

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE**

**OBCHODNÁ FAKULTA**

Evidenčné číslo: 102003/I/2023/36122163738072836

**FAKTORY OVPLYVŇUJÚCE RÝCHLOSŤ  
INTERNATIONALIZÁCIE BORN GLOBAL COMPANIES**

**Diplomová práca**

**2023**

**Bc. Elena Vaščišinová**

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE**

**OBCHODNÁ FAKULTA**

**FAKTORY OVPLYVŇUJÚCE RÝCHLOSŤ  
INTERNATIONALIZÁCIE BORN GLOBAL COMPANIES**

**Diplomová práca**

**Študijný program:** Manažment medzinárodného obchodu

**Študijný odbor:** Ekonómia a manažment

**Školiace pracovisko:** Katedra medzinárodného obchodu

**Vedúci záverečnej práce:** Ing. Daniel Krajčík, PhD

**2023**

**Bc. Elena Vaščišinová**

## Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracovala samostatne a že som uviedla všetku použitú literatúru.

V Bratislave, dňa 03.07.2023

Elena Vaščišinová

## **Pod'akovanie**

Ďakujem môjmu školiteľovi Ing. Danielovi Krajčíkovi, Phd za všetky rady, pripomienky, podnety a taktiež konštruktívnu kritiku, ktoré boli nesmierne nápomocné pri tvorbe mojej diplomovej práce.

Bc. Elena Vaščišinová

## ABSTRAKT

VAŠČIŠINOVÁ, Elena: Faktory ovplyvňujúce rýchlosť internacionalizácie Born Global Companies - Ekonomická univerzita v Bratislave. Obchodná fakulta; Katedra medzinárodného obchodu – Vedúci záverečnej práce: Ing. Daniel Krajčík, Phd. – Bratislava, OF EU, 2023, 83 s.

Záverečná práca je vypracovaná na tému Born Global Companies. Cieľom záverečnej práce bolo na základe teoretických východísk a prípadových štúdií definovanie a skúmanie faktorov, ktoré podmieňujú a vplývajú na vznik born global firiem a na rýchlosť ich internacionalizácie.

Diplomová práca je rozčlenená na 4 kapitoly. Práca obsahuje osem tabuliek a jednu schému. Prvá časť záverečnej práce bola zameraná na definovanie pojmu internacionalizácia a pojmu Born Global Companies so zreteľom na identifikáciu charakteristických znakov faktorov vplývajúcich na tieto pojmy. Druhá kapitola bola venovaná vymedzenia hlavného cieľa a taktiež parciálnych cieľov diplomovej práce. Tretia kapitola popisovala použitú metodiku a metódy skúmania. Štvrtá kapitola prostredníctvom prípadových štúdií analyzovala sedem Born Global Companies a následne identifikovala faktory, ktoré ovplyvnili rýchlosť internacionalizácie skúmaných firiem. Ďalej výsledkom riešenia problematiky bola identifikácia a popisanie faktorov v ktoré v najväčšej miere ovplyvňujú vznik a činnosť Born Global Companies.

**Kľúčové slová:** Born Global Companies, Born Global Firms, internacionalizácia, zahraničný trh, medzinárodné nové podniky, international new ventures

## ABSTRACT

VAŠČIŠINOVÁ, Elena: Factors influencing the speed of internationalization of born global companies - University of Economics in Bratislava, Faculty of Commerce; Department of International Business - Thesis Supervisor: Ing. Daniel Krajčík, Phd. - Bratislava, OF EU, 2023, 83 p.

The thesis is prepared on the topic of Born Global Companies. The aim of the thesis was to define and examine the factors that determine and influence the emergence of Born Global firms and the speed of their internationalization, based on theoretical foundations and case studies.

The thesis is divided into four chapters. It contains eight tables and one diagram. The first part of the thesis focuses on defining the concept of internationalization and the concept of Born Global Companies, with the aim of identifying characteristic features and factors influencing these concepts. The second chapter dealt with defining the main objective and partial objectives of the thesis. The third chapter described the methodology and research methods used. Through case studies, the fourth chapter analyzed seven Born Global Companies and subsequently identified the factors that influenced the speed of internationalization of the studied firms. The outcome of the theses was the identification and description of the factors that most significantly influence the speed of internationalization and operation of Born Global Companies.

**Keywords:** Born Global Companies, Born Global Firms, internationalization, foreign markets, international new ventures

## Zoznam tabuliek

Tabuľka 1 Štádia internacionalizácie podľa Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975.....	14
Tabuľka 2 Prehľad štúdií o procese internacionalizácie firiem - Uppsalský model.....	16
Tabuľka 3 Prehľad štúdií o procese internacionalizácie firiem – Inovačný model .....	17
Tabuľka 4 Definície Born Global Companies .....	23
Tabuľka 5 Kľúčové rozdiely medzi BGF a firmami s postupnou internacionalizáciou	26
Tabuľka 6 Podobnosti medzi postupnou internacionalizáciou firiem a BGF v technologicky náročnom sektore .....	34
Tabuľka 7 Základné údaje o analyzovaných BGC .....	66
Tabuľka 8 Faktory vplývajúce na rýchlosť internacionalizácie BGC .....	71

## **Zoznam schém**

Schéma 1 Konceptný rámec faktorov pôsobiacich na BGF .....	29
--	----

## **Zoznam skratiek**

BGC: Born Global Companies (Medzinárodne orientované spoločnosti)

BGF: Born Global Firms (Medzinárodne orientované firmy)

CEO: Chief Executive Officer (Výkonný riaditeľ)

NAFTA: North American Free Trade Agreement (Dohoda o voľnom obchode v Severnej Amerike)

# Obsah

Zoznam tabuliek.....	6
Zoznam schém .....	7
Zoznam skratiek.....	8
Úvod.....	9
1. Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí.....	10
1.1. Internacionalizácia, globalizácia a motívy firiem expandovať do zahraničia. ....	10
1.2. Modely internacionalizácie firiem .....	13
1.2.1 Uppsalský model internacionalizácie.....	14
1.2.2 Inovačné modely internacionalizácie.....	16
1.2.3 Modely internacionalizácie po roku 1990.....	20
1.3 Born-global companies .....	22
1.3.1 Definícia Born Global companies.....	22
1.3.2 Charakteristické znaky Born Global companies.....	24
1.3.3 Faktory pôsobiace na vznik a úspech Born Global Companies.....	28
2. Cieľ práce.....	41
3. Metodika práce a metódy skúmania .....	42
4. Výsledky práce a diskusia.....	44
4.1. Zara - Born Global Company v odevnom priemysle.....	44
4.1.1. Prípadová štúdia spoločnosti Zara .....	45
4.2. Seaflex – Born Global Company v odvetví pre kotvenie a mooring .....	48
4.2.1. Prípadová štúdia spoločnosti Slido .....	49
4.3. Logitech - Born Global Company v odvetví spotrebnej elektroniky.....	51
4.3.1. Prípadová štúdia spoločnosti Logitech .....	51
4.4. Skype Limited – Born Global Company v odvetví telekomunikačných technológií a služieb.....	52
4.4.1. Prípadová štúdia spoločnosti Skype.....	53
4.5. Spotify – Born Global Company v odvetví hudobného streamovania a digitálneho audia .....	55
4.5.1. Prípadová štúdia spoločnosti Spotify.....	56
4.6. Airbnb – Born Global Company v odvetví odvetvia cestovného ruchu .....	58
4.6.1. Prípadová štúdia spoločnosti Airbnb .....	59

4.7. Slido – Born Global Company v odvetví technológií pre podujatia a konferencie .....	60
4.7.1. Prípadová štúdia spoločnosti Slido .....	61
4.8. Diskusia.....	65
Záver .....	73
Zoznam použitej literatúry .....	75

## Úvod

Fenomén Born Global Companies sa stáva čoraz viac populárnejší v odborných aj neodborných kruhoch. Ide o spoločnosti, ktoré sa internacionalizujú okamžite pri svojom vzniku, prípadne v priebehu pár nasledujúcich rokov. Tento fenomén bol skúmaný mnohými výskumníkmi, ale napriek tomu ešte nepanuje všeobecná zhoda na jeho definícií a ani na faktoroch, ktoré vplývajú rýchlosť internacionalizácie jednotlivých firiem. Zatiaľ čo tradičné modely internacionalizácie hovoria o potrebe postupného prenikania na zahraničný trh, firmy označované ako Born Globals preskakujú „nevyhnutné kroky k zahraničnej expanzii, a okamžite mieria na globálny trh. Výskumníci sa snažia zistiť, čo odlišuje tieto moderné Born Globals od tradičných firiem a taktiež prečo sa niektoré Born Global Companies internacionalizujú v priebehu rokov, zatiaľ čo iné dokážu ponúkať svoj produkt na globálnom trhu v rozpätí niekoľkých mesiacov od svojho vzniku.

Hlavným cieľom tejto diplomovej práce je na základe skúmania rozličných teoretických východísk a prípadových štúdií definovať faktory vplývajúce na vznik born global firiem a na rýchlosť ich internacionalizácie.

Diplomová práca je rozdelená do štyroch kapitol a v každej z nich postupne objasňuje a približuje fenomén Born Global Company, a faktory vplývajúce na rýchlosť globalizácie takýchto firiem. Prvá kapitola je teoretická a objasňuje samotný pojem Born Global Company prinášajúc porovnanie s pôvodnými modelmi internacionalizácie. V druhej kapitole diplomovej práce je definovaný hlavný cieľ a parciálne ciele, zatiaľ čo tretia kapitola je venovaná metodike a metódam skúmania, ktoré boli využité pri tvorbe tejto práce. Štvrtá kapitola prináša sedem prípadových štúdií, ktoré sa zaoberajú rôznymi Born Global firmami z odlišných odvetví. Konkrétne sme sa zamerali na firmy Zara, Logitech, Airbnb, Skype Limited, Seaflex a Slido. Prípadové štúdie približujú vznik a činnosť daných firiem poukazujúc na spoločné znaky, ktoré tieto spoločnosti majú napriek tomu, že vznikli v odlišných obdobiach a pôsobia v rozličných odvetviach. Záverom práce je identifikácia faktorov, ktoré ovplyvnili rýchlosť akou sa internacionalizovali skúmané Born Global Companies a taktiež faktorov, ktoré na rýchlosť internacionalizácie nemali zásadný vplyv.

# 1. Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Dynamické a dravé podnikateľské prostredie 21. storočia núti podniky neustále inovovať svoje zaužívané obchodné stratégie. Na prežitie a prosperovanie vo svete plnom konkurenčných firiem, je držanie tempa s najnovšími stratégiami nevyhnutnosťou.

Internacionalizácia je jedným zo spôsobov, ktorými sa firmy snažia získať lepšie postavenie na trhu. Už desaťročia vidíme stúpajúci trend, pri ktorom sa firmy snažia rozšíriť rozsah svojich aktivít do zahraničia, či už do krajín, s ktorými susedia alebo globálne. K tomuto trendu sa pridali spoločnosti, ktoré už pri svojom vzniku alebo v najbližších rokoch mieria na globálny trh, tzv. global-born companies.

Na zistenie, čo vedie firmy k tomu, aby investovali čas a finančné prostriedky do medzinárodného rozšírenia svojho biznisu je potrebné sprvu definovať, čo rozumieme pod pojmom internacionalizácia a aké benefity, a úskalia so sebou prináša.

## 1.1. Internacionalizácia, globalizácia a motívy firiem expandovať do zahraničia

Pojmy internacionalizácia a globalizácia sú často používané v biznise a aj v akademickom svete. Je potrebné uvedomiť si, že ide o dva rozličné pojmy. Globalizácia predstavuje dynamický proces, ktorý vedie k zvýšenej vzájomnej závislosti medzi firmami, krajinami a aj jednotlivcami na globálnom meradle.<sup>1</sup> Fenomén globalizácie je umocňovaný čoraz väčším prepájaním jednotlivých finančných systémov, telekomunikačných technológií a sprevádza ho vzájomná asimilácia kultúrnych vzorcov, najmä v globálnom meradle.<sup>2</sup>

Internacionalizácia je jav, ktorý sa prejavuje v dôsledku globalizácie a ide o proces zapojenia sa jednotlivých firiem do medzinárodného dynamického trhu. Firmy v rámci internacionalizácie prispôbujú produkty a ponuku svojich služieb tak, aby ju bolo možné uplatniť aj v iných krajinách ako je domovská krajina spoločnosti. Tieto dva pojmy spolu

---

<sup>1</sup> Wild, J. J., Wild, K. L., Han, J. C., 2000. International business: An integrated approach. vyd. 4., New York: Prentice Hall.

<sup>2</sup> L. GAWOR. 2008. Globalization and its alternatives: Antiglobalism, Alterglobalism and the Idea of Sustainable Development. Sustainable Development. vyd. 16, s. 126–134

výrazne súvisia. Firmy prispôsobujú svoje produkty zahraničným trhom cieľom internacionalizovať sa a tak sa stanú súčasťou globalizovaného sveta.

Dôvody pre ktoré sa firma rozhodne internacionalizovať zvyčajne rozdeľujeme na reaktívne (defenzívne) a proaktívne (ofenzívne). Medzi hlavné reaktívne faktory patrí tlak konkurencie, nadprodukcia či zlepšenie prístupu k zákazníkom, keď sa firma snaží zjednodušiť dodávateľský proces. Ďalšie zdroje uvádzajú vznik obchodných bariér či regulácií a reštrikcií, ktoré môžu podporiť zvýšenie levelu, v ktorom sa spoločnosť v rámci internacionalizácie nachádza. Ak spoločnosť na začiatku iba posielala tovar pomocou prostredie dodávateľského reťazca do zahraničia, pri vzniku nových bariér, môže byť lacnejšie tovar priamo vyrábať v danej krajine.<sup>3</sup>

Medzi hlavné proaktívne faktory zaraďujeme uľahčenie prístupu k zdrojom, úspory z rozsahu, znižovanie nákladov, technologický pokrok, manažérska stratégia (napríklad snaha o získanie prístupu na medzinárodné trhy skôr ako konkurencia), snaha o prezentáciu a kapitalizáciu nehmotných aktív ako sú značka alebo know-how, prípadne vytvorenie informačnej a telekomunikačnej siete v zahraničí, vďaka ktorej bude vstup na nový trh jednoduchší.<sup>4</sup> Podľa niektorých zdrojov, dôvodom internacionalizácie firmy môže byť jednoducho fakt, že tak robí konkurencia. V snahe nezaostávať, sa firmy začnú zameriavať na svoju internacionalizáciu, a to aj pri hrozbe, že poškodia svoje celkové výsledky. Napríklad čínske spoločnosti, vyrábajúce spotrebiteľskú elektroniku, považujú firmy ako Samsung a Apple (operujúce na globálnom trhu) za vzor globalizácie a internacionalizácie. Samsung aj Apple podnikajú na americkom trhu, práve tam zameriavajú svoju pozornosť aj čínske spoločnosti, ktoré pôsobenie na danom trhu považujú za znak internacionalizácie firmy.<sup>5</sup>

Niektorí autori rozlišujú tzv. push a pull faktory, ktoré ovplyvňujú firmy pri rozhodnutí internacionalizovať sa. Push faktory nútia spoločnosť internacionalizovať sa. Push faktorom môže byť nedostatočne veľký domáci trh, či nadmerná konkurencia na domácom trhu. Pull

---

<sup>3</sup> P. ŠTRACH. 2009. Mezinárodní management. Praha : Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2987-9

<sup>4</sup> M. Dumitrescu a kol. 2019. Internationalization of Companies – Stages and Challenges in the Global Business Environment. V: "Ovidius" University Annals, Economic Sciences Series Volume XIX, Issue 1 /2019. Online. Cit. 11.02.2023. Online. Dostupné: <https://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/wp-content/uploads/2019/08/4.pdf>

<sup>5</sup> G. BENITO a kol. 2021. Why companies internationalize. V: Bi Business Review, online. Cit: 2023. . Dostupné: <https://www.bi.edu/research/business-review/articles/2021/05/why-companies-internationalize/>

faktor môže zas predstavovať daňová úľava na zahraničnom trhu pre zahraničných investorov prinášajúcich priame zahraničné investície, prípadne voľnejšie environmentálne zákony v porovnaní s domácou krajinou.<sup>6</sup>

Internacionalizácia rozvíja zahraničný obchod a taktiež spôsobuje presun jednotlivých procesov firiem do krajín s lacnými (respektíve lacnejšími) výrobnými faktormi. Samotné krajiny sa začínajú bližšie špecifikovať na výrobu určitého produktu alebo poskytovanie určitých služieb a to vedie k čoraz užšej spolupráci a vzájomnej závislosti národných ekonomík.<sup>7</sup> Samotný rozmach internacionalizácie spôsobili viaceré faktory. Ekonomicko-politický rámec sa postupom času začal čoraz viac stabilizovať, čo prispelo k vytvoreniu kvalitnejších a pevnejších obchodných väzieb medzi firmami z jednotlivých krajín. Štáty postupne znižovali obchodné bariéry a to vytvorilo priestor pre jednoduchšie medzinárodné obchodovanie či dokonca voľný pohyb osôb a kapitálu (Európska Únia). Taktiež môžeme pre pozorovať prevládajúcu privatizáciu vo vyspelých krajinách sveta. rozvoj a pokrok vedy, technologických znalostí a telekomunikačných sietí výrazne prispel k rozvoju medzinárodného obchodu. Obchodovanie s partnermi, ktorí sa nachádzali kilometre ďaleko bol zrazu jednoduchšie praktickejšie a hlavne lacnejšie. Postupom času sa taktiež znižovalo množstvo nákladov na jednotku produkcie, spojených s prenikaním na medzinárodné trhy. To znamenalo zvýšenú prístupnosť medzinárodného obchodu aj pre malé a stredné podniky.<sup>8</sup>

Samozrejme, internacionalizácia so sebou prináša aj mnohé riziká. Vo svojej publikácii, „Distance still matters“ jej autor Ghemawat (2021) tvrdí, že firmy často podceňujú existenciu rizík a dodatočných nákladov, ktoré sú spojené so vstupom na nový trh. Pri svojom rozširovaní na zahraničné trhy, sledujú najmä veľkosť a celkový rast trhu. Toto zanedbanie podrobného preskúmania rizík spravidla vedie ku závažným problémom pri internacionalizácii firiem. Ghemawat identifikuje štyri základné kategórie rizík, ktoré môžu vzniknúť pri vstupe na zahraničné trhy. Ide o: vzdialenosť kultúr, geografickú vzdialenosť, administratívnu vzdialenosť a taktiež ekonomickú vzdialenosť. Pri vzdialenosti kultúr je potrebné vziať do úvahy, že každá krajina má svoj špecifický jazyk, náboženstvo, sociálne normy a rozličné zvyklosti. Neznalosť

---

<sup>6</sup> N. Alexander. 1995. Internationalisation: interpreting the motives, in McGoldrick, P. and Davies, P., International retailing: trends and strategies, Pitman Publishing, London, s. 77-98.

<sup>7</sup> P. KUZMIŠIN a kol. 2010. Svetová ekonomika. 2. vydanie. Košice: Technická univerzita v Košiciach, Ekonomická fakulta. 2023. ISBN 978-80-553-0413-7.

<sup>8</sup> P. ŠTRACH. 2009. Mezinárodní management. Praha : Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2987-9.

týchto špecifik môže viesť manažérom k unáhlenému rozhodovaniu a až neúspechu na zahraničnom trhu. Pod pojmom geografická vzdialenosť rozumieme fyzickú vzdialenosť medzi krajinami. Sice sa dopravná infraštruktúra a taktiež úroveň telekomunikačných technológií neustále vyvíja, je potrebné vziať do úvahy, že v niektorých krajinách nemusí byť dostatočujúca, prípadne tam môžu prevládať odlišné štandardy ako tie, na ktoré je obchodník zvyknutý zo svojej domovskej krajiny. Administratívna vzdialenosť popisuje rozdiely v spoločenských inštitúciách. V prípade ak sa krajiny snažia o ekonomickú či monetárnu integráciu môžu byť tieto rozdiely menšie až minimálne (napríklad Európska únia). Ekonomická vzdialenosť zahŕňa rozdielne príjmy a celkové bohatstvo obyvateľov krajiny, do ktorej sa firma rozhodne investovať. V prípade, že priemerné finančné prostriedky obyvateľov napríklad strednej vrstvy na ktorú sa firma svojej domovskej krajine zameriava sú omnoho nižšie ako v domovskej krajine firmy je možné, že trh nebude dostatočne veľký na to, aby vytvoril predpokladaný dopyt po produkte alebo službe firmy, najmä ak nie je možné výrazne znížiť výrobné náklady a teda ani celkovú cenu produktu alebo služby.<sup>9</sup>

Napriek spomenutým rizikám je očividné, že medzinárodný obchod firmám vo všeobecnosti prospieva a umožňuje im zvýšiť konkurencieschopnosť, a teda v konečnom dôsledku zvyšuje aj ich profit.

## **1.2. Modely internacionalizácie firiem**

Za základné a najvýznamnejšími teórie internacionalizácie môžeme považovať Uppsalský model a inovačné modely. Tieto modely majú procesný prístup k problematike a považujú internacionalizačné smerovanie firmy za spôsob inovácií. Neskôr na tieto pôvodné procesné modely nadviazali nové modely. V deväťdesiatych rokoch 20. storočia sa tieto teórie rozšírili aj o teóriu „Global Born companies,, , ktoré sa už pri svojom zrode, alebo v nasledujúcich niekoľkých rokoch, internacionalizujú.

Každá teória prináša lepšie pochopenie dôvodov, pre ktoré sa jednotlivé spoločnosti rozhodnú internacionalizovať svoj biznis a akým spôsobom tak môžu urobiť. Porozumenie pôvodným modelom a pochopenie toho ako sa postupne vyvíjali je kľúčové pre uchopenie konceptu „Global Born companies,,.

---

<sup>9</sup> GHEMAWAT, 2001. Pankaj. Distance still matters: the hard reality of global expansion. Harvard Business Review. 2001, 79(9). ISSN 0017-8012.

### 1.2.1 Uppsalský model internacionalizácie

Uppsalský model internacionalizácie, taktiež označovaný ako U-model, popisuje procesy, ktorými firma prechádza na začiatku svojej internacionalizácie až po vstup na zahraničné trhy. Model poukazuje na to, že čím viac informácií a skúseností firma získa ohľadom zahraničného obchodu, tým vstupuje na zahraničné trhy s väčšou ochotou a vo väčšom rozsahu. Model sa zakladá na empirických štúdiách a na štúdiu o internacionalizácii 4 firiem (Volvo, Sandvik, Atlas Copco a Facit). Štúdia pomenovala poznáme štyri štádiá rozširovania biznisu do zahraničia, ktoré sú pomenované v tabuľke č.1.

**Tabuľka 1** Štádiá internacionalizácie podľa Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975

Štádium	Charakteristika štádia
Štádium 1	žiadne pravidelné exportné aktivity
Štádium 2	export prostredníctvom nezávislých reprezentantov (agentov)
Štádium 3	predajné pobočky
Štádium 4	výrobné pobočky

*Zdroj: vlastné spracovanie*

Pri pohľade na jednotlivé štádia internacionalizácie firiem je možné skonštatovať, že pri Uppsalskom modeli prebieha internacionalizácia postupne, prostredníctvom malých krokov. Firma postupne zisťuje aké nástrahy striehnu na zahraničnom trhu, ako ich obísť a ako generovať väčší zisk pri predaji v zahraničí. Každé štádium si vyžaduje rozličné množstvo investovaných prostriedkov, ako sú finančné prostriedky ľudské zdroje a čas. Ak sa firma nachádza v štádiu 1, na predaja do zahraničia vynakladá najmenší obnos prostriedkov a teda sa s týmto štádiom taktiež spája najnižší risk. Spočiatku firma nemá dostatok vedomostí a kontaktov v krajine, do ktorej by chcela investovať a preto na rozšírenie svojho pôsobenia vynaloží menej finančných prostriedky, čo zároveň znižuje straty v prípade neúspechu na danom zahraničnom trhu. Avšak zisky z takéhoto obchodu sú malé. Ako sa spoločnosť posúva vyššie v rámci jednotlivých štádií, investované prostriedky, risk ale aj výnos sa postupne zvyšujú. Firma získava viac skúseností s obchodom v zahraničí a aj preto je ochotná investovať viac.<sup>10</sup>

Uppsalský model sa postupne jeho autormi upravoval a modernizoval na základe nových poznatkov. V roku 2003 autori zamerali svoju pozornosť na význam obchodných vzťahov v obchodnom podnikaní. Zatiaľ čo pôvodný model adresuje samotnú firmu, jeho aktualizovaná verzia sa zameriava na význam vzájomnej prepojenosti zdrojov firiem, ktoré je možné vidieť v rámci obchodných vzťahov.

