

Kiwi: Cesta k miliardě dolarů

Záznam z Kulatého stolu s paní Lucíí Brešovou z Kiwi, konaného 3. října 2018 v rámci MSV v Brně

Organizoval Lukáš Martin a kolektiv, Svaz průmyslu a dopravy ČR, Freyova 948/11, Praha 9. Moderoval a zapsal Martin Vosecký, CATRO spol. s r.o., Klimentská 52, Praha 1.

Vize

Naše vize byla a je stát se leadrem na trhu, stát se světovou jedničkou. Ten cíl jsme si dali před 5 lety. Ještě na to máme 3 roky (rok 2021). Dnes má Kiwi obrat miliardu dolarů. Jako světová jednička bude Kiwi mít 50 až 100 miliard dolarů. Bilion Kč.

Nevím, co se stane, až dosáhneme svého cíle. Možná, že dopadneme jako ten jezevčík z vtipu, když doběhl trabanta a nevěděl, co má dělat. My si ale spíš cíle posouváme. Ten první cíl byl tak abstraktní a vzdálený, že nám to chvíli vydrželo. Na začátku jsme chtěli pokrýt všechny lowcostové aerolinky. To už dnes máme. Pak jsme chtěli integrovat klasické aerolinky. To už také dnes máme. Takže v podstatě cíl je v disrupci cestovního průmyslu. Když snižujeme cenu pro zákazníky, tak můžeme zpřístupnit lidem cestování. Uvolníme lidem peníze, které mohou využít jiným způsobem. Toto narušuje zavedené pořádky. Toto bourá, co někdo říkal, že nejde a my jsme ukázali, že to jde a díky tomu se mění celá dynamika našeho odvětví. Takže i když se staneme jedničkou a budeme pokračovat ve snaze dělat pro lidi cestování jednodušší, tak se budeme posouvat dál. Ty dnešní rezervační GDS systémy jsou z šedesátých či sedmdesátých let, jsou strašně zastaralé a nenabízejí flexibilitu. Ten systém je zjednodušený.

Paradox nedostatku peněz

Byli jsme pořád v lehké finanční tísní. Kdyby nám někdo dal horu peněz, tak bychom ji nejspíš prošustrovali.

Měli jsme dobrou kontrolu nad tím, kolik vyděláváme, a tak jsme si byli schopni na své potřeby vydělat. Kdybychom ale měli tu „smůlu“, že bychom měli velkého amerického investora, který by

nám dal rovnou hromadu peněz (a takoví za námi tenkrát chodili), tak by nám řekli, jasně, budete teď chvíli ztrátoví, budete škálovat a budete pilovat svůj obchodní model. Když ale máte tíseň, že musíte přemýšlet, jak ten systém optimalizovat, tak se ten stav myslí, kdy myslíte na efektivitu sám, v nás zrodil. Kdybychom ty problémy neměli, tak by se nám tento stav myslí nastavoval asi mnohem hůř.

Od začátku jsme uměli vydělávat, ale dokázali jsme pak být i profitabilní. Kdybychom měli pod zadkem hromadu peněz, tak bychom nejspíš ten dobrý tlak neměli.

Růst Kiwi

Naše podnikání mělo 2 osy. První osa - bylo neustálé zlepšování produktu a druhá osa - rozšiřování počtu partnerů v zahraničí, přes které jsme prodávali. Všechny jsme museli oslovit, sejít se, vytvářet partnerství, spouštět omezenou službu, pak přidávat další trhy. Podmínka byla, že dokážeme poskytovat službu v daném jazyce. To vše jsme dělali z Brna.

Když jsme hledali nové jméno, tak jsme hledali krátké, celosvětově srozumitelné slovo. Doména byla volná, zaplatili jsme za ni asi 18 milionů Kč. To bylo za pusu. Tak jsme si ji koupili a přejmenovali jsme se. Bylo to odvážné, ale vyplatilo se to. Kromě ceny domény nás to vlastně nic nestálo. Byli jsme ještě relativně malí, takže nás ten rebranding moc nezasáhl a nikdo si ani nestěžoval. Umožnilo to mít srozumitelnější značku, se kterou se mnohem lépe globálně roste.

Náš development tým sedí v Brně a lítá po celém světě. V tuto chvíli nemá Kiwi žádné business zastoupení v zahraničí, i když jsme o tom přemýšleli. Naši partneři se vlastně nepotřebují s námi stýkat, všechno běží on-line. To je zapotřebí na počátku. Ve chvíli, kdy se náš produkt integruje do jejich systému, tak už osobní styk není potřeba.

