

Rozmowy na Zapleczu odc. 25

Strategia ecommerce - jak przestać dryfować i zacząć realizować cel? - Paweł Paszkowski | frisco.pl

Cześć nazywam się Grzegorz Frątczak. A to podcast "Rozmowy na zapleczu", w którym wraz z właścicielami sklepów internetowych i e-commerce managerami zgłębię tajniki prowadzenia biznesu w sieci. Szczerze, bez pudrowania rzeczywistości i po ludzku, bo to ludzie sprzedają, ludzie kupują i ludzie pracują, żeby to wszystko sprawnie działało.

Zapraszam!

Cześć! Dziś gościem jest Paweł Paszkowski, który w ciągu ostatnich 10 lat był Dyrektorem E-commerce w 6 różnych sklepach internetowych. A obecnie jest dyrektorem B2B we Frisco.pl.

Paweł ma bardzo szeroką wiedzę. A dzisiaj rozmawiam z nim, trochę żartem, o jego dyrektorowaniu, ale także o tym jak zmienić, 10 lat temu został Dyrektorem E-commerce w dużym jak na tamte czasy sklepie, gdy jeszcze nie było osób, które znały się na e-commerce.

Dzisiaj jednak, główny temat z Pawłem to dyskusja o strategii w e-commerce, o podstawach. Ale także mocno z Pawłem dyskutujemy nad sensownością robienia strategii i jak w ogóle warto ją robić. Na co zwrócić uwagę? Obecnie obserwuję, że większość sklepów nie ma na siebie pomysłu, nie ma strategii i dryfują. I ten odcinek jest właśnie dla tych, co dryfują w e-commerce i chcą to zmienić.

Zanim zacznę, to bardzo gorąco zachęcam Cię do zapisania się na newsletter, na stronie rozmowynazapleczu.pl. Dzięki temu, żaden nowy odcinek podcastu

Ci nie umknie, a dodatkowo dostaniesz najważniejsze newsy z prasy o e-commerce z całego świata i nie tylko. Zapraszam na stronę rozmowynazapleczu.pl, a dzisiaj już do słuchania odcinka.

Grzegorz Frątczak: Cześć Paweł!

Paweł Paszkowski: Cześć!

GF: Dzisiaj będziemy rozmawiać z Pawłem, który pracuje w e-commerce'cie od 10 lat. Dobrze tutaj obserwuję na LinkedIn i nie tylko?

PP: Tak. Dokładnie. Już 10 rok mi strzelił fajnej przygody jaką jest e-commerce. Także się nie mylisz.

GF: A e-commerce może być przygodą?

PP: No jest przygodą. Oczywiście, że jest przygodą. I jedną wielką przygodą, tak naprawdę.

GF: A co dla Ciebie znaczy: jedna wielka przygoda?

PP: No wiesz, przygoda zawsze kojarzy z czymś takim ekscytującym. Czymś nowym. Odkrywaniem cały czas nowych obszarów. Wchodzenia w nowe tematy. Poznawania zupełnie nowych niuansów. Nowych, ciekawych rzeczy. Nowych technologii, bo e-commerce to też bardzo mocno jest technologia. To nie jest księgowość, w której nic się nie zmienia od wielu lat. Może czasem przepisy jakieś zagmatwiają się.

E-commerce i związek w ogóle z technologią, to jest powiązanie przyzwyczajień klienta, zmian w takim postrzeganiu zakupów, w zachowaniach konsumenckich. To jest wykorzystanie nowych technologii. To są zmiany w marketingu i w ogóle w wykorzystaniu narzędzi marketingowych. Więc, to jest taka przygoda, która się właściwie nie kończy, bo wiąże się z tym, że świat idzie do przodu.

GF: A co Cię ostatnio tak pochłonęło w e-commerce'cie?

PP: W tej chwili mocno siedzę w strategiach. Wcześniej, gdy zaczynałem – właściwie trochę robiłem strategie. Można powiedzieć, że to były załączki. Teraz do tego podchodzę bardziej systematycznie, czy też w bardziej ułożony sposób. Jest to mega interesujące.

W ogóle zastanawiam się cały czas, jeżeli chodzi o e-commerce, w którym kierunku on zmierza, bo jakieś trendy w e-commerce'cie co roku się powtarza, wrzuca się jakieś nowe tematy czy na przykład wykorzystanie sztucznej inteligencji. Przez kilka lat mówiło się o mobile i tak dalej. Ciekawi mnie w ogóle sam kierunek, w którym dąży e-commerce.

GF: Widzę, że po 10 latach człowiek ma tak szerokie podejście do commerce'u, doświadczenie, że jest w stanie zacząć tworzyć tę strategię. I dzisiaj będziemy o tym mówić. Ale jeszcze wróć do Twojego doświadczenia, bo jesteś już przynajmniej 10 lat w e-

**commerce'sie, no i od razu Pan – powiem tak poważnie „Pan Dyrektor E-commerce”.
Opowiedz o Twoim doświadczeniu w kilku zdaniach, tak żeby słuchacze wiedzieli z jakim profesjonalistą mają do czynienia.**

PP: No tak. De facto, to nie jest tak, że karierę zacząłem od jakiegoś specjalisty marketingu czy też e-commerce managera i potem gdzieś piąłem się po szczeblach kariery. Ja na stanowisko Dyrektora E-commerce w pierwszym sklepie, którym pracowałem trafiłem tak trochę niespodziewanie, ponieważ z roli zakupowca.

To był sklep Torres.pl. Swojego czasu był jednym z kilku największych sklepów ze sprzętem RTV AGD. Potem po wkroczeniu MediaMarktu i rozwoju innych sieci typu Saturn, Avans, ten sklep już powoli tracił na znaczeniu. Natomiast, swego czasu był jednym z większych w Polsce.

Ja byłem w całej sieci partnerem do spraw zakupów, odpowiadałem za zakupy do pewnej części asortymentu i również bardzo mocno współpracowałem ze sklepem internetowym, który wtedy funkcjonował w ramach tej organizacji. I po prostu było tak, że była zmiana stanowiskowa – dyrektor tego sklepu zrezygnował, poszukiwano kogoś nowego i zaproponowano mi objęcie tej funkcji.

Przyznam się, że jak szedłem wtedy do e-commerce'u, to o e-commerce'sie wiedziałem właściwie niewiele. Bardziej z doświadczenia osoby, która analizuje rynek pod kątem zakupowca – sprawdzania: co się sprzedaje w Internecie? Jak się sprzedaje w Internecie? Jacy gracze tam grają? I tak dalej. Natomiast, w takiej wiedzy marketingowo-digitalowej, SEM, SEO, to właściwie nie miałem prawie żadnego rozeznania. Dopiero zaczynałem się uczyć. Zresztą był to duży przeskok w karierze na takie poważne stanowisko.

To nie było tak, że był to sklep, który w ramach dużej organizacji tylko sprzedawał. To była osobna logistyka, osobny dział obsługi klienta. Trochę też takich małych struktur zakupowych. Obsługiwaliśmy również Allegro, sklep internetowy, więc trzeba było przejąć dosłownie wszystko. Procesy, finanse, obsługę klienta, marketing, wymyślić to na nowo. Do tego współpraca z firmą deweloperską od rozwoju sklepu. Tak że było tego naprawdę dużo.

GF: Wtedy powstawał e-commerce i z tego wniosek jest taki, że miałeś szczęście, że zacząłeś od razu na stanowisku dyrektorskim. Pewnie wtedy nie było w ogóle ludzi do commerce'u?

PP: W ogóle.

GF: Sprawdziłem teraz – Torres.pl nie istnieje jako strona.

PP: Tak. Torres.pl był częścią takiej dużej sieci sklepów – Partner. Mieliśmy w swojej organizacji około czterdziestu paru sklepów detalicznych, 3 hurtownie, 2 sklepy internetowe. Właściwie, rok po moim odejściu z Torresa, cała sieć detaliczna została sprzedana.

Już na etapie, kiedy ja tam pracowałem, trwały negocjacje z potencjalnym kupcem. Właściciel firmy zrezygnował w ogóle z oddziałów, w ogóle z formy handlowej. Sprzedał hurtownie, sprzedał sklepy detaliczne i sprzedał sklepy internetowe. To wszystko przejęła firma Avans. Zostało to włączone w strukturę Avansu, a ponieważ Avans miał już swoje sklepy internetowe, więc w naturalny sposób, po chwili wygasił Torresa, Eldom, żeby już nie konkurować z samym sobą.

GF: Widzę, że w kolejnych 3 firmach, również piastowałeś stanowiska dyrektorskie. To już tak z 8 lat dyrektorujesz, że tak się wyrażę?

PP: Tak. 8 lat „dyrektoruję”. Może nie nazwał bym tego „dyrektoruję”, bo to takie trochę śmieszne określenie. Bardziej bym powiedział, że zarządzam całym e-commerce’em.

GF: Tak.

PP: W ten sposób. Bo ja nie lubię, jakichś tam, określeń typu: dyrektor, prezes. To są tylko jakieś tam nazwy. Natomiast chodzi o samą rolę.

GF: Tak, tak. Ja oczywiście sobie tutaj trochę żartuję.

PP: Ale ja zawsze też z tego tak żartuję.

GF: Tak. Widzę, że pracowałeś parę lat w BDSklepie, w Allegro, a ostatnio jesteś we Frisco.

PP: Tak, teraz Frisco.

Czym jest strategia w e-commerce?

GF: Dzisiaj jednak o Frisco jako takim nie będziemy rozmawiać. Ustaliliśmy sobie z Pawłem, że porozmawiamy o tym: jak podejść do budowy strategii? Jak znaleźć klienta? Jak zacząć ten sklep budować? Gdy mam już rozwinięty sklep, to jak go rozwijać dalej? Czy robić tę strategię, czy jej nie robić? Paweł – czym dla Ciebie jest strategia w e-commerce’cie?

