

## **EK 06: Jak wygrać wojnę cenową, prowadząc sklep internetowy? – Michał Dyrda natuli.pl**

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 Was w szóstym odcinku Ekomersowej Kawy. Moim gościem jest Michał Dyrda, który wspólnie ze swoją żoną, 10 lat temu, stworzył jeden z największych w Polsce portali dla rodziców: „Dzieci są ważne”, a także kilka lat temu otworzył również księgarnię internetową z książkami dla rodziców – [natuli.pl](https://natuli.pl).

Jest to wyjątkowy odcinek, ponieważ Michał rozmawia ze mną aż z Indii, gdzie mieszka i prowadzi zdalnie swój biznes.

Dzisiaj rozmawiamy o tym, jak budować i prowadzić biznes na rynku księgarni internetowych, czyli w branży, która jest bardzo wymagająca i trudna ze względu na dużą konkurencję, i wszechobecną walkę cenową. Dzisiaj o tym, jak odnaleźć swój sposób na to, żeby zaistnieć na rynku. Zapraszam do słuchania.

**Grzegorz Frątczak: Cześć Michał.**

Michał Dyrda: Cześć, cześć. Witam.

**GF: Cieszę się bardzo, że zgodziłeś się na ten wywiad w Ekomersowej Kawie. Zanim przejdziemy dalej, to chciałem, żeby nasi słuchacze dowiedzieli się, kim jesteś. Jak byś się przedstawił?**

MD: Nazywam się Michał Dyrda. Również cieszę się, że możemy porozmawiać. Jestem wydawcą portalu *Dzieci są Ważne*, a także właścicielem księgarni internetowej dla dzieci i rodziców – [natuli.pl](https://natuli.pl). Prowadzę również wydawnictwo Natuli, które wydaje książki dla rodziców.

Z tych trzech gałęzi można wyciągnąć wniosek, że my zajmujemy się dostarczaniem produktów i treści dla rodziców.

**GF: Która część biznesu jest dla Was najważniejsza?**

MD: To jest bardzo dobre pytanie, ponieważ wszystko zmienia się i każda z tych trzech gałęzi jest ważna z innego punktu widzenia.

Obecnie, z punktu widzenia przychodów, najważniejsza jest księgarnia. Z punktu widzenia marketingu, najważniejsza jest nasza platforma contentowa, czyli *Dzieci są Ważne*. Z punktu widzenia efektywności

biznesu, czyli z punktu widzenia marży, na której my pracujemy, jako naszej przewadze konkurencyjnej, tj. wydawnictwo. Kiedyś, jak jeszcze nie myśleliśmy o e-commerce'ie portal „Dzieci są ważne” był naszym jedynym źródłem przychodu. Później pojawiła się księgarnia i ona zaczęła bardzo szybko rosnąć. Urosła do takich rozmiarów, że stała się realnym biznesem i wówczas trzeba było pomyśleć, w jaki sposób walczyć na trudnym rynku wydawniczym. Wtedy powstało wydawnictwo i zamknęło tę klamrę, tj. marketing, dystrybucję i produkcję. Mamy trzy obszary wiedzy zamkniętej w jednym ekosystemie.

**GF: Według mnie rynek książki jest dosyć ciężki. Tam liczy się cena. Jest duża konkurencja. Weszli duzi gracze. Z tego rynku wyrósł sam Amazon.**

MD: W momencie, kiedy konstruowałem naszą strategię rozwoju, to było dla mnie jasne, że nie możemy stosować tych samych metod, których używają pozostali, dlatego że jesteśmy małą firmą. W każdym obszarze naszej działalności – w którym jesteśmy w stanie – musimy wygenerować jakąś innowację i walczyć o ten rynek. Ten mainstreamowy rynek wydawniczy – może użyję zbyt mocnego słowa – ale on jest chory. Nie znam drugiego takiego rynku, na którym są tak trudne warunki. Klienci uważają, że jest to dobre. Należy jednak pamiętać, że jedynym mechanizmem generującym sprzedaż na rynku wydawniczym, pomijając bestsellery, np. *Harry Potter*, jest cena. Na rynku wydawniczym / księgarskim panuje wojna cenowa. Kto da większy rabat, ten więcej sprzedaje. Marża na tym rynku jest bardzo niska.

Z drugiej strony są duzi partnerzy, którzy zajmują się produkcją książek, a także tanie księgarnie, które generują ogromną sprzedaż, a zarazem presję na wydawnictwach, które ledwo przędą – mam na myśli małe wydawnictwa, bo duże sobie radzą i sobie poradzą – jednak te mniejsze mają ogromną presję i one też muszą schodzić z marży, przez co nie mają pieniędzy na rozwój, nie mogą budować *contentu*, tj. mają problemy z pozyskaniem nowych autorów, ponieważ cały system jest powiązany.

Klienci są zadowoleni, ponieważ mogą kupić książkę, np. 30 / 40 procent taniej. Nikt nie uświadamia sobie tego, że żeby wyżyć i sprzedać tę książkę, to wydawnictwo mogłoby sprzedać ją za 30 zł, ale musi sprzedać ją za 40 zł, ponieważ wie, że ta książka na *mainstream'owym* rynku będzie sprzedawana z 40% rabatem.

Jest to miks motywacji klientów, którzy idą za tanią książką, a z drugiej strony nie widzą szerszego obrazu – nikogo za to nie winię. Dla nas sytuacja jest taka, że wejście na ten rynek jest trudny. Żadna hurtownia, ani żaden wydawca nie da nam takiego rabatu, jaki da tania księgarnia. Tanie księgarnie biorą bardzo duże nakłady i są w stanie wygenerować sprzedaż na odpowiednim poziomie.

Kolejnym trudnym mechanizmem, o którym mówi się, np. w kontekście Empiku, czy innych firm, jest to, że towar, który krąży po rynku, tak naprawdę, jest kredytem danym tym firmom. Duzi sprzedawcy książek mogą wziąć cały nakład danego tytułu z danego wydawnictwa, przy bardzo dużym rabacie, np. rzędu 70 / 80 procent, zależy to od negocjacji, ponieważ w umowie zawarte są zapisy, zgodnie, z którymi mogą oddać

niesprzedane egzemplarze. Powoduje to, że wydawnictwa kredytują działanie dużych firm. Dlatego, jak bankrutował Matras, to zostawił wszystkie wydawnictwa na lodzie, ponieważ one kredytowały działanie tej księgarni swoimi książkami.

