



Tatiana Ondrejková

cestovateľský portál **Pelikan.sk**

Foto: Diana Mráziková

„Od despotickeho šéfa k vlastnej nadnárodnej firme“



Oblasť podnikania:

cestovný ruch

Miesto podnikania:

Bratislava + online

Štart podnikania:

rok 2000

Web:

www.pelikan.sk

Najsilnejšia vlastnosť:

vytrvalosť

Životné heslo:

Nemám.

Znamenie:

býk

Do Bratislavy sa presťahovala kvôli tancu. Neskôr sa od zamestnania pre-tancovala až k založeniu úspešnej cestovnej kancelárie. Priniesla inovácie, ktoré zmenili trh. Nielen slovenský.

Tatiana Ondrejková bola vždy neposedné dieťa. Vyrastala v Hontianskych Nemciach pri Banskej Bystrici a do Bratislavy sa presťahovala, aby sa mohla venovať tancu. Jedného dňa sa sama vybrala do hlavného mesta, aby si obehla stredné školy, kam by mohla prestúpiť. Rodičom to napokon iba oznámila. Tanec milovala, bol však finančne náročný a ona musela začať pracovať, aby si lekcie mohla dovoliť.

Neskôr prišiel čas, keď práca zvíťazila nad vášňou pre pohyb a ona sa naplno vrhla do budovania biznisu. Od detstva ju okrem tanca zaujímali aj technológie a cestovanie. Zamierila preto k cestovnému ruchu.

Ako to celé začalo

Tatiana sa zamestnala v jednej bratislavskej cestovnej kancelárii. Ako hovorí, v tej dobe prakticky neexistovalo nakupovanie leteniek online. Zákazník prišiel osobne do cestovnej kancelárie s tým, kam chce letieť a Tatiana mu vyhľadala, aké lety sú k dispozícii. Ak našli vhodný let, rezervovala ho. Zákazník sa potom vrátil o tri týždne a letenku zaplatil. Po zaplatení Tatiana letenku ručne vypísala a odovzdala ju zákazníkovi. Proces bol zdĺhavý a náročný. Tatiana navyše nebola v práci spokojná. Nezhody so šéfom, ktorý mal despotickú povahu, ju vyčerpávali. V dvadsiatich rokoch vzala veci do vlastných rúk a začala podnikať. Založila firmu ITC Travel, tak trochu aj preto, aby bývalému šéfovi ukázala, ako sa to robí poriadne. „*Moja jediná ambícia bola, že chcem robiť, čo ma baví,*“ vysvetľuje.

Začínala s postupmi, ktoré poznala z predchádzajúcej práce. Nebola s nimi ale spokojná. O štyri roky neskôr svoju firmu pretransformovala a vznikla dnes už legendárna cestovná agentúra Pelikán. Priniesla najmä online predaj leteniek.

Konkurencia sa najprv smiala, potom hnevala a nakoniec kopírovala

Pelikán bola prvá cestovná kancelária, ktorá na Slovensku ponúkala predaj leteniek online. Firma na trhu mnohé zmenila. Napríklad aj rýchlosť procesu, v rámci ktorého ste si objednávali let. Klient musel letenku cez Pelikan.sk zaplatiť do 24 hodín, inak mu prepadne, alebo sa zvýši jej cena. Niektoré cestovné kancelárie sa Tatiane pre tento krok vysmievali a tvrdili,

že s takýmto prístupom neprežije. Pelikán sa však stal lídrom na trhu a smiech konkurencie sa zmenil na nevraživosť.

„Ostatné cestovné kancelárie nás začali nenávidieť. Kopírovali všeobecné obchodné podmienky a aj náš web.“ Zo začiatku sa Tatiana hnevala, pomaly si však začala uvedomovať, že keď sa za rok stala jednotkou na online trhu, musí s tým rátať. *„Keď budete líder, ľudia vás budú kopírovať.“* V Pelikáne sa s kopírovaním naučili žiť, ale zároveň si uvedomovali, že musia byť štyri kroky popredu. Aby ich konkurencia nikdy nedobehla, pretože sa o to vždy bude snažiť.

