

Ked' sa trh začne čistiť, my, Fusakle a niekoľkí ďalší prežijeme, vratí zakladateľ firmy Dedoles

Obchod musí byť offline aj online

Jaroslav Chrapko pred desiatimi rokmi založil e-shop a kúpil dve krabice tričiek. Teraz si jeho firma v Bratislave prenajala nové kancelárske priestory a plánuje vo veľkom naberať zamestnancov. Zo 400 ľudí by mal Dedoles v priebehu roka zvýšiť stavby na 800 až 900.

Ako vám napadlo pustiť sa do tohto podnikania?

V roku 2011 som uvidel príležitosť podnikať v online priestore, pretože vtedy nebolo toľko kvalitného obsahu. Začal som si veci študovať, stretávať sa a komunikovať o tom s ľuďmi. Zúčastnil som sa start-up víkendu, spoznal som ľudí, od ktorých som získaval informácie. Najskôr som spustil jeden portál, no skoro som si uvedomil, že kým by ma takýto obsahový portál užil, tak by som svojich niekoľko tisíc eur, ktoré som si požičal na podnikanie cez spotrebny úver, dávno minul. Pochopil som, že potrebuju jednoduchší biznis model – kúpiť a predať. Na dovolenke v Grécku ma zaujali tričká, boli ekologicky vyrábané, farebné, s originálnym dizajnom. Zarezovalo to vo mne. Našiel som si segment a produkt, s ktorým som začal podnikať.

Tričká ste si objednali pre e-shop preto, lebo ste ich kúpili v Grécku?

Veľké tričká som si kúpil iba jedno. Potom som našiel výrobcu, ten ma odkázal na britského distribučného partnera a od nich som začal tričká kupovať. Dve krabice tričiek ma vyšli na niečo vyššie dvadsať eur, e-shop aj s logom ma stáli asi 800 eur, čiže prvá investícia bola približne 3000 eur. Celý biznis som na začiatku finančoval zo spotrebenného úveru.

Ako ste zabezpečili to, aby si e-shop ľudia našli?

Používal som rôzne online kanály, robil som napríklad súťaže na Facebooku, vtedy ešte fungoval inak ako dnes. Poskytoval som si silné odporúčacie algoritmy, takže aj bez reklamy sa dalo slušne dosiahnuť na ľudí. Obratry sa začali zväčšovať, ale Facebook čoraz menej uvádzal neplatnený obsah a stále viac tlačil na platnené príspevky, tak, ako to je dnes – keď nezaplátiť, nedosiahnete žiadny reach, teda dosah. Princíp je ten, že ak je obsah zaujímavý a ľudia naň klikajú, facebookový algoritmus

ho poskytne za nižšiu cenu. To, čo ľudí nezaujima, treba, naočak, sponzorovať viac.

Ako ste sa dostali k ponožkám?

Tričká The Mountain sme nakupovali od firmy Sondiff z Veľkej Británii. Tá ich importovala z Ameriky, v Anglicku následne zásielky skontrolovali a rozposielali do Európy. Túto britskú firmu sme medzičasom kúpili. V sortimente sme mali napríklad batikované tričká s motívom vlka na hrudi alebo inými divokými motívami. Boli skôr na príležitosťné nosenie. V tomto segmente sme boli najväčší predajca v Európe. A predávali sme iné značky. Ovplyvnilo nás však mnoho faktorov, na ktoré sme nemali dosah.

Naprieklad?

