

Faktory úspěchu českých „born globals“ podniků

Eliška Reková

Abstrakt

Cíl článku– Cílem článku je analyzovat pojem „faktory úspěchu“ z pohledu akademického zkoumání i seřazení žebříčku úspěšnosti na poli obchodním. Práce zkoumá, zdali existuje jednotný rámec, který by definoval „faktory úspěchu,“ či jednotná kritéria na hodnocení úspěchu. Práce se zaměřuje na podniky „born globals.“

Po důkladné rešerši a analýze vytipovaných společností, předkládá analýzu faktorů úspěchu u společnosti SkyPicker.com s.r.o., nyní pod názvem Kiwi.com, která splňuje definici „born globals.“

Metodologie- Použitá metodologie se sestává ze strukturovaného sběru dat ve formě zřehlednění vědecké literatury vztahujících se k tématu mezinárodních společností, mezinárodního působení společností a faktorů úspěchu. Na základě analýzy těchto sekundárních dat je provedena rešerše a výběr vhodné mezinárodní společnosti, která by splňovala definici „born global“ firmy a zároveň měla výrazný zahraniční přesah. Následuje analýza interních dokladů, výročních zpráv a závěrečných zpráv vybrané společnosti.

Neméně důležitá je použitá metoda analýzy primárních dat, která analyzuje vybranou společnost a využívá případovou studii, jakožto kvalitativní vědeckou metodu vedoucí k získání reálného kontextu při důkladném zkoumání jediného subjektu.

Práce využívá metody syntézy, indukce a dedukce.

Vědecký cíl – Vědecký cíl je analýza akademických prací, které definují pojem „faktory úspěchu“ a zkoumání jejich možné implementace na firmy typu „born globals.“ Na základě rozboru případové studie úspěšné firmy, která definici splňuje, se práce pokusí najít doporučení a sestavit model pro další podniky.

Zjištění – Vědecká práce, která je výsledkem rešerše téměř 200 akademických prací (Giedre, 2015), ukazuje, že práce zcela postrádají jednotný a systematický přístup k řešení aspektu úspěchu firem v mezinárodním prostředí. V rámci kritické analýzy se v případové studii konkrétního podniku udělal rozbor 7 S faktorů, SLEPT analýzu a Porterovu analýzu pěti sil se záměrem odhalit faktory úspěchu na konkrétním podniku s možností zavedení vyzkoumaných faktorů úspěchu na ostatní podniky typu „born globals.

Závěr – V rámci práce byla k analýze faktorů úspěšnosti vybrána společnost Skypicker.com. s.r.o.. Tato společnost je brněnská firma, založená v roce 2012, aktivní od roku 2014, která během posledních 2 let znásobila svůj obrát o 1500% a několika stonásobně zvýšila i počet zaměstnanců. Společnost splňuje definici společnosti „born globals,“ tedy narozena pro globalizaci, protože se jedná o *podnik, který do tří let po svém založení expanduje na zahraniční trh, kde prodává své výrobky či služby, odpovídající minimálně 25% z celkových tržeb firmy.*

Zakladatel Oliver Dlouhý přednáší o faktorech úspěchu své firmy na mnohým univerzitách, konferencích i diskuzních fórech. Ani přesto se nedá říci, že by existoval jednotný návod a definice úspěchu jeho firmy. Jedná se o směs vnitřních i vnějších faktorů, skvělého vedení, silné motivace zaměstnanců, ojedineleho algoritmu na vyhledávání levných letů a výhody prvního na trhu.

Klíčová slova: Born globals, Internacionalizace, Management, Úspěch

JEL Classification: M3, F2, F6

Úvod

Úspěch je termín, který denně používají různí lidé, napříč všemi obory. Jednotná definice tohoto pojmu však neexistuje. Oxfordský výkladový slovník (2010), definuje úspěch jako „*uskutečnění naplánovaného.*“ Český spisovatel a školitel osobního rozvoje Ivo Toman (2011) však ihned oponuje, že úspěch nemusí být vždy naplánovaný a přidává definici, že úspěch může mít dvě roviny. V první se podle něj dá úspěch měřit penězi a majetkem. Druhá je o tom, vytvořit si život podle svých představ, protože majetek samotný nám štěstí nepřinese.

V rámci zkoumání faktoru úspěchu u vybrané mezinárodní firmy se pro účely zpracování písemné práce přikloníme k první definici Ivo Tomana a zpracujeme komplexní pohled na úspěch z pohledu manažerského procesu v analyzované společnosti.

Vzhledem k zaměření doktorské práce, která zkoumá fenomén firem „born globals“, tak i pro změření faktoru úspěchu byla vybrána společnost, která byla založena v České republice, má mezinárodní přesah a odpovídá definici firem „born globals, který je *označením pro firmy, které do tří let po svém založení expandují na zahraniční trh, kde prodávají své výrobky či služby, odpovídající minimálně 25% z celkových tržeb firmy.*

Po důkladné rešerši a analýze vytipovaných společností, předkládá práce analýzu společnosti SkyPicker.com s.r.o., dříve známou pod názvem SkyPicker, nyní pod názvem Kiwi.com.

V první části práce se zaměříme na teoretický rámec tématu internacionalizace a mezinárodně působící společnost, vysvětlíme termín „born globals“ pro pochopení celého kontextu a provedeme rešerši vědeckých prací, které se faktory úspěchu ve firmách zabývají.

