

Obchod Seznamu funguje jako dobře organizovaná armáda

Michal Heisig je obchodním ředitelem Seznam.cz. Firmy, kterou kdekdo v souvislosti s nástupem Googlu, Facebooku a dalších hegemonů světového online trhu hrubě podceňuje. Přitom Seznam.cz s dvouapůlmiliardovým ročním obrátem a velkou orientací na obchod a funkční věci si to rozhodně nezaslouží. Michal je velmi otevřený člověk, který se nebojí přiznat chybu nebo střílet do vlastních řad...

TOMÁŠ JINDŘÍŠEK: Na úvod mám tradiční startovací dotaz: co ty a kavárenské povalečství?

MICHAL HEISIG: Kavárenské povalečství miluju, ale teď už jen na zapřenou. Dříve jsem se povaloval oficiálně, ale teď musím jít příkladem.

TOMÁŠ JINDŘÍŠEK: Máš na starosti obchodní aktivity Seznamu. Jak se firmě daří?

MICHAL HEISIG: Dobře, mohlo by to být i lepší, ale když se dívám kolem, nestěžuji si.

TOMÁŠ JINDŘÍŠEK: Co trendy a krize?

MICHAL HEISIG: My jsme v krizi posílili díky tomu, že se každá koruna mediální investice začala víc kontrolovat. Co přinese současná situace, se ukáže. Za paradox považuji to, že ze všech médií má internet nejvíc dat, ale nejhůře s nimi umí pracovat. Každý zadavatel pak požaduje, že se mu musí všechno doložit, ale bez velkého přínosu vzhledem ke konkurenčním médiím.

TOMÁŠ JINDŘÍŠEK: Jsi odpovědný za čísla, jaký je aktuálně obrat a podle čeho jej hodnotíte?

MICHAL HEISIG: Seznam má určitou vlastní ligu – vyhodnocuje se, jestli se mu daří ve vztahu k plánu, který si stanovil, a nedíváme se příliš kolem. Pro lidi, kteří v Seznamu pracují, je to asi těžší. V současnosti jsme mírně pod plánem, situace je ale dobrá a panice nepropadáme. Letos se máme dostat přes dvě a půl miliardy obratu a myslím, že toho dosáhneme.

TOMÁŠ JINDŘÍŠEK: Máte spoustu možností, serverů... Jak to rozdělujete dle typů



Tomáš Jindříšek

klientů? Je něco specifické pro malé firmy a něco pro velké?

MICHAL HEISIG: Klient, který u nás začíná, má k dispozici většinou základní produkty – Firmy.cz, pokud má e-shop, tak využívá Zboží.cz, a Sklik. To je forma nejnavštěvovanějšího souboru služeb v Česku a oslovuje všechny potenciální zákazníky, kteří hledají služby klienta. Pro každého, kdo chce prodat zboží a služby, má smysl tyto tři služby využít. Nad nimi stojí širší nadstavba asi dvaceti dalších produktů, které se snaží u potenciálních zákazníků firem potřebu nákupu vyvolávat. Je to display reklama, video reklama, mobily a řada dalších, které doplňují základ-

ní produkty v určitých segmentech. Kromě toho prodáváme reklamu po segmentech. Takže například Sauto pro autobazary a prodejce nových aut, Sreality pro realitní kanceláře a developery a Sdovolená pro cestovní kanceláře. Podle těchto produktů dělíme ve firmě i obchodníky.

TOMÁŠ JINDŘÍŠEK: Máte mnoho obchodníků a máte také výhodu, že umíte vnímat i potřeby regionů. Jaký je rozdíl mezi regiony a hlavním městem?

MICHAL HEISIG: Naší snahou je, aby regiony fungovaly stejně jako Praha. Tak jako v Praze i v regionech pracuje tým obchodníků se základní nabídkou produktů a mapuje oblast. V rámci České republiky máme dvě stě obchodníků a každý z nich má tři schůzky s klienty denně, ve výsledku tedy šest set jednání každý den. Většinu z toho tvoří objednávky nebo obnovené objednávky. Když v regionu obchodníci najdou firmu s potenciálem, spolupracují s obchodníky pro klíčové zákazníky a dále se segmentovými specialisty – jeden je určen pro autobazary, jeden pro realitní kanceláře a další pro cestovní kanceláře. Pokud má firma opravdu velký potenciál, přebírají si ji do své vlastní péče a nabízejí celou paletu služeb Seznamu.

