

ROZHовор

JAROSLAV CHRÁPKO



ROK TANCUJÚCICH ŠKREČKOV

HIT V PODobe KAMpane s TANCUJÚCIMI ŠKREČkAMI, PÔSOBENIE v DVADSIATICH KRAJINÁCH EURÓPY, AKVIZÍCIA FIRMY VO VELKEJ BRITÁNII AJ REKORDNÉ ČíSLA POČAS CELÉHO ROKA. E-SHOP DEDOLEs, KTORÝ SA ZAMERIAVA NA PREDAJ ORIGINálNEHO OBLEčENIA, ZAžÍVA NAPRIEK PANDémii MIMORIADNE úSPEšNÉ BIZNISOVé OBDOBIE. **JAROSLAV CHRÁPKO**, ČLEN REBRÍčKA FORBES 30 POD 30 Z ROKU 2017, SVOJU FIRMU VYBUDOVAL NA KOLENE A DNES MÁ ODVÁžNE PLÁNY STAŤ SA GLOBÁLNYM HRÁČOM.

JAROSLAV HINŠT

FOTO: MIRO NÓTA



Odmeníte sa nejako zo zisku, ktorý ste za rok vyprodukovali?

Nemôžem si to pri tomto raste dovoliť a ani nechcem firmu žmýkať na osobné účely, ale napríklad som si doprial astrofotografické vybavenie. Myslím však, že hodnotovo som celkom ukotvený, mám rodinu, malú dcérku, nepotrebujem si peniazzmi niečo dokazovať.

V septembri 2019 Dedoles otvoril prvý kiosk v bratislavskom nákupnom centre Bory Mall a plánovali ste budovať menšiu sieť kamenných predajní. Nakoľko covid zmenil prepojenie online a offline svetov?

Na začiatku prvej koronavlny sme ich otváranie pozastavili. Ako sa však situácia trochu vyjasnila, naše plány sme opäť rozbehli. Dnes máme na Slovensku osem predajných miest, okrem troch v Bratislave aj v Pezinku, Žiline, Banskej Bystrici, Košiciach a Trenčíne. Kamenné kiosky otvoríme aj v Prahe, v Brne či v Ostrave. V roku 2021 by sme mali mať v Česku 15 predajní a rovnaký počet by mal pribudnúť aj na Slovensku. Väčšina ľudí stále

aj posledný budíček pre veľkých retailových hráčov, ako napríklad Zaru, ktorí doteraz spali, ale už nemôžu ďalej čakať a musia byť v online predaji aktívnejší. Takže do reklamy cez google, facebook alebo ďalšie platformy vložia nemalé investície a ešte zvyšia konkurenčné prostredie. Zvlášť náročné to bude pre nových hráčov, a tých, ktorí nevedia pracovať s brandom.

Rozšíri sa v roku 2021 počet krajín, v ktorých budete pôsobiť?

Už veľmi nie. V Európe pribudne Grécko či Portugalsko, ale budeme sa pripravovať na globálne pôsobenie. Preto aj začiname s analýzou americkejho trhu.

Plánujete aj ďalšie akvizície?

Ani to nie, ide o komplikovaný proces a náročné je aj prepájanie firemných kultúr. Vo Veľkej Británii išlo o výhodnú príležitosť a chcel som aj získať skúsenosti s prikupovaním iných typov spoločnosti.

● „Pred troma rokmi by mi ani nenapadlo, že budem potrebovať skladovú plochu 15-tisíc štvorcových metrov. A pri našom plánovanom raste to o dva roky môže byť dvojnásobok.“

preferuje nákup oblečenia v kamenných obchodoch, preto je pre nás logickým krokom posilňovať aj tam svoju prítomnosť. Sledujeme efekt televíznych kampaní, ktoré sa v kioskoch premieta do nárustu predaja.

Logistické centrum, ktoré máte v Pezinku, vám kapacitne dokedy postačí?

Už nestačí. Preto budeme mať nové priestory v Senci. Opäť pôjde o formu prenájmu, lebo pri našom prudkom raste nedáva zmysel kupovať alebo riešiť výstavbu vlastnej budovy. Pred troma rokmi by mi ani nenapadlo, že budem potrebovať skladovú plochu s rozlohou 15-tisíc štvorcových metrov. A pri našom plánovanom raste to o dva roky pokojne môže byť aj dvojnásobok. Zvažujeme však potom distribučné centrum v Česku.

