

ODDELENIE MANAŽMENTU CHEMICKÝCH A POTRAVINÁRSKÝCH TECHNOLOGIÍ
DEPARTMENT OF MANAGEMENT OF CHEMICAL AND FOOD TECHNOLOGIES
ÚSTAV MANAŽMENTU SLOVENSKEJ TECHNICKEJ UNIVERZITY V BRATISLAVE
INSTITUTE OF MANAGEMENT OF SLOVAK UNIVERSITY OF TECHNOLOGY IN
BRATISLAVA

MANEKO

2/2025 ROČNÍK XVII

MANažment a EKOnomika podniku
JOURNAL OF CORPORATE MANAGEMENT AND ECONOMICS

Redakčná rada

Predseda: Monika Zatrochová, Slovak University of Technology in Bratislava, SK

Podpredseda: Katarína Teplická, Technical University of Košice, SR

Členovia:

Ivan Katrenčík, Slovak University of Technology in Bratislava, Bratislava, SK

Ján Vávra, Ph.D., University of Pardubice, CZ

Anton Lisník, Slovak University of Technology in Bratislava, Bratislava, SK

Andrea Čajková, University of Ss. Cyril and Methodius in Trnava, Trnava, SK

Michal Paták, University of Pardubice, Pardubice, CZ

Zuzana Chodasová, Slovak University of Technology in Bratislava, Bratislava, SK

Martina Kuperova, Slovak University of Technology in Bratislava, Bratislava, SK

Miriám Pekarčíková, Technical University of Košice, Košice, SK

Rebecca Neumann, University of Wisconsin – Milwaukee, Milwaukee, USA

Mahalia Jackmann, University of West Indies, Bridgetown, BB

Vedecká rada

Predseda: Jana Kajanová, Comenius University Bratislava, Bratislava, SK

Členovia:

Edita Hekelová, Slovak University of Technology in Bratislava, Bratislava, SK

Jana Hinke, Czech University of Life Science, Praha, CZ

Piotr Mazur, The State School of Higher Education in Chełm, Chełm, PL

Marek Potkány, Technical University in Zvolen, Zvolen, SK

Alois Stutzer, University of Basel, Basel, CH

Mirela Panait, Petroleum-Gas University of Ploiesti, Ploiești, Romania

Zuzana Stoličná, Slovak University of Technology in Bratislava, Bratislava, SK

Rafał Parczewski, Military University of Technology, Warsaw, PL

Józef Jordan, Military University of Technology, Warsaw, PL

Zodpovedný redaktor: Ivan Katrenčík

Grafická a redakčná úprava: Petra Valiauga

Správca webovej stránky časopisu: Luboš Čirka

V časopise sa uplatňuje systém anonymného recenzovania (peer-review) pre overenie vedeckej kvalifikácie článkov, každý príspevok je posudzovaný dvoma nezávislými recenzentmi.

Príspevky boli schválené na publikovanie Vedeckou radou časopisu.

Číslo 02/2025 bolo redakčne spracované v mesiacoch október - december 2025

Adresa redakcie: OMCHaPT ÚM STU / MANEKO – Manažment a Ekonomika o.z.
Vazovova 5
812 43 Bratislava
e-mail: ivan.katrencik@stuba.sk

OBSAH

Bibiána Konáriková Mackovčinová

PROJEKTOVÁ PODPORA V MANAŽMENTE KULTÚRY.....97

Krzysztof M. Krusiec, Andrzej Palej

ENTREPRENEURSHIP EDUCATION: INFLUENCE, CONTROL AND DEVELOPMENT
OF INDIVIDUAL COMPETENCES.....107

Zora Németh

UDRŽATEĽNÁ PROSPERITA: AMBIDEXTERITA – SAMOHODNOTENÁ
KONKURENČNÁ VÝHODA.....124

Sabina Rýzková

EKONOMICKÉ ASPEKTY MARKETINGOVEJ STRATÉGIE LITERÁRNEJ
TVORBY.....152

Philipp Seuser, Katarína Gubíniová, Gabriela Pajtinková Bartáková

IDENTIFYING GAPS IN REACH REGULATION FOR RECYCLED TIRE PRODUCTS
AND INITIAL PROPOSED SOLUTIONS.....169

PROJEKTOVÁ PODPORA V MANAŽMENTE KULTÚRY

PROJECT-BASED SUPPORT IN CULTURAL MANAGEMENT

Bibiána Konáriková Mackovčinová

DOI: 10.61544/mnk/BZDY9851

Abstract

Purpose of the article The purpose of this article is to analyse the system of project-based support in cultural management in Slovakia and to examine its role in shaping organisational processes, managerial practices, and the interpretation of artistic and cultural values. The article focuses on the interconnection between cultural policy, project financing mechanisms, and the professional role of cultural managers as mediators between artistic creation, institutions, and the public.

Methodology/methods The study is based on a qualitative analytical approach combining a review of relevant academic literature, strategic and policy documents, and an analysis of institutional frameworks of cultural funding in Slovakia and Europe. Conceptual analysis is applied to selected models of project management, cultural leadership, and organisational culture, with particular attention to their application in the cultural and creative sectors.

Scientific aim The scientific aim of the article is to contribute to the theoretical understanding of project-based cultural management by conceptualising project support not only as a financial instrument, but also as a cultural, organisational, and interpretative framework influencing artistic production and reception. The article seeks to bridge managerial and cultural perspectives in the analysis of project support systems.

Findings The findings indicate that project-based support significantly influences the professionalisation of cultural organisations, the development of managerial competencies, and the emergence of participatory and network-based forms of cultural production. Project management processes shape not only organisational efficiency but also the ways in which artistic works are presented, mediated, and interpreted by audiences. The role of the cultural manager is identified as central in integrating managerial rationality with artistic and societal values.

Conclusions (limits, implications etc.) The article concludes that sustainable cultural development requires an integrated approach combining managerial effectiveness with cultural and interpretative sensitivity. Limitations of the study include its conceptual focus and reliance on secondary data. Future research may benefit from empirical investigation of project practices and managerial competencies in cultural institutions. The findings have implications for cultural policy, professional education, and the development of cultural leadership in project-oriented environments.

Kľúčové slová: project support; cultural management; interpretation of artistic works; cultural policy, grant programs

JEL Classification: Z11, L30, M14, H41

ÚVOD

Kultúra je v súčasnosti vnímaná ako strategický sektor spoločenského a ekonomického rozvoja, no zároveň ako priestor tvorby, komunikácie a interpretácie hodnôt. Pri vedeckej práci s pojmom „kultúra“ je potrebné zdôrazniť jeho širší sociálno-kultúrny význam. UNESCO v dokumente z roku 2002 chápe kultúru ako „komplex špecifických duchovných, materiálnych, intelektuálnych a emocionálnych črt spoločnosti alebo sociálnej skupiny“, ktorý popri umení a literatúre zahŕňa aj spôsob života, hodnotové systémy, tradície a vieru (UNESCO, 2002). Z toho vyplýva, že umenie tvorí podstatnú súčasť kultúry, avšak pojmy „kultúra“ a „umenie“ nie sú synonymné: umenie možno chápať ako tvorivú a estetickú dimenziu kultúry, kým kultúra predstavuje širší kolektívny fenomén, ktorý zahŕňa aj inštitúcie, normy a sociálne praktiky.

V prostredí súčasných kultúrnych politík sa projektová podpora stala dominantným nástrojom implementácie strategických cieľov, keďže umožňuje prepájať verejné zdroje s umeleckými zámermi, merateľnými výstupmi a spoločenskými dopadmi (Throsby, 2010; Florida, 2014; Bonet a Négrier, 2018). Umelecké dielo už nie je chápané iba ako individuálny výtvor, ale aj ako výsledok komplexného ekosystému, v ktorom sa stretávajú financovanie, manažment, distribúcia, mediácia a kultúrna recepcia. Projektové financovanie tak neovplyvňuje len „čo sa realizuje“, ale aj „ako sa dielo sprostredkuje“ a „aké interpretačné rámce“ sa v spoločnosti stabilizujú.

Projektová podpora má na Slovensku zásadný význam pre fungovanie verejných aj nezávislých kultúrnych inštitúcií. Umožňuje plánovať, riadiť a evaluovať činnosť organizácií, zároveň však vplýva na kurátorské, dramaturgické a edukačné prístupy, prostredníctvom ktorých sa umelecké diela interpretujú verejnosti. Tento proces presahuje technické chápanie projektového riadenia a nadobúda kultúrno-komunikačný rozmer: ide o súhrn organizačných postojov, hodnotových orientácií a spôsobu, akým spoločnosť rozumie umeleckej tvorbe (Schein, 2017).

Cieľom článku je preskúmať teoretické východiská projektovej podpory, analyzovať jej európske rámce a následne ich aplikáciu v slovenskom kontexte so zreteľom na hodnotový a interpretačný rozmer kultúrnej praxe. Metodologicky článok vychádza z analyticko-komparatívneho prístupu a zo sekundárnej analýzy strategických dokumentov UNESCO, OECD, Rady Európy a Európskej komisie, doplnenej o odbornú literatúru a výročné správy relevantných slovenských inštitúcií.

1 TEORETICKÉ A KONCEPTUÁLNE VÝCHODISKÁ PROJEKTOVEJ PODPORY

Projektová podpora v kultúrnom manažmente predstavuje systém, ktorý integruje plánovanie, financovanie, realizáciu a hodnotenie kultúrnych aktivít, pričom vytvára štruktúru, v ktorej môže umelecké dielo vzniknúť, byť sprostredkované a interpretované. Z teoretického hľadiska je založená na princípoch projektového riadenia, ktoré Kerzner (2022) definuje ako koordináciu časovo ohraničených aktivít s cieľom dosiahnuť špecifické výsledky. V oblasti kultúry však projektové riadenie nadobúda osobitý rozmer – jeho cieľom nie je len efektívne využitie zdrojov, ale aj podpora tvorby a interpretácie kultúrnej hodnoty (Holden, 2015).

Throsby (2010) zdôrazňuje, že kultúrna hodnota má estetickú, duchovnú a sociálnu dimenziu, ktorú nemožno redukovať na ekonomické ukazovatele. Kultúrne projekty preto predstavujú špecifickú kategóriu, v ktorej sa stretáva racionalita verejných politík s autonómiou umeleckej tvorby. V tomto napätí zohráva významnú úlohu manažment a mediácia: projekt je zároveň manažérskym nástrojom a interpretačným rámcom, ktorý určuje, akým spôsobom je umenie sprostredkované publiku. V novšej literatúre sa zároveň posilňuje argument, že kultúrne

politiky a financovanie by mali hodnotiť nielen „produkciu“, ale aj „participáciu“ a „skúsenosť publika“, keďže práve recepcia a interpretácia tvoria významnú súčasť kultúrnej hodnoty (Belfiore et al., 2014; Clift, 2020).

Projektová kultúra predstavuje v tomto kontexte súbor hodnôt, noriem a praktík, ktoré umožňujú implementáciu projektov v prostredí neistoty a tvorivosti. V kultúrnych organizáciách ide o schopnosť spájať profesionalitu a zodpovednosť s otvorenosťou voči experimentu a umeleckej autonómii (Hagoort, 2016). Keďže organizačná kultúra často „predbieha“ formálne pravidlá, kvalita projektovej podpory závisí aj od toho, či organizácia dokáže vytvoriť prostredie spolupráce medzi tvorcami, manažérmi, kurátormi a komunitami (Schein, 2017).

2 EURÓPSKE RÁMCE PROJEKTOVEJ PODPORY

Európsky kontext projektovej podpory je výsledkom posunu od modelu štátneho mecenášstva k participatívnym grantovým a programovým mechanizmom, ktoré posilňujú transparentnosť, partnerstvo a hodnotenie dopadov (Bonet a Négrier, 2018; Council of Europe, 2020). Štyri hlavné rámce – UNESCO, OECD, Rada Európy a Európska únia – pritom zdôrazňujú, že projektová podpora je nielen finančný, ale aj hodnotový nástroj: určuje, ktoré formy kultúry budú preferované, aké publikum bude oslovené a aké spoločenské významy budú posilnené.

UNESCO: KULTÚRA AKO DIMENZIA UDRŽATEĽNÉHO ROZVOJA

UNESCO v rámci indikátorov Culture 2030 kladie dôraz na kultúru ako dimenziu udržateľného rozvoja, pričom odporúča hodnotiť projekty prostredníctvom kvalitatívnych ukazovateľov (napr. inklúzia, kultúrna diverzita, prístupnosť, rozvoj publika) (UNESCO, 2019).

OECD: KULTÚRA AKO KATALYZÁTOR MIESTNEHO ROZVOJA

OECD (2022) zasa chápe kultúru ako katalyzátor miestneho a regionálneho rozvoja, ktorý je spojený s tvorbou identít a kultúrnych ekosystémov; podporuje teda sieťové a medziodvetvové modely spolupráce a zdôrazňuje hodnotu kultúrnych projektov pre sociálny kapitál. Rada Európy v koncepte kultúrnej demokracie rozvíja argument, že projektová podpora má podporovať participáciu občanov a rovnosť prístupu ku kultúre, čím sa posilňuje aj interpretačný potenciál verejnosti (Council of Europe, 2020).

RADA EURÓPY: KULTÚRNA DEMOKRACIA A PARTICIPÁCIA

Rada Európy (2020) presadzuje koncept kultúrnej demokracie, ktorá zdôrazňuje rovnosť prístupu ku kultúre, aktívnu participáciu občanov a rozvoj interpretačných zručností verejnosti. Projektová podpora sa v tomto rámci chápe ako mechanizmus demokratizácie kultúry – umožňuje jednotlivcom a komunitám nielen prijímať umelecké diela, ale aj participovať na ich interpretácii a tvorbe spoločenského významu. V krajinách ako Fínsko či Nórsko sa tento prístup prejavuje v silnej regionálnej a komunitnej podpore kultúrnych iniciatív, ktoré spájajú profesionálne umenie so vzdelávaním, občianskou participáciou a miestnou identitou. Interpretácia umeleckého diela tu nadobúda rozšírený rozmer – nejde len o estetický výklad, ale aj o sociálnu skúsenosť a kolektívny proces porozumenia kultúre.

EURÓPSKA ÚNIA: KREATÍVNA EURÓPA A KULTÚRNA EKONOMIKA

Na úrovni Európskej únie program Creative Europe 2021–2027 podporuje mobilitu, cezhraničnú spoluprácu, inovácie a digitalizáciu kultúry (European Commission, 2021). Pre kultúrny manažment je dôležité, že európske rámce čoraz výraznejšie pracujú aj s témami udržateľnosti a „zelených“ kultúrnych projektov, čo sa odráža v požiadavkách na ekologickejšie formy produkcie a distribúcie kultúry (European Commission, 2023). Z

uvedeného vyplýva, že projektová podpora v európskom priestore funguje ako nástroj, ktorý spája manažérske štandardy s hodnotami kultúrnej politiky a podporuje prechod od hodnotenia výkonu k hodnoteniu dopadu.

3 PROJEKTOVÁ PODPORA V MANAŽMENTE KULTÚRY

Slovenský systém projektovej podpory je výsledkom transformácie kultúrnej politiky po roku 1989. Kým v období socializmu bola kultúra prevažne centralizovaná a interpretácia umeleckých diel podliehala normatívnym rámcom, po roku 1990 sa postupne presadzoval pluralitný model, ktorý umožnil širšie spektrum tvorivých prejavov aj interpretačných prístupov. Kľúčovým míľnikom sa stal rok 2014, keď bol prijatý zákon č. 284/2014 Z. z. o Fonde na podporu umenia. Fond na podporu umenia (FPU) nahradil časť dovtedajších dotačných mechanizmov a etabloval model nezávislého fondu s odbornými komisiami a dôrazom na transparentnosť hodnotenia (FPU, 2024).

Vznik FPU mal význam aj z hľadiska sprostredkovania umenia: podpora sa neorientuje iba na produkciu, ale aj na prezentáciu, sprístupňovanie, edukačné formáty a výskum, ktoré spoluvytvárajú interpretačný rámec umeleckých diel.

Okrem FPU zohrávajú významnú úlohu aj ďalšie inštitúcie:

- Ministerstvo kultúry SR (MK SR) – spravuje tematické granty (pamiatky, cirkevná kultúra, menšiny, infraštruktúra), ktoré ovplyvňujú aj uchovávanie a interpretáciu kultúrneho dedičstva,
- Audiovizuálny fond (AVF) – podporuje film, televíziu a nové médiá, čím prispieva k rozvoju vizuálnej kultúry a jej interpretačných foriem,
- EHP a Nórske granty – zamerané na cezhraničné projekty, menšinové kultúry a ochranu dedičstva, ktoré prepájajú umeleckú tvorbu s kultúrnou identitou (Úrad vlády SR, 2024),
- Regionálne grantové programy – vyhlasované samosprávami, ktoré podporujú komunitné a lokálne projekty spojené s interpretáciou miestnej kultúry.

Pluralita zdrojov podporuje diverzitu a inovácie, súčasne však zvyšuje nároky na koordináciu, profesionalizáciu a hodnotenie kvality projektov. Manažéri v kultúre musia disponovať nielen ekonomickými a organizačnými zručnosťami, ale aj schopnosťou rozumieť umeleckému procesu, jeho recepcii a spoločenským významom. Projektová podpora tak funguje ako systémový rámec, ktorý aktívne formuje to, čo sa v kultúrnom prostredí považuje za hodnotné, relevantné a spoločensky potrebné.



Obrázok 1. Projektová podpora v manažmente kultúry – systém vzťahov a úrovní.

Zdroj: vlastné spracovanie

Grantové schémy predstavujú len jednu časť ekonomiky kultúrneho sektora. Hoci granty možno chápať ako nenávratnú podporu (dar) určenú na tvorbu verejnej hodnoty, v európskej praxi sa popri nich uplatňujú aj iné – návratné či hybridné – finančné mechanizmy. Ide najmä o návratné finančné nástroje (napr. zvýhodnené úvery), partnerstvá verejného a súkromného sektora (PPP) a modely investovania do kultúry, ktoré predpokladajú finančnú návratnosť alebo merateľný spoločenský dopad (impact investing). V literatúre sa tieto prístupy spájajú s rastúcou úlohou kreatívnej ekonomiky a s rozvojom kultúrneho podnikania, kde kultúrne projekty kombinujú verejnú hodnotu s udržateľným obchodným modelom (Bakhshi, 2010).

Pre slovenský kontext je táto diskusia relevantná najmä v situáciách, kde grantové financovanie nepokrýva potreby dlhodobého rozvoja (napr. modernizácia infraštruktúry, digitalizácia, technologické inovácie). Hybridné modely umožňujú kombinovať granty s vlastnými príjmami, sponzoríngom, crowdfundingom, prípadne s návratnými nástrojmi, čím sa znižuje závislosť organizácie od jedného zdroja. Zároveň však vyžadujú vysokú úroveň manažérskej kompetencie, najmä v oblasti finančného plánovania, práce s rizikom a merania dopadu. V oblasti kultúry pritom ostáva kľúčová otázka legitimacy: návratné a investičné prístupy musia byť nastavené tak, aby nenarušili umeleckú autonómiu a aby „zisk“ nebol jediným kritériom hodnoty, keďže kultúrna hodnota je viacrozmerná (Throsby, 2010; Belfiore et al., 2014).

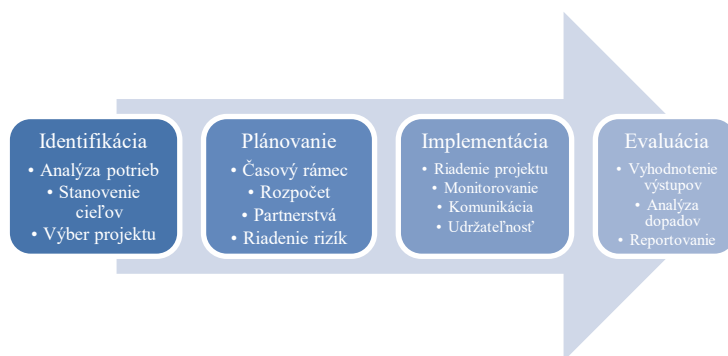
4 PROCESNÝ A MANAŽÉRSKY RÁMEC PROJEKTOVEJ PODPORY

Projektová podpora v kultúrnom manažmente je realizovaná prostredníctvom cyklického procesu, ktorý pozostáva z piatich základných fáz: identifikácia, plánovanie, implementácia, monitorovanie a udržateľnosť. Tento rámec vychádza z metodiky Logical Framework Approach (LFA), bežne využívanéj v európskych a medzinárodných programoch, ako sú Creative Europe alebo EHP Grants (Kerzner, 2022). Z hľadiska umeleckej praxe tento cyklus nepredstavuje iba manažérsky model, ale aj proces, ktorý formuje vznik, prezentáciu a interpretáciu umeleckého diela. Každá fáza má svoje špecifické implikácie pre umelecký a kultúrny význam projektu.

Identifikácia potrieb zahŕňa analýzu cieľových skupín, prostredia a priorít, ale zároveň formuluje význam projektu: akú hodnotu chce kultúrna inštitúcia priniesť a aký interpretačný rámec ponúkne publiku. Plánovanie spája strategické a kurátorské rozhodnutia o tom, akými prostriedkami a formátmi bude umelecký obsah sprostredkovaný. Implementácia predstavuje fázu, v ktorej sa koncept stáva skúsenosťou publiku; spôsob realizácie preto priamo ovplyvňuje vnímanie a význam diela (O'Connor, 2015).

Monitorovanie v kultúre vyžaduje kombináciu kvantitatívnych a kvalitatívnych metód, pretože umelecký dopad sa nedá úplne zachytiť iba číslami; hodnotenie musí reflektovať aj estetické, emocionálne a interpretačné dimenzie (Turbide a Laurin, 2014). Udržateľnosť napokon súvisí s dlhodobým dopadom, rozvojom publiku a inštitucionálnou pamäťou, teda aj s tým, ako projekt prežíva v kultúrnej interpretácii po formálnom ukončení.

Na Slovensku sa posilňuje požiadavka profesionalizácie kultúrnych manažérov, ktorá zahŕňa hard skills (rozpočtovanie, projektová dokumentácia) aj soft skills (komunikácia, mediácia, leadership). Organizačná kultúra pritom ostáva rozhodujúcim faktorom úspechu: aj kvalitne nastavený proces zlyháva, ak neexistuje dôvera, partnerstvo a schopnosť pracovať s pluralitou hodnotových perspektív (Schein, 2017).



Obrázok 2. Procesný rámec projektovej podpory v kultúrnom manažmente.

Zdroj: vlastné spracovanie

5 PROJEKTOVÁ KULTÚRA A MANAŽÉRSKE PRÍSTUPY

Projektová kultúra v kultúrnych organizáciách vzniká v interakcii organizačného prostredia, hodnotových orientácií a prístupu k inováciám. V umeleckej praxi určuje, ako sa tvoria, sprostredkujú a interpretujú umelecké diela, keďže ovplyvňuje komunikáciu medzi tvorcami, manažérmi, kurátormi a publikom. V literatúre o organizačnej kultúre sa často poukazuje na to, že kultúrne organizácie môžu mať vyššiu mieru symbolických a hodnotových prvkov, ktoré posilňujú profesionalitu a kvalitu, ale zároveň môžu znižovať flexibilitu voči inováciám (Hofstede, 2010).

Moderné prístupy, ako agilný manažment, design thinking či cultural leadership, sa čoraz častejšie aplikujú aj v kultúrnych organizáciách, keďže podporujú experimentovanie, participáciu a rýchlu adaptáciu na zmeny v publiku a technológiách (Gonen, 2019; Bakhshi, 2010). Agilné riadenie posilňuje priebežnú komunikáciu medzi aktérmi a umožňuje iteratívnu tvorbu projektov. Design thinking pracuje s empatiou a skúsenosťou používateľa, čím posúva dôraz od produkcie k zážitku interpretácie. V slovenskom kontexte má tento posun význam najmä v prechode od tradičného kurátorského výkladu k participatívnej interpretácii, kde publikum nie je iba pasívnym prijímateľom, ale aktívnym spolutvorcom významu (Clift, 2020; Council of Europe, 2020).

6 ORGANIZAČNÉ A SIEŤOVÉ PREPOJENIA AKTÉROV

Systém projektovej podpory na Slovensku je viacúrovňový, sieťovo prepojený a pozostáva z množstva aktérov, ktorí zohrávajú rôzne, no vzájomne sa dopĺňajúce úlohy. Na makroúrovni pôsobia donori a štátne inštitúcie (FPU, MK SR, EÚ fondy, EHP/Nórske granty), ktoré definujú strategické ciele kultúrnej politiky a rámcujú podmienky pre vznik a interpretáciu umeleckých diel. Na mezoúrovni sa nachádzajú hodnotiace komisie, poradné orgány a administratívne štruktúry, ktoré zabezpečujú odborné rozhodovanie a transparentnosť procesov. Na mikroúrovni sú samotní prijímatelia – kultúrne inštitúcie, samosprávy, občianske združenia, univerzity či neziskové subjekty – ktorí realizujú konkrétne projekty a prostredníctvom nich sprostredkujú umenie verejnosti (MK SR, 2024). Tento systém vytvára komplexnú sieť vzťahov, ktorých cieľom je nielen efektívna distribúcia finančných prostriedkov, ale aj formovanie kultúrnej identity, umeleckej kvality a interpretačných rámcov. Úspešný projekt sa tak stáva platformou spolupráce rôznych sektorov – kultúrneho, vzdelávacieho, komunitného a podnikateľského (OECD, 2022).

Z hľadiska organizačného manažmentu možno systém rozdeliť na štyri základné kategórie aktérov:

- Donori – poskytujú finančné zdroje (napr. FPU, MK SR, AVF, EÚ, EHP), čím vytvárajú rámec pre to, aké formy umeleckej interpretácie budú podporené. Ich strategické smerovanie určuje, či budú preferované tradičné, inovatívne alebo interdisciplinárne prístupy.
- Hodnotitelia – odborní experti, ktorí posudzujú kvalitu projektov. V ich rozhodovaní sa spája umelecká, manažérska a spoločenská rovina: hodnotia nielen technické spracovanie, ale aj prínos k interpretácii a porozumeniu umeniu v spoločenskom kontexte.
- Prijímatelia – kultúrne organizácie a umelecké kolektívy, ktoré realizujú projekty. Ich činnosť predstavuje praktické prepojenie tvorby, manažmentu a interpretácie. Sú sprostredkovateľmi umeleckých hodnôt medzi donormi a verejnosťou.
- Partneri – spolupracujúce subjekty (zahraniční partneri, samosprávy, školy, médiá), ktoré pomáhajú rozširovať dosah projektov a vytvárajú priestor pre medzikultúrnu interpretáciu umeleckých diel.

Sieťový model spolupráce postupne nahrádza lineárne hierarchické vzťahy, čo podporuje otvorenú komunikáciu, zdieľanie zdrojov a spolutvorbu významov. Digitalizácia zároveň posilňuje prepojenie lokálnych a medzinárodných sietí, čím rastie význam kultúrnej diplomacie a medzinárodnej mobility (Creative Europe, 2023; EEA and Norway Grants, 2023).

7 MANAŽÉR KULTÚRY A KULTÚRNO-OSVETOVÝ PRACOVNÍK V SYSTÉME PROJEKTOVEJ PODPORY

Manažér kultúry, resp. kultúrno-osvetový pracovník, predstavuje kľúčového aktéra projektovej podpory, keďže sprostredkuje vzťah medzi umeleckou tvorbou, inštitucionálnym prostredím a publikom. V súčasnosti sa jeho úloha posúva od administratívneho zabezpečenia podujatí k strategickému riadeniu, ktoré zahŕňa hodnotové a spoločenské aspekty kultúrnej činnosti. Manažér sa stáva „kurátorom významov“: zabezpečuje, aby sa umelecké diela nielen realizovali, ale aj zrozumiteľne komunikovali a interpretovali (Hagoort, 2016).

V slovenskom prostredí je profil tejto profesie ukotvený aj v Národnej sústave povolání a Národnej sústave kvalifikácií, ktoré zdôrazňujú strategické plánovanie, dramaturgicko-

organizačné zručnosti, prácu so zdrojmi a schopnosť mediácie kultúrnych hodnôt. V kontexte súčasných výziev (digitalizácia, ekologická transformácia, participácia) rastie význam mäkkých kompetencií, najmä komunikácie, facilitácie, interkultúrnej citlivosti a leadershipu (Creative Europe, 2023).

8 DISKUSIA: VÝZVY, REFORMY A TRENDY

Slovenský systém projektovej podpory sa profesionalizuje, no pretrvávajú štrukturálne výzvy: administratívna náročnosť, krátkodobosť grantových cyklov, obmedzená spätná väzba a nedostatočná evaluácia umeleckých dopadov (Hruboň, 2022). Digitalizácia grantových procesov zvyšuje transparentnosť, no zároveň mení umeleckú prax a interpretáciu, keďže vznikajú nové digitálne formáty recepcie (virtuálne galérie, online festivaly). Súčasne rastie význam kultúrnych dát a potreba kombinovať kvantitatívne ukazovatele s kvalitatívnymi dimenziami dopadu (UNESCO, 2019; OECD, 2022).

Zelená transformácia podporovaná EÚ (napr. New European Bauhaus) otvára priestor pre umeleckú interpretáciu environmentálnych tém a pre prepojenie estetiky so spoločenskou zodpovednosťou (European Commission, 2023). V regionálnom rozvoji je kľúčová decentralizácia a komunitná participácia, ktoré podporujú demokratický rozmer kultúry a posilňujú kolektívne procesy interpretácie (Council of Europe, 2020; OECD, 2022).

Napokon, práve pri hybridných modeloch financovania (grant + vlastné príjmy + partnerstvá + prípadne návratné nástroje) sa ukazuje, že úspech stojí na kompetenciách kultúrnych lídrov. Bez strategického a hodnotovo ukotveného leadershipu sa inovácie financovania môžu dostať do konfliktu s umeleckou autonómiou; pri správnom nastavení však môžu posilniť stabilitu a udržateľnosť kultúrnych organizácií (Belfiore et al., 2014; O'Connor, 2015).

ZÁVER

Projektová podpora v manažmente kultúry na Slovensku predstavuje komplexný systém, ktorý spája európske princípy transparentnosti, partnerstva a hodnotenia dopadov s domácou tradíciou verejného financovania kultúry. Zároveň ide o kultúrno-komunikačný priestor, v ktorom sa stretávajú tvorivé, manažérske, komunitné a politické perspektívy a ktorý ovplyvňuje aj to, ako spoločnosť umelecké diela interpretuje a aké hodnoty im pripisuje.

Pre budúci rozvoj bude rozhodujúce posilňovať profesionalizáciu kultúrnych manažérov, rozvíjať evaluáciu umeleckých dopadov a rozširovať udržateľné modely financovania. Osobitne dôležité je doplniť grantové mechanizmy o hybridné a investičné prístupy tam, kde to dáva zmysel (napr. inovácie, infraštruktúra, digitalizácia), pričom je nevyhnutné zachovať hodnotový rámec kultúry ako verejného dobra. Udržateľný kultúrny manažment si vyžaduje prepojenie manažérskej perspektívy (strategické a procesné riadenie zdrojov) s umelecko-interpretáčnou perspektívou (významy, hodnoty a spoločenský dosah umenia). Len ich integráciou možno dosiahnuť rovnováhu medzi efektívnym riadením a tvorivým potenciálom kultúrneho sektora.

LITERATÚRA

- Bakhshi, H. – Throsby, D. 2010. *Culture of Innovation: An Economic Analysis of Innovation in Arts and Cultural Organisations*. London: NESTA.
- Belfiore, E. – Firth, C. – Holdaway, D. 2014. *How do we value (and undervalue) culture?* (Commissioner Day 3 brief). University of Warwick. DOI: 10.13140/2.1.4371.2802.

- Bonet, L. – Négrier, E. 2018. The participative turn in cultural policy: Paradigms, models, contexts. In: *Poetics*, roč. 66, s. 64–73. ISSN 0304-422X. DOI: 10.1016/j.poetic.2018.02.006.
- Clift, S. – Matarasso, F. 2019. A Restless Art: How participation won, and why it matters. In: *Nordic Journal of Arts, Culture and Health*, 2020, roč. 2, č. 2, s. 158–162. ISSN 2535-7913. DOI: 10.18261/issn.2535-7913-2020-02-08.
- Council of Europe. 2020. *European Cultural Policy and Cultural Democracy*. Strasbourg: Council of Europe Publishing.
- Creative Europe. 2023. *Annual Report 2023*. Brussels: European Commission.
- Creative Europe Desk Slovakia. 2024. *Výročná správa 2023*. Bratislava: SCD.
- EEA and Norway Grants. 2023. *Culture Programme 2014–2021: Results and Impact Report*. Brussels: FMO.
- European Commission. 2021. *Creative Europe Programme 2021–2027: Regulation (EU) 2021/818*. Brussels: EU.
- European Commission. 2023. *New European Bauhaus: Shaping a Greener and More Beautiful Future*. Brussels: EU Publications.
- Florida, R. 2014. *The Rise of the Creative Class*. New York: Basic Books.
- Fond na podporu umenia. 2024. *Výročná správa 2023*. Bratislava: FPU. ISSN 2453-9238.
- Gonen, E. 2019. Tim Brown, *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. In: *Markets, Globalization & Development Review*, roč. 4, č. 2. ISSN 2473-4055. DOI: 10.23860/MGDR-2019-04-02-08.
- Hagoort, G. 2016. *Cooperate: The Creative Normal*. [online]. Eburon. ISBN 978-94-6301-081-8. Dostupné na: <https://books.google.sk/books?id=izaADQAAQBAJ>
- Hofstede, G. 2010. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 3. vyd. New York: McGraw-Hill. ISBN 978-0-07-166418-9.
- Holden, J. 2015. *The Ecology of Culture*. London: Arts and Humanities Research Council.
- Hruboň, M. 2022. *Regionálny rozvoj kultúry na Slovensku*. Banská Bystrica: UMB.
- Institute, Project. 2017. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*. 6. vyd. Project Management Institute. ISBN 978-1-62825-184-5.
- Kerzner, H. 2022. *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. 13. vyd. Hoboken: Wiley. ISBN 978-1-119-80537-3.
- Ministerstvo kultúry SR. 2024. *Výročná správa o činnosti 2023*. Bratislava: MK SR.
- Národná sústava kvalifikácií. 2024. *Manažér kultúrnej inštitúcie (QNQ7)*. [online]. Bratislava: ŠIOV. Dostupné na: <https://www.kvalifikacie.sk>
- Národná sústava povolání. 2024. *Vedúci kultúrno-osvetový pracovník (kód 3432001)*. [online]. Bratislava: TREXIMA. Dostupné na: <https://www.nsp.sk>
- Oakley, K. – O'Connor, J. (eds.). 2015. *The Routledge Companion to the Cultural Industries*. London – New York: Routledge. ISBN 978-0-415-70620-9. DOI: 10.4324/9781315725437.
- OECD. 2022. *Culture and Local Development: Maximising the Impact*. Paris: OECD Publishing.
- Schein, E. H. – Schein, P. 2017. *Organizational Culture and Leadership*. 5. vyd. Hoboken: Wiley. ISBN 978-1-119-21204-1.
- Throsby, D. 2010. *The Economics of Cultural Policy*. Cambridge: Cambridge University Press. ISBN 978-0-521-68784-3. DOI: 10.1017/CBO9780511845253.
- Turbide, J. – Laurin, C. 2014. Performance Measurement in the Arts Sector: The Case of the Performing Arts. In: *International Journal of Arts Management*, roč. 16, č. 3, s. 20–32.
- UNESCO. 2002. *Universal Declaration on Cultural Diversity*. Paris: UNESCO.
- UNESCO. 2019. *Culture 2030 Indicators*. Paris: UNESCO.

