

Tomáš Rada

generální ředitel
a předseda
představenstva,
Jednota,
spotřební družstvo
České Budějovice

Mezi subjekty tradičního trhu, jejichž aktivita je rozhodně vidět, patří Jednota, spotřební družstvo České Budějovice. Přebírá a začleňuje do své sítě nové prodejny, modernizuje je nejen z vizuálního pohledu, ale i v oblasti prodeje a masivně buduje fotovoltaické elektrárny. Digitalizuje a zavádí pro zákazníky třeba elektronické cenovky, mobilní aplikaci nebo e-shop Vltavotýnských lahůdek.

Jitka Hemolová, jitka.hemolova@atoz.cz



Regionální potraviny jsou naše doména

Jednota, spotřební družstvo České Budějovice, odvádí mravenčí práci kromě jiného také v nabídce lokálních potravin a podpoře regionálních výrobců. Jeho generální ředitel a předseda představenstva Tomáš Rada říká, že bez „srdcařů“ a poctivých lidí se to ale dělat nedá.

Probíhá u vás spousta zajímavých změn. Kde se bere podhoubí, ve kterém vzniká?

Sešla se tu velmi dobrá parta lidí, která se nevidá primárně do minulosti, nehledí jen na to, co dělá konkurence, i když ji samozřejmě monitorujeme. Když chcete uspět, musíte vědět, co dělají sousedi. Víc se ale soustředíme na to, co reálně můžeme udělat, abychom byli zajímaví pro členy družstva, zákazníky i zaměstnance a aby byla firma zdravě udržitelná. A do toho spadá velmi široké portfolio aktivit. Nejsme zrovna oborem, který by přeplácel zaměstnance, ale máme zajímavé motivační programy, umožňujeme lidem růst, dáváme příležitost brigádníkům a snažíme se pracovat s částečnými úvazky.

Český maloobchodní trh se konsoliduje, v rukou maďarské investiční skupiny Oriens už je například několik sítí. Jak to do budoucna vidíte s tím opravdu „tradičním českým“ maloobchodem?

Uvidíme, možná právě Jednoty zůstanou tou úplně nejtradičnější sítí maloobchodu a poslední „českou“ volbou. To může být do budoucna naše výhoda, protože Češi jsou opravdu patrioti, vidíme to každý den. Takže nestojíme na místě, jdeme si vlastní cestou a funguje to. Bereme trh takový, jaký je. Nebrečíme, nestěžujeme si, konkurence nás rozhodně posiluje a posouvá dál.

Na čem vaše družstvo nejvíc staví?

Stojíme na spoustě pilířů, ale zásadní jsou ty, které s družstvy souvisí od jejich počátků – žijeme v tomto regionu a naše podpora míří do tohoto regionu. Takže program „Kvalitní potraviny z našeho regionu“ je pro nás určitě klíčový.

Mezinárodní řetězce ale hodně pracují s tematikou regionálnosti. Nevzaly vám trochu to „tradiční“ zaměření?

Nemyslím si, protože pro nadnárodní řetězce je regionem Česká republika. Pro nás jsou to ale kraje. Selským rozumem je prostě region v dojezdové vzdálenosti a stále pro více a více zákazníků, stejně jako pro nás, je to téma důležité. Věříme tomu, že potraviny vypěstované v našem regionu jsou pro zdraví lidí přínosnější než ty, které cestovaly přes půlku planety, a to ani nemluvíme o uhlíkové stopě. Ověřili jsme si už mockrát, že právě takhle nás zákazníci vnímají – jako obchody, kde opravdu nakoupí regionální potraviny. Je to naše největší konkurenční výhoda. Ale zároveň je to velmi těžká práce, do které se nadnárodními řetězci chtít nebudou.

Proč je to tak těžké?