Aký vývoj vo vašej brandži v najblížom období očakávate?

Na jednej strane je super, že e-commerce vyrásť do väčšej veľkosti. Na druhej strane to však bol

Máte nejako pomenovaný rok, ktorý nás čaká?

Na internej porade som ho prezentoval ako rok IT. Ako som spomína, v tejto oblasti chceme výrásť najviac.

A v tržbách? Aké číslo ste stanovili?

Je to 130 miliónov eur. Plus minus 10 až 20 percent, môže to byť menej, ale viac nesmie. Dvesto miliónov už neutiahneme. Som si však celkom istý, že hranicu sto miliónov pokoríme. Najdôležitejšie však pre mňa bude, aby firma zostala zdravá. Dedoles pripomína prerastené dieťa, narastli sme príliš prudko a máme veľké rezervy medzi tým, ako by procesy vo firme mali vyzeráť a ako vyzerajú. Dá sa to krátkodobo udržať vďaka výnimcočným výkonom ľudí, ale dlhodobo je to neudržateľné. Prudký rast vytvára brutálny tlak a nechcem, aby ich práca prestala baviť. Jadro Dedoles tvoria aj ľudia, ktorí sú pri firme aj viac ako sedem rokov. Spoločne sme firmu postavili na nohy a až neveriacky sa pozeraeme, čo sa nám podarilo vytvoriť. F

Na jar som si rýchlo uvedomil, že pre e-commerce je toto unikátna príležitosť. To, čo sa v našom segmente malo udiat' možno o dva-tri roky, sa teraz odohralo za necelý rok.

Posledné tri mesiace dosahujete okolo 55 až 60 percent celoročných tržieb. Kakej sume vás predvianočný predaj vynesie v tomto roku?

Pred rokom som vám v rozhovore pre Forbes vrazil, že tržby zdvojnásobíme a dostaneme sa na úroveň 30 miliónov eur. Moje očakávania sme prekročili a mali by sme dosiahnuť hranicu 50 miliónov. Zisk by mal byť okolo päť miliónov eur pred zdanením a počet zákazníkov sa vyšplhal na 1,5 milióna. Firma prešla intenzívnym rokom, v ktorom sme museli podať nadľudské výkony, aby sme všetko zvládli. Trojciferný rast v týchto súmách je veľmi náročný. Prináša iný level problémov, o ktorých sme ani netušili.

Čím si vysvetľujte ten trojciferný rast?

Má to niekoľko hlavných dôvodov. Zmenili sme strategiu, začali predávať len vlastné produkty a rozširovali ich sortiment. Tým sa zvýšila atraktivita portfólia a zároveň zlepšili finančné ukazovatele. Výnimočne sa vydarila kampaň Veselé poňožky, čo nemajú páru s tancujúcimi škrečkami, za ktorú sme ziskali aj zlatú Effie v národnej súťaži efektivity marketingovej komunikácie. Ďalším dôvodom je expanzia na 13 nových trhov. Keď sme minulý rok videli, že biznis model funguje, agresívnejšie sme sa rozhodli pokrýť celú Európu. Posledný dôvod je koronakríza. Na jar som si rýchlo uvedomil, že pre e-commerce je toto unikátna príležitosť. To, čo sa v našom segmente malo udiat' možno o dva či tri roky, sa odohralo za necelý rok. Ludia, ktorí nikdy nenakupovali cez internet, boli k tomu zrazu nútení. Kupujú aj veci, ktoré si mysleli, že na internete nikdy kupoval nebudú, ako potraviny, lieky či krmivá. To posunulo celý segment, pretože rastie „online gramotnosť“ celej populácie.

Vaša expanzia sa zrýchlila, keď covid zastavil svet a ten prešiel do online?

Áno. Ale ako hovorím, je to súhra viacerých faktorov. Ako veľmi a či vôbec covid pomohol našej firme narásť, sa pravdepodobne nikdy nepodarí zistiť z dát, ktoré máme k dispozícii.

Ako zvládate taký prudký rast?

