

## 77. Co musi ogarniać właściciel sklepu internetowego? - Jarek Kulewicz - Ansin.pl

*Intro: Lista mailingowa jest dla nas królem. Zawsze jesteśmy jej właścicielem, nikt nam jej nie wytnie. A nie wiem, czy o tym wspominałem, czy nie, we wrześniu tego roku Facebook zbanował nam nasze konto firmowe na trzy tygodnie i w sumie troszkę szczęściem udało nam się odblokować. Wpadliśmy w jakąś taką czarną dziurę algorytmu. Naprawdę w branży fashion, wycięcie na trzy tygodnie Facebooka, Instagrama — chyba każdy się domyśla. A tutaj daliśmy radę, więc ważne, żeby nie działać reaktywnie tylko wcześniej mieć zaplanowane, jak my do tego chcemy podejść i być w pewnym sensie gotowym na różnego rodzaju scenariusze.*

**Cześć! Nazywam się Grzegorz Frątczak, a to jest podcast „Rozmowy na Zapleczu”, 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! Dzisiaj po raz drugi będziemy mieć Jarka Kulewicza z ANSIN-u. Pierwszy raz — historia o ANSIN, o tym, jak wygląda biznes e-commerce i jak to działa, co nietypowego można zrobić, zajęła nam trochę więcej, niż przypuszczałem i zrobił się to bardzo ciekawy odcinek. Szczególnie że pociągnąłem Jarka za język i mocno go cisnąłem. Jeśli chcecie posłuchać, to zapraszam do odcinka poprzedniego. A tym razem, będziemy rozmawiać o tym, jak skomplikowany, wielowątkowy jest e-commerce, o tym, czym jest *customer experience*, jakie KPI warto sobie śledzić, żeby Wasz biznes wychodził. I będziemy to mówić z pozycji ANSIN-u, czyli sklepu z modą damską.**

**A o samym Jarku to może najlepiej, jak powie sam Jarek. Jarku, co o sobie dzisiaj powiesz? To samo czy może coś innego?**

Jarek Kulewicz: Totalnie to samo. Witam Was! Super, dzięki za zaproszenie. Działam

w ANSIN-ie, jestem CEO marki ANSIN, zajmuje się głównie e-commerce. Mamy super zespół. I to jest odzież również męska. Oczywiście, tak jak rozmawialiśmy we wcześniejszym odcinku, tych mężczyzn jest u nas znacznie mniej niż kobiet, ale staramy się dowieźć dla dwóch płci.

**G.F: Wcześniej mówiliśmy, że zaczynaliście, opierając się o markę osobistą Twojej żony Zofii — stylistki, jednej z liderki tej branży. Ja nie wiem, nie znam tej branży: jest liderką czy w top 3, czy w top 5, czy trudno to ocenić?**

J.K: Jeśli chodzi o YouTube, stricte *personal stylist*, to myślę, że jest liderką i też trochę taką prekursorką, jak zbudowała te zasięgi, ale oczywiście, takich kobiet, które zajmują się różnymi wątkami mody, jest mnóstwo. Myślę, że to jest kwestia budowania społeczności, a nie wyścigu kto jest numer jeden, kto numer dwa. Sam pewnie dobrze wiesz, że za liczbami nie zawsze stoi zaangażowanie społeczności. Więc to wszystko jest mocno złożone. Wiem, że Zosia jest bardzo dumna ze swojej społeczności. To na pewno.

**G.F: To zanim przejdziemy do tej wielowątkowości, to chcę sprawdzić jedną swoją hipotezę na branży Twojej żony. Twoja żona na YouTube ile ma obecnie subskrybentów?**

J.K: O matko, zaskoczyłeś mnie.

**G.F: Plus, minus.**

J.K: To jest chyba około 200 tysięcy teraz, tak mi się wydaje.

**G.F: To ile? 205 tysięcy założmy. Jest liderką, mówisz. To druga osoba, o której Ty wiesz, ile ma mniej więcej followersów na YouTube?**

J.K: Nie wiem, powiem Ci, że nie wiem. Jakoś nie przykładam do tego wagi. Ciężko mi to stwierdzić, tak totalnie szczerze. Trochę to też kwestia naszej perspektywy, że po prostu robisz swoje. Nie zastanawiasz się kto, co i jak i gdzie. Po prostu robisz swoje, skupiasz się na dowieżeniu swoich rzeczy. I trochę takie mamy podejście. Jak byliśmy młodszy, ja przynajmniej, strasznie lubiłem rywalizację w różnych innych dyscyplinach, którymi się zajmowałem. Wciąż ją doceniam, ale troszkę na innym poziomie.

**G.F: Czemu o tym mówię? Bo ja mam taką teorię, że YouTube i w ogóle bycie influencerem to jest taka branża, gdzie globalizacja zaszła już dawno. Co znaczy globalizacja dla mnie: trochę jak opisuje to Taleb w swojej książce, nie pamiętam już której, że zwycięzca bierze wszystko. I ja widzę tutaj taki trend, że liderka ma powiedzmy X followersów, kolejna pani (jedna lub kilka na kolejnym poziomie) mają dwa razy mniej, kolejne**

znowu dwa razy mniej. I na każdym tym takim poziomie, tam jest coraz więcej ludzi. Właśnie jest tak, że to jest dwa razy więcej. Ja to obserwuję w różnych branżach i tak z ciekawości mówię. To dla mnie jest niesamowite, ponieważ to czy się człowiek stanie influencerem trochę zależy od niego i jego ciężkiej pracy, trudno mi dywagować, jak dużo, ale dużo też zależy od tego, jaką jest osobą, czy ta jego opowieść o sobie i o tym, co robi, spodoba się słuchaczom. Oczywiście, można tam reagować, pracować nad sobą, ale niektórzy mają taki naturalny talent i nigdy się ich nie dogoni. To widać też w aktorstwie, że mamy kilkunastu, kilkudziesięciu top aktorów. W Polsce jest pewnie kilka tysięcy tych aktorów, a znamy kilku, kilkunastu. I to mnie zawsze tak zadziwiło, że tak świat jest ułożony, że zwycięzca bierze wszystko, że tak się wyrażę. I wydaje mi się, że w e-commerce też jest tak, że zwycięzca bierze wszystko, czyli jeśli masz super markę i jesteś w top 5-10 marek w danej branży, to generalnie dużo łatwiej Ci sprzedawać i robić różne rzeczy, niż jak dopiero zaczynasz. Tak mi się przypomniało, podobnie jest na przykład w dietach pudełkowych, które są bardzo popularne w Polsce. W tamtym albo w poprzednim roku czytałem, że na 700 firm cateringowych chyba z 7-10 miało 80% rynku, kolejne miało marne procenty. I to robi taką kompleksowość; to, że bycie liderem jest takie kluczowe. I teraz, *bycie liderem*, co to znaczy? Moja hipoteza jest taka: trzeba sobie wybrać swoją wąską niszę, żeby tam być liderem. A Wy, gdzie jesteście liderem ze swoim ANSIN-em w takim razie?

J.K: Na pewno od początku chcieliśmy się stargetować, nie chcieliśmy trafiać do wszystkich. Jeśli chodzi właśnie o brand modowy, jak sam zauważyłeś, ciężko sobie wyobrazić branżę, która miałaby większą konkurencję, jeśli chodzi o e-commerce w Polsce. To nie jest poparte żadnymi badaniami, ale chyba nie skłamię, jak powiem, że to jest takie top 3 konkurencyjnych branż e-commerce — myślę, że nie przestrzę. Tak jak musisz mieć focus na biznes, focus na to, co robisz, jeśli chcesz mieć jakiegokolwiek ponadprzeciętne rezultaty, to tak samo w przypadku takiego brandu. To jak my to sobie określiliśmy, to my chcieliśmy mieć: markę basicową premium dla kobiet i mężczyzn. Czyli jeśli Ty sobie siedzisz przed swoją szafą i przyjdzie Ci do głowy, że na przykład czegoś Ci w tej szafie brakuje i brakuje Ci takich podstawowych produktów, żebyś miał w głowie: „Okej, idę do ANSIN, tam sobie kupię tę bazę taką premium, a na tej bazie będę budował sobie swój styl”. I już sobie idziesz do innych brandów fashion i sobie gdzieś tam kupujesz. Oczywiście nasza oferta się rozszerza — jest coraz więcej modeli, które są takie stricte fashion. Jesteśmy z tego dumni i na pewno to jest kierunek, w którym będziemy podążać. Natomiast nasz główny focus to jest właśnie ten basic i z tego chcielibyśmy być znani. Tutaj budujemy swoją wartość. I też czujemy, że to nam właśnie popłaca, czyli to, że nie próbujemy złapać, mówiąc tak jak w powiedzeniu, wszystkich srok za ogon i gdzieś tam próbować konkurować z markami fashion, które są na rynku już wiele lat. Uważam, że to jest bardzo ważne, żeby znaleźć gdzieś tam na siebie przepis.

**G.F:** Krótko powiedziałeś o tym, co Was wyróżnia, bo w sumie cały poprzedni odcinek jest o tym. I tutaj to może zapauzuję, bo chciałem, żeby to był taki wstęp do wielowątkowości i do tego, jak wiele rzeczy trzeba zrobić, żeby być w tym miejscu, gdzie Wy jesteście, albo gdzie chcecie być, bo to pewnie jeszcze długa droga przed Wami. Z tego, co ostatnio mówiłeś, to nie jest ogromny e-commerce, który nie wiadomo, jaki jest, ale ma dobre początki, dobre fundamenty, prężnie się rozwija. Ile tam mówiłeś? Kilkanaście tysięcy zamówień w roku.

