

EK 04: Bankructwo w branży e-commerce - jakich błędów unikać - case studies paradopary.pl - Marcin Zagubień

Tutaj Grzegorz Frątczak i zapraszam na „Ekomersową Kawę”, podcast, który pomaga rozwijać sklepy internetowe, dostarczając wiedzy i inspiracji. W tym podcaście rozmawiam z przedsiębiorcami i e-commerce menedżerami, którzy z sukcesem prowadzą swoje e-commerce’y. Pokazuję i odkrywam to, w jaki sposób budują swój biznes, który jednocześnie pozwala im realizować ich cele zawodowe i prywatne.

Cześć! Witam wszystkich w czwartym odcinku „Ekomersowej Kawy”! Dziś moim gościem jest Marcin Zagubień, z którym współpracujemy w kwestiach związanych z marketingiem internetowym. Nie porozmawiamy jednak o marketingu, ale o jego historii, którą Marcin zgodził się z nami podzielić. Marcin był właścicielem sklepu paradopary.pl, sklepu głównie z obuwem dziecięcym, który razem z żoną prowadzili w latach 2009-2016. Sklep ten miał 2,5 mln obrotu netto, czyli prawie 3 mln brutto w najlepszym okresie – dość sporo jak na warunki polskie. W tym odcinku mamy okazję poznać historię tego sklepu od momentu powstania aż do jego zamknięcia. Firma już nie istnieje z tego powodu, że biznes się nie domykał. Marcin podzielił się z nami tym, jakie decyzje podejmował, co działo się na rynku, jaki to miało wpływ na jego sklep, jakie błędy popełnił, co mógł zrobić inaczej. Na te pytania nam dziś odpowie. Dla mnie osobiście to bardzo ważny odcinek i rozmowa z kimś, kto nie boi się podzielić taką historią. Mam dla Marcina wielki szacunek za to, że zdobył się na to, żeby ten sklep zamknąć, bo nie jest tak prosto spojrzeć w lustro i powiedzieć: „Zamykam”. Jest to wyzwanie, szczególnie gdy firmę traktuje się jak swoje dziecko. W każdym razie myślę, że ten odcinek da mocno do myślenia szczególnie wszystkim tym, którzy próbują rozwinąć swój sklep internetowy, ale nie do końca im to wychodzi. Zapraszam!

Grzegorz: Cześć, Marcin!

Marcin: Cześć, Grzegorz.

G: Przed Wami Marcin Zagubień, były szef i były właściciel sklepu paradopary.pl. Dziś poznamy historię o tym, jak Marcin pozbył się, mówiąc brutalnie, sklepu, który osiągnął obrót 2 mln rocznie. Marcin, zapytam cię o to, co się wydarzyło, bo to ciekawa historia, która pokazuje to, jak rynek na nas wpływa. Ale na początek powiedz, skąd jesteś i co robisz.

M: Jestem z Sulejówka spod Warszawy. Obecnie mieszkam w Mińsku Mazowieckim. Jestem mężem i ojcem, mam dwie wspaniałe córki, cudowną żonę. A obecnie, jak dobrze wiesz, zajmuję się marketingiem sieci.

G: Jak doszedłeś do marketingu?

M: W bardzo naturalny sposób. Przez kilka lat prowadziłem wspólnie z żoną sklep internetowy paradopary.pl. Dzięki temu doświadczyłem marketingu. Przeszedłem ze sklepu, który swego czasu robił 2,5 mln zł obrotu rocznie, do marketingu.

G: W którym roku zacząłeś budować ten sklep?

M: Firma została założona we wrześniu 2009 roku, a sklep ruszył w marcu 2010 roku. Zaczęliśmy z 20 tysiącami złotych - sprzedaliśmy Toyotę Avensis i z takim budżetem zaczęliśmy działać w sieci.

G: A co paradopary.pl sprzedawała?

M: Firma sprzedawała obuwie damskie i męskie, ale główną ofertą było obuwie dziecięce takich marek jak Ecco, Hilfiger, Geox czy Primigi, czyli z troszeczkę wyższej półki. To nie był mój początek w branży obuwniczej, bo miałem z nią już kontakt od 2000 roku. Pracowałem wtedy u brata, prowadząc i zarządzając jego siedmioma sklepami stacjonarnymi i tam m.in. miałem kontakt z przedstawicielami tych wspomnianych przeze mnie marek. Dzięki temu zebrałem doświadczenie w branży obuwniczej. To był taki czas, w którym internet zaczął się mocno rozwijać. Powstawało coraz więcej sklepów internetowych. Stwierdziliśmy wówczas, że można wykorzystać moje doświadczenie i moje kontakty w branży, aby spróbować wystartować ze sklepem internetowym. Stąd pomysł na paradopary.pl, czyli budowanie firmy od początku, wymyślanie jej nazwy, tworzenie sklepu, CMS-a.

G: Jaki CMS wtedy wybrałeś?

M: Ten CMS był dedykowany specjalnie dla nas. Chcieliśmy stworzyć coś, co jest użyteczne dla klienta, żeby sklep mógł odróżniać się szatą graficzną i layoutem. Takich gotowych rozwiązań na rynku i tego, czego my oczekiwaliśmy, jeszcze wtedy nie było. Stąd pojawiła się decyzja, żeby zrobić autorski CMS.

G: Czyli wystartowaliście w 2010 roku? A kiedy osiągnęliście szczyt?

M: Szczyt przypadł na 2012 rok.

G: To był ten obrót 2,5 mln?

M: Jeśli mówimy o obrocie, to na 2012 rok przypadł szczyt i obrotu, i zysku firmy. Sklep wygenerował wtedy zysk na poziomie 170 tys. zł.

G: To był zysk już po potrąceniu waszych pensji, czy to było na wasze życie?

M: I to jest to, czego większość przedsiębiorców w Polsce nie liczy, a to totalny błąd, albowiem nie liczy swojej pracy. My jej nie liczyliśmy, więc można powiedzieć, że ten zysk to była policzona nasza praca.

G: Taki zysk jak na 2012 rok to niezła pensja.

M: Tym bardziej, że jeszcze w 2011 roku pracowałem u brata na etacie, więc łączyłem wówczas etat z prowadzeniem własnego sklepu. Więc część większych obowiązków była po stronie żony. W 2012 roku zrezygnowałem z etatu, aby zająć się już tylko sklepem internetowym.

G: Czy ten obrót podajesz brutto, czy netto?

M: Netto.

G: Czyli ok. 7% obrotu to zysk?

M: Tak.

G: Czyli ta rentowność nie była aż taka wielka?

M: Nie była wielka, ale to wynikało ze specyfiki tej branży.

G: Po 2012 roku było lepiej czy gorzej?

M: Od 2010 roku zyski pięknie rosły, wzrosły aż dwukrotnie. To był zupełny rozruch. Otworzyliśmy sklep. To była sobota. Poszła jakaś prosta reklama w Google AdWords. Wtedy nie było takich narzędzi, jakie są obecnie, które umożliwiają dotarcie do klienta. Na hasło „Ecco”, „Tommy Hilfiger” puściliśmy testową reklamę za 200 zł w Google AdWords i tego samego dnia wpadły pierwsze trzy

zamówienia. Dla nas to była euforia. Nie liczyliśmy na to, że pierwszego dnia uda nam się zdobyć jakiegokolwiek zamówienia. I powoli to się rozwijało. W 2010 roku skończyliśmy z obrotem w wysokości 300 tys. zł. W 2011 roku było już milion dwieście, a w 2012 roku przekroczyliśmy 2,5 mln. I ten rok był dla nas przełomowy również ze względu na to, że w naszym mniemaniu zrobiliśmy bardzo duże obroty, a przypominam, że zaczynaliśmy z 20 tysiącami złotych, wykorzystując też wiedzę i znajomość w branży. To był dla nas sukces. Rok 2012 był dla nas przełomowy, bo w maju weszło na nasz rynek Zalando, czyli taka poważna konkurencja z Niemiec. I w tym samym roku zmieniony został VAT z 8% na 23% na artykuły dziecięce. I w perspektywie tego roku, mimo że on był najlepszy i pod względem zysków, i pod względem obrotów, to miał decydujący wpływ na to, co zdarzyło się w kolejnych latach.

