

Rozmowy na Zapleczu

28. Jak zostać liderem w branży na przykładzie obuwia sportowego? Łukasz Gajewski – Szopex

Cześć nazywam się Grzegorz Frątczak. A to jest podcast "Rozmowy na Zapleczu", w którym wraz z właścicielami sklepów internetowych i e-commerce managerami zgłębiam 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 Łukasz Grajewski. Dyrektor E-commerce z firmy Szopex-Dutkiewicz. Mówi Ci coś ta nazwa? Mnie też nazwa nic nie mówiła. Bo nazwa jest z lat 90-tych, ale firma ma 8 specjalistycznych e-commerce'ów i kilka sklepów stacjonarnych. Firma, która specjalizuje się w butach sportowych i jest liderem w swojej branży. Sama firma uzyskuje obrót na poziomie 300 mln złotych rocznie. Robi wrażenie? No to słuchaj dalej.

Dziś, razem z Łukaszem porozmawiamy, jak być liderem na tak konkurencyjnym rynku, jakim są buty sportowe. A do tego – jak wytrwać, pomimo rozpychania się większych multibrandowych sklepów? Opowiemy o tym także, co i jak zdecydowało o ich sukcesie na przestrzeni ostatnich 10-lat. O tym co ich wyróżnia, o wyjątkowości na towar. I o tym, jak zdobywali ruch do swoich e-commerce'ów kiedyś i teraz? I o tym, czy cena czyni cuda, o barierach w e-commerce, a także jak podchodzą do tematu user experience.

Myślę, że wnioski z tej dyskusji będą bardzo ważne i istotne dla tego, jak chcesz zbudować swój e-commerce. Zapraszam do słuchania.

Grzegorz Frątczak: Cześć Łukasz!

Łukasz Grajewski: Cześć! Miło Cię usłyszeć. I widzieć. Chociaż online.

GF: Drodzy słuchacze. Dzisiaj Łukasz Grajewski z firmy Szopex. Tak? Czy to jest pełna nazwa, czy tam jeszcze jest kilka innych jeszcze członów?

ŁG: Jest jeszcze nazwisko właściciela, więc Szopex-Dutkiewicz.

GF: Tak jest. Nikt pewnie nie kojarzy, co to są w ogóle za sklepy?

ŁG: Szopex'u to nikt nie kojarzy.

GF: Tak.

ŁG: Z nazwy.

GF: Tak.

ŁG: Poza branżą.

GF: Właśnie tutaj, sklep z lat 90., gdzie „x” się dodawało, prawda?

ŁG: Dokładnie tak. To były te czasy.

GF: Mamy też jednego klienta, który ma taką końcówkę. No, a Szopex, to właściwie: WorldBox, Chmielna 20, Zgoda FC, Buty dla malucha, Sportowy Sklep, Sklep Koszykarza, Sklep Biegacza, Sklep Siatkarza. 8 sklepów internetowych. Każdy z butami, ale dla innej grupy docelowej. Tak? Zgadza się?

ŁG: Nie tylko, nie tylko z butami. Bo zarówno z butami jak i odzieżą, i akcesoriami w danej kategorii. Rzeczywiście, szeroko na to patrząc, to handlujemy głównie odzieżą, obuwiem sportowym. I podzieliliśmy to sobie na pewne kategorie rynkowe – tak, żeby było prościej.

GF: No właśnie. 8 sklepów e-commerce. Z KRS-u można wyczytać: powyżej 300 mln obrotów na rok. Duża firma. Co Ty tam robisz, Łukasz?

ŁG: A, zarządzam e-commerce'em, tak naprawdę szeroko pojętym e-commerce'em. Mamy to podzielone: raz – po brandach, które przed chwilą wymieniliśmy. Dwa – po zadaniach.

I tak upraszczając rzeczy, odpowiadam za customer service, odpowiadam za IT i ten cały proces developmentu. Za sprzedaż, oczywiście. No i mamy też taki mały dział wsparcia, który wspiera sprzedaż z perspektyw stricte e-commerceowej, jak powiedzmy analityka, optymalizacja, konwersja i tak dalej.

GF: No właśnie. Tak skromnie tu mówisz, a z tego, co mi mówiłeś, to z 50 osób się w tych działach ueziera. To taka już niezła firma, mówiąc tylko o tych działach. Tak?

ŁG: Pośrednio, rzeczywiście gdzieś tam u mnie w dziale będzie około 50-członków zespołu. Oczywiście nie dałoby się tym zarządzać jednoosobowo, więc mam 4 kierowników, takich sub-departamentów pod sobą, których z tego miejsca oczywiście serdecznie pozdrawiam. Jeden z nich z resztą wkręcił mnie do Ciebie, do podcastu.

GF: Który to? Komu mam podziękować?

ŁG: To Krzysztof Omilian. Pozdrawiam serdecznie, z tego miejsca.

GF: W takim razie, Krzysztof – dziękuję! Mamy tutaj dwie rzeczy: po pierwsze Szopex, który już pewnie istnieje – ile? Z 12 lat? Więcej?

ŁG: A to strzał bardzo daleki od prawdziwości, no bo sam wydedukowałeś, że „x” się dodawało na początku lat 90. Więc około 30-lat. Właściwie, to 30 będzie chyba w przyszłym roku, jeśli dobrze pamiętam. Ale nie jestem tego pewien.

No i zaczęło się tak naprawdę, gdzieś od Olsztyna, bo w ogóle wywodzimy się właśnie z ze stolicy Warmii. Gorąco polecam i zapraszam do odwiedzin, szczególnie latem.

GF: Piękne miasto.

ŁG: To prawda.

Zacząło się od sklepu stacjonarnego, powiedzmy ogólnie-sportowego. To były czasy, kiedy kluczowi dostawcy, czyli powiedzmy NIKE, Adidas i spółka wchodzili w ogóle do kraju, w którym dokonana się w ogóle transformacja gospodarki – transformacja ustrojowa. No więc to były jakieś tam szalone czasy. Wówczas wiele firm powstawało, między innymi właśnie nasza.

Te sklepy stacjonarne – tej historii dokładnie nie znam, bo ja przyszedłem do firmy w 2013 roku. Czyli to będzie jakieś 7 lat, kiedy u nas ten e-commerce, nazwijmy sobie – raczkował. Był dział Allegro, były jakieś pojedyncze sklepy internetowe. Wówczas, Sportowy Sklep był tym oczkiem w głowie, później to się zdecydowanie pozmiało. Zaczęliśmy w to bardziej inwestować, obserwować, co się dzieje.

To też, tak naprawdę, był taki czas bumu w branży, zarówno i digitalowej, jak i jeszcze w tej naszej branży, którą się zajmujemy, czyli moda na sneakersy, która mniej więcej w tym czasie

mocno urosła. No i tyle.

Wtedy, tak naprawdę ten czas początków był takim czasem mocno dzikim. Jak pewnie w wielu polskich sklepach. Pewnie kilka przykładów się znajdzie na to.

GF: To kto uwierzył w e-commerce, w tamtych latach? Bo mówisz, Ty przyszedłeś w 2013., a pewnie już parę lat wcześniej istniały te sklepy?

ŁG: Tak, trochę istniały. Zaczęło się od Marketplace’u, zaczęło się od Allegro. I tam rzeczywiście była ta sprzedaż zauważalna. Potem ktoś zgłosił inicjatywę, żeby zrobić pierwszy sklep.

Chodzi taka legenda, że właściciel – szef nie do końca wiedział o tej inicjatywie, no ale skoro już powstała, to niech będzie. I tak to się gdzieś tam zaczęło.

Później, tak naprawdę nastąpiła segmentacja względem poszczególnych kategorii. Czyli powstały te sklepy teraz docelowe, czyli WorldBox, Koszykarz, Biegacz i tak dalej.

Segmentacji oferty – jak to zrobić?

GF: A czemu właśnie takie 8 sklepów? W sumie jeden główny Sklep Sportowy, który mówisz, że tak nie do końca. Kiedyś był numerem jeden, teraz chyba, z tego co mówisz, nie jest.

ŁG: Teraz już nie.

GF: A teraz są te inne.

ŁG: Na pewno jest kilka plusów – dlaczego tak, a nie inaczej.

Na pewno jest to taki sposób na naturalną segmentację oferty i klientów.

Na pewno łatwiej jest o strategię marketingową w obrębie danego sklepu. Wyobraź sobie, jeżeli mówimy o strategii w rozumieniu – przez pryzmat potrzeb klienta głównie, to ciężko jest zapewnić na raz potrzeby biegaczom i ludziom zakochanym w fashionowych butach.

GF: Okej.

F: To były takie powody. Również segmentacja, tak naprawdę u dostawców jest dosyć analogiczna. Więc kwestia rozmów handlowych, tego typu rzeczy, jest zdecydowanie łatwiejsza, jeśli piłkarze spotykają się z piłkarzami, a koszykarze z koszykarzami.

GF: Okej. Rzeczywiście tak jest. Tak o to pytam, bo rozmawiałem z wieloma właścicielami e-commerce'ów i oni chcieli mieć na różne marki różne sklepy. Ja najczęściej tam nie widziałem takiego commerce'owego, marketingowego sensu. Często mówiłem: „To tylko zwiększy drastycznie Wasze koszty”. Ponieważ trzeba te sklepy utrzymać i trzeba robić oddzielnie ten marketing do poszczególnych kanałów, a nie jeden. Nie budować jednej marki, tak jak na przykład, tutaj powiem – to sławne Zalando. Tak?