J.K: W tym roku 18 tysięcy zamówień. To też jest tak, jak mówisz, my stawiamy na to, że biznes potrzebuje tego powietrza, potrzebuje kapitału, potrzebuje rozwoju. Jeśli tego nie dostarczasz (to też jest taki totalny trywializm), ale tak naprawdę się cofasz, bo cała branża idzie bardzo mocno od przodu. Jeśli Ty gdzieś tam startujesz, to musisz biec dwa-trzy razy szybciej, żeby po prostu cokolwiek tam dla siebie zdobyć. Więc to jest istotne.

**G.F:** Trochę tutaj mi się przypomina rozmowa z szefem Cyfrowe.pl, z Jackiem (żebym się znowu nie pomylił, zaraz sprawdzę, czy dobrze pamiętam!), gdzie oni sobie postawili, że muszą być liderem, żeby przetrwać, bo sprzedawali cyfrowe aparaty, a rynek cyfrowych aparatów się drastycznie skurczył po tym, jak weszły komórki z super aparatami. Już się nie kupuje tyle tych aparatów, chociaż z drugiej strony profesjonalści zaczęli coraz więcej kupować, bo te zdjęcia profesjonalne są robione. I patrząc na to, co Ty rozumiesz przez to, że ten e-commerce jest taki strasznie wielowątkowy, że jest powiązany, że trzeba te kropki łączyć. Co Ty przez to rozumiesz?

J.K: Że jeśli zaczynasz, tak jak w naszym przypadku, i chcesz być jednocześnie producentem i jednocześnie chcesz sprzedawać w Internecie, to musisz zadbać — być może nie musisz, natomiast tak, jak my do tego podchodzimy — to chcielibyśmy zadbać o to, żebyśmy dywersyfikowali ryzyko, w którym się poruszamy najbardziej, jak to jest tylko możliwe. Co ja mam przez to na myśli? Tak samo, jak w produkcji dywersyfikujemy sobie tę produkcję i nie jesteśmy uzależnieni od jednej szwalni, od jednego dostawcy w jednym miejscu itd. Rozmawialiśmy o tym, czy mamy swoją szwalnię, czy nie i ta dywersyfikacja jest dla nas ważna. Tak samo, uważam, że w e-commerce powinniśmy sobie dywersyfikować źródła ruchu. Był czas, kiedy na przykład mogłeś sobie postawić, być może nadal wciąż jest taki czas i jeszcze jest to możliwe, że zagarniasz sobie rynkiem influencerów bardzo dużą świadomość tego rynku i możesz zbudować szybko świadomość swojej marki. Pytanie, czy to jest taki długotrwały sukces, czy jesteś go w stanie wciąż, w taki sam sposób powtarzać, czy ta jakość tych influencerów, twórców — czy Ty masz na to aż taki wpływ? Dodatkowo czy na przykład chciałbyś znaleźć ruch tylko poprzez performance'owe reklamy, gdzie wrzucasz spory budżet? Też te stawki, docieralność reklam, klienci się zmieniają itd. Więc my jesteśmy fanami tego, żeby ten ruch był wielowątkowy. A co za tym idzie, musisz łączyć wiele kropek z różnych dziedzin: czy to rozumieć świat twórców, influencerów (jak z nimi

rozmawiać, jak tam się poruszać), czy w pewien sposób (takie małej marki, jak my) hakować SEO, czy poprzez performance marketing, czy dostarczać edukację dla naszej społeczności, budować listę mailingową i być właścicielem tej relacji. Ja przez to rozumiem wielowątkowość. Już na takim polu powiedzmy marketingowym i ściągania ruchu, gdzie wzięliśmy sobie tylko jakiś tam wycinek e-commerce, jak dużo tu jest różnych rzeczy, w których Ty się musisz orientować i umieć odnaleźć tak, żeby Twoje działania były, jak najbardziej efektywne do zasobów, które masz, czyli zespołu, którym dysponujesz, być może freelancerów, jakichś agencji, które Cię wspierają. To jest istotne.

**G.F: No dobrze. Bardzo ogólnie powiedziałeś, więc zaraz będę drażył mocno, ale na początek muszę przyznać się, że znowu popełniłem faux-pas, bo Jarosław Banacki z Cyfrowe.pl, a nie Jacek. Znowu; ten Jacek dzisiaj mi tam gdzieś krąży.**

J.K: Masz dwóch Jarków, może Ci będzie łatwiej.

**G.F: Tak, Jarek tu i Jarek tutaj. Z Jarkiem, odnośnie do tego, jak Cyfrowe się rozwijało do 104 milionów obrotu, jest w 29 odcinku, jakby ktoś chciał posłuchać, polecam. A my tu już wracamy do tej rozmowy. Wiesz, zaskakujące jest to, że Ty mówisz, że e-commerce jest połączeniem wielu kropek i różnych rzeczy, które trzeba kompensować. Ja wczoraj rozmawiałem z klientką, rozmawialiśmy o stałym wsparciu technicznym i ja się na końcu spytałem:**

**- A skąd Pani o nas wie?**

**- A dowiedziałam się o Was gdzieś tam od znajomego, do tego miałeś wywiad w Przygodach Przedsiębiorców. I stąd, to mi się spodobało itd.**

**A ja patrzę na historię, a ta Pani, generalnie przyszła do nas przed tym wywiadem. Wtedy powiedziała, że jest z SEO. I teraz, gdzie jest prawda? Który kanał zdecydował, która rzecz zdecydowała, że nam zaufała i chce z nami współpracować? Wiele osób mówi, że trzeba dotknąć klienta z siedem-osiem razy, żeby on chciał u Ciebie kupić. I tu jest to samo z e-commerce. I teraz, z jednej strony, do tej pory e-commerce często sprawdzały opłacalność danej kampanii per kanał. Czyli inwestuję w AdWordsy, bo mi się opłaca. Inwestuję w reklamę na Facebooku, bo RO jest odpowiedni czy tam ROAS, jak tam mówią itd. A teraz się okazuje, że te ścieżki są wielokanałowe, bardzo trudno zobaczyć, która tak naprawdę generuje najlepiej. Jak się wytnie jedną, to można nie zauważyć różnicy albo można zauważyć. A może się okazać, że w dłuższym terminie ona będzie miała duże znaczenie. I to jest chyba cała sztuka. To jak się zmienia e-commerce w tym momencie, to według mnie wprowadza e-commerce na kolejny poziom. Sprawdzenie performance już nie będzie takie proste: opłaca się czy się nie opłaca? AdWordsy się opłacają czy nie? Tylko trzeba będzie zobaczyć, jak one wpływają na poszczególne kanały i co się stanie z innymi kanałami, jak to wytniemy; czy one się nie osłabiają. Masz na to jakiś swój sposób? A może się nie zgodzisz?**

J.K: Totalnie się zgadzam. Pewnie inaczej mógłby ktoś do tego podejść, gdyby powiedział, że prowadzi e-commerce od 10 lat i jak on się zmieniał na przestrzeni czasu. Ja tutaj takiej wiedzy nie mam; pod tym kątem jesteśmy pewnie bardziej świeżakami. Natomiast tak, jak my do tego podchodzimy, to inwestujemy w odroczone gratyfikacje i w jakości tego, jak my się pokazujemy do klienta. I rozumiemy totalnie, że na przykład, jeśli działamy z twórcami, z influencerami, to ta współpraca nie jest rozliczana tylko i wyłącznie tu i teraz. To jest pewnego rodzaju inwestycja i tak do tego podchodzimy. Od ogółu do szczegółu, to wiesz, nawet już na poziomie wyboru takich twórców, obok których chcemy się pokazać — mocne prześwietlenie jak zaangażowane mają społeczności. I nie zawsze wszyscy performują w pewien przewidywany sposób. Można by było połączyć sobie dwa kanały dwóch twórców, którzy są podobni, a ten performance będzie zupełnie różny. Musimy też zrozumieć, że to jest być może inny czas, w którym ta współpraca się ukazała. Jest bardzo dużo wątków, które się na to składa.

I tak samo podchodzimy do innych kanałów. Nie można porównać performance w marketingu, który w jakimś sensie możemy sprawdzić tu i teraz, a na przykład podróży SEO. Nazywam to podróżą, no bo to jest pewnego rodzaju podróż; musisz się spakować, przygotować, wdrożyć procesy, żeby to było zrobione dobrze. I mówisz: „Okej, zobaczymy się za rok i zobaczymy, czy to ma w ogóle sens”. Trochę w ten sposób musimy do tego podejść, prawda? Więc co kanał, to musimy mieć świadomość, o czym my mówimy i jak do tego podchodzimy. Tak samo, jeżeli chodzi o performance, żyłowanie niektórych kampanii pod to, żeby mieć jak największy ROAS, nie ma sensu w pewnym momencie, bo na przykład okaże się, że Ty, gdybyś zszedł z ROAS-u na Google Adsa odpowiednio niżej, to jesteś w stanie zagarnąć sobie więcej sprzedaży i koniec końców Excel pokaże Ci, że masz lepsze wyniki. Z moich doświadczeń wynika, że nie wszyscy to rozumieją i często jest takie wąskotunelowe patrzyenie: „Hej, wykręćmy jak największy ROAS”. No fajnie, że ten ROAS jest jakiś absurdalny, ale biznesowo to nie ma poparcia. Tutaj rozmawiamy o bardzo wielu aspektach w kontekście ściągania ruchu, tak to nazwijmy, gdzie każdy kanał ma pewną ilość niuansów, które trzeba rozumieć i założyć, że strategia troszkę się różni i do każdego kanału musi być odpowiednio skrojona. Też feedback od tego kanału będzie dostarczony do nas w innym czasie. I to wszystko łączy się w taką spójną całość, że dopiero wtedy możemy zobaczyć czy tę robotę dowozimy na dobrym poziomie.