TOMÁŠ JINDŘÍŠEK: Co pro tebe jako pro obchodního ředitele znamená řídit takto decentralizovanou síť?

MICHAL HEISIG: Práce obchodního ředitele spočívá ve vytváření optimálních podmínek pro lidi. V obchodu je nás dnes čtyři sta padesát, přímo pod sebou mám pět manažerů, ti řídí dalších čtyřadvacet, ti dalších 60 a jim přísluší koncových obchodníci. Je to dobře organizovaná armáda.

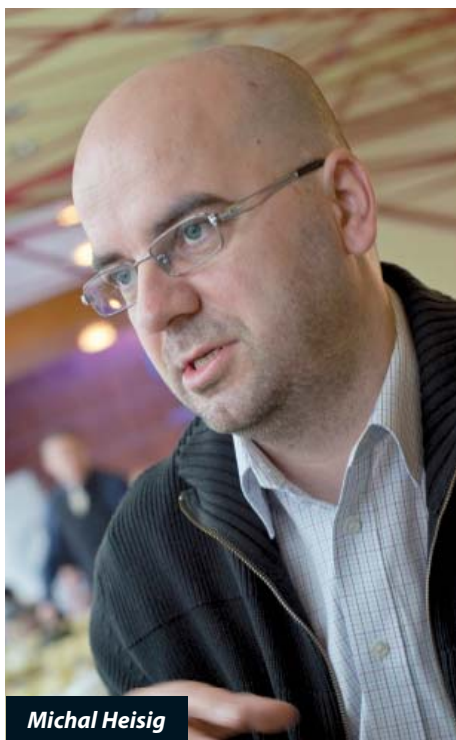
TOMÁŠ JINDŘÍŠEK: Můžeš říct, kterým regionům se daří nejlépe?

MICHAL HEISIG: Republiku máme rozdělenou do pěti částí, kromě Prahy je to dvakrát Morava, jedenkrát Čechy a virtuální telesales. Praha je v základních produktech dvojnásobná oproti ostatním, ale ty jsou pak všechny vyrovnané. Aktuálně máme silný tým na severní Moravě a úroveň záleží spíše na lidech, nejde ani tak o kupní sílu regionů, ale o schopnosti týmů.

TOMÁŠ JINDŘÍŠEK: Jak hledáte schopné obchodníky?

MICHAL HEISIG: Ideální je člověk, který umí prodávat a chce pracovat v Seznamu. Lidé si

Za paradox považuji to, že ze všech médií má internet nejvíc dat, ale nejhůře s nimi umí pracovat. Každý zadavatel pak požaduje, že se mu musí všechno doložit, ale bez velkého přínosu vzhledem ke konkurenčním médiím.

**Michal Heisig**

uvědomují, co Seznam pro Česko znamená, a my hledáme lidi, kteří umí prodávat. Důležitý je vztah k firmě, když u nás obchodníci začínají, procházejí úvodním školením, na které přijdou třeba i ředitelé a vypráví jim o sobě i o svém vztahu k Seznamu. Každý pak začne mít rád

malé klidné Česko, některé věci se nám zde povedly, ostatní jsou aspoň dobré a pak si nás vybere globální firma, která si může dovolit cokoli na světě. Je přitom jasné, že tady není kvůli penězům, a tak to musím brát osobně. Na druhou stranu nás to ale nutí být lepší, kdyby Google nepřišel, nebyli bychom nyní tak dobří.

TOMÁŠ JINDŘÍŠEK: Jak vnímáš budoucnost společnosti, jaký důraz budete dále klást na služby?

MICHAL HEISIG: Seznam obvykle nebyl spojován s převratnými novinkami, to se ale v poslední době mění. Objevují se Novinky.cz na mobily, máme nový Super.cz. Seznam spolupracuje s velkým mediálním domem Borgis na obsahu, který dokáže doručit uživatelům a monetizovat jej. Do budoucna chceme obsahové služby dělat jinak než konkurence.