PP: Strategia, de facto, powinna być podstawą. W ogóle sam e-commerce i obecne w e-commerce'ie firmy powinny wynikać ze strategii dla całej organizacji.

Tak samo, jeżeli nie mamy nic, zaczynamy dopiero, myślimy sobie – co robić w życiu i przyjdzie nam do głowy sklep internetowy, to on musi też wynikać z pewnej potrzeby czy też z pewnego pomysłu na to, gdzie chcemy dotrzeć. Sam sklep jest elementem strategii. Prawda?

GF: Tak.

PP: Podszedłbym do tego raczej tak:

„To nie sklepy potrzebują strategii, tylko sklepy są narzędziem, czy też elementem strategii dla firmy.”

I oczywiście, to jest coś, co powinno być podstawą, bo pokazuje kierunek w jakim powinniśmy dążyć. Pokazuje de facto, jak będziemy działać przez najbliższe lata.

Bez strategii, właściwie, to jest trochę takie działanie po omacku. Oczywiście wiele e-commerce'ów całkiem sprawnie sobie działa po omacku, mówiąc tak w cudzysłowie – czyli ma tę strategię niepisaną, gdzieś tam z tyłu głowy. Właściciel wymyślił biznes, wie mniej więcej co by chciał robić, nie ma doświadczenia, nie spisał tego w jakiś element strategiczny. Testuje, próbuje, zastanawia się co robić i działa. Prawda?

GF: Tak.

PP: I tak, najbardziej – często tak się udaje.

GF: Ja mam wrażenie, że to, że taki właściciel ma wizję albo pomysł na to – to są wyjątki, którym się udaje.

PP: Tak.

GF: Natomiast regułą raczej jest to, że sklepy polegają. Dzisiaj dostałem telefon od klienta. Mówi, że chciałby postawić sklep. I moje podstawowe pytanie jest: „Okej, to jaki masz cel sprzedaży za rok? Ile chcesz sprzedawać w tym sklepie?”. Dla mnie jest to taka podstawowa rzecz.

PP: Tak.

GF: „Jaki masz budżet na marketing w następnym roku? Czy w ogóle o tym pomyślałeś?”. I zazwyczaj, jak słyszę 2 razy, że: „Nie wiem, nie mam celu i nie wiem, ile mam mieć na marketing”, to znaczy, że tej strategii nie ma i ten człowiek po prostu idzie z trendem, który jest obecnie, czyli: „Postawię sobie sklep, bo wszyscy mają”.

PP: No tak.

GF: Niestety, widzę, że na sklepy można sporo czasu i pieniędzy wydać, a później nie zobaczyć zwrotu.

PP: Tak, to prawda.

„Bardzo powszechne jest to, że te sklepy internetowe dla wielu osób stały się trochę takim remedium na sytuację. Czasem też zakładane są wręcz: „Bo konkurencja ma” albo „bo ktoś inny ma w internecie. Inna firma ma”.

GF: Tak.

PP: Być może z innej branży: „Bo kupowałem. To jest fajne, zacznę też sprzedawać”. Natomiast, to jest taki dosyć poważny błąd, bo de facto nie definiuje, nie wynika ze strategii, tak jak wspomnieliśmy wcześniej. To powinno wynikać absolutnie ze strategii dla organizacji – czy w ogóle warto taki sklep postawić.

Czy warto otworzyć sklep internetowy?

GF: No właśnie. To jak sobie odpowiedzieć na pytanie: czy warto postawić sklep?

PP: Na to pytanie jest chyba taka sama odpowiedź jak na pytanie: czy warto wejść na rynek zagraniczny? Czy też, czy warto działać lokalnie? Czy działać na całą Polskę? To jest podobny typ odpowiedzi. W sensie – mamy sobie produkt, mamy wizję tego produktu albo już produkt zdefiniowany, albo w ogóle taki, który mamy gotowy.

Kolejną rzeczą jest to, jakie potrzeby zaspokaja? Czyje potrzeby zaspokaja? Jak wygląda ten klient docelowy, do którego chcemy dotrzeć? A potem zastanawiamy się: skoro wiemy dla kogo ten produkt mamy, do kogo skierujemy swoją usługę, to zastanówmy się, czy klienci są w ogóle w internecie? Czy korzystają z internetu? No bo jeżeli okaże się, że ci klienci, dla których mamy produkt rzadko w ogóle korzystają z zakupów internetowych albo wręcz nie robią zakupów internetowych? To trudno stawiać dla nich sklep.

GF: Tak.

PP: Postawisz sklep, a tam generalnie nikt nie przyjdzie, bo tak naprawdę to nie jest Twój klient.

„Dlatego pierwszą rzeczą jest produkt: zdefiniowanie grupy docelowej dla produktu i potrzeby jakie zaspokaja. Następnie zastanowienie się czy Internet jest dobrym źródłem do tego, żeby tego klienta szukać.”

GF: Okej. Tylko wiesz – możemy założyć 2 rzeczy. Ten mój dzisiejszy potencjalny klient przyszedł, bo chciał sprzedawać kremy, kosmetyki, które są popularne w każdym sklepie stacjonarnym i internetowym. I to jest jedna – nazwę to: kategoria produktów. Druga, to jest: wymyśliłem jakiś niszowy produkt, który będę produkował i rzeczywiście tu trzeba sprawdzić, kto jest moim klientem i czy w ogóle oni chcą go kupić. Tak?

PP: Tak.

GF: No ale mam te kremy czy jakieś mydła dla kobiet, to przecież wszędzie wszyscy mogą kupić.

Jak zdefiniować propozycję wartości?

PP: No tak. W tym momencie rzeczywiście masz ten problem. Gdyby zastanowić się nad tym głębiej, to po co mam iść do internetu kupować mydło Fa, kiedy mogę kupić sobie w kiosku Ruchu zaraz za rogiem albo w każdym spożywczym.

Według mnie powinno być to oparte o pewną propozycję wartości, którą dajesz klientowi. Czyli, jeżeli on ma kupić to mydło, w tym internecie, czy ten krem – to dlaczego? Co dajesz takiego? Jaką wartość dajesz dodatkowo, ponad ten sklep stacjonarny – że akurat klient kupi w tym sklepie? Że akurat klient pójdzie do Ciebie? Prawda?

GF: Niską cenę. Niską cenę dam i dobrą obsługę.

PP: Czyli na przykład może to być niska cena. Może być to kwestia narzędzi, które zastosujesz. A może być też to, że ten sklep na Twoim osiedlu, który na przykład sprzedaje mydło, ma ograniczone półki, bo może tam zmieścić tylko na 20m2 określoną ilość produktów i stara się napakować wszystko co się da. Ma więc bardzo wąski asortyment z danej kategorii lub tylko pojedyncze produkty z kategorii. One zaspokajają pewną potrzebę. Ale na przykład klienci mogą szukać innych marek, innych produktów, innych kategorii. Większego wyboru. Albo chcą w jednym miejscu kupić wszystko i nie chodzić po kilku sklepach. Takie mogą być różne modele.

GF: Słucham Cię i z jednej strony się z Tobą zgadzam, a z drugiej strony mówię takie brzydkie słowo: „bull shit”. To jest takie trochę oklepane, takie: ale po co? Na co?”. Ja może podam własną taką teorię.

PP: Dobra.

GF: Gdy pracowaliśmy już 2 lata w Convertisie, zastanawiałem się czy robimy sklepy internetowe na Prestashop. Z tyłu głowy miałem to, co my chcemy dostarczać – czyli tę świetną obsługę. Ale zacząłem się też zastanawiać, czego klienci szukają. Tak?

PP: Tak...

GF: Czego oni tak naprawdę od nas chcą? Zacząłem pytać moich klientów, dlaczego oni w ogóle u nas kupują. Tak?

PP: Dokładnie.

GF: I okazało się, że tak naprawdę, to czego oni potrzebują i co ja im sprzedaję, jest trochę inne, niż ja postrzegałem swoją usługę. Zacząłem więc inaczej o niej opowiadać nowym klientom.

PP: Yhm.

GF: Dało to pozytywne skutki. Trzecią rzecz, którą zrobiłem – zadałem sobie pytanie: jak podzielić moich klientów? I teraz – zawsze myślałem, że mam małe, średnie i duże sklepy w jakiejś tam swojej kategorii. Według obrotu czy według ilości zamówień.

Kiedy zacząłem analizować bliżej te sklepy, to się okazało, że ten podział był niewłaściwy. Okazało się, że tak naprawdę ja mam w obsłudze małe albo duże sklepy. Nie mam tak zwanego średniego pola. I zacząłem się zastanawiać, dlaczego nie mam tych średnich. Teraz już się to zmieniło, ale wtedy było inaczej.

A z finalnie okazało się, że wyodrębniłem dwie oddzielne kategorie tych moich klientów. Okazało się, że: „Hmm, to ja powinienem inaczej szukać tych klientów z 2 kategorii. Inaczej do nich opowiadać i oni też czegoś innego szukają”.

PP: No dokładnie.

GF: Nagle ten mój marketing stał się bardziej skuteczny. Nie wydawałem niepotrzebnie pieniędzy na to. I teraz, przekładając to na ten taki sklep internetowy, zastanawiam się:

jeśli ja mam produkt – na przykład, tak jak ten dzisiejszy klient – chcę sprzedawać kremy i kosmetyki, to tak naprawdę ten klient docelowy jest jasny. Można sobie powiedzieć: „Okej. Kobieta, do 30 lat”.

Trochę śmiesznie jest, jak przychodzą klienci i mówią, że: „Moim klientem jest kobieta między 25 a 50”, bo dla mnie to są 3 albo 4 różne grupy docelowe.