A ponadto jeszcze powinniśmy sobie wybrać i zrobić taką gradację tych kanałów. Tak jak chyba w ostatnim odcinku wspominałem, dla nas mimo wszystko bycie właścicielem tej relacji jest najważniejsze. Na przykład: nie jesteśmy w

stanie przełożyć performance marketingu nad naszą listę mailingową. Lista mailingowa jest dla nas królem. Zawsze jesteśmy jej właścicielem, nikt nam jej nie wytnie. A nie wiem, czy o tym wspominałem, czy nie, we wrześniu tego roku Facebook zbanował nam nasze konto firmowe na trzy tygodnie i w sumie troszkę szczęściem udało nam się odblokować. Wpadliśmy w jakąś taką czarną dziurę algorytmu. Naprawdę w branży fashion, wycięcie na trzy tygodnie Facebooka, Instagrama — chyba każdy się domyśla. A tutaj daliśmy radę, więc ważne, żeby nie działać reaktywnie tylko wcześniej mieć zaplanowane, jak my do tego chcemy podejść i być w pewnym sensie gotowym na różnego rodzaju scenariusze.

**G.F:** Tutaj jak tak opowiadasz o tym, nie będziemy wchodzić w szczegóły, bo to może nie miejsce, natomiast to, co mnie ukuło w głowę, to że Wy też skupiacie się na marketingu, na budowaniu marki. I to jest ważniejsze niż sama sprzedaż tu i teraz. Szczególnie teraz się to zmienia. Ty tego nie powiedziałeś, ale może to nazwę, że w wielu e-commerce'ach nie liczy *lifetime value* klienta. W tym roku, w przyszłym, w całym okresie życia albo tylko w tym roku. A przecież wtedy można kompletnie inne kwoty wydawać na pozyskanie nowego klienta. Jeśli umiemy go utrzymać i spowodować, żeby on częściej u nas kupował. Na przykład w branży meblowej, ja przewiduje taką rzecz, bo ostatnio były dwie duże fuzje największych firm, że to spowoduje to, że oni będą mieć dużo większy asortyment. Kanapę się kupuje raz na 10 lat, a jak mam nie tylko kanapę, ale cały inny asortyment, to ten klient może kupować całą resztę u mnie. I na przykład na kupnie kanapy straciłem, ale jeszcze kupił krzesła i stół i na tym już zarobiłem, bo był na liście mailingowej, był gdzie indziej. I to mocno widać.

Tutaj widzę też trend, nie tylko w e-commerce, ale we wszystkich biznesach, że większość biznesów robi proste rzeczy. Czyli wchodzi na AdWordsy, wchodzi na Facebooka na reklamy. To jest proste — włączyć, kliknąć, poganiać agencje i tyle. A nie robią trudnych rzeczy. Na przykład to, o czym ja rozmawiam z różnymi osobami — reklamy na YouTube. Bardzo mało osób robi, bardzo mało sklepów. Bo już jest trudniejsza. Musisz nakręcić ciekawy filmik, mieć jakiś scenariusz, coś zrobić, nagrać go i później puścić. Okazuje się, że to jest dość tania reklama, bo konkurencji też jest jak na lekarstwo. Może nie jak na lekarstwo, ale dużo mniej niż np. na AdWordsie, na SEO i tak dalej. Ja u nas w firmie często mówię (teraz jest koniec 2022 tuż przed świętami; Wy pewnie to będziecie słuchać w styczniu lub lutym), ja myślę, o marketingu w przyszłym roku, który da mi zyski w 2024, bo liczę, że marketing się zwraca po 6,12, 18 miesiącach, czasami dłużej. Podcast zaczął się zwracać po półtora roku. No właśnie, a e-commerce tego nie lubią. I to jest to skomplikowanie, żeby zauważać, że mogą robić rzeczy tu i teraz z tym AdWordsem, ale co zrobię, żeby zbudowało moją markę czy świadomość mojej marki za rok, za dwa, za trzy.

J.K: Dokładnie tak jest i to jest właśnie to, co ja myślę o długoterminowym dowiezieniu wartości. Fajnie, że wspomniałeś o *lifetime value* klienta. To też jest zupełnie inaczej z naszej perspektywy — jesteśmy producentem, działamy na innych marżach i możemy sobie na o wiele więcej rzeczy pozwolić, niż powiedzmy sklep, który jest multi-brandem i ma zupełnie inne marże na swoich produktach; oni mają inne wyzwania. To o czym ja mówię, to nasze podejście, jest skrojone do nas lub do kogoś, kto działa w podobnym modelu, w podobnej skali tak jak my. Natomiast to też trzeba bardzo mocno brać pod uwagę, bo nie da się tych wszystkich teorii czy rozwiązań, o których mówimy, zaaplikować do siebie i wszędzie to realizować w ten sam sposób. Tu zdecydowanie nie. Trzeba rozumieć ten swój biznes. Jak powiedziałeś o tym *lifetime value*, to ja uważam, że są pewnego rodzaju indykatory, które mogą nam wyznaczyć kierunek, czy my idziemy w dobrą stronę i czy my jesteśmy nie tyle nawet na trójce, że mamy jakieś założone cele, że chcemy mieć powiedzmy przychód X w przyszłym roku, wzrost X i tak naprawdę spotykamy się w grudniu za rok i mówimy: dowiedzieliśmy lub nie. W międzyczasie możemy sobie co kwartał czy co miesiąc sprawdzać, czy jesteśmy na tej trójce, czy nie. Pewnego rodzaju indykatory, takie jak *lifetime value* klienta, one nam dużo wcześniej mogą zasignalizować, czy my podążamy w dobrym kierunku, czy to *lifetime value* się zwiększa, czy nasza odpowiedź produktowa jest odpowiednio większa, czy koszyki rosną (wartość tego koszyka), czy nie wiem, współczynnik konwersji itd. Są pewne takie standardowe, by się mogło, wydawać KPI, które należałoby mierzyć, a pewnie Ty mógłbyś powiedzieć jeszcze więcej, jak dużo e-commerce ich tak naprawdę nie mierzy. Nie są świadomi tego, gdzie oni są, jak one wyglądają i czy one są zdrowe, czy nie.

**G.F:** A to jakie indykatory jeszcze mierzysz, które pokazują Ci czy idziesz w dobrym kierunku?

J.K: Przede wszystkim patrzymy sobie właśnie na *lifetime value* klienta, patrzymy sobie na nasze koszyki, na ten ruch, który generujemy, ale bardzo ważnym takim KPI-em jest wzrost naszej listy mailingowej i bardzo dużo działań jest przeznaczonych również pod to. Bo mamy też liczby, które nam pokazują, że wzrost listy mailingowej najbardziej odpowiada temu, jaki możemy osiągnąć wzrost w sklepie po prostu. I ta wartość pozyskania klienta w postaci jego adresu i tej relacji, którą z nim zbudujemy, jest bezcenna. Tylko tutaj gwiazdka, to też nie jest tak, że my wysyłamy newslettery, z tym że mamy nowości w sklepie, z tym że jest jakaś promka i że mamy coś do sprzedania i to jest jakby czarodziejska różdżka. My tam bardzo mocno edukujemy.

**G.F:** To może zostawmy za zasłoną milczenia, bo jeśli chcecie się, drodzy Słuchacze, dowiedzieć co tam jest, to w poprzednim odcinku świetnie to praktycznie rozpracowujemy — bardzo długo i dokładnie, więc polecam posłuchać. Czyli tutaj ten newsletter, tutaj *lifetime value*, mówiłeś jeszcze... o czym?

J.K: Mówiłem o wartości koszyka, o współczynniku konwersji. My też jesteśmy na takiej ścieżce wzrostu, jeśli chodzi o kategorie, bo u nas to się bezpośrednio wiąże z tym, że musimy zadbać nie tylko o e-commerce, ale też zadbać o produkcję, czyli bardzo mocno rozwijamy tak naprawdę produkt. Im jesteśmy dalej, tym więcej możemy inwestować w takie powiedzmy nasze fashion R&D, czyli produkty, które są dużo bardziej kapitałowo chłonne, żeby dopracować w nich takie kroje, żeby one nam odpowiadały, żeby to były formy basic premium i żebyśmy znaleźli dostawców i producentów, z którymi możemy działać w takiej jakości, w jakiej byśmy chcieli. To nie jest takie łatwe. Plus my się pozycjonujemy, że chcemy produkować lokalnie. To też jest pewnego rodzaju plus i jednocześnie minus, bo czasem parki maszynowe nie są gotowe na to, co my byśmy chcieli zrobić. I z tym też trzeba się pogodzić. Więc jest pewien taki aspekt, że my poprzez sam wzrost kategorii produktowej jesteśmy w stanie bardzo dużo dosprzedać, że tak powiem, tym klientom, którzy już nas znają. I to jest też nasza duża wartość.

