. Tieto prejavy vidíme v konceptoch ako sú meritokracia, holokracia, adhokracia a heterarchia. Viacerí teoretici poukazujú na fakt, že žiadna z týchto foriem nepreukázala v praxi dlhšie trvanie a vhodnosť použitia aj pri väčšom podniku.

Kritika byrokracia je v teórii i praxi veľmi rozsiahla. Odsudzovať a kritizovať byrokraciu však ešte neznamená, že proti nej podniky naozaj bojujú. Autori Hamel-Zanini (2016), McSweeney (2017) dokazujú, že byrokracia je dnes v podnikoch intenzívnejšia ako kedykoľvek pred tým. Preto výraz „post-byrokratický“ vnímajú s veľkou rezervou a na prototyp „post-byrokratického podniku“ sa pozerajú len ako na ideálny model, ktorý je síce nedosiahnuteľným mýtom, ale má do istej miery regulačný účinok voči prebujnenej byrokracii a prikláňajú sa skôr k možnosti implementovať nové prvky riadenia do inak jednoznačne stále byrokratických podnikov. Avšak, stotožňujeme sa s tvrdením McSweeneyho (2017), ktorý tvrdí, že myslieť si, že byrokracia je na ústupe, je čistou utópiou.

Poznámka o riešenom projekte

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0017/20 Zmeny v uplatňovaní manažérskych funkcií v kontexte štvrtej priemyselnej revolúcie a adaptačné procesy podnikov na Slovensku, vedený prof. Ing. Nadeždou Jankelovou, PhD.

Použitá literatúra (References)

Alvesson, M. – Thomson, P. (2009). Post-Bureaucracy? In *The Oxford Handbook of Work and Organization*, DOI: 10.1093/oxfordhb/9780199299249.003.0025, [accessed 7.3.2020]. ISBN 9780199299249.

Battistella, C. – Biotto, G. – De Toni, A. (2012). From design driven innovation to meaning strategy, In *Management Decision*, Vol. 50 Issue. 4, pp. 718-743. <https://doi.org/10.1108/00251741211220390>, [accessed 7.3.2020]. ISSN 0025-1747.

Casey, C. (1999). Come, join our family: Discipline and integration in corporate organizational culture, In *Human Relations*, Vol. 52, Issue 1, pp. 155-76. ISSN 0018-7267.

Castelnovo, W. – Sorrentino, M. – De Marco, M. (2016). Italy's One-Stop Shop: A Case of the Emperor's New Clothes?. In *Organizational Innovation and Change*, pp. 27-39. Springer International Publishing. ISBN 978-3-319-22921-8.

Clegg, S. et al. (2012). *Managing and organizations: an introduction to theory and practice* 3rd edn, Sage, London. ISBN 978-0857020413.

Courpasson, D. – Clegg, S. (2006). Dissolving the Iron Cages? Tocqueville, Michels, Bureaucracy and the Perpetuation of Elite Power. In *Organization*, Vol. 13, Issue 3, pp. 319–343. <https://doi.org/10.1177/1350508406063481>, [accessed 7.3.2020]. ISSN 1350-5084.

Courpasson, D. – Dany, F. (2003). Indifference or obedience? Business firms as democratic hybrids, In *Organization Studies*, Vol. 24, Issue 8, pp. 1231-60. ISSN 01708406.

Courpasson, David. (2000). Managerial Strategies of Domination. Power in Soft Bureaucracies. In *Organization Studies*, 21(1), pp 141 - 161. <https://doi.org/10.1177/0170840600211001>, [accessed 7.3.2020]. ISSN 01708406.

Devanna, M. A. – Tichy, N. (1990). Creating the competitive organization of the 21st century: The boundaryless corporation. In *Human Resource Management*, 29: pp.455-471. doi:10.1002/hrm.3930290409, [accessed 7.2.2020]. ISSN 1099-050X.

Diefenbach, T. (2015). Hierarchy and organisation – Toward a general theory of herarchical social systems. Taylor & Francis, 2015. ISBN 978-0-415-84392-8.

Fairtlough, G. (2007). *Creative Compartments: A Design for Future Organization*, London: Greenwood. *The three ways of Getting Things done: Hierarchy, Heterarchy and Responsible Autonomy in Organizations*, Greenways, Dorset: Triarchy. 140 s. ISBN 978-0-955008-13-9.

Hales, C. (2002). ‘Bureaucracy-lite’ and Continuities in Managerial Work, In *British Academy of Management*, Vol. 13, Issue 1, pp. 51-66. ISSN 1467-8551.

Hamel, G. (2014). Bureaucracy must die. In *Harvard Business Review*, November 4, 2014. [cit. 22. 08. 2018] Dostupné na: <https://hbr.org/2014/11/bureaucracy-must-die>, accessed 7.1.2020]. ISSN: 0017-8012.

Hamel, Gary – Zanini, M. (2016). More of Us Are Working in Big Bureaucratic Organizations than Ever Before, In *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2016/07/more-of-us-are-working-in-big-bureaucratic-organizations-than-ever-before> [accessed 7.2.2020]. ISSN: 0017-8012.

Hamel, Gary – Zanini, M. (2018). The End of Bureaucracy. In *Harvard Business Review*, November-December 2018. <https://hbr.org/2018/11/the-end-of-bureaucracy> [accessed 7.2.2020]. ISSN 0017-8012.

Hirschhorn, L. – Gilmore, T. (1992). The new boundaries of the „boundaryless“ company. In *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1992/05/the-new-boundaries-of-the-boundaryless-company>, [accessed 7.1.2020]. ISSN: 0017-8012.

Chen Y. – Zhang J. – Tadikamalla P. R. – Gao X. (2019). The Relationship among Government, Enterprise, and Public in Environmental Governance from the Perspective of Multi-Player Evolutionary Game. *Int J Environ Res Public Health*. Vol. 16, Issue 18, pp. 3351. ISSN 1660-4601.

Child, J. (2015). *Organization Contemporary principles and practice*, 2nd edition, 2015, 536 s. ISBN 978-1-119-95183-4.

Jermier, J. M. (1998). Introduction: Critical perspectives on organizational control, In *Administration Science Quarterly*, Vol. 43, Issue 2, pp. 235-256. ISSN 1526-5455.

Johnsen, C. G. (2016) Romanticizing the market: Jean-Jacques Rousseau and the pedagogy of post-bureaucratic management, In *Culture and Organization*, Vol. 22, Issue 1, pp. 88-105. ISSN 1477-2760.

Kim, S. – Han, C. (2015) Administrative reform in South Korea: New Public Management and the bureaucracy, In *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 81, Issue 4, pp. 694-712. ISSN 1461-7226.

Korczynski, Marek (2004). Back-Office Service Work: Bureaucracy Challenged? In *Work, Employment and Society*, Vol. 18, Issue 1, pp. 97–114.
<https://doi.org/10.1177/0950017004040764>, [accessed 7.1.2020]. ISSN 0950-0170.

Kuntz, B. S. – Lemak, D. J. (1998). *The virtual corporation: The organization of the 21st century?* Conference: 27th Annual Meeting of the Western-Decision-Sciences-Institute Location: RENO, NV Date: APR 07-11, 1998. Sponsor(s): Western Decis Sci Inst Proceedings of the twenty-seventh annual meeting of the western decision sciences institute, pp. 434-435. ISSN 1098-2248.

Kvachev V. (2019). From Weberian Bureaucracy to Networking Bureaucracy. In *The Russian Sociological Review*, Vol. 18, Issue 2, pp. 28-40. ISSN 1728-192X.

Mathews, A. J. (2002). *Dragon Multinational: A New Model for Global Growth*, Oxford University Press, 261 s. ISBN 0-19-512146-5.

McSweeney, L. (2017). A Post-Bureaucratic Age?: Caricatures, Claims, and Counter-Evidence. In *Evolution of the Post-Bureaucratic Organization*. IGI Global, pp. 19-40. Web. 13 Mar. 2020. doi:10.4018/978-1-5225-1983-6.ch002, [accessed 7.3.2020]. ISBN 9781522519843.

Miles, R. E. et al. (1997). Organizing in the Knowledge Age: Anticipating the Cellular Form. In *The Academy of Management Executive*, Vol. 11, Issue 4, pp. 7-24. www.jstor.org/stable/4165424 [accessed 6.3.2020]. ISSN 1079-5545.

Pollitt, C. (2009). Bureaucracies remember, Post-bureaucratic organizations forget?. In *Public Administration*, Vol. 87, pp. 198-218. doi:10.1111/j.1467-9299.2008.01738.x, [accessed 7.3.2020]. ISSN 1467-9299.

Reed, M. (2005). Beyond the iron cage? Bureaucracy and democracy in the knowledge economy. In: du Gay, P (ed.) *The Values of Bureaucracy*. Oxford: Oxford University Press, pp. 115–140. ISBN 199275459.

Rupčić, N. (2019). Learning organization – organization emerging from presence, In *The Learning Organization*, Vol. 27. No. 1. pp. 17-30. ISSN 0969-6474.

Senge, P. – von Ameln, F. (2019). We are not in control—embrace uncertainty and trust in what emerges. Peter Senge on the legacy and future of Change Management. *Interakt Org* Vol. 50, pp. 123–127. <https://doi.org/10.1007/s11612-019-00460-6>, [accessed 7.3.2020]. ISSN 2366-6145.

Senge, P. (1990). The leader's new work: Building learning organizations. In *Sloan Management Review*, Vol. 32, Issue 1, pp. 7–23. ISSN 1532-8937.

Senge, P. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. 2nd Edition, London, United Kingdom, Random House Books, 2006. 464 s. ISBN 9781905211203.

Talbot, C. (2016). Debate: 'Can't govern', 'won't govern'—the strange confluence of governance and neoliberalism. In *Public Money & Management*, Vol. 36, No. 4, pp. 243-246. ISSN 0954-0962.

Torsteinsen, H. (2012). Why Does Post-Bureaucracy Lead to More Formalisation?, *Local Government Studies*, Vol. 38, Issue 3, pp. 321-344, ISSN 0300-3930.

Aktíva ako faktor prosperity podnikov podnikajúcich v odvetví vydávania kníh

Assets as a factor of prosperity of enterprises doing Business in the Book Publishing Industry

Miroslav Tóth – Alena Tóthová

Abstract

Book publishers have an important position in the cultural and creative industries sector. Book publishing combines cultural influence and economic interests. As in any other business, it is important for a book publisher to be successful and profitable. In our paper we examined the assets of the company and one of the factors of prosperity of the company. The research was carried out on a sample of book publishers actively doing business in Slovakia.

JEL classification: L26, L80, M21

Keywords: assets, book publishing industry, analysis, profitability, profit, creative industries

1 Úvod

Knižné vydavateľstvá sú súčasťou kreatívneho a kultúrneho priemyslu. Práve v knihách sa skĺbia kreativita, kultúra, vedomosti, duchovno, vzdelávanie a zábava. Na Slovensku pôsobí približne 1 650 subjektov, ktoré deklarujú v predmete svojej činnosti vydávanie neperiodickej tlače, kníh. Z priemeru posledných štyroch rokov vyplýva, že na Slovensku sa ročne vydá viac ako 11 tisíc knižných titulov rôzneho žánru v celkovom náklade takmer 14 miliónov výtlačkov. Najvýznamnejších vydavateľstiev je však na Slovensku približne 150, ktoré aktívne ovplyvňujú dianie na knižnom trhu. V tomto príspevku skúmame vplyv hodnoty aktív na prosperitu podniku.

2 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Pojmy nakladateľstvo a vydavateľstvo sú synonymá (Synonymický slovník slovenčiny, Jazykovedný ústav Ľ. Štúra SAV).¹ Nakladateľ alebo nakladateľstvo je fyzická osoba, podnik alebo organizácia, resp. inštitúcia, ktorá financuje a realizuje vydávanie tlačených textov, textov v elektronickej podobe (digitálna distribúcia), ale aj vo zvukovej podobe, obrázkových publikácií a pod., vydáva najmä neperiodické publikácie a má často aj kultúrne a spoločenské poslanie a funkcie. Vydavateľ (resp. editor alebo vydavateľstvo) je fyzická osoba, podnik alebo organizácia (inštitúcia), ktorá má intelektuálnu zodpovednosť za vydanie publikácie alebo hudobného diela. Niekedy sa rozlišuje medzi vydavateľom (pripraví publikáciu a napr. aj financuje) a vydavateľstvom (realizuje fyzickú, priemyselnú realizáciu vydania publikácie).

Používanie synonym, nakladateľstvo a vydavateľstvo, pochádza z minulosti, je to vplyv z nemeckého jazykového prostredia. Tento vplyv je stále badateľný v Českej republike, kde v praxi u odbornej verejnosti sa dodržiava delenie:

- vydavateľstvo, takto sa označuje podnik, ktorý vydáva hudobné nosiče, hudobniny alebo periodické publikácie (tlačoviny, noviny),
- nakladateľstvo, je to podnik, ktorý vydáva neperiodické publikácie (napr. knihy, mapy).

V bežnej hovorovej reči oba pojmy dosť často splývajú a aj českým jazykom sa používajú ako synonymá.

