

BOSS

SLOVENSKÝCH ZLIAV: VEĽKOSŤ TRHU NÁS NÚTI BYŤ INOVATÍVNymi

ZlavaDňa.sk bola odmena za to, že som išiel robiť niečo, čomu som veril, myslí si zakladateľ najväčšieho zľavového portálu a účastník súťaže EY Podnikateľ roka

Jozef Andacký / andacky@trend.sk

Nemálo Slovákov začína pracovný deň tak, že si pozrie e-mailový newsletter z portálu ZlavaDňa.sk. Ich šéfov a zamestnávateľov to nemusí automaticky znervózňovať. Možno len hľadajú víkendovú inšpiráciu. Ak sa však pri tom priveľmi rozžiaria, môže to naznačovať, že práca ich veľmi nebaví a potrebujú únik zo stereotypu. Čo na druhej strane nemusí byť niekedy na škodu. Veľmi podobnými stavmi si prešiel aj Zdenko Hoschek, ktorý so známym z vysokej školy Petrom Paškom založil aktuálne najväčší zľavový portál na Slovensku. Kedysi lúskal žiadosti veľkých firiem o úvery, dnes vie od pása povedať, aká zľava môže mať pre hotel či reštauráciu najväčší efekt. A tiež dokáže z vlastných skúseností poradiť, čo robiť, aby firma neprišla o demotivovaného zamestnanca. Jeho príbeh mu vyniesol účasť v tohtoročnej edícii súťaže EY Podnikateľ roka.

Bavia vás zľavy aj mimo internetu? Sledujete letáky hypermarketov?

Podľa letákov som nikdy veľmi nenakupoval. Biznisovo sme však práve na nich začínali. Mali sme web

Nakupovať.sk, na ktorom sme uverejňovali letáky hypermarketov. Web bol medzi ľuďmi celkom populárny, ale mali sme problém s biznis modelom. Nedarilo sa nám presvedčiť veľké obchodné siete, aby nám platili.

Investície do klientov, ktoré sme urobili ako podomoví obchodníci, sa nám vrátili v tom, že s nami chceli urobiť zľavový obchod

Slováci na zľavách evidentne frčia. To preto, že sú „socky“?

Práveže nie. Aspoň v našich prieskumoch sa to nepotvrdilo. Iste, ľudí motivuje, že ušetria, je to príjemné. No zľavové portály priniesli aj to, že si môžu cez internet jednoducho nakúpiť služby. Čo dovtedy nebolo, lebo sa predávali najmä tovary cez e-shopy. Zľavy tiež fungujú ako inšpirácia. Vidíte pekný hotel za dobrú cenu, poviete si, že cez víkend aj tak nemáte nič v pláne, a tak si kúpite pobyt.

V čom sa Slováci vo vyhľadávaní zliav odlišujú od cudzincov?

Môžeme sa baviť o porovnaní s Českom, kde máme portál SlevaDne. Podľa našich skúseností dbajú Česi viac na rozpočet, sú na zľavy ešte viac vysadení a kupujú veľa lowcostových ponúk. Slováci si zasa radi doprajú zážitok. Preto sa na Slovensku predáva napríklad veľa kvalitných reštaurácií alebo kúpeľných pobytov, kde je suma aj po zľave pomerne vysoká.

Zľavy sú pre mnohé podniky tradične často jedinou formou marketingu. Nepomáhajú im zľavové portály ešte viac zakrpatievať?

Väčšina našich zákazníkov využíva zľavy ako súčasť marketingového mixu, napríklad na vyplnenie obdobia mimo sezóny či na podporu rozbehu prevádzky. Áno, sú hotely, ktoré si marketing cez nás výslovne outsourcujú, vypredávajú im celú kapacitu. Aj pre ne to môže byť výhodné, lebo sa sústredia na to, čo vedia, na prevádzku hotela. Na druhej strane, keď si niekto otvorí reštauráciu a jediný marketing sú zľavové portály, nemôže čakať zázrak. Potrebuje aj veľmi dobrý koncept a kvalitnú službu.

