

2.

Miliardář, který jezdí autobusem

Dosahujeme dobrých výsledků malými prostředky.

Ingvar **Kamprad**

Ingvar Kamprad vybavil nábytkem více místností než jakýkoli člověk, který kdy žil na této planetě. Vybudoval svou firmu z ničeho a docílil toho, že její hodnota přesahuje 40 miliard dolarů. A dokázal to jedinež díky zjednodušování.

Ingvar **Kamprad** měl pouhých sedmnáct let, když založil společnost IKEA, která byla zpočátku zaměřena na zásilkový prodej. O pět let později začal prodávat nábytek. Jednoho dne prý nemohl naložit stůl do auta a kamarád mu poradil, ať odmontuje nohy stolu. Kamprada okamžitě napadlo, že by se nábytek mohl prodávat rozložený na jednotlivé části.¹ Uvědomil se, že polovinu prodejní ceny nábytku tvoří náklady na jeho přepravu. Pokud by tedy dokázal přimět zákazníky, aby si nábytek sami sestavili – s tím, že vyrobí jednotlivé části, které do sebe snadno zapadnou, a poskytne zákazníkům jednoduchý návod – mohl by snížit náklady na polovinu. Bylo to opravdové zjevení.

Cílem firmy je vyrábět stylový nábytek za nízkou cenu. V roce 1976 Kamprad napsal *Testament obchodníka s nábytkem*, bibli své firmy.² Tato kniha zdůrazňuje jednoduchost jako prostředek, jak zákazníkům

nabízet nábytek za bezkonkurenční ceny. Jistě, nábytek **IKEA** by měl vypadat dobře; měl by být co nejstylovější; firma výrazně čerpá ze švédské tradice přirozenosti a kvality. IKEA však byla založena s myšlenkou, že její produkty by neměly stát více než polovinu – a raději třetinu – ceny obdobného nábytku či doplňků do domácnosti. V roce 1996 chtěla firma například prodávat hrnek za pět švédských korun (zhruba 40 pencí nebo 55 amerických centů). Velkou část nákladů tvořila přeprava, a tak **IKEA** vymyslela způsob, jak umístit 864 hrnků na jedinou paletu. Náklady se i poté zdály příliš vysoké, a hrnek byl přepracován tak, aby se na každou paletu vešlo 1 280 kusů. Díky dalším úpravám se na paletu podařilo umístit 2 024 hrnků. Převážné náklady se tím snížily o 60 procent.³

Posedlost cílovými cenami a úsporami pramení přímo od zakladatele firmy. Zaměstnanci dosud vzpomínají na den, kdy měl **Kamprad** převzít cenu Podnikatele roku. Ochranka jej tehdy viděla, jak na tuto slavnostní akci přijel autobusem, a do budovy jej nepustila.⁴

Proč je IKEA o tolik levnější?

Odpověď na tuto otázku z velké části tkví v přepravních nákladech. Uvědomte si, že stůl či knihovna, jež se prodávají v běžných obchodech, musí být přepraveny minimálně dvakrát a často třikrát – z továrny do skladu, ze skladu do prodejny, z prodejny do zákaznickova bytu. **IKEA** většinu těchto nákladů eliminuje. Její zboží vesměs cestuje na náklady firmy pouze jednou – od výrobce do prodejny. A vzhledem k tomu, že zboží je složeno v nízkých balících, je mnohem jednodušší a levnější jej přepravit a skladovat než v případě sestaveného nábytku. Jistě, *někdo* pak musí dopravit produkt k zákazníkovi domů a sestavit jej. Touto osobou je však samotný zákazník! Záhy se dostaneme k tomu, proč na to zákazníci velmi ochotně přistupují.

Nejprve bychom si ale měli říci, co dalšího IKEA dělá pro to, aby její ceny byly tak atraktivní. Kdyby šlo jen o to, že IKEA prodává

nábytek složený v nízkých balících, nebylo by těžké tuto strategii napodobit. Mnoho jiných firem dnes prodává nábytek v takovém balení. Nikomu se však zatím nepodařilo přiblížit objemu produkce firmy IKEA, jejímu úspěchu a neuvěřitelně nízkým cenám. Proč tomu tak je?

Odpověď zčásti spočívá v obrovských prodejnách, které IKEA vystavěla na předměstích velkých měst. Jsou mnohem větší než prodejny konkurentů ve všech zemích, v nichž IKEA podniká. Dalším důvodem je způsob, jakým tato firma své prodejny uspořádává. Od samotného počátku byly obchody IKEA obrovské a nabídly neobvyklý způsob, jakým jsou zákazníci lákáni ke zboží – IKEA jej odvážně nazývá „dlouhou přirozenou cestou“. Patří sem plynulé procházení prodejnou, podobně jako tematickým parkem, proti směru hodinových ručiček. V prodejnách je mnoho kategorií produktů a relativně nízký počet produktů v každé z těchto kategorií. Místo toho, aby zákazníci žádali prodavače o radu, musí si vybrat sami, s pomocí jednoduchých instrukcí, cedulí a velmi dobře sestaveného a masově šířeného katalogu. Poté naloží zboží do koše nebo tašky, zaplatí u pokladny a odvezou si jej domů.

