

83. Jak przenieść sprzedaż B2B w branży budowlanej do internetu? - Bartosz Plich - SIG

Innowacja nie znaczy, że to musi być coś, co jest nową technologią. Czasem to po prostu jest zrealizowanie jakiejś potrzeby w sposób, na który ktoś nie wpadł do tej pory. To nie chodzi o to, że każda rzecz innowacyjna musi być związana z nowym softem, z nowymi jakimiś sprzętami. Nie – czasem wystarczy wymyślić, jak odpowiedzieć na tę rzeczywistą potrzebę klienta. Bo dla mnie innowacyjność to nie jest sztuka dla sztuki. Nie chodzi o to, żeby zrobić coś, co będzie właśnie fajne, ładne i takie bardzo fancy, tylko coś, co będzie użyteczne. To jest może moja definicja: zrobić coś w taki sposób, żeby było człowiekowi łatwiej.

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 zapraszam Was do podcastu z Bartkiem Pilchem z SIG.pl – sporej firmy międzynarodowej, gdzie Bartek zajmuje się e-commerce i na Polskę i na cały rejon. Będziemy dzisiaj rozmawiać o tym:

- jak ten cały e-commerce wiąże się między sobą;
- jak robić innowacyjny e-commerce;
- jak to wszystko połączyć, żeby była sprzedaż?

I tu będziemy się głównie skupiać na sprzedaży B2B, bo tym jest SIG, czyli sprzedaje środki budowlane i nie tylko do różnych partnerów w Europie i też nie tylko, jeśli dobrze robiłem research.

No właśnie, Bartku, do Ciebie pytanie, powiedz coś o sobie w kilku zdaniach, bo myślę, że się najlepiej przedstawiś.

Bartosz Pilch: Dzięki. Dzień dobry Państwu! Nazywam się Bartek Pilch i rzeczywiście pracuję w firmie SIG. SIG to międzynarodowy dystrybutor materiałów budowlanych. Sprzedajemy materiały budowlane głównie w Europie, praktycznie w większości krajów europejskich. Firma ma pochodzenie angielskie. Nazwa jest skrótem od *Sheffield Insulations Group*. Zaczęliśmy od sprzedaży izolacji w latach 50, więc to jest firma z pewną tradycją; od kilkudziesięciu lat już na londyńskiej giełdzie.

Jeżeli chodzi o sam e-commerce, to jest on w firmie nie najbardziej tradycyjnym modelem sprzedaży. Tak bym to określił, ponieważ firma przez dziesiątki lat rozwijała się w bardzo tradycyjnym modelu sprzedaży B2B, którą prowadzili głównie nasi handlowcy – przedstawiciele handlowi jeżdżący do klienta, na budowy. Głównym grupą docelową naszych klientów są firmy wykonawcze, które kupują materiały budowlane, a później używają ich po to, żeby wykorzystać je w procesie budowlanym.

Jeżeli chodzi o e-commerce, to w SIG-u e-commerce rozwijamy od roku 2016 w formacie e-commerce'u typowo skierowanego do klientów w B2B, natomiast opartego o koncepcję B2C-like, czyli użyteczności znanych z serwisów typowych dla klientów indywidualnych. Innymi słowy, założyliśmy, że jeżeli ktoś będzie korzystał z naszego e-commerce, a wcześniej kupował w dowolnym sklepie internetowym (książki buty, płyty, czy cokolwiek innego), to powinien sobie poradzić, ponieważ funkcjonalnie ten serwis będzie wyglądał analogicznie.

G.F: Żeby nasi Słuchacze mieli sposobność umieścić to sobie w jakimś kontekście, to po pierwsze możecie wejść na sklep SIG.pl. Z drugiej strony, jeśli możesz zdradzić, bo to w sumie jest duża spółka i wszystko pewnie publikuje, jakie mieście obroty w tamtym roku w Polsce czy na świecie?

B.P: Ja powiem może jeszcze dwa słowa o mojej roli, bo ja dołączyłem do SIG-u, żeby postawić, mówiąc kolokwialnie, e-commerce w Polsce. Natomiast w ostatnim czasie, w jesieni zeszłego roku, dostałem propozycję objęcia roli grupowej, czyli odpowiedzialność za rozwój omnichannelu. E-commerce jest częścią zmiany naszego modelu sprzedaży w model omnichannelowy. W tej chwili odpowiadam za właśnie rozwój omnichannelów we wszystkich krajach grupy, ale będę się odnosił głównie do wyników

polskich, ponieważ to jest ta część, o której na tę chwilę, na podstawie dotychczasowej historii najwięcej mogę powiedzieć.