Natomiast jeśli mamy tutaj, no powiedzmy – oczywistą grupę docelową. Mamy produkt, który sprzedaje większość, który jest oczywisty, no to czy jest tam coś, co możemy jeszcze odkryć?

Bo wiesz, większość ludzi podchodzi do tego: „A dobra. Mam produkty eko albo mam produkty – mydła, albo mam klocki dla dzieci, albo coś innego”. I dla nich – dla większości ludzi ta grupa docelowa jest bardzo oczywista. Tak jak dla mnie była.

Czy według Ciebie można tam jeszcze coś sobie zadać i sprawdzić? Tak jak ja to zrobiłem. Czy będzie takie „wow” i to zmieni sposób działania całego sklepu?

PP: Dobre pytanie. Dobry przykład podałeś, odnośnie swoich doświadczeń. Generalnie to jest to, co można właśnie zdefiniować jako pewną propozycję wartości. Czyli, Ty mając pewne swoje postrzeżenie klienta komunikowałeś w jakiś konkretny sposób swoją usługę, dopasowałeś do niej produkt. Natomiast, okazało się, że te grupy klientów można jeszcze bardziej precyzyjnie zdefiniować i wyłapać potrzeby, które mają. Prawda? I to jest de facto to samo co ze sklepem.

Czyli, pierwszą rzeczą, którą należy zrobić, to zdefiniować sobie klienta. Zastanowić się do kogo kierujemy tę ofertę. Dlaczego ten klient w ogóle miałby kupić u mnie, a nie pójść sobie do sklepu na rogu? Tak bardzo ogólnikowo mówiąc. Prawda? Czyli szukamy tej potrzeby i zastanawiamy się w jaki sposób możemy pomóc klientowi w spełnieniu jego potrzeb. Tak naprawdę, odnośnie klienta, który przyszedł do Ciebie z tym kremem – okej, może się wydawać rzeczywiście, „no na każdym rogu”. Ale Ty mieszkasz w Warszawie. I Ty masz na każdym rogu ten krem. A być może w jakiejś mniejszej miejscowości jest jedna budka, mały sklepik, który właściwie nigdy w życiu takiego kremu nie widział. Prawda?

GF: Tak.

PP: Być może klient, który ma ten produkt powinien założyć sklep internetowy dla kogoś, kto mieszka właśnie w takiej miejscowości, w której ma bardzo trudną dostępność do takiego produktu. Prawda? To jest jeden z modeli – mówiąc bardzo ogólnikowo w tym kontekście.

„Żeby ruszyć w ogóle sklep internetowy, to tak jak wspominałem – trzeba zdefiniować sobie tego klienta . Jego potrzeby i zastanowić się: jakim produktem, jak skonstruować ofertę, żeby miał powód do odwiedzin.”

Być może, na przykład spytać się klientów, którzy kupują stacjonarnie. Zapytać się na przykład czego im brakuje w ofercie? Albo: dlaczego kupują? Czy byliby w stanie kupować przez internet? A co by ich skłoniło, żeby kupować przez Internet? Czy: jakie korzyści chcieliby dostawać kupując przez internet? I tak dalej, i tak dalej.

„Musisz sobie tak precyzyjnie ten Twój produkt e-commerce’owy przygotować, żeby odpowiedzieć nim na pytanie o potrzeby Twojego klienta.”

Wyróżnik sklepu internetowego – jak go znaleźć?

GF : Okej. Paweł, biorąc pod uwagę, że w Torresie pracowałeś z 10 lat temu i tego sklepu już nie ma, więc możemy sobie porozmawiać na przykładzie elektroniki.

PP: Jasne.

GF: No to założmy, że chciałbym sprzedawać tę elektronikę, czyli telewizory, telefony i tak dalej. W takim wypadku muszę się zastanowić: dlaczego klienci mieliby u mnie tę elektronikę kupować?

PP: Tak.

GF: I co ja miałbym dać im ekstra, żeby oni w ogóle chcieli u mnie kupować?

PP: No to, na bazie doświadczeń sprzed 10 lat, to pewnie odpowiedź byłaby inna. I inna odpowiedź byłaby teraz, prawda?

GF: No właśnie.

PP: 10 lat temu mieliśmy zupełnie inną sytuację. Gdy 10 lat temu prowadziłem sklep, to po pierwsze w Internecie było tylko Allegro, plus jakieś 3, 4 raczkujące sklepy internetowe. Nie było też jeszcze sieci handlowych tak rozsianych po Polsce. Powstawały jakieś pierwsze MediaMarkty, pojawił się jakiś Saturn, ale to nie było na taką skalę.

Nie mogłeś sobie kupić w każdej chwili telewizora w Auchan. Dopiero budowano Auchan w większości miast. Wtedy odpowiadałeś na zupełnie na inną potrzebę. Dawałeś wtedy dostęp do produktów, które są trudno osiągalne we właściwie większości miejscowości, mniejszych niż Warszawa i miasta wojewódzkie.

GF: Tak.

PP: To był bardzo ważny element.

Drugą rzeczą jest to, że wtedy wszystko bardzo mocno bazowało na cenach. Co było w tamtym okresie dosyć trudne, jeżeli chodzi w ogóle o prowadzenie biznesu internetowego przez firmy, to to, że zazwyczaj sklepy internetowe wyrosły z takiego handlu tradycyjnego. I w tamtym czasie one były mocno traktowane jako konkurencja dla sklepów stacjonarnych. Nikt nie myślał wtedy o jakimś omnichanelu, o tym, żeby polityka cenowa była spójna. Sklep internetowy bazował na przykład na 5% marżach, a sklepy detaliczne, hurtowe funkcjonowały na 30%.

Był to zupełnie inny model pracy, bo z jednej strony szukałeś klienta. Jedną z ważniejszych zachęt była wtedy cena. A z drugiej strony musiałeś to tak wyważyć, żeby nie przyszedł do Ciebie handlowiec powiedzieć: „Ej! Zabijasz mi sprzedaż, bo klienci przychodzą, oglądają u mnie w sklepie produkty, a później idą do internetu, kupują od Ciebie ten produkt”. No nie?

GF: Tak.

PP: „Bo ty masz mocno taniej”. W tej chwili, ta granica się zatarła. Czyli, niezależnie czy jesteś w internecie, czy idziesz do sklepu w galerii, to zazwyczaj masz tę samą cenę. Bo firmy rozumiały, że nie ma sensu rywalizować ze sobą i trzeba trzymać spójną politykę.

GF: No właśnie.

PP: Dosyć ciekawe wtedy było też to, że właściwie najważniejszym źródłem ruchu w tamtym czasie były porównywarki cenowe. Wszystkie sklepy z elektroniką bazowały na Ceneo, na Skąpcu i na Nokaucie.

Natomiast, było takie jedno wydarzenie, które wstrząsnęło trochę tym rynkiem. Był to pierwszy taki duży Google’owy algorytm, który wyrzucił wszystkich, którzy prowadzili trochę nieetycznie działania SEO, z wyników wyszukiwania.

Google wprowadziło algorytm i wszystkie porównywarki cenowe dostały bana. Wszystkie sklepy przestały sprzedawać i wtedy zaczęli się zastanawiać – po pierwsze nad tym: a) jak rywalizować, jeżeli nie ceną? b) jakie są w ogóle inne narzędzia w marketingu? Wszyscy wtedy zaczęli myśleć: „Aha, czyli istnieje coś takiego jak SEO. Aha, istnieje coś takiego jak kampanie płatne w Google. Aaa, być może zrobimy jeszcze jakąś reklamę”. W tamtym czasie była to tak naprawdę szczątkowa wiedza.

GF: Tak.

PP: Każdy w branży pracował na porównywarkach cenowych.

GF: Tak. Jeden kanał, który wygrywa. Po co iść dalej? Tak?

PP: Dokładnie.

GF: A tu się nagle okazuje, że trzęsienie ze strony Google powoduje, że: „no nie do końca”. A teraz co się zmieniło?

PP: Teraz musisz powalczyć trochę o unikatowość. Co jest dosyć ciekawe w obecnych czasach, to to, że jak obserwuję oferty sklepów z elektroniką, to widzę, że na przykład sieci różnicują sobie oferty między sklepami chociażby mając dedykowane pod siebie modle produktów.

Czasami nawet ciężko jest porównać ten sam produkt, ten sam telewizor, bo on chociażby w nazwie ma trochę inny symbol. Różni się jednym złączem. Dla klienta jest to właściwie ciężko zrozumiałe i ciężko porównywalne w cenie.

„Obecnie unikatowość oferty oraz jakość doświadczenia zakupowego ma największe znaczenie.”

Bo wiadomo, że to jest produkt, który bardzo często wymaga albo też nawet prawie zawsze wymaga jakiegoś kontaktu ze sprzedawcą i dobrego doradztwa.

Jeżeli nie jesteś w stanie zapewnić kontentu, opisu i tak dalej, no to być może, na przykład, uruchomienie sklepu, w którym automatycznie masz sprzedawcę, który Ci super doradzi, podpowie, pomoże Ci wybrać jakiś sprzęt, to będzie wartość dla klienta. Zdejmie z niego tą decyzyjność. To taki przykład takiego rozwiązania, działania dla takiego sprzętu.

GF: Na tym przykładzie chyba widać, jak różne rzeczy musimy robić, bo im dużą wartość dajemy. Wtedy, 10 lat temu sprzedawaliśmy ceną i wygrywaliśmy tym, że ten produkt w różnych częściach Polski nie był dostępny. Teraz unikatowość, czyli tylko my mamy ten model. Te modele teoretycznie są bardzo podobne.

PP: Tak.