V druhé části práce pak představíme vybranou společnost, provedeme analýzu a na základě zjištěných informací definujeme faktor úspěchu u této společnosti.

Rešerše relevantní vědecké literatury vztahující se k tématu práce

V rámci rešerše vědecké literatury se práce zaměřuje na tři hlavní témata a to faktor úspěchu, české mezinárodně působící společnosti a společnosti s označením „born globals.“

Přehled vědeckých prací, zkoumajících faktor úspěchu mezinárodních firem

Na akademické půdě existuje množství vědeckých prací, které zkoumají faktor úspěchu. Ty nejnovější reflektují podnikatelský úspěch do aktuálních témat, jako je udržitelný rozvoj (Pribeanu a Toader, 2016), jiné řeší faktor úspěchu z pohledu genderových odlišností (Stosič, 2016), další pak z pohledu zodpovědného řízení firem a dopadu na zodpovědnost sociální a environmentální (Persic, 2015).

Na co bychom však v článku chtěli navázat, je faktor úspěchu společností z hlediska managementu společnosti. Jedna z novodobých prací, která se tímto tématem rovněž zabývala, se týká úspěchu malých firem a faktoru víry a naděje. Výsledky ukazují pozitivní dopad, pokud zaměstnanci věří ve vedení společnosti, mají schopného leadera, což zvyšuje i jejich motivaci a víru v úspěch a překonání bariér. (Seaton et al., 2015)

Vědecká práce, která je výsledkem rešerše téměř 200 akademických prací (Giedre, 2015), ukazuje, že práce zcela postrádají jednotný a systematický přístup k řešení aspektu úspěchu firem v mezinárodním prostředí. Autor odlišuje termín management společnosti a management ve společnosti a výsledkem své práce dokazuje, že právě vnitřní vedení společnosti je rozhodující pro plnění cílů a správnou funkčnost podniku, kdežto správné řízení společnosti je rozhodujícím faktorem z hlediska dlouhodobého udržitelného rozvoje v mezinárodním prostředí.

Na poli obchodním pak existují společnosti, které sestavují a uveřejňují žebříček úspěšnosti firem, na základě předem daných kritérií. Pro hodnocení úspěšnosti firem lze použít řadu různých kritérií, která se mohou odlišovat v závislosti na tom, kdo úspěšnost firmy hodnotí. Zda úspěšnost firmy hodnotí investor (majitel), který sám sebe chápe jako strategického, tedy dlouhodobého investora. Nebo zda úspěšnost firmy hodnotí spekulativní, krátkodobý investor, kterému jde jen a pouze o co nejrychlejší a největší zhodnocení jeho investice, bez ohledu na střednědobou nebo dlouhodobou perspektivu firmy. Kvalitu firem hodnotí ze svého pohledu i obchodní partneři společnosti, ať už dodavatelé, nebo odběratelé, tedy zákazníci firmy. A je jen přirozené, že firmy hodnotí i jejich zaměstnanci. V neposlední řadě může být firma hodnocena také z širšího, komplexního pohledu – tedy podle toho, co přináší nejenom svým majitelům, zaměstnancům, obchodním partnerům a zákazníkům, ale také regionu, ve kterém působí.

Výsledky jsou pak veřejně prezentovány v prestižích plátcích, jako je například časopis Fortune, který sestavuje žebříček Fortune 500 a seřazuje americké soukromé i veřejné společnosti podle hrubého obrátu. (*Fortune 500, 2015*). V České republice se pak můžeme setkat na regionální až národní úrovni se soutěžemi typu Firma roku, Podnikatel roku, Českých 100 nejlepších a Osobnost roku. Na

mezinárodní úrovni se pak čeští podnikatelé mohou zapojit do soutěže EY Podnikatel roku, (Entrepreneur Of The Year®), což je nejprestižnější světová soutěž podnikatelů. (EY Podnikatel roku, 2015).

Definice termínu „born globals“

Tradiční teorie mezinárodního obchodu říká, že podniky si nejprve vybudují dobré postavení na domácím trhu a na celosvětový trh vstupují až v pozdějších fázích svého životního cyklu. (Bilkey & Tesar, 1977; Cavusgil, 1980; Johanson a Vahlne, 1977; Luostarinenem, 1979).

Tento názor je však zpochybněn výzkumem, z něhož vyplývá, že některé firmy vstupují na mezinárodní pole rychle již po svém založení – tzv. born globals. Jedná se o nový fenomén, který se vyvíjí v souladu s rychlým tempem mezinárodní expanze podniků. Touto problematikou se zabývá celá řada autorů, jako například Fan et al. (2007), Knight et al. (1997), Madsen et al. (1997), nebo například Kandasami (1998), Hashai et Tamor (2004), Sharma and Blomstermo, (2003).

U firem „born globals“ se předpokládá silné zaměření na inovace a růst, mohou tudíž velmi dobře přispívat k obnově hospodářství a trhu práce, o kterou Evropa usiluje po celosvětové finanční krizi. (Eurofond, 2012).