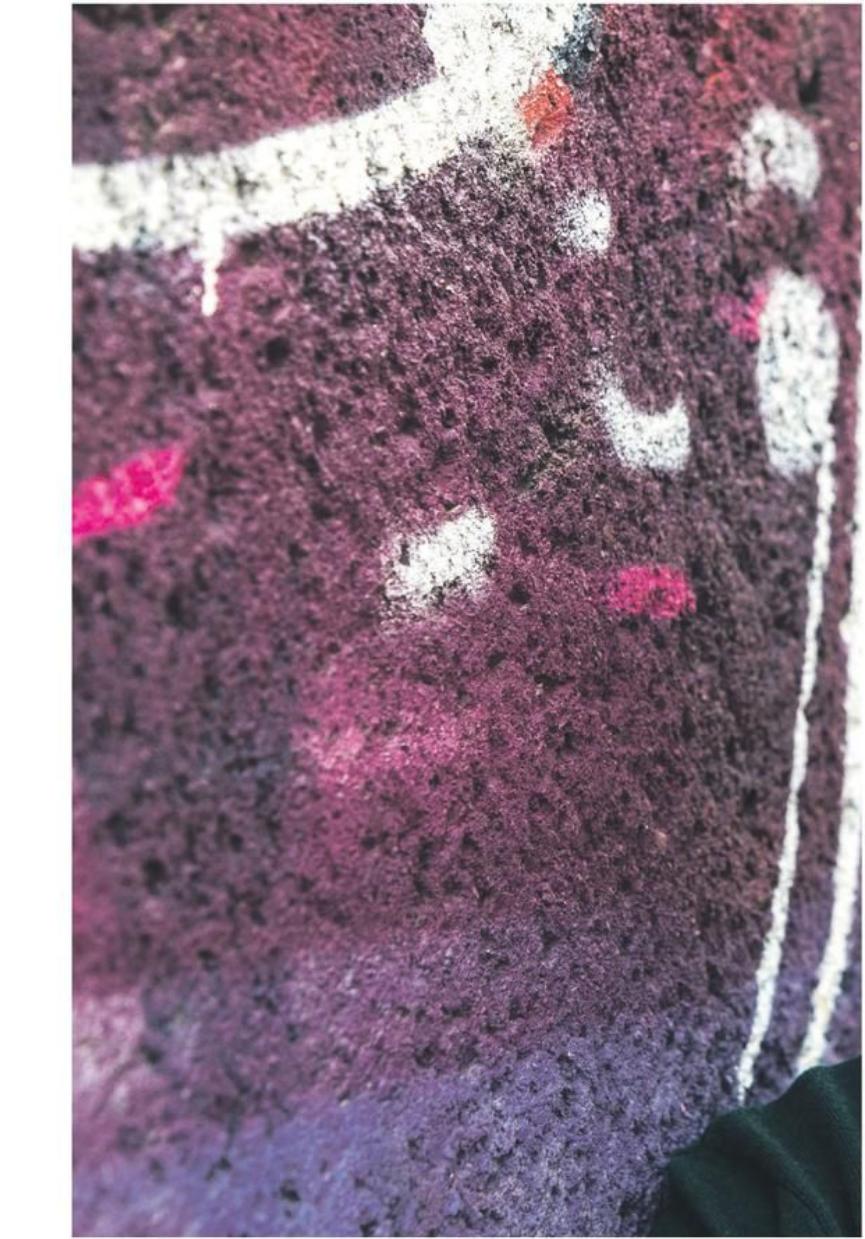
Zasiahlo nás napríklad posilňovanie dolára voči euro. V roku 2014 dolár výrazne posilnil voči euro a nás dodávateľ to postupne musel zrkadliť v cene produktu, keďže sa naše tričká dovážali z Ameriky. Euro neskôr posilnilo, no potom prišla Trumpova obchodná vojna. Nedal Európe výnimku na niektoré clá a Európa dala 37-percentné clo na tričká z Ameriky. Nás hlavný produkt sa opäť predražil na nákupe. Nehovoriac o tom, že v tom čase došlo k predaju značky The Mountain do rúk private equity fondu, ktorý zmenil manažment a my sme sa nemohli ďalej spoliehať na ich schopnosť inovaovať produkt. V tom čase sme už začali pracovať na zmene stratégie.