Občas mám pocit, že mi to prerastá cez hlavu. Firma napreduje nezadržateľou rýchlosťou a vedieť sa zorientovať v tej narastajúcej komplexite je veľmi náročné a unavujúce. V prvom rade nemôžem stratifičiť hlavu. Ten tlak zo všetkých strán je obrovský. Racionálne sa to podľa mňa niekedy nedá všetko uchopiť. Preto mám takú teóriu, že firmu treba vedieť uchopiť „emocionálne“. Samozrejme, musíme pri tom zostať nohami na zemi a vedieť pomenovať a riešiť najpálcivejšie problémy a identifikovať najväčšie príležitosti. Zároveň ísť sebavedome dopredu za svoju víziu.

Pred rokom ste mi hovorili, že ste chaotickejší typ človeka. Nakoľko ste sa pri takej expanzii museli meniť?

V prvom rade sa snažím obklopíť ľudmi, ktorí moje nedostatky vykompenzujú. Postaviť správny manažment firmy je jedna z mojich hlavných úloh. Efektívna organizácia je taká, v ktorej zanikajú slabé stránky jednotlivcov, čo je voľne parafrazený citát môjho oblúbeného autora Petra Druckera. Myslim, že si dobre uvedomujem svoje silné aj slabé stránky. Viem, ako prinášať firme pridanú hodnotu, čo mám aj čo nemám robiť.

Čo konkrétnie myslíte?

Som dobrý stratég. Dokážem mysiť rýchlo a efektívne si spájať v hlave rôzne informácie. V zásade rozumiem všetkému a ničomu poriadne, čo je kombinácia, ktorá funguje pri tvorbe vizii a strategií. Myslim, že viem efektívne a rýchlo napoknúť akýkoľvek projekt, novú aktivitu, ak je potom pri mne dostatok šikovných ľudí, ktorí to odo mňa vezmú a veci zrealizujú. Každý líder firmy je

niečim špecifický. Sú rôzne typy lídrov – marketingový, produktový (ako Steve Jobs), technologický, vizionársky (ako Elon Musk)... Ja si zvyknem robíť sstrandu, že som „spiritual CEO“.

Priblížte mi viac, aký typ lídra je „spiritual CEO“?

Myslím, že potrebujeme všetci na sebe pracovať a vedieť potlačiť svoje ego, čo je v dnešnej, ešte stále veľmi maskulínnej a patriarchálnej spoločnosti veľký problém. Padlo na tom niekoľko imérii a pohoria na tom ďalší, stačí sa rozhliaďnuť okolo seba. Zvyknem tvrdiť aj to, že najväčšia prehra je prehra boj so svojím vlastným egom.

Ako sa to môže prejavíť v podnikaní?

Verím tomu, že tieto myšlienky vedia mať obrovský pozitívny vplyv na zdravie kultúry vo firme. A práve našu kultúru vnímam ako možno ten hlavný dôvod úspechu Dedoles. Prirodzene proaktívna kultúra, postavená na správnych hodnotách, je absolútny základ. Je to v podstate aj vedecky dokázané v knihách Built to last a Good to great! Na prvom mieste v mojich hodnotách je dobro a ľudskosť. V podstate ide o to, aby sme boli šťastní, a to sa v nepriateľskom prostredí nedá. Sme idealisti a veríme, že cesta je cieľ a treba si ju spoločne užívať. Ďalej je to nikdy sa nekončiace zlepšovanie. To zabezpečuje, že sme v ustavičnej premeni a rozvoji všetkých oblasti firmy. A nakoniec je to zdravá držosť a odvaha. Riskujeme, testujeme, „failujeme“, provokujeme a nedáme si pokoj.

Tvrdíte o sebe, že ste stratég. Čo plánujete, aby ste firmu udržali nadalej konkurencieschopnou?

Tých úloh je viac. Stratégia je komplikovaný mix. Nejde len o nové aktivity a projekty, ale aj o ich správne načasovanie, spôsob, ako sa financuje biznis, či v akom regióne a v akom čase operujeme. Najpodstatnejšie je byť si dobre vedomý toho, čo sú naše core capabilities. V našom pripade je to produkt a marketing. Excelencia v týchto dvoch oblastiach voči našim konkurentom je kľúčová pre udržanie si našej trhovej pozície. Myslím, že momentálne sa nám to dari. Trefou oblasťou, ktorú chcem začať pomaly budovať tento rok, je zručnosť v IT.

