

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE**

**OBCHODNÁ FAKULTA**

Evidenčné číslo: 102003/I/2023/36122163472832772

**FENOMÉN „BORN GLOBAL COMPANIES“  
V ODVETVIACH ZALOŽENÝCH NA PLATFORMÁCH**

**Diplomová práca**

**2023**

**Bc. Alexandra Magátová**

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE**

**OBCHODNÁ FAKULTA**

**FENOMÉN „BORN GLOBAL COMPANIES“  
V ODVETVIACH ZALOŽENÝCH NA PLATFORMÁCH**

**Diplomová práca**

**Študijný program:** manažment medzinárodného obchodu  
**Študijný odbor:** ekonómia a manažment  
**Školiace pracovisko:** Katedra medzinárodného obchodu  
**Vedúci záverečnej práce:** Ing. Daniel Krajčík, PhD.

**Bratislava 2023**

**Bc. Alexandra Magátová**

# ZADANIE

### **Čestné vyhlásenie**

Čestne vyhlasujem, že diplomovú prácu som vypracovala samostatne s použitím literatúry, ktorú uvádzam kompletne v zozname použitej literatúry.

**Dátum:** 21.04.2023

.....

Bc. Alexandra Magátová

## **Pod'akovanie**

Rada by som sa touto cestou poďakovala vedúcemu mojej diplomovej práce, Ing. Danielovi Krajčíkovi, PhD., za cenné rady, podnety a trpezlivosť pri vedení mojej práce. Taktiež by som chcela vyjadriť svoju úctu a vďačnosť Beáte Šobichovej z firmy Bolt za poskytnutie rozhovoru a zdieľanie jej odborných skúseností. Jej prínos mi napomohol ku kvalitnejšiemu spracovaniu prípadovej štúdie, obohatil moju diplomovú prácu.

## ABSTRAKT

MAGÁTOVÁ, Alexandra: *Fenomén „Born Global Companies“ v odvetviach založených na platformách.* - Ekonomická univerzita v Bratislave. Obchodná fakulta; Katedra medzinárodného obchodu. – Vedúci záverečnej práce: Ing. Daniel Krajčík, PhD. Bratislava: OF EU, 2023, 80 s.

Diplomová práca sa venuje problematike fenoménu „Born Global Companies“ v odvetviach založených na platformách. Hlavným cieľom záverečnej práce je združenie aktuálnych teoretických poznatkov, týkajúcich sa najmä Born Global spoločností v odvetviach založených na platformách a predstaviť dve konkrétne prípadové štúdie, ktoré demonštrujú pôsobenie reálnych spoločností, ktorým možno pripísať status platformovo založených a fungujúcich Born Global spoločností. Diplomová práca je členená do troch častí a obsahuje 10 tabuliek. V prvej kapitole sa venujeme definícii internacionalizácie a teóriám súvisiacim s touto problematikou. Zameriavame sa na fenomén „Born Global Company“ a porovnávame ho s Uppsalským modelom fungovania spoločností a následne sa podrobne venujeme odvetviám založeným na platformách a samotným platformám. V druhej kapitole nájdeme charakteristiku hlavného cieľa, parciálnych cieľov, metodológiu práce a použité metódy skúmania. V tretej kapitole sa zameriavame na dve úspešné a fungujúce firmy, ktoré možno označiť za Born Global Companies v odvetviach založených na platformách. Jedna z firiem vznikla v zahraničí, zatiaľ čo druhá bola založená v prostredí Slovenskej republiky. V rámci tejto kapitoly sme analyzovali vznik a vývoj týchto spoločností, ich expanziu na zahraničné trhy a riešenie problémov, ktoré sa im pri expanzii objavili. Súčasťou práce je aj skúmanie vplyvu dynamicky sa meniaceho technologického prostredia na tieto spoločnosti a analyzovanie toho, ako využívajú platformy vo svojom podnikaní. Na obe spoločnosti sme taktiež aplikovali ekonomický model. Výstupom práce je vyjasnenie fungovania fenoménu Born Global Companies v odvetviach založených na platformách a zhodnotenie zahraničnej expanzie a využívania platforiem v prostredí dvoch príkladov firiem, ktoré splňujú charakteristiky nami spomenutého fenoménu.

**Kľúčové slová:** Born Global Companies, internacionalizácia, expanzia, digitálne platformy, inovácie, technologický pokrok, Bolt, Vectary, odvetvia založené na platformách

## ABSTRACT

MAGÁTOVÁ, Alexandra: The phenomenon of „Born Global Companies“ in platform-based industries. University of Economics in Bratislava, Faculty of Commerce; Department of International Trade. – Thesis supervisor: Ing. Daniel Krajčík, PhD. – Bratislava: OF EU, 2023, 80 p.

The thesis focuses on the phenomenon of „Born Global Companies“ in platform-based industries. The main goal of the final thesis is to combine current theoretical knowledge related to Born Global Companies in platform-based industries and present two specific case studies that demonstrate the operation of real companies that can be classified as platform-based Born Global Companies. The thesis is divided into three parts and contains 10 tables. In the first chapter, we define internationalization and theories related to this issue. We focus on the Born Global Company phenomenon and compare it with the Uppsala model of company operation. We then delve into platform-based industries and platforms themselves. In the second chapter, we describe the main goal, partial goals, methodology, and research methods. In the third chapter, we focus on two successful and functioning companies that can be classified as Born Global Companies in platform-based industries. One company was founded abroad, while the other was established in Slovakia. Within this chapter, we analyzed the formation and development of these companies, their expansion into foreign markets, and the problems they encountered during expansion. The thesis also examines the impact of a rapidly changing technological environment on these companies and analyzes how they use platforms in their business. We also applied an economic model to both companies. The output of the thesis is a clarification of the Born Global Companies phenomenon in platform-based industries and an assessment of foreign expansion and platform utilization within the context of two examples of companies that meet the characteristics of the mentioned phenomenon.

**Key words:** Born Global Companies, internationalization, expansion, digital platforms, innovation, technological progress, Bolt, Vectary, platform – based industries

# OBSAH

Úvod.....	11
<b>1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí.....</b>	<b>13</b>
<b>1.1 Internacionalizácia.....</b>	<b>13</b>
1.1.1 Motivácia pre internacionalizáciu.....	14
1.1.2 Riziká internacionalizácie .....	16
<b>1.2 Teórie internacionalizácie spoločnosti.....</b>	<b>17</b>
<b>1.3 Born Global Company.....</b>	<b>20</b>
1.3.1 Príčiny rozšírenia Born Global Company .....	23
1.3.2 Faktory vzniku Born Global Company .....	24
1.3.3 Výskyt Born Global Company .....	25
1.3.4 Ekonomický prínos Born Global Company .....	27
1.3.5 Kritický pohľad na prínos Born Global Company.....	29
<b>1.4 Uppsala model verzus Born Global model.....</b>	<b>30</b>
<b>1.5 Odvetvia založené na platformách .....</b>	<b>33</b>
1.5.1 E- commerce.....	34
1.5.2 Platformy zdieľanej ekonomiky .....	35
1.5.3 Cloud computing.....	38
<b>2 Cieľ práce, metodika a metódy skúmania .....</b>	<b>40</b>
<b>3 Výsledky práce a diskusia .....</b>	<b>43</b>
<b>3.1 Bolt .....</b>	<b>43</b>
3.1.1 Vznik a história spoločnosti Bolt.....	43
3.1.2 Expanzia spoločnosti Bolt na zahraničné trhy.....	44
3.1.3 Formy vstupu spoločnosti Bolt na trhy .....	47
3.1.4 Stratégia spoločnosti Bolt.....	48
3.1.5 Zamestnanci.....	48
3.1.6 Úspešná spolupráca spoločnosti Bolt.....	49
3.1.7 Finančné ukazovatele spoločnosti Bolt .....	50
3.1.8 Produktové portfólio spoločnosti Bolt .....	50
3.1.9 Použitie digitálnych platforiem v rámci spoločnosti Bolt.....	51

3.1.10	Problémy v spoločnosti Bolt a ich riešenia .....	52
3.1.11	Konkurencia spoločnosti Bolt.....	53
3.1.12	SWOT analýza spoločnosti Bolt.....	54
3.1.13	Zhodnotenie vhodného výberu spoločnosti Bolt .....	55
<b>3.2</b>	<b>Vectary .....</b>	<b>55</b>
3.2.1	Vznik a história spoločnosti Vectary .....	55
3.2.2	Expanzia spoločnosti Vectary na zahraničné trhy .....	56
3.2.3	Formy vstupu spoločnosti Vectary na trhy.....	57
3.2.4	Stratégia spoločnosti Vectary .....	58
3.2.5	Zamestnanci.....	58
3.2.6	Úspešná spolupráca spoločnosti Vectary .....	59
3.2.7	Finančné ukazovatele spoločnosti Vectary .....	59
3.2.8	Produktové portfólio .....	60
3.2.9	Použitie digitálnych platforiem v rámci spoločnosti Vectary .....	60
3.2.10	Problémy v spoločnosti a ich riešenia .....	61
3.2.11	Konkurencia spoločnosti Vectary .....	61
3.2.12	SWOT analýza spoločnosti Vectary .....	63
3.2.13	Zhodnotenie vhodného výberu spoločnosti Vectary.....	64
<b>3.3</b>	<b>Diskusia .....</b>	<b>64</b>
<b>Záver.....</b>	<b>.....</b>	<b>69</b>
<b>Zoznam použitej literatúry .....</b>	<b>.....</b>	<b>71</b>

## Zoznam skratiek a značiek

<b>OECD</b>	Organizácia pre hospodársku spoluprácu a rozvoj
<b>IT</b>	Informačné technológie
<b>AWS</b>	Amazon Web Services
<b>P2P</b>	Peer-to-Peer
<b>AR</b>	Rozšírená realita
<b>BGC</b>	Born Global Company

## Úvod

V súčasnej globálnej ekonomike sa stretávame s narastajúcim trendom vzniku nových podnikateľských subjektov, ktoré v krátkom čase expandujú na medzinárodné trhy a stávajú sa globálnymi hráčmi vo svojom odvetví. Tieto subjekty sa nazývajú „Born Global Companies“ a sú typické svojou rýchlou a agresívnym prístupom k expanzii na medzinárodné trhy. V súvislosti s nástupom digitálnych platforiem sa však tento fenomén ešte zrýchľuje a spoločnosti majú možnosť využiť online kanály na to, aby si rýchlejšie a efektívnejšie upevnili svoju pozíciu na medzinárodnej úrovni. Firmy založené na platformách majú schopnosť rýchlo a efektívne sa šíriť po celom svete, čím prekračujú hranice tradičného fyzického sveta. Tieto firmy sa vyznačujú zvyčajne nízkymi nákladmi na vstup na trhy a rýchlym návratom investícií, čo je dôležité najmä v počiatočnej fáze vývoja. Vďaka využitiu digitálnych technológií a platformových ekosystémov dokážu vytvárať nové príležitosti na trhu a rýchlo sa prispôbovať meniacim sa podmienkam. V kontexte „Born Global Companies“ založených na platformách, je dôležité brať do úvahy riziká a výzvy, ktoré sú spojené s touto novou kategóriou firiem. Patria medzi ne napríklad zmeny v legislatívnych a regulačných podmienkach, konkurencia s tradičnými firmami, problémy s ochranou dát a ochranou súkromia používateľov. Celkové zhodnotenie „Born Global Companies“ založených na platformách sa však javí ako pozitívne, s ohľadom na ich rýchly a efektívny rast a prispôboivosť. Sú zaujímavou možnosťou pre podnikateľov a investičné spoločnosti, ktoré hľadajú nové príležitosti v rámci digitálneho prostredia.

V našej záverečnej práci sme sa zamerali na priblíženie problematiky fenoménu „Born Global Companies“ v odvetviach založených na platformách. Naším hlavným cieľom bolo zosumarizovať existujúce teoretické poznatky týkajúce sa tejto problematiky a následne sa zamerať na praktickú časť práce, kde sme na základe prípadových štúdií analyzovali a demonštrovali pôsobenie reálnych spoločností, ktoré môžeme označiť ako platformovo založené a zároveň fungujúce „Born Global Companies“. Diplomová práca je rozdelená do troch kapitol. V prvej kapitole diplomovej práce sme sa venovali definícii internacionalizácie a identifikovali sme riziká a motívy spojené s touto aktivitou. Ďalej sme sa venovali teóriám internacionalizácie a novému trendu „Born Global Companies“. Konkrétne sme si vymedzili pojem „Born Global Company“ a porovnali sme tradičný Uppsala model s novším modelom Born Global. Okrem toho sme sa zameriavali aj na odvetvia založené na platformách a na platformy samotné. V druhej kapitole sme definovali

hlavný cieľ a čiastkové ciele našej diplomovej práce a opísali sme použitú metodiku a metódy skúmania. V tretej kapitole sme venovali pozornosť dvom konkrétnym úspešným firmám, ktoré patria do kategórie „Born Global Companies“ v odvetviach založených na platformách. Konkrétne sme si na bližšiu analýzu vybrali firmu Bolt, ktorá vznikla v zahraničí a spoločnosť Vectary, ktorá vznikla na Slovensku. Pre získanie relevantných informácií o spoločnosti Bolt sme zvolili metódu priameho dopytovania zamestnancov spoločnosti. Táto metóda nám umožnila získať prvotné a autentické informácie priamo od zdroja, čo zabezpečilo vysokú kvalitu našej prípadovej štúdie. Pomocou prípadovej štúdie sme poukázali na vznik a vývoj oboch firiem, ich expanziu na zahraničné trhy, významné úspechy a neúspechy spojené s expanziou. Charakterizovali sme stratégie spoločností a spôsob akým spoločnosti využívajú platformy. V našej práci sme využili aj ekonomický model na identifikovanie výhod a nevýhod danej entity, ako aj príležitostí a rizík, ktoré môžu ovplyvniť jej výkon a konkurencieschopnosť v podobe SWOT analýzy. V súčasnosti neexistuje presný obraz toho, ako sa bude globálna ekonomika a dané konkrétne spoločnosti vyvíjať v budúcnosti. Jedna vec je však istá - digitálne platformy zohrávajú veľmi dôležitú úlohu a ich sila sa neustále zvyšuje.

# 1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

S ohľadom na predstavenie pre túto prácu kľúčového a v dnešnej dobe ešte málo známeho konceptu Born Global Companies sme sa pokúsili zhrnúť aktuálne poznatky obsiahnuté v odbornej literatúre a realizovaných štúdiách venovaných problematike born global. V prvom rade sa zameriavame na všeobecné vymedzenie konceptu Born Global Companies, pričom sa následne zameriame aj na základné dôvody toho, prečo sa mu v posledných rokoch venuje taká pozornosť nielen v akademických, ale aj v politických kruhoch. Následne upriamime našu pozornosť platformovým born global companies. Born Global Companies založené na platformách sú novým fenoménom v podnikaní, ktorý získava stále väčšiu pozornosť v súvislosti s globalizáciou trhov a rastom digitálnych technológií. Tieto spoločnosti sa vyznačujú rýchlym expanzným rastom na zahraničných trhoch s využitím digitálnych platformových služieb. Ich modely podnikania sú založené na využívaní online platformových trhov a digitálnych technológií na podporu rýchleho rastu a expanzie do celého sveta. Ich fenomén predstavuje výzvu pre tradičné spoločnosti a ich podnikateľské modely a otvára nové možnosti pre začínajúce podniky a start-upy. V priamej nadväznosti na snahu o komplexný pohľad na vec sa môže prvá časť tejto práce tváriť trochu nekriticky, ide nám však v prvom rade o preskúmanie aspektov born global companies do hĺbky a z rôznych uhlov pohľadu tak, ako ho prezentuje literatúra.

## 1.1 Internacionalizácia

Pojem internacionalizácia je v rámci odbornej verejnosti vnímaný z rôznych uhlov pohľadu. Ak by sme sa mali pozrieť na historicky staršie vymedzenia, tak by sme mohli spomenúť definíciu v podaní Macharzina, ktorý pod týmto pojmom vníma predovšetkým vstup na zahraničný trh. V tomto prípade sú domácou materskou spoločnosťou manažované dcérske spoločnosti v zahraničí. (Macharzina, Welge, 1989)

V ďalšej odbornej literatúre sa dočítame aj o odlišnom pohľade, prostredníctvom ktorého je internacionalizácia procesom, za ktorého vznikom stojí predovšetkým nižší pocit neistoty na zahraničnom trhu, ktorý je zapríčinený skúsenosťami a za hlavné aktivity, ktoré samotný proces internacionalizácie poháňajú, sú vo všeobecnosti pokladané výroba a export. (Holm et al., 2009)

Rovnako by sa však dalo povedať, že internacionalizácia predstavuje v prvej etape internacionalizáciu sortimentu, tovarov a záujmov, vkusu a chuti zákazníkov z rôznych

štátov ako dôsledok cestovania obyvateľstva, pôsobenie televízie a vplyvu ďalších prostriedkov. Prostredníctvom tohto medzinárodného zjednocovania záujmov je umožnené rozširovanie činnosti maloobchodných organizácií aj za hranice domovskej krajiny. Toto obmedzovanie je vyvolané predovšetkým obmedzenými možnosťami domáceho trhu. (Pražská, 2002)

V neposlednom rade by sme takisto mohli povedať, že internacionalizácia je chápaná predovšetkým ako proces, pri ktorom nastáva aktívne posilňovanie medzinárodnej dimenzie, pričom subjekty, ktoré jednoducho nedokážu konkurovať ostatným firmám na trhu, čo sa týka cenovej politiky, kvality alebo dodávateľských a odberateľských služieb, skôr či neskôr zaniknú. Na základe vyššie uvedeného teda môžeme skonštatovať, že internacionalizácia je v podstate proces, pri ktorom sa firma prestáva obmedzovať na domácom trhu a svoje pôsobenie rozširuje aj na zahraničné trhy. (Lesáková, 2004)

Proces internacionalizácie je aktívne prepojený s novými trhmi, ktoré môžu byť potencionálne omnoho viac výnosné, na základe čoho môžu firme pomáhať zvyšovať jej konkurencieschopnosť a zjednodušiť jej prístup k inovatívnym nápadom na nové produkty. Skutočnosť, že sa spoločnosť rozhodne pre internacionalizáciu, však ešte neznamená, že sa automaticky dostavia aj želané efekty. V tomto prípade rozhodne platí, že internacionalizácia pravdepodobne nebude úspešná, ak sa na tento krok firma vopred adekvátne nepripraví. Predbežné plánovanie je v prípade internacionalizácie mimoriadne dôležité. Mohli by sme teda povedať, že v prípade vstupu spoločnosti na zahraničné trhy bez akejkoľvek predchádzajúcej prípravy sa pravdepodobnosť dostavenia pôvodne želaných efektov vo významnej miere znižuje. (Hollensen, 2014)

Každopádne platí, že ani poctivá príprava pred internacionalizáciou ešte nie je zárukou toho, že bude spoločnosť skutočne úspešná, prípadne že bude internacionalizácia prínosom pre spoločnosť. Ak spoločnosť nemá dostatočné medzinárodné skúsenosti a na domácom trhu má relatívne slabé postavenie, nemá žiaden dôvod na to, aby sa snažila angažovať na zahraničných trhoch. Takáto spoločnosť by mala radšej svoju pozornosť venovať zlepšovaniu pozície na domácom trhu.

### *1.1.1 Motivácia pre internacionalizáciu*

Motívy internacionalizácie firiem sa môžu líšiť v závislosti od veľkosti, typu firmy, odvetvia v ktorom pôsobí a v neposlednom rade od cieľov a stratégií jednotlivých firiem. Faktor, ktorý taktiež ovplyvňuje motiváciu k internacionalizácii je vek firmy, jej kultúra

a hodnoty. Ukazuje sa, že staršie firmy bývajú motivované k internacionalizácii z iných dôvodov ako tie mladšie. Staršie firmy majú snahu zlepšiť svoje medzinárodné postavenie a diverzifikovať riziká. Na druhej strane, mladšie firmy pociťujú potrebu získania prístupu k novým zdrojom a technológiám, aby zvýšili rast svojich trhových podielov a celkovú konkurencieschopnosť. (Zander, 2020)

Motívy pre internacionalizáciu firiem môžeme rozdeliť do troch kategórií:

- Faktory výroby – sú to faktory ovplyvňujúce kvalitu výrobkov. Firmy sa môžu internacionalizovať aj z dôvodu, aby mali prístup ku kvalitnejším surovinám potrebným pre výrobu, kvalifikovanejšej pracovnej sile alebo novým technológiám.
- Faktory trhu – môžeme ich spájať s rôznymi trhovými faktormi ako sú veľkosť trhu, jeho rozmanitosť a rast. Firmy môžu internacionalizovať, aby získali prístup k novým trhom a zákazníkom, presunuli sa k diverzifikácii svojho portfólia a znížili tak závislosť od jedného trhu.
- Faktory podniku – sú spájané s internými faktormi firmy, ako sú napríklad kvalita manažmentu, finančná stabilita či technologická výkonnosť. Firmy môžu internacionalizovať aby zlepšili svoju konkurencieschopnosť, zvýšili ziskovosť a zabezpečili svoju dlhodobú udržateľnosť. Všetky faktory sú v súlade s tzv. „electric paradigm“, ktorá predpokladá, že firmy sa práve kombináciou týchto troch faktorov rozhodnú internacionalizovať. (Dunning, 2000)

Tieto motívy môžu však byť samozrejme rôzne. Mnoho autorov predstavilo ich rozličné rozdelenie preto, ak by sme ich mali rozdeliť inak, vieme ich rozdeliť aj na motívy proaktívne a nútené. Nútené motívy sú motivované vnútornými a vonkajšími faktormi, ktoré firmu nútia hľadať nové trhy v zahraničí. Patrí sem napríklad:

- potreba diverzifikácie rizika,
- zvýšené náklady na výrobu a prevádzku na domácom trhu,
- zvýšená konkurencia na domácom trhu,
- klesajúci dopyt na domácom trhu,
- zmeny v regulačnom prostredí na domácom trhu.

Proaktívne motívy sú motivované snahou firmy zvýšiť svoj rast a zisk tým, že expanduje na nové trhy v zahraničí. Medzi tieto motívy patria napríklad:

- hľadanie nových trhov a zákazníkov,
- získanie konkurenčnej výhody,

- diverzifikácia produktového portfólia,
- využívanie výhod z ekonomiky a dosahovanie lepších výsledkov výroby. (Hollensen, 2007)

### 1.1.2 Riziká internacionalizácie

V procese internacionalizácie sa firmy stretávajú s rôznymi rizikami, ktoré môžu ovplyvniť ich úspech. Dôležitým faktorom pre dosiahnutie strategického úspechu je schopnosť minimalizovať tieto riziká a nájsť najlepšie techniky na ich zabezpečenie. Nie každý manažment je schopný vhodne adaptovať firmu na zahraničné trhy. Sú to často najmä vnútorné problémy firmy, ktoré bránia jej internacionalizácii. Patrí sem najmä nedostatok skúseností manažmentu v oblasti medzinárodnej expanzie, nedostatočne inovatívny prístup a okrem iného aj nedostatočná znalosť nového trhu. (Hutchinson et al., 2006)

**Tabuľka 1: Interné a externé bariéry internacionalizácie**

<b>Bariéry internacionalizácie</b>	
<i>Interné</i>	<i>Externé</i>
Finančné zdroje	Politické a právne
Nefinančné zdroje	Ekonomické
Nedostatok skúseností	Inštitucionálne
Znalosť trhu	Geografické
Organizačné riadenie	Kultúrne

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Hutchinsona et al. (2009)

Bariéry by sme mohli rozdeliť na vnútorné a vonkajšie bariéry. Externé bariéry sa týkajú vonkajšieho prostredia firmy, zatiaľ čo vnútorné sú zamerané na interné prostredie. Medzi prekážky internacionalizácie patrí obmedzenosť zdrojov, nedostatok vedomostí, averzia voči riziku a neznámu. Je potrebné zdôraznenie potreby riešiť tieto prekážky a povzbudzovať maloobchodníkov k expanzii na medzinárodné trhy. (Hutchinson et al., 2009)

Okrem spomínaných rizík musíme spomenúť, že niektoré riziká sú unikátne pre určité odvetvia alebo oblasti. Riziká súvisiace s kultúrou, politikou a územím sa často navzájom prelínajú. Vo všeobecnosti platí, že odvetvia s vysokou úrovňou technologickej a marketingovej zložitosti a s vysokými nákladmi na vývoj sú náchylnejšie na riziká pri internacionalizácii. Tieto odvetvia zahŕňajú napríklad informačné technológie, biotechnológie, farmaceutický priemysel a výrobu elektroniky. Aj v rámci jedného odvetvia

môžu byť riziká rôzne v závislosti od špecifických faktorov, ako je napríklad krajina, v ktorej podnik pôsobí, alebo typu internacionalizačnej stratégie, ktorú podnik zvolil. Žiadne bariéry by však firme nemali zabrániť v internacionalizácii svojich obchodných aktivít. Naopak, rozširovanie aktivít po celom svete im prináša kredibilitu a dôveryhodnosť ako na domácom, tak i zahraničnom trhu. (Andersson, 2004)

## **1.2 Teórie internacionalizácie spoločnosti**

Na to, aby sa spoločnosť rozhodla pre internacionalizáciu, existuje prakticky veľké množstvo dôvodov. Pri internacionalizácii spoločnosti pritom nie je potrebné popisovať výhradne dôvod internacionalizácie spoločnosti, ale aj samotný proces internacionalizácie. V praxi sa uplatňujú rôzne modely internacionalizácie, pričom každý z týchto modelov má svoje výhody, ale aj nevýhody. Pravdepodobne tým najčastejšie využívaným modelom internacionalizácie je takzvaný Uppsalský model, ktorý je niekedy označovaný aj ako U-model.