Pojem „podnik born-globals“ byl poprvé použit v odborné literatuře v 90. letech 20. století v souvislosti se studií společnosti McKinsey a CO pro společnost Australian Manufacturing Council (Rennie, 1993). Ve spojení s tímto typem podniků se můžeme setkat i s termíny jako „global start-ups“ (Oviatt & McDougall, 1994), high technology start-ups (Jolly, Alahuhta, & Jeannet, 1992), international new ventures (McDougall, Shane, & Oviatt, 1994), se zkratkou INV, která definuje podniky jako „mezinárodní, nové podniky“ s konkurenční výhodou ve využívání zdrojů a prodeje výstupů ve více zemích, „born globals“ (Knight, 1997; Knight & Cavusgil, 1996; Madsen & Servais, 1997) anebo „instant internationals“ (Preece, Miles, & Baetz, 1999).

Termín „born globals“ zatím nemá jednotnou definici. Dle Varmy (2009) se podniky „born globals“ odlišují od ostatních exportujících podniků především rychlostí internacionalizace a geografickým působením, které by mělo být v zemi mateřské a alespoň v jedné další cizí zemi. Spolu s autory jako je Rialpem et al. (2005), Freeman et al. (2013) a Gabrielson et al (2012) se Varma (2009) shoduje, že čas mezi založením podniku a vstupem na zahraniční trh by u těchto společností neměl překročit 3 roky. Délku trvání od založení společnosti až po vstup na mezinárodní trhy studovala ve své práci i Kubíčková (2012), která zaměřila na 724 českých MSP podnikajících v oblasti ICT (celkem bylo odpovězeno jen 40 dotazníků) a ptala se jich na čas od založení podniku po vstup na mezinárodní trhy. Dle průzkumu Kubíčkové (2012) 64% podniků vstoupilo na zahraniční trh do 1 roku od založení, 21% do 5 let od založení a jen 15% zahájilo internacionalizační proces až 5-10 let svého založení. Tyto výsledky ukazují na další vědeckou otázku, která by měla prokázat, jaký je vliv oboru podnikání na rychlost vstupu na zahraniční trh.

Ferreira, Santos a Serra (2010) definují „born globals“ jednoduše jako společnosti, které své výrobky a služby nabízejí v celosvětovém měřítku, tedy potvrzují geografické působení minimálně ve dvou zemích. Někteří autoři zahrnují do hodnotících kritérií podniku „born globals“ i podíl zahraničního obchodu na celkových tržbách. Jednotná definice však neexistuje, protože někteří tento podíl popisují jako 10% na celkových tržbách (Kandasami et al. 2010), jiní autoři (Maadsen et al. 2000) 25%. Další autoři hodnotí exportující firmy i podle délky zkušeností, v čemž by firmy „born globals“ měly automaticky handicap, protože z podstaty všechny fáze klasického vývoje přeskakují. Empirické studie (např. Oviatt, McDougall, 1994, Reuber, Fischer, 1997, Ellis, 2000) však prokázaly, že délka zkušeností nemá u těchto firem žádný vliv na schopnost orientace na zahraničním trhu.

Koncept „born globals“ firem v České republice představil prof. Mejstřík (2011). Ten rozděluje české exportující podniky na 4 kategorie: České dcery zahraničních matek; Tradiční, zavedení exportéři; Experimentální exportéři a Born globals. Dle Mejstříka mají firmy „born globals“ vysoký stupeň internacionalizace, rychle se rozvíjejí, pronikají na více zahraničních trhů současně (často i mimo EU) a často podnikají v inovačním odvětví s vysokou přidanou hodnotou.

Jednotná definice termínu neexistuje a pro účely článku bylo stanoveno: „Termín „born globals,“ je označení pro firmy, které do tří let po svém založení expandují na zahraniční trh, kde prodávají své výrobky či služby, odpovídající minimálně 25% z celkových tržeb firmy.“

Z dat OECD (2014) vyplývá, že firmy „born globals“ představují jen 3-6% ze všech exportujících firem, nicméně jsou inovativní, využívají sítě kontaktů k identifikaci nových poptávek, vstupují i na nové trhy, mají aktivní proinovační politiku firmy a rychle vytvářejí vysoký zahraniční obrat. V České republice se tento typ firem začíná silně rozvíjet v posledních 5 letech i díky podpoře inovačních inkubátorů (JIC, 2014) a start-upů.

Výběr české, mezinárodně působící společnosti

Pro Českou republiku, která představuje jen malou část světové ekonomiky, je zapojení se do mezinárodních trhů velmi důležité na zajištění dlouhodobé udržitelnosti, prosperity a hospodářského růstu, neboť představuje potenciál růstu domácích firem, možnost zvýšení produkce i domácího odbytí a zlepšení kvality produktů a služeb s ohledem na konkurenční prostředí (Calof, Beamish, 1995). Jednou z disciplín internacionalizace je vývoz, neboli export, a dovoz, neboli import zboží a služeb. Ve srovnání vývozu zboží a služeb k celkovému hrubému domácímu produktu (dále jen HDP), patří Česká republika k zemím s nejvyšším poměrem. Z dat Českého statistického úřadu (ČSÚ, 2015) vyplývá, že v roce 2010 se export rovnal 79% z celkového HDP, v porovnání například s Německem, kde byl poměr jen 50%. Z toho důvodu se pro zpracování této práce zvolila česká společnost s označením „born globals,“ která exportuje své služby na mezinárodní trhy a to velice úspěšně.