Mniej więcej jest to obraz rynku, na którym działamy. Weszliśmy na ten rynek z intencją, zgodnie z którą nie będziemy uczestniczyć w tej wojnie cenowej i musimy robić rzeczy inaczej.

**GF: W którym roku zaczęliście swoją działalność?**

MB: Przygodę z *e-commerce* zaczęliśmy ok. 4 lata temu. Nie zaczynaliśmy od księgarni. Będąc dużym serwisem dla rodziców, pomagaliśmy wielu sklepom w prowadzeniu ich biznesu, wspieraliśmy je w działaniach marketingowych. Wiedzieliśmy, że możemy robić to samo, tzn. możemy też sprzedawać. Wcześniej robiliśmy próby, których celem było wybranie najodpowiedniejszych dla nas produktów. Stało się na tym, że sprzedajemy książki, ale nie dlatego że jest to dla nas najbardziej opłacalne, ale dlatego że nas do nich ciągnęło. Nie chcieliśmy sprzedawać pieluch wielorazowego użytku, a książki, bo bardzo je lubimy.

**GF: Sklep powstał w 2015 roku, natomiast portal *Dzieci są ważne*? Ten portal ma prawie 800 tys. wizyt miesięcznie wg. SimilarWeb...**

MB: Na *SimilarWeb* - trochę dziwię, bo tam zawsze jest trochę większa liczba. W tym momencie mamy milion użytkowników miesięcznie. Pod koniec wakacji to troszeczkę spada, ale generalnie już wcześniej przekroczyliśmy ten milion.

**GF: W którym roku otworzyliście portal *Dzieci są Ważne*?**

MB: Było to 10 lat temu, czyli w 2009 roku.

**GF: Jaka idea stoi za portalem *Dzieci są Ważne*?**

MB: Portal ten powstał na bazie potrzeby powiedzenia rodzicom, jak należy kontaktować się ze swoim dzieckiem. Można to robić na rozmaite sposoby. Po pierwsze – należy z nim rozmawiać, po drugie – należy opiekować się nim, a po trzecie – należy zapewnić swojemu dziecku poczucie bezpieczeństwa, w taki sposób, żeby było ono zgodne z jego potrzebami, z potrzebami rodziny i potrzebami rodzica. Rodzice w Polsce i na świecie – w ogóle – bombardowani są skrzywionymi informacjami, informacjami, które mają komercyjny zabarwienie, otaczają się mitologią produktów i idei, które tak na prawdę nie służą ich dzieciom.

Wszystkie rzeczy, które związane są z naturalnym rodzicielstwem, były eliminowane przez rynek. Dobrym przykładem jest karmienie piersią. Coś musiało się stać w rzeczywistości, że ludzie przestali karmić piersią, uznali to za dziwny proces i zaczęli karmić butelką. To jest jeden z wielu przykładów. 10 lat temu zaczęliśmy pisać o tym, w jaki sposób powrócić do źródeł i zacząć myśleć, tak jak kiedyś, tj. bardziej naturalnie, żeby być bliżej dziecka.

**GF: Czyli przez pierwszych 5 lat, póki nie otworzyliście jeszcze sklepu, zarabialiście w ogóle na platformie *Dzieci są Ważne*? Czy było to waszym hobby?**

MB: To też jest ciekawa historia, ponieważ poświęciliśmy temu mało czasu. Mieszkaliśmy wówczas w Polsce, ja pracowałem, tj. tworzyłem swoje biznesy i inne rzeczy, a moja żona rozwijała *Dzieci są Ważne*. Nasz model biznesowy na *Dzieci są Ważne* opierał się na sprzedaży reklam. Cała sprzedaż była generowana przez nas. Nigdy nie tworzyliśmy banerów we współpracy z żadnymi sieciami. Filozofią naszego serwisu było to – i nadal jest – że my nie reklamujemy produktów, które naszym zdaniem są szkodliwe. Dostawaliśmy wiele zapytań od gigantów, np. Pampersa, Nestle, producentów mleka modyfikowanego, słodyczy (Haribo), itd., ale nigdy w ciągu tych 10 lat naszej działalności nie wzięliśmy ani złotówki. Wręcz przeciwnie, pisaliśmy o nich prawdę. Biznesowo była to dla nas trudna sytuacja, bo serwisy, które miały podobny ruch, były dużymi graczami na tym rynku. My byliśmy bardzo ograniczani, ponieważ naszymi klientami byli producenci ekologicznych pieluch wielorazowego użytku, producenci drewnianych zabawek, itd. Jest to bardzo ograniczony rynek w porównaniu do całości rynku parentingowego.

Cały czas rozwijaliśmy *Dzieci są Ważne* i po jakimś czasie, po pewnych życiowych zawirowaniach, podjęliśmy decyzję, że wyjeżdżamy do Indii. Wyjeżdżając do Indii, nie mieliśmy żadnego celu. Nikt nie znalazł nam pracy, nie chcieliśmy zakładać tam biznesu. Spakowaliśmy się, wzięliśmy dzieci i wyjechaliśmy. Z punktu widzenia biznesu, była to dla mnie bardzo ryzykowna sytuacja. Musiałem wówczas szukać nowych źródeł przychodu i wtedy przyszedł naturalnie czas na *e-commerce*. Pierwszym powodem przyłączenia nowej ścieżki biznesowej, było życie, skupienie się na portalu *Dzieci są Ważne*, wyjazd z Polski, nabranie dystansu do wszystkiego. Od 5 lat rozwijamy ten biznes z Indii.

**GF: Z tego, co słyszę, to mieszkacie nieopodal linii kolejowej ☺?**

MB: Tak. Ja nie zwracam już na to uwagi. Mieszkamy blisko lasu i otaczają nas różne dźwięki, np. odgłos spadającego kokosa, albo krzyk wiewiórki lub małpy...