GF: „To jest tylko u nas, możesz to kupić”. Ta cena też dalej jest istotna. Ale ja dzisiaj pytałem klienta: „Okej. Jakbyś miał kupić telefon za 1,5 tysiąca złotych, za 2 tysiące złotych, to kupisz w sklepie, który ma markę, czy kupisz w sklepie typu: „Twójnajlepszytelefon24.pl”?

PP: No właśnie.

GF: I klient mi mówi: „No, ja kupiłem w tej znanej marce, bo było 50 czy 100 złotych drożej, no ale mam pewność, że ona za chwilę nie zniknie”.

PP: No oczywiście. To co powiedziałaś jest bardzo ważne.

„Doświadczenia klientów, którzy już wcześniej kupowali, które stają się naszymi doświadczeniami przed zakupem, często decydują o zakupie.”

GF: Tak.

PP: Czyli jest takie pojęcie, które pewnie znasz – zerowego momentu prawdy.

GF: Tak.

PP: Mówi o tym, że:

„...klient, który kupił produkt i dodał opinię, stanowi punkt wyjścia dla jednego klienta. Czyli, opinia jednego klienta staje się już prawdą o produkcie, zanim go kupimy. Ale też prawdą o marce i prawdą o sklepie.”

GF: Tak. No i właśnie – jeśli mówimy o tych wyróżnikach: co nas wyróżnia? Jaką chcemy mieć tą wartość? Tu pokazuje się taka kolejna rzecz – ja często słyszę: „No bo my mamy szybką wysyłkę, świetną obsługę, niskie ceny”, to z mojej perspektywy, to nie jest wyróżnik tylko standard e-commerce’u.

PP: Tak. Zgadza się. Masz rację. To jest bardzo powszechne. Pracując z różnymi klientami i rozmawiając z wieloma firmami odnośnie strategii dla e-commerce’ów, często pada ta odpowiedź. Jakie wyróżniki? – „Mamy super obsługę. Mamy szybką wysyłkę i mamy dobrą cenę”. No dobrze, tylko co to znaczy? Bo tak samo ma Wasza konkurencja. Ma szybką wysyłkę albo najszybszą. Ma też dobrą jakość obsługi, super opinie na Opieo czy na Ceneo też mają super opinie i wcale cenami nie są od Was drożsi. Dlaczego klient ma przyjść do Was?

GF: Tak. No właśnie. I tu się zaczyna. Bo jest taka marka mydeł i mówi: „Bo u nas, 95% mydła jest supernaturalna”. W latach 30-tych była taka reklama piwa, w której powiedziano: „Bo my robimy w ten sposób to piwo”. Śmieszne było, bo wszyscy tak robili w ten sposób, tylko że oni o tym opowiedzieli i tym wygrali tę całą reklamę.

I mam takie wrażenie, że te mydła – większość z nich ma składniki naturalne. I to jest taka oczywistość, ale klient lubi to zobaczyć. Co jest Waszym wyróżnikiem, czyli co dołożycie?

Czym ten Wasz produkt jest? Jeśli mamy bardzo porównywalne produkty, no to tak naprawdę ciężko się czymś wyróżnić. Jeśli na przykład mamy kremy popularnych marek i tak dalej. Tak?

PP: No prawda. To podobnie z tym casem piwa, to był case Oleju Kujawskiego, który pierwszy powiedział, że to jest olej z pierwszego tłoczenia, gdzie większość olei na rynku była z pierwszego tłoczenia. No ale oni tak to rozegrali, że właściwie to stało się takim dużym wyróżnikiem. Zawłaszczyli sobie cechę, która jest generyczna dla większości produktów na rynku dla całej kategorii. Tak brzydko mówiąc, oni sobie to zabrali i przywłaszczyli. Ale super, bo to wyczuli. Pewnie dosyć długo zastanawiali się nad tym, w jaki sposób olej może się odróżnić od oleju, prawda? No bo jak?

GF: Tak.

PP: „Mamy sobie olej rzepakowy czy jakiś inny, oni też mają olej rzepakowy, jesteśmy w podobnych cenach. No to czym mamy się wyróżnić? No to dodajmy sobie te pierwsze tłoczenie”.

GF: Zobaczcie jak ciężko. Tutaj właśnie są to nieoczywiste odpowiedzi, że to są te nasze wyróżniki. Nawet jeśli mamy popularne produkty, to możemy się na czymś skupić. Coś o czym inni nie mówią, by dotrzeć do tej konkretnej grupy docelowej, do której nasz konkurent nie dociera. Tak?

PP: Tak.

GF: Jeśli mówimy, na przykład, o tych popularnych mydłach czy kremach do twarzy, to generalnie wszyscy mają to samo. Jedni wymyślą: „a bo mamy swój własny produkt i nasze produkty są naturalne”. Ale jeśli mamy te kremy z popularnych marek, to możemy powiedzieć: „Hej, ale my jesteśmy specjalnie dla mam – na przykład – Obsługujemy tylko mamy”. I to jest nasz wyróżnik, ponieważ: „Wiemy co potrzebujemy i wybraliśmy dla Was ten produkt”. Nie wiem, czy to by się sprzedało, ale powiedzmy, że to taki pomysł na wyróżnik. I dojść do klientów – w tym momencie promujemy się na wszystkich blogach dla matek, a nie dla ojców.

PP: Tak, tak. Dokładnie.

„Rynek kremów, to jest jakiś pewien tort, który trzeba podzielić. I teraz możesz sobie obrać kilka strategii. Mając ten krem możesz iść szeroko i próbować każdemu sprzedać koło. A możesz zastanowić się nad tym, czy na przykład ten krem nie spełnia jakiejś jednej specyficznej potrzeby, dla jednej specyficznej, wąskiej grupy docelowej. I zacząć komunikować się tylko z tą grupą. I wtedy to będzie Twoim wyróżnikiem.”

GF: Tak.

PP: Podsumowując:

„...wyróżnikiem też może być po prostu sposób komunikacji i zawężona grupa docelowa, z którą rozmawiasz jako marka.”

GF: Tak.

PP: I teoretycznie z takiego produktu – tego mydła ekologicznego, którego marek jest już bardzo dużo na rynku, to możesz w ten sposób budować sobie pewną rozpoznawalność czy też kojarzyć się klientom z tym właśnie, że pokazujesz te specyficzne korzyści, które akurat ta osoba będzie z tego odnosiła.

GF: Tak. Ja na przykład budując Convertis postawiłem na obsługę klienta, która ma być na najwyższym możliwym poziomie. To był dla mnie wyróżnik. Wszyscy mówią, że mają super obsługę, tylko, że większość moich klientów, których widziałem, zawsze narzekało na tę obsługę. Bo nie jest, taka jaką by chcieli. I nawet mój współpracownik ukuł takie powiedzenie, że: „My pracujemy tak, żeby klienci sikali z radości”. Nie jest to może hasło na plakat, a z drugiej strony jest tak kontrowersyjne, że może by przykuło tę uwagę. Tak jak hasła z plakatów na protestach...

PP: Tak.

Znaczenie analizy konkurencji w budowaniu strategii?

GF: To są wyróżniki. Trzeba je znaleźć. Czasami nie są oczywiste. Czasami nie da się wyróżnić. Myślę, że brakuje nam jeszcze takiej ważnej rzeczy przy tych wyróżnikach, mianowicie analizy konkurencji. Jak w ogóle sprzedaje konkurencja? I czy my jesteśmy w stanie z nimi wygrać robiąc strategię? Tak?

PP: Tak. No i w jakim obszarze jesteśmy w stanie w ogóle wygrać?

Bo można iść na otwartą wojnę – mówiąc tak bardzo kolokwialnie – czyli robić rzeczy podobne. Docierać do podobnych osób, do tych samych osób. I wtedy Tobie pozostaje dostępność produktów i walka cenowa. Wtedy właściwie zawężasz sobie oręża do dwóch argumentów.

„Sztuką – chyba jedną z większych w ogóle, w e-commerce’cie jest to, żeby się wgryźć między konkurencję. Żeby w tym natłoku wszystkich firm oferować coś co odróżnia Ciebie w jakikolwiek sposób. Nawet jeżeli masz podobną grupę produktów, kategorii, czy też podobny asortyment, handlujesz podobnymi markami, to musisz się zastanowić w jaki sposób, czym od tej konkurencji się odróżnić i czy w ogóle jesteś w stanie się od niej odróżnić.”

Bo być może nie ma sensu w ogóle pakowania się w ten segment. Albo, być może powinieneś znaleźć sobie nowy segment klientów, bo stwierdzisz na przykład, że ani ceną nie jesteś w stanie walczyć z konkurencją, bo konkurencja jest zasobniejsza. Ma lepsze warunki, kupuje taniej. Ani na przykład nie jesteś w stanie walczyć zasięgiem swojej dostawy, bo oni po całym świecie handlują.

Nie jesteś też w stanie konkurować szerokością asortymentu, bo oni mają półki 3 razy większe, mają wielkie magazyny. To też trzeba jak najbardziej brać pod uwagę i zastanowić się, w których obszarach podejmować jakąkolwiek rywalizację, jeżeli w ogóle rywalizację z konkurencją podejmować.

GF: No właśnie. Jakbyś miał otworzyć sklep z elektroniką, taki ja ten Torres, to czy otworzyłbyś?

PP: Teraz? Pewnie nie.

GF: Nawet nie znalazł by się tam jakiś segment klientów, gdzie byś się wcisnął ze swoim produktem?

PP: Wiesz co? Jak się tak zastanawiam głębiej, to takie sklepy, które pozornie rywalizują z dużymi sieciami, na przykład elektronicznymi, no to one czasem bardzo mocno specjalizują się w segmencie. Powiedzmy – wszyscy mają sprzęt grający czy sprzęt komputerowy, ale dany sklep specjalizuje się w jednej marce i ma w tej marce właściwie wszystko. Ma wszystkie nowe modele, ma też dostępne stare, ma części od ręki, na miejscu i tak dalej. Czyli popatrz, można to robić w ten sposób.