Hovoríme o obdobi, ked ste nerobili vlastný dizajn?

Áno, dlhlo sme priestor na vlastné produkty nevyužívali. Uvedomil som si, že sme začali pomalšie rásť. Už to nebolo 200 až 300 percent ročne ako v rokoch 2015/16. Zmenu stratégie sme postavili na dvoch veciach. Jedna bola začať s vývojom vlastných výrobkov, nájsť umelcov, ktorí nám budú pomáhať vytvárať produkty, a k tomu začať budovať značku. V roku 2018, pred sezónou, sme spustili prvý set našich ponožiek a v roku 2019 sme už začali robíť aj spodní bielizeň a ďalšie veci.

Ako ste zháňali dizajnérov?

Najskôr som na stránke 99designs.com spustil výzvu na tvorbu dizajnu pre naše ponožky. Podarilo sa nám nadviazať spoluprácu s jednou nemeckou a jednou polskou di-



zajnávkou. Na Slovensku sme spolupracovali s jedným manželským párom. Robili pre nás dlhodobo reklamné bannery a nadali sa aj na ponožky. Postupne sme si začali budovať vlastný dizajnérsky tím, ktorý sa stále rozrástal.

Ako časť produktov na vašom e-shope je vašej značky?

Dnes už je to sto percent. Portfólio vlastných výrobkov sme začali rozširovať a všetky naše novinky boli zákazníkmi veľmi dobre prijaté. Preto sme sa rozhodli, že sa sústredime iba na ne. Postupne sme zo sortimentu vyráovali produkty iných značiek, hoci nám ešte

Ako ste sa rozhodovali, kde si dáte tovar vyrobiť?

Cesto nám ľudia vychítajú, že nevyrábame na Slovensku. My sme sa pri hľadaní vhodných dodávateľov pozerali tam, kde existuje dostatočne silná a škálovateľná infraštruktúra. Napríklad Istanbul je jedno z hlavných miest výroby ponožiek na svete, má v tom dlhoročnú tradicu a po Číne je to druhý najväčší exportér ponožiek do sveta. Firma Happy Socks, ktorá je veľkým hráčom na svetovom ponožkovom poli, má takmer 86 % dodávateľov práve z Turecka. Slovensko sa

tažko dokáže priblížiť k tomu, čo ponúka Istanbul s rozvinutou textilnou infraštruktúrou. Myslím hlavne čo sa týka používanych technológií, kapacity, ceny, ale aj kvality. Čína má zasa celé distrikty, ktoré sa špecializujú na určitú výrobu.

U nás je textilná infraštruktúra skôr na ústupe, len tažko budeeme schopní tomuto konkurovať. Za lokálnu výrobu si teda bude musieť zákazník priplatiť, čo nie je každý ľovec schopný spraviť. A aj ľudia, pre ktorých je lokálna výroba podstatná, vyzývajúce nakupujú aj značky, ktoré vyrábajú napríklad v Ázii.

Takže vyrábate v Číne a v Turecku?

Áno. A v Taliansku máme dodávateľa na silonkové ponožky. No po dodávateľoch sa pozeráme aj v iných európskych krajinách. Na Slovensku je miestna kapacita vyčerpaná konkurenčne. Skôr vidíme pomoc v tom, že tu vytvárame pracovné miesta s vysšou pridanou hodnotou, teda zamestnávame IT pracovníkov, specialistov na procesy a na e-commerce. Vlani sme navýšili počet zamestnancov o približne 400 % a tento rok budeme naše radu opäť výrazne rozširovať. Viac ako 80 % nášho obratu pochádza z EÚ. Tržby prichádzajú na

Slovensko, zamestnávame tu ľudí a platíme tu aj výrazné dane. Prudký rast nám umožňuje práve výroba v krajinách so silnou textilnou infraštruktúrou.

S výrobou v Číne či v Turecku sa zvykne spájať skôr otázka, či ide o etický biznis a či náklady na výrobu nie sú podhodnotené.