---

<sup>10</sup> F. Luthans – J.P. Doh. 2017. International Management: Culture, Strategy, and Behavior. New York: McGraw Hill; 10. edícia. 672 s. ISBN 978-1-259-92192-6

Vďaka tejto prepojenosti vznikajú nové obchodné príležitosti a taktiež firmy zapojené do tohto procesu získavajú nové znalosti o zahraničnom obchode. Ide však o dlhodobý a náročný proces ktorý môže byť príčinou spomalenia internacionalizácie firiem.<sup>11</sup> Prehľad štúdií o internacionalizácií, ktoré považovali Uppsalský model za kľúčový sa nachádzajú v tabuľke 2.

**Tabuľka 2** Prehľad štúdií o procese internacionalizácie firiem - Uppsalský model

<b>U-Model</b>	<b>Rok vzniku štúdie a rok jej aktualizácie</b>
Johanson a Vahlne	1977
Johanson a Vahlne	1990
Johanson a Vahlne	2003
Johanson a Vahlne	2006
Johanson a Vahlne	2009
Johanson a Wiedersheim-Paul	1975
Welch a Wiedersheim-Paul	1980
Wiedesheim et al.	1978

*Zdroj: Škorvagová S. 2015. Procesný a inovačný model internacionalizácie: Možnosti aplikácie pre malé a stredné firmy. Str. 256.*

Súčasný pohľad na internacionalizáciu na základe Uppsalského modelu akceptuje pôvodný mechanizmus, avšak obohacuje ho o vzťahy v rámci sietí firiem. Tieto vzťahy považuje za rozhodujúce pre výber trhov a zrýchlenie procesov internacionalizácie.<sup>12</sup>

### *1.2.2 Inovačné modely internacionalizácie*

Inovačné modely ( I-modely) na rozdiel od procesných modelov, nepopisujú proces, ktorým sa firma internacionalizuje. Internacionalizáciu považujú za spôsob, ktorým sa firma inovuje. Ako firma rozvíja svoje exportné aktivity, postupne taktiež inovuje svoje procesy, zmýšľanie a prístup manažmentu k riešeniu rozličných situácií. Pri internacionalizácií dochádza

<sup>11</sup> J. Johanson - J. E. Vahlne. 2006. Commitment and Opportunity Development in the Internationalization Process: A Note on the Uppsala Internationalization Process Model. *Management International Review*, 46(2), 165-178.

<sup>12</sup> S. Škorvagová. 2015. Procesný a inovačný model internacionalizácie: Možnosti aplikácie pre malé a stredné firmy. Str. 256. *Studia commercialia Bratislavensia*. Číslo/No.: 30 (2/2015); Roč./Vol.: 8

k sekvenčnému procesu, ktorým môžeme charakterizovať rozličné štádiá internacionalizácie, v ktorej sa firma nachádza.<sup>13</sup>

I-modelom sa zaoberali viacerí ekonómovia. Autori vymedzili rozličné štádiá, ktorými prechádza firma v rámci rozširovania svojich exportných aktivít. Jednotliví autori vymedzovali štádiá iným spôsobom. V tabuľke číslo 3 môžeme vidieť prehľad ekonómov, ktorí sa zaoberali I-modelom.

**Tabuľka 3** Prehľad štúdií o procese internacionalizácie firiem – Inovačný model

<b>I-Model</b>	<b>Rok vzniku štúdie a rok jej aktualizácie</b>
Bilkey a Tesar	1977
Cavusgil et al.	1979
Cavusgil	1980
Reid	1981
Cavusgil	1982
Czinkota	1982

*Zdroj: Škorvagová S. 2015. Procesný a inovačný model internacionalizácie: Možnosti aplikácie pre malé a stredné firmy. Str. 256.*

Prvý inovačný model bol spracovaný v roku 1970 autormi Bilkey a Tesar. Títo autori rozdelili internacionalizáciu firmy do šiestich štádií. V prvom štádiu manažment nemá záujem o zahraničný obchod. Môžeme predpokladať, že firma je relatívne mladá, prípadne nemá dostatok prostriedkov, ktoré sú potrebné na začatie exportnej aktivity. Nie je ochotná vynaložiť investície a nemá záujem získať nové skúsenosti zo zahraničného trhu. Ak sa firma nachádza v druhom štádiu, manažment je ochotný predať svoj tovar alebo ponúknuť služby zahraničnému zákazníkovi, avšak v prípade komplikácii alebo nemožnosti realizovať export nevyvíja snahu vyriešiť problém, prípadne predchádzať týmto problémom v budúcnosti. Neskúma aktívne možnosti na zahraničnom trhu a stále nemá záujem investovať prostriedky firmy týmto smerom. Pri tretom štádiu manažment aktívne skúma možnosti a príležitosti, ktoré firme môže priniesť zahraničný obchod. Zaujíma sa o krajiny blízke geograficky a psychicky, a má záujem

<sup>13</sup> S. Škorvagová. 2015. Procesný a inovačný model internacionalizácie: Možnosti aplikácie pre malé a stredné firmy. Str. 256. *Studia commercialia Bratislavensia*. Číslo/No.: 30 (2/2015); Roč./Vol.: 8

investovať prostriedky do rozšírenia svojej aktivity smerom do zahraničia. Štvrté štádium sa vyznačuje exportom na experimentálnej báze najmä do psychicky blízkych krajín. Táto exportná stratégia je najmenej riskantná, keďže nevyžaduje až také veľké množstvo prostriedkov a je relatívne ľahké získať informácie o regióne, do ktorého firma chce exportovať svoj tovar alebo služby. V piatom štádiu firma predstavuje skúseného exportéra, ktorý aktívne ponúka a predáva svoj tovar vo viacerých krajinách. Zväčša ide o krajiny, ktoré sú geograficky a psychicky blízke. Šieste štádium sa vyznačuje vedením firmy, ktoré aktívne skúma možnosti exportu do krajín, ktoré sú geograficky a psychicky vzdialené. Export považuje za výbornú príležitosť ako získať konkurenčnú výhodu a investuje výrazné prostriedky do rozšírenia svojho teritória.<sup>14</sup>

Cavusgil, v roku 1980, zhrnul svoju verziu inovačného modelu do piatich štádií: domáci marketing, predexportné štádium, experimentálnu účasť, aktívnu účasť a aktívnu angažovanosť. Domáci marketing predstavuje prvé štádium, pri ktorom firma predáva svoje výrobky výlučne na domacom trhu a neprejavuje záujem zúčastniť sa na zahraničnom obchode. Druhé štádium je predexportné. Firma zisťuje svoje možnosti pri obchode v zahraničí. Hľadá informácie a vyhodnocuje aký spôsob exportu je pre ňu najvhodnejší. Za štvrté štádium Cavusgil označuje akúsi experimentálnu účasť firmy na medzinárodnom obchode. Toto štádium sa vyznačuje exportom v malom množstve, najmä do psychicky blízkych krajín. Manažment firmy je opatrný a má obavy investovať väčšie množstvo prostriedkov do rozšírenia svojich exportných aktivít. Vo štvrtom štádiu firma aktívne exportuje do viacerých krajín prostredníctvom priameho exportu a podobne. Zväčšuje objem svojho exportu a má veľký záujem o získanie ďalších poznatkov nápomocných pri zahraničnom obchode. V piatom štádiu, pri aktívnej angažovanosti, firma neustále rozširuje svoje pôsobenie v zahraničí. Investuje prostriedky do exportu v nových krajinách a export považuje za jeden z hlavných spôsobov ako získať konkurenčnú výhodu.

Ekonom Czinkota rozdelil inovačný model na päť štádií. V prvom štádiu sa opätovne stretávame s nezáujmom firmy. Spoločnosť nemá záujem podnikat' v zahraničí a nevidí žiaden prínos v investíciách do exportovania svojho produktu. Pri druhom štádiu sa stretávame s

---

<sup>14</sup> , W. J. Bilkey – G. TESAR. 1977. The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 93-98.

čiasťou zúčastňujú firmu o medzinárodný obchod, avšak až pri treťom štádiu začne firma aktívne zisťovať možnosti exportu do zahraničia. Oboznamuje sa s benefitmi, ktoré môže takáto činnosť spoločnosti priniesť, zisťuje objem prostriedkov, ktoré sú potrebné na export do zahraničia a zvažuje riziká s ním spojené. Pri štvrtom štádiu firma experimentálne vyváža malé množstvo produktov najmä do blízkych krajín (geograficky a psychicky). Pri piatom štádiu môžeme o firme hovoriť ako skúsenom malom exportérovi. Spoločnosť vyváža tovar v malých množstvách, avšak pravidelne. Šieste štádiu sa vyznačuje objemom exportu, ktorý firma dosahuje. Ide o veľkého skúseného exportéra, ktorý investuje prostriedky do rozšírenia svojho pôsobenia v zahraničí.

Reid rozdelil internacionalizáciu firmy do piatich štádií. Na rozdiel od svojich predchodcov, predpokladá, že firma si uvedomuje svoje exportné možnosti už v prvom štádiu. Oboznamuje sa s problémami, ktorým môže čeliť a zisťuje príležitosti a benefity, ktoré jej môže priniesť zahraničný obchod. V druhom štádiu už firma má záujem exportovať tovar, prípadne ponúkať služby v zahraničí. Má jasne definovanú motiváciu, postoj a taktiež určité exportné očakávania. Spoločnosť, ktorá sa nachádza v treťom štádiu skúša exportovať. Jej skúsenosti pochádzajú z exportu tovaru v malom množstve a sú limitované. Vo štvrtom štádiu firma hodnotí výsledky, ktoré vyplynuli zo zapojenia sa do exportu. Zvažuje, či pozitíva prevažujú nad rizikami a investovanými prostriedkami. V piatom štádiu sa firma rozhodne, či prijme a podporí svoje exportné aktivity alebo ich naopak odmietne, keďže výsledky nespĺnili očakávania.<sup>15</sup>

I-modely nezahŕňajú dlhodobé údaje a nevysvetľujú dôvody, pre ktoré sa firmy rozhodnú internacionalizovať. Zameriavajú sa na popis charakteristík jednotlivých štádií a preto ich môžeme považovať za modely ktoré vysvetľujú proces internacionalizácie postupnosťou krokov, ktoré k nej vedú. S investičnými modelmi sa spájajú určité obmedzenia a problémy. napríklad chýba detailný návrh pozorovania, ktorý dokázal vysvetliť vývoj procesov. taktiež jednotlivé firmy sa nemusia internacionalizovať tak ako to tvrdia I-modely. Investičné modely taktiež neskúmajú ako sa firma posúva medzi jednotlivými štádiami. Avšak dokážu

---

<sup>15</sup> O. Andersen. 1993. On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis. Journal of International Business Studies, 24(2), 209-231.

charakterizovať jednotlivé štádia internacionalizácie firiem a preto sú akceptované ako teoretické východisko internacionalizácie.

### 1.2.3 *Modely internacionalizácie po roku 1990*

Uppsalský a Inovačné modely sú schopné vysvetliť prvotné štádiá firmy vstupujúcej na zahraničný trh a sú všeobecne akceptované ako teoretické východiská, ktoré slúžia pre empirické analýzy internacionalizácie.<sup>16</sup> Avšak ani zďaleka nie sú aplikovateľné na všetky podmienky. Preto od roku 1990 sa ich význam znížil. Internacionalizáciu sa pokúsili podrobnejšie analyzovať iní autori.

Ekonomovia Johanson a Vahlne za začiatok internacionalizácie považovali získavanie znalostí o zahraničnom trhu a jeho špecifikách (market knowledge). Pred akýmkoľvek exportom musí firma získať informácie o území, do ktorého chce svoj produkt vyvážať, a oboznámiť sa s rozdielmi medzi daným trhom a jej domovskou krajinou. Až následne sa dokáže rozhodnúť, či sa do medzinárodného obchodu zapojiť (commitment decisions). Autori predpokladajú, že znalosť trhu má výrazný efekt na rozhodnutie zapojiť sa do daného trhu. Ďalším výrazným prvkom ich modelu sú súčasné obchodné aktivity firmy (current activities). Na základe nich dokáže firma vyhodnotiť, či má dostatok prostriedkov na rozšírenie svojho podnikania do zahraničia. Ak spoločnosť zväži, že súčasná finančná situácia firmy je dostačujúca pre investovanie prostriedkov na export, rozhodnú sa zamieriť na zahraničné trhy alebo trh (market commitment). Podľa tohto modelu sa spomínaný cyklus neustále opakuje aj pri vstupe na ďalšie zahraničné trhy.<sup>17</sup>

Miller identifikoval desať krokov, ktorými sa firma postupne internacionalizuje. Jeho prvé štyri kroky možno zaradiť do štádia získavania znalostí a vyhodnocovania hrozieb na domacom a zahraničnom trhu. V prvom kroku firma vyhodnotí úroveň pripravenosti firmy vstúpiť na zahraničné trhy, v druhom kroku firma vykoná analýzu svojich súčasných aktivít, finančných rezerv a celkovej pozície, na ktorej sa firma nachádza. Následne spoločnosť prehodnotí svoj domáci podnikateľský plán a pri štvrtom kroku zhodnotí potenciál globálnych

---

<sup>16</sup> Škorvagová S. 2015. Procesný a inovačný model internacionalizácie: Možnosti aplikácie pre malé a stredné firmy. Str. 256. *Studia commercialia Bratislavensia*. Číslo/No.: 30 (2/2015); Roč./Vol.: 8

<sup>17</sup> Johanson, J., Vahlne, JE. The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *J Int Bus Stud* 8, 23–32 (1977). <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.jibs.8490676>

trhov a riziko, ktoré predstavuje konkurencie na nich. Ďalšie štyri kroky je možné charakterizovať ako rozhodovanie sa firmy o tom, či na zahraničný trh nakoniec vstúpi. Firma najskôr vytvorí plán vstupu na zahraničný trh. Potom identifikuje a rozhodne o výbere zahraničného partnera alebo partnerov. Následne preverí, či plán jej vstupu na zahraničný trh je v súlade s platnou legislatívou krajiny. V ôsmom kroku, vyberie dodávateľov podporných služieb na domácom a zahraničnom trhu. Posledné dva kroky popisujú vstup na zahraničný trh uvedenie: samotné uvedenie produktu na zahraničný trh a na záver, vytvorenie fyzickej prítomnosti prostredníctvom typu exportu na zahraničnom trhu alebo trhoch. Podľa tohto modelu môže firma podniknúť spomenuté kroky postupne, ale aj súčasne. Millerov model popisuje postupnú internacionalizáciu firmy veľmi podrobne, avšak kritici mu vyčítajú že vynechal jeden z najdôležitejších bodov a to rozhodnutie o výbere zahraničného trhu.<sup>18</sup>

Podľa Yipa a kolektívu sa proces internacionalizácie firmy skladá zo šiestich častí. Prvou je strategické plánovanie a určenie motivácie určenie motivácie. Druhú časť predstavuje výskum zahraničného trhu, tretiu výber druhu, na ktorý sa firma zameria a štvrtú časť, kedy je potrebné vybrať metódu vstupu na trh (priamy export, nepriamy export, greenfield, join-venture a pod.). Následne, v piatej časti spoločnosť identifikuje problémy a naplánuje riešenia nepredvídateľných situácií. Poslednou šiestou časťou je záverečné vyhodnotenie strategickkej angažovanosti po vstupe firmy na zahraničný trh. V konečnom návrhu modelu sa rozhodli vynechať piatu časť, identifikácia problémov a plánovanie riešenia nepredvídateľných situácií, z dôvodu, že pre firmu nie je vždy nevyhnutná.

Jednotlivé modely identifikovali štádia, ktorými zvyčajne prechádza firma pri svojej internacionalizácii. Avšak internacionalizáciu je potrebné vnímať ako postupný evolučný proces. Dnešný moderný svet biznisu umožňuje firmám prenikať na zahraničné trhy rýchlejšie a často aj s vynaložením menšieho objemu finančných prostriedkov. Získanie informácií o zahraničnom trhu a jeho špecifikách sa stalo jednoduchším ako v minulosti, a mnohé štáty sami podporujú priame zahraničné investície plynúce na ich územia (namiesto toho kladenia obchodných bariér). Na trhu si našli miesto produkty ktoré nie je potrebné výrazne diverzifikovať, prípadne táto diverzifikácia nie je pre firmu veľmi nákladná. Zažívame preto

---

<sup>18</sup> M. M. Miller. 1993. Executive Insights: The 10-Step Road Map to Success in Foreign Markets. *Journal of International Marketing*, 1(2), 89-106.

rozmach zahraničného obchodu, kde jednotlivé firmy začínajú prenikať na zahraničné trhy už pár rokov po svojom vzniku alebo dokonca je globálny trh ich cieľom od začiatku. Do sveta biznisu zavítal nový termín „born global companies,,“, ktorý zmenil vnímanie procesu postupnej internacionalizácie firiem.

### 1.3 Born-global companies

Ako bolo priblížené v predchádzajúcej kapitole, fenoménu internacionalizácie sa venovali ekonómovia desaťročia. So zvyšujúcim sa podielom firiem, ktoré sa zapojili do medzinárodného obchodu, sa počet štúdií zameraných na tento fenomén zvyšoval. Pokusy špecifikovať proces, ktorými obchodné spoločnosti prechádzajú pri zvyšujúcej sa exportnej aktivite boli početné a navzájom sa líšili v mnohých detailoch. Avšak všetky štúdie sa zhodovali na tom, že internacionalizácia firmy je proces postupný. Niektorí autori predpokladali, že obchodná spoločnosť síce môže uskutočniť niektoré kroky súčasne, avšak vo všeobecnosti sa drží relatívne pomalého postupného internacionalizovania sa. Tento predpoklad sa začal spochybňovať v 90tich rokoch, keď na scénu prišli prvé náznaky Born Global Companies.

#### 1.3.1 Definícia Born Global companies

V roku 1989 ekonóm Ganitsky predstavil pojem zrodený exportér (innate exporter). Zrodeným exportérom boli podľa neho firmy, ktoré iniciovali export do zahraničia už od svojho vzniku.<sup>19</sup> V roku 1990 Michal Rennie predstavil koncept takzvaných Born global companies (BGF) alebo Born Global firms. Išlo o spoločnosti, ktoré nesledovali typický vzorec postupnej internacionalizácie. Tieto firmy nezačínali svoju činnosť zameraním sa na domáci trh, naopak okamžite pri svojom vzniku, alebo krátko po ňom, smerovali svoje pôsobenie globálne.<sup>20</sup> V roku 1998 bol predstavený podobný koncept Alahuhtom, ktorý pomenovával nový typ podniku a to Medzinárodný nový podnik, tzv. International New Ventures (INVs).<sup>21</sup> Ekonóm Bell v roku 2001 pridal INVs definíciu, podľa ktorej ide o firmy majúce výborné postavenie na domácom trhu a prakticky žiaden dôvod pre internacionalizáciu. Napriek tomu sa rozhodnú rýchlo a vo

---

<sup>19</sup> J. Ganitsky. 1989. Strategies for innate and adoptive exporters: lessons from Israel's case. *International Marketing Review*, Vyd. 6, No. 5, str.50–65.

<sup>20</sup> Rennie, M. (1993) 'Global competitiveness: born global', *The McKinsey Quarterly*, Vydanie 4, str.45.

<sup>21</sup> Alahuhta, M.J. (1990) *Global Growth Strategies for High Technology Challengers*, Doctoral Dissertation, Helsinki.

veľkom objeme rozšíriť svoje pôsobenie zahraničí. <sup>22</sup> INVs sa od BGFs líšia v tom, že na rozdiel od BGF sa pre internacionalizáciu rozhodnú až po získaní stabilného miesta na domácom trhu.

Definície BGF sa líšia. Ich autori sa zvyčajne zhodujú len v tom, že internacionalizácia firmy musí nastať pri jej zrode. Avšak problém nastáva v tom ako charakterizovať hranicu, pri ktorej sa už nehovorí o zrode alebo začiatkoch firmy. V tabuľke nižšie sú uvedené definície niektorých autorov.

**Tabuľka 4** Definície Born Global Companies

<b>Autor</b>	<b>Rok vzniku štúdie alebo vydania vedeckého článku</b>	<b>Definícia</b>
Rennie	1993	Firma, ktorá začala exportovať minimálne do jednej krajiny do dvoch rokov od jej vzniku, a to v rozsahu minimálne 75% z celkových príjmov.
McDougall a kol.	1994	Firmy, ktoré sa usilujú získať konkurenčnú výhodu z využívania zdrojov a predaja svojho produktu vo viacerých krajinách od vzniku firmy
Andersson a Wictor	2003	Firmy, ktoré začali svoje podnikanie okamžitým exportovaním do jednej alebo viacerých krajín v rámci dvoch, prípadne troch rokov od svojho vzniku.
Knight a Cavusgil	2004	Firmy, ktorých 25 percent celkových príjmov pochádza zo zahraničného obchodu.
Melén a Nordman	2009	Firmy, ktoré využívajú všetky obchodné príležitosti vo viac ako jednej krajine už od vzniku spoločnosti.
Tanev	2012	Firma, ktorá od svojho vzniku zaplňuje dieru na trhu v celosvetovom meradle.

<sup>22</sup> Bell, J., McNaughton, R. and Young, S. (2001) Born-again global firms: an extension to the born global phenomenon', *Journal of International Management*, Vydanie. 7, Číslo. 3, str.173–189.

Danik and Kowalik	2013	Malé alebo stredné firmy, ktoré sa okamžite pri svojom vzniku zapájajú do medzinárodného obchodu a následne ťažia z konkurenčnej výhody exportu do viacerých krajín.
Cavusgil a Knight	2015	Podnikateľské subjekty, ktoré pri svojom zrode alebo krátko po ňom získavajú značnú časť svojich príjmov z predaja tovarom v zahraničí. Podľa Cavusgila a Knighta je internacionalizácia firmy v rannom štádiu spôsobená tromi charakteristikami. Ide o mladú firmu (1), ktorá zanalyzovala možnosti svojho pôsobenia (2) a rozhodla sa presadzovať stratégiu internacionalizáciu pomocou exportu svojho tovaru alebo služieb (3).

Zdroj: Mostafiz, M.I., Sambasivan, M. a Goh, S-K. (2019) 'Born global phenomenon: a critical review and avenues for future research', *European J. International Management*. Online.

Dostupné:

[https://www.researchgate.net/publication/338300427\\_Born\\_Global\\_phenomenon\\_a\\_critical\\_review\\_and\\_avenues\\_for\\_future\\_research](https://www.researchgate.net/publication/338300427_Born_Global_phenomenon_a_critical_review_and_avenues_for_future_research)

Z tabuľky číslo 4 vyplýva, že na presnej definícii Born Global Companies nie je v odbornej verejnosti zhoda. Avšak neodškriepiteľným faktom je, že takéto firmy existujú a ich počet sa zväčšuje.

### 1.3.2 Charakteristické znaky Born Global companies

Born Global companies sú nový, moderný trend, ktorý dokazuje, že globálny úspech môže firma dosiahnuť aj pri malej veľkosti, či limitovaných prostriedkoch. Úspešné BGF nájdu medzeru na trhu a rýchlo ju vyplnia často prostredníctvom inovatívneho obchodného modelu.<sup>23</sup>

<sup>23</sup> S. T. Cavusgil. – G. Knight. 2015. The born global firm: an entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 46 No. 1, str. 3-16.

Hennart považuje za hlavný rozdiel medzi BGF a firmami, ktorých internacionalizácia sleduje klasickú postupnú dráhu, rozdielny biznis mód. Born Global companies sa zameriavajú na predaj produktu naprieč celým globálnym trhom, používajúc čo najlacnejšie, inovatívne spôsoby doručenia tovaru alebo služby k zákazníkovi. Ich úspech bol výrazne ovplyvnený modernými technológiami, ktoré umožnili znížiť cenu prepravy.<sup>24</sup>

Ripolles a Blesa definovali BGC ako mladé firmy, ktoré majú obmedzenú veľkosť a zahraničné skúsenosti. Schopnosť týchto firiem získať, či vytvárať nové poznatky o trhu, ktoré sú potrebné na udržanie ich medzinárodnej konkurencieschopnosti je z určitého hľadiska obmedzená.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> J.F. Hennart. 2014. The accidental internationalists: a theory of born globals. *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 38 No. 1, str. 117-135.

<sup>25</sup> RIPOLLES, Maria – BLESA, Andreu. International new ventures' international performance: a matter of network entrepreneurial orientation and network management activities. 2021. V: *Management Research Review*. Online. Cit. 10.6.2023. Dostupné: [https://www.researchgate.net/publication/352570000\\_International\\_new\\_ventures%27\\_international\\_performance\\_a\\_matter\\_of\\_network\\_entrepreneurial\\_orientation\\_and\\_network\\_management\\_activities](https://www.researchgate.net/publication/352570000_International_new_ventures%27_international_performance_a_matter_of_network_entrepreneurial_orientation_and_network_management_activities)

Podľa Krajčíka je potrebné v prvom rade definovať hlavné rozdiely medzi BGF a tradičnými firmami. V tabuľke nižšie sú zobrazené hlavné rozdiely medzi danými typmi podnikov.