**GF: Jak myślisz, dlaczego przychodzą do Was klienci? Z tego, co opowiadasz, to macie bardzo ekologiczne podejście – rodzicielstwo bliskości. Wasza oferta nie jest kierowana do mas.**

MB: Spróbuję opowiedzieć historię, która dot. Ciebie i zobaczymy, czy inni to rozumieją. Kilka miesięcy temu, gdzieś na Facebooku, widziałem Twój wpis, że przeczytałeś książkę Jula i byłeś nią zachwycony. Napisałeś wówczas, że szkoda, że nie przeczytałeś tego wcześniej, że książka jest rewelacyjna. Było coś takiego. Pamiętasz?

**GF: Tak.**

MB: Zapamiętałem to wówczas, ale dopiero teraz mi się to przypomniało. Z szeroko pojętą filozofią Jula, czyli rodzicielstwo bliskości, ekologia i natura, pracujemy od 10 lat. Od 10 lat współpracujemy z wydawnictwem, które wydaje książki Jula. Nawet możemy powiedzieć, że – ja nie znam danych tego

wydawnictwa – jesteście odpowiedzialni za dość duży kawałek sprzedaży tych książek. A gdzie kupiłeś swój egzemplarz?

**GF: Niestety, nie u Was. Kolega namówił mnie do przeczytania tej pozycji, jednak sięgnąłem po nią dopiero po śmierci Julia – w tamtym roku. Dużo dała mi ta książka. Niektóre idee są bliskie także mi. Musiałem dojrzeć do tego, żeby ją przeczytać.**

MB: Takich oświeceń w kontekście rodzicielstwa, o których możesz przeczytać u Julia, jest bardzo dużo. Ludzie mogą doznać takiego oświecenia. Jest to bardzo proste, ponieważ treści te są dostępne. Tak jak Ty osiągnąłeś to na Julu, tak samo w kontekście, np. opieki nad dzieckiem, albo karmienia piersią, albo porodu, wystarczy trochę poszperać i zobaczyć, że rzeczywistość bywa zupełnie inna. Trzeba mieć dokładnie takie oświecenie, jak Ty: „Kurcze. To jest mi bliskie”. Bo to, o czym my mówimy, jest maksymalnie bliskie ludziom, tylko oni o tym nie wiedzą. Oni to czują, ale robią coś innego. Zdarza się, że coś im podpowiada. Czasami są to trendy. Ludzie, którzy mają przebłysk świadomości, widzą, że to są naturalne rzeczy. Dzięki zastosowaniu wiedzy zawartej w tych książkach, mają lepszy kontakt ze swoimi dziećmi. To działa.

My przyciągamy tych ludzi i kreujemy ich sposób patrzenia na rzeczywistość. Bardzo prędko działamy na Facebooku. W tej chwili mamy 300 tys. fanów. To nie wzięło się z niczego. Nigdy w życiu nie reklamowaliśmy naszego fanpage'a. Jeżeli ktoś ma chęć odwiedzić nasz fanpage, to może zobaczyć, że publikujemy na nim wyłącznie rzeczy jakościowe. Zawsze stawialiśmy na jakość. Nie interesują nas *clickbit'owe* tytuły. Chociaż czasy zmieniają się, to naszą siłą jest tworzenie treści jakościowych, których celem jest otwieranie oczu ludziom.

**GF: Dzieci są Ważne są istotną częścią Waszego biznesu, ponieważ odpowiadają za marketing. Dzięki temu portalowi macie ruch w swoim sklepie internetowym. Jak wygląda tworzenie takiego serwisu? Czy możesz trochę o tym powiedzieć?**

MB: Od zawsze współpracowaliśmy z autorami tekstów. Moja żona zajmowała się redakcją, zarządzaniem oraz pozyskiwaniem autorów. Do tej pory – nie pamiętam dokładnej liczby – współpracowaliśmy z ok. 500 autorami. Kiedyś było prościej, ponieważ ludzie nie koncentrowali się w dużym stopniu na social mediach, np. na Facebooku. Obecnie jest tak, że jeżeli ktoś robi ciekawe rzeczy, to bardzo szybko może zaistnieć dzięki mediom społecznościowym. Kiedyś tak nie było. Ludzie, którzy tworzyli wartościowe rzeczy, mieli trudności z zaistnieniem w świadomości innych, ponieważ ich naturalną drogą mówienia o sobie, o tym, czym się zajmują, był np. blog. Wcale nie jest łatwo rozkręcić bloga, dlatego my poszukiwaliśmy ciekawych ludzi, ekspertów, którzy w ciekawy sposób opowiadali o rodzicielstwie i publikowaliśmy ich treści.

Obecnie wygląda to nieco inaczej, ponieważ sprofesjonalizowaliśmy się. Wcześniej ci ludzie chcieli dla nas pisać, ponieważ – z jednej strony mieli poczucie misji, a z drugiej – zwiększali swoje zasięgi, szukali klientów dla siebie. Na przykład psychologowie tworzyli swoje treści i dzięki tym tekstom trafiali do nich ludzie, np. na konsultacje psychologiczne, terapie, itd. Obecnie nie jest tak dobrze, że możemy opublikować jakiś tekst

za darmo. Wszystkie treści kosztują. Jest to dobre, ponieważ dzięki temu my też możemy podnosić jakość. Publikowanie tych treści przekłada się też na nasz biznes. My musimy zarobić na te treści. My nie zarabiamy na reklamach. Zależy nam na rozwijaniu naszego serwisu, stąd przyłączenie *e-commerce'u*. Dzięki czemu możemy rozwijać dwie rzeczy jednocześnie. Istnieje synergia pomiędzy naszym modelem biznesowym a modelem *contentowym*.