Představení společnosti

Kiwi.com, dříve známá jako Skypicker, je internetová cestovní agentura s průlomovou technologií nazvanou Virtuální propojování a soustředí se také na jedinečné zákaznické služby. Jejich unikátní vyhledávací algoritmus umožňuje zákazníkům kombinovat lety aerolinek, které spolu nespolečně spolupracují, a vytváří jim tak jedinečný plán cesty, často značně levnější než kdekoli jinde.

Po celém světě existuje více než 600 významných leteckých společností. Některé pracují nezávisle, jiné mezi sebou spolupracují a vytvářejí spojení, aby mohly nabízet více destinací. Bohužel mnoho nízkonákladových přepravců nespolečně spolupracuje s velkými leteckými společnostmi, což turistům velmi omezuje možnost kombinovat lety.

Kiwi.com odstraňuje toto omezení tím, že umožňuje cestovatelům vytváření tras z téměř neomezených kombinací letů. Podle německého časopisu Focus jsou služby nabízené společností Kiwi.com v průměru o 28 % levnější než konkurence, přičemž v některých případech mohou úspory dosáhnout až 90 %.

Shromažďuje údaje o letech z velkého množství leteckých společností a jiných agregátorů, jež také shromažďují informace o letech, a následně je ukládá do výkonné databáze. S Kiwi.com stačí jen vyplnit údaje o Vaší plánované cestě a unikátní nejmodernější algoritmus udělá za pár vteřin veškerou práci a nabídne nejlepší nabídky, které jsou aktuálně k dispozici.

Základní informace o společnosti

IČ: 29352886

obchodní firma: SkyPicker.com s.r.o.

statistická právní forma: 112 - Společnost s ručením omezeným

datum vzniku: 17. 4.2012

sídlo: 63900 Brno - Štýřice, Bakalovo nábřeží 2/2

Seznam činností dle CZ NACE

7990: Ostatní rezervační a související činnosti

G: Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel

461: Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení

620: Činnosti v oblasti informačních technologií
63910: Činnosti zpravodajských tiskových kanceláří a agentur

Zdroj: vlastní zpracování, dle www.justice.cz

Tab. č.1: Souhrn ekonomických ukazatelů

Rok	Počet zaměstnanců	Výkony	Aktiva	EBID
K 31. 12. 2012	1	0	0	0
K 31. 12. 2013	1	5 621	10 195	- 330
K 31.12.2014	23	138 655	29 592	1 621
K 31.12.2015	250- 499	neuveдено	neuveдено	neuveдено

(Zdroj: vlastní zpracování, dle <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=676098>)

Další účetní záznamy nemá společnost Skypicker umístěny na veřejně dostupných stránkách, nicméně na českých ekonomických portálech nezůstává nepovšimnuta:

„Brněnská firma Skypicker se pracovala mezi největší tuzemské vyhledávače letenek. V roce 2015 navýšila prodeje patnáctinásobně na 2,2 miliardy korun. Roste ale dál a s aktuálními 400 miliony korun na měsíčních tržbách už je pravděpodobně českou jedničkou.“ (Ekonomika, idnes, 2016)“

Tím se web zařadil mezi StudentAgency a Letušku.cz, které loni utržily 3,15, respektive 2,02 miliardy. Od nich se však Kiwi.com odlišuje tím, jak rychle roste. Zatímco firma Radima Jančury si pochvalovala, že ji k loňskému rekordu přivedl sedmiprocentní růst, Skypicker navýšil tržby o 1 500 procent.

Dle prohlášení Olivera Dlouhého, spoluzakladatele a šéfa firmy, zaměstnávala společnost Kiwi.com na začátku roku 2016 více než 550 zaměstnanců, do konce roku 2016 jich však plánuje zaměstnat téměř 5000. (Ekonomika, idnes, 2016)“

Pro rok 2016 také společnost plánuje tržby okolo čtyř miliard. Na rozdíl od českých konkurentů se Kiwi.com soustřeďuje na mezinárodní klientelu. Čeští uživatelé se starají jen asi o procento příjmů. (Ekonomika, idnes, 2016)“

Společnost tak splňuje definici termínu „born globals“ přímo ukázkově.

Kritická analýza společnosti

V rámci kritické analýzy uděláme rozbor 7 S faktorů, SLEPT analýzu a Porterovu analýzu pěti sil.

Rozbor 7 S faktorů

Realizací 7 s faktorů strategie je odhalení rozhodujících faktorů, podmiňujících úspěch firmy při realizaci její strategie, tzn. Klíčové faktory úspěchu.

Strategie firmy

Strategií společnosti je udržet dlouhodobý stabilní růst, příliv nových zákazníků, nových aerolinií a nabídnout zákazníkům nejlevnější kombinace letů.

„Naším cílem je stát se celosvětovou jedničkou v oboru cestování. S tím jak rosteme, budeme přesvědčovat stále více aerolinií, aby se zapojily do naší platformy. Náš argument je prostý: zvyšujeme jejich prodeje,“ říká Oliver Dlouhý. (www.mediaed.cz, 2016)

Organizační struktura firmy

V základě se jedná o liniovou strukturu, kdy je jeden řídicí útvar nadřízen ostatním a je zde typické rychlé rozhodování. Společnost má několik ředitelů (finanční, obchodní, personální) a Na dalších úrovních je vždy určen vedoucí pracovník na příslušném projektu, objektu či úkolu, takže zde najdeme i prvky funkcionální struktury.