ŁG: Tak.

Co wybrać: sklep internetowy multibrandowy, czy specjalistyczny?

GF: U Was widzę pewnego rodzaju sens – że to grupa docelowa jest kompletnie inna. U nich najczęściej nie było tej różnicy. Jak myślisz – kiedy warto podzielić te sklepy na różne marki, żeby to w ogóle miało ręce i nogi? W obecnych czasach. Bo to, że Wy to zrobiliście 7 lat temu, to jest inna historia, niż teraz. I tak się zastanawiam, czy teraz byś szedł w oddzielne sklepy, czy bardziej byś zaproponował jeden sklep?

ŁG: To zależy od strategii, oczywiście. Myślę, że oba podejścia mają sens.

„Podejście, żeby dzielić to na pewne brandy myślę, że, przy mniejszych – niszowych kategoriach czy branżach, ma jak najbardziej sens. Bo nisza obroni się wówczas, gdy dopracujesz do perfekcji obsługę klienta, swoją specjalizację – w tym eksperckość. I tutaj będzie zawsze przewaga względem sklepów multibrandowych.”

Ale z kolei, jeżeli chcemy gdzieś mocno się skalować i generować jakieś gigantyczne obroty, to wówczas pewnie rekomendowałbym opcję drugą, czyli raczej to scalać. Tylko że wówczas jest to na pewno kosztem niższego poziomu eksperckości. A co za tym idzie myślę, że łatwiej jest generować wysoką marżę na bardzo specjalistycznych sklepach, niż w takim sklepie, który ma wszystko.

GF: Okej. Przychodzi mi jeszcze do głowy – kiedy dzielić taki sklep? I jedna rzecz, którą Wy tu zrobiliście, czyli: ze względu na grupę docelową. Czyli do każdego sklepu mam inną grupę docelową.

ŁG: Tak.

GF: Jeśli jestem koszykarzem, to nie szukam butów do piłki nożnej. I na odwrót. Natomiast, często słyszę: ze względu na markę. Ale to jest ta sama grupa docelowa? Tylko się zwiększa wtedy koszty – koszty marketingowe.

ŁG: Operacyjne dookoła.

GF: Tak.

ŁG: No, tak.

GF: I to tak Wam wyszło, tak przypadkiem? Bo tak naprawdę, chciałem się zapytać: przyszedłeś do sklepu w 2013, czyli z 7 lat temu, pewnie ponad. I Co? Od razu zostałeś szefem szefów w e-commerce'cie? Że tak się wyrażę? Czy jak to wyglądało wtedy? A jak wygląda to teraz? Bo pewnie masz pewnie też swoich e-commerce managerów.

ŁG: Tak, tak. Nie no, oczywiście, że to tak nie wyglądało. Mam jakiś background związany z handlem w sieci tradycyjnej, powiedzmy gdzieś tam zdobywałem doświadczenie. Zawsze rozumiałem, jak działa handel. I przyszedłem do obecnej firmy, na nowo utworzone stanowisko, które w trakcie rozmów, nazywało się: Specjalista do spraw programu lojalnościowego. W tym 2013 roku, nazwijmy to sobie w ten sposób: było mocne wsparcie strategiczne ze strony partnerów-dostawców.

GF: Okej.

ŁG: Czyli, dostawcy pomagali wybranym partnerom się digitalizować, tworzyć ten Internet. No i jednym z takich celów strategicznych zostało ustanowione, że konieczny jest program lojalnościowy. Szczególnie przy naszej segmentacji, to będzie super przewaga na rynku, bo tak naprawdę klienci pomiędzy poszczególnymi brandami mogą się wymieniać. Kwestia multi-kanalowości, czyli offline'ów i online'ów. Bardzo fajna rzecz. Tylko, wówczas nikt z nas w firmie nie był w stanie tak olbrzymiego projektu, tak naprawdę wykonać. Ja oczywiście też o tym wiedziałem.

Ochoczo rzuciłem się w wir pracy, żeby ten program jak najszybciej dowieźć. Z koncepcją poszło mi całkiem nieźle, bo zawsze akurat ta cecha była u mnie wysoko. Czyli jakieś tam myślenie strategiczne, łączenie kropek, takie rzeczy. Więc koncepcja bardzo szybko. Gorzej poszło z wykonaniem, ponieważ nie mieliśmy w środku zespołu odpowiednich zasobów kompetencyjnych, żeby tak naprawdę integrować ze sobą systemy, żeby wymyślić do tego jakąś sensownie działającą analitykę i tak dalej. Więc to poległo.

Ale z kolei ja wówczas byłem bardzo zafascynowany tym nowym dla mnie światem, bo pojęcie o digitalu miałem blade – jakieś tam miałem przed rozpoczęciem pracy. I wówczas był to dla mnie czas takiej mocnej edukacji.

Ja, tak naprawdę, chłonałem wiedzę zewsząd. Tu konferencje, tu książki, tu szkolenia. Właściwie 24 godziny na dobę przez, nie wiem, 2 czy 3 lata, niczym innym się nie zajmowałem w życiu, jak chłonięciem tej wiedzy. No i też w trakcie tego – nazwijmy to sobie – przyspieszonego kursu „e-komersiaka”, zacząłem najpierw proponować, a później wdrażać pewne inicjatywy, które zostały zauważone. No i szybko awansowałem, aż w końcu zostałem szefem działu. I zaczęliśmy to dalej budować. Taki był mniej więcej początek. No tak. Rzeczywiście, wtedy to były jakieś takie dosyć dzikie czasy.

GF: A co zdecydowało, że zostałeś tutaj? Poszedłeś do przodu i zostałeś Dyrektorem E-commerce? Co dla właścicieli sklepu było najważniejsze?

ŁG: Szczerze mówiąc, to trzeba by pewnie mojego szefa zapytać.

GF: Widział potencjał w Tobie.

ŁG: Tak. Gdybym miał odpowiedzieć na to pytanie – myślę, że właśnie taka inicjatywa i entuzjazm, który był wykazywany, który się przekładał na jakieś działania, propozycje funkcjonowania. Gdzieś stosunkowo szybko pod moje skrzydła trafiły zagadnienia związane ze współpracą z zewnętrznym Software House’em, bo na tamte czas właśnie współpracowaliśmy z takim zewnętrznym podmiotem. Jakies pierwsze pomysły, co zrobić, żeby wdrażać usprawnienia w procesach? Tego typu historie.

Dla mnie, chyba takim znamienym przykładem, choć teraz bym powiedział, że wręcz śmiesznym i może wstyd się przyznać, ale w tym 13-roku, na przykład, nie istniały wewnątrz systemu statusy zamówień. Nie wiedzieliśmy, ile zamówień mamy anulowanych, ile wysłanych do klienta i tak dalej. Mało tego – skoro nie istnieją statusy zamówień, to ciężko jest wysłać na przykład maila transakcyjnego z odpowiednim komunikatem, że: „Twoja paczka do Ciebie jedzie” albo już dotarła, albo coś.

GF: Takie czasy e-commerce’u istniały? Że to działało?

ŁG: To działało.

Druga sprawa, to to, że od zawsze mieliśmy dosyć uzasadniony, ale skomplikowany i rozproszony system logistyki. Mianowicie: prowadzimy logistykę z magazynu centralnego, ale wykorzystujemy jako magazyny dodatkowe również nasze sklepy stacjonarne. I na tamte czasy nie było systemu czy algorytmu, który na przykład rozdzielał zamówienia po poszczególnych lokalizacjach dla zamówień, powiedzmy – wieloproduktowych. Więc były osoby, które takie zamówienia dzieliły przeklejując kawałki zamówienia, mailem wysyłając do poszczególnych sklepów do zrealizowania. Tutaj, z kolei serdecznie pozdrawiam Kasię. Dalej jest z nami w firmie.

GF: Przyjemna robota.

ŁG: Bardzo przyjemna. Tak. I wiesz, wyobraź sobie sytuację, że jeżeli z początku tych zamówień masz jakieś tam – przed rozmową sobie wyciągnąłem dane z tego 13-go. Miesięcznie, w styczniu, w WorldBox’ie było 80 zamówień, a w grudniu już było 1 tysiąc. Mieliśmy wzrost – powiedzmy od niskiej bazy, ale powiedzmy 1000%. Nagle, to stanowiło wyzwanie, żeby na tempo automatyzować rzeczy i na tempo przygotowywać się żeby, być w stanie w ogóle obsłużyć ten rosnący volumen.

Partnerstwa strategiczna jako przewaga konkurencyjna w ecommerce

GF: Co powodowało, że mieliście wtedy takie wzrosty? Co wtedy było taką Waszą przewagą i sukcesem?

ŁG: Przede wszystkim, tak jak już powiedziałem, te partnerstwa strategiczne z dostawcami. Czyli, tak naprawdę trochę inny towar czy towar, który nie był dostępny szeroko na rynku. W Polsce powiedzmy, ta świadomość była na pewno mniejsza, niż teraz, ale wówczas, zaczynał już istnieć rynek, nazwijmy to sobie: kolekcjonerski – jeśli chodzi o buty. Czyli: bardzo krótkie serie, celowo reglamentowane przez dostawców, które były dostępne tylko w wybranych miejscach, w ograniczonej dostępności. My bardzo często mieliśmy ten towar. Więc tak naprawdę, to było idealne narzędzie do tego, żeby zbudować brand. Tak naprawdę, w krótkim czasie, właściwie każdy, że tak powiem – z bajki sneakersowej – wiedział, co to jest Chmielna 20, czy WorldBox. Ponieważ było na przykład jedyne miejsce w Polsce z dostępnością do określonych towarów.

