



**Výdejny  
nevnímáme  
jen jako  
prostor, je to  
marketingový  
nástroj.**

📍 Jiří Vicherek, Petr Svoboda  
📷 Libor Fojtík

Ladislav Trpák testuje lokální  
koncept ZOOTu na rumunském  
trhu a chystá se na další.

vypočítat. Když otevřeme prodejnu, víme, o kolik nám vzroste konverze v okolí, jak rychlý je náběh akvizice zákazníků, o kolik méně potřebujeme opakované návštěvy, než zákazník udělá první nákup.

## Podle čísel ne. Rumuni se ale z hlediska vratek adaptují mnohem rychleji než Češi.

Z druhé strany tvoří náklady vratky. Ve fashion je to podle mě něco, co bude rozhodovat o úspěchu všech hráčů. Všichni vyexpedujeme za plus mínus stejně, otázka je, za kolik to vrátíme. Můžeme se sice bavit o sofistikovanějších 3D technologiích, skenerech a foťácích, kterými se namapujete a my vám řekneme, které kousky vám budou. Na druhou stranu, když se podíváte na jakýkoli průzkum, tak ve finále rozhoduje možnost se věci dotknout a vyzkoušet si ji na sobě fyzicky. A to vždycky znamená velké vratky. V tom nám výdejny pomáhají, protože vratka z domu stojí úplně jiné peníze než vratka z výdejny. Úzus je totiž takový, že platíme i vratku z domova, protože to chceme zákazníkům zjednodušit.

### Jsou Češi u vratek specifictí?

Podle čísel ne. Rumuni se ale z hlediska vratek adaptují mnohem rychleji než Češi. Stálo nás dost úsilí Čechy naučit, že je v pohodě, když jim něco není, že se nemusí cítit blbě, že věc vrátí.

### Co pro vás znamená přijít do nové země technologicky?

My jsme si zkomplikovali život tím, že jsme začínali jako něco jiného. Struktura a návrh systému byla původně pro jiný účel. Naprosto upřímně říkám, že si neseme kus minulosti s sebou.

### Takže ještě máte kusy kódu z dob, kdy jste byli sociální sítí?

De facto jo. Samozřejmě některé části rychle vyměňujeme, máme škálovatelný obsah, adaptovali jsme se na mobily. Ještě nás ale čeká spousta ladění v personalizaci a prá-

ci s daty. V onlinu je sice všechno o datech, ale v módě je to složitější než v elektronice. Klíčový je styl a ten se hrozně blbě strká do dat. Ale hledáme a jsme velcí průkopníci. Používáme GoodData, máme silné datové oddělení a hledáme lidi, které by bavilo s námi nakoumávat strategii do budoucna. Tedy analyzovat nejen minulá data, ale rozpoznávat trendy, které vznikají rychle jako bubliny. Vnímáme, že v celém fashion světě je obrovský prostor pro technologie.

### V čem vidíte budoucnost v módním byznysu?

V módě pracujete s vysokou marží, protože málokdo je schopen předvídat, co bude, a máte velké množství zbytků. Dokážu si představit, že vás oslovíme s cílenou nabídkou, když půjdete zrovna kolem prodejny. Aktivně vás postrčíme k tomu, abyste si u nás něco vyzkoušel – pojdte, je to za tuhle cenu, jste u nás za minutu, bude vám to slušet.

V podstatě stavíme úplně jiný retailový koncept – ne online, ne offline, ale spojený. Neplatíte obchoďákům za nájem prostor, protože si lidi k sobě vodíte sami. Máte mnohem vyšší konverze nákupu. A až se všechno vyplní mobilními aplikacemi a budeme schopni dodat zboží relativně rychle, tak proč ještě chodit do nákupáku?

### Co privátní značky? Ve chvíli, kdy je někdo dostatečně velký, produkuje vlastní brand a marže je úplně jinde.

Je a není. Do privátní značky vždy musíte počítat všechny náklady, které s ní souvisí. Klíčová je velikost a u módy je hrozně vysoko práh, kdy se to začíná vyplácet. První roky musíte investovat do vývoje značky,

## Stavíme úplně jiný retailový koncept – ne online, ne offline, ale spojený.

hledání dodavatelů, kontroly kvality a všeho možného. Ale když se podíváme, jak to dělá Zalando nebo Asos, tak v případě Asos dělají privátní značky už přes 50% tržeb.