Jeśli chodzi o wyniki polskie za zeszły rok, to publikowaliśmy w mediach społecznościowych, dzielił się tą informacją, że nasz obrót przez kanał internetowy przekroczył 205 milionów złotych. Całkiem już, powiedziałbym, jak na tak naprawdę szósty pełny rok działania tego kanału (zawsze może mogłoby być lepiej, no ale) wynik, który gdzieś tam daje powody do satysfakcji. I satysfakcjonujące dla mnie jest również to, że utrzymujemy kolejny rok bardzo wysoką dynamikę. Rok do roku, mimo tego, że ta baza już jest znacząco większa niż w latach poprzednich, dynamika mocnych kilkudziesięciu procent jednak jest utrzymana. Okej, ona spadła w stosunku do 2021, kiedy mieliśmy dynamikę na poziomie 140%, ale jednak wzrost z tych 130 do 200 z hakiem versus niecałe 60 do 130. Także tak to wyglądało.

G.F: Całkiem dobrze sobie radzicie, bym powiedział. Też trzeba uwzględnić to, że macie dużą bazę w postaci sporej firmy, która już wiele lat na rynku działa. Przekształcenie klientów z offline do online pewnie było dla Was łatwiejsze. Z drugiej strony, jak sobie drodzy Słuchacze wejdźcie na stronę SIG.pl, no to strona to nie jest w najnowszych trendach ładności, wyglądu i tak dalej. Powiedziałbym, że jest trochę taka nijaka, ale jak dzisiaj rozmawiałem z Pawłem Tkaczykiem na temat różnych rzeczy, on miał takie swoje case'y, że jak zrobili dla klienta (sprzedawcy bram) ładną stronę, to się okazało, że sprzedaż im padła. Więc może u Was też tak jest, że jakbyście zrobili ładną stronę, to by klienci nie chcieli u was kupować. Budowlańcy, którzy są przyzwyczajeni bardziej do hardcorowych wyglądów, niż super pięknego i estetycznego layoutu strony internetowej. Jak to u was jest? Sprawdzaliście?

B.P: Ta strona ma już parę lat; to na pewno nie jest projekt z zeszłego roku. Jesteśmy w pełni świadomi, że pewne trendy się zmieniły. Co więcej, pewne technologie też są w tej chwili dostępne, których nie było wtedy, więc tak, to jest jeden z naszych elementów, gdzieś tam, który mamy na naszej ścieżce prac rozwojowych. Natomiast fakty są takie, że rzeczywiście w przypadku B2B, pewne elementy, które w B2C przekreślają serwis, mogą nie mieć znaczenia, a są takie, które w B2B są konieczne, a w B2C są zupełnie zbędny albo nieistotne. Tutaj faktycznie ta ładność strony jest mniej istotna od samej ścieżki użytkownika, od wygody korzystania. Tutaj to jest zdecydowanie ważniejsze i na to zdecydowanie większy nacisk kładziemy.

Zbieramy bardzo dużo insightów od klientów; rozbudowujemy nasz serwis w zdecydowanej większości w oparciu o insight klientów z naszej grupy docelowej tej, o której mówiłem na początku. W związku z tym czasem to są takie informacje, które nawet dla nas, chociaż siedzimy już w tej branży parę lat, wydają się dziwne, wręcz absurdalne momentami, ale okazują się czymś, co zmienia reguły gry, bo rzeczywiście dostarczamy klientom pewną unikalną wartość dodaną. Tak jak wspominałem na początku, postawiliśmy na to B2C-like, czyli tę użyteczność opartą o takie zakupy, które klienci robią prywatnie. Powiem, że nieraz słyszeliśmy porównania do znanych serwisów, że tak samo się wyszukuje. To jest to, o co nam chodziło. Natomiast to jest tylko podstawa działania w B2B. Musi być wygodnie, ale oprócz tego, żeby to dawało rzeczywistą wartość dodaną, trzeba poznać tego klienta i zapewnić mu pewne funkcjonalności w serwisie, które są mocno dedykowane dla tej grupy klientów, dla tej branży.

Ja tutaj mogę podać kilka przykładów. Jednym z takich elementów, które na budowach się rzeczywiście często dzieją, to jest gubienie dokumentów. Po prostu taki jest fakt – ta branża nie jest nadmiernie uporządkowana. Z drugiej strony pod kątem przepisów zamknięcie inwestycji wymaga dostarczania dokumentacji produktowej. To jest coś, co jest bardzo dużym utrapieniem dla firm wykonawczych, bo jeżeli inwestycja trwa ileś miesięcy, no to jak się pogubiło część dokumentów dotyczących produktów w trakcie, to później przed odbiorem jest, jakby to powiedzieć, *akcja panika*, żeby nie odnosić się bardziej do fizjologicznych porównań – nagłe gromadzenie, szukanie tych dokumentów po różnych stronach, dzwonienia do handlowców. Dla nas to też było kłopotliwe, bo często nasi handlowcy nagle musieli rzucić wszystko i dostarczyć dokument. I nam, i naszym klientom to zabierało sporo czasu. W związku z tym, znając tę sytuację, zapewniliśmy klientom możliwość po prostu ściągnięcia tych dokumentów z naszego serwisu do kart produktów. Tam, gdzie jest to potrzebne, bo też nie do każdego produktu jest to wymagane. Tam, gdzie jest to wymagane przepisami, mamy dopięte te karty produktów i nasi klienci mogą sobie je ściągnąć. Mogą je ściągnąć również hurtowo, bazując na pewnych funkcjonalnościach już dedykowanych i zamkniętych (bo też nie wszystkie funkcjonalności, które są w serwisie, są dostępne dla użytkownika zewnątrz).