Komunikují IT a obchodní týmy obou stran.

Druhý rok jsme už začali tušit, co se děje. Dokázali jsme vidět rok dopředu. Viděli jsme, jak roste počet kontaktů s klienty, a chápali jsme, že musíme tlačit na automatizaci, abychom nemuseli v případě, že se nám zdesateronásobí tržby, také zvednout počet zaměstnanců desetkrát. Daří se nám, že křivka růstu zaměstnanců nejde ruku v ruce s prodejem. Chtěli bychom, aby se dokonce začala snižovat. Automatizace dokáže kompenzovat růst prodeje bez růstu počtu zaměstnanců.

Chybovali jsme v komunikaci, protože jsme si mysleli, že věci stačí říct jednou. A pak jsme zjistili, že vše musíme opakovat pořád kolem dokola, protože lidé neustále přibývali a situace se měnila každým dnem. Tak se interní řízení vlastně stalo interní komunikací. To je naše největší poučení. Mohli jsme předcházet problémům, ale nevěděli jsme, že lidé sami bez naší pomoci nedokážou věci pochopit. Zde jsme si nejmíc natloukli.

Máme unikátní pozici na trhu, protože máme data, která nikdo jiný nemá. Chodí za námi třeba výrobci letadel, které zajímá, jak globálně lítá populace. Ostatní nemají agregovaná data jako my.

Když jsme budovali síť, tak jsme lovili partnery třeba na konferenci a pak je naháněli až po uzavření smlouvy. Partner Vám dá na test 10 % svých trhů. Když to funguje, tak se pak rozšiřuje dál. Je to ale o práci s jednotlivými kontakty. Doporučovaly nás i třeba ostatní firmy.

Lidé

Rekrutujeme lidi globálně. Jsme extrémně vybíraví, zejména na developery. Kdyby jich bylo víc, tak by se dalo ještě více a veseleji růst. U nás máme ale i spoustu zaměstnanců s nízkou přidanou hodnotou. Takže nemůžete plošně poskytovat benefity.

Lidé v našich call centrech jsou integrální součástí našeho produktu. Oni jsou v kontaktu se zákazníkem a ví, co na tom produktu nefunguje. Ve chvíli, kdyby si dokázal sám pomoci, tak bychom je nepotřebovali. To je takový sen. Za běhu se to nedá nikdy úplně zdokonalit k dokonalosti.

O naše týmy v zahraničí se starají naši partneři. Kiwi jim jen pomáhá s rozdělením práce a s tím, aby byli schopni dodat kvalitu a image, kterou vyžadujeme.

Zběsilý růst - první rok 30 zaměstnanců, druhý rok 300, pak 800, pak 1.500, dnes 1.900 lidí. Z toho 900 sedí v Brně. Bylo to rychlé a zpětně ani nevím, jak jsme to přežili.

S růstem počtu zaměstnanců rostly i počty manažerů. Po čtvrt roce jsme povyšovali lidi do řídicích rolí a neměli jsme čas zkoumat, jestli jsou vůbec kompetentní k tomu, aby dobře vedli lidi. To pak vedlo k frustraci spousty zaměstnanců, protože byli vedeni někým, kdo na to nebyl připravený, nebo na to vůbec neměl. Tak se nabalovaly problémy.

Měli jsme vysokou fluktuaci. Tréninky, vyhodnocování úrovně managementu nebyly a museli jsme to zavést.

Ze začátku k nám chodili jenom nadšenci. Když nás bylo 150, tak už začali chodit lidi „do práce“. Pro nás to byl trochu šok, když jsme najednou viděli, že se chovají jako zaměstnanci a ne jen fandové. Tak jsme museli začít řešit přestávky, dovolené a takové věci, které jsme do té doby dělali jen naoko.

Protože jsem se snažila, abych byla nahraditelná, tak jsem mohla odejít na mateřskou dovolenou. Snažila jsem se najímat lidi, kteří dokázali sami jednotlivé oblasti řídit a vést. Pouze jsem jim předávala naši vizi. Byla jsem článek, který v tomto pomáhal zakladateli. A jak se ty týmy stabilizovaly, firma přestala zběsile růst a my jsme mohli nastavit funkční procesy. Lidé se zaběhli, takže mým lidem stačil jakýsi road map, aby mohli 3 měsíce fungovat beze mě, potom jsem s nimi už jenom situaci konzultovala. A už jsem jim nemusela říkat, co mají dělat, protože to v tu chvíli věděli už lépe než já.