**GF: Na początku dużo autorów chciało pisać dla Was, ale rynek zmienił się i obecnie musicie zapłacić za treści, które chcecie publikować. Musicie tak to policzyć, żeby było to dla Was opłacalne.**

**Z drugiej strony, będąc tak znanym serwisem, nie macie raczej kłopotów, aby pozyskać autorów, którzy tworzą wartościowe treści?**

MB: To nie jest takie proste. Przez to, że mamy wysoko postawioną poprzeczkę jakościową, to nie publikujemy rzeczy, które nas interesują, tylko te które są na prawdę dobre. Obecnie publikujemy mniej niż kiedyś, ale za to lepiej. Wcale nie jest tak łatwo znaleźć autora, który potrafi dobrze pisać, pisać prostym językiem. Cały czas uczymy się tego, ponieważ nasze publikacje docierają do żywego człowieka. Tworzymy dla ludzi. Cały czas próbujemy i staramy się poprawiać naszą intuicję dot. tego, jaka treść jest potrzebna naszym użytkownikom.

**GF: W jaki sposób sprawdzacie jakość waszych publikacji?**

MB: Stosujemy metodę statystyczną. Z jednej strony mamy ludzi, którzy mają świetną intuicję i są po prostu mądrzy. Kiedyś redakcją *Dzieci są Ważne* zajmowała się moja żona. Dzisiaj redaktorem naczelną jest Aga Rutkowska, która jest świetną baką. Ona nie robi tego z przypadku. Bardzo mocno bazujemy na potencjale intelektualnym, który dostępny jest wewnątrz organizacji. Z drugiej strony posiłkujemy się statystykami. Jeżeli widzimy, że coś działało, to staramy się wykreować ten sam efekt kolejny raz. Niekiedy powracamy do tematów, które już omawialiśmy. Jest tak, że rodzic jest na pewnym etapie i za chwilę przejdzie do kolejnego. Na początku jest poród, później karminie piersią, dalej przedszkole, szkoła, wiek nastoletni, itd. Jest tak, że gdy my opracowujemy jakąś treść, która działa dzisiaj, to ona zadziała również w kolejnym roku. Dla przykładu, gdy piszemy o adaptacji dziecka w przedszkolu, to robimy to we wrześniu. Jest to powtarzalne, dlatego możemy udostępnić ten sam tekst we wrześniu kolejnego roku. Jest to treść, która będzie pracować dla nas przez lata. Wracamy do niej. Sprawdzamy, co możemy zaktualizować. Sprawdzamy reakcje ludzi. Niekiedy robimy coś nowego, co ma taki sam kontekst. Doświadczenie, którego nabraliśmy przez lata powoduje, że dużo rzeczy wiemy i dużo rzeczy dokładamy do stosu opracowanych już tematów. Można tworzyć „*content*” i *content* jakościowy... My zajmujemy się tworzeniem na prawdę wartościowych rzeczy. Nie robimy *contentuu* dlatego, że będziemy mieli dobrze zoptymalizowaną stronę pod kontem wyszukiwarek (SEO), czy pod kątem dobrej sprzedaży, bo z naszego punktu widzenia w ogóle nie ma to znaczenia. Chcemy rozwiązywać problemy rodziców. Robimy to autentycznie. Na prawdę chcemy pomóc ludziom, np. z adaptacją przedszkolną, nie musimy myśleć o maszynierii, np. o formatowaniu tekstu na

potrzeby SEO. Nigdy tego nie robimy. Nigdy. Nigdy. Nie znaczy to jednak, że SEO nie jest dla nas ważne, np. tagujemy nasze teksty. Nie zwracamy na to uwagi, jeżeli chodzi o treść naszych publikacji.

Google to zestaw algorytmów, które generują niekiedy jakieś dziwne rzeczy rynkowe, np. zapotrzebowanie na teksty SEO. Jest to sztuczny twór. Z jednej strony tworzone są teksty, które publikowane są w Internecie, a z drugiej strony tych treści nikt nie czyta. Google generuje ruch pieniądza, który jest pozbawiony sensu. Ludzie piszą dla automatu, żeby on przeczytał ten tekst, a nie prawdziwi ludzie/czytelnicy. Jest to absurdalne.

Naszym celem jest pomaganie ludziom, a nie robotom. Za każdym razem Google zmienia swoje algorytmy i wówczas dzieją się różne rzeczy. Jedne biznesy padają, a inne wzrastają. Publikując nasze teksty przez 10 lat, kiedy Google zmienia się, to przez te 10 lat my rośniemy. Nie przejmujemy się Google. Nie przejmujemy się tym, jakie rodzaje nagłówek zastosować. My podkreślamy rzeczy, które potrzebne są ludziom, nawet wtedy, gdy stawiamy na frazy, które nie są wysoko pozycjonowane. Wysokopozycjonowanym celem Google jest pokazanie ludziom treści, która rzeczywiście im pomoże. W tym momencie działa to na zasadzie synergii. My robimy swoje, a Google do nas dochodzi. My chcemy pomóc rodzicom, a Google nas docenia. Oczywiście nie docenia nas w taki sposób jak konkurencyjny serwis *Edziecko*, który ma 5 mln odsłon, gdzie prawdopodobnie ok. 2 mln odwiedzających to osoby zainteresowane rodzicielstwem, a co z pozostałą resztą – 3 mln? Jest to serwis kierowany do rodziców i jego celem jest zamieszczanie *contentu* przygotowywanego przez przedsiębiorców i posiadanie 10 mln ruchu.

**GF: Z tego co opowiadasz, wynika, że znaleźliście sobie niszę, którą jest naturalne rodzicielstwo. Ten trend staje się coraz bardziej popularny w ostatnich latach. Zamiast wydawać kilkadziesiąt tys. na SEO, inwestujecie w wartościowe treści. Ludzie chcą do Was wracać. Od 10 lat, krok po kroku, realizujecie swoją misję. Dzisiaj, komuś kto chciałby zacząć, byłoby znacznie trudniej bez zainwestowania znacznej sumy pieniędzy?**