Lokální farmáři se obvykle soustředí na svoji práci, na produkt. Tomu dají veškerou péči a nemají moc velké dovednosti v obchodu. Z pohledu obrátu a marže to není zrovna nejziskovější byznys, ale je velmi důležitý právě proto, že jsme přirozeně součástí regionu, podporujeme tady zaměstnanost, tradiční řemesla a celkově ekonomiku tím, že spolupracujeme i s těmi nejmenšími. Aktivně je vyhledáváme a pomáháme jim nastavit obchodní procesy. Ve všech oblastech, kde podnikáme a nejsou to jen České Budějovice, ale také Olomouc a Hradec Králové, aktivně spolupracujeme s lokálními agrárními komorami, pomáháme při lokálních soutěžích kvality potravin a výroby, které se úspěšně umístí, podporujeme. Taky samozřejmě tam, kde podnikáme, platíme daně. A kombinace lokálních potravin s věrnostním programem a dobrými cenami a akcemi je to, proč za námi zákazníci chodí.

Jak si lokální produkce vede v prodejkách v porovnání s ostatním sortimentem?

Podíl na obrátu je téměř třetinový, když počítáme lokální výrobce, ale patří sem samozřejmě i ti velcí. Opravdu malí, drobní dodavatelé, se na obrátu podílí zhruba 16 procenty.

Daří se těm menším ekonomicky obstát v náročné době?

Doba tomu zrovna nepřeje, ekonomické problémy, obava z války, to všechno se podílí na tom, že někteří dodavatelé, třeba malé mléčné farmy, už třeba skončili, takže hledáme nové.

Uvědomuji si, že samozřejmě riskujeme, protože by to nebylo poprvé, kdy pomůžeme malým farmářům s tím, jak se obchoduje s řetězcem, nastavíme si standardy a oni pak odejdou k větším, kteří je osloví. Je to sice smutné, ale to je život. Všichni neodejdou, my si umíme najít další a pomoci jim. To je naše práce, že pomáháme regionálním hráčům.

Inflace a ekonomické problémy určitě drtí i spotřebitele. Jak se změnilo jejich nákupní chování?

Lidé mají obavy a jsou v nákupech opatrnější. Loňská vánoční sezona byla velmi dobrá, od nového roku je to slabší. Na druhou stranu velmi posílily prakticky všechny naše privátní výrobky. Trápí nás trochu kategorie piva, kde jsme jako tradiční obchod byli vždy velmi silní a uměli jsme jít s cenou dolů, byla to naše velká konkurenční výhoda. Politika velkých výrobců tomu dnes ale nenahrává.

Když už jsme u těch cen, jakou razíte cenovou politiku? Stále se mezi spotřebiteli „drží“ to, že Jednoty jsou prostě drahé?

Cenové průzkumy v průběhu celého loňského roku ukazují, že jsme jedni z nejlépejších na trhu a že strategie nezdražovat víc, než je nutné, se vyplácí na počtu nákupů i v tržbách. Zákazník je zvyklý na

Jdeme vlastní cestou.

Tomáš Rada

generální ředitel a předseda představenstva,
Jednota, spotřební družstvo České Budějovice



Na prodejní ploše s Tomášem Radou

promoce a akce, takže je samozřejmě máme a víme, že ceny v nich máme srovnatelné ve všech oblastech s řetězcí.

V minulosti jste převzali několik obchodů maloobchodní sítě Pramen CZ, které nebyly ekonomicky výkonné, ale dnes se jim daří. Jak se vám to povedlo?

Obchodům určitě prospěla rekonstrukce a modernizace, včetně jednotného vizuálního stylu. Z bývalých Pramenů jsou dnes Trefy a pod jejich značkou se jejich maloobchodní obrat zvýšil minimálně na dvojnásobek. Všechny převzaté bývalé Prameny mají velmi dobrý výkon, jejich výhodou je velmi dobrá lokalita.

A máte chuť na další akvizice?