„Skypickeru se po všech stránkách daří, což je důvod ke spokojenosti, na stále větší firmu, rostoucí tržby i počet zaměstnanců je však potřeba začít dohlížet prostřednictvím nové organizační struktury a s pomocí kvalitního a zkušeného managementu. Jen tak bude možné růst zachovat i do budoucna,“ říká Oliver Dlouhý. (www.feedit.cz, 2014)

Informační systémy

Až do loňského roku vyřizoval požadavek každého klienta osobně Oliver Dlouhý, který je nyní také jedním z business mentorů pro start-upy v JIC. Nicméně od června 2015 začal Skypicker dostávat průměrně 14 000 e-mailů měsíčně. To je důvodem, proč potřeboval najít profesionální řešení pro péči o zákazníky a komunikaci. „Musíme být schopni poskytnout našim zákazníkům tu nejlepší možnou péči. Pouze tato cesta nám může zajistit udržitelný růst,“ říká Zdeněk Komenda. **Od roku 2014 se velikost týmu zdesetinásobila a prodeje vzrostly patnáctkrát.** Nyní je společnost ve fázi, kdy potřebuje profesionalizovat procesy a soustavně na tom pracuje.

Styl řízení

Ve společnosti je uplatňován autoritativní styl řízení.

Spolupracovníci

Lidský faktor je vždy nevyzpytatelný, a tudíž může být i jedním z hlavních provozních rizik. Řídící pracovníci byli důkladně vybráni, není tu žádná fluktuace a velmi silnou roli hraje motivační faktor, nově vznikající, velmi úspěšné a rychle rostoucí společnosti.

Sdílené hodnoty firmy

Atmosféra sdílených hodnot ve firmě je dobrá. Skypicker, který byl v českém Obchodním rejstříku registrován 17. dubna 2012, byl původně účastníkem v akcelérátoru StarCube Jihomoravského inovačního centra (JIC). První investici získala společnost od Jiřího Hlavenky, českého podnikatele, a to již během JIC StarCube akcelerace. Všichni stakeholdeři pracují se společným cílem.

Schopnosti

Společnost je řízena velmi úspěšným a schopným manažerem a podpořena dalšími silnými osobnostmi na pozici ředitelů a viceprezidentů. Rozhodující je výkonnost, rozhodovací schopnosti, odborné znalosti trhu, produktu i lidí. Pro tvorbu nového projektu je třeba udělat analýzu, zvážit pozitiva a nástrahy ekonomického okolí firmy, zhodnotit finanční dopad a provést analýzy (např. 4P, SWOT, zvážení rizik).

SLEPT analýza

Z hlediska SLEPT analýzy shrneme další rozšiřování služeb společnosti do dalších zemí.

- **Sociální-** sociální přínos projektu je značný. Jedná se o silný motivační nástroj pro zaměstnance a slouží i na přilákání široké veřejnosti a potenciálních zákazníků. Levné letenky ušetří lidem spoustu nákladů a času při jejich vyhledávání, proto sociální faktor u rozšiřování služeb je pozitivní.
- **Legislativní-** Legislativní faktory záleží na konkrétní zemi, kam se služby budou rozšiřovat. Je třeba dát odpovědnost obchodnímu řediteli k prošetření, zvážení rizik a nastavení strategie. Legislativní faktory se mohou týkat zákonů, způsobu propagace, ale také třeba míry zdanění.
- **Ekonomické-** Vzhledem k pevné základně, silnému týmu a stabilnímu rozvoji, nejsou ekonomické náklady větší problém při rozšíření služeb do dalších zemí. Důležitý je zde

především způsob propagace a vzhledem ke specifčnosti produktu- tedy, že se prodává přes internet, není nutné osobní zastoupení, vytváření poboček a hledání místních spolupracovníků.

- **Politické-** Na základě konkrétně vybrané země je třeba vždy prověřit zákony dané země.
- **Technologické** – Na technologickém rozvoji se neustále pracuje, protože se jedná o hlavní produkt. Jen v tuto chvíli jsou monitorovány další 3 společnosti, které se snaží tento algoritmus okopírovat a používat pro své účely. Kiwi.com tak musí neustále pokračovat, doplňovat služby zákazníkům a vytvářet nové, lepší a rychlejší technologie pro splnění cíle. Nyní ve společnosti pracuje 200 developerů, kteří na vývoji technologií pracují.

Porterova analýza pěti sil

Konkurenční prostředí je v dnešní moderní době globalizace značné. Vstup nových konkurentů může být vzhledem k nízkým bariérám vstupu vysoký, nicméně společnost již na trhu funguje delší dobu, byla první, má zkušenosti, benefity, stále zákazníky a na základě propracované reklamy i doporučení získává stále další. Nejdůležitější je budování vztahu se zákazníky, udržení nejnižší ceny letenek a jejich kombinací a soustavná práce na zdokonalení algoritmu pro jejich vyhledávání. Jen v současné době společnost monitoruje další 3 podniky, které se snaží řešení okopírovat. Výhoda kiwi.com je tak především v jejich současném postavení na trhu, a že jsou vždy o krok před konkurencí. Nesmí polevit ve své práci.

Ve službách, které společnost nabízí, se mohou objevit nové substituty především v technologických možnostech, tedy nových, lepších a rychlejších vyhledávačích.