Díky tomu jsem dospěla k závěru, že jsem svoji misi naplnila. Už tam není potřeba člověk, který říká lidem, co mají dělat. A tak jsem si dopřála dlouhou mateřskou.

S mým odchodem nebyla funkce Managing Direktora obsazena. Mám více nástupců, kteří samostatně vedou svá oddělení. V první fázi jsem je učila plnit běžné úkoly, pak rozpočetnictví, pak práci s lidmi a jejich motivaci, až po pochopení, že když uslyší část vize, tak přijít na to, jak to rozpadnout na jednotlivé týmy a činnosti.

Komunikace

Od začátku jsme díky svým partnerům museli fungovat anglicky. Někdy se samozřejmě zaměstnanci mezi sebou bavili česky. Dneska je to ale spíš anglicky. U nás je opravdu mnoho Nečechů. Bylo by neslušné se bavit česky.

Firemní jazyk je angličtina, protože ve firmě je už tolik cizinců, že ji nejde řídit česky. Veškeré meetingy probíhají v angličtině. Zavedli jsme to hned od začátku. Dávali jsme padesátikorunové pokuty do kasičky za každé české slovo, které jsme na meetingu pronesli. Pak se to vždy jednou za čas propilo. Těch slov nebylo málo.

Protože IT jsou ti, kteří vytvářejí hodnoty, a ti ze zákaznické služby pouze zdvihají telefony, tak u nás vznikla dvojitá dynamika a tyto dvě součásti se začaly nesnášet. IT lidé si mysleli, že firma kvůli lidem z call centra přichází o peníze, a ti z call centra byli naštvaní na IT, protože produkt nefungoval či měl nedostatky. A tak jsme se museli naučit ty dva týmy spolu propojit a naučit je mnohem lépe spolu komunikovat. Což znamenalo pochopit, co ten druhý tým dělá a jak si vzájemně pomoci. Takže dnes, když se spouští nová funkce pro zákazníka, tak ti ajťáci, kteří to dělají, si jdou na den sednout do call centra a naživo sledují reakce zákazníků a okamžitě dostávají zpětnou vazbu. Tak jsme je také posadili, aby zvedali telefony a oni byli překvapení, proč a jak lidé volali. Ve chvíli, kdy jsme je donutili se vzájemně pochopit, tak přišli na to, že si mohou velmi pomáhat. A jejich vzájemná komunikace je prospěšná, a že každý ve firmě má nějakou roli. A tím se situace velmi zlepšila a zvýšila se efektivita práce. Protože vývojáři řeší problémy, které ušetří čas call centra a to se pak může věnovat něčemu jinému.

Museli jsme začít od top managementu, aby spolu začali komunikovat. Šéf IT nevnímal, že problémy call centra jsou i jeho problémy. Ve chvíli, kdy spolu začalo vedení komunikovat, tak i lidé pod nimi začali také. Ryba prostě smrdí od hlavy. Zaměstnanci podvědomě reflektují chování svého šéfa. Když šéf bude arogantní a nadávat na zákaznické centrum, tak oni to pak budou dělat taky.

Důvěra

Bez důvěry to nejde. Věřili jsme, že zahraniční partneři budou řídit stejně dobře jako my. Naše důvěřivost pocházela z naší nezkušenosti. Ale za ty roky jsme dostali spoustu lekcí. Dneska je to prostě: „důvěřuj, ale prověřuj“ a „co je psáno, to je (většinou) dáno“. Ale deals per huba už nehrajeme.

Co se člověk naučí?

Naučila jsem se od jak nakoupit a smontovat 100 stolů v Ikea až po to, jak vyjednávat o investicích s předními světovými Venture Capital fondy či obrovskými bankami ohledně nastavení finančních produktů. Kiwi bylo specifické. Nenašla jsem jinou českou firmu, která by prováděla takové množství transakcí v zahraničí. Máme desetitisíce transakcí denně, kdy nám zákazníci platí v jejich vlastní měně a my platíme část v eurech a část v amerických dolarech. Je to obrovské schéma, které jsme s pomocí Citybank vymysleli a vytvořili tak unikátní produkt, který City

v EMEA dělala poprvé. Museli jsme vytvářet speciální řešení, protože nikdo jiný nic takového nedělal.