Milá postavička, silný marketing

Pri štarte portálu „*pelikánci*“ vsadili na dobrý marketing. *„Brand sme chceli postaviť na maskotovi, ktorý bude milý a ľudia ho budú mať radi,“* vysvetľuje Tatiana. Aj preto sa rozhodli pre postavičku pelikána. Ľudia postupne portálu začali dôverovať, no nebolo to len vďaka maskotovi, ale najmä vďaka kvalitným službám: *„Staviame na zákazníckom servise. Ak majú ľudia problém, pomôžeme im,“* zdôrazňuje spolumajiteľka firmy. Na zákazníckom servise majú zamestnanci komunikačné tréningy, ktoré ich učia väčšej empatii, aby tak vedeli vycítiť, s čím má zákazník problém a ako mu pomôcť.

Pelikán nikdy nemal investora a od začiatku si firmu financovala sama. Bolo to však veľmi náročné obdobie. *„Keď na začiatku nemáte peniaze, štart je o dosť náročnejší. Na druhej strane to človeka naučí väčšej disciplíne.“*

Prejavilo sa to napríklad aj v tom, že nezostali peniaze na externé služby: *„Nemala som peniaze na to, aby mi niekto spravoval siete, nastavil mailový server alebo vytvoril schránku pre všetkých zamestnancov. Tieto veci som si robila sama.“*

Dnes príjmy prichádzajú z viacerých krajín v odlišných menách. O takto zložitý tok sa stará celý tím ľudí.

Ako sa ale Tatiana dostala až sem? V dobe, keď ešte začínala s cestovkou ITC Travel, bolo mnoho vecí inak ako dnes. Vysoké školy napríklad zverejňovali

zoznamy študentov spolu s ich e-mailovými adresami. Tatiana tieto adresy zozbierala a poslala všetkým ponuky na letenky. Tak cestovka začala naberať prvých zákazníkov. Tých potom neskôr „zdedil“ portál Pelikan.sk, na ktorý tiež presmerovali webstránku pôvodnej cestovnej kancelárie.

Pri prvej cestovke tiež nemala platenú reklamu, pretože na to neboli peniaze. Tatiana si sama vytlačila letáky a po nociach ich rozdávala po schránkach. *„Snaha, vytrvalosť a schopnosť nevzdať sa pri prvých neúspechoch sú kľúčové nielen v podnikaní, ale aj v práci. V drvivej väčšine hľadajú úspešní ľudia, ako sa veci dajú zrealizovať a aj z mála dokážu vyťažiť veľa,“* vysvetľuje. V prípade štartu portálu Pelikan.sk to už bolo o niečo jednoduchšie. *„Skrátka sme zaplavili internet našimi bannermi s pelikánom,“* spomína Tatiana. Mali k dispozícii 2 milióny videní, ktoré do podnikania priniesol jej spoločník Patrik, a všetky ich využili.

Nebol čas premýšľať nad problémami

Tatiana nad problémami nikdy dlho neprešlapovala, naopak, aktívne ich riešila. *„Keď mám situáciu, ktorú potrebujem riešiť, tak skrátka idem a riešim ju.“*

Tatiana napríklad vysvetľuje, že keď chcete predávať letenky, musíte byť napojení na globálne distribučné systémy. Pelikán začínal s rezervačným systémom Galileo a online systém na predaj leteniek si kúpili od spoločnosti v Českej republike, ktorá ho pre Pelikán vyvinula.

Už po pol roku vo firme videli, že sa potrebujú posunúť a kapacita navrhnutého systému im nestačí. Mali tak obrovský nárast klientov, že ak by nezaviedli automatizovaný systém, museli by prijať veľké množstvo nových zamestnancov.

Pelikán bol napríklad prvý, kto klientovi ihneď po uskutočnení objednávky letenky poslal zálohovú faktúru. Zákazník tak mal informácie o platbe okamžite. Po roku prevádzky systému začali na jeho doprogramovanie využívať outsourcing istej slovenskej firmy. O približne ďalší rok začali fun-

govať na vynovenom systéme, ktorý umožňoval automatizáciu. Vydvíjali sa však ďalej a outsourcing už nestačil. O pár rokov prišli na to, že potrebujú vlastný „in house“ tím, ktorý im vytvorí vlastný systém a neustále bude na ňom pracovať. A tak sa aj stalo.