Uppsalský model bol v priebehu rokov svojej existencie postupne dopĺňaný. Základným stavebným kameňom tohto modelu je zistenie, že spoločnosti svoje zahraničné rozširovanie rozvíjajú postupne na základe svojich znalostí a skúseností. V tomto prípade by sme mohli definovať celkovo štyri štádiá internacionalizácie spoločností, prostredníctvom ktorých sa tieto spoločnosti postupne dostávajú cez celý proces nadobúdania skúseností, čo ich následne motivuje k realizovaniu ďalších krokov. Ide o nasledovné štyri štádiá:

- Firma pravidelne neexportuje.
- Firma exportuje prostredníctvom agenta.
- Firma v zahraničí založí predajnú pobočku.
- Firma v zahraničí založí výrobný/ montážny závod. (Johanson et al., 1994)

Na základe tohto modelu je následne možné formovať postupy, pri ktorých sa proces internacionalizácie určuje na základe vzťahu dvoch faktorov, a to vývoja znalostí zahraničného trhu a zvyšovania úsilia o preniknutie na akýkoľvek trh tým spôsobom, že sa bude viazať stále viac zdrojov. Autori odbornej literatúry rovnako popisujú aj chovanie firiem, ktoré vstupujú na zahraničné trhy stále s vyššou psychologickou a geografickou vzdialenosťou. V tomto prípade sa pod psychologickou vzdialenosťou rozumie súčet faktorov, ktoré bránia voľnému toku informácií na a z trhu. Medzi tieto faktory patria napríklad jazykové bariéry, vzdelanie, obchodné praktiky, kultúrne a priemyslové rozdiely a podobne. (Johanson, Vahlne, 1977)

V každom prípade sa dá skonštatovať, že zahraničné trhy pre spoločnosť znamenajú neistotu. Čím väčšia je táto psychologická vzdialenosť, tým väčšia je aj neistota. Aj na základe tejto skutočnosti budú teda firmy najskôr vstupovať na také trhy, kde je neistota najnižšia, teda trhy, ktoré sú im blízke. Prostredníctvom tohto postupu budú postupne získavať nové skúsenosti a zvyšovať svoju zahraničnú pôsobnosť inkrementálne. V tomto prípade platí, že prostredníctvom každého nového vstupu na trh bude spoločnosť zvyšovať svoje skúsenosti a bude tak stále viac pripravená na vstup na nové trhy. (Johanson et al.1994)

Uppsalský model vysvetľuje celý proces internacionalizácie o niečo podrobnejšie tým, že opisuje celý cyklus tohto procesu. Tento model má štyri základné kamene. Prvé dva zmienené (znalosť trhu a snaha o preniknutie na trh) sú označované ako takzvané stavové aspekty. Ďalšie dva aspekty, čiže rozhodovanie o snahe a súčasné aktivity sa vo všeobecnosti označujú ako takzvané zmenové aktivity. Tieto štyri základné aspekty sú na sebe v značnej miere závislé a navzájom sa ovplyvňujú. Znalosť trhu a úsilie o trh ovplyvňujú rozhodovanie ohľadne alokovania zdrojov na zahraničných trhoch a spôsob, akým sú vykonávané aktuálne aktivity podniku. Znalosť trhu a úsilie o daný trh sú na druhú stranu ovplyvnené súčasnými aktivitami a rozhodovaním o vynakladaných zdrojoch. Na tomto mieste by sme však rozhodne mali pripomenúť základné predpoklady uplatňovania tohto modelu, nakoľko prvotný výskum, ktorý smeroval k Uppsalskému modelu, bol vykonávaný na výbere niekoľkých švédskych firiem a bolo nevyhnutné doložiť niektoré zovšeobecnené predpoklady na to, aby finálny model fungoval ako všeobecný popis internacionalizačného procesu.

Celkovo rozlišujeme štyri takéto predpoklady:

- Firma sa po dlhom čase snaží o navyšovanie svojho zisku.
- Firma sa snaží minimalizovať podstupované riziko.
- Úsilie o naplnenie predchádzajúcich dvoch predpokladov je zjavné na všetkých úrovniach spoločnosti.
- Stav internacionalizácie spoločnosti ovplyvňuje vnímanie príležitostí a rizika, ktoré následne ovplyvňujú rozhodovanie a vynakladané úsilie v súčasných aktivitách spoločnosti. (Johanson, Vahlne, 1977)

Medzi stavovými aspektmi a zmenovými aspektmi je prítomná istá závislosť a previazanosť, ktorá je lepšie pochopiteľná pri ich detailnejšom rozboře. Znalosť trhu sa dá rozdeliť na všeobecnú znalosť, ktorá je aplikovateľná na najrôznejších trhoch, pričom je

možné sa ju naučiť a na trhovo špecifickú znalosť, ktorá je naviazaná na konkrétny trh a spoločnosť ich získava na základe vlastných skúseností na danom trhu. Ako už bolo zmienené, nositeľmi týchto skúseností sú zamestnanci, čiže by sa dalo povedať, že táto znalosť je istou formou ľudského kapitálu. Čím je následne táto znalosť hlbšia, tým viac špecializovaní títo zamestnanci sú a tým viac zdrojov je na nich naviazaných. Týmto spôsobom dochádza ku zvyšovaniu snahy o prerazenie na trhu, nakoľko je pri meraní vynakladaných zdrojov nutné brať v úvahu aj ľudský kapitál. Snaha o prerazenie na trhu má rovnako dve základné dimenzie. Prvou dimenziou je množstvo viazaného kapitálu na danom trhu a druhou je následne stupeň úsilia o prerazenie na danom trhu. Tento stupeň následne udáva, ako veľmi je takýto zdroj špecifický a ako je využiteľný aj v iných oblastiach. V tomto prípade môže ísť napríklad o špeciálnu znalosť zamestnancov alebo o zdroje vynakladané napríklad na marketing, ktorý je naviazaný na konkrétny trh a inde nemusí mať požadovaný efekt. Rozhodovanie o snahe o prerazenie na trhu sa viaže predovšetkým na rozpoznávanie príležitostí a hrozieb špecifických pre daný trh. Ľudia, ktorí majú na danom trhu najväčšie skúsenosti, sú prakticky schopní tieto príležitosti a hrozby najlepšie vnímať a vyhodnocovať. Postupným procesom učenia sa je táto činnosť neustále zdokonaľovaná. Riziko na trhu pre samotné spoločnosti je dané predovšetkým stavom súčasne vynakladaných zdrojov a evidovanej trhovej neistoty. Pre dosiahnutie maximálnych možných skúseností by mala spoločnosť rozhodovať predovšetkým o vynakladanom úsilí priamo úmerne k zmenám trhovej neistoty. Súčasnú aktivitu spoločnosti predstavujú v podstate všetky činnosti, ktoré sú spoločnosťou na danom trhu vykonávané. Spoločnosť získava skúsenosti a lepšie odhaduje príležitosti práve vďaka svojej činnosti na trhu. V tomto prípade je však mimoriadne dôležité, aby tieto činnosti prebiehali priebežne a bez prestávok. Každopádne by sme však mali upozorniť na to, že kým sa prejaví vyvíjaná marketingová aktivita na celkových tržbách, môže to trvať v niektorých prípadoch aj niekoľko mesiacov. (Johanson et al.1994)

Na tomto mieste by sme mali poukázať aj na skutočnosť, že Uppsalský model bol v priebehu rokov často aj kritizovaný za niektoré vybrané aspekty. Mohli by sme napríklad poukázať na to, že spoločnosti nezískavajú svoje znalosti len z vlastných skúseností. Môžu prakticky využívať aj lokálne pôsobiace spoločnosti s cieľom presunúť na nich náročnejšie činnosti vyžadujúce lokálne znalosti. Týmto spôsobom dochádza k obchádzaniu zdĺhavého procesu učenia sa, čo môže internacionalizáciu vo významnej miere urýchliť. Rovnako sa tu poukazuje na to, že spoločnosti vstupujúce na trh až po svojich konkurentoch môžu celkom

úspešne kopírovať stratégiu týchto konkurentov. Uppsalský model takisto predpokladá, že kľúčové rozhodovanie o danom trhu robia tak či tak ľudia, ktorí ťažia zo získaných skúseností na tomto trhu, čo ale v praxi vôbec nemusí byť pravda. Takisto by sme mohli poukázať aj na zmienený nedostatok modelu, že firmy s bohatými skúsenosťami môžu prakticky čerpať zo svojich znalostí a byť tak v rámci procesu internacionalizácie omnoho odvážnejšie, čo aj potvrdzujú empirické štúdie. V reálnej praxi sa takisto často stretávame aj s tým, že niektoré spoločnosti jednotlivé kroky preskakujú a neprechádzajú tak celým štandardne popísaným procesom. V závere tejto časti by sme mali takisto poukázať na skutočnosť, že pre prvú fázu pred samotným exportom na zahraničný trh je kľúčová predovšetkým osoba zakladateľa (konateľ) firmy, s čím Uppsalský model v podstate vôbec nepracuje. (Forsgren, 2002; Hollensen, 2001)

### **1.3 Born Global Company**

Všeobecne platí, že v prípade podnikov typu "born global" sa jedná o nové firmy, ktoré od svojho vzniku generujú významnú časť svojho obratu na zahraničných trhoch. (Choquette et al., 2017) Na to, aby sme si urobili lepšiu predstavu o týchto spoločnostiach, môžeme využiť aj ich popis, ktorý nachádzame v odbornej literatúre. Na základe týchto zdrojov ide o firmy, ktoré sú rýchlo rastúce a úspešne sa zapájajú do zahraničného vývozu. Podstatným pritom v tomto prípade je, že sú prakticky schopné prekonať vstupné prekážky expanzie na zahraničné trhy, a to vo väčšine prípadov bez toho, aby museli najskôr budovať silnú základňu na svojom domácom trhu. (Rennie, 1993)

Ďalšia definícia, ktorá je v súlade hneď s niekoľkými autormi odbornej literatúry, tieto spoločnosti definuje ako firmy, ktoré od svojho založenia, prípadne krátko po svojom založení dosahujú doslova nadpriemerné obchodné výsledky v medzinárodnom prostredí, a to predovšetkým vďaka ich znalostným zdrojom, ktoré im napomáhajú dosahovať predaje v mnohých krajinách. (Knight, Cavusgil, 2004)

U niektorých autorov sa môžeme dočítať o špecifikách týchto spoločností v podobe jednej základnej konkurenčnej výhody. Táto výhoda sa zakladá práve v medzinárodných predajoch, prípadne vo využívaní bohatých medzinárodných zdrojov. (Autio, Sapienza, 2000)

Tieto spoločnosti sa od tých bežných líšia predovšetkým v primárnej orientácii na medzinárodné prostredie už od svojho založenia, prípadne krátkej doby po svojom založení.

Vedenie spoločnosti sa zameriava predovšetkým na globálne prostredie a pripravuje pre to aj všetky zdroje spoločnosti. Práve na základe tejto skutočnosti sa odlišujú od konvenčnej spoločnosti, ktorá funguje niekoľko rokov na svojom domácom trhu a až po vybudovaní pevných základov sa rozširujú aj na medzinárodné trhy. (Knight, Cavusgil, 2004)

Tieto spoločnosti môžeme vnímať ako podnikateľsky zamerané spoločnosti s globálnou víziou v podstate už od svojho vzniku. Ich podnikateľská vízia a zároveň aj nedostatočné zdroje sú následne primárne pre voľbu tejto nekonvenčnej stratégie internacionalizácie. (Zender et al., 2015) Charakteristika naviazaná na globálnu víziu manažmentu už od založenia spoločnosti sa objavuje v literatúre takmer pravidelne. (Rennie, 1993; Knight, Cavusgil, 2004)

Prvým autorom, ktorý zmienil pojem born global v spojitosti so spoločnosťou, ktorá vo významnej miere pôsobí na medzinárodnej pôde od svojho vzniku, bol McKinsey. (Rennie, 1993) K tomuto jeho názoru sa prikláňajú aj ďalší autori, podľa ktorých sa môže v prípade born global spoločností jednať o novinku výhradne v rovine rozpoznania tohto fenoménu a nie v jeho samotnom výskyte. (Zender et al., 2015) Toto tvrdenie sa opiera o skutočnosť, že definíciu, ktorá je pripisovaná pojmu born global, napĺňajú takzvané freestanding companies, ktoré popísal vo svojej publikácii už Wilkins. Podľa neho tieto spoločnosti pôsobili na trhu už počas devätnásteho storočia a pred prvou svetovou vojnou. (Wilkins, 1988)

Viacerí autori odbornej literatúry o existencii týchto spoločností vedeli aj pred zavedením pojmu born global. Vo všeobecnosti je však uznávané pravidlo, že minulé existencie takýchto spoločností bola reálna predovšetkým u štátov s relatívne malou domácou ekonomikou. Podľa týchto autorov sa však takéto spoločnosti v súčasnosti objavujú doslova po celom svete bez ohľadu na to, či je ich domáca krajina malá alebo skutočne veľká. Zaujímavosťou v tomto prípade je, že na rozdiel medzi malou a veľkou ekonomikou nie je jednoznačná zhoda. Je reálne možné využiť mikroekonomickú definíciu o malej ekonomike ako o príjemcovi svetovej ceny, prípadne ako o krajine závislej na medzinárodnom obchode. (Knight, Cavusgil, 2004) Empiricky by sme následne mohli posudzovať veľkosť ekonomiky napríklad na základe kombinácie faktorov akými sú napríklad počet obyvateľov, rozloha štátu alebo výška hrubého domáceho produktu. Rôzni autori túto špecifikáciu realizujú na základe rôznych parametrov. Je teda nevyhnutné nechať si tu istú rezervu. (Briguglio, 1994)

Aj napriek tomu, že sa v rámci tejto práce zameriavame predovšetkým na pojem born globals, je nevyhnutné, aby sme sa zmienili o tom, že literatúra v tomto ohľade nie je celkom jednotná. Aktuálne štúdie (Choquette et al., 2017; Braunerhjelm, Halldin, 2019; Ferguson, Henkerson, 2019) a rovnako aj cenami ovenčené publikácie autorov ( Knight, Cavusgil, 2004) celkom bežne využívajú práve tento pojem, na základe čoho je reálne možné vnímať jeho ustálenie. Zároveň však hlavne staršie štúdie využívajú celý rad ďalších pojmov pre popisanie tohto fenoménu. Spomeňme napríklad pojmy ako „global startups“ (Oviatt, McDougall, 1994), „international new ventures“ (McDougall, Shane, 1994), „instant internationals“ (Preece, Beatz, 1999), prípadne „instant exporters.“ (McAuley, 1999)

Tieto výzvy v podobe terminológie a definícií patria medzi výzvy pre koncept born globals. V podstate by sme mohli povedať, že ešte stále neexistuje stopercentná zhoda na parametroch určujúcich príslušnosť k born globals a zároveň tiež nie je ani jednoznačne dané, či sú tieto firmy lepšie označené ako born globals alebo „international new ventures.“ Nejde totiž o celkom všeobecné pomenovanie, nakoľko zhoda nie je prítomná ani v špecifickom kvantitatívnom vymedzení. (Coviello, 2015)

Jednotlivé štúdie vo svojom obsahu špecifikujú kvantitatívne minimá pre klasifikovanie firiem v rámci tejto kategórie mimoriadne odlišne. Vo všeobecnosti platí, že spoločnosť zaradujeme do tejto kategórie v prípade, že je zahájená exportná aktivita v rozpätí od 2 do 10 rokov od vzniku spoločnosti a minimálny podiel obratu tvorený zahraničným obchodom je na hranici od 20 do 80 percent. V prípade slovných definícií takejto firmy bolo v rámci 126 rôznych štúdií objavených celkovo 12 definícií, ktoré sa viac či menej odlišovali. V reálnej praxi sa teda môžeme stretnúť aj s mimoriadne ojedinelými a špecifickými kritériami, ktoré zahŕňajú napríklad počet zamestnancov pod 250 osôb, nezávislosť firmy na ďalších subjektoch z pohľadu vlastníctva a taktiež aj internetovú prítomnosť v podobe existencie webových stránok spoločnosti. (Loane et al., 2007)

Je teda zjavné, že vymedzenia a definície uvedené v rámci spomenutých štúdií nie je možné brať v plnej miere dogmaticky. Aj napriek tomu pevne veríme, že pre prvé uchopenie tohto konceptu môžu slúžiť ako dostatočné. S ohľadom na reálne potreby tejto práce sa budeme kvalitatívnou definíciou tohto pojmu zaoberať v rámci metodickej časti. Ako kľúčové vnímame v prvom rade odlíšiť pojem born globals od ostatných exportérov, a to najmä prostredníctvom ich rapidného a zároveň významného vstupu na zahraničné trhy behom jednotiek rokov a desiatok percent obratu tvoreného touto expanziou. Z tohto uhla pohľadu je možné za kvalitnú vnímať definíciu, ktorá definuje born globals z nášho pohľadu

najvýstižnejšie práve tak, ako sa uvádza v prvom odstavci štúdie spoločnosti McKinsey. (Rennie, 1993)

### *1.3.1 Príčiny rozšírenia Born Global Company*

V prípade, že odhliadneme od nejasností naviazaných na jednoznačné zaradenie, je stále nevyhnutné uznať, že tento koncept získal v priebehu posledných 15 až 30 rokov doslova nevídanú pozornosť nielen v akademických, ale aj v politických kruhoch. (Braunerhjelm, Halldin, 2019) Teoretické základy podporujú, že globálne stratégie sú tou správnou cestou pre využívanie podnikateľských príležitostí u jednotlivých startupov, a to od ich počiatku. (Knight, Cavusgil, 2004; Oviatt, McDougall, 1994, Johanson et al., 1994)

Predovšetkým mladé potencionálne firmy sa môžu jednoduchšie prispôbiť novým trhom v rámci svojich procesov a štruktúr. Rovnako tak môžu integrovať informácie o nových trhoch rýchlejšie než ich väčší konkurenti. (Johanson, Vahlne, 1977) Ich primárnou výhodou je takisto ich nezaťaženie prílišnou byrokraciou, na základe čoho sú dostatočne flexibilné a agilné pre úspech na zahraničných trhoch. Táto skutočnosť je navyše podporená aj rôznymi zisteniami o exportných firmách. Je vo všeobecnosti známe, že v porovnaní s firmami, ktoré ostávajú výhradne na domácom trhu, majú navrch v produktivite, zamestnanosti a v investíciách. (Bernard, Jensen, 1999; Mayer, Ottaviano, 2008)

Ak by sme si porovnali born global s tradičnými exportérmi, je tu jeden významný rozdiel. Firmy vstupujúce na zahraničný trh krátko po svojom založení totiž v intenzite exportu tie, ktoré s exportom do zahraničia začali celé roky po svojom založení vôbec neprekonávajú, pričom sa stretávame s tým, že tieto firmy dokonca bojujú o svoju pozíciu na domácom trhu. Na základe tejto skutočnosti sa teda výsledný exportný výkon firiem vo významnej miere ovplyvňuje prístupom k nemu počas prvých rokov existencie. Firmy, ktoré s exportom začali o niečo neskôr, už intenzitou exportu a rovnako ani príjmom z exportu, nedokážu konkurovať svojim rýchlejšim rivalom. (Moen, Servais, 2002)

Na tomto mieste je nevyhnutné spomenúť značnú kritiku, ktorá je nasmerovaná k určitému paradoxu v koncepte born global. Jeho terčom je kľúčová časť ich stratégie, a to vstup na zahraničné trhy. Vo všeobecnosti je tento krok vnímaný ako mimoriadne rizikový, čo platí obzvlášť pre firmy, ktoré tak činia krátko po začatí svojej existencie. Dostatok financií v prvotnej fáze rozvoja spoločnosti môže byť kameňom úrazu, nakoľko výskum a vývoj, marketing alebo budovanie distribučných kanálov absorbuje značnú časť

dostupného kapitálu, a to predovšetkým u higt- tech startupov, ktoré sú vnímané ako mimoriadne častí adepti na born globals. (Zender et al.,2015) Ako základný faktor budúceho úspechu je tak označovaná predovšetkým nutnosť zvládnuť ako náklady, tak aj ďalšie riziká naviazané na rýchlu internacionalizáciu. (Braunerhjelm, Hallddin, 2019)

Aj napriek tejto skutočnosti však celý rad štúdií označuje born global ako malé, ale zároveň mimoriadne rýchlo rastúce spoločnosti. Je však nutné uznať, že aj keď zahraničná expanzia môže viesť ku zvýšeným príjmom pre veľké množstvo firiem, ide o príliš riskantnú stratégiu. (Knight, Cavusgil, 2004)

Tieto spoločnosti sa ocitajú pod dvojitým tlakom. Jednak sú tu prítomné náročné úkony spojené so začiatkom podnikania vo všeobecnosti a následne aj komplikácie naviazané na vstup na zahraničné trhy, čo rozhodne stojí veľké množstvo námahy a nákladov. (Salomon, Wu, 2012) Táto stratégia v porovnaní s ostatnými pôsobí ako najrýchlejšia cesta ku zlyhaniu na zahraničných trhoch kvôli ich cudzosti, teda neznalosti ich značky na zahraničnom trhu. Zároveň tak dochádza aj k tomu, že born globals v porovnaní s ostatnými exportérmi častejšie opúšťajú svoju pôvodnú medzinárodnú stratégiu. (Sui, Baum, 2014)

### *1.3.2 Faktory vzniku Born Global Company*

V tomto ohľade sa argumentácia v prospech born global zameriava predovšetkým na vnútorné a vonkajšie faktory, ktoré by mali byť kľúčom k úspechu týchto spoločností, a to aj napriek prítomnosti mnohých prekážok. V prvom rade by sme si uviedli vnútorné faktory. Najskôr je nevyhnutné zmieniť celý rad špecifických organizačných schopností nevyhnutných ako pre skorý vstup spoločnosti na medzinárodné trhy, tak aj pre následný úspech na týchto trhoch. V tomto prípade hovoríme napríklad o medzinárodnej manažérskej a marketingovej orientácii, globálnych technologických kompetenciách alebo zameraní sa na kvalitu a unikátnosť produktu. (Knight, Cavusgil, 2004) Firmy, ktoré majú tieto schopnosti, sa presadzujú práve na základe kvality a hodnoty vytvorenej prostredníctvom inovatívnej technológie a produktového dizajnu. Jedným spôsobom, ako tieto firmy odolávajú prvotným komplikáciám a neúspechom, je ich príchod na trh s už pripravenou silnou základňou, a to vyšším počtom zamestnancov a vyššími obrátmi už odo dňa ich vstupu na zahraničný trh. (Choquette et al., 2017)

Aj napriek týmto faktorom sa nezdá, že by mohli byť začiatky podnikania v podobe born global o niečo úspešnejšie. Čo sa týka miery prežitia týchto spoločností, je v podstate

rovnaká ako u spoločností, ktoré svoj export rozvíjajú postupne. V niektorých segmentoch je táto miera prežitia dokonca nižšia. (Mubambi, Zahra, 2007; Sleuwargen, Onkelinx, 2014)

V podstate by sme mohli povedať, že podobne nejednoznačná je situácia aj v prípade vonkajších faktorov. Na to, prečo nové firmy volia globálne stratégie, existuje mnoho dôvodov. Rozmach born global vysvetľuje štrukturálne zmeny spoločne s technologickým rozvojom. V tomto prípade hovoríme predovšetkým o rozvoji IT technológií, ktoré znižujú náklady internacionalizácie, liberalizácií obchodu alebo o znižovaní regulačných bariér. Faktorom v tomto prípade je aj rozmach vysoko špecializovaných firiem zameraných na zákazníkov mimo svoju domácu ekonomiku. Rozhodne platí, že s postupujúcimi globalizačnými trendmi vo významnej miere stúpa aj význam born global. (Knight, Cavusgil, 2004)

Tieto predpoklady sa zdajú byť neustále platné a relevantné pre vznik born globals aj o dve desaťročia neskôr ako ich definovali ich autori vo svojich publikáciách. Zaujímavým faktorom pre nárast týchto firiem môže byť aj narastajúce množstvo študentov s bohatými zahraničnými skúsenosťami. (Cavusgil, Knight, 2015; Zender et al., 2015)

Aj napriek skutočnosti, že v podstate všetky tieto argumenty dávajú v kontexte born globals zmysel, výsledky dlhodobých empirických štúdií efekt týchto základných predpokladov doslova negujú. Dáta, ktoré boli sledované v rozmedzí rokov 1994 až 2008 nevykazovali v podstate žiaden trend, ktorý by smeroval k rozširovaniu zastúpenia spoločností born globals medzi bežnými spoločnosťami v akomkoľvek odvetví. Je však nutné uznať, že aj v tomto smere sa jednotlivé názory naprieč odbornou literatúrou v značnej miere odlišujú. (Choquette et al., 2017)

### *1.3.3 Výskyt Born Global Company*

Rovnako ako na pôsobnosť v čase, je podľa nášho názoru, vhodné zamerať pozornosť aj na pôsobnosť z geografického hľadiska v rámci globálneho výskytu jednotlivých krajín, ale aj sektorov ekonomiky. Aj tento uhol pohľadu je totiž jedným z tém, ktorým sa venuje aj odborná literatúra.