**Tabuľka 5** Kľúčové rozdiely medzi BGF a firmami s postupnou internacionalizáciou

<b>Rozdiely</b>	<b>Born Global Companies</b>	<b>Firmy s postupnou internacionalizáciou (tradičné firmy)</b>
Cieľ podnikania	Ponúkať tovary a služby na domácom trhu	Využívať komparatívne výhody prostredníctvom skorého etablovania sa na zahraničných trhov
Cieľový trh krátko po vzniku	Domáci aj zahraničný trh	Domáci trh
Časový horizont prieniku na zahraničné trhy	V krátkom čase po ich vzniku alebo okamžite po vzniku	Po úspešnom etablovaní sa na domácom trhu
Voľba stratégie pri internacionalizácii podniku	Využitie high-technológií a pozorné sledovanie, či sú podmienky na zahraničných trhoch priaznivé.	Uprednostňujú geograficky, kultúrne, jazykovo a administratívne blízke krajiny

Zdroj: Krajčík, D. *The Born Global Phenomenon - Case Study from Slovakia*. ORCID: 0000-0003-2981-0843. Online. Dostupné: [proceedings2022.pdf](#) (vse.cz)

Z tabuľky vyplýva, že rozdiel vo časovom horizonte v akom vstúpiť na zahraničný trh nie je jediný determinant, ktorý rozhoduje o tom, či je firma born-global. Voľba stratégie a zameranie sa na využitie rozličných prvkov pri tvorbe stratégii je jeden z najdôležitejších rozdielov medzi týmito dvoma typmi firiem. zatiaľ čo tradičné spoločnosti sa zameriavajú na získanie čo najväčšieho množstva informácií o zahraničnom trhu, predtým ako na neho vstúpia, BGF sa

väčšmi spoliehajú na technológie. Na zahraničný trh vstupujú rýchlejšie a s cieľom získať konkurenčnú výhodu vďaka svojmu prvenstvu na danom trhu.<sup>26</sup>

Ekonomovia Cavusgil a Knight charakterizujú Born Global Companies veľmi podobne. BGF sa podľa nich vyznačuje svojou výraznou aktivitou na zahraničných trhoch a často s limitovanými finančnými a inými prostriedkami. Ide zväčša o malé a stredné podniky, bez domovského podniku na domácom trhu. BGF vo veľkej miere vznikajú vo high-tech odvetviach a taktiež sa na high-tech produkty spoliehajú pri komunikácii s klientami, obchodnými partnermi, a tiež v rámci spoločnosti samotnej. Kladú veľkú váhu na svoju medzinárodnú obchodnú stratégiu a silne sa orientujú na zahraničné skúsenosti, ktorými disponuje manažér/ka podniku. Zameriavajú sa vyplnenie dier na trhu a dodanie vysoko kvalitného produktu naprieč rôznymi krajinami, v ktorých pôsobia. toto je spôsobené najmä tým, že ide zväčša o malé podniky, ktoré nemôžu investovať veľké finančné prostriedky do širokej ponuky tovarov a služieb. Naopak sústreďujú sa na vytvorenie špecifického, výnimočného a vysoko kvalitného produktu, o ktorý bude záujem v rôznych krajinách. Ďalším významným znakom BGF je ich stratégia pri exportovaní tovaru. zväčša využívajú externých dodávateľov, ktorí sú zodpovední za doručenie tovaru od výrobcu (BGF) k zákazníkovi. týmto spôsobom sa pre BGF minimalizujú risky spojené s prepravou produktov. V neskoršej fáze internacionalizácie (BGF sa stane väčšou, disponuje väčším množstvom finančných prostriedkov a skúsenosti) začnú exportovať prostredníctvom priamych zahraničných investícií alebo využijú spoločné podniky (join ventures).<sup>27</sup>

BGC je možné charakterizovať aj prostredníctvom ich devíz. Úspech BGC sa zakladá na mixe pozostávajúceho z kvalitných zdrojov, využitia moderných technológií a prístupu k sieti kontaktov. Hlavne spočiatku je potrebné, aby ľudské zdroje vo firme boli excelentné. Manažment firmy, technická a procesná podpora má neprehliadnuteľný význam. Ak manažment a personál dokážu spolupracovať a prísť s kvalitnou víziou pre globálny biznis, BGC má oveľa väčšiu pravdepodobnosť úspechu na medzinárodnom trhu. Využívanie najmodernejších technológií je kľúčovým prvkom vedúcim k úspechu Born Global Companies.

---

<sup>26</sup> D. Krajčík. The Born Global Phenomenon - Case Study from Slovakia. ORCID: 0000-0003-2981-0843. Online. Dostupné: [proceedings2022.pdf \(vse.cz\)](#)

<sup>27</sup> S. T. Cavusgil – G. Knight. 2009. Born Global Firms A New International Enterprise . New York: Business Expert Press,.

Práve technológia bola jedným z základných faktorov, ktoré viedli k vzniku a úspechu BGC. Firmy využívajú digitalizáciu a technologický pokrok na získanie prístupu k novým zákazníkom, propagáciou tovaru a aj k samotnému exportu svojich produktov alebo služieb. Tretí bod, kvalitná kontaktná sieť predstavuje univerzity, firmy a vládne inštitúcie, ktoré sú ochotné a schopné poskytnúť BGC informácie a pomoc a tak stimulovať ich rast.<sup>28</sup>

Podľa ekonóma Karra sú pre úspešnú BGF charakteristické tri znaky:

1. firma dokáže identifikovať dieru na trhu,
2. má k dispozícii kvalitnú inštitučnú infraštruktúru
3. a má kapacitu a záujem o medzinárodnú spoluprácu.<sup>29</sup>

Existuje veľké množstvo štúdií zameraných na BGF. Väčšina skúma tento fenomén malých rozvinutých a otvorených ekonomikách ako je napríklad Fínsko, Švédsko, Izrael, Dánsko, Belgicko a Írsko. Tieto ekonomiky spája niekoľko charakteristických znakov. Firmy, ktoré na nich pôsobia trpia stagnáciou domáceho trhu. Potrebujú rozširovať svoje pôsobenie do zahraničia a v prípade BGF tak učinia hneď od svojho vzniku. Ďalšie štúdiá sa zameriavajú na veľké rozvinuté ekonomiky ako je Spojené kráľovstvo, Austrália či Nový Zéland. Tieto krajiny sú presýtené rôznymi firmami a tak sa spoločnosti snažia zamerať na export do krajín, v ktorých konkurencia nie je až tak výrazná.

### *1.3.3 Faktory pôsobiace na vznik a úspech Born Global Companies*

Podľa ekonómov Anderssona a Wictora je rozmach BGF spôsobený najmä štyrmi dôležitými faktormi. Tými sú, celosvetová globalizácia, odvetvie v akom firma pôsobí (respektíve plánuje pôsobiť), kontakty, ktoré má a samotné vedenie firmy.<sup>30</sup> Jednotlivé faktory pôsobiace na vznik BGC sú zobrazené v schéme 1.

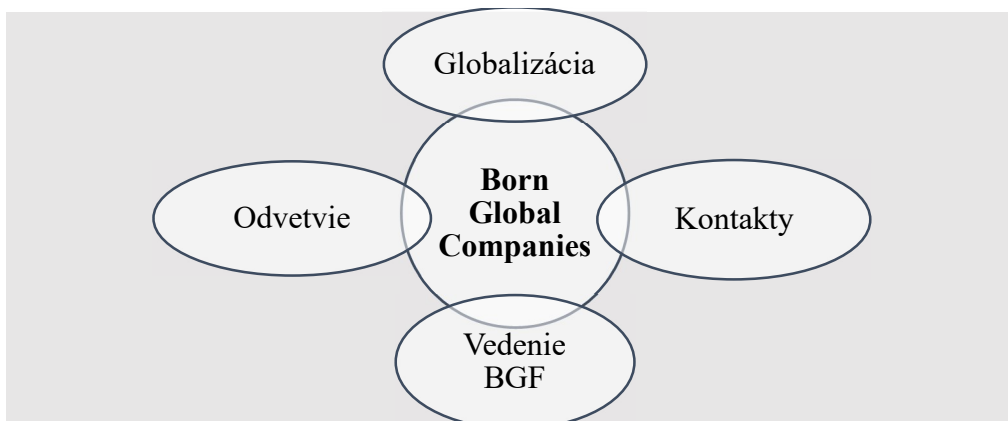
---

<sup>28</sup> J. Haar. 2012. More and more, companies born to be global. V: Starting gate Miami Herald. 2012. online. Dostupné: <https://miamiherald.typepad.com/the-starting-gate/2012/12/more-and-more-companies-born-to-be-global.html>

<sup>29</sup> N. Karra, N. Philipps, P. Tracey. 2008. Building the born global firm. developing entrepreneurial capabilities for new venture success. Long Range Planning, Vol. 40 Č. 4, str. 440-458.

<sup>30</sup> S. Andersson - I. Wictor. 2003. Innovative Internationalisation in New firms: Born Globals – The Swedish Case. Journal of International Entrepreneurship Vol. 1 (3), s. 249–276. Kluwer Academic Publishers.

### Schéma 1 Konceptný rámec faktorov pôsobiacich na BGF



Zdroj: Andersson, S. and Wictor, I. (2003). *Innovative Internationalisation in New firms: Born Globals – The Swedish Case. Journal of International Entrepreneurship Vol. 1 (3), p 249–276. Kluwer Academic Publishers. Netherlands*

Globalizácia je kľúčový faktor, ktorý vytvoril podnikateľské prostredie vhodné pre vznik a úspešné fungovanie BGF.

Celosvetové zníženie množstva obchodných bariér a nárast priamych zahraničných investícií podporili rozvoj globalizácie. Jednotlivých štáty postupne transformovali svoju ekonomiku na trhové hospodárstvo a mnohé medzi sebou zaviedli obchodné dohody, ktoré mali cieľ zjednodušiť medzinárodný obchod. Vývoj v oblasti technológií, industrializácia, ekonomický rozvoj naprieč mnohými regiónmi a modernizácia pomohla globalizovať svet. Spomenúť taktiež treba finančné trhy, ktoré zaznamenali signifikantný rozvoj a vzájomnú integráciu.<sup>31</sup> Tovar samotný má kratší životný cyklus v porovnaní sa tým aký bol v minulosti. Klient produkt rýchlo opotrebuje a následne má záujem o novú, inovovanú verziu tovaru, čo núti výrobcov neustále hľadať nové trhy, kde môžu umiestniť staršiu verziu produktov.<sup>32</sup>

---

Netherlands. Cit. 2023. Online. Dostupné: <https://www.proquest.com/openview/eb6c3df1621c5103f9451f62fd3cbd09/1?pq-origsite=gscholar&cbl=42945>

<sup>31</sup> Tamer Cavusgil S., G. Knight. *Born Global Firms: A New International Enterprise*. 2009. New York. Business Expert Press, LLC. ISBN-13:978-1-60649-012-9. Online. Dostupné na: <https://books.google.co.th/books?id=jLmo4RC2mhIC&printsec=frontcover&dq=born+global+companies+pdf&hl=en&sa=X&ved=2ahUKEwi9pPDTnLL9AhWO4jgGHRQAAY8Q6AF6BAgGEAI#v=onepage&q&f=true>

<sup>32</sup> N. Nummela - K. Puumalainen - S. Saarenketo. 2003. *International Growth Orientation of Knowledge-Intensive Small Firms*. Prezenované na The 6th McGill Conference on International Entrepreneurship University of Ulster, Londonderry, 19-22.9.

Rozvoj globalizácie ovplyvnil mnohé oblasti ekonomiky a politického prístupu k medzinárodnému obchodu. Národné ekonomiky jednotlivých štátov sa prepájajú vo väčšej miere a začali byť od seba závislé v oveľa väčšej miere. Krajiny vytvorili rôzne obchodné zoskupenia, ktoré cielili na zjednodušenie medzinárodného obchodu. Európska únia a krajiny NAFTA ďalej podporujú medzinárodný obchod a odstránenie obchodných bariér v doteraz nevídanej miere. Objem globálnych investícií a tok financií medzi jednotlivými krajinami sa zvýšil. Nemenej dôležitým faktor, ktorý jednak podporil globalizáciu, ale taktiež bol ňou ovplyvnený je zmena potrieb spotrebiteľa. Moderný zákazník má záujem aj o tovar, ktorý pochádza z fyzicky vzdialených krajín, orientuje sa v ponuke rôznych firiem a má minimálny problém s jazykovou bariérou (v porovnaní so zákazníkom z minulosti). Globalizácia mala nevídaný vplyv na vznik a rozvoj BGF. Začínajúce startupy dostali príležitosť získať zákazníkov z rôznych kútov sveta a to relatívne jednoducho, bez potreby vynaložiť značné finančné prostriedky. A to najmä v prípade ak išlo o produkt, ktorý nemusel byť výrazne prispôsobený potrebám jednotlivých krajín.

V súčasnosti firmy kladú väčší dôraz na svoju internacionalizáciu a snažia sa proaktívne rozšíriť svoje podnikanie do ďalších krajín, prípadne do celého sveta. Zákazníci sa taktiež stávajú náročnejšími. Nepotrebujú customizáciu produktu na svoj región, avšak majú záujem o produkty, ktoré ponúka konkurencia v zahraničí. Pre firmy to znamená, že množstvo konkurencie sa zvyšuje, keďže už nemôžu striktné rátať len s konkurenciou na domácom trhu. BGF si to uvedomujú a rozhodnú sa hneď spočiatku globalizovať svoj biznis.<sup>33</sup>

Podľa Andersson a Wictor je nemenej dôležitým faktorom, samotné vedenie firmy. Správne zvolený manažment pokladajú za kľúčový pre vznik a úspech Born Global company. Born Global Companies bývajú vo veľkej miere relatívne malé startupy, ktoré sú vedené svojimi zakladateľmi. Najmä v prípade malých BGF je voľba správneho manažéra, často zároveň aj zakladateľa, bezpodmienečná. Správny manažment by mal mať skúsenosti s medzinárodným obchodom, dostatok kontaktov v zahraničí a v rámci domovskej krajiny, schopnosti motivovať a viesť svojich podriadených, a taktiež povedomie o špecifikách jednotlivých kultúr (cultural

---

<sup>33</sup> Tamer Cavusgil S., G. Knight. Born Global Firms: A New International Enterprise. 2009. New York. Business Expert Press, LLC. ISBN-13:978-1-60649-012-9. Online. Dostupné na: <https://books.google.co.th/books?id=jLmo4RC2mhIC&printsec=frontcover&dq=born+global+companies+pdf&hl=en&sa=X&ved=2ahUKEwi9pPDTnLL9AhWO4jgGHRQAAY8Q6AF6BAgGEAI#v=onepage&q&f=true>

awareness). Skúsenosti a vedomosti vedenia firmy môžu rozhodnúť o úspechu alebo neúspechu celého podnikateľského plánu.<sup>34</sup> Podľa Oviatta a McDougalla manažér-ka (niekedy zároveň aj zakladateľ/ka) podniku musí zamerať na pochopenie prostredia, ktoré ho ovplyvňuje. Títo autori hovoria, že manažment sa rozhodne internacionalizovať podnik z dvoch možných dôvodov:

- manažment má záujem internacionalizovať podnik,
- manažment má pocit, že je do potreby internacionalizovať podnik dotlačený okolnostiam (napríklad zahraničie ponúka veľký potencionálny trh zákazníkov).

V obidvoch prípadoch je potrebné, aby vedenie firmy podrobne zvážilo potenciál, ktorý môže internacionalizácia podniku priniesť, ale aj risky, ktoré sú s internacionalizáciou spojené. Toto platí ešte vo väčšej miere pre BGF, ktoré nemajú obchodné skúsenosti na domácom trhu a preto sa musia spoliehať na kvalitný prieskum podmienok. Výhodou pre novo vznikajúce BGF môže byť ak je spôsob riadenia firmy nejakým spôsobom unikátny a firma má kvalitnú organizačnú štruktúru. Skúsenosti manažéra/ky z predchádzajúcich zamestnaní a kontakty majú potenciál zjednodušiť celý proces internacionalizácie firmy.<sup>35</sup>

Mnohí autori sa zhodujú, že správne vedenie je pre firmu nesmierne dôležité. Autori Knight a Cavusgil dokonca rozdeľujú Born Global Companies do štyroch kategórií, ktorých hlavným determinantom je typ manažéra firmy. Sú to:

1. Firmy zameriavajúce sa na kvalitnú podnikateľskú stratégiu a na to ako sa stať technologickým lídrom.

---

<sup>34</sup> S. Andersson - I. Wictor. 2003. Innovative Internationalisation in New firms: Born Globals – The Swedish Case. *Journal of International Entrepreneurship* Vol. 1 (3), s. 249–276. Kluwer Academic Publishers. Netherlands. Cit. 2023

<sup>35</sup> B. M. Oviatt – P. P. McDougall. 1994. Toward a theory of international new ventures. Cit. 2023. *Journal of International Business Studies*, 24 : 45–64.

Ide o skupinu firiem, kde má hlavný manažér/ka (často aj zakladateľ/ka firmy) veľmi silné postavenie a firma sa výrazne zameriava na medzinárodný obchod. Neustále inovácie relatívne veľké finančné prostriedky investované do vývoja zaručujú tomuto typu BGF silné postavenie na trhu. Knight a Cavusgil odporúčajú, aby mali firmy patriace do tejto kategórie v zásobe dostatok finančných a iných prostriedkov (ľudské zdroje, informácie a podobne). Firmy majú zvyčajne agresívny marketing a unikátne produkty, zameriavajúce sa najmä na kvalitu a netradičný dizajn. Vedenie firmy sa neustále snaží nájsť nové spôsoby ako produkovať tovar alebo ponúkať služby za čo najnižšie náklady, stále zachovávajú vysokú kvalitu výrobkov (služieb).

2. High-Tech Focusers firmy, ktoré využili diery na trhu a priniesli unikátny technologický produkt, ktorý výrazne prekonáva konkurenčné výrobky. Tieto podniky sa sústreďujú na neustály vývoj a technologické vodcovstvo na trhu.
3. Firmy, ktoré majú cenové vodcovstvo - tieto firmy našli spôsob ako sa stať výrobcom s najnižšími výrobnými nákladmi. Produkty, ktoré ponúkajú majú bezkonkurenčne nízku cenu, keďže proces ich výroby je výrazne lacnejší ako iných firiem podnikajúcich v rovnakom odvetví.
4. Podniky, ktoré sa zasekli v polovici na o svojej ceste stať lídrami trhu. Na trh prišli s dobrým nápadom, avšak nevhodne zvolená obchodná stratégia, nedostatočné sústredenie sa na hlavný produkt a príliš vysoké výrobné náklady spôsobili, že takáto firma sa nedokáže dlhodobo na trhu udržať.

Podniky, ktoré sa nachádzajú v prvej skupine sa zvyknú internacionalizovať približne dva a pol roku po ich založení. Firmy, ktoré sa nachádzajú v štvrtej skupine sa internacionalizujú zvyčajne až štyri roky po ich vzniku.

Pokiaľ predpokladáme, čím skôr sa firma globalizuje, tým skôr môže získať prvenstvo na trhu, je zreteľné, že nekvalitná stratégia a zlé vodcovstvo vedie podnik k slabým finančným výsledkom, a znižuje šancu stať sa lídrom na trhu.<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> G. Knight - S. T. Cavusgil. 2005. A taxonomy of born global firms. *Management International Review*, 45(Special Issue 3): s. 15–35.

Ďalším dôležitým faktorom, ktorý má vplyv na vznik a fungovanie podniku je odvetvie, v ktorom firma pôsobí. Práve odvetvie je často pre internacionalizáciu firmu dôležitejšie ako samotná krajina, v ktorej podnik vznikol. Podľa toho, ako sa správajú firmy pôsobiace v odvetví, sa odvíja konanie manažmentu spoločnosti. V prípade, že konkurenčné firmy vo veľkej miere exportujú do zahraničia sa pravdepodobnosť podobného správania ďalších firiem zvyšuje. Ak chce firma udržať krok so svojimi konkurentmi, musí pozorne sledovať, ktoré stratégie pre ich konkurentov platia a ktoré ich naopak stáli množstvo finančných prostriedkov a času. Ak je pre firmy výhodné internacionalizovať sa, tak sa tento jav bude týkať takmer všetkých firiem v danom odvetví.<sup>37</sup>

V tomto momente je vhodné predstaviť pojem „niche market,,“ tzv. menšinový trh alebo trh cieľiaci na úzke skupiny klientely. Niche trhy sú trhy tvorené len časťou spotrebiteľov v rámci väčšieho trhu. títo spotrebiteľia majú zväčša podobné nákupné demografické správanie a taktiež zdieľajú podobný životný štýl. Tieto malé trhy predstavujú zaujímavú príležitosť hlavne pre nové a malé biznisy, ktoré zatiaľ nedokáže ani využiť úspory z rozsahu. Niche trhy sa nachádzajú v potravinárskom sektore (napríklad biopotraviny, lokálne potraviny, živočíšne produkty pochádzajúce zo zvierat z voľného chovu), taktiež v technologickom sektore a podobne.<sup>38</sup>

Mnohé BGF sa často zameriavajú práve na niché trhy. BGF zväčša začínajú ako malé startupy a preto je pre nich ťažké súťažiť s veľkými firmami, ktoré využívajú úspory z rozsahu. Orientovanie sa na špecifickú klientelu im pomáha preklenúť rozdiely v objeme výroby.<sup>39</sup> Avšak ak je trh v domovskej krajine firmy príliš malý, firma sa začne zameriavať na svoju internacionalizáciu s cieľom získať nových zákazníkov z niché trhu v iných krajinách. Mnohé BGF sa rozhodnú pre takúto stratégiu už pri svojom vzniku a preto zamieria priamo na globálny trh. Pre mnohé malé firmy je internacionalizácia nutnosťou, najmä ak sa jedná o technologické startupy, ktoré priniesli na trh inovatívne riešenia.<sup>40</sup> Tieto podniku musia, čo najskôr využiť dieru na trhu a dostať svoj produkt do povedomia zákazníkov po celom svete.

---

<sup>37</sup> H. Boter - C. Holmquist. 1996. Industry Characteristics and Internationalization Processes in Small Firms. *Journal of Business Venturing*, 11 (6): 471–488.

<sup>38</sup> K.T. Gordon. 2002. 3 Rules for Niche Marketing.” *Entrepreneur.com*. Online. Dostupné: <http://www.entrepreneur.com/marketing/marketingcolumnistkimtgordon/article49608.html>

<sup>39</sup> Andersson, S. and Wictor, I. (2003). Innovative Internationalisation in New firms: Born Globals – The Swedish Case. *Journal of International Entrepreneurship* Vol. 1 (3), s 249–276. Kluwer Academic Publishers.

<sup>40</sup> M. Spence. 2003. International Strategy Formation in Small Canadian High-Technology Companies. *Journal of International Entrepreneurship*, s 277–296. Kluwer Academic Publishers.

Odvetvie, v ktorom firma pôsobí je nesmierne dôležité na spôsob akým sa internacionalizuje. Pri firmách v technologicky náročnom odvetví sú rozdiely medzi firmami s postupnou internacionalizáciou a BGF menšie. Paul a Rosado-Serrana identifikovali päť oblastí, ktoré sa týkajú BGF a taktiež firiem s postupnou internacionalizáciou. V tabuľke nižšie je možné vidieť že firmy v tomto odvetví reagujú v piatich kľúčových bodoch podobne. Rozdiel spočíva v časovom horizonte.

**Tabuľka 6** Podobnosti medzi postupnou internacionalizáciou firiem a BGF v technologicky náročnom sektore

Oblasť	Born Global Companies	Firmy s postupnou internacionalizáciou
Niche trhy	Predaj špecializovaných tovarov alebo servisov naprieč globálnym trhom využívajúc inovácie (napríklad využívajúc dodávateľský reťazec nízke finančné náklady)	Zostávajú na domácom trhu aj v prípade, že sa špecializujú na predaj tovaru alebo služby s malým počtom zákazníkov. Až neskôr sú nútení hľadať novú klientelu v zahraničí a to predstavuje dôvod, pre ktorý sa internacionalizujú.