Chystáte sa vybudovať veľké IT oddelenie?

Áno, už sme začali a v roku 2021 doň chceme veľa investovať. Plán je prijať viaceru IT špecialistov, biznis analytikov, programátorov či geekov, inovátorov. Vnímam to tak, že firma našej veľkosti musí byť technologicky dostatočne zdatná, aby dokázala držať tempo s vývojom trhu. Dúfam, že sa nám podari postaviť silný IT tím aj vďaka talen-



tu a ľudskému potenciálu, ktorý v regióne vidím. Uvažujeme aj nad novými revenue streams. Dnes sme európsky brand s oblečením a chceli by sme sa posunúť do globálnej značky s viacerými biznis líniami. Nerobiť už len predaj fyzického tovaru, ale posunúť sa aj do predaja softvéru.

Škrečky

Spot so škrečkami vnímam ako skvelo odvedenú prácu, hovorí Jaroslav Chrapko. Podstatné bolo, že sme nabrali odvahu radikálne zmeniť značku.

Mierite do herného biznisu?

(usmeje sa) Zvažujeme to. Momentálne sme vo fáze, keď skúmame trh a pripravujeme viaceré koncepty. Vo všetkom, čo robíme, sa snažíme minimalizovať riziko zlyhania, a preto sa úplne bezhlavo nepúštame do žiadnej novej aktivity.

Bude to niečo o škrečkoch, aby ste nadviazali na úspešnú reklamu?

Áno, keď do toho pôjdeme, malo by to byť o škrečkoch. (smeje sa) Na prvý pohľad sa to možno nezdá, ale herný sektor nie je od nás až natolko vzdialený. Naša marketingová core capability je s ním absolútne komplementárna. Keď sa rozhodneme tvoriť tento typ produktu a spravíme to dobré, predávať to už budeme vedieť.

Kedy by ste chceli tento nový projekt uviesť na trh?

Plánované spustenie je na jeseň, ale uvádzanie takýchto nových vecí môže trvať aj o čosi dlhšie. Viac však o tom ešte nemôžem hovoriť.

Vo vašom výrobnom portfóliu nadalej zostane iba oblečenie a textil?





Áno, zostane v tejto linii. Stále však chceme prínašať nové dizajny aj variácie existujúcich produktov. Budeme aj rozširovať portfólio a robiť limitované edície. A k tomu doplnkový tovar ako napríklad darčekové balenia a škatulky na rôzne príležitosti.

O ktorý váš produkt majú zákazníci najväčší záujem? Stále sú na prvom mieste ponožky?

Zatiaľ sa nič nemenilo – najväčší záujem je o naše vlastné linie produktov ako ponožky či spodná bielizeň. Dobre sa však dari aj športovému oblečeniu. Túto kategóriu budeme určite posilňovať. Uviedli sme aj prvú letnú kolekciu, v ktorej boli plavky či šlapky, a chceme ju rozširovať o plážové uteráky či šaty. Na konci roka sme zase prišli so svetrami s vianočnými motívmi.

Takže vy nevnímate, že by koronadoba u vašich zákazníkov menila nákupné správanie?

Nevnímame to, navyše my sme ani nepriniesli niečo veľmi odlišné. Hoci viem o e-shopoch, v ktorých sa premiešalo poradie najpredávanejších kategórií, nám sa nič také nestalo. No máme dlhodobý cieľ, aby veselé ponožky neboli našim „top sellerom“, čo sa aj postupne deje, ale to nezávisí s koronou.

Nemali ste v marci obavu, či sa počas lockdownu budú kupovať veselé ponožky?

Mal, jasné, ale tancujúce škrečky priam poblázni Slovensko a nám sa okamžite zdvihol predaj. Dostali sme takú spätnú väzbu, že sme ľudom v pochmúrnych časoch prinášali našou veselou reklamou radosť. Myslim, že rok 2020 sa na Slovensku okrem korony a ďalších vecí bude spájať aj s tým, že prišli tancujúce škrečky. (smeje sa)

Tá kampaň mala zásadný vplyv, že z neveľmi známej firmy sa stala firma veľmi známa.