Od relatívnej vzácnosti týchto spoločností v jednotlivých krajinách začiatkom deväťdesiatych rokov sa už v súčasnosti jedná o bežné a často sa vyskytujúcu formy firiem. Na základe dotazníkového prieskumu sa dospelo k záverom, že až jedna pätina všetkých nových firiem v rámci Európy spadá do kategórie born global. (Eurofond, 2012) V celosvetovom pohľade bol výskyt týchto spoločností významný už aj skôr.

V predchádzajúcich častiach práce sme sa zmienili o tom, že minulý vývoj v rámci tejto oblasti nebol až tak jednoznačný ako by sa mohlo zdať. Aj napriek tomu bol koncept born globals rozšírený, podľa nášho názoru, viac ako by sa mohol na prvý pohľad zdať. (Knight, Cavusgil, 2004)

Pochopiteľné samotné rozšírenie v jednotlivých krajinách závisí v značnej miere aj na ich domácom kontexte. Práve ten totiž ovplyvňuje aj motiváciu na expanziu na zahraničné trhy a následne aj spôsob, akým ku tejto expanzii dochádza. Formy, ktoré pôsobia v rámci malej otvorenej ekonomiky najmä v Európe, sú pod vplyvom významnejšieho tlaku na internacionalizáciu s ohľadom na menší domáci trh a následne aj s ohľadom na relatívne nízku vzdialenosť a vzájomné prepojenie jednotlivých krajín. Podmienky sú tu lepšie ako v porovnaní s podobnými podnikmi napríklad v krajinách akými sú Spojené štáty americké. (Zender et al., 2015)

Celý rad dlhodobých štúdií v priebehu posledných rokov dochádza k záverom, že sa jedná skôr o jednotky percent v celkovej populácii firiem. Vo všetkých prípadoch sa jedná o zastúpenie nižšie alebo rovné štyrom percentám. (Braunerhjelm, Halldin, 2019)

V tomto ohľade je podstatnou takisto možnosť zabezpečenia týchto výsledkov globalizácie ako aj vnímanie born globals. Problémom je nedostatočný výskum v rozvojových krajinách. Je tu poukazované na skutočnosť, že štúdie sú vykonávané predovšetkým so zameraním na vyspelé ekonomiky, na základe čoho je možné, že ich poznatky sú aplikovateľné výhradne na firmy pochádzajúce z rozvíjajúcich sa trhov. (KEUPP, a iní, 2009)

Zaujímavou otázkou v tomto prípade takisto je, či sa born globals vyskytuje výhradne len v niektorých vybraných odvetviach. V rámci odbornej literatúry na túto otázku nenachádzame jednoznačnú odpoveď a rovnako aj ich výskyt v globálnej miere nie je jasný. V jednej štúdií sa uvádza, že tieto rýchlo rastúce spoločnosti je možné nájsť v podstate vo všetkých odboroch. Podľa tejto spoločnosti sa born globals nezameriava výhradne na vybrané odvetvia ekonomiky alebo špecifické technológie. (RENNIE, 1993) Ku rovnakým výsledkom dochádzajú aj ďalšie výskumy. Prakticky sa však stretávame aj s tým, že to spochybňujú ďalší autori, podľa ktorých sa tieto spoločnosti objavujú skôr v odvetviach, ktoré sú v globálnej miere viac previazané. V tomto prípade hovoríme predovšetkým o vedomostne a o technologicky náročných odvetviach. (Braunerhjelm, Halldin, 2019; Oviatt, McDougall, 1994)

Snahy o vysvetlenie týchto rozdielov v záveroch jednotlivých štúdií boli smerované na problematiku jednodborových štúdií, prípadne tých, ktoré sa zameriavali výhradne na

technologické firmy, a to aj z viacerých odborov. Práve tu vzniklo varovanie pred spoliehaním sa na výsledky týchto prieskumov. (Fernjaber et al., 2007) Zároveň sa v tejto oblasti objavili viaceré ohlasy smerujúce na nedostatok štúdií v tomto smere. Tento nedostatok je možné vysvetliť tým, že sa nedarí objaviť zastúpenie born globals naprieč jednotlivými sektormi. (Choquette et al., 2017) K záveru ich vyššej koncentrácie vo vybraných sektoroch však došla aj štúdia, ktorá využívala dáta o švédskych výrobných spoločnostiach, a to naprieč všetkými zastúpenými sektormi. Na základe tejto skutočnosti by sme aj vyššie spomenuté vysvetlenie mohli spochybniť. (Braunerhjelm, Halldin, 2019)

#### *1.3.4 Ekonomický prínos Born Global Company*

V predchádzajúcej časti tejto práce sme naznačili isté rozpory, ktoré v priebehu posledných rokov panujú okolo born globals. Zatiaľ sme sa však nevenovali tej najdôležitejšej časti, ktorá ku nami skúmanej téme prilákala doslova celosvetovú pozornosť. Hovoríme o ekonomickom prínose pre jednotlivé ekonomiky a v neposlednom rade aj pre globálnu ekonomiku ako celok. Práve v tejto oblasti sú totiž tieto spoločnosti spájané s celým zástupom superlatív. V rámci tejto časti si spomenieme vybrané plusy born globals tak, ako ich vidia jednotlivé štúdie.

Aj napriek svojmu veku a veľkosti sú významné predovšetkým svojim potenciálom vytvárať nové pracovné miesta. (Eurofond, 2012; Eurofond, 2013) V priamom porovnaní s ostatnými začínajúcimi podnikmi majú neporovnateľne viac zamestnancov. (Choquette et al., 2017; Braunerhjelm, Halldin, 2019) Táto skutočnosť je v plnom súlade so závermi fínskej štúdie, ktorej respondentmi bolo 59 startupov, čo viedlo ku záveru, že prudká zahraničná expanzia vedie k rýchlejšiemu rastu spoločnosti. (Autio, Sapienza, 2000)

Firmy je prakticky možné deliť na štyri typy, a to na základe intenzity a rýchlosti vstupu na zahraničné trhy. V tomto prípade hovoríme o „Born Globals“ (exportéri do troch rokov od vzniku a podiel exportu minimálne 25 percent), „Born Exporters“ (export do troch rokov od založenia, no menej ako 25 percent celkového obratu), „Late Exporters“ (neskorší exportéri) a „Stay Locals“ (bez exportu). Zaujímavým je rozhodne aj stredný počet zamestnancov, ktorý tieto spoločnosti dosahujú. Opäť tu môžeme vidieť vyššie hodnoty v závislosti na tom, ako rýchlo a s akou intenzitou jednotlivé typy spoločností expandovali. Hodnoty sú nasledovné:

- Born globals- 24,46;
- Born exporters- 13,26;

- Late exporters- 10,36;
- Stay locals- 3,37. (Choquette et al., 2017)

Rovnako platí, že zamestnanci spoločností born globals majú vyššie vzdelanie a úroveň schopností. Vyššia úroveň vzdelania zamestnancov bola taktiež potvrdená i v ďalších štúdiách. (Eurofond, 2012; Braunerhjelm, Halldin, 2019; Ferguson, Henkerson, 2019) V tomto prípade sú vysokoškolsky vzdelaní zamestnanci tí, ktorí majú reálne ukončené aj vysokoškolské vzdelanie druhého stupňa. V prípade born globals bol pomer týchto zamestnancov v priemere o 6 percent vyšší ako u iných exportérov. Konkrétne sa jednalo o 20 percent zamestnancov u born globals a o 14 percent zamestnancov u ostatných exportérov. (Ferguson, Henkerson, 2019)

Podstatné sú rovnaké aj hodnoty, ktoré sa týkajú dosahovaného obratu spoločnosti a rastu spoločnosti v čase. V tomto prípade platí, že v dlhom horizonte dosahujú spoločnosti born globals najvyššiu profitabilitu. Aj z tohto dôvodu sú často označované ako významní prispievatelia do jednotlivých ekonomík, pričom sa im prisudzuje rola vodičov rozvoja jednotlivých ekonomík a ich inovácií. V neposlednom rade je tu prítomná takisto aj vysoká miera inovatívnosti medzi zamestnancami. (Eurofond, 2016; Zender et al., 2015; Choquette et al., 2017)

Born globals takisto pôsobí na viacerých trhoch a ich exportné destinácie sú geograficky vzdialenejšie, než je tomu zvykom u ostatných exportérov. (Choquette et al., 2017) Konkrétny počet trhov, na ktoré sa jednotlivé typy exportérov dostávajú, uvádzame nižšie. Pochopiteľne spoločnosti, ktoré sú bez exportu, sem nie sú zaradené. Podobné závery sa potvrdili hneď v niekoľkých štúdiách:

- Born globals- 11,23;
- Born exporters- 3,24;
- Late exporters- 2,3. (Choquette et al., 2017; Moen, Servais, 2002)

Rozhodne nemenej významnou položkou v tomto zozname pozitívnych dopadov podľa odbornej literatúry je následne aj kľúčová rola pri predchádzaní alebo pri zotavovaní sa z ekonomickej krízy. Podľa OECD práve tieto firmy zohrávajú kľúčovú rolu pri boji s ekonomickým prepacom, ktorý nastal v roku 2008. (OECD, 2013) S týmto tvrdením súhlasí aj štúdia Európskej únie, podľa ktorej sú to práve born globals, ktorých prínosy sú pre ekonomickú obnovu podstatnejšie než je tomu o iných startupov alebo exportérov. V prípade Izraela, jedného zo svetových centier startupov a miesta pôvodu nejednej

technologickej firmy, boli born globals označené ako jedna z hlavných príčin, vďaka ktorým táto krajina vyšla z finančnej krízy ako jeden z najmenej zasiahnutých štátov. (Almor, 2011)

Po všetkých zmienených pozitívach nie je prekvapením, že inštitúcie ako Európska únia alebo OECD vidia v podpore rozvoja born globals veľký potenciál. Literatúra sa však ani, čo sa týka ekonomického prínosu born globals, v plnej miere nezhoduje. Je preto potrebné si predstaviť aj kritiku týchto optimistických názorov.

### *1.3.5 Kritický pohľad na prínos Born Global Company*

Pri obhliadnutí sa za uplynulým výskumom tohto fenoménu došlo na závery v podobe potreby komplexnejšieho prístupu k jeho skúmaniu. (Cavusgil, Knight, 2015; Zender et al., 2015) V jednej zo štúdií, ktorá toto vypočula, sú kritizované predchádzajúce závery nadradenosti born globals, a to najmä z dôvodu spôsobu vykonávania predchádzajúcich výskumov. Autori kritizujú výsledky založené prevažne na prípadových štúdiách a dotazníkoch, ktoré vo svojej podstate nemusia reflektovať všeobecné chovanie born globals. Reálne tu totiž existuje aj hrozba skreslenia prostredníctvom klamlivých odpovedí. (Mubambi, Zahra, 2007) Závery skúmania celého radu dlhodobých empirických štúdií už tak jednoznačne pozitívne nie sú.

V prípade born globals hovoríme o mimoriadne malej skupine firiem, ktoré v dlhodobom horizonte svojou veľkosťou, rastom a zamestnanosťou neprevyšujú ostatných exportérov. Slabá evidencia výskytu následne existuje v prípade príjmov a pridanej hodnoty tvorenou týmito spoločnosťami. (Ferguson, Henkerson, 2019) Rovnako aj štúdie, ktoré nachádzali prínosy born globals, uviedli celý rad oblastí, v ktorých navrch nemajú. V produktivite dosahujú len malé alebo žiadne výhody v porovnaní s firmami, ktoré začínajú s vývozom neskôr, prípadne vyvážajú menej. (Choquette et al., 2017) V krátkodobom horizonte sa následne výhoda neprejavuje ani v profitabilite, čo je vysvetľované strategickým zámerom prvých rokov pôsobnosti. Zároveň platí, že prítomnosť vyššieho podielu vysokoškolsky vzdelaných zamestnancov má len minimálny vplyv na celkovú produktivitu spoločností. (Braunerhjelm, Halldin, 2019)

Je možné polemizovať nad dvoma horizontmi jednotlivých štúdií. Prvý horizont naznačuje, že náklady na stratégiu born globals eliminujú výhody získané oslovením zákazníkov na zahraničných trhoch. Druhé vysvetlenie následne uvádza, že rozdiel vo výhodách a nákladoch medzi born globals a pozvoľnejším expandovaním na zahraničné trhy je zanedbateľný. Týka sa to okrem iného dopadu na veľkosť firmy. Jedným z argumentov je

skutočnosť, že je to práve nedostatok odlišenia od ostatných exportujúcich firiem. Táto skutočnosť je v súlade s výskumom, na základe ktorého je produktivita born globals síce vyššia v porovnaní s firmami, ktoré pôsobia výhradne regionálne, ale nižšia v porovnaní s tými, ktoré svoju exportnú stratégiu rozvíjajú postupne. (Sui, Baum, 2014)

Niektoré ďalšie empirické štúdie uvádzajú relatívne podobné závery. Rozdiel oproti ostatným exportérom je iba mierny. (Braunerhjelm, Halldin, 2019) V prípade porovnania so skupinou firiem, ktorá sa odlišuje výhradne v intenzite exportu v prvých rokoch života, ich nadradenosť postupne mizne. (Choquette et al., 2017) V tomto prípade vzniká apel na zákonodarcu, že podpora born global nemusí každopádne viesť k veľkým benefitom pre jednotlivé ekonomiky, a to najmä čo sa zamestnanosti týka. (Ferguson, Henkerson, 2019)

Ako môžeme vidieť na základe dlhodobých empirických štúdií (Sleuwaren, Onkelinx, 2014; Sui, Baum, 2014; Choquette et al., 2017; Braunerhjelm, Halldin, 2019; Ferguson, Henkerson, 2019) a aj na základe odbornej literatúry (Zender et al., 2015; Cavusgil, Knight, 2015), stále nie je zrejماً rola a prínos born globals, nakoľko aj tieto štúdie prichádzajú na relatívne odlišné závery. Dovoľme si však v tomto prípade tvrdiť, že celkovo zmiernujú očakávania vytvorené predchádzajúcim výskumom. Jednak zastúpenie born globals v celkovej populácii firiem je podstatne nižšie ako sa očakávalo a následne aj ich prínos nie je tak významný, a to najmä v porovnaní s ostatnými exportérmi.

Čo je ale dôležité, potvrdilo sa nám, že majú prínos pre export vo všeobecnosti, čo je v súlade so skoršími závermi pri jeho skúmaní (Bernard, Jensen, 1999; Mayer, Ottaviano, 2008). Tieto štúdie dokonca vyzdvihujú globálnu expanziu do zahraničia. (Sui, Baum, 2014) Jedným zo základných odporúčaní je jednoznačne podporovať startupy s proexportnou stratégiou bez ohľadu na jej intenzitu, nakoľko to vo výsledku prinášajú tvorbu pracovných miest a obrat. (Choquette et al., 2017)

Celkovo by sa dalo povedať, že má rozhodne zmysel naďalej skúmať fenomén born globals a hľadať jeho ďalšie prípadné pridané hodnoty. Zároveň je však nutné neodmietat význam prínosu exportu v podobe pozvoľnejšieho rozvoja.

## **1.4 Uppsala model verzus Born Global model**

Model Uppsala a Born Global sa líšia v niekoľkých dôležitých oblastiach. Uppsala model totiž predpokladá, že podniky sa postupne internacionalizujú a na zahraničné trhy vstupujú až vtedy, keď dosiahnu určitú úroveň skúseností na domáco trhu. Môžeme povedať,

že v prípade Born Global ide presne o opačný stav. V tomto modeli sa predpokladá, že podniky začínajú expandovať na zahraničné trhy už od svojho zrodenia a nemajú žiadne, alebo majú len veľmi chabé, skúsenosti s domácim trhom. Okrem toho majú Born Global podniky väčšiu motiváciu a schopnosť rýchlej internacionalizácie vďaka tomu, že sú zväčša inovatívne a majú skvelú schopnosť prispôbovať sa novému prostrediu. (Knight, Cavusgil, 2005)

Práve na tieto spoločnosti sú široko študované v spoločnosti a stáva sa, že spochybňujú tradičné teórie, ako napríklad Uppsalský model. Nakoľko sa odkláňajú od tradičných teórií internacionalizácie, vyžadujú si odlišný prístup k pochopeniu ich správania a úspechu. (Andersson, 2016)

**Tabuľka 2: Porovnanie medzi modelom Uppsala a modelom Born Global**

<b>Uppsala model</b>	<b>Born Global</b>
Firmy nasledujú proces internacionalizácie, v rámci ktorého vstupujú na zahraničné trhy mimo primárneho trhu až keď prekonajú vzdialenosti medzi sebou.	Firma sa internacionalizuje priemerne do 3 rokov od založenia a generuje minimálne 25% celkových tržieb zo zahraničia. Existujú tu prvky jedinečnosti produktov alebo služieb, ktoré ovplyvňujú celý proces.
Tradičné výrobné odvetvia, priemyselné odvetvia, ktoré sú náročné na prácu, malé odvetvia.	Technologicky a znalostne náročné odvetvia, aj keď existuje aj malé percento príkladov v iných odvetviach.
Automobilové firmy, ako sú napríklad Toyota či Volvo, rodinné firmy, ako napríklad Lego.	Firmy využívajú platformy novej generácie, ako napríklad Google, Amazon, Facebook, LinkedIn.

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Knighta a Cavusgila (2005)

Born Global bývajú často zakladané mladými podnikateľmi, ktorí síce mnohokrát nemajú dostatočné skúsenosti v oblasti podnikania, ale na opačnej strane majú dostatočné skúsenosti s novými technológiami a spôsobmi komunikácie. Títo podnikatelia sú často zapojení do internetovej kultúry a majú skúsenosti s online marketingom. To im umožňuje presadzovať svoje produkty na medzinárodných trhoch efektívnejšie. Keď sa pozrieme na firmy Uppsalského modelu, tie bývajú oveľa častejšie zakladané skúsenými podnikateľmi, ktorí sa rozhodli postupne rozširovať svoje aktivity do zahraničia na základe skúseností obsiahnutých na domácom trhu. Pri presadzovaní svojich produktov a služieb na medzinárodných trhoch sa spoliehajú na tradičné metódy. Mohli by sme preto povedať, že

firmy sa od seba navzájom odlišujú nielen v spôsobe internacionalizácie, ale aj v podnikateľských profiloch, skúsenostiach a schopnostiach. Keď sa na problematiku obzrieme z geografického hľadiska, Born Global spoločnosti sú často zakladané v oblastiach, kde je silná podpora pre nové podnikanie, ako napríklad v USA a v niektorých krajinách Európy. Tieto krajiny sú typické silnými inovačnými a technologickými zdrojmi, ktoré podporujú rýchly rozvoj nových spoločností a poskytujú prostredie priaznivé pre rýchlu internacionalizáciu. (Mathews, Zander, 2007)

Obe stratégie sa líšia vo svojich výhodách, rovnako ako aj nevýhodách. Výhody Uppsala modelu internacionalizácie:

- Firma disponuje dostatočným časovým rozpätím na obsiahnutie skúseností získaných na domácom trhu a na susedných trhoch, čo mnohokrát zvyšuje jej šance na úspech na trhu zahraničnom.
- Postupná expanzia firme umožňuje, aby dokonale prispôbovala svoje produktové portfólio na základe potrieb zahraničných trhov.
- Spoločnosť môže rozvíjať svoje zdroje a schopnosti do takej miery, aby pre ňu bolo možné neskôr efektívne zvládať náročnejšie medzinárodné trhy.

Nevýhody Uppsala modelu internacionalizácie:

- Závažným problémom býva, že firma môže byť až príliš pomalá pri procese internacionalizácie a môže prísť o príležitosti nových trhov.
- Postupná expanzia môže byť príliš nákladná, vyžadovať veľké investície do marketingu a distribučnej siete.
- Postupný prístup k medzinárodnej expanzii môže firmu vystaviť väčšiemu riziku konkurencie z iných krajín.

Výhody Born Global:

- Rýchly vstup na medzinárodné trhy môže firmu rýchlo etablovať a získať pre ňu prvotný náskok pred konkurenciou.
- Firma môže využívať nové technológie a nové spôsoby komunikácie na rýchlejšie identifikovanie nových trhov a vývojových trendov.
- Firma môže byť schopná dosahovať výhody tam, kde konkurencia ešte nie je etablovaná.

Nevýhody Born Global:

- Môže sa stať, že firma bude náchylnejšia k vyššiemu riziku a neistote pri internacionalizácii, čo môže viesť až k jej rýchlemu zlyhaniu na zahraničnom trhu.
- Rýchle vstupy na medzinárodné trhy môžu vyžadovať veľké investície.
- Firma môže mať obmedzený prístup k zdrojom a schopnostiam potrebným na úspešnú expanziu. (Johanson et al., 1994)

## 1.5 Odvetvia založené na platformách

Vplyv fenoménu digitalizácie na medzinárodný obchod je v dnešnej dobe značný a nevyvrátiteľný. Vzniku globálnych firiem napomáhajú dva kľúčové trendy: globalizácia a pokrok v informačných a komunikačných technológiách. (Knight, Cavusgil, 2004)

Môžeme konštatovať, že vplyvom digitalizácie vznikol vskutku celkom nový typ spoločností zakladajúcich sa na webových či mobilných technológiách. Jednou z dôležitých črt rodiačich sa globálnych firiem je ich schopnosť využívať IT platformy na rýchle škálovanie podnikania na zámorských trhoch. Využívaním internetových obchodných aktivít majú podniky jedinečnú schopnosť profitovať z globálne prepojenej ekonomiky. Takýto obchod umožňuje prekonať tradičné bariéry a ťažkosti medzinárodnej expanzie. (Drucker, 1954)

Dá sa povedať, že vyspelosť technológií, ktorá zvýšila prepojenia medzi rôznymi aktérmi spoločností „otvára dvere“ novým obchodným príležitostiam. V dnešnej dobe si čoraz viac uvedomujeme, že firmy sa viac ako kedykoľvek predtým nemôžu vzdávať možností, ktoré ich čakajú za hranicami. Koncept platformových odvetví bol prvýkrát predstavený v roku 1997. Už vtedy sa začínalo bádať o tom, že sa platformy stanú kľúčovými hráčmi v mnohých odvetviach.