G: A co się wydarzyło w kolejnych latach?

M: Gdy Zalando wchodziło, troszeczkę zbagatelizowaliśmy to, że jest z Niemiec, że wysyłają obuwie prawie tydzień czasu. W związku z tym, że obuwie mieliśmy u siebie na magazynie, dbaliśmy bardzo o to, żeby towar zamówiony jednego dnia, drugiego był już u klienta, czym zdecydowanie wygrywaliśmy. Niemniej jednak nie wzięliśmy pod uwagę tego, co stało się na jesieni 2012 roku, czyli tego, jak bardzo skomasowany atak marketingowy zrobiło Zalando. Był to atak na rynek, przejmowanie tego rynku, konkurencyjne ceny i odbijanie klienta. Ale nie tylko Zalando tak działało. To był okres, w którym wszyscy przedsiębiorcy mający sklepy stacjonarne z obuwiami zauważyli duży potencjał w sklepach internetowych. Czyli każdy próbował wchodzić na ten rynek. Eobuwie działało i ono już sobie w tamtym okresie dobrze radziło. Na pewno było już liderem rynku, zanim weszło Zalando, ale nie było jeszcze tak duże jak teraz.

G: Na czym polegał ten skomasowany atak Zalando?

M: Zalando było wszędzie – w telewizji, na Google AdWords. To była skomasowana reklama. Wykorzystywali wszystkie nowe narzędzia, które się tylko pojawiały. Mieli zautomatyzowany marketing. Byli na wszystkich forach, we wszystkich możliwych mediach, porównywarkach cenowych. Po prostu pojawili się wszędzie. Mieli bardzo duży budżet marketingowy.

G: Jak to wpłynęło na Twój biznes, na koszty marketingu, gdy wszedł taki duży gracz?

M: Koszty marketingu w ogóle wzrosły. Jeśli miałbym to porównać od 2010 rokiem, to koszt pozyskania klienta cały czas rósł, bo jest to tak naprawdę giełda. Jeżeli wchodzi tak duży gracz jak Zalando i kilku mniejszych, ale próbujących inwestować duże pieniądze, to tak jak na giełdzie: bardzo podbijali cenę, koszty reklamy i kliknięcia. Takie proste hasła jak „Ecco”, „Tommy Hilfiger” czy „Geox”, którymi promowaliśmy się w 2010 roku, już nie przyciągały uwagi. Koszt kliknięcia takiego hasła w 2010 roku był na poziomie 20 gr., a w 2012 trzeba było już zapłacić 1,80 zł, więc wzrósł dziewięć razy. W 2012 zaczęliśmy szukać agencji marketingowej, bo w pewnym momencie nasza wiedza okazała się zbyt mała, aby poradzić sobie na rynku z tą konkurencją.

G: Czyli z jednej strony największe zyski, ale jednocześnie koszty reklamy wzrosły dziewięciokrotnie, więc musieliście podjąć decyzję o tym, aby zaczerpnąć wiedzy z zewnątrz.

M: Tak. Wtedy podpisaliśmy umowę na działania marketingowe z zewnętrzną agencją marketingową. Ja dopiero z perspektywy czasu mogę powiedzieć, co stało się w 2012 roku, jak to wpłynęło na późniejsze lata, bo jeszcze wtedy czułem euforię. Październik 2012 był rekordowym miesiącem w kwestii obrotów. Wtedy sprzedaliśmy mnóstwo dziecięcego obuwia, m.in. śniegowców, bo jeszcze sprzyjała pogoda. Więc myślę, że ta euforia nas troszeczkę uspiła. Nie zbadaliśmy do końca rynku, nie rozumieliśmy, co dzieje się na rynku, że wchodzi potężni gracze i go komasują.

G: Zbagatelizowaliście to, że na rynek wchodzi konkurencja. Skupiliście się wtedy tylko na sobie.

M: Tak. Błędem było też to, że jako właściciele firmy powinniśmy zajmować się nie pracą w firmie, ale pracą nad firmą. Tego zabrakło. Byliśmy zaangażowani nawet w pakowanie paczek. Chociaż zatrudnialiśmy już wtedy osoby, bo nie było sposobu na to, aby we dwójkę to wszystko ogarnąć. Ale większą uwagę poświęcaliśmy pracy w firmie. Byliśmy zaangażowani w robienie i obróbkę zdjęć, robienie opisów, zamówień, kontraktacji. I zabrakło czasu na to, by stanąć troszkę z boku i zacząć pracować nad firmą, a nie tylko w firmie. Moim zdaniem to kolejny błąd, który popełnia wielu przedsiębiorców.

G: Ile wtedy mieliście pracowników?

M: Trzy osoby plus my, czyli pięć osób.

G: Przy 180 tys. zł zysku to wychodzi ok. 15 tys. zł miesięcznie.

M: Na dwie osoby zarządzające.

G: Czyli 7,5 tys. zł netto na fakturze, czyli ok. 4-5 tys. zł na rękę. To nie były wielkie kokosy.

M: To nie były wielkie kokosy, ale to było coś, co dawało nam wolność. Nie musieliśmy pracować na etacie, o czym marzyliśmy. To było też jedno ze spełnionych marzeń.

G: Ale zarabiać w tamtym okresie powiedzmy 6 tys. zł, to całkiem nieźle. A z drugiej strony powiedziałeś, że zwiększył się VAT z 8% na 23%. Dlaczego uważasz, że to był taki gwóźdź do trumny?

M: W teorii VAT nie jest nasz. Bo w teorii klient płaci VAT. Pod warunkiem, że wraz ze wzrostem VAT-urosną ceny, a to się nie odbyło, ponieważ nikt nie podniósł cen. Raz, że była duża konkurencja i zaczęło się coś, co jest niszczące dla wszystkich, czyli wojna cenowa. Nie tylko lokalnie, czyli dotycząca polskich przedsiębiorców, którzy się znają, bo firm w tej półce cenowej było kilkanaście – Eobuwie, Schaffashoes, Riccardo, Gomez. Popadliśmy w wojnę cenową, która charakteryzowała się tym, że różniło nas od innej firmy tylko jedno kliknięcie. A jeżeli oferta jest ta sama, to klienci wybierają najtańszy produkt. Jeżeli w ofercie mamy to samo co druga firma, to zaczynamy konkurować tylko ceną, co bezpośrednio wpływa na marżę. Więc zmiana VAT-u z 8% na 23% spowodowała, że cały magazyn obuwia dziecięcego, który mieliśmy, a który stanowił 80% naszego magazynu, z dnia nadzień zmniejszył swoją wartość o 15%, ponieważ ceny detaliczne nie zmieniły się, gdyż klient, rynek, konkurencja wymusiły ich utrzymanie, a niejednokrotnie ich obniżenie.

G: W którym miesiącu 2012 roku wydarzyła się ta zmiana VAT-u?

M: W styczniu 2012.

G: Ale mimo to miałeś ten zysk w wysokości 7% rentowności.

M: I to był ten rok, który nas troszeczkę uśpił.

G: Czyli podnieśli VAT, ale rentowność dalej była, czyli 180 tys. na koncie jako zysk. Pewnie dostrzeżliście to dopiero w kolejnym roku. Co wydarzyło się w 2013?

M: Jest 2013 i to jest już taki rok, w którym pierwszy raz pojawiły się straty.

G: Kiedy je zobaczyliście?

M: Na koniec roku.

G: Na święta?

M: Tak. Rozliczenia PIT, księgowa dzwoni i mówi: „Panie Marcinie, macie stratę”.

G: Ale jak, bo przecież pieniądze są na koncie.