G.F: No właśnie Bartek, bo jak rozmawialiśmy wcześniej, przygotowując się do tej rozmowy, to ja się zapytałem Ciebie, co Cię najbardziej kręci. I Ty powiedziałyśmy, że dużo się dzieje we e-commerce, że

to lubisz, że dużo się zmienia, że jest niepowtarzalność i że jest dużo pola na innowacyjność. I to, co mówisz, to pewnie to jest pewnego rodzaju innowacyjność w Waszej branży – dokumentacja po prostu przy produktach, że można sobie to pobrać tak dalej – a w sumie to jest takie proste i oczywiste.

B.P: Tak dokładnie, ale innowacja nie znaczy, że to musi być coś, co jest nową technologią. Czasem to po prostu jest zrealizowanie jakiejś potrzeby w sposób, na który ktoś nie wpadł do tej pory. To nie chodzi o to, że każda rzecz innowacyjna musi być związana z nowym softem, z nowymi jakimiś sprzętami. Nie – czasem wystarczy wymyślić, jak odpowiedzieć na tę rzeczywistą potrzebę klienta. Dla mnie innowacyjność to nie jest sztuka dla sztuki. Nie chodzi o to, żeby zrobić coś, co będzie właśnie fajne, ładne i takie bardzo fancy, tylko coś, co będzie użyteczne. To jest taka moja definicja: zrobić coś w taki sposób, żeby było człowiekowi łatwiej.

G.F: Tak, tylko ja się z Tobą nie zgodzę co do jednego, że nikt na to nie wpadł. Ja myślę, że Wasi konkurenci od dawna pewnie widzieli to i czuli te same problemy, co Wy, tylko jakoś tam nikt nie skupił się, na tym, żeby to zrobić. Może stwierdził, że to nie jest warte w ogóle świeczki, bo może za skomplikowane, bo przecież jak mamy dodać tę dokumentację do każdego produktu, no to trochę roboty jest. Tych produktów też macie przecież.

B.P: To jest mnóstwo roboty. Ja powiem, o co mi chodziło. To, że jest taki problem, to ludzie wiedzą, tylko nie wpadli na to, że można go relatywnie „prosto” rozwiązać, prostym rozwiązaniem. O to mi chodziło.

G.F: Nie wiem, jak u Was to się rozwiązało. Wiesz, robimy sklepy i dla mnie to jest bardzo proste. Te funkcjonalności, o których powiedziałaś, nie są jakoś skomplikowane technologicznie z mojego punktu widzenia. Natomiast najwięcej roboty to chyba jest dodawanie do tych tysięcy produktów tych dokumentów i żeby one się zgadzały i żeby aktualizacje były odpowiednie. Ja nie wiem, czy te produkty na przykład w czasie się zmieniają, więc żeby trochę tak jakby zamrażać te dokumenty dla poszczególnych zamówień i czasów. Więc tu parę rzeczy pewnie wychodzi.

B.P: Tak i tu właśnie jest dużo takich niuansów, które wynikają ze znowu z tej specyfiki branży, bo faktycznie produkty się zmieniają. Po prostu dostawca zmienia na przykład swój katalog: część produktów wylatuje, część z drobnymi zmianami, dostaje nowe dokumenty, bo nowy indeks produktów. W procesie budowlanym trwający X miesięcy te dokumenty jeszcze ze starej partii też klienci muszą dostać. Także tutaj jest sporo takich niuansów, które trzeba, jak to mówimy, rozwalić w szczegółach, żeby później to rozwiązanie działało dobrze.

G.F: To z ciekawości, konkurencja już wzięła to rozwiązanie dla siebie? Skopiowała je?

B.P: Wiem, że nasza konkurencja pracuje nad rozwiązaniami troszkę powiązаныmi z tym, co my zrobiliśmy, tak.

G.F: Czyli to znaczy, że nie tak łatwo skopiować?