Dnes mnohé spoločnosti v digitálnej ekonomike prevádzkujú platformové obchodné modely, ktoré vytvárajú svoju hodnotu spájaním rôznych skupín, napr. používateľov ako sú kupujúci a predávajúci. Digitálne platformy firmám otvorili cestu ku globálnym trhom, na ktorých si k sebe vedia predávajúci a kupujúci nájsť cestu takpovediac jedným klikom. Nulové marginálne náklady na digitálnu komunikáciu a transakcie otvárajú možnosti pre cezhraničné podnikanie vo veľkom meradle. Posledné desaťročia pracovali najväčšie korporácie na budovaní vlastných digitálnych platforiem ktoré umožňujú riadenie dodávateľov, spájanie dodávateľov a zákazníkov, umožnenie ich komunikácie, či zdieľanie dát. Digitalizácia umožňuje okamžitú výmenu virtuálneho tovaru, ako sú knihy, aplikácie, online hry, hudobné súbory, streamingové služby, softvér a služby cloud computingu

a mnoho ďalších. Všetky tieto služby môžu byť prenášané kamkoľvek na svete, kde je internetové pripojenie. Podniky začali využívať viacero softvérových systémov na riadenie rôznych operácií, ako napríklad účtovníctvo, riadenie ľudských zdrojov, či riadenie výroby. Hodnota, ktorú platformy vytvárajú pre individuálneho používateľa narastá o to viac, o čo rastie počet celkových používateľov. (Cusumano, Gawer, 2019)

Existuje mnoho odvetví, ktoré sú založené na platformách, pričom mnohé z nich sú digitálne a technologické. Platformy umožňujú rôznym spoločnostiam a jednotlivcom rýchly prístup k širokej škále produktov a služieb a poskytujú im možnosť predaja, distribúcie, výskumu a vývoja v globálnom meradle. Výhody platformových odvetví pre born global spoločnosti zahŕňajú nižšie náklady na vstup na zahraničné trhy, možnosti rýchleho šírenia a prispôsobenia sa trhu a možnosti rýchleho získania zákazníkov. Na druhej strane poznáme aj možné riziká, akými je napríklad konkurencia, regulácia, bezpečnosť dát a zákaznícky servis. Význam platformových odvetví sa bude v budúcnosti zvyšovať, keďže viaceré tradičné odvetvia budú prechádzať transformáciou a prechodom na platformy. (Knight, Cavusgil, 2005)

Odvetvia založené na platformách zahŕňajú napríklad e-commerce, sharing economy, cloud computing, digitálne služby, on-demand aplikácie, sociálne médiá a mnoho ďalších. Pre tieto odvetvia je typické, že využívajú technologické platformy na poskytovanie produktov alebo služieb. Platformy často využívajú dáta a algoritmy na personalizáciu služieb a zlepšenie skúseností používateľov. Mohli by sme povedať, že platformy sú schopné poskytovať ekosystémy a infraštruktúru pre rôzne subjekty v odvetví, spravovať rôzne zdroje a technológie, umožňovať inovácie a v neposlednom rade vytvárať nové ekosystémy v rámci odvetví. (Gawer, 2014)

### *1.5.1 E-commerce*

E-commerce založené na platformách predstavuje jednu z hlavných oblastí podnikania, ktorá využíva platformový biznis model. Tento model umožňuje predajcom a obchodníkom predávať svoje produkty a služby online prostredníctvom platformy, ktorá zabezpečuje ich prepojenie so zákazníkom a umožňuje im ich nákup. Platforma tak v tomto prípade poskytuje skvelé prostredie pre obchodovanie, kde sa zákazníci môžu pohodlne a jednoducho orientovať. E-commerce platformy ponúkajú výhody pre všetky zúčastnené strany. Pre predajcov predstavujú jednoduchý a efektívny prístup k zákazníkom a možnosť využívania rôznych marketingových nástrojov. Zákazníkom na druhej strane prináša lepší

prehľad o ponúkanej produkcii a službách, objednanie a zaplatenie online a navyše prístup k recenziám. (Tiwari, Buse, Herstatt, 2000)

### 1.5.2 Platformy zdieľanej ekonomiky

V súčasnosti sa čoraz viac stretávame s využívaním takzvaných „platform zdieľanej ekonomiky“. Tieto platformy pokrývajú dôležité hospodárske sektory využívajúce a uplatňujúce princípy zdieľanej ekonomiky. Čo sa týka samotného zastúpenia platform, tak najvýznamnejšie sú práve v nasledovných sektoroch ekonomiky:

- **Ubytovanie**- ľudia si prostredníctvom rôznych platform požičiavajú v niektorých prípadoch aj celé nehnuteľnosti alebo časti nehnuteľností. Ako príklad takýchto spoločností by sme mohli spomenúť Airbnb, HomeAway, Housetrip, 9Flats, Windu, Onefinestay, Roomerama a podobne.
- **Doprava**- v tomto prípade rozlišujem dve rôzne kategórie platform:
  - Platformy ktoré umožňujú prenajať iba predmety majetkovej podstaty. Ide napríklad o prenájom auta, prenájom domácich potrieb a podobne.
  - platformy umožňujúce poskytovanie tovarov ale aj služieb v ktorých je priamo zainteresovaný majiteľ a nie len predmetná vec. Ide napríklad o BlaBlaCar, Uber a podobne.
- **Online trh práce**- platformy zamerané na spájanie zamestnávateľov a zamestnancov (väčšinou freelancerov) s cieľom vypracovať menšie zadania, kvôli ktorým nie je potrebné najímať zamestnancov do pracovného pomeru. V našich podmienkach je známy predovšetkým portál jaspravim.sk.
- **Financie**- v tomto prípade ide o platformy zamerané na takzvané crowdfunding (kolektívne financovanie alebo kolektívnu podporu), prostredníctvom ktorých sú prepojené podnikateľské subjekty a investori. Rovnako ide o platformy umožňujúce peer-to-peer požičiavanie finančných prostriedkov spájaním jednotlivcov v podobe spájania veriteľov s dlžníkmi bez akéhokoľvek prepojenia s finančnými inštitúciami. (Petropoulos, 2017)

Na základe vyššie uvedených skutočností je prakticky možné povedať, že stále väčšie množstvo takzvaných platform zdieľanej ekonomiky pokrýva kľúčové sektory ekonomiky. Nakoľko oblasť zdieľanej ekonomiky pôsobí predovšetkým na trhu produktov (tovarov a služieb) a zároveň aj na trhu výrobných faktorov akým sú kapitál alebo práca, dokážu v relatívne významnej miere ovplyvňovať ekonomiku ako celok. Zároveň by sme

mohli povedať, že v prípade platforiem zdieľanej ekonomiky ide o získavanie prístupu k veciam, ktoré reálne vlastní niekto iný. Prostredníctvom moderných technológií, medzi ktoré by sme mohli zaradiť napríklad smartfóny to následne nemusí platiť len o susedoch. Prakticky je možné získať prístup ku celej sieti ľudí a to vo väčšine prípadov vďaka jednej jednoduchej aplikácii. Zdieľaná ekonomika by mal a podniku pomôcť využiť nenaplnené možnosti akými sú napríklad prázdne miesta v aute alebo prázdny by na víkend. (blog.sk.blablacar.com, 2020)

Na tomto mieste sa nám však ponúka aj otázka, prečo sa vlastne zdieľaná ekonomika objavila až v priebehu posledných rokov. To, čo reálne bránilo v uskutočnení spomínanej výmeny v minulosti, si uvedieme práve teraz. Kľúčovou prekážkou boli v tomto prípade predovšetkým relatívne vysoké náklady. Transakčné náklady predstavujú v podstate všetky neformačné náklady, ktoré sprevádzajú akúkoľvek výmenu medzi dvoma a viac osobami. V zásade by sa dalo povedať, že tieto náklady delíme na tri časti:

- **Náklady na vyhľadávanie potencionálnych strán výmeny**- je nutné zistiť, kde a kto má napríklad voľnú garáž pre vaše auto. Rovnako je nutné zistiť, že ak máte voľnú izbu, kto by ju aktuálne potreboval.
- **Náklady na vyjednávanie a uzatváranie kontraktu**- v prípade že as už nájde niekto, kto vám napríklad požičia vrtáčku je nutné sa niekde dohodnúť na cene a na tom aké budú podmienky kontraktu.
- **Kontrola a vynútenie kontraktu**- v prípade že niekomu požičiate auto, ako máte vedieť, že s ním nezmizne? Alebo ak ku niekomu nastúpíte do auta, ako môžete vedieť, či neplánuje niečo nekalé? To isté platí, ak niekoho necháme prespať u seba doma. (INNES, 2020)

*„Náklady pomohol znížiť internet a nové informačné technológie skombinované s podnikateľskou schopnosťou objavovať nové spôsoby dosahovania zisku aj tam, kde by to nik neočakával. Na prelome tisícročia začal obsah internetu prechádzať na tzv. web 2.0 aplikácie. Táto „nová verzia internetu“ umožnila pasívne prijímanie informácií, ale aj aktívne sa zapájať do tvorby obsahu pre všetkých. Tak začali vznikať prvé web stránky, ktoré prinášajú možnosť komunikácie a spolupráce on-line, prvé sociálne siete s virtuálnymi komunitami a mobilné aplikácie umožňujúce interakciu z akéhokoľvek miesta.“ (INNES, 2020)*

V minulosti sa ľudia skôr orientovali na vlastníctvo majetku. S finančnou krízou rástla nezamestnanosť a ľudia si postupne uvedomovali, že si nie vždy môžu dovoliť neustále kupovanie nových vecí. Títo ľudia sa teda začali pohrávať s myšlienkou, že si niektoré veci budú len požičiavať. Uvedomili si, že tento spôsob fungovania pre nich môže mať isté finančné výhody. (BENCONT, 2014)

*„Zdieľaná ekonomika zmenila aj klasický zamestnanecký pomer. Ľudia, ktorí ponúkajú služby cez on-line platformy nie sú už klasickými zamestnancami, ale skôr nezávislými kontraktormi. Takýto spôsob zamestnávania prináša značnú flexibilitu v pracovnom čase aj náplni činnosti jednotlivca. Nezávislý kontraktor sa môže rozhodnúť, kedy bude pracovať a akú fušku si vyberie. Umožňuje mu to lepšie využívať voľný čas a flexibilne reagovať aj na iné povinnosti (škola, rodina, iné zamestnanie). Zdieľaná ekonomika umožnila naplniť Marxove slová o človeku z budúcnosti, ktorý má „príležitosť robiť jednu vec dnes a inú vec zajtra, poľovať ráno, loviť ryby popoludní, večer pásť dobytok, kritizovať po obede tak ako chce, bez toho aby sa stal poľovníkom, rybárom, pastierom alebo kritikom“. Len tu budúcnosť nepriniesol komunizmus a súdruhovia, ale kapitalizmus a podnikatelia. V určitom zmysle ide o návrat k spôsobu práce pred tým, ako veľké fabriky s ich úsporami z rozsahu nahradili malých remeselníkov a drobných výrobcov.“ (INNES, 2020)*

Zdieľaná ekonomika je definovaná aj zo strany Európskej únie. Na základe jej dokumentov sa dá povedať, že ide o obchodné modely, v ktorých sú využívané rôzne platformy na zjednodušovanie činnosti a pre nadväzovanie spolupráce. Prostredníctvom týchto platforiem je vytváraný otvorený trh pre dočasné využívanie tovarov a služieb poskytovaných súkromnými osobami. Transakcie zahrnuté v zdieľanej ekonomike obvykle nezahŕňajú zmenu vlastníctva a môžu byť prevádzkované pre zisk ale aj neziskovo. (Európska komisia, 2016)

*„Rozvoj kolaboratívnej, resp. zdieľanej ekonomiky, zapríčinený predovšetkým možnosťou využitia nových technológií, viedol k vzniku nových obchodných modelov, v rámci ktorých sú jednotlivé aktivity sprostredkované tzv. kolaboratívnymi platformami vytvárajúcimi otvorený trh pre dočasné užívanie tovaru alebo služieb. V rámci kolaboratívnej ekonomiky môžeme rozlišovať tri kategórie subjektov:*

- a) *poskytovatelia služieb, ktorí zdieľajú aktíva, zdroje, čas a/alebo schopnosti, a to buď ako súkromné fyzické osoby ponúkajúce služby na príležitostnej báze (tzv. „peers“), alebo ako profesionálni poskytovatelia služieb konajúci pri výkone svojho povolania,*
- b) *užívatelia uvedených služieb,*
- c) *sprostredkovatelia (tzv. intermediaries), ktorých činnosť spočíva v spojení poskytovateľov služieb s ich užívateľmi, a to prostredníctvom online platformy, ako aj v sprostredkovaní transakcií medzi nimi. Je potrebné uviesť, že pri takýchto transakciách spravidla nedochádza k zmene vlastníctva a môžu byť uskutočnené za účelom/bez dosiahnutia zisku.“ (Húčková, 2018 s. 127)*

Platformy sú často využívané rôznymi sprostredkovateľmi, čiže prevádzkovateľmi takzvanej online platformy. Tieto platformy prakticky umožňujú poskytovateľom ponúkať svoje produkty a služby, pričom užívatelia môžu medzi dostupnými ponukami vyhľadávať. Online platforma v podstate zjednodušuje kontakt medzi poskytovateľom a užívateľom, pričom umožňuje realizovanie transakcií. Platformy obvykle fungujú prostredníctvom internetových stránok alebo mobilných aplikácií. (Ertz, Durif, 2016) V prípade kolaborantových platforiem závisí rozhodnutie o prípadnej aplikácii relatívnych požiadaviek na prístup k trhu predovšetkým od samotnej povahy služieb, ktoré predmetné platformy poskytujú. (Húčková, 2018)

### *1.5.3 Cloud computing*

Cloud computing môžeme charakterizovať ako spôsob zefektívnenia a zjednodušenia podnikateľských procesov. Firmám pomáha zvýšiť svoju efektivitu, flexibilitu a rýchlosť pri nasadzovaní nových technológií, pristupovať k širokému portfóliu služieb či technológií, ktoré by inak pre ne boli nedostupné. Využívanie cloud computingu môže zlepšiť prístup firiem k dátam a pomôcť im pri prekonávaní bariér a podpore inovácií. Vďaka cloud computingu môžu firmy jednoducho škálovať svoje výpočtové zdroje podľa potreby a efektívne využívať svoje kapacity. To im umožňuje flexibilne prispôbovať svoje prostriedky a zvyšovať svoju efektivitu. V súčasnosti existuje mnoho cloud computing platformových služieb, ako sú napríklad Amazon Web Services, Google Cloud Platform, Microsoft Azure a ďalšie. Každá z týchto platforiem má svoje výhody a nevýhody a výber závisí od potrieb konkrétnej firmy. (Armbrust, 2010)

V závere by sme mohli skonštatovať, že samotné platformy predstavujú mimoriadne silný nástroj, prostredníctvom ktorého sa podarilo presadiť mnohým spoločnostiam, medzi ktoré zaraďujeme aj nami spomínané born global spoločnosti. Prostredníctvom platforiem sa do značnej miery zjednodušuje štart podnikania. Rovnako platí, že je prostredníctvom platforiem možné začať podnikat' takpovediac „vo veľkom“ aj bez nutnosti rokov predošlých skúseností.

## 2 Cieľ práce, metodika a metódy skúmania

Hlavným cieľom našej záverečnej práce je skonsolidovať aktuálne teoretické poznatky, týkajúce sa najmä platformových Born Global spoločností a analýzou teoretických zdrojov predstaviť prípadové štúdie, ktoré demonštrujú pôsobenie reálnych spoločností, ktorým možno pripísať status platformovo založených a fungujúcich Born Global spoločností. V rámci našej práce sme si uvedomili, že pre naplnenie nášho hlavného cieľa je potrebné stanoviť niekoľko parciálnych cieľov, ktoré nás povedú k celkovému úspechu. Preto sme sa rozhodli stanoviť si tieto parciálne ciele, zamerané na rôzne aspekty témy a budú nám pomáhať dosiahnuť celkového cieľa práce:

- Prvý parciálny cieľ, ktorý sme si stanovili pre lepšie pochopenie celkovej problematiky po analýze zahraničných a slovenských zdrojov bolo presne vymedziť pojem internacionalizácia a identifikovať teoretické prístupy k internacionalizácii
- Druhým parciálnym cieľom bolo detailné skúmanie Uppsalského modelu s cieľom dosiahnuť lepšie porozumenie tejto teórie internacionalizácie.
- Tretím parciálnym cieľom bolo komplexne analyzovať born global spoločnosti na základe dostupných materiálov so zameraním sa na ich ekonomický prínos a kritický pohľad na ich fungovanie.
- S cieľom poukázať na rozdiely vo fungovaní spoločností sme si stanovili štvrtý cieľ, spočívajúci v komparácii Uppsalského modelu s modelom Born Global.
- Cieľom číslo päť bol komplexný popis konceptu platformových odvetví a platforiem ako takých.
- Naším posledným cieľom bolo identifikovať dve platformovo založené Born Global spoločnosti a dôkladne preskúmať ich expanziu na zahraničné trhy alebo využívanie platforiem v ich podnikaní. Jedna spoločnosť vznikla v zahraničí, druhá v prostredí Slovenskej republiky.

### Metodika práce a metódy skúmania

V rámci vypracovania predkladanej diplomovej práce sme mali na zreteli nasledujúci metodologický postup. Počiatočným krokom našej práce bolo stanovenie celkového cieľa a súvisiacich parciálnych cieľov našej práce. Téma, na ktorej sme pracovali, znela "Fenómén Born Global Companies v odvetviach založených na platformách." Počas vývoja našej rozsiahlej témy diplomovej práce sme prešli rôznymi fázami a vytvorili dôkladnú osnovu

práce, keďže sme si uvedomili rozsah a komplexnosť našej témy. Po stanovení cieľov práce sme sa venovali selekcii výberu relevantnej domácej a zahraničnej odbornej literatúry, súvisiacej s problematikou našej práce. Na základe metódy komparácie sme porovnávali informácie od rôznych autorov z rôznych zdrojov a všetky použité zdroje sme dôkladne zdokumentovali v kapitole zoznamu použitej literatúry. Na základe zásady objektivity sme zhromaždili potrebnú literatúru, zahrňujúcu knižné, časopisecké a elektronické zdroje. V rámci predloženej diplomovej práce sme sa zamerali na využitie nasledujúcich vedeckých metód skúmania:

- **selekcia** - bola aplikovaná pri výbere relevantných domácich a zahraničných literárnych podkladov,
- **indukcia** - pre zostavenie metodológie písania práce sme použili logický postup, ktorý zahŕňal získavanie relevantnej domácej a zahraničnej literatúry týkajúcej sa daného témy.
- **komparácia** – slúži na porovnanie relevantných informácií z publikácií od rôznych autorov.
- **dedukcia** – ktorá umožňuje odvodiť závery na základe znalostí, ktoré už máme, a tak nám pomáha pri riešení problémov a pri tvorbe nových teórií.
- **teoretická analýza** - ktorá slúži na zhromažďovanie a spracovanie existujúcej teoretickej literatúry, článkov a iných relevantných materiálov.
- **kvalitatívny výskum** - zameriava sa na hlbšie porozumenie subjektívnych skúseností, názorov, postojov a motivácií ľudí, ktorí sú predmetom štúdie.

Diplomová práca je segmentovaná do dvoch častí. Teoretická časť bola následne rozdelená do piatich podkapitol. V teoretickej časti našej diplomovej práce sme si analyzovali východisko, v ktorom sme špecifikovali fenomén „Born Global Companies“ v odvetviach založených na platformách. Vzhľadom na uvedomenie si tradičných modelov internacionalizácie sme sa v prvej fáze zamerali na vymedzenie pojmu internacionalizácia a born global. Neskôr sme sa venovali identifikácii odvetví a platforiem, ktoré sú založené na platformovom modeli. Praktická časť našej diplomovej práce bola rozdelená na tri podkapitoly. V rámci druhej, praktickej časti našej diplomovej práce sme sa zamerali na dve prosperujúce Born Global spoločnosti, ktoré pôsobia rôznych oblastiach založených na platformách a zaznamenávajú úspešnú expanziu na globálnom trhu. Po analýze rôznych faktorov sme identifikovali, že obidve spoločnosti spadajú do nami požadovanej skupiny spoločností. Po konzultácii so školiteľom sme sa rozhodli využiť

metódu prípadovej štúdie, ktorú sme implementovali na zahraničnú spoločnosť Bolt a spoločnosť Vectary, ktorá vznikla na Slovensku. V prípade našej diplomovej práce je metóda prípadovej štúdie vhodná, pretože sa zameriavame na konkrétne Born Global spoločnosti, ktoré pôsobia v odvetviach založených na platformách. Prípadová štúdia nám umožní skúmať spôsob, akým tieto spoločnosti využívajú platformy, ako expandujú na zahraničné trhy a identifikujeme faktory, ktoré prispeli k ich úspechu. Taktiež nám umožní získanie podrobných informácií o vplyve rôznych faktorov a okolností na fungovanie týchto Born Global spoločností. Vďaka tomu, že prípadové štúdie sú zamerané na konkrétne príklady a situácie, sú často lepšie zapamätateľné ako abstraktné teoretické koncepty. Prípadovú štúdiu spoločnosti Bolt sme vytvorili s využitím zdrojov z primárneho zdroja, ktoré sme získali prostredníctvom interview s jedným zo zamestnancov spoločnosti. Na druhej strane, prípadovú štúdiu spoločnosti Vectary sme zostavili na základe sekundárnych zdrojov, ako sú elektronické zdroje, oficiálne webové stránky spoločnosti a zverejnené rozhovory. Pri oboch spoločnostiach sme sa rozhodli využiť SWOT analýzu k lepšej identifikácii silných a slabých stránok spoločnosti, príležitostí a hrozieb, ktoré s ňou súvisia. V záverečnej podkapitole sme zhodnotili zaradenie oboch nami vybraných spoločností do skupiny platformovo založených „Born Global Companies“.

## 3 Výsledky práce a diskusia

Fenomén Born Global Companies v odvetviach založených na platformách sa týka primárne spoločností, ktoré sa narodili ako globálne a od začiatku využívajú digitálne platformy na poskytovanie svojich služieb. V súčasnosti môžeme vidieť, že spomínané spoločnosti získavajú významné postavenie na trhu v rôznych odvetviach. Napríklad v e-commerce badáme spoločnosti akými sú Amazon či Alibaba, ktoré svoje služby poskytujú po celom svete. V oblasti cloud computingu vidíme Born Global spoločnosti ako AWS alebo Microsoft Azure, ktoré radíme medzi kľúčových hráčov na medzinárodnom trhu. Spoločnosti založené na platformách môžu byť oveľa úspešnejšie, pretože ich trhové územie nie je obmedzené geografickými hranicami, to znamená, že umožňujú dosahovať globálnu klientelu. Tieto, a mnoho ďalších aspektov umožňujú Born Global spoločnostiam založených na platformách rýchlo expandovať a dosahovať medzinárodné úspechy. V súčasnosti vidíme aj trend, že Born Global spoločnosti využívajú platformy na rozšírenie svojich služieb do iných odvetví. Napríklad spoločnosť Amazon, ktorá sa prvotne zameriavala na e-commerce, teraz rozširuje svoje služby do oblasti cloud computingu, zdravotníctva a zábavy. Podobne spoločnosť Uber, ktorá prvotne ponúkala služby pre jazdu, sa teraz rozširuje do oblasti stravovania a doručovania. (Božič, Dimovski, Zupan, 2021)

Je dôležité si uvedomiť, že Born Global spoločnosti nemusia byť vždy úspešné. Konkurencia v rámci digitálnych odvetví môže byť veľmi silná a nie všetky spoločnosti majú schopnosť zvyšovať kvalitu svojich služieb a prispôbovať sa rýchlo sa meniacim trhovým podmienkam. Výber spoločností pre hlbšiu analýzu v praktickej časti našej diplomovej práce bol ovplyvnený všetkými uvedenými faktormi. Jednou z týchto spoločností je **Bolt**, ktorá poskytuje služby v oblasti ride-hailingu. Ďalšou spoločnosťou je **Vectary**, ktorá vznikla na Slovensku a zameriava sa na tvorbu 3D modelov a virtuálnej reality online prostredníctvom digitálnych platforiem. Spoločnosti Bolt a Vectary sa líšia v oblastiach, v ktorých poskytujú svoje služby a ich hlavné produkty.