M: Oczywiście! Mimo, że ten rok zakończyliśmy stratą w wysokości 70 tys. zł.

G: Czyli nie było nawet na pensje?

M: Na pensje dla pracowników było, nie było tylko na nasze pensje, bo tak trzeba założyć. Bo oprócz tego, że jedliśmy, żyliśmy, pracowaliśmy, firma wygenerowała stratę na papierze.

G: Za co żyliście w 2013?

M: Z obrotu.

G: Rozumiem, że normalnie sobie wypłacaliście pieniądze.

M: Tak, bo musisz żyć.

G: Jako że roczny obrót wyniósł 2,5 mln, to kilka tysięcy na życie nie było jakąś wielką kwotą. Wtedy mieliście 200 tys. zł obrotu netto w miesiącu, czyli 250 tys. brutto. Pięć czy siedem tysięcy w tą czy w tamtą na życie i człowiek się nie zorientuje, że tak naprawdę nie ma tych pieniędzy, tylko mu się wydaje, że je ma.

M: Tak. One są powoli konsumowane. Są takim nikłym procentem tego całego obrotu, a liczysz na to, że jeżeli nie w jednym sezonie, to nadrobisz w drugim. Bo w branży obuwniczej są tak naprawdę cztery sezony: jeden wiosenny, potem przychodzi okres wyprzedaży letniej, następnie sezon jesienno-zimowy i wyprzedaż. Więc założmy, że pierwszy rok wykazał stratę, policzysz, że go nadrobisz na jesieni, sprzedając obuwie dziecięce. A druga część roku jest mocniejsza i od strony obrotów, i od strony zysków, bo głównie sprzedawały się wtedy śniegowce dziecięce, które napędzały sprzedaż i dawały marżę. Ale śniegowce sprzedają się pod warunkiem, że jest śnieg. I cały problem polegał na tym, że żeby dostać śniegowce firm Ecco, Geox i tych, o których wspominaliśmy, to pracowaliśmy na tzw. preorderach. Czyli żeby mieć ten towar w sierpniu u siebie na magazynie trzeba byłoby zrobić kontraktację już w styczniu, czyli siedem miesięcy wcześniej podjąć decyzję, ile śniegowców zamówić na jesień i zimę. Więc musieliśmy przewidzieć, czy będzie pogoda, czy nie, czy będzie mróz, czy śnieg. Więc to jak wróżenie z fusów.

Kłania się tu model biznesowy, który wpłynął na utrzymanie płynności finansowej, a przy tym też na zyski. Więc musieliśmy zamówić ten towar, bo nie mielibyśmy czym handlować. Aczkolwiek są pewne możliwości ruchu towarowego jeszcze w trakcie sezonu. Pamiętajmy, że większość tych firm produkuje buty na Dalekim Wschodzie, nieważne, jaka to jest marka i jak dobrej jakości jest produkt. I nawet jeśli któryś model fajnie się sprzedaje, to trudno jest go domówić. Bo to czas, odległość itd. Więc nie zamawiając w styczniu odpowiedniej ilości butów, trzeba liczyć się z tym, że zabraknie dobrych modeli. Więc ten model biznesowy nie był zbyt udany. To nie jest dobre rozwiązanie, żeby ryzykować. To ryzyko było po naszej stronie. Podpisywaliśmy się pod tymi zamówieniami. Musieliśmy odebrać towar i za niego zapłacić. A już po naszej stronie była jego odsprzedaż. I 2013 rok był o tyle ciężki, że mieliśmy dużo śniegowców, biorąc optymizm z roku 2012, czyli to, ile nam się udało sprzedać tych par obuwia. Założyliśmy, że nie tylko sprzedamy podobną ilość, ale będzie też wzrost. Więc zamówiliśmy troszeczkę więcej tego towaru. Dużo zimowych, dziecięcych, fajnych butów, przygotowanych na śnieg i mróz. Warunek był taki, że śnieg i mróz musi przyjść. A on nie przyszedł. Więc żeby w październiku, listopadzie i grudniu móc sprzedawać i zarabiać, musieliśmy uciekać z

magazynu, czyli schodzić z własnej marży, przeceniać buty już w sezonie, bo robiła to też konkurencja.

G: Czyli mieliście za dużo, wiedzieliście, że nie sprzedacie i musieliście robić promocje.

M: Musieliśmy robić promocje, aby zapłacić za faktury z kontrahentem, bo jak nie zapłacisz za nie w danym sezonie, to na wiosnę nie dostaniesz kolejnej partii obuwia. Więc musisz ściągnąć z rynku pieniądze, czyli pozbyć się tego obuwia z określoną marżą, ale dużo niższą. Gdy pojawiają się przeceny na poziomie minus 30% u detalisty, to znaczy, że na pewno dokładają do interesu, przynajmniej u nas tak było, co w papierach pokazał 2013 rok.

G: Czyli w 2013 za dużo zamówiliście, musieliście ściągnąć z Vat-u, żeby się wyprzedać. I na końcu księgowka mówi: „Panie Marcinie, ma pan minus 70 tys. zł”.

M: Tak, ale mówimy tylko o jednym czynniku, bo to, że zamówiliśmy za dużo obuwia, to niejedyny czynnik. Bo na rynku wzrosły też mocno ceny za reklamy, konkurencja oraz wojna cenowa. I ten rok pokazał nam także to, że nie sprawdziliśmy wcześniej, czego chce nasz klient. Nie nauczyliśmy się swojego klienta, kiedy startowaliśmy. I to jest bardzo ważna rzecz. Startując w 2010 roku, stwierdziliśmy, że wystarczy otworzyć fajny sklep internetowy, mieć fajny layout i fajny produkt, bo nam się wydawało, że tego chce klient. Nie poznaliśmy naszego klienta. Nie porozmawialiśmy z nim, żeby zrozumieć, jakie są jego potrzeby. A potrzebą naszego klienta było posiadanie markowych butów w bardzo dużej ilości w niskich cenach, w dobrej dostępności. Klient również dziś tego oczekuje. Jeśli spojrzymy na takie marki jak Adidas, Reebok itp., to dzisiaj też się to tak odbywa. Dzisiaj klient chce po prostu mieć dużą ofertę, *just in time*, czyli najlepiej teraz, i najlepiej żeby była promocja. A ja w 2013 i 2014 nie byłem w stanie mu tego zaoferować, bo żeby mieć niższą cenę, musiałbym taniej towar kupować, a nikt mi tego nie dawał. Mogli to robić tacy duzi gracze jak np. Zalando. To Zalando zaczęło wymuszać na dostawcach tego samego towaru, jaki ja miałem, rabaty, bo Zalando było duże. To samo też robi Eobuwie.

G: Dużo taniej od was sprzedawali?

M: To nawet nie chodzi o to, aby oni dużo taniej od nas sprzedawali, bo założyliśmy, że walkę o tę cenę podjęły same firmy, żeby ujednoczyć ceny, aby nie było bałaganu na rynku. Więc zaczęły dbać o to, żeby wszystkie sklepy internetowe miały podobną cenę. W 2014 już było tak, że wszyscy mieli mieć taką samą cenę, jeżeli chcieli handlować czymś towarem. Ale biznes zaczął polegać na tym, jakie kto uzyskał rabaty u producenta ze względu na zakupy ilościowe. Dla porównania: my byliśmy w stanie kupić 5 tys. lub 10 tys. par u danego producenta, a Zalando milion par.

G: I dostawali towar 10-20% taniej?

M: Niech dostaną 8%, a to jest cały zarobek. Ja wychodzę na zero, a on zarabia. On dostarczał klientowi to, czego ten chciał. A mój klient – ja tego nie rozeznałem na samym początku – chciał markowego obuwia w bardzo dużej ilości, dostępności rozmiarów w dobrej cenie, czyli minus 30%, a może nawet minus 40%, tylko dla mnie minus 30% czy 40% oznaczało dokładanie do biznesu. Ale dla dużej firmy takiej jak Zalando czy Eobuwie w pewnym momencie, gdy weszło już CCC (które kupiło Eobuwie), oznaczało, że u nich zostaje jeszcze te wynegocjowane 8% u dostawcy. To też wiąże się z innymi rzeczami, np. my w pewnym momencie płaciliśmy za paczki 15 zł, a wiem, że konkurencja mogła dostać 8 zł.