To určite a v kampani so škrečkami chceme ďalej pokračovať. Na Slovensku sme sa podľa prieskumov stali po Alze druhým najznámejším e-shopom, čo je za rok neskutočný skok. V Česku by sme sa po vianočnej kampani zase mohli dostať k poznateľnosti 60 percent. A teraz na konci roka sme televíznu kampaň so škrečkami spustili aj v tretej krajine, v Slovinsku.

Taký úspech vám zrejme ani nenapadol, však?

Pravda, išlo o príjemný šok. Predchádzajúca televízna reklama Spojený s prírodou, inšpirovaný tebou, čo bola taká umelecká reflexia o našej značke, totiž z hľadiska efektivity nevyšla. Teraz

sme však výrazne zmenili koncept komunikácie a druhý pokus zahojil naše rany z pokusu číslo jeden. Spot so škrečkami vnímam ako skvelo odvedenú prícu. Podstatné bolo, že sme nabrali odvahu radikálnym spôsobom zmeniť značku. Rišo Mareček, náš Head of brand strategy, správne identifikoval podstatu nového Dedoles – kto sme, čo máme komunikovať, vytvoril sa správny brief a následne chalani z agentúry Somebody & Somebody vymysleli dobré koncepty. Na výber sme dostali päť variantov reklamy a správne sme zvolili práve škrečky.

Bola to jasná voľba?

Ja som najskôr proti nim bojoval. (smeje sa) Ale dobre nám to vysvetlil Rišo Mareček, ktorý povedal, že musíme byť sebavedomejšia značka a musíme komunikovať veselosť, farebnosť a optimizmus, lebo také sú naše produkty. Aj nové logo je odvážnejšie, veselé a drzé. Vystihuje našu charakteristiku, že sme odvážni aj zdravo drží.

Aký je celkový počet videní spotu povedzme na youtube?

Naše tri youtube kanály (na Slovensku, v Česku a v Slovinsku) majú spolu takmer 43 miliónov zhliadnutí videi. Čo sa týka jednotlivých videí, najúspešnejšia je minútová verzia jarnej reklamy, ktorá má takmer 5 miliónov a bola aj v youtube rebríčku najpopulárnejších videí roka na Slovensku. A zopakujem, že reklama začala aj okamžite predávať. Ďalší bonus bol, že veľmi dobre fungovala na deti, čo nebol primárny cieľ, ale spot hltali ako videá Mira Jaroša.

Koľko ste do kampane investovali?

Nákladovo to nebola až taká veľká kampaň, ako si ľudia možno myslia. Nechcem hovoriť sumu, ale v rebríčku najväčších zadávateľov sme sa nedostali ani do top 10. Navyše nás bolo viac vidieť, lebo koronavírus a prvý lockdown spôsobil zvýšenie sledovanosti televízie, ale aj zrušenie alebo presun niektorých naplánovaných kampaní.

Spot výborne zafungoval aj v Česku, kde ste ho uviedli v apríli. Ako sa mu darí v Slovinsku?

Spravili sme si prieskum tamojšieho trhu a je zaujímavé, že Slovini sú v obliekaní skôr konzervatívnejší, až tak neobľubujú pestrofarebné oblečenie. Ale počkajte, pozriem aktuálne čísla za uplynulý týždeň (začínať fukat do tabuľiek v telefóne, rozprávame sa 8. decembra, takže údaje sú z prelomu mesiacov). Tak Slovinsko je v predaji na piatom mieste. Na to, že ide o malý dvojmiliónový trh, je to super.

Na základe čoho ste si na kampaň vybrali Slovinsko?

Jedným z dôvodov je menší, ale kúpschopný trh. Na tomto trhu sú napríklad menšie náklady na televíznu kampaň, oproti takému Nemecku ide o drobné. V knihách o biznise sa píše, že testujte, testujte a ešte raz testujte a nebojte sa robiť chyby. My tento prístup veľmi prirodzene uplatňujeme celú našu existenciu. Môžeme tam viac testovať a aj testujeme, ako sa kreativita uchytí v rôznych kultúrach. Skúšame nové veci a nebojíme sa stratiť aj nejaké peniaze. Čím viac si vyskúšate, tým máte väčšiu šancu, že trafite klinec po hlavičke. A môže vás to vystreliť hore.