¹ <http://slovník.juls.savba.sk/>

V zahraničí sa pojmy knižný nakladateľ a vydavateľ zvyčajne pomenúvajú jedným výrazom. Napríklad v anglickom jazyku sú to pojmy Publisher(s), Publishing House, Book publishing (vydávanie kníh), v nemeckom jazyku Verlag(e), Buchverlag, Veröffentlichung von Büchern (vydávanie kníh).

Kniha je vlastne publikácia, zvyčajne tlačou zverejnené, vydané dielo. Napr. UNESCO (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization) definuje: „Kniha je neperiodická tlačená publikácia najmenej 49 strán, s výnimkou titulných strán, publikovaná v krajine a sprístupnená verejnosti. Brožúra je neperiodická tlačená publikácia najmenej 5, ale nie viac ako 48 strán, okrem titulných strán, publikovaná v konkrétnej krajine a sprístupnená verejnosti.“² Kniha je produktom kultúrneho priemyslu. Podmienkou pre použitie (spotrebu) tohto produktu je rozšírenie gramotnosti a rozvoj písaného jazyka. Ako komunikačný prostriedok zákonite predpokladá gramotnosť (zákazník), pisateľské (spisovateľské) kompetencie (autor) a priemyselné prostriedky (technické a technologické zázemie tlačiarň, organizovanie vydavateľskej činnosti, distribúcia a predaj) na tvorbu média.

Štatistická klasifikácia nakladateľskej činnosti je stanovená v súlade s európskym štatistickým zisťovaním a triedením (v Slovenskej republike analogicky podľa Štatistickej klasifikácie ekonomických činností SK NACE Rev. 2 sekcia J - informácie a komunikácia divízia 58 Nakladateľské činnosti, skupina 58.1 Vydávanie kníh, periodík a iné nakladateľské činnosti, trieda 58.11 Vydávanie kníh, podtrieda 58.11.0 Vydávanie kníh). Táto sekcia konkrétne zahŕňa výrobu a distribúciu informačných a kultúrnych výrobkov, kníh. Nakladateľské činnosti, nakladateľstvo zahŕňa nadobudnutie autorských práv na obsah a činnosti súvisiace so sprostredkovaním tohto obsahu pre širokú verejnosť bez ohľadu na spôsob a reprodukciu a distribúciu tohto obsahu. Všetky realizovateľné formy publikovania (tlačou, elektronickou alebo zvukovou formou, na internete, formou multimediálnych produktov napr. CD-ROM atď.) patria tiež do tejto sekcie. Publikované diela sú charakterizované intelektuálnou kreativitou, ktorá sa vyžaduje pri ich tvorbe a sú zvyčajne chránené autorskými právami. Trieda 58.11 Vydávanie kníh zahŕňa činnosti vydávania kníh v tlačenej, elektronickej (CD, elektronické zobrazenie atď.) alebo zvukovej forme (kombinovane zvuk a obraz) alebo na internete. Táto trieda zahŕňa napr. vydávanie kníh, brožúr, letákov a podobných publikácií vrátane vydávania slovníkov a encyklopédií, vydávanie atlasov, máp a grafických diel, ale aj vydávanie zvukových nahrávok kníh, vydávanie encyklopédií, atď. na CD-ROM.³ V súčasnosti moderné knižné vydavateľstvá majú rozšírené spektrum médií ako sú audio knihy, CD, DVD a online programy, sťahovanie doplnkových súborov k zakúpeným publikáciami a pod. S rozvojom digitálnej distribúcie vydávanie kníh stratilo v posledných rokoch exkluzivitu v distribúcii informácií v papierovej forme, CD alebo DVD nosičoch. Vydávanie kníh, na rozdiel od predchádzajúcich storočí, teda už nie je viazaná na fyzické alebo dátové médium, je možné tzv. sťahovanie produktu do zariadenia koncového užívateľa.

„Kniha má v sektore kultúrneho a kreatívneho priemyslu dôležité postavenie. Je produktom vydavateľskej činnosti knižného vydavateľstva. Knihy sú jedným z najstarších prostriedkov na šírenie informácií v masovom meradle a majú nielen duchovné, vzdelávacie a kultúrne aspekty, ale zahŕňajú aj legitímne priemyselné a ekonomické aspekty vydavateľstva. Kombinácia týchto dvoch faktorov, teda kultúrneho vplyvu a ekonomických záujmov, vedie k zložitému systému faktorov, ktoré sa môžu javiť navzájom nekompatibilné. Technologický rozvoj a nárast objemu

² http://portal.unesco.org/en/ev.php-URL_ID=13068&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html
<http://www.printart.de/downloads-infos/glossar-druck-akzidenz.html#b>
https://products.abc-clio.com/ODLIS/odlis_b.aspx <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/verlag-48938>

³ https://www.financnasprava.sk/_img/pfsedit/Dokumenty_PFS/Podnikatelia/Clo_obchodny_tovar/EORI/Statisticka_Klasifikacia_Ekonomickych_Cinnosti.pdf

publikovania, ale aj čítania si vyžaduje porozumieť existujúcim vnútorným vzťahom medzi rôznymi prvkami tohto kreatívneho priemyslu, ktorý zahŕňa životný cyklus knihy, literárne invencie, dopyt čitateľov a príslušné produkčné funkcie vydavateľstva ale aj polygrafického priemyslu (tlačiarňí) a iné. Vydavateľská činnosť je vlastne aj priemyselnou činnosťou, ktorá organizuje proces vydávania, financuje vydávanie a distribúciu kníh a to od prípravy rukopisov až po predaj, reklamu a iné marketingové činnosti. Vydavateľská činnosť má dva kľúčové rozmery:

1. rovnako, ako v prípade iných podnikateľských činností, hlavným ekonomickým cieľom je zisk,
2. špecifikom tohto odvetvia je však skutočnosť, že vydavateľstvo nie je iba produkčnou, ale aj kultúrnou kategóriou, ktorá formuje kultúrnu identitu krajiny, resp. jej občanov.

Vydávanie kníh je podnikateľská činnosť, ktorej znakom je riziko. V tomto podnikaní je však miera vyššia. Vydavateľ ťažšie môže predpovedať, aký bude dopyt po knihe, akú cenu sú zákazníci ochotní zaplatiť, ako sa vypredá pôvodný náklad, dlhodobý dopyt a pod.“⁴

Kraus a Žáková (2014) rozlišujú pojmy: „Kreatívne priemysly. Z dôvodu rozlíšenia obchodnej kultúrnej činnosti a rozvíjajúcich sa nových médií poháňaných technologickými zmenami bol v Austrálii použitý pojem kreatívne priemysly (Creative Industries, 2008). Vo Veľkej Británii bolo v deväťdesiatych rokoch dvadsiateho storočia chápanie kreatívneho priemyslu rozšírené o ekonomický prínos komerčnej kultúrnej produkcie, voľnočasových aktivít a zábavy, rovnako o ekonomický potenciál mnohých dotovaných kultúrnych aktivít. Práve táto definícia je považovaná za jednu z najrozšírenejších a najviac používaných definícií kreatívnych priemyslov, teda, že ide o priemyselné odvetvia, ktorých základom je ľudská kreativita, schopnosti, zručnosti a talent. Kreatívne priemysly sú zároveň odvetviami s potenciálom vytvárať bohatstvo a pracovné miesta hlavne prostredníctvom využitia duševného vlastníctva (Mapping Document, 2001). Do kreatívnych priemyslov sú zahrnuté tieto ekonomické činnosti: reklama, architektúra, umenie a trh s umením a starožitnosťami, počítačové hry a videohry, remeslá, dizajn, módné návrhárstvo, film a video, hudba, scénické umenie, nakladateľstvá, vydavateľstvá, softvér a počítačové služby, rozhlasové a televízne vysielanie. Vo svojom vymedzení de facto kreatívne priemysly zahŕňajú aj oblasť kultúrnych priemyslov a pojem kreatívny tak vlastne predstavuje skĺbenie, skrátenie pojmov kultúrny a kreatívny. Pojem kreatívna ekonomika je v súčasnosti stále častejšie používaný aj ako holisticky, zastrešujúci pojem, ktorý označuje zmenu paradigmy celostného spoločensko-ekonomického rozvoja.

Kultúrne priemysly. Diskutuje sa aj o rozdieloch medzi pojmami kreatívne a kultúrne priemysly. Podľa Organizácie spojených národov sú kreatívne priemysly tie, ktorých výstupy plynú z práv duševného vlastníctva (copyright) a zo šírenia kreatívneho obsahu. Kultúrne priemysly generujú výstupy v rámci tradičného umenia, napr. vizuálne a javiskové umenie, literatúra alebo kultúrne dedičstvo. Zelená kniha kultúrnych a kreatívnych odvetví Európskej komisie 2010 charakterizuje kultúrne priemysly ako odvetvia produkujúce a šíriace produkty alebo služby, ktoré sa v okamihu svojho vzniku vyznačujú určitou povahou, zamýšľaným využitím alebo účelom, a ktoré sú výrazom alebo prostriedkom kultúrnych prejavov a to nezávisle na obchodnej hodnote, ktorú môžu tieto produkty alebo služby mať.“⁵

⁴ Tomašević, N., Ljevak Lebeda, I. (2014). *Role of publishing in the cultural and creative industry*. Vilnius University Press: Knygotyra. č. 62, r. 2014, s. 48 – 49. (online) ISSN 2345-0053. dostupné na <https://www.zurnalai.vu.lt/knygotyra/article/download/3610/2622/>

⁵ Kraus, M., Žáková, E. (2014). *Kulturní a kreativní průmysly ve vybraných zemích Evropské unie – vymezení, ekonomický přínos, strategická podpora*. Praha: Institut umění – Divadelní ústav v Praze, s. 6 - 8. ISBN 978-80-7008-324-6. Dostupné na <https://www.idu.cz/cs/publikace/795-kulturni-a-kreativni-rumysly-ve-vybranych-zemich-evropske-unie-vymezeni-ekonomicky-prinos-strategicka-podpora>

Skúmali sme kategorizáciu podnikov podľa počtu zamestnancov a veľkosti obratu. Vydavateľstvá na Slovensku, ako to vyplynulo z údajov získaných pri spracovávaní tohto príspevku, sú v tomto základnom súbore mikropodniky, tvoria takmer 97 % zo skúmaného súboru vydavateľstiev. Až dve tretiny z týchto podnikov nemajú žiadnych zamestnancov, spolu počet podnikov do dvoch zamestnancov je 84 % zo skúmaného súboru. Preto si myslíme, že z tohto vyplýva, podniky pôsobiace v predmete činnosti vydávanie kníh môžeme považovať za rodinné podniky, resp., že ide o rodinné podnikanie. „Základné aspekty, ktoré charakterizujú rodinný podnik vo všeobecnosti sú:

- vlastníctvo podniku: aký minimálny podiel podniku musí byť vlastnený členmi rodiny,
- správa, resp. manažment podniku: aký minimálny podiel rodiny musí byť prítomný v rámci vedenia podniku,
- príjem z podnikateľskej činnosti: či je príjem z firmy priamo používaný ako hlavný zdroj obživy rodiny,
- zamestnanci: či podnik zamestnáva primárne členov rodiny.“⁶

„Rodinný podnik môže byť alternatívou, ako sa postarať o seba a svoju rodinu a pritom nebyť závislý na inom zamestnávateľovi. Rodinné podniky sú dôležitou súčasťou zdravej štruktúry ekonomiky v rozvinutých ekonomikách, ktoré neprešli fázou znárodňovania. Prinášajú stabilitu naprieč hospodárskymi cyklami a svojimi dlhodobými cieľmi zameranými na vytváranie hodnoty, a nie nutne krátkodobého zisku, tvoria pevné vzťahy so zamestnancami, dodávateľmi, odberateľmi a v neposlednom rade aj komunitami, kde pôsobia. Rodinné podnikanie má svoje obrovské prednosti ako je dôvera, transparentnosť, spolupatričnosť rodinných príslušníkov, cieľavedomé budovanie podniku založené na rodinnej dôvere. Odovzdávanie skúsenosti ako aj vzdelávanie, inovácie to všetko medzi rodinnými príslušníkmi ide ľahšie, úprimnejšie a dokonca aj s láskou. V rodinnej firme nie je priestor na tunelovanie vlastnej firmy. Úspešnosť rodinnej firmy je pre celú ekonomiku priaznivý. Rodinné podniky majú svoje špecifiká, v ktorých dôležitú úlohu zohráva sociálny rozmer alebo podpora regiónu. Pri nich sa často za úspech nepovažuje ani tak úroveň zisku ale vytváranie trvalej hodnoty a zamestnanosti. Ak zamestnávajú príslušníkov svojej rodiny, preberajú za nich zodpovednosť. Rodinné podniky všeobecne majú významný vplyv na ekonomiku a zamestnanosť v tom, že sú stabilnejšie vďaka silnejšiemu vplyvu hodnôt a motivácie majiteľov na firemnú kultúru a na ich celkové fungovanie, inovatívnejšie vďaka flexibilnejšiemu spôsobu rozhodovania, vytvárajú priestor pre nezávislosť a sebarealizáciu členov rodiny.“⁷

Z vyššie uvedeného pre rodinný podnik zistiť tieto znaky: spolupatričnosť, solidarita, sociálne cítenie, morálne hodnoty, etika podnikania, podpora a starostlivosť o miestnu komunitu, starostlivosť o zákazníka, dôraz na spokojnosť zákazníka, inovatívne myslenie, na podnikanie sa pozerá zo širšieho pohľadu s dôrazom na trvale udržateľný rozvoj, uspokojovanie dopytu a ochranu životného a spoločenského prostredia.