Oblasť	Born Global Companies	Firmy s postupnou internacionalizáciou
Charakteristika lídra podniku (manažment)	<p>Manažér/ka je odhodlaný internacionalizovať podnik.</p> <p>Má predchádzajúce skúsenosti s medzinárodným obchodom.</p> <p>Disponuje sieť kontaktov naprieč zahraničnými trhmi.</p> <p>Má globálne zameranie a dokáže sa orientovať v iných kultúrach.</p>	<p>Manažér/ka má schopnosti iniciovať internacionalizáciu podniku a presvedčiť zvyšné vedenie o potrebe takéhoto kroku.</p> <p>Má ďalšie skúsenosti so zahraničím vďaka skúsenostiam s predchádzajúcich internacionalizácií.</p> <p>Disponuje dostatočnou sieťou kontaktov v zahraničí.</p>
Vnútrofiremné vzťahy	<p>Firmy už pri svojom vzniku disponujú sieťou partnerov a dobrých konexií. Tieto sú potom hnacím motorom pri skorej internacionalizácii.</p>	<p>Firmy si budujú vzťahy postupne prostredníctvom dlhodobej spolupráce a následne tieto konexie využijú počas svojej medzinárodnej expanzie.</p>
Dodávateľský reťazec	<p>Firma si buduje vzťahovú dôveru prostredníctvom už skoršie vytvorených a etablovaných sieťových partnerov.</p>	<p>High-tech regionálne klastre vytvárajú perfektné prostredie pre internacionalizáciu firiem, čo podporuje firmy z postupnou internacionalizáciou ku zrýchleniu daného procesu.</p>

Zdroj: Paul, J. a kolektív. 2018. *Gradual Internationalization vs Born-Global/International new venture models*. Emerald Publishing Limited. ISSN: 0265-1335. Online. Dostupné: [www.emeraldinsight.com/0265-1335.htm](http://www.emeraldinsight.com/0265-1335.htm)

Odvetvie, v ktorom firma pôsobí má nespochybniteľný význam pri internacionalizácii firiem a taktiež má dopad na vznik nových BGF.

Medzinárodné a lokálne siete podporujú vznik Born Global Companies a pomáhajú firmám pri internacionalizácii a preto sú podľa Anderssona a Wictora ďalším nezanedbateľným faktorom ovplyvňujúcim BGF.

Vďaka konexiám má manažment firiem zjednodušenú cestu pri hľadaní kvalitných kontaktov a ich následného využitia pri svojej expanzii. Konexie pomáhajú posilniť spojenie medzi firmou a jej zákazníkmi, a tak uľahčujú expanziu na medzinárodné trhy.<sup>41</sup>

Vzťahy a konexie sa rozvíjajú postupne. Firma sa najprv učí zo svojich interakcií a následne sa postupne zaviazá k spolupráci s jednotlivými jednotkami na trhu (obchodný partneri postupne spoznávajú svoje potreby, zdroje, obchodné stratégie a ďalšie informácie spojené s biznisom).<sup>42</sup> Podľa mnohých autorov sú práve kvalitné kolekcie základom pri budovaní úspešného biznisu a to najmä v prípade Born Global Companies. Kvalitný network bude kľúčovým determinantom toho, či by sme s bude úspešný alebo nie. preto sú predchádzajúce skúsenosti a konexie lídra firmy nesmierne dôležité. Ak vedenie firmy má vybudované kvalitné siete, novovzniknutému podniku to uľahčí fungovanie na trhu a zvýši šance stať sa úspešným. Autori Johanson a Vahlne rozlišujú dva typy skúsenosti, akými môže disponovať vedenie podniku. V prvom rade ide o obchodné súvislosti, ktoré súvisia s podnikateľským prostredím a potom inštitucionálne skúsenosti týkajúce sa jazyku krajiny, zákonov a podobne.

---

<sup>41</sup> J. Paul a kolektív. 2018. Gradual Internationalization vs Born-Global/International new venture models. 2023. Emerald Publishing Limited. ISSN: 0265-1335. Online. Dostupné: [www.emeraldinsight.com/0265-1335.htm](http://www.emeraldinsight.com/0265-1335.htm)

<sup>42</sup> E. Anderson – B. Weitz. 1992. The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels. *Journal of marketing Research*, 29, 18–24. a Johanson, J.; Vahlne, J-E. 2023. Business Relationship Learning and Commitment. *Internationalization Process. Journal of International Entrepreneurship* 1, str 83–101. Kluwer Academic Publishers. Holandsko

Proces globalizácie spôsobuje, že krajiny sa čoraz viac podobajú z hľadiska kultúry, inštitút prostredia a taktiež podnikateľského prostredia. To firmám umožňuje internacionalizovať sa v oveľa kratšom časovom horizonte vďaka dostatočnej sieti kontaktov a predchádzajúcim skúsenostiam s biznisom v iných krajinách. Autori skúmajúci internacionalizáciu sú často príliš ovplyvnení správaním sa nadnárodných korporácií a preto mnohokrát zdôrazňujú fyzickú vzdialenosť medzi krajinami ako vysvetlenie procesu internacionalizácie, a nie sieť vzťahov.<sup>43</sup>

V roku 2015 ekonóm Andersson redefinoval hlavné faktory, ktoré podľa neho ovplyvňovali BGF. Na rozdiel od štyroch faktorov, ktoré identifikoval spolu s Wictorom z roku 2003 (globalizácia, odvetvie, vedenie firmy), identifikoval vo svojej publikácii „Faktory úspechu Born Global companies západu a Číny,, tri hlavné faktory, ktoré ovplyvňujú internacionalizáciu BGF. Následne priblížil, akým spôsobom tieto faktory ovplyvňujú Born Global Companies.

Za tri hlavné faktory považuje Andersson lídra spoločnosti (vedenie spoločnosti), organizačnú a strategickú perspektívu a externé prostredie podniku.

Líder spoločnosti prináša a je zodpovedný za:

- internacionalizáciu podniku (výber vhodnej stratégie internacionalizácie firmy)
- medzinárodnú víziu
- skúsenosti v medzinárodnom obchode
- vzdelanie v problematike medzinárodného obchodu
- medzinárodné znalosti
- poznanie podnikateľského prostredia
- vodcovské schopnosti
- kontakty (konexie) v medzinárodnom obchode

---

<sup>43</sup> J. Johanson - J. E. Vahlne. 2003. Business Relationship Learning and Commitment. Internationalization Process. Journal of International Entrepreneurship 1, str 83–101. Kluwer Academic Publishers. Holandsko

Ako bolo mnohokrát spomínané, správne zvolená stratégia je pri internacionalizácii podniku kľúčová a rozhodne o budúcnosti firmy. Preto je mimoriadne dôležité, aby vedel líder správne zhodnotiť benefity a riziká, ktoré daná stratégia prináša. Samozrejmosťou je, že líder firmy, ktorá má v úmysle internacionalizovať sa v čo najkratšom čase, má mať medzinárodnú víziu a predstavu o tom, ako sa daný podnik dokáže umiestniť na medzinárodnom trhu. K tomu mu majú pomôcť jeho predchádzajúce skúsenosti s medzinárodným obchodom, vyhovujúce vzdelanie a schopnosť pohybovať sa v podnikateľskom prostredí (znalosť podnikateľského prostredia). Musí mať schopnosti, ktoré mu umožnia inšpirovať a zorganizovať personálne zdroje firmy, a konexie na domacom a hlavne zahraničnom trhu.

Ďalším významným faktorom je organizačná a strategická perspektíva firmy. Tá spočíva v niekoľkých podfaktoroch:

- finančná situácia,
- kultúra inovácií v podniku,,
- zdroje podniku,
- kvalitný a unikátny produkt alebo služba, ktorú podnik ponúka,
- kompetitívna stratégia,
- medzinárodná sieť kontaktov
- stratégia ako vstúpiť na zahraničný trh (trhy).

Tieto podfaktory majú výrazný vplyv na to, či firma uspeje a či je schopná expandovať na zahraničné trhy. medzinárodná sieť kontaktov dokáže firme pomôcť preklenúť prvotné problémy spojené so vstupom na nové, nepoznané trhy a znížiť finančné náklady. Tento podfaktor je mimoriadne dôležitý najmä ak vezmeme do úvahy, že pri BGF ide často o malé alebo stredné podniky s obmedzenými finančnými zdrojmi.

Tretím faktorom, ktorý vplýva na vznik a podnikanie Born Global Companies je externé prostredie, v ktorom sa firma nachádza. Externé prostredie Andersson rozdeľuje na:

- odvetvie, v ktorom firma pôsobí
- poloha, kde podnik pôsobí (krajina pôsobenia),
- politické prostredie v krajine pôsobenia firmy.

Odvetvie, v ktorom firma pôsobí má nesmierny vplyv na to aké finančné prostriedky je potrebné vynaložiť na exportovanie tovaru alebo služieb. Tento faktor je zreteľne viditeľný pri firmách ako sú Netflix, HBO a podobné streamovacie služby. Tieto podniky vynakladajú relatívne malé prostriedky na doručenie svojej služby zákazníkovi. BGF ako Zara, ktorá podniká s predajom oblečenia, musí na doručenie svojho produktu vynaložiť viac finančných prostriedkov a časový horizont, počas ktorého sa tovar dostane k konečnému spotrebiteľovi je taktiež dlhší.<sup>44</sup>

Ďalšie definície sa orientujú na kvalitatívnu definíciu BCF. Podľa Fergusona a Henreksona nie je fenomén BGC závislý od obdobia, ktoré firma potrebovala na svoju medzinárodnú expanziu, ale od rozhodnutia firmy stať sa globálnou pri založení.<sup>45</sup>

Wadeson poukázal na to, že spoločnosti, ktoré potrebujú vynaložiť na svoju zahraničnú expanziu nízke náklady sú lepšími kandidátmi na okamžitú internacionalizáciu, a teda na to aby boli BGC. Čím nižšie náklady a čím viacej faktorov internacionalizácie, ako sú napríklad homogénne medzinárodné preferencie, či sieť kontaktov zakladateľa firmy, firma má tým je internacionalizácia rýchlejšia. Firmy, najmä s níché produktom, sa často potrebujú okamžite zamerať na medzinárodný trh, aby bola schopné pokryť vysoké fixné náklady na vývoj a výskum, a zároveň dosahovať zisky.<sup>46</sup>

---

<sup>44</sup> S. Andersson – M. Danilovic – H. Huang. 2015. Success factors in Western and Chinese born global companies. Online. cit. 10.4.2023. Dostupné: <http://www.scirp.org/journal/ib>

<sup>45</sup> FERGUSON, Shon – HENREKSON, Magnus. 2019. The Long-Run Performance of Born Globals in Computing: The Role of Digital Platforms. V: International Review of Entrepreneurship, článok #1607, 17(3): str. 257-280. 2019, Senate Hall Academic Publishing. Online. cit. 09.06.2023. Dostupné: [https://www.researchgate.net/publication/340096000\\_The\\_Long-Run\\_Performance\\_of\\_Born\\_Globals\\_in\\_Computing\\_The\\_Role\\_of\\_Digital\\_Platforms](https://www.researchgate.net/publication/340096000_The_Long-Run_Performance_of_Born_Globals_in_Computing_The_Role_of_Digital_Platforms)

<sup>46</sup> WADESON, Nigel. Internationalisation theory and Born Globals. 2020. V: Multinational Business Review. Online. cit. 10.6.2023. Dostupné: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MBR-10-2019-0123/full/html>

Faktúry ovplyvňujúce vznik a pôsobenie Born Global Companie sa líšia od jedného autora k druhému. Faktom ale zostáva, že určité podniky sa rozhodnú pre okamžitú internacionalizáciu bez ohľadu na malé finančné zdroje, ktorými disponujú, či riziká spojené s internacionalizáciou a ďalšie firmy nie. V budúcich kapitolách sa pokúsime učiť, ktoré faktory spôsobujú, že firma sa rozhodne internacionalizovať v čo najkratšom časovom horizonte, z pohľadu autorky tejto diplomovej práce.

## 2. Cieľ práce

Hlavným cieľom práce je na základe teoretických východísk a prípadových štúdií definovanie a skúmanie faktorov, ktoré podmieňujú a vplývajú na vznik born global firiem a na rýchlosť ich internacionalizácie.

Dôležitým aspektom pri splnení primárneho cieľa diplomovej práce bola determinácia parciálnych cieľov, ktoré boli stanovené nasledovne:

- Definícia pojmu internacionalizácie zameraním sa na jej teoretické modely a určenie motívov, ktoré vedú firmy k expanzii do zahraničia.
- Definovanie termínu Born Global Company prostredníctvom definícií od rôznych autorov.
- Identifikácia znakov BGC a faktorov, ktoré vplývajú na vznik a úspech takýchto firiem.
- Analýza firiem pochádzajúcich z rôznych odvetví, ktoré sú charakterizované ako Born Global Company
- Identifikácia spoločných faktorov firiem v jednotlivých prípadových štúdiách.

### 3. Metodika práce a metódy skúmania

Diplomová práca je vyhotovená v dvoch hlavných častiach. Prvá časť je praktická a druhá teoretická. V rámci teoretickej časti sme charakterizovali pojem internacionalizácia a pojem Born Global Companies. Táto časť je rozdelená na tri podkapitoly. V rámci praktickej časti sme sa sústredili na analýzu jednotlivých firiem, ktoré sa môžu zaradiť medzi Born Global Companies s cieľom nájsť spoločné znaky a identifikovať faktory vedúce k rýchlosti internacionalizácie daných firiem. Praktická časť je rozdelená na osem podkapitol zahŕňajúc Diskusiu ako poslednú kapitolu.

Pojem Born Global Companies je známy už desaťročia, avšak jednotliví autori ho charakterizujú a definujú odlišne. V praktickej časti sme popísali definície od mnohých autorov. Od prvej charakteristiky firmy, ktorá sa začne internacionalizovať okamžite alebo takmer okamžite po svojom vzniku, až po modernejšie definície do roku 2021. S cieľom odlíšiť BGC od tradičných modelov vstupu na zahraničné trhy, sme najprv charakterizovali pojem internacionalizácia prostredníctvom Uppsalského modelu internacionalizácie, inovačných modelov internacionalizácie a modelov internacionalizácie po roku 1990. V praktickej časti diplomovej práce sme prostredníctvom prípadových štúdií o siedmich BGC skúmali históriu, činnosť a úspešnosť jednotlivých spoločností v snahe nájsť spoločné faktory, ktoré ovplyvňujú rýchlosť internacionalizácie firiem. Posudzovali sme prípadové štúdie firiem: Zara, Logitech, Airbnb, Skype Limited, Seaflex a Slido. Každá z týchto firiem pôsobí v odlišnom odvetví, pochádzajú z rôznych krajín a líšia sa aj v tom, ako dlho na trhu pôsobia.

Pri písaní diplomovej práce bolo využitých viacero zdrojov údajov zo sekundárnych zdrojov. V teoretickej časti sme čerpali z knižnej literatúry, najmä z online a internetových zdrojov. Vo veľkej miere sme využívali zahraničnú literatúru, najmä z anglosasky hovoriacich krajín. V praktickej časti sme taktiež čerpali zo sekundárnych zdrojov. Išli o zdroje z odbornej literatúry, novinových článkov, prípadových štúdií, odborných štúdií a podobne. Väčšina zdrojov je dostupná online.

Vyhotovenie diplomovej práce bolo podmienené využitím viacerých výskumných metód. V teoretickej časti práce bola použitá metóda abstrakcie, prostredníctvom ktorej sme vymedzili pojmy ako internacionalizácia a Born Global Company. Pomocou analýzy sme rozoberali jednotlivé charakteristiky týchto pojmov a metódou syntézy sme zjednotili získané

poznatky a uviedli znaky, ktoré môžu byť považované za charakteristické pri BGC, a faktory, ktoré pôsobia na vznik takýchto firiem. V rámci praktickej časti sme vyhotovili prípadové štúdie, ktoré popisovali vznik, pôsobenie a úspech jednotlivých BGC firiem. Využité zdroje pre zostavenie prípadových štúdií boli odborná literatúra, články v odborných časopisoch, novinové články, vyjadrenia zakladateľov a CEO firiem, a ďalšie. Prostredníctvom prípadových štúdií sme identifikovali faktory, ktoré sa opakujú v rámci celej škály firiem. Pre vyhnutiu sa skresľovaniu informácií sme vytvorili prípadové štúdie pre firmy, ktoré pôsobia v rozličných odvetviach.

## 4. Výsledky práce a diskusia

Fenomén Born Global Company je známy už viac ako dve desaťročia. Jednotliví výskumníci ho definujú odlišne a taktiež uvádzajú rozličné faktory pôsobiace na vznik a činnosť takýchto firiem. Preto tu vzniká istá potreba, čo najpresnejšie zdefinovať faktory ovplyvňujúce rýchlosť internacionalizácie BGC.

Medzi takéto firmy patria spoločnosti ako je Airbnb, Skype Limited, Spotify, Slido a iné. Veľmi často sa spomínajú spoločnosti, ktoré podnikajú s technologickým produktom, ideálne s internetovou platformou. Takýto produkt je veľmi ľahko replikovateľný na rozličné regióny a nevyžaduje mnoho logistiky. Avšak to nie sú jediné úspešné BGC pôsobiace na trhu. Firmy ako je Zara, Logitech alebo Seaflex ponúkajú svojim zákazníkom fyzický produkt, ktorý je potrebné prepravovať a prípadne aj upravovať na základe potrieb daného trhu. V tejto diplomovej práci sa zameriame na rozličné BGC, ktoré podnikajú v rôznych odvetviach, vznikli v odlišných rokoch a rôznych krajinách, a pokúsime sa identifikovať faktory ktoré spájajú ich internacionalizačnú stratégiu naprieč rôznymi odvetviami.

### 4.1. Zara - Born Global Company v odevnom priemysle

Spoločnosť Zara otvorila svoju prvú pobočku v La Coruna, v Španielsku, v roku 1975 ako jedna zo značiek obchodnej skupiny Inditex. V súčasnosti je najúspešnejšou značkou skupiny s prevádzkami v Európe, Južnej a Severnej Amerike, Ázii a Afrike.<sup>47</sup>

Zara predstavuje pioniera medzi firmami pôsobiacimi v odevnom priemysle. Zatiaľ čo jej konkurencia sa internacionalizovala postupne, Zara sa stala prvou born global spoločnosťou v textilnom odvetví. Firma zvolila stratégiu vysoký risk = vysoký zisk a prostredníctvom svojho inovatívneho obchodného modelu sa jej podarilo preraziť na globálnom trhu v relatívne krátkom čase od svojho vzniku (13 rokov od vzniku). Firma sa špecializuje na tzv. rýchlu módu (fast fashion) a práve toto zameranie sa jej pomohlo pri presadzovaní sa na globálnom trhu. Spoločnosť sleduje trendy a nálady na trhu a okamžite na ne reaguje výrobou nového dizajnu oblečenia. Svojich zákazníkov sa nesnaží presvedčiť, že práve jej oblečenie moderné a „must have,, ale naopak Zara svojim zákazníkom prináša tovar, po ktorom

---

<sup>47</sup> A, Grangier – M. Elmaalem a kol. IT for fast fashion. 2009. HBS Zara Case Study. 2023. online. Dostupné: Dostupná: <https://www.slideshare.net/koffman/zara-case-study-2780928>

je aktuálne na trhu dopyt. Táto stratégia sa ukázala ako veľmi účinná a bola jednou z dôvodov, ktoré umožnili firme rozšíriť svoje podnikanie do ďalších krajín.

#### *4.1.1. Prípadová štúdia spoločnosti Zara*

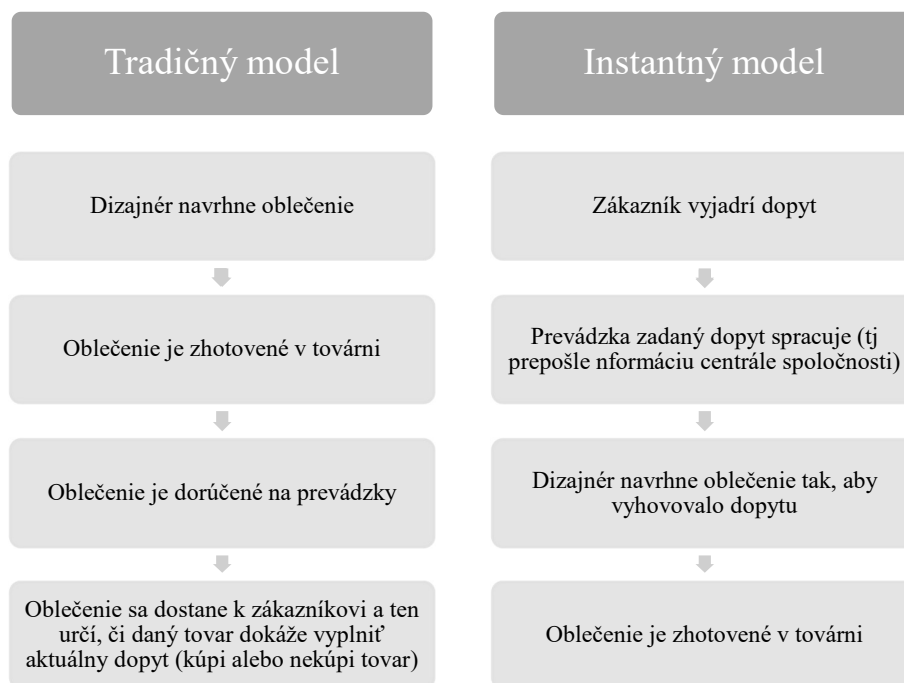
Spoločnosť Zara bola založená v roku 1975 španielskou obchodnou skupinou Inditex. Vo svojej prvej prevádzke, v meste A Coruña, Galicia, ponúkala oblečenie, ktoré sa podobalo na drahšie luxusnejšie značky konkurencie. Avšak produkty Zary boli uvedené na trh vo výrazne nižšej cenovej relácii. Od svojho vzniku firma sledovala trendy, ktoré na trh prinášala konkurencia, následne ich napodobnila a ponúkla zákazníkom za nižšie ceny. Tento koncept sa ukázal byť úspešným a Zara v nasledujúcich rokoch otvorila ďalšie prevádzky v Španielsku, avšak ešte stále nezamierila na medzinárodné trhy.

Zvrat v zmyslení vedenia spoločnosti nastal v roku 1980. Firma sa rozhodla pre zmenu svojej hlavnej obchodnej stratégie. Zmena spočívala v tom, akým spôsobom dizajnováť, a následne priniesť tovar k zákazníkovi. V textilnom odvetví bolo v danom čase bežné, že oblečenie bolo najprv navrhnuté dizajnérm, následne vyhotovené v továrni, dovezené do jednotlivých predajní a potom ponúkané zákazníkovi so snahou spropagovať nové dizajny rôznymi marketingovými kampaňami. Zara používala podobný model avšak v roku 1980 sa rozhodla pre zmenu. Nová stratégia spočívala v tom, že firma si najprv vypočula konkrétne požiadavky svojich zákazníkov, ktoré boli spracované jednotlivými prevádzkami. Prevádzky následne zaslali informácie centrále spoločnosti prostredníctvom, na danú dobu, moderných informačných technológií na nadizajnovanie. Záverom procesu bol tovar vytvorený v továrňach presne podľa aktuálnych požiadaviek zákazníkov. Takýmto spôsobom bola Zara schopná dodať nové typy oblečenia v oveľa kratšom časovom horizonte ako jej konkurencia. Novú stratégiu Zara pomenovala „instantná móda“.<sup>48</sup> Rozdiel medzi tradičným modelom výroby a predaja oblečenia a modelom Instantnej módy je zobrazený v schéme 2.

---

<sup>48</sup> Giovanni. 2022. Zara's Business Operations and Strategy: How and Why They Worked. Tough Nickel. Online. Dostupné na: <https://toughnickel.com/industries/Business-Operations-of-Clothing-Retailer-Zara>

**Schéma 2** Porovnanie tradičného modelu výrobného procesu oblečenia a instantného modelu



Zdroj: Giovanni. 2022. *Zara's Business Operations and Strategy: How and Why They Worked. Tough Nickel*. Online. Dostupné na: <https://toughnickel.com/industries/Business-Operations-of-Clothing-Retailer-Zara>

Instantný model bol úspešný a Zara zväčšovala svoje zisky. Čoskoro však narazila na limity španielskeho trhu. Textilný trh bol presýtený mnohými firmami a dopyt po tovare jednoducho nepostačoval na to, aby zisky spoločnosti rástli. Taktiež nastala zmena v nákupnom správaní spotrebiteľa. Španielski zákazníci presmerovali svoje voľné finančné prostriedky na cestovanie a vzdelávanie sa, a menej na nákup oblečenia. Zara opäť potrebovala niečo zmeniť na svojej obchodnej stratégii.