Úrad vlády SR. 2024. *EHP a Nórske granty – Kultúra a dedičstvo: Správa o implementácii 2023*. Bratislava: Úrad vlády SR.

Autor:

**Ing. Bibiána Konáriková
Mackovčinová**

Univerzita Komenského v
Bratislave
Fakulta managementu
Odbojárov 10
P. O. Box 95
820 18 Bratislava 218
mackovcinova2@uniba.sk

ENTREPRENEURSHIP EDUCATION: INFLUENCE, CONTROL AND DEVELOPMENT OF INDIVIDUAL COMPETENCES

Krzysztof M. Krusiec, Andrzej Palej

DOI: 10.61544/mnk/ZPAO2967

Abstract

Purpose of the article:

The purpose of this article is to present innovative solutions for contemporary education, which still relies on foundations established nearly 200 years ago. These foundations emerged in a context where human beings were understood differently than today, and humanism functioned largely as rhetoric. The paper aims to emphasize the urgent need to transform the educational system by integrating long-standing experience with the technological possibilities of the 21st century. Additionally, the authors conducted research to identify the key factors shaping entrepreneurial behaviors among the respondents.

Methodology/methods: *A mixed approach was employed, combining quantitative analysis with a literature review. The empirical part utilized a probit model to estimate the probability of specific phenomena occurring. Simultaneously, a review of the scientific literature on entrepreneurial intentions was carried out, with particular attention to the role of family environment, prior exposure to economic activities, and psychological factors, enabling deeper interpretation of the obtained results.*

Scientific aim: *To demonstrate that entrepreneurs can be educated. The authors also propose an alternative pathway for developing contemporary education through the use of modern technology - bridging modernity and tradition - to provide young people with a genuine choice between becoming employees or employers.*

Findings: *The authors highlight the threat of declining IQ levels and regression of scientific thought in developed countries, as well as the issue of an outdated educational system that aims at producing graduates - workers rather than creators and innovators - which is incompatible with the contemporary world built on humanistic values.*

Conclusions: *The research proved that future entrepreneurs could be identified as early as adolescence. Significant factors include individual actions, assumptions, and life plans, as well as upbringing - since children from entrepreneurial families more frequently express the desire to establish their own businesses.*

Keywords: *education, development, Model K. M. Krusiec, innovation, entrepreneurship, economics*

JEL Classification: *I21, L26, O35, D91*

INTRODUCTION

Education fundamentally serves to foster human independence - it is the cornerstone of modern society (KATRENČÍK, LISNIK, ZATROCHOVÁ, 2023). Knowledge empowers individuals to transcend their comfort zones and strive continually for improved living standards. This quest for understanding fuels an innate curiosity, driving not only personal but also global development. Motivated by this belief, parents send their children daily to educational institutions, expecting them to cultivate aspirations and nurture curiosity about the world. However, in reality, these institutions often instill obedience toward elites, reinforcing conformity in pursuit of working-class ideals and mortgage loans (PAGLAYAN, 2022).

Contemporary education remains largely rooted in the Prussian system of schooling, which, at the beginning of the 20th century - when widespread illiteracy was prevalent - had some positive attributes. Today, however, one cannot escape the impression that its primary intention was, and often still is, to control obedient masses, a practice observed globally (PAGLAYAN, 2022). Significantly, some elites historically perceived the threat not in education itself but in its absence. Consequently, mass education was designed not to foster individual potential but to ensure that students accept roles predefined by authorities. Initially, flawed teaching processes were compounded by deliberately lowering teacher training quality, as outlined in the 1849 Prussian directive. Psychology, pedagogy, didactics, and native language literature were consequently removed from curricula (MAZUR, 2015). Simultaneously, governments assumed control over defining knowledge values, textbook quality, and academic censorship to align education strictly with their interests (PAGLAYAN, 2022).

An underlying and detrimental educational goal is compliance with elite demands, passive acceptance of whims, and tacit endorsement of the status quo. Today, as a society rooted in humanist solutions, we grapple with determining what is genuinely good or bad, right or unnecessary. Humanity struggles between the aspiration for autonomy and susceptibility to authoritarian pressures (PALEJ, 2023). This issue is critically relevant, as contemporary global economic problems are exacerbated by non-economic issues, such as flawed education, which hold global significance (ŠPIRKOVÁ et al., 2022).

The aim of this article is to identify specific factors determining entrepreneurial traits among surveyed individuals. The authors highlight gaps in the teaching of entrepreneurship and beyond, proposing potential solutions based on the multidisciplinary „Model K. M. Krusiec“ (PALEJ, KRUSIEC, 2024). The intent is to underscore that contemporary education produces "distorted" citizens fixated on patterns rather than on developing their individual potential and advancing human capabilities.

1 ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND THE FLYNN EFFECT

According to the Flynn effect, human IQ was expected to evolve due to compulsory education. However, the phenomenon of compulsory schooling and rising human intelligence was founded on an uneven base-thus, in low-developed countries, where education is being popularized, we observe an increase in IQ (NIJENHUIS, MURPHY, EEDEN, 2011), whereas in highly developed countries, where most citizens have access to the Internet and relatively high-quality education, there has been a decline for years (CUDDY, 2024).

The critical question arises as to why the Flynn effect does not apply to developed nations, where the intelligence quotient of society, which should ideally be improving, is actually declining. Could inadequate education, originally created to manipulate global societies, be influencing this? Or is there another issue?

The answer is relatively simple, although the problem depends on many factors. First and foremost, as developed societies, we routinely rely on digital aids designed to streamline the dynamic lives of people in the 21st century. Simultaneously, this leads to brain degradation, as mental processes are outsourced to digitalization within our advanced culture (BRATSBURG, ROGEBERG, 2018). We have irons that recognize fabric types, washing machines that suggest programs, refrigerators that create shopping lists, and smartphones equipped with artificial intelligence programmed to answer most queries. We no longer use maps, perform calculations, or analyze data - the contemporary human lifestyle revolves around using digital achievements, which, if misused, pose significant risks. Awareness of these risks is necessary to function safely and effectively (KRUSIEC, 2019). All this happens in real time and serves to relieve you of your responsibilities - so what's left for the brain?

Concerns about an "education crisis" were recognized as early as 1954, when H. Arendt identified teaching issues in post-war USA, highlighting uncertainties surrounding young people's future, who were inadequately prepared for new realities by the education system of the time (ARENDR, 1968). Similar views were expressed by A. Toffler, who detailed contemporary challenges faced by individuals lost in a dynamic, digital world full of contradictions (TOFFLER, 1970).

A literature analysis suggests that globally, society is systematically experiencing a decline in educational quality, currently insufficient to ensure a decent life, particularly among young people under 29, as evidenced by the EU's NEET (not in education, employment, or training) rate of approximately 15% (EUROSTAT, 2024). Meanwhile, the challenges associated with this issue vary according to the living standards of each region. In developed countries, educational problems predominantly relate to inequalities among students from affluent, impoverished, and middle-income families, and free education is insufficient to guarantee well-being (OECD, 2022). Additional identified problems include the decline in teachers' authority in Western cultures and "degree inflation" - an excess of university graduates on the job market. This phenomenon depreciates the value of diplomas. In other words, an increase in student numbers burdens educational systems, inadequately preparing graduates for labor market requirements (EUROSTAT, 2024). Researchers also highlight the impact of the COVID-19 pandemic, significantly reducing education quality globally. School closures affected over 1.6 billion students, resulting in substantial educational losses. The World Bank estimated that global educational losses could amount to \$17 trillion in lifetime earnings, approximately 14% of global GDP (WORLD BANK, 2021).

The decline in education quality and related difficulties in ensuring a decent life are also reflected in the PISA results from 2018 to 2022. Studies conducted by OECD's Programme for International Student Assessment covered 83 countries and about 690,000 fifteen-year-olds in 2022. Table 1 presents results from selected Western-culture countries.

Table 1: Comparison of PISA results in 2018-2022

Country	2018	2022	2018	2022	2018	2022
	Mathematics	Mathematics	Reading	Reading	Natural science	Natural science
USA	505	465	478	504	502	499
Poland	512	489	516	489	511	499
Germany	498	475	500	480	503	492
Great Britain	504	489	502	494	505	500
France	493	474	495	474	493	487
Australia	503	487	491	498	503	507
Canada	520	497	512	507	518	515
Spain	481	473	483	474	483	485
Italy	476	471	487	482	468	477
Slovakia	458	464	486	447	464	462

Source: own study based on: OECD, *PISA 2018 Results – Combined Executive Summaries*, Paris: OECD Publishing, 2019; OECD, *PISA 2021 Results (Volume I): The State of Learning and Equity in Education*, Paris: OECD Publishing, 2023; OECD, *PISA 2022 Results (Volume I): The State of Learning and Equity in Education*, Paris: OECD Publishing, 2023. Access: <https://www.oecd.org/pisa/publications/> (access details: 16.08.2025).

Analysis of available data revealed significant changes in student achievements in mathematics, reading, and science in selected countries. For mathematics, the USA saw a decline of 40 points, with similar trends observed in Poland and Germany, where scores decreased by 23 points each - from 512 to 489 in Poland and from 498 to 475 in Germany. Slovakia was the only country to improve, raising its score from 458 to 464 points. It is essential to highlight that these results strongly reflect the educational disruptions caused by the COVID-19 pandemic.

A declining trend was also evident in reading. Poland, which scored 516 points in 2018, dropped to 489 points in 2022, a loss of 27 points. Slovakia saw a decrease of 39 points. Conversely, the USA showed improvement, increasing from 478 to 504 points - a rise of 26 points - indicating the effectiveness of programs supporting critical reading skills. Science results remained relatively stable. Poland's score declined from 511 to 499 points, Germany from 503 to 492 points, Slovakia lost 2 points, France dropped by 6 points, and Canada by 3 points. Improvements were noted in Australia (4 points), Italy (11 points), and Spain (2 points).

2 ENTREPRENEURSHIP IN EDUCATION - THEORY AND PRACTICE

In the Polish education system, the subject of entrepreneurship basics was introduced by regulation of the relevant minister in 2002. This means that generations born in the 1980s had no opportunity for any formal school education in entrepreneurship. By comparison, the United Kingdom introduced entrepreneurship education as early as the 1970s (STONE, WATKINS, 1999).

A study conducted in Italy examined the career paths of graduates from 62 universities who completed their degrees in 2014. The same group was surveyed again one year later. The participants primarily represented technical and scientific fields such as engineering and medicine, although graduates of the humanities were also included. The main objective of the research was to determine how various factors influence career decision-making. The results indicated that as many as 74% of respondents opted for full-time employment immediately after graduation. Migration to other regions was most often driven by job opportunities, while those

who remained in or returned to their home regions were more likely to start their own businesses (FINNI, MEOLI, SOBRERO, 2022).

Similar conclusions were drawn by A. Janowski and A. Szczepańska-Przekota. According to their findings, the entrepreneurship education system in Poland is ineffective and in need of substantial reform. Current educational programs are misaligned with the actual expectations of students and fail to provide them with either the skills or tools necessary to navigate the entrepreneurial environment effectively (JANOWSKI, SZCZEPAŃSKA-PRZEKOTA, 2024).

The GUESS 2016 project also revealed a low level of entrepreneurial intention among students in the United Kingdom. The study involved 1074 students from 15 British universities located across England, Scotland, and Wales - more than 77% of whom were studying in London. Around 62% of participants were UK nationals, while the remaining were international students. Only a small fraction of recent graduates (6.52%) expressed an intention to establish their own business, whereas nearly 82% preferred stable employment. However, five years after graduation, the number of students intending to start a business rose to 29%. It is also noteworthy that only 27% of respondents had participated in university-based entrepreneurship courses. Interestingly, international students were more likely to take part in specialized entrepreneurship programs (5.5%) than British students (2%). Furthermore, students whose parents owned a business were more inclined to pursue entrepreneurship themselves, with 33.43% indicating such intentions. As a result, only 15.08% of the surveyed individuals had attempted to start their own business (ISKANDAROVA, BLACKBURN, 2017).

It is crucial to highlight that the fourth industrial revolution necessitates unavoidable changes in societal functioning, and adapting to the demands of the contemporary, dynamic world should involve implementing effective entrepreneurship education conducted by experienced practitioners (KRUSIEC, 2019). Additionally, a significant problem is the flawed system that aims not at improving the masses' situation but at exerting control by creating managed crises (PALEJ, KRUSIEC, 2024).

In the literature on entrepreneurial education, an important position is held by A. Gibb's concept, according to which entrepreneurship should not be perceived as a set of knowledge delivered in a theoretical manner, but rather as a collection of behaviours, attitudes, and competencies developed under conditions of uncertainty. He emphasized that the educational environment should reflect the real conditions in which an entrepreneur operates – it should be dynamic, demanding, open to making mistakes, and conducive to learning through experience. Consequently, creating practical situations such as projects, simulations, or decision-making games is crucial, as they enable learners to develop initiative, independence, and resilience to risk. In Gibb's view, only action-based education can lead to the authentic development of entrepreneurial attitudes and prepare individuals to function in a changing economic environment (Gibb, 2002).

3 METHODOLOGY

The aim of the conducted research was to identify factors determining entrepreneurship among respondents. The authors focused on individual characteristics and the overall life situation of respondents to determine future ambitions, innovative actions, and the influence of parental entrepreneurship on the choices of their offspring.

The sampling procedure had a mixed character, combining elements of convenience sampling and institutional sampling. The study was conducted between 2021 and 2024 among students of higher education institutions located in the Świętokrzyskie region (Kielce, Tarnobrzeg) and the Małopolskie region (Myślenice, Bochnia). The final research group

consisted of 500 individuals aged 16–28 (mean age: 22), of whom 56% were women. The respondents were students of economics, pedagogy, and internal security.

Institutional sampling was applied because the study participants were individuals belonging to specific academic units that agreed to allow their students to participate in the research project. Within these institutions, convenience sampling was used, including all students present during classes as well as those who voluntarily chose to complete the questionnaire. The sampling procedure was non-random; its purpose was to collect data on a defined population of students representing fields in which formal entrepreneurship education plays a significant role.

To minimise distortions resulting from the “expectation effect,” full anonymity and voluntary participation were ensured, which significantly reduces the risk of biased responses. The applied sampling strategy made it possible to obtain representative results within the studied population, which is consistent with research practices in the field of education and entrepreneurship in academic settings.

The research method applied was probit regression (probit model), within which the following indicators were analyzed:

1. Entrepreneurial activity of at least one parent.
2. Entrepreneurial activity of the student.
3. Future intentions / plans - company ownership versus stable employment.
4. Innovativeness of actions.
5. Risk tolerance.
6. The role of the university / school in career plans.

The research questionnaire consisted of 54 questions and was titled “Diagnostic Study of Factors Inhibiting Entrepreneurial Attitudes in a Selected Population.” The authors considered an alternative title (“Study of the Causes of Lack of Entrepreneurship”), but it was rejected to avoid suggesting responses and to reduce the risk of bias. Respondents completed the survey anonymously, which decreased the likelihood of phenomena such as impression management and increased the credibility of the data.

The questionnaire was complemented by a reality simulation in the form of an original board game, *Krusjatka*, which constitutes an element of the “Model K. M. Krusiec”. To ensure greater methodological transparency, the game was designed based on three components:

- a fixed set of decision-making tasks involving solving business situations, assessing risk, choosing strategies, and responding to changing market conditions;
- a scoring system reflecting the quality of decisions, in which correct choices were rewarded with positive points and incorrect ones penalised with negative points;
- four levels of difficulty that participants completed in a fixed sequence, enabling comparability of results across respondents.

The game instructions were identical for all participants, and the time allotted for tasks was standardised, which increased the internal reliability of the measurement. Prior to the main study, a pilot test involving 30 students was conducted to verify the clarity of instructions, adjust the difficulty level, and eliminate ambiguous questions. The pilot results were not included in the main analysis but were used to refine the tool.

In the study, the game functioned as a behavioural test measuring the propensity to make entrepreneurial decisions and the effectiveness of strategic actions. The final score (0–10 points) was used as an independent variable in the probit model.

The aim of the study was to determine the level of students’ entrepreneurship and to identify differences between individuals raised in entrepreneurial families and those whose parents did not run a business. Additionally, the analysis considered the impact of previous educational experiences and declared career intentions. The project distinguished the following

independent variables: parental entrepreneurship, students' prior entrepreneurial activity, declared career plans, innovation preferences, level of risk acceptance, and the score obtained in the game. The dependent variables included running a business or the intention to start one.

The probit model was applied due to its ability to more effectively capture the probabilistic nature of respondents' decisions compared to classical linear regression models. Additionally, it allows for better modeling of relationships based on the assumption of normally distributed errors. The advantages of the probit model include reliable estimates and conformity with decision theory.

Probit model used:

$$P(Y = 1 | X) = \Phi(\beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6 + \beta_7 X_7) \quad (1)$$

Where indicator X is defined as follows:

- X_1 - entrepreneurial activity of at least one parent (0 - none, 1 - yes),
- X_2 - entrepreneurial activity of the student (0 - none, 1 - yes),
- X_3 - future plans of the respondent (0 - no intention of establishing a business, prefers stable employment; 1 - intends to establish a business),
- X_4 - innovativeness of actions (0 - prefers traditional methods, 1 - prefers innovative methods),
- X_5 - risk tolerance (scale from 1 to 5),
- X_6 - role of the university/school in professional plans (0 - institution had no influence, 1 - institution had influence),
- X_7 - result in the board game related to entrepreneurial inclination - number of correct answers (from 0 to 10, where 10 is the highest score achieved).

For consistency, all regression coefficients in the probit model are denoted using lower-subscript notation ($\beta_0, \beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5, \beta_6, \beta_7$). Earlier inconsistent formatting of beta indices has been standardized throughout the article.

Interpretation of coefficients β

- $\beta_1 > 0$ - Having an entrepreneurial parent increases entrepreneurial inclination.
- $\beta_2 > 0$ - A student's prior entrepreneurial experience (e.g., running a business or planning to start one) increases the likelihood of establishing a company in the future.
- $\beta_3 > 0$ - Individuals who plan to establish a company are more likely to follow through and start their own business.
- $\beta_4 > 0$ - Preference for innovation in entrepreneurship increases the likelihood of establishing a company.
- $\beta_5 > 0$ - Higher risk tolerance increases the probability of deciding to start a business.
- $\beta_6 > 0$ - Schools or universities that support entrepreneurial development increase the probability that a student will decide to start their own business.
- $\beta_7 > 0$ - Better performance in the board game, indicating a greater ability to make sound business decisions, increases the likelihood of establishing a company.

The intercept term (β_0) obtained in the probit model equals -1.45 (Table 4). This value is constant across all equations (2)–(8).

Indicator No. 1: Entrepreneurial activity of at least one parent

This indicator aims to determine whether having at least one parent who runs their own business increases the likelihood that respondents will either own or plan to establish their own company.

$$P(Y = 1 | X_1) = \Phi(\beta_0 + \beta_1 X_1) \quad (2)$$

Where:

$X_1=1$ - if at least one parent ran a business,
 $X_1=0$ - if neither parent ran a business.

Interpretation:

- If $\beta_1 > 0$ - having at least one entrepreneurial parent increases the likelihood that the offspring will own their own business.
- If $\beta_1 < 0$ - parental entrepreneurship reduces entrepreneurial inclination (e.g., the student observes negative aspects).

Indicator No. 2: Entrepreneurial activity of the student

This indicator helps determine whether prior entrepreneurial experiences (e.g., participation in entrepreneurship-related contests or projects) influence respondents' future decisions.

$$P(Y = 1 | X_2) = \Phi(\beta_0 + \beta_2 X_2) \quad (3)$$

Where:

$X_2=1$ - The respondent has run a business or planned to establish one,
 $X_2=0$ - The respondent has neither run a business nor planned to establish one.

Interpretation:

- $\beta_2 > 0$ - Individuals with prior entrepreneurial experience are more likely to establish a business in the future.
- $\beta_2 < 0$ - Negative experiences discourage entrepreneurial behavior.

Indicator No. 3: Future intentions / plans

The aim is to determine whether respondents planned to start their own business or preferred stable employment.

$$P(Y = 1 | X_3) = \Phi(\beta_0 + \beta_3 X_3) \quad (4)$$

Where:

$X_3=1$ - The respondent declares an intention to run a business,
 $X_3=0$ - The respondent prefers stable employment.

Interpretation:

- If $\beta_3 > 0$ - Individuals with strong entrepreneurial intentions more frequently establish businesses.
- If $\beta_3 < 0$ - Stable employment appears more attractive to respondents.

Indicator No. 4: Innovativeness of actions

This indicator determines whether respondents prefer innovation-based or traditional actions.

$$P(Y = 1 \mid X_4) = \Phi(\beta_0 + \beta_4 X_4) \quad (5)$$

Where:

$X_4=1$ - The respondent prefers innovation-based approaches,
 $X_4=0$ - The respondent prefers traditional business models.

Interpretation:

- $\beta_4 > 0$ - Innovativeness increases the likelihood of running a business.
- $\beta_4 < 0$ - A traditional approach decreases entrepreneurial inclination and indicates a preference for traditional career paths (e.g., stable employment or companies using traditional methods).

Indicator No. 5: Risk tolerance

This indicator aims to determine whether the level of risk acceptance influences the choice of entrepreneurship.

$$P(Y = 1 \mid X_5) = \Phi(\beta_0 + \beta_5 X_5) \quad (6)$$

Where:

X_5 - Level of risk tolerance (e.g., scale from 1 to 5, where 1 = low tolerance, 5 = high tolerance).

Interpretation:

- $\beta_5 > 0$ - Respondents demonstrating higher risk tolerance more frequently plan or decide to establish their own businesses.
- $\beta_5 < 0$ - Respondents who avoid risk are less likely to choose entrepreneurship as their future career.

Indicator No. 6: Role of university / school in career plans

This indicator helped determine whether the school or university influenced future decisions to establish one's own business.

$$P(Y = 1 \mid X_6) = \Phi(\beta_0 + \beta_6 X_6) \quad (7)$$

Where:

$X_6=1$ - Respondent indicated that the university or school assisted in developing entrepreneurial attitudes,
 $X_6=0$ - Respondent indicated that the university or school had no influence on their decision to establish their own business.

Interpretation:

- $\beta_6 > 0$ - Educational institutions motivated respondents to establish businesses.
- $\beta_6 < 0$ - Educational institutions had no effect or negatively influenced respondents regarding the establishment of their own businesses.

Indicator No. 7: Board game results and entrepreneurial inclination

This indicator assesses whether better results in the original board game increased the likelihood of choosing entrepreneurship.

$$P(Y = 1 | X_7) = \Phi(\beta_0 + \beta_7 X_7) \quad (8)$$

Where:

X_7 - Number of correct decisions made in the game (e.g., correct answers provided, successful investments, accurate strategies, effectively managed resources). This is a quantitative variable ranging from 0 to 10, where 10 represents the highest game score.

Interpretation:

- $B_7 > 0$ - Respondents who achieved higher scores in the game are more likely to consider starting a business or already own a business.
- $B_7 < 0$ - Higher game scores did not correlate with respondents running businesses; moreover, respondents had no plans to do so.

Table 2: Ordinal Variables

Variable	N	Mean	SD	Min	Max
Level of risk acceptance (1–5)	500	2.4	1.1	1	5
Game results (0–10)	500	2.6	2.1	0	10

Source: own data processing.

Table 3: Binary Variables

Variable	Number (1)	Percent (1)	Number (0)	Percent (0)
Gender: female	280	56.0%	220	44.0%
Type of school: university	220	44.0%	280	56.0%
City with more than 500,000 inhabitants	150	30.0%	350	70.0%
Parents - entrepreneurs	200	40.0%	300	60.0%
Positive influence of parents' entrepreneurial activity	180	36.0%	320	64.0%
Parents encourage entrepreneurship	250	50.0%	250	50.0%
Currently running a business	80	16.0%	420	84.0%
Planning to start a business in the near future	170	34.0%	330	66.0%
Declared innovativeness (preference for new solutions)	260	52.0%	240	48.0%
High / moderate risk tolerance	190	38.0%	310	62.0%
Positive influence of school / university	210	42.0%	290	58.0%
Participation in entrepreneurship-related classes / projects	300	60.0%	200	40.0%

Source: own data processing.

Table 4: Probit Estimation

Variable	β estimated coefficient	Std. error (SE)	z-value	p-value	Sign and significance notes
Constant β_0	-1.45	0.28	-5.18	0.000	(negative, significant)
X ₁ Parents - entrepreneurs	0.40	0.13	3.08	0.002	(positive, significant)
X ₂ Student's own activity	0.58	0.12	4.83	0.000	(positive, significant)
X ₃ Business plans	1.07	0.15	7.13	0.000	(positive, significant)
X ₄ Innovativeness	0.35	0.11	3.18	0.001	(positive, significant)
X ₅ Risk tolerance (1-5)	0.19	0.06	3.17	0.002	(positive, significant)
X ₆ Role of university	0.24	0.10	2.40	0.016	(positive, significant)
X ₇ Game score (0-10)	0.08	0.03	2.67	0.008	(positive, significant)

Source: own data processing.

Model statistics:

- Number of observations (N) = 500
- Log-likelihood: -281.2-281
- Pseudo R² (McFadden): 0.21
- AIC: 578.4
- p-value < 0.05 - the coefficient is statistically significant at the 5% level
- p-value < 0.01 - the coefficient is statistically significant at the 1% level

Interpretation of results:

Constant ($\beta_0 = -1.45$)

- Negative and significant: indicates that when all other variables (X_i) are at level 0 and X₅=1, X₇=0 - minimum values in case of continuous coding, the baseline probability of being entrepreneurial is relatively low.

X₁ - Parents – entrepreneurs ($\beta^1=0,40$)

- Positive and significant → Confirms that having entrepreneurial parents increases the likelihood that the respondent owns or is planning to start a business.

X₂ - Student's own activity ($\beta^2=0,58$)

- Highly significant and positive → Individuals with prior experience (e.g., contests, small online sales) are more likely to pursue entrepreneurial activities.

X₃ - Business plans ($\beta^3=1,07$)

- Highest coefficient in the model → Strong entrepreneurial intentions substantially increase the probability of real-world entrepreneurial actions (starting or already running a business).

X₄ - Innovativeness ($\beta^4=0,35$)

- Positive and significant → The greater the inclination toward innovative solutions, the higher the probability ($Y=1$).

X₅ - Risk tolerance level (1-5) ($\beta^5=0,19$)

- Respondents who rate themselves higher on the risk scale (5 = high tolerance) are more likely to act entrepreneurially. While the effect is moderate, it remains statistically significant.

X₆ - Role of university ($\beta^6=0,24$)

- Support or inspiration from schools/universities also has a positive impact on entrepreneurship.

X₇ - Game results (0-10) ($\beta^7=0,08$)

- Better results in the game requiring business / entrepreneurial decision-making indicate a greater tendency or competence to run a business (positive but modest coefficient).

4 DISCUSSION

The results of the study confirm the importance of the family environment in shaping entrepreneurial intentions, which aligns with the findings of J. C. Carr et al. (2014), who showed that exposure to a family business significantly increases young people's willingness to choose an entrepreneurial path. A similar relationship emerged in the present study: individuals who reported support from family and friends were more likely to engage in entrepreneurial activity, further confirming that the home environment functions as an early "incubator" of entrepreneurial attitudes.

Comparable results are reported by M. Lindquist et al. (2014), who, using an exceptionally large sample of 1.4 million individuals (including 17,639 adoptees), demonstrated that the likelihood of starting a business increases by 60% for those raised in entrepreneurial families. Importantly, environmental influence proved twice as strong as biological influence, a finding that is also reflected in the present study—respondents emphasized the significance of observing their parents' actions and work approach rather than inheritance (which mattered in only 2.2% of cases). As in Lindquist's analysis, the general profession of parents exerted a moderate but meaningful impact on career choice (approx. 10%).

The alignment between the results of this study and the findings of Santos and Liguori (2020) is particularly evident in the area of subjective norms. Respondents who reported strong support from "referent others" more frequently formulated positive expectations toward entrepreneurship. This is precisely the mechanism described by Santos and Liguori as the moderation of the relationship between self-efficacy and intentions—strongest under favourable norms ($b = 0.40$) and weakest under unfavourable ones ($b = 0.16$). Similarly, in the present research, the more positive the opinions in the respondent's environment, the more strongly they linked their intended actions with expected benefits, consistent with the values of the indirect effect (0.06 vs. 0.03).

The findings can also be interpreted through the lens of E. Colombatto and A. Melnik (2009). Their analysis of 178 firms showed that the length of prior work experience increases the probability of successfully obtaining external financing. In the present study, respondents with longer histories of work or volunteer experience more frequently exhibited higher self-confidence regarding their organizational competencies. This convergence suggests that both professional experience and learning-by-doing contribute to the development of entrepreneurial qualities—particularly those understood as reputational capital, network building, and decisiveness.

Another element confirmed in both the literature and the present study is the importance of creativity as a predictor of entrepreneurial behaviour. K. Law and K. Breznik (2017) indicate that creativity facilitates opportunity recognition, which is reflected in the obtained result ($\beta_4 = 0.35$). Although this factor was not decisive, its role in preparing individuals for entrepreneurial activity is significant, especially in the context of the quality of entrepreneurship education (MATUŠ, ZATROCHOVÁ, 2024).

It was also confirmed that risk tolerance is one of the key elements facilitating the decision to start a business. This aligns with the findings of E. Bilgiseven and M. Kasımoğlu (2019), as well as the analysis of N. Fadzil et al. (2022), in which risk tolerance demonstrated a significant effect on intentions ($\beta = 0.373$; $p < 0.001$). In the present study, respondents reporting a higher level of risk acceptance were more likely to express readiness to undertake entrepreneurial initiatives, fully consistent with international research.

It is also worthwhile to relate the results of the simulation tool (*Krusjotka*) to the broader context of research on shaping entrepreneurial attitudes. The observed links between game outcomes and declared intentions suggest that quasi-real experiences can enhance awareness of one's competencies and decision-making preferences. In this sense, the data align with the argument of Baluku, Matagi, and Otto (2020), who highlight the key role of practitioners and role models in developing entrepreneurial attitudes among young people.

At the same time, the results clearly show a shortage of research on entrepreneurial activities during adolescence and early adulthood. Respondents who engaged in small income-generating initiatives at a young age were more likely to declare readiness to develop their own projects, suggesting a relationship worthy of further investigation.

Finally, the analysis confirms the overarching role of the family as the first environment shaping competencies, values, and adaptive strategies. In the context of digital challenges and economic transformation, the results unequivocally show that parents remain the most important activators of entrepreneurial attitudes—both through direct support and through behaviour modelling. In this respect, the role of the family proves even more significant than institutional educational programmes, as confirmed by both previous studies and the analyses conducted here.

CONCLUSION

Key factors influencing entrepreneurship:

- All variables included in the model (having entrepreneurial parents, prior student experience, intentions, innovativeness, risk tolerance, role of the university, game score) are positive and statistically significant.
- The strongest influence is declared intention to start a business (X_3) - this shows that having clear plans strongly translates into actual entrepreneurial actions.
- Prior experiences (X_2) and entrepreneurial parents (X_1) also clearly increase the likelihood of owning a business.

- Innovativeness (X_4), risk tolerance (X_5), and the role of the university (X_6), though associated with slightly lower coefficients, also significantly support entrepreneurial attitudes.
- The game score (X_7) positively correlates with entrepreneurial / business skills, although the effect is moderate.

Factors not included or not significant:

- Gender was not included in the model as an explanatory variable - no clear correlation was found (even though the majority of respondents were women).
- Additional indicators (e.g., “parents encourage entrepreneurship”) were ultimately not included in the model.
- Spiritual or secular values (sacrum-profanum) were not part of the analysis - although these may significantly shape motivations and life goals, they require a separate, more in-depth research approach. In this study, the results related to these values were not statistically significant.

The role of environment and education:

- The saying “you become like those you associate with” is confirmed by the significant influence of family patterns and educational institutions on entrepreneurial attitudes.
- Individuals surrounded by entrepreneurial parents or enrolled in business-supportive universities are more likely to express a desire to start their own company.

The results clearly indicate that having at least one parent who runs their own business positively affects the child's desire to establish a business. The family environment serves as a role model for planning among the respondents and represents the most effective form of entrepreneurial education.

It is also important to note that previous life experiences related to small-scale entrepreneurial activities positively influenced the respondents' desire to start a business. These activities include participation in optional school or university projects, running small online sales (e.g., secondhand books or clothes), or undertaking small jobs such as dog walking or leaflet distribution. This suggests that the earlier entrepreneurial traits appear among respondents, the greater the tendency to pursue this career path.

The study also found a high coefficient value for declared plans to start a business - individuals who expressed such intentions were indeed more likely to engage in entrepreneurial actions. This demonstrates that entrepreneurial self-awareness is a strong predictor of real-world actions.

The positive and significant coefficient for X_4 ($\beta_4=0.35$) indicates that a preference for innovative, often unconventional solutions increases the likelihood of engaging in entrepreneurial activities. Thus, a pro-innovation attitude within the study group supports entrepreneurial initiative.

Within the research group, those who reported higher risk tolerance more frequently indicated a desire to run their own business - although the coefficient (0.19) was not very high. While risk acceptance is a significant factor, it is not a decisive one in this study.

The role of the university/school institution also proved significant ($\beta_6=0.24$). Respondents who recognized a positive influence of educational institutions were more likely to express a desire to start a business. However, it should be emphasized that this effect was relatively modest.

For the first time, the study also applied a real-world simulation through the use of a board game created as part of the multidisciplinary „Model K. M. Krusiec”, which serves as a bridge between theory and practice in the broad field of entrepreneurship - connecting the

world of business and science (KRUSIEC, PALEJ, 2024). The positive, though relatively small, coefficient of 0.08 suggests that respondents who scored higher in the game were more likely to express a desire to start their own business.