Evropská komise. (2010). *Zelená kniha: Uvolnění potenciálu kulturních a tvůrčích odvětví*. Brusel, 2010. Dostupné na: <https://www.mkcr.cz/assets/evropska-unie/dokumenty-rady-evropy/ZELENA-KNIHA--Uvolneni-potencialu- kulturnich-a-tvurcich-odvetvi.pdf>

Department for Digital, Culture, Media & Sport UK (2001). *Creative Industries Mapping Documents 2001*. UK, London 2001. Dostupné na: <https://www.gov.uk/government/publications/creative-industries-mapping-documents-2001>; <http://www.culture.gov.uk/creative/mapping.html>

<https://www.gov.uk/government/organisations/departement-for-digital-culture-media-sport>

Organizácia spojených národov. *UNCTAD/DITC/2008/2 Creative Economy Report 2008*. ISBN 978-0-9816619-0-2. dostupné na https://unctad.org/en/Docs/ditc20082cer_en.pdf

⁶ Slovak Business Agency. 2018. *Štúdiá rodinného podnikania na Slovensku. Strategická časť*. Slovak Business Agency 2018 http://www.sbagency.sk/sites/default/files/3_studia_rodinneho_podnikania_na_slovensku.pdf

⁷ Gašpar, D.; Kaňuščák, M., Mík, P., Kiselicová, R., <https://www.etrend.sk/uzavrete-hlasovania-trend/baro-465.html> ; <https://www.amrop.sk/sk/clanok/?clanok=125>

3 Ciele práce, objekt výskumu, metodológia a metódy práce

Cieľom tejto práce je analyzovať ukazovateľ aktíva súboru podnikov pôsobiacich v odvetví vydávania kníh.

Na splnenie tohto cieľa sa zameriame na základný súbor podnikov, ktorí máme k dispozícii. Na základe absolútnych a relatívnych ukazovateľov určíme kritériá selekcie na vytvorenie výberového súboru. Predpokladáme zúženie počtu podnikov v predmete činnosti vydávanie kníh, čím získame výberovú vzorku podnikov.

Konkrétnym objektom výskumu v tejto práci je podnik, ktorý pôsobí v oblasti vydávania kníh, teda knižné vydavateľstvo. Na základe dostupných údajov, ktoré sme získali cez platenú službu Finstat, základný súbor podnikov tvorí 149 subjektov. Nakoľko sa jedná o rôznorodý súbor podnikateľských jednotiek a podnikov jednotlivcov, tento súbor budeme skúmať a hodnotiť podľa kritérií:

- teritoriálne rozmiestnenie sídla knižných vydavateľstiev v Slovenskej republike podľa krajov a regiónov,
- veľkostná štruktúra vydavateľstiev podľa intervalu počtu zamestnancov,
- veľkosť podnikov podľa kritéria počet zamestnancov (podľa odporúčania Komisie (EÚ) č. 2003/361/EC),
- rozdelenie podnikov podľa intervalu výšky aktív, krajov a regiónov Slovenskej republiky,
- hodnotenie vývoja aktív, vlastného imania a zisku (pred zdanením) podľa krajov a regiónov Slovenskej republiky pomerovými ukazovateľmi.

Časovým obdobím skúmania pre základný súbor je rok 2019 a rok predchádzajúci.

Všeobecným objektom výskumu v tejto práci je podnik pôsobiaci v odvetví nakladateľská činnosť podľa Štatistickej klasifikácie ekonomických činností SK NACE Rev. 2 sekcia J - informácie a komunikácia divízia 58 Nakladateľské činnosti, skupina 58.1 Vydávanie kníh, periodík a iné nakladateľské činnosti, trieda 58.11 Vydávanie kníh, podtrieda 58.11.0 Vydávanie kníh.

V práci použijeme rôzne metódy deskriptívnej štatistiky. Priemer (Mean). Aritmetický priemer ako súčet všetkých hodnôt premennej delený ich počtom. Štandardná chyba priemeru (Standard Error). Predstavuje podiel smerodajnej odchýlky a odmocniny z rozsahu súboru n . Čím je vzorka väčšia, tým je chyba menšia. Medián, stredná hodnota (Median). Medián je hodnota, ktorá zoradený súbor podľa veľkosti hodnôt premennej (od najmenšieho po najväčšie) rozdelí na dve rovnako početné polovice. Štandardná odchýlka (Standard Deviation). Udáva, ako sa od seba navzájom líšia typické prípady v súbore skúmaných čísel, inými slovami ako veľmi sú hodnoty rozptýlené či odchýlené od priemeru skúmaných hodnôt. Koeficient špicatosti (Kurtosis). Špicatosť charakterizuje strmosť. Ak premenné zobrazíme graficky a väčšina hodnôt premennej sa nachádza blízko priemeru a máme len pomerne málo vysokých a nízkych hodnôt potom graf nadobudne typický ostrý vrchol. Takéto rozdelenie nazývame špicaté. Ak je výsledok väčší ako 0 potom je to špicatejšie rozdelenie a ak je výsledok menší ako 0 potom je rozdelenie plochejšie. Špicatejšie rozdelenie znamená, že väčšina hodnôt je blízko priemeru. Plochejšie rozdelenie znamená viac extrémnejších hodnôt.⁸ Koeficient šikmosti (Skewness). Šikmosť charakterizuje symetriu. Šikmosť rozdelenia znamená, či sa viac v súbore vyskytujú vyššie alebo nižšie hodnoty skúmanej premennej. Ak vyjde koeficient šikmosti nula, potom ide o symetrické rozdelenie. Ak je menší ako nula ide o vpravo zošikmené rozdelenie (viac väčších hodnôt), ak je koeficient vyšší ako 0 ide o vľavo zošikmené rozdelenie

⁸ Hanák, R. (2016). *Dátová analýza pre sociálne vedy*. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm 2016, 151 s. ISBN 978-80-225-4345-3

(viac menších hodnôt). Pri praktickom výskume sa nám len výnimočne podarí vytvoriť taký výber z populácie (výberový súbor), ktorý by mal symetrické rozdelenie. Takmer vždy bude zošikmený vpravo alebo vľavo, niekedy viac alebo menej. Variačné rozpätie (Range). Rozdiel medzi najvyššou a najnižšou hodnotou premennej. Minimálna hodnota (Minimum). Najnižšia hodnota premennej v súbore. Maximálna hodnota (Maximum). Najvyššia hodnota premennej v súbore. Súčet (Sum). Suma hodnoty premennej. Počet jednotiek (Count). Počet jednotiek (n) premennej. Hladina spoľahlivosti (Confidence Level) (95,0%). Na základe hladiny spoľahlivosti 95 % sa vypočíta obojstranný interval spoľahlivosti priemeru pre premennú.

Korelácia. Je to štatistická metóda, pomocou ktorej môžeme vypočítať mieru vzájomnej lineárnej závislosti medzi dvomi premennými. Výsledkom výpočtu štatistickej metódy korelácie je korelačný koeficient označovaný malým písmenom r , ktorý môže nadobúdať len hodnoty od -1 do 0 alebo od 0 do +1. Mínus 1 znamená absolútnu nepriamu závislosť (premenné sú perfektne negatívne korelované), 0 znamená žiadnu, neexistujúcu lineárnu závislosť a 1 znamená absolútnu priamu závislosť (premenné sú perfektne pozitívne korelované) medzi dvoma premennými. Chajdiak uvádza hodnoty koeficientu korelácie 0,8 až 1 (-0,8 až -1) ako silné, teda medzi premennými existuje silná vzájomná závislosť. Hodnoty 0,4 až 0,8 (-0,4 až -0,8) sú stredne silné a od 0 do 0,4 (-0,4 až 0) sú považované za slabé.⁹

4 Výsledky výskumu a diskusia

4.1 Teritoriálne rozmiestnenie a veľkostná štruktúra knižných vydavateľstiev

V prvej fáze výskumu sledujeme teritoriálne rozmiestnenie sídla knižných vydavateľstiev v Slovenskej republike podľa krajov a regiónov. Vo vzorke 149 podnikov sú zaradené len tie vydavateľstvá, ktoré k 1. 1. 2020 boli aktívne, resp. zverejnili účtovné závierky a výročné správy v Registri účtovných závierok za rok 2018. Nakoľko predmetom skúmania sú fungujúce podniky s hospodárskymi výsledkami, vyššie uvedený súbor bol považovaný za relevantný.

Teritoriálne rozmiestnenie sídla knižných vydavateľstiev slúži nielen ako informácia o geografickom rozmiestnení vydavateľstiev, ale následne v ďalšom skúmaní budeme sledovať aj ekonomické parametre za jednotlivé kraje a regióny Slovenskej republiky. Zákon 221/1996 zmenil územnosprávneho členenia Slovenskej republiky, Zz., síce zrušil pôvodné kraje, ale doteraz sa používajú niektoré označenia veľkých územných celkov. Preto v tejto práci sledujeme aj tzv. regionálne usporiadanie územia Slovenskej republiky. Ide o územné celky, ktoré sú historicky, nárečím, kultúrne a hospodársky blízke. Teritoriálne rozmiestnenie podľa počtu vydavateľstiev sú v nižšie uvedenej tabuľke.

Tabuľka 1

Teritoriálne rozmiestnenie sídla knižných vydavateľstiev a doplnkové ukazovatele (stav k 31. 12. 2019)

Kraj, región	Počet podnikov	Podiel zo vzorky podnikov	Počet obyvateľov (osoby)	Podiel z počtu obyvateľov	RHDP / 1 obyvateľa (€)	Podiel RHDP z celkového HDP
Bratislavský kraj	81	54,36%	659 598	12,10%	38 836	28,37%
Nitriansky kraj	14	9,40%	676 672	12,42%	13 768	10,40%
Trenčiansky kraj	4	2,68%	585 882	10,75%	13 741	8,98%
Trnavský kraj	14	9,40%	563 591	10,34%	17 917	11,24%
Západné Slovensko	113	75,84%	2 485 743	45,61%	15 038	58,99%
Banskobystrický kraj	10	6,71%	647 874	11,89%	12 064	8,72%

⁹ Chajdiak, J. (2009). *Štatistika v exceli 2007*. Bratislava: Statist 2009, 304 s. ISBN 978-80-85659-49-8.

Žilinský kraj	12	8,05%	691 368	12,68%	14 078	10,84%
<i>Stredné Slovensko</i>	22	14,77%	1 339 242	24,57%	13 103	19,57%
Košický kraj	5	3,36%	800 414	14,69%	13 352	11,90%
Prešovský kraj	9	6,04%	825 022	15,14%	10 388	9,54%
<i>Východné Slovensko</i>	14	9,40%	1 625 436	29,82%	13 352	21,44%
Slovenská republika	149	100,00%	5 450 421	100,00%	16 474	100,00%

Zdroj: Finstat, Štatistický úrad Slovenskej republiky, vlastné prepočty.

RHDP – regionálny hrubý domáci produkt.

V Bratislavskom kraji pôsobí viac ako 54% podnikov zo skúmanej vzorky. Z celkového počtu 81 vydavateľstiev iba 2 majú inú adresu sídla ako Bratislava. Tieto podniky sú malé a nevýznamné. Je zaujímavé, že v bývalom Západoslovenskom kraji pôsobí takmer 76 % vydavateľstiev z celkového počtu vydavateľstiev na Slovensku. Určitým spôsobom to vyjadruje dominanciu Bratislavy ako hlavného mesta Slovenskej republiky. Zároveň túto skutočnosť môžeme pripísať aj v historických súvislostiach, centrum vzdelanosti, politického a hospodárskeho života. Tu sú najdôležitejšie kultúrne a vedecké inštitúcie, tu sa formuje hospodárska politika štátu. Skúmaním ukazovateľov vo vyššie uvedenej tabuľke vidíme nielen dominanciu knižných vydavateľstiev ako súčasti kreatívneho priemyslu, ale aj celkovo veľkú relatívnu hospodársku silu a výkon Bratislavského kraja. Hospodársku silu jednotlivých krajov ilustrujeme pomocou ukazovateľov: počet obyvateľov podľa priemerného stavu k 31. 12. 2018, regionálny hrubý domáci produkt (v bežných cenách) na 1 obyvateľa v eurách, podiel regionálneho hrubého domáceho produktu z celkového hrubého domáceho produktu Slovenskej republiky. Z tabuľky vyplýva, že Bratislavský kraj vytvára na 1 obyvateľa 2,35 krát viac hrubého domáceho produktu, ako je celoslovenský priemer. Pri podiele obyvateľstva vo výške 12,10% sa podieľa na celkovej tvorbe hrubého domáceho produktu Slovenskej republiky vo výške 28,37%.

Tabuľka 2

Korelácia medzi vybranými ukazovateľmi Regionálny hrubý domáci produkt (RHDP), počet podnikov v kraji a počet obyvateľov v kraji (r – korelačný koeficient), rok 2019

Ukazovateľ	Počet podnikov	Počet obyvateľov (osoby)
RHDP / 1 obyvateľa (€)	$r = 0,391272$	$r = - 0,04737$

Zdroj: Tabuľka 1, vlastné prepočty.

RHDP – regionálny hrubý domáci produkt.