Naše obrovská výhoda je, že máme data

napříč značkami a dokážeme vidět, co má smysl vyrábět. Víme, jak značku etablovat, jak ji lidem vysvětlit a jak prodat.

### Tím pádem už moje poslední otázka: jakou část vašich tržeb tvoří zahraničí a jaká je predikce?

Teď to z 75-80% táhne Česko, ale ten poměr se bude rychle měnit. V horizontu tří let by zahraničí rozhodně mělo být většinové.

Díky za rozhovor.



### Zeptám se rovnou – jak důležité je pro ZOOT zahraničí?

Velmi. V tuhle chvíli si primárně budujeme postavení ve střední a východní Evropě. První trh, na který jsme vstoupili, když tedy nepočítám Slovensko, to беру jako jeden trh s námi, bylo Rumunsko. Příští rok vstoupíme na jeden až dva další trhy. Prioritou je pro nás nyní stát se leadrem v CEE regionu. Obecně přitom zkoumáme jak organickou, tak akviziční cestu. To znamená, že se díváme, jestli je pro nás jednodušší koupit někoho se zákaznickou bází, nebo to vybudovat od nuly jako v Rumunsku.

### Co berete při takovém rozhodování v úvahu?

Díváme se, jestli jsou na vybraném trhu hráči v niche segmentu, který se nám líbí a hodí do portfolia. Když takové najdeme, zvažíme, nakolik je pro nás jejich zákaznický kmen zajímavý.

### Znamená to, že na mezinárodních trzích můžete působit i pod jiným brandem?

Ne. Ale dovedu si představit variantu dvou brandů. ZOOT jako ten hlavní a pak ten nichový.

### To je novinka, nebo jste takto uvažovali i nad Rumunskem? Pokud ano, co vás přimělo k rozhodnutí, že do toho půjdete organicky?

Rumunsko bylo trochu jiné. I když logisticky nedává takový smysl jako třeba Maďarsko nebo Polsko, pro nás se tam objevila určitá příležitost. Trh nám přišel zajímavý a jednali jsme s jedním lokálním hráčem. Nebyl ale schopný reagovat dostatečně rychle, proto jsme se rozhodli jít svou cestou a na novém trhu si vyzkoušet koncept fungování výdejce, respektive zkušičen.

### A jak tedy výdejce fungují v zahraničí? Dobírkou jsou přeci jen český fenomén.

Myslím, že ten koncept je přenositelný, jakkoli nás překvapila některá lokální specifika. Podívejte se třeba na Bukurešť. Pro nás je normální, že jezdíme metrem nebo MHD. Tam ale MHD vnímají jako záležitost nižší třídy. Všichni jezdí v autech, což samozřejmě

komplikuje rozhodnutí, kde postavit výdejce. V ČR hledáme huby, což jsou často místa spojená s MHD, příkladem Hlavák nebo Anděl. V Bukurešti jsme se ale museli přeorientovat na místa, kde se dá i zaparkovat. A parkování je v Rumunsku zásadní problém, na něčem jako je vyhrazené parkoviště se s úřady nejde domluvit. Na druhou stranu Rumuni nejsou tak zvyklí na způsob vyzvedávání jako tady. Výdejce a showroomy sice mají, ale nejsou tak rozšířené. Rumunský trh je posunutý v čase nazpět a pro nás to znamená větší edukaci lidí. Na výsledcích ale vidíme, že když model přijmou, jsou loajálnější.

### A jak funguje váš koncept jako takový?

Projeli jsme s ním pár mezinárodních konferencí a je velice oceňovaný. Omnichannel je trend, který ale málokdo dělá. Jsou tu kamenní hráči, kteří se snaží fungovat online, ale v zásadě tím jdou proti sobě samým. Potřebují totiž primárně živit kámen, tudíž

## Příští rok vstoupíme na jeden až dva další trhy.

jejich schopnost reagovat je v onlinovém světě výrazně menší. Nebo tu jsou online hráči, kteří se rychle dostanou na libovolný zahraniční trh jen pomocí jazykové mutace a logistiky. Pro ty je ale zase složité stavět offline svět.