Noví konkurenti se nadále neobjevují, anebo se jedná o malé, místní podniky, které fungování kiwi.com neohrozí. Jakožto Skypicker se společnosti podařilo získat i značné investice, které jim umožnily na vývoji pracovat. V současné době společnost zaměstnává na 200 developerů, kteří pracují pouze na zlepšení technického a technologického řešení, což jim dává značnou výhodu a náskok před ostatními konkurenty.

S dodavateli je navázána dlouhodobá spolupráce. Dodavatelé se však rozumí především zajištění zázemí, tedy dodávka administrativních potřeb, energie, PC apod.

Spolupracující firmy, jako například aerolinky, jejíž letenky kiwi.com prodává, nenazývá dodavateli, ale stakeholdery. V současné době má smlouvy s cca 600 aerolinkami po celém světě.

Zákazníci jsou pro společnost nejdůležitější složkou. Společnost pracuje na jejich získání a udržení, především ve formě kvalitních služeb a profesionálního zázemí a zákaznické podpory.

Obr. č. 1: Porterova analýza



Zdroj: vlastní zpracování, dle <http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>

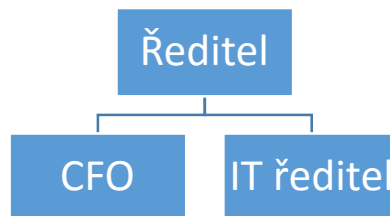
Charakteristika manažerského procesu ve společnosti

V důsledku několika set procentuálního ročního růstu obrátu i počtu zaměstnanců společnosti Skypicker, není organizační struktura jasně definována, respektive se neustále mění.

Na vrcholu pyramidy stojí šéf, jednatel a spoluzakladatel Oliver Dlouhý, který vlastní 36% podíl ve společnosti. Další osoby, které mají rozhodovací podíl ve společnosti jsou Jiří Hlavenka, jednatel, 32% a Touzimsky airlines s.r.o. 24%.

K 31.12.2014 v rámci přílohy k účetní závěrce společnost vykázala tuto organizační strukturu:

Obr. 2: Organizační struktura



Zdroj: Vlastní zpracování, dle www.justice.cz

V roce 2015 a 2016 však došlo k výraznému růstu a vytvoření pozic dalších ředitelů odpovědných za dané úseky, viceprezidentů a CFO.

Například Lucie Brešová, která do Skypickeru přišla v červnu 2014, původně jako provozní ředitelka zodpovědná za organizaci týmů a správu financí, má nyní na vizitkách titul CFO, protože byla nutná specializace a další rozvoj společnosti.

„Ve start-upu v růstové fázi není moc prostor pro „ovce“ – typ zaměstnanců, kteří mají rádi svoji pohodičku, jasně danou agendu a procesy, pevnou pracovní dobu a žádnou zodpovědnost. Život ve start-upu je přesný opak. Jsme nadšení z toho, že v týmu máme skvělé lidi, kteří nad svou prací přemýšlí, snaží se ji dělat lépe a zlepšovat fungování nejen pro sebe, ale i pro celou společnost. Tito lidé pak dostávají rychle prostor své nápady realizovat a s tím i příležitost růst. Můj oblíbený příklad je kolega, kterého jsem před rokem a čtvrt přijala na procesování objednávek, a v čase vyrostl v ředitele oddělení procesování objednávek.“ (Lucie Brešová, rozhovor, 2016)

Samozřejmě to skýtá pro spoustu lidí výzvy v oblasti přechodu na manažerské pozice, prioritizaci, organizaci práce, vedení lidí atd. Ale i tam ve Skypickeru pracují na tom, abych jim postupně dali nástroje k tomu, aby své nové role zvládali.

Definice faktorů úspěchu

Na základě provedené analýzy lze faktor úspěchu u společnosti Skypicker.com. s.r.o. definovat jako soubor několika proměnných, které směřují k určenému cíli.

Je třeba zohlednit vnitřní faktory úspěchu, což je bezpochyby vedení společnosti, leader, který své zaměstnance motivuje a přesvědčí a práce na ojedinelém algoritmu, který lidem usnadňuje práci, urychluje čas a snižuje náklady.

Mezi vnější faktory úspěchu pak patří především ojedinelá příležitost, možnost být první na trhu, spolupráce se zahraničními aerolinkami, využití možnosti mezinárodního působení, investor, který začínající start-up podpořil v roce 2014 a prostředí.

Závěr

Dnešní doba globalizace přímo nabízí společnostem, aby rozšířily své působení na zahraniční trh. Pro Českou republiku, která představuje jen malou část světové ekonomiky, je zapojení se do mezinárodních trhů velmi důležité na zajištění dlouhodobé udržitelnosti, prosperity a hospodářského růstu, neboť představuje potenciál růstu domácích firem, možnost zvýšení produkce i domácího odbytí a zlepšení kvality produktů a služeb s ohledem na konkurenční prostředí. Dle Výroční zprávy o plnění Exportní strategie České republiky za rok 2013, uveřejněné Ministerstvem průmyslu a obchodu (dále jen MPO), vyplývá silně proaktivní politika se zaměřením na podporu exportu českých podniků.

Ne každé společnosti se to však podaří a často vyvstanou různé bariéry ještě před vstupem na trh, nebo následné problémy po vstupu na nový, mezinárodní trh (finance, legislativa, politická situace, jazyková bariéra, vzdálenost, distribuce apod.). Ne všechny produkty a služby také mohou být přizpůsobeny více národům.

