

73. Skuteczność oferty - skupienie czy dywersyfikacja? - Greg Albrecht

Robienie czegoś, tylko dlatego, że można, to jedna z najgłupszych możliwych decyzji. Bez rozpatrywania konsekwencji, to jest jak bieganie chomika w kołowrotku. Bo co z tego, że mogę biegać? Może usiądę na kanapie – nie muszę biec cały czas. I podobnie postrzegam pewne pomysły na rozwój biznesu: „A kurcze jeszcze to jest fajne, tamto jest fajne”, takie emocjonalne podejście albo pewien lęk, że „O rety, jeżeli tego nie zrobię, tamtego nie zrobię?”, „Muszę się cały czas powiększać”. Nie ma często po stronie właścicieli firm takiej rozwagi odnośnie do tego, dlaczego tak naprawdę chcą rozwijać swój biznes i co ich motywuje do tego, żeby tę ofertę czy tę dywersyfikację wprowadzać. To jest taka pierwsza kwestia.

Cześć nazywam się Grzegorz Frątczak, a to jest podcast „Rozmowy na Zapieczu”, w którym wraz z właścicielami sklepów internetowych i e-commerce menadżerami 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!

Grzegorz Frątczak: Cześć, Wszystkim! Witam Was w kolejnym odcinku. Dzisiaj będziemy mówić o skuteczności oferty, ale z zupełnie innego poziomu, czyli: na czym się skupić? Czy dywersyfikacja jest okej? A może nie jest okej? Jak do tego podejść od strony produktu, marketingu, sprzedaży i wszystkim innym rzeczy, które dotyczą sklepu internetowego? Będę o tym rozmawiał z Gregiem Albrechtem, który w tym się specjalizuje, tzn. doradza zarządom i firmom w różnych aspektach skuteczności – właśnie oferty osobistej i nie tylko. A Greg prowadzi podcast, jeden z wiodących podcastów biznesowych: „*Greg Albrecht Podcast – Wszystkie Twarze Biznesu*”. Dobrze mówiący tytuł o tym, co tam się dzieje. A do tego, wspiera różne firmy. I dzisiaj o tym, z Gregiem. Jeśli chcecie posłuchać, to zapraszam!

G.F: Witaj Greg!

Greg Albrecht: Cześć, cześć Grzegorz!

G.F: Dobrze Cię przedstawiłem?

G.A.: Myślę, że jak najbardziej – zupełnie wystarczająco do tego, żeby (mam nadzieję!) widzowie i słuchacze wiedzieli, o czym będziemy rozmawiać i z jakiej perspektywy będziemy mogli do tego podejść.

G.F: O właśnie. Czy byś coś jeszcze dodał o sobie: co Cię najbardziej rajcuje w tym biznesie? Z czego chcesz być znany? Jak byś to określił?

G.A.: To, co jest dla mnie największym źródłem radości w pracy, to są konkretne rezultaty. Tak, więc jeżeli miałbym powiedzieć o rzeczy, która mnie motywuje do tego, żeby się angażować w jakiś projekt, to: żeby w tym projekcie móc zrealizować założone cele. Lubię też wywierać pozytywny wpływ na życie innych ludzi. Myślę, że te dwa aspekty, połączone ze sobą, dają dokładnie to, czym się zajmuję, czyli indywidualne wsparcie mentoringowe dla zespołów zarządzających, które jest chyba jednym z głównych moich modeli działania, poza takimi incydentalnymi projektami jak warsztaty strategiczne czy wystąpienia publiczne.

G.F: Ja tylko mogę powiedzieć, że Greg jest skuteczny, bo w tamtym tygodniu, jak rozmawialiśmy o tym podcaście, to opowiedziałem o takim moim pomysle na pewną rzecz i tak był skuteczny, że zmobilizował mnie do tego, żeby w tydzień przygotować zarys tego pomysłu i kolejne kroki. Dzisiaj przed spotkaniem mu to wysłałem. (Powiedział, że jak nie wyślę, to nie przyjdzie. Mówił, że żartował, ale tam z nim to nigdy nie wiadomo!) Dzięki Greg. Więc jakby ktoś miał kłopot z tym, jak być skutecznym, to myślę, że do Grega można pójść i czy to posłuchać jego podcastu, czy skorzystać z jego wsparcia coachingowego/mentorskiego, bo Greg robi różne rzeczy. Dzisiaj będziemy mówić o ofercie i tym, żeby sklepy internetowe sprzedawały. No właśnie, bo tak mówimy o doświadczeniu menadżerskim, ale Ty też masz doświadczenie w e-commerce. Powiedz jakie, żeby nasi słuchacze zrozumieli, że jednak coś o tym wiesz.