B.P: Nie, nie tak łatwo. Łatwo jest postawić taką podstawową funkcjonalność zakupową. Natomiast ja podam jeszcze kilka przykładów takich specyficznych dla tej branży. Zdecydowana większość zakupów w B2B, przynajmniej w tym budowlanym, to są zakupy związane z kredytem kupieckim, ale też z możliwością wykorzystania tej samej puli kredytów w zakupach stacjonarnych w tym samym czasie. Więc tutaj to jest kwestia rozwiązania, jak to zrobić, żeby klient mógł kupić, wykorzystując tę podstawową formę płatności jednocześnie, żeby kupić w ramach swojego limitu, a nie dublował go czy tam z wielokrotni przez zakupy w różnych kanałach. Także tutaj ta omnichannelowość jest mimo wszystko szalenie istotna, na przykład w zakresie tych zakupów, właśnie w ramach limitu kredytowego.

Inna kwestia to jest zarządzanie cenami. W branży materiałów budowlanych B2B ceny są praktycznie indywidualne dla klientów. Biorąc pod uwagę X tysięcy klientów i 80 tysięcy produktów z indywidualnymi cenami, to pokazuje, jakie jest wyzwanie związane z wydajnością systemu, żeby to wszystko działało sprawnie, płynnie, no i żeby znowu klient miał te same warunki zarówno w świecie rzeczywistym, jak i w świecie cyfrowym. I tego typu dylematów, jak pewne rzeczy rozwiązać, jest oczywiście więcej. Ja też nie chcę podawać gotowych rozwiązań na tacy, bo obawiam się, że ktoś z naszej konkurencji może nas słuchać.

G.F: Pewnie słucha; pozdrowienia.

B.P: Dokładnie, pozdrowienia. Natomiast po prostu to są wyzwania, z którymi trzeba się zmierzyć, więc to nie jest tak, że się postawi sklep z pudełka i powie: „No dobrze, jedziemy! Tutaj, ustawimy sobie ceny, wszystko będzie super”. No niekoniecznie.

G.F: Jest to dużo wyzwań. Nie umiem sobie wyobrazić w ogóle, jak z punktu widzenia zarządzania firmą, zarządzać wieloma cenami dla klientów. Ja z zasady mam jedną cenę dla wszystkich klientów, bo bym się pogubił, kto, ile ma, jaką ma cenę i z tym jest taka rentowność, tu jest taka...

B.P: Ja powiem tak, to żeby jeszcze troszkę skomplikować, w naszej branży jeden klient może mieć wiele cen na ten sam produkt. Na przykład zależnie od miejsca dostawy, ponieważ są tak zwane ceny inwestycyjne, czyli jest jakaś jakiś duży temat, duża inwestycja i na tę konkretną inwestycję klient może mieć wynegocjowane jeszcze dodatkowo atrakcyjniejsze ceny. I takich inwestycji może mieć 5, na każdą inną ceny, a oprócz tego ceny generalne, który ma swoje, więc tutaj jest więcej zmiennych.

G.F: To ja chyba wolę swój biznes w takim razie. Natomiast wspomniałeś o tym, że szukacie takich insightów, czyli po prostu rozmawiacie z klientami, którzy podrzucają Wam różne rozwiązania. I powiedz mi, jeśli możesz zdradzić (konkurencji też), jak to w ogóle jest wdrożone? Czy po prostu każdy handlowiec ma obowiązek co tydzień zadać 3 pytania jednemu klientowi, czy jak to jest? To jest ciekawe, bo ja często jak rozmawiam z różnymi właścicielami sklepów mniejszych, większych, zadaję pytanie o to, co jest ich wyróżnikiem. I sklepy zazwyczaj mówią:

- „No mamy 30-dniowy zwrot”.

- „To jest standard, a nie wyróżnik” - mówię.

- „Mamy super opiekę”.

- „No, ale to jest standard. Czym się różnicie?”.

Różnią takie standardy, które nie są obecnie w e-commerce wyróżnikami. A z drugiej strony, jak się pytam, czy pytali się własnych klientów, dlaczego u nich kupują; dlaczego nie konkurencji, oni mówią, że są tego pewni. Ja mówię, że to chyba Wam się wydaje, dlaczego klienci u was kupują. Bo jeśli nie zapytałeś, to nie wiecie, czemu wybrał wasz produkt, a nie konkurencji. Czy jest tańszy, czy może ładniejsza strona? Ostatnio moja żona robiła zakupy jakiegoś kursu internetowego, to tam wściekłości dostawała, a była zdeterminowana, ponieważ chciała usunąć jeden produkt z koszyka, nie udało się, zrobili się dwa i tak dalej. W ogóle masakra jakaś. Okazało się, że jedynym rozwiązaniem było po prostu robienie w trybie incognito, ale była zdesperowana, żeby to dokończyć. Ciekawe, ile klientek nie kupiło, bo nie umiało sobie z tym poradzić. No właśnie, jak te insighty zdobywać?