### 3.1 Bolt

#### 3.1.1 Vznik a história spoločnosti Bolt

Spoločnosť Bolt bola založená v roku 2013. Dnes existuje len veľmi malé množstvo ľudí, ktorí o tejto spoločnosti ešte nepočuli. Estónsky podnikateľ Markus Villig, ktorý v tom

čase ešte len študoval na strednej škole si začal všímať, že v jeho rodnom Estónsku boli problémy s dopravou a rozhodol sa založiť spoločnosť, ktorá by ponúkla efektívnejšiu a lacnejšiu alternatívu ku klasickým taxislužbám. Prvotný nápad vznikol vtedy, keď cestoval z akcie, ktorú usporadúval jeho brat. Markus sa snažil o objednávku taxíku online, ale prišiel na to, že takáto možnosť nie je. V Talline sa v tom čase nachádzalo viac ako 30 taxislužieb, ale všetky pracovali na rovnakom princípe privolávania operátorom. Tradičné taxislužby boli mnohokrát príliš drahé a málo efektívne. Samotný Markus sa tak stal najmladším podnikateľom v Estónsku a zároveň najmladším miliardárom v Európe. Niektorí ľudia si spočiatku mysleli, že je na podnikanie v takom rozmere veľmi mladý, no on im ukázal presný opak. Na začiatku svojej existencie fungovala spoločnosť pod názvom Taxify ako aplikácia na zdieľané jazdy v estónskom Talline, ale rýchlo sa rozšírila do celého Estónska. Začiatky podnikania neboli veľmi jednoduché. Markus zápasil s nefunkčnosťou platformy a prepracovanosťou. Ambíciou od samého začiatku bolo vybudovať jednu z najväčších technologických spoločností na svete. V roku 2019 spoločnosť zmenila svoj názov z ikonického Taxify na Bolt a rozšírila svoju službu na nové typy dopravy, vrátane elektrokolies a skútrov. (InvestInEstonia, 2019)

### *3.1.2 Expanzia spoločnosti Bolt na zahraničné trhy*

Spoločnosť Bolt, ktorá sa predtým volala Taxify, sa prvýkrát rozšírila do zahraničia v roku 2014. Tou krajinou bola Fínsko, kde začala ponúkať svoje služby pod názvom Taxify. Fínsko bolo pre spoločnosť Bolt dôležitým trhom, pretože tam bola vtedy veľká konkurencia v oblasti mobility a dopravy, a tak bolo potrebné zaujať si v tejto oblasti svoje miesto. Po úspešnom rozbehu vo Fínsku sa spoločnosť Bolt postupne rozšírila do ďalších krajín. V roku 2015 sa firma rozšírila do Estónska, ktoré bolo jej domovskou krajinou, a neskôr aj do Lotyšska a Litvy. V roku 2016 spoločnosť Bolt začala expandovať do ďalších európskych krajín, ako sú Nemecko, Francúzsko a Taliansko. Veľa investorov prehliadalo menšie trhy, ako sú stredná Európa a Afrika. Pred niekoľkými rokmi sa však vďaka ekonomickému rastu a vďaka rastu smartfónov takpovediac cez noc stali veľkými trhmi. Bolt sa stal prvou európskou superaplikáciou. V porovnaní s jeho konkurentom, spoločnosťou Uber, mu táto jeho výhoda padla vhod a umožnilo to spoločnosti, aby si vybudovala náskok. (Šobichová, 2023)

V roku 2017 sa spoločnosť začala šíriť do Afriky, s prvým africkým trhom v Juhoafrickej republike. Odtiaľ sa rozšírila do ďalších afrických krajín, ako sú Keňa, Uganda, Tanzánia, Nigéria a Ghana. V roku 2018 sa spoločnosť rozšírila do Austrálie a Nového Zélandu, a to s cieľom konkurovať Uberu v týchto regiónoch. V rovnakom roku sa spoločnosť rozhodla rozšíriť svoje služby aj do Ruska a Gruzínska. V roku 2019 sa Bolt presunul aj do krajín Ázie a Blízkeho východu, ako sú Singapur, Malajzia, Bahrajn a Spojené arabské emiráty. (Telegraph, 2019)

V roku 2020 sa spoločnosť rozhodla expandovať aj do Latinskej Ameriky, pričom zahájila svoju prevádzku v Kolumbii a Argentíne. V rovnakom roku sa rozšírila aj do Srbska, Bulharska a Chorvátska. Bolt sa stále snaží rozšíriť svoju prítomnosť na celom svete a plánuje expandovať do ďalších krajín v budúcnosti. Spoločnosť momentálne ponúka služby prepravy cestujúcich v rámci mesta aj medzimestskej prepravy a v súčasnosti pôsobí v 45 krajinách sveta vrátane krajín Európy, Afriky a Ázie. Okrem toho spoločnosť rozšírila svoje portfólio aj o služby doručovania tovarov a potravín pod názvom Bolt Food a Bolt Marketplace. (Šobichová, 2023)

### **Príklad neúspešnej expanzie**

Prvý problém pri expanzii na zahraničný trh nastal v Londýne. Spoločnosť Bolt (v tom čase ešte Taxify) odkúpila spoločnosť City Drive a všetci si mysleli, že budú môcť na prevádzku v Londýne využívať rovnakú licenciu a šetriť si tým čas z procesu získavania licencie. Bola to však len zlá právna rada. Po troch dňoch využívania bola preprava danou spoločnosťou v Londýne zakázaná z dôvodu obavy o cestujúcich. Pre Bolt to predstavovalo prvú veľkú prekážku na ceste za expanziou na ktorú nebol nikto pripravený. Londýn bol kľúčovým trhom, na ktorý chcela spoločnosť vstúpiť. Táto skúsenosť spôsobila, že sa spoločnosť zamerala na úplne iný a nový prístup k bezpečnosti, riadeniu a spolupráci. Londýn predstavoval prelomový a nepríjemný moment. Ich úhlavný nepriateľ, spoločnosť Uber, týmto získala na spomínanom trhu ročný náskok. Snaha spoločnosti Bolt získať čo najväčší trhový podiel sa spomalila. Samotný Villig neskôr priznal, že spoločnosť v niektorých mestách postupovala príliš rýchlo a to sa s odstupom času javilo ako chyba. Nie je totiž dôležité kto bude expandovať na nový trh ako prvý, ale je dôležité kto bude úspešný o 10 rokov. (Wired, 2020)

## **Bolt a Venia**

Ako sme napísali vyššie, situácia, ktorá sa udiala v Londýne bola pre spoločnosť obrovským zlyhaním a vážnou stratou na jej renomé. Avšak, spoločnosť našla riešenie a zachránila sa vďaka spolupráci s estónskou technologickou spoločnosťou Venia. Spoločnosť bola už v tom čase známa ako dodávateľ technologických riešení pre logistické spoločnosti a prepravné služby. Venia mala prístup k najmodernejšej technológii a tímom skúsených IT odborníkov. Preto bolo pre spoločnosť Taxify (teraz už Bolt) logickým krokom obrátiť sa na Veniu s prosbou o pomoc. Spolupráca medzi Boltom a Veniou začala už v máji 2017, keď Venia poskytla svoju platformu a softvér pre optimalizáciu trasy vodičov Boltu. Venia tiež využila svoje skúsenosti v oblasti logistiky a pomohla Boltu zlepšiť svoje interné procesy. Vďaka Venii mohla spoločnosť Bolt ponúknuť rýchlejšie a efektívnejšie služby svojim zákazníkom. Okrem toho Venia pomohla Boltu získať nových zákazníkov v menej rozvinutých trhoch východnej Európy a Afriky. Venia sa v týchto regiónoch stala jedným z hlavných partnerov spoločnosti a poskytla jej nevyhnutné nástroje na zlepšenie svojich služieb a rozšírenie pôsobnosti. Venia tiež pomohla Boltu prispôbiť sa miestnym podmienkam a zákonom, čím umožnila spoločnosti získať miestne licencie. Bolt v súčasnosti využíva technológiu Venia na vytváranie presnejších odhadov cien a časov potrebných na prepravu, čo vedie k väčšej spokojnosti zákazníkov a zvyšovaniu počtu jazd na platforme. Táto technológia sa používa aj pri určovaní najlepších trás pre vodičov a znižovaní času čakania zákazníkov. (Šobichová, 2023)

## **Najúspešnejšia expanzia**

Najúspešnejšou expanziou pre spoločnosť Bolt bolo rozšírenie do afrických krajín, najmä do Nigérie a Južnej Afriky. Bolt sa rozhodol pre túto expanziu najmä preto, lebo tam videl veľký potenciál rozvoja jeho služby na danom trhu. Afrika ako kontinent má obrovskú populáciu. Okrem toho ľudia majú často obmedzený prístup k tradičným formám verejnej dopravy, čo znamená, že služby ako je Bolt môžu byť pre mnoho ľudí v takýchto a podobných krajinách jedinou možnosťou pre pohyb v meste. Spoločnosť sa rozhodla vstúpiť na tento trh v roku 2016, keď spustila svoje služby v Južnej Afrike a potom postupne rozširovala svoju prítomnosť na celý kontinent. (QZ, 2017)

Spoločnosť Bolt bola na africkom trhu úspešná z niekoľkých dôvodov. Na rozdiel od konkurencie, ako bola Uber, ktorá mala na začiatku ťažkosti s adaptáciou na miestnu kultúru, bola konkurencia relatívne nízka. Bolt dokázal ponúknuť zákazníkom nižšie ceny ako

konkurencia a to mu zabezpečilo priazeň afrických zákazníkov. Ďalším pozitívom bola spolupráca s africkými firmami, ktoré mu pomohli pochopiť africké trhy a preferencie zákazníkov. Bolt tiež ponúkol rôzne možnosti platby a prispôboval sa miestnym preferenciám, dokonca v roku 2021 spoločnosť Bolt zaviedla novú službu, ktorá umožňuje ženám na ceste vybrať si vodičku. Táto nová kategória poskytla ženám nové možnosti zárobku. Po úspešnej implementácii kategórie „len pre ženy“ v Južnej Afrike sa rozhodli rozšíriť tento koncept aj do Nairobi a Mombasy v Keni. (Šobichová, 2023)

Bolt vybudoval silný tím 500 ľudí v Afrike počas posledných 7 rokov a zároveň sľubuje, že bude ďalej investovať do miestnych komunít. Na africkom trhu má spoločnosť 47 miliónov zákazníkov a 900 000 vodičov na svojej platforme. Bolt nedávno oznámil, že počet jazd na africkom trhu prekonal 1 miliardu za sedem rokov a plánuje, že počet vodičov na platforme sa do šiestich mesiacov zvýši na viac ako 1 milión. Spoločnosť plánuje investovať 500 miliónov eur do svojich operácií na africkom kontinente v priebehu nasledujúcich dvoch rokov s cieľom rozšíriť svoje služby a vytvoriť príležitosti pre viac ako 300 000 nových vodičov a kuriérov. (VanGuard, 2023)

### 3.1.3 *Formy vstupu spoločnosti Bolt na trhy*

Spoločnosť Bolt vstupuje na trhy hneď pomocou niekoľkých foriem, napríklad:

- **Organická expanzia** – znamená postupné budovanie podnikania od základov bez akéhokoľvek nájmu alebo akvizície existujúcej spoločnosti. Takúto formu vstupu spoločnosť využila napríklad pri vstupe na prvý trh v Estónsku v roku 2013.
- **Akvizícia** – táto forma zahŕňa nákup existujúcej spoločnosti v cieľovej krajine. Spoločnosť túto formu vstupu na trh využila pri akvizícii fínskej spoločnosti Taxify v roku 2018, ktorú neskôr premenovala na Bolt.
- **Partnerstvá** - Bolt uzatvára partnerstvá s miestnymi spoločnosťami v rôznych krajinách. Týmto spôsobom môže rýchlejšie a efektívnejšie získať prístup k miestnemu trhu a prispôbiť sa miestnym zvyklostiam. Takéto partnerstvá zvyčajne zahŕňajú spoluprácu s miestnymi taxislužbami, ale aj inými prepravnými spoločnosťami.
- **Franchising** - Bolt ponúka model franchisingu miestnym podnikateľom, ktorí si chcú založiť svoju vlastnú prepravnú spoločnosť v rámci siete Bolt. Tí môžu využívať obchodný model a technologickú platformu spoločnosti, pričom zároveň

získajú prístup k známej značke a už existujúcej zákazníckej základni. (Šobichová, 2023)

### *3.1.4 Stratégia spoločnosti Bolt*

Bolt má výhodu v schopnosti rýchlo sa prispôbovať meniacim sa podmienkam na trhu. Aj napriek prípadu, že na niekoľkých afrických trhoch pôsobila ich konkurencia skôr, neumožňovala napríklad platbu v hotovosti, aj napriek vedomosti o tom, že veľké percento miestnych ľudí kreditnou kartou nedisponuje. Obchodná stratégia spoločnosti Bolt zahŕňa viacero faktorov, ktoré sa výrazne podieľajú na úspechu a raste spoločnosti. Jednou z hlavných stratégií je expanzia na nové trhy a zlepšovanie služieb pre existujúcich zákazníkov. Bolt investuje do rozvoja technológií a aplikácií, aby uľahčil používateľom prístup k rôznym službám, a to nielen v oblasti prepravy, ale aj v oblasti stravovania a požičiavania elektrických bicyklov a skútrov. Ďalšou dôležitou stratégiou je spolupráca so štátmi a mestami, aby zabezpečil dodržiavanie miestnych predpisov a získal licencie na prevádzkovanie svojich služieb. Bolt investuje aj do bezpečnosti a komunikácie s miestnymi úradmi, aby zabezpečil, že jeho služby budú spoľahlivé a bezpečné pre zákazníkov a vodičov. Bolt taktiež ponúka rôzne výhody pre svojich vodičov a zákazníkov, čo je ďalšou stratégiou na získanie a udržanie zákazníkov. Medzi tieto výhody patria nižšie ceny a rôzne zľavy pre zákazníkov, ako aj flexibilná práca a rôzne výhody pre vodičov. Okrem toho, Bolt sa snaží tiež zvyšovať povedomie o svojej značke a službách prostredníctvom marketingových kampaní, ako aj sponzoringu rôznych udalostí a programov, ktoré sú zamerané na zlepšenie mobility v miestach, kde pôsobí. Spoločnosť pomerne často expanduje aj do pre konkurenciu menej atraktívnych miest. Aj keď tieto mestá nemusia byť ziskové, je dôležité, aby sa spoločnosť zviditeľnila a presadila sa v nových lokalitách. (Šobichová, 2023)

### *3.1.5 Zamestnanci*

Spoločnosť Bolt má momentálne približne 3000 zamestnancov, ktorí sú umiestnení v rôznych častiach sveta, vrátane centrálného sídla v Tallinne, Estónsku a pobočiek v krajinách, kde spoločnosť pôsobí. Bolt upriamuje pozornosť na inkluzívnu a rozmanitú pracovnú silu, zamestnáva ľudí z rôznych národností, kultúr a pozadia. Venuje sa aj osobnostnému rozvoju, rovnosti a inklúzii a poskytuje príležitosti pre profesionálny rast svojich zamestnancov. Flexibilita a práca na diaľku sú pre spoločnosť dôležité, aby

zamestnanci mohli pracovať v čase a mieste, ktoré im najviac vyhovuje. Spoločnosť výborne využíva kooperatívu Culture Managera. Culture Manager v spoločnosti Bolt má na starosti tvorbu a udržanie kultúry spoločnosti a tímovej spolupráce medzi zamestnancami. Jeho úlohou je zabezpečiť, aby pracovné prostredie bolo pozitívne a podporovalo produktivitu a spoluprácu zamestnancov. To zahŕňa organizovanie tímových stretnutí, eventov a aktivít, ktoré pomáhajú zamestnancom spoznať sa a budovať silné vzťahy. Culture Manager sa tiež snaží riešiť akékoľvek problémy s kultúrou spoločnosti a zabezpečiť, aby zamestnanci boli motivovaní a zapojení do spoločnosti. Táto funkcia je pre spoločnosť dôležitá, pretože pomáha udržiavať pozitívnu pracovnú atmosféru a budovať silné tímy, čo má priaznivý vplyv na výkonnosť spoločnosti. (Šobichová, 2023)

V spoločnosti Bolt mali pôvodne zaužívané že nikdy necestovali za zamestnancami, ktorých mali v pláne prijať do pracovného pomeru. Najali si ľudí cez videohovory a začal na trhoch týmto spôsobom. Aby vykompenzovali nedostatok „osobných“ stretnutí, začali dvakrát ročne samit, na ktorom celú spoločnosť spojili do jednej krajiny. (Bolt, 2023)

### *3.1.6 Úspešná spolupráca spoločnosti Bolt*

#### **Bolt a Swobbee**

Swobbee je nemecká spoločnosť, ktorá vyrába a prevádzkuje sieť nabíjacích staníc pre elektrické skútre. Spoločnosť sa snaží rozšíriť vplyv elektrických skútrov a poskytnúť ekologické alternatívy pre mestskú dopravu. Na druhej strane, Bolt je medzinárodná platforma na poskytovanie služieb pre zdieľanie jazdy, ktorá umožňuje zákazníkom objednať si vozidlo a vodičov poskytuje príležitosť na zárobok. V rámci partnerstva od roku 2019 poskytuje Swobbee svoje nabíjacie stanice pre elektrické skútre a zabezpečuje, že sú pravidelne udržiavané a plne funkčné. Vodiči na platforme Bolt si môžu prenajať elektrický skúter od spoločnosti Swobbee a po jazde ho vrátiť na jednu z nabíjacích staníc Swobbee v rámci mesta. Týmto spôsobom sa zabezpečuje, že skútre sú vždy nabité a pripravené na ďalšiu jazdu. Táto spolupráca prispela k zlepšeniu mobility v mestách a zároveň pomohla znížiť emisie oxidu uhličitého, ktoré vypúšťajú tradičné vozidlá na spaľovanie. Partnerstvo medzi Bolt a Swobbee sa ukázalo byť úspešným krokom v snahe o ekologickejšiu a udržateľnejšiu dopravu. ( BoltBlog, 2022)

### *3.1.7 Finančné ukazovatele spoločnosti Bolt*

Rok 2021 bol pre spoločnosť výnimočný. Ich príjmy sa viac ako zdvojnásobili a narástli približne o 126% medziročne, pričom všetky tri oblasti podnikania ( šoférsky servis, jedlá aj donáška potravín) vykázali trojciferný rast napriek negatívnym vplyvom COVID-19. K roku 2021 patrilo 48 spoločností do skupiny Bolt. Spoločnosť Bolt oznámila, že v roku 2022 jej kumulované straty spolu so stratami z predchádzajúcich rokov dosiahli 592 miliónov eur. Táto suma zahŕňa aj stratu vo výške 45 miliónov eur za rok 2020, ktorá sa ešte zväčšila o viac ako 500 miliónov eur. Bolt však tvrdí, že tieto údaje sú v súlade s obchodnou stratégiou spoločnosti a podľa prognóz. V roku 2021 spoločnosť Bolt zaznamenala výplatu mzdy vo výške 80,6 milióna eur, z toho vrcholovému manažmentu bolo vyplatených 261 000 eur. Počet zamestnancov v minulom roku vzrástol z 1 798 na 3 003, pričom spoločnosť plánuje tento počet ešte zvýšiť v nasledujúcich rokoch. V roku 2021 takmer 70 percent obratu pochádzalo z aplikácií na taxislužbu a menšie čiastky z donášky jedla, partnerských zmlúv a prenájmu bicyklov a skútrov. Tretina príjmov z predaja bola získaná na africkom trhu a dve tretiny v Európe. (ERR,2022)

### *3.1.8 Produktové portfólio spoločnosti Bolt*

Spoločnosť Bolt sa tiež snaží byť v čo najväčšej miere inovatívna a prichádzať s novými riešeniami pre svojich zákazníkov a vodičov. Svoje služby sa snaží stále zlepšovať a rozširovať svoje produktové portfólio. Nedávno spoločnosť Bolt uviedla na trh novú službu Bolt Market, ktorá umožňuje zákazníkovi nakupovať potraviny, drobné veci a iné tovary od miestnych predajcov a následne si ich nechať doručiť priamo do domovov. Spoločnosť Bolt sa snaží byť inovačnou firmou v oblasti technológií a zlepšovať svoje služby a produkty pre zákazníkov. Tento prístup k inováciám sa prejavuje v rôznych oblastiach, ako napríklad vylepšením aplikácie pre zákazníkov a vodičov, zavádzaním nových funkcionalít a služieb, ako aj vývojom nových produktov a expanziou na nové trhy. Spoločnosť Bolt má interné tímy, ktoré sa venujú vývoju a testovaniu nových funkcií a produktov. Tieto tímy zahŕňujú dizajnérov, programátorov, analytikov a inžinierov, ktorí spolupracujú na vývoji nových riešení pre zákazníkov a vodičov. Spoločnosť Bolt tiež spolupracuje s miestnymi samosprávami, aby zlepšila dopravu v meste a podporila udržateľnosť. V rámci toho spoločnosť zaviedla rôzne projekty, ako napríklad zdieľanie

elektrických bicyklov a skútrov a spoluprácu s miestnymi službami hromadnej dopravy. (Šobichová, 2023)

V tabuľke 3 môžeme sledovať rôznorodosť produktového portfólia spoločnosti.

**Tabuľka 3: Produktové portfólio spoločnosti Bolt**

Názov produktu	Charakteristika
<b>Bolt - ride-hailing</b>	služba pre individuálnych zákazníkov
<b>Bolt Business</b>	korporátne verzie ride-hailing služby pre firemných klientov
<b>Bolt Food</b>	donášková služba jedla
<b>Bolt Market</b>	platforma pre nakupovanie a predaj produktov
<b>Bolt Drive</b>	prenájom áut pre vodičov
<b>Bolt Scooters</b>	prenájom skútrov pre individuálnych zákazníkov
<b>Bolt Go</b>	zdieľaná doprava (ride-sharing) v Indii
<b>Bolt Plus</b>	nadštandardná verzia ride-hailing služby pre zákazníkov, ktorí si želajú luxusné vozidlá a vodičov s vyššou úrovňou služieb
<b>Bolt Green</b>	ride-hailing služba s ekologickými vozidlami
<b>Bolt Flash</b>	rýchla verzia ride-hailing služby, ktorá vodičom umožňuje prijať viac objednávok a zákazníkom zaručuje rýchlejšie doručenie
<b>Bolt Lite</b>	základná verzia ride-hailing služby pre zákazníkov, ktorí hľadajú najlacnejšie možné ceny
<b>Bolt Bikes</b>	prenájom bicyklov pre individuálnych zákazníkov

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe údajov spoločnosti Bolt

### 3.1.9 Použitie digitálnych platforiem v rámci spoločnosti Bolt

Platformy spoločnosti Bolt fungujú na princípe p2p (peer-to-peer) siete, kde zákazníci a vodiči môžu komunikovať a interagovať priamo. Aplikácia spoločnosti Bolt tiež využíva umelú inteligenciu a strojové učenie na optimalizáciu procesov a zlepšenie skúseností zákazníkov. Spoločnosť Bolt využíva digitálne platformy na viacerých úrovniach svojho obchodného modelu. V prvom rade je to samotná platforma pre prepravu cestujúcich a doručovanie jedla, ktorá umožňuje zákazníkom objednať si služby cez mobilnú aplikáciu.