G.A.: Nie jestem pewnie wielkim ekspertem w dziedzinie e-commerce. Natomiast, po pierwsze, zbudowałem od zera (łącznie z własnym kodem, który mieliśmy, bo tak się wtedy jeszcze czasem robiło, teraz to by było absurdalne) sklep internetowy z akcesoriami do wnętrza. To było w latach 2010-2013. Zarządzałem tym sklepem od A do Z, więc wszystkie problemy od SEO przez SEM, dostawcy, logistyka, opakowania, zwroty, regulaminy, paragony, oprogramowanie (wymieniam wszystkie problemy, które gdzieś tam mieliśmy), cały marketing oczywiście, PR. Wszystkie działania w ramach tego sklepu prowadziłem

własnoręcznie, więc trochę tego doświadczyłem z własnej perspektywy. Dzisiaj jestem zaangażowany w kilka projektów, które mają charakter e-commerce'owy m.in. jestem *co-founderem* i głównie inwestorem w spółce Sundose, która produkuje spersonalizowane suplementy diety, które są w zasadzie w 100% produktem *direct-to-consumer*. Jestem także *angel investor'em* w spółce DisignTown. To jest sklep z meblami online – e-commerce meblowy, a w zasadzie grupa e-commerce'ów, bo jest tam też podmiot o nazwie Magiczny Pokoik. W związku z tym, stykami się z tego typu problematyką na co dzień. Myślę, że takie ogólne zasady prowadzenia biznesu, które wyznaję, mają zastosowanie zarówno do e-commerce'u, jak i do innych dziedzin biznesu i ich transferowalność jest dość wysoka. Oczywiście jakby ktoś mnie pytał jak ustawić jakąś wtyczkę w WordPressie albo jak bidować reklamy na Google Ads, to nawet bym się nie wypowiadał, natomiast, jeśli chodzi o kwestie związane z efektywnością zarządzania i zarządzaniem optymalnym portfelem produktowym, czy innymi tego typu aspektami związanymi z efektywnością to czuję się tutaj w miarę komfortowo.

G.F: Okej, to tak trochę z innej beczki, zanim przejdziemy do skuteczności oferty: w tym tygodniu gruchnęła wiadomość, że WP kupiło udziały w Selsey, czyli konkurencji do Twojego sklepu z *home*. Jak z tym się czujesz? Jak odbierasz całą tę inicjatywę z WP, żeby kupić dość dużego gracza na rynku, bo oni mają ze 120 milionów obrotu. Co Ty tym myślisz? Do jakich to prowadzi konsekwencji dla Ciebie i dla całego rynku meblowego? Słyszałeś o tym?

G.A.: Słyszałem o tym, ale nie analizowałem tego głęboko. Widziałem, że będzie to włączane do Homebooka. Krzysiek Wierzbicki z Homebooka, który był zresztą założycielem Domodi i Homebooka był gościem w moim podcaście; zresztą Michał Brański, współzałożyciel o2 i pośrednio współwłaściciel i członek zarządu WP również. Także zapraszam też do tych rozmów. Niemniej, jednak jeżeli chodzi o tego niusa, to jeszcze nie miałem czasu, żeby wnikliwie przeanalizować, jakie będą tego konsekwencje. Myślę, że to naturalny element budowy strategii Wirtualnej Polski, jeżeli chodzi o e-commerce, także nie odczuwam tego, jako jakiegoś tematu, do którego chciałbym się na bieżąco ustosunkowywać.

G.F: Dla mnie to jest taki sygnał, że może nadchodzić już coraz bardziej konsolidacja rynku e-commerce i tych dużych graczy. Jak ja to sobie analizowałem i Selsey dostanie dostęp do WP, dostęp do Homebooka, ma całe to wsparcie – to jest spora przewaga konkurencyjna w stosunku do wszystkich innych firm meblowych. Ciekawe co się wydarzy, co będzie dalej, bo wycena też była zacna. Jeśli ktoś jest ciekawy

szczegółów to gdzieś na moim Facebooku, na LinkedInie, czy na naszym newsletterze, była analiza, co ja z tego widzę – zapraszam! Ale wróćmy do skuteczności oferty. Kiedy według Ciebie, jest skuteczna oferta (na przykład produktowa), w sklepie internetowym? Albo, może, co to znaczy „skuteczna oferta w sklepie internetowym”, według Ciebie?

