

ÚSPĚCH OBCHODU

SPOČÍVÁ V ABSOLUTNÍM PROPOJENÍ TECHNOLOGICKÉ A BYZNYSOVÉ KOMPETENCE

Autor Matěj Kapošváry

S Tomášem Krásným
z Blue Events
o budoucnosti
e-commerce,
propojování online
a kamenného
světa i dalších
nejdůležitějších
trendech oboru

Pro začátek se podívejme do budoucnosti. Co se bude dít na trhu e-commerce?

Dnes má e-commerce celkový podíl na maloobchodu kolem dvanácti procent, v některých kategoriích jako elektro to je přes 50 procent, u potravin čtyři procenta. Do budoucna však bude těžké říct, co je online a co je offline. Spíše to bude v osmdesáti procentech mix obou a po deseti procentech si vezmou čistě online a čistě offline kanály.

Podíl e-commerce tedy už nebude výrazně růst?

I když jsou potraviny na úrovni „jen“ čtyř procent, je to špičkové. Je to více než v Rakousku nebo Německu, ale méně než ve Velké Británii nebo v Jižní Koreji. Čísla e-commerce nás však kvalifikují do první světové ligy, a právě proto už nemůže tak šíleně růst.

Čím to je, že je naše e-commerce tak napřed? Netýká se to jen podílu na obrátech maloobchodu, ale třeba i v počtu e-shopů nebo v procentech mobilních nákupů.

Jsmo na skvělé světové pozici, ale nepřeceňoval bych to. Díváme se na to z Česka a hrozně se proto chválíme. Kdyby se na nás podíval někdo ze Singapuru nebo Keni, řekl

by: „Taková vospělá země, a tak zaostalá v m-commerce? Oni ještě nemají mobilní banky a mobilní platby? Pořád platí kartami a hotovostí?“

U nás jsme oproti západní Evropě naskočili na vlnu inovací později, proto jsou u nás hezčí hypermarkety než v Belgii a lepší obchodní centra než v Americe. Stavěly se později. Podobně je to ve srovnání s námi a zmiňovanou Keňou. To ale nijak nedevaluje hodnotu a šikovnost našich lidí, spousta Čechů dnes dělá právě v Singapuru nebo v Americe.

Jaký je podle vás zásadní rozdíl mezi světem kamene a světem onlinu, tedy klasického retailu a e-commerce?

U nás v kamenných obchodech je vidět, že pravidlo „kdo přijde první, vítězí“ neplatí. Kdo je první, prohrává. Například nikdo už ani neví, kdo v Česku provozoval první supermarket západního typu. První pořádný supermarket se jmenoval Syp, provozovali ho Španělé z Kanárských ostrovů a zkrachovali jako první. První hypermarket provozovala firma Familia z Německa, která už dávno své obchody prodala Kauflandu.





Kdo tedy vítězí?

Vítězí Lidl, který na český trh vstoupil prakticky poslední. V kameni platí to, že kdo přišel brzy, nezvítězil. V e-shopech je to možná trochu jinak, Alza či Mall byly mezi prvními.

Co dalšího odlišuje svět e-commerce a kamene?

Platí to, že e-shopy se vyznaží v technologiích a obchodníci se vyznaží v obchodování. Úspěch retailistů v budoucnu spočívá v totálním propojení, integraci a společném rozvoji těchto dvou kompetencí. Tyto schopnosti jsou samy o sobě unikátní a schopnost nad nimi vytvořit něco, co propojuje a rozvíjí obě, je geniální.

Dokážete uvést pozitivní příklad, kde se jim to daří?

Jako příklad vždy uvádím Alzu. Má to ve svém DNA, IT a byznys spolu umí mluvit. Jejich systémy, výchova a firemní kultura jsou založeny na tom, že tyto dvě protichůdné skupiny lidí společně dokáží mluvit a rozumí si.

A co ostatní firmy, jak jsou na tom?

Existuje spousta e-shopů i kamenných řetězců, ve kterých si tyto dvě skupiny zásadně nerozumí. Nechci je však jmenovat, je jich hodně.

TOMÁŠ KRÁSNÝ

V byznysu se pohybuje již přes pětadvacet let. Polovinu tohoto času buduje svoji vlastní firmu Blue Events tvořící oborové konference, druhou polovinu strávil v jedné ze světově největších firem zaměřených na výzkumy trhů s názvem GfK, kde měl na starosti různé projekty na čtyřech kontinentech.