GF: Czyli, na tym budowaliście markę, tak?

ŁG: Tak, tak.

GF: Okej. Czyli, wykorzystaliście szansę, którą na tamten moment mieliście. Po prostu wyjątkowy towar, który dostawcy dawali tylko niektórym sprzedawcom? Rozumiem, że teraz to byłoby ciężko powtórzyć taką rzecz?

ŁG: Myślę, że nie da się teraz zapukać do dostawcy i powiedzieć: „Ej, chciałbym handlować tym i tym towarem”, po prostu. Nie?

GF: I dajcie mi wyłączność.

ŁG: I dajcie mi wyłączność. Więc tak. Dla nas to była olbrzymia szansa i dzięki temu dało się to rozwijać i budować. Myślę, że bez tej szansy i z tamtymi kompetencjami, pewnie mielibyśmy nikłe szanse, żeby się utrzymać na tym digitalowym podwórku. No ale, z drugiej strony patrząc, to te lata, powiedzmy od 2010 do powiedzmy 2015, to uważam, że było jeszcze bardzo dużo miejsca na rynku. I nie było tak wysokich barier wejścia na rynek jak to ma miejsce już teraz. A pewnie będzie jeszcze trudniej.

Bariery wejścia na rynek ecommerce

GF: Co masz na myśli, mówiąc, że teraz jest dużo więcej barier, niż było?

ŁG: Przede wszystkim, z mojej perspektywy...

„nie da się już założyć sklepu internetowego bez sporego zaplecza finansowego na ten okres rozruchowy.”

No może wyłączając jakieś tam naprawdę nisze. Wcześniej były po prostu całe kategorie, całe branże zupełnie niezagospodarowane w digitalu. W tym momencie jest tego...? Szczerze mówiąc, ja nie znam żadnej branży, która jest niezagospodarowana w jakikolwiek sposób.

GF: Okej.

ŁG: Jest dużo, dużo trudniej. Co później oczywiście się przekłada chociażby, na koszty – rosnące koszty reklamy, czy jakichkolwiek usług, które muszą towarzyszyć rozwojowi tego typu biznesu.

GF: Czekał, ale jak mówisz o barierach, to o jakich barierach mówisz, jeśli chodzi o to, żeby wejść z nowym sklepem?

ŁG: No mam na myśli chociażby to zaplecze finansowe.

GF: A po co ta kasa? Sorry, że tak pytam, ale po prostu próbuję zrozumieć, co masz przez to na myśli.

ŁG: Kasa przede wszystkim potrzebna jest na to, żeby zacząć zdobywać ruch – jeżeli mówimy o ruchu płatnym. Wiadomo, to kosztuje coraz więcej. A jeśli mówimy o ruchu bezpłatnym, to z kolei tutaj jest wymagana inwestycja w postaci czasu i oczywiście jakichś pieniędzy. Ale przede wszystkim czasu i on się sam z siebie od razu nie pojawi. Ciężko się gdzieś na tym przebić. Wyjątkiem, na pewno, będzie sytuacja, gdy masz zupełnie wyjątkowy produkt lub wyjątkową usługę, która jest jeszcze niepowtarzalna albo po prostu jest tego mało na rynku. Ja na to tak patrzę.

GF: Okej. Czy tu jedyną barierą jest właśnie ten ruch na sklepie? I na to trzeba mieć kasę? Kiedyś tego nie było?

ŁG: No myślę, że zdecydowanie w mniejszym stopniu.

GF: Okej.

ŁG: Tak naprawdę, jeżeli masz niższą konkurencję, to jakkolwiek nie zrobisz reklamy, to to tam gdzieś dotrze. A jeżeli masz rynek wysoce nasycony konkurencją, to już tak łatwo nie jest.

Patrząc nawet na taki wykresik – na przykład w „naszej bajce” – głębokości reklam w Google’u, czyli: ilu konkurentów się reklamuje na daną frazę? Na przestrzeni ostatnich 5 lat, masz 10-krotny wzrost.

GF: Okej. Czyli 10 razy mniej ludzi miało sklepy i teraz wszyscy negocjują i walczą o tę samą frazę, tę samą pozycję w Google’u.

ŁG: Albo 10 razy mniej sklepów w ogóle się reklamowało w danym kanale. Dlatego też ważne jest szukanie nowych kanałów.

GF: Okej. Czyli pierwsza bariera, to jest wysoki koszt reklamy, żeby pozyskać klienta. Tak?

ŁG: Yhm.

GF: A inne bariery? Coś Ci przychodzi jeszcze do głowy?

ŁG: No, myślę, że też – chociaż akurat nie wiem, czy to się zmieniło. Na pewno taką barierą są kompetencje i pozyskanie ludzi do zespołu.

GF: Okej.

ŁG: To też nie jest łatwe.

„Teraz e-commerce’y, które już istnieją, mają na jakimś poziomie zbudowane kompetencje i jest zdecydowanie wyższa konkurencja, jeśli chodzi o dobrych ludzi na rynku.”

Wcześniej tych ludzi też nie było tylu. Ale nie jest łatwo ich zdobyć, no bo teraz każdy próbuje gdzieś tam w ten e-commerce wchodzić.

GF: Ja chyba bardziej rozumiem to tak: kiedyś ten e-commerce dopiero raczkował. Ludzi nie było, ale wystarczyło być...

ŁG: Coś tam wiedzieć...

GF: Średnim, dobrym. I to po prostu śmigało i działało. Teraz sytuacja jest taka, że jest dużo więcej tych e-commerce’ów. Jak powiedziałeś – jest 10 razy większa konkurencja. Czyli potrzeba 10 razy więcej ludzi takich jak Ty do e-commerce’ów.

Natomiast, jeśli już znajdziemy tego człowieka, to ze względu na konkurencję, on musi mieć dużo i większą wiedzę i być większym ekspertem. Ponieważ już taka średnia wiedza nie wystarcza, żeby wygrać z konkurencją, a do tego nie ma ludzi. Rynek rośnie dynamicznie i nie ma ludzi e-commerce'u. Czyli po prostu jest dużo trudniej znaleźć taką odpowiednią osobę. Tak?

ŁG: Tak. Dokładnie tak. Dzięki za parafrazę.

GF: Szukaliśmy do zespołu e-commerce managerów i szukamy zdalnie, na całą Polskę. I z ostatnich 2 miesięcy to naprawdę jest ciężkie zadanie, żeby znaleźć takiego e-commerce managera, który ma wiedzę, który nie żąda bająskich sum. Czasami myślę, że powinni sami założyć e-commerce, żeby zobaczyć, jak im pójdzie. I do tego, żeby pasowali jeszcze do organizacji. I to jest masakrycznie dużo. 3/4 tych CV, to niestety: dużo barmanów i pań, które pracowały w sklepie stacjonarnym. No to są takie rodzaje CV teraz. Mówię tak, z mojej perspektywy.

ŁG: No tak. Z naszej perspektywy, gdy chcemy zatrudniać kolejne osoby, to jest to problem generalnie branży. O ile będzie się branżą edukować, no to też jest niesamowity potencjał dla całej rzeszy ludzi, która mogłaby w tym kierunku się kształcić.

Rzeczywiście, w tym momencie, ja mam podobne doświadczenia – że w różnych specjalizacjach, tak naprawdę bardzo trudno jest znaleźć kogokolwiek do pracy, w której rzeczywiście wylegitymuje się jakimś doświadczeniem.

GF: Czyli mówisz – nisza. Właśnie, zdradzamy – nisza edukacyjna w e-commerce.

ŁG: Tak.

GF: Tak.

ŁG: Ostatnio już słyszałem o paru projektach, że ta nisza ponoć będzie zapełniona. No, ale zobaczymy.

GF: Znając życie, to w tym momencie pewnie 10, 20 różnych firm myśli o tym, żeby wejść w tę niszę i za chwilę będzie wysyp. Bo wysyczyć to czują.

ŁG: To prawda, tylko tutaj trudno też o jakość tego. Nie chciałbym tutaj generalizować, ale często spotykam się na przykład z konferencjami, na których nie pada pół konkretnego. Często, po prostu, szkoda na nie czasu.

GF: I po to jest ten podcast, żebyśmy nie rozmawiali z ekspertami z takich konferencji, tylko z praktykami. I dlatego Ciebie tutaj zaprosiłem.

ŁG: Dziękuję. Miło mi.

GF: Ja wracam do tych barier, szczególnie teraz jest takie modne: „Hej, otworzmy sklep internetowy. Łatwo, przyjemnie, Kliknij 5 razy, będziesz miał gotowy sklep. Dodaj produkty i możesz sprzedawać”. Tak?

ŁG: Tak.

GF: Mówisz tu o dwóch barierach: braku ludzi, wysokich kosztach pozyskania ruchu, czyli reklamach. I jeszcze coś Ci przychodzi? Dodałbyś jeszcze jakieś bariery?

ŁG: Chyba nic mi więcej do głowy nie przychodzi. To są chyba takie dwie kluczowe. Może Ty masz jakąś w głowie? Zastanawiam się, co jeszcze mogłoby być taką barierą, która rzeczywiście powoduje, że można odradzić komuś zakładanie sklepu. O konkurencyjności powiedzieliśmy – przez pryzmat tych rosnących kosztów.

