

Stanou se elektronické obchody obětí své vlastní velikosti?

“Narazili do zdi. Je to chybný model, který nebude nikdy fungovat,” prohlásil Jeff Matthews, generální partner Ram Partners, v reakci na další pokles hrubé marže společnosti Amazon.

Hrnečku, dost!

Investoři a odborníci s rozpaky sledují poslední trend: gigantické elektronické obchody, jako jsou Amazon.com nebo eBay, snižují svoji hrubou marži a zároveň pokračují v neuvěřitelném tempu expanze. V důsledku toho poklesla v posledním říjnovém týdnu cena akcií obou zmíněných společností. Merrill Lynch například snížila rating Amazon.com i přesto, že Amazon dále zvýšil počet svých zákazníků a přitom dokázal snížit náklady na získání zákazníka. Jako důvod změny hodnocení uvádí společnost pokračující ztráty společnosti (navíc managementem nepřesně odhadované – odhady bývají podceněny) a stále se zvyšující náklady na vytváření obratu. Jde vlastně o první zaváhání investorů od dubna 1997, kdy nastal triumfální vstup Amazonu na kapitálový trh, a to i přesto, že Amazon předpověděl, že ve svém knižním obchodě dosáhne ve čtvrtém čtvrtletí poprvé zisku.

Problém hrubé marže

Problém, který Amazon.com i eBay spojuje, je stejný: spolu s expanzí se zvyšují jejich provozní náklady a vyšší náklady se nyní promítají v jejich hrubé marži. Hrubá marže se stanovuje jako rozdíl mezi obratem společnosti a nákladem na jeho vytvoření. V případě Amazonu poklesla z 21,5 % ve druhém čtvrtletí tohoto roku na 19,8 % ve třetím čtvrtletí, v případě eBay ze 78 % na 71 %. Amazon tento pokles vysvětluje zvýšením zásob v přípravě na vánoční sezonu, nižším počtem objednávek a také přesunem společnosti do nových, méně profitabilních oblastí, jakými jsou hračky a elektronika. Pro Amazon tento problém není nový. Když se v červnu loňského roku společnost rozrostla poprvé a k tradičním knihám přidala hudbu a videonahrávky, předpovídala podobný pokles marže. Knižní obchod je totiž ze všech komodit spotřebního zboží nejziskovější, nabízí tedy největší hrubou marži. Koncová cena knížky se bez problémů vyšplhá na pětinasobek nákladů na její výrobu. To už ale neplatí tak docela o hudebních nosičích a videokazetách, a už vůbec ne o spotřební elektronice a hračkách. Každý růst směrem do ostatních oborů proto znamená nejen nárůst obratu, ale také výrazné snížení hrubé marže.

V telekonferenčním rozhovoru s investory se CEO Amazonu Jeff Bezos snažil obhájit expanzní strategii společnosti. Poukazuje na to, že se Amazon snaží využít všech svých příležitostí, kterými jsou značka, zákaznická základna a know-how: “Protože s velikostí společnosti se zvyšují obrat, profitabilita a návratnost kapitálu, dosažení *kritické velikosti* tak rychle, jak jen to je možné, řídí naše rozhodování v každém oboru naší činnosti. Věříme, že nejlepší cestou k rychlému nárůstu velikosti je učinit v hloubce a kvalitě služeb pro naše zákazníky více než kdokoliv jiný.” Zároveň ovšem Amazon přiznal,

že i ve čtvrtém čtvrtletí očekává další snížení marže, spojené s očekávaným nárůstem obratu před Vánoci.

U konkurenční eBay vysvětlují 7% pokles marže náklady na zlepšení počítačového vybavení a zvýšení vnitřní technické podpory. Společnost utrpěla počátkem roku řadu technických výpadků, kdy byly její počítačové systémy zahlceny požadavky od příliš mnoha uživatelů. Bez ohledu na investice, které firma právě uskutečňuje, je eBay podle slov jejího CEO Whitmana ještě tři až čtyři měsíce vzdálena od dosažení žádoucí stability počítačových systémů.

V co Bezos věřil

Když Jeff Bezos v roce 1995 zakládal Amazon.com, vedl jej k tomu neuvěřitelný růst velikosti internetu – v té době činil meziroční růst 2100 %. Bezosův obchod nebyl první; Bezos se ale od samého počátku poučil z chyb své konkurence a snažil se dělat stejné věci jinak.