V roku 1988 spoločnosť Zara prvýkrát zamierila na medzinárodné trhy a to do susedného štátu Portugalska. J. M. Castellano, bývalý CEO skupiny Inditex tento krok zdôvodnil nasledovne: „... Pred otvorením prvej pobočky na zahraničnom trhu nám bolo jasné, že španielsky trh s odevmi a dizajnom oblečenia bol na hranici saturácie.”<sup>49</sup> Jej následná internacionalizácia bola rapídna. V roku 1989 Zara vstúpila na trh Spojených štátov amerických, v roku 1990 do Francúzska, v roku 1990 do Mexika, a na belgický, švédsky a grécky trh vstúpila

<sup>49</sup> Martinez, J.A. (1997), Jose Maria Castellano, *Economistas*, 73, pp. 118-126.

v roku 1993. Otvorenie pobočiek Zary v New Yorku (1989), v Paríži (1990) a v Miláne (2001) bolo medzi inými faktormi, spôsobené aj snahou dosiahnuť istý status luxusu, ktorý bol spojený s predajom a ponukou oblečenia v daných mestách. Zara sa dlhodobo snaží pôsobiť dojemom luxusnej značky ponúkajúcej oblečenie za prijateľné ceny a otvorenie predajní v Paríži, Miláne a New Yorku podporilo tento dojem.<sup>50</sup> Severno-americký trh bol považovaný za pomerne riskantný pre expanziu.<sup>51</sup> Avšak pre Zaru predstavovala expanzia do USA možnosť získať viac informácií o firme Gap – americkej spoločnosti predávajúcej oblečenie, ktorá predstavovala významného konkurenta Zary.

Následne sa spoločnosť rozhodla zamieriť do Ázie a v roku 2000 otvorila prvú pobočku v Japonsku.

Tento úspech sa Zare podarilo dosiahnuť aj pomocou ďalšej inovatívnej stratégie. Väčšina zamestnancov spoločnosti pracovala na predajných oddeleniach (80% všetkých zamestnancov Zary) a len malá časť zamestnancov pôsobila na oddeleniach dizajnu a výroby.<sup>52</sup> Viac zamestnancov predaja korelovalo s väčšími obrátmi v jednotlivých predajniach. Ďalej firma otvorila logistické centrá strategicky umiestnené tak, aby boli v dostupnej vzdialenosti od jednotlivých predajní Zary. Takýmto spôsobom taktiež minimalizovala potrebu veľkých logistických priestorov v jednotlivých pobočkách.<sup>53</sup>

V roku 2002 Zara zamierila do Singapuru. Súčasne firma otvorila svoje prvé distribučné centrum a taktiež rozšírila svoj obchod na internetový predaj. Zákazníci zrazu získali možnosť objednať si tovar nedostupný na fyzických pobočkách v ich blízkosti.

Zara pokračovala v expanzii na ruský a malajzijský trh (2003) a zároveň rozšírila svoju ponuku produktov na predaj domáceho dizajnového nábytku (Zara Home).

---

<sup>50</sup> Lopez C., Fan Y. 2009. Internationalization of the spanish brand Zara. Journal of Fashion Marketing and Management (2009), 13:2, 279-296. online. Dostupné na: Microsoft Word - Internationalisation of Zara.doc (brunel.ac.uk)

<sup>51</sup> Martinez, J.A. (1997), Jose Maria Castellano, Economistas, 73, pp. 118-126.

<sup>52</sup> Person, A. The Story of Zara – the Speeding Bullet. online. Dostupné na <http://www.uniquebusinessstrategies.co.uk/pdfs/case%20studies/zarathespeedingbullet.pdf>

<sup>53</sup> Inditex history [WWW] Inditex Group. online. Dostupné na: [http://www.inditex.com/en/our\\_group/our\\_history](http://www.inditex.com/en/our_group/our_history)

V roku 2004 vstúpila firma na trhy Číny, Maroka, Estónska, Maďarska a Rumunska.<sup>54</sup> V nasledujúcich rokoch firma umiestnila svoje pobočky v krajinách stredného východu a Afriky, v štátoch Severnej aj Južnej Ameriky, Ázie a Európy.

V roku 2010 Zara investovala do online predaja a zriadila online platformu zara.com, ktorú mohli zákazníci využívať v 16 európskych krajinách.<sup>55</sup> Firma v predchádzajúcich rokoch umiestnila fyzické pobočky na všetkých významných trhoch a preto sa od roku 2011 zamerala na online predaj, kde dosiahla významné úspechy. V súčasnosti má Zara viac ako 2000 pobočiek v 96 krajinách<sup>56</sup> a taktiež pokračuje s internetovým predajom.

Jeden z kľúčových faktorov, ktoré ovplyvnili úspech Zary na globálnom trhu bol tovar, ktorý firma ponúkala. Oblečenie Zara nie je viazané na žiadnu špecifickú kultúru, či región. Naopak odevy, ktoré Zara ponúkala bolo veľmi homogénne s malými alebo žiadnymi rozdielmi naprieč ich celosvetovou sieťou pobočiek. S postupom času firma mierne pozmenila produkty, ktoré ponúka kvôli výrazným rozdielom medzi ázijským a európskym trhom, najmä v súvislosti s veľkosťami oblečenia.<sup>57</sup> Zara taktiež neponúka určité typy tovaru v arabských krajinách v súvislosti s odlišnou kultúrou v obliekaní.<sup>58</sup> Vo všeobecnosti spoločnosť zachováva svoj sortiment čo najviac homogénny s snahe využiť úspory z rozsahu v čo najväčšej miere.

## **4.2. Seaflex – Born Global Company v odvetví pre kotvenie a mooring**

Firma Seaflex vznikla vo Švédsku, v roku 1975 a v relatívne krátkom čase od svojho vzniku sa rozšírila do okolitých krajín. Spoločnosť priniesla ekologický elastický kotviaci systém, ktorý dokázal zabezpečiť boje či plávajúce doky bez poškodenia ekosystému na morskom dne. Išlo o níché produkt, pre ktorý Švédsko predstavovalo príliš malý trh a to bolo jedným z hlavných dôvodov pre medzinárodnú expanziu podľa CEO firmy, Larsa Branta.

---

<sup>54</sup> Lopez C, Fan Y. 2009. Internationalisation of the spanish fashion brand Zara. *Journal of Fashion Marketing and Management* (2009), 13:2, 279-296. online. Dostupné na: <https://core.ac.uk/download/pdf/334655.pdf>

<sup>55</sup> Annual Report 2011, Inditex Group. online. Dostupné na: [http://www.inditex.com/documents/10279/18789/Grupo\\_INDITEX\\_Annual-Report-Inditex2011.pdf/1d9158ad-dcbe-4ee7-b11e-6be2284e7645](http://www.inditex.com/documents/10279/18789/Grupo_INDITEX_Annual-Report-Inditex2011.pdf/1d9158ad-dcbe-4ee7-b11e-6be2284e7645)

<sup>56</sup> Pereira D. 2023. Zara Business Model. *Business Model Analyst*. Online. Dostupné na: <https://businessmodelanalyst.com/zara-business-model/>

<sup>57</sup> Monllor, C. (2001), Zarapolis. La historia secreta de un imperio de la moda, Ediciones del Bronce, Barcelona.

<sup>58</sup> Euromonitor (2002a), Inditex, Retail Monitor International, XIII, pp. 41-72.

V súčasnosti Seaflex ponúka svoj tovar po celom svete a je jednou z najúspešnejších firiem v odvetví kotvenia a mooringu.

#### 4.2.1. Prípadová štúdia spoločnosti Slido

V roku 1968, zakladateľ firmy, Bertil Brandt, navštívil veľký rybársky prístav v meste Cannes, kde ho zaskočil neuveriteľný chaos, ktorí spôsobovali kotviace rybárske lode. Rozhodol sa priniesť nový spôsob, akým bezpečne a jednoducho usporiadať lode v prístave. Revolučnú novinku predstavovalo kotvenie so špeciálne vyrobenými gumovými popruhmi. Takmer okamžite si uvedomil, že ide o inovatívny nápad, ktorý momentálne nemá na trhu konkurenciu a preto si dal svoj návrh patentovať, a naďalej pokračoval vo vývoji svojho produktu. Prvý kotviaci systém Seaflexu bol nainštalovaný v roku 1975.

Počas prvej dekády svojej existencie, firma predávala tovar takmer výhradne vo Švédsku. Lars Brant, ktorý sa stal CEO spoločnosti v roku 1980, sa rozhodol zmeniť stratégiu firmy sústrediť úsilie na to, aby bola firma schopná predávať v medzinárodnom meradle.<sup>59</sup> Tento krok odôvodnil tým, Švédsko je príliš malé na to, aby Seaflex mohol svoj produkt umiestniť len na domácom trhu. „Predávať tovar len na domácom trhu je premárnená príležitosť, keď celý svet môže byť našim trhom,, - povedal.<sup>60</sup> V roku 1995 už firma podnikala prevažne na medzinárodnom trhu. Avšak v danom čase, Brant ešte stále pôsobil ako CEO spoločnosti „len na polovičný úväzok,,. Až v roku 1999 ukončil svoje druhé zamestnanie a začal sa naplno venovať firme Seaflex. Tento okamih považuje manažment Seaflexu za kľúčový pre začatie „skutočného podnikania. Spoločnosť začala rapídne zväčšovať svoj obrat.<sup>61</sup>

Začiatkom druhého tisícročia, firma zaznamenala veľký nárast záujmu o ich produkty. V danom čase už Seaflex predstavoval populárnu a známu alternatívu k tradičným kotviaci metódam a výrazne predčil svoju konkurenciu v kvalite. Firma sa rozhodla zamerať najmä na vývoj a zlepšovanie výdrže svojho tovaru. V porovnaní so začiatkami dokázali ich tovary zvýšiť

---

<sup>59</sup> Seaflex. 2023. Our history begins in the 1960's. 2023. Online. Dostupné: <https://www.seaflex.com/about-us/seaflex-history/>

<sup>60</sup> Y. Tran – S. Batas. 2016. International Entrepreneurship and Growth. In: Enterprise: Concepts and Issues. Goodfellow Publishers Ltd. 2023. Online. Dostupné: [https://www.goodfellowpublishers.com/free\\_files/Chapter%209-9d1e9fbceac963b1e316f3dd364058d4.pdf](https://www.goodfellowpublishers.com/free_files/Chapter%209-9d1e9fbceac963b1e316f3dd364058d4.pdf)

<sup>61</sup> E. Engström – A. Levin. 2007. Going International - A Born Global Approach. Diplomová práca. 2023. Online. Dostupná: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:140630/FULLTEXT01.pdf>

svoju životnosť až o 80%. Spočiatku spoločnosť zamierila do Spojených Štátov Amerických a neskôr aj do zvyšku sveta.

V roku 2005, Seaflex otvoril prvú medzinárodnú predajňu v Spojených štátoch amerických<sup>62</sup> a v roku 2012, až 98% predaja firmy pochádzalo práve zo zahraničného obchodu.<sup>63</sup>

Svoju prvú predajňu na čínskom trhu firma otvorila v roku 2015, keďže spozorovala zvýšený záujem o svoj tovar a rozhodla sa priniesť produkty bližšie ku svojim zákazníkom.

V priebehu rokov sa firma neustále sústreďovala na inovácie. Zlepšovala výdrž a dizajn svojho produktu, a zároveň sa neustále snažila zameriavať na globálny trh.<sup>64</sup>

Predstavitelia firmy tvrdili: „Predať niečo niekomu v Štokholme je to isté ako predáť niečo niekomu v Španielsku alebo na juhu Francúzska.“ Geografické vzdialené krajiny pre Seaflex nepredstavovali problém, ale naopak príležitosť umietniť sa na nových trhoch.<sup>65</sup>

V roku 2018 Seaflex predstavil svoju novú víziu a to stať sa globálnym štandardom pre udržateľnú kotviacu technológiu.<sup>66</sup> V roku 2020 sa firma zapojila do priemyselného projektu s cieľom vyvinúť prvý odporúčaný postup v odvetví pre projekty plávajúcej solárnej energie. Členmi projektu sú firmy pôsobiace v Nemecku, Francúzku, Portugalsku, Nórsku, Španielsku, USA, či vo Veľkej Británii.<sup>67</sup>

Počínanie Seaflexu jasne poukazuje na snahu pôsobiť čo najglobálnejšie a prístupne k obchodom s klientami z celého sveta. Táto stratégia sa ukazuje úspešnou a dnes Seaflex patri medzi medzinárodne pôsobiace firmy s dobrou reputáciou.

---

<sup>62</sup> Seaflex. 2023. Our history begins in the 1960's. 2023. Online. Dostupné: <https://www.seaflex.com/about-us/seaflex-history/>

<sup>63</sup> Y. Tran – S. Batas. 2016. International Entrepreneurship and Growth. In: Enterprise: Concepts and Issues. Goodfellow Publishers Ltd. 2023. Online. Dostupné: [https://www.goodfellowpublishers.com/free\\_files/Chapter%209-9d1e9fbceac963b1e316f3dd364058d4.pdf](https://www.goodfellowpublishers.com/free_files/Chapter%209-9d1e9fbceac963b1e316f3dd364058d4.pdf)

<sup>64</sup> Seaflex. 2023. Our history begins in the 1960's. 2023. Online. Dostupné: <https://www.seaflex.com/about-us/seaflex-history/>

<sup>65</sup> F. Farooqi – R. Miog. 2012. Influence of network forms on the internationalization process. Diplomová práca. 2023. Online. Dostupné: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:545643/FULLTEXT01.pdf>

<sup>66</sup> Seaflex. 2018. A new vision for Seaflex. 2023. Online. Dostupné: <https://www.seaflex.com/news/a-new-vision-for-seaflex/>

<sup>67</sup> Seaflex. 2020. Seaflex joins industry-wide FPV collaboration. 2023. Online. Dostupné: <https://www.seaflex.com/news/seaflex-joins-industry-wide-fpv-collaboration/>

### 4.3. Logitech - Born Global Company v odvetví spotrebnej elektroniky

Logitech predstavuje born global firmu pôsobiacu v oblasti spotrebnej elektroniky a periférneho vybavenia pre počítače, a multimediálne zariadenia. Spoločnosť vznikla v roku 1981 a bola jednu z prvých BGC. Samotný pojem BGC bol svetu predstavený prostredníctvom štúdie o tejto spoločnosti. Alahuhta v roku 1990 popísal firmu, ktorá sa internacionalizuje okamžite ako International New Ventures a ako príklad uviedol práve Logitech. Zakladatelia spoločnosti mali víziu, že Logitech bude medzinárodným lídrom, už pri vzniku spoločnosti. Ich prvé ústredie bolo bipolárne, nachádzajúce sa vo Švajčiarsku a v USA, a v krátkom čase od svojho vzniku firma zamierila na medzinárodné trhy.

V priebehu rokov sa značka presadila po celom svete a prinášala so sebou kvalitné produkty a inovatívny dizajn. V súčasnosti spoločnosť rozšírila svoj produktový rad o smartfóny, tablety, či inteligentné domáce zariadenia a stále sa nachádza v rebríčku najlepších firiem v oblasti spotrebnej elektroniky.

#### 4.3.1. Prípadová štúdia spoločnosti Logitech

Spoločnosť bola založená v roku 1981 v Lausanne, vo Švajčiarsku a jej zakladatelia sa rozhodli takmer okamžite otvoriť druhú ústredňu v Spojených štátoch amerických, v Silicon Valey. Zakladatelia Logitechu, Pierluigi Zappacosta, Giacomo Marini a Daniel Borel,<sup>68</sup> sa domnievali, že takto môžu využiť technický hub, takzvané ústredie mozgov, v Silicon Valey a zároveň profitovať z pôsobenia vo svojom domovskom regióne. Táto stratégia sa firme vyplatila, keďže v rozpätí pár mesiacov zamierili na taiwanský a írsky trh. Už v roku 1989 až 65% produktov logitechu sa predalo v USA, 28% v Európe a 7% na ďalekom východe. Výroba a vývoj taktiež prebiehali na 3 rôznych kontinentoch.

Firma sa dokázala veľmi rýchlo adaptovať na podmienky na trhu a taktiež na podmienky na trhu ľudských zdrojov. Napriek tomu, že pôvodne mala oddelenia pre výskum a vývojové aktivity umiestnené v Švajčiarsku, pomerne rýchlo ich presunula do Silicon Valley, keďže zistila, že práve tam sa nachádza väčšie množstvo špecializovaných ľudských zdrojov. Prístup

---

<sup>68</sup> About Logitech. Our Story. 2023. Online. Dostupné: <https://www.logitech.com/en-us/about.html>

k mnohým technickým talentom, firme umožnil napredovať a prichádzať s mnohými inováciami.

V roku 2003 sa logitech rozrástol na giganta, ktorý zamestnával viac ako 4800 ľudí a mal pobočky vo viac ako 25 krajinách.<sup>69</sup>

Od vzniku spoločnosti už dnes prešlo viac ako 40 rokov. V súčasnosti predáva firma produkty takmer vo všetkých krajinách sveta a neustále inovuje svoj ponúkaný produkt s cieľom zostať medzi špičkou na trhu.

#### **4.4. Skype Limited – Born Global Company v odvetví telekomunikačných technológií a služieb**

Skype je populárna softvérová aplikácia, ktorá umožňuje svojim používateľom telefonovať prostredníctvom internetu. Firma vznikla v roku 2002, aplikácia bola spustená v auguste 2003. V danom čase predstavovala revolučnú novinku. Používatelia boli schopní telefonovať zadarmo, prostredníctvom internetu a neskôr dokonca za veľmi lacnú cenu aj s užívateľmi mimo aplikácie Skype.

Skype predstavuje skratku pre „Sky Peer to Peer“, a taktiež funguje na princípe peer-to-peer. V čase svojho vzniku predstavoval významnú konkurenciu pre mobilných operátorov, keďže poskytoval bezplatnú alternatívu k ich službám. Aplikácia sa stala dokonca takou populárnou že niektorí používatelia začali používať slovné spojenie „Skype me,,“, namiesto bežného „Call me,, (zavolaj mi).

Firma bola založená vo Švédsku, avšak rýchlo sa rozšírila do zvyšku Európy, Spojených štátov amerických a Ázie. Od začiatku sa snažila zaujať globálne postavenie na trhu telekomunikačných prostriedkov. Prinášala inovatívne riešenie, ktoré bolo aplikovateľné pre mnohé krajiny len na základe malej miery modifikácie produktu a to ju činilo ideálnym kandidátom na BGC.

---

<sup>69</sup> P. D. Englis – I. AM Wakkee. 2015. Managerial Mindset and the Born Global Firm. New Technology-Based Firms in the New Millennium (s.9-27) Edícia: 11. Kapitola: 2. Emerald Group Publishing Limited. Online. Dostupné: [https://www.researchgate.net/publication/279058188\\_Managerial\\_Mindset\\_and\\_the\\_Born\\_Global\\_Firm](https://www.researchgate.net/publication/279058188_Managerial_Mindset_and_the_Born_Global_Firm)

#### 4.4.1. Prípadová štúdia spoločnosti Skype

Firma bola založená estónskymi developermi Zahtim Heinlaom, Priitom Kasesalu a Jaanom Tallinnom, dánskym developerom Janusom Friisom a švédcom Niklasom Zennstromom, vo Švédsku. Aplikácia bola spustená v roku 2003 a umožňovala výhradne rozhovory z jedného počítača do druhého. Služba bola bezplatná a pre jej využitie si používateľ musel stiahnuť aplikáciu Skype.

Neskôr firma vytvorila dodatočnú platformu – Skype 0.9, prostredníctvom ktorej mohli používatelia uskutočňovať hovory na pevné linky z aplikácie za poplatok. V porovnaní s cenami mobilných operátorov v danom období, bol tento poplatok veľmi nízky.

Skype následne priniesol ďalšie verzie aplikácie, ktoré prakticky spôsobili revolúciu v telefonátoch prostredníctvom internetu. V roku 2005 Skype predstavil verziu 2.0 Beta, ktorá umožňovala video telefonáty prostredníctvom využitia internetu a taktiež výrazne zjednodušila dizajn a používanie aplikácie. Táto verzia katapultovala firmu medzi jedného z najúspešnejších poskytovateľov telekomunikácie prostredníctvom internetu a taktiež vzbudila záujem spoločnosti eBay o kúpu Skypu.

V roku 2005 eBay zakúpil Skype za 2,5 miliardy dolárov. eBay si sľuboval od danej transakcie veľké zisky a predpokladal, že potenciál Skypu bude rásť. Avšak, napriek tomu, že Skype neustále inovoval svoje portfólio a prinášal lepší používateľský zážitok svojim klientom, spoločnosť eBay nebola spokojná so ziskami, ktoré Skype generoval.

Skype spočiatku skúšala spustiť streamovaciu službu, ktorá sa nestretla s úspechom a to pre firmu eBay predstavovalo znak, že je čas prehodnotiť rozhodnutie zakúpiť Skype. Skype sa totižto začal čoraz viacej uberať smerom, ktorý sa sústreďoval na sociálnosť platformy. To značilo, že neprinášal služby, ktoré mohli výrazne generovať zisky. Svojim používateľom prinášal napríklad Skypecast, ktoré umožnil používateľom využívať telefonáty až so 100 účastníkmi bezplatne.

V roku 2007 sa Skype rozhodol zamerať na biznis prostredie. Možnosť telefonovať z počítača do počítača a viesť telekonferenčné rozhovory mohli predstavovať potenciálny zisk pre spoločnosť Skype, a teda aj eBay. Avšak v roku 2008 eBay nebol ochotný ďalej čakať.

Spoločnosti eBay vyhlásila, že Skype nie je schopný dosiahnuť minimálne štandardy kvality a rozhodla sa firmu predat’.

Kým sa tak stalo, Skype zmenil svoju stratégiu a snažil sa prispôbiť svoj produkt trhu tak, aby začal generovať vyššie zisky. V roku 2008 sa stal skype CEO Josh Silverman, ktorý sa rozhodol, že firma sa musí sústrediť na video hovory. Verzie Skypu 4. 0 a 4. 1 kontinuálne zlepšovali používateľský zážitok z videohovorov. Verzia 4. 1, z roku 2009, uviedla koncept zdieľania obrazovky, ktorý bol pozitívne prijatý hlavne zo strany biznis zákazníkov Skypu. Táto služba bola platená za použitie. Zatiaľ čo do roku 2010, Skype umožňoval použitie iba na systémoch Windows, Mac a Linux, v roku 2010 sa zameral na trh mobilných telefónov. Spočiatku mohli užívatelia využívať Skype na svojich telefónnych zariadeniach iba na hovory, avšak neskoršie verzie priniesli aj video verziu.<sup>70</sup>

Príležitosti získať firmu Skype sa v roku 2011 chytil Microsoft, ktorý stále videl vo firme potenciál. Microsoft získal spoločnosť pomocou akvizície za 8.5 miliardy dolárov. Skype mal v 2011 roku viac ako 800 miliónov registrovaných používateľov, zisky presiahli 600 miliónov dolárov a spoločnosť sa podieľala 40 percentami na medzinárodnej komunikácii, čo z nej spravilo najväčšiu telekomunikačnú spoločnosť na svete. Napriek tomu, že množstvo používateľov Skypu sa každoročne zvyšovalo v objeme 30 percent, zisky spoločností nedokázali udržať rovnaké tempo rastu. Skype sa pokúsil adresovať tento problém a v roku 2010 menoval Andrewa Malcoma manažérom, ktorý mal na starosti marketingové operácie, zisky spoločnosti a získavanie nových zákazníkov. Malcom zanalyzoval základné príčiny, ktoré viedli k nízkemu rastu výnosov a vyvinul stratégiu na zlepšenie výsledkov. Tento krok viedol Microsoft k tomu, aby sa rozhodol investovať do akvizície Skypu a to napriek tomu, že eBay nebol so ziskami spoločnosti spokojný v minulosti.<sup>71</sup>

V roku 2011 Skype spustil verziu 5. 3, ktorá aktívne spolupracovala s Facebookom a umožnila skupinové video hovory. Verzia bola veľmi ústretová k používateľovi a čoskoro zaznamenala veľký záujem. Používatelia si mohli službu predplatiť na mesačnej báze. Medzi zakúpené funkcie patrily videohovory, počas ktorých užívatelia mohli zdieľať obrazovku svojho

---

<sup>70</sup> J. Cowling. 2016. A Brief History of Skype - the peer to peer messaging service. DSP-Explorer. Online. Dostupné: <https://content.dsp.co.uk/history-of-skype>

<sup>71</sup> S. Ch. Wheeler, A. Malcolm. 2016. Skype. Case No. M362. Stanford Business. Online. Dostupné: <https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/case-studies/skype>

počítača, skupinové hovory, prísľub rozhrania bez reklám a možnosť uskutočňovať hovory v rámci krajiny aj mimo Skype aplikácie. Zároveň sa Microsoft rozhodol, že Skype bude predstavovať hlavnú službu na odosielanie správ a odstaviť svoju pôvodnú službu Messenger. Microsoft premenil potenciál skypu na zisk a Skype sa opäť stal špičkovým programom pre hlasovú a video komunikáciu.<sup>72</sup>

Dnes, v roku 2022, má Skype viac ako 1.95 miliardy používateľom po celom svete.<sup>73</sup> Základná funkcionálna je stále ponúkaná zadarmo. Užívateľia môžu využívať posielanie správ, audio alebo video hovory a taktiež vytváranie skupinových hovorov až do počtu 100 účastníkov zdarma. V prípade, že zákazník je ochotný zaplatiť mesačný balíček, prípadne zaplatiť za jednotlivé služby, môže telefonovať a posielat' správy mimo aplikácie skype a taktiež prepojiť sa s viacerými ľuďmi naraz prostredníctvom skupinových video alebo audio hovorov.<sup>74</sup> Napriek tomu že v súčasnosti už existujú mnohí konkurenti, Skype jednoznačne zostáva jednou z najviac používaných aplikácií na videokonferencie na svete.<sup>75</sup>

#### **4.5. Spotify – Born Global Company v odvetví hudobného streamovania a digitálneho audia**

Spotify je streamovacia platforma pre distribúciu hudby a podcastov, ktorá vznikla v roku 2006 vo Švédsku. Odvtedy sa rozšírila do viac ako 170 štátov a neustále pracuje na expanzii do ďalších krajín v budúcnosti. Svojim zákazníkom prináša obrovské množstvo hudby od rozličných interpretov a taktiež audio podcasty, z ktorých niektoré je možné nájsť iba na tejto platforme. V priebehu rokov sa stala jednoznačným lídrom v oblasti streamovania hudby a podcastov a nič nenaznačuje, že by sa to malo najbližších rokoch zmeniť. Už vo svojich začiatkoch plánovala zamieriť na celosvetové trhy a vďaka svojej online platforme sa vedela veľmi rýchlo prispôbiť potrebám zákazníkov po celom svete. Klienti mohli aplikáciu využívať offline a online, a v závislosti od svojich preferencií platiť primeranú sumu za

---

<sup>72</sup> J. Cowling. 2016. A Brief History of Skype - the peer to peer messaging service. DSP-Explorer. Online. Dostupné: <https://content.dsp.co.uk/history-of-skype>

<sup>73</sup> D. Mayor. 2022. Skype Guide: History, Origin, and More. History – Computer. Online. Dostupné: <https://history-computer.com/skype-guide/>

<sup>74</sup> Skype. 2022. What is Skype? 2022. Skype. Online. Dostupné: <https://www.skype.com/en/about/>

<sup>75</sup> D. Mayor. 2022. Skype Guide: History, Origin, and More. History – Computer. Online. Dostupné: <https://history-computer.com/skype-guide/>

využívané služby. Vďaka jednoduchému užívateľskému rozhraniu aplikácia oslovila milióny používateľov naprieč rôznymi regiónmi.