GF: Tak. Ja myślę, że jeśli ktoś ma stacjonarny sklep i myśli, żeby wejść w e-commerce, i jeśli myśli, że w stacjonarnym sklepie świetnie sobie radzi, to w e-commerce’ie też da radę – to są to 2 różne światy.

Nie umniejszając wartości sklepów stacjonarnych, to – sklep stacjonarny otwieramy na przykład w centrum miasta albo w galerii, gdzie ruch zapewnia nam galeria albo centrum miasta. I za to jest czynsz. Czyli – czynsz jest tak jakby opłatą, za to, że nas znajdują. A druga rzecz – no musimy się skupić, tak jak na Allegro – tylko na obsłudze klientów i uśmiechaniu się i pokazywaniu, robieniu dobrej obsługi.

Natomiast w e-commerce’ie, jest to, że czynsz płacimy za ruch i za parę innych rzeczy, których jest kilkadziesiąt, i które trzeba ogarnąć na bardzo wysokim poziomie. Tak jak tutaj powiedział Łukasz. I to jest cała ta blokada. Do tego nie konkurujemy z 2-sklepami stacjonarnymi obok, tylko z całą Polską, o te same miejsca i frazy. Tak? Chyba, że znajdziemy sobie niszę.

Omnichanel – jako szansa rozwoju dla ecommerce

ŁG: O tak. To się trochę wiąże z tymi kompetencjami, o których mówiliśmy. Z drugiej strony, jak już dyskutujemy na ten temat, to można też w tym upatrywać szansy, jeżeli ktoś ma sklep stacjonarny.

Teraz wszyscy mówią o omnichannelu – bardzo mądre słowo. Nawet, dzisiaj rano byłem na zdalnej konferencji, na której padło, że 21. rok będzie wreszcie rokiem omnichannel. To tak jak z mobile’em było. Bodajże od 13. roku był mobile. Teraz myślę, że już jest. Że powiedzmy – ten czy wcześniej, czy poprzedni to był rok mobile. Tak samo omnichannel, to jeszcze parę lat i będzie realny rok omnichannel.

GF: Tak, ja właśnie się zastanawiam, co to znaczy omnichannel? To, że mam sklep stacjonarny i e-commerce czy mam i coś więcej? Tak?

ŁG: No właśnie. Ja uważam, że akurat, to o czym powiedziałaś, czyli jeżeli masz sklep stacjonarny i e-commerce, to nie jest omnichannel, tylko to jest ewentualnie multichannel.

GF: Tak.

ŁG: Czyli sprzedajemy ten sam towar w dwóch kanałach, czy tam w kilku kanałach.

„Omnichannel, to jest trochę więcej – tak naprawdę zapewnienie tych samych doświadczeń na każdym możliwym punkcie styku klienta z marką. Czy on przyjdzie tu ze stacjonarki, czy kupi w internecie, to kupi za tyle samo, z tym samym doświadczeniem.”

GF: Łukasz, czyli w 2013. do 2015. stawialiście na to, że macie unikalny towar. Coś co już jest prawie niemożliwe, żeby uzyskać od swoich dostawców. A później? Kolejne lata rozwoju? Gdzie mieliście tę swoją przewagę?

ŁG: Patrząc na rynek, jak ja widzę te nasze przewagi nad innymi, to pierwsze – o selekcji towarowej już było.

Druga rzecz: pośrednio, ale też, tak naprawdę te sklepy offline’owe, które są wizytówką, punktami spotkań. Często traktujemy te sklepy, jako takie właśnie miejsca, gdzie organizujemy też na przykład eventy.

Segmentacja kategorii przekłada się na eksperckość. Eksperckość z kolei przekłada się na doradztwo. I myślę, że to jest kluczowe w poszczególnych naszych brandach. Mamy podjęte różne inicjatywy. Na przykład, powiedzmy, że w koszykówce jest stale prowadzony kanał na YouTube, gdzie nasz kolega Michał Posth opowiada o takiej technicznej stronie koszykówki i koszykarskich butów. Myślę, że dla fascynatów, to jest jak najbardziej interesujące. A z kolei myślę, że dla ludzi, którzy się tym nie interesują, to jest bez znaczenia. Ta taka mocna segmentacja względem innych jest naszą główną przewagą. Właściwie na każdym takim specjalistycznym kanale coś tam w tej dziedzinie próbujemy robić.

Na Sklepie Biegacza z kolei prowadzimy poradnik biegacza. To jest zupełnie osobny serwis, który gdzieś tam prezentuje content związany z tą kategorią. Czy w Fashion mamy też taki serwis – Tenisówki, który z kolei traktuje o streetwearze, o modzie ulicznej i tego typu historiach. O premierach nowych butów. Myślę, że głównie tym próbujemy się odróżnić

względem sklepów multibrandowych, gigantycznych, które tak naprawdę mają wszystko, ale nie mają tego ducha.

GF: Okej. Z tego, co Ty mówisz, te Wasze sklepy sprzedają produkty premium. Dla tak zwanych „geeków”, czyli tych ludzi, którzy bardzo mocno się interesują i chcą mieć, nie wiem – czy to najlepsze, czy najdroższe buty. Ale, czy to jest wystarczająco duży rynek, żeby robić sklep dla biegacza, sklep dla koszykarza?

ŁG: Oczywiście, mamy segmentację asortymentową i generalnie ten asortyment jest zdecydowanie szerszy, niż dla takiej grupy, przepraszam – pozytywnie to powiem: „pojechanych świrów” czy biegania, czy czegokolwiek innego.

Mamy oczywiście też towar, który spełni oczekiwania ludzi w cudzysłowie „normalnych”, czyli takich, którzy chcą sobie pobiegać w parku 5 kilometrów, i tak dalej. Więc myślę, że ten asortyment trafia do zdecydowanie szerszej grupy, niż tylko do tej wysoce wyspecjalizowanej. Ale też wierzymy mocno w to, że w raz z nami i z relacją z naszymi markami, grupy ludzi podążają w tym swoim rozwoju i biegają coraz więcej i lepiej. Czy bardziej rozumieją streetwear, czy nie wiem: koszykówkę, czy piłkę nożną. Więc to też jest, że ci klienci ewoluują gdzieś tam, razem z nami.

GF: Ja mam takie wrażenie, że to jest trochę strategia – nie wiem kto był pierwszy – takiej Tesli, którą wszyscy znają. Producenta samochodów, który najpierw wyprodukował samochód wyścigowy, żeby wszyscy o nim mówili. Później wyprodukował limuzynę premium, na którą mogli sobie pozwolić niektórzy. A później dopiero ten produkt masowy. Mam wrażenie, że u Was ta eksperckość powoduje, że Wy trafiacie do tych ekspertów, takich no – „świrów”, że tak wyrazimy się pozytywnie.

ŁG: Tak.

GF: I oni są ambasadorami Waszej marki, żeby dotrzeć do masowego klienta. Tak?

ŁG: Dokładnie tak to jest. To też buduje zaufanie.

GF: No właśnie.

ŁG: To też buduje zaufanie. Więc jeżeli jestem amatorem i chcę się dowiedzieć jak w ogóle zacząć biegać czy jakie pierwsze buty kupić, to też jest u nas jak najbardziej możliwe. I wielu klientów tę przygodę zaczyna właśnie od wizyty u nas.

GF: No tak. Bo do kogo mam iść, żeby mi poradzili? Tak? Bo w większości sklepów nie jest napisane. Ja wiele razy słyszałem: „Bo my doradzamy”.

ŁG: Tak.

Doradztwo w sklepie internetowym – jak to robić?

GF: Ja się pytam: „Jak doradzacie?”, no i później jest cisza. A Wy? Jak doradzacie?

ŁG: Oczywiście, zależy na którym sklepie. Po pierwsze, z racji tego, że wywodzimy się jednak z offline’u, to staramy się przekładać te doświadczenia offline’owe też do online’u. Czyli te wszystkie rzeczy związane z doradztwem, bardzo szerokimi opisami produktów, testami, które są publikowane gdzieś tam w social mediach, na YouTube, czy na kartach produktów, czy jakimiś testami użytkowników.

Robimy eventy wewnątrz sklepu, żeby inspirować na przykład nowościami na rynku. Jest tego całkiem sporo. Na czas Covidu, czy pierwszego lockdownu zrobiliśmy, na przykład, wideo doradcę na Biegaczu. Co też myślę, że jest jakąś tam przyszłością. Czyli generalnie ważne jest przekładanie doświadczeń z offline’u do online’u.

GF: I co, taka wideo porada cieszyła się powodzeniem?

ŁG: Szczerze? Na tę chwilę – średnio.

GF: Okej.

ŁG: A dlaczego średnio? Myślę, że tutaj trzeba sobie jeszcze zdać sprawę z jednej rzeczy – że nie na wszystkie rozwiązania tu i teraz jest już gotowy rynek, jest gotowy klient. Wcale nie zamierzamy rezygnować z tego typu przedsięwzięć. Ja bardzo wierzę w to, że z czasem, to rzeczywiście będzie się spieniężać.

Tak naprawdę prowadzimy biznes, więc nie robimy tego tylko dla przyjemności. Teraz jeszcze myślę, że klient nie jest na to gotowy. Dlatego potrzebna jest edukacja, pewien poziom przyzwyczajenia i tak dalej. Patrząc wstecz, to takich przykładów jest cała masa. Począwszy od Forda i jego słynnego stwierdzenia, że przecież gdyby zapytał klientów czy ludzi, co by potrzebowali, to by nie powiedzieli, że samochodów, tylko szybszych koni. Tak?