Vo vyššie uvedenej tabuľke sme vypočítali koreláciu medzi počtom podnikov v kraji a regionálnym hrubým domácim produktom kraja. Hodnota korelačného koeficienta ukazuje na slabú vzájomnú závislosť týchto ukazovateľov. Vzťah medzi počtom obyvateľov v kraji a regionálnym hrubým domácim produktom kraja ukazuje slabú nepriamu závislosť, čo znamená, že premenné sú slabo negatívne korelované. Prikláňame sa k tomu, že nie je medzi nimi žiadna korelácia. Výsledky sa týkajú všetkých krajov Slovenskej republiky a skúmanej vzorky ako celku.

V nasledujúcej časti práce sa venujeme skúmaniu veľkostnej štruktúry knižných vydavateľstiev podľa intervalu počtu zamestnancov. Na tento cieľ nadväzuje zatriedenie podnikov do veľkostných skupín podľa počtu zamestnancov podľa odporúčania Komisie (EÚ) č. 2003/361/EC zo 6. mája 2003 o definícii mikro, malých a stredných podnikov. Nakoľko sme priebežne skúmali aj iné finančné kritériá, na zatriedenie sme nebrali do úvahy vedľajšie kritériá: celkový obrát (€) a ročná bilančná suma (€). Ako uvidíme v ďalších výsledkoch výskumu, bolo by problematické použitie vedľajších kritérií, finančné ukazovatele sú príliš nízke, aby sa dali relevantne použiť.

Tabuľka 3

Veľkostná štruktúra knižných vydavateľstiev podľa intervalu počtu zamestnancov (stav k 31. 12. 2019)

Ukazovateľ	Interval počtu zamestnancov								Spolu
Počet zamestnancov	0	1	2	3 - 4	5 - 9	10 - 19	25 - 49	55 - 99	--
Počet podnikov	94	20	13	11	6	2	2	1	149
Podiel (v %)	63,09	13,42	8,72	7,38	4,03	1,34	1,34	0,67	100,00

Zdroj: Finstat, vlastné prepočty, webové stránky vydavateľstiev.

Takmer 63,1 % podnikov uvádza počet zamestnancov 0 (nula). To znamená, že vydavateľský podnik prevádzkuje majiteľ sám, alebo ním poverená osoba, ktorá nie je v zamestnaneckom pomere. Ďalej 32,5 % podnikov uvádza počet zamestnancov od 1 do 10. Len 3,4 % vydavateľstiev má viac ako 10 zamestnancov. Vychádzajúc z informácii o počte zamestnancov a z informácií z webových stránok vydavateľstiev dedukujeme, že podniky s počtom zamestnancov 0 môžeme považovať za kategóriu rodinný podnik. K tomu by sme mohli pridať aj podniky, ktoré zamestnávajú 1 až 4 zamestnancov. Dôvodom tejto dedukcie je skúmanie štatistických výkazov Ministerstva kultúry Slovenskej republiky Ročný výkaz KULT (MKSR) 4 – 01 o neperiodických publikáciách. Tento výkaz za rok 2018 v časti Modul Osoby zabezpečujúce vydávanie neperiodických publikácií uvádza, že skúmaných bolo 1 659 aktívnych vydavateľov neperiodickej tlače. Vydavateľstvá spolu zamestnávali 1 510 zamestnancov na plný úväzok. Počet podnikov, ktoré prevádzkovali iba majitelia alebo konatelia spoločností a počas celého roka nezamestnávali iných pracovníkov bol 456 osôb (fyzický počet). Ak berieme do úvahy tieto skutočnosti, tak 1 203 vydavateľstiev spolu zamestnávalo 1 510 zamestnancov prepočítaných na plný úväzok, to je v priemere na podnik 1,26 zamestnanca na plný úväzok. Podniky, ktoré zamestnávajú viac ako 10 zamestnancov sa dajú jednoznačne menovite identifikovať podľa účtovných závierok a výročných správ. V základnom súbore je takýchto vydavateľstiev 5. Výskum knižných vydavateľstiev vo väzbe za zamestnancov a mzdové náležitosti uskutočňujeme samostatne, výsledky zverejňujeme v inom príspevku.

Na predchádzajúce výsledky a dedukciu nadväzujeme aj formálnym triedením základného súboru podnikov podľa kritéria počet zamestnancov. Vychádzame z odporúčania Komisie EÚ č. 2003/261/EC a berieme do úvahy len základné kritérium počet zamestnancov. Toto triedenie korešponduje s tabuľkou „Veľkostná štruktúra knižných vydavateľstiev podľa intervalu počtu zamestnancov“.

Tabuľka 4

Veľkosť podnikov podľa kritéria počet zamestnancov (stav k 31. 12. 2019)

Veľkosť podniku, kritérium	Počet podnikov	Podiel z celkového počtu
Mikropodniky, do 10 zamestnancov	144	96,64%
Malé podniky, do 50 zamestnancov	4	2,68%
Stredný podnik, do 250 zamestnancov	1	0,67%
S p o l u	149	100,00%

Zdroj: Finstat, vlastné prepočty, webové stránky vydavateľstiev.

Pozn. pri zatriedení podnikov do veľkostných skupín podľa počtu zamestnancov sa nebrali do úvahy vedľajšie kritériá celkový obrát (€) a ročná bilančná suma (€) podľa odporúčania Komisie (EÚ) č. 2003/361/EC zo 6. mája 2003 o definícii mikro, malých a stredných podnikov.

Z pohľadu tohto kritéria zo základného súboru 149 vydavateľstiev sú len 4 podniky v kategórii malý podnik a 1 podnik v kategórii stredný podnik. Absolútne prevládajú podľa kritéria počet zamestnancov mikropodniky.

Uviedli sme, že na základe dedukcie považujeme podnikanie v oblasti vydávania kníh za kategóriu rodinných podnikov. Na podporu našej dedukcie uvádzame, že podľa Ročného výkazu KULT (MKS SR) 4 – 01 o neperiodických publikáciách, spolupracuje pri zabezpečení vydávania neperiodických publikácií dobrovoľne osoby bez nároku na mzdu, honorár až 1 889 osôb (fyzické osoby). Spolu s majiteľmi, resp. konateľmi v podnikoch s počtom zamestnancov 0 je to spolu 2 345 osôb (fyzický počet). Podnikanie v oblasti vydávania neperiodických publikácií, knižné vydavateľstvá, je určite aj špecifické aj z pohľadu súkromného podnikania. Rodinný podnik pôsobiaci ako knižné vydavateľstvo je založené na charakterových vlastnostiach majiteľa (majiteľov) takéhoto podniku. Vydávanie kníh pre mnohých vydavateľov skôr naplnením ich vzťahu k umeniu, literatúre a snahe odovzdať trvalé hodnoty širokej verejnosti.

Z pohľadu právnej formy podnikania, a to aj vzhľadom na rodinné podnikanie, rodinný podnik, jednoznačne v základnej vzorke podnikov prevláda kapitálová forma podnikania a to spoločnosť s ručením obmedzeným. Počet podnikov, s. r. o., je 140, pričom počet akciových spoločností je 7 a dve knižné vydavateľstvá sú družstevným vlastníctvom.

Skúmanú základnú vzorku knižných vydavateľstiev tvoria prevažne mikropodniky. Svojim charakterom ich môžeme považovať za rodinný podnik, nakoľko pomer počtu vlastníkov a dobrovoľníkov bez nároku na mzdu v pomere k počtu zamestnancov je v priemere 1,25 : 1. Prevládajúcou formou podnikania je spoločnosť s ručením obmedzeným (až 94 %). Z pohľadu priestorového rozmiestnenia 54,36 % podnikov pôsobí v Bratislavskom kraji, v podstate priamo v hlavnom meste Bratislava. V regióne Západné Slovensko, vr. Bratislavského kraja pôsobí až 75,84 % knižných vydavateľstiev. Bratislavský kraj z podielu obyvateľstva Slovenskej republiky tvorí 12,10 %, ale vytvára 2,35 krát vyšší hrubý domáci produkt (HDP 38 836 €) na obyvateľa ako je priemer Slovenskej republiky (16 474 €). Relatívny podiel Bratislavského kraja na tvorbe hrubého domáceho produktu Slovenskej republiky vo výške 28,37 %.

Na základe ukazovateľa HDP na obyvateľa predpokladáme, že jedným z faktorov alokácie sídla knižného vydavateľstva popri kultúrno spoločenských faktoroch je aj hospodárska sila regiónu (mesta). Rozvoj odvetví kultúrneho priemyslu, v tom aj knižných vydavateľstiev, je podmienený vytvoreným objemom HDP, ktorý v porovnaní s ostatnými regiónmi štátu nadpriemerný.

4.2 Rozdelenie podnikov podľa intervalu výšky aktív a krajov

Aktíva (A) sú majetkom podniku, ktoré sú výsledkom minulých udalostí, je takmer isté, že v budúcnosti zvýšia ekonomické úžitky podniku a dajú sa spoľahlivo oceniť. Vykazujú sa v účtovnej závierke v súvahe alebo vo výkaze o majetku a záväzkoch. Pod pojmom majetok rozumieme teda súhrn všetkých hospodárskych prostriedkov v podobe vecí, peňazí, pohľadávok a iných majetkových hodnôt, ktoré patria podniku (sú v jeho vlastníctve alebo ich kontroluje) a slúžia na zabezpečenie výkonu podnikateľskej činnosti (tvorbu produktu). Majetok podniku je vymeniteľný iný peňažný a nepenažný majetok. Použitím majetku podniku (tvorba produktu a služby a jeho trhovú realizáciu) sa s veľkou pravdepodobnosťou budú generovať pre podnik budúce ekonomické úžitky v podobe rastu výnosov, tržieb, zisku, peňažnej hotovosti a pod. Očakáva sa teda, že tento ekonomický úžitok bude väčší ako hodnota spotrebovaných aktív. Dôležité je, aby podnik vlastnil toľko aktív, koľko práve potrebuje k svojej činnosti (negatívum: nevyužitý majetok, voľné kapacity, rast neproduktívnych fixných nákladov, neefektívna produkcia výkonov, a pod.).

V nižšie uvedenej tabuľke sme selektovali podniky podľa intervalu výšky aktív a krajov (regiónov). Zmyslom určenie intervalu výšky aktív je zistiť konkrétne podniky do výberovej vzorky podľa tohto kritéria. Za relevantný údaj považujeme hodnotu aktív nad 100 tisíc eur.

Takýto podnik pravdepodobne môže dlhodobu prinášať zhodnotenie majetku a má aj krytie na zabezpečenie zdrojov rastu z vlastných a cudzích prostriedkov. Tieto podniky podľa počtu tvoria 36,24 % (54 podnikov, z toho 34 podnikov v Bratislavskom kraji) z celkového počtu podnikov a podľa výšky ich aktív je spolu 95,04 % (52 417 tis. €, z toho hodnota aktív v Bratislavskom kraji je 46 344 tis. €, t. j. 84,03 %) z celkovej hodnoty aktív. Implicitne, vydavateľstva v celkovom zvyškovom počte 63,76 % (95 podnikov) má účtovne vykazované aktíva spolu vo výške 4,96 % (2 735 tis. €). Z týchto údajov dedukujeme, že najväčšie vydavateľstvá sú v Bratislavskom kraji (merané veľkosťou aktív) a potom s veľkým odstupom nasleduje Žilinský kraj. Pre ilustráciu uvádzame, že v Žilinskom kraji pôsobia významné etablované vydavateľstvá a to napr. Transcius, a.s., Liptovský Mikuláš (náboženská a duchovná literatúra), Vydavateľstvo Osveta, spol. s r.o., Martin (zdravotnícka literatúra) a Vydavateľstvo Matice slovenskej, s.r.o., Martin (celonárodná kultúrna ustanovizeň).