#### 4.5.1. Prípadová štúdia spoločnosti Spotify

Spoločnosť založili Daniel Ek a Martin Lorentzo v roku 2006 prezentujú ju ako pokus vysporiadať sa s internetovým pirátstvom zameraný na sťahovanie hudby. Samotnú platformu spustili o 2 roky neskôr, v roku 2008. Zakrátko sa stala veľmi obľúbenou aplikáciou, prostredníctvom ktorej sa jej užívatelia vedeli lacno pohodlne a legálne dostať ku kvantum hudby. V súčasnosti má Spotify obrovskú základňu klientov, okolo 381 miliónov aktívnych používateľov mesačne.<sup>76</sup>

Už v roku 2008 mohli klienti využívať platformu v Škandinávii, v Spojenom Kráľovstve, Francúzsku a Španielsku, a v nasledujúcich rokoch sa rozšírila do mnohých ďalších krajín sveta.<sup>77</sup> V roku 2019 spoločnosť zamierila na sľubný indický trh a v roku 2020 do Ruska, Albánska, Bieloruska, Chorvátska, Kazachstanu, Kosova, Moldavska, Čiernej Hory, Severného Macedónska, Slovinska, Ukrajiny a Bosny a Hercegoviny.<sup>78</sup>

Aj keď oficiálna verzia od zhladateľov platformy znie, že ako veľkí obdivovatelia hudby a hudobného priemyslu, cítili potrebu zakročiť a pomôcť výrobcovi a distribúciu v ktorom hudby v boji proti pirátstvu, realita je mierne odlišná. Vo svojich začiatkoch Spotify dokonca nemala byť streamovacou platformou pre hudbu, ale pre filmy. Jej zakladatelia si však rýchlo uvedomili, že videá si vyžadujú príliš veľa prenosovej kapacity a preto sa rozhodli zmeniť distribučný obsah na hudbu, a neskôr aj na audio podcasty. Pôvodná myšlienka, stojaca za Spotify, bola čisto technologická - vytvorenie platformy pre distribúciu médií, ktorá je založená na peer-to-peer sieti.

Je očividné, že zakladatelia spoločnosti si už pri založení Spotify uvedomovali nástrahy pre ich biznis a v súlade s týmto vedomím sa rozhodli pozmeniť smerovanie Spotify od

---

<sup>76</sup> Ch. Goswami, A. Banerje. 2021. Spotify Success Story: How it Brings Music for Everyone? StartupTalky. Online: [Spotify Success Story - The Most Loved Music Platform! \(startuptalky.com\)](https://startuptalky.com/spotify-success-story/)

<sup>77</sup> Fleicher, Rasmus & Snickars, Pelle. (2017). Discovering Spotify - A Thematic Introduction. Culture Unbound: Journal of Current Cultural Research. 9. 130-145. 10.3384/cu.2000.1525.1792130. online: [PDF\) Discovering Spotify - A Thematic Introduction \(researchgate.net\)](https://www.researchgate.net/publication/317111117)

<sup>78</sup> T. Ingham. 2020. Confirmed. Spotify launches in Russia (and 12 other countries), service now reaches 92 markets globally. Music Business Worldwide. 2020. Online: [Confirmed: Spotify launches in Russia \(and 12 other countries\); service now reaches 92 markets globally - Music Business Worldwide](https://www.musicbusinessworldwide.com/spotify-launches-in-russia/)

distribúcie filmov k distribútorovi muziky. Obchodná stratégia bola pomerne jednoduchá. Zákazníci boli zvyknutí sťahovať si hudbu zadarmo, ale nelegálne, s rizikom vystavenia svojich elektronických zariadení rozličnými vírusmi, prípadne s rizikom postihu od vládnych orgánov. Prostredníctvom Spotify si zákazníci mohli vypočuť hudbu taktiež zdarma, avšak legálne. Spoločnosť generovala zisky iba prostredníctvom reklám, ktoré sa nachádzali na ich platforme. Ideou spoločnosti bolo, že budúcnosť podnikania tkvie v „0,0 dolárov za službu,“. Táto myšlienka spočíva v tom, že zákazníci neplatia priamo za produkt, avšak sami sú produktom skrz sledovania reklám, zobrazujúcich sa na platforme Spotify. Tento plán fungoval po určitú dobu, avšak s príchodom hospodárskej krízy boli mnohé firmy nútené zmeniť stratégiu a medzi nimi taktiež aj Spotify. Preto sa v roku 2010 firma rozhodla poskytovať aj predplatné, prostredníctvom ktorého sa mohli zákazníci vyhnúť počúvaniu alebo sledovaniu reklám.

Spoločnosť rozdeľovala svoje zisky medzi svoje jednotlivé obchodné stratégie. Časť ziskov v priebehu rokov bola určená pre rozvoj streamovacích služieb a ďalšia pre medzinárodné rozšírenie a pokrytie väčšieho podielu na trhu.

Spoločnosť v priebehu rokov neustále inovovala svoju platformu. Pridávala nové možnosti a rozhrania, a zlepšovala užívateľský zážitok. Niekoľko rokov po vzniku bola firma prinútená výrazne zmeniť štruktúru svojej platformy. Vo svojich počiatkoch Spotify predpokladalo, že používateľ má záujem aktívne vyhľadávať hudbu vyhovujúcu jeho vkusu. Počas funkcie prevého návrhu platformy mohol klient zadať do vyhľadávača názov hudobnej skupiny alebo interpreta, prípadne vyhľadávať podľa hudobných žánrov. V roku 2011 sa Spotify postupne vzdialilo od tohto dizajnu a zamierilo smerom, ktorý využívajú sociálne siete. Hudba, ktorú jednotliví používatelia počúvali, sa začala automaticky zdieľať s ich priateľmi. Stratégiou bolo, že ak sa daný typ hudby páči používateľovi, pravdepodobne sa bude páčiť aj jeho priateľom. Používatelia, ktorých Spotify identifikovala ako priateľov, dostávali odporúčania na typ hudby alebo hudobných interpretov, ktorých obľubujú ich priatelia. Toto vyvolalo mohutné protesty a preto sa Spotify rozhodlo vydať iným smerom. V tom čase už bolo jasné, že používateľ Spotify nemá záujem o aktívne vyhľadávanie hudby, ale naopak má záujem počúvať hudbu ako vedľajšiu aktivitu. Preto manažment firmy začal považovať doterajší princíp Spotify, ktorý vyzýval k aktívnemu vyhľadávaniu interpretov a skladieb, ako jeho slabinu. Spotify sa

teda zase inovovalo. V súčasnosti užívateľ počúva nikdy nekončiaci rad hudobných skladieb, ktoré sa prostredníctvom algoritmov prispôbujú jeho individuálnemu vkusu.<sup>79</sup>

Hudobný streamovací priemysel je považovaný za takmer ideálny pre globálnu expanziu. Obsah, ktorý Spotify ponúka je zväčša prenosný medzi jednotlivými trhmi, napríklad piesne v anglickom jazyku sú zväčša počúvané aj v iných ako aglosasky hovoriacich krajinách. Regionálne trhu môžu mať mierne odlišné požiadavky, avšak tie sú naplnené pomocou algoritmov, ktoré Spotify využíva a taktiež prostredníctvom širokej ponuky hudby. Priame zahraničné investície Spotify sú relatívne nízke vzhľadom na to, že firma nepotrebuje zriaďovať fyzické pobočky na jednotlivých trhoch, ale všetky svoje služby ponúka prostredníctvom digitálnej platformy. Obsah Spotify dostupný používateľom v jednotlivých krajinách je limitovaný len z dôvodu atorských práv umelcov líšiacich sa v rôznych regiónoch<sup>80</sup>, a napriek tejto limitácii Spotify prináša svojim užívateľom viac ako 100 miliónov hudobných skladieb a viac ako 5 miliónov podkastov (2023).<sup>81</sup> Spotify je v súčasnosti lídrom na hudobnom trhu.

#### **4.6. Airbnb – Born Global Company v odvetví odvetvia cestovného ruchu**

Firma vznikla v roku 2007 v San Franciscu, USA. Príbeh vzniku tejto spoločnosti je nesmierne zaujímavý. Jej zakladatelia, Brian Chesky a Joe Gebbia, žijúci v San Franciscu sa rozhodli spolu založiť firmu. Nemali jasnú predstavu, v čom by mala firma podnikáť, vedeli iba že sú odhodlaní venovať svojej spoločnosti potrebný čas a úsilie na to, aby sa stala úspešnou. Napriek svojim najväčším snahám Chesky a Gebbia čelili ďalšiemu problému. Vzhľadom na to že prenájmy v San Franciscu boli veľmi vysoké, budúci zakladatelia platformy generujúcej milióny, nemali dostatok financií na to, aby v meste zostali. Rozhodli sa nájsť ďalší zdroj príjmu. Zhodou okolností sa v meste odohrávala konferencia, ktorej účastníci čelili problému nájsť si v meste ubytovanie. Väčšina ponúkaných hotelov bola beznádejne vypredaná a zostali iba drahé, či nevhodné ponuky. Chesky a Gebbia si v snahe zarobiť akékoľvek financie požičali nafukovacie matrace, ktoré umiestnili do svojho bytu a následne ich jednotlivito prenajali

---

<sup>79</sup> Fleicher, Rasmus & Snickars, Pelle. (2017). Discovering Spotify - A Thematic Introduction. Culture Unbound: Journal of Current Cultural Research. 9. 130-145. 10.3384/cu.2000.1525.1792130. online: [\(PDF\) Discovering Spotify - A Thematic Introduction \(researchgate.net\)](#)

<sup>80</sup> J. Chablani. 2023. How successful is Spotify in the global context? Jitenchablani Medium. Online. 2021. <https://jitenchablani.medium.com/how-successful-is-spotify-in-the-global-market-e75b>

<sup>81</sup> About Spotify. 2023. Spotify. Online. [Spotify — About Spotify](#)

účastníkom konferencie. Matrace nachádzajúce sa prakticky v ich vlastnej obývačke, ponúkli za veľmi lacný peniaz a tak aj napriek nízkemu komfortu ubytovania si matrace okamžite našli klientov.<sup>82</sup> Vydarený nápad vnukol Cheskymu a Gebbiaovi myšlienku spojzdnit' platformu, ktorá by zákazníčkovi ponúkala možnosť ubytovať sa v bydlisku niekoho iného. O pár rokov neskôr sa tento malý biznis premenil na alternatívu k tradičným hotelom a dokonca bol často titulovaný názvom ničiteľ klasického hotelierstva.<sup>83</sup>

#### 4.6.1. Prípadová štúdia spoločnosti Airbnb

Firma vznikla v roku 2008, v USA, a krátkom čase rozšírila svoje pôsobenie na celosvetový trh. Už v roku 2009 ponúkala ubytovania v nemecku, vo Veľkej Británii a v Brazílie. Následne, v roku 2010, rozšírila svoje pôsobenie do Austrálie, na Nový Zéland, do Severnej Afriky a do mnohých ďalších štátov Európy.<sup>84</sup> Spoločnosť začala pôsobiť v celosvetovom meradle vo veľmi krátkom čase aj prostredníctvom jednoduchého ponúkaniu svojich služieb skrz internetovú platformu. Spočiatku firma prostredníctvom svojej platformy umožňovala prepojiť nekomerčných užívateľov, ktorí mali k dispozícii voľný priestor na krátkodobý prenájom a užívateľov ktorí mali záujem prenajať si netradičnejšie ubytovanie za lacnú cenu. Postupom času sa na platformu prihlásili aj komerčné zariadenia ako sú hotely, hostely, či B&B, a súčasnosti Airbnb predstavuje hodnotnú alternatívu k ďalším podobným platformám ako je napríklad Booking, či cestovným agentúram ponúkajúc nielen ubytovanie, ale aj prepravu na ubytovanie, stravovanie, či výber atrakcií daného regióna.

V roku 2012 mala spoločnosť až 75 percent prenájomov pochádzajúcich z ubytovaní nachádzajúcich sa mimo USA. Väčšina ubytovaní sa nachádzala v Európe.<sup>85</sup> V roku 2014 sa Airbnb stalo lídrom zdieľanej ekonomiky a taktiež lídrom v ponúkaní ubytovaní po celom svete. V tomto roku využilo služby Airbnb viac ako 600000 hostí v 160 krajinách sveta.

---

<sup>82</sup> Gerwe, O & Froján, MRS 2017, Airbnb: disrupting the hotel industry?, IE Business Publishing, Madrid.

<sup>83</sup> Wharton Staff, 2017. The Inside Story Behind the Unlikely Rise of Airbnb. Knowledge at Wharton. Online: <https://knowledge.wharton.upenn.edu/podcast/knowledge-at-wharton-podcast/the-inside-story-behind-the-unlikely-rise-of-airbnb/>

<sup>84</sup> Hahn, J. (ed.) (2015) Rapid internationalization of Internet companies how do success factors of 'Born Globals' apply to Internet companies?, Twentysix.

<sup>85</sup> Salter, J. (2012) Airbnb: The story behind the \$1.3bn room-letting website. Available at: <http://www.telegraph.co.uk/technology/news/9525267/Airbnb-The-story-behind-the1.3bn-room-letting-website.html> (Accessed: 11 November 2016).

Finančná správa z roku 2022 zverejnená Airbnb vo februári 2023 tvrdila, že dopyt po ubytovaniach na ich platforme bol veľmi vysoký a taktiež množstvo ponúkaných ubytovaní sa zvýšilo v porovnaní a kovidovou a predkovidovou dobou. Rast ponúkaných ubytovaní sa výrazne zvýšil aj v samotnom roku 2022. Kým začiatkom roku platforma ponúkala 5.7 milióna aktívnych inzerátov, koncom roka 2022 to už bolo 6.6 milióna. Niet pochýb že napriek turbulentným kovidovým rokom, ktoré výrazne zasiahli cestovateľské odvetvie, sa platforma Airbnb stále drží na čele ďalšie celosvetového trhu s ponukou ubytovaní.

Airbnb generuje svoje zisky od prenajímateľov priestorov a takisto od nájomcov. Od prenajímateľov získava okolo 3 percentá z celkovej ceny prenájmu a od nájomcov 5 až 15 percent v závislosti o dĺžku prenájmu a iných faktorov.

V súčasnosti firma naďalej predstavuje lídra na trhu. V roku 2022 utŕžila zisky vo výške 1.9 miliardy dolárov.<sup>86</sup>

#### **4.7. Slido – Born Global Company v odvetví technológií pre podujatia a konferencie**

Slido predstavuje BGC, ktorá pochádza z nášho regiónu. Zakladatelia Slida pochádzajú zo Slovenska. Firma vznikla v roku 2012 a pôvodne jej zakladatelia nemali ani v pláne zakladať firmu. Aplikáciu mali v pláne využiť len ako neziskovú organizáciu, ktorá mala pomôcť univerzitám na Slovensku. Peter Komorník, jeden zo zakladateľov Slida, pôsobil ako profesor na slovenskej univerzite a Slido pre neho predstavovalo spôsob ako primäť študentov pýtať sa otázky na konci lekcii. Ticho na konci prezentácií je problém, s ktorým sa stretávajú mnohí lektori. Účastníci konferencií alebo prednášok majú často problém opýtať sa svoje otázky pred veľkým publikom. Peter Komorník sa to rozhodol vyriešiť pomocou vytvorenia aplikácie, ktorá umožňovala účastníkom pýtať sa otázky anonymne, v reálnom čase. Aplikácia sa stretla s úspechom aj na ďalších školách, a preto sa ju neskôr jej zakladatelia rozhodli preniesť do biznis

---

<sup>86</sup> Airbnb. 2022. Airbnb Q4 2022 and full-year financial results. Online: <https://news.airbnb.com/airbnb-q4-2022-and-full-year-financial-results/#:~:text=2022%20was%20another%20record%20year,49%20percent%20year%20over%20year.>

sveta. V krátkom čase expandovali na zahraničné trhy a v súčasnosti má firma viac ako 1,24 milióna zákazníkov.<sup>87</sup>

#### 4.7.1. Prípadová štúdia spoločnosti Slido

Firma Slido vznikla v roku 2012 v Bratislave. Jej vzniku predchádzala praktická fáza, keď bola aplikácia Slido využívaná rôznymi univerzitami. V máji 2012 sa predstavitelia spoločnosti zúčastnili startup víkend Bratislava, kde ich aplikácia vyhrala hlavnú cenu a dostala sa do väčšej povedomosti verejnosti.

Firma začala svoje pôsobenie na Slovensku avšak čoskoro zamierila na britský trh. Dôvodom, pre tento krok bola potreba väčšieho množstva eventov a konferencií, ktoré by mohli využívať služby aplikácie. Samotný produkt spoločnosti spočíval v softvérovej aplikácii, pomocou ktorej môžu moderátori diskusií alebo eventov vytvárať otázky a ankety, ktoré môžu účastníci zodpovedať prostredníctvom svojich mobilných telefónov. Môžu tak urobiť anonymne a bez čelenia stresu z polozenia otázky alebo vyjadrenia názoru pred aulou plnou poslucháčov.<sup>88</sup>

Hlavný zakladateľ spoločnosti, Peter Komorník, čelil problému ako získať odpovede, názory a vypočuť si otázky, ktoré mali jeho študenti. V danom čase prednášal na univerzite počas svojho doktorandského štúdia a neustále sa stretával s problémom, že jeho poslucháči mali problém je rozprávať pred veľkým publikom. Spočiatku situáciu riešil spôsobom, že svojim študentom rozdal papieriky, na ktoré mali napísať svoje otázky prípadne odpovede. Tento spôsob sa mu zdal zastaralý a nevyhovujúci dnešným moderným štandardom.<sup>89</sup> Komorník mal skúsenosti z práce v firme Google a v Samsungu. Využívajúc skúsenosti s prácou v softvérovej spoločnosti sa rozhodol preniesť papierikovou verziu „vytvárania anonymity“, do digitálneho priestoru. Aplikácia umožňujúca interakciu publika s prednášajúcim v reálnom čase

---

<sup>87</sup> Slido. 2023. Changing company cultures around the world, one meeting at a time. Slido. 2023. Online. Dostupné: <https://www.slido.com/about>

<sup>88</sup> D. Krajčík. 2022. The Born Global Phenomenon – Case Study from Slovakia. V: 22nd International Joint Conference Central and Eastern Europe in the Changing Business Environment. Proceedings. Oeconomica Publishing House, Praha. Online. Dostupné: <https://doi.org/0.18267/pr.2022.kre.2454.6>

<sup>89</sup> L. Cebrová. 2021. Slováci prišli s miliónovým biznisom v školskej lavici. Ich nápad odbremenil ľudí po celom svete od pocitu trápnosti. Startup. 2021. Online. Dostupné: <https://www.startitup.sk/slovaci-prisli-s-milionovym-biznisom-v-skolskej-lavici-ich-napad-odbremenil-ludi-po-celom-svete-od-pocitu-trapnosti/>

predstavovala unikátny produkt, ktorý v danom čase nemal na trhu prakticky žiadnu konkurenciu.

S rozhodnutím zamieriť do sveta korporácií, kde mohla byť aplikácia využitá na mítingoch, vzdelávacích inventoch a konferenciách, vedenie firmy zamierilo do Londýna. Slovensko im nedokázalo poskytnúť dostatočne veľký trh na umiestnenie niché produktu. Vo Veľkej Británii populácia hovorí anglickým jazykom, usporiadava sa tam veľké množstvo eventoch a taktiež je relatívne blízko pri domovskej krajine, Slovensku. Tieto dôvody predstavovali hlavný dôvod, pre ktorý sa Slido rozhodlo zamieriť priamo do Británie. Expanzia prebehla v roku 2013 a manažment firmy veľmi rýchlo zistil, že začať pôsobiť na zahraničnom trhu je veľmi ťažké.<sup>90</sup> Keďže slido bola malá firma, ktorá sa veľmi rýchlo rozrástla expandujúc do zahraničia, stretávala sa s mnohými komplikáciami, ktoré často sprevádzajú takýto rapidný nárast. Marketingový riaditeľ Slido medzi hlavné prekážky zaradil potrebu zastabilizovať produkt. Namiesto pár stoviek používateľov, musela aplikácia zrazu čeliť náporu tisícov ľudí. Taktiež bolo potrebné vybudovať nové firemné štruktúry, zefektívniť organizáciu práce a najmä presvedčiť potenciálnych klientov o pridanej hodnote, ktorú prinášala aplikácia. Toto bolo veľmi podstatné aj z dôvodu, že Slido predstavoval novú kategóriu produktov, ktorá nebola známa verejnosti. Preto bolo dôležité, aby bola aplikácia vytvorená kvalitne a aby si rýchlo získala dobrú reputáciu.<sup>91</sup>

Napriek prekážkam a nákladom spojených s expanziou na zahraničný trh sa firme podarilo presadiť a o rok neskôr, v roku 2014, firma zamierila do USA. Prvú americkú pobočku firma umiestnila v San Franciscu a druhú v New Yorku. V oboch prípadoch ide o eventové „hubs,, kde je veľká potreba podobného produktu a taktiež dostatočné množstvo firiem, ktoré by mohli daný produkt využívať.

Slido neinvestovalo veľa finančných prostriedkov do výraznej reklamy, naopak spoliehali sa na dobrú reputáciu a na to, že ich zákazníci v dôsledku inovatívneho aj jedinečného produktu oslovia sami. Táto zaujímavá stratégia do veľkej miery fungovala a neraz sa stávalo,

---

<sup>90</sup> D. Krajčík. 2022. The Born Global Phenomenon – Case Study from Slovakia. V: 22nd International Joint Conference Central and Eastern Europe in the Changing Business Environment. Proceedings. Oeconomica Publishing House, Praha. Online. Dostupné: <https://doi.org/0.18267/pr.2022.kre.2454.6>

<sup>91</sup> I. Krasko. 2018. Slido: V Americe jsme nastavili komunikaci jinak. Mediaguru. 2018. Online. Dostupné: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2019/08/slido-v-americe-jsme-nastavili-komunikaci-jinak/>

že sa firmy stretli so Slido na evente a následne mali záujem využiť služby aplikácie pri tvorbe svojich vlastných mítingov.<sup>92</sup> Túto stratégiu firma využila už aj v Londýne. Juraj Holub považoval za kľúčové, aby mohli predstavitelia firmy komunikovať so svojimi klientami priamo a tak získavať ich dôveru v produkt.