Bol som sa pozriet takmer vo všetkých továrnach v Turecku, niektoré sa kontrahovali už v čase, keď sa kvôli korone nedalo cestovať do Istanbulu. Našich výrobcov si starostlivo výberáme. Vyžadujeme od nich certifikácie, ktoré zaručujú ekologickú a sociálnu zodpovednosť firmy. Momentálne pracujeme na vypracovaní štandardov, ktoré musia dodávateľa splňať, ak chcú s nami spolupracovať. Na tému udržateľnosti a zodpovedného podnikania dávame vysoký dôraz, aj preto sme od januára vo firme zriadili pozíciu manažéra udržateľnosti, ktorý sa jej bude venovať na preč všetkymi oddeleniami.

Akú veľkú časť produkcie vyrábate v Číne?

Tvorí 40 percent obratu. **Ako to vyzierá v Turecku?** V Turecku je textilná tradícia citelná. Vo výrobných štvrtiach v Istanbule máte na každom rohu predajcov nití a ľudí, ktorí



FOTO - ARCHÍV DEDOLES

ri vedia opravovať a obsluhovať pletacie stroje. Objemy predaja, ktoré robíme, by nám možno dokázali zabezpečiť výrobcovia v Poľsku. Mali by sme asi o trochu nižšiu maržu a rastli by sme pomalšie. Peniaze, ktoré teraz zarobíme, chceme reinvestovať do vytvárania nových miest, do inovácií, výskumu a do ekológie. Naša stratégia je rýchlo narásť a stať sa inovatívnym lídom v regióne, ktorý pomôže posunúť celý biznis ekoštém dopredu vo viaceroch smeroch. Na Slovensku napríklad chýbajú manažéri, ktorí by mali skúsenosti s manažovaním scale-upov. A keď chceme byť ako krajinu konkurenčioschopní, potrebujeme sa presadiť v nových odvetviach. E-commerce na to poskytol súper príležitosť a firmy ako Deoles a GymBeam sa jej chlopili.

Väčšinu zamestnancov máte v logistickom centre v Pezinku?

Viac ako polovicu. Tím sa väčšinu rozrástá a aj preto sme boli nútensí nájsť si v Bratislave väčšiu priestory, čo sa nám podarilo. V nových kanceláriach bude pracovať približne 150 ľudí v rôznych oblastiach.

Kolko ľudí budete na Slovensku zamestnávať na konci tohto roka?

Ku koncu roka 2020 sme zamestnávali približne 400 ľudí, z toho 300 bolo na trvalý pracovný pomer. Koncom tohto roka by sa mal počet zamestnancov priblížiť k 800 až 900.

Ked prenajimate nové priestory v Bratislave, zohľadnili ste aj to, že veľa ľudí pracuje z domu?

Dúfame, že sa korona čoskoro skončí a ľudia sa vrátia späť do kancelárií. Možno budeme určitý čas platiť najomné za dočasne nevyužité priestory, avšak pri súčasnom raste nášho biznisu a rozširovaní tímov je to stále udržateľné. Ukázalo sa, že práca z domu je pre niektorých ľudí výhodnejšia, takže budú mať možnosť robíť aj z domu alebo budú môcť pracovať z domu čiastočne. Chceme mať časť miest zdieľaných.

Čo ste si uvedomili ako prvú, keď sa začiatkom roka 2020 rozberala korona v Číne?

Dostali sme informáciu, že odtiaľ budú mať niektoré dodávky, pretože sa zatvárajú fabriky. Z letnej kolekcie sme museli niektoré veci vyradiť, pretože by sa nestihli včas došať na Slovensko, niektoré prišli s omeškaním.

Napríklad?