G.A.: Skuteczna oferta w sklepie internetowym to znaczy, że jest wystarczająco bogate portfolio produktów, żeby klient znalazł to, czego poszukuje, żeby łatwo było mu do tego dotrzeć i żeby ta oferta była przedstawiona w na tyle atrakcyjny sposób, w konkurencyjnej cenie, żeby chciał z tego skorzystać. To jest taki bardzo bazowy poziom myślenia o ofercie, natomiast, z perspektywy konstruowania tej oferty, myślę, że istotne jest to, żeby wnikliwie analizować z jednej strony to, gdzie budujemy skalę, gdzie budujemy realną sprzedaż, ale z drugiej strony też budować cały ogon produktowy, na którym jesteśmy w stanie tworzyć wrażenie szerokości oferty. O tak bym powiedział. Czyli, myślę, że z perspektywy zarządzania portfelem produktów w sklepie internetowym czy w każdym biznesie, istotne jest to, żeby z jednej strony nie zamykać się na szerokość oferty (no bo ona generuje nam więcej szans wejścia ze strony klientów), ale z drugiej strony, świadomie, w takim sposób układać tę ofertę i warunki, żeby koncentrować się na tych produktach i na tych usługach, które się najczęściej sprzedają i tam zoptymalizować model dystrybucji, model dostawy, tak żeby maksymalizować swój realny zwrot. Ja pamiętam, jak miałem sklep internetowy, to borykaliśmy się właśnie z takim problemem, że mieliśmy szerokie portfolio produktów, na przykład byliśmy jednym z wyłącznych dystrybutorów Alessi w Polsce (takiej eleganckiej, włoskiej marki akcesoriów do wnętrz) i pamiętam, że przy tej skali, która wtedy miała miejsce, wyzwaniem dla nas były, chociażby minima logistyczne. A nie było *dropshipmentu* lokalnego, ze względu na to, że byliśmy jedynym importerem, czyli nie mieliśmy możliwości korzystania z *dropshipmentu* od innych importerów. W związku z tym mieliśmy takie wyzwanie, że zatowarowując się, za każdym razem musieliśmy spełniać minima logistyczne.

Był bardzo duży mix produktów, powiedzmy ponad 1000i jak próbowaliśmy zgadywać, jaka będzie powtarzalność sprzedaży, to się okazywało, że są de facto 2-3 produkty, które rotują, a cała reszta to były tylko zakupy incydentalne. Musieliśmy niezwykle świadomie kształtować cenę i dostępność produktów, które *de facto* sprzedawały się bardzo rzadko, bo okazywało się (to pewnie każdy właściciel sklepu zna takie sytuacje), że mamy pojedyncze produkty, które zostaną zamówione raz. Abyśmy mogli je zrealizować, musimy spełnić minimum logistyczne i się zatowarować. Do tego dopychamy czasem produkty, których już nigdy więcej nie sprzedamy i potem nasz magazyn rośnie i mamy pewien problem, z tym że mamy na magazynie rzeczy, które potem nigdy nie rotują (tak zwanych *półkowników*), tylko

po to, żeby zrealizować jedno, incydentalne zamówienie klienta, które wpadło. I to, co się wydaje fajne, bo sprzedajemy, nie wiem, stalową tacę za 1,5 tysiąca złotych i ktoś mówi: „Wow, super fajny, marżowy produkt – 40% marży w zakupie”, ale jak policzy się koszty koszyka, koszt obsługi, koszt importu, koszt tych produktów, które zostaną na półce, no to jesteśmy, tak naprawdę, w plecy. Myślę, że tutaj jest właśnie esencja: żeby w sposób inteligentny analizować, które produkty rzeczywiście chcemy eksponować i pokazywać, że są naprawdę dostępne, które chcemy eksponować, żeby budować, powiedzmy, spektrum produktów, do których klient może dotrzeć i obejrzeć, oraz w jaki sposób rekomendować mu te produkty, które my chcemy, żeby on kupił. Wiem, że to jest idealistyczne myślenie, bo nie mamy takiego ogromnego wpływu na decyzję konsumenta. On ma pewne założenia odnośnie do tego, jaki produkt w tym e-commerce będzie chciał kupić, ale myślę, że dobrze jest tym świadomie zarządzać. Ogólnie, sam najbardziej lubię biznesy, które mają jak najwięcej, najbardziej unikalną i wąską ofertę, która jest w stanie być atrakcyjna dla klienta. Jak myślimy o e-commerce, to możemy albo myśleć o *broadliner'ach* – sklepach, które mają 10 tysięcy, 100 tysięcy i konkurują z całym światem, albo właśnie o platformach, które korzystają z e-commerce tylko do tego, żeby budować swoją obecność na rynku. Wtedy mogą mieć bardzo wąskie portfolio produktów – bazują na powtarzalności, na subskrypcji. Z mojej perspektywy, to są zawsze dużo mniej kapitałochłonne i bardziej atrakcyjne biznesy. Więc myślę, że e-commerce to bardzo szerokie hasło i staram się tutaj te kilka aspektów zapakować w tej wypowiedzi.

G.F: To, co mówisz, to jest bardzo szeroki temat i w ogóle to byłby wykład na parę godzin – jak to analizować, jak podejść itd. Myślę, że to nie jest dobre miejsce, żeby to robić. Natomiast, rozmawialiśmy na temat, jak połączyć tę dywersyfikację (czyli chcę mieć kilka nóg biznesu w naszym e-commerce) vs. to, że już jest za bardzo, jest za dużo, rozpraszamy się i nas biznes nie idzie do przodu. Myślę, że to jest duża różnica u różnych e-commerce'ów, że czasami albo są za wąsko, albo są za bardzo. I ten balans pomiędzy jednym a drugim powoduje problem. Często się mówi „dywersyfikuj, otwórz kolejną gałąź”. Na przykład dużo klientów mówi: „A może byś jeszcze taką gałąź otworzył, może zrób inną platformę — nie tylko PrestaShop, ale zrób jeszcze na przykład Shopware albo coś jeszcze”. Mam 1-2 klientów, którzy chcieliby ze mną to robić, ale „Rób jeszcze inną platformę”, albo „Zrób jakąś inną usługę, bo fajnie się z Tobą pracuję”. Tylko w tym momencie, mając 1-2 klientów na tę usługę, nie będę mógł jej skalować i (tak jak Ty to określiłeś „półkownicy”) będą leżeć. Ja też obserwuję w e-commerce, że ta oferta czasami jest za wąska, a czasami za szeroka. I to są takie decyzje biznesowe: na co się zdecydować? Zacząć to robić czy nie robić? Z jednej strony mamy tę ofertę, czyli produkty, z drugiej strony, później, na przykład,