B.P: Mamy kilka metod. To nie jest jeden rodzaj, na który postawiliśmy i tylko jego się trzymamy. Z jednej strony, to jest takie najbardziej oczywiste, po prostu badamy klientów. Robimy badania ilościowe i jakościowe i to jest chyba taka najbardziej masowa rzecz, którą można zrobić. Nie wyznaczamy naszym handlowcom zadań pod tytułem „zapytaj się o trzy rzeczy w e-commerce”, bo uważamy, że to byłoby sztuczne. Natomiast dużo jeździmy z handlowcami do klientów – jeździmy na wspólne wizyty. I tutaj mamy dwie grupy klientów: mamy klientów, którzy są naszymi klientami takimi już, powiedziałbym, od dawna e-commerce'owymi czy klientami, którzy uczestniczą w naszym programie lojalnościowym. Często z nimi mamy już nawet nawiązany zespół e-commerce i marketingu, który razem pracuje nad tymi tematami e-commerce'owymi. Ma wręcz osobiste relacje z niektórymi klientami, więc czasem możemy po prostu zapytać. No bo to, że jesteśmy w internetach, jak można by powiedzieć, to nie znaczy, że osobiste relacje zanikają. Wręcz przeciwnie.

Taka obawa: „Przyjdzie sprzedaż internetowa i nas wszystkich pozwalniają”, w firmach handlowych, które działały tradycyjnie, jest, myślę, dosyć powszechna. My troszkę inaczej do tego podeszliśmy. Sprzedaż internetowa jest dla nas narzędziem do budowania efektywności. W związku z tym nigdy naszym celem nie było obniżenie kosztów poprzez zwalnianie pracowników i też nigdy nie było celem wyrugowanie handlowców z całego procesu współpracy z klientami. Ten proces po prostu nieco inaczej wygląda. Zadania handlowca są nieco inne, ale w dużym stopniu ciekawsze, ponieważ one są właśnie bardziej powiązane z budowaniem tych bezpośrednich relacji, z taką indywidualizacją obsługi, na którą mocno stawiamy. I dzięki temu, ponieważ jeździmy z handlowcami do klientów, nawet takich, którzy jeszcze do e-commerce nie są przekonani, bo w tej branży zamówienia niekoniecznie są standardowo przesyłane przez internet, możemy po prostu klientów zapytać. I nie pytamy, szczerze powiedziawszy, o to, co by

chcieli mieć w serwisie, jaką nową funkcjonalność, tylko pytamy o to, w czym moglibyśmy im po prostu pomóc w takim codziennym prowadzeniu biznesu.

G.F: Bartek, tak mówiliśmy o tej innowacji, o tych różnych rzeczach i ja się zastanawiam. Bardzo często są różne hype'y, czy takie gorące tematy każdego roku. Obecnie chyba największy hype, to jest ten ChatGPT, czyli sztuczna inteligencja. No, ale marketing i e-commerce ma kilka takich hype'ów, które były ostatnio. Jakże widziałeś hype'y w ostatnim roku? Takie, w które widziałeś, że nie wchodzić, bo i tak nic z tego nie będzie, albo może trochę później. Jak to jest u Ciebie?

B.P: Ja powiem może, patrząc z perspektywy firmy, w której pracuje. Na hype'y patrzymy jednak trochę bardziej pod kątem możliwości ich wykorzystania w prowadzeniu biznesu. Na przykład dla nas takim hype'em, który gdzieś był ciekawy i przyglądaliśmy mu się dosyć mocno w ostatnim okresie, było *fast delivery*. One oczywiście mocno szarpnęły do przodu branżę e-grocery. I chwala im za to, bo to jest branża, która była, moim zdaniem, niedoreprezentowana online. To była taka rzecz, którą gdzieś tam próbowaliśmy analizować czy to jest coś, co może nam w jakiś sposób pomóc. I są dwie strony medalu: użyteczność dla klienta i opłacalność biznesowa. No i tutaj trzeba te dwie rzeczy gdzieś ze sobą spiąć, bo jeżeli zrobimy coś, co jest fantastycznie nawet użyteczne, ale w życiu na to nie zarobimy, no to szkoda to robić. Jednak firma pracuje w sposób taki, żeby zadowolić klienta jak najbardziej, ale po to, żeby zarabiać. I tutaj myślę, że tak jest z tymi hype'ami, że warto się zastanowić, czy z tego będzie pozytywny ROI.

G.F: Tak. W ogóle trzeba nauczyć się odsiewać te różne rzeczy i wiedzieć, w które zainwestować czas, w które zainwestować pieniądze, żeby to miało zwrot. Ja myślę, że chyba największym takim wskaźnikiem jak to rozpoznawać, jest czy to jest spójne z naszą strategią i pomysłem na biznes i czy to w ogóle jakoś diametralnie nam pomoże, zmieni, czy tylko trochę. Bo to też jest tak, że często szukamy trochę bardziej zielonej trawy niż teraz mamy. My używamy na przykład w firmie Asany do zarządzania zadaniami i zawsze jak mi przychodzi pomysł do poprawy, to mój wspólnik Mirek mówi: „Hej, ale czy to bardzo nam zmieni rzeczywistość? Bo jeśli tylko trochę, to może nie warto w ogóle zmieniać, bo to nie ma sensu”. I ja mam takie wrażenie, że z tymi hype'ami tak, trochę jest; żeby się nauczyć odsiewać – czy na pewno nam zmieniają.