REFERENCES

- Ajzen, I. 2005. *Attitudes, personality and behavior*. New York: Open University Press, 2005.
- Arendt, H. 1968. The Crisis in Education. In: *Between Past and Future*. London: Penguin Books, 1968, pp. 173-196.
- Arenius, P. - Minniti, M. 2005. Perceptual variables and nascent entrepreneurship. In: *Small Business Economics*, 24(3), 2005, pp. 233-247. DOI: 10.1007/s11187-005-1984-x.
- Baluku, M. M. - Matagi, L. - Otto, K. 2020. Exploring the Link Between Mentoring and Intangible Outcomes of Entrepreneurship: The Mediating Role of Self-Efficacy and Moderating Effects of Gender. In: *Frontiers in Psychology*, vol. 11, 2020, pp. 1-13. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01556>.
- Bilgiseven, E. B. - Kasımoğlu, M. 2019. Analysis of Factors Leading to Entrepreneurial Intention. In: *Procedia Computer Science*, no. 158, 2019, pp. 885-890. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.127>.
- Bratsberg, B. - Rogeberg, O. 2018. Flynn effect and its reversal are both environmentally caused. In: *Proceedings of the National Academy of Sciences*, vol. 115, no. 26, 2018, pp. 6674-6678. DOI: 10.1073/pnas.1718793115.
- Carr, J. C. - Sequeira, J. M. 2007. Prior Family Business Exposure as Intergenerational Influence and Entrepreneurial Intent: A Theory of Planned Behavior Approach. In: *Journal of Business Research*, vol. 60, 2007, pp. 1090-1098. DOI: 10.1016/j.jbusres.2006.12.016.
- Colombatto, E. - Mielnik, A. 2007. Early Work Experience and the Transition into Entrepreneurship. In: *The Journal of Entrepreneurial Finance*, vol. 12, 2012, pp. 9-26. DOI: 10.57229/2373-1761.1032.
- Cuddy, A. 2017. The IQ of Europeans is dropping due to technology, say researchers. [online] [cit.30.10.2024]. Available at: <https://www.euronews.com/2017/12/29/the-iq-of-europeans-is-dropping-due-to-technology-say-researchers> DOI: 10.61544/mnk/RPFM4175.
- Eurostat. 2024. Statistics on young people neither in employment nor in education or training. [online] [cit.16.08.2025]. Available at: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Statistics_on_young_people_neither_in_employment_nor_in_education_or_training
- Fadzil, N. A. F. M. - Fuza, Z. I. M. - Kamarudin, W. N. B. W. 2022. The influence of creativity and willingness to take risks on students' entrepreneurial intention. In: *International Journal of Accounting, Finance and Business*, vol. 7, 2022, pp. 412-420. DOI: 10.6007/IJARBSS/v12-i8/14478.
- Finni, R. - Meoli, A. - Sobrero, M. 2022. University Graduates' Early Career Decisions and Interregional Mobility: Self-Employment vs. Salaried Job. In: *Regional Studies*, vol. 56, 2022, pp. 972-988. DOI: 10.1080/00343404.2022.2069236.
- Gibb, A. A. 2002. Creating conducive environments for learning and entrepreneurship: Living with, dealing with, creating and enjoying uncertainty and complexity. In: *Industry and Higher Education*, vol. 16, no. 3, 2002, pp. 135-147.
- Intangible Outcomes of Entrepreneurship: The Mediating Role of Self-Efficacy and Moderating Effects of Gender. In: *Frontiers in Psychology*, vol. 11, 2020, pp. 1-13. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01556>.

- Iskandarova, M. - Blackburn, R. A. - Sardikais, G. 2017. Student Entrepreneurship in Great Britain: Intentions and Activities. *The British report of the 2016 GUESSSS project*, 2017, pp. 4-41.
- Janowski, A. - Szczepańska-Przekota, A. 2024. Entrepreneurship education in Poland: Contemporary problems and future opportunities. In: *The International Journal of Management Education*, vol. 22, 2024, art. 100931. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2024.100931>.
- Katrenčík, I. - Lisník, A. - Zatrochová, M. 2023. Perspektívy a výzvy pre vysokoškolské vzdelávanie: integrácia ekonómie a manažmentu na technickej vysokej škole. In: *Journal of MANagement and ECOnomics*, Maneko, vol. 15, Slovakia, 2023. DOI: 10.61544/mnk/00001.
- Krusiec, K. M. - Palej, A. 2024. Human capital as a component of the business model: threats from artificial intelligence and a pragmatic approach in the era of modern challenges. In: *Journal of MANagement and ECOnomics*, Maneko, Slovakia, 2024, pp. 56-64.
- Krusiec, K. M. 2019. Przedsiębiorczość jednostki w świetle rozwoju gospodarki 4.0 - świadomość zagrożeń. In: *Zeszyty naukowe Wyższej Szkoły Ekonomii i Informatyki w Krakowie*, vol. 15, WSEI, Kraków, 2019, pp. 155-174.
- Law, K. - Breznik, K. 2017. Impacts of innovativeness and attitude on entrepreneurial intention: among engineering and non-engineering students. In: *International Journal of Technology and Design Education*, vol. 27, 2017, pp. 683-700. DOI: 10.1007/s10798-016-9373-0.
- Lindquist, M. - Sol, J. - van Praag, M. 2014. Why do Entrepreneurial Parents have Entrepreneurial Children? In: *Journal of Labor Economics*, vol. 32, 2014, pp. 12-37. DOI: 10.2139/ssrn.2101543.
- Matúš, H. - Zatrochová, M. 2024. Trendy vo výučbe predmetov na univerzitách. In: *Journal of MANagement and ECOnomics*, Maneko, vol. 16, Slovakia, 2024. DOI: 10.61544/mnk/MPHL2386.
- Mazur, P. 2015. *Zawód nauczyciela w ciągu dziejów*. Chełm: Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Chełmie, 2015.
- OECD. 2019. *PISA 2018 Results – Combined Executive Summaries*. Paris: OECD Publishing, 2019. [online] [cit.16.08.2025]. Available at: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/about/programmes/edu/pisa/publications/national-reports/pisa-2018/Combined_Executive_Summaries_PISA_2018.pdf
- OECD. 2022. *Education at a Glance 2022: OECD Indicators*. Paris: OECD Publishing, 2022.
- OECD. 2023. *PISA 2022 Results (Volume I): The State of Learning and Equity in Education*. Paris: OECD Publishing, 2023. [online] [cit.16.08.2025]. Available at: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/12/pisa-2022-results-volume-i_76772a36/53f23881-en.pdf
- Paglayan, A. S. 2022. Education or Indoctrination? The Violent Origins of Public School Systems in an Era of State Building. In: *American Political Science Review*, vol. 116, 2022, pp. 1242-1257. DOI: 10.1017/S0003055422000247.
- Palej, A. - Krusiec, K. M. 2024. Nie należy myśleć i zapominać. Należy myśleć i działać - wówczas działanie stanowi świadectwo myślenia. In: *Nauki społeczne wobec wyzwań współczesności - aspekty psychologiczne, politologiczne i pedagogiczne*. Kielce: Oficyna Wydawnicza Staropolskiej Akademii Nauk Stosowanych w Kielcach, 2024, pp. 167-186.
- Palej, A. 2023. Ekonomia wartości - nowy nurt, podmiotowość czy zamordyzm? In: *Ekonomiczny i finansowy wymiar sytuacji kryzysowych*. Kielce: Oficyna Wydawnicza Staropolskiej Akademii Nauk Stosowanych w Kielcach, 2023, pp. 9-18.

- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 26 lutego 2002 r. w sprawie podstawy programowej wychowania przedszkolnego oraz kształcenia ogólnego w poszczególnych typach szkół. Dz.U. 2002, nr 51, poz. 458.
- Santos, S. C. - Liguori, E. W. 2020. Entrepreneurial self-efficacy and intentions: Outcome expectations as mediator and subjective norms as moderator. In: *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, vol. 26, no. 3, 2020, pp. 400-415. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJEBr-07-2019-0436>.
- Špirková, D. et al. 2022. Quantification of Economic, Ecological and Social Impacts of Climate Change in the EU. In: *European Journal of Interdisciplinary Studies*, vol. 14, 2022, pp. 63–81. DOI: 10.24818/ejis.2022.21.
- Stone, G. - Watkins, D. 1999. Entrepreneurship education in UK HEIs - Origins, development, and trends. In: *Industry and Higher Education*, vol. 13, 1999, pp. 382-389. DOI: 10.5367/000000099101294726.
- te Nijenhuis, J. - Murphy, R. - van Eeden, R. 2011. The Flynn effect in South Africa. In: *Intelligence*, vol. 39, 2011, pp. 456-467. DOI: 10.1016/j.intell.2011.08.003.
- Toffler, A. 1970. *Szok przyszłości*. Warszawa: Państwowy Instytut Wydawniczy, 1970.
- World Bank. 2021. *The State of the Global Education Crisis: A Path to Recovery*. Washington: World Bank Publications, 2021.

Author:

M.Sc. Eng. Krzysztof M. Krusiec

Institut of Management

Slovak University of Technology in Bratislava

Vazovova 5, 812 43 Bratislava

tel.: (+48) 500 008 359

e-mail: krzysztofkrusiec@gmail.com

Author:

M.A. Andrzej Palej

Institut of Management

Slovak University of Technology in Bratislava

Vazovova 5, 812 43 Bratislava

tel.: (+48) 516 168 096

e-mail: andrzej.palej@o2.pl

UDRŽATELNÁ PROSPERITA: AMBIDEXTERITA – SAMOHODNOTENÁ KONKURENČNÁ VÝHODA

SUSTAINABLE PROSPERITY: AMBIDEXTERITY – SELF-ASSESSED COMPETITIVE ADVANTAGE

Zora Németh

DOI: 10.61544/mnk/NLVL4030

Abstract

Purpose of the article The article answers two main questions: how can a business increase the innovativeness and efficiency of managing activities, and how is the business model changing in relation to sustainable strategies, taking into account the importance of efficiency and innovative capacity of businesses? The intention is to raise awareness of the importance of ambidexterity as a self-assessed competitive advantage in the era of global connectivity.

Methodology/methods The article, through an analytical generalization of professional literature, aims to contribute to the discussion on business models and ambidexterity. Based on the analysis of publications, studies, managerial methods and tools, the article proposes a possible procedure for an framework linking business responsibility and sustainability with innovations and effectiveness, which can be beneficial for aligning the interests of all stakeholders. The contribution is based on the relationship between agile approaches and operations effectiveness.

Scientific aim The aim is to examine the relationship between responsibility, performance and effectiveness, and the task is to provide an overview of business models and sustainable strategies, taking into account the importance of agility, efficiency and innovativeness of enterprises. We point out the synergy of sustainable efficiency and innovativeness of enterprises with an attempt to conceptualize a relational model of ambidexterity and business performance. The main task is to provide background for the discussion on the issue of ambidexterity as self-assessed competitive advantage.

Findings The presented contribution focuses on the connection between innovativeness and effectiveness, and contributes to the evidence supporting the importance of agile approaches in practice. Adaptability with interdisciplinary agile teams and the benefits of prioritizing ambidextrous human resource management practices were explored. It points to the possibility of strategically sustainable development with the concept of ambidexterity, - appears to be a key determinant of sustainable competitive advantage and business prosperity in digitalized world with ever-increasing societal challenges. It requires strategic, agile human resource management.

Conclusions (limits, implications etc.) The work can be the basis of a dynamic concept integrating aspects of innovativeness and effectiveness in the context of sustainability with an emphasis on sustainable business prosperity. Self-assessment is a key element in managing business growth, development, efficiency and effectiveness. The compiled framework has the potential to strengthen the economic, social and environmental cohesion of SMEs. The contribution has certain limitations and for this reason it is also desirable to develop a self-assessment tool for effective business management and also to carry out studies on the possibilities of applying this method in SMEs of various industries.

Keywords: sustainable competitiveness, business model, ambidexterity, agile management, self-assessment

JEL Classification: M10, M14, L15

ÚVOD

Rastúcemu významu sociálnych a environmentálnych otázok nahráva aj skutočnosť, že globalizácia neustále vyzýva podnikateľské subjekty na zapojenie zainteresovaných strán do otázok výkonnosti a inovatívnosti. Vzťahy so zainteresovanými stranami zvyšujú schopnosť podnikov integrovať rôzne koncepty a aspekty do svojich procesov (Silva, Rodrigues, 2023), pričom udržateľná ambidexterita (obojručnosť; rovnováha efektívnosti a inovatívnosti) sa stáva výzvou pre všetky typy podnikov. Obojručnosť (z ang. ambidexterity) si získava pozornosť ako viacúrovňová koncepcia, ktorá môže prispieť k zosúladeniu efektivity riadenia podnikateľských aktivít, čo podnikom umožní držať krok s výzvami Priemyslu 5.0 a Ekonomiky 5.0 (Sarfraz a kol., 2021).

Podniky potrebujú zavádzať zodpovedne udržateľné postupy kľúčové pre synchronizáciu transformačných procesov a proaktívnych opatrení vrátane technológií ako strategických prvkov trvalo udržateľnej konkurencieschopnosti a trvalo udržateľného blaha sveta (Ciffolilli, Muscio, 2018; EC, 2021; Sarfraz a kol., 2021). To si od nich vyžaduje holistický prístup, inovatívnosť, efektívnosť a systematickosť riešení v súlade s legislatívnymi požiadavkami a rôznymi štandardmi, ale aj intelektuálny kapitál so systematickou výmenou znalostí. Sú otvorené inovácie (ďalej ako OI) a dynamické schopnosti kľúčovými faktormi prosperity podnikania? Schopnosť transformácie a neustáleho rozvoja v prospech vytvárania spoločnej a ekonomickej hodnoty (Savaget a kol., 2019) a proaktívne prijatie zmien nevyhnutné pre udržanie konkurenčnej výhody a digitalizáciu vytvárajú nové príležitosti pre všetky formy podnikania (Essen a kol., 2023). Ktoré mechanizmy a udržateľné postupy v záujme zvýšenia efektivity a úrovne inovatívnosti môžu podporiť neustále zlepšovanie sa a zvýšiť konkurencieschopnosť podnikov? Podporuje myšlienka spoločenskej zodpovednosti (ďalej ako CSR) i spoločenskej angažovanosti podnikov (z ang. corporate social involvement – CSI) (zodpovednosť, reakcia, sociálna reakcia) udržateľné aktivity na všetkých úrovniach podnikania? Model podnikania ako katalyzátor rastu potrebný pre inovácie sa vďaka udržateľným stratégiám smerujúcim k odolnosti a rastúcemu povedomiu o environmentálnych výzvach (naliehavej potrebe udržateľných postupov) prostredníctvom digitálnych technológií (modelov založených na platformách a ekosystémoch) stáva efektívnou voľbou v rýchlo sa meniacom digitálnom svete (Neligan a kol., 2023; Assmann a kol., 2023). Prispôsobenie obchodných modelov súčasným výzvam trhovej ekonomiky a Industry 5.0 je kľúčové, pretože zabezpečuje koexistenciu medzi ziskovosťou a aspektmi CSR vrátane inovatívnych nápadov (Su, 2018) a vytvárania hodnôt. V súvislosti s koncepciami založenými na hodnotách si vyžaduje preskúmanie alternatív moderného spôsobu podnikania. Zdôrazňuje to potrebu hlbšieho skúmania toho, ako podnikové stratégie fungujú synergicky s udržateľnosťou a inovatívnosťou. Podniky si zabezpečujú konkurenčné výhody integráciou obojručnosti a udržateľnosti do svojich stratégií a prijímajú opatrenia, ktoré preukazujú ich záväzok znižovať takéto vplyvy (Aggarwal, 2013; Gopal, 2021). Vplyv obojručnosti na jednotlivé oblasti podnikania sa v zrýchlenom svete stáva dôležitou oblasťou výskumu a je jedným z kľúčových pojmov, ktoré sa spájajú s efektívnosťou a dynamikou rastu určitých priemyslov. Literatúra sa zameriava skôr na faktory udržateľného rozvoja podnikov než na samohodnotenú konkurenčnú výhodu – obojručnosť. Ako môže podnik pôsobiť na svoje prostredie a zvýšiť inovatívnosť a efektívnosť riadenia svojich aktivít? Na to reagujeme syntetizovaním poznatkov z odbornej, vedeckej literatúry. Práca má za cieľ prostredníctvom analytickej generalizácie odbornej a vedeckej literatúry prispieť k diskusii o obchodných modeloch a obojručnosti. Hľadajú sa odpovede na nižšie uvedené otázky:

- Aké je prepojenie medzi udržateľnosťou a inováciami, resp. ako je koncept CSR a udržateľnosti v súlade s inovatívnosťou?
- Môže udržateľnosť podporiť inovácie/inovatívnosť?
- Ako môžu interdisciplinárne tímy a obojručné riadenie ľudských zdrojov (ďalej ako RLZ) podporiť inovatívnosť, resp. ako môžu prispievať ku konkurenčnej výhode?

Príspevok sa venuje aj hodnoteniu konceptov udržateľnosti. Je usporiadaná s dôrazom na kontextualizáciu trendov s cieľom porozumieť konceptom zameraným na udržateľnú konkurencieschopnosť podnikov. Úlohou je poskytnúť prehľad o modeloch podnikania a udržateľných stratégiách s prihliadnutím na význam agility, efektivity a inovačnej schopnosti podnikov. Poukazujeme na synergiu udržateľnej efektívnosti a inovatívnosti podnikov s pokusom o konceptualizáciu vzťahového modelu obojručnosti a výkonnosti.

1 CIEĽ A METODIKA

Synergia medzi efektívnosťou a stratégiou i medzi kvalitou a udržateľným výkonom sú nevyhnutné pre kontinuitu prosperity podnikania. Stratégia a zodpovedné prístupy udržateľných aktivít prostredníctvom integrácie technológií a inovácií s cieľom dosiahnuť konkurencieschopnosť a prispôbiť udržateľný prístup sa javí ako efektívny krok k prosperite. Integrácia konceptov udržateľnosti (udržateľných iniciatív) na zabezpečenie ekonomického, sociálneho a environmentálneho aspektu do stratégie podnikov je však kľúčová (Abdullah a kol., 2017; Wu a kol., 2015; Zahid a kol., 2021). Vzťah medzi manažérstvom efektivity a inovatívnosti (obojručnosti) nebol v manažérskej literatúre dostatočne preskúmaný. Možno obojručnosť chápať ako účinný koncept na získavanie cenných poznatkov, schopností a inovatívnych nápadov? Obojručnosť má pozitívny vplyv na finančnú výkonnosť a možno ju považovať za určitú formu riadenia kvality (ako koncept, stratégiu a proaktívny model na podporu udržateľnej výkonnosti a efektivity riadenia aktivít).

Príspevok prináša kapitoly o konkurencieschopných prístupoch a konceptoch v kontexte strategicky udržateľnej prosperity podnikateľských subjektov (vrátane mikro, malých a stredných podnikov; ďalej ako MSP). Predkladaný príspevok sa zameriava na prepojenie inovatívnosti a efektivity riadenia aktivít a prispieva k dôkazom, ktoré podporujú význam agilných prístupov v praxi. Poukazuje na možnosť strategicky udržateľného rozvoja s konceptom obojručnosti. Obojručnosť sa javí ako kľúčový determinant udržateľnej samohodnotenej konkurenčnej výhody a prosperity podnikov. Úlohou je dosiahnuť nasledujúce ciele:

- identifikovať kľúčové koncepty a stratégie zamerané na udržateľnosť,
- preskúmať obchodné modely udržateľnosti,
- rozšíriť súčasné poznatky o integrovanom vývoji riadenia (aj MSP),
- identifikovať vzťah udržateľnosti založenej na hodnotách a rozvoj inovačných oblastí,
- opísať kľúčový determinant konkurenčnej výhody v prepojení na efektívnosť a inovácie – obojručnosť, najmä vzťah obojručnosti a výkonnosti,
- preskúmať adaptabilitu s inerdisciplinárnymi agilnými tímami a výhody uprednostňovania obojručných praktík RLZ.

Práca je usporiadaná s dôrazom na kontextualizáciu trendov s cieľom porozumieť konceptom zameraných na udržateľnú konkurencieschopnosť podnikov (vrátane MSP). Bola vykonaná analýza, syntéza, abstrakcia a komparácia, indukcia a dedukcia sa použili v kombinácii na dosiahnutie záverov práce. Identifikovali sa kľúčové oblasti problematiky a začalo sa so širokým vyhľadávaním literatúry v rôznych databázach, a následne sa použili kritériá

inklúzie a exklúzie na zúženie rozsahu (podľa kľúčových slov v kontexte našej témy). Prehliadali sa aj referenčné zoznamy relevantných príspevkov.

2 VÝSLEDKY A DISKUSIA

Príspevok je zameraný na synergiu efektivity a inovatívnosti (obojručnosti), ktorú možno považovať za kľúčový faktor udržateľnej výkonnosti a konkurencieschopnosti podnikov, t. j. synergia efektivity a inovatívnosti chápaná ako jedinečná konkurenčná výhoda. Táto časť príspevku predstavuje hlavné zistenia a výsledky práce.

2.1 Koncepty, stratégie a inovácie zamerané na udržateľnosť

V tejto časti príspevku sme sústredili pozornosť na koncepty a stratégie podnikov. Riešenie týchto otázok v tomto príspevku súvisí s prepojením udržateľnosti a inovácií. Sústreďenie pozornosti na skúmanie stratégií súvisí s konkurencieschopnosťou podnikov, ktorých zaujíma udržateľná výkonnosť a inovatívnosť, ako aj udržateľne efektívne riadenie aktivít.

Mnoho podnikov čoraz viac uznáva potrebu dynamického riadenia aktivít vrátane prispôsobovania sa zmeneným technologickým podmienkam a systémom na podporu environmentálnych, ekonomických a sociálnych úspechov (Khan a kol., 2021a; Rauf a kol., 2024). Prispôbovosť technologickým skokom a udržateľná dynamika adaptability podnikania si vyžadujú strategické uplatnenie trvalo udržateľných konceptov, systematických postupov a manažérskych nástrojov. Jedinečnou výhodou podnikania je schopnosť vytvárať spoločnú hodnotu v meniacom sa digitálne intenzívnom podnikateľskom prostredí. V záujme udržateľného prispôsobenia sa podniku výzvam je potrebné zvyšovať úroveň dynamických schopností a zamerať sa na agilitu, inovácie a efektivitu. Úspešná stratégia vytvára príležitosti, využíva vzájomné vzťahy a intelektuálny kapitál. Takýto prístup umožňuje prijímať rozhodnutia podporujúce zvyšovanie konkurencieschopnosti podnikov. Kapitola sa zameriava na vybrané stratégie a obchodné modely, pričom vyzdvihuje význam ich obnovenia vo vzťahu k udržateľnosti. V tomto smere majú modely a koncepty orientované na tvorbu hodnoty významnú úlohu. Spoločná tvorba hodnôt predstavuje vytváranie hodnoty súvisiacej s inováciami, vedomosťami a tvorivým procesom na určitej úrovni kvality interakcie s technológiami, výmenou informácií, rozvíjaním dynamických schopností a procesom učenia (Hein a kol., 2019; Chesbrough a kol., 2018 a i.).

Obchodný model je v literatúre definovaný rôznym spôsobom, chápeme ho však ako integračný rámec pre realizáciu stratégie (Richardson, 2008). Informačné technológie (ako základný motor tvorby hodnoty) a digitálna obchodná stratégia (stratégia v digitálne podporovaných sieťach a technológiách) spúšťajú dynamické cykly príležitostí na spoločnú tvorbu hodnoty, pričom integrácia informačných technológií do podnikových aktivít má vplyv na prosperitu podnikania (Schafer a kol., 2005; Richardson, 2008). Odborníci poukazujú na uplatnenie rôznych obchodných modelov a vyzdvihujú rolu trojvrstvého plátna obchodného modelu (Joyce, Paquin, 2016). V štúdiách sa vyzdvihuje význam ich obnovenia (aj stratégie) vo vzťahu k udržateľnosti (Richardson, 2008; Santos a kol., 2009; Teece, 2010; Teece, 2018; Gambardella, McGahan, 2010; Zott a kol., 2011; Chesbrough a kol., 2018; D'Amato a kol., 2020 a i.). Rozvoj obchodných modelov je pritom prepojený s udržateľnosťou, ktorá sa zameriava na hodnotovo orientované podnikanie (vrátane MSP).

V súvislosti so spoločnou tvorbou hodnoty poukazujú na tri hodnotové dimenzie obchodného modelu (hodnotová ponuka, tvorba hodnoty a zachytávanie hodnoty). V poslednom období vznikli rôzne stratégie a viacstranné obchodné modely (tvorba a získavanie hodnoty, spoločné vytváranie hodnoty v sieťach a v digitálnom prostredí)

s obchodnými a manažérskymi teóriami zasadenými do strategického riadenia podnikania s cieľom prijať udržateľnosť, katalyzovať inovácie a zároveň posilniť efektívne využívanie zdrojov (Longoni, Cagliano, 2018). Obchodný model pre inovačný rámec udržateľnosti si získal pozornosť (Ludeke-Freund, 2020), ktorý môže prispieť k riešeniu zelených otázok. Obchodný model ako multidimenzionálny strategický koncept podnikania a strategický nástroj sa stáva prioritou v záujme zabezpečenia spoločensky zodpovednej kontinuity podnikania v 21. storočí. Schopnosť preukázať takúto zodpovednosť (Porter, Van Der Linde, 1995) má vplyv na stratégiu a finančnú výkonnosť podnikov (Simpson a kol., 2004; Singh a kol., 2019). Spoločensky zodpovedné postupy môžu podnikaniu pridať hodnotu a zabezpečiť konkurencieschopnosť (Porter, Kramer, 2002; Carroll, Shabana, 2010; Rim, Ferguson, 2017; Latif a kol., 2020; Singh, Misra, 2021), pričom sociálne riadené podniky poskytujú alternatívne zdroje inovatívnych obchodných modelov (Akanmu a kol., 2023). Uvedené nadväzujú na interakcie medzi spoločenskou zodpovednosťou, dynamickými schopnosťami a konkurencieschopnosťou podnikania (Aftab a kol., 2023), stále však existuje medzera v chápaní toho, ako je udržateľnosť spojená s dynamickými schopnosťami.

CSR ako súčasť riadenia výkonnosti (efektivity a kvality) možno považovať za strategickú aktivitu podnikov (Clarkson, 1995; Burke, Longsdon, 1996; Hart, 2008 a i.). Výkonnosť v oblasti udržateľnosti (z ang. corporate sustainability performance – CSP; Bebbington, 1997) ako viacrozmerný koncept meria rozsah, v akom podnik začleňuje do svojich aktivít tri dimenzie CSR (ekonomickú, environmentálnu, sociálnu – podľa prístupu TBL; Elkington, 1994). Zodpovedne udržateľné podnikanie v digitálne intenzívnom svete môže mať viacero rozmerov (klasický model doplnený o jeden rozmer), z ktorých každý má svoj efekt vo vzťahu k systematickému meraniu výkonnosti:

- ekonomický (finančný): zisková marža, návratnosť investícií, podiel na trhu atď.,
- environmentálny: zavádzanie systémov environmentálneho manažérstva, prevencia znečistenia životného prostredia atď.,
- sociálny: zdravie a bezpečnosť zamestnancov, postupy rozvoja komunity, prijímanie sociálnych certifikácií atď.,
- compliance (z ang. compliance management system), t. j. riadenie súladu.

V súvislosti s udržateľným rozvojom je nutné spomenúť udržateľnú konkurenčnú výhodu, ktorá sa odráža v koncepte spoločensky/sociálne zodpovedného a hodnotovo-orientovaného podnikania, pritom zverejňovanie informácií súvisiacich s udržateľnosťou sa považuje za dôležitú stratégiu na dosiahnutie konkurencieschopnosti (Capolupo a kol., 2025). Podniky sa môžu orientovať na výkonnosť. Stratégie udržateľných inovácií podporujú výkonnosť v oblasti udržateľnosti, avšak len málo štúdií poskytuje prehľad o vzťahu medzi environmentálnou a ekonomickou výkonnosťou (Cegarra-Navarro a kol., 2016; Chan a kol., 2016; Ma a kol., 2019; Zahid a kol., 2021). Otázkou je, ako môže podnikanie dosiahnuť kontinuálne udržateľnú výkonnosť. Preskúmaním prístupov k riadeniu CSP sa je možné zamerať na nástroj strategickej kontroly, t. j. systém kontroly udržateľnosti. V súvislosti s udržateľnosťou je nutné spomenúť zmenu pracovného prostredia (Dalal a kol., 2020), ktorá spolu so CSR vplýva na medziúrovňovú dôveru v organizácii a dodržiavanie štandardov (aktivity sú v súlade s normami a legislatívnymi požiadavkami krajiny, t. j. chápe sa ako piaty rozmer CSR – etický a riadenie súladu; z ang. Compliance). Rozlišujeme tri prístupy / koncepty zamerané na zodpovedné aktivity podnikov, t. j. postupy, ktoré podporujú interakcie medzi jednotlivými dimenziami / oblasťami CSR (tabuľka 1). Tieto prístupy / koncepty (s podobnými dimenziami) podnikov tvoria základ pre dlhodobu (trvalo) udržateľný a dynamický rozvoj podnikania, resp. podnikania v 21. storočí (CSR, CSP, ESG – z ang. Environmental, Social, Governance).

Tabuľka 1: Dimenzie prístupov/konceptov spoločenskej zodpovednosti podnikov

CSR	CSP	ESG
Ekonomická	Ekonomická	Riadenie (ekonomická)
Environmentálna	Environmentálna	Environmentálna
Sociálna	Sociálna	Sociálna
Filantropická		
Etika (politika etických noriem) a Riadenie súladu (Compliance, audits a kontrolné systémy a i.)		

Zdroj: sprac. podľa Elkington, 1994; Németh, 2023.

Literatúra o udržateľnosti sa zaoberá environmentálnym, ekologickým, zeleným a sociálnym manažmentom, pričom informačné a komunikačné technológie môžu podnikaniu pomôcť riešiť výzvy prepojeného sveta (Chang a kol., 2018; Németh, 2023). Zelený manažment (z ang. green management) ako určitá forma CSR je definovaný ako koncept alebo stratégia, ktorou je možné dosiahnuť udržateľnú výkonnosť a môže byť proaktívnym modelom na podporu udržateľnosti (Purnomo, Widianingsih, 2012). Riadenie udržateľnosti je stratégiou rozvoja princípov s dodržiavaním štandardov a starostlivosti v súlade s rôznymi požiadavkami. V tomto ohľade sa stredobodom pozornosti stáva riadenie udržateľnosti založené na hodnotách (z ang. value-based sustainability management), ktoré je možné považovať za príležitosť na dosiahnutie ekologických, sociálnych a ekonomických cieľov a zlepšení v podnikaní (Figge a kol., 2001; Zahid a kol., 2021).

V súvislosti s koncepciami založenými na hodnotách (formovanie hodnoty, hodnoty poskytované zákazníkom atď.) si vyžaduje preskúmanie alternatív moderného spôsobu podnikania. Inovácie v oblasti udržateľnosti signalizujú, že podnik je aktívny, a nepochybne môžu zohrať významnú úlohu v dosahovaní udržateľnej prosperity podnikania (inovácie produktov – zlepšenie kvality, ekologické materiály a balenie, environmentálne označovanie atď.; inovácie v procesoch – znížená spotreba energie a materiálov, obmedzenie zdrojov, recyklácia a opätovné použitie atď.). Inovatívne podniky sa môžu orientovať na výstup, procesy, a môžu aj zaostávať (Wang a kol., 2023; Mead a kol., 2022; McCausland, 2021). Význam inovačných oblastí ovplyvňujúcich udržateľnosť sa zvyšuje a realizuje sa spolu s produktovými, procesnými a organizačnými inovačnými faktormi (Adams a kol., 2016). Inovácia spojená s udržateľným rozvojom ponúka podnikom nové príležitosti na prispôsobenie svojich procesov, čoho výsledkom je zdieľaná hodnota (McCausland, 2017; Nidumolu a kol., 2013). Takto chápaný rozvoj vnímame vo vzťahu k:

- procesom: zameranie na interné a inkrementálne inovácie s prijímaním nových platforiem kolaboratívnych procesov s rôznymi zainteresovanými stranami; koncept disruptívnej inovácie (radikálna, diskontinuálna, prelomová inovácia),
- stratégií: začlenenie udržateľnosti ako normy, dodržiavanie predpisov a prepojenie s metrikami a formálnymi procesmi.

Výhodou je ak podnik vytvára siete, má špecifické know-how alebo rozvíja schopnosti, ktoré sú kľúčové pre udržanie a zlepšenie konkurenčnej výhody podnikania (Wald a kol., 2019; Zeng a kol., 2018). Mnoho podnikov uznáva potrebu dát a analytiky vo vzťahu k výkonnosti. Tabuľka 2 sa tak zameriava na vybrané zameranie podnikov, pričom poukazuje na príklady rôznych konceptov inovácií/udržateľnosti.

Tabuľka 2: Zameranie podnikov/podnikaní a príklady konceptov inovácií

Zameranie	Perspektíva / Prístup	Koncepty inovácií v oblasti udržateľnosti
Riadenie založené na dátach (z ang. Data-driven)	Perspektíva zameraná na: • entitu • vzťahy	Prelomová inovácia (radikálna, diskontinuálna, prelomová inovácia)
Dodržiavanie predpisov (z ang. Compliance-driven)		Inovácia v oblasti udržateľnosti / Inovácie zamerané na udržateľnosť
Výsledky riadené výkonom/metrikami		Environmentálne inovácie
Sociálne riadený subjekt		Inovácia inšpirovaná prírodou

Zdroj: sprac. podľa Adams a kol., 2016; Young, Reeves, 2020; Mead a kol., 2022.

Problematikou udržateľnosti, environmentálnej a finančnej výkonnosti sa zaoberalo viacero štúdií (Vasileiou a kol., 2022; Nguyen a kol., 2021; Keskin a kol., 2020; Singh a kol., 2019). Existuje vzťah medzi výkonnosťou v oblasti udržateľnosti a inováciami, pričom vzťah medzi udržateľnosťou a výkonnosťou je ovplyvnený veľkosťou podniku, jeho zadlženosťou a volatilitou (Kuzma a kol., 2020; Centobelli, 2019; Forcadell a kol., 2019). Environmentálne šetrný výrobný proces je jednou zo stratégií na zvýšenie konkurencieschopnosti mikro a MSP¹ (EC, 2013; Wang, 2019). S udržateľnosťou súvisí aj proaktívny prístup, ktorý sa zameriava na riešenia v prospech udržateľnosti a tvorby hodnoty. Okrem toho, že systémy environmentálneho manažmentu zlepšujú konkurenčnú výhodu, imidž podniku a zvyšujú aj ziskovosť (Porter, Kramer, 2011; Chan a kol., 2016; Németh, 2024), mnoho podnikov vykazuje aj environmentálne inovácie, čo si vyžaduje zvyšovanie nákladov (dlhodobá návratnosť investícií) (Cai, Li, 2018). Aj zverejňovanie informácií o životnom prostredí (správ o udržateľnosti) ako nástroj komunikácie má potenciál zabezpečiť prílev investícií a finančnú výkonnosť podnikania (Stanwick, Stanwick, 2000; Khan, 2016; Gopal, 2021).

Ak berieme do úvahy udržateľnosť podnikania ako stratégiu zosúladenú s cieľmi udržateľného rastu a rozvoja vrátane podávania správ o udržateľnosti spojených s integráciou zelených princípov do podnikových procesov (Neelam a kol., 2020), potom je tradičný obchodný model možné rozšíriť/rozvinúť na obchodný model udržateľnosti založený na modeloch zeleného podnikania. Pod obchodným modelom máme na mysli rámec so strategickým zameraním a hodnotovou ponukou (model pre definovanie stratégie, dizajn produktov/služieb, ceny, diferenciáciu a integráciu v rámci hodnotových sietí) (Benjamin a kol., 2023). Integráciou udržateľnosti/zelených princípov do strategického riadenia podnikania zabezpečujeme jeho rast a rozvoj. V tomto ohľade sa zdôrazňuje úloha procesov a zákazníka, teda riadenia výkonnosti, inovácií a neustáleho zlepšovania (Benjamin a kol., 2023; Wassan a kol., 2023). Pri rozvíjaní/aktualizácii tradičného obchodného modelu sa dostaneme k modelu udržateľného podnikania (Young, Reeves, 2020). Literatúra v tejto súvislosti uvádza:

- disruptívny model (Christensen a kol., 2015),
- model udržateľných inovácií (Geissdoerfer a kol., 2019),
- účelovo udržateľný (cieľavedomý) model (Benjamin a kol., 2023).