**G.F: Jak tak opowiadasz o tym, jakie są indykatory, to ja jeszcze bym mierzył pewnie wyszukiwanie naszej marki w Google Search. Można to wpisać. Można też zobaczyć (czy w Brand24, czy w innej) ilość wspomnień o naszej marce w social mediach itd. Można zobaczyć, jak oceniają nasze produkty nasi klienci, ile mamy zwrotów, ile nie mamy zwrotów, jakie opinie nam dają, ile zebraliśmy opinii w ciągu miesiąca, robiąc to samo.**

J.K: Oczywiście, wszystko to, co powiedziałeś, mierzymy. Dokładnie tak jest.

**G.F: To są te indykatory, które mówią, czy idziemy w dobrą stronę. Jeśli coraz większy procent opinii zdobywamy, to być może nas produkt się zmienia. Albo co się zmieniło, że mamy więcej? A jeśli opadło, to czemu opadło — czy popsuł się mechanizm, czy klienci już nie są tak zadowoleni z naszych produktów? Tam jest wiele takich rzeczy. Myślę, że warto mieć takie indykatory „tu i teraz” czy ta sprzedaż się opłaca, bo wszyscy to mierzą, ale też mieć indykatory, które powodują, że wiemy: „Okej, idziemy w dobrą stronę, rośniemy”, które powodują, że to nam się zwróci w przyszłym roku, bo na przykład zrobiliśmy to i to, i to się będzie jakoś tam zwracać. Albo jakieś działania zrobiliśmy, żeby pewne rzeczy się zadziały. Ja na przykład mam tak w biznesie: my mamy biznes abonamentowy i klienci, których w tym roku zdobyłem, wygenerują znacznie więcej pieniędzy w przyszłym roku. I to, ile w tym roku zdobyłem, oznacza praktycznie w 80% jaki będę miał przychód w przyszłym roku. Nie jestem cudotwórcą, który nagle zdobywa bardzo dużo klientów, bo tych klientów nie zdobywamy tak dużo, ale przez opiekę, którą tu robimy, nagle się okazuje, że to się mnoży. I dla mnie to jest indyktor na przyszłość.**

J.K: To może ja tutaj dorzucę taką ciekawą rzecz. W Google Analytics zawsze możecie sobie też sprawdzić, ile pieniędzy zostawiają u Was klienci nowi vs. powracający. To jest też pewnego rodzaju bardzo ważny wykres, który Wam pokaże, jak działa Wasza obsługa klienta. I to jest jakby taki agregator tych opinii, wszystkiego; bo to jest bardzo ważne, o czym tutaj Grzesiek mówi. U nas na przykład jest takie typowe Pareto, czyli 20% powracających klientów zostawia 80% przychodu. To jest idealny przykład Pareto. I teraz, jaki my z tego wniosek możemy wyciągnąć? Jeśli ktoś już u nas kupił i my o niego zadbamy, to taki klient jest cztery razy bardziej istotny niż nowy klient. A teraz podejrzmy sobie, spójrzmy jeszcze z innej perspektywy. My o nowego klienta musimy finansowo zawalczyć. W jakiś sposób musimy go ściągnąć do nas na stronę. A tego klienta my już mamy. I teraz, co się dzieje często w e-commerce'ach? Jak jesteś malutkim e-commerce, tam masz, wiesz, kilkunastu, kilkudziesięciu klientów, to ty jesteś w stanie nawet obdzwonić każdego, bardzo go masz w sercu i to jest piękne. Natomiast pytanie, czy ty jesteś w stanie zostać z tym standardem, jeśli tych transakcji masz liczone w tysiącach? To jest tak naprawdę twój sprawdzian. Czy ty tego samego klienta traktujesz w ten sam sposób? I tutaj uważam, jest bardzo duże pole do działania, bo każdy jak zaczyna, to mówi, że ten klient jest na pierwszym miejscu, a nie do końca. To jestem w stanie nawet z mojego doświadczenia i pewnie Ty też tu jesteś w stanie powiedzieć, że w tych e-commerce'ach, w których kupujesz, gdy pojawi się jeden mały zgrzyt, jeden problem z twoją paczką, cokolwiek, odezwiesz się i trochę jesteś traktowany, jak taki zbyteczny problem i w ogóle: po co tutaj gościu dzwonisz, jakby z czym Ty masz problem? Jak nie Ty, to przyjdzie następny i tak kupi. Tylko, tutaj trzeba właśnie wrócić do tej statystyki. Ja jestem warty — ja już przeszedłem przez ten koszyk, ja już wiem, że ta paczka do mnie przyszła, ja już wiem, że tam się da kupić. Ja jestem o wiele, wiele bardziej cennym klientem niż ktoś świeżo pozyskany, kto nie zdążył kupić i ma mnóstwo pytań, czy w ogóle ta transakcja dojdzie do skutku i jak w tym sklepie się zachować. Więc tutaj bardzo ważne jest, żeby o tych klientów zadbać. To jest taka żmudna, codzienna praca. I to jest i proste, i trudne, bo tak naprawdę trzeba wdrożyć te procesy, trzeba mieć team, który z dedykacją na tej pierwszej linii frontu, codziennie, mozolnie będzie przepychał się z wszystkimi tymi trudnościami. Bo to też jest naturalne, że do naszego działu BOK nie będą spływać tylko i wyłącznie pochwały, tylko w większości te trudne sytuacje, wyzwania i problemy. I tutaj jest bardzo duże pole do popisu dla każdego, kto startuje w e-commerce i uważam, że nawet w tej kwestii można się bardzo mocno wybić w tej branży.

**G.F: Zgadza się w 100 procentach. I to jest ta część, której poświęciliśmy dużo czasu i większość biznesów bardzo dużo poświęca, czyli na to, jak pozyskiwać klientów, jak utrzymać, ale wielowątkowość e-commerce to jest też produkcja i technologia jeszcze i to wszystko, co dookoła, te aspekty prawne, teraz Omnibus wchodzi, to też komplikuje. Jak Ty znajdujesz czas, żeby to wszystko połączyć (bo wy też produkujecie), wymyślić kolekcję, jeszcze marketingiem się zająć, zdobyć klientów. To jest dwa-trzy poziomy wyżej, niż jakbym tylko sprzedawał produkty od dystrybutorów czy sam bym był dystrybutorem.**

J.K: Dokładnie, jest tak, jak mówisz. Myślę, że w którymś momencie, tak jak patrzymy na nasz marketing, czyli w jakiej takiej odroczonej gratyfikacji, jako pewnego rodzaju inwestycję, w ten sam sposób musimy podejść do budowania teamu. Czyli budujemy go w pewien sposób zmuszanie. Ta rekrutacja jest cały czas otwarta i szukamy wybitnych jednostek do tego, żeby do nas dołączyły, gdzieś tam złapały tego samego bakcyła, który my w sobie mamy. I dziś mogę powiedzieć śmiało, że jestem dumny z naszego teamu, że to tak właśnie wygląda. To są osoby, które umieją w procesy, umieją otoczyć się i zbudować środowisko do współpracy z naszymi partnerami. I to jest bardzo istotne. Jednocześnie, tak jak mówię, trzeba to traktować jako formę inwestycji, czyli w naszym przypadku, bez różnego rodzaju procesów, byśmy daleko nie zajechali. Tak jak powiedziałeś, zupełnie inaczej wygląda taki e-commerce, gdzie jesteś dystrybutorem, ale wtedy też działasz na innych marżach. My, będąc producentem, mierzymy się z wyzwaniem innego kalibru, bo jesteśmy zależni od wielu innych składników, wielu czynników, dostawców itd. A na końcu to wszystko musimy jeszcze gdzieś tam wyprodukować i później tak jak mówisz sprzedać. Kiedy znajdujemy na to czas? Nie wiem, tutaj też chyba nie odkryję nic nowego. To wynika z jakiejś tam pasji. W momencie, gdy to jest naprawdę dużo pracy, gdy startujesz ze swoim e-commerce i jeśli ktoś się ludzi, że to będzie taki *overnight success*, to może tak nie wyjść, prawda? Oczywiście, czasami dochodzą do nas jakieś historie, że ktoś po dwóch-trzech latach zrobił niesłychany *exit* i być może takie rzeczy się zdarzają, ale nie słyszymy mnóstwa historii, gdzie ktoś naprawdę przez lata rzeźbił w tym swoim e-commerce i jest mu ciężko. Idą trudne czasy, trzeba sobie to wprost powiedzieć i jakość pracy, jaką wykonamy, jakość partnerów, jakimi się otaczamy, jaki mamy zespół, i jaki produkt dostarczymy do naszych klientów, uważam, że to koniec końców najbardziej się broni i tutaj przynajmniej my widzimy naszą największą przewagę.