Prodejny, které dnes nefungují, pro to mají nějaký důvod, obvykle jsou na špatném místě. Takže akvizice zvažujeme, ale příliš mnoho dobrých nabídek není. Je to riziko, takže si děláme analýzy, odhadujeme obrat. A pokud je prodejna v lokaci, kde ji můžeme zásobovat z našeho velkoobchodu, tak o tom uvažujeme. Lokalita je pro nás zásadní. Rádi bychom se pustili i do projektů na zelené louce, chtěli bychom postavit nějaká Terna, ale i Trefy.

Máme akce na úrovni řetězců.

Terno a Trefa jsou tedy vaše dva hlavní kanály. Jak se o ně staráte?

Od konkurence se lišíme tím, že nabízíme kvalitní regionální potraviny, máme lepší nabídku čerstvého zboží, jeho vystavení, aranžování, péče na prodejně je důležitá. Marketingově a vizuálně jsme oba prodejní kanály oddělili, ale tak, aby bylo jasné, že k sobě patří. Terno má v logu nákupní vozík, Trefa coby takový menší bratříček je vizuálně spojena s nákupním košíkem. Na první dobrou tak už podle nového image manuálu říkáme zákazníkům, co je v jednotlivých prodejních ččkách. Výrazně jsme proměnili design, barevné tónování prodejen, všechny nápisy i komunikaci se zákazníky. Prvními prodejny v atraktivní černo-bílo-šedé variantě byly Terno v Českých Budějovicích a Trefa v Třeboni a tenhle vizuální styl rolujeme dál. Zavádíme nový Image manuál supermarketů Terno a prodejny Trefa. S novým barevným kódováním se u nás zákazníci lépe orientují. Barvy musí být intuitivní a musí „sedět“ v letáku i v prodejně. Nemůže to být různě barevné, to je potom chaos. Na konci letošního roku chceme mít více než polovinu prodeje v novém kabátě, zbytek pak dokončíme v příštím roce.

Zdá se, že docela měníte „zaběhlé“ věci. Co je cílem?

Chceme se trochu „omladit“. Definovali jsme si cílovou skupinu zákazníků a té podřizujeme jak image prodejen, tak našich marketingových výstupů a také volbu komunikačních kanálů. Například více pracujeme na sociálních sítích, tam máme tedy pořád rezervy. S rádiovou reklamou jsme přešli od Českého rozhlasu Budějovice na Evropu 2, od

Google Ads k Seznamu. Jsou to drobné kroky, ale fungují. Ve všech průzkumech si opakovaně potvrzujeme, že regionální potraviny jsou naše doména, věrnostní program je klíč k srdci zákazníků. Lidé chtějí, abychom byli víc lokální, jsou patrioti a takoví pro ně chceme dál být.

Když se znovu vrátíme k té regionálnosti a také čerstvé nabídce, velmi silné jsou vaše Vltavotýnské lahůdky. Otevřeli jste nový e-shop. Jak se mu daří?

Čerstvé lahůdky jsou pro nás velmi důležitým sortimentem a zase se vracíme k té lokalitě. Lidé jsou tu zvyklí na svůj vajíčkový a vlašský salát, zkrátka Vltavotýnské lahůdky patří k tomuto regionu. Spustili jsme e-shop, kde si zákazníci mohou objednat v režimu click & collect třeba sortiment na oslavy a party a také dorty. Nechceme prodej přesunout do on-line prostoru, stále jsme propojeni s kamennou prodejnou, kde si zákazníci zboží vyzvednou. Máme síť 38 výdejních míst v českobudějovickém regionu, chlazenou logistiku, denně zavážíme výrobky nejen do našich prodejen a věříme, že tuhle službu zákazníci ocení. Vltavotýnské lahůdky ale nebudeme nabízet pro olomoucký a královéhradecký region. V nich jsou přece zase úplně jiné tradiční lahůdky.

E-shop jste stavěli na zelené louce nebo jste využili v rámci družstev nějakou platformu?