Faktory úspěchu vstupu na zahraniční trh se dělí na vnitřní a vnější. Do vnitřních lze zahrnout například manažerské vedení, do vnějších pak především výběr produktu, či služby, investice, konkurenci, zákazníky apod.

V rámci písemné práce byla k analýze faktorů úspěšnosti vybrána společnost Skypicker.com. s.r.o.. Tato společnost je brněnská firma, založená v roce 2012, aktivní od roku 2014, která během posledních 2 let znásobila svůj obrát o 1500% a několika stonásobně zvýšila i počet zaměstnanců. Společnost splňuje definici společnosti „born globals,“ tedy narozena pro globalizaci, protože se jedná o *podnik, který do tří let po svém založení expanduje na zahraniční trh, kde prodává své výrobky či služby, odpovídající minimálně 25% z celkových tržeb firmy.*

Zakladatel Oliver Dlouhý přednáší o faktorech úspěchu své firmy na mnohým univerzitách, konferencích i diskuzních fórech. Ani přesto se nedá říci, že by existoval jednotný návod a definice úspěchu jeho firmy. Jedná se o směs vnitřních i vnějších faktorů, skvělého vedení, silné motivace zaměstnanců, ojedinelého algoritmu na vyhledávání levných letů a výhody prvního na trhu.

Článek byl vytvořen v rámci projektu specifického výzkumu: „Výzvy v managementu: Teorie a praxe“, FP-S-15-2627

Použitá literatura

- ARES. (2016). Retrieved from: http://www.info.mfcr.cz/ares/ares_es.html.cz
- Bilkey, W. J.; Tesar, G. 1977. The export behavior of smaller Wisconsin manufacturing firms. *Journal of International Business Studies*, vol 8, p. 93-98.
- Calof, J. L.; Beamish, P. W. 1995. Adapting to foreign markets: Explaining internationalization. *International Business Review*, vol. 4, p. 115–131.
- Cavusgil, S. T. 1980. On the internationalization process of firms. *European Research*, vol 8, p. 273-281.
- Český statistický úřad. (2015). Retrieved from: <http://www.czso.cz/>
- Cesky skypicker se změnil ve zlaty dul. (2015). Retrieved from: <http://www.mediaed.cz/blog/posts/15-cesky-skypicker-se-pres-noc-zmenil-ve-zlaty-dul-aerolinii-i-cestujicich-hledajicich-levne-lety>
- *EY Podnikatel roku*. (2015). Retrieved from: <https://podnikatelroku.cz/predstavujeme-se>
- Ellis, P. 2000. Social ties and foreign market entry. *Journal of International Business Studies*, vol 31, p. 443-469.
- Eurofound. 2012. Born global: The potential of job creation in new international businesses, *Publications Office of the European Union*, Luxembourg, vol 1, p. 25-88.
- Fan, T., Phan, P. 2007. International New Ventures: Revisiting the Influences behind the “born-global firm“. *Journal of International Business Studies*, vol. 38, pp. 1113-1131. 10.1057/palgrave.jibs.8400308
- Feedit. (2014). <http://www.feedit.cz/wordpress/2014/07/07/lucie-bresova-je-novou-provozni-reditelkou-spolecnosti-skypicker-com/>
- Freeman, S.; Deligonul S.; Cavusgil, T. 2013. Strategic Re-structuring by Born-Globals Using Outward and Inward-Oriented Activity. *International Marketing Review*, vol 30, p. 156-182. <http://dx.doi.org/10.1108/02651331311314574>
- *Fortune 500*. (2015). Retrieved from: <http://fortune.com/fortune500/>
- Gabrielsson, M.; Kirpalani, V. H. M. K. 2012. Handbook of Research on Born Globals. Cheltenham: *Edward Elgar Publishing*, vol 80, no 2, p. 45. <http://dx.doi.org/10.5755/j01.ss.80.2.4845>
- Giedre Raisiene, A. Business and Management Success: What Course Is Supported by Sustainable Organization Managers. *Transformations in Business and Economics*. 14, 3, 68-91, 2015.
- Hashai, N.; Tamar A. 2004. Gradually Internationalizing ‘Born-Global’ Firms: An Oxymoron? *International Business Review*, vol 13, p. 465–83. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2004.04.004>