marketing. Co robimy wewnątrz, co robimy na zewnątrz? To też jest taka skuteczność oferty. Co mówimy? Jak promujemy nasz produkt? I tak się zastanawiam, czy jak pracujesz z menadżerami i sam z własnego doświadczenia, masz jakąś złotą receptę? A może zależy?

G.A.: Myślę, że punktem wyjścia do każdej decyzji tego typu, jest to, jaki cel chcemy osiągnąć i co nas motywuje do tego, żeby coś zmieniać. Robienie czegoś, tylko dlatego, że można, to jedna z najgłupszych możliwych decyzji. Bez rozpatrywania konsekwencji, to jest jak bieganie chomika w kołowrotku. Bo co z tego, że mogę biegać? Może usiądę na kanapie – nie muszę biec cały czas. I podobnie postrzegam pewne pomysły na rozwój biznesu: „A kurcze jeszcze to jest fajne, tamto jest fajne”, takie emocjonalne podejście albo pewien lęk, że „O rety, jeżeli tego nie zrobię, tamtego nie zrobię?”, „Muszę się cały czas powiększać”. Nie ma często po stronie właścicieli firm takiej rozważności odnośnie do tego, dlaczego chcą tak naprawdę rozwijać ten swój biznes i co ich motywuje do tego, żeby tę ofertę czy tę dywersyfikację wprowadzać. To jest taka pierwsza kwestia. Nie można dywersyfikować, dlatego że inni mówią, że trzeba dywersyfikować albo dlatego, że jest jakaś super zajawka po naszej stronie.

Druga kwestia jest taka, na jakim etapie rozwoju biznesu jesteśmy, bo jeżeli jesteśmy na etapie wczesnego *product market fit* albo jesteśmy w fazie wzrostu naszego pierwotnego, głównego produktu, to myślę, że w tej fazie nie ma w ogóle przestrzeni na to, żeby inwestować w tematy, które są poboczne. Oczywiście, bardzo wiele osób to robi, bo się nudzą. To są często osobiste wyzwania właścicieli firm, którzy po prostu zbudowali coś na tym, że robią coś świeżego, że motywuje ich nowość i chcą cały czas to wdrażać; czasem bez takiego policzenia tego od strony biznesowej. Natomiast, w praktyce jest tak, że ten efekt skali, czy powiedzmy, ta dywersyfikacja zaczyna mieć sens, dopiero kiedy wiemy, że część naszego biznesu jest osadzona, że naprawdę mamy powtarzalnych klientów, mamy retencje, najlepiej mamy subskrypcje i widzimy powtarzających, powracających klientów. Wtedy możemy eksperymentować z tym, jak powiększyć koszyk. Jak już mamy zrealizowanego klienta, chcemy powiększyć koszyk, to działamy. Dla większości właścicieli firm oczywiście, kiedy dochodzimy do pewnej skali, że już uderzamy w sufit i chcemy kupować, inwestować w inne biznesy i przejmować je, bo już nasz wzrost organiczny jest zbyt wolny, to rozumiem, że wtedy możemy się dywersyfikować. Według mnie kluczowe jest po pierwsze, takie zabezpieczenie tego *core*, czyli tego, co *de facto* płaci nam za chleb i za prąd – 70% koncentracji na tym.

Kiedyś była taka fajna analiza odnośnie do inwestowania w innowacje (dotyczyła bardzo dużych organizacji, dlatego mówię, jeżeli mówimy o małej firmie, to czasem jesteśmy za wcześnie, żeby w ogóle się rozdrabniać), ale w przypadku bardzo dużych organizacji, ten rozkład jest mniej więcej taki: 70% uwagi i budżetu na obronę core i rozwijanie iteracyjne tego, w czym tak naprawdę jesteśmy hegemonami, leaderami rynku (mam nadzieję, no bo warto być leaderem rynku, jeżeli chcemy się utrzymać w długiej perspektywie; albo być w top 3), ze względu na konsolidacje. Drugi element – 20% to jest rozwijanie wokół, czyli powiedzmy: sprzedaję aparaty, będę sprzedawał do tego obiektywu i kabelki. Rzucam trywialny przykład. 10% to jest przestrzeń na tworzenie eksperymentów, natomiast uważam, że te 10% na eksperymenty jest fajne, jak mamy kilkudziesięcioosobowy zespół, albo odpowiednio marżowy, dochodowy biznes, w którym zarządzanie jest przerzucone w całości na zespół i wtedy możemy sobie zarządzać niezależną komórką, wiedząc, że jeżeli nasz eksperyment pod kątem wprowadzania nowego produktu nawet się nie powiedzie, to nas to po prostu nie zabije.