Využíváme platformu systému e-coop.cz, s dovozením Svazu českých a moravských spotřebních družstev jsme ho jen upravili a obrátili v něm logiku nákupu. V e-coop.cz si nejdřív vybíráte prodejnu, u lahůdek si naopak nejprve zákazník vybírá, co chce objednat a teprve potom výdejní místo. Pohráli jsme si tu s cenotvorbou, protože chceme, aby bylo zboží v e-shopu vždy na nejnižší ceně, která je ve chvíli objednávky v rámci celého družstva.

Proč systém rovnou nevyužíváte i pro sortiment svých prodejen?

Dá se říct, že si právě na Vltavotýnských lahůdkách systém testujeme a ověřujeme, osaháváme si i s spolupráci s firmami, které e-shop spravují. K e-coop.cz jsme zatím nepřistoupili. Pak bychom ale už spíš ocenili model home delivery než click & collect. E-shop na kompletní nabídku potravin máme v plánu vybudovat v příštím roce.

Co dalšího v digitalizaci podnikáte?

Například samoobslužné pokladny už máme řadu let. Tam, kde je s nimi ještě služba Self-scan, to funguje ještě lépe. Na obratu prodejen, které jsou těmito pokladnami vybaveny, se samoobslužné pokladny podílí přibližně dvacet procenty, dalších deset procent přidá v Ternech Self-scan. V českobudějovickém Terno jde přes samoobslužnou formu třetina tržeb.

A digitální cenovky?

Je to velmi nákladná věc, ale vidíme v tom budoucnost. Musíme to ještě pořádně propočítat a vyhodnotit pilotní provoz, který běží v prodejně u naší centrály. Ale už teď vidíme, jak to lidem významně šetří práci, snižuje se chybovost. Personál se nemusí soustředit na ceny, může se víc věnovat zboží, doplňování sortimentu a také komunikaci se zákaz-

níky. Digitální cenovky neznamenají škrt v personálních nákladech. Ale myslím, že lépe využijeme potenciálu lidí v prodejně a ti nám pomohou zvyšovat obrat. Úsporu nákladů také vidíme v jiných oblastech, třeba jen za papíry a tonery. Jenom v akci pro Trefy a Terna máme týdně přes 1 200 položek v obou prodejních kanálech. Cenovky se musí vytisknout, rozřezat a roznést, je tam obrovský prostor pro chyby. Digitální cenovky jsou automatizované, samozřejmě ne stoprocentně bezchybné. Ale pokud se dodrží pozice zboží v regále, tak je cena prostě správně, protože jde rovnou ze systému.

Co automatické prodejny, které Skupina Coop poměrně svižně rozšiřuje? Nevidíte tam cestu?

Čerpáme zkušenosti z ostatních družstev a chceme to vyzkoušet společně s těmi digitálními cenovkami. Na nich si můžeme velmi dobře otestovat i cenovou senzitivitu zákazníků v různých denních a nočních hodinách. Testovací prodejna bude v Třeboni. Nečekáme zrovna zdvojnásobení obratu, ale je to trend, kterému chceme jít naproti. Zvláště mladá generace má tenhle styl nákupu ráda a nám může automatický prodej přinést dodatečný obrat v časech, kdy máme zavřeno, třeba o víkend odpoledne. Otestujeme to a uvidíme. Když to bude fungovat, tak budeme tento styl prodeje aplikovat třeba do celé sítě. Do budoucna mi totiž dávají smysl modely malých prodejen, které budou mít omezenou pracovní dobu personálu, protože doplnit čerstvé zboží, hlavně pečivo, prostě někdo musí, ale doplněkem pak bude automatický prodej. Personál se tak třeba bude starat o dvě nebo tři prodejny v okolí.

Do jaké míry vás postihla energetická krize? Jak se bráníte?

