

AKO SA „OTOČENIE KORMIDLA” STALO INŠPIRÁCIOU PRE TRADIČNÝ RETAIL

Keď Gøril Joys Johnsen v auguste 2023 nastúpila do funkcie CEO Coop Øst, preberala organizáciu s rokmi strát a plánovaným mínusom 15 miliónov NOK pre nórsku časť biznisu. Už po osemnástich mesiacoch bol výsledok opačný: 147 miliónov zisku v Nórsku a 307 miliónov na úrovni skupiny. Zvrat, ktorý sa v severskom potravinovom retaile len tak nevidí – a ktorý stojí za pozornosť aj na Slovensku.

Zdroj: Amrop, Fotografie: Freepik a archív Amrop



Ladislava Molnárová

Amrop Partner
Member of Global Amrop
Consumer & Retail
Practice Group

Trh: koncentrovaný, cenovo citlivý a s dôrazom na efektivitu

Nórsky potravinový retail je vysoko koncentrovaný: traja hráči (NorgesGruppen, Rema 1000 a Coop) ovládajú viac než 95 % trhu. Dominancia diskontných formátov a privátnych značiek s nízkou cenou dlhodobo tlačí na marže. E-commerce má nízku penetráciu, a tak kľúčom k úspechu zostáva kamenná sieť, logistická excelentnosť a popri prísnej kontrole nákladov aj udržanie kvalitného zákazníckeho zážitku.

Lídrom sa stáva ten, kto počúva

Johnsenová nezačala PowerPointom, ale cestou po predajniach. V prvých mesiacoch navštívila všetkých 114 prevádzok a osobne sa stretla s približne 2 800 kolegami – nie formálne, ale s cieľom porozumieť realite a pomenovať priority z „prvého kontaktu“ so zákazníkom. Súbežne nastavila zrozumiteľný a ambiciózný cieľ: zisk 100 miliónov NOK z nórskej časti prevádzok. Šlo o jedno číslo, okolo ktorého sa dokázal zjednotiť celý tím.

Líderstvo novej CEO stavia na priamosti, zvedavosti a transparentnosti: ľudia musia vedieť, či je manažment spokojný a prečo. V retaile sa výsledky rodia v detailoch – a líder, ktorý počúva a zároveň dáva jasnú spätnú väzbu, vie tieto detaily zmeniť na rozdiel v P&L.

Od nákladov k rastu: kultúra neustáleho zlepšovania

Kľúčovým posunom bola zmena optiky zo „šetriť za každú cenu“ na „vyvážiť efektivitu a rast“. Jeden príklad na ilustráciu: „shrínka“* nesmie byť „nulová“ za cenu prázdnych regálov – chlieb musí byť čerstvý

počas celých otváracích hodín, aj keby to znamenalo odpisy na konci dňa. Prioritou je výnos, nie opticky dokonalé čísla na jednom ukazovateli.

S tým súvisí program Komplexná zákaznícka skúsenosť – presné štandardy pre každý dotyk so značkou od parkoviska, vlajok a navigácie cez čistý vstup až po plnosť a kvalitu sortimentu. Jeho napĺňanie sa priebežne meria (mystery shopping, kontinuálne prieskumy, KPI). V predajniach program prijali pozitívne a zákaznícka spokojnosť rástla.

Ďalším pilierom je disciplína v práci so systémami a s dátami. Coop Øst vylepšila používanie objednávkových nástrojov – tam, kde sa 120 manažérov spoliehalo na intuíciu, trpeli algoritmy, reťazec aj zákaznícka skúsenosť. Po kultúrom zásahu sa zlepšili kľúčové indikátory. Napríklad podiel zákazníkov, ktorí nenašli tovar vypredaný, sa za rok zvýšil približne zo 64 % na 70,6 % (marec 2025).

