

Nesmíte se bát riskovat a někdy hrát vabank

Je mu teprve dvaatřicet, přesto už stihl vybudovat a prodat dvě firmy, které jsou lídry ve svých segmentech. Do předčasného důchodu se však **Tomáš Čupr** nechystá, naopak chce nadále měnit český e-commerce trh.

Proč jste se ještě neodstěhoval někam na Bahamy a neužíváte si tam života?

Ale já si užívám! Nicméně doma je doma. V zahraničí už jsem žil, ale když podnikáte, tak je rozdíl mezi prací a zábavou strašně malý. Většina lidí to má tak, že když jsou v práci, tak pracují, a když jsou doma, tak odpočívají. Já ale nejsem v práci proto, že musím, ale proto, že mě to baví. A na Bahamách by mě to bavilo asi jen chvíli. Z toho, co jsem slyšel, tak všichni, kdo dosáhli nějakého úspěchu, si něco takového vyzkoušeli, ale teď už jsou zase zpátky doma.

Pokud tedy zrovna neutíkají před zákonem.

Internetový byznys je podle mě čistý od všech politických a – řekněme – drsně byznysových vlivů, za což jsem moc rád. Snad to tak vydrží.

A kromě toho jej také lze dělat odkudkoli...

Neřekl bych. Je to jako každá jiná firma – musíte řídit lidi. A to se lépe dělá přímo než po e-mailu. Jinak ale cestuji asi jako každý jiný dvaatřicátník, jezdím dvakrát třikrát do roka lyžovat nebo se potápět, o víkendech často vyrážím na zajímavá místa po Česku nebo Slovensku. Až budu starší, budu nejspíš cestovat víc, ale to má svůj čas. Na výstřednosti si moc nepotrpím.

Takže si myslíte, že vás peníze nijak nezměnily?

Tolik jsem toho zase nevydělal. Na škále mezi velmi úspěšným a neúspěšným člověkem jsem někde uprostřed. Mám ještě hodně k čemu aspirovat.

Stalo se někdy v poslední době, že se vám něco nepovedlo?

Jistě, dílčí věci, se kterými se člověk stresuje každý den, se prostě občas nepovedou. Je potřeba k tomu přistupovat tak, že suma těch věcí musí být pozitivní, což se mi zatím daří.

Čím si vysvětlujete, že se právě vám povedlo rozhybat trhy, které u nás do té doby prakticky neexistovaly – slevové kupony, rozvoz jídel? To si nikdo jiný nevšiml, že to v zahraničí funguje?



roky bude prý trvat, než nastane boom v on-line prodeji potravin

Tím to není. Když jsme spouštěli Slevomat, ve stejný den se rozjelo i Vykupto. Miton (*investiční skupina stojící za Slevomatem, DámeJídlo nebo Rohlík.cz, pozn. red.*) měl připravený koncept i tým, ale chyběl jim líder. A PizzaTime, který jsme koupili a přeměnili v DámeJídlo, taky existoval už nějaký rok. Myslím si, že hlavní problém byl v tom, že to do té doby nedokázal nikdo správně uchopit. Naše projekty mají drive a jsou na trhu rychle vidět. Spousta konkurentů to spíš zkouší a bojí se do toho investovat peníze, to nás odlišuje.

Takže hlavní je odvaha.

Podnikání je hrozně nejistá věc, ale já s tím dokážu žít. Spousta lidí chce podnikat, nechce ovšem na sebe vzít to riziko. My jsme prostě vydestilovali čistou esenci tohoto podnikání a pustili se do toho naplno, proto se nám asi daří.

Je ještě něco, co vám u nás v porovnání se zahraničím chybí?

Jedna z věcí, které mě hodně inspirovaly v Británii, je úroveň jejich zákaznického servisu. To je něco, na co jsem hodně narážel, když jsem se vrátil. Šel jsem do banky, nakupoval jsem on-line vybavení bytu, šel jsem do supermarketu, ale ze všeho jsem byl nešťastný – nikdo se nesmál, nikdo mi nepomohl, každého jsem obtěžoval. Na dnešním servisu Slevomatu, DámeJídlo nebo Rohlíku stavíme. Myslím si dokonce, že jsme alespoň drobnou měrou přispěli ke zlepšení podnikatelské kultury u nás. Málokdo, kdo se vedle nás na trhu postaví, může fungovat postaru – musí zkrátka mít dobrý servis. A kdyby to byla jediná věc, kterou tady po sobě zanechám, budu šťastný.

TOMÁŠ ČUPR

Vystudoval informační technologie na brněnském VUT. Od roku 2005 žil v anglickém Sheffieldu, kde začínal jako pomocník v tiskárně a dotáhl to až na spoluvlastníka marketingové agentury. V roce 2010 se vrátil do České republiky, v Praze založil Slevomat.cz, portál se slevovými kupony, který nyní funguje v sedmi evropských zemích. Po dvou a půl letech Slevomat prodal a založil firmu na rozvoz jídel DámeJídlo.cz. Tu vedl jen rok a osm měsíců, než prodal i ji. V současné době vede Tomáš Čupr on-line rozvoz potravin Rohlík.cz.



ROZHOVOR VEDL
Daniel Hromada

23. 2. – 1. 3. 2015

Já myslím, že jsem toho zase tolik nevydělal – na škále mezi velmi úspěšným a neúspěšným člověkem jsem někde uprostřed. Mám ještě hodně k čemu aspirovat.

Takže když se o Česku mluví jako o e-commerce velmoci, tak to není úplně pravda.