Nejtěžší to má skupina e-shopů, které na tom nejsou technologicky dobře a kamenné řetězce, které moc neumí obchodovat.

Pozorujete někde ve větší míře, že by si firmy z těchto původně dvou jiných světů hodně „lezly do zelí“?

Rád sleduji bitvu v Americe mezi Walmartem a Amazonem, je to souboj titánů. Walmart je chytrý, šikovný a mazaný obchodník, který ale nemá problém doučit se technologické věci. Amazon je geniální technologická firma, která se pořád živí technologiemi – je to obrovský poskytovatel cloudových služeb – ale systematicky si dokupuje obchodnickou kompetenci. Například když koupil Whole Foods. Obě firmy jdou stejným směrem, ale tisíce e-shopů a tisíce kamenných řetězců se jen tak motají, protože nerozumí být jádru svého byznysu. Ještě bude veselo. [úsměv]

Existuje způsob, jak se mohou tyto skupiny naučit právě tu druhou kompetenci? Mají si ji koupit nebo třeba nabrat lidi?

To kdybych věděl. [smích] Univerzální řešení neexistuje, strašně moc záleží na DNA konkrétní firmy. Na základě toho se pak o dalším postupu musí rozhodnout majitel, protože je to obrovské rozhodnutí.

DNA firem jako jejich kulturu zmiňujete často...

Protože je důležité. Každá firma má nějaký genofond, který se v zásadě nedá změnit. To však není problém. Tenhle genofond je třeba znát, díky němu firma ví, co je schopna, nebo neschopna udělat. Když jste žirafa, těžko budete plavat jako delfín. Když jste delfín, listy z výšek stromů neoberete. Proto je docela důležité vědět, zda jste žirafa, nebo delfín a mnoho firem to neví. Když to zjistí, pak není problém, aby se žirafa s delfínem spřátelila a společně něco vytvořili.

Abychom se trochu vrátili – jaké změny pro zákazníky přinese sjednocování světů onlinu a kamene?

Předpokládám, že směr ukáží opravdové omnichannel prodejny. Opravdu není problém mít ve vesnické samošce hypermarket. Představte si, že v každé vesnici můžete mít Globus, akorát si zboží objednáte den předem doma na internetu, anebo si zajdete do prodejny a s prodavačkou si naklikáte nákup, který vám další den někdo doveze domů. K tomu dojde, virtuální hypermarket do každé vesnice.

Co prozatím většímu propojování těchto dvou světů brání?

Problém e-shopů je, že nejsou schopny vysvětlit, proč by měly být dražší než kamenná prodejna. Pokud jste e-shop bez prodejny, máte nižší náklady a můžete rozvážet za nižší ceny. Lidé ale kamenné prodejny chtějí. E-shopy tak jdou do omnichannelu a pak mají problém, že mají kamenné prodejny i online prodejny a dodávka zboží je vlastně navíc, nikdo vám ji nezaplatí. Prostě to nevychází.

Z toho vychází logika většiny kamenných řetězců. Už tak mají nízkou marži a kdyby měly všechno vozit, tak se nedoplatí. Buď začnou lidé platit za hodnotu, že jim někdo zboží přivezl, nebo změni byznys model a zdraží. Nebo vymyslí geniální způsob jak ušetřit na logistice, ale to je opravdu vyšší dívčí.

Tato oblast nesouvisí jen s obchodníky a zákazníky, ale také s výrobci a značkami, jež si vybírají nejlepší formu distribuce. Jak se z tohoto pohledu díváte na tržišť?

Ano, když jsem výrobce, hlavní otázkou pro mě je, jestli jdu přes Amazon, Alibabu anebo hledám jinou cestu. Myslím si, že se poměrně ustaluje názor hledat si raději vlastní cestu. Záleží ovšem na firmě a na produktu.

Takže od tržišť se výrobci odvrací?

Je nebezpečné jít přes tržišť. Není žádné tajemství, že si Amazon sleduje statistiky, a když se něco prodává dobře, koupí to někde jinde, začne vyrábět sám a prodávat



to jako private label. Ze stejného důvodu nemají masokombináty moc rády Globus – sice prodává balené uzeniny, ale pokud se něco prodává dobře, začne si to vyrábět sám.

Je pro výrobce řešením obrátit se na přímou distribuci zákazníkům, direct-to-customer (D2C)?