G.F: Ja mam takie wrażenie, jak rozmawiam z różnymi sklepami, to często, szczególnie te małe firmy, za szybko dywersyfikują. Mają jakiś tam mały sklep, który generuje 200, 300, 500 tys. obrotu i mówią: „Postawię sobie kolejny”. Chcą znaleźć na niego czas, ale w tym pierwszym sklepie nie ułożyli sobie tak procesu, żeby się od niego uwolnić, i muszą dzielić ten czas. Ten drugi sklep to jest taka trochę łatka, która gdzieś tam jest i później dziwią się, że to nie działa i nie sprzedaje. A kiedyś też słyszałem, że jeśli robić marketing, to po całości – wyróżnić się na rynku i przycisnąć. To było akurat odnośnie do software house'ów. Załóżmy moją branżę albo może założymy jakiś sklep – sklepy z branży ogrodniczej. Jeśli wszystkie sklepy ogrodnicze mają jedną osobę w marketingu, to wszystkie się ścigają o ten sam tort. Nikt nie jest w stanie wyprzedzić. A niech któryś sklep zainwestuje w marketing i zamiast jednej, będzie miał trzy osoby w marketingu albo pięć. W tym momencie ma dużą przewagę. W perspektywie krótkiej to ma duże koszty, ale w perspektywie roku może ich po prostu znacząco wyprzedzić i tamci już nie będą w stanie go dogonić.

Jeśli mówimy o otwarciu kolejnego sklepu, bo często takie sklepy mają pomysł „Dodajmy do naszego sklepu kolejny asortyment z innego kategorii”. Nie tak jak mówiłeś, że mamy aparaty i akcesoria, tylko mamy aparaty i chcemy dorzucić do tego kompletnie inny produkt, na przykład radia, bo też elektronika w sumie. Jeśli na to nie poświęcimy tyle czasu, co na te aparaty, to się nie będzie sprzedawać. Szczególnie że konkurencja jest wielka. Ja widzę takie duże kuszenie: „No dobra, tutaj mam mało, to jak sobie otworzę kolejny, to będę miał drugie tyle obrotu, to w sumie będzie super”.

Tylko zapominamy o tym, że nie mamy przestrzeni energetycznej i czasowej, na to, żeby tym się tak samo mocno zająć, jak tym pierwszym sklepem. I nagle oba sklepy opadają, bo żaden nie jest dobrze zaopiekowany. Nie wiem, czy też masz wrażenie, że tak jest?

G.A.: Mówisz tutaj kilkaset tysięcy złotych rocznie czy miesięcznie?

G.F: Miesięcznie, z 300-500 tysięcy. Z mojej perspektywy to są takie małe sklepy, które już mają ugruntowaną pozycję i mogą się utrzymać na tym rynku.

G.A.: Ale masz na myśli przerzucanie pudełek, czyli nie mają własnego produktu, tylko są po prostu sprzedawcami produktów zewnętrznych na jakichś produktowych marżach?

G.F: Tak. To rzeczywiście są dwie różne rzeczy — przerzucam produkt, a z drugiej strony produkuję.

G.A.: To dlatego właśnie e-commerce e-commerce'owi nierówny. Bo o czym my mówimy? 500 tysięcy w sprzedawaniu produktu całkowicie software'owego, na przykład SAS-u (500 tysięcy złotych EMR-u), to już jest fajny biznes, no bo zakładam, że raz skonfigurowałeś serwer, płacisz koszty serwera i oczywiście zawsze inwestujesz w *development* natomiast marża jest 100% powiedzmy. Nie 100% oczywiście, no bo koszty marketingu i tak dalej, natomiast koszty wytworzenia są raz poniesione i *de facto* koszt produktu jest minimalny. A co innego, jak sprzedajesz rzeczony aparaty, albo monitory, gdzie masz marżę na przykład 3% i bazujesz na *kickbacku* od producenta – kiedy sprzedasz za 10 mln czy za 1 milion tych monitorów, to dostajesz dodatkowy procent. To w ogóle, o czym my mówimy? Wtedy te 300 tysięcy, to jest walka o życie. To nawet, wiesz, nie ma, żeby za prąd zapłacić. Dlatego, myśląc strategicznie o swoim biznesie i o tym, w jakie kategorii chce się budować, fundamentalną kwestią jest decyzja dotycząca produktu i modelu. Według mnie najmniej sensownym biznesem, jeżeli nie mamy dostępu do nieograniczonego kapitału, jest biznes na dużą skalę, niskomarżowy, na konkurencyjnym rynku. To jest oczywiste. Tak jakby dzisiaj wchodzić na rynek pod tytułem Euro, Media Markt, kto tam jeszcze, Avans i tak dalej. To po prostu jest kosmiczny pomysł, żeby próbować konkurować w tej kategorii, ze względu na to, jaka jest masa krytyczna, żeby w ogóle zarobić na koszty. Także, każda taka debata, powinna być według mnie poprzedzona tym, gdzie my jesteśmy, jeżeli chodzi o rentowność i gdzie jesteśmy na tle rynku. Być może jest tak, że jeżeli robimy te 5 milionów rocznie, ale sprzedajemy, nie wiem co, drapaki dla kotów, to może to jest cały rynek polski drapaków na koty. Wiemy, że mamy udział w rynku 70%, sprzedając drapaki dla kotów za 5 milionów