Digitálne siete resp. digitálne obchodné siete a ekosystémy umožňujú podnikom integrovať trvalo udržateľné prístupy, postupy a aktivity do svojich procesov (Neligan a kol., 2023; Assmann a kol., 2023; Lee, Falahat, 2019) a prejavovať aj digitálnu agilitu, ktorá reaguje na rýchlo sa meniace podmienky ekosystémov. Vývojové fázy adaptability vybraných troch

¹ 93% MSP v EÚ uvádza, že ekologické prevádzky môžu ušetriť energiu o 56%, minimalizovať odpad (53%), recyklovať (49%), ušetriť suroviny (46%), ušetriť spotrebu vody (42%), pritom môžu predat' aj zostatok surovín iným subjektom.

modelov riadenia udržateľnosti uvádza tabuľka 3, na základe ktorej možno jednotlivé fázy zoskupiť do troch hlavných etáp:

- súlad a CSR,
- udržateľnosť (systémová, regeneratívna),
- koevolučná udržateľnosť.

Tabuľka 3: Vývojové fázy zavádzania vybraných modelov udržateľnosti v podnikoch

Nidumolu a kol., 2013.	Landrum, 2017.	Young, Reeves, 2020.
Zelený súlad ako príležitosť	Súlad	CSR
Udržateľnosť hodnotových reťazcov	Udržateľnosť podnikania	Dodržiavanie predpisov
Navrhovanie udržateľných produktov a služieb	Systémová udržateľnosť	Reaktívne zmeny v záujme udržateľnosti
Rozvoj obchodného modelu	Regeneratívna udržateľnosť	Inovácia udržateľného modelu
Tvorba platforiem pre ďalšie postupy	Koevolučná udržateľnosť	

Zdroj: sprac. podľa literatúry.

V súvislosti s agilitou je potrebné zdôrazniť, že podniky potrebujú novú perspektívu založenú na adaptabilných a udržateľných modeloch riadenia podnikania. Zavádzanie environmentálnych procesov má pozitívny vplyv na podnikanie, najmä ak ide o holistický pohľad. Holistický pohľad udržateľnosti kombinuje finančnú a nefinančnú výkonnosť v oblasti udržateľnosti (Chang a kol., 2018), pričom radikálne riešenia udržateľnosti súvisia s integráciou metrik výkonnosti udržateľnosti do jednotlivých procesov podnikania (Kennedy a kol., 2017). Je zelený manažment schopný otvoriť potenciálne príležitosti pre trh? Stratégia je dôležitým faktorom pri vstupe na nový trh, ako aj pri implementácii udržateľnosti/zeleného manažmentu. Zo štúdií vyplýva, že inovačná stratégia sprostredkováva vzťah medzi tlakom zainteresovaných strán a environmentálnou výkonnosťou (Xie, Zhu, 2020), pričom inovácie a schopnosti sú kľúčovými faktormi pri dosahovaní výkonnosti (umožňujú spoločne vytvárať hodnotu a integrovať rôzne aspekty CSR a udržateľnosti do procesov) (Cappa, 2022; Németh, 2024). CSR a udržateľnosť vplyvajú na obojručnosť a inovatívnosť (Khan a kol., 2021), výkonnosť (Shih, 2024). Súlad a efektívnosť predstavujú dve strany jednej mince, t. j. inovačný cieľ, prevádzková optimalizácia, budovanie systému riadenia efektivity a kvality riadenia aktivít so schopnosťami neustáleho rastu a kontinúálneho rozvoja v procesoch spoluvytvárania hodnoty sú významným predpokladom efektívneho zosúladenia legislatívnych požiadaviek a očakávaní všetkých zainteresovaných strán podnikania (Giardino a kol., 2023; Németh, 2025). Politika vedenia podniku spúšťa cykly príležitostí na tvorbu hodnoty (v určitej kultúre) a uplatnenie konceptov a systémov spolu s komunikáciou má vplyv na úspech podnikania (vzťah vnútorných determinantov pri zavádzaní udržateľnosti) (obrázok 1), čo naznačuje, že stratégia riadenia zmeny môže zohrať kľúčovú úlohu v dosahovaní udržateľnej produktivity. Prepojenosť vnútorných determinantov ovplyvňujúcich podnikanie získava medzi odborníkmi na význame (napr. skúsenosti a kompetencie zohrávajú dôležitú úlohu v procesoch rozhodovania – Bedford a kol., 2019; hodnota rozhodovania založeného na dátach a analytika² – Huselid, 2018; McIver a kol., 2018 a i.).

² Kvalita dát je nevyhnutnou podmienkou úspešného využívania analytických nástrojov (Pappas a kol., 2018).



Obrázok 1: Vnútorne determinanty zavádzania udržateľnosti a ich vplyv na podnikanie

Zdroj: autor.

Systémy kvality predstavujú pilier pre stimuláciu neustáleho rozvoja a kreatívneho myslenia v podnikoch z dôvodu, že ovplyvňujú proces vývoja inovácií a inovačnej výkonnosti (Zeng a kol., 2015; Németh, 2023). Odborníci poukazujú na rôzne dimenzie kvality vo vzťahu k výkonnosti. Ide nielen o procesy spoluvytvárania hodnoty (Giardino a kol., 2023), ale aj o strategické prepojenie vzťahov medzi inováciou a výkonnosťou, resp. medzi kolaboratívnym prístupom k inovatívnosti a výkonnosťou (kolaboratívne riešenia problémov môžu viesť k efektívnosti) (Perotti a kol., 2024). Uvedené prístupy zohľadňujú aj model kontinuálneho procesne orientovaného systému merania aktivít, ktorý je známy ako kontinuálny systém merania výkonnosti – prístup/cyklus PDCA (z ang. plan, do, check, act; stimulovať neustále strategické zlepšovanie, ktoré je relevantné pre proces tvorby hodnôt). Podniky by mali na meranie hodnoty vytvorenej podnikom (v kontexte zníženia/zvýšenia využívania zdrojov) okrem štandardných ukazovateľov finančnej výkonnosti používať aj ukazovateľ udržateľnej pridanej hodnoty, ako aj ukazovatele ekologickej a sociálnej efektívnosti (Hahn a kol., 2023; Németh, 2024).

V súvislosti s výkonnosťou je nutné spomenúť agilitu a strategickú agilitu, ktorá sa odráža v koncepte agilných inovácií, ktoré sú charakterizované otvoreným a kolaboratívnym prístupom, ovplyvňujú kreativitu a výkonnosť (Davis, Eisenhardt, 2011; Hwang a kol., 2018; Clauss a kol., 2020). Strategická agilita bola opísaná i v kontexte medzinárodného obchodu (Shams a kol., 2020; Tarba a kol., 2023). V súvislosti s agilitou je nutné pripomenúť aj obojručnosť dodávateľského reťazca v kontexte výkonnosti podnikov (Clauss a kol., 2020), keďže obojručnosť môže zvýšiť výkon (Patel a kol., 2020). Problematikou agility, environmentálnej neistoty a výkonnosti (Ahammad, 2021), rovnako ako i témou obojručnosti, OI sa zaoberalo viacero autorov (napr. Ferraris a kol., 2021; Adomako a kol., 2022; Ragazou a kol., 2022). Akademici už poukázali na to, že obojručné zručnosti zlepšujú výkonnosť a konkurencieschopnosť (napr. Kim, 2020), pričom vyvažujú faktory, ktoré sú kľúčové pre trvalo udržateľný rozvoj podnikania (Zhang a kol., 2022). Neustále formovanie takýchto interných faktorov a vzťahov medzi nimi (strategického zámeru, hodnôt či schopnosti riadiť obojručnosť) je žiaducim javom (Van Doorn a kol., 2020).

Agilitu možno formovať prostredníctvom digitálnych možností, pričom je nutné sa zamerať na schopnosti a aplikáciu informačných systémov a kvalitu informácií pre zvyšovanie úrovne kvality procesov. Riadenie systému výkonnosti vrátane merania spätnej väzby ako dynamického systému sa zameriava na zlepšovanie procesov pomocou rôznych techník a nástrojov a zhromažďovania cenných informácií vnímaného ako efektívny nástroj na dosiahnutie cieľov udržateľnosti (Németh, 2024; Cappa, 2022). Vzhľadom na to, že sociálna výkonnosť je najmenej skúmanou oblasťou, jej význam pri zlepšovaní finančnej výkonnosti sa nepreceňuje (Yu, Choi, 2016; Lombardi a kol., 2020).

Keď podnikanie aktívne prispieva k spoločnosti, zamestnanci sa cítia viac prepojení so svojou prácou a organizáciou, čo vedie k zvýšeniu ich angažovanosti a výkonu. Koncept otvorených inovácií zdôrazňuje spoluprácu, výmenu nápadov, poznatkov a technológií nielen vo vnútri

podniku, ale aj s externými partnermi, t. j. koncept sa snaží využiť aj externé zdroje, aby sa zlepšil inovačný proces a zvýšila efektivita. Z iného aspektu ide o určitú harmonizáciu výhod inovácií, čo v rámci inovačného ekosystému predpokladá zdieľanie informácií, skúseností a osvedčených postupov (Chesbrough a kol., 2018; Németh, 2024) pri ktorých spolupráca umožňuje rozvoj súboru dynamických schopností a odborných znalostí so zámerom podporiť udržateľnú inováciu (Greco a kol., 2021; Berdahl a kol., 2018). Agilita a inovatívnosť sú kľúčové pre obojručnosť, čo vedie k lepšej výkonnosti a prosperite podnikania (Li a kol., 2022; Zhang a kol., 2022). Ďalšia kapitola sa tak zmieňuje o tejto problematike.

2.2 Konkurenčná výhoda: ambidexterita – synergia efektívnosti a inovácie

Pre porozumenie konkurenčnej výhody v prepojení na efektívnosť a inovácie je veľmi dôležité vymedzenie obojručnosti (ambidexterity) v kontexte kvality a CSR.

V posledných rokoch sa otvorila cesta k pochopeniu významu princípov kvality a CSR s cieľom zlepšiť konkurenčnú výhodu podnikov, ktoré sa vyvinuli do konceptu založeného na neustálom zlepšovaní sa (založeného na agilité, efektivite a procesného riadenia). Keďže inovatívnosť a výkonnosť sa stávajú prioritami v záujme zvyšovania konkurencieschopnosti podnikov, je potrebné klásť väčší dôraz na obojručnú stratégiu (Zhang a kol., 2022).

Obojručnosť je spojená s výkonnosťou, inováciami, rastom predaja, resp. s prežitím podniku (O'Reilly, Tushman, 2008; Junni a kol., 2013; Mueller a kol., 2013; Patel a kol., 2013), ako aj s faktormi, ktoré môžu ovplyvniť efektivitu a inovatívnosť (organizačné štruktúry, sociálne vzťahy, dynamiku prostredia) (Zhang a kol., 2016; Chang a kol., 2016; Wilden a kol., 2018; Venugopal a kol., 2020; Katou a kol., 2021). Obojručnosť môže mať vplyv na výkonnosť a má rozmanitý vplyv na prepojenie dynamických schopností a konkurenčnej výhody, pričom vytváranie agilného prostredia zvyšuje efektivitu riadenia aktivít (Brix, 2020; Sok a kol., 2021; Gomez a kol., 2020). Štúdie obojručnosti sa zameriavajú na veľké podniky a skúmajú ich dynamiku a vplyv na úspech podnikania. Analýzy sa pritom málokedy zameriavajú na viacúrovňový alebo holistický prístup k obojručnosti (Raisch, Birkinshaw, 2008; Kassotaki a kol., 2019). Diskusia objasňujúca tematiku organizačnej obojručnosti zdôrazňuje aspekty obojručnosti (krátkodobý: vhodnosť stratégie, štruktúra, kultúra; dlhodobý) (Duncan, 1976; Tushman, O'Reilly, 1996; Junni a kol., 2013), čo si vyžaduje aj prehodnotenie prístupov k obojručnosti, ako sú viacúrovňový prístup a organizačná a medzifiremná úroveň (Raisch, Birkinshaw, 2008; Kassotaki a kol., 2019). Obojručnosť ako inovatívna schopnosť má špecifické postavenie vo výskumoch, najmä vo vzťahu ku konkurenčnej výhode (Yu a kol., 2019; Clauss a kol., 2020; Patel a kol., 2020; Zhang a kol., 2022). Prepojenosť prvkov ovplyvňujúcich vzťahy medzi vnútornými faktormi a obojručnosťou tiež získava medzi akademikmi na význame (napr. strategický zámer vedenia, hodnoty a schopnosť riadiť obojručnosť a pod.; Van Doorn a kol., 2020).

Viaceré štúdie sa zameriavali aj na prepojenosť medzi environmentálnou a ekonomickou výkonnosťou, medzi sociálnou a ekonomickou výkonnosťou alebo na interakcie medzi týmito tromi typmi výkonnosti, ktoré sú pôvodcom trvalo udržateľného rozvoja. Z aspektu zavádzania obojručnosti sa skúma najmä vzťah medziorganizačných aktivít a výkon v dynamických prostrediach (podniky poskytujúce služby v oblasti technológií a znalostí) (Junni a kol., 2013; Bresciani a kol., 2018; Katou a kol., 2021). Z hľadiska riadenia konceptu je potrebné pripomenúť výskum zameraný na dynamické vyvažovanie aktivít v súvislosti so štrukturálnou, kontextovou a sekvenčnou obojručnosťou (Luger a kol., 2018; O'Reilly, Tushman, 2013). Kontextová obojručnosť je kľúčovým faktorom úspechu digitálnej transformácie, ktorá vykazuje prepojenosť s vodcovským správaním (aj etickým správaním vodcov) podporujúcim otvorené myslenie a rozvíjaním schopností zamestnancov v kombinácii

s agilným prístupom (Duwe, 2018; Wang a kol., 2017; Khanagha a kol., 2021). Obojručnosť sa chápe ako určitý spôsob získavania konkurenčnej výhody, ktorá povedie k vlne udržateľnej prosperity. Takýto prístup spája výkonnosť a inovatívnosť, a predpokladá určitý súbor zručností pre implementáciu udržateľnej stratégie a vzťahuje sa na efektívnosť procesov. Obojručnosť (rôzne prístupy k obojručnosti, ktoré prispievajú k efektívnosti a úspechu; tabuľka 4) je kľúčovým faktorom, ktorý rozvíja potenciál a považuje sa za dôležitú konkurenčnú výhodu.

Tabuľka 4: Prístupy k obojručnosti

Aspekt	Oblasť	Koncept / Prístup
Dlhodobý úspech	Adaptácia organizácie	Organizačná obojručnosť (pozostáva z dlhších období konvergencie a prerušované krátkymi obdobiami nesúvislých zmien).
Krátkodobá efektívnosť	Organizačný dizajn	Kontextová obojručnosť ako výzva na dosiahnutie kompromisu medzi efektívnosťou (krátkodobá) a flexibilitou (dlhodobá inovatívnosť).
Dlhodobý úspech	Organizačné učenie	Organizačná obojručnosť ako vyvážené dva typy učenia.
Strategický	Strategické riadenie	Strategická obojručnosť ako kombinácia strategických procesov/aktivít, ktoré sú pre podnikanie najvýhodnejšie.

Zdroj: sprac. podľa O'Reilly, Tushman, 1996; Gupta a kol., 2006; Markides, Oyon, 2010.

Okrem uvedených je potrebné pripomenúť obojručnosť v súvislosti s/so:

- integrovaním požiadaviek udržateľnosti do každej fázy návrhu a vývoja produktov a služieb, systematicky merať environmentálne, sociálne a ekonomické vplyvy (udržateľný rozvoj – udržateľné hodnotenie produktov, služieb a procesov s rôznymi ukazovateľmi),
- agilnými tímovými štruktúrami, ktoré sa prispôbujú meniacim vonkajším systémom prostredníctvom spolupráce medzi subjektmi (Wageeh, 2016); iteratívna práca odráža prístup organizačného učenia a pritom medzisektorová a medziodborová spolupráca pôsobí ako katalyzátor rozvoja (De Meyer, Williams, 2020; Khanagha a kol., 2021),
- vzdelávaním a rozvojovými aktivitami s cieľom udržiavať systém obojručnosti, ktoré vedú k vynikajúcemu výkonu, zdieľaným informáciám a zručnostiam (Luger a kol., 2018; Clauss a kol., 2021), usmerňovaním aktivít na dosiahnutie spokojnosti zákazníkov (Cepeda, Arias-Pérez, 2019; Sousa a kol., 2020),
- sprostredkúvaním správania vedenia, t. j. kombinovaná obojručnosť (Venogopal a kol., 2020),
- strategickým riadením ľudských zdrojov a znalostí, ktoré hrajú významnú úlohu pri zavádzaní konceptu obojručnosti (Dezi a kol., 2021; Sasaki a kol., 2020).

2.3 Vzťah výkonnosti a obojručnosti

V tejto časti príspevku sa zameriame na vzťah výkonnosti a obojručnosti, poukazujeme na metódy a nástroje hodnotenia udržateľnosti v kontexte konkurencieschopnosti podnikania. Efektívna stratégia podnikania vytvára príležitosti a využíva možnosť zvyšovania efektivity riadenia aktivít a procesov (malo by byť ekonomické, prehľadné a harmonizované; Nappi, Kelly, 2022; Bititci a kol., 2018). Takýto prístup umožňuje implementovať systém merania výkonnosti, ktorý podporuje efektívne a účinné riadenie podnikania (napr. monitorovanie a hodnotenie viacerých metrík finančnej výkonnosti s účtovnými a trhovými perspektívami - ROA, ROE, podiel na trhu, percepčná výkonnosť v porovnaní s konkurenciou a pod.) (Luger a kol., 2018; Chang a kol., 2016; Venugopal a kol., 2020; Dezi a kol., 2021). Podniky sa môžu

orientovať na analytiku dát vo všetkých oblastiach podnikania, ktorá pomáha lepšie stanoviť priority investícií a zvyšovať konkurenčnú výhodu. V tomto smere majú podnikové systémy orientované na meranie výkonnosti významnú úlohu (komparácia v tabuľke 5). Vývoj metód a nástrojov týkajúcich sa hodnotenia udržateľnosti ovplyvňuje vývojové procesy produktov/služieb a podmieňuje vznik nových systémov a vzťahov, ktoré determinujú úroveň udržateľnosti (Zhang, Haapala, 2015; Abubakr a kol., 2020). V súvislosti s vývojovým procesom produktov si vyžaduje preskúmanie nástrojov a metód hodnotenia udržateľnosti. Takéto nástroje, ktoré tvoria základ pre rozvoj podnikania, uvádzame v tabuľke 6.

Tabuľka 5: Komparácia vybraných charakteristík systémov výkonnosti pre MSP

Model / Kritérium	Zosúladenie a rozvoj stratégie	Zameranie na zainteresované strany	Dynamická prispôsobivosť	Orientácia na procesy
Zlepšenie kontroly (efektívne meranie výkonnosti)	+	-	+	-
Integrovaný prístup k meraniu výkonnosti	+	-	+	+
Rámec merania výkonnosti	+	+	+	+
IRIS – Systém merania výkonnosti	+	+	+	+

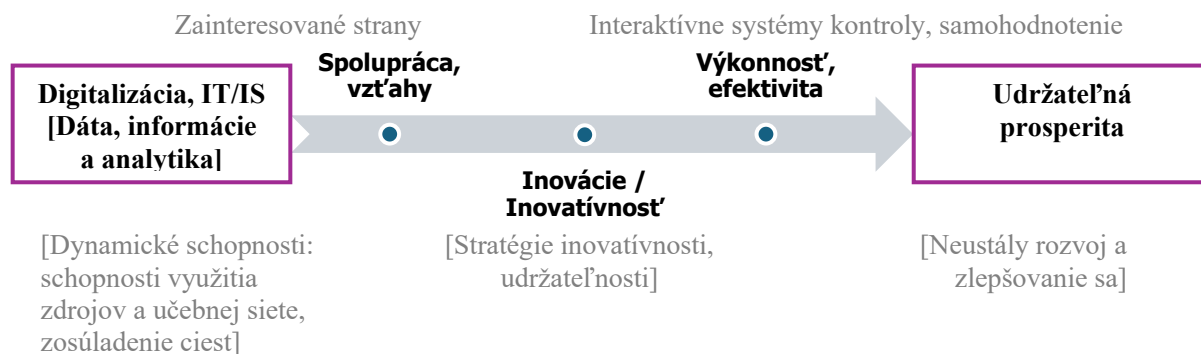
Zdroj: podľa Hudson a kol., 2001; Taticchi a kol., 2008; Cocca, Alberti, 2010; Chalmeta a kol., 2012.

Tabuľka 6: Vybrané metódy a nástroje hodnotenia udržateľnosti

Označenie	Zdroj
SPI (Sustainable process index)	Krotschek, Narodoslawsky, 1996.
LInX (Life cycle index)	Khan a kol., 2004.
AHP (Analytic hierarchy process with fluctuant weight analysis)	Qian a kol., 2007.
m-SAS (Modular-based sustainability assessment and selection)	Othman a kol., 2010.
WFAM (Weighted fuzzy assessment method)	Ghadimi a kol., 2012.

Zdroj: sprac. podľa literatúry.

Výnimočnosť, ako aj vyplýva z vyššie uvedených, možno dosiahnuť prostredníctvom prepojenia stratégií otvorených inovácií s obchodnými modelmi (inovačný proces je otvorený; interakcia s externými zdrojmi znalostí si vyžaduje schopnosti budovania vzťahov) (Cantwell, 2017; Foss a kol., 2023; Bhaktiar a kol., 2023), no okrem toho sa trendom stáva aj digitalizácia procesov (Neligan a kol., 2023; Assmann a kol., 2023). Digitalizácia procesov je spojená so zvýšenou dostupnosťou dát, výkonnosťou, inováciami, ako aj s inými faktormi, ktoré môžu ovplyvniť efektívnosť a inovatívnosť v podnikaní. Vplyv informácií na jednotlivé oblasti podnikania sa stáva dôležitou oblasťou výskumu, ktoré sa spájajú s konkurenčnou výhodou podnikov (Pappas a kol., 2018). Rozvoj technológií je pritom prepojený s udržateľnosťou, ktorá vyzdvihuje dôležitosť uplatnenia analytiky výkonnosti (aj samohodnotenia) aj v MSP (napr. analyzovať, predpovedať a zlepšovať výkon v oblasti REZ – Agarwal a kol., 2018). Domnievame sa, že miera IT konvergenencie podmieňuje OI (inštitucionálne znalosti, podpora prepojení a spolupráce), ktoré determinujú efektívnosť a úroveň kvality riadenia aktivít (vrátane samohodnotenia), a naopak (obrázok 2).



Obrázok 2: Otvorené inovácie a ich vplyv na podnikanie

Zdroj: autor.

Oborjučný systém riadenia podporuje inovatívnosť a hodnoty udržateľnosti v oblasti ekonomickej, sociálnej a environmentálnej výkonnosti (integruje meranie finančnej a nefinančnej výkonnosti), t. j. prístup k výkonnosti založený na kvalite a CSR vytvára komplexnú pôdu pre zosúladenie cieľov podnikania s očakávaniami všetkých zainteresovaných strán smerom k tvorbe spoločnej hodnoty (Venugopal a kol., 2020; Dezi a kol., 2021). Základný výskum vzťahu obojručnosti a výkonnosti zdôrazňuje aj rolu vrcholového manažmentu a reputácie (miera vnímania v porovnaní s konkurenciou) (Lubatkin a kol., 2006; Cao a kol., 2009; Venugopal a kol., 2020; Dezi a kol., 2021). Komunikácia je jedným z faktorov ovplyvňujúcich účinnosť akéhokoľvek systému (Németh, 2014; Tripathi a kol., 2023). Uplatnenie systému komunikácie prináša rad výhod, ako napríklad dosahovanie efektívneho fungovania podniku v súlade so stratégiou, legislatívnymi požiadavkami a očakávaniami zainteresovaných strán. Spolupráca a výmena poznatkov, nápadov a informácií sú príkladmi cieľov, ktorých vývoj sa začal v minulosti. Dnes však hovoríme o ich rôznych formách so zvyšujúcou sa komplexnosťou v priebehu času, ktoré môžu podnikom priniesť prosperitu. Je žiaduce, aby sme uplatnili nové koncepty a účinné riešenia, využívali vnútornú synergiu a používali osvedčené techniky na rozvoj inovatívnosti. Organizačné učenie je zložitý proces, aj keď sú k dispozícii rôzne koncepty (vrátane modelu neustáleho zlepšovania, ktorý kladie dôraz na štruktúrované, priebežné zdokonaľovanie, či otvorené inovácie a spoluprácu medzi rôznymi zainteresovanými stranami podniku a pod.). Aktuálnou výzvou pre podniky je premietnuť akýkoľvek koncept do stratégie podnikania, t. j. úspešne inovovať a efektívne adaptovať obchodný model v prostredí VUCA (z ang. volatility, uncertainty, complexity, ambiguity, t. j. štyri charakteristické prvky sveta) (Edmonson, 2018). Ide o štrukturálnu alebo kontextovú integráciu konceptov v podnikaní. Zvolený model môže byť založený aj na zásadách manažérstva kvality (vrátane samohodnotenia výkonnosti modelu/systému). Etapy spolupráce zameranej na účely zdieľania nápadov, informácií (vrátane „best practise“) a získania znalostí uvádza tabuľka 7.

Tabuľka 7: Etapy spolupráce zameranej na zdieľanie nápadov a získania znalostí

Organizačné učenie v kontexte spolupráce a rozvoja	Etapy zavádzania konceptu/systému
Predmet, hĺbka a formy spolupráce; záväzok a ciele	Plánovanie a stratégia (zmapovanie očakávaní, vízia, tvorba stratégie), stretnutia
Podpora vedenia a zdieľanie zdrojov	Zavádzanie zmien
Pokrok v spolupráci	Riadenie systému vrátane monitorovania pokroku, samohodnotenia výkonnosti systému a prípravy akčného plánu zlepšovania
Zber, štruktúrovanie a prístup k informáciám	
Overovanie a opätovné použitie znalostí	
Tvorba znalostí	

Zdroj: autor; pozri Systém manažérstva kvality, model CAF, model výnimočnosti EFQM.

Samohodnotenie, resp. posudzovanie efektívnosti systému je kľúčovým faktorom úspechu podnikania, ktoré vykazuje prepojenosť so systémom kvality a vychádza z posudzovania jednotlivých oblastí a funkčných stratégií podnikania. Podnik vďaka samohodnoteniu dosahuje vyššiu úroveň výkonnosti a efektivity riadenia aktivít. Posudzovanie zahŕňa kroky ako definícia cieľov a ukazovateľov, meranie pokroku a zhromažďovanie údajov s analýzou a vypracovaním odporúčaní pre implementáciu zmien (akčný plán zlepšovania) vo všetkých oblastiach podnikania. Rámec samohodnotenia úrovne udržateľného rastu a rozvoja podľa jednotlivých oblastí podnikania vidieť nižšie (tabuľka 8). Možno rozlíšiť päť úrovní hodnotenia aktivít (samotné aktivity, ich úroveň implementácie, vedomosti, zručnosti a postoje súvisiace s aktivitami, správanie a podmienky podporujúce/brániace každodennej práci, účinnosť aktivít) vo vzťahu k dimenziám zrelosti (základná, pokročilá, dynamická/trvalo udržateľná). Nižšie uvedená tabuľka 9 poskytuje možné obsahové vymedzenia funkčných stratégií, je však žiaduce, aby sa integrovali aj organizačné a ekonomické aspekty podnikania pri hodnotení.

Tabuľka 8: Príklady možných dimenzií jednotlivých oblastí podnikania

Oblasti	Dimenzia základná	Dimenzia pokročilá	Dimenzia dynamická
Zákazníci a partneri	Otvorenosť a kompetencie v oblasti IKT	Integrácia zákazníkov do vývoja produktov a IT, spolupráca	Miera digitalizácie partnerov
Ľudské zdroje	Otvorenosť novým technológiám	Povedomie o bezpečnosti dát a kybernetickej bezpečnosti	Flexibilné pracovné formy a neustály rozvoj
Stratégia a vodcovstvo	Mapa	Posúdenie rizík	Tréningy
Produkty a/alebo služby	Individualizácia produktov	Digitálna kompatibilita a interoperabilita produktov	Služby súvisiace s produktmi a službami
Technológie	Technológie na výmenu informácií	Integrované počítače v nástrojoch	Využitie umelej inteligencie a robotov
Dáta a informácie	Digitálne informačné procesy a automatizované zbery údajov	Analýzy dát, rozhodovanie na základe databáz a vizualizácia digitálnych procesov	Simulácia budúcich scenárov riadených dátami
Kvalita vrátane udržateľnosti	Udržateľná automatizácia procesov	Automatizovaná kontrola kvality	Spolupráca (ľudí aj robotov)
Súlady a normy	Monitorovanie priemyslu	Úprava pracovných dohôd	Tréningy a právna ochrana

Zdroj: sprac. zohľadnením normy ISO 9001.

Tabuľka 9: Príklady možných dimenzií a obsahových vymedzení funkčných stratégií

Funkcie	Dimenzia základná	Dimenzia pokročilá	Dimenzia obojručná
Marketing	Personálne, finančné a materiálne zabezpečenie	Zabezpečenie marketingových aktivít	Udržateľnosť spolupráce s externými subjektmi; rozvoj metód a postupov
Ľudské zdroje	Produktivita a mzdy	Kvalifikačná štruktúra	Starostlivosť a udržateľný rozvoj
Riadenie kvality	Personálne, finančné a výrobné zabezpečenie	Informačné zabezpečenie (IT/IS) kvality	Zákazníci a udržateľnosť spolupráce s externými subjektmi
Výskum a vývoj	Materiálne, personálne a finančné zabezpečenie	Riadenie výskumu a vývoja	Udržateľnosť spolupráce s externými subjektmi vrátane ich udržateľnej podpory
IT / IS	Materiálne a finančné zabezpečenie, bezpečnosť a ochrana	Riadenie informačných procesov	Udržateľné riadenie rozvoja IT/IS
Riadenie výroby	Riadenie zásob	Organizácia, plánovanie výroby a riadenie	Udržateľná kvalita a efektivita uspokojovania dopytu vrátane rozvoja

Zdroj: autor.

2.4 Strategické aktivity riadenia Ľudských zdrojov s pridanou hodnotou: udržateľný rozvoj ako kľúčový faktor obojručnej organizácie

Pri koncipovaní tejto časti príspevku sme použili rôzne metódy a stručne popísali koncepty zlepšovania efektivity procesov a zameriavali sme sa na strategické aktivity RLZ s pridanou hodnotou najmä v súvislosti s inovatívnosťou.

Agilné koncepty podnikov predstavujú prístup spočívajúci v prispôbení sa čoraz dynamickejšiemu a konkurenčnému prostrediu (Adomako a kol., 2022; Ahammad, 2021; Ferraris a kol., 2021; Clauss a kol., 2020; Shams a kol., 2020). Ak proaktívna stratégia odolnosti uľahčí rozvoj agility, metódy zamerané na zvýšenie efektívnosti a inovačného potenciálu môžu zlepšiť výkonnosť prepojením jednotlivých funkčných stratégií a úrovne podnikania, a posilniť tak postavenie na trhu (Kim, 2020; Zhang a kol., 2022). Sú CSR a RLZ kľúčovými faktormi udržateľnej otvorenosti, agility a inovatívnosti? Pri skúmaní vzťahu CSR a RLZ štúdie uvažujú o pozitívom pracovnom prostredí a angažovanosťou zamestnancov (Lombardi a kol., 2020; Stahl a kol., 2020), ako aj o organizačnej agilitate, ktorá súvisí s agilitou pracovnej sily (Sherehiy, Karwowski, 2014). Zodpovedné prístupy RLZ pri podpore inovácií prostredníctvom zosúladenia technologických inovácií a výkonnosti s etickými hodnotami sa javí ako efektívny krok k prosperite podnikania (RLZ zvyšuje odolnosť; Sharma a kol., 2022; Riana a kol., 2020). V záujme dynamického prispôbenia sa RLZ výzvam je potrebné zvyšovať úroveň otvorenosti, strategickej obojručnosti a agility, a zamerať sa na sprostredkovateľskú úlohu intelektuálneho kapitálu (Ragazou a kol., 2022; Patky, Pandey, 2020). Agilné RLZ zohráva rozhodujúcu úlohu v zaistení prosperity vo VUCA svete podporou agility a inovácií. Podnikom pomáha stať sa adaptívnejšími a odolnejšími podporou kultúry experimentovania, učením sa z neúspechov a prijímaním zmien (Tripathi a kol., 2023; Bechtel a kol., 2022).

V súvislosti s výkonnosťou je nutné spomenúť obojručné RLZ, ktoré je charakterizované efektívnym prístupom k riadeniu aktivít. Obojručné RLZ má obrovský potenciál zabezpečiť dlhodobú životaschopnosť podniku, ktoré môžu využiť vzdelávacie a rozvojové aktivity na identifikáciu potrieb, vytváranie nových služieb a na to, aby prispievali k zvyšovaniu efektivity riadenia aktivít podniku. Obojručnosť je kľúčovou súčasťou konkurencieschopnosti podnikov, ktorú vnímame ako systém zlepšovania efektivity procesov, zvyšovania inovatívnosti a spokojnosti vedenia, identifikovania príležitostí a zabezpečenia

prosperity podnikania. Kontextová obojručnosť je kľúčovým faktorom úspechu digitálnej transformácie, ktorá vykazuje prepojenosť s vodcovským správaním podporujúcim otvorené myslenie a rozvíjaním schopností zamestnancov v kombinácii s agilným prístupom. Obojručnosť prebieha v rámci samostatných alebo vzájomne závislých organizačných jednotiek (Geerts a kol., 2018). Obojručnosť pomáha zvyšovať kompetencie a rozvíjať schopnosti (chápané ako kľúčový faktor výkonnosti) v podnikaní. Funkcia obojručnosti ako dynamickej schopnosti v kontexte inovácií by sa nemala prehliadať. V podnikoch je potrebné rozvíjať dynamické schopnosti, ako sú kreativita, inovatívnosť, spolupráca (Wu a kol., 2023; Cegarra-Navarro a kol., 2017) a podniky by sa mali zameriavať na rozvíjanie zručností ako (Appelbaum a kol., 2017; Zhou a kol., 2019) strategická agilita, rekonfigurácia zdrojov, organizačné učenie prostredníctvom iteratívnych metód práce, a vodcovstvo. Je žiaduce, aby podniky uplatňovali nové schopnosti a kompetencie a používali osvedčené techniky na rozvoj inovatívnosti a udržania dynamiky adaptability zvyšovaním úrovne svojich transformačných zručností. Vybudovaním a rozvíjaním nových schopností a adaptabilných zručností dosahujú podniky vyššiu úroveň výkonu a efektivity, vďaka čomu zlepšujú svoju výkonnosť (Wu a kol., 2023). Je potrebný prenos vedomostí medzi rôznymi vzdelávacími oblasťami, ktorý zabezpečí vývoj inovatívnych riešení a tiež nové kompetencie, ako sú digitálne zručnosti, informačná a dátová gramotnosť, riešenie problémov v digitálnych prostrediach a posilnenie kognitívnej kompetencie (Aggarwal a kol., 2020).

Štúdie vyzdvihujú rolu strategických aktivít RLZ s pridanou hodnotou, čo predstavuje nové výzvy pre rekvalifikáciu, potrebu vybaviť zamestnancov určitými kompetenciami v procese ich profesionálneho rozvoja (napr. skúsenosti s riadením, práca s dátami a informáciami a pod.; Ferraris a kol., 2019; Strohmeier, 2020). Uplatnenie obojručnosti vedie ku konkurenčnej výhode z toho dôvodu, že:

- vytvára nové príležitosti pre spoluprácu a zameriava sa na trhové príležitosti,
- zvyšuje efektívnosť (inovačných) procesov a zlepšuje kvalitu produktov a služieb,
- podporuje otvorenosť, neustále zlepšovanie sa a kontinuálny rast a rozvoj.