B.P: Tak, zdecydowanie.

G.F: Chciałem w sumie przejść do kolejnego tematu, bo to, co Was wyróżnia, to co robicie dobrze – i być może stąd takie wyniki, te wzrosty kilkadziesiąt procent rok do roku – to jest to, że Wasz omnichannel bardzo fajnie współgra. Bo macie z jednej strony jeden e-commerce, ale macie, z tego, co mi mówisz, 240 handlowców, 50 ponad oddziałów. To jest wielki organizm! Żeby to wspólnie działało i tak dalej. To jest wyzwanie, żeby z jednej strony offline'ową firmę przekonać do online'u. Z drugiej strony, żeby tam sobie nie zrobić krzywdy i kuku.

B.P: Oj jest.

G.F: Z trzeciej, jak wymyślić tę platformę. W sumie to jest też wyzwanie – jak przekonać klientów, którzy do tej pory korzystali z handlowców, żeby zaczęli korzystać z platformy, a nie cały czas zawracali głowę handlowcom. To chyba długa droga była przez te 6 lat, co?

B.P: Ja powiedziałbym, że nie tyle była, ile wciąż jest, bo oczywiście apetyty mamy o wiele większe, niż aktualne wyniki. Chociaż rzeczywiście tak, to jest długa droga. To jest zmiana podejścia do biznesu i powiedziałbym, że to jest zmiana modelu biznesowego bardziej niż sama kwestia platformy internetowej. Jednak dosyć dużo czasu poświęciliśmy na analizę, na prace koncepcyjne, na zaprojektowanie przyszłego modelu biznesowego, zdając sobie sprawę, że w wielu obszarach będzie wymagał zmian. I to jest taki, powiedziałbym, bardziej change management, niż właśnie taki hype'owy projekt odpalenia jakiegoś super nowego, ciekawego rozwiązania, które zdechnie za dwa miesiące. Tak też można tylko pytanie, co jest priorytetem, oczywiście.

G.F: A jak przekonaliście handlowców, żeby z Wami, z działem e-commerce współpracowali? Zdradzisz czy to jest tajemnica?

B.P: Nie chciałbym wszystkiego pewnie powiedzieć, natomiast my bardzo dbamy o to, żeby handlowcy mieli poczucie bezpieczeństwa z tym działaniem poprzez wykorzystanie platformy e-commerce. Z drugiej strony jest to platforma, która zapewnia naszym handlowcom dużo fajnych funkcjonalności, których nie widać na zewnątrz, bo one są dedykowane dla pracowników. Więc tutaj są rzeczy, które mi po prostu pomagają w bieżącym generowaniu sprzedaży. To czasem są dosyć proste rzeczy, które są znowu takim efektem znajomości pracy handlowca, czy też po prostu słuchania, co mówią. Czyli taki otwarty kontakt

mamy i oni wiedzą, że mogą nam otwartym tekstem powiedzieć, że coś jest nie tak albo coś by się przydało.

I mamy takie funkcjonalności, które wiemy, że nasi handlowcy wykorzystują w terenie, bo mają po prostu łatwy dostęp do niektórych informacji, łatwy dostęp do danych z poziomu telefonu. Bo oczywiście platforma jest dostosowana do mobilności. Tutaj akurat platforma jest [ns 29:52], także ileś rzeczy, które do tej pory musieli weryfikować, na przykład dzwoniąc do oddziału, mogą zweryfikować w parę sekund, sięgając do telefonu. To jest to, że też te użyteczności dla nich pomagają im, wydaje mi się, przełamać pewną nieufność i właśnie budować to zaufanie między nami. Zresztą cyfry pokazują, że to, co mówiliśmy na początku przed wdrożeniem o tym, że nasz e-commerce nie jest budowany po to, żeby kogokolwiek zwolnić czy zastąpić, teraz widzimy, że to jest prawda.