GF: Tak.

ŁG: I tak dalej, i tak dalej. Czy – jeszcze kilka lat temu można było znaleźć przecież punkty, gdzie nie da się zapłacić kartą. Teraz – szczerze mówiąc, ja już nie pamiętam, kiedy płaciłem gotówką.

GF: Okej. Ja też nie pamiętam.

ŁG: Na razie, oczywiście, ta digitalizacja gdzieś tam postępuje. Ale myślę, że warto obserwować trendy, które już występują i za nimi podążać. Czy w formie tego wideo doradcy naszego. To jest pilotaż. Na razie – uczciwie mówiąc – tak naprawdę, nie ma wielu chętnych, żeby z tego korzystać. No ale pewnie będziemy to rozwijać.

Czy trend, który gdzieś tam sobie rośnie w Chinach. Chociaż widziałem ostatnio, że Amazon też to skopiował, mianowicie live'y sprzedażowe i tak naprawdę organizacja sprzedaży live na Facebooku. Powstają jakieś specjalistyczne aplikacje, w tym zakresie.

GF: Tak. Jakub Roskosz, z którym rozmawiałem w [24 odcinku](#), jest dużym fanem live'ów sprzedażowych. I to będzie trend, który będzie rozwijał się w Polsce.

ŁG: Były już jakieś tam podejścia. BDSklep.pl na przykład miał to podejście dosyć słynne.

GF: Tak. I Marcin Majzner, z którym rozmawiałem o tym w [8 odcinku podcastu](#).

Jeszcze to nie wyszło, ale myślę, że to będzie się zmieniać. Zobaczymy, jeśli to działa na rynku chińskim – może to u nas zadziałać, może nie. I trzeba obserwować. Ten rynek, po prostu, diametralnie się zmienia. Cały czas.

Obsługa klienta – ważne aspekty

Mówiliśmy o tej eksperckości, to z tego pewnie też wynika Wasza opieka nad klientem. To też na to kładziecie uwagę? Jak to wygląda u Was?

ŁG: No tak. To przede wszystkim właśnie z perspektywy doradztwa i tak naprawdę tej opieki przed zakupem, ale też mega ważne jest oczywiście to, co się dzieje po zakupie.

Czyli staramy się przykładać wagę do tych procesów pozakupowych, które często jeszcze w e-commerce'cie, nazwijmy sobie, traktowane są po macoszemu. Mam na myśli kwestie związane z reklamacjami, zwrotami. Tego typu historie. Wiesz, tak naprawdę...

„...można by sobie zadać pytanie, w którym momencie masz szansę zlojalizować klienta. Mnie się wydaje, że na pewno w tym pierwszym kontakcie. Czyli pierwsze wrażenie jest na pewno ważne, ale też myślę, że więcej lojalnych klientów, albo wręcz ambasadorów można zdobyć wówczas, gdy sprawnie rozwiążesz problem, na który klient natrafił podczas procesu zakupowego, czy gdzieś tam po nim.”

I to jest, myślę, ciekawy temat.

GF: Jak mówiłeś o tym procesie pozakupowym, to sobie pomyślałem, że pewnie wysyłają tydzień po zakupie maila z: „Hej, czy wszystko jest dobrze? Czy w czymś możemy pomóc? W czymś doradzić? But leży dobrze?”.

ŁG: Te opinie gdzieś tam zaczynamy sobie zbierać i rzeczywiście to jest ważne. Może nie z perspektywy „czy but leży dobrze”, ale żeby rzeczywiście klienci zostawiali opinię o produkcie, ponieważ zależy nam po pierwsze na tym, żeby gdzieś adresować nasze działania do potrzeb klienta. Czyli tak sterować asortymentem, żeby on był jak najlepiej dobrany.

„Z perspektywy e-commerce’u szalenie istotna jest prezentacja produktu i zapewnienie wszelkich informacji o produkcie.”

Czyli to też, wiesz, to się pojawia gdzieś tam w świecie e-commerce’owym, że foty na modelkach, na modelach, czy powiedzmy opisywanie wymiarów tego danego modelu, czy na przykład opisywanie takiej rzeczy jak tęgość buta. No bo okej, fajnie, że on na rozmiar jest dobry. Że długość wkładki się zgadza, ale co na przykład z szerokością? Więc, myślę że, to jest jakiś temat.

„Bardzo ważnym aspektem jest rozwijanie tej parametryzacji towaru, który gdzieś się znajduje wewnątrz. Już nie wystarczy teraz opowiedzieć, że but ma rozmiar 44 i jest w kolorze czerwonym, i kropka. Często szuka się dodatkowych parametrów, żeby próbować filtrować, zawęzić ofertę i jak najlepiej trafić w potrzeby klienta.”

Za tym idzie oczywiście efekt biznesowy, jakim jest chociażby ograniczenie liczby zwrotów.

GF: No tak. Jak widzę filtry i poproszę kolor niebieski, numer 42 i się okazuje, że mam 100 par butów do wyboru, a ja nie wiem, który wybrać.

ŁG: No właśnie.

Ekspersckość w ecommerce – jakie działania podjąć

GF: Z tego, co też mówiłeś, to Wy stawiacie na tą eksperckość. Na to, żeby pokazać klientowi, że: „My się znamy”. Czy oprócz tego wideo-chatu, oprócz tych opisów na produktach coś jeszcze takiego robicie, że klienci mówią: „Wow. Tylko tutaj to dostaniemy?”.

ŁG: Zejdźmy na przykład z biegania czy z performance’u na ten świątek bardziej fashionowy, gdzie zupełnie inne cechy mają znaczenie. Tam nie ma znaczenia czy w bucie przebiegnę kilometr w 3 minuty, czy w 3:30, tylko bardziej design, poczucie wyjątkowości. Tego typu historie. Więc tutaj też to pokazujemy.

Były robione, na przykład, rzeczy związane z kolaboracjami z markami. WorldBox był pierwszą marką w Polsce, która wyprodukowała swojego buta w kolaboracji z niemiecką marką Kangaroos. W świecie sneakersowym była to duża rzecz. Właściwie nikt tego dotychczas nie powtórzył.

Próbujemy również łączyć takie aktywności czy aktywacje online z offline’em. Na przykład, kojarzę sprzed bodajże 2 czy 3 miesiące akcję z grą miejską na okazję premiery jednego buta na Chmielnej. Tam jest sytuacja taka, że często modelu buta wychodzi mniej, czy mamy dostępne mniej, niż ludzi, którzy chcą go kupić. I to jest tak istotnie mniej. Na przykład, jest tam 100 par butów, a chętnych 100 – ale tysięcy. I co w tedy? Dla tej grupy docelowej, dla tej z segmentu klientów, którzy się tym interesują była na przykład zorganizowana gra miejska, która polegała na tym, że trzeba było odszukiwać w konkretnych punktach miasta QR-kody, które prowadziły do kolejnych. Wykorzystana została technologia, która pozwalała zapobiec takiej sytuacji, że gdy zaczynasz grę miejską, przychodzi Ci 700 osób. I co zrobić z takim problemem, że jeżeli zrobisz punkt po punkcie, to wszyscy będą jechać jednym autobusem. I kto wygrał? I jak to zaadresować. Wykorzystana została apka, która poobliczała te punkty i kolejnym sczytaniem QR-kodu, nadawała inny punkt docelowy. Więc te kombinacje były zupełnie inne. Dzięki czemu ludzie się rozbiegli po mieście i nie było sytuacji, o której mówiłem wcześniej. Spotkało się to naprawdę z mega odbiorem. Tego typu animacje, aktywacje często robimy.

GF: No właśnie, z tego co widzę, to też wynika stąd, że macie tą wyjątkową ofertę. Unikalną, którą klienci chcą. I potraficie zarządzać tą swoją grupą docelową, tą swoją społecznością. I to jest ważne – że to zbudowaliście.

ŁG: Tak.

Czy brand sklepu internetowego jest ważny przy pozycjonowaniu

GF: No bo z drugiej strony nazwy Waszych sklepów są... Kiedyś to był standard: Sklep Biegacza, Sklep Siatkarza...

ŁG: Tak.

GF: Ja bym powiedział, że każdy kto teraz tak nazywa sklep, to jest szaleńcem, ponieważ na tym się nie da zbudować marki.

ŁG: Tak.

GF: To jak Wy na tym budujecie? Dlatego, że jesteście aż tyle lat? Czy?... No bo, kupiłem sobie super sneakersy, prawda? „A gdzie je kupiłeś?”, „No w Sklepie Biegacza”, „To znaczy jakim?”

ŁG: Rozumiem, no tak wiesz...

GF: Albo wszyscy się pozycjonują na „sklep biegacza”, albo Wy już opanowaliście tę frazę na 150% – jeśli mogę powiedzieć i nikt Was tam nie wybije.

ŁG: To czy nikt nas nie wybije, to ja nigdy nie byłbym taki pewien. Jednocześnie, jak spojrzysz sobie na jakieś tam narzędzia, chociażby do monitoringu fraz, na przykład Senuto, czy cokolwiek. Zobacysz, że rzeczywiście, jeżeli chodzi o Sklep Biegacza, jesteśmy daleko przed całą resztą stawki. Jednak czas robi swoje. Powiem uczciwie, jeśli ja miałbym wymyślać nazwy, też raczej poszedłbym w brand, który będzie jeden, niepowtarzalny, unikalny. Jednocześnie, z perspektywy tego, że to istnieje tyle lat, mamy już taką pozycję, że naprawdę szkoda to ruszać i zmieniać. Chociaż w kontekście ekspansji zagranicznej – no to jest wyzwanie. Zresztą, teraz przed nim stoimy. No nie wyjdzie. Nie zrobisz: Sklep Biegacza „com”, czy powiedzmy inne „uk”, czy cokolwiek.