Proto věřím našemu konceptu, který je lokální ve smyslu, že jsme s lidmi ve fyzickém kontaktu. Usnadňujeme jim online nakupování tím, že mají možnost si vše vyzkoušet, než zaplatí, a cokoli mohou nechat na místě. To je jedna z hlavních esencí celého ZOOTu.

### Máte stanovený postup pro vstup na nový trh? Jestli nejprve hledáte lokálního partnera, nebo zkoušíte mystery shopping, zjišťujete konkurenci...

Ano, existuje něco jako taková kuchařka, vznikla v Rumunsku. My jsme v minulosti dvakrát vyměnili byznys model, takže máme v DNA firmy hluboce zakořeněné neustálé hledání cesty. A to nám pomáhá v adaptaci

a úspěchu v daném prostředí. Na druhou stranu teď finalizujeme navazující strategii a ke každému trhu přistupujeme specificky. Například polský trh je v oblasti módy úplně jiný než maďarský nebo český, prodává se tam více než 25 % lokálních značek.

Pro vstup na nový trh tak máme šablonu na úrovni byznysového uvažování – jak nastavit ceny, jak rychlou potřebujeme dobu dodání, jaký marketing, jaké klíčové značky. Rozdíly mezi trhy jsou ale velké. Ze strany říkám, že v Čechách jsme na nejhorším fashion trhu v Evropě. V porovnání s okolím utrácíme za oblečení v průměru nejméně ze svých příjmů. Slovinci a Poláci nad 4 %, Rumuni skoro 5 % a Češi jsou na pouhých 2,8 %.

### Mají tedy v e-commerce smysl globální ambice?

Myslím, že ano. Ale my teď záměrně nechceme anglickou mutaci, protože náš model je prostě stavěný jinak. Orientujeme se na lokálnost, děláme s lokálními designéry, vydáváme lokální časopis s místními celebritami. Díváme se lokálně na místo a jeho fungování, na silná témata, a podle toho šijeme lokální strategii. Ty pak zásadním způsobem zlevňují performance marketing. Nemlátíte totiž spoustu slámy zbytečně, ale zaměřujete se jen na segmenty, které vás zajímají. Máme už určitý postup, na jaký segment se zaměřit v první fázi a jak v ní budovat značku. Jakou má mít příchut, jak má mluvit. Vždycky hledáme i lokální aspekt a charakter.

### Takže tím pádem existuje i rumunský ZOOT časopis?

Ano, máme rumunský časopis. Přebírá řekněme jen 30 % našeho obsahu a velká část je věnovaná právě lokálním tématům, trendům, lidem. To je zase to, co ze značky nedělá globálního hráče bez obličeje. Nemáte z ní takový pocit – a my jdeme po pocitech hodně.

### Je tahle část DNA ZOOTu přenositelná globálně?

Určitě. Dneska vlastně všichni v performance marketingu platí Googlu a Facebooku internetové daně. Aby byli vidět. Situace ale bude čím dál tím složitější, globální značky do toho budou cpát velké peníze. Myslím, že tak bude pro všechny pořád důležitější ukázat odlišnost od velkých hráčů, a získat



## Rozhovor

Ladislav Trpák

si publikum i přes jiné kanály, než jsou ty placené. I my se snažíme takovou nezávislost budovat.

**To chápu, právě možnost obrany proti Amazonu a dalším globálním hráčům byla tématem našeho předchozího čísla. Rád bych se ale zeptal na lidi. Jak budujete zahraniční týmy? Kdy přichází třeba první polský zaměstnanec ZOOTu?**

Hledáme někoho, kdo je nám blízký hodnotami, naturelem, tím, jaký je. Hledáme lokálního kapitána, který si společně s námi postaví posádku. Říkáme mu: „Jo, my si myslíme, že tým má být takto strukturovaný.“ Ale pak do toho vstupuje kapitán se znalostí lokálního trhu. To znamená: „Možná potřebujeme někoho jiného, než si myslíme, pojďme to vyzkoušet.“

I způsob, jakým nabíráme lidi na výdejny, je velice specifický. Máme assessment centrum, třeba v Rumunsku jsme měli 10

### Vždycky hledáme i lokální aspekt a charakter.

pohovorů každou hodinu. Tohle nám pomáhá rychle vyfiltrovat skupiny lidí, u kterých vidíme prozákaznický přístup. Vnímají sklenici spíše poloplnou než poloprázdnou. Hledáme u lidí určitou příchuť, to oni následně vytvářejí značku. Značka se totiž nedá diktovat úplně ze shora, je to souběh lidí, jejich charakterů a z toho se pak značka popisuje navenek.