Príprava je prvoradá, aj pri expanzii

Zatiaľ čo v minulosti ľudia nakupovali dovolenky predovšetkým na poslednú chvíľu, dnes sa tento trend mení. „*Ľudia si letnú dovolenku pokojne kúpia už v januári,*“ vraví Tatiana. V súčasnosti je populárne kupovať dovolenky ako first moment, teda hneď, keď sa dovolenkové balíčky pustia do predaja. Dnes chcú mať ľudia radšej istotu. Cestovné kancelárie potrebujú dopredu plánovať, koľko balíčkov pripravia, a teda koľko kapacít nakúpia vopred.

„*Nepodceňujte plánovanie.
Keď budete zle plánovať, hrozí vám krach.*“

V roku 2006 slovenský portál Pelikan.sk expandoval do Českej republiky. O rok neskôr prišlo na rad Maďarsko a približne o ďalšie dva roky Poľsko. Expanziu potom na čas zastavili, pretože sa potrebovali skonsolidovať a tiež prišla kríza. Svet sa menil. Cestovný ruch ovplyvnili teroristické útoky a politické nepokoje v určitých krajinách. Našťastie sa nepokoje udiali pred tým, než Pelikán na tieto trhy vstúpil.

„*Máme veľké plány, ale s expanziou sme opatrní,*“ vysvetľuje Tatiana. A ako s expanziou začať? „*Určite nie je dobrý plán expanziu vyskúšať a zistiť, či sa človek popáli alebo nie. Ideálne je urobiť si prieskum trhu a zistiť si silné a slabé stránky daného trhu. Keď vstúpujeme na nový trh, urobíme si dôkladnú analýzu.*“

V minulosti urobili niekoľko chýb práve preto, že podcenili prípravu. *„Je lepšie byť trpezlivý a dbať na prípravu, ako urobiť slabú analýzu a pustiť sa do realizácie,“* vraví. Môže sa stať, že kvôli nedostatočnej analýze zlyháte a budete sa musieť vrátiť opäť na začiatok. Bariéra vstupu na cudzí trh je vďaka internetu nižšia, ako keby ste riešili kamenné predajne, ale napriek tomu musíte pripraviť webstránky, servery, zabezpečiť si ľudí na zákaznícky servis alebo splniť legislatívne podmienky danej krajiny.



Prieskum a analýzu si Pelikán rieši hlavne vo svojej réžii, ale určité služby, ako sú napríklad právne alebo účtovné poradenstvo, si musia nakúpiť.

Hierarchická štruktúra, v ktorej každý môže prísť s nápadom

Pelikán dáva prednosť hierarchickej štruktúre. V súčasnosti zamestnáva približne 170 zamestnancov. Vo firme majú zadané nástroje riadenia a každý zamestnanec pozná svoju zodpovednosť i kompetencie. Je to potrebné, pretože ako Tatiana pripomína, bez systému sa v tak veľkej firme fungovať nedá.

Štruktúra zamestnancov je síce hierarchická, no zároveň sú vo firme veľmi otvorení nápadom svojich zamestnancov bez ohľadu na ich pozíciu. *„Ludia sa medzi sebou často nevedia dohodnúť, preto potrebujete niekoho, kto má kompetenciu rozhodnúť o probléme.“*

V rámci tejto hierarchickej štruktúry sú v Pelikáne vytvorené tímy, ktoré pracujú na určitých projektoch. Z odlišných oddelení sú poskladané tímy ľudí, ktorí majú v projekte inú pozíciu ako na svojom oddelení.

Tatiana je stále na pozícii CEO, je teda výkonnou riaditeľkou spoločnosti. A či ju táto pozícia stále baví? *„Práca ma neskutočne baví, aj keď mám toho občas*

veľa. Rada pracujem s kreatívnymi ľuďmi, ktorí prinášajú nápady a neboja sa prijať zodpovednosť. Od takýchto ľudí sa viem veľa naučiť a naplňa ma to.“

Ako prileteli (a odleteli) prví ľudia

Na začiatku vyberala všetkých zamestnancov Tatiana, dnes má na to Pelikán oddelenie. Tatiana vyberá osobne len kľúčových zamestnancov, s ktorými pracuje na tých najpodstatnejších projektoch: *„Vyberám si ľudí, ktorí sa neboja prevziať zodpovednosť a ktorí sú kreatívni a vedia povedať svoj názor. Hľadám ľudí, ktorí si vedia vysúkať rukávy a sú všestranne zameraní.“*

Pri výbere zamestnancov kladie Tatiana dôraz nielen na skúsenosti daného človeka, ale aj na svoj vnútorný pocit. Pre Pelikán je pri prijímaní zamestnancov extrémne dôležitý anglický jazyk. *„Bez angličtiny sa v cestovnom ruchu nepohnete.“* Okrem cudzích jazykov a práce s počítačom dávajú tiež dôraz na soft skills ako sú napríklad komunikačné zručnosti. *„Pre náš úspech je dôležité, aby vedeli komunikovať so zákazníkmi.“* Zdá sa, že sa im darí budovať stabilný tím. V Pelikáne dokonca vraj stále pracujú zamestnanci, ktorí boli už pri zrode firmy.