**G.F: To ja w takim razie zapytam. Usłyszałem takie coś, miałem takie wrażenie, nie wiem, czy dokładnie tak powiedziałeś, ale chodziło o to, że: no pasja, tutaj dużo pracy ciężkiej. I to racja, tylko jeszcze trzeba podejmować dobre decyzje i nie popełniać tak dużo błędów. Ja kiedyś widziałem, takie mam teorie, że Ci najlepsi przedsiębiorcy popełniają błędy, natomiast oni potrafią się poprawiać w ciągu jednej, dwóch iteracji. Ja trochę tak akceptuję, że jest przedsiębiorcą nie jak Elon Musk, który jest super gwiazdką, tylko jestem gdzieś tam w drugiej, trzeciej lidze. On pewnie po jednym razie wyciąga wnioski i wie, o co chodzi, chociaż znam historię, że to więcej im trochę zajmuje, ale też są w innej branży; strzelanie rakiet w kosmos to nie taka łatwa gra. Natomiast ja mam wrażenie, że jak nie jesteśmy na takiej pozycji jak Elon Musk, to nam zajmuje dużo więcej dojście do tego prawidłowego rozwiązania. Popełniamy więcej błędów i więcej iteracji mamy, żeby to wyszło. I to trzeba zaakceptować. Błędy są okej. To wszyscy powtarzają: „Trzeba robić błędy, uczyć się na błędach”, ale ja widzę, jak wiele ludzi robi błędy i te wnioski, które wyciągają, są kompletnie z dupy, brzydko mówiąc.**

J.K: Chybione.

**G.F: Chybione, o! Ładnie powiedziane. Tak czasami jest, że im mniej się znamy, tym gorzej. Ty mówisz o dobieraniu zespołu. I to też pewnie się nauczyliście i macie pewnie nosa do wybierania zespołu. A z drugiej strony, w zespole zarządzającym jesteś Ty, Twoja żona, ktoś jeszcze?**

J.K: Tak, tak. My mamy taki jakby pięcioosobowy dział liderów, gdzie tak do tego podchodzimy, że mają bardzo dużą autonomię w obszarach, w których działają. Wiesz, bez dania tej autonomii i bez zaufania, na pewno nie byłibyśmy w tym miejscu, bo jak sam zauważyłeś, ja nie jestem w stanie wszędzie wrzucić swój nos i zadecydować, czy przesuwamy ten pionek trochę w lewo, czy trochę w prawo. To jest niemożliwe. Oczywiście, to jest kwestia tego, jak sobie zbudujesz tę relację i też, jak mocno jesteś w stanie zaakceptować to, że ktoś inny może również popełnić błąd — musi podjąć decyzję. Natomiast ja nie mam z tym problemu. Dla mnie to, o czym Ty mówisz, o tych iteracjach, to ja uważam, że większym błędem jest niepodjęcie decyzji lub podjęcie jej za późno, aniżeli podjęcie błędnej decyzji, szybka iteracja i zmiana trochę traktacji. To jest okej, że podejmiemy złą decyzję. W moim rozumieniu to jest kwestia tego, żeby ja jak najszybciej zidentyfikować, że ona była w jakimś sensie błędna i żeby szybko podjąć taką, która zbliży nas do tej dobrej drogi. I to też jest kwestia takiego zaakceptowania, że po tej drodze nigdy nie idziemy tak liniowo. To jest pełna sinusoida. Czasem przecinamy się i mamy taką decyzję na 100%, ale to się rzadko zdarza. Raczej to oscyluje, gdzieś tam sobie strzelamy. Trochę jak z tymi indykatorami — ważne, żeby traktacja była zachowana. I to nie jest tak, że w Excelu sobie policzyłeś, że to będzie tak szło. Tak jak z tym rokiem było teraz — każdy zaczynał rok z jakimiś nadziejami, miał jakieś wyzwania, cele itd., przyszła wojna i świat wyglądał zupełnie inaczej. Albo się dostosowujesz, albo ślepo pędzisz w kierunku, który miałeś założony. Wcześniej była pandemia. Ja myślę, że już nikomu nie trzeba tłumaczyć, że trzeba być totalnie elastycznym, umieć się szybko dostosować. I po prostu, jeśli tego nie zaakceptujesz, będziesz miał problemy. Ja w to mocno wierzę, więc to podejmowanie decyzji i timing tych decyzji są istotne.

**G.F: To ja dorzucę tutaj, bo mówimy o wielowątkowości. Ja kiedyś usłyszałem takie hasło, takie zdanie, że: „biznes jest prosty, tylko wystarczy robić kilkadziesiąt rzeczy dobrze”. Taka mantra jest. Mówimy o tym, że tutaj i marketing, i produkcja, i wybór ludzi i technologia i wiele, wiele jeszcze innych rzeczy, które mają wpływ. I każdą z tych rzeczy trzeba robić dobrze i każda ma wpływ na nasz biznes. Szczególnie wydaje mi się, że jest ważny wybór ludzi, którymi się otaczamy. A z drugiej strony, nie wiem, czy Słuchacze znają, czy Ty znasz: założymy, że mamy taki lejek, jak w sklepie e-commerce'owym mamy, i tam jest konwersja. Mamy tam w tym lejku z pięć etapów i każdy etap poprawimy raptem o 15%, to ile będziemy mieć finalnie na końcu wzrost sprzedaży czy tam wzrost jakości? Znasz odpowiedź Jarku? Strzelałbyś w coś?**

J.K: Podejrzewam, że to się multiplikuje, każdy ma wpływ. To jest jakby taka silnia, czyli każdy jest mnożnikiem kolejnego, czyli tak jakby procent składany. Tak mi się po prostu wydaje, że taka jest odpowiedź.

**G.F: To wychodzi. Wystarczy pięć czynników po 15% i wzrośnie nam obrót dwa razy. Czemu ja o tym mówię? Bo często myślimy, że musimy coś bardzo dużo poprawiać np. dwa razy coś poprawić, znacząco poprawić. A wystarczy wiele rzeczy odrobinę poprawić i nagle się okazuje, że wynik finalny jest dwa razy większy. I jak jeden z tych elementów jest zero, to wszystkie są zero.**

J.K: Jeszcze tutaj dodałbym jedną rzecz. W przypadku takiego e-commerce, jakim my jesteśmy, kiedy tak naprawdę, umówmy się, codziennie jest milion rzeczy do zrobienia, to nie jest tak, że my musimy siedzieć i bardzo mocno kreować co jeszcze moglibyśmy poprawić. Takiego *bugloga* to mam niekończącego się (co można by było zrobić lepiej). Tylko teraz, możesz sobie to wrzucić do takiej bardzo prostej macierzy, gdzie jedna oś to jest wpływ, jaki może mieć Twoja decyzja, a druga wysiłek, który musisz włożyć. I mając ograniczone zasoby w małym zespole, tak jak w naszym (relatywnie małym w porównaniu do jakichś takich wielkich hegemonów e-commerce'owych, gdzie u nas cały zespół to u nich jest jeden dział, który rozkminia tylko i wyłącznie konwersję, jaki ma wpływ u nich na e-commerce albo zajmuje się analizą danych analitycznych). I teraz co ja mam przez to na myśli? Że po prostu wybierając jak najwięcej tych rzeczy, gdzie relatywnie małym wysiłkiem sięgamy te nisko zawieszane owoce, małym wysiłkiem możemy przesunąć ten nasz biznes odpowiednio daleko. Im lepiej będziemy identyfikować te rzeczy, które powinniśmy zmienić, jednocześnie akceptować te trochę niedoskonałości, no to będziemy podejmować finalnie lepsze decyzje. Bo to też jest tak, że czasami podążamy za tym, co się tak super świeci. Czyli tu jako przedsiębiorca mam kolejny plan, kolejną wizję. Pytanie, czy to rzeczywiście będzie miało wpływ na nasz biznes? Czy to rzeczywiście popchnie cały ten wózek troszkę do przodu? Czy to jest w ogóle projekt, który ja wrzucam na barki kilku osób u nas w zespole i tak naprawdę nic za nim za bardzo nie stoi, ale pięknie wygląda, fajnie się o nim mówi i to nie jest moment na pewno na teraz, jeżeli chodzi o skalę naszego biznesu? Więc to też jest bardzo ważny aspekt, który my bierzemy pod uwagę — jak podejmujemy te decyzje.

**G.F: Ja jeszcze bym dorzucił takie coś. Jak była ta metafora, powiedziałeś „wybieramy te nisko zawieszane owoce”, to bym powiedział: „nie zawsze warto”. To znaczy, mi się skojarzyło takie coś, że czasami jesteśmy w takim biznesie, że jesteśmy w ciągłym pożarze. Czasami warto się zatrzymać i pozwolić, żeby kolejny hektar lasu się spalił, a wymyślić taką strategię, żeby w ogóle całkowicie ugasić ten las i wymyślić inną strategię na podejście do problemu, pomimo to, że stracimy, nie wiem, dodatkowe dwa, trzy hektary lasu. Bo takie ciągłe bycie w pożarze powoduje, że nigdy z niego nie wyjdziemy. Te pożary w niektórych firmach cały czas trwają i, trwają i, trwają i nie umieją przestać. Jeden z powodów, dlaczego tak trwają: bo nie ma procesów. I Ty powiedziałeś, że robicie procesy. I tak się zastanawiam, macie je spisane? Jak do tego, do tych procesów w Waszej firmie podchodzicie?**