G: Czyli skala ma znaczenie.

M: Tak, przynajmniej w tej branży i w tym, co my chcieliśmy zrobić.

G: Te wnioski wysnułeś później niż w 2013?

M: Oczywiście. ☺ Tak, to jest z perspektywy czasu. Jeżeli jesteś właścicielem takiej firmy i chcesz nią zarządzać, wkładasz tam swój kapitał, to musisz mieć na to czas i pewne rzeczy wyprzedzać. Chodzi tu o delegowanie pewnych rzeczy, poszukiwanie odpowiednich partnerów – to jest bardzo istotne. Wspomniałem, że w 2012 zaczęliśmy współpracę z firmą marketingową. Z perspektywy czasu okazało się, że była ona dosyć nieudana. I na to też musisz mieć czas. Wiem to ze swojego doświadczenia i tego, co się tam wydarzyło. Bo jeśli jesteś mocno zaangażowany w pracę w firmie, gaszenie pożarów, robienie najmniejszych rzeczy, a nie oddajesz tego odpowiednim ludziom, nie masz tej wizji, nie znasz swojego klienta i nie wiesz, czego on od ciebie oczekuje, to kończy się tak, jak się skończyło u nas.

G: Powiedziałeś, że nie nauczyliście się swojego klienta w 2010 roku. A teraz wiesz, że on potrzebuje tanio i dużo. A jak nauczyłbyś się wtedy tego klienta? Jak podszedłbyś do tego tematu, aby dowiedzieć się, czego on chce?

M: Już teraz wiem, że nie chciałbym być takim ignorantem, który wszystko wie. To pierwszy błąd. Bo nie wiem. Nie wystarczy otworzyć sklep i wstawić do niego buty, bo uważam, że klient tego chce. Po pierwsze powinno odbyć się badanie rynku. My nie zrobiliśmy tego dobrze. Dzisiaj na pewno przyjrzałbym się tym rynkom, które się pierwsze rozwijały, czyli Stanom Zjednoczonym i Europie zachodniej, bo to jednak przyszło stamtąd. I wtedy powinienem bardziej zbadać firmy, które tam dobrze funkcjonowały – jak funkcjonują, na czym i czego ich klient chce, jak to się odbywa. Bo takiego researchu na pewno nie zrobiliśmy. Rozmowa z klientem, testowanie, czego on chce. Dzisiaj mamy do czynienia z mediami społecznościowymi, a przecież Facebook wszedł do Polski dopiero w 2008 roku. On dopiero powstawał. Nasz sklep ruszył w 2010. My nie rozumieliśmy, jaka jest potęga mediów społecznościowych. Czyli mogę nauczyć się nie tyle tego klienta, co nauczyć się go słuchać, czego on chce. Mogę pokazać mu produkt, nawet nie muszę go kupować, ale mogę mu pokazać, że chcę coś takiego zamówić, czy jemu się to podoba, czy nie, jaką cenę by zapłacił, co on o tym sądzi. Dzisiaj słuchałbym tego klienta, rozmawiał z nim, miał z nim kontakt. To bardzo ważne, aby rozmawiać z klientem i razem z nim budować swój produkt. Jeżeli tego nie zrobię, nie nauczę się klienta, nie zobaczę, jaki jest mój wymarzony klient, ile ma lat, czym się zajmuje, gdzie jeździ, gdzie wypoczywa, jakie pije wino, na co wydaje pieniądze, gdzie spędza wolny czas, jeżeli nie zrozumiem, jaki on jest, to po prostu się z nim minę, bo nie zaspokoję jego potrzeb. I on mi nie zapłaci. To jest normalne. Dzisiaj wiem, że to jest jedna z najważniejszych rzeczy przy podejmowaniu jakiegokolwiek decyzji, otwierając własny biznes, sprzedając cokolwiek.

G: Ja dorzucę dwie rzeczy do tego, co powiedziałeś. Mam dwa pytania, które powtarzam wszystkim swoim klientom będącym właścicielami sklepów internetowych, aby zadawali swoim klientom: „Dlaczego u mnie kupiłeś? Z jakiego powodu u mnie kupiłeś?”, a drugie: „Dlaczego u mnie nie kupiłeś?”. I żeby robili to przez telefon. Wysyłasz paczkę do klienta, więc zadzwoń do niego i powiedz: „Właśnie pakuję Twoją paczkę. Dziękuję ci za to. Powiedz, dlaczego zdecydowałeś się na nasz sklep, a nie inny?”. Wykonując takie telefony co kwartał, co pół roku, widzisz, jakie są tendencje. Zrobić 30 czy 50 takich telefonów, aby mieć jakąś skalę. To są tanie badania klienta, ale jak rozumiesz klienta, to jesteś w stanie dostarczyć mu to, co on chce. A jak zrobić: „Dlaczego nie kupiłeś u mnie?”? Na pewno każdy sklep ma telefony od klientów z pytaniami, którzy nie kupili.

M: My swego czasu robiliśmy coś podobnego. Dwie osoby, które obsługiwały u nas maile, telefony, prowadziły obsługę klienta, dzwoniły do klienta po odebranej paczce. Pytania dotyczyły paczki, tego, w jakim stanie ona dotarła do klienta, jak powinna być zapakowana, co sądzi o tych butach, dlaczego będzie zwracać paczkę. To były cenne informacje, ale było już troszeczkę za późno, bo to był rok 2014

i 2015. Ale to są bardzo ważne rzeczy. Klienci są mile zaskoczeni tym, że po drugiej stronie jest osoba, a nie automat. To jest związane z budowaniem marki i zaufania.

G: Czy ty robisz te telefony, czy pracownicy?

M: Bywało, że i ja je robiłem. Raczej delegowałem to pracownikom. Nie wiem, czy to jest dobre. A właściwie to raczej nie jest dobre. Myślę, że każdy właściciel musi „pójść w teren”. Musi iść do swojego klienta, musi go poznać. Musi wejść w jego środowisko, posłuchać go, porozmawiać z nim. Stać się wręcz tym swoim klientem.

G: Bardzo ciekawy pomysł, aby pytać się klienta. O tym nie pomyślałem, aby po otrzymanej paczce zapytać się klienta o opinię. Jest to tanie i proste.

M: Mamy telefon do tego klienta. On już kupił u nas produkt, zaufał nam. To już jest zaprzyjaźniony klient. A jeszcze jak z nim rozmawiamy, nawet jeśli jest niezadowolony, to taka informacja jest jeszcze ważniejsza, bo dowiemy się, dlaczego tak jest i co trzeba poprawić. To są bardzo istotne informacje, ale czasami nie ma na to czasu.

G: Czyli trzeba poznać biznes, w który wchodzimy. Nie wiem, czy czytałeś książkę „*Delivering happiness*”. Napisał ją współwłaściciel firmy Zappos. Firma ta sprzedawała buty z obrotami miliard dolarów rocznie. Startowali w 1999 roku. Amazon ich kupił z tego powodu, że oni mieli bardzo specyficzną kulturę organizacji i obsługi klienta. Wybijali się pod tym względem, bo nie mieli pieniędzy na marketing. I to, co chcieli robić, to dostarczać szczęście swoim klientom poprzez obsługę. Klienci dzwonili do nich po pomoc, gdzie najbliżej mogą kupić pizzę. W tamtych czasach nie było internetu, więc ktoś brał książkę adresową, szukał tej pizzy i dawał informację klientowi. Krążyły o nich legendy. Tym wyróżniali się na rynku w tamtych czasach, mimo że tam była dużo mniejsza konkurencja, niż jest teraz.