V procese strategického RLZ sa vyžaduje prepojenie organizácie práce a rozvoja zamestnancov, spolupráca s vedením, manažérmi, zamestnancami a odborníkmi, znalosť postupov či metodík. Vzhľadom na vyššie uvedené, predpokladom zvyšovania efektivity a kvality riadenia aktivít je vzájomná spolupráca a komunikatívnosť. Efektívne riadenie zmien s podporou vodcovstva a iniciovania zmien v spolupráci s rôznymi skupinami zainteresovaných strán na ceste výnimočnosti, je bez neustáleho profesionálneho rozvoja ľudských zdrojov nevyhnutné. Fakory a príležitosti strategicky obojručného RLZ (tabuľka 10) tvoria základ pre dlhodobu udržateľný a dynamický rozvoj riadenia aktivít podnikov.

Tabuľka 10: Faktory a príležitosti strategického riadenia ľudských zdrojov

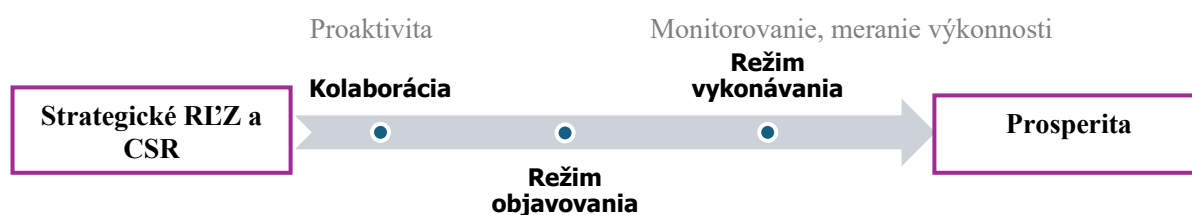
Faktory / Výzvy	Benefity a príležitosti	Odporúčané prístupy
Zrýchlené tempo zmien: výzva flexibility a prispôsobivosti	Podpora kultúry prispôsobivosti; zvýšená flexibilita	• Podpora vodcovstva, iniciovania zmien a kooperatívnych stratégií • Iteračný prístup s využitím medzifunkčných tímov a neustáleho profesionálneho rozvoja ľudských zdrojov • Riadenie zmien s vysokou úrovňou transparentnej komunikácie a koordinácie
Kultúra inovácií a experimentovania: podpora spolupráce a rozvoja pracovných zručností a schopností	Zlepšená spolupráca Zvýšená miera inovatívnosti – zlepšená efektívnosť	
Zodpovedné pracovné prostredie: angažovanosť zamestnancov a rovnováha medzi pracovným a súkromným životom atď.	Zvýšená miera angažovanosti a spokojnosti zamestnancov – zvýšená produktivita	

Zdroj: autor; pozri Ferraris a kol., 2019; Strohmeier, 2020; Bechtel a kol., 2022; Sharma a kol., 2022; Tripathi a kol., 2023.

Posúdenie úlohy strategických postupov a dynamických schopností (Kengatharan, 2019; Wu a kol., 2023) s cieľom katalyzovať inovácie sa stáva prioritou v záujme zabezpečenia udržateľného rastu a rozvoja podnikov. MSP by tak mohli preskúmať spôsoby, ako posilniť vzájomnú spoluprácu s cieľom podporiť neustály rozvoj a otvorené inovácie, a efektívne riešiť výzvy. Odporúča sa im uplatňovať (naďalej):

- proaktivitu vrátane predvídania výziev, problémov a rizík spôsobených nejednoznačnosťou (Sherehiy, Karwowski, 2014) a rolu iniciátora pri hľadaní riešení problémov súvisiacich so zmenou vrátane reakcií na technologické skoky (Cepeda, Arias-Pérez, 2019),
- viacero konceptov, prístupov, nástrojov a nových spôsobov myslenia (Ravichandran, 2018),
- agilitu prostredníctvom digitálnych možností a zameranie sa na kvalitu dát a informácií, vrátane ich bezpečnosti a ochrany,
- iteratívne metódy práce a pragmatický postoj, ktoré odrážajú prístup organizačného učenia, ale aj medzifunkčnú tímovú prácu a podporované organizačné učenie sa (vrátane zvyšovania úrovne kultúry kvality) (Appelbaum a kol., 2017; Németh, 2020),
- rozvíjanie zručností so zámerom efektívne riadiť iniciatívy, projekty a koncepty (Appelbaum a kol., 2017; Van Doorn a kol., 2020).

Podpora dlhodobého a neustáleho rozvoja ľudských zdrojov ako súčasť riadenia obojručnosti možno považovať za strategickú aktivitu, ktorá vytvára prostredie pripravené na budúcnosť. Riadenie obojručnosti je stratégiou rozvoja princípov a zásad systémov kvality s dodržiavaním štandardov v súlade s rôznymi požiadavkami vrátane monitorovania výkonnostných metrik založených na dátach a strategického RLZ. CSR a obojručnosť signalizujú, že podnikanie je udržateľné, a nepochybne môžu zohrať kľúčovú úlohu v dosahovaní udržateľnej prosperity podnikania (obrázok 3). Strategická obojručnosť vrátane RLZ ponúka podnikaniu nové príležitosti na prispôbenie svojich aktivít k výzvam (výsledkom je zdieľaná hodnota), t. j. ovplyvňuje mieru inovatívnosti a podmieňuje výkonnosť a efektivitu (režim objavovania a vykonávania vrátane rozhodovania založeného na dátach), ktoré tak determinujú úroveň prosperity podnikania. Inovatívne MSP sa môžu orientovať na systém riadenia, autonómnu motiváciu zamestnancov a ESG, čo môže viesť k zvýšenej legitimitě (zvyšuje finančnú výkonnosť) (Chen a kol., 2020; Khan a kol., 2021a).



Obrázok 3: Vzťah strategického riadenia ľudských zdrojov a prosperity podnikania

Zdroj: autor.

ZÁVER

Príspevok poukazuje na prínos CSR a princípov kvality a zároveň objasňuje, ako môže obojručnosť viesť k udržateľnej prosperite podnikania. Na to, aby bol MSP výnimočný, je potrebný posun smerom k morálne zodpovednej kultúry (silný etický základ s podporou

pracovného prostredia, ktoré plní spoločenské záväzky a podporuje agilnú výkonnosť) a k uplatneniu dynamických konceptov a postupov, ako je budovanie konvergencie IT s cieľom podmieniť OI (inštitucionálne znalosti, podpora prepojení a spolupráce) a vytvoriť hodnotu zefektívnením procesov vrátane neustáleho profesionálneho rozvoja zamestnancov a zlepšovania kvality a efektivity riadenia aktivít podnikania (vrátane samohodnotenia).

Predložený príspevok sa zameriaval na súvislosť medzi inovatívnosťou a efektívnosťou a prispieva k dôkazom podporujúcim dôležitosť agilných prístupov v praxi. Predložené zistenia reprezentujú len jeden z možných uhlov pohľadu na prepojenie medzi udržateľnosťou a inováciami. Je však žiaduce vyzdvihnúť prínos agilných postupov, ktoré sa podieľajú na odhalení príležitostí na rast a rozvoj. Otázkou zostáva, či je agilita prediktorom transformačného správania podnikov. Táto oblasť je stále nedostatočne preskúmaná. Práca poukazuje na možnosť strategicky udržateľného rozvoja s konceptom obojručnosti, ktorý sa javí ako kľúčový determinant udržateľnej konkurenčnej výhody a prosperity podnikania v digitalizovanom svete s neustále rastúcimi spoločenskými výzvami. Vyžaduje si obojručné RLZ. Obojručnosť chápeme ako koncept, ktorého cieľom je zefektívniť dopytovo a nákladovo orientovaný prístup podniku, v ktorom sa sieť zainteresovaných strán podieľa na rozvoji a spoluvytváraní hodnôt. To sa odráža v zavedení špecifických metód a metrík (aj v oblasti udržateľnosti) a implementácii štandardov na spustenie udržateľných iniciatív a inovácií. Identifikovali sme niekoľko prístupov a metód práce na zvýšenie efektívnosti, ktoré by pomohli splniť požiadavky udržateľného riadenia podnikania, čo by mohlo viesť ku konkurenčnej výhode. Obojručnosť predstavuje cenný koncept interakcie s agilitou vrátane odolnosti pri dosahovaní výkonnosti podnikania.

Výsledky ukazujú, že obojručnosť je užitočná koncepcia aj z aspektu vytvárania inovatívnych nápadov, ktorá v kontexte samohodnotenia pomáha zlepšiť efektívnosť riadenia všetkých dimenzií podnikania. Autor sa domnieva, že obojručnosť môže byť kľúčovým prediktorom konkurenčnej výhody. Zdôrazňuje sa tak potreba obojručného riadenia aktivít podnikania zosúladením strategických ciest s orientáciou na rast a rozvoj (vrátane digitálnych možností), aby zvýšilo svoju konkurencieschopnosť v dynamickej a rýchlo sa vyvíjajúcej ére globálnej konektivity i neistoty. V súvislosti s obojručnosťou je namieste otázka, ako efektívne zladíť neustále objavovanie (hľadanie nových príležitostí – inovatívnosť) a efektívne vykonávanie aktivít tak, aby podnikanie mohlo naplno využívať svoj potenciál. Vzhľadom na obmedzený rozsah príspevku je tu otvorený priestor na realizáciu výskumov v kontexte výziev Ekonomiky 6.0, ktorá predpokladá zodpovednú, otvorene kooperatívnu a inteligentnú spoločnosť.

LITERATÚRA

- Abdullah, A. a kol. 2017. Corporate Engagement with the Community: Building Relationship Through CSR. In: *Journal of Engineering and Applied Science*. 2017, roč. 12, č. 6, s. 1538–1542.
- Abubakr, M. a kol. 2020. Sustainable and Smart Manufacturing: An Integrated Approach, Sustainability. In: *Sustainability*. 2020, roč. 12, č. 6. DOI: 10.3390/su12062280.
- Adams, R. a kol. 2016. Sustainability-oriented innovation: A systematic review. In: *International Journal of Management reviews*. 2016, roč. 18, č. 2. DOI: 10.1111/ijmr.12068.
- Adomako, S. a kol. 2022. Strategic agility of SMEs in emerging economies: Antecedents, consequences and boundary conditions. In: *International Business Review*. 2022, roč. 31, č. 6. DOI: 10.1016/j.ibusrev.2022.102032.

- Aftab, J. a kol. 2023. Achieving business competitiveness through corporate social responsibility and dynamic capabilities. In: *Journal of Cleaner Production*. 2023, roč. 386, 135820.
- Agarwal, D. a kol. 2018. *The rise of the social enterprise - 2018 Deloitte global human capital trends. Technical report*. [online]. Deloitte. Dostupné na: <<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2018/introduction.html>>.
- Aggarwal, P. 2013. Impact of Sustainability Performance of Company on its Financial Performance: A Study of Listed Indian Companies. In: *Global Journal of Management and Business Research (C: Finance)*. 2013, roč. 13, č. 11. Dostupné na: <<https://ssrn.com/abstract=3131923>>.
- Aggarwal, V. A. a kol. 2020. Organizing Knowledge Production Teams Within Firms for Innovation. In: *Strategy Science*. 2020, roč. 5, č. 1. DOI: 10.1287/stsc.2019.0095.
- Ahammad, M. F. 2021. Strategic agility, environmental uncertainties and international performance: The perspective of Indian firms. In: *Journal of World Business*. 2021, roč. 56, č. 4. DOI: 10.1016/j.jwb.2021.101218.
- Akanmu, M. D. a kol. 2023. The mediating role of organizational excellence between quality management practices and sustainable performance. In: *TQM and Business Excellence*. 2023, roč. 34, č. 9-10. DOI: 10.1018/14783363.2022.2158803.
- Appelbaum, D. a kol. 2017. Impact of business analytics and enterprise systems on managerial accounting. In: *International Journal of Accounting Information Systems*. 2017, roč. 25. DOI: 10.1016/j.accinf.2017.03.003.
- Assmann, I. R. 2023. Determinants of circular business model adoption – A systematic literature review. In: *Business Strategy and the Environment*. 2023, roč. 32, č. 8. DOI: 10.1002/bse.3470.
- Bakos, J. a kol. 2020. An analysis of environmental sustainability in small & medium-sized enterprises: patterns and trends. In: *Business Strategy and the Environment*. 2020, roč. 29, č. 3, s. 1285–1296.
- Bechtel, J. a kol. 2022. Agile Projects in Nonagile Portfolios: How Project Portfolio Contingencies Constrain Agile Projects' Teamwork Quality. In: *IEEE Transactions on Engineering Management*. 2022, roč. 69, č. 6. DOI: 10.1109/TEM.2021.3130068.
- Bedford, D. S. a kol. 2019. Performance Measurement Systems as generators of cognitive conflict in ambidextrous firms. In: *Accounting, Organizations and Society*. 2019, roč. 72, s. 21–37.
- Benjamin, A. K. a kol. 2023. Sequential Impact of Green Supply Chain Initiatives on Sustainable Performance: Food and Beverage Processing SMEs in Australia. In: *Operations and Supply Chain Management*. 2023, roč. 16, č. 2. DOI: 10.31387/oscm0530384.
- Berdahl, J. L. a kol. 2018. How masculinity contests undermine organizations, and what to do about it. In: *Harvard Business Review*. 2018, roč. 10, č. X, s. 30–36.
- Bhaktiar, P. a kol. 2023. Networking Capability and Learning Capability as Determinants of Firm Performance Mediated by Business Model Innovation. In: *WSEAS Transactions on Information Science and Applications*. 2023, roč. 20, s. 178–188.
- Bititci, U. S. a kol. 2018. Towards a theoretical foundation for performance measurement and management. In: *International Journal of Management Reviews*. 2018, roč. 20, č. 3, s. 653–660.
- Bresciani, S. a kol. 2018. The management of organizational ambidexterity through alliances in a new context of analysis: Internet of Things (IoT) smart city projects. In: *Technological Forecasting and Social Change*. 2018, roč. 136, s. 331–338.

- Burke, L. – Longsdon, J. 1996. How Corporate Social Responsibility Pays Off. In: *Long Range Planning*. 1996, roč. 29, č. 4, s. 495–502.
- Cai, W. – Li, G. 2018. The drivers of eco-innovation and its impact on performance: Evidence from China. In: *Journal of Cleaner Production*. 2018, roč. 176, s. 110–18.
- Cantwell, J. 2017. Innovation and international business. In: *Industry and Innovation*. 2017, roč. 24, č. 1. DOI: 10.1080/13662716.2016.1257422.
- Cao, Q. a kol. 2009. Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies and synergistic effects. In: *Organization Science*. 2009, roč. 20, č. 4, s. 781–796.
- Capolupo, P. a kol. 2025. Family-governed businesses and successful equity crowdfunding: The moderating role of sustainability orientation. In: *Finance Research Letters*. 2025, roč. 71, 106470. DOI: 10.1016/j.frl.2024.106470.
- Carroll, A. B. – Shabana, K. M. 2010. The business case for CSR: A review of concepts, research and practices. In: *International journal of management reviews*. 2010, roč. 12, č. 1, s. 85–105.
- Carvalho, A. a kol. 2017. Operational excellence, organisational culture and agility: The missing link? In: *Total Quality Management & Business Excellence*. 2017, s. 1–20.
- Cegarra-Navarro, J. G. a kol. 2016. Linking social and economic responsibilities with financial performance: The role of innovation. In: *European Management Journal*. 2016, roč. 3, č. 5, s. 530–539.
- Centobelli, P. a kol. 2019. The impact of leaness and innovativeness on environmental and financial performance: Insights from Indian SMEs. In: *International Journal of Production Economics*. 2019, roč. 212, s. 111–124.
- Cepeda, J. – Arias-Pérez, J. 2019. Information technology capabilities and organizational agility: The mediating effects of open innovation capabilities. In: *Multinational Business Review*. 2019, roč. 27, č. 2. DOI: 10.1108/MBR-11-2017-0088.
- Ciffolilli, A. – Muscio, A. 2018. Industry 4.0: national and regional comparative advantages in key enabling technologies. In: *European Planning Studies*. 2018, roč. 26, č. 12. DOI: 10.1080/09654343.2018.1529145.
- Clarkson, M. B. E. 1995. A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. In: *The Academy of Management Review*. 1995, roč. 20, č. 1, s. 92–117.
- Clauss, T. a kol. 2020. Organizational ambidexterity and competitive advantage: The role of strategic agility in the exploration-exploitation paradox. In: *Journal of Innovation & Knowledge*. 2020, roč. 6, č. 4. DOI: 10.1016/j.jik.2020.07.003.
- Cocca, P. – Alberti, M. 2010. A framework to assess performance measurement systems in SMEs. In: *International Journal of Productivity and Performance Management*. 2010, roč. 59, č. 2, s. 186–200.
- Chalmeta, R. a kol. 2012. Methodology to develop a performance measurement system in small and medium-sized enterprises. In: *Int. Journal of Computer Integrated Manufacturing*. 2012, roč. 25, č. 8. DOI: 10.1080/0951192X.2012.665178.
- Chan, H. K. a kol. 2016. The moderating effect of environmental dynamism on green product innovation and performance. In: *International Journal of Production Economics*. 2016, roč. 181, s. 384–391.
- Chang, R. D. a kol. 2018. Sustainability attitude and performance of construction enterprises. A China study. In: *Journal of Cleaner Production*. 2018, roč. 172, s. 1440–1451.
- Chang, Y.-C. a kol. 2016. Entrepreneurial universities and research ambidexterity: A multilevel analysis. In: *Technovation*. 2016, roč. 54, s. 7–9.

- Chen, C. a kol. 2020. Management control system design and employees' autonomous motivation. In: *Journal of Management Accounting Research*. 2020, roč. 32, č. 3, s. 71–91.
- Chesbrough, H. a kol. 2018. Value Creation and Value Capture in Open Innovation. In: *Journal of Product Innovation Management*. 2018, roč. 35, č. 6, s. 930–938.
- Chowdhury, E. K. a kol. 2023. Strategy for implementing blockchain technology in accounting: Perspectives of stakeholders in a developing nation. In: *Business Strategy and Development*. 2023, roč. 6, č. 3. DOI: 10.1002/bsd2.256.
- Christensen, C. M. a kol. 2015. What is disruptive innovation? In: *Harvard Business Review*. 2015, roč. 93, s. 44–53.
- D'Amato, D. a kol. 2020. Towards sustainability? Forest-based circular bioeconomy business models in Finnish SMEs. In: *Forest Policy and Economics*. 2020, 101848. DOI: 10.1016/j.forpol.2018.12.004.
- Dalal, N. a kol. 2020. The changing work environment: challenges and opportunities for employees and organizations. In: *Journal of Business Research*. 2020, roč. 122, s. 109–117.
- Davis, J. P. – Eisenhardt, K. M. 2011. Rotating leadership and collaborative innovation: Recombination processes in symbiotic relationships. In: *Administrative Science Quarterly*. 2011, roč. 56, č. 2, s. 159–201.
- De Meyer, A. – Williamson, P. J. 2020. *Ecosystem Edge: Sustaining Competitiveness in the Face of Disruption*. Stanford University Press, 2020. 224 s. ISBN 978-1-5036-1021-7.
- Dezi, L. a kol. 2021. The role of external embeddedness and knowledge management as antecedents of ambidexterity and performances in Italian SMEs. In: *IEEE Transactions on Engineering Management*. 2021, roč. 68, č. 2, s. 360–369.
- Duncan, R. B. 1976. The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. In: Kilmann, R. H. a kol. 1976. *The management of organization design: Strategies and implementation*. 1976, s. 167–188.
- Duwe, J. 2018. *Beidhandige Führung*. Berlin: Springer Gabler Verlag, 2018.
- EC. 2021. *Horizon Europe Strategic Plan (2021–2024)*. Publications Office of the EU. European Commission, 2021. Dostupné na: <<https://eeas.europa.eu>>.
- Edmonson, A. 2018. *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation and Growth*. Hoboken: Wiley, 2018. ISBN 978-1-119-47824-2.
- Essen, A. a kol. 2023. Entering non-platformized sectors: The co-evolution of legitimacy debates and platforms business models in digital health care. In: *Technovation*. 2023, roč. 121, 102597. DOI: 10.1016/j.technovation.2022.102597.
- Evans, S. a kol. 2017. Towards a unified perspective for creation of sustainable business models. In: *Business Strategy and the Environment*. 2017, roč. 26, s. 597–608.
- Ferraris, A. a kol. 2019. Ambidextrous IT capabilities and business process performance: an empirical analysis. In: *Business Process Management Journal*. 2019, roč. 24, č. 5, s. 1077–1090.
- Ferraris, A. a kol. 2021. Microfoundations of Strategic Agility in Emerging Markets: Empirical Evidence of Italian MNEs in India. In: *Journal of World Business*. 2021, roč. 57, č. 2. DOI: 10.1016/j.jwb.2021.101272.
- Figge, F. a kol. 2001. The Sustainability Balanced Scorecard – a tool for value-oriented sustainability management in strategy-focused organisations. In: *Conference Proceedings of the 2001 Eco-Management and Auditing Conference*. ERP Environment: Shipley, 2001, s. 83–90.

- Forcadell, F. J. a kol. 2019. The influence of innovation on corporate sustainability in the international banking industry. In: *Sustainability*. 2019, roč. 11, č. 11, 3210. DOI: <https://doi.org/10.3390/su11113210>.
- Foss, N. J. a kol. 2023. Ecosystem leadership as a dynamic capability. In: *Long Range Planning*. 2023, roč. 56. DOI: 10.1016/j.lrp.2022.102270.
- Gambardella, A. – McGahan, A. 2010. Business-Model Innovation: General Purpose Technologies and Their Implications for Industry Structure. In: *Long Range Planning*. 2010, roč. 43, č. 2. DOI:10.1016/j.lrp.2009.07.009.
- Geerts, A. a kol. 2018. Does spatial ambidexterity pay off? On the benefits of geographic proximity between technology exploitation and exploration. In: *Journal of Product Innovation Management*. 2018, roč. 35, č. 2, s. 151–163.
- Geissdoerfer, M. a kol. 2016. Design thinking to enhance the sustainable business modelling process – A workshop based on a value mapping process. In: *Journal of Cleaner Production*. 2016, roč. 135, s. 1218–1232.
- Giardino, P. L. a kol. 2023. Managing open innovation projects: an evidence-based framework for SMEs and large companies cooperation. In: *Management Research Review*. 2024, roč. 46, č. 8. DOI: 10.1108/MRR-02-2022-0117.
- Gomes, P. J. a kol. 2020. Exploring the relationship between quality and ambidexterity and sustainable production. In: *International Journal of Production Economics*. 2020, 224, 107560.
- Gopal, B. V. 2021. Sustainability reporting practices in India: Employee perspectives. In: *Journal of Commerce and Accounting Research*. 2021, roč. 10, č. 1, s. 52–57.
- Greco, M. a kol. 2021. How does open innovation enhance productivity? An exploration in the construction ecosystem. In: *Technological Forecasting and Social Change*. 2021, roč. 168.
- Hahn, R. a kol. 2023. Nonfinancial Reporting and Real Sustainable Change: Relationship Status – It's Complicated. In: *Organization & Environment*. 2023, roč. 36, č. 1. DOI: 10.1177/10860266231151653.
- Hart, S. 2008. Beyond greening: strategies for a sustainable world. In: *Corporate social responsibility: readings and cases in a global context*. London: Routledge, 2008. ISBN 0-415-42428-3, s. 311–324.
- Hudson, M. a kol. 2001. Improving control through effective performance measurement in SMEs. In: *Production Planning & Control*. 2001, roč. 12, č. 8, s. 804–813.
- Huselid, M. A. 2018. The science and practice of workforce analytics: Introduction to the HRM special issue. In: *Human Resource Management*. 2018, roč. 57, č. 3, s. 679–684.
- Hwang, G. H. a kol. 2018. How does Six Sigma influence creativity and corporate performance through exploration and exploitation? In: *TQM and Business Excellence*. 2018, roč. 29, s. 13–14.
- Joyce, A. – Paquin, R. L. 2016. The Triple Layered Business Model Canvas: A Tool to Design More Sustainable Business Models. In: *Journal of Cleaner Production*. 2016, roč. 135. DOI: 10.1016/j.jclepro.2016.06.067.
- Junni, P. a kol. 2013. Organizational ambidexterity and performance. In: *Academy of Management Perspectives*. 2013, roč. 27, č. 4, s. 299–312.
- Katou, A. A. a kol. 2021. A trilogy of organizational ambidexterity: Leader's social intelligence, employee work engagement and environmental changes. In: *Journal of Business Research*. 2021, 128, s. 688–700.
- Kengatharan, N. 2019. A knowledge-based theory of the firm: Nexus of intellectual capital, productivity and firms' performance. In: *International Journal of Manpower*. 2019, roč. 40, č. 6, s. 1056–1074. DOI: 10.1108/IJM-03-2018-0096.

- Keskin, A. I. 2020. Exploring the impact of sustainability on corporate financial performance using discriminant analysis. In: *Sustainability*. 2020, roč. 12, č. 6, 2346. DOI: 10.3390/su12062346.
- Khan, F. I. a kol. 2004. Life cycle iNdeX (LInX): a new indexing procedure for process and product design and decision-making. In: *Journal of Cleaner Production*. 2004, roč. 12, č. 1, s. 59–76. DOI: 10.1016/S0959-6526(02)00194-4.
- Khan, M. a kol. 2016. Corporate Sustainability: First Evidence on Materiality. In: *The Accounting Review*. 2016, roč. 91, č. 6, s. 1697–1724. DOI: 10.2308/accr-51383.
- Khan, A. a kol. 2021. The impact of CSR on sustainable innovation ambidexterity: The mediating role of sustainable supply chain management and second-order social capital. In: *Sustainability*. 2021, roč. 13, č. 21, 12160. DOI: 10.3390/su132112160.
- Khan, M. a kol. 2021a. Corporate Sustainability: First evidence on materiality. In: *Accounting Review*. 2021, roč. 91, č. 6, s. 1697–1724.
- Khan, S. A. R. a kol. 2021b. Industry 4.0 and circular economy practices: A new era business strategies for environmental sustainability. In: *Business Strategy and the Environment*. 2021. DOI: 10.1002/bse.2853.
- Khanagha, S. a kol. 2021. Mitigating the dark side of agile teams: peer pressure, leaders' control, and the innovative output of agile teams. In: *Journal of Product Innovation Management*. 2021, roč. 39, č. 3, s. 334–350. DOI: 10.1111/jpim.12589.
- Kim, Y. 2020. Organizational resilience and employee work-role performance after crisis situation: Exploring the effects of organizational resilience on internal crisis communication. In: *Journal of Public Relations Research*. 2020, roč. 32, č. 1-2, s. 47–75.
- Kuzma, E. a kol. 2020. The relationship between innovation and sustainability: A meta-analytic study. In: *Journal of Cleaner Production*. 2020, 259, 120745.
- Landrum, N. E. 2017. Stages of Corporate Sustainability: Integrating the Strong Sustainability Worldview. In: *Organization & Environment*. 2017, roč. 31, s. 287–313.
- Latif, K. a kol. 2020. Revisiting the relationship between corporate social responsibility and organizational performance. The mediating role of team outcomes. In: *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2020, roč. 27, č. 4, s. 1630–164.
- Lee, Y. Y. – Falahat, M. 2019. The impact of digitalization and resources on gaining competitive advantage in international markets: Mediating role of marketing, innovation and learning capabilities. In: *Technology Innovation Management Review*. 2019, roč. 9, č. 11. DOI: 10.22215/timreview/1281.
- Li, L. a kol. 2022. Sustainable sourcing and agility performance: The moderating effects of organizational ambidexterity and supply chain disruption. In: *Australian Journal of Management*. 2022, roč. 48, č. 2.
- Lombardi, R. a kol. 2020. The profitable relationship among corporate social responsibility and human resource management: A new sustainable key factor. In: *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2020, roč. 27, č. 6, s. 2657–2667. DOI: 10.1002/csr.1990.
- Longoni, A. – Cagliano, R. 2018. Sustainable Innovativeness and the Triple Bottom Line: The Role of Organizational Time Perspective. In: *Journal of Business Ethics*. 2018, roč. 151, č. 4. DOI: 10.1007/s10551-016-3239-y.
- Lubatkin, M. H. a kol. 2006. Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: the pivotal role of top management team behavioral integration. In: *Journal of Management*. 2006, roč. 35, č. 5, s. 646–672.
- Luger, J. a kol. 2018. Dynamic balancing of exploration and exploitation: The contingent benefits of ambidexterity. In: *Organization Science*. 2018, roč. 28, č. 3, s. 449–470.

- Markides, C. C. – Oyon, D. 2010. What to do against disruptive business models (When and how to play two games at once). In: *MIT Sloan Management Review*. 2010, roč. 51, č. 4, s. 27–32.
- McCausland, T. 2021. Innovating for Sustainability. In: *Research-Technology Management*. 2021, roč. 64, č. 4, s. 59–63.
- McIver, D. a kol. 2018. A strategic approach to workforce analytics: Integrating science and agility. In: *Business Horizons*. 2018, roč. 61, č. 3, s. 397–407.
- Mead, T. a kol. 2022. Sustainability oriented innovation narratives: Learning from nature inspired innovation. In: *Journal of Cleaner Production*. 2022, roč. 344. DOI: 10.1016/j.jclepro.2022.130980.
- Mueller, V. a kol. 2013. Success patterns of exploratory and exploitative innovation: A meta-analysis of the influence of institutional factors. In: *Journal of Management*. 2013, roč. 39, č. 6, s. 1606–1636.
- Nappi, V. – Kelly, K. 2022. Proposing a performance framework for innovation measurement: An exploratory case-based research. In: *Int. Journal of Productivity and Performance Management*. 2022, roč. 71, č. 5, s. 1829–1853.
- Neelam, N. a kol. 2020. Organization for Economic Cooperation and Development guidelines for learning organization in higher education and its impact on lifelong learning – evidence from Indian business schools. In: *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*. 2020, roč. 50, č. 4. DOI: 10.1108/VJIKMS-09-2019-0144.
- Neligan, A. a kol. 2023. Circular disruption: Digitalisation as a driver of circular economy business models. In: *Spec. Iss. Circular Disruption: Concepts, Enablers and Ways Ahead*. 2023, roč. 32, č. 3, s. 1175–1188.
- Németh, H. 2014. Zvýšenie úspešnosti podnikov v kontexte vnútropodnikovej komunikácie. In: *Kvalita*. 2014, roč. XXII., č. 2, s. 44–48.
- Németh, H. 2020. Zvyšovanie úrovne kultúry ako predpoklad výkonnosti organizácie. In: *Manažment v teórii a praxi*. 2020, roč. 16, č. 2, s. 30–43.
- Németh, Z. 2023. Udržateľný rozvoj: výzvy, súlad a zodpovedná efektivita dynamickej organizácie. In: *MANEKO*. 2024, roč. 15, č. 1, s. 44–58.
- Németh, Z. 2024. Etické vodcovstvo a skrytá sila spoločenskej zodpovednosti: Otvorené inovácie v ére globálnej konektivity. In: *Revue spoločenských a humanitných vied*. 2024, roč. 12, č. 3-4, 21 s.
- Németh, Z. 2025. Proaktívne udržateľné stratégie: od schopností po agilné transformačné postupy podnikov v ére digitalizácie. In: *MANEKO*. 2025, č. 1. DOI: 10.61544/mnk/IMUQ3672.
- Nguyen, T. H. a kol. 2021. Environmental performance, sustainability, governance and financial performance: Evidence from heavily polluting industries in China. In: *Business Strategy and the Environment*. 2021, roč. 30, č. 5, s. 2313–2331.
- Nidomolu, R. a kol. 2013. Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation. In: *Engineering Management Review*. 2013, roč. 41, č. 2, s. 30–37.
- O'Reilly, C. – Tushman, M. 2013. Organizational ambidexterity: past, present and future. In: *Academy of Management Perspectives*. 2013, roč. 27, č. 4, s. 324–338.
- O'Reilly, C. A. – Tushman, M. L. 1996. Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. In: *California Management Review*. 1996, roč. 38, č. 4, s. 8–30.
- O'Reilly, C. A. – Tushman, M. L. 2008. Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. In: *Research in Organizational Behavior*. 2008, roč. 28, s. 185–206.

- Orlitzky, M. 2001. Does firm size confound the relationship between corporate social performance and firm financial performance? In: *Journal of Business Ethics*. 2001, roč. 33, s. 167–180.
- Othman, M. R. a kol. 2010. A modular Approach to Sustainability Assessment and Decision Support in Chemical Process Design. In: *Industrial & Engineering Chemistry Research*. 2010, roč. 49, s. 7870–7881.
- Pappas, I. O. a kol. 2018. Big data and business analytics ecosystems: paving the way towards digital transformation and sustainable societies. In: *Information Systems and e-Business Management*. 2018, roč. 16, s. 479–491.
- Patel, P. C. a kol. 2020. Supply Chain ambidexterity and manufacturing SME performance: The moderating roles of network capability and strategic information flow. In: *International Journal of Production Economics*. 2020, roč. 221, s. 107–128.
- Patky, J. – Pandey, S. K. 2020. Does flexibility in human resource practices increase innovation? Mediating role of intellectual capital. In: *South Asian Journal of HRM*. 2020, roč. 7, č. 2, s. 257–275. DOI: 10.1177/2322093720934243.
- Porter, M. E. – Kramer, M. R. 2002. The competitive advantage of corporate philanthropy. In: *Harvard Business Review*. 2002, roč. 80, č. 12, s. 56–69.
- Porter, M. E. – Kramer, M. R. 2011. The Big Idea: Creating Shared Value. How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth. In *Harvard Business Review*. 2011, roč. 89, č. 1-2, s. 62–77.
- Porter, M. E. – Van Der Linde, C. 1995. Green and competitive: ending the stalemate. In: *Harvard Business Review*. 1995, roč. 73, č. 5, s. 120–134.
- Purnomo, P. K. – Widianingsih, L. P. 2012. The influence of environmental performance on financial performance with corporate social responsibility (CSR) disclosure as a moderating variable: evidence from listed companies in Indonesia. In: *Review of Integrative Business and Economics Research*. 2012, roč. 1, č. 1, 57.
- Qian, Y. a kol. 2007. Integrated Assessment of Environmental and Economic Performance of Chemical Products Using Analytical Hierarchy Process Approach. In: *Chinese Journal of Chemical Engineering*. 2007, roč. 15, s. 81–87.
- Pappas, I. O. a kol. 2018. Big data and business analytics ecosystems: paving the way towards digital transformation and sustainable societies. In: *Information Systems and e-Business Management*. 2018, roč. 16, s. 479–491.
- Ragazou, K. a kol. 2022. Investigating the Research Trends on Strategic Ambidexterity, Agility, and Open Innovation in SMEs: Perceptions from Bibliometric Analysis. In: *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2022, roč. 8, č. 3. DOI: 10.3390/joitmc8030118.
- Raharjo, K. 2018. The role of green management in creating sustainability performance on the small and medium enterprises. In: *Management of Environmental Quality: An International Journal*. 2018, roč. 30, č. 3, s. 557–577.
- Rauf, F. a kol. 2024. How ESG reporting is effected by sustainable finance and green innovation: moderating role of sales growth. In: *Environmental Science and Pollution Research*. 2024, roč. 31, č. 5, s. 7246–7263.
- Rauter, R. a kol. 2017. Is Open Innovation Supporting Sustainable Innovation? Findings Based on a Systematic, Explorative Analysis of Existing Literature. In: *Int. Journal of Innovation and Sustainable Development*. 2017, roč. 11, s. 249–270.
- Ravichandran, T. 2018. Exploring the relationships between IT competence, innovation capacity and organizational agility. In: *The Journal of Strategic Information Systems*. 2018, roč. 27, č. 1, s. 22–42.