Všechny Bezosovy kroky můžeme chápat ve světle důvodu, který vyjádřil ve zmíněném rozhovoru s investory: jde o *snahu o co největší růst*. Už v době, kdy Bezos firmu zakládal, bylo vidět, čeho si investoři na internetových obchodech cení nejvíce: obratu a podílu na obrovsky rostoucím globálním trhu. Tradičně se investoři řídí poměrem P/E – cena za akcii/výdělek za akcii. A až do příchodu internetových firem to byl v podstatě jediný obecně uznávaný ukazatel. Pak ale vstoupila na trh první internetová firma Netcom On-Line (psal se prosinec 1994) a nastal doslova poprask: Jak spočítat cenu firmy, jejíž P/E je záporné? Investoři si nakonec pomohli: cena internetových firem se začala odvíjet nikoliv od jejich zisku, ale od jejich obratu. A to platilo bez výjimky, vlastně až do dnešních dnů. Teprve v poslední době se začíná nervozita investorů zvyšovat. Ti konzervativnější, případně netrpělivější, volají po návratu k tradičnímu ukazateli P/E, kdy je hlavním měřítkem úspěšnosti firmy zisk.

Jak to udělal

To ale v roce 1995 neplatilo. Internet byl zcela neznámé a neprozkoumané médium a investoři si už zvykli hodnotit úspěšnost internetových firem podle obratu. Bezos to znal velmi dobře: připomeňme, že jeho prvním zaměstnáním byla údržba počítačových systémů a později správa investičních fondů pro firmy Bankers Trust Co. a D.E. Shaw & Co., působící na Wall Streetu. Bezos si tedy od samého počátku kladl za cíl získat co největší část internetové komunity. A musíme uznat, tento cíl se mu podařilo velmi dobře splnit.

Když se na aktivity Amazonu podíváme zpětně, můžeme vystopovat tři důležité kroky, které v tomto směru vykonal.

Nejširší nabídka

Prvním správným krokem v tomto směru bylo zaměření se na co nejširší knižní nabídku – od samého počátku se Amazon.com snaží nabízet všechny knihy, které na světě vyšly. A to dělá dodnes. Hloubka nabídky se konečně odráží i v samotném jménu – Amazonka je nejhlubší řeka na světě. Bezos zpětně hodnotí toto rozhodnutí jako jeden z klíčových kroků svého úspěchu. Snaha o co největší sortiment totiž velmi dobře koresponduje s tržním prostředím internetu. Internet v té době ještě neuměl nabídnout podobně osobní přístup, jako nabízely klasické obchody, tento svůj nedostatek ale mohl

vyvážit širší nabídky. Snaha o úplnost nabídky je navíc v dobré shodě s demografickou strukturou uživatelů internetu, kteří pocházejí doslova ze všech končin světa a mají nejrůznější zájmy. Je zajímavé, že ještě před spuštěním svých prvních poboček Amazon.de a Amazon.co.uk už byla společnost velmi mezinárodní – kolem 20 % svého zboží distribuovala zákazníkům mimo USA. K 30. září uvádí Amazon 13,1 milionu zákazníků ze 160 zemí světa.

Vytvoření vlastní internetové komunity

Některé věci se s nástupem nových technologií mění, jiné zůstávají až podivuhodně stejné. Stará obchodní poučka říká, že náklady na získání nového zákazníka jsou podstatně vyšší než náklady na jeho udržení. Nejlevněji realizovanými obchody jsou proto obchody se stálými zákazníky. Do této chvíle nic nového pod sluncem. Jak ale tuto známou pravdu přeložit do řeči internetu?

Právě zde je místo pro další novátorský počín Amazonu: založení internetové komunity. Jak přimět zákazníky, aby se na Amazon rádi vraceli? Dnes tyto věci řadíme pod oblast tzv. "audience development", tedy rozvoje uživatelské základny, tehdy to ale byla zcela neznámá oblast. Byl to Amazon, kdo dokázal vytvořit první internetovou komunitu sdruženou kolem komerčního místa. Redakční obsah Amazonu se mění denně, ale tím to nekončí: Amazon svým návštěvníkům navíc umožňuje zveřejnit jejich vlastní názory na knihy, upozorňuje je e-mailem na nové tituly, a dokonce hostil "interaktivní novelu", ve které John Updike načrtl počáteční kapitoly a návštěvníci místa příběh dokončili. Pokud někam napíše svůj příspěvek, jistě se tam znova rád podívám, abych zjistil, zda někdo nereagoval; totéž pochopitelně platí dvojnásob, pokud dopíše část knížky. Ve stejném duchu pokračuje Amazon i v novém sortimentu: tak například názory je možno psát k libovolnému zboží (tato možnost se tedy rozšířila i na hudbu, video, elektroniku a hračky). Z posledních novinek uvedme soutěž pro děti na návrh hraček budoucnosti, vypsanou 6. října. Všech 40 finalistů získá šek v hodnotě 500 USD k útratě v oddělení hraček, dva vítězové pak 10 tisíc dolarů ve formě příspěvku na školné.