Šlapky, ktoré sme chceli spúštať v máji – v júni, sme

spustili až v auguste. Bol to aj dôsledok toho, že sme z Číny dostávali nejasné informácie, napríklad, že reprodukčné číslo je nízke. Preto sme si myslí, že by vírus mal v Číne zomrieť, nepredpokladali sme, že sa bude tak prudko šíriť. Potom sa situácia dramaticky zhoršila v Taliansku, a vtedy som už spozornil.

Čo sa dialo potom?

Do toho prišiel lockdown a obrovský šok, spotrebiteľia ako boli na týždeň vrhnutí do absolútnej neistoty. Zastavenie nákupov trvalo viac než týždeň, ale my sme týždeň po lockdowne spustili plánovanú kampaň so škrečkami, takže sa nám o čosi skôr ako iným otvoril trend spomalenia biznisu. Bola to veľká kampaň fažkých časoch, ktorá zafungovala, preto sme sa rozhodli, že ju spustíme aj v Česku. Prudký rast sa tak prejavil aj v iných krajinách. Keď opadol prvotný šok z korony, ľudia pochopili, že hoci je všetko zavreté, majú nadáľ svoje potreby. Vo väčšej mierе začali využívať internet a s tým nastal veľký boom pre e-commerce.

Naberáte odvážne veľa ľudí. Veríte, že po korone online biznis už nekleśnie?

Ako som spomienul, jednou z našich vizív je stať sa firmou,

ktorá bude lídom v inováciach v regióne. Máme perfektne nastavenú obchodnú stratégii a prudký rast nám pomôže udržať si našu strategickú pozíciu a získať dostatok zdrojov na nové, odvážne a dlhodobé projekty. Na to, aby sme to zvládli, potrebujeme veľa šikovných ľudí – v súčasnosti máme otvorených približne 60 pozícii. Koronakríza zároveň urychlila jedinu vec, ku ktorej to už aj tak smerovalo. Už nie je offline a online, ale každý obchod pozostáva z online aj offline. Aj posledný veľký hráč v módom priemysle sa do toho zapojil. Napríklad Zara oznamila obrovskú investíciu do e-commerce štruktúr a zasa naopak, veľa online obchodníkov spúšťa nové predajné kanály vo fyzickom svete, pretože synergia medzi kamennými obchodmi a e-shopmi veľmi dobre funguje. Vela nových ľudí v tme bude pracovať práve v našich kamenných prevádzkach.

Idete ich posilňovať?

Plánujeme spustiť ďalšie kiosky v nákupných centrách na Slovensku aj v Čechách. Situácia okolo koronavírusu nám to však na čas priblížila.

Ako to funguje? Synergia je v tom, že na webe si kúpim to, čo si odskušam fyzicky?

Veľa ľudí nakupuje iba offline. Robia to tak radi, a to ani korona nezmieni. Tito ľudia sa vrátia do nákupných centier a budú nakupovať spontánne vo fyzickom svete. Všetci v retaili budeme musieť budovať obidve "predajné nohy".

Ako sa pandémia a rast prejavuje na tržbách?

Prudký rast sme plánovali už pred pandémiou. V roku 2019 sme začali expandovať na ďalšie trhy, teraz pokryvame takmer celú Európu, pôsobíme v 20 krajinách. Nárast bol plánovaný na asi 40 miliónov eur.

Máte podnikanie aj v Británii. Ako to tam vyzera po brexitu?

Firma Somdiff sme kúpili výhodne so zámerom, že bude slúžiť ako nákupné a distribučné centrum pre niektoré európske krajinu. Brexit nám to skomplikoval. Distribuovali sme odtiaľ zásileky do severoškých krajín, časti Francúzska, Španielska a ďalších krajin. Keďže sa za dovozy z Británie platí clo, musíme zmeniť stratégiu. V Británii chceme otvoriť prvý predajný bod, klasický predajný stánok s našimi produktmi.

Máte marketing postavený rovako vo všetkých krajinách?