Tabuľka 5

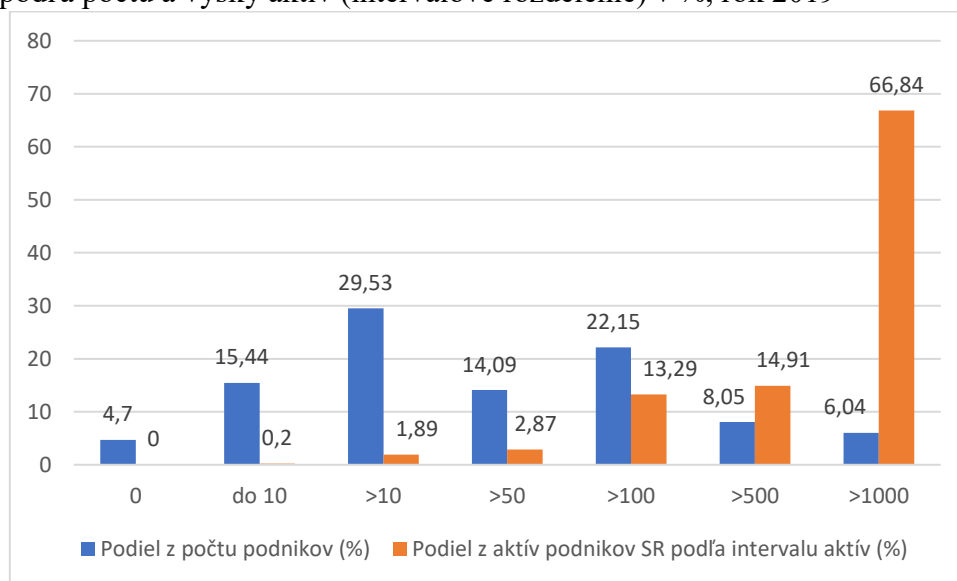
Rozdelenie podnikov podľa intervalu výšky aktív a krajov (údaje v tis. €) (stav k 31. 12. 2019)

Kraj, región (počet podnikov) / Aktíva interval (tis. €)	0	do 10	>10	>50	>100	>500	>1000	spolu	Podiel z aktív spolu
Bratislavský kraj (počet)	5	12	20	10	18	7	9	81	x
Aktíva (tis. €)	0	52	532	697	4 219	5 260	36 865	47 626	86,35%
Nitriansky kraj (počet)		2	7	3	2			14	x
Aktíva (tis. €)		10	115	277	669			1 071	1,94%
Trenčiansky kraj (počet)		2	1	1				4	x
Aktíva (tis. €)		3	12	90				105	0,19%
Trnavský kraj (počet)		3	4		6	1		14	x
Aktíva (tis. €)		12	100		1 147	601		1 860	3,37%
Západné Slovensko podniky	5	19	32	14	26	8	9	113	x
Západné Slovensko Aktíva spolu (tis. €)	0	77	760	1 064	6 036	5 861	36 865	50 663	91,86%
Banskobystrický kraj (počet)	1	4	2	2	1			10	x
Aktíva (tis. €)	0	32	34	159	123			348	0,63%
Žilinský kraj (počet)			2	2	5	3		12	x
Aktíva (tis. €)			62	146	1 041	1 844		3 094	5,61%
Stredné Slovensko podniky	1	4	4	4	6	3		22	x
Stredné Slovensko Aktíva spolu (tis. €)	0	32	96	306	1 164	1 844		3 442	6,24%
Košický kraj (počet)			4	1				5	x
Aktíva (tis. €)			91	72				162	0,29%
Prešovský kraj (počet)	1		4	2	1	1		9	x
Aktíva (tis. €)	0		95	143	129	518		885	1,60%
Východné Slovensko podniky	1		8	3	1	1		14	x
Východné Slovensko Aktíva spolu (tis. €)	0		186	215	129	518		1 047	1,90%
Počet podnikov SR spolu	7	23	44	21	33	12	9	149	x
Kumulatívne (počet)	7	30	74	95	128	140	149	---	---
Aktíva podniky SR (tis. €)	0	109	1 042	1 584	7 329	8 223	36 865	55 152	100,00 %
Kumulatívne (tis. €)	0	109	1 151	2 735	10 064	18 287	55 152	---	---
Podiel z počtu podnikov SR podľa intervalu aktív v %	4,70	15,44	29,53	14,09	22,15	8,05	6,04	100,00	---
Kumulatívne v %	4,70	20,13	49,66	63,76	85,91	93,96	100,00	---	---
Podiel z aktív podnikov SR podľa intervalu aktív v %	0,00	0,20	1,89	2,87	13,29	14,91	66,84	100,00	---
Kumulatívne v %	0,00	0,20	2,09	4,96	18,25	33,16	100,00	---	---

Zdroj: Finstat, vlastné prepočty.

Graf 1

Podniky podľa počtu a výšky aktív (intervalové rozdelenie) v %, rok 2019



Zdroj: Tabuľka Rozdelenie podnikov podľa intervalu výšky aktív a krajov (údaje v tis. €), vlastné spracovanie

V Bratislavskom kraji pôsobí 54,36 % knižných vydavateľstiev, pričom hodnota ich aktív tvorí až 86,35 % z celkovej hodnoty aktív vydavateľstiev na Slovensku. Ešte markantnejšia je situácia ak berieme do úvahy celý Západoslovenský región: 75,84 % podnikov má 91,86 % podiel z hodnoty aktív zo všetkých skúmaných podnikov.

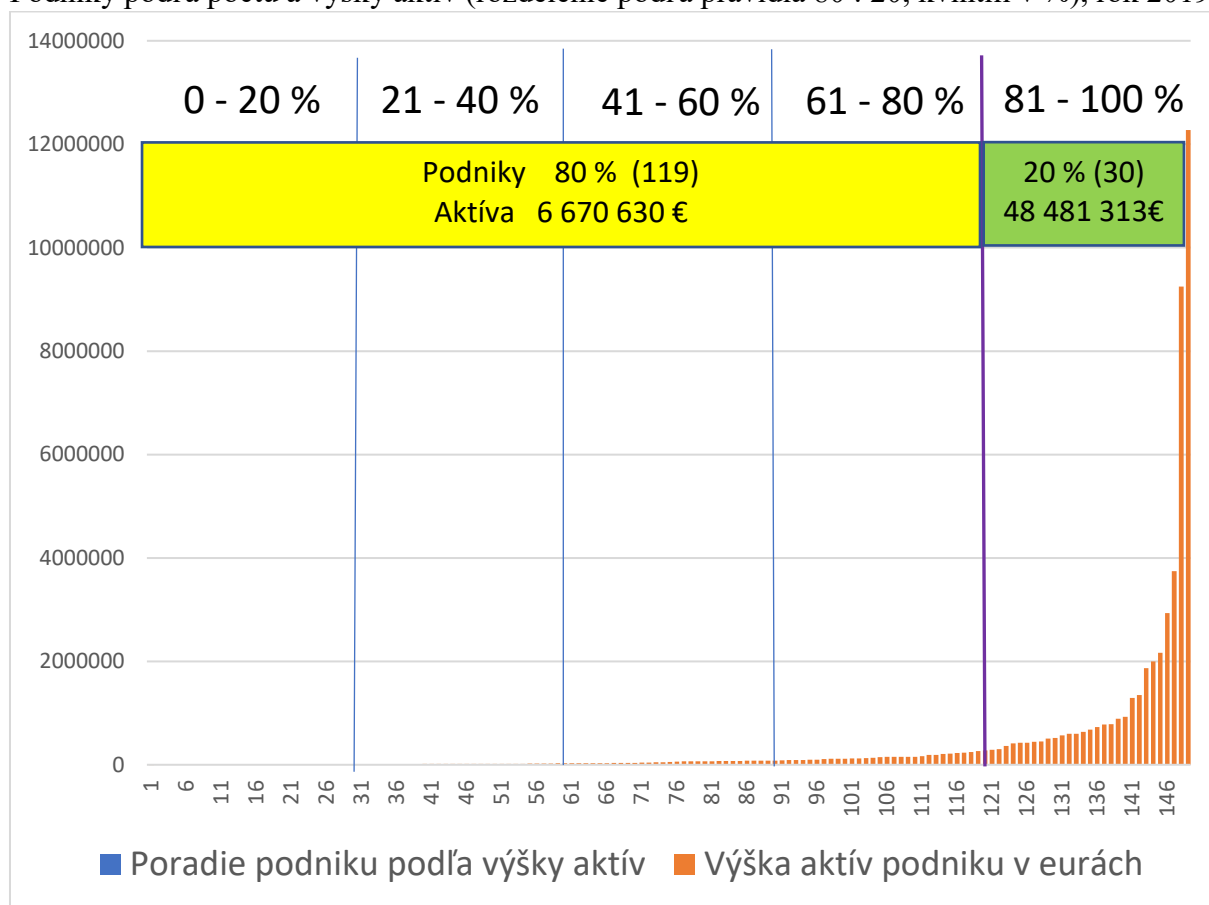
V ďalšej časti výskumu sme aplikovali Paretovo pravidlo na výber údajov do štatistickej vzorky. Predpokladáme, že 20 % podnikov vlastní hodnotu 80 % z celkových aktív. Pravidlo 80:20 tvrdí, že existuje vnútorne daná nerovnováha medzi príčinami a výsledkami, vstupmi a výstupmi, úsilím a odmenou. Kvintil delí štatistický súbor na päť rovnakých častí. To znamená, že 20% prvkov súboru má hodnoty menšie (alebo rovné) hodnote prvého kvintilu, 80% prvkov súboru má hodnoty vyššie (alebo rovné).

Podľa princípu Paretovho pravidla 80 : 20 sme zistili, že 30 podnikov, čiže 20 % podnikov spolu má aktíva vo výške 48 481 tis. € čo je 87,90 % zo celkovej hodnoty aktív celého súboru. Z toho počtu 21 podnikov je z Bratislavského kraja, 4 sú zo Žilinského kraja, 2 z Trnavského a Nitrianskeho kraja a 1 z Prešovského kraja. Z aktív 48 481 tis. € má Bratislavský kraj 91,06 % hodnoty (44 148 tis. €) a Žilinský kraj 2 255 tis. €, čo je 4,65 %. Na základe Paretovho pravidla 80 % podnikov (spolu 119) má aktíva vo výške 6 671 tis. €, čo je z celkovej hodnoty aktív skúmanej vzorky 12,10 %.

Opačne, 80 % aktív (presnejšie 80,83 % aktív) vlastní spolu 20 podnikov, čiže 13,42 % z celkového počtu podnikov. Obrazové znázornenie je na grafe 2.

Graf 2

Podniky podľa počtu a výšky aktív (rozdelenie podľa pravidla 80 : 20, kvintili v %), rok 2019



Zdroj: Tabuľka Rozdelenie podnikov podľa intervalu výšky aktív a krajov (údaje v tis. €), rank, percentily, vlastné spracovanie

Na výskum sme si zvolili pravidlo, že 20 % podnikov (30 podnikov) vlastní 80 % aktív skúmaného súboru. Táto podmienka bola splnená a na vyčíslenie údajov sme použili túto vzorku 30 podnikov. Pre zvyšných 119 podnikov platí, že vlastní 20 % hodnoty celkových aktív skúmaného súboru.

Na ďalší výskum sme použili ukazovatele opisnej (deskriptívnej) štatistiky. Výsledky pre obe skupiny vydavateľstiev uvádzame v nasledujúcej tabuľke 6.

Tabuľka 6

Opisná (deskriptívna) štatistika podľa ukazovateľa aktíva podniku (stav k 31. 12. 2019)

Ukazovateľ	Dolný (1.) až 4. kvintil do 80 %	Horný (5.) kvintil > 80 %
Priemer (Mean)	59 032,12 €	1 616 044 €
Štandardná chyba priemeru (Standard Error)	5 998,94 €	483 243,50 €
Medián stredná hodnota (Median)	30 064 €	658 411 €
Štandardná odchýlka (Standard Deviation)	63 769,61 €	2 646 833 €
Koeficient špicatosti (Kurtosis)	1,244523	10,78491
Koeficient šikmosti (Skewness)	1,391279	3,265167
Variačné rozpätie (Range)	265 495 €	11 995 637 €
Minimálna hodnota (Minimum)	-146 €	277 309 €
Maximálna hodnota (Maximum)	265 349 €	12 272 946 €

Súčet (Sum)	6 670 630 € (12,10 %)	48 481 313 € (87,90 %)
Počet jednotiek (n) (Count)	113 + 6 podnikov s aktívami 0 € (80 %)	30 podnikov (20 %)
Hladina spoľahlivosti (Confidence Level) (95,0%)	11 886,13 €	988 343,90 €

Zdroj: vlastné prepočty.

Úroveň poradia (rank) a percentil za celý súbor 149 podnikov. Hodnota priemeru pre horný kvintil je na úrovni 1 616 tis. €, čo je na úrovni poradia (rank) 7. podniku s percentilom 95,90 % a 8. podnikom s percentilom 95,20 %. Hodnota priemeru pre 1. až 4. kvintil (dolný kvintil) je na úrovni 59 tis. €, čo je na úrovni poradia (rank) 74. podniku s percentilom 50,60 % a 75. podnikom s percentilom 50,00 %. V podstate je to medián celého súboru.

Hodnota mediánu pre horný kvintil je 658 tis. €, čo je na úrovni poradia (rank) 15. podniku s percentilom 90,50 % a 16. podnikom s percentilom 89,80 %. Hodnota mediánu pre 1. až 4. kvintil (dolný kvintil) je na úrovni 30 tis. €, čo je na úrovni poradia (rank) 87. podniku s percentilom 41,80 %.

Špicatost' znamená vzťah hodnôt premennej k priemeru. Špicatejšie rozdelenie znamená, že väčšina hodnôt je blízko priemeru. Plochejšie rozdelenie znamená viac extrémnejších hodnôt. Koeficient špicatosti (strmosť) pre horný kvintil je 10,78, zošikmenie vľavo, čo znamená, že väčšina hodnôt je bližšie k priemeru. Šikmosť rozdelenia znamená, či sa viac v súbore vyskytujú vyššie alebo nižšie hodnoty skúmanej premennej. Koeficient šikmosti (symetrie) je 3,27, zošikmenie vľavo, táto hodnota charakterizuje, že je viac menších hodnôt. Koeficient špicatosti pre 1. až 4. kvintil (80 % podnikov) je 1,39, zošikmenie vľavo. V tomto súbore sú premenné bližšie k priemeru ako v súbore pre 20 % podnikov. Koeficient šikmosti pre 1. až 4. kvintil (80 % podnikov) je 1,39. V tomto súbore premenných viac menších hodnôt s nižším rozptylom hodnôt voči priemeru.