Táto platforma je k dispozícii pre iOS a Android a poskytuje zákazníkom jednoduchý a rýchly spôsob, ako získať prepravu alebo objednať si jedlo z obľúbených reštaurácií. Okrem toho spoločnosť Bolt využíva aj iné digitálne platformy na riadenie a optimalizáciu svojho obchodného modelu. Napríklad na riadenie a plánovanie prevádzky využíva platformu s názvom Optimus, ktorá umožňuje efektívne riadenie flotily vozidiel a zvyšovanie produktivity. Ďalšou platformou, ktorú spoločnosť Bolt využíva, je Bolt Hub, ktorý je zameraný na riadenie a koordináciu procesov v pobočkách a na podporu zákazníkov. Spoločnosť Bolt tiež používa platformy pre riadenie a podporu svojich zamestnancov, ako napríklad platformu na správu ľudských zdrojov s názvom BambooHR a komunikačnú platformu Slack, ktorá umožňuje zamestnancom efektívnu komunikáciu a spoluprácu. Všetky tieto digitálne platformy majú spoločné to, že umožňujú spoločnosti Bolt získať lepší prehľad a kontrolu nad svojimi procesmi, zvýšiť efektivitu a produktivitu a tým zlepšiť zákaznícky zážitok a konkurencieschopnosť. (Dube, Chetty, 2020)

### *3.1.10 Problémy v spoločnosti Bolt a ich riešenia*

Spoločnosť Bolt čelila rôznym problémom a výzvam, ktoré sú typické pre odvetvie ride-hailing služieb a platformovú ekonomiku ako celok. Jedným z najvýznamnejších problémov, ktorý spoločnosť Bolt musela riešiť, bola súťaž s inými ride-hailing službami a hlavne s konkurenčným gigantom Uberom. V snahe udržať si svoju pozíciu na trhu, spoločnosť Bolt sa sústredila na rozširovanie svojej pôsobnosti do nových trhov a zlepšovanie svojich služieb a technológií. Okrem toho sa spoločnosť Bolt musela vysporiadať aj s rôznymi regulačnými výzvami a problémami. Mnohé krajiny po celom svete uplatňujú prísne predpisy a regulácie, ktoré sa vzťahujú na odvetvie ride-hailing služieb a platformovú ekonomiku. Napríklad v mnohých krajinách bola spoločnosť Bolt nútená prispôbiť sa novým predpisom a požiadavkám, ktoré zahŕňajú napríklad licencie, daňové a pracovnoprávne povinnosti a podobne. Ďalším problémom, ktorému čelila spoločnosť Bolt, boli problémy s bezpečnosťou a dôverou zákazníkov. Niektorí zákazníci mali obavy z toho, že ich osobné údaje a informácie o ich jazdách sú nebezpečné alebo nezabezpečené. Spoločnosť Bolt sa preto sústredila na zlepšovanie bezpečnostných opatrení a zabezpečovanie dôvery svojich zákazníkov. V poslednom čase sa spoločnosť Bolt tiež musela vysporiadať s problémami s pracovnými podmienkami a právami svojich vodičov. Niektorí vodiči poukazovali na nedostatočné odmeny a ochranu pri pracovných nehodách a zraneniach. Spoločnosť Bolt preto zaviedla rôzne iniciatívy na zlepšenie pracovných

podmienok a zabezpečenie práv svojich vodičov. Riešením mnohých týchto problémov bolo pre spoločnosť Bolt zlepšenie svojich služieb a technológií, prispôsobenie sa regulačným požiadavkám a zabezpečenie bezpečnosti a dôvery svojich zákazníkov a vodičov (Šobichová, 2023)

### 3.1.11 Konkurencia spoločnosti Bolt

Všetky spoločnosti sa snažia získať výhodu pred svojimi konkurentmi a udržať si svoje miesto na trhu. V oblasti prepravy je situácia podobná, kde existuje množstvo firiem, ktoré sú priamo alebo nepriamo konkurentmi spoločnosti Bolt. V tabuľke 4 môžeme vidieť hlavných konkurentov spoločnosti Bolt.

**Tabuľka 4 : Hlavní konkurenti spoločnosti Bolt**

Názov konkurenta	Charakteristika spoločnosti
<b>Uber</b>	Poskytovanie služby prepravy osôb a tovarov prostredníctvom aplikácie. Jedna z najväčších spoločností v odvetví ride-hailingu.
<b>Lyft</b>	Spoločnosť ponúka podobné služby ako Uber, zameriava sa však na miestne trhy a menšie mestá.
<b>Didi Chuxing</b>	Spoločnosť ponúka služby ride-hailingu, jazdy na diaľku, prepravu tovarov a iné služby. Najväčšia spoločnosť v odvetví v Číne.
<b>Grab</b>	Východoázijská spoločnosť ponúkajúca služby prepravy osôb a tovarov prostredníctvom aplikácie.
<b>Ola</b>	Indická spoločnosť, ktorá ponúka služby prepravy osôb prostredníctvom aplikácie
<b>Yandey</b>	Obdobná ruská spoločnosť.
<b>Careem</b>	Spoločnosť na prepravu tovarov a osôb v arabskom svete.
<b>Go-Jek</b>	Indonézska spoločnosť ponúkajúca služby prepravy osôb a tovaru, ale aj napríklad nákupu a rôznych iných služieb.
<b>Cabify</b>	Španielska prepravná spoločnosť, fungujúca prostredníctvom aplikácie.
<b>BlaBlaCar</b>	Francúzska spoločnosť, ktorá ponúka zdieľanie jazdy a spolujazdy.

Zdroj: Vlastné spracovanie

### 3.1.12 SWOT analýza spoločnosti Bolt

SWOT analýza je analytický nástroj, ktorý slúži k zhodnoteniu silných a slabých stránok, príležitostí a hrozieb firmy. SWOT analýza umožňuje získať prehľad o interných a externých faktoroch, ovplyvňujúcich úspešnosť a výkonnosť subjektu. SWOT analýza spoločnosti Bolt nám umožňuje identifikovať oblasti, ktoré vyžadujú zlepšenie alebo využitie príležitostí a tiež určiť, akú stratégiu by spoločnosť mala zvoliť na zlepšenie svojho výkonu a konkurencieschopnosti. V tabuľke 5 vidíme SWOT analýzu danej spoločnosti.

**Tabuľka 5 : SWOT analýza spoločnosti Bolt**

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Silná značka, ktorá má dobrú povest' a je konkurencieschopná.</li> <li>• Veľký trhový potenciál s rastúcim trendom digitálnej ekonomiky a popularity služieb ride-hailingu.</li> <li>• Flexibilná pracovná sila a prispôsobovanie pracovných hodín podľa potrieb.</li> <li>• Diverzifikovaná ponuka služieb.</li> <li>• Rýchly rast a expanzia na nové trhy.</li> <li>• Neustále technologické vylepšenia.</li> <li>• Široká škála platobných možností pre svojich zákazníkov.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Závislosť od regulatívneho rámca.</li> <li>• Konkurencia v podobe iných spoločností, ktoré poskytujú ride-hailing služby za rovnaké alebo nižšie ceny, alebo s lepšimi funkciami.</li> <li>• Závislosť na trhu s ride-hailingom.</li> <li>• Zraniteľnosť pri dopyte.</li> <li>• Závislosť od investorov</li> <li>• Zraniteľnosť v oblasti kybernetickej bezpečnosti.</li> <li>• Závislosť na niektorých trhoch.</li> <li>• Zraniteľnosť voči kľúčovým zamestnancom.</li> </ul>
Príležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozšírenie služieb na nové trhy, do nových miest a krajín.</li> <li>• Investovanie do inovácií a vylepšovanie svojich technológií.</li> <li>• Uzatváranie partnerstiev s inými spoločnosťami.</li> <li>• Rozšírenie portfólia služieb o iné služby.</li> <li>• Investície do programov zvyšovania lojality zákazníkov, napríklad výhody pre opakovaných zákazníkov.</li> <li>• Zváženie expanzie na ďalšie kontinenty.</li> <li>• Ekologickejšia forma mobility</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ohrozenie trhového podielu konkurenciou.</li> <li>• Vplyv na spôsob, akým spoločnosť poskytuje služby, regulatívnymi opatreniami.</li> <li>• Zvýšenie nákladov na palivo, údržbu vozidiel a platy zamestnancov.</li> <li>• Negatívny vplyv na povest' spoločnosti v prípade závažného incidentu.</li> <li>• Technologické zmeny a trendy.</li> <li>• Silná závislosť od svojich partnerov – vodičov.</li> </ul>

Zdroj: Vlastné spracovanie

### 3.1.13 Zhodnotenie vhodného výberu spoločnosti Bolt

Prvá prípadová štúdia bola zhodnotená pomocou check listu, ktorý umožňuje zistiť, do akej miery spoločnosť spĺňa kritériá platformovo založenej born global company. Tento nástroj slúži k overeniu správnosti výberu spoločnosti a zahŕňa rôzne aspekty, vyobrazené v tabuľke 6. Označenie „X“ hovorí o prítomnosti daného aspektu.

**Tabuľka 6 : Aspekty BGC na príklade spoločnosti Bolt**

Aspekty platformovo založenej BGC	Bolt
Rýchla expanzia na zahraničné trhy	X
Globálne zameranie	X
Silná digitálna prítomnosť	X
Využívanie platforiem na podporu obchodovanie a inovácií	X
Flexibilné a rýchle reakcie na zmeny trhu	X
Efektívne využitie technológií	X
Spolupráca s inými firmami a rozvíjanie ekosystémov pre spoločné riešenia	X
Spolupráca s miestnymi partnermi	X
Vysoká úroveň inovatívnosti	X

Zdroj: Vlastné spracovanie

## 3.2 Vectary

### 3.2.1 Vznik a história spoločnosti Vectary

Spoločnosť Vectary bola založená v roku 2014 v Bratislave. S nápadom na jej založenie prišiel skúsený priemyselný dizajnér a podnikateľ Michal Koor, ktorého dizajny sa predávajú po celom svete. Ďalší zakladateľ mal taktiež skúsenosti s vývojom softvéru a 3D grafikou. Oba mali obrovskú dávku energie, nadšenia pre danú vec a odhodlanie učiť sa nové veci. V tom čase však boli nástroje pre tvorbu 3D grafiky veľmi drahé a zložité na používanie, preto sa rozhodli vyvinúť nástroj, dostupný pre širokú verejnosť. Prvotná verzia Vectary bola uvoľnená ako webová aplikácia v roku 2016. Táto verzia umožňovala používateľom vytvárať 3D modely a grafiku priamo v internetovom prehliadači. V roku 2018 spoločnosť predstavila novú verziu Vectary, ktorá umožňuje vytváranie 3D modelov

pomocou rozšírenej reality. Táto verzia bola tiež vydaná ako aplikácia pre iOS a Android. Vectary sa stále zameriava na to, aby vytvorila nástroje pre dizajnérov, ktoré sú intuitívne a ľahko použiteľné. Ich online 3D editor je založený na technológii WebGL a umožňuje používateľom jednoducho vytvárať 3D modely, animácie a virtuálne scény. Tento editor sa stal veľmi populárnym medzi dizajnérmí, ktorí potrebujú vytvárať 3D modely pre svoje projekty. (TechCrunch, 2016)

Dnes má spoločnosť svoje sídlo v San Franciscu v USA. Dôvodom presunu sídla boli napríklad lepšie podnikateľské podmienky, možnosti získania investícií, ale aj väčšie množstvo príležitostí na rast a rozvoj.

### *3.2.2 Expanzia spoločnosti Vectary na zahraničné trhy*

Vectary začala expandovať na zahraničný trh už krátko po svojom založení. V roku 2015 bola spoločnosť vybraná do prestížneho akceleračného programu 500 Startups v San Franciscu, USA. Už v roku 2016 začala spoločnosť spolupracovať s partnerskou firmou v Kalifornii a začala sa sústreďovať na trh s 3D dizajnom a vizualizáciou v USA. Neskôr v tom istom roku získala aj investíciu od kalifornskej spoločnosti BlueYard Capital, ktorá jej umožnila ďalej expandovať na americkom trhu a rozvíjať svoje produkty. V roku 2018 vstúpila na trh v Japonsku, kde sa snažila získať nových zákazníkov a prezentovať svoje produkty. Spoločnosť však musela riešiť miestne kultúrne a legislatívne rozdiely, čo spôsobilo určité problémy. Napriek tomu sa jej podarilo nadviazať užitočné kontakty a získať záujem o svoje produkty. (SlovakStartup, 2017)

V roku 2019 sa Vectary snažila zvýšiť svoju prítomnosť na trhu v USA a vstúpiť do ďalších krajín ako Nemecko, Francúzsko a Taliansko. Na týchto trhoch sa jej podarilo získať veľké množstvo zákazníkov a stala sa populárnou vo svete 3D dizajnu. Spoločnosť si udržiava silnú pozíciu na týchto trhoch a stále sa snaží expandovať na ďalšie trhy. Vectary využíva viac ako tisíc digitálnych agentúr a kreatívnych štúdií na poskytovanie 3D obsahu pre milióny používateľov.

#### **Najúspešnejšia expanzia**

Spoločnosť Vectary vstúpila na svoj prvý zahraničný trh v roku 2016, a to do Spojených štátov amerických. Vstup na tento trh bol pre spoločnosť kľúčovým momentom, pretože v USA sa nachádza najväčší trh pre 3D tlač a digitálny dizajn. Spoločnosť sa rozhodla pre tento krok po tom, čo získala investíciu od nemeckého rizikového kapitálu

Blueyard, ktorý jej umožnil ďalšiu expanziu. Svoju expanziu do USA spoločnosť zvládla vďaka svojmu cloudu, ktorý je flexibilný a rýchly, a vďaka tomu mohli ponúkať svojim zákazníkom 3D dizajnovanie aj na diaľku. Expanzia do USA sa ukázala ako veľmi úspešná pre spoločnosť Vectary a expanzia do USA zostáva najvýznamnejším krokom v histórii spoločnosti. (HNonline,2016)

### **Neúspešná expanzia**

Spoločnosť Vectary sa rozhodla vstúpiť na japonský trh v roku 2018. Cieľom bolo vytvoriť partnerstvá s japonskými dizajnérmi a firmami a rozšíriť tak svoje pôsobenie na ázijskom trhu. Prvými krokmi bolo nadviazanie kontaktov a prezentovanie svojho produktu na miestnych konferenciách. Japonský trh však pre spoločnosť predstavoval určité výzvy. Japonská kultúra a trh majú svoje špecifiká, ktoré sa líšia od zvyklostí a postupov v západnej Európe a Amerike, kde spoločnosť pôsobí už dlhšiu dobu. Týmto spôsobom sa spoločnosť musela prispôbiť miestnym podmienkam a zároveň udržať svoju unikátnu identitu a produkt. Jedným z najväčších problémov pri vstupe na japonský trh bola jazyková bariéra a kultúrny rozdiel, čo spôsobovalo ťažkosti v komunikácii a získavaní miestnych partnerov a zákazníkov.

Ďalším významným problémom bola konkurencia od miestnych firiem, ktoré mali na japonskom trhu silnú pozíciu. Napriek týmto prekážkam spoločnosť nevzdala a snažila sa prispôbiť svoj produkt miestnym potrebám a preferenciám, zlepšovať miestne prezentácie a zvyšovať povest' svojej značky v miestnom prostredí. Nakoniec sa jej podarilo uzatvoriť partnerstvá s niekoľkými japonskými firmami a získať miestnych zákazníkov. Z celého procesu spoločnosť Vectary odvieďla veľkú prácu a naučila sa, že úspešný vstup na nový trh vyžaduje nielen kvalitný produkt, ale aj porozumenie miestnej kultúry a trhu. (LinkedIn, 2019)

### *3.2.3 Formy vstupu spoločnosti Vectary na trhy*

Spoločnosť Vectary pri vstupe na zahraničné trhy uplatňuje viacero foriem stratégie:

- **Výber najlepších trhov:** Vectary sa zameriava na výber trhov, ktoré najlepšie vyhovujú ich produktu a cieľovým zákazníkom. Pri vstupe na nový trh preto robia dôkladný prieskum trhu, zákazníkov a konkurencie.

- **Spolupráca s miestnymi partnermi:** Spoločnosť spolupracuje s miestnymi partnermi, ktorí poznajú miestne trhy a majú už existujúce vzťahy so zákazníkmi. To im umožňuje získať dôležité informácie a uľahčiť vstup na nový trh.
- **Lokalizácia produktu:** Vectary lokalizuje svoj produkt pre každý trh, na ktorý vstupuje. To znamená, že prispôsobuje svoj produkt miestnym jazykom a kultúram, aby sa dokázal čo najlepšie prispôsobiť potrebám zákazníkov na danom trhu.
- **Online marketing:** Vectary sa pri vstupe na nové trhy zameriava na online marketing, najmä prostredníctvom sociálnych médií a Google reklám. To im umožňuje rýchlo získať zákazníkov na nových trhoch.

### 3.2.4 *Stratégia spoločnosti Vectary*

Stratégia spoločnosti Vectary je zameraná na poskytovanie používateľom jednoduchého a intuitívneho nástroja na tvorbu 3D grafiky, ktorý využíva cloudové technológie a je dostupný cez webový prehliadač. Spoločnosť sa sústreďuje na to, aby bola jej platforma prístupná a použiteľná pre čo najširšiu skupinu tvorcov bez potreby zložitej inštalácie softvéru. Taktiež sa snaží ponúkať rôzne výkonné nástroje a funkcie pre pokročilých tvorcov a dizajnérov. Ďalšou súčasťou stratégie je spolupráca s rôznymi spoločnosťami, ako sú digitálne agentúry, kreatívne štúdiá, či výrobcovia 3D tlačiarň a modelov. Spoločnosť sa snaží svoje riešenia prispôsobiť potrebám a požiadavkám svojich zákazníkov a zlepšovať ich na základe ich spätnej väzby. (EU-Startups, 2020)

### 3.2.5 *Zamestnanci*

Spoločnosť Vectary má okolo 75 zamestnancov z rôznych krajín sveta. V súvislosti s expanziou a rastom spoločnosti došlo v priebehu posledných rokov k postupnému nárastu zamestnancov. Aby dokázali udržať krok s rýchlym vývojom svojho produktu a udržať si konkurenčnú výhodu, často vyzývajú šikovných ľudí, aby ich neváhali kontaktovať ohľadom spolupráce. Hľadajú množstvo talentov v oblasti 3D modelovania, dizajnérov, javascriptových developerov, ale aj ľudí na marketing a customer service. V spoločnosti neváhajú prijať aj ľudí, ktorí nie sú odborníkmi v daných oblastiach, ale majú nadšenie a chuť sa učiť nové veci. Vectary sa snaží svojich zamestnancov motivovať, aby dokázali plne využiť svoj potenciál a napredovať v pracovných pozíciách. (Vectary,2023)

### *3.2.6 Úspešná spolupráca spoločnosti Vectary*

#### **Vectary a Sketchfab**

Spoločnosti Sketchfab a Vectary uzavreli strategickú spoluprácu s cieľom posilniť svoje pozície na trhu 3D grafických nástrojov. Táto spolupráca umožňuje používateľom Vectary jednoducho a rýchlo exportovať svoje 3D modely na platformu Sketchfab. Sketchfab je jeden z popredných poskytovateľov platformy pre zdieľanie a prezentovanie 3D modelov a je používaný tvorcami obsahu, dizajnérom a umelcami po celom svete. Ich platforma umožňuje používateľom jednoducho zdieľať a vložiť 3D modely do rôznych online projektov, vrátane webových stránok, virtuálnych realít, videohier a mnohých ďalších.

Vectary sa naopak zameriava na vývoj nástrojov pre tvorbu 3D grafiky priamo v prehliadači a na jeho platforme môžu tvorcovia vytvárať a zdieľať 3D modely. Ich nástroje sú ideálne pre dizajnérov, marketérov a tvorcov obsahu, ktorí potrebujú jednoduché a intuitívne riešenie pre vytváranie a zdieľanie 3D modelov. Spolupráca medzi týmito dvomi spoločnosťami umožňuje tvorcom obsahu jednoducho exportovať svoje 3D modely z Vectary na platformu Sketchfab a tak jednoducho a rýchlo ich zdieľať a prezentovať online. Táto spolupráca zvyšuje efektivitu tvorby 3D obsahu a zároveň poskytuje tvorcom nové možnosti na prezentovanie svojich modelov na rôznych platformách. (Vectary, 2022)

### *3.2.7 Finančné ukazovatele spoločnosti Vectary*

Spoločnosť Vectary aktuálnym sídlom už v Redwood City v Kalifornii je malá profesionálna spoločnosť s iba 75 zamestnancami a ročným príjmom 2,4 milióna USD. Odhadovaný príjem Vectary na zamestnanca je 162.323 USD. Vectary sa umiestnila na 9. mieste v rebríčku najlepších pracovných miest v Redwood City, CA pre profesionálne spoločnosti. Rebríčky najlepších miest na prácu spoločnosti Zippia poskytujú objektívne hodnotenia spoločností založené na údajoch, vrátane informácií o platoch, finančnom zdraví spoločnosti a rozmanitosti zamestnancov. (Zippia, 2023) V tabuľke 7 sú zobrazené Najlepšie spoločnosti na prácu v meste Redwood, CA.

**Tabuľka 7: Najlepšie spoločnosti na prácu v meste Redwood, CA**

Por. č.	Názov
1.	Carbon
2.	Seiler
3.	Gunderson Dettmer
4.	Kainos
5.	DES Architects+ Engineers
6.	Nichols Concrete Cutting
7.	Clayton Christensen Institute
8.	EcoFactor
9.	<b>Vectary</b>
10.	BKF Engineers

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe údajov spoločnosti Zippia.

### 3.2.8 Produktové portfólio

Spoločnosť Vectary poskytuje nástroje pre tvorbu 3D obsahu, vrátane 3D modelovania, textúrovania a animácie. Ich produktové portfólio zahŕňa online 3D editor, ktorý umožňuje vytvárať a upravovať 3D modely priamo v prehliadači, ako aj aplikáciu Vectary Studio pre pokročilých tvorcov 3D obsahu. Okrem toho spoločnosť ponúka aj knižnicu predvýrobných 3D modelov a integráciu s rôznymi platobnými bránami pre predaj 3D modelov. Spoločnosť sa zameriava najmä na tvorcov obsahu, návrhárov, architektov, kreatívne agentúry a online predajcov. Vectary umožňuje svojim používateľom vytvárať 3D modely pre rôzne účely, vrátane produktových návrhov, virtuálnych predajných stánkov, architektonických vizualizácií a animácií. Týmto spôsobom sa stáva užitočným nástrojom pre tvorcov virtuálnej reality a rozšírenej reality, ktorí môžu používať 3D modely vytvorené v Vectary v rôznych aplikáciách a projektových riešeniach. Spoločnosť pravidelne aktualizuje svoje produkty a pridáva nové funkcie a integrácie, aby zabezpečila, že jej používatelia majú k dispozícii najnovšie a najmodernejšie nástroje na tvorbu 3D obsahu. (Vectary, 2023)

### 3.2.9 Použitie digitálnych platforiem v rámci spoločnosti Vectary

Spoločnosť Vectary využíva cloudové technológie a platformy na rôzne účely, ako napríklad pre hosting a distribúciu svojho softvéru, správu dát a užívateľských účtov a tiež

na spoluprácu s inými firmami. Ich softvér na tvorbu 3D modelov a AR obsahu je dostupný prostredníctvom webového rozhrania, ktoré umožňuje užívateľom vytvárať a spravovať svoje projekty priamo v cloude. Spoločnosť Vectary používa cloudové technológie na poskytovanie rýchlej a spoľahlivej služby pre svojich zákazníkov po celom svete. Ich platforma umožňuje užívateľom pristupovať k svojim projektom a práci s nimi odkiaľkoľvek a kedykoľvek, čo zvyšuje efektivitu a produktivitu práce. Vectary používa aj cloudové technológie na správu dát a užívateľských účtov. Užívatelia si môžu ukladať svoje projekty a dáta v cloude, čo umožňuje jednoduchú synchronizáciu a zálohovanie. Vectary zabezpečuje aj bezpečnosť a ochranu dát svojich užívateľov. (3Dnatives, 2020)

### *3.2.10 Problémy v spoločnosti a ich riešenia*

Problémy pri vstupe na japonský trh, ktorý bol jediným vážnym problémom, ktorý spoločnosť uvádza. Musela sa vysporiadať s miestnymi kultúrnymi a legislatívnymi rozdielmi, no dokázala ich úspešne riešiť a prekonať. Spoločnosť Vectary sa vie dobre vysporiadať s problémami, pretože má flexibilný a agilný prístup k riešeniu problémov, dokáže rýchlo reagovať a prispôbiť sa novým situáciám. Okrem toho, spoločnosť má silný tím s vysokou odbornosťou a skúsenosťami v oblasti 3D dizajnu a virtuálnej reality, ktorí sú schopní efektívne riešiť problémy a vyvíjať nové funkcie a produkty. Spoločnosť tiež pracuje s mnohými partnermi a agentúrami po celom svete, čo jej umožňuje získať dôležité informácie o miestnych kultúrnych a legislatívnych rozdieloch a prispôbiť sa im.