- JIC. 2014. Jak vybudovat mezinárodní startup od nuly? Available from Internet <https://www.jic.cz/akce/born-global-jak-vybudovat-mezinarodni-startup-od-nuly/>
- Johanson, J.; Vahlne, J. E. 1977. The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing market commitments. *Journal of International Business Studies*, vol. 8, p. 23-32. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>
- Jolly, V. K.; Alahuhta, M.; Jeannet, J. P. 1992. Challenging the incumbents: How high technology start-ups compete globally. *Journal of Strategic Change*, vol. 1, p. 71-82.
- Kandasami, S. 1998. Internationalisation of Small-and Medium-Sized Born Global Firms: A Conceptual Model. *Research Paper*. Graduate School of Management. University of Western Australia, vol.3, p. 213-226.
- Kandasami, S.; Huang, X. 2000. International Marketing Strategy of SMEs: A Comparison of Born-Global vs. non Born-Global firms in Australia. *In Proceeding ICSB Conference, Brisbane*, vol. 1, p.1-18.
- Kiwi. (2016). Retrieved from: <https://www.kiwi.com/cz/content/about>
- Knight, G. A. 1997. Emerging Paradigm for International Marketing: The Born Global Firm. *Dissertation Thesis*. Michigan, Michigan State University, Department of Marketing and Supply Chain Management.
- Kubíčková, L. 2012. Faktory úspěchu v internacionalizačním procesu MSP podnikajících v oblasti ICT, vol. 1, p.116-128.
- Luostarinen, R. K. 1979. Internationalization of the firm. Helsinki: *Helsinki School of Economics*, vol 1, p.23-29.
- Madsen, T. K.; Servais P. 1997. The Internazionalization of Born Globals: An Evolutionary Process? *International Business Review*, vol. 6, p. 561-583. [http://dx.doi.org/10.1016/S0969-5931\(97\)00032-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0969-5931(97)00032-2).
- Madsen, T. K.; Rasmussen, E.; Servais, P. 2000. Differences and Similiarities between Born Globals and Other Types of Exporters. *Advances in International Marketing*, vol. 10, p. 247-265.
- Mejstřík, M. 2013. Zaměření exportní strategie ve víru globální ekonomické nestability. Available from Internet : www.czechinno.cz/download.aspx?dontparse=true&FileID=147
- Musteen, M.; Datta D.; Butts, M. 2014. Do International Networks and Foreign Market Knowledge Facilitate SME Internationalization? Evidence From the Czech Republic. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, vol. 1, p. 221-237. <http://dx.doi.org/10.1111/etap.12025>
- OECD. 2009. Top Barriers and Drivers to SME Internationalisation, Report by the OECD Working Party on SMEs and Entrepreneurship, OECD.

- Oviatt, B. M.; McDougall, P. P. 1994. Towards a Theory of International New Venture. *Journal of International Business Studies*, vol 25, p. 45-64.
- *Oxford studijní slovník: výkladový slovník angličtiny s českým překladem*. 1st pub. Oxford: Oxford University Press, 2010. ISBN 978-0-19-430655-3.
- Peršič, M; Peršič, A. Standards of socially responsible management - impact on sustainable development of the organization, the social and natural environment. : standardi društveno odgovornog menadžmenta - utjecaj na održivi razvoj organizacije, društvenog i prirodnog okruženja. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*. 21, 207-225, Mar. 2, 2016. ISSN: 13310194.
- Preece, S. B.; Miles, G.; Baetz, M. C. 1999. Explaining the international intensity and global diversity of early-stage technology based firms. *Journal of Business Venturing*, vol. 14, p. 259-281.
- Pribeanu, G; Toader, C. The success in business in the context of sustainable development. *Agricultural Management / Lucrari Stiintifice Seria I, Management Agricol*. 18, 2, 99-102, Apr. 2016. ISSN: 14531410.
- Rialp, A.; Rialp, J.; Knight, G. K. 2005. The Phenomen of Early Internationalizing Firms: What Do We after a Decade (1993–2003) of Scientific Inquiry. *International Business Review*, vol. 14, p. 147-166.
- Rennie, M. W. 1993. Born Global. *The McKinsey Quarterly*, vol 4, p. 43-52
- Reuber, A. R.; E. Fischer, 1997. The influence of the management team's international experience of the internationalization of SMEs. *Journal of International Business Studies*, vol. 28, p. 807-825.
- Seaton, Ts; Waggoner, Fi; Alexander, J. The Role of Hope in Small Business Success: Beyond Dreams and Wishes. *Academy of Business Research Journal*. 3, 84-93, July 2015.
- Sharma, Deo D.; Blomstermo, A. 2003. The Internationalization Process of Born Globals: A Network View, *International Business Review*, vol. 12, p. 739–53
- Skypicker výsledky letenkových vyhledávačů. (2016). Retrieved from: http://ekonomika.idnes.cz/skypicker-vysledky-letenkovych-vyhledavacu-za-rok-2015-pf5-/ekonomika.aspx?c=A160330_2235477_ekonomika_rny
- Skypicker expanduje do Prahy. (2016). Retrieved from: http://ekonomika.idnes.cz/skypicker-expanduje-do-prahy-do-tymu-shani-tisicovku-lidi-pn0-/ekoakcie.aspx?c=A151120_110941_ekoakcie_chrs
- Skypicker je nyní kiwi. (2016). Retrieved from: http://ekonomika.idnes.cz/skypicker-je-nyni-kiwi-com-dc5-/ekoakcie.aspx?c=A160519_101429_ekoakcie_rny

- Stošić, D. Aspects of the business success important to female entrepreneurs in urban areas of the republic of serbia - a pilot study. *Ekonomski Anali / Economic Annals*. 61, 208, 121-136, Jan. 2016. ISSN: 00133264.
- Toman, Ivo. 2011. *O úspěchu*. Praha: TAXUS International. ISBN 858-6-11-22031-3
- Varma, S. 2009. The Global Start Ups from Indian IT. In India Conference on Global Economic Crisis: *Challenges and Opportunities*. New Delphi, vol. 1, p. 199-224.

Kontakt na autora

Ing. Eliška Reková
Vysoké učení technické v Brně
Fakulta podnikatelská
Ústav managementu
Kolejní 4, 61200 Brno
Česká republika
email: rekovae@fbm.vutbr.cz