- Riana, I. G. 2020. Human resource management in promoting innovation and organizational performance. In: *Problems and Perspectives in Management*. 2020, roč. 18, č. 1, s. 107–118. DOI: 10.21511/ppm.18(1).2020.10.
- Richardson, J. 2008. The business model: an integrative framework for strategy execution. In: *Strategic Change*. 2008, roč. 17, s. 133–144.
- Rim, H. – Ferguson, M. 2017. Proactive versus Reactive CSR in a crisis: An Impression Management Perspective. In: *International Journal of Business Communications*. 2017, roč. 57, č. 4, s. 1–24.
- Sarfraz, Z. a kol. 2021. Is COVID-19 pushing us to the Fifth Industrial Revolution (Society 5.0)? In *Pakistan Journal Medical Sciences*. 2021, roč. 37, č. 2. DOI: 10.12669/pjms.37.2.3387.
- Sasaki, I. a kol. 2020. Dealing with revered past: Historical identity statements and strategic change in Japanese family firms. In: *Strategic Management Journal*. 2020, roč. 41, č. 3, s. 590–623.
- Shams, R. a kol. 2020. Strategic agility in international business: A conceptual framework for “agile” multinationals. In: *Journal of International Management*. 2020, roč. 27, č. 1. DOI: 10.1016/j.intman.2020.100737.
- Sharma, M. a kol. 2022. Analysing the impact of sustainable human resource management practices and industry 4.0 technologies adoption on employability skills. In: *International Journal of Manpower*. 2022, roč. 43, č. 2, s. 463–485.
- Sherehiy, B. – Karwowski W. 2014. The relationship between work organization and workforce agility in small manufacturing enterprises. In: *International Journal of Industrial Ergonomics*. 2014, roč. 44, č. 3. DOI: 10.1016/j.ergon.2014.01.002.
- Shih, T. Y. 2024. Exploring the effects of prospective corporate social responsibility on firm performance: the mediating role of innovation. In: *Technology Analysis & Strategic Management*. 2024, roč. 36, č. 2, s. 293–305. DOI: 10.1080/09537325.2022.2033201.
- Silva, F. – Rodrigues, L. 2023. ESG practices and firm financial performance: Evidence from Latin Amerika. In: *Journal of Business Research*. 2023, roč. 153, s. 127–139.
- Simpson, M. kol. 2004. Environmental responsibility in SMEs: does it deliver competitive advantage? In: *Business strategy and the environment*. 2004, roč. 13, č. 3, s. 156–171.
- Singh, K. – Misra, M. 2021. Linking Corporate Social Responsibility (CSR) and Organizational Performance: the moderating effect of corporate reputation. In: *European Research on Management and Business Economics*. 2021, roč. 27, č. 1, s. 1–10.
- Singh, S. K. a kol. 2019. Top management knowledge value, knowledge sharing practices, open innovation and organizational performance. In: *Journal of Business Research*. 2019, roč. 128, s. 788–798.
- Sousa, C. M. P. 2020. The impact of exploitation and exploration on export sales growth: The moderating role of domestic and international collaborations. In: *Journal of International Marketing*. 2020, roč. 28, č. 4, s. 1–20.
- Stahl, G. K. a kol. 2020. Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: A multi-stakeholder, multidimensional approach to HRM. In: *Human resource management review*. 2020, roč. 30, č. 3, 100708. DOI: 10.1016/j.hrmr.2019.100708.
- Stanwick, S. D. – Stanwick, P. A. 2000. The relationship between environmental disclosures and financial performance: an empirical study of US firms. In: *Eco-Management and Auditing: The Journal of Corporate Environmental Management*. 2000, roč. 7, č. 4, s. 155–164.

- Strohmeier, S. 2020. Digital human resource management: A conceptual clarification. In: *German Journal of Human Resource Management*. 2020, roč. 34, č. 3. DOI: 10.1177/2397002220921131.
- Su, X. 2018. Application of factor analysis in comprehensive evaluation of industrial enterprises' economic benefits. In: *Paper Asia*. 2018, roč. 34, č. 5, s. 49–52. Scopus.
- Tarba, S. Y. a kol. 2023. Strategic agility in international business. In: *Journal of World Business*. 2023, roč. 58, č. 2. DOI: 10.1016/j.jwb.2022.101411.
- Taticchi, P. a kol. 2013. Performance measurement of sustainable supply chains: A literature review and a research agenda. In: *International Journal of Productivity and Performance Management*. 2013, roč. 62, č. 8, s. 782–804.
- Taticchi, P. a kol. 2008. Performance measurement management for SMEs: an integrated approach. In: *Journal of Applied Management Accounting Research*. 2008, roč. 6, č. 2, s. 57–71.
- Teece, D. J. 2010. Technological Innovation and the Theory of the Firm: The Role of Enterprise Level Knowledge, Complementarities, & (Dynamic) Capabilities. In: *Handbook of the Economics of Innovation*. Elsevier, Rosenberg & Hall, 2010.
- Teece, D. J. 2018. Profiting from innovation in the digital economy: Enabling technologies, standards, and licensing models in the wireless world. In: *Research Policy*. 2018, roč. 47, č. 8, s. 1367–1387.
- Tripathi, S. N. a kol. 2023. A pandemic impact study on working women professionals: role of effective communication. In: *Corporate Communications: An International Journal*. 2023, roč. 28, č. 4, s. 544–563.
- Van Doorn, S. a kol. 2020. Ambidexterity in family firms: The interplay between family influences within and beyond the executive suite. In: *Long Range Planning. Advance online publication*. 2020. DOI: 10.1016/j.lrp.2020.101998.
- Vasileiou, E. a kol. 2022. Green innovation and financial performance: A study on Italian firms. In: *Research Policy*. 2022, roč. 51, č. 6, 104530. DOI: 10.1016/j.respol.2022.104530.
- Venugopal, A. 2020. Finding the microfoundations of organizational ambidexterity – Demystifying the role of top management behavioural integration. In: *Journal of Business Research*. 2020, roč. 106, s. 1–11. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.08.049.
- Wageeh, N. 2016. Organizational Agility: The Key to Organizational Success. In: *International Journal of Business and Management*. 2016, roč. 11, č. 5, s. 296–296.
- Wang, C. H. 2019. How organizational green culture influences green performance and competitive advantage. In: *Journal of Manufacturing Technology Management*. 2019, roč. 30, č. 4, s. 666–683.
- Wang, D. a kol. 2017. Linking Ethical Leadership with Firm Performance: A Multi-dimensional Perspective. In: *Journal of Business Ethics*. 2017, roč. 145, č. 1, s. 95–109.
- Wang, L. a kol. 2023. Search for exploratory and exploitative service innovation in manufacturing firms: The role of ties with service intermediaries. In: *Journal of Innovation & Knowledge*. 2023, roč. 8, č. 1. DOI: 10.1016/j.jik.2022.100288.
- Wasan, P. a kol. 2023. How can banks and finance companies incorporate value chain factors in their risk management strategy? The case of agro-food firms. In: *Business Strategy and the Environment*. 2023, roč. 32, č. 1, s. 858–877. DOI: 10.1002/bse.3179.
- Wilden, R. a kol. 2018. Revisiting James March (1991): Whither exploration and exploitation? In: *Strategic Organization*. 2018, roč. 16, č. 4, s. 352–369.
- Wu, L. a kol. 2015. The impact of integrated practices of lean, green, and social management systems on firm sustainability performance-evidence from Chinese fashion auto-parts suppliers. In: *Sustainability*. 2015, roč. 7, č. 4. DOI: 10.3390/su7043838.

- Wu, Q. a kol. 2023. Assessing the role of competitive intelligence and practices of dynamic capabilities in business accommodation of SMEs. In: *Economic Analysis and Policy*. 2023, roč. 77. DOI: 10.1016/j.eap.2022.11.024.
- Xie, X. – Zhou, Q. 2020. Exploring an innovative pivot.: How green training can spur corporate sustainability performance. In: *Business Strategy and the Environment*. 2020, roč. 29, č. 6, s. 2432–2449.
- Xu, J. a kol. 2023. Impacts of digital transformation on eco-innovation and sustainable performance: Evidence from Chinese manufacturing companies. In: *Journal of Cleaner Production*. Scopus. DOI: 10.1016/j.jclepro.2023.136278.
- Yan, T. – Dooley, K. J. 2013. Communication intensity, goal congruence, and uncertainty in buyer-supplier new product development. In: *Journal of Operations Management*. 2013, roč. 31, č. 7–8. C, s. 523–542.
- Young, D. – Reeves, M. 2020. *The Quest for Sustainable Business Model Innovation*. [online]. [cit. 09-03-2022]. BCG Henderson Institute, 2020. Dostupné na: <https://web-assets.bcg.com/img-src/BCG-The-Quest-for-Sustainable-Business-Model-Innovation-Mar-2020_tcm9-240570.pdf>.
- Yu, Y. – Choi, Y. 2016. Stakeholder Pressure and CSR adoption: The mediating role of organizational culture for Chinese companies. In: *The Social Science Journal*. 2016, roč. 53, č. 2, s. 226–235.
- Zahid, M. a kol. 2021. From corporate social responsibility activities to financial performance: Role of innovation and competitive advantage. In: *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 2021, roč. 15, č. 1, s. 2–13. DOI: 10.1108/APJIE-04-2020-0046.
- Zeng, S. a kol. 2018. Relationship between cooperation networks and innovation performance of SMEs. In: *Technology*. 2018, roč. 30, s. 181–194.
- Zhang, H. – Haapala, K. 2015. Intergating sustainable manufacturing assessment into decision making for a production work cell. In: *Journal of Cleaner Production*. 2015, roč. 105, s. 52–63.
- Zhang, J. a kol. 2016. The interactive effects of entrepreneurial orientation and capability-based HRM on firm performance: The mediating role of innovation ambidexterity. In: *Industrial Marketing Management*. 2016, roč. 59, s. 131–143.
- Zhang, Z. a kol. 2022. Big Data Capability and Sustainable Competitive Advantage: The Mediating Role of Ambidextrous Innovation Strategy. In: *Sustainability*. 2022, roč. 14, č. 14, 8249. DOI: 10.3390/su14148249.
- Zott, C. a kol. 2011. The Business Model: Recent Developments and Future Research. In: *Journal of Management*. 2011, roč. 37, č. 4, s. 1019–1042.

Autor:

PhDr. Bc. Zora Németh, LL.M.

Projektové riadenie a Compliance

Oeconomus & phoenix BSC, Dolný Štál

e-mail: nemeth.bsc@gmail.com

EKONOMICKÉ ASPEKTY MARKETINGOVEJ STRATÉGIE LITERÁRNEJ TVORBY

ECONOMIC ASPECTS OF THE MARKETING STRATEGY OF LITERARY CREATION

Sabina Rýzková

DOI: 10.61544/mnk/KSQR5496

Abstract

Purpose of the article The purpose of this article is to analyse the economic determinants and assess the effectiveness of marketing support in the production and dissemination of literary works. The study focuses on how selected elements of the marketing mix influence the visibility, market performance, and long-term economic sustainability of literary production. The article seeks to clarify the relationship between artistic value, market behaviour, and return on marketing investment in the contemporary literary sector.

Methodology/methods The study employs a mixed-methods approach combining qualitative and quantitative research techniques. Analytical, synthetic, comparative, deductive, and observational methods were applied to examine marketing strategies, cost structures, and economic evaluation tools in literary production. Empirical data were collected through an electronic questionnaire survey conducted in Slovakia. The data were analysed using descriptive statistical methods.

Scientific aim The scientific aim of the research is to examine the relationship between marketing strategies and economic variables in literary production, with particular emphasis on evaluating the effectiveness of marketing support through measurable indicators such as return on marketing investment.

Findings The findings indicate that marketing support significantly influences consumer awareness and purchasing decisions. Digital channels dominate in terms of reach, while more credible sources, especially reviews and personal recommendations, play a decisive role in final purchase decisions. Visual presentation and online marketing were identified as key drivers of reader interest, confirming the economic relevance of marketing investments.

Conclusions (limits, implications etc.) The study confirms that marketing support is a key economic component of literary production, affecting visibility, consumer behaviour, and market performance. Although the findings are limited by the national scope of the survey and the use of self-reported data, they provide valuable insights into the effectiveness of marketing strategies and highlight the importance of integrating economic evaluation with artistic and cultural considerations in the contemporary literary market.

Keywords: literary work, marketing mix, communication mix, return on marketing investment (ROMI), pricing strategy

JEL Classification: M31, M37, Z11

ÚVOD

Marketingová podpora literárnych diel predstavuje dôležitý faktor ovplyvňujúci ich komerčný aj kultúrny úspech. Moderný knižný trh je vysoko konkurenčný, fragmentovaný a charakteristický výraznou digitalizáciou, ktorá zásadne mení spôsob tvorby, propagácie a distribúcie literatúry. Zároveň narastá význam ekonomických determinantov – nákladová štruktúra, komunikačné stratégie, cenotvorba a návratnosť investícií sa stávajú rozhodujúcimi prvkami úspechu aj pri umeleckých dielach.

Marketing v oblasti kultúry, ako uvádza Colbert (2017), nemožno vnímať len ako nástroj podpory predaja, ale ako proces sprostredkovania umeleckej hodnoty publiku a budovania dlhodobého vzťahu s čitateľmi. Literárny marketing preto integruje umelecké, ekonomické a komunikačné aspekty a výrazne ovplyvňuje udržateľnosť literárnej produkcie.

1 CIEĽ A METODIKA

Hlavným cieľom tohto príspevku je analyzovať marketingovú podporu literárnej tvorby ako účinný nástroj na dosahovanie ekonomických cieľov autorov, vydavateľstiev a distribučných subjektov na knižnom trhu. Príspevok sa zameriava na prepojenie marketingových stratégií s ekonomickými aspektmi literárnej produkcie, najmä z pohľadu nákladovej štruktúry, cenotvorby a návratnosti marketingových investícií.

Na naplnenie hlavného cieľa boli definované nasledujúce čiastkové ciele:

- analyzovať ekonomické determinanty a efektívnosť marketingovej podpory literárnej produkcie so zameraním na vzťah medzi nákladmi, komunikačnými stratégiami a návratnosťou investícií,
- skúmať, akým spôsobom marketingové nástroje a prvky marketingového mixu ovplyvňujú viditeľnosť literárnych diel, ich trhovú úspešnosť a ekonomickú udržateľnosť v podmienkach súčasného knižného trhu,
- analyzovať interakciu medzi umeleckou hodnotou literárneho diela, trhovými faktormi a symbolickým kapitálom autora,
- porozumieť riešenej problematike na úrovni umožňujúcej formuláciu vlastných záverov a odporúčaní,
- vytvoriť praktické odporúčania pre skúmané subjekty pôsobiace v oblasti literárnej produkcie a distribúcie.

Metodika výskumu je založená na kombinácii kvalitatívnych a kvantitatívnych výskumných prístupov, ktoré umožňujú komplexné posúdenie marketingových a ekonomických faktorov ovplyvňujúcich literárnu tvorbu. Základnou metódou bola analýza, využitá pri skúmaní nákladovej štruktúry, marketingových nástrojov a prvkov marketingového mixu, ako aj pri spracovaní sekundárnych zdrojov, najmä odbornej literatúry, trhových štatistík a ekonomických ukazovateľov návratnosti investícií do marketingu (ROI, ROMI). Metóda syntézy umožnila prepojiť teoretické východiská kultúrnej ekonómie, marketingu a vydavateľských štúdií do jednotného analytického rámca. Metóda porovnávania bola využitá pri hodnotení rozdielov medzi tradičnými a digitálnymi formami marketingovej komunikácie, ako aj pri porovnávaní prístupov k propagácii tlačenej a digitálnej literárnej tvorby. Súčasťou metodického postupu bolo aj systematické pozorovanie zamerané na mediálne správanie čitateľov a trendy v digitálnom prostredí. Prostredníctvom dedukcie boli následne formulované závery o účinnosti marketingových aktivít a ich ekonomických dopadoch.

Významnou súčasťou výskumu bol empirický výskum realizovaný formou dotazníkového prieskumu. Cieľom dotazníka bolo analyzovať mediálne a komunikačné zdroje, prostredníctvom ktorých sa respondenti na Slovensku dozvedajú o knižných novinkách, a identifikovať faktory, ktoré ovplyvňujú ich rozhodovanie pri nákupe kníh a literárnych diel. Dotazník sa zameriaval najmä na hodnotenie významu jednotlivých komunikačných kanálov (tradičných aj digitálnych), vplyv marketingovej komunikácie na nákupné správanie a vnímanú dôveryhodnosť jednotlivých zdrojov informácií. Parciálne ciele dotazníkového výskumu zahŕňali:

- identifikáciu najčastejšie využívaných mediálnych zdrojov pri nákupe kníh,
- analýzu spôsobov, akými sa respondenti dozvedajú o knižných novinkách,
- posúdenie vplyvu marketingovej komunikácie na nákupné rozhodovanie,
- zhodnotenie dôveryhodnosti jednotlivých komunikačných kanálov,
- získanie podkladov pre optimalizáciu komunikačného mixu autorov a vydavateľstiev.

Dotazník mal elektronickú formu a bol distribuovaný medzi 300 potenciálnych respondentov z územia Slovenska. Návratnosť prieskumu predstavovala 258 platných dotazníkových odpovedí. Z vyhodnotenia boli vylúčení respondenti, ktorí deklarovali nulovú frekvenciu nákupu literárnych diel, keďže ich odpovede neboli relevantné pre sledované ciele výskumu. 231 respondentov tvorilo základ výskumnej vzorky. Pred samotnou realizáciou výskumu bol dotazník pilotne testovaný na piatich respondentoch s cieľom overiť zrozumiteľnosť otázok a odstrániť prípadné metodické nedostatky. Na základe spätnej väzby boli následne upravené formulácie vybraných otázok. Po získaní dát prebehla ich systematická analýza a štatistické vyhodnotenie pomocou deskriptívnych štatistických metód. Výsledky dotazníkového prieskumu slúžili ako empirický základ pre hodnotenie efektívnosti marketingovej podpory literárnych diel a pre formuláciu ekonomicky orientovaných odporúčaní.

2 VÝSLEDKY A DISKUSIA

O možnosti uplatnenia marketingu v umení a kultúre sa zaoberali detailnejšie Kotler a Levy v roku 1969. Marketing v umení a kultúre charakterizujú ako aktivitu prenikajúcu do všetkých oblastí, ktorú možno rovnako dobre aplikovať na výrobnú sféru, na služby, ľudí a neziskové organizácie. Neskôr Kotler a Scheff (1997, s. 29) považujú úzko trhovu orientovaný prístup za nezlučiteľný s charakterom produkcie v umení a kultúre. Zdôrazňujú, že účelom neziskových organizácií v kultúre je prezentovať umelca a jeho odkaz čo najširšiemu možnému publiku.

Medzi najčastejšie citované definície kultúrneho marketingu patrí definícia Diggle, ktorý uvádza, že *„cieľom marketingu umenia je podnietiť primeraný počet ľudí z čo najširších spoločenských vrstiev, ekonomického zázemia a vekových kategórií k adekvátnemu kontaktu s umením (alebo umelcom) a zároveň dosiahnuť maximálny možný finančný prínos v súvislosti s naplnením tohto cieľa“* (Diggle, 1994). Autor zároveň zdôrazňuje, že marketing v kultúrnej oblasti plní dve základné funkcie – jednak zabezpečiť naplnenie sály a získanie finančných prostriedkov, no rovnako aj ovplyvňovať a formovať myslenie verejnosti. Táto definícia poukazuje na potrebu vyváženia ekonomických cieľov s kultúrno-spoločenským poslaním, ktoré marketing v oblasti umenia nevyhnutne nesie. Kým tradičný komerčný marketing sa sústreďuje na maximalizáciu predaja a zisku, kultúrny marketing presahuje tieto hranice – jeho cieľom je podporiť prístupnosť umenia, rozvoj kultúrneho povedomia a dlhodobé formovanie estetických hodnôt spoločnosti.

2.1 Proces tvorby literárneho diela

Proces tvorby a publikovania literárneho diela predstavuje komplexnú ekonomickú činnosť, ktorá zahŕňa viaceré etapy a zdroje nákladov.

Literárne dielo a jeho vznik predstavuje viacstupňový proces, ktorý začína myšlienkou, nápadom pretvoreným do rukopisu autora. Tento proces je náročný nielen z umeleckého hľadiska, ale aj finančného a strategického.

Redakčné práce predstavujú zásadnú etapu pri príprave literárneho diela k vydaniu – ide totiž o moment, keď sa rukopis mení na produkt vhodný pre čitateľa. Z hľadiska marketingovej podpory literárneho diela má kvalitná redakcia dvojitú funkciu – zabezpečuje, že dielo splní očakávania čitateľov z hľadiska kvality a prispieva k reputácii autora i vydavateľstva.

Grafické spracovanie knihy predstavuje zásadnú fázu, v ktorej sa rukopis transformuje nielen na obsahovo hodnotné dielo, ale i na vizuálne a používateľsky atraktívny produkt. V prostredí silnej konkurencie je dôležité, aby dielo disponovalo jasnou vizuálnou štruktúrou, estetickou príťažlivosťou a profesionálnou typografiou. Skutočnosť, že obálka má veľký význam pri propagácii kníh, bola dokázaná v článkoch z oblasti knižnej vedy zameraných na bestsellery, marketing kníh a knižný trh. Obálka má tiež viesť čitateľov do nálady diela a dokonca informovať o vlastnostiach diela prostredníctvom farieb a štýlu. Takýmto príkladom je obálka knihy *Salt* od autorky Nayyirah Waheed zobrazená na obrázku 1. Dizajn obálky tvoria zrnká soli – minimalistická typografia reflektuje jednoduchosť a údernosť básní, ktoré sa nachádzajú v knihe.



Obrázok 1: Grafické spracovanie obálky knihy *Salt* od Nayyirah Waheed

Zdroj: Nayyirah Waheed, 2013

Vizuálny kontrast predstavuje jeden z najúčinnějších prostriedkov na upútanie pozornosti recipienta. Tento efekt je zreteľný najmä pri dizajne obálok, ktoré využívajú biele pozadie v kombinácii s krátkym červeným textom. Pozornosť pritiaľnu nielen samotné kontrastné prvky, ale aj susediace oblasti, ktoré vytvárajú výraznú vizuálnu dynamiku. Z pohľadu kognitívnych a neurovedných prístupov je vnímanie farieb determinované hierarchickými procesmi, ktoré odrážajú kultúrne preferencie a vizuálne návyky jednotlivých populácií (Arnheim, 1974; Ware, 2004).

Osobitnú úlohu zohráva červená farba, ktorá v európskom kultúrnom kontexte nesie význam varovania a predstavuje silný senzorický a emocionálny stimul. K vizuálne účinným

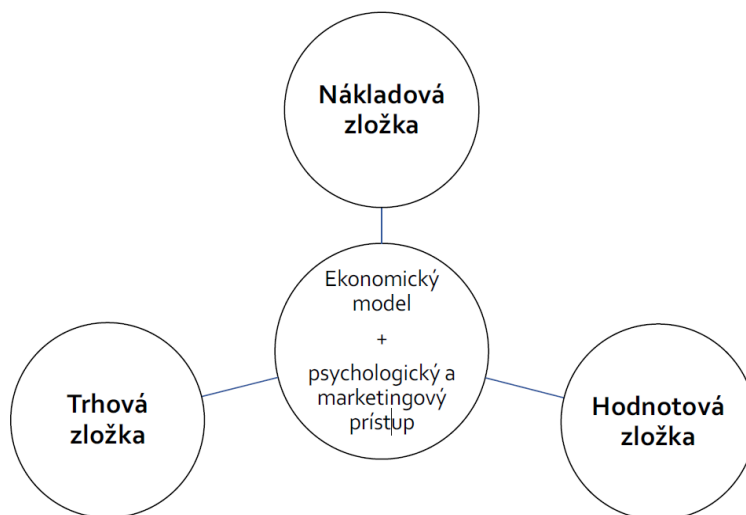
podnetom patria aj jednoduché geometrické tvary kontrastujúce s pozadím, ktoré podporujú rýchle spracovanie a jednoznačnú identifikáciu objektu (Arnheim, 1974). Tento prístup je v súlade s princípmi Gestaltovej psychológie, aplikovanými v súčasnom reklamnom a grafickom dizajne, kde zohrávajú úlohu zákony figúry a pozadia, blízkosti či podobnosti (Ambrose, Harris, 2011). Tieto poznatky môžu efektívne využívať maloobchodní predajcovia kníh, kníhkupectvá aj knižnice pri optimalizácii vizuálneho dizajnu a priestorového usporiadania vystavených titulov, čím zvyšujú pravdepodobnosť ich vnímania a výberu zo strany čitateľov.

Vydanie literárneho diela predstavuje fázu, ktorú možno realizovať v tlačenej podobe alebo ako digitálnu publikáciu – e-kniha či audiokniha, pričom každý formát prináša odlišné technické, logistické i marketingové nároky. Z marketingového hľadiska formát vydania ovplyvňuje pozicionovanie diela, spôsob distribúcie, cenu a komunikačné kanály. Tlačená kniha môže zvýrazniť vnímanú hodnotu a fyzickú prítomnosť knihy v kníhkupectvách či knižniciach. Digitálna verzia umožňuje osloviť širšie publikum v online priestore a podporuje flexibilnejšiu propagáciu. Vydavateľský proces spája umeleckú hodnotu s ekonomickou realitou trhu, pričom kvalita redakčnej a marketingovej fázy zásadne ovplyvňuje nielen estetickú úroveň, ale aj spoločenský dosah a komerčný výsledok diela.

Recenzovanie tvorí kľúčový krok v procese vzniku a vydania literárneho diela, najmä ak má mať odborný, akademický alebo spoločenský dosah. Hlavnou úlohou recenzovania je zabezpečiť kvalitu, presnosť a dôveryhodnosť obsahu ešte predtým, ako sa dielo dostane k čitateľom. V prípade knižných diel býva recenzent často známy a jeho meno môže byť uvedené priamo v publikácii na obálke alebo v úvode diela, čo zvyšuje jej kredibilitu na trhu.

Pred sprístupnením umeleckého diela na trh je dôležitým krokom cenotvorba. Tvorba cien literárnych diel predstavuje komplexný proces, ktorý nie je možné redukovať len na jednoduché ekonomické výpočty. Pri etablovaných autoroch sa hodnota literárneho diela odvíja od viacerých faktorov, medzi ktoré patrí jeho význam v kontexte doby, vplyv autora na literárny vývoj, originalita a estetická kvalita textu či rozsah a konzistentnosť tvorby. Diela, ktoré sú takto odborníkmi oceňované, si spravidla dlhodobo udržiavajú svoju hodnotu, pričom existuje aj vysoký predpoklad jej rastu. Zložitejšia situácia nastáva pri určovaní ceny súčasných literárnych diel, kde historická opora a odborný konsenzus často chýbajú. V takých prípadoch zohrávajú významnú úlohu najmä renomé vydavateľstva, distribučný kanál a aktuálny dopyt čitateľov. Čitatelia či literárni zberatelia sa neraz orientujú skôr podľa očakávanej trhovej hodnoty a marketingovej viditeľnosti než podľa osobného estetického úsudku. To prispieva k tomu, že cenotvorba na primárnom aj sekundárnom knižnom trhu býva nejednoznačná a ťažko predvídateľná. Výrazným faktorom určujúcim konečnú cenu je preto reputácia vydavateľa, viditeľnosť diela a kvalita marketingovej komunikácie (Chovancová a kol., 2012). Cenotvorba je neoddeliteľnou súčasťou celkovej marketingovej stratégie. Cena literárneho diela nie je len číselnou hodnotou – je vyjadrením umeleckej kvality, trhovej pozície a spoločenskej prestíže autora. Ako znázorňuje obrázok 2, cenotvorba literárneho diela je výsledkom interakcie troch základných dimenzií, ktoré sú v odborných prístupoch k ekonomike kultúry považované za kľúčové (Towse, 2020, Greco a kol., 2007). Nákladová zložka odráža priame aj nepriame náklady spojené s produkciou, vrátane redakčných služieb, jazykovej korektúry, grafickej úpravy, tlače, marketingových aktivít a distribúcie. Ide o minimálnu cenovú hranicu, pod ktorú nie je možné klesnúť bez ohrozenia ekonomickej udržateľnosti projektu (Caves, 2000). Trhová zložka vyjadruje pôsobenie dopytu po konkrétnom žánri, sezónnosť a konkurenčné prostredie na knižnom trhu, pričom tieto faktory ovplyvňujú ochotu čitateľov zaplatiť za dané dielo (Greco et al., 2007). Hodnotová zložka predstavuje symbolický, estetický a kultúrny kapitál diela, ktorý

presahuje jeho materiálne náklady a je determinovaný reputáciou autora, kvalitou spracovania a spoločenským významom knihy (Bille, 2024).



Obrázok 2: Hlavné dimenzie ovplyvňujúce cenotvorbu literárneho diela

Zdroj: vlastné spracovanie

Optimálne nastavená cena musí pokryť produkčné náklady a zabezpečiť primeranú návratnosť investície, no súčasne musí zostať dostupná pre cieľovú skupinu čitateľov. Cena literárneho diela zároveň funguje ako signálny mechanizmus: príliš nízka cena môže redukovať vnímanú estetickú hodnotu, zatiaľ čo neprimerane vysoká cena môže narušiť etický princíp dostupnosti kultúrnych statkov (Colbert, 2017). Z toho vyplýva potreba citlivého a vyváženého prístupu k cenotvorbe, ktorý integruje ekonomické, kultúrne a marketingové aspekty.

2.2 Komunikačný mix

Marketingové nástroje a jednotlivé prvky propagačného mixu si vyžadujú adekvátne načasovanie a premyslenú implementáciu, aby priniesli maximálnu efektívnosť. Inými slovami, účinnosť komunikačnej stratégie závisí od jej vhodného zvolenia a aplikácie v správnom čase. Komunikačný mix zahŕňa najmä reklamu, priamy marketing, podporu predaja, osobný predaj a budovanie vzťahov s verejnosťou, ktoré spoločne vytvárajú rámec pre systematickú a cieľenú komunikáciu s publikom (Urbiztondo, 2025).

Reklama predstavuje účinný nástroj marketingovej komunikácie, ktorý umožňuje osloviť geograficky rozptýlené publikum. V kontexte literárnych diel môže prispievať k dlhodobému budovaniu imidžu knihy alebo autora, ale zároveň môže stimulovať aj okamžitý predaj, najmä pri uvedení nového titulu na trh. Jednotlivé formy reklamy sa výrazne líšia z hľadiska finančnej náročnosti – zatiaľ čo masové médiá, ako televízia, si vyžadujú vysoké rozpočty, tlačaná alebo online reklama môže predstavovať dostupnejšiu alternatívu. Samotná existencia reklamnej podpory môže pozitívne ovplyvniť vnímanie diela, keďže spotrebiteľia majú tendenciu považovať intenzívne propagované produkty za hodnotné alebo kvalitné. Vzhľadom na rozmanitosť foriem, médií a cieľov reklamy však nie je možné uplatniť jednotný model jej účinnosti, pričom jej efekt závisí od kontextu, cieľovej skupiny a zvolenej komunikačnej stratégie (Kotler, 2013). Reklama zahŕňa vizuálne aj textové formy prezentácie, ako sú plagáty, knižné trailery, online bannery či PR články. Kľúčovú úlohu zohráva vizuálna

identita knihy, emočné ladenie komunikácie a schopnosť vytvárať estetický a hodnotový rámec, ktorý osloví cieľového čitateľa.

Budovanie vzťahov s verejnosťou, označované aj ako PR (z angl. public relations), slúži ako nepriamy nástroj stimulácie dopytu, ktorého cieľom je vytváranie priaznivého komunikačného prostredia prostredníctvom systematického šírenia pozitívnych informácií. Tento prvok marketingovej komunikácie sa zameriava na rozvíjanie dlhodobých vzťahov s kľúčovými zainteresovanými stranami, ako sú čitatelia, médiá, kultúrne inštitúcie a odborná verejnosť, a na posilňovanie imidžu autora alebo vydavateľstva. V kontexte literárnych diel posilňuje reputáciu autora a dôveryhodnosť literárneho diela. Realizuje sa formou rozhovorov, recenzií, tlačových správ, účasti na festivaloch či spolupráce s médiami. V literárnom marketingu má PR mimoriadny význam, pretože podporuje autenticitu a zvyšuje kultúrnu hodnotu diela (Šuteková, 2022).

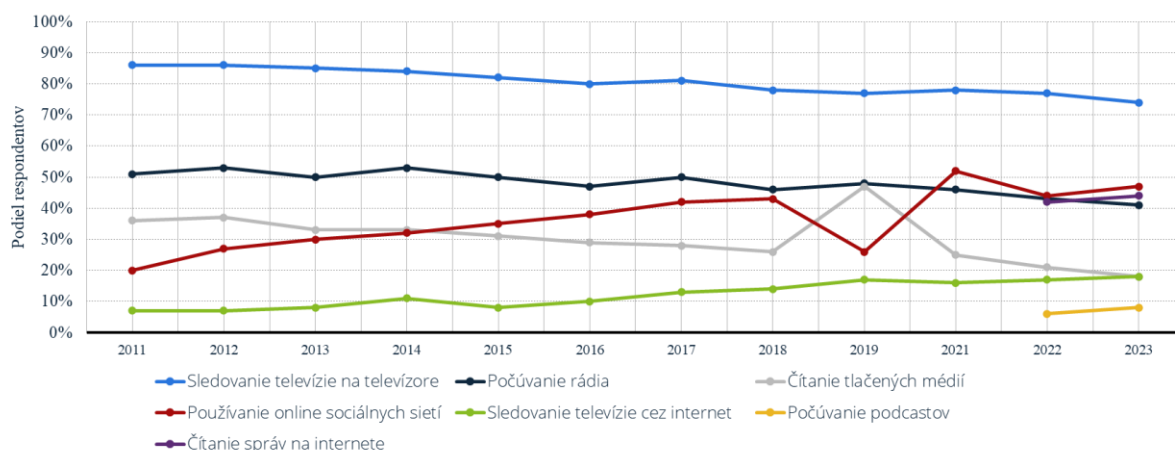
Jeden z najstarších, no zároveň najúčinnějších nástrojov marketingovej komunikácie je osobný predaj. Podľa Šutekovej (2022) ide o obojsmernú komunikáciu medzi predávajúcim a potenciálnym zákazníkom s cieľom dohodnúť obchod. Autori literárnych diel vykonávajú osobný predaj priamym kontaktom s publikom prostredníctvom autorských čítaní, besied či diskusií.