GF: I tu masz wyróżnik.

PP: To masz taki wyróżnik. Skupiam się na wąskim asortymencie. Oczywiście, możesz u mnie kupić jeszcze inny sprzęt, ale właściwie się na niego nie nastawiam, bo on jest zupełnie innym asortymentem. Ale ja jestem najmocniejszy na rynku w tej konkretnej marce i po prostu nikt mi nie podskoczy, bo ja mam wszystko z katalogu. To taki przykład.

GF: Czyli, po to, żeby tutaj móc zawalczyć z konkurentem, żeby z nim nie wejść w czołowe zderzenie? Tak?

PP: Tak. No ale też pomyśl sobie w ten sposób, że można podejść do tego tak, że mamy sklep z elektroniką. Powiedzmy, sprzedajemy telewizor. Telewizor teoretycznie, tak jak powiedziałeś wcześniej o tym kremie, o tych swoich klientach, że grupa docelowa 25–50 lat. Ale być może jest tak, że masz taką grupę docelową, która ma powiedzmy: przedział wiekowy 30–35, ma portfel od x–x, bo ma taki poziom zarobków. Jest z takiej i takiej miejscowości i na przykład są to ludzie, którzy wyłącznie korzystają z Netflixa.

GF: Tak.

PP: Czyli bardzo sprecyzowana grupa docelowa. I masz tylko to. Masz telewizory z najlepszymi aplikacjami pod Netflixa. Są superintuicyjne, świetnie się łączą, mają jakieś dodatkowe elementy. Ale masz modele tylko w tym przedziale cenowym, do danego pułapu cenowego, bo wiesz, że Twój klient droższego telewizora nie kupi. I w tym operujesz.

GF: To jest taki proces wybierania sobie konkurencji. Tak? Jeśli mam pomysł na jakiś produkt.

Dzisiaj, gdy rozmawiałem z klientem, który miał pomysł na sprzedawanie kremów, to powiedział: „A, sprzedaję tutaj lokalnie, no to ja będę też sprzedawał w internecie”. A ja mu mówię: „Hej! Ale zobacz tu jest taka duża firma. Jedna, druga. Oni mają te same produkty, mają markę, mają niższe ceny”. Powiedział nawet, że ma trochę droższe niż oni. Mają już lepszą obsługę, mają większą dostępność, szybsze dostawy. Zapytałem: „To jak chcesz z nimi walczyć?”.

Paweł, czy czytałeś kiedyś książkę „Delivering happiness”?

PP: Nie.

GF: Tony Hsieh, autor „Delivering happiness” czyli „Dostarczając szczęście”, stworzył sklep Zappos. Zappos.com są to sklepy z butami. Dawno, bo w 99 roku. Nie będę o tym opowiadał. Polecam książkę, bo jeśli mówimy o obsłudze klienta to naprawdę daje do myślenia. Tam jest taka fajna metafora, a propos tego o czym rozmawiamy.

Tony, przed otwarciem tego sklepu, przed przejęciem tego sklepu, zawodowo grał w pokera. I powiedział, że jak chciał iść, na noc pograć sobie w pokera i wchodził do tego kasyna, czy gdziekolwiek, to musiał podjąć jedną bardzo ważną decyzję, która determinowała czy wygra tej nocy, w tym kasynie dużo pieniędzy, czy mało.

Jeśli nie czytałeś, to zapytam się Ciebie – jak myślisz – jaka byłaby to najważniejsza decyzja, która wpłynie na to czy wygra, czy nie wygra kasę?

PP: O trudno powiedzieć. Oczywiście jest, że każdy idzie po to, żeby pewnie wygrać dużo.

GF: Tak. No. Ale jaka jest jedna ważna, najważniejsza decyzja? Według niego, przynajmniej. To ja tu podpowiem. On powiedział: „Który stół mam wybrać? Do którego stolika mam sięść?”

PP: Tak. Aaa...

GF: Bo on mówi tak: „Jeśli siądę do tych amatorów, to oni nie mają dużo kasy, więc dużo nie wygram. Jak siądę do profesjonalistów, to też nie wygram, bo jesteśmy na podobnym poziomie. Więc muszę sobie znaleźć taki stolik, gdzie ludzie mają duże kieszenie, a z drugiej strony ja jestem lepszy od nich w pokera”.

PP: To jest prawda. Dokładnie. To jest super nawiązanie właśnie do tej konkurencji.

GF: Tak. Który stolik w Twojej branży wybierzesz sobie drogi słuchaczu? W Twojej konkurencji, kto, gdzie, jak będzie Twój klient odbierał na tle konkurencji?

Mam nagrane 2 odcinki z ludźmi, którzy prowadzą sklepy – księgarnie internetowe. [Odcinek 6 z Michałem z Natuli.pl](#), który zdecydował się, że jego grupą docelową będą, rodzice i poradniki dla rodziców.

A w [odcinku 7 Marcin Osman, z OSMPower](#) powiedział: „Ja będę wydawał sam książki. I tylko przedsiębiorcze. I budował będę swoją markę”. Kompletnie inny pomysł na zdobycie klientów i znalezienie swojej niszy. Bo gdyby poszli w taką ogólną niszę, no to mieliby supertanie książki w najniższych cenach. Przecież tych księgarni, dyskontów księgarskich jest dużo i biją się tam ceną...

PP: Jest cała masa właśnie.

GF: Gdzieś robi się skalę i automat.

PP: No tak. Może takim remedium, odpowiedzią dla Pana, który sprzedawał kremy, było właśnie zadanie mu pytania: gdzie ma najlepszy produkt? Skąd ma najlepszy produkt? Być może ma jakiegoś dostawcę, który może mieć superfajną ofertę, bardzo szeroką. W wąskiej kategorii, ale gdzie na rynku nikt nie będzie w stanie z nim rywalizować. To oczywiście taki skrajny przykład. Wiadomo, że na tych kremach on pewnie dużo by nie wygrał, bo to nie jest jakiś tam duży, potencjalny asortyment. Wiadomo, że po jeden krem nikt do sklepu nie idzie. Jeśli ktoś do niego przyjdzie, to będzie chciał kupić pewnie parę produktów.

GF: Tak.

PP: Bo nie zamawiamy kremu za paręnaście złotych przez internet. Nie jest to dla nas produkt, który spowoduje, że będziemy chcieli dokonać zakupu.

GF: No i właściwie to, co powiedzieliśmy, czyli: o tych wyróżnikach i gdzie jest nasza konkurencja. Czy mamy w ogóle szansę z tą konkurencją. To jest tak na początek budowania sklepu.

PP: Tak.

Trzy najważniejsze elementy strategii sklepu internetowego

GF: To są chyba 2 podstawowe pytania, na które musimy odpowiedzieć sobie: czy ja jestem w stanie konkurować i wygrać? Czyli taka analiza konkurencji – kto, ile sprzedaje? Jak sprzedaje? Czy ja się czymś wyróżniam? A gdy już prowadzę sklep i – założmy, że mam te kilkaset tysięcy obrotu, milionów i tak dalej, to jak wtedy zacząć robić strategię?

PP: Myślę, że w podobny sposób, bo strategia, niezależnie od tego czy jesteś początkujący, czy dobre już funkcjonujesz na rynku od iluś tam lat, to ona ma pewne składowe, które według mnie są niezmiennie. To jest jedna rzecz.

Druga rzecz – strategię budujesz na wiele lat i ona powinna wyznaczyć Twój kierunek na wiele lat. Ale pewne z elementów strategii w pewnych okresach mogą się zmieniać. Czyli, trzeba cały czas monitorować, co się dzieje na rynku. Na przykład sprawdzać, czy konkurencja się nie zmieniła? Czy się nie pojawiła nowa konkurencja? Czy na przykład nasza konkurencja profilu nie zmienia i na przykład coraz bardziej nie zagraża nam w jakichś innych obszarach? Być może chce zabrać, na przykład, nasze wyróżniki.

To samo jest z klientem. Jeżeli sobie zdefiniowaliśmy pewne grupy odbiorców – na przykład budujemy i prowadzimy przez 5 lat bazy newsletterowe, gdzie zbieramy odbiorców. To ci klienci, których zebraliśmy 5 lat temu i cały czas wysyłamy do nich te same komunikaty, może są już na innym etapie swojego życia i zupełnie innego produktu potrzebują.

„Czyli, po pierwsze musisz cały czas skupiać się na tym, kim jest Twój aktualny odbiorca. Dostosowywać komunikację do tego odbiorcy.”

A także zastanawiać się, czy nie pojawili się nowi odbiorcy, o których na przykład wcześniej nie wiedziałeś, bo być może pojawiła się nowa grupa konsumentów, która dojrzała do momentu, żeby kupić Twój produkt. Jest teraz u nich potrzeba, ale na przykład zmienił się model dokonywania przez nich zakupów. Albo w tym momencie inne rzeczy są dla nich ważne. Dalej masz zaspokojoną tę samą potrzebę. Natomiast, jeżeli potrzeba jest umiejscowiona w czasie, czyli kupujemy ten produkt w określonym cyklu, momencie swojego życia, no to inaczej będziesz komunikował się teraz, a inaczej za 5 lat osobami, które kpiły ten produkt.

Można wymieniać dużo takich rzeczy. Natomiast, strategia dalej będzie miała podobne elementy. Czyli dalej musisz analizować konkurencję. Dalej musisz wiedzieć kim jest Twój klient i dostosowywać się do tego klienta. I też pracować nad produktem.

GF: Wymieniłeś tu 3 elementy. Czyli: kto jest Twoim klientem, jaka jest Twoja konkurencja i produkt.