Stretávate sa pri náboře poskytovateľov služieb s názorom, že zľavy kazia trh, lebo ľudia odrádzajú od nákupu za plnú cenu a sú kvôli nim nelojálni?

Áno. Podľa mňa je za tým emócia, nie ración. Ración je, že príchodom zľavového biznisu začali ľudia viac cestovať. Funguje, že si kúpia kupón na pobyt, aj keď ešte nevedia, kedy ho využijú - to by predtým sotva urobili. Ración je, že máme výbornú ROI [návratnosť investície] na zákazníka. Podnik nám zaplatí províziu za dodanie klienta, ktorý do prevádzky reálne príde, a prevádzkovateľ má šancu s ním pracovať. Iste, nie z každého sa stane lojálny zákazník, ale to je o systematickej práci.

Čomu pripisujete, že ZlavaDňa je jednotka na slovenskom trhu? Stačilo ponúkať najvyššie zľavy?

Rozdiel medzi zľavovými portálmi je v know-how. Vieme, ako nastaviť akciu, aby sa predávala a splnila klientove ciele. Máme silný tím obchodníkov, ktorí fungujú ako poradcovia. Každý mesiac vynaložíme 120-tisíc eur na marketing, aby sme zľavy predali. Máme tristo affiliate partnerov, máme silný mailing list. Vymysleli sme tematické kampane, v rámci ktorých sa zameriavame na japonskú kuchyňu, burgery či kúpeľné mestá. Keby sme nerobili aktívny marketing, predali by sme tretinu toho, čo predávame.



ZlavaDna.sk



Zdenko Hoschek (35)

vyštudoval Ekonomickú univerzitu v Bratislave. Pracoval v spoločnostiach Deloitte a UniCredit Bank, odkiaľ v roku 2007 odišiel, aby spolu s kamarátom Petrom Paškom založili vlastnú firmu Creative Web. Venujú sa internetovým projektom, z ktorých najúspešnejšie sú Obedovať.sk a ZlavaDna.sk. V minulom roku cez ZlavuDna a českú odnož SlevaDne predali kupóny v celkovej hodnote 25 miliónov eur.