A komunita skutečně přináší své ovoce: 72 % prodeje Amazonu ve třetím čtvrtletí přísluší opakovaným nákupům. "Nalézáme se v kritickém formačním období," řekl Bezos v dubnovém rozhovoru pro News.com. "Většina zákazníků ještě nic online nekoupila. Chceme být jejich prvním nákupem, pokud budeme moci. Chceme s nimi mít velmi hluboký vztah."

Sám to nedokážeš

Další pravdou nezávislou na nových technologiích je, že ať se jedinec snaží sebevíc, sám nic nezmuže. V přeneseném smyslu platí podobný výrok i ve firemním světě. A Bezos postupoval velmi chytře. Třicet tisíc nezávislých obchodních partnerů, tzv. "afilací" společnosti, doporučuje knihy Amazonu na nejrůznějších webových stránkách všude po světě. Za tuto službu dostanou patnáctiprocentní komisi z nákupů uskutečněných těmi zákazníky kteří přišli na Amazon.com z jejich stránek. Tímto krokem se služba Amazonu dostala do rychlého povědomí globální internetové komunity a afilace významnou měrou přispěly k propagaci, která je navíc důsledně prováděna v hlavních vyhledávacích službách.

"Určitě si ale myslím, že program afilací (spolupracujících webových stránek) je jednou z nejinovativnějších věcí, které jsme udělali. My jsme to vymysleli. Je zajímavé, jak hodně firem to později zopakovalo. Očekávám, že to bude ještě více napodobováno v budoucnosti," hodnotí Bezos.

Může model fungovat?

Každé rozhodnutí ale něco stojí. Jak už jsme řekli, výše uvedené kroky pomohly Amazonu stát se největším virtuálním obchodem na světě – a to nejen z hlediska šíře nabídky, ale dnes už i velikostí obrátu a počtem zákazníků. Tyto kroky ale zároveň vedly Amazon ke ztrátovosti. Ztráty Amazonu rostou s počtem jeho zákazníků a se šíří jeho záběru. Za každý obchod, který Amazon realizuje, Amazon také zaplatí. To, o čem se dnes investoři dohadují, se dá vyslovit jako jednoduchá otázka: Může se stát Amazon ziskovým, nebo je jeho model od samého počátku předurčen ke ztrátě? Neznamena by změna modelu ztrátu zákazníků a konec celé firmy?

Podívejme se na to po jednotlivých oblastech. Šíře nabídky dnes v podstatě nestojí nic – svět už je globální, postačí uzavřít patřičný počet aliancí distribučních smluv. S tím je samozřejmě spojena práce a náklady, ty jsou ale zanedbatelné ve srovnání s jinými náklady firmy. Přicházíme ke druhé oblasti. Zákazníci knižního obchodu Amazon si zvykli na velmi výrazné slevy a řady titulů. Sleva může dosahovat 40 %, dalších 15 % (naštěstí ale jen ze zaplacené částky, tedy řekněme z 60 %) pak musí jít přidružené afilaci, stránce, ze které zákazník přišel. V knižním světě je tento model ještě zcela přijatelný, protože výrobní náklady knížek jsou mnohem menší než jejich pultová cena. Jakmile se ale ve snaze o růst společnost přesune do dalších oblastí, nastává problém. Zákazníci jsou zvyklí dostat svou slevu, a na internetu je velmi konkurenční prostředí. Pokud zákazníkovi neposkytnu dobrou cenu, pozeptá se jinde – konečně existuje celá řada služeb, které mu porovnají ceny v nejrůznějších obchodech zcela automaticky. Na zákazníkovi tedy šetřit nemohu.

Úspory se proto budou muset provést jinde. Ale kde? Co například propagace? Firma může počítat s tím, že si již vytvořila dostatečně známé jméno a dostatečně velkou návštěvnickou komunitu a zákazníci si na Amazon zvykli chodit. Nabízí se tedy omezit program Associates, například nenabízet tak velkou provizi. Tady ale asi problém nebude. Pokud si zákazník skutečně navykl na Amazon chodit, chodí tam už přímo. Associates jsou pak stejně ze hry a slouží pouze k zachytávání nových zákazníků. Ale pozor. Neřikal přece Bezos: “Většina zákazníků ještě nic online nekoupila. Chceme být jejich prvním nákupem, pokud budeme moci.”? To ovšem znamená, že z afilací se nedá ustoupit ani o píd. Totéž se dá říci o propracovaném systému reklamy ve všech hlavních vyhledávacích službách.