Autor książki wcześniej inwestował w różne firmy. Sprzedał jakąś firmę i zainwestował w Zappos. Nie mając jeszcze firmy, grał zawodowo w pokera. Powiedział, że z pokera nauczył się jednego: żeby wygrać, to najważniejsza decyzja jest przed rozpoczęciem gry. Wyobraź sobie, że wchodzisz do salonu, widzisz 10 stolików pokerowych. I najważniejsza decyzja biznesowa, jaką wtedy podejmował, polegała na tym, że zastanawiał się, do którego stolika podejść, przy którym stoliku ma największe szanse na wygraną. Oceniał, czy ludzie, z którymi miał grać, to są zawodowcy, czy nie. Gdy podszedł do zawodowców, mimo że sam był zawodowcem, to miał mniejsze szanse by wygrać, niż gdy byli tam amatorzy. Myślę, że w czasach e-commerce, takiej dużej konkurencyjności, bardzo ważna jest decyzja, do którego stołu podejdziemy, do której branży, jak znajdziemy sobie niszę – podobnie jak z tymi butami. Więc to jest istotne. I tak jak mówisz, ty tej lekcji nie odrobisz albo może odrobisz, tylko zmienił się rynek, a Ty nie zauważyłeś, że się zmienił.

M: Tak, to na pewno, bo nie da się przewidzieć wszystkiego. Ale nie można być ignorantem. Jeżeli mam możliwość, mam to, co daje mi dzisiejszy rynek, wiedzę, dane, doświadczenia, to nie mogę z tego nie skorzystać. Mówi się, że dobry start-up przygotowuje się 36 miesięcy: krok po kroku: od badania rynku do szukania i uczenia się klienta, tworzenia z nim produktu, mierzenia tego wszystkiego, wypuszczania produktów testowych. Te duże firmy tak właśnie pracują przy wdrażaniu nowych produktów. A jeżeli ja poświęcę na to trzy miesiące i nie do końca skupię się na tych ważnych rzeczach, tylko na tym, żeby zrobić sklep technicznie i wymyślić produkt, to w następnych latach odbiło się to czkawką.

G: Czyli skończyliśmy na 2013, w którym było minus 70 tys. zł. Konkurencja jeszcze bardziej wzrosła. Wy w grudniu 2013 zorientowaliście się, że jest strata. Co się wydarzyło potem w 2014 r.?

M: W 2014 żyjesz nadzieją i tą dobrą historią, że się odkujesz. Pociąg jest rozpędzony, zaczynamy działać. Zaczęły się już pojawiać pierwsze problemy z płynnością finansową. Musieliśmy uciekać z towaru, żeby zapłacić za faktury. To odbijało się czkawką w następnych działaniach pod postacią straty, którą generowaliśmy. W pewnym momencie zaczęło brakować na zapłacenie faktur w terminie dostawcy – 30, 60, 90 dni. Rotacja towaru była zbyt słaba. Żeby pozbyć się problemu z płynnością finansową, podpieraliśmy się kredytami obrotowymi – to były kolejne koszty. Do tego rosły koszty marketingu, obsługi itd. – były one nieporównywalne do tych, które towarzyszyły nam, gdy zaczynaliśmy w 2010 roku, czy 2012. Obsługa marketingowa, czyli ta firma, z którą współpracowaliśmy, pozostawiała dużo do życzenia.

G: Co się takiego działo?

M: Płaciliśmy dosyć sporo za obsługę. Firma marketingowa robiła za nas wszystko: e-mail marketing, Google AdWords, działania na Facebooku, plus obsługa programistyczna, bo my w międzyczasie zmieniliśmy layout strony i CMS-a. To było w 2013. Wtedy już pracowaliśmy z tą agencją. Padł pomysł, aby zmienić layout, bo ten, który był, stał się przestarzały i trochę нефункциональный. To była prawda, ale też kolejna inwestycja, którą musieliśmy ponieść. CMS był dedykowany. Zmiana logo, layoutu. Sklep zaczął wyglądać bardzo fajnie, nawet w 2015 dostaliśmy za to nagrodę. Wiosną zajęliśmy drugie miejsce w E-commerce Innovation Awards za zmianę layoutu i funkcjonalność sklepu.

G: Dużo płaciliście tej firmie marketingowej? Czy to było kilka tysięcy?

M: W stosunku do tego, jaką jakość nam oferowali, to dużo. Płaciliśmy ok. 7 tys. zł miesięcznie plus oczywiście koszty marketingu.

G: Co było nie tak z jakością?

M: Zacznę od rzeczy programistycznych. Wszystko im oddaliśmy, bo podejmowali działania marketingowe już w 2013 r., ale narzekali, że strona jest нефункциональная, że moglibyśmy podnieść konwersję itd., zmienić layout strony, zrobić nowego CMS-a, ale u nich, przez co mieli poprawić konwersję i koszty marketingowe. To było logiczne. Wiele argumentów przemawiało za tym, aby zmienić layout strony. On faktycznie był nieużyteczny również od strony mobilnej, strona nie była responsywna. Więc absolutnie wymagało to zmiany. Tu nie było żadnej dyskusji. Ale schody zaczęły się, gdy zaczęliśmy współpracę od strony programistycznej. To była męka. Po pierwsze kontakt się przedłużał. Z tygodni robiły się miesiące. Cały czas występowały jakieś błędy. Od strony programistycznej współpracowało nam się bardzo ciężko. Nawet jak system został już wdrożony, to cały czas coś się sypało. Gdy chcieliśmy wprowadzić zmianę w jednym module albo dorobić nowy moduł, to psuła się inna rzecz związana z czymś innym.

G: Czy pisali całego CMS-a pod was, czy mieli swojego?

M: Myślę, że mieli swój CMS, tylko pewne moduły były pisane pod nas. Niemniej jednak brakowało tam chyba fachowców z krwi i kości, takich programistów naprawdę skrupulatnych. Bardzo często było tak, że zrobili jedną rzecz, a psuła się ta, którą już dawno mieliśmy przerobioną.

G: Te systemy są bardzo skomplikowane. Robisz jedno, a drugie się wysypie. Bez testów się tego nie przejdzie. A z drugiej strony, gdy robi się na kilka sklepów, to na kimś trzeba to testować. Te rzeczy wychodzą i będą wychodzić. Jeśli robi się dedykowany sklep, to ten klient, który ma dany sklep, jest takim beta testerem. Zwróć uwagę, co dzieje się z Windowsem – ten okres przed publiczną publikacją zawsze jest wersją beta. Tak jest również w przeglądarkach typu Chrome, Firefox. W e-commerce te silniki też są bardzo skomplikowane i te błędy występują. I nie zawsze

programista jest w stanie przewidzieć, że to spowoduje gdzie indziej problemy. Nawet największe banki mają wyłączenie systemu, bo gdzieś coś się stało – na szczęście ich systemy są bardzo rozbudowane i to się rzadko zdarza. Więc pytanie: czy oni byli bardziej firmą programistyczną, czy marketingową? Czy mieli u siebie programistów, czy gdzieś na zewnątrz?

M: Mieli ich u siebie. Wiem, że są rzeczy, których nie da się przewidzieć. Ja widzę waszą pracę i jak to funkcjonuje, a wiem, przez co przechodziłem z nimi. Nie wiem, jak to opisać, ale w skali od 1 do 10 jesteście między 9 a 10, oni byli między 2 a 3, a pieniądze płaci się podobnie. Więc rolą przedsiębiorcy jest też wybór odpowiednich firm do współpracy.

G: Żeby było jasne, chciałabym słuchaczom powiedzieć, że Marcin z nami współpracuje, robi marketing dla naszych klientów. I zleca naszym programistom różne rzeczy.

M: Ale ja wiem, jak wygląda kontakt z wami. Czeka się najwyżej godzinę na odpowiedź na maila, a nie tydzień.