Tatiana má v podnikaní dvoch spoločníkov. *„Je utópia myslieť si, že vo všetkých firmách je fungovanie ideálne a ľudia nemajú odlišné názory.“* Aj v Pelikáne majú spoločníci medzi sebou občas rozličné pohľady na vec, ale vždy dokážu prísť ku kompromisu a dohodnúť sa. Primárnou motiváciou je totiž fungovanie firmy. V podnikaní s viacerými partnermi vidí Tatiana výhody. *„Keď nastanú ťažké situácie, ľahšie sa to potiahne viacerým ľuďom, ako keď je človek sám. Aj keď si dáte urobiť 20 analýz, môžete v podnikaní urobiť chybu.“*

A chyby nastávajú nielen pri procesoch, ale aj pri ľuďoch. Tatiana spomína na jedno závažné popálenie sa. Hovorí o sebe, že si ľahko vytvorí vzťah

s iným človekom a dá mu svoju dôveru. „Mali sme v tíme manažéra, ktorý sa javil ako veľmi šikovný. Mal drive a sám si prišiel vypýtať tú najvyššiu pozíciu,“ spomína Tatiana. Hrozilo vraj, že ak daný človek nebude mať kam rásť, odíde. Tatiana vedela, že mu pozíciu CEO musí prenechať, ak si ho chce udržať. Firma bola dobre rozbehnutá a ona sa tak trochu aj tešila, že bude mať viac času pre seba. Na toto rozhodnutie dozrel čas. Nedožel však naň spomínaný zamestnanec. Po pár mesiacoch sa ukázalo, že svoju prácu nevládal a firma to mala na čas veľmi nahnuté. Tatiana sa teda musela vrátiť za kormidlo a firmu opäť vytiahnuť na hladinu. Nejaký čas to trvalo, no podarilo sa. Dnes ďalej úspešne rastie pod jej vedením. Po tomto kroku vedľa sa naučila, že musí strategické rozhodnutia o ľuďoch viac zvažovať: „Nedávam ľuďom veľa kompetencií ihneď, ale postupne.“

Láska k práci, ale aj zodpovednosť

Podľa Tatiany sa dnes veľa ľudí pustí do podnikania kvôli vidine rýchleho zisku, čo je nesprávne. Ona mala na začiatku úplne iné ambície. „Moja jediná ambícia bola, že chcem robiť to, čo ma baví.“ Pri zrode každého gigantu podľa nej stál človek, ktorý chcel robiť to, čo ho baví a hľadal spôsoby, ako to uskutočniť čo najlepšie. Peniaze a úspech prídu potom. „Ak sú motiváciou peniaze a úspech, nikdy to nebude fungovať,“ myslí si dnes úspešná podnikateľka.

Tatiana podporuje startupy, zároveň však hovorí, že by mladí ľudia mali chápať, že s podnikaním prichádza aj zodpovednosť a riziko. Často sa stretáva s tým, že startupisti získajú investíciu, peniaze použijú hneď od začiatku na vlastné vysoké platy a keď sa financie minú, podnikanie skončí. „Keď som začínala, nevedela som, čo je víkend alebo sviatok... Stále som pracovala a myslela na to, čo ešte môžem urobiť lepšie.“ Tento prístup ju hnal vpred. Dnes vraj mladým chýba. Trvalo jej viac ako desať rokov, kým si vyplatila prvú dividendu. A kto by dnes na niečo také čakal?