Další změny se týkají vnitřního fungování Seznamu. Dnes jsme firma s nastaveným systémem, hierarchií a trochu se vytratilo počáteční nadšenectví lidí. To se od letoška zase mění a doufám, že se to rozjede inovativním směrem, hlavně v již zmiňovaných obsahových službách.

TOMÁŠ JINDŘÍŠEK: Kdo vlastně u vás tvoří vize? Nejste tak trochu korporace při takovém množství lidí?

Vstup Googlu do České republiky z pohledu Seznamu beru osobně. Jsme malé klidné Česko, některé věci se nám zde povedly, ostatní jsou aspoň dobré a pak si nás vybere globální firma, která si může dovolit cokoli na světě. Je přitom jasné, že tady není kvůli penězům, a tak to musím brát osobně. Na druhou stranu nás to ale nutí být lepší, kdyby Google nepřišel, nebyli bychom nyní tak dobří.

firmu nejpozději během týdne nebo čtrnácti dnů. (Směje se)

TOMÁŠ JINDŘÍŠEK: Lidi z branže vás srovnávají s módními značkami, s Googlem...

MICHAL HEISIG: Vstup Googlu do České republiky z pohledu Seznamu beru osobně. Jsme

MICHAL HEISIG: Pokud nemáme centrálu v Londýně nebo USA, nejsme žádná korporace. Podle mě se svět Seznamu rodí někde mezi Pavlem Zimou a Ivo Lukačovičem, odtud pak jdou vize do firmy.

TOMÁŠ JINDŘÍŠEK: Dáváte prostor i nápadům zdola?

MICHAL HEISIG: Rádi bychom to o sobě říkali, ale teprve se to učíme. Dříve to tak fungovalo, ale firma dnes preferuje systém, mizí v něm ale nápady a někde dole se hromadí. Přemýšlíme o tom, jak je vyvést na denní světlo. Když jsou ale opravdu dobré, ujmou se. Příkladem je nově redesignovaný Super.cz. Nemusí to vždycky vyjít, ale kdo by měl v Česku zkusit nové věci, když ne Seznam?

TOMÁŠ JINDŘÍŠEK: Co nové trendy jako chytré mobily, co vůbec Seznam ve vztahu k mobilní oblasti?

MICHAL HEISIG: Česko na nějakou velkou monetizaci mobilů není připraveno a doufám, že v nejbližších třech letech ani nebude (protože bych to dostal do plánu.), tady je potřeba počkat, až přijde uživatel. Seznam vždy vítězil tak, že udělal dobrou službu pro uživatele, ti si ji zvykli používat a pak přišel obchodní model.

TOMÁŠ JINDŘÍŠEK: Jak se díváš na fenomén sociálních sítí? Začínají se lidé z vašeho pohledu chovat jinak?

MICHAL HEISIG: Lidé díky sociálním sítím tráví na internetu více času, a přestože to není na Seznamu, přináší to růst i nám. Pořád potřebují informace a ty jsou na Seznamu pořád nejpřístupnější.

TOMÁŠ JINDŘÍŠEK: Nenarázíte na to, že Seznam lidé vnímají hlavně jako vyhledávač, a vy jste přitom něco docela jiného, máte mnohem víc služeb?

MICHAL HEISIG: Bylo by jednodušší, kdyby klienti měli zafixováno, co vše Seznam obsahuje, obchodníci by to měli snazší.

TOMÁŠ JINDŘÍŠEK: Připravujete nějaké zajímavé novinky?

MICHAL HEISIG: Těším se na náš nový Sport.cz. Sám jsem si zvykl sledovat sport na iDnes. V Česku je typický určitý konzervatismus, ničím mě zatím nenaštvali, a tak tam chodím. Nyní se u nás chystá inovace, která by mohla být ta pravá, jsem zvědavý, jak bude nakonec vypadat a jak se uživatelům zalíbí a zda i mě si přetáhne z toho iDnesáckého sportu.

Tomáš Jindříšek, David Daniel

WWW.IDIREKT.CZ