V ktorej krajine ste celoročne najúspešnejší?

Najväčší trh je pre nás Česko, druhé je Slovensko a potom nasledujú Nemecko, Francúzsko a Poľsko. Česko a Slovensko tvoria približne polovicu tržieb Dedoles, pričom v roku 2019 to bolo cez 60 percent, čiže u nás stúpa dôležitosť zahraničných trhov. Tie budú u nás aj počas budúcich rokov najväčším zdrojom rastu.

Nakoľko sa líšia zákazníci v jednotlivých štátach?

Stane sa, že čo je trend u nás, tak inde nie je. Ale skôr si musíme dávať pozor na odlišnosti v oblasti komunikácie. Dostali sme napríklad výzvu z Holandska, že nemáme na ponožkách zobrazovať mopsliakov, lebo ide o prešľachtené psie plemeno. Alebo upozornenie na modelku, že je príliš chudá a prečo propagujeme anorexiu. Alebo iný príklad: Francúzi po teroristických útokoch veľmi citliivo vnímali výrobky vyrobené v Turecku.

V marci ste sfinalizovali investíciu do britského veľkoobchodu Something Different Europe, stali ste sa stopercentným majiteľom. Čo si od akvizície slubujete?

Odkedy sme s nimi začali, veľa vecí sa v našom biznise zmenilo. Naše hlavné očakávanie však je, že nám firma bude plniť funkciu expedičného centra pre západnú Európu. Toto sa zatial darí plniť. Firma má zároveň vlastné revenue streams a tie chceme aspoň nejaký čas ďalej udržať, pokrýva nám to fixné náklady. Mali sme očakávania aj developmentu veľkoobchodu a predaja na platformách. Túto biznis líniu sme však úplne zrušili, keďže sme sa rozhodli držať predajné kanály našej značky pod našou kontrolou. Veľkou neznámosťou je stále brexit.

Aká bola cena za transakciu a v akom časovom horizonte očakávate jej návratnosť?

Cena za transakciu bola nižšia, ako jej čisté aktí-



va. Preto sme v podstate zarobili už kúpou. Kupovali sme však biznis, ktorému prestal fungovať biznis model, preto sme to kúpili výhodne. Na to, aby tá firma nadalej fungovala, musíme investovať. Novú budúcnosť musíme vytvoriť my. Víziu už máme a postupne na tom pracujeme. V zásade pôjde o to, aby slúžili ako naše distribučné centrum a druhá hlavná biznis línia by mala byť budovanie retail siete v UK. Malo by sa tam stať to isté, čo v Dedolese – jadro ľudí a systémov ostane, ale produkt a biznis model sa úplne zmenia.

Nakoľko teda plní „Somdiff“ očakávania?

Momentálne nám vyskočil určitý problém, lebo sa nám tam trochu nedarí ustáť veľký vianočný tlak. Museli sme dokonca určité dodávky tovaru stiahnuť späť na Slovensko. U nás sme zvyknutí, že počas Vianoc ideme vo všetkom na hranu. Vieme byť flexibilnejší, vyriešiť problémy našou vynaliezavosťou. To sa nám teraz v Británii nepodarilo. Aj napriek tomu sme odtiaľ tento rok odoslali zákazníkom na západných trhoch viac ako 130-tisíc balíkov, čo je niečo pod 10 percent celkového objemu. Určite to zrýchlilo náš celkový rast, lebo naše logistické centrum v Pezinku je na hrane kapacity.

Menili ste aj manažment?

So „Somdiff“ sme pred kúpou spolupracovali osem rokov a išlo o nášho najspoloahlivejšieho dodávateľa. Stavil som preto na kontinuitu. Funkciu CEO prevzal bývalý Operations Director, ktorý vo firme pôsobí 15 rokov a detailne ju pozná. Pracoval tam zostala aj bývalá spolumajiteľka. Mítiny mávame minimálne na mesačnej báze. Ja im dôverujem, sú to čestní ľudia, mám s nimi dlhorocné pozitívne skúsenosti.

Aké tržby dosahujete v britskej firme?

Mimo obratu, ktorý robíme cez materský Dedoles, ide za tento rok o ďalšie asi dva milióny libier.

Pôsobíte v 20 krajinách Európy. Okrem Británie všetko riadite zo Slovenska?