Na základe hladiny spoľahlivosti 95 % sme vypočítali obojstranný interval spoľahlivosti priemeru pre horný kvintil (20 % podnikov), dolná hranica je 627 700 € (zaokr.) a horná hranica je 2 243 744 € (zaokr.). Interval spoľahlivosti pre 1. až 4. kvintil, dolný kvintil (80 % podnikov), dolná hranica je 47 146 € (zaokr.) a horná hranica je 106 178 € (zaokr.).

Tabuľka 7

Korelácia podľa výšky aktív horný kvintil (20 % podnikov) (stav k 31. 12. 2019)

Ukazovateľ	Aktíva	Vlastné imanie	Tržby	Pridaná hodnota	EBITDA	Zisk	Čistý dlh
Aktíva	1						
Vlastné imanie	0,730399	1					
Tržby	0,558117	0,825111	1				
Pridaná hodnota	0,503333	0,820411	0,925229	1			
EBITDA	0,356054	0,672772	0,668159	0,883162	1		
Zisk	0,249737	0,576563	0,507434	0,802236	0,906512	1	
Čistý dlh	0,345163	0,325015	0,599502	0,292275	-0,0882	-0,22667	1

Zdroj: vlastné prepočty.

Poznámka: hodnota koeficienta korelácie 0,8 až 1 (-0,8 až -1) ako silná vzájomná závislosť, 0,4 až 0,8 (-0,4 až -0,8) stredne silná vzájomná závislosť, od 0 do 0,4 (-0,4 až 0) slabá vzájomná závislosť.

Uskutočnili pre prepočet korelácie medzi vybranými ukazovateľmi, ktoré sú vymenované v korelačnej tabuľke. Samostatne v tabuľke 7 uvádzame koreláciu vybraných ukazovateľov pre horný kvintil (20 % podnikov), vyčíslené na základe voľby podľa Paretoho pravidla.

V tabuľke 7 uvádzame koreláciu vybraných ukazovateľov pre 1. až 4. kvintil, dolný kvintil (80 % podnikov), vyčíslené na základe voľby rozdelenia počtu podnikov podľa Paretovho pravidla.

Z uvedenej korelačnej tabuľky pre 20 % podnikov zo skúmanej vzorky, t. j. reálne pre 30 podnikov, sme na základe zoradenia podľa výšky aktív zistili, že silná korelácia je medzi tržbami a pridanou hodnotou, pridanou hodnotou a EBITDA (zisk pred započítaním úrokov, daní a odpisov), tržbami a vlastným imaním, pridanou hodnotou a vlastným imaním, pridanou hodnotou a ziskom, ziskom a EBITDA. Stredne silná korelácia je medzi aktívami a vlastným imaním, tržbami a pridanou hodnotou. Slabá korelácia je medzi aktívami a EBITDA, ziskom a čistým dlhom. To, čo determinuje úspešnosť tejto skupiny podnikov sú tržby podniku, pridaná hodnota, EBITDA a zisk. Vplyv výšky aktív sa prejavuje v produkčnom potenciály podniku, ktorý je daný ich veľkosťou (výška majetku, počet zamestnancov, objem produkcie).

Tabuľka 8

Korelácia podľa výšky aktív pre 1. až 4. kvintil, dolný kvintil (80 % podnikov) (stav k 31. 12. 2019)

Ukazovateľ	Aktíva	Vlastné imanie	Tržby	Pridaná hodnota	EBITDA	Zisk	Čistý dlh
Aktíva	1						
Vlastné imanie	0,359203	1					
Tržby	0,680426	0,221668	1				
Pridaná hodnota	0,474296	0,359291	0,597008	1			
EBITDA	0,288682	0,562848	0,404994	0,698096	1		
Zisk	0,162522	0,588194	0,160841	0,297042	0,556406	1	
Čistý dlh	-0,46093	-0,39663	-0,36697	-0,31511	-0,31995	-0,12417	1

Zdroj: vlastné prepočty.

Poznánka: hodnota koeficienta korelácie 0,8 až 1 (-0,8 až -1) ako silná vzájomná závislosť, 0,4 až 0,8 (-0,4 až -0,8) stredne silná vzájomná závislosť, od 0 do 0,4 (-0,4 až 0) slabá vzájomná závislosť.

Pre 80 % zvyšných podnikov existuje stredne silná závislosť medzi aktívami a tržbami, vlastným imaním a EBITDA, vlastným imaním a ziskom, tržbami a pridanou hodnotou, tržbami a EBITDA, pridanou hodnotou a EBITDA, ziskom a EBITDA. Táto skupina podnikov nestavia na potenciály vyplývajúcom z výšky aktív, ale uplatnenie hľadá v realizácii svojej produkcie. To znamená, orientuje sa na objem predaja. Podnik má minimum zamestnancov, najčastejšie v podniku pracuje sám majiteľ s rodinou. Korelácia medzi ziskom a pridanou hodnotou naznačuje vysokú spotrebu nákladov a nízku úroveň rentability.

V nasledujúcej časti výskumu sme vytvorili intervaly hodnoty pre výšku aktív podniku. Pomocou základných ukazovateľov deskriptívnej (opisnej) štatistiky zistili stav, ktorý uvádzame v tabuľke č. 9.

Tabuľka 9

Deskriptívna štatistika podľa ukazovateľa aktíva podniku pre intervaly výšky hodnoty aktív podniku (stav k 31. 12. 2019)

Hodnota aktív (tis. €)	do 10	>10	>50	>100	>500	>1000
Priemer	4 721,09	23 674,73	75 448,86	222 104,6	685 254,9	4 096 098
Štandardná chyba	637,7898	1 499,337	2 347,393	1 917,51	40 219,53	1 308 865
Medián (str. hodnota)	4 763	20 168	73 494	192 274	658 411	2 166 029
Štandardná odchýlka	3 058,73	9 945,475	10 757,11	110 131,9	139 324,6	3 926 595
Koeficient špicatosti	-1,12845	0,034885	-0,06308	-0,33168	-0,83226	1,458415
Koeficient šikmosti	0,14108	0,910172	0,282294	0,951822	0,474581	1,622807
Variačné rozpätie	9 469	37 558	44 188	351 971	424 155	10 978 483

Minimálna hodnota	443	12 001	54 881	100 285	506 394	1 294 463
Maximálna hodnota	9 912	49 559	99 069	452 256	930 549	12 272 946
Súčet	108 585	1 041 688	1 584 426	7 329 452	8 223 059	36 864 879
Počet jednotiek	23	44	21	33	12	9
Hladina spoľahlivosti (95,0 %)	1 322,69	3 023,701	4 896,576	39 051,08	88 522,6	3 018 248
Poradie	149 – 120	119 – 76	75 – 55	54 – 22	21 – 10	9 – 1
Percentil	0 – 19,50	20,20 – 49,30	50,00 – 63,50	64,10 – 85,80	86,4 – 93,90	94,50 – 100

Zdroj: vlastné prepočty.

Poznámka: z výpočtov vypadlo 7 podnikov s účtovne vykázanou hodnotou aktív 0 eur.

Vyššie uvedená tabuľka 9 na základe rozdelenia intervalov výšky aktív potvrdzuje skutočnosť, že prevládajú malé podniky s nízkou a nižšou hodnotou aktív. Podľa výpočtov z tejto tabuľky, 9 vydavateľstiev z celkového počtu 149 tvorí 6,04% podiel, ale z pohľadu celkovej výšky aktív v sume 55 151 943 € týchto deväť vydavateľstiev má aktíva vo výške 36 864 879 €, čo je až 66,84% celkovej hodnoty aktív skúmaných podnikov.

Tabuľka 10

Korelácia podľa intervalu výšky aktív (stav k 31. 12. 2019)

Aktíva	do 10	>10	>50	>100	>500	>1000
Vlastné imanie	0,41649	-0,283	0,23375	0,50104	0,473	0,54435
Tržby	0,02367	0,46469	-0,0539	0,42727	0,44032	0,42617
Pridaná hodnota	-0,0835	0,5585	-0,2156	0,24261	0,64415	0,29671
EBITDA	0,04078	0,4279	-0,0309	0,06979	0,46659	0,02407
Zisk	0,24335	0,25375	-0,1179	0,0545	0,12975	-0,0484
Čistý dlh	-0,3307	-0,2921	-0,1331	-0,214	-0,4977	0,43345

Zdroj: vlastné prepočty.

Poznámka: hodnota koeficienta korelácie 0,8 až 1 (-0,8 až -1) ako silná vzájomná závislosť, 0,4 až 0,8 (-0,4 až -0,8) stredne silná vzájomná závislosť, od 0 do 0,4 (-0,4 až 0) slabá vzájomná závislosť. Hodnota + znamená priamu závislosť, hodnota - (mínus) znamená nepriamu závislosť.

Skúmaním korelácie podľa intervalu výšky aktív (tabuľka 10) vidíme, že prevláda nepriama a slabá vzájomná závislosť. Významnejšia závislosť je medzi vlastným imaním a intervalom aktív nad 100 tisíc eur. Podobne to platí aj pre tržby a aktíva v tomto intervale. Asi najzaujímavejšia hodnota vzťah medzi aktívami a pridanou hodnotou pre interval aktív od 100 tisíc eur do 500 tisíc eur.

Vlastné imanie (Equity) - tiež vlastný kapitál - je kapitál, ktorý patrí majiteľovi. Je hlavným nositeľom podnikateľského rizika. Jeho podiel na celkovom imaní je ukazovateľom finančnej istoty podniku. Podiel vlastného imania (kapitálu) na financovanie aktív (Equity Ratio) výpočet: upravené vlastné imanie / aktíva (VI/A). Podiel upraveného vlastného imania meria výšku celkových aktív, ktorá je financovaná majiteľom (v zmysle vlastného imania) a nie veriteľmi. Ukazovateľ tak vyjadruje ochotu/schopnosť majiteľov sa podieľať na financovaní aktív firmy. Čím je táto hodnota vyššia, spravidla tým nižšie riziko pre veriteľa a naopak. Pre presné finančné riadenie firmy je vhodné do výpočtu ukazovateľa zahrnúť upravené vlastné imanie (pozri úprava vlastného imania). Výhodou nižšej výšky vlastného imania je spravidla nižšia cena cudzích zdrojov, než je cena vlastného imania. Ale ak je firma vysoko zadlžená a jej finančná stabilita narušená, veritelia zvyšujú cenu svojich zdrojov (v horšom prípade znižujú svoju angažovanosť) a pozitívny efekt úspory pri financovaní z cudzích zdrojov zmizne. Finančnú stabilitu firmy zistíme zhodnotením finančného zdravia firmy, ktoré ponúka napríklad program finančná analýza. Poznámka, prevrátený ukazovateľ podielu vlastného imania na

financovaní aktív je ukazovateľ podielu cudzích zdrojov na financovaní aktív (vzorec: cudzie zdroje / aktíva).

Ukazovateľ rentability vyjadruje podiel zisku pred zdanením na hodnote ukazovateľa, napr. aktív alebo vlastného imania. Zmena vyjadruje absolútnu hodnotu rozdielu medzi súčasným a predchádzajúcim obdobím.

Tabuľka 11

Výška aktív a podiel aktív podľa krajov a regiónov Slovenskej republiky (údaje v €, %)

Kraj, región / Aktíva (A) v €	Aktíva(A) v €	Podiel (A)	Aktíva minulé (Am) v €	Podiel (Am)	Aktíva zmena (%)
Bratislavský kraj	47 625 679	86,35%	47 405 449	87,40%	0,46%
Nitriansky kraj	1 071 431	1,94%	1 142 700	2,11%	-6,24%
Trenčiansky kraj	105 446	0,19%	142 164	0,26%	-25,83%
Trnavský kraj	1 860 099	3,37%	1 438 192	2,65%	29,34%
<i>Západné Slovensko</i>	<i>50 662 655</i>	<i>91,86%</i>	<i>50 128 505</i>	<i>92,42%</i>	<i>1,07%</i>
Banskobystrický kraj	348 237	0,63%	313 175	0,58%	11,20%
Žilinský kraj	3 093 853	5,61%	3 059 011	5,64%	1,14%
<i>Stredné Slovensko</i>	<i>3 442 090</i>	<i>6,24%</i>	<i>3 372 186</i>	<i>6,22%</i>	<i>2,07%</i>
Košický kraj	162 332	0,29%	149 053	0,27%	8,91%
Prešovský kraj	884 866	1,60%	587 946	1,08%	50,50%
<i>Východné Slovensko</i>	<i>1 047 198</i>	<i>1,90%</i>	<i>736 999</i>	<i>1,36%</i>	<i>42,09%</i>
Slovenská republika spolu	55 151 943	100,00%	54 237 690	100,00%	1,69%

Zdroj: Fínstat, vlastné prepočty.

Poznámka: Aktíva (A) v € - údaje sú za rok 2019, Aktíva minulé (Am) v € - údaje sú za rok 2018. Podiel (A) - údaje sú za rok 2019, Podiel (Am) - údaje sú za rok 2018.

K najvýraznejšej zmene aktív (tabuľka 11) medzi poslednými dvomi obdobiami došlo v Trenčianskom kraji, údaj sa znížil takmer o 26%. Vzhľadom na celoslovenský podiel tohto kraja je to bezvýznamná zmena. Podobne v Prešovskom kraji došlo rastu aktív, ich zmenou vo výške takmer 51%, ale aj tu ide o zanedbateľný podiel z celorepublikového pohľadu. Posledný údaj o aktívach podnikov (knižných vydavateľstiev) ukazuje hodnotu 1,60%.