Robiliśmy niedawno takie podsumowanie tych pierwszych lat. Zweryfikowaliśmy ilość handlowców pracujących w ostatnim miesiącu przed testowym uruchomieniem e-commerce'u w 2016 roku (to była druga połowa) i zweryfikowaliśmy teraz w styczniu tego roku. To jest takie świeże porównanie. W ciągu tych kilku lat ilość handlowców nam wzrosła. I takie są fakty. Teraz łatwiej nam jest o tym rozmawiać też wewnątrz, bo już nie mówimy, że nikogo nie będziemy zwalniać i to nie jest po to, żeby cię zastąpić kolego, który jesteś handlowcem, tylko pokazujemy: „Słuchaj, no takie są fakty. Przez ostatnich parę lat tak wyglądała nasza rzeczywistość i w tę stronę rozwijamy biznes”. Nam nie zależy na tym, żeby zwalniać. Zależy nam na tym, żeby budować sprzedaż w coraz bardziej efektywny sposób. Innymi słowy, chcemy szybciej zwiększać naszą sprzedaż, niż zwiększamy ilość zatrudnionych osób. Natomiast, powiedziałbym tak: jakieś takie wstępne obawy zawsze będą, jeżeli mówimy o organizacji, która dobrze działała w modelu tradycyjnym. Ten change management, niezależnie od tego, czego ta zmiana dotyczy, jest wyzwaniem.

G.F: Okej, wielkie dzięki. Ja chciałbym też dowiedzieć się, bo u Was ten marketing i ten e-commerce działa mocno i na siebie pewnie wpływa i tam się tak wiesz „przenika”. Jak to u Was to działa? Macie oddzielne działy, współpracujecie jakoś, żeby one współgrały ze sobą, żeby się nie kłóciły, żeby e-commerce mógł wspierać marketing, a marketing, mógł wspierać e-commerce? Przecież marketing pewnie też te sklepy zwykle wspiera. Jak analizujecie, co zmieniać, co poprawiać w poszczególnych działach?

B.P: To trochę jak było z Rzeczpospolitą Obojga Narodów. Najpierw była *unia personalna*. Zaczęliśmy od dwóch osobnych państw, czyli było Wielkie Księstwo Litewskie i Korona. Najpierw był marketing w firmie, a następnie dopiero ja zostałem zatrudniony, żeby uruchomić e-commerce. Więc ten e-commerce był budowany wtedy od podstaw, a później marketing został, że tak powiem, dołączony do działów, którymi się zajmuje i no i powstała ta unia personalna. Ale myślę, że ona jest coraz bardziej już taką *unią realną* i pracujemy razem, wspólnie. Realizujemy wspólne projekty, które są takie offline'nowo- online'owe.

Tak jak mówię, ta strategia omnichannel to w naszym przypadku nie jest tylko *buzzword*, tylko rzeczywiście, gdzieś wierzymy w taki rozwój sprzedaży. I on niesie ze sobą konsekwencje również w działaniach marketingowych, bo przykładowo nasz program lojalnościowy jest programem, w którym nasi klienci zdobywają punkty niezależnie od tego, w jaki sposób dokonają zakupu – czy te są zakupy w naszym serwisie internetowym, czy u handlowca, czy przez telefon, czy w oddziale – nie ma to najmniejszego znaczenie. Natomiast całe konto klienta jest w naszej platformie e-commerce'owej, więc jeżeli chcesz uczestniczyć w programie lojalnościowym, no to, to konto gdzieś tam masz. Więc tak czy inaczej, uczymy klientów korzystania z tej platformy, niekoniecznie zaczynając od zakupów; często od innych elementów. Jednym z nich jest program lojalnościowy. I tutaj działania marketingowe są mocno nastawione na utrzymanie klienta, pogłębianie jego lojalności. To jest ta część związana z wygrywaniem udziału w portfelu klienta.

Jest oczywiście druga część związana z pozyskiwaniem nowych klientów, ale tu myślę, że część tych działań to jest wspieranie i dawanie handlowcom narzędzi, bo w B2B jednak [ns 35:04] komunikacja nie za bardzo ma sens, bo tutaj się płaci za zasięgi, które niekoniecznie dla nas są istotna. Bardziej zajmujemy się celowaną komunikacją marketingową, ale też coraz mocniejszą internetową. Różnymi formami – nie chcę w tej chwili wchodzić w szczegóły tej komunikacji, bo to też jest coś, co powiedzmy, nie jest typowe jeszcze dla tej branży, więc zostawmy, żeby jak najdłużej nie było.

G.F: Czyli co nie dało się zrobić dwóch królestw z dwoma książętami? To jest coś, co daje do myślenia, że czasami trzeba zrobić tę unią personalną.

B.P: To znaczy, ja myślę, że to był pewien naturalny ruch, ponieważ ja całe życie zajmowałem się też marketingiem. Na skutek pewnych zmian w firmie, okazało się, że to była opcja, która wydawała się wtedy

najsensowniejsza. I tak bym to zostawił; nie chciałbym oceniać, czy rzeczywiście była, ale myślę, że wyniki też pokazują, że najgorsza na pewno nie była.

G.F: No gratuluję.

B.P: Myślę, że jest możliwe też działania niezależnie. Wiesz, to nie jest tak, że jest jeden model. Po prostu to jest kwestia właściwego modelu dla danej organizacji. Nie ma jakiegoś takiego uniwersalnego: to jest dobry model, a to jest zły. To też jest kwestia ludzi, którzy za pewne obszary odpowiadają – czy potrafią ze sobą współpracować, czy nie, prawda?