Ľudia a rozvoj: od brigádnika po store manažéra

Obrat k zisku sa neudial len vďaka procesom, ale najmä vďaka ľuďom. Coop Øst systematicky pracoval

vala so zodpovednosťou v predajni: jasné roly, denné rituály, krátke „stand-upy“, viditeľné tabuľky priorit a priebežná spätná väzba. Práca so zmenovými tímami a „bench“ pre vedúcich predajní pomohli stabilizovať výkonnosť jednotiek, ktoré dovtedy kolísali. Dôležitou súčasťou boli mikrolearningy (5 až 10 minút) v praxi – jednoduché, aplikovateľné a zamerané na situácie z predajne, nie na teóriu.

Lídri prvej línie dostali štruktúrované „toolkity“: ako viesť službu, ako plánovať objednávky, čo kontrolovať v „peak“ hodinách, ako riešiť sťažnosti. Tréninky neboli jednorazové – boli cyklické a prepojené s KPI. Takto sa buduje učiacia sa organizácia, ktorá vie absorbovať zmeny a udržať výkon aj pri fluktuácii.

Digitál a dáta: menej intuície, viac reality na regáli

Využívanie dát nie je samoúčelné – má viesť k tomu, aby mal zákazník to, čo potrebuje, a vtedy, keď to potrebuje. Preto Coop Øst prepojila plány, predajné dáta a objednávkové rutiny tak, aby vznikol jednotný „spôsob práce“ pre všetky predajne. Zjednotenie názvoslovia, pravidiel a zodpovedností znížilo šum v komunikácii a skrátilo čas od problému



k náprave. Digitál zároveň pomohol manažérom venovať menej času Excelu a viac ľuďom a zákazníkom.

Súbežne sa investovalo do merania zákaznickej skúsenosti (NPS, on-shelf availability), aby sa úspech neredukoval len na maržu. Výsledkom je balans medzi P&L a CX – práve ten udrží vernosť zákazníkov aj pri cenovej citlivosti trhu.

Férová motivácia: bonusy za zlepšenie, nie za veľkosť

Johnsenová prekopala bonusový model. Kým kedysi mohli manažéri veľkých predajní inkasovať bonusy aj pri slabšom medziročnom výkone a malé predajne zostávali bez odmen, v novom systéme sa bonus odvíja od zlepšenia celkového hospodárskeho výsledku. Znížiť stratu malej jednotky z -1 mil. na -0,5 mil. je pre výsledok rovnako hodnotné ako navýšiť zisk veľkej predajne o 0,5 milióna – a motivácia sa tomu prispôbila. Výsledok? Viac manažérov s bonusmi a spravodlivejšie vnímanie výkonu.

Udržateľnosť a komunita: pragmaticky, nie „na plagát“

Coop ako družstevný model prirodzene pracuje s komunitou. Johnsenovej prístup nerobí z udržateľnosti marketing, ale operatívu: čerstvosť a dostupnosť lokálnych potravín, rozumné riadenie odpadu, jednoduché „eco“ voľby priamo v regáli. Zákazník necíti „ťažký koncept“ – cíti lepšiu predajňu a logické rozhodnutia. Aj preto je téma udržateľnosti dlhodobo „dobrým zvykom“ a nie „nákladom navyše“.

Leadership, ktorý funguje v turbulencií

Johnsenová opísala štyri základy: porozumieť biznisu (vrátane „centov, nie stoviek“), budovať dôveru (blízkosť k predajniam a zákazníckym momentom pravdy), vedieť určiť priority (všetci podporujú predajňu) a pestovať vzájomný rešpekt a otvorenosť (len tak sa tím posúva vpred). Pre budúcnosť retailu vidí kombináciu využívania dát, štruktúry, vytrvalosti v exekúcii a schopnosti viesť ľudí cez neistotu.

Paralely pre Slovensko: čo si môže vziať tradičný retail

Slovenský trh má viacero podobností s Nórskom: tlak diskontov na cenu, napäté marže, rastúce očakávania zákazníkov (lokálnosť, udržateľnosť, digitálne služby) a ešte vždy rozhodujúcu rolu kamenných predajní. To všetko vytvára priestor pre nové líderstvo aj v tradičnom modeli. Ako by mohol vyzeráť „playbook“ pre tradičný maloobchod?