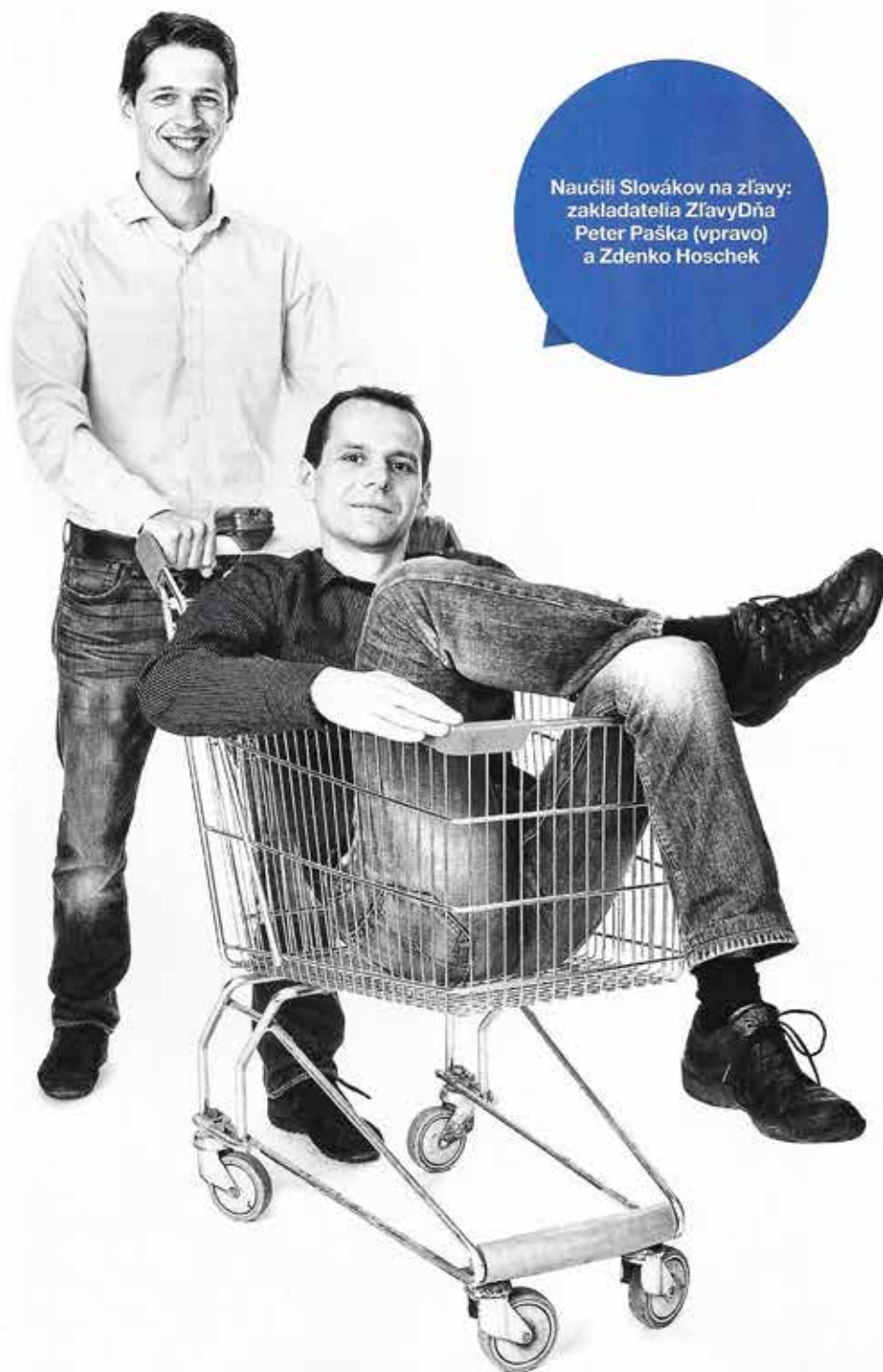
Zdenko Hoschek

➔ **Takže podstata úspechu ZľavyDňa je v marketingu?**

Áno, aj. Ale marketing prišiel až po roku a pol fungovania, keď sa už vyčerpal prirodzený word-of-mouth. A predchádzal mu dlhodobý vzťah so zákazníkmi z čias našich prvých portálov Obedovať.sk a Nakupovať.sk. S prevádzkami, ktoré sme na nich mali, sme pokračovali na ZľaveDňa. A ideme s nimi ďalej aj

na nových projektoch, ako je systém rezervácií do reštaurácií Bookio. Snažíme sa im teda prinášať zákazníkov cez rôzne projekty. Ďalší faktor bol, že sme sa nedali pohláznit rastom zľavového biznisu. Mnohé zľavové portály minuli aj peniaze svojich klientov, nielen svoju províziu. Dúfali, že zarobia vďaka budúcemu rastu, ale k tomu neprišlo, a preto skrachovali. Samozrejme, sledujeme aj zahraničné zľavové portály.

Naučili Slovákov na zľavy: zakladatelia ZľavyDňa Peter Paška (vpravo) a Zdenko Hoschek



Odtiaľ prišla aj inšpirácia na Bookio?

Nie. Rezervačný systém v tom čase nemal ani Groupon, ani český Slevomat, ani nemecký Daily Deal. Prišlo k tomu preto, že malá veľkosť slovenského trhu nás núti byť inovatívnymi. Pred pár rokmi sme mali akciu na rebierka v bratislavskej reštaurácii Alfa a predali sme desaťtisíc zľavových kupónov. Výsledok bol, že im neprestal zvoniť telefón. Boli z toho chorí. Vedeli sme, že ak s nimi chceme spolupracovať naďalej, keďže reštaurácií s takým potenciálom nie je veľa, musíme im pomôcť tento problém vyriešiť. Naprogramovali sme preto online rezervačný systém. A zo skúseností s ním sme vyvinuli Bookio, ktoré slúži na manažment stolov v reštauráciách.