Áno. Práve však zakladáme dcérsku spoločnosť v Česku, na pozíciu CEO nastúpi človek, ktorý má veľké skúsenosti s retailom. Pobočku v Prahe považujem aj za dôležitý krok ku globálnemu biznisu. Je to ďalší pool talentu a myslím, že čoskoro začneme pocífovať potrebu z neho čerpať.

Vaša firma tvorí dizajn produktov, ale výrobných partnerov máte v závodoch

v Číne a Turecku. Neuvažujete aj o lokálnych spoluprácach?

Hľadáme vhodných výrobcov aj v Európe. Je to dôležité z dôvodu rozloženia geografických rizík aj zabezpečenia väčšej flexibility. Už máme aj prvý kontrakt s talianskou fabrikou, ktorá nám vyrába silonkové ponožky.

Koľko výrobcov vám za posledné obdobie pribudlo?

Myslím, že tento rok to bolo 10 nových výrobcov z Číny, z Turecka aj zo spomínaného Talianska. A ešte v Česku tlačíme tričká, tašky či mikiny. S rozširujúcim sa sortimentom rozširujeme aj tím našich in-house dizajnérov i externých dizajnérov.

V pláne ste mali investovať aj do licencie od spoločnosti Walt Disney. Kúpili ste ju?

Nie. Dôvodom bolo, že veľa práce nám zaberie manažment vlastných výrobkov a v konečnom výsledku dosahujeme s našimi produktmi lepšie predaje, než s tými licencovanými. Mali sme spoluprácu s Warner Bros., ktorú sme sa rozhodli ukončiť, hoci nás presvedčali, aby sme v nej pokračovali. Objemom predaja sme už pre nich boli zaujímavý partner. Licencované produkty sú adadministratívna nočná mora – od schvaľovacieho procesu, kde vizuál Harry Potter ponožiek má právo vetať pomaly J. K. Rowling, až po reporting.

Nakoľko sa vám tým stenčilo portfólio produktov?

V minulosti sme mali až vyše 20-tisíc artiklov, teraz je to okolo 4-tisíc. Pramení to z rozhodnutia, že naša značka bude tvoriť sto percent predaja. Včera som si prečítať rozhovor, ktorý sme spolu spravili pred rokom, a musel som sa pouzmať, ako veľmi sa odvtedy zmenil Dedoles. Za dva roky sme boli schopní prejsť z nula percent vlastných produktov na sto percent. Zostalo jadro ľudí, systémy a procesy, ale inak sme v podstate úplne nový biznis.

A s tržbami vyššími o 35 miliónov eur.

Myslim, že skok z 15 na 50 miliónov na Slovensku asi veľa firiem neurobilo. Som hrdý, že sme s mojim tímom takto zvládli zmeniť firmu po produktovej a brandovej stránke a raketovo. Ale teším sa napríklad aj z toho, že Slido (slovenská aplikácia, ktorá umožňuje publiku klásť na konferenciach otázky prostredníctvom mobilných telefónov) odkúpil americký technologický gigant Cisco. To sú úžasné príbehy, prínosné pre celý biznisový ekosystém v tejto krajine. Akcionári zo Slido získajú kapitál, ktorý môžu naliat do ďalších startupov, nových ideí a rozbehnutých biznisov. Čím viac rýchlo rastúci firiem tu bude, tým lepšie pre krajinu.

Ako reagujete na výčtky, že Dedoles má výrobu mimo Slovenska?

Chceme, aby bolo Slovensko len dielňou pre zvyšok sveta? Takmer 80 percent nášho predaja sa realizuje mimo územia republiky. Prijmy, ktoré prichádzajú z celej EÚ, ostávajú na Slovensku vo forme daní, odvodov a zisku, ktorý investujeme späť do rozvoja a do vytvárania pracovných príležitostí 21. storočia. Sú to marketéri, produktovi dizajnéri, logistickí špecialisti, analytici, e-commerce špecialisti. Vychováme zručných manažerov, ktorí zažívajú tento rýchly scale up na vlastnej koži a skúsenosti, ktoré tu naberú, ešte možno zúročia v budúcnosti aj v iných biznisoch.

Pred rokom ste mali 80 zamestnancov. Ako je ich aktuálny počet?