J.K: W poszczególnych działach oczywiście mamy stworzone różnego rodzaju manuale, po to, żeby te role, jakiegoś pracownika, były łatwo zastępowalne, czy to podczas jego nieobecności, czy żeby ktoś, kto nie jest z tego działu, relatywnie szybko mógł wejść i załatać dziurę, która mogłaby powstać. Też na przykład korzystamy z takiego narzędzia Miro i tam sobie mapujemy proces, który się musi wydarzyć pod kątem takim produkcyjnym. Też nauczyliśmy się tego, życie nas nauczyło, że to już nie jest ten etap, kiedy my możemy powiedzieć, albo ja mogę przyjąć, powiedzieć: „Hej, mam pomysł”. Dobra robimy, ciach, ciach, ciach. Jest ogień, zapalamy i let's go na żywioł. Tylko po prostu nawet jak mamy pewnego rodzaju pomysł, ja się mogę nim zająć, ja go dowiozę, dajmy na to, że to jest temat karty produktu i on dotyczy dwóch produktów, ja tam naprawdę wyszlifuję, wszystko się zgadza. Pytanie, co zrobimy, jeśli tych kart produktów w ten sposób będziemy musieli zrobić 100. Czy ja na to mam odpowiedź? Czy ja tymi zadaniami będę musiał się zająć, czy my już od tego pierwszego zadania zastanowimy się, czy na przykład warto, czy człowiek jest w każdym miejscu potrzebny, czy jest może jakieś bardziej optymalne rozwiązanie, czy usprawnienie, które moglibyśmy zaaplikować do tego danego problemu? Jeśli w ten sposób do tego podejdziemy i zrobimy to, powiedzmy, dwa razy wolniej, niż gdybyśmy tak na żywo sobie poszli (bo ja wiem, jak to zrobić) to koniec końców to będzie dużo bardziej sprawne działanie; w teamie będziemy wiedzieli, jak do tego podejść i z takiego lotu ptaka sobie wszystko zaplanujemy. I to będzie później łatwe do oddelegowania, jako taki gotowy know-how, jak to zrobić; żeby to oddać jakiemuś człowiekowi w teamie czy nawet wypchnąć na zewnątrz. Bo to też jest tak, że czasami może musimy się wesprzeć bardzo wąską wiedzą jakiegoś konkretnego specjalisty. To są piękne czasy, że my nie musimy mieć tego specjalistę na pokładzie. Tego specjalistę możemy mieć na parę godzin, ale on nam daje taki duży lewar, że po prostu tę specjalistyczną część wiedzy, którą on ma, możemy zaaplikować na kilka godzin miesięcznie do naszego biznesu i to nas bardzo mocno popycha. Tutaj bardzo sobie to cenimy w przypadku na przykład Facebook Adsów czy w przypadku Google Adsów. My tak działamy po prostu: dużo rzeczy mamy in-house'owo, ale specjalistycznie lewarujemy się w wąskich rzeczach ludźmi, którzy spędzają w tym 24/7 i po prostu zjedli na tym zęby.

**G.F: Ja tu tylko dodam, że my mamy w firmie z 1600 stron instrukcji i procesów spisanych i też używamy Miro, a jeśli ktoś pyta, jakie jeszcze narzędzie użyć, jakie narzędzie ułatwi — Google Docs, dostęp dla wszystkich, pliki. Najprościej, jak się da. To jest moje zalecenie. Tworzyć najprościej, jak się da. Trzeba tylko sobie podzielić i wiedzieć, że w Miro można zrobić taki proces z lotu ptaka. Szczegóły, instrukcje, listy kontrolne czy**

**jakiegokolwiek inne rzeczy już można w Google Docs; tam można podlinkować i to działa. Odpowiednio ułożyć foldery, pliki — tego jest od groma.**

J.K: Działamy też na ClickUpie, tam też mamy mnóstwo różnego rodzaju procesów wdrożonych. Czy to będzie ClickUp, czy jakiegokolwiek narzędzie tego kalibru, jakaś Asana itd. (na różnych narzędziach teamy działają), to wszędzie jest kwestia tylko wyboru takiego narzędzia, które jest najbardziej odpowiednie i będzie pasować i teamowi i Wam. Tak naprawdę to nie jest case narzędzia, to jest case Waszego codziennego podejścia do tego narzędzia: czy go będziecie używać i tak naprawdę, czy Wasz team go będzie używać. Ja to zawsze tak brzydko mówię, że jeśli wdepniemy w kupę i poperfumujemy sobie takiego buta to najczęściej od będzie śmierdział jeszcze bardziej niż wcześniej. Więc to jest kwestia naprawdę naszego zachowania, naszego zaangażowania, żebyśmy mieli tę proces ogarnięty i to zaangażowanie. W przypadku takiego narzędzia: dobrze odpowiednio wdrożone do teamu i wtedy to ma szansę powodzenia.

**G.F: I teraz chciałem zmienić trochę temat, zacząć coś małego i pogadać o experience klienta. Czy jest dla Ciebie customer experience (doświadczenie klienta)? Jak Wy to robicie i czym to jest dla Ciebie?**

J.K: Wiesz co, my sobie zidentyfikowaliśmy taką ścieżkę naszego klienta, czyli takie różnego rodzaju punkty styku, gdzie nam się wydaje (albo cały czas identyfikujemy), gdzie ten klient spotyka się z naszą marką. Od samego początku, kiedy nas zobaczy gdzieś czy to w Google, czy gdzieś na Instagramie. Gdziekolwiek nas zobaczy, to jest jakiś jego punkt styku. I później przechodzi przez różnego rodzaju inne takie punkty, gdzie kolejny raz rzucamy mu się w oczy. I aż do momentu wejścia na stronę, zakupu, kiedy przychodzi do niego paczka do domu, kiedy ją odpakuje, kiedy ma problem z produktem z jakiegoś powodu, kiedy kontaktuje się z nami ponownie itd. I to jest dla mnie experience klienta, kiedy Ty po pierwsze jesteś świadomy tych punktów, w których ten klient ma z Tobą kontakt, dwa jesteś świadomy, gdzie są Twoje słabości, gdzie ten punkt powinien być poprawiony i gdzie mógłby dowieść po prostu lepszą wartość. Przede wszystkim, jakbym miał wybrać, gdzieś umieścić powiedzmy na mapie, taką grupę, o którą szczególnie warto zadbać, to uważam, że dużo e-commerce'ów dba o ten etap przed zakupem (no bo naturalnie chcemy ściągnąć ruch, chcemy być atrakcyjni, chcemy, żeby ktoś od nas kupił i tutaj cały sztab ludzi zawsze działa, żeby tę konwersję podkreślić, żeby była większa sprzedaż), ale magia dzieje się w obsłudze posprzedażowej, właśnie w tych sytuacjach, kiedy pojawia się jakikolwiek problem, kiedy my jesteśmy w stanie zawalczyć o tego klienta.

To jest niesamowite, jak my często jesteśmy w stanie przekuć klienta, który jest niezadowolony w naszego wiernego fana na długi czas. I to, co chciałbym tutaj powiedzieć, ja uważam, że zarówno zadowolony klient, jak i mocno niezadowolony, to jest podobna szansa. Dlaczego? Bo ja uważam, że w obydwu przypadkach taki klient otwiera się na nas emocjonalnie i mamy szansę, zakorzenić się u niego w głowie dużo mocniej. I teraz oczywiście, w przypadku takiego zadowolonego klienta, to jest oczywiste, że on jest zadowolony, będzie pisał opinie, więc zostawmy go z boku (my się o tym dowiemy później, że dostaliśmy jakieś pięć gwiazdek, bo ktoś jest z nas zadowolony), ale skupmy się na tym niezadowolonym. Bardzo często wystarczy, że taki dział obsługi klienta go po prostu wysłucha, odpowie mu na jego potrzeby, zaproponuje mu rozwiązanie nawet nie skrojone na jego potrzeby, tylko zestaw kilku rozwiązań, tak jak na przykład my to robimy. Jeśli jest jakiś problem, staramy się, aby ta decyzja, jak ten problem ma być rozwiązany, była wciąż po stronie klienta, czyli dajemy mu scenariusz czterech gotowych rozwiązań, z którego może wybrać. A gdyby się okazało, że to wciąż nie jest satysfakcjonujące, to jest pole do jakiegoś manewru. I oczywiście można się zastanowić, czy takie działania są efektywne, ale tutaj wracam znowu do tego wykresu *nowi a powracający klienci*. Jeśli my mamy zidentyfikowane *lifetime value*, jeśli wiemy, że taki klient, który z nami zostanie, wyda u nas cztery razy więcej, niż klient nowy itd., jeśli jesteśmy tego świadomi, jeśli to jest Wasz biznes, to się to totalnie opłaca. Więc jeśli mówimy o experience klienta, to jest dla mnie to, jak my do tego podchodzimy, czyli staramy się podchodzić kompleksowo, na różnych szczeblach. Wiadomo, że teraz powiedziałem o tym dość ogólnie. Jeśli byśmy mówili o konkretnym punkcie styku, moglibyśmy wejść w szczegóły, ale gdyby miała z tego wyrznieć jedna rzecz, to ta obsługa posprzedażowa, to jest coś, czym uważam, że można skraść serce klientów i tu jest bardzo duże pole do tego, żeby się wyróżnić.