Online marketingovú stratégiu máme podobne všade, ale nie v každej krajine sme viditeľní v televízii. Robíme televíznu reklamu po celej Európe by bola drahá záleženosť, na to nie sme pripraveni.

Na Slovensku vám televízna reklama vychádza efektívne?

Najali sme šikovného brandového stratéga, postavil nám celú stratégiu a aj s trochou štastia sa nám podarilo spustiť jednu z najväčších a najefektívnejších kampaní, aká kedy na Slovensku, dovolím si tvrdiť, bola. Prieskumy hovoria, že sme sa stali najznámejšou online značkou na Slovensku, predbehli sme dokonca aj Alzu.

Ako môže byť pre e-shop efektívna relativne drahá televízna reklama?

Televízna reklama má vysokú vstupnú investíciu, ale zároveň najnižšiu cenu v prepočte na oslovenie jedného ľudika. Dedoles naráslo vďaka online reklame, ale online je fragmentovaný a má limity. Napríklad Facebook je obrovský, ale zhruba polovica dospelých Slovákov ho nepoužíva. Televízne sledujú skoro všetci. Keďže značky rastú najmä ziskovaním nových zákazníkov, bolo pre nás logické využiť televíziu ako typ média s najväčším zásahom. A funguje nám výborne. Je najefektívnejším médiom na budovanie značky, ale dokáže nám aj okamžite podporiť predaj alebo uviesť na trh novú produktovú kategóriu. Televízne kampane nám bežia na Slovensku, v Česku a v Česku, ale postupne budeme pridávať ďalšie krajinu. A netreba zabúdať aj na rozširovanie sieti kamenných predajní. Televízia do nich môže pritiať mnohých ľudí, ktorí nepreferujú online nákupy.

A čo konkurenca?

Ponožkových predajcov je na Slovensku možno 20 a vedať z nich kopíruje aj naše dizajny. Jednou z našich výhod oproti konkurencii je to, že sme rýchlejší než malí a flexibilní hráči, a to aj napriek tomu, že sme už relatívne veľká firma. Udržať tempo inovácií s nami bude pre nich ďalšie, lebo na nemajú zdroje, motiváciu či schopnosť masívne riskovať. Väčšinou to býva tak, že ti, ktorí prídu prídu, iahko a rýchlo zarobia veľa peňazí, pretože sa pracuje s vyššou maržou a menšou konkurenčiou. Potom sa trh začne nasycovať a marža a atraktivita biznisu idu dole a na konci cyklu príde takzvaný "shakeout", teda čistenie trhu, keď začnú odpadávať ti, ktorí sú slabí v distribúcii, v skále, kvalite alebo v dizajne produktu a nedokážu si vytvoriť svoju identitu a jedinečnú konkurenčnú výhodu. Myslím si, že to sa časom udeje aj na Slovensku. Zostane niekoľko firem, ktoré majú efektívnu distribúciu a dobrú marketingovú komunikáciu. Dovoľím si tvrdiť, že tento shakeout prejde aj nás ešte Fusakle a niekoľko menších, prispôsobivých hráčov.

Kedy sa to udeje?

Ďalšie dva až tri roky, predpokladaním, budú ešte konkurenční pribúdať a potom ich začne ubúdať. Aj preto rozširujeme naše portfólio a spúšťame nové produktové rady. Nemyslime si, že ponožky sú tá vec, ktorá nás bude navždy žiť.

Ako ste prišli na názov Dedoles?

Vznikol v mojej mysli v roku 2011. Môžeme sa tým hľadať hlbší význam, ale aj nemusíme. Keď som zakladal firmu, chodil som meditovať na prechádzky do lesa. Tak som raz spojil dve slová a vedel som, že to je ono, takto sa bude volať moja firma. Dedoles pre mňa symbolizuje múdrost a les prírodu a určité princípy, ktoré fungujú v živote aj v biznise.



DANIELA KRAJANOVÁ

reportérka