- 1. Jasný cieľ, ktorý zjednocuje.** Ambiciózny, ale zrozumiteľný finančno-zákaznícky cieľ, ktorý drží sieť pokope a prekladá sa do kvartálnych milníkov na úrovni regiónov a predajní – rovnako, ako to urobila Coop Øst.
- 2. Komplexná zákaznícka skúsenosť od parkoviska po pokladnicu.** Zaviest' detailné štandardy a priebežné meranie (mystery shopping, NPS, on-shelf availability) s viditeľnou spätnou väzbou a rýchlou nápravou – v menších aj vo väčších jednotkách.
- 3. Disciplína v systémoch a dátach.** Presadiť jednotný „single way of working“ v objednávkových a forecastových nástrojoch. Menej intuície, viac algoritmov – lepšie zásoby, menšia strata predaja, plynulejší supply chain a menej „vypredané“.
- 4. Bonus za zlepšenie, nie za veľkosť.** Nastaviť odmeňovanie tak, aby férovo oceňovalo posun v hospodárskom výsledku každej predajne – nech má motiváciu aj menší obchod na vidieku, ktorý vie stratu znížiť o polovicu.
- 5. Roadshow vedenia a zapojenie predajní.** Rovnako ako v Coop Øst – prítomnosť vedenia „v teréne“ a pracovné skupiny naprieč úrovňami zvyšujú vlastníctvo zmien a urýchľujú implementáciu.
- 6. Investície do siete s rozumom.** Modernizovať predajne tak, aby podávali konzistentný zážitok, a zároveň prísne riadiť nákladovosť – nie však na úkor dostupnosti tovaru a služieb.
- 7. Rozvoj lídrov prvej línie.** Frontline leadership programy pre vedúcich predajní a zástupcov – schopnosť viesť v dátovo riadenom prostredí, motivovať ľudí a čítať P&L je konkurenčnou výhodou.
- 8. Praktické „mini štandardy“.** Krátke checklisty „čo má byť vidieť“ podľa sezónnosti a návštevnosti; jednoduché a zrozumiteľné pre každého člena tímu.
- 9. Mikrolearning a koučing v prevádzke.** 5 až 10 minút trvajúce bloky počas zmeny, následne spätná väzba priamo v predajni – aby sa učenie okamžite menilo na lepší výsledok.
- 10. Rovnováha medzi P&L a CX.** Cieľom nie je len marža, ale aj dostupnosť, čerstvosť a dôvera zákazníka. Tam sa rodí lojalita – a dlhodobý výkon celej siete.

Záver: Tradičný model možno preprogramovať

Príbeh Coop Øst ukazuje, že aj „tradičný“ obchod sa dá rýchlo preprogramovať, ak sa spojí jasná stratégia, merateľná exekúcia a hlboké zapojenie ľudí. V prostredí, kde diskonty nastavujú latku ceny a efektivity, je rozhodujúce zvíťaziť v detailoch: disciplína, zákazníckej skúsenosti, férovom odmeňovaní a lídroch, ktorí držia kurz aj v rozbúrených vodách. Pre slovenský tradičný retail a družstvá je to pozvánka k odvážnemu, ale realistickému otočeniu kormidla.

www.amrop.sk

*„shrinka“ je retailový slang pre shrinkage – teda úbytok zásob, rozdiel medzi evidovaným a skutočným stavom tovaru. Vzniká najmä pre: krádeže (extemé aj interné), poškodenie či skazu tovaru, expiráciu, chyby v prijíme/vo výdaji, zle nastavené procesy alebo inventarizačné chyby. V slovenčine sa dá voľne preložiť ako manko na tovare, úbytok zásob alebo nepredajné straty.

Spracované z rozhovoru s Goril Joys Johnsen a analytických častí k trhu; Coop Øst, 2024 – 2025. Prečítajte si celý rozhovor od Amropu.



Amrop

Leaders For
What's Next

Executive
Search

Leadership
Advisory

C-Suite Search
& Succession

Board
Services

Strategic Talent
Acquisition

Sustainable &
Wise Leadership