MB: Tak. Tak to mniej więcej działa. Kolejnym ważnym krokiem, który zrobiliśmy jest stworzenie wydawnictwa i wydawanie książek. Stworzyliśmy ekosystem, tj. mamy swój produkt, jakim są książki, mamy także swoją platformę dystrybucyjną (księgarnie Natuli) oraz platformę marketingową. W tym momencie musimy dbać o nasz ekosystem i wierzymy, że on będzie rósł. Będzie rósł do takiego poziomu, do jakiego może urosnąć. Jako że mamy swoją niszę, to naszym sporym problemem biznesowym jest niski sufit, albo my jesteśmy wysoko. Ta nasza nisza skończy się w pewnym momencie i my nie mamy możliwości ciągnięcia tego na polskim rynku w nieskończoność. Tak jak rynek obuwniczy jest właściwie nieograniczony – to znaczy ograniczony tylko populacją Polski – tak my tę niszę (rodzicielstwo) mamy bardzo ograniczoną, a już nasz zasięg jest dosyć spory. W tej chwili dla nas jest ważna optymalizacja pewnych wskaźników, np. marży, konwersji. Wiemy, że robiąc rzeczy, które robimy, pisząc teksty, które piszemy, docieramy do coraz większej liczby ludzi, ale jeszcze pozostaje nam przekonywanie do tego, żeby oni kupowali produkty, które my im

proponujemy i żeby pomagali nam rozgłaszać informację o naszych produktach, niż produktach naszej konkurencji. To jest taka właśnie szachownica tej całej naszej układanki, która jest związana z naszym ograniczeniem.

**GF: Na jakich elementach skupiacie się, żeby mieć sprzedaż w waszym sklepie? Czy jest to tylko *content*, czy coś jeszcze?**

MB: Nie jest tak, że prowadząc portal *Dzieci są Ważne*, my możemy wygenerować sprzedaż w księgarni Natuli. Jest to tylko iskra, dodatkowy czynnik, który wprawia wszystko w ruch. Żeby generować sprzedaż, musimy zarządzać wszystkimi innymi dostępnymi kanałami. Bardzo mocno stawiamy na *Facebooka*. Korzystamy również z innych możliwości, np. Google Ads, chociaż tutaj jest trudniej, ponieważ tu liczy się cena, ponieważ tu funkcjonują mechanizmy, które pozwalają na wyświetlanie najtańszego produktu, my w tym wypadku nie jesteśmy na świeczniku, ponieważ przed nami są tanie księgarnie, dlatego musimy walczyć inaczej. Ta cała układanka jest bardzo skomplikowana. Z punktu widzenia dochodów, to sam portal *Dzieci są Ważne* nie jest tym pierwszym źródłem, które dostarcza nam pieniędzy, należy jednak zaznaczyć, że bez niego niczego by nie było.

Działa to tak, że cały target kręci się wokół różnych rzeczy. Wszyscy są na Facebooku czy na Instagramie. Wchodzą tu i tam, i te idee muszą krążyć za nimi. Nie bombardujemy ludzi reklamami. Robimy to trochę inaczej. Nie dlatego, że nie lubimy remarketingu. My po prostu proponujemy ludziom pewną treść. W jednym miesiącu interesuje ich jeden temat, a w kolejnym inny. Proponujemy ludziom uzupełnienie tych tematów o treści zamieszczane w naszych książkach. Portal *Dzieci są Ważne* generuje świadomość i wizerunek naszej firmy wśród klientów, ale niekoniecznie bezpośrednią sprzedaż. Bezpośrednią sprzedaż musimy wytworzyć przy użyciu twardych metod marketingowych.

**GF: Treści zamieszczone na portalu *Dzieci są Ważne* zamieszczacie w innych kanałach, np. Facebook?**

MB: Nie do końca tak jest. Bardzo mocno skupiamy się na reklamowaniu książek, uświadamianiu, o czym one są, aby mogły one dotrzeć do jak największej liczby odbiorców. Na rynku jest tak, że korzystamy z wojny cenowej, o której mówiłem na początku. Przez to, że duzi sprzedawcy generują dużą sprzedaż, ale otrzymują w zamian małą marżę, to niestety, ale nie mają oni pieniędzy na marketing. Wydając jakąś książkę, nie mają oni możliwości powiedzenia o niej ludziom. Jedynym narzędziem marketingowym, kiedy wchodzi ona na rynek, jest opis okładkowy, albo opis produktu. Nic więcej. Wydawnictwa średniej i małej wielkości, np. wydające jedną książkę w miesiącu, tworzą jedynie opis produktu, który jest tym *contentem* marketingowym. Jest to absurdalne. Rozumiem to, ponieważ oni nie mają pieniędzy na zatrudnienie specjalistów od marketingu, np. w celu przygotowania filmu, zrobienie jakiejś interakcji z innymi ludźmi, na zatrudnienie zewnętrznych partnerów. Mogą, np. wysłać książki jakimś blogerom – mam tu na myśli rynek książki dla dzieci – i jeżeli są to małe blogerki, to one chętnie przyjmą tę książkę, bo dla nich jest to pewna wartość. Jednak w momencie, kiedy taka blogerka rośnie, to ona przestaje już pisać w zamian za książkę,



oczekuje wynagrodzenia, np. 300 zł. Wówczas wydawca mówi: „Niestety, nie mam tylu pieniędzy w budżecie”. Jest to gigantyczny problem. Powstają wartościowe książki, których narzędziem marketingowym jest opis, a źródłem pozyskania zainteresowania jest rabat – i tyle. Często jest tak, że ktoś szuka jakiejś książki i przy okazji znajduje inną, ponieważ strona księgarni podsunęła mu tytuł.

My robimy to inaczej. Sięgamy po dany tytuł i korzystamy z wiedzy ekspertów, do których mamy dostęp. Jeżeli książka wnosi coś wartościowego, to wówczas pokazujemy ją ludziom. Pomimo, że nie kupiłeś Julia u nas, to on w jakiś sposób trafił w Twoje ręce. Akurat Jul jest trochę inną kategorią książek, bo on dobrze się sprzedaje. Są jednak też takie książki, które trafiają do ludzi, ponieważ my zaczynamy o nich mówić. Współpracujemy z wydawnictwami i mówimy, że zrobimy dla nich marketing, a oni odpowiadają: „Dobra, tylko, że my nie mamy kasy w ogóle. Nie jesteśmy w stanie zapłacić”. Mamy taki mechanizm, który trochę szwankuje, wydawca nie ma pieniędzy, ale ma książki. Rozliczamy się tak, że robimy marketing, a rozliczamy się książkami. W dużej części wydawnictwa przystają na tę propozycję, ponieważ zalegają im książki. Nie dysponują gotówką, ale posiadają mnóstwo książek. Mamy taki model, który nie do końca działa. Chcemy pomagać wydawnictwom, ale to dopiero się przeciera.