PP: To są takie 3 najważniejsze rzeczy, bo tu mówimy o takich najważniejszych rzeczach. Bo tak naprawdę, później, ze strategii wynikają też rzeczy związane i z technologią, i z narzędziami. Wynikają momenty związane z komunikacją. Komunikacja, rodzaj i sposób komunikowania się, czyli sama marka, jest też bardzo ważnym elementem strategii. Polityka cenowa. Polityka produktowa. Te wszystkie rzeczy. Również samo zdefiniowanie miejsca na rynku. To też jest taki element strategii, który powinieneś sobie co pewien czas odświeżać. Czy też sobie zwalidować.

GF: Co znaczy „miejsce na rynku”?

PP: Trochę to wynika z tej konkurencji i z tego stolika. Czy dalej się powinieneś siedzieć przy tym samym stoliku?

GF: Okej.

PP: Czy nie powinieneś się przesiąść?

GF. Ok. Czyli można zmieniać stoliki. Proszę Państwa, to jest odkrycie tygodnia – można zmieniać stoliki w grze zwanej e-commerce.

PP: Zdecydowanie.

Strategii – na jaki okres ją tworzyć?

GF: No właśnie.

„Trzeba to tak traktować, jak taką grę, bo to zmienia się cały czas, najlepsze zasady się zmieniają. Tak jak powiedziałeś, w przypadku sklepu Torres – 10 lat temu kompletnie inaczej się grało niż teraz.”

Usłyszałem jeszcze taką niespójność w Twojej wypowiedzi. Mówisz „na wiele lat”, a z drugiej strony „co chwila ją zmieniać”. W takim razie, które elementy są na wiele lat, a które zmieniać?

PP: Strategia powinna przede wszystkim pokazać miejsce, w którym chcesz się znaleźć. Dlatego to miejsce, w którym chcesz się znaleźć – Twój cel – powinien być stały. Powinieneś wiedzieć do czego dążysz i w tym kierunku płynąć. Natomiast, czasami można gdzieś lekko skręcić. Używając terminologii nawiązującej do tego statku – zmodyfikować kurs. Możesz

sobie czasem delikatnie w jedną stronę skrócić, bo masz powiew wiatru. Czasem w drugą stronę delikatnie skrócić. Natomiast, cały czas płyniesz do tego samego celu, tylko pewne rzeczy możesz zawsze korygować.

Jaki obrać cel strategii?

GF: A co jest dla Ciebie tym celem, miejscem? Takie przykłady dla naszych słuchaczy.

PP: No to przykłady: celem na przykład jest to jaki chcesz mieć udział w rynku? Czyli jaką chcesz być firmą na rynku i jaki na przykład chcesz mieć przychód za ileś lat. Czy chcesz być liderem w danej kategorii. To też jest fajny cel – taki strategiczny. Mówisz sobie: „za 5 lat chcę być liderem w kategorii kremów eko dla mam. I to jest mój najważniejszy cel”.

GF: Tak.

PP: I robisz wszystko, żeby do tego celu dotrzeć. Po drodze zastanawiasz się jaki dodatkowy element włączyć. Jeżeli coś Ci nie działa, albo widzisz, że na przykład zmienia się rynek, pojawiają się nowe trendy, to być może powinieneś skorygować też swoją ofertę o te trendy.

GF: No właśnie, celem może być też po prostu wizja – na przykład to jak ja buduję własną firmę, to moje miejsce. Cel to też jest to, jak ja chcę żyć za te 5-, 10 lat, znaczy, jak sobie to wyobrażam. U mnie jednym z punktów, którym tę wizję realizuję, to jest to, że mam w 100% zdalną firmę. To spełnia mój cel strategiczny za 5-10 lat.

PP: No dokładnie.

GF: Te cele liczbowe, są okej. Ale to się może zmieniać i w ogóle możemy nie wycelować. Natomiast to pewnie daje taki właśnie kierunek.

PP: Tak. Wizja jest jak najbardziej fajnym celem strategicznym, bo rzeczywiście możesz sobie pomyśleć, że prowadząc firmę technologiczną, stawiasz sobie za cel, żeby za 10 lat mieszkać nad na przykład na Bali. Żeby sobie raz na godzinę zaglądać do komputera, sprawdzać, czy wszystko się dzieje okej i dalej kontrolować sobie firmę w ten sposób. I to jest świetny cel strategiczny. Będziesz tak układał procesy, żeby sobie do tego dojść.

Natomiast, ja pamiętam, gdy pracowałem jeszcze w BDSklepie, to takim celem, który sobie postawiliśmy nie był wcale cel obrotowy. My stawialiśmy sobie takie cele, które były mówione. Mówiliśmy sobie w ten sposób: „za rok chcemy być lepsi od... Za 2 lata chcemy być lepsi od... Za 5 lat chcemy być sklepem – takim top of mind w kategorii... Chcemy być

sklepem pierwszego wyboru”. To też były cele strategiczne, do których oczywiście potem idąc w dół można było sobie dopisywać cyfry.

Zastanawiać się: „żeby być lepszym od danego konkurenta, który jest dla nas w tej chwili wyznacznikiem najlepszego w Polsce sklepu, to co musimy zrobić w kontekście liczbowym. Do jakiego poziomu ilości wysyłek musimy dojść? Do jakiego poziomu ilości użytkowników musimy dojść? I ile zamówień wysyłać, jakiej wartości, żeby ten poziom przebić?”. Czyli celem była taka wizja firmy „za ileś, za jakiś czas”, a celami pośrednimi definiowaliśmy sobie wartości.

GF: Tak, no i z tych wartości później schodzimy: „co zrobimy w tym kwartale”, czyli realne zadania, które wykonamy, które nas do tego zbliżą.

PP: Dokładnie.

GF: Oczywiście, na koniec kwartału może się okazać, że się pomyliliśmy, bo to nas nie zbliża do celu. Ale gdybyśmy nie mieli tego celu, to byśmy nie widzieli tych liczb. Nie wiedzielibyśmy, czy te nasze zadania zbliżają nas w tym kierunku, w którym byśmy chcieli. Tak?

PP: Tak. Dokładnie o to chodzi. Na tym polega według mnie właśnie strategia. Czyli mamy cel, a potem definiujemy sobie obszary, które wpływają na to, że to ten cel będą realizować.

GF: Tak.

PP: Na tej podstawie budujemy sobie wtedy jakieś pośrednie kroki.

GF: I tu mamy te kroki. Drodzy słuchacze, zauważcie, że:

„...w zależności od tego, jaki jest Wasz cel, zmieniają się narzędzia do jego realizacji.”

Albo od tego, jeśli postanowicie coś innego. Na przykład, jeśli mamy dwa sklepy z mydłami i powidłami i jeden chce być top of mind, a drugi chce być najbardziej ekologicznym sklepem na świecie, wybiorą zupełnie inne strategie i inne działania. I inną komunikację. Będą się zupełnie różnić i może okazać się nawet, że nie będą dla siebie konkurencją.

PP: Słuszne podsumowanie.

Polityka cenowa, oferta i komunikacja w strategii

GF: Co jeszcze powinniśmy wziąć pod uwagę w przygotowaniu strategii?

PP: Jeżeli powiedzieliśmy sobie już o tym, jaki mamy ten cel –czyli wiemy, kim chcemy być za jakiś czas, to teraz zdefiniujemy sobie tego klienta. Powiemy sobie: „naszą grupą odbiorców będzie ta konkretna grupa docelowa. Ta konkretna persona albo 2-, albo 3 osoby, które sobie zdefiniujemy”. Później, tak naprawdę, musimy odpowiedzieć sobie na pytanie: jaką wartość powinniśmy zbudować dla tego klienta? Czyli pracujemy sobie nad ofertą, nad polityką cenową.

Zastanawiamy się również nad tym w jaki sposób będziemy komunikować się. Określamy sobie benefity. Benefity racjonalne i emocjonalne, czyli coś co spowoduje, że te osoby po pierwsze – myśląc racjonalnie o zakupie, będą podejmowały decyzję. A po drugie – jakie spełnimy ich ukryte ambicje, czy też jakieś ukryte cele? Te o których oni być może nie mówią, a które mogą osiągnąć kupując u nas. Które przedstawimy właśnie za pomocą benefitów emocjonalnych.

I to wszystko potem wpasować w komunikację, którą przygotowujemy dla marki, czyli to jak w ogóle marka ma się z klientem komunikować? Co mówić? W jaki sposób mówić? Czy być bardziej doradcą, czy bardziej być takim opiekunem? Czy bardziej uczyć klienta, edukować i tak dalej. To wszystko jest ważne. Bo teraz, jeżeli, mimo że klient, który u nas kupuje, na przykład nie szuka porady. On po prostu wie dokładnie co ma kupić. Jest bardzo wyedukowany, bo czyta wszystkie artykuły, zna wszystkie trendy związane z ekologią. W takim wypadku, dla niego być może najważniejszym elementem, będzie to, żeby pokazać mu, że: „tak, mamy te produkty, które dobrze znasz – czyli pokażemy dobrze skład – Wysyłamy to w 100% w ekologicznych opakowaniach. Używamy super ekologicznych materiałów, które są zero waste”, i tak dalej. Czyli dajesz mu zupełnie inne wartości.

GF: Czyli z tego również wynika komunikacja marketingowa?

PP: Dokładnie.

Dlaczego strategie nie działają?

GF: Czyli to, co mam mówić do klienta, żeby on od nas chciał kupować. Myślę, że z tych wszystkich informacji, o których teraz opowiadamy, możecie spokojnie znaleźć różne przykłady strategii, tego co powinno być w internecie. Chcemy pokazać bardziej co warto. Że warto ją robić. I taka strategia może być objętość na 2 strony, 1 stronę, a może mieć i 50 stron zapisanych maczkiem. Która jest lepsza – nie wiem. Na to pytanie sami musicie sobie odpowiedzieć. Natomiast, mam jeszcze pytanie: dlaczego strategie nie działają?