Kým ste začali podnikat', robili ste v banke. Prečo ste vymenili relatívne komfortné miesto zamestnanca za neistú budúcnosť podnikateľa?

Bol to vnútorný pocit. Keď som končil Ekonomickú univerzitu, zdalo sa mi, že najlepší zamestnávateľia sú auditorské firmy. V jednej z nich som sa zamestnal, no zistil som, že táto práca mi nesedí. Vtedy som začal vnímať, čo chcem. Nelákalo ma makať desať rokov a potom sa stať partnerom, čo bola v tom čase typická náborová rétorika auditorských firiem. Už vtedy som chcel podnikat', ale nemal som skúsenosti ani peniaze. Odišiel som do banky, myslel som si, že tam budem mať čas rozbehnúť vlastný biznis. Čo bola, samozrejme, mylná predstava. V banke som viedol oddelenie veľkých klientov, mal som tím pätnástich ľudí a pred sebou vydláždenú kariéru. Bol som tam päť rokov, no stále ma to vnútorne hnalo k vlastnému podnikaniu. Mal som našetrené peniaze na rok života, povedal som si, že keď počas neho niečo nevymyslím, znova sa zamestnám. A tak som sa pridal k Petrovi Paškovi, ktorý rozbiehal online projekty Nakupovať.sk, Relaxovať.sk a Obedovať.sk.

Ako ste sa spoznali s Petrom Paškom?

Na vysokej škole. Obaja sme študovali za daňových poradcov, hoci dnes s tým nemáme nič spoločné. Peťo takisto začínal v konzultačnej firme, ale vydržal tam ešte kratšie ako ja. Začal teda podnikat' skôr. Vymyslel naše prvé projekty. Napríklad Obedovať.sk vzniklo tak, že nemal ísť kam s kolegami z práce na obed. Jeho silná stránka je, že je vizionár a kreatívec. Potreboval k sebe niekoho, kto vie pracovať s ľuďmi, kto vie robiť obchod. A preto ma presvedčil, aby som sa k nemu pridal.

Vaši rodičia takisto podnikajú. Nahovárali vás na podnikanie?

Obchod s Indmi nám prihral vesmír

Odhovárati ma. V banke som mal veľmi slušný plat, rodičia ma považovali za blázna. Odišiel som z pozície, kde som mal na starosti klientov ako Kia Motors Slovensko. Ocitol som sa na Obchodnej ulici v Bratislave a robil podomového obchodníka. Vošiel som do obchodu, vyhladal majiteľa a spýtal sa ho, či nechce prezentáciu na Nakupovať.sk. Bol to tvrdý štart a veľké vytriezvenie. Na našich online projektoch sme takmer nič nezarábali, za prezentácie boli faktúry na 120 eur za rok. Navyše, keď som odchádzal z banky, život sa mi menil aj v ďalšom smere, rozvádzať som sa. Brali sme sa mladí, s horúcou hlavou.

Kedy do toho vstúpila ZlavyDňa?

Asi po roku. Bola to odmena za to, že som išiel robiť niečo, o čom som si myslel, že je fajn. Keď sa s príchodom amerického Grouponu naštartoval zľavový biznis, povedali sme si, že je to presne to, čo v zahraničí robia zákazníci podobní tým našim. Vedeli sme, že musíme byť rýchli, lebo aj na Slovensku vznikalo veľa zľavových portálov, neboli sme úplne prví. Kúpili sme čínsky softvér za 89 dolárov, ktorý sa volal Groupon Clone, nahodili sme dizajn webovej stránky a, čo bolo podstatné, hneď na začiatok sme dohodli super zľavy. Investície do klientov, ktoré sme urobili ako podomoví obchodníci, sa nám vrátili v tom, že s nami chceli urobiť zľavovú akciu. Mali ponuky od viacerých zľavových portálov, ale nás poznali a dali nám najlepšie podmienky. Takto to vzniklo. Predtým sme žili z mesiaca na mesiac a z rúk do úst. So ZľavouDňa sme za tri mesiace spravili väčší obrat ako za predchádzajúce dva roky.