### *3.2.11 Konkurencia spoločnosti Vectary*

Konkurencia spoločnosti Vectary v oblasti tvorby 3D obsahu a návrhových nástrojov prebieha medzi mnohými firmami na trhu. Významné spoločnosti pôsobia v oblasti počítačového softvéru, kreatívnych technológií a 3D tlači. Konkurencia sa snaží prilákať zákazníkov kvalitnými produktmi, novými nápismi a zaujímavými funkcionalitami. Vectary však môže čeliť konkurencii aj od spoločností, ktoré neposkytujú priamo 3D modelovanie a digitálny dizajn, ale ponúkajú alternatívne nástroje alebo služby, ktoré môžu konkurovať v rámci podobného trhu. Medzi tieto spoločnosti by mohli patriť napríklad softvérové firmy, poskytujúce riešenia pre kreatívne odvetvia, alebo marketingové agentúry, ktoré ponúkajú služby v oblasti digitálneho dizajnu pre svojich klientov. Nižšie v tabuľke 8 máme zobrazených hlavných konkurentov spoločnosti Vectary.

**Tabuľka 8 : Hlavní konkurenti spoločnosti Vectary**

<b>Názov konkurenta</b>	<b>Charakteristika spoločnosti</b>
<b>Tinkercard</b>	Online nástroj na tvorbu 3D modelov, ktorý je ideálny pre začiatočníkov v oblasti 3D.
<b>Blender</b>	3D grafický softvér umožňujúci tvorbu statických a animovaných 3D modelov.
<b>3ds Max</b>	Modelovací softvér, ktorý je populárny v oblasti vizuálnych efektov, architektúry.
<b>SketchUp</b>	3D modelovací softvér, ktorý poskytuje širokú škálu nástrojov pre architektúru, interiérový dizajn, strojárstvo a mnoho ďalších odvetví.
<b>Maya</b>	Modelovací softvér umožňujúci tvorbu hier a aplikácií pre mobilné zariadenia.
<b>Unity</b>	Herný engine, ktorý umožňuje tvorbu hier pre mobilné zariadenia, desktopové počítače a virtuálnu realitu.
<b>UnrealEngine</b>	Herný engine od spoločnosti Epic Games, ktorý sa využíva na tvorbu 3D hier a vizuálne náročných aplikácií.
<b>ZBrush</b>	Softvér na digitálne sochárstvo a modelovanie.
<b>Cinema 4D</b>	3D modelovací softvér populárny v oblasti animácie, herného dizajnu, architektúry a mnoho ďalších.
<b>Substance Designer</b>	Softvér na tvorbu textúr a materiálov pre 3D modely.

Zdroj: Vlastné spracovanie

Konkurencia môže byť pre Vectary príležitosťou na rast a inovácie, keďže konkurencia môže podnietiť spoločnosť, aby sa stala lepšou, efektívnejšou a inovatívnejšou. Vectary by mohla využiť svoje vlastné výhody, ako sú napríklad jej technologické vedomosti a schopnosti, aby zlepšila svoje produkty a poskytla zákazníkom ešte lepšie riešenia. Spolupráca s inými spoločnosťami, ktoré sú v rámci tohto trhu, môže byť pre Vectary dobrým riešením na zlepšenie svojej pozície na trhu. Napríklad, ak by sa Vectary rozhodla spolupracovať s inou spoločnosťou, ktorá ponúka digitálne vizualizačné nástroje alebo riešenia v oblasti 3D modelovania, mohla by získať novú zákaznícku bázu a posilniť svoje postavenie na trhu.

### 3.2.12 SWOT analýza spoločnosti Vectary

Dôležitosť SWOT analýzy sme špecifikovali vyššie v praktickej časti našej diplomovej práce, preto sme sa rozhodli využiť rovnaký nástroj aj pri spoločnosti Vectary. V tabuľke 9 môžeme sledovať SWOT analýzu spoločnosti Vectary.

**Tabuľka 9 : SWOT analýza spoločnosti Vectary**

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Silná značka, ktorá má dobrú povesť a je konkurencieschopná.</li> <li>• Veľký trhový potenciál s rastúcim trendom digitálnej ekonomiky a popularity služieb ride-hailingu.</li> <li>• Flexibilná pracovná sila a prispôsobovanie pracovných hodín podľa potrieb.</li> <li>• Diverzifikovaná ponuka služieb.</li> <li>• Rýchly rast a expanzia na nové trhy.</li> <li>• Neustále technologické vylepšenia.</li> <li>• Široká škála platobných možností pre svojich zákazníkov.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Závislosť od regulačného rámca.</li> <li>• Konkurencia v podobe iných spoločností, ktoré poskytujú ride-hailing služby za rovnaké alebo nižšie ceny, alebo s lepšími funkciami.</li> <li>• Závislosť na trhu s ride-hailingom.</li> <li>• Zraniteľnosť pri dopyte.</li> <li>• Závislosť od investorov na financovanie svojho rastu a rozvoja.</li> <li>• Zraniteľnosť v oblasti kybernetickej bezpečnosti.</li> <li>• Závislosť na niektorých trhoch.</li> <li>• Zraniteľnosť voči kľúčovým zamestnancom.</li> </ul>
Príležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozšírenie služieb na nové trhy, do nových miest a krajín.</li> <li>• Investovanie do inovácií a vylepšovanie svojich technológií.</li> <li>• Uzatváranie partnerstiev s inými spoločnosťami.</li> <li>• Rozšírenie portfólia služieb o iné služby.</li> <li>• Investície do programov zvyšovania lojality zákazníkov, napríklad výhody pre opakovaných zákazníkov.</li> <li>• Zváženie expanzie na ďalšie kontinenty.</li> <li>• Zvýšenie záujmu o ekologickejšiu formu mobility.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ohrozenie trhového podielu konkurenciou.</li> <li>• Vplyv na spôsob, akým spoločnosť poskytuje služby, regulačnými opatreniami.</li> <li>• Zvýšenie nákladov na palivo, údržbu vozidiel a platy zamestnancov.</li> <li>• Negatívny vplyv na povesť spoločnosti v prípade závažného incidentu.</li> <li>• Technologické zmeny a trendy.</li> <li>• Silná závislosť od svojich partnerov – vodičov.</li> </ul>

Zdroj: Vlastné spracovanie

### 3.2.13 Zhodnotenie vhodného výberu spoločnosti Vectary

Druhú prípadovú štúdiu sme tiež hodnotili pomocou kontrolného zoznamu, ktorý môžeme vidieť v tabuľke 10. Hodnota "X" indikuje, či bol daný aspekt splnený.

**Tabuľka 10: Aspekty BGC na príklade spoločnosti Vectary**

Aspekty platformovo založenej BGC	Vectary
Rýchla expanzia na zahraničné trhy	X
Globálne zameranie	X
Silná digitálna prítomnosť	X
Využívanie platforiem na podporu obchodovania a inovácií	X
Flexibilné a rýchle reakcie na zmeny trhu	X
Efektívne využitie technológií	X
Spolupráca s inými firmami a rozvíjanie ekosystémov pre spoločné riešenia	X
Spolupráca s miestnymi partnermi	X
Vysoká úroveň inovatívnosti	X

Zdroj: Vlastné spracovanie

## 3.3 Diskusia

Naša diplomová práca sa zameriava na fenomén „Born Global Companies“ v odvetviach založených na platformách. Airbnb, Uber a Spotify predstavujú vynikajúce príklady úspešných svetových spoločností, ktoré sa v krátkom časovom horizonte internacionalizovali a stali sa najväčšími na svete. V teoretickej časti práce sme zdôraznili, že jednou z kľúčových vlastností novovznikajúcich globálnych firiem je schopnosť efektívne využívať IT platformy pri expandovaní na zahraničné trhy. Tieto výhody zahŕňajú nižšie náklady, rýchle škálovanie podnikania a prispôbenie sa miestnym trhom, ako aj rýchle získavanie zákazníkov. V rámci praktickej časti našej práce sme sa rozhodli zamerať na dve konkrétne spoločnosti, ktoré spĺňajú všetky vymedzené kritéria. Špecificky sme sa venovali spoločnosti Bolt, ktorá má pôvod v zahraničí, a Vectary, ktorá bola založená na Slovensku. V rámci analýzy sme sa rozhodli využiť prípadové štúdie ako vhodnú metódu na získanie podrobnejších informácií o sledovaných spoločnostiach. Bolo dôležité zamyslieť sa nad kritériami, ktoré by naše vybrané spoločnosti mali spĺňať, aby ich bolo možné zaradiť

do kategórie „Born Global companies“ v odvetviach založených na platformách. Po dôkladnej analýze sme zistili, že obe spoločnosti, a to Bolt aj Vectary, plnia definíciu zadania. Už od svojho vzniku sa obe spoločnosti zameriavajú na expanziu na zahraničné trhy a využívajú rôzne digitálne platformy, ktoré im umožňujú rýchlejšie a efektívnejšie rozšírenie svojho podnikania. Tieto platformy im poskytujú rôzne nástroje a možnosti, ako získať nových zákazníkov a zlepšiť svoje služby. Súčasne umožňujú aj lepšiu adaptáciu na miestne podmienky a potreby zákazníkov v rôznych častiach sveta. Pre vypracovanie prípadových štúdií v rámci našej diplomovej práce sme sa snažili osloviť viacero spoločností, ktoré by spĺňali kritériá Born Global Companies v odvetviach založených na platformách.

Medzi spoločnosti, ktoré sme kontaktovali, patrili napríklad Exponea, Vectary, Sygic a Bolt. V konečnom dôsledku sa nám však podarilo nadviazať kontakt len so zamestnankyňou spoločnosti Bolt. Tá nám poskytla cenné informácie a umožnila nám vypracovať jednu z prípadových štúdií. Navzdory opakovanému kontaktovaniu sme odpoveď od spoločnosti Vectary nedostali. Napriek tomu sme sa rozhodli zahrnúť túto spoločnosť do druhej prípadovej štúdie, pretože nás zaujala ako pôsobivý príklad. V prípade spoločnosti Bolt sme pri výskume využili primárne aj sekundárne zdroje informácií, pričom sme sa zamerali na komunikáciu s touto spoločnosťou. Na druhej strane, v prípade spoločnosti Vectary sme sa spoliehali výhradne na sekundárne zdroje informácií, a to z dôvodu, že sme nedostali prístup k primárnym zdrojom. V oboch prípadoch sme sa však snažili zabezpečiť čo najširší a najspoľahlivejší súbor informácií, aby sme dosiahli čo najkomplexnejší pohľad na dané spoločnosti.

V našej prvej prípadovej štúdií sme sa, ako sme už spomínali vyššie, zamerali na spoločnosť Bolt. Spoločnosť Bolt je technologickou platformou poskytujúcou služby v oblasti mobility a dopravy. Na základe našich zistení sme identifikovali spoločnosť Bolt ako Born Global Company pôsobiacu v platformovo založených odvetviach. V rámci Born Global stratégie spoločnosť Bolt využíva niekoľko kľúčových črt, ktoré jej umožňujú rýchlo expandovať na nové trhy a získať si zákazníkov po celom svete. Jednou z týchto črt je orientácia na zákazníka a jeho potreby. Bolt sa snaží prispôbiť miestnym zvykom a požiadavkám na jednotlivých trhoch, na ktorých pôsobí. Týmto spôsobom dokáže poskytnúť svojim zákazníkom efektívne riešenia a získať si ich dôveru. Ďalšou kľúčovou črtou spoločnosti Bolt je flexibilita a schopnosť prispôbiť sa rýchlo meniacemu sa trhu a konkurencii. Táto firma dokázala rýchlo reagovať na nové výzvy a príležitosti a zlepšovať

svoje služby v súlade s očakávaniami svojich zákazníkov. Spoločnosť Bolt je tiež známa svojou silnou značkou a dobrou reputáciou, ktorá sa šíri aj medzi zahraničnými zákazníkmi. Táto firma dokázala využiť svoje kľúčové črty a rýchlo expandovať na nové trhy, čím sa stala jednou z najúspešnejších technologických firiem v oblasti mobility a dopravy. Spoločnosť Bolt, ktorej pôvodným názvom bola Taxify, rozšírila svoju činnosť do Fínska už v roku 2014, teda o rok po svojom založení. Born Global spoločnosti sú často založené v krajinách s obmedzeným domácim trhom a musia sa preto čo najskôr rozšíriť do zahraničia. Tento krok je pre ne kritický, aby mohli dosiahnuť potrebnú mieru rastu a úspechu, ktoré sú kľúčové pre ich budúcnosť. Spoločnosť Bolt rozšírila svoju činnosť do viacerých krajín po celom svete. Okrem Fínska, kde začala svoje podnikanie, spoločnosť Bolt expandovala aj do Estónska, Litvy a Lotyšska, ktoré sú susednými krajinami a boli pre ňu prirodzeným rozšírením na domácom trhu. Neskôr spoločnosť Bolt rozšírila svoje aktivity do iných krajín Európy, ako sú Nemecko, Francúzsko, Taliansko, Španielsko, Švédsko a mnoho ďalších krajín. Jednou z hlavných charakteristík Born Global Company v platformovo založených odvetviach je aj používanie technologických platforiem, čo je práve prípad spoločnosti Bolt. Táto firma využíva moderné aplikácie, ktoré umožňujú zákazníkovi jednoducho a rýchlo získať prepravu. Vďaka používaniu algoritmov umelého učenia a optimalizácii trás dokáže spoločnosť Bolt ponúknuť svojim zákazníkom vysokú kvalitu služieb pri dostupných cenách. Okrem technologických platforiem má spoločnosť Bolt aj ďalšie črty, ktoré jej umožňujú pôsobiť ako born global company. Okrem toho, spoločnosť Bolt sa v poslednej dobe snaží zlepšiť pracovné podmienky pre svojich vodičov a vodičky. V roku 2021 sa stala prvou platformou v Európe, ktorá sa zaviazala k tomu, že bude platiť svojim vodičom a vodičkám rovnaké mzdy bez ohľadu na ich pohlavie. To ukazuje, že spoločnosť Bolt sa zameriava nielen na zákazníkov, ale aj na svojich zamestnancov a zároveň sa snaží byť vzorom pre ostatné spoločnosti v tejto oblasti. Načrtli sme si, že Bolt má v oblasti podnikania niekoľko konkurenčných subjektov, ktoré sa zaoberajú rovnakým cieľom. V rámci uzatvorenia subkapitoly sme aplikovali ekonomický model SWOT analýzy, poskytujúci systematický pohľad na silné a slabé stránky, príležitosti a hrozby daného podniku, produktu alebo projektu, a následne sme vytvorili prehľadný checklist, ktorý zobrazuje splnenie podmienok pre naplnenie zaradenia do skupiny spomínaných spoločností. Vzhľadom na všetky tieto faktory môžeme povedať, že spoločnosť Bolt je Born Global Company, ktorá dokázala využiť svoje kľúčové črty a konkurenčné výhody na to, aby sa stala jednou z najúspešnejších technologických firiem v oblasti mobility a dopravy. Svojou orientáciou na

zákazníka, využívaním technologických platforiem a ekologickými riešeniami ukazuje, že táto firma je pripravená riešiť výzvy a príležitosti, objavujúce sa v tejto oblasti.

V rámci našej ďalšej časti sme sa zamerali na druhý subjekt, konkrétne spoločnosť Vectary. Spoločnosť bola založená na území Slovenskej republiky. Ako sme spomínali vyššie, informácie týkajúce sa spoločnosti sme získali prostredníctvom sekundárnych zdrojov. Vectary má svoje korene na Slovensku, ale jej vizionárska myšlienka sa rýchlo rozšírila a dnes spoločnosť pôsobí po celom svete. Vectary sa zameriava na tvorbu platformy pre tvorbu 3D dizajnu a poskytuje kreatívnym dizajnérom a tvorcom obsahov nové nástroje na tvorbu interaktívnych vizuálov a 3D modelov. Spoločnosť vznikla v roku 2014 a raketovo, už v roku 2015, vstúpila na zahraničný trh, kedy bola vybratá v rámci prestížneho akceleračného programu. Od tejto doby sa Vectary rýchlo rozšírila na zahraničné trhy a v súčasnosti má svoje pobočky v mnohých krajinách sveta, vrátane USA, Kanady, Veľkej Británie, Austrálie, Nemecka a ďalších. Vectary je typickým príkladom Born Global Company, čo znamená, že firma bola založená s cieľom pôsobiť na globálnom trhu od svojho začiatku. To znamená, že Vectary má globalizovanú víziu a cieľovo sa zameriava na vývoj a poskytovanie softvérových riešení, ktoré sú prispôbené pre globálnych zákazníkov. Platformy sú dôležitou súčasťou činnosti spoločnosti Vectary. Platformy umožňujú tvorbu a distribúciu softvérových aplikácií alebo služieb, ktoré majú schopnosť rýchlo a efektívne sa prispôbiť meniacim sa potrebám trhu. V prípade Vectary sú platformy kľúčové pre to, aby si zákazníci mohli vytvárať 3D modely a animácie bez nutnosti použitia zložitých softvérových nástrojov. Vectary poskytuje svoju platformu zákazníkom prostredníctvom cloudového softvéru a využíva moderné technológie, ako napríklad rozšírenú realitu (AR), aby umožnila svojim zákazníkom interaktívne vizualizácie produktov. Tento prístup prináša nové možnosti pre kreatívnych dizajnérov a pomáha zákazníkom predstaviť si výsledný produkt v reálnom svete. Okrem toho, platformy umožňujú spoločnosti Vectary využívať výhody komunitného prístupu k tvorbe obsahu. Je preto nevyvrátiteľné, že spomínané platformy sú kľúčovou zložkou spoločnosti. Spoločnosť má takisto veľkú konkurenciu. Konkurencia v odvetviach založených na platformách je pre spoločnosti veľkou výzvou, pretože musia neustále inovovať a zlepšovať svoje produkty a služby, aby mohli konkurovať na trhu. V súčasnej dobe Vectary úspešne konkuruje s ostatnými softvérovými spoločnosťami na trhu a jej popularita a uznávanie rastú každým dňom. Využitie SWOT analýzy nám pri spoločnosti Vectary prišlo taktiež veľmi dôležité pre určenie silných stránok, slabých stránok, príležitostí a hrozieb, ktoré ovplyvňujú jej

pozíciu na trhu. Vďaka svojim globálnym ambíciám a odhodlaniu pokračovať v inovácii a zvyšovaní kvality svojich produktov si Vectary získala medzinárodné uznanie a rýchlo sa stáva jedným z lídrov v odvetví založenom na platformách pre tvorbu 3D dizajnu. Vectary má v súčasnosti tím skúsených dizajnérov a vývojárov, ktorí tvoria platformu a pracujú na rozvoji nových funkcií a vylepšení. Celkovo, Vectary je príkladom moderného Born Global podniku, ktorý svojou inovačnou a globálnou víziou poskytuje unikátne riešenia v oblasti tvorby 3D dizajnu.

Je zrejmé, že iniciálny výber spoločností bol veľmi šťastný. Obe spoločnosti sú typickými príkladmi Born Global Companies v odvetviach založených na platformách. Od svojho založenia sa snažia o expanziu na zahraničné trhy a obe využívajú digitálne platformy ako kľúčový prvok pre svoje úspešné fungovanie.

## Záver

V posledných dvoch desaťročiach sa na celom svete vo veľkom počte objavili rodení globáli v spojení s evolučnými trendmi v globalizácii a pokročilými informačnými a komunikačnými technológiami. Cieľom našej diplomovej práce bolo zlúčiť a prezentovať aktuálne teoretické poznatky, týkajúce sa fenoménu Born Global Companies v odvetviach založených na platformách a analýzou teoretických zdrojov predstaviť dve prípadové štúdie, ktoré ilustrujú pôsobenie platformovo založených spoločností. V prvej kapitole sme mali za cieľ poskytnúť úvodné vysvetlenie pojmu internacionalizácie a zdôrazniť dôvody pre internacionalizáciu, ako aj riziká, ktoré s ňou súvisia. Zistili sme, že internacionalizácia je proces, v ktorom podnik rozširuje svoju činnosť na medzinárodné trhy. Snažili sme sa preto poskytnúť ucelený pohľad na tento koncept, aby sme mohli lepšie pochopiť jeho význam a implikácie v kontexte Born Global spoločností v odvetviach založených na platformách. Ďalej sme predstavením Uppsalského modelu zistili, že tento teoretický model internacionalizácie vysvetľuje postupné rozširovanie podniku na medzinárodné trhy. Následne sme sa venovali predstaveniu modelu Born Global Company a jeho mnohým definíciám. Je to model, ktorý sa vyznačuje tým, že podniky s týmto typom modelu vstupujú na medzinárodné trhy v skorom štádiu svojho vývoja a expandujú rýchlo a agresívne do zahraničia. Komparáciou Uppsalského modelu a modelu Born Global Company sme demonštrovali ich rozdielnosť. Významnou podkapitolou našej práce bola časť zameraná na odvetvia založené na platformách, s dôrazom na význam digitálnych platforiem. Odvetvia založené na platformách sa stali rýchlo rastúcim a lukratívnym sektorom ekonomiky. Tieto platformy umožňujú podnikom a jednotlivcom zdieľať svoje zdroje, služby a výrobky prostredníctvom digitálnych kanálov. To vytvára nové príležitosti pre podniky a zvyšuje prístup k zákazníkom a trhom, ktoré by boli pre nich inak nedostupné.

V praktickej časti našej práce sme sa venovali analýze dvoch vybraných Born Global spoločností v odvetviach založených na platformách, a to konkrétne spoločnostiam Bolt a Vectary. Spoločnosti Bolt a Vectary majú niekoľko spoločných črt, ktoré ich radia do kategórie Born Global spoločností v odvetviach založených na platformách. Obe spoločnosti sa vyznačujú vysokým stupňom inovatívnosti a sú špecializované na digitálne technológie. Na základe dôkladného prieskumu primárnych a sekundárnych zdrojov sme sa v našej práci zamerali na detailnú charakterizáciu oboch spoločností z hľadiska ich vzniku, úspešnej a neúspešnej expanzie na zahraničné trhy, firemnej stratégie a významu platforiem v rámci ich činnosti. Našou snahou bolo získať komplexný pohľad na obe spoločnosti a ich prístup

k internacionalizácii a využívaniu digitálnych platforiem. Analýza týchto aspektov nám umožnila lepšie pochopiť ich úspešnú cestu na zahraničných trhoch a význam digitálnych platforiem pri dosahovaní tohto úspechu. Jedným zo spoločných znakov týchto spoločností je využívanie platformového modelu. Vectary a Bolt sú založené na digitálnych platformách, ktoré im umožňujú rýchlo a efektívne expanziu na zahraničné trhy a zvyšovanie svojho trhového podielu. Tieto platformy poskytujú rôzne funkcie, ktoré pomáhajú podnikom efektívne komunikovať so zákazníkmi a poskytovať im lepšie služby. Ďalším spoločným znakom je sústredenie sa na inovácie. Vectary a Bolt sa neustále snažia prinášať nové a zaujímavé riešenia na trh, zvyšujúce ich konkurencieschopnosť. Vectary sa sústreďuje na vývoj 3D dizajnových nástrojov, ktoré sú jedinečné a inovatívne. Bolt sa zasa snaží poskytovať zákazníkom čo najlepšie a najbezpečnejšie služby a zároveň zlepšovať skúsenosti svojich vodičov. Obe spoločnosti sú tiež úspešné v rýchlej expanzii na zahraničné trhy. Vectary začala expandovať už v roku 2015, keď bola vybraná do prestížneho akceleračného programu v USA a dnes má zákazníkov z celého sveta. Bolt, ktorý vznikol v Estónsku, rýchlo expandoval na zahraničné trhy a dnes poskytuje služby v 45 krajinách. Z uvedených dôvodov nie je možné poprieť, že spoločnosti Bolt a Vectary majú zaslúžené postavenie medzi Born Global Companies v odvetviach založených na platformách. Celkovo možno predpokladať, že obe spoločnosti budú naďalej rásť a expandovať do nových trhov, ak budú schopné udržať si svoju konkurencieschopnosť a neustále sa prispôbovať meniacim sa podmienkam na trhu.