Podiel vlastného imania podľa krajov a regiónov v podstate koreluje s výškou aktív podľa tohto členenia (tabuľka 12). Všeobecné konštatovanie je, že podiel vlastného imania na aktív v Slovenskej republike vzrástol o takmer 18%. To je celoslovensky priaznivý vývoj. Poklesu tohto ukazovateľa došlo len v Nitrianskom kraji. V tomto kraji je celoštátny podiel vlastného imania na úrovni 2,92%.

Tabuľka 12

Výška vlastného imania a podiel vlastného imania na aktívach podľa krajov a regiónov Slovenskej republiky (údaje v €, %)

Kraj, región / Vlastné imanie (VI) v €	Vlastné imanie (VI) v €	Podiel (VI)	Vlastné imanie minulé (VIm) v €	Podiel (VIm)	VI zmena (%)
Bratislavský kraj	18 640 708	83,82%	15 757 993	83,37%	18,29%
Nitriansky kraj	648 443	2,92%	733 559	3,88%	-11,60%
Trenčiansky kraj	34 261	0,15%	16 068	0,09%	113,23%
Trnavský kraj	1 051 698	4,73%	644 889	3,41%	63,08%

<i>Západné Slovensko</i>	20 375 110	91,62%	17 152 509	90,75%	18,79%
Banskobystrický kraj	89 433	0,40%	81 396	0,43%	9,87%
Žilinský kraj	1 602 225	7,20%	1 556 565	8,24%	2,93%
<i>Stredné Slovensko</i>	1 691 658	7,61%	1 637 961	8,67%	3,28%
Košický kraj	44 501	0,20%	21 055	0,11%	111,36%
Prešovský kraj	127 135	0,57%	88 715	0,47%	43,31%
<i>Východné Slovensko</i>	171 636	0,77%	109 770	0,58%	56,36%
Slovenská republika spolu	22 238 404	100,00%	18 900 240	100,00%	17,66%

Zdroj: Finstat, vlastné prepočty.

Poznámka: Vlastné imanie (VI) v € - údaje sú za rok 2019, Vlastné imanie minulé (VIm) v € - údaje sú za rok 2018. Podiel (VI) - údaje sú za rok 2019, Podiel (VIm) - údaje sú za rok 2018.

Ďalším skúmaným ukazovateľom vo väzbe na aktíva bol zisk pred zdanením. Výsledky prezentujeme v tabuľke 13. Fakticky došlo až k 26,59% prepadu zisku oproti minulému obdobiu. Kraje, kde došlo k pozitívnej zmene, vytvárajú 19,2% celoštátneho zisku. Najväčší prírastok bol v Trnavskom kraji 18,87%, ale zároveň v regióne Západné Slovensko došlo aj k najväčšiemu výpadku zisku vo výške 28,77%. Absolútny výpadok za tento región je 1 187 188 €, za celú Slovenskú republiku je to spolu len 1 112 151 €. V Bratislavskom kraji sa nedarili väčšine vydavateľstiev, vytvorili oproti minulému obdobiu zisk nižší o 1 043 373 €, t. j. 87,89% tejto zmeny.

Tabuľka 13

Výška zisku pred zdanením a podiel zisku pred zdanením podľa krajov a regiónov Slovenskej republiky (údaje v €, %)

Kraj, región / Zisk (Z) v €	Zisk (Z) v €	Podiel (Z)	Zisk minulé (Zm) v €	Podiel (Zm)	Zisk zmena (%)
Bratislavský kraj	2 357 763	76,81%	3 401 136	81,33%	-30,68%
Nitriansky kraj	133 871	4,36%	341 675	8,17%	-60,82%
Trenčiansky kraj	-2 839	-0,09%	4 621	0,11%	-161,44%
Trnavský kraj	450 052	14,66%	378 603	9,05%	18,87%
<i>Západné Slovensko</i>	2 938 847	95,74%	4 126 035	98,67%	-28,77%
Banskobystrický kraj	-8 612	-0,28%	503	0,01%	-1812,13%
Žilinský kraj	79 238	2,58%	31 108	0,74%	154,72%
<i>Stredné Slovensko</i>	70 626	2,30%	31 611	0,76%	123,42%
Košický kraj	39 375	1,28%	13 799	0,33%	185,35%
Prešovský kraj	20 814	0,68%	10 368	0,25%	100,75%
<i>Východné Slovensko</i>	60 189	1,96%	24 167	0,58%	149,05%
Slovenská republika spolu	3 069 662	100,00%	4 181 813	100,00%	-26,59%

Zdroj: Finstat, vlastné prepočty.

Poznámka: Zisk (Z) v € - údaje sú za rok 2019, Zisk minulé (Zm) v € - údaje sú za rok 2018. Podiel (Z) - údaje sú za rok 2019, Podiel (Zm) - údaje sú za rok 2018.

Najdôležitejším faktorom úspešnosti podnikov pôsobiacich v odvetví vydávania kníh je okrem absolútnej výšky zisku pred zdanením rentabilita. Skúmame rentabilitu aktív podniku a rentabilitu vlastného imania. Priemerná rentabilita v sledovanom období na Slovensku klesla o 2,14% a rentabilita vlastného imania klesla výraznejšie až o 8,33%. V tejto časti práce sme sa zamerali aj na koreláciu medzi skupinou podnikov horného, piateho, kvintilu a skupinou podnikov prvého až štvrtého kvintilu. Zistili sme, že pre podniky horného kvintilu je veľmi vysoká vzájomná závislosť medzi aktívami a vlastným imaním. Koeficient korelácie dosahuje

hodnotu 0,73. Vzťah zisku a aktív týchto podnikov vykazuje veľmi slabú závislosť, hodnota koeficienta korelácie je 0,25. Iná situácia je vo vzťahu zisku a vlastného imania, tu hodnota koeficienta korelácie je 0,58 a vykazuje stredne silnú závislosť. Skupina podnikov, teda podniky od prvého do štvrtého kvintilu, vykazujú medzi vzťahom aktív a vlastného imania veľmi slabú vzájomnú závislosť, hodnota koeficienta korelácie je 0,36. Tak isto vzájomný vzťah medzi aktívami a ziskom vykazuje veľmi slabú závislosť, ktorú vyjadruje koeficient korelácie na úrovni 0,16. Aj tu sa skôr prejavuje vzťah zisku pred zdanením a vlastného imania, ktorý vykazuje hodnotu koeficienta korelácie na úrovni 0,59, teda stredne silná závislosť.

Tabuľka 14

Rentabilita aktív a rentabilita vlastného imania

Kraj, región	rA	rAm	Zmena rA	rVI	rVIm	Zmena rVI
Bratislavský kraj	4,95%	7,17%	-2,22%	12,65%	21,58%	-8,94%
Nitriansky kraj	12,49%	29,90%	-17,41%	20,64%	46,58%	-25,93%
Trenčiansky kraj	-2,69%	3,25%	-5,94%	-8,29%	28,76%	-37,05%
Trnavský kraj	24,20%	26,32%	-2,13%	42,79%	58,71%	-15,92%
<i>Západné Slovensko</i>	5,80%	8,23%	-2,43%	14,42%	24,05%	-9,63%
Banskobystrický kraj	-2,47%	0,16%	-2,63%	-9,63%	0,62%	-10,25%
Žilinský kraj	2,56%	1,02%	1,54%	4,95%	2,00%	2,95%
<i>Stredné Slovensko</i>	2,05%	0,94%	1,11%	4,17%	1,93%	2,25%
Košický kraj	24,26%	9,26%	15,00%	88,48%	65,54%	22,94%
Prešovský kraj	2,35%	1,76%	0,59%	16,37%	11,69%	4,68%
<i>Východné Slovensko</i>	5,75%	3,28%	2,47%	35,07%	22,02%	13,05%
Slovenská republika spolu	5,57%	7,71%	-2,14%	13,80%	22,13%	-8,32%

Zdroj: vlastné prepočty.

Poznámka: rA rentabilita aktív - údaje sú za rok 2019, rAm rentabilita aktív - údaje sú za rok 2019. rVI rentabilita vlastného imania - údaje sú za rok 2019, rVIm rentabilita vlastného imania - údaje sú za rok 2018.

Reálne najúspešnejšie podniky sú v regióne Západné Slovensko, z toho Bratislavský kraj. Najúspešnejšie vydavateľstva sú v Bratislave. Aj keď čísla v tabuľke 14 Rentabilita aktív a rentabilita vlastného imania by mohlo vykazovať vyššie hodnoty v iných krajoch, tento údaj je skresľujúci. Najvýznamnejšie vydavateľstva z pohľadu výšky aktív sú mimo Bratislavy v Martine (TRANOSCIUS, Vydavateľstvo Osveta, Vydavateľstvo Matice slovenskej). Ide o historicky etablované vydavateľstvá.

Tabuľka 15

Podiel vlastného imania na financovaní aktív a podiel cudzích zdrojov na financovaní aktív

Kraj, región	VI/A	VIm/Am	Zmena VI/A	CZ/A	CZm / Am	Zmena CZ/A
Bratislavský kraj	39,14%	33,24%	5,90%	60,86%	66,76%	-5,90%
Nitriansky kraj	60,52%	64,20%	-3,67%	39,48%	35,80%	3,67%
Trenčiansky kraj	32,49%	11,30%	21,19%	67,51%	88,70%	-21,19%
Trnavský kraj	56,54%	44,84%	11,70%	43,46%	55,16%	-11,70%
<i>Západné Slovensko</i>	40,22%	34,22%	6,00%	59,78%	65,78%	-6,00%
Banskobystrický kraj	25,68%	25,99%	-0,31%	74,32%	74,01%	0,31%
Žilinský kraj	51,79%	50,88%	0,90%	48,21%	49,12%	-0,90%
<i>Stredné Slovensko</i>	49,15%	48,57%	0,57%	50,85%	51,43%	-0,57%
Košický kraj	27,41%	14,13%	13,29%	72,59%	85,87%	-13,29%
Prešovský kraj	14,37%	15,09%	-0,72%	85,63%	84,91%	0,72%

<i>Východné Slovensko</i>	16,39%	14,89%	1,50%	83,61%	85,11%	-1,50%
Slovenská republika spolu	40,32%	34,85%	5,48%	59,68%	65,15%	-5,48%

Zdroj: vlastné prepočty.

Poznámka: VI/A podiel vlastného imania na financovaní aktív - údaje sú za rok 2019, VIm/Am podiel vlastného imania na financovaní aktív - údaje sú za rok 2018. CZ/A podiel cudzích zdrojov na financovaní aktív - údaje sú za rok 2019, CZm/Am podiel cudzích zdrojov na financovaní aktív - údaje sú za rok 2018.

V tabuľke 15 sme skúmali podiel vlastného imania na financovaní aktív a podiel cudzích zdrojov na financovaní aktív. Podiel vlastného imania na aktívach sa medziročne zvýšil o 5,47%, na tomto zvýšení sa podieľali najvýraznejšie vydavateľstvá zo Západného Slovenska a najmä z Bratislavského kraja. Zároveň môžeme situáciu komentovať tak, že podiel cudzích zdrojov na aktívach klesol o hodnotu 5,48% celoplošne, pričom na tomto poklese sa najviac podieľali práve vydavateľstvá zo západného Slovenska a v tom vydavateľstvá z Bratislavského kraja resp. priamo so sídlom v Bratislave.

5 Záver

V našom príspevku sme skúmali vzorku 149 podnikov pôsobiach v sektore vydávania kníh. Podľa teritoriálneho rozmiestnenie sídla knižných vydavateľstiev v Slovenskej republike podľa krajov a regiónov sme zistili, že 54,36% vydavateľstiev pôsobí v Bratislavskom kraji. Z tejto vzorky desať najväčších priamo v Bratislave. Vydávanie neperiodickej tlače sa sústreďuje do Západoslovenského regiónu, kde pôsobí až 75,84% týchto podnikov. Región Západné Slovensko sa podieľa na regionálnom hrubom domácom produkte až 59% podielom.

Analýza veľkostnej štruktúry podnikov ukázala, že 96,65% podnikov sú mikropodniky. Z nich až 63,04%, teda 94 podnikov vykazuje počet zamestnancov nula. Len 5 podnikov, teda 3,35%, má počet zamestnancov vyšší ako 10, Z nich fakticky len jeden podnik vykazuje počet pracovníkov nad 50 osôb (stredný podnik). Týchto päť podnikov pôsobí v mestách Bratislava a Martin.

Mikropodnikov vo vzorke je 144 a z pohľadu vyššie uvedeného môžeme a aj na základe objemu aktív považovať ich za rodinné podniky. Počet malých podnikov je 4. Z prvej desiatky najväčších vydavateľstiev, majú štyri zahraničného majiteľa.

Najvýznamnejší vlastníci aktív podnikov, (81 podnikov, ktoré tvoria 54,36% podiel zo všetkých vydavateľstiev) sú z Bratislavského kraja. Vlastnia až 86,35% aktív skúmanej vzorky. Z tohto počtu 9 z 9 podnikov vlastní aktíva v hodnote nad 1 mil. € a 7 z 12 podnikov vlastní aktíva nad 500 tisíc €. Jednoznačne prevláda dominancia veľkých knižných vydavateľstiev, ktoré pôsobia v Bratislavskom kraji alebo majú sídlo priamo v Bratislave.