Akú lekciu zo začiatku podnikania považujete s odstupom rokov za najprínosnejšiu?

Držím sa výroku Winstona Churchilla: „Úspech nie je konečný, zlyhanie nie je fatálne, čo sa cení, je odvaha pokračovať.“ S Petrom Paškom podnikáme desať rokov, počas ktorých sa nám reálne vydarili dva projekty: Obedovať.sk a ZlavyDňa.sk. Popritom sme vyskúšali desiatku ďalších projektov, ktoré už dnes nefungujú. Ale nikdy nás to neodradilo, vždy sme hľadali cestu a našli, čo trh potrebuje. Tým sa riadim. Treba vytrvať a skúšať. Netreba nad každým nápadom príliš dlho rozmýšľať, treba ho dať na trh a zistiť, či je oň záujem. To je skúsenosť, z ktorej teraz veľa čerpáme.

Čoho by sa podľa vás mali začínajúci podnikatelia vyvarovať?

Veľa začínajúcich mladých podnikateľov

Ako to bolo s Obedovať.sk a prečo majiteľa ZlavyDňa pripomínajú známu dvojicu z Applu

Zdenko Hosček hovorí, že z tucta projektov, ktoré rozbehli so spoločníkom Petrom Paškom, sa im okrem ZlavyDňa.sk vydaril ešte portál Obedovať.sk. Popri popularite medzi používateľmi má na mysli najmä koncovku. Spolu s českým webom LunchTime.cz ho vlni predali indickej firme Zomato za 3,2 milióna amerických dolárov. Na začiatku success story bola snaha skopírovať slovenský obchodný model v Česku. Rozbehu ZlavyDňa pomohli vzťahy, ktoré si Z. Hosček a P. Paška vytvorili cez portál Obedovať.sk, online katalóg reštaurácií s ich službami, jedálnymi lístkami a dennými ponukami. To isté v Česku robil LunchTime.cz. V databáze mal päťtisíc reštaurácií, na trhu bol lídrom. „Keď sme ich oslovili, že s nimi chceme spolupracovať, zistili sme, že dvojica majiteľov už nie je v najlepšej vzájomnej zhode. Rýchlo sa nám podarilo získať

70-percentný podiel vo firme,“ spomína Z. Hosček. Lenže synergie, ktoré fungovali na Slovensku, sa v Česku neprejavili, reštaurácie do zliav ísť nechceli. Biznis oboch českých webov síce aj tak rástol, ale pozvoľnejšie. Po dvoch rokoch sa na scéne objavilo Zomato. Firma s plánom expandovať do dvoch desiatok krajín po celom svete vrátila Hosčekovi. Zákonite prišla ponuka na predaj LunchTimu. „Povedali sme im, že musia kúpiť aj Obedovať,“ tvrdí Z. Hosček. Indovia síce Slovensko na mape nemali, ale nakoniec kúpili oba portály. Za český web dali 2,2 milióna dolárov. Čo pri 300-tisíc eurách, za ktoré Slováci kúpili tých 70 percent, predstavuje 500-percentné zhodnotenie (pôvodný majiteľ LunchTimu to zrejme rozdýchaval veľmi ťažko). Ďalší milión prihodili Indovia za Obedovať.sk. „Mám pocit, že obchod so Zomatom nám prihral vesmír. Podaril sa vďaka tomu, že sme mali odvahu ísť do Česka,“ hodnotí Z. Hosček. Výnos