**GF: Z tego, co mówisz, to nie jest łatwy biznes. Chociaż masz super portal *Dzieci są Ważne*, który ma milion wizyt, czy użytkowników w miesiącu, to żeby w ogóle sprzedać książkę, to potrzebujesz zrobić marketing, wykorzystać dostępne treści i przekonać potencjalnego klienta, żeby kupić tę książkę właśnie u Was.**

**MB:** My nie jesteśmy w stanie zaproponować ludziom takiej ceny, jak tanie księgarnie, ponieważ robimy marketing i to nas kosztuje. My płacimy za marketing. Ludzie piszą. My generujemy treści, reklamujemy książki na Facebooku. To kosztuje. Dla przykładu, z marży którą proponują nam hurtownie, założymy, że jest to 40%, 40% to jest rabat hurtowni, a użytkownik może kupić tę książkę 45% taniej, bo przykładowo jest *dumpingowa* cena. Mało tego, że inni sprzedają drożej, to my jeszcze w tym budżecie musimy zrobić reklamę, a także dać rabat. Jeżeli nie damy rabatu, to nikt do nas nie przyjdzie. Wcześniej próbowaliśmy robić biznes bezrabatowy, ale wówczas ludzie mówili, że jesteśmy ździercami. Było to dla nas straszne. To, że Ty kupiłeś tę książkę, to dlatego, że dowiedziałeś się o niej, ponieważ my wydaliśmy pieniądze na marketing, żebyś dowiedział się o tym, że jest to dobra książka. Ktoś przeczytał tę książkę, a później mówi, że jesteśmy ździercami, bo gdzieś kupił ją taniej. Tylko, że inni nie wiedzą, że to jest wartościowa treść. Dla

nich jest to tylko papier, który sprzedają tanio i jak się nie sprzeda, to pójdzie na makulaturę. Tak czy inaczej, zawsze 2% marży zostanie z tego wyciśnięte.

Większość naszej marży przeznaczamy na marketing. Sytuacja jest taka, że tanie księgarnie mają małą marżę, ponieważ dają duże rabaty, a my osiągamy małą marżę, ponieważ robimy marketing. Z naszego punktu widzenia wdrożenie wydawnictwa i dołożenie naszych książek powoduje, że niektóre z nich sprzedajemy bez rabatu, nie dajemy ich do tanich księgarń, powoduje to, że nasza marża rośnie. Im więcej książek wydamy, im więcej ich sprzedamy, tym nasza marża rośnie i dzięki temu mamy przewagę nad innymi podmiotami na tym rynku. Tylko, że my zajmujemy się tematyką niszową. Konkurujemy z tanimi księgarniami, ale one sprzedają książki z wielu dziedzin, a my jedynie te dla rodziców.

Dla zaspokojenia ciekawości, powiem tylko, o jakiej skali sprzedaży rozmawiamy. Nie podam szczegółowych liczb, ponieważ jest to tajemnica. Ostatnio zaczynamy swoją działalność na Allegro i jestem zaskoczony, ponieważ my w Natuli sprzedajemy miesięcznie tyle książek dla rodziców, co całe Allegro. Mówię tylko o książkach dla rodziców. Nie możemy porównywać się w ilości sprzedaży książek dla dzieci. Obecnie skupiamy się głównie na sprzedaży książek dla rodziców. Sprzedajemy także te dla dzieci, ale uważamy, że jest to dla nas przyszłościowy biznes.

**GF: Kupując książkę dla siebie, możesz kupić także dla swojego dziecka...**

MB: Tak. I to działa. Działa to świetnie. Czekają nas jednak jeszcze dużo pracy, żeby działało to jak dystrybucja książek dla rodziców. Ten rynek jest dużo większy. Jest tam dużo większa sprzedaż, dużo trudniejsza. W ciągu roku powstaje bardzo mało książek dla rodziców. Tych sensownych jest jeden tytuł w miesiącu, ale one są czytane przez bardzo długi okres czasu. Jeżeli chodzi o książki dla dzieci, to tu jest już zupełnie inna sytuacja. Miesięcznie wydaje się setki książek. 10% z nich to są te, które warto mieć. Ogromny jest rynek „śmieciarski”, mam tu na myśli książki, np. za 4 zł. Jest to pewna zbrodnia...

**GF: Powiedziałeś, że musicie rozpracować jeszcze rynek książek dla dzieci. Chciałbym zapytać, ile czasu zajęło Wam rozpracowanie rynku książki dla rodziców?**

MB: Pracujemy nad tym 2 lata. Nadal jednak odnoszę wrażenie, że jeszcze nie rozpracowaliśmy go całkowicie. Mam takie poczucie, że skala sprzedaży książek, którą osiągnęliśmy jest potężna – obiektywnie rzecz ujmując – jest to kawałek tortu. Co prawda, daleko nam do Empiku, ale też nie jest to jedna tysięczna tego tortu, a znacznie większy kawałek. Trudno porównywać skalę biznesu, który prowadzimy, np. z Empikiem, gdzie pracują setki osób, a my swoją działalność prowadzimy, siedząc na terasie w Indiach, we współpracy z kilkoma osobami w Polsce. Budujemy nasze *know how* i są tego efekty.

Oczywiście, napotykamy także na trudności. Patrząc na rynek książki dla dzieci, to jest on znacznie trudniejszy, bardziej dynamiczny rynek, dużo więcej ciekawych rzeczy dzieje się na nim. W Polsce mamy dobre wydawnictwa, mamy bardzo wysoki poziom książek dla dzieci. Mamy też trochę kompleks, bo mamy

te dobre książki dla dzieci, ale nie wszystkie promujemy. Niektóre z nich znacznie lepiej sprzedają się na Zachodzie. Proces wejścia na rynek książki dla dzieci będzie bardzo ciekawy, ale my ciągle przygotowujemy się na jeszcze większe zagarnięcie tego rynku. Jesteśmy na tym rynku, sprzedajemy sporo książek dla dzieci, ale nasze działania na rynku książki dla rodziców są ok. dziesięciokrotnie większe.