Použili sme analýzu podľa pravidla 80 : 20, pomocou ktorej sme zistili, že 20% podnikov má aktíva vo výške 87,90%. Opačne, 80% podnikov vlastní aktíva vo výške 12,10%.

Skutočnosti, ktoré sú uvedené vyššie, potvrdzujú aj skutočnosť, že 76,81% zisku z celkového počtu vydavateľstiev (v minulom období až 81,33%) vytvárajú vydavateľstvá v Bratislavskom kraji. Vzťah medzi veľkosťou aktív (veľkosťou podniku) a objemom zisku potvrdzujú absolútne výsledky zo základnej vzorky. Veľkosť aktív a vlastného imania ovplyvňujú prosperitu knižného vydavateľstva, veľké vydavateľstvá sú úspešnejšie a tvoria aj úmerne vyšší objem zisku.

Poznámka o riešenom projekte

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu:

VEGA MŠ SR č. 1/0340/19 „Podnikateľský rozmer subjektov kreatívneho priemyslu v kontexte inovácií a inteligentného rastu“ v rozsahu 60 % a

VEGA MŠ SR 1/0240/20 „Finančné aspekty udržateľného podnikania – riešenie podnikového nástupníctva v malých a stredných podnikoch“ v rozsahu 40 %.

Použitá literatúra (References)

Slovak Business Agency (2018). *Štúdiá rodinného podnikania na Slovensku. Strategická časť*. Bratislava: Slovak Business Agency 2018 http://www.sbagency.sk/sites/default/files/3_studia_rodinného_podnikania_na_slovensku.pdf [accessed 25. 9.2020].

Gašpar, D.; Kaňuščák, M., Mík, P., Kiselícová, R., <https://www.etrend.sk/uzavrete-hlasovania-trend/baro-465.html> ; <https://www.amrop.sk/sk/clanok/?clanok=125> [accessed 25. 9.2020].

https://www.financnasprava.sk/_img/pfsedit/Dokumenty_PFS/Podnikatelia/Clo_obchodny_to_var/EORI/StatistickaKlasifikaciaEkonomickychCinnosti.pdf [accessed 25. 9.2020].

<http://slovník.juls.savba.sk/> [accessed 25. 9.2020].

http://portal.unesco.org/en/ev.php-URL_ID=13068&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html [accessed 25. 9.2020].

<http://www.printart.de/downloads-infos/glossar-druck-akzidenz.html#b>; https://products.abcclio.com/ODLIS/odlis_b.aspx; <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/verlag-48938> [accessed 25. 9.2020].

Hanák, R. (2016). *Dátová analýza pre sociálne vedy*. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm 2016, 151 s. ISBN 978-80-225-4345-3.

Chajdiak, J. (2009). *Štatistika v exceli 2007*. Bratislava: Statis 2009, 304 s. ISBN 978-80-85659-49-8.

Kraus, M., Žáková, E. (2014) *Kulturní a kreativní průmysly ve vybraných zemích Evropské unie – vymezení, ekonomický přínos, strategická podpora*. Praha: Institut umění – Divadelní ústav v Praze, 78 s. ISBN 978-80-7008-324-6. Dostupné na <https://www.idu.cz/cs/publikace/795-kulturni-a-kreativni-rumysly-ve-vybranych-zemich-evropske-unie-vymezeni-ekonomicky-prinos-strategicka-podpora> [accessed 25. 9.2020].

Tomašević, N., Ljevak Lebeda, I. (2014) *Role of publishing in the cultural and creative industry*. Vilnius University Press: Knygotyra. č. 62, r. 2014, s. 47 – 59. (online) ISSN 2345-0053. Dostupné na <https://www.zurnalai.vu.lt/knygotyra/article/download/3610/2622/> [accessed 25. 9.2020].

Evropská komise (2010). *Zelená kniha: Uvolnění potenciálu kulturních a tvůrčích odvětví*. Brusel: Evropská komise 2010. Dostupné na: <https://www.mkcr.cz/assets/evropska-unie/>

dokumenty-rady-evropy /ZELENA-KNIHA---Uvolneni-potencialu-kulturnich-a-tvurcich-odvetvi. pdf [accessed 25. 9.2020].

Department for Digital, Culture, Media & Sport UK (2001). *Creative Industries Mapping Documents 2001*. UK, London 2001. Dostupné na:
<https://www.gov.uk/government/publications/creative-industries-mapping-documents-2001>
<http://www.culture.gov.uk/creative/mapping.html>
<https://www.gov.uk/government/organisations/department-for-digital-culture-media-sport>
[accessed 25. 9.2020].

Organizácia spojených národov (2008). *Creative Economy Report 2008 UNCTAD /DITC/ 2008/2*. ISBN 978-0-9816619-0-2. dostupné na https://unctad.org/en/Docs/ditc20082cer_en.pdf [accessed 25. 9.2020].

Pokyny pre autorov

Príspevky prijíma redakcia vedeckého časopisu Ekonomika a manažment a uverejňuje ich v slovenskom, českom alebo anglickom jazyku, výnimočne po dohode s redakciou aj v inom jazyku. Základnou požiadavkou je originalita príspevku.

Redakčná rada odporúča autorom, aby rozsah vedeckých príspevkov nepresiahol 15 normalizovaných strán, príspevky do diskusie, prehľady a konzultácie 10 strán, recenzie a informácie 3 strany. Pokyny pre formálnu úpravu a šablónu príspevku autorovi zašle redakcia.

Zaslaním príspevku do redakcie nevzniká autorovi právny nárok na jeho uverejnenie.

Podmienkou publikovania príspevku sú:

- kladné stanovisko redakčnej rady a nezávislého recenzenta, ktorého určí redakčná rada
- úhrada poplatku vo výške 50,- € na účet vydavateľa (Nadácia Manažér)
- podpísanie Licenčnej zmluvy na dielo.

Autor zodpovedá za právnu a vecnú korektnosť príspevku a súhlasí s formálnymi úpravami redakcie.

Za textovú, jazykovú a grafickú úpravu jednotlivých príspevkov zodpovedajú autori.

Príspevky nie sú honorované.

Príspevky je potrebné zaslať mailom na adresu výkonného redaktora miroslav.toth@euba.sk, katarina.grancicova@euba.sk.

Súčasťou príspevku je abstrakt (max. 20 riadkov), kľúčové slová a JEL klasifikácia (<https://www.aeaweb.org/econlit/jelCodes.php?view=jel>). Akceptované budú len príspevky napísané v štruktúre vedeckého článku (úvod, cieľ, metódy, výsledky resp. diskusia, záver). Citácie a bibliografické odkazy musia byť v súlade s normou STN ISO 960 a medzinárodnými štandardmi.

Text musí byť napísaný v editori MS WORD (v čiernobielej verzii) písmom Times New Roman, veľkosť písma 12, poznámky pod čiarou 10 (uviesť k príslušnej strane). Veľkosť stránky A4 (210 x 297 mm), riadkovanie 1, horný a dolný okraj 2,5 a vnútorný a vonkajší okraj 2,5, záhlavie a päta 1,25. Odsek na prvý riadok 0,63. Tabuľky, grafy (formátované ako obrázok bez prepojenia na pôvodný súbor údajov) a obrázky je potrebné číselne označiť a uviesť názov v ľavej hornej časti. Tabuľky, grafy a obrázky je potrebné doložiť taktiež aj v osobitnom súbore. Na záver príspevku je potrebné priložiť meno, priezvisko autora, tituly, adresu pracoviska, e-mailovú adresu.

Redakcia

Newsletter #3

October 2020



Regional Action - How service-awareness should increase

One of the hottest topics during recent months has been the development of **Regional Action Plans**. The aim of this report is to enable Advanced Manufacturers (AMs) and Business Support Organizations (BSOs) to take action in order to **bring service performance and awareness to a higher level**. The word “Servitization” should no longer be a big unknown – it should be the enabler for new business (models) and success.

The Regional Action Report therefore summarizes the local service-challenges in different dimensions, and also gives suggestions on how to overcome the challenges. One main finding is that service is still seen as being of less importance than (very prominent and good) products, and the service team (also the service performance) is still not seen as an individual factor for quality. This very often results in a lack of performance indicators, so performance is very hard to measure. For example, pricing services cause problems throughout all involved regions. Setting a price for a physical product is very easy for companies: material, time to create “it”, logistics and of course a profit. Compared to that, services are a little bit more difficult to calculate.

Another part of the report will show how regional strategic programs include service and give an **overview of the actions are taken from regional authorities** (or not taken).

The Regional Action Reports will be available by the end of 2020 at www.interreg-central.eu/prosperamnet

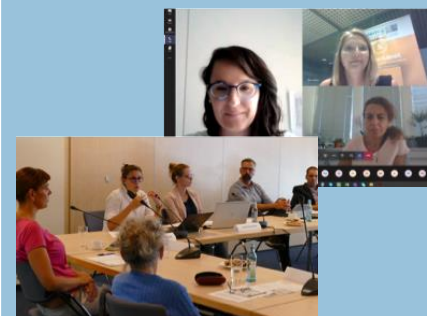


This project is supported by the Interreg CENTRAL EUROPE Programme funded under the European Regional Development Fund.

REVIEW

In the first phase of the project, AMs were invited to use the **Service Performance Monitor** in order to analyze their current service performance. What we got was a transnational benchmark of service parameters that result in excellent service.

The BSOs involved then took action. They organized **Round Tables** in their countries to present the benchmark and results and entered into a deep discussion with local stakeholders. Across the 7 events were very interesting inputs from service experts, there were valuable questions from the participants and helpful ideas for the further development.





Radar – Service Platform – Local News



A large number of physical events and conferences were cancelled due to the current corona situation in Europe. We look forward to presenting the result of our work in (online) conferences & events soon. Visit www.interreg-central.eu/prosperamnet to find out more!

Service Export Radar

One of the main outputs of ProsperAMnet will be the Service Export RADAR. The radar will show companies - with the help of artificial intelligence - how easy or difficult it will be to export services to new markets and regions.

In order to develop this tool, the partnership completed more than 1000 company website annotations so far. These huge amounts of annotations are necessary to train the Artificial Intelligence to collect the correct data. Further, our project BSOs collect so-called “use cases” that show what companies would like to know from the radar so that they benefit from it. We are now working on the design and user interface for the radar.

As service-innovation is something that depends on the participation of users (customers) we will announce an open call for participation when the first functional prototype of the radar is available. If you would like to bring in your ideas earlier - please feel free to get in touch with the local project partner (see last page) and discuss your ideas.

Service Platform

We are currently working on the development of the so-called “Service Performance and Service Export Platform”.

This platform serves as an electronic platform to facilitate the access for AMs and stakeholders, and to link stakeholders in the field of service performance and service export.

Aim of the platform:

- Supporting AMs & experts in this field with advice, exchange opinions, links to good practices & bringing together stakeholders.
- Providing the developed tools (monitor & radar), the networking tableau and the expert hub linking center on one platform.

Local News

On September 8th 2020, the Faculty of Business Management, University of Economics in Bratislava, organised a round table with representatives of industrial companies, discussing their main struggles with selling services and at the same time promoting the project outputs to mitigate these struggles.

In the beginning, the financial performance indicators of Slovak NACE 26 - 28 businesses has been presented, to provide ground for further debate. It has been pointed out, that the profitability of sales is rather low (ca. 2%) in contrast to overall satisfactory level of liquidity.

The forthcoming discussion explained the causes of this situation, which stems from the high connection to the automotive industry, dependence on the German market and rather strong market position of holding companies.



WHO WE ARE



Group photo of the partnership at the
ProsperAMnet kick-off meeting on 6-7 May 2019



ProsperAMnet in NUMBERS

Project Duration:
1.4.2019 - 31.3.2022

Budget:
1.9 m. €

ERDF Funding:
1.5 m. €

Our associated partners support us to implement the project successfully in each involved region by providing expertise of local AMs and know-how in export and export policy.

- ☐ Austrian Chamber of Commerce, Foreign Trade, International Technology Cooperation
- ☐ Technical University of Liberec, Faculty of Economics
- ☐ European region Danube-Vltava (ERDV)
- ☐ VDMA - Association of German Mechanical and Plant Engineering
- ☐ Slovak marketing association
- ☐ Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia
- ☐ South Bohemian Agency for Support to Innovative Enterprising
- ☐ Faculty of Information Studies in Novo mesto
- ☐ Municipality of Székesfehérvár
- ☐ Ministry of National Development, Digital Economy and Innovation

LEARN MORE ABOUT THE PROJECT

www.interreg-central.eu/prosperamnet
www.facebook.com/prosperamnet

Imprint

University of Applied Sciences Upper Austria
Wehrgrabengasse 1-3, 4400 Steyr/Austria
prosperamnet@fh-ooe.at
www.fh-ooe.at/gsm

EKONOMIKA A MANAŽMENT

Vedecký časopis Fakulty podnikového manažmentu
Ekonomickej univerzity v Bratislave

ECONOMICS AND MANAGEMENT

Scientific Journal of the Faculty of Business Management
University of Economics in Bratislava

Ročník XVIII.

Číslo 1

Rok 2021

ISSN 2454-1028