rocznie i trzeba dodać jeszcze... nie wiem, jakie są inne gadżety dla kotów, bo nie mam kota, ale powiedzmy jakieś zabawki. To jest zupełnie inna sytuacja, niż ta, w której zdobyliśmy dopiero promil rynku i zaczynamy się rozpraszać, żeby zdobyć promil innego rynku. Musi być logika między tym; ważne, żeby były jakieś efekty synergii, żeby nie generować sobie ruchu na dwa różne sklepy w inny sposób, tylko poszukiwać synergii na tych samych klientach, których już pozyskaliśmy – korzystać z remarketingu, *upsellu*, tworzyć retencję, subskrypcję. Najdroższe jest zawsze to pierwsze pozyskanie klienta, więc jego utrzymanie się bardzo opłaca.

Z tej perspektywy tworzenie dwóch różnych biznesów równocześnie się zupełnie.... do pewnego poziomu wydaje mi się, że się zupełnie nie opłaca. Chyba że chcemy naprawdę się zdywersyfikować i mamy oddzielny zespół zarządzający. To się też sprowadza do zarządzania uwagą – nie chodzi tylko o zasoby finansowe, intelektualne i możliwość tego, żeby rzeczywiście zbudować przewagę konkurencyjną na danym rynku, ale sprowadza się też do tego, czy my jako zespół zarządzający, jesteśmy w stanie, pod kątem naszej uwagi, prowadzić dwa projekty równocześnie. To jest naprawdę trudne, bo wiemy, że w każdym biznesie jest tyle wyzwań.

G.F: Tak. Tutaj dopowiem, bo social media i w ogólnie gazety promują *serial entrepreneurship*, jak to się dobrze mówi po angielsku, czyli „jestem seryjnym przedsiębiorcą”. Czasami uważam, że w większości przypadków, to jest taki bullshit, który ma uprawomocnić taką osobę, a najczęściej to jest kompletna ściema. Z drugiej strony, pokazuje się przedsiębiorców, jak na przykład Elon Musk, który prowadzi, nie wiadomo ile firm; i patrząc na innych przedsiębiorców, nawet polski, że oni mają wiele firm i, że to można. Natomiast, ja mam taką obserwację, że to jest wyjątek, że są niektóre osoby, które potrafią – mają taką osobowość i potrafią tak to poukładać, żeby się uwolnić od pewnych rzeczy, i umieją podzielić tę uwagę, żeby prowadzić wiele procesów naraz. Ale to jest wyjątek, ja bym powiedział, kilka procent wszystkich przedsiębiorców, może nawet mniej. A większość jednak skupia się na jednym biznesie i ewentualnie, tak jak powiedziałaś, dorzuca sobie kolejną cegielkę, która jest spójna z tym, żeby do tej samej bazy klientów móc dorzucić podobną usługę, dosprzedać, zwiększyć koszyk. Dobrze patrzę?

G.A.: Oczywiście. Myślę sobie też, że to jest po pierwsze kwestia talentu, ale po drugie też kwestia zasobów. Nie możemy mówić o Elonie Musku w oderwaniu od całego kontekstu, w którym funkcjonuje, abstrahując od tego, że jest ponadprzeciętnie wyjątkowym człowiekiem w wielu wymiarach – pewnie inteligencji, determinacji, koncentracji, ale ma też dostęp do

najlepszych zasobów, jakie można mieć, w tym też do zasobów finansowych. To nie jest demokratycznie dostępne. Oczywiście jest dostęp do pewnych zasobów, ale będąc w danym miejscu w danym czasie, mamy też ponad przeciętne możliwości. Niemniej jednak to nawet z perspektywy psychologicznej nie jest zdrowe, żeby się tak rozpraszać. Więc jeżeli mamy problem, z tym że chcemy się rozpraszać, bo nam się nudzi, to warto wrócić do podstaw: dlaczego buduję ten biznes? Co chcę osiągnąć, tworząc ten biznes? Co sprawia, że się nudzę? Jak mogę swoją kreatywność eksploatować w ramach tego, gdzie realnie leżą pieniądze w moim biznesie i leży wartość? Jak mogę się nauczyć czegoś nowego – na przykład właśnie delegowania? Bo przecież każdy z nas zna właścicieli firm, którzy robią 100 milionów i ci właściciele są nadal totalnymi mikromenadżerami. Są tacy ludzie nadal. Masz firmę, w której możesz mieć wspaniałe zasoby, a i tak ręcznie sterujesz. Czy to jest ograniczenie realne, czy to jest ograniczenie mentalne? To jest ograniczenie mentalne.