**GF: Powiedziałeś, że 2 lata zajęło Ci rozpracowywanie rynku. Jak myślisz, ile pieniędzy czy czasu kosztowały Cię błędy, które popełniłeś? Pytam z ciekawości. Często rozmawiam z właścicielami sklepów i oni mówią, że gdzieś tam stracili 10 / 15 tys. na jakimś tam produkcie i nie zamierzają więcej tego robić. Odnoszę wrażenie, że dużo ludzi uzmysławia sobie, że są to duże kwoty.**

MB: Jeżeli ktoś robi swój biznes, to chce z niego coś wyciągnąć. Mamy takie zasoby w firmie, taką budowę, taką konstrukcję i strategię firmy, że do tej pory, od tych 5 lat – nie pamiętam w tej chwili, jak długo zajmujemy się e-commerce i nie wziąłem z tego jeszcze ani złotówki.

**GF: Ze swojego e-commerce'u nie wyciągnąłeś jeszcze ani złotówki?**

MB: Do mnie, jako do właściciela, nie trafił jeszcze żaden zwrot z inwestycji, jakie poczyniliśmy w e-commerce.

**GF: Pozwolę sobie zadać to pytanie. Z czego żyjecie? 😊**

MB: Radzimy sobie biznesowo. Rozwijamy e-commerce. Mamy wysokopoziomą strategię naszego rozwoju. Wyzaczyliśmy cele, do których dążymy i wiemy, czego chcemy. Po drodze spotykamy się z tysiącem przeszkód. Jedne pokonujemy, inne nie. To jest pasmo sukcesów i błędów, itd. Z drugiej strony jest ten stary model (*Dzieci są Ważne*), gdzie współpracujemy z klientami, którzy prowadzą swoje e-commerce'y, a my pomagamy im w marketingu. Wiem, że musimy to robić, bo rozwijamy jedną z odnóg naszej firmy, która generuje duży ruch, duże przychody. Każdy, kto robi taki biznes, musi znaleźć sobie jakieś źródło, które powoduje poczucie bezpieczeństwa, a z drugiej strony, cała reszta, którą budujemy na przyszłość, musi działać sama. U mnie jest taki podział i tak to mniej więcej działa.

Mam też luz, bo cały ten system działa. Nie jest tak, że biedujemy. Mamy dobre życie i jestem zadowolony. Biznesowo – wszystko idzie w rozwój.

**GF: Chciałbym dopytać, bo nie do końca rozumiem... Nie wyciągacie zysków z e-commerce'u, natomiast wypłacacie sobie jakąś pensję na życie?**

MB: Tak. Model reklamowy na portalu *Dzieci są Ważne* płaci nam pensję, tj. mojej rodzinie. Cały e-commerce, tj. sprzedaż książek innych wydawnictw oraz naszego wydawnictwa, generuje oczywiście zyski i te zyski lokowane są z powrotem w firmie.

**GF: Rozumiem, że Dzieci są Ważne też przynosi jakieś pieniądze, za które żyjecie.**

MB: Tak.

**GF: Dziękuję, już zrozumiałem. Zabrzmiało to trochę, jakbyście żyli o chlebie i wodzie, dlatego chciałem doprecyzować. 😊**

**Dziękuję Ci bardzo za to, że podzieliłeś się z nami, jak to działa. Rozumiem ten model biznesowy, który macie i dokąd idziecie.**

**Jakie najważniejsze wyzwania stoją teraz przed Tobą?**

MB: Dziękuję. Bardzo cieszy mnie ta rozmowa. Bardzo dużo rozmawiałem w środowisku *startup'owców* w Krakowie, natomiast tutaj – w Indiach – więcej rozmawiamy o rodzicielstwie niż o biznesie. Oczywiście rozmawiamy również o biznesie, ale nie na takim wysokim poziomie, np. o *e-commerce*. Brakuje mi takich rozmów.

Wciąż nasz biznes balansuje na pewnej rezerwie, która nie pozwala nam iść bardzo do przodu. Zyski, które generujemy są na tyle małe, że nie jesteśmy w stanie tak na prawdę pójść z kopyta do przodu. Cały czas jest to organiczna praca i – pomimo wzrostu przychodów – ciągła walka o utrzymanie się przy życiu. Cały czas inwestujemy i kredytujemy trochę nasz rozwój, i to jest największe wyzwanie, żeby ustabilizować tę organizację, wygenerować takie przychody, które pokryją nasze koszty, ale też zostawią trochę więcej na rozwój. Mamy pomysły, ale brakuje nam kapitału.

Drugim wyzwaniem są książki dla dzieci. Jesteśmy obecni na tym rynku. Powinniśmy jednak zafunkcjonować z bardziej świadomą strategią rozwojową. Mamy już określone kroki, które powinniśmy wykonać, ale – to łączy się z pierwszym punktem – gdybyśmy mieli więcej kapitału, to zainwestowalibyśmy go w ten rynek. Czyli drugie wyzwanie, jest to wejście bardzo mocno na rynek książki dla dzieci.

Trzecie wyzwanie wiąże się z tym, że ta nasza nisza, czyli rodzice, oni są ograniczeni. To znaczy, mam świadomość tego, że ten nasz biznes będzie rozwijał się do pewnego momentu. Po prostu będzie tak, że ten biznes będzie musiał wyhamować. Nie da się przeskoczyć wyżej, poza tę niszę. Nie jesteśmy w stanie wygenerować klientów, których nie ma.

W tym miejscu musimy określić sobie dalszą ścieżkę rozwoju, która będzie zgodna z naszymi modelami (marketing, dystrybucja, produkcja). Największym wyzwaniem dla mnie, a zarazem moim marzeniem, jest to żeby w przyszłości zwiększyć tę skalę, wejść na inny rynek, czy na inne rynki. Obiektywnie rzecz ujmując, uważam, że mamy świetny produkt. Oczywiście, zdarzają się błędy wydawnicze, ale my cały czas uczymy się wydawać książki. Uważam, że po roku działania w wydawnictwie mamy świetne efekty. Co będzie za 3 lata? Moim celem jest podnoszenie jakości, która idzie za naszymi produktami, żeby przygotować się do walki na innych rynkach.