**G.F: A co według Ciebie większość e-commerce'ów nie robi w obsłudze posprzedażowej, a warto, żeby zaczęli?**

J.K: Myślę, że takim totalnym standardem jest to, żeby dowozili to, co obiecali, czyli Ty czujesz się zaopiekowany, jeżeli masz problem z paczką. Ty jako konsument nie musisz wiedzieć, że to kurier mógł nawalić z jakąś rzeczą, że sklep Ci w tym pomoże, że otrzymasz zwrot na czas, że będziesz mógł wymienić produkt bez przeszkód, że jeśli coś z tym produktem się wydarzy, to wciąż możesz wrócić do sklepu, że sklep czy tam marka będzie mieć z Tobą jakąś relację i będziesz czuł, że ten Twój głos jest słyszalny i masz wpływ na pewnego rodzaju zmiany w tej marce. Patrząc na nas, to jest tak, że wypuszczamy czasem jakiś produkt, i w naszej ocenie on jest produktem idealnym, no bo tak zakładamy, jeżeli on wychodzi na rynek, ale tak naprawdę, walidacja tego konkretnego produktu, powiedzmy, niech to będzie jakiś tam top, sweter, cokolwiek, odbywa się w momencie, kiedy klienci go wezmą; jeśli to przejdzie przez setki rąk i dostaniemy ten feedback zwrotny. Na przykład: po pierwsze chcemy opinie od klientów i postaramy się o opinie od klientów, dwa zaangażujemy tego klienta, czy poprzez mailing, czy poprzez grupę na Facebooku, czy poprzez to, że zrobimy konkretne *call to action* do tego, żeby wprowadzić, być może jakieś zmiany w tym produkcie, to takie osoby nawet jak czują, że coś z tym produktem było dla nich nie tak, one widzą, że my nad tym produktem pracujemy w kolejnej iteracji, oni czują się jakby współtwórcą tego rozwiązania. Więc tutaj jest bardzo dużo wątków, które gdzieś tam w takiej obsłudze postsprzedażowej mogą zaistnieć. To te w zależności od tego, czym e-commerce się zajmuje.



Totalnie ciężko to jest przełożyć; nie chciałbym tak z kapelusza rzucać komuś złotych rad. My działamy w branży fashion, więc ja to naturalnie odnoszę do naszych produktów, ale tutaj, wierzę w to, że jest mnóstwo hacków; każdy mógłby gdzieś tam sobie do swojego produktu to zaaplikować.

#### **G.F: A gdzie takich hacków szukać?**

J.K: W Waszej kreatywności. Myślę, że bardzo fajnie szukać ich nie w głowie foundera, tylko w głowie osoby, która jest na pierwszej linii frontu. Czyli podejdźcie sobie do swojego działu BOK, weźcie tę osobę, która rozwiązuje najwięcej problemów z klientami, usiądźcie z nią na pół godziny i porozmawiajcie, jakie są problemy lub to Wy weźcie z tę słuchawkę. Taki founder czy ktokolwiek kto chciałby bardzo rzucać tymi pomysłami z kapelusza — być może warto wejść w konkretne działania w BOK-u i na przykład przez jeden dzień wejść 100% w maile. Tak jak mówię, strategii jest wiele, ale tam szukajcie odpowiedzi. Tutaj nie trzeba naprawdę jakiegoś genialnego, kreatywnego spotkania, tylko wystarczy zapytać osobę, która jest najbliższej tego problemu. A ja wierzę, że najbliższej jest osoba, która właśnie rozmawia z Waszymi klientami i ona ma mnóstwo takich rozwiązań. Ona Wam powie wszystko, co tym klientom nie odpowiada, co nie pasuje, co można byłoby zmienić. I nie musicie prowadzić żadnych badań, żadnych częstych ankiet, tylko to już jest taki pierwszy sygnał, który możecie zebrać i tak naprawdę wdrażać gotowe rozwiązania.

**G.F: Jeśli ktoś chciałby posłuchać więcej o doświadczeniu klienta, to polecam Wam 45. odcinek z Oskarem Lipińskim z Daagu, który był zafascynowany tym. Między innymi mówił o tym, jak pozyskuje wiedzę, skąd pozyskuje. To tam możecie posłuchać. Warto wejść i robić. Ja się z Tobą zgadzam, że to w sumie mało osób robi. Mało osób robi to, żeby porozmawiać z ludźmi, którzy obsługują i spytać się co zrobić, co poprawić, jak poprawić. Te osoby, które są na pierwszej linii zazwyczaj wiedzą i to są bardzo tanie rozwiązania do wdrożenia. Kiedyś mój kolega, który prowadził księgarnię internetową, to było jakieś 8-9 lat, i te dziewczyny, które musiały pakować te paczki, on się ich zapytał: „co by Wam ułatwiło pracę?”. Bardzo niewielu szefów w ogóle o to pyta. One mówią: „Wiesz co, gdybyś podwyższył nam te stoliki, bo nas plecy bolą i coś tam jeszcze z paczkami zrobił, jakieś drobne rzeczy, to byłoby łatwiej. Albo tam jeszcze jakbyś dwa kliknięcia usunął, bo tam po prostu bez sensu to klikać w tym systemie, bo to tylko wydłuża proces, to będzie git”. Te same trzy osoby za rok robiły dwa razy więcej paczek niż na początku.**

J.K: Warto mieć taki *team spirit*, takie nastawienie w zespole, że jeśli do nas, do tych osób decyzyjnych, przyjdzie jakaś informacja zwrotna, że coś można zrobić lepiej, to naszą podstawą musimy być wdzięczni do tego teamu, że takie informacje zwrotne mamy. U nas na przykład świetnie sprawdza się w tej kwestii Slack. Mamy różnego rodzaju kanały, tak jak pewnie w większości firm, ale ta otwartość na to, żeby był upgrade jakiejś rzeczy, która mogłaby działać czy to od strony koszyka, e-commerce, coś klienci zgłosili, to nie ma, tak naprawdę tygodnia, żeby jakieś takie *requesty* u nas nie wpadały od obsługi klienta, że zauważyli jakąś rzecz. Kwestia taka, że on od nas liderów musi wypłynąć taka informacja do zespołu niżej, żeby identyfikowali powtarzalne problemy, żeby byli wyczuleni na to, że jeśli usłyszą trzeci raz podobny case, no to powinnam im się zapalić lampka, powinni to odnotować i powinni do nas z tym przyjść. I często to jest niesłychane, jak jakieś specjalne działy, czy to marketingowe, czy właśnie jakieś zajmujące się analizą danych siedzą przed flipchartem, przed jakąś tablicą i zastanawiają się, jakie zrobić rozwiązania, kiedy wystarczyłoby podejść do osób, które są najbliższej problemu. Czasami ta osoba, która jest, najbliższej problemu: jest na produkcji i to ona dokładnie wie, co się dzieje później w piątym, szóstym, siódmym kroku klienta i dlaczego pewien produkt zachowuje się w taki czy w inny sposób, czy przez złe opakowanie itd. To, co mówię, że musimy identyfikować zawsze u źródła, znów jest pewnego rodzaju trywializmem. Natomiast uważam, że w tej prostocie jest największa magia. Często o tym zapominamy. Szukajmy tych prostych rozwiązań, nie komplikujmy sobie życia. I jeśli o to zadbamy, to w większości przypadków, przynajmniej z naszego doświadczenia jest tak, że już będziemy wyróżniać się na rynku.

**G.F: Ja czuję dreszcze, jak o tym opowiadasz, bo jest mi to bardzo bliskie. 12 lat temu zainteresowałem się metodą Kaizen — metodą małych kroków poprawy. Polecam książkę o Kaizen. Ja już teraz Wam nie podam żadnego tytułu, bo już dawno nie czytałem. Mnie jest to bliskie i warto się tym zainteresować, poszukać. Tutaj liderem od zawsze była Toyota, która właśnie małe usprawnienia traktowała priorytetowo, żeby mieć najwyższą jakość. I gdzieś widać, że te sukcesy swoje ma, bo chyba niedawno nawet stała się liderem sprzedaży samochodów na świecie. Z drugiej strony nie wiem, czy Ty wiesz, czy sobie Słuchacze zdajecie sprawę. Wyobraźcie sobie taką halę produkcji samochodów. Tam jest linia produkcyjna. I teraz człowiek, który przy tej linii pracuje, czyli człowiek, który coś spawa, przykręca i tak dalej, każdy z nich ma prawo pociągnąć za linkę, jeśli zauważy, że jest problem albo błąd w danym samochodzie. Co się dzieje? Cała linia się zatrzymuje. To w ogóle jest niewyobrażalne, że taki człowiek ma prawo to pociągnąć.**