Dlatego według mnie warto myśleć o skuteczności i efektywności i zawsze wracać do pytania: dlaczego to robię? Co mnie kieruje w kierunku tego, żeby się dywersyfikować? I czy to jest realne? Bo dywersyfikacja brzmi fajnie, ale chciałbym zobaczyć dobre przykłady skutecznej dywersyfikacji w dużej skali. Nawet jak spojrzymy na duże marki, no to one dopiero mając gigantyczną rozpoznawalność, zaczynają poszerzać półkę o nowe produkty i się rozwijać, ale większość podmiotów jest jednak skonsolidowana, chociażby wokół jednego klienta, któremu dostarcza różne rozwiązania. Więc posiadanie kilku sklepów, dla kilka grup... Zawsze musi być jakiś punkt wspólny i to bardzo twarde. Powiedzmy, jeśli produkujemy plastikowe pudełka, no to możemy mieć sklep z plastikowymi pudełkami dla rybaków, czy tam wędkarzy, dla właścicieli garaży i jeszcze dla innej grupy, bo tym centralnym punktem jest nasza technologia, know-how, przewaga konkurencyjna, jeśli chodzi o *designy*. Wtedy ta dywersyfikacja na różne grupy klientów ma sens. W innych przypadkach rzadko mamy taką przewagę po stronie produkcji, rzeczywistego produktu fizycznego. W związku z tym to, co jest przewagą, to raczej jest umiejętność mówienia do konkretnej grupy konsumentów w sposób unikalny. Na przykład Your KAJA jest ciekawym przykładem takiego biznesu – mają bardzo skuteczną, efektywną komunikację i społeczność wokół marki. I tutaj dywersyfikacja produktowa, wokół konkretnej grupy klienckiej, ma pewien sens, bo zwiększa koszyk i tym samym, jeżeli produkt jest subskrypcyjny, doprowadza do punktu, w którym w ogóle opłaca się tę subskrypcję prowadzić. Zresztą Marek Gut z Your KAJA też był gościem mojego podcastu, także zachęcam do eksploracji tego wątku.

G.F: Tak, ja planuję – właśnie rozmawiamy z Markiem, może finalnie się zgodzi, bo to bardzo zajęty człowiek. Jeszcze teraz ma różne wyzwania biznesowe, ale jak to większość e-commerce'ów obecnie. Tak opowiadasz o tej dywersyfikacji i niestety nie

potrafię się z Tobą pokłócić tutaj, a chciałbym. Natomiast przyszło mi do głowy, że często przedsiębiorcy chcą się dywersyfikować, bo w obecnym biznesie idzie im słabo. Tzn. nie mamy pomysłu co z tym zrobić i jak to zrobić i wymyślamy sobie kolejny pomysł na to, jak się zdywersyfikować i często to się okazuje porażką. Przyszła mi taka jedna porada dla tych ludzi: zanim wejdziecie w dywersyfikację, poradźcie się z różnych stron. Z jednej strony agencji, które Wam powiedzą czy warto, czy nie warto (choć ich ciężko o to pytać, bo często one mówią: „Tak, tak, więcej zarobimy”), ale są i doradcy e-commerce, są inni przedsiębiorcy, którzy pokażą Wam plusy i minusy tego kroku, żebyście byli świadomi. Ja też widzę taką fazę, że ta dywersyfikacja, czyli wchodzenie w kolejną działkę, jest za szybko i nie potrafimy tego dobrze zrobić, albo nie mamy tyle energii, żeby to dopiąć. Ja ze swojej branży powiem – ja chciałem wejść mocno w doradztwo e-commerce i znalazłem osobę, która to miała prowadzić i to fajnie wyszło. Natomiast ta osoba finalnie od nas odeszła (tam było nieporozumienie personalne też i parę innych rzeczy) i szukałem współnika, który przyjdzie do mnie. A to jest bardzo ciężkie. Ja wiedziałem, że sam tego nie pociągnę merytorycznie itd. Ja potrafię zbudować proces, potrafię zbudować sprzedaż, marketing dookoła tego, ale merytorycznie było ciężko. Natomiast zaczęliśmy współpracować z partnerem, który świadczy taką usługę i robi to niesamowicie: ma już dziesięciu konsultantów i to fajnie się spina. Może z czasem zrobi się *joint venture*. I z mojej perspektywy to było łatwiejsze niż robienie tego samemu, bo mi brakowało czasu w dobie, a mam dwójkę małych dzieci i pracowanie po 16 czy po 20 godzin jak Elon Musk, to trochę nie mój styl pracy.