To je další alternativou a opět velmi záleží na firmě a produktu. Je to však hodně těžké a všeobecně jsem k tomu skeptický, což je možná dáno tím, že jsem hodnou část života strávil s obchodníky. Ti mají svoje nesporné výhody a kompetence. To, že jsem špičkový výrobce neznamená, že jsem dobrý obchodník a naopak.

Uvedete příklad?

Vezměte si například Apple, drží se svého kopyta. Jejich klíčová kompetence není vyrábět, proto nevyrobí. Designují a prodávají, jsou consumer centric firma a plní přání zákazníků. A to i ta, která ještě nikdy nevyslovili. I Apple Store je možná daleko inovativnější věc než samotný iPhone, oni totálně změnili způsoby, jak se vyvíjejí prodejny, a to i prodejny potravin.

Velkého rozmachu D2C distribuce se tedy podle vás nedočkáme?

Myslím si, že D2C může fungovat jedině u obchodů s nízkou obrátkou. Je například rozdíl mezi nákupem potravin a nepotravinářským zbožím. U potravin nakupujete košík, u nepotravinářského zboží nakupujete výrobek. Je něco jiného koupit si velký nedělní nákup a například telefon, jsou to úplně jiné světy.

D2C proto souvisí i s agregací. Například v Americe už funguje, že když si koupíte hračku z e-shopu Toys “R” Us, můžete si ji přiložit do

BYLY DOBY, KDY SE HODNĚ PLÁNOVALO NA DVA, TŘI, PĚT NEBO DESET LET DOPŘEDU. TYTO DOBY JSOU PASÉ

košíku hypermarketů Target. Buď vám hračku přivezou s nákupem, nebo si pro ni můžete do prodejny zajít. Iniciativně se tak spojují, Target má totiž víc klíčových zákazníků. A tohle je také trendem – i kdybyste měl deset přímých prodejců produktů, stejně se najde agregátor, který je spojí dohromady.

Změnil se za vaši dobu působení na trhu styl plánování?

Byly doby, kdy se hodně plánovalo na dva, tři, pět nebo deset let dopředu. Tyto doby jsou pasé. Dnes se prosazuje strategie prvního kroku – uděláte krok jakýmkoliv směrem a zjistíte, jak to funguje. Když to funguje dobře, pokračujete dále, když nefunguje, vrátíte se o krok zpět a vyrazíte jinam. Pořád děláte odvážné kroky, pak je objektivně vyhodnocujete a až následně rozhodujete o dalším kroku. Mně to připadá perverzní, jsem z generace, která věřila na dlouhodobé prognózy.

Co tento nový způsob plánování vyžaduje od ředitelů nebo manažerů?

Ten, kdo takto firmu řídí, musí mít obrovskou vůli něco dokázat. Příkladem je Jeff Bezos, Steve Jobs, nebo u nás Tomáš Čupr či Simona Kijonková. Mají šílenou motivaci něco dokázat. Například Čupr bez jakýchkoliv znalostí obchodního trhu začal něco dělat. Když to nefungovalo, dělal to jinak a postupnými kroky se takto dostává

do cíle. Zjevně to tedy funguje. Zároveň to vyžaduje mít hodnoty a přesvědčení. Sam Walton říkal, že když zakládal Walmart, neuměl nic. Jediná věc, kterou měl na mysli, byla, že když bude dělat to, co chtějí zákazníci, tak se bude jeho byznysu dařit. Není to ovšem úplně tak, že lidem dáte to, co chtějí, protože sami často nevědí, co chtějí. Nabídnete jim něco, co si myslíte, že by se jim mohlo a mělo líbit.

Myslíte si, že se tato strategie prvního kroku prosadí napříč většinou firem?

Jsou to jen moje vize, možná se naplní, možná ne. Aktuálně to však vypadá tak, že velké korporace, které se řídí strategicky a dlouhodobě, jsou hodně vyčerpané. Proto se objevují borci se strategií prvního kroku. Vývoj na trhu může být ještě docela zajímavý.

Jak velký by ten první krok měl být? Jde o půlroční projekt? Nebo o něco, na čem může firma zkrachovat?

Od někoho chytrého jsem slyšel, že jakýkoliv projekt spojený s technologiemi a programováním a s větším než šestiměsíčním horizontem, riskuje, že kvůli tak dlouhé době technologicky zastará. Možná je to strašidelné, ale kroky by tím pádem měly být relativně krátké, aby to firmu výrazně neohrozilo.