J.K: Jakie to jest zaufanie do teamu, gdzie my tak naprawdę jako liderzy często dajemy o wiele mniejszego kalibru zaufanie do naszego teamu. I to jest niesamowite właśnie, żebyśmy my naszą postawą jako founderzy, CEO, liderzy, zwał jak zwał, żebyśmy my byli otwarci na to, komunikowali do zespołu: „Hej, jak dzieje się coś dobrego w firmie, to nawet mi o tym nie musisz mówić, bo gdzieś ta informacja do mnie przyjdzie i ona może przyjść z opóźnieniem, ale jak dzieje się coś złego, to proszę, przyjdź”. Ja moją postawą nie będę miał złego dnia, pokazywał, że będę sfrustrowany, że ktoś do mnie przyszedł znów z problemem, bo coś się nie udało. Tylko my powinniśmy być wdzięczni, bo koniec końców to jest to, na czym nam zależy. My musimy identyfikować jak najszybciej te wszystkie wyzwania, kamyczki, które stoją. Powiedziałeś o tym lejku, o tych 15%. Ja jestem totalnym fanem tego, że tak naprawdę my obecnie żyjemy

w takich czasach, że wszystko chcielibyśmy mieć *instant*, że właśnie jest *overnight success* (szybki sukces), że ktoś znalazł nagle jakiś produkt, którego pożąda cały świat i nagle od ciebie to kupuje, wyjeżdża paletami. Tak naprawdę to jest jakaś utopia. Wystarczyłoby codziennie popychać o ten jeden procent. Wybrać sobie w tygodniu każdy dzień: tu pcham sobie SEO, jak zaczynam, tu pcham sobie codziennie coś. Tylko tu jest kwestia takiego *mindsetu sportowca*, że codziennie jestem o ten jeden procent lepszy w jakimś aspekcie. Patrzysz rok w tył i mówisz tak: „Kurczę, jesteśmy dumni. Dowieźliśmy wspaniałą robotę. To jest niesamowite, gdzie jesteśmy i wygląda jak kawał przepracowanej roboty”, ale codziennie to tak nie wyglądało. Codziennie pchaliśmy sobie wózek o tej jeden przysłowiowy procent. Tylko nie pchasz go tylko w słoneczne dni, tylko pchasz go, jak jest pochmurno, jak przychodzi jesień, jak już jest wcześniej ciemno, jak wszystkim się nie chce, a Tobie się chce. To jest cała magia, że jak ten taki taran lecisz sobie codziennie lekko do przodu. Uważam, że to jest bardzo istotne i niedoceniane.

**G.F: Ja tu tylko skończę tę historię, bo nie skończyłem.**

J.K: Przepraszam, że Ci przerwałem.

**G.F: Spoko. Ten, kto doczekał, to doczekał. Bo to jest ważne właśnie, co robią liderzy po tym, jak ten pracownik z linii produkcyjnej w tej Toyocie pociągnie za sznurek i cała linia produkcyjna stoi. Oni wszyscy zaczynają mu bić brawo. Czemu? Bo się odważył. Bo to jest ogromne obciążenie i odpowiedzialność. Zatrzymuje pracę wszystkich pracowników, którzy są na linii produkcyjnej, a w Toyocie, jak się produkuje, to pewnie kilkadziesiąt osób stoi. Tam każda minuta jest przeliczona. I wszyscy zaczynają mu bić brawo za to, że odważył się pociągnąć, bez względu na to, co on tam zobaczył. Oczywiście, jak jest jakiś, mówiąc brzydko, idiota, który przez pomyłkę zrobił... ale zazwyczaj ludzie to ciągną, wtedy wchodzi szybko drużyna, która rozpoznaje problem i od razu naprawia, i tak dalej. Oni się nauczyli, że to jest dużo bardziej pożyteczne, niż w ogóle nie robić tego. Takim akcentem chce to zakończyć. Mówiłeś o zachowaniu lidera, więc to jakby całościowo domyka to, jak dawać ludziom zaufanie i pozwalać na własną odpowiedzialność itd.**

**Jarek, wielkie dzięki za tę rozmowę. Przekroczyliśmy pewną rzecz, czyli pierwszą godzinę rozmowy, pewnie tak wyjdzie. Wielkie dzięki i powiedz mi, czego Ci życzyć w nadchodzącym roku?**

J.K: Dzięki również za rozmowę. Czego mi życzyć? Myślę, że poczucia sensu tego, co robię i prywatnie, i zawodowo. Bo czuję, że jak to poczucie sensu jest i jest gdzieś głęboko to i kryzys niestraszny i łatwiej się żyje.

**G.F: A żeby nie było, jeszcze tak słodko, to właśnie sobie przypomniałem, że mam jeszcze ostatnie pięć pytań do Ciebie. Takich standardowych pytań na koniec. Co Ty na to?**

J.K: Dajesz.

**G.F: Krótco, jednym zdaniem. Jaka jest Twoja supermoc w e-commerce?**

J.K: Że umiem popatrzeć na wiele wątków z lotu ptaka i gdzieś tam połączyć kropki.

**G.F: Okej. Co Ci lub Waszej firmie pomogło zrobić krok milowy, żeby przeskoczyć jakiś tam próg obrotu czy próg czego, co to było?**

J.K: Zestawienie swojej wiedzy z kimś, kto ma o wiele większą wiedzę ode mnie. I to jest taki jakby *mindset sportowca* typu: szukasz trenera w odpowiedniej dziedzinie. Bardzo to zawsze polecam, czy to będzie jakiś mentor, czy ktoś, kto Wam może szybko podpowiedzieć, żebyście po prostu nie popełniali tych błędów i wszystkiego musieli się nauczyć na swojej skórze. Jeśli macie możliwość, to sięgajcie opinii od osób, które są dużo bardziej doświadczony, pytajcie. Te osoby często są bardzo otwarte i to się niesamowicie może się przełożyć na Was biznes.

**G.F: Ale to mówisz o takim incydentalnym wsparciu czy o takim stałym wsparciu takiej osoby?**

J.K: Różnie. I stałe wsparcie takie do pewnego momentu. Ja wiem, jak wchodziłem do e-commerce, to nie miałem pojęcia, czym jest e-commerce. To też nie był mój pierwszy raz, kiedy startowałem od zera w jakiejś dziedzinie, w jakimś biznesie. Więc tak naprawdę przechodząc raz pewną drogę, Ty wiesz, że te modele są powtarzalne. Po prostu musisz zebrać inny zestaw narzędzi, inny zestaw umiejętności, ale są ludzie, którzy są najlepsi w branży, widzieli mnóstwo sklepów i Ty, zamiast przez dwa lata kręcić się w kółko i coś tam sobie odkryć, jesteś w stanie to zrobić w dwa miesiące i dostać, że tak powiem, na tacy taki feedback.

**G.F: Okej, czyli po prostu wziąć doradcę, który tam był, gdzie Ty jesteś, który Ci pomoże i z nim zderzyć swoje myśli. I to mówimy o każdym obszarze. Ja sam korzystałem czy to incydentalnie, czy w cyklu dwu, czy trzytygodniowym.**

J.K: Tak.

**G.F: Z jakiej rzeczy, którą zrobiłeś w e-commerce, jesteś najbardziej dumny?**

J.K: Myślę, że z edukacji, którą robimy i że postawiliśmy na dywersyfikację tego ruchu, chociaż nam wiele często też mądrzejszych głów mówiło, że na fashion to raczej za późno.

**G.F: Okej, skąd czerpiesz wiedzę o e-commerce?**

J.K: Od ludzi, myślę, że najbardziej. Blogi, podcasty, tutaj też ukłon w Twoją stronę, bo tak jak wspomniałem chyba na ostatnim podcaście, to tak top 3.

**G.F: Dzięki.**

J.K: Jest taka słynna trójka podcastów e-commerce'owych w Polsce, którą się słucha i ja po prostu też nie ukrywam, że gdzieś tam sobie scrolluję po tytułach i patrzę, gdzie mam problem, gdzie potrzebuje takiego lewara w postaci wiedzy.

**G.F: A jak dużo czasu poświęcasz na naukę e-commerce w tygodniu?**

J.K: Trochę ciężko powiedzieć, bo ja jak w coś wchodzę, to płynam. Wchodzę w to i po prostu mnie nie ma. Jadę sobie, słucham sobie jakiegoś podcastu, gdzieś sobie coś poczytam, ktoś rzuci jakiś wątek, tutaj sobie połączę kropki, gdzieś wyjdzie jakaś publikacja tu czy tam, tu jakiś raport. Nie mam wydzielonych w kalendarzu slotów. Po prostu czasem przychodzi też taki moment jak listopad, że jest taki nawał pracy, że to tak totalnie po łebkach się sprawdza, ale czasem można w to wejść.

**G.F: I najważniejsze, może nie najważniejsze, ale ostatnie pytanie. Jakie masz największe wyzwanie, w obecnym roku, który będzie, w e-commerce? Dla Ciebie albo ogólnie które widzisz dla branży.**

J.K: Chciałbym wdrożyć takie narzędzia, żebyśmy zoptymalizowali produkcję, żebyśmy zbierali dobrze dane z różnych obszarów i finalnie, żeby wiedział, że możemy dojść do takich narzędzi, górnolotnie mówiąc, *business intelligence*, żebyśmy mogli sobie zarządzać tym naszym biznesem w takim sposób, że będziemy mieć dobrą informację zwrotną z tego, co się wewnątrz dzieje, bo im bardziej się rozwijamy, im więcej jest wątków, tym trudniej jest za tym wszystkim nadążyć i to jest takie duże wyzwanie, przed którym stoimy. I chcielibyśmy mieć taką *headlessową* wersję zbierania tych danych, żebyśmy sobie puzzel po puzzlu mogli wpinać i żebyśmy zbudowali taki ekosystem, który będzie ze sobą rozmawiał i dawał nam fajne informacje zwrotne.

**G.F: Jarku, to tego wszystkiego, co mówiłeś wcześniej i teraz, Ci życzę w przyszłym roku. Żeby tak się stało. I wielkie dzięki za rozmowę!**

J.K: Dzięki wielkie Grzegorz za zaproszenie. Dzięki, że wytrwaliście do końca i słuchaliście. Cześć!

**G.F: Do usłyszenia i do zobaczenia. Myślę, że parę tematów jeszcze zostało, ale to już może następnym razem. Dzięki!**