Přišli jsme na to tak, že jsme měli hodně prodejů v rublech. Jednoho dne začal rubl padat a kluci v IT si nevšimli, že přestalo fungovat obnovování kursu rublu. A tak jsme během pár hodin projeli pár milionů korun, protože jsme prodávali za starou cenu a pak jsme měli co dělat, abychom to vysvětlili investorům, kteří nás nepochválili.

Tak jsme zjistili, že FOREX je zásadní téma. Proto jsme začali obcházet banky a ty se na nás přezíravě dívaly, když máme jen ubohých 150 milionů Kč za rok a nechtěly slyšet, že to za rok bude pětkrát víc. V té době nám nikdo nevěřil. Zpočátku bylo těžké se prosadit proti velkým institucím, aby nás braly vážně, a aby nám poskytovaly služby a ceny na úrovni světového hráče, když jsme ještě malá česká firma a nikdo o nás nevěděl. Ale my jsme už věděli, že potřebujeme najít řešení, které není na 1 miliardu Kč, ale na 1 miliardu EUR. Protože než se to nastaví, tak to trvá.

Stejně to bylo s účetním systémem, protože když jsem přišla, tak nám vedl účetnictví pán v Jindřichově Hradci, který ani nevěděl, že prodáváme letenky. Měli nějaký vlastní účetní systém v MS-DOS, ze kterého nešlo nic exportovat. Pak jsme horkotěžko překloupili systém do NetSuite a dlouho jeli v Google Spreadsheet. Ale díky jeho vlastnostem se ta čísla pořád měnila. Museli jsme jít off-line. To byly věci, které jsem se za pochodu musela učit.

Co jsem měla vědět předtím? Pomohlo by mi, kdyby mi někdo tenkrát řekl, abych více dbala na informovanost zaměstnanců, a každý měl jasně definované, co je jeho zodpovědnost, rozuměl tomu, měl definováno, kam spadá v rámci firmy. A pořád do nich meldovat vizi a proč jsme a kam jdeme tak, aby tomu lidé 100 % rozuměli. Protože jsem za stavu 100 zaměstnanců předala provozní vedení firmy své kamarádce.

A to by byla ta druhá rada: nezaměstnávat kamarády. To způsobilo, že ve chvíli, kdy to nová CFO přebírala, tak byla skvěle kvalifikovaná, ale když se jí pod rukama ty počty lidí znásobily, tak na to nedokázala reagovat. Já jsem potřebovala, aby to zvládla sama a ne, že ji budu muset vysvětlovat, jaké přesné jednotlivé činnosti potřebuji. A co jsem řekla, že potřebuji, tak si ona myslela, že to není ještě potřeba, takže je nedělala. Potom ty věci potřeba byly, takže chyběly a věci nefungovaly. Byla přesvědčená, že dělá věci správně. Já byla přesvědčená, že to nefungovalo. Takže jsme se musely rozloučit a přátelství to nenávratně zničilo.

Každý investor měl ve své době svou unikátní přidanou hodnotu. První nám poradil, jak řídit firmu. Druhý nás naučil finanční řízení a přivedl nás k tomu, že to musíme začít řídit jako firmu a ne jako úplný punk. Třetí nám poradil s online businesssem. A pak jsme tak vyrostli, že nikdo z našich investorů nikdy neřídil tak veliký a globální business a tu zkušenost už neměli.

Rady

Firmám s globálními ambicemi bych doporučila, aby si záhy vzaly do představenstva nějakého zahraničního investora, který může dávat kvalitativně zcela odlišnou zpětnou vazbu, než někdo z české kotliny.

Jsou některé věci, které za Vás nikdy nikdo neudělá.

Nastavení mysli

Nám se dobře radí, protože jsme věděli, že to děláme špatně. Věděli jsme, že se věci dají dělat interně lépe a ten boj spočívá v tom, jak rychle to dokážete měnit a zlepšovat. Protože jsme vždycky něco vyzkoušeli, a když to fungovalo, tak jsme upravili interní strukturu tak, aby se to optimalizovalo. Nemá smysl stavět procesy na něco, co ještě není vymyšlené a ani nevíte, jestli to bude vůbec fungovat. Proto vzniklo prvně obří call centrum, které se pak začalo optimalizovat a ladit tak, aby fungovalo líp. Na začátku jsme potřebovali pokrýt poptávku, nechtěli jsme brzdit prodeje tím, že neumíme řídit call centrum.