z predaja reštauračných portálov išiel sčasti na nové projekty, najmä na Bookio a Camarero. Časť ostáva vo firme pre prípadné akvizície v Maďarsku a Česku, časť si Z. Hosček a P. Paška vyplatili ako podiely na zisku. Aj aby mohli rozvíjať ďalšie projekty. Ale už nie na spoločnom základe. Z. Hosček sa pustil do medicíny a vzdelávania, vstúpil do kliniky Medante a s jeho majiteľom rozbieha koučingovú firmu Vedoma. P. Paška si zasa zobral pod patronát online katalóg zdravotníckych zariadení ZZZ.sk a vstúpil tiež do projektu Education.sk. Majitelia ZlavyDňa s trochou zveličenia pripomínajú inú známu dvojicu z technologického sveta - zakladateľov Applu. Z. Hosček hovorí, že prvé projekty vymyslel P. Paška, svojho spoločníka označuje za vizionára a kreatívca. Z dvojice jablčkarov bol takým (aspoň zo začiatku) Steve Wozniak. Naopak, Steve Jobs mal na starosti predaj a marketing, pričom sa tiež stal tvárou firmy. Čo sa zasa hodí na Z. Hosčeka. (ja)

si myslí, že hneď na rozbeh potrebujú investora. To nie je naša skúsenosť. My sme firmu s Petrom Paškom rozbehli z nuly, bez peňazí rodičov, bez investorov a bez úverov. Len s našim časom, energiou a chuťou pracovať. Kapitál je niekedy skôr na škodu. Lebo sa nejde po podstate. Nám sa osvedčilo, keď je projekt urobený šťihlo, keď sa dbá na efektívnosť, keď cieľte na to, kde je zákazník a hodnota. Investor alebo bankový úver majú zmysel, keď je už projekt rozbehnutý a viete povedať, v čom sa posunie, keď sa doň vložia peniaze.

Čo je najvýraznejšia črta vášho štýlu riadenia ľudí?

Dávam im veľkú slobodu a podporu a riadim ich podľa cieľov. Nikdy som nebol silný v teórii. Ani v škole som toho veľa nenasedel, tak som sa až vlni dozvedel,

že cieľovo orientovaný je americký štýl manažmentu. Príťahuje istý typ ľudí, ktorí majú chuť pracovať, realizovať sa. Keď dávam ľuďom veľkú dôveru, vážia si to a výsledky prichádzajú.

Dá sa takáto podniková kultúra udržať aj vo väčšej firme, na ktorú sa ZlavyDňa rokmi vyvinula?

Je pravda, že dnes máme 120 ľudí a na ich riadenie treba aj trocha nemeckého manažmentu, štruktúrovanosti a organizovanosti. Sebakriticky som si priznal, že toto už nedávam. Preto sme vlni v apríli ako výkonného riaditeľa prijali Petra Sedláka, ktorý robil deväť rokov v PwC. Je silný v číslach a exekutíve, je systematický, pomohol mi nastaviť procesy. Atmosféra slobody, ktorú som vytvoril, je ale stále veľmi výrazná.

Zdenko Hoschek



➔ Museli ste často vyhadzovať ľudí kvôli tomu, že sa do tejto kultúry nehodili? S vyhadzovaním som mal vždy ľudský problém, je to nepríjemná vec. Vždy som si s ľuďmi robil dobrý vzťah, a tak ma to potom mrzelo. Okrem toho vo firme robí aj môj brat, aj môj najlepší kamarát. Preto skôr, než som niekoho vyhodil, tak som si s ním sadol a zisťoval, v čom je problém. Ak som videl, že má chuť a snahu, ale že sa skrátka nedarí, hľadal som jeho silné stránky, zmenil som mu pracovnú pozíciu na takú, ktorá by mu viac vyhovovala. Výpoveď bola až úplne posledný krok. Veľa ľudí som teda nevyhodil. Máme však veľa dobrých ľudí vďaka tomu, že sa v novej pozícii našli. Napríklad na zákazníckom servise sme mali kolegyňu, ktorá tam možno až priveľmi priamo a tvrdo komunikovala, no dnes je z nej jedna z najlepších obchodníčok, lebo v tejto pozícii sa mohla prejavíť jej dravosť. Ľuďom chvíľu trvá, kým sami seba spoznajú, kým zistia, aké majú silné a slabé stránky. Úlohou manažéra je im v tom pomôcť.

Príbuzní a osobní priatelia vo firme – nerobí to zlú krv?