G: Może masz większy priorytet. Naszym klientów informujemy, że odpowiemy im w ciągu dnia, chociaż zdarza się, że chłopaki robią to dwa razy dziennie. Klienci rzeczywiście się niecierpliwia.

Czyli twierdzisz, że wdrożenie tego nowego sklepu przedłużało się z tygodni na miesiące, że kontakt był ciężki, angażował cię czasowo. Coś jeszcze?

M: To była jedna strona, która bardzo kulała. Do tego doszła frustracja, coś takiego, że nie masz wyjścia, związałeś się z nimi i chcesz to dokończyć. To wpływa też na jakość funkcjonowania sklepu i twoje obroty. A drugą rzeczą, którą się zajmowali, był marketing. Nie byliśmy też zadowoleni z tego, że sporo pieniędzy wydawanych było na promocje, które nie do końca wpływały pozytywnie na sprzedaż. Chyba takim szczytem było to, że ja musiałem prawie codziennie się z nimi kontaktować – z osobą, która prowadzi Facebook-a, z osobą, która prowadziła Google AdWords i z koordynatorem. Więc tak naprawdę tę pracę wykonywałem ja. Poświęcałem czas, aby to wszystko dobrze funkcjonowało. Nie byłem tak spokojny, aby to pozostawić. A szczytem było to, gdy był ustalony budżet 5 tys. zł czy 6 tys. zł miesięcznie na Google AdWords. I ja zapytałem się chłopaka, który się tym zajmował, dlaczego ta reklama jeszcze działa, jeżeli ona nie przynosi zysku. Były tylko kliknięcia, a nie było przychodu. Usłyszałem: „Ustawiałem to, aby wypalić budżet”. Ja po prostu zamarłem. Robił to tylko dlatego, aby wypełnić się budżet. Jakbym ustalił 20 tys., to by wyklikali 20 tys. Nie wierzyłem, że taką dostanę odpowiedź. To zaważyło. Jeżeli to miało tak wyglądać, że ja wykonuję kawał roboty, a po drugiej stronie jest ktoś, kto patrzy tylko na to, aby przepalić budżet, a w internecie można przepalić każde pieniądze, to wtedy zrezygnowaliśmy z usług tej firmy.

G: Nie szukałeś już innej agencji?

M: Nie szukałem, bo sklep był na takim etapie, że po głowie chodziło mi jego wygaśnięcie. Więc szukanie agencji miało się z celem. Na pewno nie jest tak, że samemu da się to zrobić dobrze. Nie, temu trzeba poświęcić mnóstwo czasu i ja to robiłem. Dlatego że po drugiej stronie nie miałem partnera. Ale na pewno oddałbym to do agencji, bez dwóch zdań, tylko komuś, kto nie będzie przepalał mojego budżetu.

G: Wynika z tego, że wykonywałeś pracę takiego koordynatora, który pilnuje tego, aby pracownicy dobrze wykonywali swoją robotę.

M: Tak, bo tam były moje pieniądze.

G: Widzę, że przydałoby się tobie usługa niezależnego e-commerce menedżera. Ja myślę nad strategią, albo mam taką osobę, która pilnuje moich podwykonawców od AdWordsa, Facebooka i innych, spina to i pilnuje, aby oni to dobrze ogarnęli.

M: Ja byłem wtedy taką osobą.

G: Ktoś to musi robić. Inaczej nie da się tego robić. Teraz robimy dla kilku sklepów taką usługę związaną z zewnętrznym, niezależnym e-commerce menedżerem. I my często powtarzamy, że możemy pomóc zacząć to robić, ale ty musisz nauczyć się sam tym kierować, mieć wizję tego e-commerce'u, bo my za ciebie tego nie zrobimy, jeśli nie znasz się na e-commerce'ie. Widzę, że te mniejsze i średnie e-commerce'y skupiają się na wysyłkach. Żyją tym biznesem, a nie pracują nad biznesem. Później budzą się, mając jak ty minus 70 tys. zł. Agencja, którą zatrudnili nie działa, jak by chcieli. Poświęcili na to czas, nie mają czasu, by skupić się na rozwoju firmy.

Skoro już jesteśmy przy tej agencji, to powiedz, co zrobić, aby takiego błędu nie popełnić. Czy wiesz, co byś teraz zrobił inaczej, żeby lepiej wybrać agencję? Na co zwróciłbyś uwagę?

M: Rozumiem, że dana agencja z kimś współpracuje. Krążą o niej opinie. Rozumiem, że są lepsze i gorsze miesiące, lepsze i gorsze chwile, ale ważna jest opinia o danej agencji. Liczą się też efekty pracy.

G: Jak sprawdziłbyś tą opinię?

M: Zadzwoiłbym do właściciela danego sklepu i z nim porozmawiał. Zapytałbym, jak z daną agencją się współpracuje.

G: Jakie pytania byś mu zadał?

M: Po pierwsze, jaki jest kontakt. Bo czas jest cenny. Wiem, ile czasu poświęciłem na wydzwanianie, wyczekiwanie, wysyłanie maili i uderzanie głową w mur. Na to nie ma po prostu czasu. Ja, prowadząc swój biznes, mam się nad nim skupić, a nie nad wykonywaniem telefonów, sprawdzaniem, czy ta agencja pracuje, czy nie. Ja mogę przez miesiąc z nią nie rozmawiać, mając zaraportowane, co oni zrobili, zobaczyć, czy mi to odpowiada, czy nie. A jeżeli czegoś potrzebuję, jest awaria, potrzebuję coś szybko wdrożyć, to oni są dla mnie dostępni. To jest dosyć istotne, bo ten czas jest ważny. Czas kosztuje. To podstawa, bo całą resztę można dograć. Ale kontakt w moim przypadku to priorytetowa sprawa.

G: To jest taki miód na moje serce. Marcin to kolejny klient, który mówi, że kontakt jest ważny. Dla mnie komunikacja jest najważniejsza. Dlatego mamy dwóch koordynatorów na pięciu programistów. Bo obsługując 30 sklepów, mając dwóch koordynatorów, tego kontaktu jest strasznie dużo. A to jest pierwsza rzecz, która drażni klientów – brak kontaktu. Koordynatorzy są od tego, żeby być. Nasi klienci często dzwonią i czasem nie odbieramy telefonów, bo rozmawiamy z innymi klientami, ale na pewno oddzwaniamy. I to jest taka komunikacja, że klienci nie skarżą się na to. Nie wyobrażam sobie takiej sytuacji, którą ty opisujesz, żeby walczyć o ten kontakt i o to żeby było zrobione.

M: To jest strasznie frustrujące. Oczywiście z perspektywy czasu ja parę rzeczy wiem. Ale nie znam się na języku programowania, ja tego nie rozumiem jako klient. Ja tego nie muszę rozumieć, bo gdybym to rozumiał, to zajmowałbym się programowaniem. Być może potrzebny jest ten koordynator, aby przekładać z ludzkiego języka na programistyczny i odwrotnie. Jeśli mam pomysł na zrobienie czegoś, jakąś wizję, to zgłaszam się do swojej agencji i podsuwam pomysł, a oni przychodzą do mnie z rozwiązaniem. Ja nawet nie muszę wiedzieć, jak to się robi, bo to nie moje zadanie.

G: Czyli w 2014 roku myśleliście, że się odkujecie. Zaczynają się pierwsze problemy z płynnością finansową. Czy 2014 kończy się stratą, czy z zyskiem?

M: To był bilans bliski zeru.

G: Za co żyliście?

M: Z kredytu. Gdy brakuje ci pieniędzy, to po prostu swoją firmę chcesz dofinansować. Twoje finanse się już skończyły, tym bardziej, że ich na początku nie miałeś, bo miałeś tylko 20 tys. ze sprzedaży auta. Wszystko jest tak naprawdę z obrotu towarem. Więc jeśli ci brakuje, to są takie instytucje jak banki, które w pewnym momencie bardzo chętnie udzielą ci wszelkich pożyczek.