V USA a firma spolupracovala s technologickými spoločnosťami a snažila sa rozširovať svoju klientelu najmä prostredníctvom stretnutí tvárou v tvár. V roku 2015 začal Komorník lietať do New Yorku a San Francisca za klientmi, ktorí prejavili záujem o služby spoločnosti. V roku 2018 už mali v USA celý tím zameraný na starostlivosť o severoamerických klientov. V danom čase pracovala väčšina zamestnancov na diaľku a manažment firmy využíval ľudské zdroje umiestnené v Kanade, USA, v Mexiku, či v Hondurase, zatiaľ čo hlavná ústredňa bola umiestnená v New Yorku.<sup>93</sup>

V roku 2022 začala spoločnosť expandovať aj na austrálsky a ázijský trh. V prípade ázijských miest sa zamerala na rozvinuté mestá ako Singapur či Kuala Lumpur. A taktiež založila pobočky v mestách Bali a Sydney.<sup>94</sup>

Napriek tomu, že ide o softvérový produkt, kde je väčšinou potrebné prispôbiť produkt len v malej miere, napríklad preložiť obsah aplikácia do iného jazyka, Juraj Holub spomína, že koncept Slida bolo potrebné bolo potrebné mierne upraviť aj vzhľadom na teritóriu pôsobenia. Okrem jazykových rozdielov, pri príchode Slida do nemecky, francúzsky alebo španielsky hovoriacich krajín, kde zákazníci vyžadovali materiály a obsah aplikácie v domácom jazyku, firma musela zmeniť aj samotné fungovanie aplikácie s prihliadnutím na špecifiká amerického a európskeho trhu. Zatiaľ čo v Európe je zvykom istá rezervovanosť pri nutnosti klásť otázky, Slido zistilo, že v amerike je opačný problém. Bariéra ozvať sa na konferencii alebo mítingu je oveľa nižšia a účastníci majú často mnoho otázok. Preto vznikla potreba vytvoriť funkcionality, kde účastníci môžu zahlasovať za otázku, na ktorú je potrebné zodpovedať prednostne.

---

<sup>92</sup> D. Krajčík. 2022. The Born Global Phenomenon – Case Study from Slovakia. V: 22nd International Joint Conference Central and Eastern Europe in the Changing Business Environment. Proceedings. Oeconomica Publishing House, Praha. Online. Dostupné: <https://doi.org/0.18267/pr.2022.kre.2454.6>

<sup>93</sup> I. Krasko. 2018. Slido: V Americe jsme nastavili komunikaci jinak. Mediaguru. 2023. Online. Dostupné: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2019/08/slido-v-americe-jsme-nastavili-komunikaci-jinak/>

<sup>94</sup> J. Andacký. 2017. Ako išlo Slido do sveta. Trend. 2023. Online. Dostupné: <https://www.trend.sk/trend-archiv/ako-islo-slido-sveta>

Firma si veľmi základá na neustálych inováciách. Už v roku 2018 spolu pracovala na integrácii s Google Slides, prostredníctvom ktorých dúfali o pridanie funkcie živých hlasovaní, možnosti manažovať všetko z jedného miesta a vytvorenia Q&A sessions.<sup>95</sup>

Keď v roku 2019 svet zasiahla pandémia koronavírusu, existovali obavy, že sa pandémia negatívne odrazí na ziskoch spoločnosti Slido. V rámci protiepidemických opatrení bola väčšina konferencií a mítingov na celom svete zrušená a presunutá do online priestoru. Slido bolo vo veľkej miere používané na fyzických eventoch, a tie sa z týždňa na týždeň zrušili. Tieto obavy sa nevyplnili, keďže sa ukázalo, že Slido dokáže priniesť ešte väčšiu pridanú hodnotu práve v digitálnom priestore. V roku 2020 predaje Slida vzrástli takmer o 19% v porovnaní s rokom 2019.

V roku 2021 bola firma získaná spoločnosťou Cisco prostredníctvom akvizície. Slido sa stalo súčasťou platformy Cisco Webex s cieľom získať lepšie podmienky na participáciu na online eventoch.<sup>96</sup>

Podľa vyjadrenia spoločnosti Slido, firma stále kladie dôraz na začleňovanie sa a na angažovanosť jednotlivcov v ére hybridnej práce a udržiavanie potrebnej interakcie. To, že produkt prináša pridanú hodnotu, môžu potvrdiť mnohí klienti firmy, medzi ktoré patria významné spoločnosti ako Booking.com, Zapier, Zendesk, SXSW EDU a ďalšie.<sup>97</sup>

---

<sup>95</sup> I. Krasko. 2018. Slido: V Americe jsme nastavili komunikaci jinak. Mediaguru. 2023. Online. Dostupné: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2019/08/slido-v-americe-jsme-nastavili-komunikaci-jinak/>

<sup>96</sup> D. Krajčík. 2022. The Born Global Phenomenon – Case Study from Slovakia. V: 22nd International Joint Conference Central and Eastern Europe in the Changing Business Environment. Proceedings. Oeconomica Publishing House, Praha. Online. Dostupné: <https://doi.org/0.18267/pr.2022.kre.2454.6>

<sup>97</sup> Slido. 2023. Changing company cultures around the world, one meeting at a time. Slido. 2023. Online. Dostupné: <https://www.slido.com/about>

## **4.8. Diskusia**

V praktickej časti tejto diplomovej práce sme analyzovali sedem firiem, ktoré spadajú do kategórie Born Global Companies. Tieto firmy vznikli v rozličných rokoch, od najstaršej z roku 1975 (Zara), až po relatívne mladú spoločnosť Slido z roku 2012. Cieľom bolo nájsť faktory alebo znaky, ktoré spájajú tieto spoločnosti naprieč rozličnými obdobiami vzniku, či rozličnými krajinami pôvodu. Konkrétne sme sa zameriavali na spoločnosti Zara (Španielsko), Seaflex (Švédsko), Logitech (Švajčiarsko a USA), Skype Limited (Švédsko), Spotify (Švédsko), Airbnb (USA) a Slido (Slovensko). Tieto firmy spĺňajú základnú definíciu Born Global Company, a to, že expandujú na zahraničné trhy v krátkom čase od svojho vzniku. Obdobie, ktoré sme v rámci tejto diplomovej práce považovali za dostatočne krátke, bolo maximálne patnásť rokov od vzniku firmy.

V tabuľke číslo 7 sú uvedené základné informácie o firmách, ktoré analyzovala táto diplomová práca prostredníctvom prípadových štúdií. Prostredníctvom tohto stručného prehľadu môžeme pozorovať ich odlišnosti a taktiež naopak znaky, ktoré zdieľajú.

**Tabuľka 7** Základné údaje o analyzovaných BGC

Firma	Odvetvie	Vznik	Krajina vzniku	Pôvod zakladateľov	Doba internacionalizácie	Hlavný produkt (pri vzniku firmy)
Zara	Odevný priemysel	1975	Španielsko	Španielsko	13 rokov	Oblečenie
Seaflex	Kotvenie a mooring	1975	Švédsko	Švédsko	10 rokov	Kotviaci systém
Logitech	Spotrebná elektronika	1981	Švajčiarsko a USA	Taliansko, Švajčiarsko	<1 rok	Počítačové myši a iná elektronika
Skype Limited	Telekomunikačné technológie a služby	2003	Švédsko	Estónsko, Dánsko, Švédsko	Pri vzniku	Elektronická platforma pre telefonovanie
Spotify	Hudobné streamovanie a digitálne audio	2006	Švédsko	Švédsko	2 roky	Elektronická platforma pre počúvanie hudby
Airbnb	Cestovný ruch	2007	USA	USA	1 rok	Elektronická platforma pre hľadanie krátkodobého ubytovania
Slido	Technológie pre podujatia a konferencie	2012	Slovensko	Slovensko	1 rok	Elektronická platforma pre interakciu s publikom

*Zdroj: Vlastné spracovanie*

V rámci analýzy jednotlivých prípadových štúdií sme pozorovali, že predstavitelia starších BGC potrebovali dlhšie časové obdobie na to, aby expandovali na zahraničné trhy. Avšak v prípade spoločností Zara a Seaflex (rok vzniku oboch firiem: 1975), išlo o firmy, ktorých produkt bol fyzický a teda museli čeliť ťažkostiam spojených napríklad s logistikou. V prípade firmy Logitech, ktorá taktiež patrí medzi staršie spoločnosti zo skúmaných, taktiež ide

o fyzický produkt, avšak v tomto prípade prišlo k internacionalizácii za menej ako 1 rok od vzniku firmy.

To teda vytvára predpoklad, že čím neskôr firma vznikne, tým rýchlejšie sa internacionalizuje. To je v súlade s tvrdeniami mnohých zakladateľov firiem, že pri svojej expanzii výrazne využili internet (či už na skúmanie možností na rôznych trhoch, alebo na uľahčenie komunikácie s klientom). Vzhľadom na to, že rozmach internetu nastal až v posledných desaťročiach, môžeme predpokladať že práve on súvisí so zvýšenou globalizáciou firiem a podmieňuje vznik nových úspešných BGC. Toto pozorovanie je v súlade so štúdiou Brasila a kolektívu, kde Brasil hovorí, že internet umožnil firmám rozvíjať zručností a skúsenosti bez ohľadu na krajinu pôvodu. Aj malá firma sa môže stať globálnou iba s pomocou svojej vlastnej web stránky, ktorú môžu využívať a nájsť zákazníci z celého sveta. Internet uľahčuje komunikáciu medzi zákazníkom a firmou, ale taktiež aj jednotlivými ekonomickými subjektami (dodávatelia, sprostredkovatelia a podobne), a taktiež spôsobil to, že transakcie sa stali virtuálnymi a zároveň reálnymi.<sup>98</sup> Aj tie firmy, ktoré vznikli pred rozkvetom internetu, postupne začali využívať jeho vymoženosti. Napríklad Zara spustila svoju webovú stránku v roku 2002<sup>99</sup> a umožnila tak prístup k ponuke svojho tovaru zákazníkom z celého sveta. Napriek tomu, že firma nevyvážala svoje tovary do každej krajiny, zákazníci si mohli tovar prezrieť online a následne navštíviť fyzické pobočky v ich blízkosti. Podobné presunutie svojich obchodných aktivít do online priestoru zaznamenali aj firmy ako Logitech a Seaflex. V prípade firiem ako sú Skype, Airbnb, Spotify a Slido, je očividné že internet tvorí jadro ich obchodnej činnosti. Môžeme teda s určitosťou povedať, že prístup a využívanie internetu je jeden z dôležitých faktorov, ktoré ovplyvňujú internacionalizáciu firiem.

Ďalším zo zaujímavých znakov, ktoré som spočiatku považovala za faktor ovplyvňujúci internacionalizáciu Born Global Companies, bola národnosť zakladateľov spoločnosti. Pri prvotnom výskume sa javilo, že zakladatelia BGC zväčša pochádzajú z rozličných štátov.

---

<sup>98</sup> BRASIL, Marcus a kol. 2013. The role of internet in the Born Global Companies. Cit. 25.6.2023.

Online. Dostupné:

[https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKÉwj2\\_Cvpuj\\_AhVGRPEDHfw8DWMQFnoECBMQAQ&url=https%3A%2F%2Fperiodicos.ufsm.br%2Freaufsm%2Farticle%2FviewFile%2F9061%2Fpdf&usg=AOvVaw2wZX4YS3c9CBFglqloeIvl&opi=89978449](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKÉwj2_Cvpuj_AhVGRPEDHfw8DWMQFnoECBMQAQ&url=https%3A%2F%2Fperiodicos.ufsm.br%2Freaufsm%2Farticle%2FviewFile%2F9061%2Fpdf&usg=AOvVaw2wZX4YS3c9CBFglqloeIvl&opi=89978449)

<sup>99</sup> Lopez C, Fan Y. 2009. Internationalisation of the spanish fashion brand Zara. Journal of Fashion Marketing and Management. 13:2, 279-296. cit. 25.06.2023. online. Dostupné na: <https://core.ac.uk/download/pdf/334655.pdf>

Napríklad zakladatelia Logitechu a Skypu pochádzajú z rôznych krajín. Ako je uvedené v tabuľke 7, zakladatelia Logitechu pochádzajú zo Švajčiarska a z Talianska, zatiaľ čo ich prvá centrála bola otvorená vo Švajčiarsku a zároveň v USA. Zakladatelia Skype pochádzajú z Estónska, Dánska a Švédska. Ich prvá centrála bola otvorená vo Švédsku. Mojm predpokladom bolo, že ak zakladatelia pochádzajú z rôznych častí sveta, je väčší predpoklad, že majú skúsenosti s medzinárodným obchodom a sú zvyknutí reagovať na rozdielnosti v kultúrach. Taktiež môžu byť viac otvorení k expanzii do zahraničia, keďže pre nich nepredstavuje až takú neznámu. Tento predpoklad sa nepotvrdil, keďže sa ukázalo že väčšina zakladateľov ostatných skúmaných BGC pochádza z rovnakej krajiny, a to z domovskej krajiny firmy. Mohlo však ísť o skreslený výsledok v dôsledku relatívne malého počtu skúmaných firiem.

Potreba umiestniť produkt na dostatočne veľkom trhu, predstavuje ďalší faktor ovplyvňujúci rýchlosť internacionalizácie spoločností. Firma ponúkajúca niche produkt, môže mať problémy nájsť dostatočné množstvo zákazníkov v svojej domovskej krajine. Takýto produkt sa zameriava na úzku cieľovú skupinu. Firma ponúkajúca niche produkt môže síce dosiahnuť vyššiu vernosť zákazníkov a taktiež konkurenčnú výhodu, avšak bežnou nevýhodou býva neschopnosť dosiahnuť napríklad úspory v rozsahu práve kvôli malej veľkosti domáceho trhu.<sup>100</sup> Viaceré CEO skúmaných Born Global Companies zmienili, že jeden z dôvodov, pre ktorý sa rozhodli pre okamžitú expanziu do zahraničia, bol aj nedostatočne veľký domáci trh. Napríklad firma Seaflex, ktorej CEO doslova spýtal: Čo je dôvodom, pre ktorý by sme sa mali obmedzovať len na domáci trh, ak naším trhom môže byť celý svet.<sup>101</sup> Mladá BGC Slido sa taktiež obávala nedostatočne veľkého domáceho trhu na Slovensku. Slido prinieslo revolučnú novinku, avšak tento produkt mal len obmedzené využitie a preto bolo potrebné umiestniť ho na dostatočne veľkom trhu – na globálnom trhu. Teda môžeme povedať, že čím viac špecificky zameraný produkt je, tým je väčšia šanca že ho firma bude musieť umiestniť na medzinárodný trh v snahe získať dostatočné množstvo klientov. Toto zistenie je v súlade s výskumom od Oviatta a McDougall, ktorí tvrdia že firma je dotlačená k internacionalizácii v dôsledku

---

<sup>100</sup> Dalgic, Tevfik. 2006. Handbook of Niche Marketing: Principles and Practice. United Kingdom, Best Business Books, Haworth Reference Press, cit. 25.06.2023. Online. Dostupné na: [https://www.google.sk/books/edition/Handbook\\_of\\_Niche\\_Marketing/TWEqsqWTOq8C?hl=en&gbpv=0](https://www.google.sk/books/edition/Handbook_of_Niche_Marketing/TWEqsqWTOq8C?hl=en&gbpv=0)

<sup>101</sup> Y. Tran – S. Batas. 2016. International Entrepreneurship and Growth. In: Enterprise: Concepts and Issues. Goodfellow Publishers Ltd. 2023. Online. Dostupné: [https://www.goodfellowpublishers.com/free\\_files/Chapter%209-9d1e9fbceac963b1e316f3dd364058d4.pdf](https://www.goodfellowpublishers.com/free_files/Chapter%209-9d1e9fbceac963b1e316f3dd364058d4.pdf)

nedostatočne veľkého trhu zákazníkov versus veľkého potenciálneho trhu zákazníkov v zahraničí.<sup>102</sup>

Medzi ďalší nesmierne dôležitý faktor môžeme zaradiť vedenie firmy. Pri BGC ide zväčša o malé spoločnosti, tzv. startupy, kde je zakladateľ firmy zvyčajne aj súčasťou hlavného rozhodovacieho procesu.<sup>103</sup> Ale aj v prípade spoločnosti Zara, kde bola zakladateľom obchodná skupina Inditex, smerovanie k internacionalizácii začalo až pri zmenene vedenia. Castellano, bývalý CEO skupiny Inditex, ktorý firmu viedol v čase jej internacionalizácie vysvetlil takéto správanie tým, že Španielsko bolo presaturované značkami s oblečením a preto Zara musela zamieriť na zahraničné trhy. Spoločnosť Seaflex spočiatku pôsobila na domácom trhu, avšak s nástupom jej nového CEO sa taktiež rozhodla exportovať do zahraničia. V tomto prípade išlo o to, že firma potrebovala spomínané väčšie množstvo zákazníkov, keďže ponúkala niche produkt. Ostatné študované firmy v tejto diplomovej práci sa rozhodli pre globalizáciu hneď pri vzniku firiem. Ich produkty boli buď príliš špecifikované alebo chceli využiť momentálnu dieru na globálnom trhu. Jednotlivé dôvody pre ktoré sa zakladatelia alebo vedenie firiem rozhodli pre okamžitú globalizáciu sú rozličné, avšak všetky skúmané spoločnosti spája fakt, že manažment mal jasnú globálnu víziu. Ľudia vo vedení spoločností sú teda dôležitým faktorom, ktorý vplýva na rýchlosť internacionalizácie firiem. Toto zistenie je v súlade s mnohými predchádzajúcimi štúdiami.

Často spomínaným faktorom, ktorý má vplyv na rýchlosť internacionalizácie firiem je odvetvie, v ktorom spoločnosť pôsobí. V snahe overiť toto tvrdenie, sme skúmali firmy, ktoré pôsobia v rozličných odvetviach. Typickým predpokladom je, že technologické firmy sú najčastejšími BGC. Toto tvrdenie vyplýva z toho, že technologické firmy, najmä softvérové spoločnosti, majú produkt ktorý je veľmi ľahké aplikovať na rozličné krajiny, či dokonca regióny. Ďalej v prípade spoločnosti Spotify, bolo napríklad potrebné len zmeniť jazykové rozhranie, tak aby vyhovovalo používateľom v rôznych krajinách. Spotify, ktoré ponúka streamovanie hudby, malo obmedzenie v autorských právach, ktoré nie sú rovnaké pre každú

---

<sup>102</sup> B. M. Oviatt – P. P. McDougall. 1994. Toward a theory of international new ventures. Cit. 2023. Journal of International Business Studies, 24 : 45–64.

<sup>103</sup> S. Andersson - I. Wictor. 2003. Innovative Internationalisation in New firms: Born Globals – The Swedish Case. Journal of International Entrepreneurship Vol. 1 (3), s. 249–276. Kluwer Academic Publishers. Netherlands. Cit. 2023. Online. Dostupné: <https://www.proquest.com/openview/eb6c3df1621c5103f9451f62fd3cbd09/1?pq-origsite=gscholar&cbl=42945>

krajinu. Avšak ich hlavný produkt, hudba a podcasty mohli priniesť zákazníkom po celom svete bez výraznejších obmedzení, či vysokých nákladov. Toto je ešte viac viditeľné v prípade firmy Skype. Firma podnikajúca v odvetví telekomunikačných technológií priniesla svojho času revolučnú novinku a to telefonáty prostredníctvom internetu. Aplikáciu mohli využívať zákazníci po celom svete za predpokladu, že mali prístup k počítaču a internetu. Firmy ako sú Airbnb a Slido boli v podobnej situácii. Slido mierne prispôsobilo svoj produkt v závislosti od regiónu, avšak okrem zmeny jazykového rozhrania nečelilo ďalším nákladom súvisiacimi s logistikou. Väčšina skúmaných firiem v tejto diplomovej práci pôsobila v technologických odvetviach. Firmy ako je Zara, Seaflex a do určitej miery aj Logitech, čelili väčším nákladom súvisiacich s logistikou pri svojom medzinárodnom rozmachu. Tieto tri spoločnosti ponúkajú svojim zákazníkom fyzické produkty, ktoré je potrebné prepraviť, uskladniť a v neposlednej miere aj predať zákazníkovi prostredníctvom fyzických pobočiek alebo donáškovej služby. Napriek týmto dodatočným nákladom sa spoločnosti rozhodli pre takmer okamžitú internacionalizáciu a stali sa úspešnými lídrami vo svojich odvetviach. Môžeme teda usúdiť, že síce je faktom že niektoré odvetvia majú cestu k globalizáciu jednoduchšiu, napriek tomu to nepredstavuje zásadný faktor ktorý ovplyvní samotnú rýchlosť globalizácie BGC.

Na základe detailnejšej analýzy firiem a diskusie sme usúdili, že na rýchlosť internacionalizácie vplývajú najmä tri zásadné faktory:

- Využitie internetu,
- príliš malý domáci trh, prípadne príliš saturovaný domáci trh,
- vedenie firmy s globálnym mindsetom.

Naopak zásadný faktor nepredstavuje rozličný pôvod zakladateľov firmy v porovnaní s krajinou pôsobiska, typ produktu (či firma ponúka niche produkt), alebo odvetvie, v ktorom firma pôsobí.

V tabuľke číslo 8 môžeme vidieť, ktoré faktory vplývali na rýchlosť globalizácie firmy.

**Tabuľka 8** Faktory vplývajúce na rýchlosť internacionalizácie BGC

Firma	Využitie internetu	Rozličný pôvod zakladateľov firmy a krajiny pôvodu firmy	Niche produkt	Príliš malý domáci trh	Vedenie firmy s globálnym mind setom	Softvérový	Fyzický produkt	Doba internacionalizácie
Zara	ÁNO, pri internacionalizácii	NIE	NIE	ÁNO	ÁNO	NIE	ÁNO	13 rokov
Seaflex	ÁNO, pri internacionalizácii	NIE	ÁNO	ÁNO	ÁNO	NIE	ÁNO	10 rokov
Logitech	ÁNO, pri založení	ÁNO	ÁNO	ÁNO	ÁNO	NIE	ÁNO	<1 rok
Skype Limited	ÁNO, pri založení	ÁNO	ÁNO	ÁNO	ÁNO	ÁNO	NIE	Pri vzniku
Spotify	ÁNO, pri založení	NIE	ÁNO	ÁNO	ÁNO	ÁNO	NIE	2 roky
Airbnb	ÁNO, pri založení	NIE	ÁNO	ÁNO	ÁNO	ÁNO	NIE	1 rok
Slido	ÁNO, pri založení	NIE	ÁNO	ÁNO	ÁNO	ÁNO	NIE	1 rok

*Zdroj: vlastné spracovanie podľa prípadových štúdií jednotlivých firiem*

Z tabuľky číslo 8 je zreteľné, že výhody internetu využívali všetky spomínané BGC firmy. A taktiež tu môžeme pozorovať trend, ktorý hovorí, že internacionalizácia začala neskôr v prípade, že firma dovtedy nevyužívala internet (Zara, Seaflex). Toto tvrdenie však môže byť skreslené z dôsledku malého množstva skúmaných firiem, prípadne z dôvodu, že zároveň ide o firmy, ktoré boli staršie a preto ešte nepodliehali tak výrazným globalizačným trendom ako je to s firmami súčasnosti.

Ďalej môžeme pozorovať, že všetky BGC sa stretli s problémom malej veľkosti domáceho trhu. A to už či išlo o niche produkt alebo o bežný. Z prípadovej štúdie firmy Zara vyplynulo, že firma sa rozhodla pre expanziu do zahraničia práve v momente, keď je domáci trh začal byť príliš saturovaný.

Tretím faktorom, ktorý spája všetky skúmané spoločnosti je globálne nastavenie vedenia firmy. Vo všetkých prípadoch išlo o manažment, ktorý mal skúsenosti s biznisom v zahraničí a

považoval to za tú najlepšiu stratégiu pre danú spoločnosť. Tento faktor je ešte zreteľnejší v prípade firmy Seaflex, ktorá expandovala do zahraničia až po desaťročí od svojho vzniku, práve preto, pretože do vedenia spoločnosti sa dostal nový CEO, ktorý mal globálnu víziu.