PP: Może jeszcze odpowiem na pytanie, które zadałeś wcześniej:

„...czy lepsza jest strategia na stronę czy na 50 stron? Powiem tak, taka strategia jest lepsza, która jest realizowana i konsekwentnie wdrażana.”

GF: Aaa, tu jest tajemnica.

PP: Najgorszą strategią jest strategia, którą kupuje powiedzmy zarząd czy prezes, czy jakiś szef marketingu. Otrzymuje dokument na 50 stron, jest bardzo zadowolony. Chwali się nią, wszędzie, a później wkłada ją do szuflady. Nikt w organizacji nie wie, że strategia istnieje i w ogóle nie wie jak ona wygląda. Odpowiedź na Twoje pytanie dotyczące objętości – najlepsza jest taka strategia, która jest wdrożona. Nawet jeżeli ona jest trochę błędna, albo zawiera jakieś błędy, no to nam to wyjdzie. Pokaże nam pewne rzeczy. Więc jeżeli sobie już wybraliśmy jakąś strategię, no to przede wszystkim wdrożmy ją.

GF: No właśnie. Strategię należy wdrażać, bo ze strategii wynika plan działań.

PP: Tak.

GF: Czyli implementacja. Żeby zacząć implementować, to w strategii też powinno być pewnie określone, jaki mam budżet na marketing i różnego typu działania, żeby realizować tę strategię, zanim przejdziemy do planu działań. Inaczej strategia będzie się realizować, jak ma się budżet 10 tysięcy miesięcznie, a inaczej jak 100 tysięcy miesięcznie.

PP: Tak.

GF: Może być ta sama strategia, ale różne budżety

PP: Może być. Może być ta sama albo podobna strategia. Ja właśnie zawsze to powtarzam klientom i firmom z którymi pracuję, że do strategii można podejść na 2 sposoby. Z jednej strony można podejść w ten sposób, że przygotowujemy strategię, która jest możliwa do zrealizowania przez firmę. Czyli firma ma do tego zasoby, ma budżet, jest w stanie wdrożyć narzędzia, które są potrzebne. I na tej podstawie przygotowujemy strategię. Nie wymyślamy jakichś kosmicznych rozwiązań, które nigdy się nie spełnią. Taka strategia nie ma sensu. Po co dla firmy strategia, która właściwie będzie taką wishlistą najlepszych praktyk. Bo tak też można napisać strategię. Spisujesz najlepsze praktyki dla klienta. Wymyślasz super dziwne rozwiązania, włączenie sztucznej inteligencji i tak dalej, ale jego na to nie stać. Nie ma w ogóle ani zasobów, ani kompetencji, ani możliwości, żeby to wdrożyć.

A drugim sposobem, czy też podejściem do tego, jak tę strategię przygotować, to może być to, że jeżeli dobrze zdefiniujemy sobie klienta, potrzeby i propozycje wartości, no to mówimy takiej firmie, czego ona potrzebuje – czyli jakie elementy powinna wdrożyć do swojej organizacji? Jak zbudować procesy, żeby spełnić oczekiwania klienta? Czyli dopasowujemy, pokazujemy klientowi w których obszarach powinien dokonać jakiejś zmiany.

Oczywiście tu też pojawia się ten element racjonalności. Mówimy mu: „brakuje Ci w organizacji tego i tego”. Albo na przykład „tego nie powinieneś robić, a powinieneś się skupić zupełnie na innym obszarze. Bo tego oczekuje od Ciebie Twój klient”. Teoretycznie robimy to samo, tylko podchodzimy do tematu zupełnie z innego punktu widzenia.

GF: Tak. Czyli z tego, co mówisz, to po prostu trzeba realizować strategię i strategia, która nie jest wdrożona, to jest ta strategia, która nie działa.

PP: Dokładnie tak. Oczywiście, pojawiają się też takie rzeczy jak na przykład popełnienie jakichś radykalnych błędów na etapie robienia strategii. Wtedy ona też może nam nie działać. Kolejna rzecz – mamy fajną strategię, ale na przykład źle dobraliśmy narzędzia albo mamy niekompetentny zespół w firmie, albo narzędzia, które wdrożyliśmy zupełnie nie pasują do strategii, w ogóle nie wypełniają jej celu, to też wtedy może nam się nie udać.

Jak wdrażać strategię w ecommerce?

GF: Tak. Ale tutaj powiedziałeś nie spełniają celów strategii. Czyli jak po kwartale nie spełniają celów strategii, to znaczy, że trzeba coś zmienić.

PP: Tak. Ale to widzisz to. Mamy strategię, która jest naszym kierunkiem i to co powiedziałeś wcześniej – kolejnym elementem po tym jak sobie zrobisz strategię, jest określenie taktyk. Czyli co i gdzie będziemy robić? Jakimi zasobami? A potem działać. No i na każdym tym etapie masz wiele składowych, które wpływają na powodzenie lub też lepszą czy gorszą realizację strategii.

Przykładem może być na przykład źle działająca technologia albo niedopasowana do klienta. Albo, na przykład mamy niekompetentną agencję, która nam prowadzi działania i którą trzeba wymienić. Sprawdzamy sobie realizację. Widzimy na przykład, że: nie – ta agencja nie dowozi. Wzięliśmy sobie agencję, która nam robi social media, robi nam Google Ads i zupełnie nie dowozi. W ogóle nie rozumie tego, co powinna robić, albo robi to niepoprawnie. W tym momencie odbiegamy niejako od celów, które sobie założyliśmy, więc musimy wprowadzić korektę. Wymieniamy agencję.

GF: Tak.

PP: I znowu szukamy rozwiązania, które naprowadzi nas na tę jedną drogę.

GF: Tak. To to jest niesamowite. Już kilka razy w życiu zawodowym słyszałem, że: „My nie robimy AdWordsów, bo one nie działają u mnie”. A ja pytam się: „to, dlaczego u konkurencji działają?”.

PP: Tak.

GF: I to jest, to że jeśli u nas nie działa, to czasami trzeba zrobić restart i zrobić drugie podejście. Choć może być, że mogą nie działać – tak jest. Ale jeśli konkurencja robi, to znaczy, że u nas, albo mamy inną strategię i rzeczywiście to nie działa, albo najczęściej jest to, że źle to zrobiliśmy. Czy agencja zrobiła źle. Tak?

PP: Dokładnie o to chodzi.

„Bardzo częstym problemem w ogóle przy pracy sklepów z agencjami, jest to, że agencja nie zna celów strategicznych firmy. Nie zna też, nie pyta się w ogóle o klienta.”

Nie rozmawia ze sklepem internetowym i nie pyta się: „kim jest Wasz klient? Na co reaguje? Jakie bodźce są dla niego ważne? Jakie elementy? Na co zwraca uwagę?”. Te wszystkie informacje agencja powinna dostać od klienta. I to powinno wynikać ze strategii.

Agencję trzeba konsekwentnie kontrolować, czy też sprawdzać, czy realizuje to według założeń jakie ma.

GF: Tak. To właśnie ze strategii powinno wynikać, to że idziemy do jakiejś agencji, która buduje nam na przykład sklep i grafikę. Mówimy: „To jest nasza strategia, to jest nasz klient. Taką chcemy stronę, tak ona ma docierać do tego klienta”.

Idziemy do Google Ads i mówimy: „Naszą grupą docelową jest ten i ten, i takie komunikaty są dla nas najistotniejsze, a takie nie są najistotniejsze”.

PP: Dokładnie.

GF: Czyli, co działa, a co nie będzie działać? Tak?

PP: Tak.

GF: Bo najczęściej jest: „Zróbcie mi AdWordsy”. Wy jesteście ekspertami.

PP: Tak. O! Właśnie! To jest najgorsze stwierdzenie jakie może paść: „To jest nasz sklep, macie kasę, róbcie nam AdWordsy, Wy jesteście ekspertami”. No nie! To, że tak powiem, jest strzał w kolano. Strzał w kolano, w sensie takim, że nie będziesz kontrolował tego, czy oni robią to dobrze.

O ile będą jeszcze robić to zyskownie – w sensie będzie to w miarę na plus, to będzie okej. Będiesz się cieszył. Ale z drugiej strony, być może jakby zrobili to według wytycznych, które im dasz, i pokażesz kim jest klient, i jakie komunikaty powinny iść, no to sprzedaż będzie 10 razy bardziej rentowna albo 10 razy lepsza.

Czy zatrudnić kogoś do zrobienia strategii?

GF: Tak. Tak, to jest w ogóle inny temat. Nie chcę tu wchodzić w szczegóły, jak współpracować, jak strategia powinna wpływać na działania, na współpracę z różnymi agencjami. Ale chcę poruszyć za to inny ważny temat. Czy robić samemu strategię, czy wziąć kogoś do pomocy przy niej?

PP: Jest takie stwierdzenie, które mówi, że:

„Żeby zobaczyć las, to trzeba z niego wyjść”. Więc ja jestem zwolennikiem tego, że żeby strategię i rzeczy z tym związane – nie mówię, że w 100% – oddać komuś. Niech on to robi.”

Żeby zaangażować też kogoś z zewnątrz. Kogoś, kto spojrzy na tę Twoją firmę krytycznym okiem.