Máme takový odlehčovací systém, kdy náš zakladatel Oliver nesnáší papíry a nejradši by měl smlouvy na 1 A4 a náš šéf právního na šedesát stran. Tak je z toho kompromis a smlouva jich má jen 10 a obsahuje jen to nejdůležitější. Snažíme se dohodnout obchod i za cenu toho, že to není posichrované do nejmenšího, nejposlednějšího detailu. Toto nám umožnilo a umožňuje rychle růst. Přiměřená míra rizika je v pořádku.

Call centrum - naše přidaná hodnota

Oliver přišel po 2 letech na to, jak prodávat produkt, který vymyslel. Museli jsme zřídit robustní zákaznickou službu, call centra.

Na začátku jsme třeba v Indii využívali místní call centra. Ale později jsme zjistili, že protože jsme je neřídili, tak pro ně nebylo důležité se soustředit na efektivitu a hledat řešení, protože byli „jen“ poskytovatelé služeb. Měli jsme českého manažera, který byl za ta call centra v zahraničí zodpovědný a jezdil tam spíš jako na dovolenou. Přišel tam v bermudách a sandálech, prošel call centrem, naporoučel si služby a dárky a hodil si volno. Takže na naše poskytovatele nebyl vyvíjen žádný tlak, aby dělali nejlíp, jak to jde, za nejlepší možnou cenu.

Takže potom jsme to museli celé překopat a udělat globální tendr. Řada současných poskytovatelů musela jít z kola ven. Struktura call center se překopala, a vymysleli jsme, aby to bylo „follow the sun“ model. Abychom dokázali jazyky obsluhovat v časových pásmech a snížili náročnost na brněnské call centrum a lidé museli co nejmíň chodit na noční směny.

Pro nás to bylo velké ponaučení, které nás stálo hromadu peněz, kterou ani radši zpětně nevyčísľujeme.

Call centra jsme budovali nesystémově, náhodně. Jedna dáma nám na konferenci v Paříži řekla, že dělají zákaznická centra na míru. Řekli jsme si, že je to super, že to nebudeme muset budovat v Brně. Tak jsme se do toho s nadšením vrhli a outsourcovali to do Kyjeva, abychom za půl roku zjistili, že jsou sice fajn, ale dělají to tak špatně, že nám jde dolů hodnocení od zákazníků. Došlo nám, že do toho musíme investovat hodně vlastní energie a mít v Brně call centrum, abychom se sami naučili a dokázali pak dalším call centrům vysvětlit, co mají vlastně dělat. Tak jsme si v Brně vytvořili takové naše Center of Excellence, kde jsme věci dělali tak, jak se mají, nastavili procesy a pak jsme to byli schopni předávat partnerům. Trvalo nám dlouho, než jsme zjistili, že si partnery musíme vyškolit, že to neudělají sami.

Inovace

Inovovali jsme metodou pokus omyl. Nestačí mít jen tzv. inovační tým, ale musíte mu velmi dobře vysvětlit, co mají dělat. Jinak budou pobíhat, tvářit se strašně důležité a budou mít obrovské plachty plné nápadů, ale pak je důležité umět vykomunikovat ty nápady s realizačními týmy. Musí si totiž vyšetřit čas na děláním inovací pro zákaznickou službu, aby to upřednostnili třeba před rozvojem produktu a prodejem. Nesmíme zanedbávat jedno pro druhé. Zavedli jsme pozici CIO (Chief Information Officer), aby nám všechny systémy spolu komunikovaly a navazovaly na sebe. Trvalo nám několik let, než jsme na to ale přišli. Teď máme chlapíka, který pracoval v Netflix a SpaceX jako CIO, takže to pomáhá. Přinesl nám zkušenosti, jak se dělá špičková technologie a jak ji správně řídit. Jak správně řídit týmy, které na ní pracují.

V příštích 5 – 10 letech bude v call centrech komunikovat se zákazníky umělá inteligence. Schopnost AI se učit se rozvíjí strašně rychle. Schopnost AI Vás kvalitně obsloužit bude větší než u člověka, který se třeba ten den zrovna špatně vyspal. Nebo ho to nebaví. A musí najít letenku a přitom Vám pořádně nerozumí. Počítač tyhle problémy nemá, dokáže to vyřešit mnohem rychleji a efektivněji.

Bereme to, že ti dnešní zaměstnanci budou tu AI učit. AI neznamená, že lidé budou nahrazeni, ale lidé budou AI řídit a ta bude dělat tu práci za ně.

Hlas z pléna:

Jste globální korporace s anarchistickým nádechem.