G: Dużo tego kredytu wtedy wzięliście?

M: Były i obrotowe, i hipoteczny. Spora kwota, sześciocyfrowa.

G: Czyli miałeś ten kredyt i zaczyna się 2015 rok.

M: Pojawily się dwa rozwiązania: albo to jeszcze dofinansujemy, ale nie sami, bo nikt nam już kredytów nie udzieli, znajdziemy inwestora i spróbujemy to jeszcze pchnąć na wyższy level, albo staniemy w prawdzie i powiemy sobie, że ani nie będziemy na tym rynku numer jeden, ani numer dwa, że tak naprawdę przegraliśmy tę konkurencję. To jest chyba taka najtrudniejsza decyzja, którą w pewnym momencie trzeba podjąć. My taką decyzję podjęliśmy.

G: Długo to trwało?

M: Chyba cały 2015. Chcieliśmy zobaczyć, co będzie. W międzyczasie powoli zwalnialiśmy ludzi, szukaliśmy jeszcze innych rozwiązań. Był nawet taki czas, że do oferty wprowadziliśmy zabawki. Czyli korzystając z tego, że już mieliśmy wypracowanego klienta głównie obuwia dziecięcego, klienci bardzo chętnie do nas wracali, wprowadziliśmy również zabawki, klienci też je kupowali. Rok 2015 był taki, że chcieliśmy się trochę odróżnić, zaczęliśmy szukać nowych dostawców, nowych firm, np. firma Reima, która nie miała tylko obuwia, ale i kombinezony, kurtki, odzież. Jeszcze w ostatniej chwili próbowaliśmy znaleźć takie swoje DNA, aby odróżnić się od tej dużej konkurencji, która cały czas nam uciekała, i wykorzystywać tego naszego wypracowanego klienta. Ale to już było ratowanie czegoś, czego nie dało się już uratować.

G: Przynajmniej nie tymi metodami, które proponowałeś.

M: Absolutnie. Zabrakło również sił, motywacji. Pojawilo się zmęczenie tym, że to, co robieś, w perspektywie czasu, przyniosło ci dosyć duże straty finansowe.

G: Jaki obrót mieliście w 2015?

M: Spadł poniżej dwóch milionów.

G: A wynik finansowy?

M: Wynik finansowy był na plusie, ale wyniósł ok. 20 tys. zł.

G: Czyli za te 20 tys. musieliście przeżyć cały rok z całą rodziną.

M: Tak naprawdę to oznaczało dalsze zadłużanie się.

G: I później w 2016 roku podjęliście finalną decyzję?

M: W 2016 była decyzja o tym, że sprzedajemy sklep.

G: Udało się go sprzedać?

M: Nie udało się.

G: Dlaczego? Za dużo chcieliście?

M: Na początku tak. Nie mieliśmy wygórowanych cen, bo najpierw było to ok. 400 tys. zł, za które chcieliśmy sprzedać ten sklep. Pojawił się nawet potencjalny kupiec, który wydawał się już chętny i gotowy. Troszeczkę nas przeciągał przez cały 2016 rok. My już wtedy nie zamawialiśmy obuwia, firma weszła w etap wygaszania, schodzenia z magazynu, zamykania. Wiązało się to też z obciążeniami podatkowymi, bo schodzisz z magazynów, płacisz coraz większe podatki, bo nie masz zakupów, VAT jest wysoki. Koszty zamykania firmy są dosyć duże, bo musisz od tego wszystkiego zapłacić podatek, jeśli uciekasz z towaru. A żeby uciec z towaru, to go mocno przeceniasz. Regulowanie zobowiązań finansowych, bo to się z tym też wiąże. I ten potencjalny kupiec przeciągnął nas troszeczkę przez 2016. I on nam w pewnym momencie powiedział, że zastanawiał nad kupnem Eobuwia i chciał kupić je za milion złotych, ale w ostatniej chwili się nie dogadali. I zauważyłem, że on jest po prostu niepoważny. Bo tam od dłuższego czasu było CCC, a jak wiesz, CCC kupiło Eobuwie za 170 mln. Więc sprawa z tym kupcem się rozmyła. My przestaliśmy inwestować w markę, bo jeżeli schodzisz z magazynu, magazyn masz nieduży, nie masz tej nowej oferty, to nie ma sensu ściągać klienta na ten sklep, bo koszt pozyskania klienta jest coraz większy. Więc ten sklep powoli zaczął wygasać, my zaczęliśmy schodzić z ceny. Po drodze trafiali się różni potencjalni kupcy. Większość z nich to tacy korporacyjni marzyciele.

G: Co zrobiłbyś inaczej, aby ten sklep został jednak sprzedany?

M: Nie powinienem szukać na wolnym rynku, tylko w branży wśród zaprzyjaźnionych osób, czyli wcześniej podjąć tę decyzję, poszukać inwestora i kupca wśród teoretycznej konkurencji, czyli tam pójść z ofertą. To byłoby najbardziej logiczne.

G: A co by się stało, gdybyś zamiast 400 tys. zł chciał 200 tys. za ten sklep?

M: Prawdopodobnie bym go sprzedał. Ale ja byłem za bardzo przywiązany do swojego „dziecka”.

G: Rozumiem, że to boli, bo też miałem start-up. Mam portal kursu bezwzrokowego pisania. Poświęciłem na niego rok i 50 tys. zł. Przez dwa lata łudziłem się, że coś z niego wyjdzie i że coś z nim zrobię. Kombinowałem jak dziki osioł, a po siedmiu latach rynek pokazał, że nic innego nie powstało. Mój wzór ze Stanów Zjednoczonych zmienił trochę model biznesowy, zaczął sprzedawać głównie do szkół. I to nie wyszło, a produkt był naprawdę wyśmienity. Do korporacji też nie udało się sprzedawać, bo to była potrzeba na samym końcu. Inni, którym to zleciłem, też nie potrafili sprzedać. Więc to boli.

M: Tak, to boli, ale jest jeszcze jedna rzecz, którą trzeba umieć w biznesie – trzeba umieć stracić. Podjąć szybką decyzję, bo przeciąganie jej przeradza się w jeszcze większą stratę. Więc trzeba umieć stracić.

G: Ja jednak podziwiam ciebie, że potrafiłeś razem z żoną podjąć dość szybką decyzję o zamknięciu firmy, pomimo że była ona trudna.

M: Trudna, kosztowna, ale bardzo świadoma. Wiedzieliśmy, że przejdziemy bardzo trudny okres w życiu zawodowym. Był to kryzys, ale nie w życiu prywatnym, bo w nim to raczej odwrotnie. To, co się wydarzyło, ktoś może nazwać bankrutem, kryzysem, a dla mnie to był bardzo cenny czas. Ja jestem po pięcioletnich studiach w Wyższej Szkole Handlu i Prawa. Lecz studia, które przeszedłem przez pięć

lat prowadzenia sklepu internetowego, własnego biznesu, to była dla mnie przeogromna wiedza i doświadczenie. Bardzo cenny czas.

G: Marcin, dlaczego wybraliście tą specjalizację? Wydaje się, że obuwie dziecięce to fajna nisza, nie powinno być dużo konkurencji. Dziwię się, że dostaliście tak po tyłku.

M: Ja dalej uważam, że to jest bardzo fajna branża. Uważam, że w tym temacie jest dużo do zrobienia, tylko trzeba bardzo dobrze rozeznąć rynek, swojego klienta. Myślę, że w tej chwili brakuje jednego porządnego sklepu z ofertą odzieży w branży dziecięcej. My o tym nie rozmawialiśmy, ale w międzyczasie padł taki pomysł, został stworzony drugi sklep, Bambineo, który miał być stricte w tym kierunku, czyli od niemowlaka do 12-13 roku życia. Asortyment miał być szeroki. Różne akcesoria, różne produkty. Nie tylko odzież. Dalej uważam, że jest tu potencjał, ale to wymaga dużej inwestycji, ale sam bym już tego nie robił. Na pewno zrobiłbym to z odpowiednimi ludźmi, bo każdy z nas ma inne umiejętności, zdolności. Każdy jest liderem w swojej dziedzinie. Jest potrzeba stworzenia dobrego, zgranego zespołu.