Podpora predaja predstavuje podľa Kotlera (2013) súbor marketingových nástrojov, prostredníctvom ktorých je možné stimulovať rýchlu a intenzívnejšiu reakciu zákazníkov. Medzi najčastejšie využívané formy patria zľavové kupóny, spotrebiteľské súťaže, bonusy či rôzne prémiové ponuky, ktoré sú zamerané najmä na krátkodobé posilnenie dopytu či oživenie stagnujúceho predaja a môžu významne zvýšiť predaj aj mediálny záujem o dielo.

Priamy marketing môže mať viacero foriem – online, osobnú alebo mobilnú. Zahŕňa newslettery, webové stránky, podcasty či priamu komunikáciu na sociálnych sieťach. Ide o nástroje, ktoré umožňujú priebežný kontakt, personalizovanú komunikáciu a budovanie lojálneho čitateľského prostredia (Kotler 2013).

Digitálne prostredie zásadne transformovalo spôsob, akým sú literárne diela prezentované a šírené. Sociálne siete, reklamné formáty v podcastoch či interaktívny obsah umožňujú autorom a vydavateľom nielen rozširovať publikum, ale aj tvoriť komunity, ktoré podporujú angažovanosť čitateľov. Okamžitá spätná väzba, personalizácia obsahu a nízke distribučné náklady robia z digitálneho marketingu jeden z najefektívnejších nástrojov súčasnej propagácie literatúry.

Graf 1 vizualizuje dlhodobé trendy v mediálnom správaní obyvateľov Európskej únie a poukazuje na zásadné zmeny v spôsobe využívania mediálneho obsahu. Dáta dokumentujú postupný pokles každodenného využívania tradičných médií, najmä tlače, televízie a rozhlasu, pričom paralelne dochádza k výraznému nárastu každodenného používania internetu a digitálnych platforiem. Osobitne dynamický rast zaznamenali sociálne siete, ktorých denná penetrácia v roku 2023 opäť vzrástla. Tieto zmeny signalizujú posun v komunikačnej paradigme smerom k digitálnym médiám. Uvedené zistenia vychádzajú z rozsiahleho reprezentatívneho výskumu realizovaného v rámci Európskej únie (EU-27), ktorý bol publikovaný vo februári 2023. Výskum prebiehal v časovom horizonte rokov 2011 až 2023 a zahŕňal populáciu respondentov vo veku 15 rokov a viac. Zber dát bol realizovaný formou osobných rozhovorov, pričom celkový počet respondentov v jednotlivých rokoch sa pohyboval približne medzi 26 000 a 28 000 osobami. Štatistika zachytáva podiel respondentov, ktorí uviedli, že daný typ média využívajú „každý deň alebo takmer každý deň“.



Graf 1: Používanie médií v Európskej únii v rokoch 2011-2023 podľa typu média

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe: Európska komisia, 2023

Z hľadiska marketingovej podpory literárneho diela majú uvedené trendy zásadný význam pre tvorbu komunikačného mixu. Výber komunikačných kanálov už nemožno opierať prevažne o tradičné médiá, ale musí reflektovať meniace sa mediálne návyky a správanie publika. Pre autorov a vydavateľstvá to znamená presun dôrazu k digitálnym formám komunikácie, ako sú sociálne siete, online médiá, podcasty, videoobsah a interaktívne platformy, ktoré umožňujú efektívnejšie oslovenie cieľových skupín a systematické budovanie dlhodobého vzťahu medzi autorom a čitateľom. Digitálne kanály zároveň poskytujú okamžitú spätnú väzbu, vyššiu mieru personalizácie a lepšie možnosti merania efektívnosti marketingových aktivít, čo je z ekonomického hľadiska mimoriadne významné. Efektívna marketingová podpora literárneho diela si preto vyžaduje strategickú kombináciu tradičných a digitálnych nástrojov, pričom online prostredie sa čoraz viac profiluje ako kľúčový priestor pre prezentáciu, interakciu a ekonomickú udržateľnosť literárnej tvorby.

2.3 Návratnosť investícií marketingovej podpory

V prostredí súčasného knižného trhu, charakterizovaného rastúcou konkurenciou a fragmentáciou publika, nadobúda hodnotenie ekonomickej efektívnosti marketingovej podpory literárnych diel čoraz väčší význam. Marketingové aktivity spojené s uvedením a propagáciou literárneho diela predstavujú finančnú investíciu, ktorej opodstatnenosť je potrebné posudzovať nielen z umeleckého, ale aj z ekonomického hľadiska. Z tohto dôvodu je využívanie kvantitatívnych ukazovateľov, ktoré umožňujú objektívne vyhodnotiť prínos marketingovej podpory, kľúčové pre autorov aj vydavateľstvá pri tvorbe marketingového a komunikačného plánu.

Návratnosť investícií, označované aj ako ROI (z angl. return on investment) predstavuje jedno z najsilnejších a najrelevantnejších výkonových ukazovateľov v marketingu. Tento ukazovateľ umožňuje porovnať celkovú výšku investície s výnosmi, ktoré daná investícia generuje, a tým poskytuje objektívny obraz o jej efektívnosti. Výpočet ROI je možné prispôbiť tak, aby zohľadňoval rozdielny význam krátkodobých a dlhodobých prínosov, čo z neho robí mimoriadne flexibilný nástroj v kultúrnom aj komerčnom sektore. Ide zároveň o jeden z mála ukazovateľov, ktorý umožňuje porovnávať efektívnosť rôznych marketingových aktivít na rovnakej báze. Marketingoví odborníci preto pracujú s rozsiahlym spektrom informácií – od potrieb a preferencií zákazníkov, cez aktuálne trhové podmienky a konkurenčné správanie, až po historickú výkonnosť predchádzajúcich kampaní. Tieto dáta im umožňujú

optimalizovať marketingové stratégie a zvyšovať ich návratnosť v čoraz dynamickejšom trhovom prostredí (Lenskold, 2003).

V oblasti marketingu sa stretávame s pojmom návratnosť investícií z marketingu, označované aj ako ROMI (z angl. return on marketing investment). Farris a kol. (2015) definujú ROMI ako pomer prírastku finančnej hodnoty vytvorenej marketingovými aktivitami po odpočítaní investícií vynaložených na tieto aktivity a investíciou do marketingu:

$$ROMI = \frac{\begin{array}{l} \text{prírastok príjmu} \\ - \text{prírastok variabilných nákladov} \\ - \text{marketingové investície} \end{array}}{\text{marketingové investície}} = \frac{\begin{array}{l} \text{prírastok hrubej marže} \\ - \text{marketingové investície} \end{array}}{\text{marketingové investície}} = \frac{\text{prírastok zisku}}{\text{marketingové investície}}$$

Výslednú hodnotu možno interpretovať buď ako výnos alebo stratu na jedno investované euro, alebo ako percentuálnu mieru návratnosti investície do reklamnej kampane. Napríklad, hodnota ROMI rovná 0,45 znamená, že na každých investovaných 100 EUR sme získali 45 EUR, čo zodpovedá návratnosti marketingovej kampane 45%. Ak je hodnota ROMI záporná, napríklad -0,20, znamená to, že na každých investovaných 100 EUR sme stratili 20 EUR, teda návratnosť kampane je -20%.

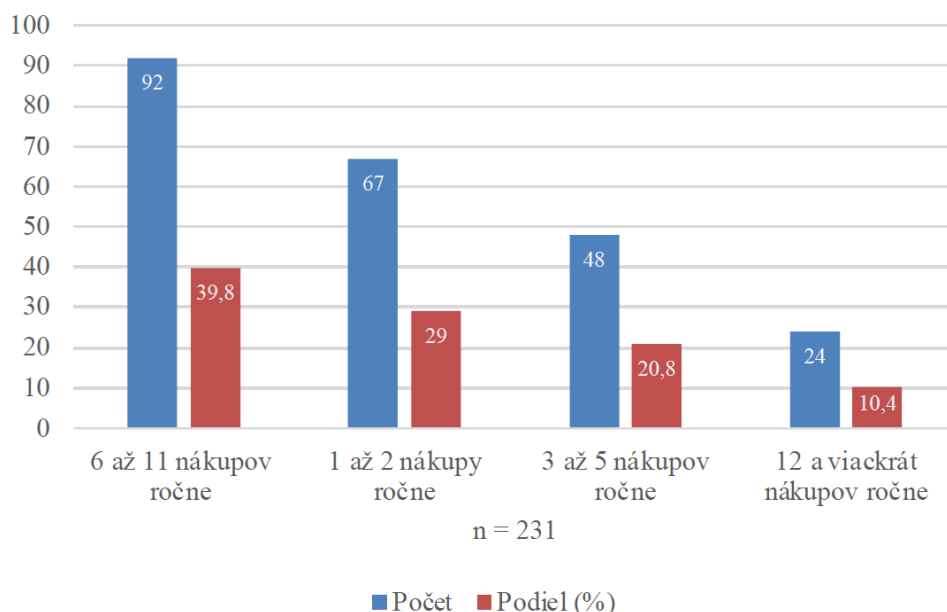
Na základe analýzy marketingovej podpory literárneho diela možno konštatovať, že aplikácia systematického hodnotenia ROI a ROMI poskytuje relevantný nástroj na posúdenie ekonomickej efektívnosti marketingových aktivít. Analýza poukazuje na to, že cielene zvolený marketingový mix a vhodne alokované marketingové investície majú merateľný vplyv na trhovú výkonnosť literárneho diela, jeho viditeľnosť a ekonomickú udržateľnosť. Tieto zistenia potvrdzujú význam ekonomického hodnotenia marketingovej podpory ako integrálnej súčasti strategického rozhodovania autorov a vydavateľstiev.

2.4 Vplyv marketingových nástrojov na nákupné správanie spotrebiteľov literárnych diel na Slovensku

Nasledujúca podkapitola prezentuje výsledky dotazníkového prieskumu. Cieľom je analyzovať mediálne a komunikačné zdroje, prostredníctvom ktorých sa respondenti na Slovensku dozvedajú o knižných novinkách, a identifikovať faktory, ktoré ovplyvňujú ich rozhodovanie pri kúpe kníh a literárnych diel. Výskum sa zameriava na zhodnotenie významu jednotlivých komunikačných kanálov (tradičných aj digitálnych) z pohľadu čitateľa, čo umožňuje lepšie pochopiť efektívnosť marketingovej podpory literárnych diel. Dáta sú analyzované pomocou deskriptívnej štatistiky.

Graf 2 znázorňuje rozdelenie respondentov podľa frekvencie nákupu literárnych diel na základe dotazníkového prieskumu realizovaného na vzorke 231 respondentov. Výsledky poukazujú na výraznú diferenciáciu v nákupnom správaní slovenských spotrebiteľov, pričom prevažujú respondenti so strednou mierou nákupnej aktivity. Najpočetnejšiu skupinu tvoria respondenti, ktorí uviedli nákup 6 až 11 literárnych diel ročne, a to 92 respondentov, čo predstavuje 39,8 % výskumnej vzorky. Táto skupina signalizuje stabilné a pravidelné spotrebiteľské správanie, ktoré je z ekonomického hľadiska významné pre udržateľnosť knižného trhu. Druhou najvýznamnejšou skupinou sú respondenti s frekvenciou 1 až 2 nákupy ročne, ktorých bolo 67, teda 29,0 %. Ide o príležitostných spotrebiteľov, ktorých nákupné rozhodovanie je pravdepodobne citlivejšie na marketingové podnety, cenové stimuly a sezónne kampane. Skupina respondentov nakupujúcich 3 až 5 literárnych diel ročne zahŕňa 48 osôb, čo predstavuje 20,8 % vzorky. Táto kategória predstavuje potenciálny segment rastu, keďže vhodne zvolená marketingová stratégia môže viesť k zvýšeniu ich nákupnej frekvencie. Najmenšiu časť vzorky tvoria intenzívni čitatelia, ktorí deklarovali nákup 12 a viac literárnych

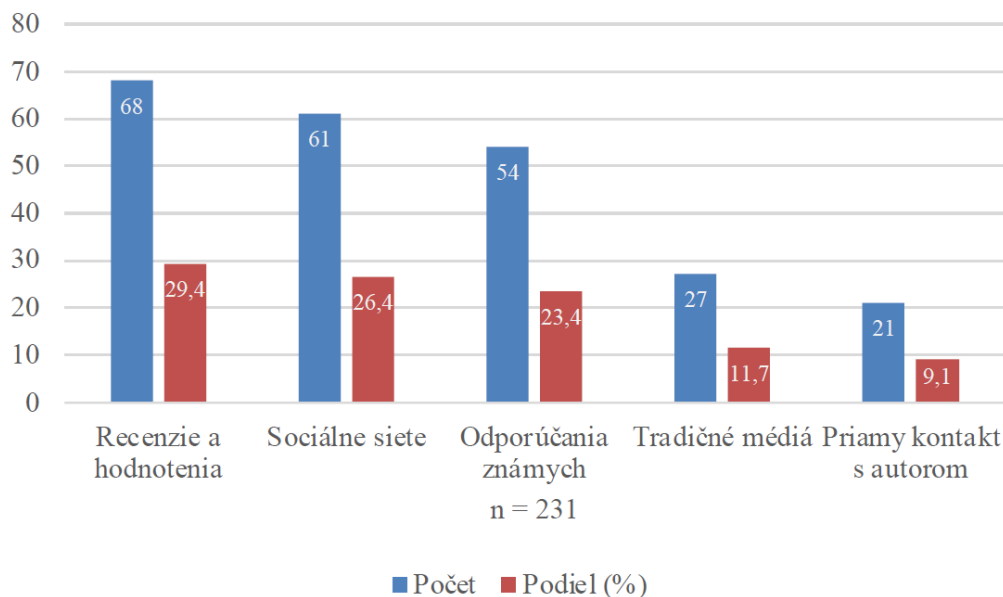
diel ročne. Táto skupina zahŕňa 24 respondentov, čo zodpovedá 10,4 % výskumnej vzorky. Hoci ide o početne menší segment, z ekonomického hľadiska predstavuje významnú cieľovú skupinu s vysokou hodnotou zákazníka.



Graf 2: Frekvencia nákupov literárnych diel slovenskými spotrebiteľmi

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe dotazníkového prieskumu, 2026

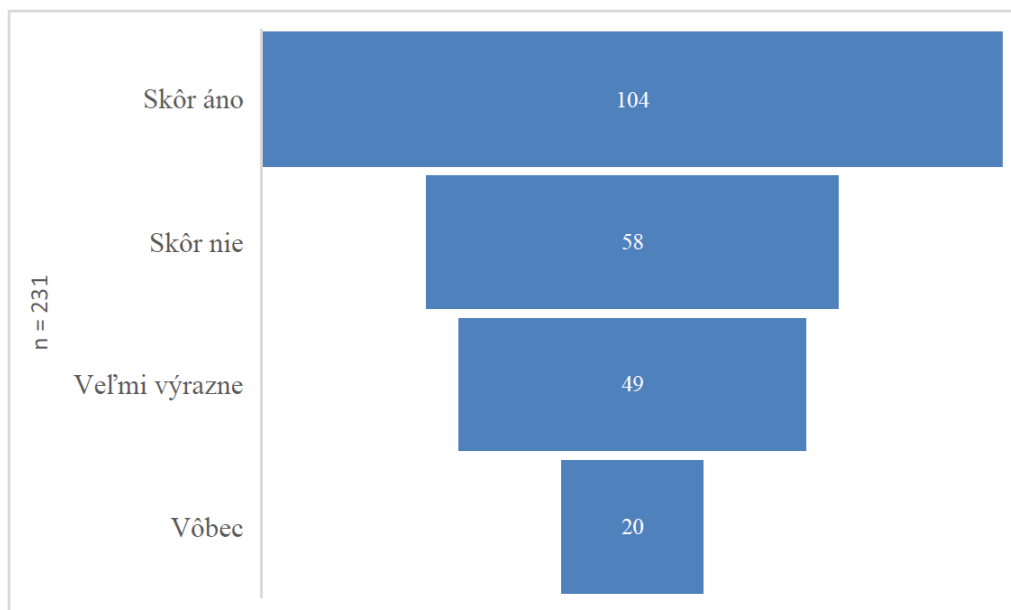
Graf 3 znázorňuje hlavné zdroje, ktoré ovplyvňujú rozhodovanie slovenských spotrebiteľov o nákupe literárnych diel. Najvýznamnejším motivačným faktorom sú recenzie a hodnotenia, ktoré uviedlo 29,4 % respondentov, čo potvrdzuje ich kľúčovú úlohu pri znižovaní vnímaného rizika nákupu a zvyšovaní pravdepodobnosti konverzie. Sociálne siete ovplyvňujú nákupné rozhodovanie 26,4 % respondentov, pričom ich význam spočíva najmä v budovaní povedomia o literárnom diele pri relatívne nízkych nákladoch. Odporúčania známych predstavujú 23,4 %, čo z ekonomického hľadiska poukazuje na vysokú efektívnosť neformálnych komunikačných kanálov s minimálnymi finančnými vstupmi. Menší vplyv majú tradičné médiá (11,7 %) a priamy kontakt s autorom (9,1 %), ktoré však zohrávajú významnú úlohu pri budovaní reputácie a dlhodobej hodnoty zákazníka. Výsledky naznačujú potrebu cielenej alokácie marketingových investícií smerom ku kanálom s vyššou dôveryhodnosťou a potenciálom návratnosti investícií.



Graf 3: Motivačné zdroje ovplyvňujúce nákup literárnych diel slovenskými spotrebiteľmi

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe dotazníkového prieskumu, 2026

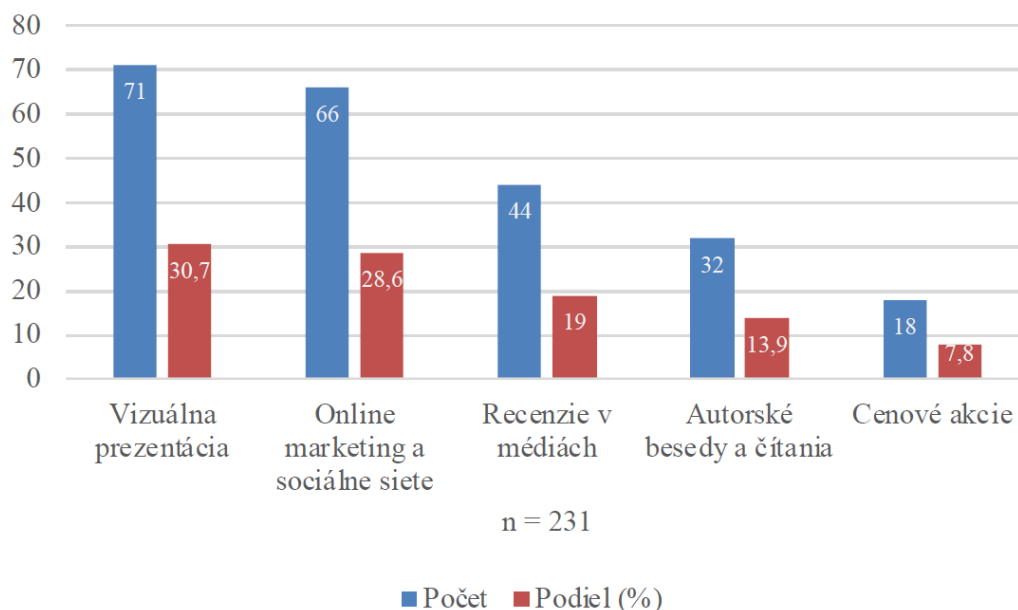
Rozdelenie respondentov podľa miery, do akej marketingová komunikácia ovplyvňuje ich rozhodovanie o nákupe literárnych diel zobrazuje Graf 4. Najväčšia časť respondentov na otázku, či je ich nákupné správanie v kontexte literárnych diel ovplyvnené marketingovou komunikáciou, uviedla odpoveď „skôr áno“, ktorú zvolilo 104 respondentov, čo naznačuje, že marketingová komunikácia má prevažujúci, hoci nie absolútny vplyv na nákupné rozhodovanie spotrebiteľov. Výrazný vplyv marketingovej komunikácie deklarovalo 49 respondentov („veľmi výrazne“), čo poukazuje na existenciu segmentu zákazníkov s vysokou citlivosťou na marketingové podnety. Naopak, 58 respondentov uviedlo odpoveď „skôr nie“ a 20 respondentov odpoveď „vôbec“, čo signalizuje, že časť spotrebiteľov vníma marketing ako menej relevantný faktor a ich rozhodovanie môže byť založené najmä na osobných preferenciách alebo skúsenostiach. Celkovo výsledky potvrdzujú, že marketingová komunikácia zohráva významnú úlohu v procese nákupného rozhodovania väčšiny respondentov, čo z ekonomického hľadiska opodstatňuje investície do marketingovej podpory literárnych diel, najmä ak sú cielene zamerané na segmenty s vyššou mierou vplyvu marketingu.



Graf 4: Vplyv marketingovej komunikácie na slovenských spotrebiteľov literárnych diel

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe dotazníkového prieskumu, 2026

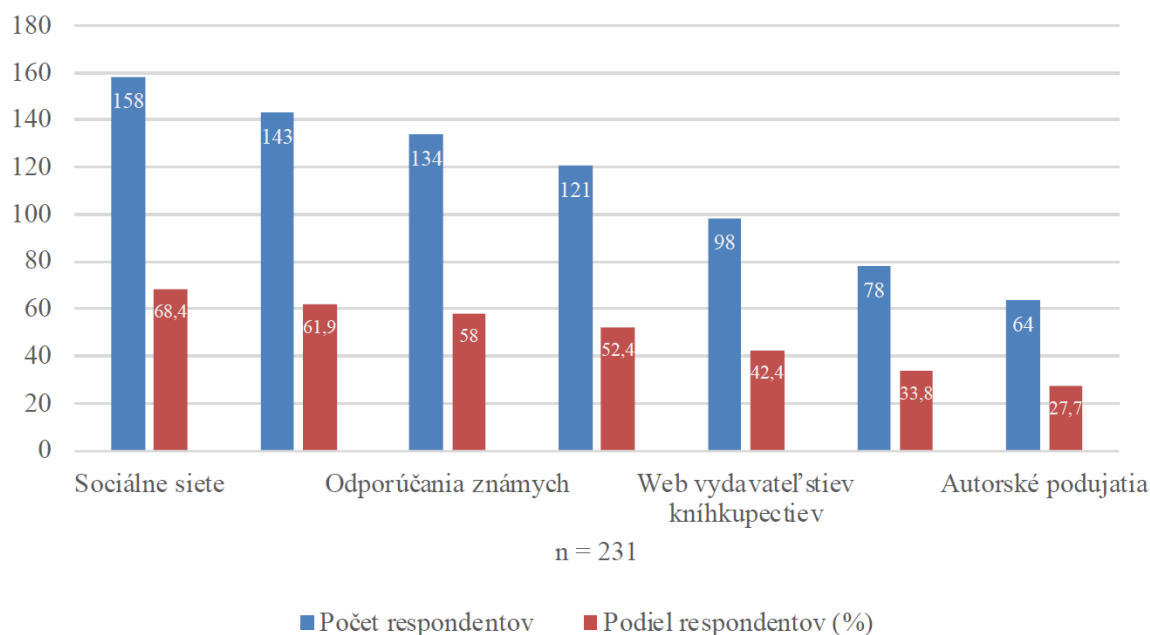
Graf 5 znázorňuje preferencie respondentov v oblasti najatraktívnejších foriem marketingovej podpory literárnych diel. Výsledky poukazujú na rozdielnú mieru atraktivity jednotlivých marketingových nástrojov z pohľadu spotrebiteľov. Najvyššiu atraktivitu dosahuje vizuálna prezentácia literárneho diela, ktorú označilo 71 respondentov, čo predstavuje 30,7 % výskumnej vzorky. Tento výsledok potvrdzuje význam vizuálnych prvkov, najmä obalu knihy a grafickej identity, ako kľúčových faktorov ovplyvňujúcich prvotný záujem spotrebiteľa. Druhou najatraktívnejšou formou marketingovej podpory je online marketing a sociálne siete, ktoré uviedlo 66 respondentov, teda 28,6 %. Tento nástroj zohráva významnú úlohu pri budovaní povedomia a zvyšovaní viditeľnosti literárnych diel, najmä v digitálnom prostredí. Recenzie v médiách považovalo za najatraktívnejšiu formu podpory 44 respondentov (19 %), čo poukazuje na pretrvávajúci význam dôveryhodných informačných zdrojov pri rozhodovaní o nákupe. Nižšiu mieru atraktivity dosiahli autorské besedy a čítania (32 respondentov; 13,9 %) a cenové akcie (18 respondentov; 7,8 %), ktoré sú síce menej frekventované, no môžu mať významný dopad na špecifické segmenty čitateľov.



Graf 5: Najatraktívnejšie formy marketingovej podpory literárnych diel

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe dotazníkového prieskumu, 2026

Graf 6 znázorňuje zdroje, prostredníctvom ktorých sa respondenti informujú o literárnych novinkách, pričom otázka umožňovala viacnásobný výber odpovedí. Najčastejším zdrojom informácií sú sociálne siete, ktoré uviedlo 158 respondentov (68,4 %). Nasledujú online recenzie a odporúčania známych (143 respondentov; 61,9 %), čo poukazuje na význam neformálnych a dôveryhodných informačných kanálov. Ďalšími často využívanými zdrojmi sú webové stránky vydavateľstiev a kníhkupectiev (121 respondentov; 52,4 %), ktoré zohrávajú dôležitú úlohu v oficiálnej komunikácii literárnych novín. Menej frekventované sú autorské podujatia (64 respondentov; 27,7 %), ktoré však predstavujú významný doplnkový kanál pre špecifické segmenty čitateľov. Výsledky potvrdzujú dominantné postavenie digitálnych komunikačných kanálov v procese získavania informácií o literárnej produkcii.



Graf 6: Zdroje informácií o literárnych novinkách

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe dotazníkového prieskumu, 2026

Výsledky k výskumu dôveryhodnosť komunikačných kanálov znázorňuje Tabuľka 1, ktorá, prezentuje deskriptívne štatistiky vnímanej dôveryhodnosti vybraných komunikačných kanálov pri nákupe literárnych diel, hodnotené respondentmi na Likertovej škále (1 = vôbec nedôveryhodné, 5 = veľmi dôveryhodné). Uvedené sú aritmetický priemer, smerodajná odchýlka a medián, ktoré umožňujú komplexné posúdenie stredovej hodnoty rozdelenia pravdepodobnosti aj variability odpovedí. Najvyššiu mieru dôveryhodnosti dosahujú odporúčania známych a online recenzie a hodnotenia, čo potvrdzuje význam osobnej skúsenosti a overených informačných zdrojov v procese spotrebiteľského rozhodovania. Relatívne nízka smerodajná odchýlka pri týchto kanáloch naznačuje vyššiu mieru zhody medzi respondentmi. Tradičné médiá (televízia, rádio, tlač) dosahujú stredné hodnoty dôveryhodnosti, pričom výsledky poukazujú na ich postupne klesajúci význam v porovnaní s digitálnymi a neformálnymi zdrojmi informácií. Najnižšie hodnotenie dôveryhodnosti zaznamenali sociálne siete, ktoré vykazujú zároveň vyššiu variabilitu odpovedí, čo naznačuje rozdielne vnímanie ich spoľahlivosti medzi jednotlivými skupinami respondentov.

Tabuľka 1: Dôveryhodnosť komunikačných kanálov

Komunikačný kanál	Priemer ($\bar{x}$)	Smerodajná odchýlka (SD)	Medián (M_e)
Odporúčania známych	4,27	0,79	4
Online recenzie a hodnotenia	4,1	0,83	4
Tradičné médiá (TV, rádio, tlač)	3,6	0,88	4
Sociálne siete	3,17	0,91	3

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe dotazníkového prieskumu, 2026

2.5 Odporúčania pre analyzované subjekty

Na základe zistení týkajúcich sa ekonomických determinantov a účinnosti marketingovej podpory literárnych diel možno formulovať viacero odporúčaní, ktoré môžu prispieť k zvýšeniu konkurencieschopnosti a ekonomickej udržateľnosti literárnej produkcie v podmienkach súčasného knižného trhu.

Odporúčania pre autorov literárnych diel

Pre autorov literárnych diel je kľúčové systematické budovanie autorskej identity a dlhodobých vzťahov s čitateľmi. Výsledky dotazníkového výskumu potvrdzujú, že spotrebitelia patria prevažne do kategórie pravidelných až stredne aktívnych kupujúcich, čo vytvára priaznivé podmienky pre kontinuálnu marketingovú komunikáciu. Autori by preto mali aktívne využívať digitálne komunikačné kanály, najmä sociálne siete a online platformy, ktoré umožňujú priamy kontakt s publikom, okamžitú spätnú väzbu a budovanie komunity okolo diela. Zároveň sa odporúča, aby autori investovali do profesionálnych redakčných, jazykových a grafických služieb. Výskum poukázal na vysokú atraktivitu vizuálnej prezentácie literárnych diel, čo znamená, že kvalita spracovania významne ovplyvňuje vnímanú hodnotu diela, ochotu čitateľa zaplatiť a jeho trhovú potenciál. Z ekonomického hľadiska ide o investície, ktoré zvyšujú nielen estetickú úroveň diela, ale aj jeho dlhodobú hodnotu a návratnosť.

Odporúčania pre vydavateľstvá

Vydavateľstvá by mali pristupovať k marketingovej podpore literárnych diel strategicky a systematicky, s dôrazom na optimalizáciu marketingového mixu. Výsledky výskumu potvrdzujú, že najefektívnejšie motivačné zdroje kombinujú vysokú mieru dôveryhodnosti s relatívne nízkymi nákladmi, najmä recenzie, odporúčania známych a kvalitná digitálna prezentácia. Odporúča sa preto presun časti marketingových rozpočtov od menej efektívnych nástrojov smerom ku kanálom s vyšším potenciálom konverzie do predaja. Zásadným odporúčaním je implementácia nástrojov merania návratnosti marketingových investícií, ako je ROMI, ktoré umožňujú objektívne vyhodnocovať efektívnosť jednotlivých kampaní. Vydavateľstvá by mali systematicky pracovať s dátovou analytikou, sledovať správanie čitateľov, optimalizovať cenové stratégie a rozhodovať o výške nákladu či forme distribúcie na základe empirických dát. Takýto prístup prispieva k efektívnejšiemu riadeniu nákladov a k zvýšeniu ekonomickej udržateľnosti vydavateľskej činnosti.

Odporúčania pre kníhkupectvá a distribučné subjekty

Kníhkupectvá a maloobchodné subjekty môžu využiť výsledky výskumu najmä v oblasti vizuálnej a priestorovej komunikácie. Výskum potvrdil význam vizuálnej prezentácie ako jedného z najatraktívnejších nástrojov marketingovej podpory, čo poukazuje na potrebu cielenej práce s vystavením kníh, vizuálnym kontrastom, dizajnom obalov a psychológiou farieb v predajnom priestore. Zároveň sa odporúča realizovať tematické podujatia, autorské besedy, čítania a limitované akcie, ktoré nielen podporujú predaj, ale aj posilňujú komunitný rozmer knižného trhu. Z ekonomického hľadiska ide o nástroje, ktoré zvyšujú zákaznícku angažovanosť a prispievajú k budovaniu dlhodobej lojality čitateľov.

Odporúčania pre kultúrne inštitúcie

Kultúrne inštitúcie, ako sú knižnice a literárne centrá, zohrávajú dôležitú úlohu pri prepájaní kultúrnej a ekonomickej hodnoty literárnej tvorby. Prostredníctvom diskusií, prezentácií, výstav a literárnych podujatí môžu zvyšovať viditeľnosť literárnych diel a podporovať ich spoločenský dosah. Hoci ide o nekomerčné aktivity, výskum naznačuje, že takéto formy

kultúrnej mediácie môžu sekundárne pozitívne ovplyvniť aj ekonomický potenciál literárnych diel.

Celkovo možno konštatovať, že efektívna marketingová podpora literárnych diel si vyžaduje koordinované pôsobenie autorov, vydavateľstiev, distribučných subjektov a kultúrnych inštitúcií. Výsledky výskumu potvrdzujú potrebu diferencovaného využívania komunikačných kanálov podľa ich dôveryhodnosti a ekonomickej efektívnosti. Prepojenie umeleckých, marketingových a ekonomických prístupov predstavuje kľúčový predpoklad pre dosiahnutie dlhodobej udržateľnosti a konkurencieschopnosti literárnej produkcie v súčasnom digitalizovanom kultúrnom prostredí.

ZÁVER

Marketing literárnych diel predstavuje komplexný súbor aktivít, ktoré zásadne ovplyvňujú ich kultúrne aj ekonomické pôsobenie. Moderný knižný trh sa vyznačuje vysokou mierou konkurencie a digitalizácie, čo vytvára prostredie, v ktorom literárne diela nadobúdajú svoju viditeľnosť prostredníctvom rôznorodých komunikačných kanálov. Marketingové aktivity preto nemožno chápať len ako tradičné propagačné nástroje, ale ako široký ekosystém procesov zahŕňajúci mediálnu prezentáciu, účasť v literárnych rebríčkoch, digitálnu prítomnosť, recenzné mechanizmy a interakciu čitateľskej komunity (Baverstock a Bowen, 2019).

Príspevok poukazuje na význam marketingovej stratégie ako kľúčového ekonomického nástroja v oblasti literárnej tvorby. Výsledky empirického výskumu potvrdzujú, že marketingová podpora má merateľný vplyv na rozhodovanie spotrebiteľov, viditeľnosť literárnych diel a ich trhovú výkonnosť. Marketing tak nepredstavuje iba podpornú aktivitu, ale integrálnu súčasť ekonomického fungovania literárnej produkcie, ktorá prepája umeleckú hodnotu diela s nákladovou štruktúrou, cenotvorbou a návratnosťou investícií. Výskum ukazuje, že digitálne komunikačné kanály zohrávajú dominantnú úlohu pri budovaní povedomia, avšak rozhodujúci vplyv na finálne nákupné rozhodnutie majú dôveryhodnejšie zdroje, najmä recenzie a odporúčania. Z ekonomického hľadiska to zdôrazňuje potrebu cielenej alokácie marketingových investícií medzi kanály zamerané na dosah a kanály s vyšším konverzným potenciálom. Výsledky tak poskytujú empirickú oporu pre využívanie ukazovateľov návratnosti investícií, najmä ROMI, ako nástroja na hodnotenie efektívnosti marketingových aktivít v literárnej produkcii. Takisto sa potvrdzuje význam vizuálnej a grafickej prezentácie literárneho diela a online marketingu ako silných stimulov záujmu čitateľov. Tieto prvky je potrebné vnímať nielen ako estetické komponenty, ale ako ekonomicky relevantné faktory, ktoré ovplyvňujú vnímanú hodnotu diela a ochotu spotrebiteľa zaplatiť. Z pohľadu kultúrnej ekonómie preto príspevok zdôrazňuje potrebu integrovaného prístupu spájajúceho umelecké, marketingové a ekonomické aspekty literárnej tvorby, ktorý je predpokladom dlhodobej udržateľnosti a konkurencieschopnosti v dynamickom prostredí.