GF: Tak. Albo „sklep biegacza kropka de”.

ŁG: No dokładnie.

GF: Już nie mówiąc o hiszpańskiej.

ŁG: Ale mam już na to odpowiedź. Tam powiedzmy, będzie jakiś rebranding, ale tylko na rynki zagraniczne.

Plusy i minusy prowadzenia prowadzenie kilku sklepów internetowych

GF: No właśnie, to co powiedziałaś, te rzeczy, czyli ta eksperckość, wyjątkowość oferty. I ta społeczność, którą tutaj udaje Wam się budować przez to, że postawiliście na eksperckość. A później to wchodzi na masowy rynek. To wszystko brzmi ładnie, pięknie i cudownie. Ale tam musi być jakiś haczyk.

ŁG: Haczyk?

GF: Jest haczyk, czy nie ma haczyka?

ŁG: Nie, zawsze są haczyki. Ja nie znam biznes, który wygląda wewnątrz tak dobrze, jak na prezentacjach marketingowych. Pytasz więc, jakie mamy wyzwania główne, na przykład? Tak?

GF: Ja na przykład sobie przypominam, że jeśli macie 8 różnych sklepów, to trudno zmobilizować klienta do częstych zakupów. Tak? Pewnie ten ekspert buty kupuje częściej, ale ten masowy klient pewnie raz na 2 lata – tak jak ja. Tak?

ŁG: No tak, Tylko z drugiej strony, akurat to, że mamy 8 sklepów, to jest pewnego rodzaju dywersyfikacja. Tak naprawdę spójrzmy też z perspektywy rodziny, bo ten program lojalnościowy, o którym mówiłem przy okazji historii o moich początkach, powstał. Powstał jakieś 2 miesiące temu, więc mamy jakieś 7 lat spóźnienia, czy powiedzmy 6.

GF: Długi projekt.

ŁG: Długi, długi.

GF: Proszę Państwa, przekroczenie czasu o 2000%!

ŁG: Można tak powiedzieć. Na tamte czasy nie istniało takie coś, jak zakładanie harmonogramów, więc ciężko tutaj mówić o statystykach przekroczenia czasu. Więc tak. No, ale powstał. Powstał program lojalnościowy. Ale mówiliśmy o tym, że te 8 sklepów, to też jest pewna trudność, że częstotliwość zakupów jest za niska.

GF: Tak.

ŁG: To pewnie też jest specyficzne dla każdej z grup docelowych. Bo fani sneakersów kupują buty zdecydowanie częściej niż na przykład sportowcy. Biegacze, powiedzmy średnio 2 razy na rok, to jest max. A większość, to jednak mniej, ale powiedzmy, liczymy jakąś średnią.

Ale z kolei, tak jak powiedziałem, masz dywersyfikację, masz system lojalnościowy, masz tak naprawdę możliwość zakupu w różnych brandach butów na różną okazję. Więc, tak naprawdę na tym możesz budować pewnego rodzaju lepszą częstotliwość, wyższą retencję. Czyli, jeżeli Grzegorz Frątczak potrzebuje sobie pobiegać dzisiaj, to odwiedzi „Biegacza”, dostanie komunikację, że tak naprawdę mamy X innych sklepów, gdzie będzie mógł na przykład te punkty wykorzystać i z dużą dozą prawdopodobieństwa zajrzy na jakiś kolejny, inny sklep, szybciej, niż za pół roku.

GF: Okej.

ŁG: Więc myślę, że to jest akurat jedna ze sporych przewag.

GF: A przy takiej ilości sklepów jakie macie wyzwania?

ŁG: Ja, u siebie to mam sporo wyzwań. Zwróć uwagę chociażby na fakt, że mając 8 sklepów a nie 1, masz dużo trudniejsze, takie techniczne, globalne wdrożenia funkcjonalności. W sumie mogę powiedzieć, bo to już jest nawet na produkcji na paru sklepach – teraz na tapecie mamy płatności odroczone. Musisz nagle przegadać temat z ośmioma osobami, które muszą być o tym poinformowane, muszą współpracować. Musimy konsultować layouty i tak dalej. Dużo dłużej trwa wdrożenie takich globalnych projektów.

Ale z drugiej strony zauważ, że...

„zespoły skupione wokół jednego brandu, na pewno będą zwinniejsze, niż cały monolit. One są w stanie dużo szybciej swoje pomysły realizować, wdrażać innowacje, względem konkretnej grupy docelowej, nie patrząc za bardzo na całość.”

Czyli można tutaj z jednej strony zachować pewną skalę, a z drugiej strony tą zwinność, o której teraz tak wszyscy mówią – czyli agile, takie ważne.

GF: Tak. No rzeczywiście, bo każda Wasza grupa docelowa, może się trochę inaczej rozwijać. Czegoś innego potrzebować. A z drugiej strony nie jesteście typowym multibrandem, który sprzedaje wszystko i musi mieć wszystko wspólne.

ŁG: Tak.

Polityka cenowa w ecommerce – na co zwrócić uwagę

GF: Ja widzę tu również problem ceny. Z jednej strony macie markę, ale z drugiej strony pewnie mocno musicie walczyć z ceną. Jeśli mam te buty kupić – nie wiem – za 500 zł u Was. Gdzie indziej mogę za 450 albo 400, no to przy 450 pewnie jeszcze kupił bym u Was. Bo Was lubię. Ale przy 400, to chyba bym powiedział: „Hej, no. Dzięki za pomoc, ale finanse, to finanse” – tak brutalnie mówiąc.

ŁG: 100% zgody. Tak naprawdę, zobacz, że są badania – gdzieś je ostatnio widziałem, że Polska jest zupełnie specyficznym rynkiem, jeśli chodzi o cenę, która jest absolutnie krytycznym czynnikiem.

„Ponad 70% respondentów tego badania powiedziało, że cena jest najważniejsza i kropka.”

A my tutaj od godziny gadamy o eksperckości i customer experience, i tak dalej. Niestety, taka jest prawda. Nadzieja w tym, że to się powoli zmienia, czyli względem poprzedniego badania, te parę punktów procentowych udało się z tego urwać.

Po drugie, jasne, że cena jest ważna. Ale również, w obrębie tej ceny bardzo ważna jest kwestia, jak tą ceną zarządzać. Czyli, po pierwsze: segmentacja asortymentu – wiedzieć, co tak naprawdę należy przecenić. Szukać sobie – ostatnio ładne słowo usłyszałem: traffic makerów, czyli, tak naprawdę rzeczy, na które jest duże zapotrzebowanie i określić sobie z asortymentu jakiś tam procent – 5% wszystkich SKU-sów (jednostka magazynowa przp.), na które rzeczywiście będziemy konkurować ceną i szukać wówczas rozwiązań na, po pierwsze: wszystko, co związane z dosprzedają. Czy szukać rozwiązań na to, żeby klienci kupowali też pozostałe towary, które są po prostu w normalnej marży.

GF: Chcesz mi powiedzieć, że sprowadzam klienta na but „A”, którego wszyscy szukają, a w trakcie zakupu tego buta, przekonuję klienta, że jednak niech kupi but „B”, który jest z jakiegoś powodu lepszy dla niego?

ŁG: Na przykład.

GF: Okej.

ŁG: Albo, na przykład kupujesz but „A”. Można odwrócić proces i zastanowić się, co zrobić z dostawcami, żeby marża na butcie „A”, którego wszyscy szukają była lepsza, ale wtedy kupujesz u nich po prostu but „B”, „C” i „D”. Próbujesz tamte również sprzedać. Tak więc, ta kwestia handlowa tutaj naprawdę mocno gra rolę.

GF: Okej. No rzeczywiście. Marcin Zagubień w 4 odcinku opowiadał o tym, jak prowadził własny sklep z butami markowymi i niestety przegrał tę wojnę cenową i zbankrutował. Mówił, że wszedł wtedy jakiś duży gracz i oni mieli te same ceny co on, ale oni mieli 8% większą marżę, więc mieli 8% więcej na marketing. Czyli mogli dać wyższą cenę za reklamę, przez co mieli większy ruch. Większy ruch oznacza większą sprzedaż. Większa sprzedaż oznacza większe rabaty u dostawców. I tak kółko się zamknęło, że Marcin wypadł z rynku.

ŁG: Dokładnie. Zresztą, trzeba też spojrzeć na to tak, że...

„...trochę mamy tendencję do idealizowania klienta – że klient rzeczywiście jest tak w 100% wrażliwy na cenę i monitoruje, i śledzi na bieżąco. A tak naprawdę myślę, że jest jakiś stosunkowo niewielki odsetek takich klientów, którzy wiedzą wszystko o cenie i mają – mam wrażenie – porobione wykresy tej ceny w ujęciu rocznym, ile kosztował Adidas Super Star na przestrzeni roku. Ale większość jednak tak nie działa.”

Robiąc tak naprawdę, chociażby szybkie oferty cenowe, czyli: „Okej, mamy promocję, ale ona jest ograniczona czasowo”. Za chwilę jest zmiana.