My jsme velmoc z hlediska kvantity, ne kvality. V Británii je lepší logistická infrastruktura, lepší myšlení provozovatelů e-shopů, větší báze zákaznických hodnocení – když začnete poskytovat špatnou službu, tak se o tom hned ví, ať už jste e-shop, nebo restaurace. Přispívá k tomu i Amazon, který nabízí naprosto bezprecedentní služby. Například když máte prémiové členství a ráno zjistíte, že vám došel toaleták, tak ho večer máte doma. To u nás může suplovat Rohlík, ale už vám nedovezeme například vrtačku, protože je neprodáváme.

Celkově se ale služby u nás zlepšují, nemyslíte?

To rozhodně, člověk už dneska může nakoupit on-line, aniž by se našel. Navíc je potřeba říct, že to srovnání s Británií nebo Amerikou není úplně fér. Postavit velkou věc pro desetimilionový nebo šedesátimilionový trh je rozdíl, protože zkrátka víte, že tam je dost lidí, kteří budou nakupovat, a tržby jsou řádově úplně jinde, i když jste malý e-shop. U nás je to vabank – musíte být hodně vidět, abyste se alespoň finančně zahojili.

Nepřijde vám, že se český e-commerce trh sám deformuje nízkými maržemi, které vedou k tlaku na snižování cen za dopravu?

Ta situace je těžká. My máme vlastní logistiku, takže stojíme trošku mimo, ale částky za dopravu jsou občas až směšně nízké. Jaký to má dopad na celkový trh, nedokážu říct, je však pravda, že si e-shopy nízké marže kompenzují na svých logistických partnerech. Je to zkrátka chybně nastavená politika retailerů, kteří ve výsledku také moc nevydělávají, až na – řekněme – tři výjimky. A je jen otázkou času, kdy to praskne – buď se logistické firmy položí, nebo začnou zdražovat. Dneska jsou levné, protože probíhá nějaký konkurenční boj, ale dříve nebo později jedna z nich bouchne do stolu, zvýší e-shopům cenu a ostatní se k ní přidají. E-shopy si ale nebudou moci dovolit zvýšit cenu za dopravu pro zákazníka, jinak o něj přijdou, takže to budou muset zaplatit ze svého. Ve výsledku se může stát, že bude e-shop dělat miliardový obrát, ale nevydělá ani korunu.

Existuje nějaké řešení?

E-commerce by se měla naučit vydělávat na prodeji zboží. V retailu odjakživa platilo:



FOTO ARCHIV TOMÁŠE ČUPRA

levně koupím, draž prodám. A to si myslím, že se nějak vytratilo. Když byli internetoví obchodníci jen on-line, tak ta situace byla udržitelná, ale dnes mají všichni spoustu kamenných poboček, takže cenová výhoda se v zásadě vytratila.

V čem má největší výhodu Rohlík.cz?

V tom, že potraviny jsou svým způsobem komodity. Mléko je pořád stejné, šunka, kterou kupuju několik let, je taky pořád stejná, takže nemám důvod jít do obchodu. To má smysl v případě, že si chci koupit dobré maso u řezníka – to nezanimke. U většiny potravin to ale nepotřebujete. Proč se dneska on-line nejvíce prodává elektronika? Protože vím, co je počítač, znám nějak rozumné parametry, a proto pro mě má nulovou přidanou hodnotu jít do kamenné prodejny, abych si ho koupil.

Takže je to jen v tom, aby si lidé zvykli nakupovat potraviny on-line, stejně jako si zvykli u elektroniky.

Jasně. Dneska tímto způsobem nakupuje 1 % lidí, ale já si skutečně myslím, že za pár let to může být 20 až 30 %. Ty cykly jsou všude stejné. Teď budeme dva roky zákazníky učit, pak pravděpodobně nastane nějaký větší boom. Lidé, kteří si už naši službu vyzkoušeli, o tom budou vyprávět ostatním – nesmí se ale za tu dobu stát nějaký průšvih. Větší hráči s důvěryhodnými jmény začnou na tu loď postupně skákat, nebudou na tom sice asi tolik vydělávat, ale bude to signál pro lidi. Ti si řek-

nou, že když už to dělá Billa nebo Kaufland, tak je to asi legitimní nakupovat on-line.

A co Kolonial.cz, který chystá E-commerce Holding? Nemůže dopadnout jako kopie Slevomatu tím, že přijde pozdě?

To ne. Myslím si, že Kolonial bude stejně jako my prokopávat cestu. Na trhu jsou poměrně brzo, takže mám za to, že jak Kolonial, tak Rohlík budou úspěšné miliardové firmy, protože rozumí on-line prostředí a poskytují kvalitní servis, což bude zákazníkům supermarketů chybět. My jsme rádi, že na to nebudeme sami, protože ten trh je obrovský. Jen doufám, že se nedostaneme do podobné cenové spirály jako off-line.

Sledujete jejich ceny?

Sledujeme. Máme politiku, že chceme být zhruba stejně drazí, plus minus 5 %. Nebudeme ale reflektovat nějaké letákové akce, takový styl propagace dělat nechceme. Budeme spíš dělat výprodeje – například bude-li za tři dny končit minimální trvanlivost kuřecího masa, my to zákazníkovi řekneme a zlevníme třeba o 30 %. Dělá to tak třeba Marks & Spencer a myslím, že to dobře funguje.

Můžete předběhnout i Tesco?

Myslím si, že ano, nejsou zase tak daleko. Oni ten objem dělají na mnohem větší geografické ploše, ale v momentě, kdy se také rozšíříme, máme velmi dobře našlápnuto být větší. My ten souboj ale moc nevnímáme, chceme se soustředit na svoji kvalitu služeb.