IKEA tudíž získává pro sebe i své zákazníky dalších pět výhod týkajících se nákladů, kromě úspor souvisejících s přepravou:

- Nakupování pod jednou střechou. IKEA nabízí v podstatě všechny kategorie zboží, které potřebujete pro zařízení domácnosti, od lůžkovin až po umělecké předměty. Pro zákazníky je to praktické a zvyšuje to prodej.
- Vysoké prodeje v rámci jednotlivých obchodů v kombinaci s nižšími náklady pramenícími z jejich umístění mimo městská centra.
- Nízké náklady na prodavače, neboť jich není mnoho.
- Vysoký prodej skladovaných produktů, neboť ve skladech je relativně omezený sortiment v rámci každé produktové kategorie. Hrnky mohou být levné a veselé, nečekejte ale velký výběr.
- Díky tomu, že IKEA nejprve testuje nové designy v několika prodejnách, může si ověřit, které produktové řady se chytí a které nikoli, takže neobjednává výrobu velkého množství produktů,

jež by se neprodalo a muselo se zlevnit (obvyklá noční můra prodejců nábytku).

A to pořád ještě není vše. Srdcem jednoduchého systému firmy IKEA je odlišný způsob organizace tohoto odvětví. IKEA je maloobchodním prodejcem, současně však navrhuje svůj nábytek a pečlivě si vybírá jeho výrobce, kterým zadává velké objednávky na pouze malé množství produktů. Dramaticky to snižuje náklady těchto výrobců a zvyšuje to vyjednávací pozici firmy IKEA. Výrobci se tak stávají součástí systému IKEA.

Systém **IKEA** je mnohem jednodušší a efektivnější než tradiční způsob výroby a prodeje nábytku. Tradiční způsob znamená mozaiku vesměs malých výrobců, kteří prodávají nábytek menším prodejním řetězcům s tím, že o náročnou přepravu produktů do prodejen se v některých případech starají malé přepravní organizace patřící samotným výrobcům, většinou se však přeprava zadává externím logistickým firmám, jež se nespecializují na nábytek. Dokud se neobjevila IKEA, odvětví nábytku bylo chaotické – velmi komplikované v rámci všech tří fází (výroby, maloobchodního prodeje a distribuce). Mezi těmito fázemi fungovala jen chabá koordinace.

Ingvar **Kamprad** postupně celé odvětví přebudoval tak, jako to učinil Henry **Ford** v průmyslu automobilovém. Oba tito muži vyvinuli *nové obchodní systémy*, které zákazníkům přinesly mnohem lepší podmínky – mnohem nižší ceny a vyšší hodnotu za dané peníze – díky tomu, že se tato odvětví stala mnohem efektivnějšími. Automobily a nábytek jsou zjevně velmi odlišné produkty, přesto lze nalézt společné principy a v tom, co Kamprad a Ford dokázali. I vy můžete tyto principy napodobit, pokud existuje možnost jejich přenesení do vašeho odvětví:

- Jednoduchý design produktu, eliminující nadbytečné náklady.
- Omezená škála výrobků v každé kategorii, takže lze vyrobit a prodat více z každé produktové řady; náklady na skladování se díky tomu eliminují.

- Mnohem větší rozsah výroby.
- Výrazná redukce nákladů v každé fázi výroby a distribuce. Ford toho dosáhl díky zavedení montážní linky, zatímco **Kamprad** vymyslel funkční ekvivalent montážní linky ve svých prodejnách, kdy zákazníci mají na starosti většinu montáže jak v prodejně, tak u sebe doma.
- Krása Fordova a Kampradova systému spočívala v tom, že se staly *patentovanými* – specifickými pro svou vlastní organizaci, nedostupnými pro konkurenci. Když **Ford** postavil největší továrnu na světě, nebyl na trhu žádný prostor pro nikoho jiného, kdo by chtěl učinit totéž. Když Kamprad vybudoval svoje prodejny, nikdo jiný nemohl jeho systém okopírovat – trh nebyl v žádné z lokalit ani v globálním měřítku dostatečně velký. Kdyby postupoval příliš pomalu a nějakému *imitátorovi* by se podařilo společnost **IKEA** předčít tím, že by vybudoval podobný, ovšem rozsáhlejší systém, Kampradova firma by zkrachovala. Nikomu se to však nepovedlo. Kouzlo jeho nového obchodního systému spočívalo v tom, jak do sebe všechno zapadalo. Když si konkurence konečně uvědomila, jak tento systém funguje, bylo už příliš pozdě jej napodobit.