Kde tedy ušetřit? Na internetové komunitě? Redakční obsah jistě něco stojí, ale ztráta zákazníka a doporučení přes Associates nebo placenou reklamu stojí podstatně víc.

Jak z kruhu ven?

V čem je problém internetových firem

V této chvíli před námi vyvstal problém internetu ve své plné síle. Je to problém média jako takového, nikoliv Amazonu nebo eBay.

Osvědčenou strategií obchodních “neinternetových” firem opravdu je investovat do svého růstu, dosáhnout určité kritické velikosti, a potom se dostat do zisku. Ve všem tom má Bezos pravdu. Ale je tady jeden podstatný rozdíl: **klasické firmy rostou na předem definovaném trhu**. Mohou počítat s tím, že jednoho dne získají na tomto trhu natolik **významný podíl**, že budou moci vydělávat. Tehdy nastane čas sklizně: významné procento zákazníků si k nim už stejně zvyklo chodit, není tedy zapotřebí udržovat nejnižší ceny a není také zapotřebí investovat tak masivně do získávání nových zákazníků.

Internet je ale zcela jiné médium. Od prvních let svého života se každým rokem zdvojnásobuje. A toto jeho tempo pokračuje vlastně až do dnešních dnů. To z něj sice činí na jednu stranu nesmírně

zajímavý trh s obrovským potenciálem, na druhou stranu ale trh těžko uchopitelný. Běžné business plány na něm selhávají; a i ty nejchytřejší firmy si na něm mohou vylomit zuby. **Dosažení “kritické velikosti”, o které Bezos hovoří, je možné pouze na trhu, jehož velikost je známa.** Představme si, že připravujeme hustou gulášovou polévku (roztok musí být aspoň padesátiprocentní, aby měl tu správnou chuť), ale do hrnce nám neustále přitéká voda. Nechtěl bych čekat na takový oběd. Podobně přestávají čekat někteří investoři na zisk internetových obchodů.

Přirovnějme to k situaci, kdy se snažíme rozběhnout, abychom chytili vlak, ale vlak se mezitím rozjíždí, až dosáhne stejné rychlosti, jakou běžíme. Ještě chvíli se můžeme snažit zrychlit, ale vlak zrychluje také. Ještě aspoň chvíli, aspoň malou chvíličku... Ne, investorům došla trpělivost.

Hrnečku, dost!

Je to krutý paradox: Bezose motivoval k založení Amazonu obrovský růst velikosti internetu. Je to ale právě ten stále se nezastávající růst, který může způsobit jeho konec.

Největší přání a obava Jeffa Bezose

Podívejme se závěrem, jak hodnotí své dosavadní úspěchy sám Bezos. Otázku mu položil redaktor News.com v dubnu tohoto roku: “Co je podle vašeho názoru nejvíce inovativním krokem, který kdy vaše společnost učinila? Krokem, na který si za 25 let vzpomeneme, a budeme moci říci: Opravdu, *tohle* udělali?”

“Tohle je opravdu dobrá otázka. Já doufám, že za 25 let budou lidé opravdu moci nalézt něco velkého, co jsme učinili. Myslím, že lidé řeknou, že jsme nastartovali tuhle věc elektronické komerce. Že jsme tam byli pionýry, že jsme byli jednou ze společností, které začaly dělat věci správně. Také doufám, že v době za 25 let již bude jasné, že Amazon.com demonstroval, že je důležitou a dlouhotrvající společností. Pořád se setkáváme se skutečností, že je zde mnoho společností, které udělají velký vstup na scénu a pak zmizí. A my pracujeme extrémně tvrdě s dlouhodobým výhledem, že se chceme stát důležitou společností, která bude mít velký vliv na svět v pozitivním smyslu. Budeme se zaměřovat pouze na toto a necháme na ostatních, aby za 25 let usoudili, které největší inovace to byly.”

Největší přání Bezose, aby Amazon.com demonstroval, že je důležitou a dlouhotrvající společností, je ale zároveň odrazem jeho největší obavy.

Amazonka je nejen hluboká, ale i divoká a nezkrtná řeka. Její zdroje jsou nekonečné. Škoda že kouzelné zaklínadlo funguje jenom v pohádce. Utopit se dá nejen ve sladké kaši, ale i v hluboké řece.

Jiří Donát