Má to určité nevýhody. Ale u nás si môže každý povedať, čo chce, a nikdy za to nebol potrestaný, komunikácia je veľmi otvorená. Rovnako otvorene komunikujeme s bratom, s kamarátom. Keď je problém, tak ho riešime. Nejdem do osobných vecí, nejdem do ega, ale do podstaty vecí. Je to náročnejšie na komunikáciu, ale keďže tých ľudí poznám, viem sa na nich spoľahnúť. Bolo to dôležité, keď sme ZlavyDňa spúšťali a bolo nás desať, a je to dôležité aj dnes, keď sme narástli a je nás 120.

Čo robí vo firme váš brat?

Je finančný riaditeľ. Naša firma má účty v desiatich bankách, máme na nich mesačne tisíce transakcií a veľké prostriedky našich klientov, milióny eur. Treba v tom mať poriadok a človeka, ktorému dôverujem. Za to som bratovi vďačný. Ak by som ho dal na obchodnícku pozíciu, tam by totálne zlyhával, lebo on je niekde úplne inde, a zhoršoval by sa nám vzťah. Zamestnávať príbuzných by som poradil aj iným, ale treba vedome vnímať ich silné a slabé stránky.

Ľuďom chvíľu trvá, kým zistia, aké majú silné a slabé stránky. Úlohou manažéra je im v tom pomôcť

Zahrňa sa do tejto vašej skúsenosti aj manželka?

Áno. Moja [druhá] manželka vo firme pracovala, momentálne je na materskej. Ona to mala ťažšie ako ja. Ja som bol šéf a ona robila na marketingu. Z profesionálneho hľadiska bola nespochybniteľná, do firmy prišla z PR agentúry, kde komunikovala s klientmi typu Heineken, ktorí sa starajú o reštaurácie. A to je náš segment. Aj ľudia v kolektíve ju rýchlo akceptovali, videli, že odvádza dobrú prácu. Navyše ľudsky je veľmi fajn, tak to zafungovalo. Stále je súčasťou firmy, hoci je na materskej, chodí na všetky aktivity. Pre mňa je to veľké pozitívum, lebo, ako sa vraví, za každým mužom je žena. Firmu pozná, veľa sa s ňou o nej rozprávam.

Prečo? Nechcete si aspoň v súkromí od podnikania oddýchnuť?

Podnikanie je súčasť môjho života. Na druhej strane, pracujem osem hodín denne. Nestrácam sa v tom, mám čas na rodinu, na koničky. Keď som robil v Deloitte a o jedenástej večer som ešte sedel u klienta, povedal som si, že toto nechcem. Tak som nastavil aj túto firmu. Robíme osem-deväť hodín naplno a potom sa ide domov. Nie som ochotný robiť dlhšie, lebo verím v dlhodobú udržateľnosť. Keď sa doma večer s manželkou rozprávam o firme, nemám pocit, že pracujem. Súkromný a pracovný život mám poprepájaný, ale baví ma to. A manželka je spokojná, že s ňou trávim čas, je rada, že sa môže porozprávať aj o inom než o plienkach.

Například o expanzii ZlavyDňa do Maďarska, Rakúska? V Česku už pôsobíte.

Zlavový biznis je veľmi lokálny. Nie je to e-shop, ktorý preložíte do miestneho jazyka a predávate ten istý tovar. My potrebujeme lokálne zľavy, na to treba vybudovať silný obchodný tím. Rozhodnutie ísť do Česka bolo skôr pocitové, až neskôr sme začali vnímať, že je vhodné si najprv spraviť rešerš. Zistili sme, že český trh je úplne iný než slovenský, že je ťažší, že tam nemáme zázemie, nikto nás nepozná. Do Česka sme prišli ako 305. zlavový portál, dnes sme podľa obratu číslo šesť. V zásade nás ale ani veľmi nelákajú trhy, ktoré sú obsadené. Radšej hľadáme voľné ihrisko. Tam mieri naše Bookio alebo projekt Camarero, ktoré vieme priniesť aj na okolité trhy.

© TREND