Jak IKEA láká zákazníky

IKEA by nevydělávala tolik peněz, pokud by nepřiměla zákazníky, aby oni sami přiložili ruku k dílu. Jak se jí však daří přesvědčit zákazníky, aby se tak namáhali? A proč na to klienti přistupují?

Zřejmou odpovědí jsou nízké ceny – o více než polovinu nižší než v rámci tradičního systému. Je to samozřejmě správná odpověď, není však kompletní.

Pokud by ceny byly jediným lákadlem firmy **IKEA**, měla by mnohem méně zákazníků. Když se však projdete prodejnou **IKEA**, nepotkáte v ní jen chudé studenty a mladé manželské páry, ale i mnoho zámožných lidí. Nemusíte jít ani do prodejny, stačí, když se projdete po

parkovišti a uvidíte spoustu vozů **Volvo**, **BMW**, **Bentley** nebo **Jaguar**. Chcete-li však pochopit, proč tomu tak je, měli byste přece jen do prodejny jít. Když zjistíte, co nakupující zažívají, uvědomíte si, že IKEA sice od svých zákazníků mnohé žádá, současně jim ale i mnohé poskytne – výhody, které v tradičních prodejnách nábytku nenajdete.

IKEA zvyšuje *užitečnost* svých produktů a zážitek z nakupování tím, že nabízí nákup pod jednou střechou. Návštěva prodejny může být pro rodinu celodenním výletem – jsou zde dětské koutky, prostory, kde si děti mohou hrát, a levné restaurace. Během víkendů a svátků jsou k dispozici baviči dětí, a to zdarma.

Produkty firmy mají kromě toho v sobě i kousek *umění*. Definujeme umění jako něco emocionálně přitažlivého či atraktivního, co nelze zredukovat na tvrdou ekonomickou prospěšnost. Výrobky **IKEA** jsou v souladu s touto definicí, neboť mají kvalitní design a jsou stylové.

IKEA rovněž usnadňuje dostupnost pro zákazníky. Je snadné její prodejny najít – díky obrovskému modrožlutému logu – a k dispozici jsou rozlehlá, bezplatná parkoviště. V prodejnách jsou mnohem větší skladové kapacity než kdekoli jinde. A téměř kterýkoli z produktů si lze odvést okamžitě – zákazníci nemusí čekat, až jim bude zboží doručeno.

Pro mnohé zákazníky tyto výhody nakupování v prodejnách IKEA – kromě nízkých cen – vyvažují nebo dokonce převažují nevýhody (zejména čas a úsilí zákazníků, jež systém IKEA vyžaduje). Právě v tomto ohledu byl však Ingvar **Kamprad** obzvlášť mazaný. Když se zamyslíte nad výhodami nesouvisejícími s cenou, uvědomíte si, že mají jednu věc společnou: *jsou buď relativně levné, nebo dokonce přinášejí firmě **IKEA** další zisky*. Několik kejklířů nebo kouzelníků, kteří baví velké davy lidí, nestojí příliš peněz, a pokud přilákají několik dalších rodin, pak se bohatě vyplatí. Restaurace přinášejí zisky. Jestliže se mladý pár rozhodne zůstat v prodejně déle díky dětskému koutku, je pravděpodobné, že v prodejně utratí víc. Kvalitní design není o nic dražší než design špatný. Logo firmy funguje jako levná propagace a většinou ho lze vidět z nedaleké dálnice nebo městské třídy. Pozemek, na kterém prodejna stojí, je vesměs levný, obvykle zakoupený v oblasti, kde nejsou

žádné jiné obchody. Ani parkoviště tedy nejsou nákladná. V prodejnách je mnoho skladovaného zboží, jelikož však prodejny přitahují velké množství zákazníků, obměna zboží je vyšší než u tradičních prodejců.

Zatímco IKEA nabízí svým zákazníkům tyto finančně nenáročné (nebo i ziskové) výhody, rozhodla se, že *nebude* poskytovat některé typické – drahé – služby. Kdyby například **IKEA** měla mnoho dobře placených prodavačů poflakujících se po prodejnách, tyto náklady by výrazně snižovaly zisky. Kdyby si zákazníci sami nesestavovali nábytek, jeho cena by byla téměř dvojnásobná. Jeden z hlavních principů Ingvara **Kamprada** zní: „Dosahujeme dobrých výsledků malými prostředky... Žádné řešení nás nezajímá, dokud neznáme jeho cenu.“⁵

Tak jako **Ford**, i **Kamprad** byl cenovým zjednodušovatelem. Společnou taktikou při **cenovém zjednodušování** je omezení některých drahých služeb a jejich nahrazení množstvím levných (v ideálním případě ziskových) služeb. A jak jsme viděli, IKEA přesně toto dělá.