Dlaczego tak jest? Dlatego, że z czasem wyrabiamy sobie schematy czy pewne takie utarte spojrzenie. Czyli zaczynamy sobie budować, co jest nawet dosyć częste i powszechne. Taki właściciel sklepu, czy manager sklepu buduje sobie w głowie personę, na bazie swoich wyobrażeń. I ona zaczyna odjeżdżać zupełnie od klienta. Czyli jego klient jest zupełnie kimś innym, a on sobie dopowiada pewne rzeczy i tworzy sobie obraz swojego idealnego klienta. Dlatego, gdy idziesz do takiej firmy i pytasz: „Kto jest Twoim klientem?”. „Naszym klientem są klienci, którzy mają dużo kasy, mają tam 35–40 lat, znają się na produkcie”, i tak dalej. A potem robisz analizę i okazuje się, że tych klientów masz 5%. Taki management, który gdzieś tam stracił percepcję, analizując sobie sprzedaż wyłapuje tylko te rzeczy, które sobie wyobraża.

Powiem jako ciekawostkę, że współpracowałem z jednym z takich klientów, który robił ankietę. Robią je regularnie. Ankiety, badania i preferencje klientów, żeby poznać co oni lubią. I co miesiąc dostają taki raport i przeglądają opinie od klientów. Na tej podstawie, gdy pytam na przykład „co klientów boli”, oni wymieniają pewne rzeczy: „Najważniejsze jest to. A, B i C”.

Ja mówię: „Dobra, to dajcie mi te ankiety”. Wziąłem i skumulowałem te ankiety. Zrobiłem raporty zbiorcze i okazało się, że rzeczywiście, te rzeczy, o których oni mówili występowały w ankiecie, ale one były w mniejszości. Czyli gdzieś tam podświadomie myśleli, że to jest największy problem ich klienta, bo pojawił się w ankiecie, ale ilościowo problemem był w innym miejscu zdefiniowany. Okazało się, że tak naprawdę większy problem mają zupełnie z czymś innym.

GF: Tak. Zgodzę się z Tobą z tym, że my często nie widzimy tego „całego lasu”, albo jesteśmy tak zapatrzeni, mamy takie klapki na oczach, że nie widzimy całości. I ta osoba jest od tych ciężkich pytań, które często są nieprzyjemne.

Ja sam robiłem dwie strategie dla Convertis. I widzę, że jak ktoś mi zadawał pytania do mojej firmy, to się wkurzałem na tę osobę. Właściwie, czemu ona mi te pytania zadaje, podważa moje zdanie. A często tam gdzie ona włożyła ten kij w mrowisko, to okazywało się, że tam jest drugie dno i prawda jest gdzie indziej.

PP: Dokładnie.

GF: Ja często powtarzam, że jak nie widzimy takiej prawdziwej rzeczywistości w biznesie, to kończy się na tym, że na koniec miesiąca jest 0 na koncie i biznes to szybko weryfikuje.

Ta osoba jest po to właśnie. Moim zdaniem ta osoba nie powinna za nas robić strategii. Ona powinna nam zadawać bardzo dużo pytań i prowadzić nas przez proces robienia strategii. Strategia często wychodzi w większości od nas, a ta osoba tylko to tak jakby kumuluje i tak jakby dopowiada w tych dziedzinach. Na przykład później może lepiej poprowadzić za nas taktykę, bo jest większym ekspertem.

PP: Dokładnie. Świetnie, że to padło, bo po prostu to co powiedziałeś jest mega ważne. Nawet jeśli bierzemy kogoś z zewnątrz, to nie powinno być tak robione, że mówisz komuś „Zrób nam strategię”. Umywasz ręce, siadasz wygodnie w fotelu i czekasz.

„Według mnie strategia powinna być robiona wspólnie z całą naszą firmą. Czyli powinno to być związane z przejściem przez całą firmę, masą pytań w różnych obszarach. Do tej strategii powinna być zaangażowana na różnych etapach właściwie cała organizacja.”

GF: Tak.

PP: Czyli rozmawiamy i dyskutujemy sobie z działem obsługi klienta w sklepie internetowym. Rozmawiamy z działem finansowym. Rozmawiamy z osobą, która zajmuje się kwestiami technicznymi. Zastanawiamy się co jemu pomaga, co jemu przeszkadza. Pytamy się wszystkich osób w organizacji, jak oni w ogóle postrzegają firmę. Czyli kim według nich jest ta firma? Jakich ma klientów?

I czasem okazuje się nawet, że w ramach jednej organizacji, w różnych działach zupełnie inaczej postrzegany jest klient. Inaczej klienta postrzega prezes, inaczej klienta postrzega marketing, a inaczej postrzega dział obsługi klienta. I to jest częsty problem.

GF: Tak.

PP: Więc fajnie, że to powiedziałaś, że przez strategię trzeba przejść razem.

GF: Tak. W małym sklepie funkcje, o których Ty powiedziałaś, są w jednej osobie – zazwyczaj szefa, właściciela.

PP: Często tak.

GF: No ale na przykład już obsługa klienta może nie do końca, bo często jest jedną z tych pierwszych rzeczy, które się deleguje. Natomiast, są te ciężkie pytania, na które trzeba odpowiedzieć. Z drugiej strony, ta osoba może mieć na tyle odwagi, że kiedy szef czy prezes mówi: „Nie, bo tak jest”, to ona może mu się przeciwstawić i powiedzieć: „No w mordę, nie jest. Zobacz”.

PP: Tak.

GF: I pokazać, gdzie jest ta rzeczywistość. I to może być taki game changer – tak to się ładnie po angielsku nazywa.

PP: Tak, zdecydowanie tak

GF: Czyli, coś co spowoduje nagłą zmianę u kogoś. Tutaj jak mówiłeś o tym Oleju Kujawskim, że ktoś powiedział: „No to powiedzmy im wszystkim, że to jest z pierwszego tłoczenia. Bo nikt nie mówi”. I to jest ten wyróżnik: „...więc my będziemy pierwsi i jedyni”. Bo przecież głupio kopiować konkurencję z tym samym komunikatem.

PP: No tak. Dokładnie.

GF: Niestety drodzy słuchacze, tutaj z Pawłem się zgadzamy co do tego, że warto wynająć osobę do zrobienia takiej strategii. Może być tania i droga, w zależności, ile pracy po stronie tej firmy, która ma robić strategię wymagamy.

Ja widziałem wyceny od paru tysięcy do kilkudziesięciu tysięcy, w zależności od organizacji i tego co jest. Pamiętajmy, że strategia to też bardzo dużo analiz. Ale przy małych sklepach, być może, jest to tylko kwestia zadania kilkudziesięciu ciężkich pytań. I nie ma sensu analizować wszystkich dookoła, natomiast, przy większych organizacjach trzeba wejść, zrobić ankiety na klientach. Bo to nie jest tak hop siup – wymyślić. Tak jak tu dałeś przykład, że usiadłeś do ankiet, które już były. Ale czasami trzeba te ankiety zrobić, przeprowadzić. To właśnie robi agencja, to zabiera najwięcej czasu i to kosztuje.

PP: Dokładnie. Czasem po prostu trzeba usiąść, podzwonić po klientach, popytać się, porozmawiać z nimi, żeby sobie też pewne tezy potwierdzić lub też pewne tezy wykluczyć. I tak jak mówiłeś – w małym sklepie często jest tak, że ta budowa strategii, to jest odpowiedzenie sobie na całą masę różnych, ważnych pytań i zastanowienie się, dlaczego jest tak, a nie inaczej.

GF: Pawle to powiedz mi, na koniec jaką książkę o strategii byś polecił?

PP: Szczerze mówiąc, nie przychodzi mi nic do głowy. Książka o strategii? Ja generalnie szukam inspiracji wszędzie. W necie. W tej chwili głównie jest to Internet. Szukam informacji o tym, jak to robią inni. Jak podchodzą do strategii więksi gracze?

Czytam artykuły nawet sprzed wielu lat, na przykład, jak wyglądało podejście Amazona. To jest ciekawy przypadek, można znaleźć wiele prezentacji z różnych konferencji, mówiących o tym, jak startował Amazon. Co robił na początku? Jak to wygląda teraz? I tak próbuje się zastanowić nad tym, jaką ścieżkę musieli przejść? Jakie kroki po kolei połączyć? Żeby od momentu, w którym gdzieś tam się pojawili na rynku, dotarli tutaj.

GF: Tak.

PP: I to jest chyba dla mnie najważniejsze. Taka praktyka i obserwacja często są ważniejsze. Oczywiście książki porządkują pewną wiedzę i pozwalają na to, żeby sobie usystematyzować ją, czy też poukładać ją w jakikolwiek sposób i trzeba jak najbardziej takie rzeczy studiować. Natomiast, to tak jak mówię, taka własna obserwacja i analiza. Szukanie samemu. Dochodzenie do tego – do odpowiedzi, na pytania które sobie zadajemy.

GF: Tak.

PP: Czyli, co jeszcze powinienem wiedzieć? A w jaki sposób ktoś inny to zrobił? A dlaczego oni to zrobili w ten sposób? Czemu zrobili tak, a nie inaczej?

GF: Pawle, bardzo Ci dziękuję za tę dyskusję. Dobrze, że się nie pobiliśmy po drodze, chociaż nie było powodu. Więc, dziękuję

PP: Trochę szkoda, bo taka dyskusja na argumenty też może być fajna. Ale super, że się zgodzaliśmy.

GF: Drodzy słuchacze, jeśli mam wymyślić rundę pytań boksowych, to dajcie znak w komentarzach. Tym czasem dzięki jeszcze raz Paweł i do usłyszenia znowu.

PP: Dziękuję wielkie, Grzegorz i do usłyszenia. Do zobaczenia.

GF: To już koniec. Jakie masz przemyślenia? Dla niektórych strategia to wyświechtane słowo. A dla Ciebie? Podziel się swoimi przemyśleniami w komentarzu do tego odcinka albo na naszych profilach. A ja ponownie zapraszam także do zapisu na nasz newsletter z ciekawymi newsami z całego świata i z informacjami o bieżących odcinkach Rozmów na Zapleczu.

Dziękuję za wysłuchanie i do usłyszenia! Cześć!