**Takže je pro vás klíčový i samotný prodejce?**

Přesně tak, velice. Zatímco v onlinu zapojujete jeden smysl – zrak – na výdejně používáte všechny smysly. Vnímáte, jak to tam voní, co tam hraje za hudbu, jak se na vás ten člověk usmívá, jak mluví, jak to vypadá v kabině, jak vypadá látka. Možná si přesně nezapamatujete detaily, ale ve finále si pamatujete celkový pocit.

**Když se ještě vrátím k výběru leadera v dané zemi. Jak ho provádíte?**

Přes headhuntery, ale hlavně máme v ZOOTu pozici pojmenovanou Gatekeeper. Jeho úkolem je střežit, koho vpustíme dovnitř. Plus taky uchazeč projde souborem kritérií od úkolů, otázek a testovacích situací, kterými nového člověka zkusíme a nacítíme. Protože ve chvíli, kdy vezmete někoho, kdo dokáže otrávit ostatní, velice rychle se otráví celá firma. Ivan Pilný takovým lidem říká travič studní. Tým do jisté míry takového člověka eliminuje a úkolem náčelníka je dát ho pryč. Ale samozřejmě ideální je takové lidi dovnitř vůbec nepouštět.

**Je pro náčelníky jednotlivých zemí důležitá znalost české mentality?**

Myslím si, že určitá zkušenost s Čechy je

fajn. Hodně jsme teď lítali do Německa, Itálie, Francie a pitchovali zahraničním investorům, fondům, bavili jsme se s fakt velkýma klukama. My Češi si tady o sobě můžeme myslet cokoli, ale je hrozně vidět, že na západě jsme pořád braní jako východ. Nejdál k nám mají Němci, blíž Angličani a úplně nejbliž Francouzi. To mi přišlo zajímavé a myslím, že jsme fakt trochu specifictí – máme určitý mix ironie a satiry. Naše schopnost si do jisté míry dělat srandu ze všeho a za každých okolností mi je logicky velice sympatická.

**Jak počítáte náklady na novou zemi? Co jsou největší položky?**

V zásadě je to jednoduché. Záleží na tom,

jak rychle tam chcete být. To definuje, kolik peněz potřebujete do trhu dát. Pokud máte něco, co všichni chtějí, pak ty náklady mohou být relativně nízké. Bohužel tak specifických věcí je málo, takže spíš budeme předpokládat, že náklady ovlivní, jak rychle dokážete vytvořit silný zákaznický kmen. Musíte si spočítat cenu akvizice zákazníka a jeho lifetime value. Jak dlouho si myslíte, že s vámi zůstane, kolikrát nakoupí, jakou máte marži. Z toho si dáte dohromady představu,



kolik vám zákazník přinese. Následně si řeknete fajn – investuji tolik a tolik a budu věřit, že se mnou vydrží ještě déle, nebo investuju menší částku a pojedu na jistotu.

**To je logické. Jak moc vám to prodražují výdejny jako fyzický prostor?**

My se na výdejny nedíváme jen jako na prostor, díváme se na ně jako na marketingový nástroj. Nedochozí tam jen k transakci, prostor má hodnotu, kterou jsme schopni

vypočítat. Když otevřeme prodejnu, víme, o kolik nám vzroste konverze v okolí, jak rychlý je náběh akvizice zákazníků, o kolik méně potřebujeme opakované návštěvy, než zákazník udělá první nákup.