Vývoj v oblasti digitálnych platforiem a Born Global spoločností bude aj v budúcnosti ovplyvňovať rýchlo meniace sa technologické, hospodárske a spoločenské trendy. Môžeme očakávať, že Born Global spoločnosti v odvetviach založených na platformách budú musieť byť schopné prispôbiť sa tomuto rýchlo meniacemu sa prostrediu a využívať nové technológie a trendy pre zlepšenie svojej činnosti. Je ťažké jednoznačne určiť, ktorý model internacionalizácie bude v budúcnosti viac využívaný. V súčasnosti je však zrejme, že Born Global model sa stáva stále populárnejším a ziskava na dôležitosti.

## Zoznam použitej literatúry

### Knižné zdroje

- [1] CUSUMANO Michael – GAWER Annabelle – YOFFIE David. *The Business of Platforms: Strategy in the Age of Digital Competition, Innovation, and Power*. New York: Harper Business . 2019. 384 s. ISBN: 978-0062896322
- [2] DRUCKER Ferdinand Peter. *The practice of Management* . New York: Harper & Row, 1954. 416 s. ISBN: 978-0060878979
- [3] HOLLENSSEN Svend. *Global Marketing. 4th ed.* Harlow:Prentice-Hall, 2007. 714 s. ISBN 978-8131728147
- [4] HOLLENSSEN Svend. *Global marketing 6th ed.* Harlow : Pearson, 2014. 840 s. ISBN 978-0-23-77316-0
- [5] JOHANSON Jan et al., *Internationalization, Relationships and Networks*. Stockholm : Almqvist & Wiksell International, 1994.260 s, ISBN: 915543259X
- [6] MACHARZINA Klaus - WELGE K. Martin. *Handwörterbuch Export und Internationale*. Stutgard : Schafer Poeschel Verlag, 1989, 2436 s. ISBN 3791080296.
- [7] *Obchodní podnikání*. Praha : Management press, 2002, 874s. ISBN 80-7261-059-7.

### Elektronické zdroje

- [8] ALMOR Tamar. *Dancing as fast as they can: Israeli high-tech firms and the great recession of 2008*. Thunderbird International Business Review [Online], 2011. [cit. 2022-12-25] Dostupné na: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/tie.20401>>.
- [9] ANDERSSON Svante. *Internationalization in different industrial contexts*. Journal of Business Venturing. [Elektronický zdroj] 2004, 851-875 s. [cit. 2023-03-17 ] Dostupné na: < <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0883902603001150> >
- [10] ARMBRUST Michael et al. *A View of Cloud Computing* . Communications of the ACM . [Elektronický zdroj] 2010, 50-58 s. [cit. 2023-03-17 ] Dostupné na: <<https://dl.acm.org/doi/10.1145/1721654.1721672>>

[11] AUTIO Erkkö - SAPIENZA Harry - ALMEIDA James. *Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth*. Academy of Management Journal [Online] 2000. [cit. 2022-12-25] Dostupné na: <<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/1556419>>.

[12] BADER A. - MAZZAROL T. *Defining the born global firm: a review of the literature*. 23rd Australian and New Zealand Academy of Management Conference, Melbourne. [Online] 2009. [cit. 2022-12-29] Dostupné na: <<https://cemi.com.au/sites/all/publications/BaderMazzarolANZAS2009.pdf>>.

[13] BENCONT. *Trhové analýzy*. [Online] 2014. [cit. 2023-29-01] Dostupné na: <<https://www.bencont.sk/trhove-analyzy/trhove-analyzy/zdielana-ekonomika/>>.

[14] BERNAL Natasha. Wired. *How Bolt bounced back from a spectacular public London failure.2020*. cit. [2023-03-12 ]. Dostupné na: <<https://www.wired.co.uk/article/bolt-london-launch-fail> >

[15] BERNARD Andrew - JENSEN Brandford. *Exceptional exporter performance: cause, effect, or both?*. Journal of International Economics. [Online] 1999. [cit. 2022-12-28] Dostupné na: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022199698000270?via%3Dihub>>.

[16] blog.sk.blablacar.com. *Život v novej dobe*. [Online] 2020. [cit. 2023-01-23] Dostupné na: <<https://www.blog.sk/blablacar.com/blablalife/novy-druh-cestovania/dovera/zdielana-ekonomika-zivot-novej-dobe/>>

[17] BOLLAND Hannah, Telegraph. *Meet Bolt's Markus Villig, Europe's youngest founder of £1 billion company, who is taking on Uber*. [Online] 2019 [ cit. 2023-03-12 ]. Dostupné na: <<https://www.telegraph.co.uk/technology/2019/07/14/meet-bolts-markus-villig-europes-youngest-founder-1-billion/> >

[18] BOLT. *About bolt*. [Online] 2023 [ cit. 2023-03-12 ]. Dostupné na: <<https://bolt.eu/en/careers/about-bolt/> >

[19] BOLT. Bolt blog. *Bolt and Swobbee partner up for sustainable scooter charging*. [Online] 2022. [ cit. 2023-03-12 ]. Dostupné na: <<https://blog.bolt.eu/en/bolt-and-swobbee-partner-up-for-sustainable-scooter-charging/> >

- [20] BOŽIČ, S. – DIMOVSKI, V. – ZUPAN, N. *Born global firms in the era of digital platforms*. Journal of Business research. [Elektronický zdroj] 2021, 669-676 s. [cit. 2023-03-17 ] Dostupné na: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296321000314>>
- [21] BRAUNERHJELM Pontus - HALLDDIN Tobjörn. *Born globals – presence, performance and prospects*. International Business Review. [Online] 2019. [cit. 2022-12-23] Dostupné na: <<https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0969593117308090>>.
- [22] BRIGUGLIO Lino. *Some characteristics of small economies. Occasional Papers on Islands and Small States*. [Online] 1994. [cit. 2022-12-29] <[https://www.um.edu.mt/library/oar/bitstream/123456789/40510/1/Some\\_Characteristics\\_of\\_Small\\_Economies.pdf](https://www.um.edu.mt/library/oar/bitstream/123456789/40510/1/Some_Characteristics_of_Small_Economies.pdf)>.
- [23] BUTCHER. TechCrunch. *Vectary raises \$2.5M for easy 3D modelling + community platform, moves to NYC*. [Online] 2016. [cit. 2023-03-12 ]. Dostupné na: <<https://techcrunch.com/2016/10/10/vectary-raises-2-5m-for-easy-3d-modelling-community-platform-moves-to-nyc/>>
- [24] CARLOTA, V., 3Dnatives. *Vectary: an accessible platform for 3D modeling and Augmented Reality*. [Online] 2020. [cit. 2023-03-12 ]. Dostupné na: <<https://www.3dnatives.com/en/vectary-3d-modeling-051220204/#!>>
- [25] CAVUSGIL S. Tamer - KNIGHT Gary. *The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization*. Journal of International Business Studies. [Online] 2015. [cit. 2022-12-29] Dostupné na: < <http://dx.doi.org.zdroje.vse.cz:2048/10.1057/jibs.2014.62>>.
- [26] CENNAMO Carmelo – SANTALO Juan. *Platform competition: Strategic trade-offs in platform markets*. Strategic Management Journal. [Elektronický zdroj] 2013, 1331-1350 s. [cit. 2023-03-17 ] Dostupné na: <<https://www.jstor.org/stable/24037188>>
- [27] COVIELLO Nicole. *Re-thinking research on born globals*. Journal of International Business Studies. [Online] 2015. [cit. 2022-11-17] Dostupné na: < doi: <http://dx.doi.org.zdroje.vse.cz:2048/10.1057/jibs.2014.59>>.

[28] DAHIR L. Abdi. Qz. *In East Africa, Uber and its rivals are fighting over drivers rather than passengers.* [Online] 2020 [ cit. 2023-03-12 ]. Dostupné na: <<https://qz.com/africa/1117250 /uber-taxify-and-little-are-battling-it-out-across-east-africa>>

[29] DUBE, S. – CHETTY, K. *Power Dynamics in the Gig Share Economy: Uber and Bolt Platforms in Johannesburg, South Africa.* Journal of Economics and Behavioral Studies . [Elektronický zdroj] 2019, 88-97 s. [cit. 2023-03-17 ] Dostupné na: <[https://www.academia.edu/43596726/Power\\_Dynamics\\_in\\_the\\_Gig\\_Share\\_Economy\\_Uber\\_and\\_Bolt\\_Platforms\\_in\\_Johannesburg\\_South\\_Africa](https://www.academia.edu/43596726/Power_Dynamics_in_the_Gig_Share_Economy_Uber_and_Bolt_Platforms_in_Johannesburg_South_Africa)>

[30] DUNNING H. John. *The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity.* International Business Review, [Online] . 2000. 163-190 s. [cit. 2023-03-17] Dostupné na: < <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0969593199000359>>

[31] ERR. *Bolt posts €547.2 million losses for 2021.* [Online] 2022. [ cit. 2023-03-12 ]. Dostupné na: <<https://news.err.ee/1608651247/bolt-posts-547-2-million-losses-for-2021>>

[32] ERTZ Myriam - DURIF Fabien - ARCAND Manon. *Collaborative Consumption: Conceptual Snapshot at a Buzzword.* Journal of Entrepreneurship Education. [Online] 2016. [cit. 2022-12-29] Dostupné na: < [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2799884&fbclid=IwAR3KHb867W\\_o2jhT0k22tO0nnNXIH2DwVnvYoinUfuBJoQDNy9QIkwQuT0](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2799884&fbclid=IwAR3KHb867W_o2jhT0k22tO0nnNXIH2DwVnvYoinUfuBJoQDNy9QIkwQuT0)>.

[33] EUROFOND. *Job creation in SMEs: ERM annual report 2015.* Luxembourg: Publications Office of the European Union. [Online] 2016. [cit. 2022-11-01] Dostupné na: <<https://www.eurofound.europa.eu/publications/annual-report/2016/job-creation-in-smes-erm-annual-report-2015>>.

[34] EUROFOUND. *Born global: the potential of job creation in new international businesses.* Luxembourg: Publications Office of the European Union. [Online] 2012. [cit. 2022-12-12] Dostupné na: <<https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2013/born-global-the-potential-of-job-creation-in-new-international-businesses>>.

- [35] Európska komisia. *Evropský program pro ekonomiku sdílení*. [Online] 2016. [cit. 2022-11-17] Dostupné na: <[https://commission.europa.eu/about-european-union/principles-and-values/transparency\\_en](https://commission.europa.eu/about-european-union/principles-and-values/transparency_en)>.
- [36] FERGUSON Shon - HENKERSON Magnus - JOHANNESSON Louise. *Getting the facts right on born globals. Small Business Economics*. [Online] 2019. [cit. 2022-12-20] Dostupné na: <<http://dx.doi.org.zdroje.vse.cz:2048/10.1007/s11187-019-00216-y>>.
- [37] FERNJABER A. Stephanie – et al. *Exploring the role of industry structure in new venture internationalization: ET&P*. Entrepreneurship Theory and Practice. [Online] 2007. [cit. 2022-12-12] Dostupné na: <<http://dx.doi.org.zdroje.vse.cz:2048/10.1111/j.1540-6520.2007.00186>>.
- [38] FORSGREN Mats. *The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review*. s.l. : International Business Review, [Online] 2002. [cit. 2022-12-12] Dostupné na: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0969593101000609>>.
- [39] GAWER Annabelle. *Bridging differing perspectives on technological platforms: Toward an integrative framework*. Research Policy, [Elektronický zdroj] 2013, 1239-1249 s. [cit. 2023-03-17 ] Dostupné na: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0048733314000456>>
- [40] HOLLENSEN Svend, *Global Marketing- A market-responsive approach*. Gosport : Prentice Hall, [Online] 2001, [cit. 2022-12-12]. Dostupné na: [https://www.scirp.org/\(S\(i43dyn45teexjx455qlt3d2q\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1379278](https://www.scirp.org/(S(i43dyn45teexjx455qlt3d2q))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1379278)
- [41] HOLM Ulf – et al. *The internationalization processes of the multinational corporation – a new research agenda*. [Online] 2009. [cit. 2022-12-10] <<http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/S1745-8862%282009%290000004005>>.
- [42] HÚČKOVÁ Regina. *Zdieľané hospodárstvo*. Otvorené problémy a diskusia (najmä s prihliadnutím na obchodnoprávne a daňovoprávne súvislosti. [Online] 2018. [cit. 2022-12-09] Dostupné na: <[http://sic.pravo.upjs.sk/files/12\\_huckova\\_kolaborativna\\_ekonomika\\_revizia.pdf](http://sic.pravo.upjs.sk/files/12_huckova_kolaborativna_ekonomika_revizia.pdf)>. ISSN 1339-3995.

- [43] HUTCHINSON Karise – FLECK Emma - LLOYD-REASON Lester. *An investigation into the initial barriers to internationalization: Evidence from small UK retailers*. Journal of Small Business and Enterprise Development, [Elektronický zdroj] 2009, 544-568 s. [cit. 2023-03-17 ] Dostupné na: <<https://pure.ulster.ac.uk/en/publications/an-investigation-into-the-initial-barriers-to-internationalizatio-3> >
- [44] HUTCHINSON Karise - QUINN Barry - ALEXANDER Nicholas. *SME retailer internationalization: case study evidence from British retailers*. International Marketing Review, [Elektronický zdroj] 2006, 25-53 s. [cit. 2023-03-17 ] Dostupné na: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02651330610646287/full/html> >
- [45] CHOQUETTE Eliane – et al. *Born globals – is there fire behind the smoke?* International Business Review. [Online] 2017. [cit. 2022-12-09] Dostupné na: <<https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0969593116302190>>.
- [46] INNES, *Zdieľaná ekonomika*. [Online] 2020. [cit. 2022-12-09] Dostupné na: <<https://www.iness.sk/sk/stranka/10908-Zdielana-ekonomika/>>.
- [47] JOHANSON Jan - VAHLNE E. Jan, *The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign commitments*. s.l. : Journal of International Business Studies, [Online] 1977. [cit. 2022-12-09] Dostupné na: <<https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.jibs.8490676>>.
- [48] KEUPP M. Marcus - GASSMANN Oliver. *The past and the future of international entrepreneurship: A review and suggestions for developing the field*. Journal of Management. [Online] 2009. [cit. 2022-11-26] Dostupné na: <<http://dx.doi.org.zdroje.vse.cz:2048/10.1177/0149206308330558>>.
- [49] KNIGHT A. Gary - CAVUSGIL S. Tamer. *A taxonomy of born-global firms*. Management International Review. [Elektronický zdroj] 2005, 15-35 s. [cit. 2023-03-17 ] Dostupné na: <[https://www.researchgate.net/publication/284105759\\_A\\_taxonomy\\_of\\_born-global\\_firms](https://www.researchgate.net/publication/284105759_A_taxonomy_of_born-global_firms) >
- [50] KNIGHT A. Gary - CAVUSGIL S. Tamar . *Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm*. Journal of International Business Studies. [Online] 2004. [cit. 2022-11-26] Dostupné na: <<https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.jibs.8400071>>.

- [51] LESÁKOVÁ Ľubica. *Malé a stredné podniky v procese globalizácie*. Ekonomický časopis, [Online] 2004. [cit. 2022-12-28] Dostupné na: <<https://www.ceeol.com/search/viewpdf?id=49302>>.
- [52] LOANE S. – et al. *A cross-national study on the impact of management teams on the rapid internationalization of small firms*. *Journal of World Business*. [Online] 2007. [cit. 2022-12-28] Dostupné na: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1090951607000466?via%3Dihub>>.
- [53] MATHEWS John - ZANDER Ivo. *The International Entrepreneurial Dynamics of Accelerated Internationalisation*. *Journal of International Business Studies*. [Elektronický zdroj] 2007, 387-403 s. [cit. 2023-03-17] Dostupné na: <<https://www.jstor.org/stable/4540430>>
- [54] MAYER Thierry - OTTAVIANO I. P. Gianmarco. *The happy few: The internationalisation of european firms: New facts based on firm-level evidence*. *Intereconomics*. [Online] 2008. [cit. 2022-12-27] Dostupné na: <<http://dx.doi.org.zdroje.vse.cz:2048/10.1007/s10272-008-0247-x>>.
- [55] MCAULEY Andrew. *Entrepreneurial instant exporters in the scottish arts and crafts sector*. *Journal of International Marketing*. [Online] 1999. [cit. 2022-12-28] Dostupné na: <<https://www.jstor.org/stable/25048786>>.
- [56] MCDUGALL P. Patricia - SHANE Scott - OVIATT M. Benjamin. *Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research*. *Journal of Business Venturing*. [Online] 1994. [cit. 2022-] Dostupné na: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0883902694900175?via%3Dihub>>.
- [57] MOEN Oystein - SERVAIS Per. *Born global or gradual global? examining the export behavior of small and medium-sized enterprises*. *Journal of International Marketing*. [Online] 2002. [cit. 2022-12-26] Dostupné na: <<http://dx.doi.org.zdroje.vse.cz:2048/10.1509/jimk.10.3.49.19540>>.
- [58] MUBAMBI Ram - ZAHRA A. Shaker. *The survival of international new ventures*. *Journal of International Business Studies*. [Online] 2007. [cit. 2022-12-28] Dostupné na: <<http://dx.doi.org.zdroje.vse.cz:2048/10.1057/palgrave.jibs.8400264>>.

- [59] OECD. *Fostering SMEs' participation in global markets*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development. [Online] 2013. [cit. 2022-12-29] Dostupné na: <<https://www.oecd.org/cfe/smes/ministerial/documents/2018-SME-Ministerial-Conference-Plenary-Session-3.pdf>>.
- [60] OVIATT M. Benjamin - MCDOUGALL P. Patricia. *Toward a theory of international new ventures*. Journal of International Business Studies. [Online] 1994. [cit. 2022-12-12 ] <<https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.jibs.8490193>>.
- [61] PETROPOULUS Georgious. *An economic review of the collaborative economy*. 2017. In Policy Contribution Issue Number 5. [Online] 2017. [cit. 2022-12-26] Dostupné na: <<https://www.bruegel.org/sites/default/files/wp-content/uploads/2017/02/PC--05-2017.pdf>.>
- [62] PREECE B. Stephen - BEATZ C. Mark. *Explaining the international intensity and global diversity of early-stage technology-based firms*. Journal of Business Venturing. [Online] 1999. [cit. 2022-12-26] Dostupné na: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0883902697001055?via%3Dihub>>.
- [63] RENNIE, M. W. *Global competitiveness: Born global*. The McKinsey Quarterly, (4),. [Online] 1993. [cit. 2022-12-28] Dostupné na: <<https://login.zdroje.vse.cz/login?url=https://search.proquest.com%2fscholarly-journals%2fglobal-competitivenessborn%2fdocview%2f224554703%2fse-2%3faccountid%3d17203>>.
- [64] RYŇÍK Jozef. HNonline. *Slovenský startup získal milióny, ide do Ameriky*. [Online] 2016. [ cit. 2023-03-12 ]. Dostupné na: <<https://hnonline.sk/finweb/ekonomika/876268-na-softver-na-3d-modelovanie-dostali-2-5-miliona>>
- [65] SALOMON Robert - WU Zheyang. *Institutional distance and local isomorphism strategy*. Journal of International Business Studies. [Online] 2012. [cit. 2022-12-26] Dostupné na: <<http://dx.doi.org.zdroje.vse.cz:2048/10.1057/jibs.2012.3>>.
- [66] SLEUWARGEN Leo - ONKELINX Jonas. *International commitment, post-entry growth and survival of international new ventures*. Journal of Business Venturing. [Online] 2014. [cit. 2023-01-12] Dostupné na: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0883902613000104?via%3Dihub>>.

- [67] SLOVAKSTARTUP. “*Finally! A Slovak Story*” by Paul Jozefak . [Online] 2017. [cit. 2023-03-12 ]. Dostupné na: <<https://slovakstartup.com/2017/01/15/slovak-story-vectary/>>
- [68] SUI Sui - BAUM Matthias. *Internationalization strategy, firm resources and the survival of SMEs in the export market*. Journal of International Business Studies. [Online] 2014. [cit. 2022-12-27] Dostupné na: <<http://dx.doi.org.zdroje.vse.cz:2048/10.1057/jibs.2014.11>>.
- [69] ŠOBICHOVÁ Beáta. Bolt. 15.03.2022. Interview
- [70] TAMKIVI S. Ede, Investinestonia. *Estonia’s Bolt (former Taxify): Conquering the world from Estonia*. [Online] 2019. [ cit. 2023-03-12 ]. Dostupné na: <<https://investinestonia.com/estonias-taxify-a-licence-not-to-drive/>>
- [71] TIWARI, R. - BUSE, S. a HERSTATT, C. *E-commerce: the role of familiarity and trust* . International Journal of Retail & Distribution Management. [Elektronický zdroj] 2006, 284-300 s. [cit. 2023-03-17 ] Dostupné na: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09590550610660049/full/html>>
- [72] VANGUARD. *Bolt to invest over €500m in Africa over next two years*. [Online] 2023 [ cit. 2023-03-12 ]. Dostupné na: <<https://www.vanguardngr.com/2023/02/bolt-to-invest-over-e500m-in-africa-over-next-two-years/>>
- [73] VECTARY. *Career*. [Online] 2023. [ cit. 2023-03-12 ]. Dostupné na: <<https://career.vectary.com/>>
- [74] VECTARY. LinkedIn, *Our Journey to Japan: What We Learned from Our First Market Entry*".2019. cit . [2023-03-12 ]. Dostupné na: <<https://www.linkedin.com/company/vectary/posts/?feedView=all>>
- [75] VECTARY. *The best way to get 3D designs to Augmented Reality*. [Online] 2022. [ cit. 2023-03-12 ]. Dostupné na: <<https://www.vectary.com/3d-modeling-blog/the-best-way-to-get-3d-designs-to-augmented-reality/>>
- [76] WILKINS Mira. *The Free-Standing Company, 1870-1914: An Important Type of British Foreign Direct Investment*. The Economic History Review. [Online] 1988. [cit. 2022-12-29] Dostupné na: <<https://doi.org/10.2307/2596058>>.

[77] ZANDER Joakim. *Inside the Black Box of Entrepreneurship: Understanding the Creation and/or Discovery of Opportunities for Internationalization*. Cambridge University Press. [Online] . 2020. 328 s. [cit. 2023-03-17 ] Dostupné na: < <https://www.cambridge.org/core/books/inside-the-black-box-of-entrepreneurship/02F2D2A1576C1E96F8B6ECCB9B67D7C0> >

[78] ZENDER Ivo – et al. *Born globals and international business: Evolution of a field of research*. Journal of International Business Studies. [Online] 2015. [cit. 2022-12-29] Dostupné na: < <https://login.zdroje.vse.cz/login?url=http://dx.doi.org/10.1057/01492061jibs.2014.60> >.

[79] ZIPPIA. *WORKING AT VECTARY*. 2023. cit . [2023-03-12 ]. Dostupné na: < <https://www.zippia.com/vectary-careers-1540329/reviews/> >