Momentálne ich okolo 360. Podľa budgetu by sme sa v roku 2021 mali prvýkrát prehupnúť cez hranicu tisíc zamestnancov. Ďalších 30 kmeňových zamestnancov máme v britskom „Somdiffe“.

Ked ste si čítali ten rozhovor vo Forbes spred roka, čo vám ešte napadlo?

Zdá sa mi, že na svoj biznis sa už pozérám viac z výšky a riešim stále menej detailov. Čoraz väčšiu zodpovednosť delegujem na manažerov. Aj na veľké a strategické projekty mám len polhodinu či hodinu týždenne, čo ešte nedávno bola

MILIÓNOVÝ NÁPAD NA DOVOLENKE

NEMAL ODBORNÉ VZDELANIE ANI KAPITÁL, ALE MAL CHUŤ PODNIKAŤ A BOL PRESVEDČENÝ, ŽE SA NIKDY NEVZDÁ, SPOMÍNA NA SVOJE ZAČIATKY ZAKLADATEĽ ZNAČKY DEDELES.

Príležitosť videl na internete a produkt objavil na dovolenke v Grécku v roku 2011 – bola to značka tričiek The Mountain. Zaujal ho ekologickosť ich výroby, bohatý výber prírodných motívov a kvalitná hrubá bavlna. Biznis model bol jednoduchý: kúpiť – predať, ale online.

Svoj e-shop rozbiehal cez spotrebne úvery, zobrať si prvý na 5-tisíc eur a ten postupne navýšoval. Rozšíroval sortiment a zlom nastal v roku 2014, keď dosiahol tržby 270-tisíc eur a začal chápať, ako funguje kapitál a biznis. Aj banky začali byť ochotnejšie požičať mu peniaze a po rokoch boja o holé prežitie mohol v roku 2015 robíť prvé výraznejšie inovácie. Zároveň expanoval na český trh a uvedomil si, že v e-commerce sa dá relatívne ľahko a s malými nákladmi vstupovať do ďalších krajín.





hlavná náplň mojej práce. Napadla mi metafora, že kedysi som na stratégiu mal iba pári kociek lega, a hoci mi neponúkali veľa možností, musel som z nich niečo postaviť. Dnes sa vo firme točia veľké peniaze a akoby som vstúpil do sveta videohry Minecraft, ktorý prináša nepredstaviteľné možnosti. Strategicky sa zorientovať v narastajúcim biznise je náročné, ale môžem k nemu pristupovať oveľa kreatívnejšie.

Hlásia sa vám aj investori, že by chceli vstúpiť do vašej firmy?

Ani nie. Pramení to však zrejme z toho, že o ich vstupe momentálne ani neuvažujem. Navyše na Slovensku ani nevidím potenciálneho investora, ktorý by bol pre nás vhodný. Uvažoval by som o takom, ktorý by nám pomohol stať sa globálnym hráčom, že by nás povedzme dostal na burzu, pomohol nám spustiť predaj v Amerike či v Ázii. Muselo by to mať silný strategický zmysel.

Zvládnete rast aj z hľadiska cash flow?

Cash flow zvládneme. Máme určité peniaze po-

žičané od bánk aj právnických osôb a tento model bude postačovať na financovanie rastu v roku 2021. Momentálne skôr riešim, ako si správne nastaviť Corporate Governance. Možno vytvorím board zložený zo seniorných ľudí, ktorí mi budú dávať spätnú väzbu, ukazovať nové perspektívy.

Pociťujete rešpekt pred narastajúcim počtom níl pri vašich tržbách?

Mám obrovský rešpekt, veď všetci poznáme bájku o Daidalovi a Ikarovi. Snažím sa na to pozeráť s pokorou, neberiem to ako samozrejmosť a musíme si vedieť zodpovedať viaceré strategické otázky, ako budeme dlhodobo úspešní a čo bude fungovať o niekolko rokov. A nemyslief si, že čo funguje dnes, bude fungovať navždy. Je veľké umenie dlhodobo udržať rast tržieb aj zisku, ale tešim sa na to. Ide o takú „férovku“ s trhom. Samozrejme, donekonečna asi nebudem prudko rást, ale možno aj hej. (smeje sa) Veď Amazon rastie už pomaly tretiu dekádu.