Na záver považujeme za dôležité poznamenať, že tieto faktory by bolo vhodné preskúmať na väčšom množstve BGC, aby sa predišlo prípadnému skresleniu, avšak momentálne ich môžeme považovať za kľúčové pri rýchlosti internacionalizácie Born Global Companies.

## Záver

Fenomén Born Global Companies je známy už vyše dvoch desaťročí, ale ešte stále je spájaný s veľkým množstvom výskumov, ktoré poukazujú na rozličné faktory spôsobujúce takéto správanie firmy. Faktory ako je zvyšujúca sa globalizácia, technologický pokrok, zvýšený dopyt po iných produktoch, či zvýšená konkurencia spôsobili, že firmy začali expandovať svoje produkty do zahraničia oveľa vyššou rýchlosťou ako bývalo zvykom niekoľko desaťročí dozadu. Vďaka jednoduchému prístupu na internet je prieskum zahraničných trhov a podmienky vstupu na tieto trhy výrazne zjednodušený, a umožňuje vstup na nový trh pomerne jednoducho, a to aj pre malé spoločnosti. Mnoho úspešných firiem sa v súčasnosti rozhodne internacionalizovať už pri svojom vzniku, a ďalšie tak spravia niekoľko rokov po založení.

Hlavným cieľom diplomovej práce bolo definovanie a skúmanie faktorov, ktoré podmieňujú a vplyvajú na vznik born global firiem, a na rýchlosť ich internacionalizácie. Naplnenie hlavného cieľa bolo podmienené splnením parciálnych cieľov. Prostredníctvom skúmania teoretických modelov a určenia motívov vedúcich jednotlivé spoločnosti k expanzii do zahraničia sme definovali pojem internacionalizácia a odlíšili ho od rapídnej expanzii, typickej pre Born Global Companies. Taktiež sme definovali termín Born Global Comany a to prostredníctvom štúdia odborných výskumov pochádzajúcich od rôznych autorov. Následne sme na základe rôznych odborných štúdií identifikovali znaky a faktory vplyvajúce na vznik a úspešnosť BGC. Prostredníctvom analýzy sme skúmali BGC, ktoré pôsobili v rozličných odvetviach a identifikovali sme spoločné faktory, ktoré sa vyskytovali v celej škále prípadových štúdií vybraných firiem.

Vďaka splneniu parciálnych cieľov sme dosiahli hlavný cieľ diplomovej práce a to identifikácia faktorov, ktoré vplyvajú na rýchlosť internacionalizácia firiem. Za tri hlavné faktory považujeme prístup a využitie internetu, globálny mindset vedenia spoločnosti a nedostatočne veľký domáci trh.

Pre potvrdenie výskumu by bolo vhodné skúmať prostredníctvom prípadových štúdií viac rozličných BGC. Tak by sa dal overiť aj momentálne vyvrátený predpoklad o tom, že medzinárodné pozadie zakladateľov firiem predstavuje faktor, ktorý ovplyvní to, či sa firma

bude internacionalizovať postupne alebo či bude internacionalizácia firmy rapídna (BGC).  
Podrobnejšia analýza by taktiež prispela k minimalizovaniu skreslenia výsledkov.

## Zoznam použitej literatúry

1. About Logitech. Our Story. 2023. Online. Dostupné: <https://www.logitech.com/en-us/about.html>
2. About Spotify. 2023. Spotify. Online. Spotify — About Spotify
3. Airbnb. 2022. Airbnb Q4 2022 and full-year financial results. Online: <https://news.airbnb.com/airbnb-q4-2022-and-full-year-financial-results/#:~:text=2022%20was%20another%20record%20year,49%20percent%20year%20over%20year.>
4. Alahuhta, M.J. (1990) Global Growth Strategies for High Technology Challengers, Doctoral Dissertation, Helsinki.
5. Alexander. N. 1995. Internationalisation: interpreting the motives, in McGoldrick, P. and Davies, P., International retailing: trends and strategies, Pitman Publishing, London, s. 77-98.
6. Andacký. J. 2017. Ako išlo Slido do sveta. Trend. 2023. Online. Dostupné: <https://www.trend.sk/trend-archiv/ako-islo-slido-sveta>
7. Andersen. O. 1993. On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis. *Journal of International Business Studies*, 24(2), 209-231.
8. Anderson E. – B. Weitz. 1992. The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels. *Journal of marketing Research*, 29, 18–24. a Johanson, J.; Vahlne, J-E. 2023. Business Relationship Learning and Commitment. Internationalization Process. *Journal of International Entrepreneurship* 1, str 83–101. Kluwer Academic Publishers. Holandsko
9. Andersson S. – M. Danilovic – H. Huang. 2015. Success factors in Western and Chinese born global companies. Online. cit. 10.4.2023. Dostupné: <http://www.scirp.org/journal/ib>
10. Andersson S. - I. Wictor. 2003. Innovative Internationalisation in New firms: Born Globals – The Swedish Case. *Journal of International Entrepreneurship* Vol. 1 (3), s. 249–276. Kluwer Academic Publishers. Netherlands. Cit. 2023. Online. Dostupné: <https://www.proquest.com/openview/eb6c3df1621c5103f9451f62fd3cbd09/1?pq-origsite=gscholar&cbl=42945>

11. Andersson S. - I. Wictor. 2003. Innovative Internationalisation in New firms: Born Globals – The Swedish Case. *Journal of International Entrepreneurship* Vol. 1 (3), s. 249–276. Kluwer Academic Publishers. Netherlands. Cit. 2023
12. Andersson S. - I. Wictor. 2003. Innovative Internationalisation in New firms: Born Globals – The Swedish Case. *Journal of International Entrepreneurship* Vol. 1 (3), s. 249–276. Kluwer Academic Publishers. Netherlands. Cit. 2023. Online. Dostupné: <https://www.proquest.com/openview/eb6c3df1621c5103f9451f62fd3cbd09/1?pq-origsite=gscholar&cbl=42945>
13. Andersson, S. and Wictor, I. (2003). Innovative Internationalisation in New firms: Born Globals – The Swedish Case. *Journal of International Entrepreneurship* Vol. 1 (3), s 249–276. Kluwer Academic Publishers.
14. Annual Report 2011, Inditex Group. online. Dostupné na: [http://www.inditex.com/documents/10279/18789/Grupo\\_INDITEX\\_Annual-Report-Inditex2011.pdf/1d9158ad-dcbe-4ee7-b11e-6be2284e7645](http://www.inditex.com/documents/10279/18789/Grupo_INDITEX_Annual-Report-Inditex2011.pdf/1d9158ad-dcbe-4ee7-b11e-6be2284e7645)
15. Bell, J., McNaughton, R. and Young, S. (2001) Born-again global firms: an extension to the born global phenomenon', *Journal of International Management*, Vydanie. 7, Číslo. 3, str.173–189.
16. BENITO G. a kol. 2021. Why companies internationalize. V: *Bi Business Review*, online. Cit: 2023. . Dostupné: <https://www.bi.edu/research/business-review/articles/2021/05/why-companies-internationalize/>
17. Bilkey W. J. – G. TESAR. 1977. The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 93-98.
18. Boter H. - C. Holmquist. 1996. Industry Characteristics and Internationalization Processes in Small Firms. *Journal of Business Venturing*, 11 (6): 471–488.
19. BRASIL, Marcus a kol. 2013. The role of internet in the Born Global Companies. Cit. 25.6.2023. Online. Dostupné: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwj q2\\_Cvpuj\\_AhVGRPEDHfw8DWMQFnoECBMQAQ&url=https%3A%2F%2Fperiodicos.ufsm.br%2Freaufsm%2Farticle%2FviewFile%2F9061%2Fpdf&usg=AOvVaw2wZX4YS3c9CBFg1q1oeIv1&opi=89978449](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwj q2_Cvpuj_AhVGRPEDHfw8DWMQFnoECBMQAQ&url=https%3A%2F%2Fperiodicos.ufsm.br%2Freaufsm%2Farticle%2FviewFile%2F9061%2Fpdf&usg=AOvVaw2wZX4YS3c9CBFg1q1oeIv1&opi=89978449)

20. Cavusgil S. T. – G. Knight. 2009. *Born Global Firms A New International Enterprise*. New York: Business Expert Press,.
21. Cebrová. L. 2021. Slováci prišli s miliónovým biznisom v školskej lavici. Ich nápad odbremenil ľudí po celom svete od pocitu trápnosti. *Startup*. 2021. Online. Dostupné: <https://www.startitup.sk/slovaci-prisli-s-milionovym-biznisom-v-skolskej-lavici-ich-napad-odbremenil-ludi-po-celom-svete-od-pocitu-trapnosti/>
22. Cowling. J. 2016. *A Brief History of Skype - the peer to peer messaging service*. DSP-Explorer. Online. Dostupné: <https://content.dsp.co.uk/history-of-skype>
23. Dalgic, Tevfik. 2006. *Handbook of Niche Marketing: Principles and Practice*. United Kingdom, Best Business Books, Haworth Reference Press, cit. 25.06.2023. Online. Dostupné na: [https://www.google.sk/books/edition/Handbook\\_of\\_Niche\\_Marketing/TWEqsqWTOq8C?hl=en&gbpv=0](https://www.google.sk/books/edition/Handbook_of_Niche_Marketing/TWEqsqWTOq8C?hl=en&gbpv=0)
24. Dumitrescu M. a kol. 2019. *Internationalization of Companies – Stages and Challenges in the Global Business Environment*. V: “Ovidius” University Annals, Economic Sciences Series Volume XIX, Issue 1 /2019. Online. Cit. 11.02.2023. Online. Dostupné: <https://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/wp-content/uploads/2019/08/4.pdf>
25. Englis P. D. – I. AM Wakkee. 2015. *Managerial Mindset and the Born Global Firm. New Technology-Based Firms in the New Millennium (s.9-27)* Edícia: 11. Kapitola: 2. Emerald Group Publishing Limited. Online. Dostupné: [https://www.researchgate.net/publication/279058188\\_Managerial\\_Mindset\\_and\\_the\\_Born\\_Global\\_Firm](https://www.researchgate.net/publication/279058188_Managerial_Mindset_and_the_Born_Global_Firm)
26. Engström E. – A. Levin. 2007. *Going International - A Born Global Approach*. Diplomová práca. 2023. Online. Dostupná: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:140630/FULLTEXT01.pdf>
27. Euromonitor (2002a), Inditex, Retail Monitor International, XIII, pp. 41-72.
28. Farooqi F. – R. Miog. 2012. *Influence of network forms on the*

29. FERGUSON, Shon – HENREKSON, Magnus. 2019. The Long-Run Performance of Born Globals in Computing: The Role of Digital Platforms. V: International Review of Entrepreneurship, článok #1607, 17(3): str. 257-280. 2019, Senate Hall Academic Publishing. Online. cit. 09.06.2023. Dostupné: [https://www.researchgate.net/publication/340096000\\_The\\_Long-Run\\_Performance\\_of\\_Born\\_Globals\\_in\\_Computing\\_The\\_Role\\_of\\_Digital\\_Platforms](https://www.researchgate.net/publication/340096000_The_Long-Run_Performance_of_Born_Globals_in_Computing_The_Role_of_Digital_Platforms)
30. Fleicher, Rasmus & Snickars, Pelle. (2017). Discovering Spotify - A Thematic Introduction. Culture Unbound: Journal of Current Cultural Research. 9. 130-145. 10.3384/cu.2000.1525.1792130. online: (PDF) Discovering Spotify - A Thematic Introduction (researchgate.net)
31. Fleicher, Rasmus & Snickars, Pelle. (2017). Discovering Spotify - A Thematic Introduction. Culture Unbound: Journal of Current Cultural Research. 9. 130-145. 10.3384/cu.2000.1525.1792130. online: (PDF) Discovering Spotify - A Thematic Introduction (researchgate.net)
32. Ganitsky J.. 1989. Strategies for innate and adoptive exporters: lessons from Israel's case. International Marketing Review, Vyd. 6, No. 5, str.50–65.
33. GAWOR. L. 2008. Globalization and its alternatives: Antiglobalism, Alterglobalism and the Idea of Sustainable Development. Sustainable Development. vyd. 16, s. 126–134
34. Gerwe, O & Froján, MRS 2017, Airbnb: disrupting the hotel industry?, IE Business Publishing, Madrid.
35. GHEMAWAT, 2001. Pankaj. Distance still matters: the hard reality of global expansion. Harvard Business Review. 2001, 79(9). ISSN 0017-8012.
36. Giovanni. 2022. Zara's Business Operations and Strategy: How and Why They Worked. Tough Nickel. Online. Dostupné na: <https://toughnickel.com/industries/Business-Operations-of-Clothing-Retailer-Zara>
37. Gordon. K.T. 2002. 3 Rules for Niche Marketing.” Entrepreneur.com. Online. Dostupné: <http://www.entrepreneur.com/marketing/marketingcolumnistkimtgordon/article49608.html>
38. Goswami, Ch., A. Banerje. 2021. Spotify Success Story: How it Brings Music for Everyone? StartupTalky. Online: Spotify Success Story - The Most Loved Music Platform! (startuptalky.com)

39. Grangier A. – M. Elmaalem a kol. IT for fast fashion. 2009. HBS Zara Case Study. 2023. online. Dostupné: Dostupná: <https://www.slideshare.net/koffman/zara-case-study-2780928>
40. Haar. J. 2012. More and more, companies born to be global. V: Starting gate Miami Herald. 2012. online. Dostupné: <https://miamiherald.typepad.com/the-starting-gate/2012/12/more-and-more-companies-born-to-be-global.html>
41. Hahn, J. (ed.) (2015) Rapid internationalization of Internet companies how do success factors of ‘Born Globals’ apply to Internet companies?, Twentysix.
42. Hennart. J.F. 2014. The accidental internationalists: a theory of born globals. Entrepreneurship
43. Chablani. J. 2023. How successful is Spotify in the global context? Jitenchablani Medium. Online. 2021. <https://jitenchablani.medium.com/how-successful-is-spotify-in-the-global-market-e75b>
44. Inditex history [WWW] Inditex Group. online. Dostupné na: [http://www.inditex.com/en/our\\_group/our\\_history](http://www.inditex.com/en/our_group/our_history)
45. Ingham. T.. 2020. Confirmed. Spotify launches in Russia (and 12 other countries), service now reaches 92 markets globally. Music Business Worldwide. 2020. Online: Confirmed: Spotify launches in Russia (and 12 other countries); service now reaches 92 markets globally - Music Business Worldwide
46. internationalization process. Diplomová práca. 2023. Online. Dostupné: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:545643/FULLTEXT01.pdf>
47. Johanson J. - J. E. Vahlne. 2003. Business Relationship Learning and Commitment. Internationalization Process. Journal of International Entrepreneurship 1, str 83–101. Kluwer Academic Publishers. Holandsko
48. Johanson J. - J. E. Vahlne. 2006. Commitment and Opportunity Development in the Internationalization Process: A Note on the Uppsala Internationalization Process Model. Management International Review, 46(2), 165-178.
49. Johanson, J., Vahlne, JE. The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. J Int Bus Stud 8, 23–32 (1977). <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.jibs.8490676>

50. Karra, N. N. Philipps, P. Tracey. 2008. Building the born global firm. developing entrepreneurial capabilities for new venture success. *Long Range Planning*, Vol. 40 Č. 4, str. 440-458.
51. Knight G. - S. T. Cavusgil. 2005. A taxonomy of born global firms. *Management International*
52. Krajčík D. 2022. The Born Global Phenomenon – Case Study from Slovakia. V: 22nd International Joint Conference Central and Eastern Europe in the Changing Business Environment. Proceedings. Oeconomica Publishing House, Praha. Online. Dostupné: <https://doi.org/0.18267/pr.2022.kre.2454.6>
53. Krajčík. D. The Born Global Phenomenon - Case Study from Slovakia. ORCID: 0000-0003-2981-0843. Online. Dostupné: [proceedings2022.pdf \(vse.cz\)](#)
54. Krasko. I. 2018. Slido: V Americe jsme nastavili komunikaci jinak. *Mediaguru*. 2023. Online. Dostupné: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2019/08/slido-v-americe-jsme-nastavili-komunikaci-jinak/>
55. KUZMIŠIN P. a kol. 2010. *Svetová ekonomika*. 2. vydanie. Košice: Technická univerzita v Košiciach, Ekonomická fakulta. 2023. ISBN 978-80-553-0413-7.
56. Lopez C, Fan Y. 2009. Internationalisation of the spanish fashion brand Zara. *Journal of Fashion Marketing and Management* (2009), 13:2, 279-296. online. Dostupné na: <https://core.ac.uk/download/pdf/334655.pdf>
57. Lopez C., Fan Y. 2009. Internationalization of the spanish brand Zara. *Journal of Fashion Marketing and Management* (2009), 13:2, 279-296. online. Dostupné na: [Microsoft Word - Internationalisation of Zara.doc \(brunel.ac.uk\)](#)
58. Luthans F. – J.P. Doh. 2017. *International Management: Culture, Strategy, and Behavior*. New York: McGraw Hill; 10. edícia. 672 s. ISBN 978-1-259-92192-6
59. Martinez, J.A. (1997), Jose Maria Castellano, *Economistas*, 73, pp. 118-126.
60. Mayor. D. 2022. *Skype Guide: History, Origin, and More*. History – Computer. Online. Dostupné: <https://history-computer.com/skype-guide/>
61. Miller. M. M. 1993. Executive Insights: The 10-Step Road Map to Success in Foreign Markets. *Journal of International Marketing*, 1(2), 89-106.
62. Monllor, C. (2001), *Zarapolis. La historia secreta de un imperio de la moda*, Ediciones del Bronce, Barcelona.

63. Nummela N. - K. Puumalainen - S. Saarenketo. 2003. International Growth Orientation of Knowledge-Intensive Small Firms. Prezenované na The 6th McGill Conference on International Entrepreneurship University of Ulster, Londonderry, 19-22.9.
64. Oviatt B. M. – P. P. McDougall. 1994. Toward a theory of international new ventures. Cit. 2023. Journal of International Business Studies, 24 : 45–64.
65. Paul J. a kolektív. 2018. Gradual Internationalization vs Born-Global/International new venture models. 2023. Emerald Publishing Limited. ISSN: 0265-1335. Online. Dostupné: [www.emeraldinsight.com/0265-1335.htm](http://www.emeraldinsight.com/0265-1335.htm)
66. Pereira D. 2023. Zara Business Model. Business Model Analyst. Online. Dostupné na: <https://businessmodelanalyst.com/zara-business-model/>
67. Person, A. The Story of Zara – the Speeding Bullet. online. Dostupné na <http://www.uniquebusinessstrategies.co.uk/pdfs/case%20studies/zarathespeedingbullet.pdf>
68. Rennie, M. (1993) ‘Global competitiveness: born global’, The McKinsey Quarterly, Vydanie 4, str.45.
69. Review, 45(Special Issue 3): s. 15–35.
70. RIPOLLES, Maria – BLESA, Andreu. International new ventures’ international performance: a matter of network entrepreneurial orientation and network management activities. 2021. V: Management Research Review. Online. Cit. 10.6.2023. Dostupné: [https://www.researchgate.net/publication/352570000\\_International\\_new\\_ventures%27\\_international\\_performance\\_a\\_matter\\_of\\_network\\_entrepreneurial\\_orientation\\_and\\_network\\_management\\_activities](https://www.researchgate.net/publication/352570000_International_new_ventures%27_international_performance_a_matter_of_network_entrepreneurial_orientation_and_network_management_activities)
71. S. Škorvagová. 2015. Procesný a inovačný model internacionalizácie: Možnosti aplikácie pre malé a stredné firmy. Str. 256. Studia commercialia Bratislavensia. Číslo/No.: 30 (2/2015); Roč./Vol.: 8
72. S. T. Cavusgil. – G. Knight. 2015. The born global firm: an entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization”, Journal of International Business Studies, Vol. 46 No. 1, str. 3-16.
73. Salter, J. (2012) Airbnb: The story behind the \$1.3bn room-letting website. Available at: <http://www.telegraph.co.uk/technology/news/9525267/Airbnb-The-story-behind-the1.3bn-room-letting-website.html> (Accessed: 11 November 2016).

74. Seaflex. 2018. A new vision for Seaflex. 2023. Online. Dostupné: <https://www.seaflex.com/news/a-new-vision-for-seaflex/>
75. Seaflex. 2020. Seaflex joins industry-wide FPV collaboration. 2023. Online. Dostupné: <https://www.seaflex.com/news/seaflex-joins-industry-wide-fpv-collaboration/>
76. Seaflex. 2023. Our history begins in the 1960's. 2023. Online. Dostupné: <https://www.seaflex.com/about-us/seaflex-history/>
77. Skype. 2022. What is Skype? 2022. Skype. Online. Dostupné: <https://www.skype.com/en/about/>
78. Slido. 2023. Changing company cultures around the world, one meeting at a time. Slido. 2023. Online. Dostupné: <https://www.slido.com/about>
79. Slido. 2023. Changing company cultures around the world, one meeting at a time. Slido. 2023. Online. Dostupné: <https://www.slido.com/about>
80. Spence. M. 2003. International Strategy Formation in Small Canadian High-Technology Companies. *Journal of International Entrepreneurship*, s 277–296. Kluwer Academic Publishers.
81. Škorvagová S. 2015. Procesný a inovačný model internacionalizácie: Možnosti aplikácie pre malé a stredné firmy. Str. 256. *Studia commercialia Bratislavensia*. Číslo/No.: 30 (2/2015); Roč./Vol.: 8
82. ŠTRACH. P. 2009. *Mezinárodní management*. Praha : Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2987-9
83. Tamer Cavusgil S., G. Knight. *Born Global Firms: A New International Enterprise*. 2009. New York. Business Expert Press, LLC. ISBN-13:978-1-60649-012-9. Online. Dostupné na: <https://books.google.co.th/books?id=jLmo4RC2mhIC&printsec=frontcover&dq=born+global+companies+pdf&hl=en&sa=X&ved=2ahUKEwi9pPDTnLL9AhWO4jgGHRQAAY8Q6AF6BAgGEAI#v=onepage&q&f=true>

84. Tamer Cavusgil S., G. Knight. *Born Global Firms: A New International Enterprise*. 2009. New York. Business Expert Press, LLC. ISBN-13:978-1-60649-012-9. Online. Dostupné na:  
<https://books.google.co.th/books?id=jLmo4RC2mhIC&printsec=frontcover&dq=born+global+companies+pdf&hl=en&sa=X&ved=2ahUKEwi9pPDTnLL9AhWO4jgGHRQAAY8Q6AF6BAgGEAI#v=onepage&q&f=true>
85. *Theory & Practice*, Vol. 38 No. 1, str. 117-135.
86. Tran Y. – S. Batas. 2016. *International Entrepreneurship and Growth*. In: *Enterprise: Concepts and Issues*. Goodfellow Publishers Ltd. 2023. Online. Dostupné: [https://www.goodfellowpublishers.com/free\\_files/Chapter%209-9d1e9fbceac963b1e316f3dd364058d4.pdf](https://www.goodfellowpublishers.com/free_files/Chapter%209-9d1e9fbceac963b1e316f3dd364058d4.pdf)
87. Tran Y. – S. Batas. 2016. *International Entrepreneurship and Growth*. In: *Enterprise: Concepts and Issues*. Goodfellow Publishers Ltd. 2023. Online. Dostupné: [https://www.goodfellowpublishers.com/free\\_files/Chapter%209-9d1e9fbceac963b1e316f3dd364058d4.pdf](https://www.goodfellowpublishers.com/free_files/Chapter%209-9d1e9fbceac963b1e316f3dd364058d4.pdf)
88. Tran Y. – S. Batas. 2016. *International Entrepreneurship and Growth*. In: *Enterprise: Concepts and Issues*. Goodfellow Publishers Ltd. 2023. Online. Dostupné: [https://www.goodfellowpublishers.com/free\\_files/Chapter%209-9d1e9fbceac963b1e316f3dd364058d4.pdf](https://www.goodfellowpublishers.com/free_files/Chapter%209-9d1e9fbceac963b1e316f3dd364058d4.pdf)
89. WADESON, Nigel. *Internationalisation theory and Born Globals*. 2020. V: *Multinational Business Review*. Online. cit. 10.6.2023. Dostupné: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MBR-10-2019-0123/full/html>
90. Wharton Staff, 2017. *The Inside Story Behind the Unlikely Rise of Airbnb*. Knowledge at Wharton. Online: <https://knowledge.wharton.upenn.edu/podcast/knowledge-at-wharton-podcast/the-inside-story-behind-the-unlikely-rise-of-airbnb/>
91. Wheeler S. Ch., A. Malcolm. 2016. *Skype*. Case No. M362. Stanford Business. Online. Dostupné: <https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/case-studies/skype>
92. Wild, J. J., Wild, K. L., Han, J. C., 2000. *International business: An integrated approach*. vyd. 4., New York: Prentice Hall.