Náklady vyrostly každému. V energetické oblasti jsme neměli zafixované ceny, takže nás to stálo desítky milionů. Proto jsme se také letos rozhodli jít do konzervativnějšího módu pro investice. Neznámá to stop, ale zvažujeme a prioritizujeme. Už léta stavíme fotovoltaické elektrárny, dnes je sice ještě nemáme na všech prodejních, ale brzy mít budeme a dává nám to smysl. Jsme družstvem, které je v počtu fotovoltaik na prvních místech. Rostla také cena papíru, a protože se bez letáku stále neobejdeme, jsou to další miliony navíc. Věřím, že tady se to pomalu bude opět překlápět do digitálních cest. Máme nový web, intuitivnější, a díky tomu nám rostou interakce se zákazníky. Lidé si na digitální komunikaci s obchody začínají rychle zvykat. A my jim poctivě odpovídáme na každý dotaz.

O plánované mobilní aplikaci pro věrné zákazníky čtete na www.zboziaprodej.cz



Je to Terno!

Zákazník, který vstupuje do prodejny, hned ví, na čem je. Přímo u vchodu sáhne po self-scan technologii, inspirované akcemi na LED panelu a dětský zákazník zamíří pro nákupní autíčko. Nákup je přece zážitek.



Atraktivní na první pohled

Jednota, spotřební družstvo České Budějovice, zapracovalo na vizuálním stylu a připravilo modernizaci, která nese silné prvky atraktivního a zároveň funkčního designu. Široké, prostorné uličky zdobí výrazná dřevěná čela. Málčko nabídky odolá.



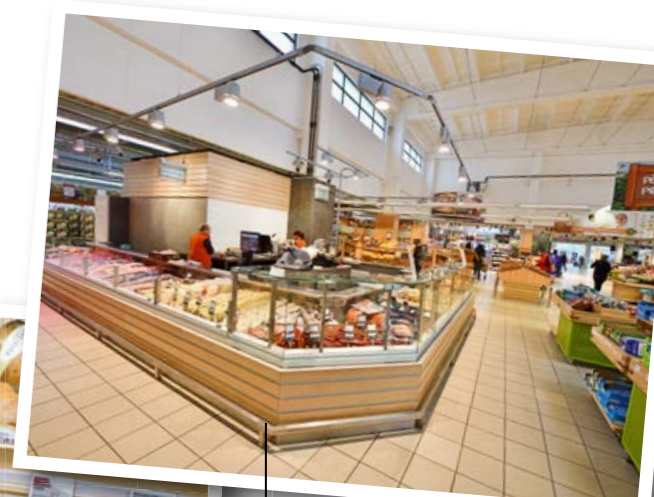
Regionální je opravdu regionální

Spolupráce s regionálními dodavateli je mravenčí práce, která ale nese ovoce. Zákazníci oceňují, že Jednota, spotřební družstvo České Budějovice, podporuje ekonomiku regionu a pomáhá malým producentům prorazit.



Na chlebiček on-line

Chlebičky a další Vltavotýnské lahůdky, včetně dortů nebo speciálních lahůdek pro oslavy, si zákazníci mohou objednat přes e-shop a díky click & collect jednoduše vyzvednout v prodejně.



Čerstvost na každém kroku

Fyzické i on-line průzkumy potvrdily to, co v Jednotě, spotřebním družstvu České Budějovice, dávno vědí. Nabídka regionálních potravin je alfou a omegou, čerstvé kategorie dominují. Odpovídá tomu také velkorysý prostor oblužných pultů.



Digitál má zelenou

Digitální cenovky jsou v pilotním provozu, personálu výrazně šetří práci a snížila se i chybovost. Personál se tak na prodejní ploše může věnovat víc péči o zboží a zákazníky.

Zboží hned po ruce

V supermarketech Terno se nově nacházejí mini sklady, citlivě zakomponované mezi prodejní regály. Vstupuje se do nich přes personální kartu a zaměstnancům umožňují flexibilní doplnění zboží na prodejní plochu.