**GF: Wytyczenie celów zawsze powoduje, że wiadomo, co trzeba zrobić i jak do nich dążyć. Często rozmawiam z innymi ludźmi i widzę, że wizja przyszłości ich biznesów często jest zagmatwana. Widzę, że rozumiesz też swój biznes i swoich klientów. Znasz jego plusy i zagrożenia.**

**Chciałbym przejść do opowiadania o Indiach, ale widzę, że jest to temat na następne spotkanie. Ciekawi mnie kogut, który pieje w tle. Jeżeli nie masz nic przeciwko, to myślę, że zostawimy sobie to na następny raz. Ciekawi mnie to, jak prowadzi się e-commerce z innego kraju, z Indii, czyli hen daleko. Do tego dochodzi duża różnica czasu.**

MB: Jest to ciekawy temat. My pracujemy w różnych strefach czasowych. Dla przykładu, redaktor naczelna portalu *Dzieci są Ważne* mieszka w Honolulu. Osoby, z którymi współpracujemy – głównie są to Polscy – mieszkają w różnych częściach Polski i świata. Nasza organizacja jest wirtualna. Wszystko realizowane jest zdalnie, co wiąże się z różnymi wyzwaniem. Jest to temat rzeka. Moglibyśmy o tym długo rozmawiać.

Możemy spotkać się innym razem. Może np. przy kawie, już nie e-commerce'owej, ale gdzieś w Warszawie.

**GF: Myślę, że jest to również świetny temat na *Ekomersową Kawę*. Wiele ludzi, którzy tworzą swój sklep, chce skopiować pewne pomysły związane z organizacją pracy zdalnej, lub automatyzacją pewnych czynności. Wydaje mi się, że Tobie udaje się to świetnie.**

**Zupełnie na koniec. Powiedz mi Michał, czego mogę życzyć Ci na kolejne 3 lata?**

MB: Dziękuję za to pytanie. Prowadzimy nasz biznes z pasją i często jest tak, że czujemy się obciążeni psychicznie tym, co się dzieje. Opowiedziałem o tych 3 wyzwaniach i to jest świetne. Jednak czasami zastanawiam się nad tym, po co to wszystko? Szukanie odpowiedzi na pytanie: „Po co chcesz się rozwijać?” Naturalnie jak prowadzi się biznes to chce się rozwijać, ale z drugiej strony, czuję potrzebę złapania balansu pomiędzy niewiedzą, dla której rozwijasz się, a potrzebą rozwoju i misją. Uważam, że my na prawdę robimy autentycznie wartościowe rzeczy dla rodziców i generujemy pewną zmianę społeczną w tych ludziach, i to powoduje, że ja już jestem usatysfakcjonowany, że to nam się udaje. Nie chciałbym stracić tego sensu na rzecz rozwoju biznesowego. Chodzi o to, żeby pomóc realnie w relacji z dzieckiem. Jeżeli można mi czegoś życzyć, to żebym nie porzucił idei, którymi się kieruje.

**GF: Życzę Ci, żeby w Twoich działaniach zawsze był sens.**

**Michał, bardzo dziękuję Ci za rozmowę. Mam nadzieję, do usłyszenia w następnym podcaście.**

MB: Również bardzo Ci dziękuję. Chciałem powiedzieć jeszcze, że co jakiś czas słucham Twoich podcastów. Moim zdaniem jest to bardzo ciekawy format. Nie robisz niczego na siłę. Nie jest to wywiad, w którym pytasz o wszystko, tylko jest to luźna rozmowa na jeden temat. Miłe jest to, że dajesz swoim rozmówcom czas na wypowiedź.

**GF: Dziękuję Ci bardzo i do zobaczenia.**

MB: Dziękuję.

**GF: To już wszystko w dzisiejszym odcinku. Przeprowadzając kolejne wywiady, utwierdzam się w przekonaniu, że aby stworzyć biznes, który będzie generował zyski, trzeba mocno wierzyć w to, co się**

robi. Historia Michała potwierdza, że jest to właściwa droga do budowania biznesu. Stworzenie magazynu dla rodziców stało się elementem i fundamentem rozwoju, dzięki któremu możliwe było uruchomienie księgarni, której niszowy charakter jest spójny z misją portalu *Dzieci są Ważne*. Można powiedzieć, że wspólnie tworzą synergię, dla Michała i jego rodziny, i jego biznesu.

Druga sprawa, to jest to, co często staram się podkreślać w rozmowach z osobami, które prowadzą i chcą założyć sklep internetowy, a co potwierdza podejście Michała do biznesu, że cały czas trzeba pracować nad rozwojem firmy, śledzić to, co dzieje się na rynku, szukać nietuzinkowych rozwiązań, które pozwolą uzyskać przewagę nad konkurencją, albo wyróżnik, by klienci chcieli u nas kupować. Jeśli o tym zapomnimy, to po prostu może być za późno na ratowanie naszego sklepu i niestety zginie on śmiercią tragiczną. 😊

Jeżeli ktoś jeszcze ciekawy jest tego, jakich błędów należy unikać podczas prowadzenia sklepu internetowego, to zapraszam do 4 odcinka *Ekomersowej Kawy*, który poświęcony był bankructwu branży *e-commerce*.

Zachęcam również do komentowania i dzielenia się waszymi wrażeniami, co do *Ekomersowej Kawy*, żebym wiedział, jakie tematy poruszać, jakie pytania zadawać. Jestem otwarty na wszystkie Wasze sugestie. Materiały do tego odcinka, tj. transkrypcja, notatki z linkami do stron oraz narzędziami wspomnianymi w tym odcinku znajdziesz na stronie [www.convertis.pl/ek06](http://www.convertis.pl/ek06). To już koniec.

Zapraszam jeszcze do subskrybowania mojego podcastu, by móc być na bieżąco z nowymi odcinkami. Cześć i do usłyszenia.