G: Czyli to długa historia: od otwarcia, pozytywnych emocji, że „damy radę”, „jesteśmy najlepsi”, poprzez „odkuję się”, „dam radę”, aż do rezygnacji. Jakie plany masz teraz?

M: Teraz działam w marketingu. Nauczyłem się bardzo dużo. Wiem, co to znaczy nie przepalać pieniędzy. Znam tę branżę od środka, od zaplecza. Rozumiem, z czym borykają się dziś właściciele sklepów internetowych, małych i większych, nie wiem tylko, z czym ci ogromni – tego jeszcze nie doświadczyłem. Działam w marketingu, z wami głównie na Facebook-u, ale rozwijam też sklep brata, który jest producentem obuwia 7mil. Bardzo organicznie rozwijamy ten sklep internetowy. I nawet jeśli w głowie pojawiają pomysły na różne biznesy, to trzeba na to poświęcić dużo czasu. Nie należy być ignorantem, trzeba słuchać klientów, rynku i otaczać się odpowiednimi ludźmi.

G: Czyli w 7mil jesteś takim e-commerce menedżerem, który wykorzystuje swoją wiedzę i doświadczenie, aby ten sklep się udał.

M: Można tak powiedzieć.

G: W Polsce na taką porażkę ludzie reagują, mówiąc: „Nie udało mu się”. Natomiast w Stanach Zjednoczonych ludzie, którzy przeszli przez porażki, są bardzo doceniani. Statystyki mówią, że kolejna firma osoby, która przeszła przez X porażek, ma więcej szans na odniesienie sukcesu, niż osoba bez takiego doświadczenia.

M: Uczysz się na błędach.

G: Mam jeszcze pytanie odnośnie CMS-ów. Czy miałeś jakąś metodę na wybieranie tego CMS-a, czy agencja ci go wybrała?

M: Oczywiście, że nie miałem. Nie znam się na tym.

G: A teraz zrobiłbyś coś innego?

M: Nie wiem, czy brałbym teraz CMS-a pisanego od początku, dedykowanego tylko dla mnie, bo potem byłbym skazany tylko na daną firmę. Może wziąłbym gotowe rozwiązanie, które jest na rynku. Zmodyfikowałbym tylko to pod siebie. Niekoniecznie przechodząc cały ten proces modułu, wymyślania, jeżeli już pewne rzeczy są wymyślone, a tylko wziąłbym coś, co mogę udoskonalić. Nie kupiłbym gotowego sklepu za kilka tysięcy złotych i nie zostałbym z tym bez obsługi programistycznej, żeby to miało funkcjonować samo, bo to tak nie działa. Trzeba to zrobić lepiej, z fajnym layoutem, trochę rozbudować i mieć na stałe firmę obsługującą to programistycznie.

G: W twoim krytycznym 2014 roku, w którym myślałeś, że się odkujesz, stworzyliście ten drugi sklep. Powiedziałeś, że kontakt z firmą programistyczną był dla ciebie tragiczny. Bardzo dużo czasu zajmowało ci pilnowanie jej. I nie wiedziałeś, jak wygląda rzeczywistość, gdzie jesteś. Dopiero na koniec roku zobaczyłeś wyniki finansowe. Dostrzegam, że dla większości klientów im taniej, tym lepiej, zwracają uwagę na to, kto co ładnie robi. Potem okazuje się, że dobry kontakt odejmuje nam dużo stresu, frustracji i czasu, nawet jeśli nie jest to zrobione idealnie lub lepiej niż inni. Ale tak naprawdę zyskujemy dużo więcej, bo możemy skupić się na biznesie. A ważne, by zobaczyć, jaka jest rzeczywistość, „stanąć w prawdzie”, jak powiedziałeś.

M: Ten cały mechanizm sklepu internetowego to bardzo ważna rzecz. On przede wszystkim musi być funkcjonalny. Klient musi się fajnie w nim poruszać. To wizytówka sklepu, ale to jest też jeden z czynników prowadzenia działalności w internecie. On dużo mówi, dużo wprowadza, ale nie decyduje o wszystkim.

G: Dziękuję ci za podzielenie się tymi wszystkimi szczegółami, za odwagę, że potrafisz się tym podzielić. Duży szacunek za to, co przeżyłeś. Ja wiem, ile to kosztowało czasu i emocji.

M: Mam nadzieję, że to pomoże wielu osobom.

G: Wynika z tego, że należy liczyć biznes i kontrolować finanse. A po drugie mieć kontakt z rzeczywistością, tym, co dzieje się na rynku. Nie skupiać się tylko na własnym biznesie, tylko bacznie obserwować konkurencję, która wchodzi, zmiany środowiska, które są dookoła. Pewnych rzeczy nie pokonamy, tak jak u ciebie weszło Zalando, Eobuwie, była zmiana VAT-u, wojna cenowa spowodowała, że twój model biznesowy przestał się sprawdzać w twojej branży. I to, co powiedziałeś na końcu: „Gdybym zdecydował się doinwestować firmę o pół miliona czy milion, żeby doścignąć tych graczy, to może by wyszło”, albo prowadzić nietuzinkowy marketing. Musiałbyś kompletnie inaczej tym zarządzać. Nie wiem, czy w tamtym momencie byłeś w stanie. Więc szacunek za tą decyzję, którą podjąłeś.

M: Z perspektywy czasu wiem, że to była dobra decyzja.

Gratuluje ci odwagi podjęcia tej decyzji i dzielenia się tym z nami. Dziękuję ci bardzo, do usłyszenia i do zobaczenia.

M: Dziękuję. Pozdrawiam.

To już wszystko na dziś. Dla mnie, tak jak wcześniej wspominałem, to historia dająca do myślenia. Sam jestem właścicielem firmy i wiem, że czasem moje wizje i oczekiwania nie mają pokrycia w rzeczywistości. Co gorsza, zdarza mi się nie znaleźć czasu na to, aby skonfrontować się z tą rzeczywistością. Z doświadczenia jednak wiem, że życie w iluzji przynosi więcej strat niż korzyści. Dla mnie najważniejsze wnioski płynące z historii Marcina są takie, że warto najpierw poznać potrzeby rynku i klientów, a dopiero później budować swój biznes, że właściciele sklepów internetowych, i nie tylko, powinni znaleźć czas na strategiczne myślenie, śledzenie rynku, wypatrywanie szans i zagrożeń, bo tylko dzięki temu mogą lepiej przygotować się na zmiany. Z drugiej strony, sprawna komunikacja z agencjami i partnerami biznesowymi to klucz do sukcesu, bo jeśli ona jest skuteczna, to powoduje, że wszystko idzie sprawniej i biznes rozwija się szybciej. A Wam co zapadło w pamięć?

Zapraszam też do posłuchania innych już nagranych odcinków, np. o tym, jak testy spowodowały wzrost konwersji o 30% w ciągu roku, i o tym, jak to robić w średniej wielkości sklepie, jak do tego podejść. Opowiada o tym Tomek. Zapraszam.

W następnym odcinku porozmawiamy o tym, jak współpracować z influencerami i nie tylko na bazie doświadczeń sklepu Le Collet – sklepu Mai Bohosiewicz, tej sławnej aktorki 😊. Zachęcam też do komentowania i dzielenia się Waszymi wrażeniami odnośnie podcastu „Ekomersowa Kawa”. Jestem otwarty na wszelkie sugestie. Materiały dotyczące tego odcinka, transkrypcje i notatki, linki do stron i narzędzi wspomnianych w tym odcinku znajdziecie na stronie convertis.pl/podcast. Zapraszam również na Facebook i Instagram.

Pozdrawiam Was serdecznie i do usłyszenia.