„Ważniejsze w tym wszystkim jest to, żeby generować ruch i przypominać klientom o istnieniu swojej marki. Żeby cały czas utrzymywać relację.”

I myślę, że dosyć prostym sposobem jest właśnie to, żeby bardzo szybko rotować tymi ofertami. Szukając też różnych segmentów wśród klientów. Czyli jednego dnia mamy ofertę dla mężczyzn drugiego ofertę dla kobiet i tak dalej.

GF: Czyli jak mówisz tutaj o tych akcjach promocyjnych – codziennie inna akcja promocyjna do różnych grup docelowych. Nie: wszystko obniżamy o 30%, tylko dzisiaj obniżamy buty niebieskie o 30%, jutro czerwone o 30%.

ŁG: Tak.

GF: I to komunikujemy w naszej promocji czy w newsletterze i innych kanałach. Tak? Żeby wprowadzać ten ruch.

ŁG: Dokładnie. To przede wszystkim jest świetny sposób na bronienie marży. Jestem absolutnym przeciwnikiem – co u nas też się dzieje, żeby była jasność, nie wykluczyliśmy takiej sytuacji – ale nie jestem entuzjastą robienia promocji 25-30% na wszystko, bo sprzedasz najlepszy towar, a zostaniesz z tym, który gdzieś i tak Ci zalega. Dlatego dywersyfikacja tego, różnicowanie tej oferty, jest mega ważna.

Druga rzecz, zauważ, że jeżeli postawić na strategię traffic makerów, to z dużą dozą prawdopodobieństwa, będziesz w stanie ściągnąć ruch nowych klientów. Czyli zagospodarujesz tą górną część lejka sprzedażowego. I tak naprawdę od Ciebie zależy, czy będziesz w stanie na późniejszych etapach to wykorzystać. Być może oni nie kupią. Możesz robić na przykład ofertę na jakąś tam część stocku. Sprzedawać, na przykład po niższych cenach niż chciałbyś sprzedawać, ale to po to, żeby tak naprawdę ściągnąć ruch, który później wróci. Zremarketujesz go, zapiszesz na newsletter. Generalnie nawiążesz już relacje, czyli powiększysz już tą swoją społeczność.

GF: Z tego, co mówisz, to chodzi o to, że kupuję ruch za 20-30%, a później powoduję, żeby jak najbardziej go skonwertować też na inne rzeczy.

ŁG: Dokładnie.

GF: Żeby wykorzystać. Tak?

ŁG: Kiedyś widziałem, jakiś tam – nie wiem, czy to był case, czy co – znowu Zalando. Zalando pewnie w Twoim podcaście się przewija na każdym wywiadzie.

GF: Ponieważ nikomu nie grożą. A oni i tak są tak wielcy, więc mogą nie wspominać. Reklamy im też jakiejś specjalnej nie zrobię.

ŁG: Tak. Dokładnie. Wygodny gracz, żeby można było na jego podstawie coś omówić.

„Myślę, że to jest też bardzo ważne, żeby rozpatrywać taką relację z klientem przez jego wartość w całym cyklu życia, nie tylko przez jeden zakup.”

Czyli, oni sobie kiedyś to policzyli, że tak naprawdę dokładają jeszcze do tego pierwszego zakupu klienta. Mają takie szerokie działania zasięgowe, że tak naprawdę koszt konwersji jest wyższy, niż marża na tym produkcie czy produktach, które są na pierwszym paragonie. I tak naprawdę dopiero kolejne zakupy przynoszą jakiś tam zysk na danym kliencie.

GF: No, ale to wynika z tego, że to jest multibrand i tam wraca się dużo częściej niż do Waszego sklepu. Tak? To jest cała ich przewaga. I zastanawiam, co jest ważniejsze. Taka eksperckość, wyjątkowość, czy taki multibrand?

ŁG: No wiesz. My też jesteśmy multibrandem, jakby nie było. Pamiętaj jeszcze jedno. Że tak naprawdę, to i tak ostatecznie idzie do jednego worka. Więc ja pokładam mocne nadzieje, że nasz spóźniony program lojalnościowy przyniesie efekty i ta migracja klientów pomiędzy poszczególnymi sklepami będzie na zauważalnym poziomie.

GF: Mówiliśmy wcześniej o tych barierach wejścia w e-commerce obecnie. Jak tak rozmawiamy, to ja widzę, że to właśnie też jest ten traffic maker, czyli ta wiedza, jak zdobyć ten ruch, tak? Bo mamy sklep na najmniejszej, najbardziej brudnej wsi, że tak się wyrażę, czy tam polu. Gdzieś tam daleko. Nikt o tym nie wie i musimy spowodować, żeby ludzie do nas chcieli przyjść.

ŁG: Tak.

GF: I budowanie, zdobywanie tego ruchu, to jest taka podstawowa umiejętność w e-commerce'cie. Taka kluczowa, bez czego każda inna nie ma znaczenia, tak naprawdę.

ŁG: No tak. Jedna z najważniejszych, bym powiedział. Tylko jeszcze jest – jak sprowadzisz ruch na stronę, która nie działa, to też za wielkiego efektu nie będzie.

GF: No to jest kolejny. Tak? Myślę, że często jest zapominane to, że zdobycie ruchu, to ta podstawowa rzecz. Tak jakby większość ludzi nie myśli o tym, tylko chce zbudować sklep, chce coś tam mieć. A ruch? „No ruch, to SEO, coś tam, coś tam...”

ŁG: A wiesz – to jest ciekawa perspektywa, bo to jest Twoja perspektywa. Ja bym na to tak nie patrzył. Ale rzeczywiście. Mówisz, że klienci Wasi w ten sposób podchodzą, tak? Hej zbudujmy sklep?

GF: Ja myślę, że to są mniejsi klienci. Ci co startują i nie zdają sobie sprawy, że muszą kupić ten ruch. Muszą go zdobyć. I że jest to kluczowa umiejętność w tym wszystkim. W e-commerce'cie jest dużo więcej tych umiejętności, ale to jest ta podstawowa. Zdobyć ruch – traffic maker. Gdzieś mi to utknęło tak w głowie. I są różne sposoby na to. Na przykład robić akcje promocyjne i mieć co promować. Spowodować, żeby ten klient chciał do nas zajrzeć, bo klient nie zajrzy do nas, tylko dlatego, że mamy ładne logo.

ŁG: Dokładnie tak. Niektórzy są szczęściarzami i mają wyjątkowy towar.

GF: Tak. No właśnie, bo Ty też tu zacząłeś trochę mówić o cenie i grze tą ceną, jak robić rabaty. I myślę, że ta polityka cenowa też ma znaczenie.

ŁG: Gigantyczne.

GF: Tak, bo pytanie: „Gdzie kupię?”. Teoretycznie grać ceną, a z drugiej strony ona jest kluczowa dla polskich klientów.

Ostatnio rozmawiałem z kolegą, który pomaga polskim e-commerce'om sprzedawać w Rumuni. I mówi, że tam jest dużo wyższa marża niż w Polsce i to jest jedna z podstawowych rzeczy. I tu się biznes nie spina, tam się spina. Pewnie tam będzie coraz trudniej, bo wchodzi tam coraz więcej ludzi. I to też nie jest tak prosto, bo i całą logistykę i parę innych rzeczy trzeba załatwić. I prawnie. Więc ta polityka cenowa, gdzie polski klient jest uzależniony od ceny, to jest chyba też taka kluczowa kwestia w sklepie.

Często słyszę: „Mamy dobrą obsługę, proszę pana. Mamy dobrą obsługę, szybko realizujemy. Cena – mamy trochę wyższą, ale cena nie jest kluczowa, bo uczyli nas, że nie możemy mieć najniższych cen! Nie walczyć z ceną!”.

ŁG: Posłużę się cytatem z rana, z dzisiejszej konferencji. Wypowiadał się ekspert z – to chyba mogę powiedzieć – z PWC. Pracuje przy dużych projektach prcingowych. I powiedział coś takiego. To jest bardzo ogólne, ale fajne i mi utknęło: „Proszę Państwa, my nie znamy żadnego lidera danej branży, który jest najtańszy”.

„To też jest znamienne, że cena – jasne, jest istotna – ale generalnie, w ogóle wcale nie jesteś najtańszy. Tak czy owak, jeżeli skupiasz się wyłącznie na cenie, to jest krótka droga. Może czasami nie krótka, ale droga do bankructwa. Bo tak naprawdę, prędzej czy później musisz mieć gigantyczne zaplecze gdzieś indziej, żeby tę wojnę wygrać.”

GF: Ale z drugiej strony, to też może być pewnego rodzaju strategia. Ja ostatnio rozmawiałem z kilkoma potencjalnymi klientami, na temat tego, że niedługo będzie powstawać dużo aptek. I tak analizowaliśmy ten rynek. Na przykład duży apteczny gracz w Polsce, nie będę tutaj wymieniał nazwy, grał ceną, że jest najtańszy. Wtedy było jeszcze popularne Ceneo. Myślę, że teraz coraz mniej jest popularne, chociaż kto to wie? Ludzie,

którzy tam kupują, myślą, że jest tani, bo przez 2 lata, 3 może budował właśnie taką świadomość, że „Jesteśmy najtańsi”. A teraz, nie ma najniższych cen. I ludzie już tego nie sprawdzają, ale przyzwyczaili się do marki i już jest nie dyskontem, a bardziej delikatesami.

ŁG: Właśnie o tym mówię.