Hlavním cílem je snížit ceny, a přitom nabízet „levné“ nebo „bezplatné“ výhody, jež přilákají více zákazníků. K těmto výhodám patří *snadné použití, vyšší přínos pro zákazníka a umění*. Mohou sloužit jako vzor pro kteréhokoli zjednodušovatele, který chce vymyslet levné nebo bezplatné výhody pro své zákazníky. Dalšími silnými zbraněmi v arzenálu každého zjednodušovatele jsou vynalézavost, velký objem produkce, schopnost vnímat dotyčný byznys z pohledu klienta (**IKEA** je v tomto ohledu velmi dobrá), rozčlenění zákazníků (pečlivý výběr cílového trhu s tím, že víte, kdo do něj patří a kdo ne) a velmi tvrdý postoj, pokud jde o odstranění některých nadbytečných funkcí, jež zvyšují náklady nebo komplikují celý obchodní systém.

Významným testem pro jakýkoliv nový systém zjednodušující firmy však je z dlouhodobého hlediska to, zda konkurence může tento systém napodobit nebo vylepšit. Je-li nový obchodní systém dostatečně odvážný, eliminuje tradiční výhody, kterých je zákazník ochoten se vzdát výměnou za výrazně nižší ceny, a pokud systém poskytuje další výhody, které jsou současně levné a unikátní, pak se riziko napodobení nebo nahrazení dramaticky snižuje. Tržní podíl je další hrází bránící

systém před napodobením. Pokud jako **IKEA** ovládnete více než polovinu relevantního trhu (v případě firmy IKEA je to trh s nábytkem, který si zákazník sám sestaví) a vaše organizace je desetkrát větší než kterýkoli konkurent, je pravděpodobné, že vám nic nehrozí, i kdyby některý konkurent přišel na to, jak znovu srazit ceny na polovinu. V případě firmy IKEA se to jeví jako velmi nepravděpodobné.

Výsledky

- IKEA vytvořila trh se stavebnicovým nábytkem a nabízí elegantní, levné výrobky desítkám milionů zákazníků.
- IKEA je největším světovým retailovým prodejcem nábytku, její roční tržby dosahují 29 miliard eur. Na klíčových evropských trzích je **IKEA** téměř desetkrát větší než její nejbližší konkurent.
- Zatímco dané odvětví roste ročně o 2 procenta, IKEA dosahuje růstu o 14 procent.
- **IKEA** je výrazně zisková, její provozní marže přesahují 15 procent – což je přes dvakrát více než u zbytku odvětví. Hodnotu firmy odhadujeme na 47 miliard dolarů.

Hlavní poznatky

1. IKEA je důkazem, že při patřičné představivosti a s využitím náležitého vzoru lze ceny snížit na méně než polovinu – v případě této firmy to byla redukce o 50 až 80 procent.
2. Ingvar **Kamprad** vytvořil nový obchodní systém, založený na tom, že si zákazník sám sestaví nábytek, na stylovém designu produktů, gigantických prodejnách, vysokém objemu prodeje v každé produktové řadě a dohledu na výrobce nábytku, kteří jsou integrováni do systému IKEA. Umíte si představit nový

obchodní systém v rámci vašeho odvětví, díky kterému byste mohli srazit ceny o více než 50 procent?

3. **IKEA** vtáhla své zákazníky do výrobního a prodejního procesu a přiměla je, aby oni sami odvedli velkou část práce. Opět se zamyslete nad tím, zda ve vašem odvětví je něco podobného možné.
4. Zákazníci na tuto hru přistupují nejen díky extrémně nízkým cenám, ale i díky tomu, že jim IKEA nabízí výhody a zážitky, kterých se u ostatních prodejců nedočkají. Mohla by i vaše firma – nebo nový podnik – nabídnout zákazníkům výhody, jež by vás příliš nestály nebo by dokonce zvýšily vaše zisky?
5. Systém firmy IKEA se dnes jeví jako nedobytný, neboť její tržní podíl a velmi vysoký objem prodeje ji chrání před **imitátory**. To se přitom nemuselo podařit, kdyby rychle uvažující konkurent dostatečně rychle napodobil systém IKEA a uplatnil jej mimo Švédsko. Jestliže tedy vymyslíte fungující způsob **cenového zjednodušení**, uplatněte jej co nejdříve v mezinárodním měřítku, aby jej lokální konkurenti nemohli okopírovat.