Viditeľnosť a celenie

Dnes Pelikán pôsobí na Slovensku, v Česku, Poľsku, Maďarsku a v Rakúsku. Tatiana tiež stojí za zrodom úspešných eshopov Topankovo.sk a Saxana.sk. V minulosti získala viaceré podnikateľské ocenenia, z čoho sa teší a vidí v tom zadostučinenie. *„Keď ste zamestnaný, ocení vás zamestnávateľ. Keď však podnikáte, nemá vás kto pochváliť.“* Ocenenia však neznamenali zvýšenie zisku. Zisk prináša predovšetkým tvrdá práca. Veľký podiel na úspechu má samozrejme aj marketing, ktorý Tatiana považuje v biznise za kľúčový. *„Môžete mať akokoľvek dobrý produkt, ale ak o vás nikto nevie, je zbytočný. Marketing je základom retailového biznisu.“*

Podľa Tatiany dnes nefunguje zmysľanie, že ak máte dobrý produkt, ľudia si vás nájdu. Potrebujete marketing. Zo začiatku napríklad Pelikán investoval do bannerových plôch s milou postavičkou pelikána, ktorý ponúkal ľuďom na rôznych weboch letenky. Snažili sa tým vytvoriť puto medzi značkou a zákazníkom. *„Robili sme brandové veci, aby si nás ľudia dobre zapamätali.“* Tatiana tieto kampane považuje za kľúčové.

„Dnes veľa firiem rieši len performance marketing – ako robiť dobre CPA a CPC, ako uspieť s Google AdWords, ako nastaviť kampane a ako správne postovať na Facebook. Ale aj branding je dôležitý,“ prízvukuje.

Rozdiel robí i produkt. Ak ľudia kupujú dovolenku, rozhodujú sa inak, ako keď nakupujú iba letenky. *„Ľudia idú na dovolenku spravidla raz za rok, preto potrebujú cestovnej kancelárii veriť.“* Pelikán si rieši marketing sám, niektoré časti outsourcujú – predovšetkým cudzojazyčné kampane. Vo firme majú vlastné business intelligence oddelenie, ktoré analyzuje a vyhodnocuje dáta, čo žiadna iná cestovná kancelária na Slovensku nemá. Vďaka tomu správne personalizujú kampane.

Tatiana personalizáciu vyzdvihuje: *„Personalizácia je podstatná. Ak si človek raz kúpil dovolenku, nechce dostávať rovnaké ponuky.“* Pelikán sa zameriava na dve služby. Ako cestovná agentúra sprostredkúva dovolenky klientom od všetkých slovenských, rakúskych a nemeckých touroperátorov. Zákazník

si ale od nich môže zakúpiť aj takzvané deals, alebo citybreaky – výhodné balíčky obsahujúce spravidla letenku a ubytovanie pripravované priamo Pelikánom. Tým sa Pelikán stáva tiež cestovnou kanceláriou.

Čo robiť, keď je to ťažšie

Tatiana vraví, že sa sama neustále učí. Nemá vzory, ku ktorým by neustále vzhliadla, ale jednoznačne obdivuje ľudí ako boli napríklad Steve Jobs alebo Margaret Thatcherová. Ona sama tiež urobila niekoľko biznisových rozhodnutí, ktoré neboli správne. Na žiadne z nich sa ale nepozera ako na fatálne.

Keď má Tatiana ťažšie chvíle, pomáha jej odreagovanie sa vo forme športu alebo vyrozprávania sa svojim kamarátkam. Nepohrdne ani nakupovaním. A či niekedy premýšľala nad tým, že je podnikanie príliš ťažké a ona chce skončiť? *„Veľakrát som premýšľala nad tým, že skončím. Niekoľko ma nahneval, okradol alebo sme dostali nezmyselnú pokutu. Stále som však hľadala spôsoby, ako pokračovať,“* uzatvára odhodlane.

Tatianine osobné lekcie:

- ✓ Robte to, čo vás baví. Nechodte do podnikania kvôli peniazom.
- ✓ Vždy sa dobre pripravte a robte si analýzy.
- ✓ Dôveru od ľudí je ťažké získať a jednoduché stratiť.
- ✓ Keď niekomu niečo sľúbite, musíte to splniť. Bez ohľadu na to, čo vás to bude stáť. Inak vás ľudia prestanú rešpektovať.
- ✓ Ak máte pochybnosti, nechodte do podnikania. Podnikanie je pre rozhodných, akčných ľudí, ktorí sa nezľaknú žiadnej výzvy.
- ✓ Vyravajte. Nie všetko vyjde na prvýkrát.
- ✓ Zvažujte, s kým do podnikania idete. Na začiatku jasne nastavte pravidlá, rozdeľte si kompetencie a zodpovednosť.