„Kluczowe jest umiejętne zarządzanie tym. Jeżeli ściągniesz ruch i ktoś nawet kupi po tej najniższej cenie na rynku, i Ty nawet na tym nie zarobisz, to cała sztuka wtedy polega na tym, żeby ten experience dodatkowy był na tyle silny, żeby ten klient wrócił do Ciebie.”

GF: Ja mam takie wrażenie, że ta cena jest kluczowa. Czyli nie może być najmniejsza, nie musi być najniższa, ale jeśli mamy markę – tak jak Wy macie – to ona może być wyższa niż inni mają. Ale nie za wysoka, żeby to miało ręce i nogi. Bo jeśli będzie za wysoka, to po prostu nikt tego nie kupi. A te kilka punktów procentowych wyższej ceny, to czasami jest cały zysk albo więcej.

ŁG: Tak. To też jest bardzo ważnym aspektem w cenie, żeby bronić. Każdy pomyśli na początek: „Obniżmy ceny, zdobędziemy traffic, super”. Tylko też ważnym aspektem jest bardzo dynamiczne i szybkie reagowanie na zmienne – zmienną cenę na rynku produktu. Schody się robią wówczas, gdy masz do zarządzania, na przykład 20 tys. SKU-sów, 50 tys. SKU-sów i tego rzędu wielkości. Oczywiście jest oprogramowanie, które w tym pomaga.

Druga rzecz, poza ceną, to dostępność na rynku, o której się dosyć mało mówi. Bo to nie jest wcale tak, że towar jest non stop dostępny. U nas na przykład jest bardzo dużo kategorii butów, których brakuje na rynku. Jeżeli masz tę świadomość i umiesz to monitorować, widzieć globalnie, no to też możesz na tym ugrać. Bo nie zawsze obniżka, czasami podwyżka ceny jest skuteczną strategią.

GF: No właśnie. Podwyższyć wtedy 2 razy. Widziałem niektóre książki, które wyszły 5, 10 lat temu. Są niedostępne i na allegro można je kupić za 200–300 zł, a normalnie po 30–40.

ŁG: Dokładnie, nawet na jedną taką poluję. Cały czas jest to astronomiczna cena. Czekam. Może ktoś wystawi ją taniej.

GF: Tak. Nie powiemy jaka, żebyście nie szukali też.

ŁG: Nie, nie. Nie chcę konkurencji na rynku.

GF: Ja tylko dorzucę taki cytat. Już nie pamiętam, gdzie to znalazłem, ale podobno kiedyś Jeff Bezos powiedział, że: „Twoja marza jest moją szansą”. Bezcelny typ.

Jak widać, cena ma znaczenie, a z drugiej strony, obniża cenę, a z trzeciej przyłapano go przecież na tym, że jak już chodzimy po tym sklepie, i on wie, czego szukamy, to nam beczelnie podnosi tę cenę o parę Euro. I na przykład ktoś przyszedł pierwszy raz na produkt, widzi 20 Euro, a jak już 5 raz wchodzi na ten produkt, to mu rzuci 25 Euro. Bo zdrożało.

ŁG: No właśnie. I tak naprawdę mówimy o super algorytmach Amazona, związanych z dynamic pricingiem. Rzeczywiście, na pewno, jest to jakiś majstersztyk technologiczny, ale tak naprawdę na naszym rodzimym podwórku, na przykład Allegrowym, no to tego typu uproszczone algorytmy, to jest codzienność. Poszczególni gracze na Allegro korzystają oczywiście z szybkiej modyfikacji ceny. Może nie per klient, ale per sytuacja rynkowa.

GF: Tak. Łukasz, takie ostatnie moje pytanie. Bazując na tym, że pracujesz w jednym z większych e-commerce'ów w Polsce. Mając już tyle lat – już prawie 8 lat doświadczenia. Jak widzisz przyszłość e-commerce w Polsce?

ŁG: Widzę ją w ten sposób – że będzie rosło, to wiadomo. Damian Szalewicz z Senuto, często wrzuca na LinkedIn, różne statystyki. Ostatnio się napatoczyłem na statystykę dotyczącą ilości sklepów. Jest ich tam 50-ileś tysięcy. Nie pamiętam nawet ile. Moim zdaniem, szczerze mówiąc, one nie przetrwają. Nastąpi pewna konsolidacja poszczególnych branż, czyli tak naprawdę sklepów ostatecznie będzie mniej.

Druga sprawa, która wydaje się być dosyć oczywistą – rosnący udział Marketplace'ów, czyli jednak giganci będą podgryzać ten rynek. No i to, o czym trochę chyba mówiliśmy jeszcze przed nagraniem. Producenci, którzy będą skracać dystrybucję i sami organizować swoje e-commerce'y. Czyli producenci sprzedający w modelu D2C, to będzie się działo. Z drugiej strony, żeby nie było, że to się wszystko skonsoliduje i będzie tylko Zalando, Allegro i tego typu podmioty.

GF: I Sklep Biegacza.

ŁG: No właśnie, chciałem o tym mówić – gdzie z kolei widzimy naszą szansę. Jestem przekonany, że przetrwają takie multibrandy specjalistyczne. I też myślę, że duże szanse ma wszystko, co związane z modelem omnichannel, żeby to doświadczenie budować. Ja myślę, że wcale nie będzie tak, że wszystko pójdzie w digital. Widać teraz też takie trendy. Że tutaj padało trochę, że udało się nam zbudować społeczność i na pewno będziemy to kontynuować. Myślę, że generalnie społeczność będzie dla ludzi coraz ważniejsza.

Druga rzecz, myślę, że też taka lokalna społeczność również będzie istotna. Dlatego, gdzieś tam próbujemy przekładać, skupiać te społeczności wokół poszczególnych sklepów stacjonarnych. A organizujemy to rzeczywiście w Internecie, na social mediach i tak dalej. No i te wszystkie rzeczy związane z – jakby to ująć: potrzeby wniesienia wkładu w świat. Czyli patrz, co się dzieje w kontekście ekologii. Ten cały trend w ładne teraz określenie:

„recommerce”, czyli te wszystkie Second Handy internetowe. Zalando robi Second Handa, H&M robi Second Handa i tak dalej, i tak dalej. Więc to myślę, że będzie gdzieś tam silny trend. Myślę, że warto się wokół tych trendów gdzieś tam zakręcić.

GF: No. Nie wygląda to różowo, drodzy słuchacze. Jeśli pracujecie w mniejszych commerce'ach i konkurujecie standardowym produktem, będzie ciężko. Ja to tak widzę.

ŁG: Z perspektywy e-commerce'u pewnie tak, ale jeżeli mamy Marketplace'y, no to też warto być tutaj ekspertem. Tam konkurencja też będzie mocna, ale jednocześnie myślę, że jest to szansa dla mniejszych graczy, na pewno. E-commerce się zmienia, po prostu. A myślę, że Covid i cała pandemia przyspieszyło to drastycznie. Ja sam to obserwuję, bo zastanawiam się jak to wpłynie na nas jako dostawców rozwiązań. Lubimy sklepy na PrestaShop i teraz e-commerce właśnie. Ale nie wiem, czy to dobre dla nas. I w którą stronę to pójdzie. Więc ja też bardzo mocno to śledzę i jeszcze nie wiem. Nie wiem w którą stronę to pójdzie. Pewnie w przyszły rok pokaże, co się stanie.

GF: Łukasz. Wielkie dzięki. Za rozmowę.

ŁG: Również dziękuję.

GF: Dzięki, że się podzieliłeś tym, co się dzieje w takim sklepie. Jak on podchodzi do sprzedaży, do tego jak to wygląda. Świat e-commerce z Waszej perspektywy, bo myślę, że jest to trochę w kontraście do tego, co robią, co mówi się w mediach, że to super łatwo, przyjemnie i po prostu: „Bieź, klikaj i kupuj sklep”. A tak nie jest. Więc tak się zastanawiam, czego Ci życzyć w nowym roku?

ŁG: Może po prostu satysfakcji z tego co robię i satysfakcji ze współpracy z ludźmi, bo to jest dla mnie najważniejsze. Z tego, żeby mój zespół się fantastycznie rozwijał, jak to ma miejsce do tej pory. Jeszcze raz serdecznie go pozdrawiam. O, to tego bym sobie życzył.

GF: Dobrze. To do wszystkich, którzy mają na to wpływ pomóżmy Łukaszowi. Tego Ci życzę, bo rzeczywiście, to bardzo ważne.

Łukasz. Jeszcze raz wielkie dzięki za rozmowę. I do usłyszenia.

ŁG: Dzięki. Do usłyszenia. Trzymaj się.

GF: I to już koniec. Jakie masz przemyślenia? Bo dla mnie kluczowe myśli, to przede wszystkim: bariery na runku e-commerce, a szczególnie ta o braku ludzi, który był 5 lat temu i który jest obecnie. I tym, czym one się różnią. I w związku z tym, co to powoduje na rynku e-commerce w Polsce i nie tylko.

Konkurencja zwiększyła się 10-krotnie na przestrzeni tych 5 lat. Powoduje to, że wtedy i teraz brakuje ludzi. Ale wtedy nie trzeba było mieć tak dobrych ludzi, jak teraz, żeby wygrać z konkurencją. I to jest taka moja podstawowa myśl tego odcinka.

Materiały, linki i transkrypt, znajdziesz na stronie: rozmowynazapleczu.pl. A ja ponownie zapraszam ma nasz newsletter, z ciekawymi newsami na tej stronie: rozmowynazapleczu.pl.

Do usłyszenia i cześć.