LITERATÚRA

- Ambrose, G. – Harris, P. 2011. *Layout*. Lausanne, Švajčiarsko: AVA Publishing 2011.
- Arnheim, R. 1974. *Art And Visual Perception: A Psychology of Creative Eye*. California University Press, s. 331-332, 1974.
- Baverstock, A. – Bowen, S. 2019. *How to Market Books* (6th ed.). London: Routledge 2019.
- [online] Dostupné na: <https://doi.org/10.4324/9780429487002>

- Bille, T. 2024. The values of cultural goods and cultural capital externalities: state of the art and future research prospects. In *Journal of Cultural Economics*. [online] Dostupné na: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10824-024-09503-3>
- Caves, R. E. 2000. Creative Industries: Contracts Between Art and Commerce. In *The Journal of Economic Perspectives*. [online] Dostupné na: <https://www.jstor.org/stable/3216857?seq=1>
- Colbert, F. 2017. *Marketing Culture and the Arts* (5th ed.). Montreal: HEC Montréal 2018.
- Európska komisia. 2023. Share of respondents who used the following media every day or almost every day in the Europea Jrenfom 2011 to 2023 [Graph]. In *Statista*. [online] Dostupné na: from <https://www.statista.com/statistics/422572/europe-daily-media-usage/>
- Farris, P. W. A kol. 2015. Marketing return on investment: Seeking clarity for concept and measurement. In *Applied Marketing Analytics*, 1(3), 267-282. [online] Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/283731586_Marketing_Return_on_Investment_Seeking_Clarity_for_Concept_and_Measurement
- Greco, A. N. A kol. 2007. *The Culture and Commerce of Publishing in the 21st Century. California*: Stanford University Press 2007.
- Chovancová, B. A kol. 2012. *Komoditné trhy a reálne investície*. Bratislava: IURA EDITION 2012.
- Kotler, P. – Keller, K. L. 2013. *Marketing Management 14th edition*. Englan: Pearson Education. ISBN 978-0-13-210292-6.
- Lenskold, James D. 2003. *Marketing ROI : the path to campaign, customer, and corporate profitability*. New York: McGraw-Hill, 2003.
- McGee, Th. 2016. *An In-Depth Look at Today's Trends in Book Cover Design*. Dostupné na: <https://rightlydesigned.com/current-trends-and-practices-in-book-cover-design/>
- Osinska, V. – Osinski, G. 2020. Eye tracking experiment using book covers. Visual data analysis in reference to mind space mapping. In *Qualitative and Quantitative Methods in Libraries*. [online] Dostupné na: <https://www.qqml-journal.net/index.php/qqml/article/view/532>
- Šuteková, H. 2022. *Marketing v kocke* (1. vyd., elektronická publikácia). Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta humanitných vied, Katedra mediamatiky a kultúrneho dedičstva. ISBN 978-80-89832-29-3.
- Towse, R. 2020. *A Handbook of Cultural Economics* (3rd ed.). Glos: Edward Elgar 2020.
- Urbiztondo, Marge Ethan A. 2025. Marketing Communications Mix Practices Among Micro and Small-Scale Enterprises. In *The South East Asian Journal of Management*: Vol. 19: No. 1, Article 1. [online] Dostupné na: <https://scholarhub.ui.ac.id/seam/vol19/iss1/1>
- Waheed, N. 2013. *Salt*. CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Ware, C. 2013. *Information visualization: perception for design*. Amsterdam: Morgan Kaufmann Publishers. [online] Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/224285723_Information_Visualization_Perception_for_Design_Second_Edition

Autor:

Mgr. Sabina Rýzková

Univerzita Komenského v Bratislave

Fakulta managementu

Odbojárov 10, 820 05 Bratislava

e-mail: ryzkova5@uniba.sk

IDENTIFYING GAPS IN REACH REGULATION FOR RECYCLED TIRE PRODUCTS AND INITIAL PROPOSED SOLUTIONS

Philipp Seuser, Katarína Gubíniová, Gabriela Pajtinková Bartáková

DOI: 10.61544/mnk/FBPC6971

Abstract

Purpose of the article The aim of this paper is to identify and critically assess gaps in the current REACH Regulation related to polycyclic aromatic hydrocarbons (PAHs) in products made from recycled tires and to propose initial, risk-based solutions.

Methodology/methods The paper is based on a qualitative analysis of relevant REACH regulatory provisions combined with a review of recent scientific literature on PAH content, migration and bioaccessibility in recycled tire products. The paper focuses on three main aspects: the dominance of PAH content testing over migration and bioaccessibility-based assessments, the lack of harmonised testing methods across EU member states, and the reliance on outdated toxicological data and exposure assumptions. Although the current regulatory framework aims to ensure a high level of consumer protection, its strong emphasis on total PAH content does not adequately reflect real world exposure conditions. Recent scientific studies examining PAH migration and bioaccessibility from recycled tire rubber and crumb rubber infill demonstrate that actual human exposure levels are often substantially lower than those implied by total content values alone.

Scientific aim Building on this evidence, the paper proposes several initial regulatory adjustments to improve the scientific consistency and proportionality of PAH regulation under REACH, including the introduction of harmonised EU wide migration testing protocols that better reflect realistic exposure scenarios, a systematic re evaluation of PAH limit values based on up to date scientific findings, and a more explicit consideration of socio economic impacts for the tire recycling industry.

Findings Findings indicate that, in some applications, existing regulatory limits may be overly conservative and not fully aligned with a risk-based approach to chemical safety.

Conclusions The proposed measures aim to support a more balanced regulatory framework that maintains a high level of consumer protection while enabling circular economy objectives and supporting the sustainable growth of recycling markets for end-of-life tires.

Keywords: REACH Regulation, Polycyclic Aromatic Hydrocarbons, Tire Recycling, Consumer Protection, Risk Assessment.

JEL Classification: Q52, Q53, K32, L65

INTRODUCTION BACKGROUND

The importance of recycling in a world facing increasing resource scarcity and environmental degradation cannot be overstated. Tires are a significant component of global waste, with the EU generating around 3.3 million tons of end-of-life tires (ELTs) each year, many of which are recycled into products such as rubber granulates for playgrounds, flooring, and sporting surfaces (EuRIC, 2021). Tire recycling not only prevents the unnecessary disposal of valuable materials but also plays a vital role in reducing the need for virgin rubber and petroleum-derived materials (Navazas, 2021). However, products made from recycled tires often contain polycyclic aromatic hydrocarbons (PAHs), a group of chemicals known for their potential carcinogenic effects (Lawal, 2017).

In response to concerns about the impact of these chemicals on human health and the environment, the European Union implemented the Registration, Evaluation, Authorisation, and Restriction of Chemicals (REACH) regulation in 2007. This comprehensive regulation aims to protect consumers by controlling the use of hazardous chemicals, including PAHs, in products that come into contact with humans (REACH Regulation, Article 67). Annex XVII of REACH specifically limits the concentration of PAHs in consumer products, including those made from recycled tires (Fazli & Rodrigue, 2020).

In fact, the REACH regulation, while crucial for consumer safety, presents significant challenges for the recycling industry, particularly those producing rubber products from End-of-Life-Tires (ELTs). A major issue arises from REACH's reliance on PAH content testing, which measures the total concentration of PAHs in a material without accounting for their actual migration or bioavailability—the key factors that determine the true risk of exposure (Franz & Gruber, 2018). This results in overly conservative restrictions that may not reflect the actual risk posed by PAHs in these recycled products. Additionally, the current PAH limits were set based on outdated toxicological data, leading to excessive regulation that stifles innovation and hampers the growth of the tire recycling sector (Formela, 2021). This given, it is important to outline the gaps in the current release of the REACH regulation in terms of a risk-oriented consumer protection.

OBJECTIVE

The objective of this paper is to identify the key gaps in the REACH regulation concerning the regulation of PAHs in products made from recycled tires. This paper will analyze the limitations of the current regulatory framework, which relies on PAH content testing, and propose initial solutions for updating these regulations. The proposed solutions include harmonized testing methods across the EU, re-evaluation of PAH concentration limits based on current scientific findings, and the inclusion of migration testing to better reflect real-world exposure risks. By addressing these gaps, the paper aims to foster a regulatory environment that balances consumer protection with ecological sustainability and the growth of the recycling industry.

METHODOLOGY

This paper is based on a qualitative review and synthesis of regulatory documents, scientific literature and industry reports related to PAHs in recycled tire products under the REACH framework.

First, a regulatory analysis was carried out by reviewing the relevant provisions of the REACH Regulation, with a focus on Annex XVII entries and accompanying guidance

documents addressing PAHs in rubber and plastic consumer articles, granules and mulches, and tire-derived materials (REACH Annex XVII, 2020; ECHA, 2020). Particular attention was paid to clauses that rely exclusively on PAH content testing and that set limit values for products containing recycled tire rubber.

Second, a targeted literature review was conducted using databases such as Scopus, Web of Science, Google Scholar and institutional repositories. The search used keywords including “recycled tire rubber”, “crumb rubber”, “PAH migration”, “bioaccessibility”, “risk assessment” and “synthetic turf”. Inclusion criteria focused on studies published from 2013 onwards, with particular emphasis on work after 2020 that investigates PAH content, migration, leaching or bioaccessibility from recycled tire products and artificial turf systems (Llompart et al., 2013; Skoczyńska et al., 2021; “Recycled tire rubber materials in the spotlight”, 2024; in-depth chemical profiling of crumb rubber, 2024; Zuccaro et al., 2024).

Third, the regulatory requirements were compared with empirical findings from migration and bioaccessibility studies to identify inconsistencies between content-based limits and real-world exposure scenarios (Franz & Gruber, 2018; Fajardo et al., 2020; Hofmann, 2020; Lawal, 2017). On this basis, the paper qualitatively assesses the implications of these inconsistencies for consumer protection, environmental objectives and the economic viability of the tire-recycling industry, and formulates initial proposals for regulatory adjustments, including harmonised migration-testing methods, re-evaluation of PAH limit values and more explicit socio-economic considerations in restriction decisions (Corvellec et al., 2022; European Commission, 2025). This methodological design enables a structured identification of regulatory gaps and supports the development of pragmatic, risk-based proposals rather than purely theoretical recommendations.

1 CURRENT REGULATORY FRAMEWORK AND SHORTCOMINGS

1.1 OVERVIEW OF REACH REGULATION

The REACH regulation is one of the most comprehensive and extensive regulatory frameworks for chemical safety in the world. It requires that any chemical substance manufactured or imported into the European Union in quantities over one ton per year be registered, evaluated, and authorized to ensure it poses no significant risk to human health or the environment (ECHA, 2020). REACH applies to a broad range of chemicals, including those used in industrial processes and in everyday products such as cleaning supplies, paints, and various rubber products, such as tires.

For rubber products derived from recycled tires, the primary concern is the presence of PAHs, which are regulated under Annex XVII of REACH. PAHs are a class of chemicals formed during the incomplete combustion of organic matter and are commonly found in recycled tires due to the use of certain oils during tire manufacturing (Llompart et al., 2013). Under REACH, products that come into prolonged contact with the skin, such as playground mats and flooring, must not exceed 1 mg/kg of PAHs, with stricter limits applied to materials intended for use by vulnerable populations, such as children (Skoczyńska et al., 2021).

However, the current framework for testing PAHs under REACH has several limitations. First, the regulation focuses on total PAH content rather than the migration of PAHs, which better represents how much of the chemical would actually be absorbed by humans during normal use. Migration testing, which measures how chemicals leach out of products over time, is considered a more accurate indicator of risk than content testing, as not all PAHs present in a material are bioavailable (Hofmann, 2020). Second, the lack of

harmonized testing methods across EU member states leads to inconsistencies in how products are evaluated, creating confusion for manufacturers and regulators alike (Brandsma et al., 2018). Both gaps are offering big challenges to the industry dealing with the recycling of tires and the manufacturing of products from recycling materials coming from used tires.

1.2 IDENTIFIED GAPS AND ISSUES

One of the most significant issues with REACH is its reliance on PAH content analysis, which only measures the concentration of PAHs within a material and does not account for how much of the chemical might migrate out of the product and come into contact with consumers under real-world conditions (Franz & Gruber, 2018). This has led to overly stringent restrictions on PAHs in recycled tire products, even though the migration rates of these chemicals may be far lower than their total content would suggest (Llompert et al., 2013). By focusing on the content of PAH in consumer products, the actual risk which is exposed to consumers using such a product is not considered, as the content of PAH is not in direct relation with the amount of PAH exposed from the product.

For example, studies have shown that the PAH migration rates from rubber products made from recycled tires are often below the thresholds that would pose significant health risks. Fajardo et al. (2020) conducted a study in which they found that, although the PAH content of rubber mats made from recycled tires exceeded the limits set by REACH, the actual migration of these chemicals under typical conditions and even under exaggerated conditions were minimal. Similarly, research by Franz and Gruber (2018) demonstrated that PAH migration rates from polyurethane-coated rubber slabs were significantly lower than the total PAH content, suggesting that current regulations may be unnecessarily restrictive and in any case not following a risk base point of view.

Another issue is the inconsistent testing methods used across EU member states when testing the content of PAH in consumer products. Different countries employ different testing protocols for PAHs, resulting in inconsistent results and regulatory uncertainty (Brandsma et al., 2019). For example, Germany and France have implemented stricter testing methods than other countries, leading to difficulties for manufacturers attempting to market their products across the EU. With using the AfPS GS 2019:01 PAK method for testing, those countries are focusing on a method which extracts PAH by the use of very aggressive chemicals from the sampling. Without harmonized testing methods, products that are compliant in one country may not meet the standards in another, creating significant obstacles for businesses and undermining the effectiveness of the REACH regulation as a unified framework (Navazas, 2021).

Finally, it is not clear that the amount of PAH (content) in a consumer product which exceeds the threshold as given in the REACH regulation will in any case harm the user of the product. By a comparison between recycling rubber tiles for playgrounds and different other products, even foodstuff, it is clearly shown that no clear correlation can be concluded. (Hofmann, 2020)

Moreover, the REACH regulation does not take into account the socio-economic impact of its restrictions on the tire recycling industry. The recycling sector plays a critical role in the EU's transition toward a circular economy, but the current regulatory framework, with its focus on content testing and overly stringent PAH limits, has created significant barriers to the growth of this industry (Corvellec et al., 2022). Without more reliable and science-based regulations, the industry may struggle to attract investment, innovate, and develop sustainable solutions for recycling ELTs. The future of tire recycling is endangered at all. The today's uncertainty also leads to a negative image on such products in society and therefore to decreasing demand of recycling products from tires.

2 PROPOSED ADJUSTMENTS TO REACH REGULATION

2.1 HARMONIZED TESTING METHODS

One of the most important steps toward addressing the gaps in the REACH regulation is the development of harmonized testing methods for PAHs across the European Union. Currently, different member states employ different testing protocols, which results in conflicting results and legal ambiguities that complicate the regulatory landscape (Brandsma et al., 2019). For example, the methods for determining PAH content in recycled rubber products vary widely in sensitivity and accuracy, leading to discrepancies in how the same product is evaluated in different countries (EuRIC, 2021).

A standardized testing protocol for PAH migration should be developed to ensure that all products are assessed under the same conditions, reflecting real-world exposure more accurately. Migration testing would simulate the conditions under which consumers might be exposed to PAHs, such as prolonged skin contact, temperature changes, and weathering. Recent studies have highlighted the need for this shift toward migration-based testing, as it is more representative of actual human exposure compared to content testing (Hofmann, 2020).

In particular, Skoczyńska et al. (2021) emphasize the need for a uniform testing framework that accounts for PAH migration under various environmental conditions such as processed during the migration test report processed by the Fraunhofer Institute when testing the migration of PAH from rubber tiles for playgrounds. (Franz and Gruber, 2018) This would not only improve the accuracy of risk assessments but also create a more predictable regulatory environment for manufacturers. A harmonized testing approach could be established through cooperation between the European Chemicals Agency (ECHA), national regulatory bodies, and industry stakeholders. Several working groups within ECHA have already started exploring the feasibility of harmonizing PAH testing protocols, focusing on migration testing as the preferred method (ECHA, 2021).

2.2 RE-EVALUATION OF PAH LIMITS

Another critical adjustment to REACH would involve the re-evaluation of PAH concentration limits based on recent scientific findings. The current PAH limits, such as the 1 mg/kg limit for products that come into direct and prolonged contact with the skin, were established based on outdated data and worst-case scenarios that do not reflect the true exposure risks associated with recycled tire products (Hofmann, 2020). Recent studies have shown that PAH migration rates from these products are often far below the levels that would pose significant risks to human health (Fajardo et al., 2020).

For instance, Franz and Gruber (2018) conducted migration tests on polyurethane-coated rubber products and found that the PAH migration levels were consistently below the threshold for concern. Similarly, Lawal (2017) reviewed several studies on PAH toxicity and concluded that the current regulatory limits could be safely adjusted upward without compromising consumer safety.

Revising these limits would also reduce the regulatory burden on manufacturers and recyclers, enabling them to produce and market recycled rubber products more efficiently. This would have a positive impact on the tire recycling industry, encouraging greater investment in recycling technologies and fostering innovation in the development of new products made from ELTs (Fazli & Rodrigue, 2020).

2.3 INCLUSION OF MIGRATION TESTING

Perhaps the most significant proposed adjustment to REACH is the inclusion of migration testing as a primary regulatory tool. Unlike content testing, which only measures the total amount of PAHs present in a product, migration testing assesses how much of the chemical leaches out and becomes available for absorption by humans (Hofmann, 2020). This method provides a more accurate measure of the real-world exposure risks associated with PAHs in recycled tire products.

Research has consistently demonstrated that the migration rates of PAHs are often far lower than their total content, suggesting that many products currently restricted under REACH could be safely used if migration testing were adopted (Fajardo et al., 2020). For example, Skoczyńska et al. (2021) found that PAHs in recycled tire materials exhibited low migration rates, even when the total PAH content exceeded the regulatory limits. As a result, including migration testing in the REACH framework would allow for more nuanced risk assessments and help reduce unnecessary restrictions on recycled rubber products. The migration testing method should be added in the REACH regulation as an additional risk-based testing method to verify results from the harmonized content method. In case the measured content is exceeding the thresholds, the manufacturer must be able to verify the risk of his product by this additional testing method.

The Fraunhofer Institute has been at the forefront of developing methods for PAH migration testing, and their findings suggest that this approach could be implemented across the EU without significant difficulty (Franz & Gruber, 2018). Incorporating migration testing into REACH would provide a clearer and more scientifically grounded basis for regulating PAHs, benefiting both manufacturers and consumers.

3 BROADER IMPLICATIONS AND POTENTIAL CHALLENGES

3.1 IMPACT ON THE TIRE RECYCLING INDUSTRY

The tire recycling industry is a cornerstone of the EU's circular economy, turning waste into valuable resources and reducing the need for raw materials. However, the current regulatory framework under REACH has placed significant obstacles in the way of the industry's growth. The stringent PAH limits and reliance on content testing have created a regulatory environment that stifles innovation and reduces the marketability of recycled rubber products (Navazas, 2021).

If the proposed adjustments - particularly migration testing and the re-evaluation of PAH limits - were implemented, the economic viability of the tire recycling industry would improve significantly. By adopting a more science-based regulatory approach, manufacturers could more confidently produce, and market products made from recycled tires, knowing that they meet safety standards based on actual exposure risks (Fazli & Rodrigue, 2020).

Furthermore, harmonized testing methods would streamline the regulatory process, making it easier for businesses to comply with EU-wide regulations and reducing the costs associated with navigating different national standards. This would encourage greater investment in recycling technologies and foster the development of new products that contribute to the EU's sustainability goals (Corvellec et al., 2022).

Without these regulatory adjustments, however, the tire recycling industry could face severe challenges. Overly restrictive regulations could lead to higher disposal rates for ELTs,

increasing environmental pollution and undermining the EU's commitment to a circular economy (Fořt et al., 2022).

3.2 CONSUMER PROTECTION VS. ECOLOGICAL SUSTAINABILITY

Balancing consumer protection with ecological sustainability is one of the most pressing challenges for regulators. The REACH regulation, while essential for protecting public health, has at times prioritized consumer safety at the expense of sustainability goals, particularly in industries like tire recycling where chemical restrictions are particularly stringent (Corvellec et al., 2022).

The inclusion of migration testing and the re-evaluation of PAH limits would allow regulators to achieve a better balance between these two objectives. By focusing on actual exposure risks rather than total chemical content, REACH could ensure that consumers are protected from harmful chemicals while still enabling the use of recycled materials in a way that is both economically viable and environmentally sustainable (Llompert et al., 2013).

However, these changes may face resistance from consumer advocacy groups, who may be concerned that relaxing PAH limits could increase the risks of chemical exposure. To address these concerns, regulators must ensure that any adjustments to REACH are based on the latest scientific evidence and are communicated clearly to the public. Transparent communication about the safety benefits of migration testing and the low risk of PAH exposure from recycled rubber products will be essential to gaining public trust (Celeiro et al., 2020).

CONCLUSION

This paper has identified several key gaps in the REACH regulation as it applies to products made from recycled tires, particularly concerning PAH content testing and the lack of focus on migration testing. The existing regulatory framework places unnecessary restrictions on recycled rubber products, stifling the growth of the tire recycling industry while offering limited additional protection to consumers. The proposed solutions - harmonized testing methods, a re-evaluation of PAH limits, and the inclusion of migration testing - would address these gaps, creating a regulatory environment that better reflects the actual risks posed by PAHs and supports the tire recycling sector's contribution to the circular economy. It will offer the necessary certainty for industry to further invest in recycling processes, product development and additional research in PAH risk assessment.

Looking ahead, it is critical that further scientific research be conducted to refine the migration testing methods proposed in this paper and to ensure that they can be implemented consistently across the EU. Collaboration between industry stakeholders, regulators, and scientific communities will be essential for successfully revising the REACH regulation to reflect the latest advancements in chemical safety and sustainability. Ultimately, these changes will benefit both consumers and the environment, promoting a more sustainable and safer future.

ACKNOWLEDGEMENT

This paper was supported by the KEGA project No. 065UK-4/2024 The Use of Artificial Intelligence in Human Resource Management.

REFERENCES

- Brandsma, S.H. et al. (2018). The PFOA substitute GenX detected in the environment near a fluoropolymer manufacturing plant in the Netherlands, *Chemosphere*, 220, pp. 493–500. <https://doi.org/10.1016/j.chemosphere.2018.12.135>.
- Celeiro, M. et al. (2020). Evaluation of chemicals of environmental concern in crumb rubber and water leachates from several types of synthetic turf football pitches, *Chemosphere*, 270, p. 128610. <https://doi.org/10.1016/j.chemosphere.2020.128610>.
- Corvellec, H., Stowell, A.F. and Johansson, N. (2022) 'Critiques of the circular economy,' *Journal of Industrial Ecology*, 26(2), pp. 421–432. <https://doi.org/10.1111/jiec.13187>.
- EuRIC MTR (2022). Mechanical Tyre Recycling Fact Sheet. Recycling: Bridging circular economy & climate policy. Hg. v. EuRIC - AISBL. Online verfügbar unter https://euric.org/images/Brochures/EuRIC_MTR_mechanical_tyre_recycling_Fact_sheet.pdf.
- European Commission (2020). REACH Regulation (EC) No 1907/2006, Annex XVII. Brussels: European Union. Available at: <https://eur-lex.europa.eu>.
- European Commission (2025). European Chemicals Strategy 2025. Brussels: European Commission. Available at: <https://commission.europa.eu>.
- European Chemicals Agency (2020). Annual Report 2020. Helsinki: European Chemicals Agency. Available at: <https://www.echa.europa.eu/annual-report-2020>.
- European Chemicals Agency (2021). Annual Report 2021. Helsinki: European Chemicals Agency. Available at: <https://www.echa.europa.eu/annual-report-2021>.
- Fajardo, S., et al. (2020). New Methods for Assessing Migration of Hazardous Chemicals from Recycled Rubber. In: *Journal of Hazardous Materials* (15(3)), S. 215–225.
- Fazli, Ali; Rodrigue, Denis (2020): Recycling Waste Tires into Ground Tire Rubber (GTR)/Rubber Compounds: A Review. In: *J. Compos. Sci.* 4 (3), S. 103. DOI: 10.3390/jcs4030103.
- Fořt, J.; Kobetičová, K.; Böhm, M.; Podlesný, J.; Jelínková, V.; Vachtlová, M.; Bureš, F.; Černý, R. (2022). Environmental Consequences of Rubber Crumb Application: Soil and Water Pollution. *Polymers* 2022, 14, 1416. <https://doi.org/10.3390/polym14071416>.
- Franz, Roland; Gruber, Ludwig (2018): Determination of migration of polycyclic aromatic hydrocarbons (PAH) from a polyurethane(PU)-coated rubber slab. Test Report.
- Hofmann, Thomas G. (2020): Expert opinion on the toxicological risk assessment of polyaromatic hydrocarbons in rubber products and safety salbs made of granulte from recycled used tires.
- Lawal, Abdulazeez T. (2017): Polycyclic aromatic hydrocarbons. A review. In: *Cogent Environmental Science* 3 (1), S. 1339841. DOI: 10.1080/23311843.2017.1339841.
- Llompart, Maria; Sanchez-Prado, Lucia; Pablo Lamas, J.; Garcia-Jares, Carmen; Roca, Enrique; Dagnac, Thierry (2013): Hazardous organic chemicals in rubber recycled tire playgrounds and pavers. In: *Chemosphere* 90 (2), S. 423–431. DOI: 10.1016/j.chemosphere.2012.07.053.
- Navazas, Alejandro. (2021): Boosting tyre recycling. Essential to the European Green Deal. In: EURACTIVE. Online verfügbar unter <https://www.euractiv.com/section/circular-materials/opinion/boosting-tyre-recycling-essential-to-the-european-green-deal/>.
- Reach, Annex Xvii, Restrictions On The Manufacture, Placing on The Market And Use Of Certain Dangerous Substances, Mixtures And Articles :: ReachOnline (2020). Online verfügbar unter <https://reachonline.eu/reach/en/annex-xvii.html>, zuletzt aktualisiert am 15.07.2020, zuletzt geprüft am 03.09.2024.

- Shulman, Valerie L. (2019): Tire Recycling. In: Waste, S. 489–515. DOI: 10.1016/B978-0-12-815060-3.00026-8.
- Skocznyńska, Ewa; Leonards, Pim E.G.; Llompart, Maria; Boer, Jacob de (2021): Analysis of recycled rubber: Development of an analytical method and determination of polycyclic aromatic hydrocarbons and heterocyclic aromatic compounds in rubber matrices. In: Chemosphere 276, S. 130076. DOI: 10.1016/j.chemosphere.2021.130076.
- Zuccaro, P. et al. (2024). The European Union ban on microplastics includes artificial turf crumb rubber infill: other nations should follow suit, Environmental Science & Technology, 58(6), pp. 2591–2594. <https://doi.org/10.1021/acs.est.4c00047>.

Autor:

Philipp Seuser

Comenius University
Bratislava
Faculty of Management
Odbojárov 10
820 05 Bratislava 25
Slovak Republic
Seuser1@uniba.sk

Autor:

**doc. JUDr. PhDr. Katarína
Gubíniová, PhD.**

Comenius University Bratislava
Faculty of Management
Department of Marketing and
Commerce
Odbojárov 10
820 05 Bratislava 25
Slovak Republic
Katarina.Gubiniova@fm.uniba.sk

Autor:

**doc. Ing. Gabriela Pajtinková
Bartáková, PhD.**

Comenius University Bratislava
Faculty of Management
Department of Marketing and
Commerce
Odbojárov 10
820 05 Bratislava 25
Slovak Republic
Gabriela.Bartakova@fm.uniba.sk

POKYNY PRE AUTOROV

1. Články predložené k publikovaniu musia byť zamerané na ekonomickú a manažérsku problematiku spadajúcu pod zameranie časopisu (ekonómia a manažment).
2. Príspevky sa uverejňujú v slovenskom, českom, ruskom a anglickom jazyku.
3. Štruktúra príspevku by mala byť podľa metodiky IMRAD (úvod, metódy a metodológia, výsledky a diskusia, záver).
4. Podmienkou uverejnenia príspevku je jeho originalnosť (pôvodnosť). Odovzdaním príspevku autor prehlasuje, že príspevok nebol doteraz publikovaný alebo ponúknutý k publikácii inému vydavateľovi.
5. V časopise sa uplatňuje systém anonymného recenzovania (peer-review) pre overenie vedeckej kvalifikácie článkov, každý príspevok je posudzovaný dvoma nezávislými recenzentmi.
6. Vedecká rada a Redakčná rada časopisu rozhodujú o prijatí príspevku na uverejnenie na základe recenzných posudkov. Vydavateľ si vyhradzuje právo príspevkov odmietnuť.
7. Príspevky nie sú honorované. Redakcia si vyhradzuje právo požadovať od autora, po rozhodnutí o prijatí jeho príspevku na uverejnenie, participáciu na nákladoch spojených s vydaním časopisu v sume 50 €.
8. **Autori posielajú príspevky upravené po formálnej stránke podľa „Šablóny príspevku do časopisu“.** Za jazykovú úpravu príspevkov zodpovedajú autori.
9. Poznámky, ktoré patria pod čiaru, sa číslujú podľa poradia v texte. Tabuľky a ilustrácie (obrázky, schémy, grafy, diagramy) sa číslujú samostatnými číselnými radmi podľa poradia v texte. Pod každou tabuľkou alebo ilustráciou je potrebné uviesť zdroj, z ktorého autor čerpal údaje. Na tabuľky a ilustrácie musia byť odkazy v texte príspevku.
10. Citácie literatúry sa uvádzajú podľa Metódy prvého údaju a dátumu (ISO 690) v nasledovnom formáte:
Jeden zdroj, jeden autor: (Autor, 2000)
Jeden zdroj, viac autorov: (Autor a kol., 2005)
Viac zdrojov: (Autor1, 2009; Autor2, 2010)
11. V zozname literatúry na konci príspevku sa jednotlivé položky uvádzajú v abecednom poradí (nečísľujú sa). Pre on-line dokumenty je povinný dátum citovania a dostupnosť. Autor je povinný v príspevku použiť aspoň 15 zdrojov, z toho aspoň 10 zdrojov by malo byť z databáz Web of Science a Scopus.
12. Citácie sa musia nachádzať v texte článku hneď za miestom, kde boli údaje z citovaného zdroja použité.
13. Minimálny rozsah príspevku je 8 vrátane príloh a zoznamu literatúry (1 normostrana = 1 800 znakov vrátane medzier). Formát stránky A4 (210 x 297 mm), okraje: pravý 2,5 cm, ľavý 2,5 cm, horný 3 cm, dolný 2,5 cm. Riadkovanie je jednoduché. Stránky sa nečísľujú.
14. Štruktúra príspevku je uvedená v tabuľke č. 1.
15. Príspevky sú s otvoreným prístupom (Open Access) pod licenciou Creative Commons Attribution 4.0 License.
16. Ak autori používajú generatívnu umelú inteligencia (AI) a technológie s podporou AI v procese písania, mali by tieto technológie používať len na zlepšenie čitateľnosti a jazyka. Použitie technológie by sa malo uskutočniť s ľudským dohľadom a kontrolou a autori by mali výsledok starostlivo preskúmať a upraviť, pretože umelá inteligencia môže generovať autoritatívne znejúce výstupy, ktoré môžu byť nesprávne, neúplné alebo neobjektívne. Umelá inteligencia a technológie s jej pomocou by nemali byť uvádzané ako autor alebo spoluautor, ani by nemali byť citované ako autor. Toto vyhlásenie sa nevzťahuje na použitie základných nástrojov na kontrolu gramatiky, pravopisu, odkazov atď. Ak nie je čo

zverejniť, nie je potrebné pridávať vyhlásenie. Vyhlásenie pridá autor pred použitú literatúru. Príklad vyhlásenia sa nachádza v šablóne príspevku.

17. Autori sú povinný uviesť, kto poskytol finančnú podporu na realizáciu výskumu a/alebo prípravu článku. Uvedené uvádzajú v časti článku s názvom Anotácia.

Tabuľka 1: Štruktúra príspevku

Štruktúra	Písmo
NÁZOV PRÍSPEVKU V PÔVODNOM A ANGLICKOM JAZYKU	Times New Roman, veľ. 16 Zarovnanie na stred
Meno a priezvisko autora (ov) – bez titulov	Times New Roman, veľ. 12 Zarovnanie na stred
<i>Abstrakt v anglickom jazyku</i>	Text - Times New Roman, veľ. 10, Italic
<i>Kľúčové slová v anglickom jazyku (5-6 slov)</i>	Times New Roman, veľ. 10, Italic
JEL Classification	Times New Roman, veľ. 10, zarovnanie doľava, Italic. Vid' napr.: https://www.aeaweb.org/econlit/jelCodes.php?view=econlit
ÚVOD CIEĽ A METODIKA VÝSLEDKY A DISKUSIA ZÁVER	Times New Roman, veľ. 14, Bold, všetky písmená veľké Kapitoly číslojte arabskými číslicami
Text príspevku	Times New Roman, veľ. 12 Odsadenie prvého riadku v odseku tabuľátorom 1,25 cm
Tabuľka 1: Názov tabuľky Graf 1: Názov grafu Obrázok 1: Názov obrázku	Times New Roman, veľ. 12, Bold Umiestniť nadpis nad tabuľkou, zarovnať vľavo Umiestniť nadpis pod graf, centrovat' Umiestniť nadpis pod obrázok, centrovat' Zdroj umiestniť pod tabuľku, zarovnať vľavo Zdroj umiestniť pod graf, obrázok, centrovat' (Times New Roman, veľ. 10, Italic)
LITERATÚRA	Times New Roman, veľ. 14, Bold, všetky písmená veľké Radiť v abecednom poradí, nečíslovať
Autor: Titul, meno a priezvisko Názov pracoviska Adresa pracoviska Tel.: 0000000000000 e-mail: some@who.com	Times New Roman, veľ. 12 Zarovnať doľava

Autori posielajú príspevky upravené po formálnej stránke podľa „Šablóna príspevku do časopisu“ uverejnenom na internetovej stránke časopisu www.maneko.sk.

Príspevky do čísla 1/2026 prijíma redakcia časopisu do 15. apríla 2026

MANEKO

časopis o ekonomike a manažmente priemyselných podnikov

MANEKO prináša vedecké články, diskusné príspevky a recenzie odborných prác zaoberajúce sa problematikou ekonomiky a manažmentu priemyselných podnikov z oblastí všeobecného manažmentu, finančného manažmentu, manažmentu kvality, environmentálneho manažmentu, manažmentu ľudských zdrojov, manažmentu malých a stredných podnikov, marketingu, controllingu, logistiky, strategického manažmentu podnikov, účtovníctva daňovníctva a podobne. Umožňuje publikovanie vedeckých a odborných prác pre cieľovú skupinu vysokoškolských pedagógov a vedeckých pracovníkov, ale zároveň dáva príležitosť pre publikovanie príspevkov aj doktorandom a odborným pracovníkom z podnikovej praxe, verejnej správy a pod.

Vedecký časopis MANEKO (Manažment a Ekonomika podniku) vydáva Oddelenie manažmentu chemických a potravinárskych technológií Ústavu manažmentu STU v Bratislave vo Vydavateľstve SPEKTRUM STU Bratislava

IČO vydavateľa: 00 397 687

V spolupráci s MANEKO – Manažment a Ekonomika o.z., Vazovova 2757/5, 811 07 Bratislava – Staré Mesto, IČO: 54 568 757

Vychádza dvakrát do roka, ročník 17, 2025, č.2

Adresa redakcie: Oddelenie manažmentu chemických a potravinárskych technológií

ÚM STU, Vazovova 5, 812 43 Bratislava

Za jazykovú úpravu príspevkov zodpovedajú autori

Registračné číslo MK SR EV 2908/09

Dátum vydania periodickej tlače: február 2026

© MANEKO – Manažment a Ekonomika o.z.. Oddelenie manažmentu chemických a potravinárskych technológií Ústavu manažmentu STU v Bratislave, Bratislava 2026

ISSN 1338-5127 (elektronické vydanie)