## Podle čísel ne. Rumuni se ale z hlediska vratek adaptují mnohem rychleji než Češi.

Z druhé strany tvoří náklady vratky. Ve fashion je to podle mě něco, co bude rozhodovat o úspěchu všech hráčů. Všichni vyexpedujeme za plus mínus stejně, otázka je, za kolik to vrátíme. Můžeme se sice bavit o sofistikovanějších 3D technologiích, skenerech a foťácích, kterými se namapujete a my vám řekneme, které kousky vám budou. Na druhou stranu, když se podíváte na jakýkoli průzkum, tak ve finále rozhoduje možnost se věci dotknout a vyzkoušet si ji na sobě fyzicky. A to vždycky znamená velké vratky. V tom nám výdejny pomáhají, protože vratka z domu stojí úplně jiné peníze než vratka z výdejny. Úzus je totiž takový, že platíme i vratku z domova, protože to chceme zákazníkům zjednodušit.

### Jsou Češi u vratek specifictí?

Podle čísel ne. Rumuni se ale z hlediska vratek adaptují mnohem rychleji než Češi. Stálo nás dost úsilí Čechy naučit, že je v pohodě, když jim něco není, že se nemusí cítit blbě, že věc vrátí.

### Co pro vás znamená přijít do nové země technologicky?

My jsme si zkomplikovali život tím, že jsme začínali jako něco jiného. Struktura a návrh systému byla původně pro jiný účel. Naprosto upřímně říkám, že si neseme kus minulosti s sebou.

### Takže ještě máte kusy kódu z dob, kdy jste byli sociální sítí?

De facto jo. Samozřejmě některé části rychle vyměňujeme, máme škálovatelný obsah, adaptovali jsme se na mobily. Ještě nás ale čeká spousta ladění v personalizaci a prá-

ci s daty. V onlinu je sice všechno o datech, ale v módě je to složitější než v elektronice. Klíčový je styl a ten se hrozně blbě strká do dat. Ale hledáme a jsme velcí průkopníci. Používáme GoodData, máme silné datové oddělení a hledáme lidi, které by bavilo s námi nakoumávat strategii do budoucnosti. Tedy analyzovat nejen minulá data, ale rozpoznávat trendy, které vznikají rychle jako bubliny. Vnímáme, že v celém fashion světě je obrovský prostor pro technologie.

### V čem vidíte budoucnost v módním byznysu?

V módě pracujete s vysokou marží, protože málokdo je schopen předvídat, co bude, a máte velké množství zbytků. Dokážu si představit, že vás oslovíme s cílenou nabídkou, když půjdete zrovna kolem prodejny. Aktivně vás postrčíme k tomu, abyste si u nás něco vyzkoušel – pojdte, je to za tuhle cenu, jste u nás za minutu, bude vám to slušet.

V podstatě stavíme úplně jiný retailový koncept – ne online, ne offline, ale spojený. Neplatíte obchoďákům za nájem prostor, protože si lidi k sobě vodíte sami. Máte mnohem vyšší konverze nákupu. A až se všechno vyplní mobilními aplikacemi a budeme schopni dodat zboží relativně rychle, tak proč ještě chodit do nákupáku?

### Co privátní značky? Ve chvíli, kdy je někdo dostatečně velký, produkuje vlastní brand a marže je úplně jinde.

Je a není. Do privátní značky vždy musíte počítat všechny náklady, které s ní souvisí. Klíčová je velikost a u módy je hrozně vysoko práh, kdy se to začíná vyplácet. První roky musíte investovat do vývoje značky,

## Stavíme úplně jiný retailový koncept – ne online, ne offline, ale spojený.

hledání dodavatelů, kontroly kvality a všeho možného. Ale když se podíváme, jak to dělá Zalando nebo Asos, tak v případě Asos dělají privátní značky už přes 50% tržeb.

Naše obrovská výhoda je, že máme data

napříč značkami a dokážeme vidět, co má smysl vyrábět. Víme, jak značku etablovat, jak ji lidem vysvětlit a jak prodat.

### Tím pádem už moje poslední otázka: jakou část vašich tržeb tvoří zahraničí a jaká je predikce?

Teď to z 75-80% táhne Česko, ale ten poměr se bude rychle měnit. V horizontu tří let by zahraničí rozhodně mělo být většinové.

Díky za rozhovor.