G.A.: To, co powiedziałaś, dla mnie brzmi jak sytuacja, w której przedsiębiorca boi się spojrzeć prawdzie prosto w oczy i przyznać do tego, że coś nie działa, więc jak dziecko, zostawia jedną rozgrzebaną zabawkę i idzie po następną. Bo składanie tego pudełka LEGO jest zbyt trudne, więc pójdę i spróbuję składać drugie pudełko LEGO. Tylko tyle mogę powiedzieć w tej kwestii. Oczywiście brzmi to bardzo bezdusznie i brutalnie, kiedy przedstawiam to w ten sposób. Jestem pełen empatii, bo wiem, że prowadzenie biznesu to są ciągle wyzwania i czasem się odechciewa. Niemniej jednak warto być w tym racjonalnym i tutaj rzeczywiście wsparcie takiej osoby, która robi to, co ja, może być bardzo przydatne, żeby spojrzeć na biznes z perspektywy, dostrzec gdzie leżą nasze zasoby, jaka jest droga do tego sukcesu (w jakimś zakresie), który osiągnęliśmy do tej pory i na których filarach, gdzie są nasze przewagi konkurencyjne (w różnym wymiarze, także zarządczym, personalnym), żeby w przyszłości móc wejść na kolejny poziom, z tym, co już mamy, a nie robić na nowo. A mogę powiedzieć z pełną otwartością, że jestem przykładem człowieka, który zaczynał milion razy na nowo, nowe rzeczy: nudziłem się, zmieniałem pracę,

zmieniałem zajęcia, zanim doszedłem do tego, czym się zajmuję teraz, co daje mi dużo satysfakcji i gdzie czuję się dobrze. I wydaje mi się, że były takie momenty, w których już byłem o krok od czegoś, natomiast rezygnowałem z tego, bo ten opór był za duży. Być może nie było koło mnie kogoś, kto by mnie wsparł, tak jak wsparł mnie coach w momencie, kiedy przechodziłem duży kryzys 10 lat temu i z tego kryzysu narodziło się to, co przez ostatnie 10 lat zrobiłem, z czego jestem bardzo zadowolony i dumny. A to było oparte po prostu na moich mocnych stron. Myślę, że podobnie można podchodzić do biznesu i tak pracuję z klientami – żeby zeszedł czasem na ziemię ze swoich różnych, fajnych, ciekawych pomysłów, które są bardzo oderwane od ich zasobów i skupili się na tym, żeby maksymalizować wykorzystanie swoich zasobów do tego, żeby naprawiać i jednak z trochę większą cierpliwością rozwijać to, co się dzieje. Overnight success to jest drugi mit. Seryjnymi przedsiębiorcami są tacy, którzy rzeczywiście tacy są – rzadko się to zdarza. Natomiast ten sukces w ciągu jednej nocy to jest kompletna bzdura, bo zbudowanie biznesu, zbudowanie marki po prostu wymaga czasu. Czasami jesteśmy niecierpliwi, myślimy, że jak zaczniemy nową rzecz budować od zera, to będzie szybciej, ale prawda jest taka, że jak już w coś włożyliśmy trzy lata, to może poczekajmy jeszcze może dwa, tylko róbmy to coraz lepiej, a nie zaczynamy piętnaście razy od zera, bo nam życia nie starczy, żeby zbudować coś, co naprawdę będzie miało wartości.

G.F: Tak. Właśnie jak mówisz *overnight success*, to mi się przypomniało, bo w tym tygodniu chyba Michał mówił: „Właśnie obchodzimy 11 lat działania firmy, tak zwany *overnight success*”.

G.A.: Dokładnie.

G.F: Więc 11 lat. Możecie sobie zobaczyć, całkiem niezłe wyniki i zysku i obrotu, a z drugiej strony przecież mieli potężny kryzys, gdzie ich odłączyli od Facebooka i innych rzeczy i mogli polec kompletnie. Jak mówiliśmy tutaj o tej skuteczności oferty, to myślę jeszcze o tym, że to z jednej strony jest taki dylemat: co robić i jak robić, a z drugiej strony bardzo mocno wpływa na działanie sklepu wiele innych działań. Na skuteczność oferty wpływa logistyka, marketing, już nie mówię o zespole, o supportcie. Ale na pierwszy rzut oka, dla klientów naszego sklepu, to jest skuteczność naszej oferty marketingowej, naszych wyróżników. Ja często słyszę, że naszym wyróżnikiem jest super jakość i szybka wysyłka. A ja na to mówię: „Hej, hej, ale to jest standard. To już nie wyróżnik”.

I to byłoby na tyle w dzisiejszym odcinku, bo z Gregiem przeszliśmy z jednego tematu do drugiego, a ten drugi temat to chciałbym zostawić na kolejny odcinek. Czyli jak robić skuteczny marketing wynikający z silnych i słabych stron firmy? Jak go dopasować? Na czym się skupić? Dlaczego tak ważne jest, by robić marketing ponadprzeciętnie, lepiej niż cała konkurencja, a może tylko część. O tym wszystkim już w kolejnym odcinku. A dlaczego tak? Bo trochę już za dużo dzisiaj. Wydaje mi się, że te 40 minut wystarczy. Więc zapraszam do następnego odcinka o marketingu, a tymczasem do usłyszenia! Cześć!