G.F: Tak. Bartek to ostatnie 5 pytań do Ciebie. Takie pytania końcowe. Mam taką serię i pytam różnych gości o to samo praktycznie. Powiedz mi w takim razie po pierwsze: jaka jest Twoja super moc w e-commerce? Nie było łatwo.

B.P: Czy ja mam jakieś super moce? To jest dobre pytanie, ale nie wiem, czy ja mam jakieś super moce w e-commerce. Myślę, że niekoniecznie w e-commerce, ale taka bardzo duża ciekawość świata. To jest coś, co mi pomaga w wielu miejscach, bo szukam takich rozwiązań, które czasem wydają się kompletnie od czapy, a później okazuje się, że po jakiś tam drobnych dostosowaniach może coś z nich wyjść. Więc to jest takie taka rzecz. Nie chciałbym cytować prezydenta, że ciągle się uczę, ale coś w tym jest [śmiech].

G.F: Pozdrawiamy. Ja kiedyś usłyszałem, że biznes jest prosty – wystarczy robić kilkadziesiąt rzeczy naraz, dobrze.

B.P: Bardzo celne.

G.F: W e-commerce jest też tak, że większość rzeczy na siebie wpływa. I tam zazwyczaj pomiędzy tymi rzeczami nie jest dodawanie a iloczyn, więc jak gdzieś jest zero, to generalnie wszędzie jest zero. I trzeba o te wszystkie rzeczy zadbać na wystarczającym poziomie. Okej, ale to drugie pytanie.

B.P: Ja jeszcze tylko, odniosę się do tego, co powiedziałeś o zadbaniu. Wiesz, bo jest jeszcze jedna rzecz, na którą ja kładę bardzo duży nacisk albo dużo swojej uwagi poświęcam – dbanie o ludzi. E-commerce czasem tak się kojarzy, że jest technokratyczny, jakieś tam internety, jakieś technologie, ale to są ludzie, którzy to tworzą. I dla mnie może to jest bardziej ta super moc, to jest właśnie dobieranie właściwych ludzi do właściwych zadań i w drugą stronę właściwych zadań dla właściwych ludzi. Wtedy oni mogą robić to, co ich kręci, co im sprawia radość i wtedy naprawdę można wykręcać dużo lepsze, ciekawsze rzeczy niż jak się robi „po prostu muszę przyjąć do roboty”.

G.F: Tak. Zgadzam się w 100 procentach, ale nie rozwijam. A co Wam pomogło zrobić jakiś ogromny krok milowy w ostatnim roku? Co takiego było, że czułeś, że przeskoczyłeś albo co Wam pomaga ogólnie przeskakiwać takie kroki milowe?

B.P: Nie wiem, czy to było w zeszłym roku, bardziej powiedziałbym w 2021, takim dużym krokiem była mocna współpraca w kontekście programu lojalnościowego i właśnie takie urealnienie tej unii, o której mówiłem, między marketingiem i e-commerce. Czyli takie naprawdę granie do jednej bramki, coraz lepsze rozumienie się. I to później ma pewne przełożenie na całą organizację. Wydaje mi się, że to jest bardzo ważne.

Oczywiście są elementy wspierające z zewnątrz. No oszukujmy się, że wszystko jest wynikiem tylko i wyłącznie tego, co się samemu robi. Na pewno do rozwoju e-commerce przyczyniła się pandemia. Co byśmy nie mówili, jednak myślę, że w każdej branży w większym lub w mniejszym stopniu było czuć jakieś efekty. Także to jest jeden z takich elementów zewnętrznych. Drugim są czynniki demograficzne. Nasza branża z kolei jest taką branżą, gdzie ewidentnie czuć gdzieś taki powiew zmian, czyli przekazywania tych biznesów otwartych 30 lat temu do kolejnego pokolenia, czyli do osób, które już są rzeczywiście bardziej technologiczne i korzystają z tego w bardziej naturalny sposób niż osoby, które mają w tej chwili po 70 lat (które często też fantastycznie potrafią się nauczyć, ale nie jest to dla nich tak naturalne, jak dla osób w wieku czterdziestoletnim).

G.F: Okej, a powiedz mi, z jakiej rzeczy, którą zrobiłeś w e-commerce, jesteś najbardziej dumny?

B.P: Właśnie tak szukam w głowie, co by można odpowiedzieć na to pytanie. Na pewno ogólnie rzecz biorąc, to jestem bardzo dumny z tego, że w tak ciężkiej e-commerce'owo branży – bo branża budowlana, zwłaszcza ta B2B, jest taką branżą tradycyjną. Pamiętam zamówienia na kawałku od płyty gipsowo-kartonowej przyniesione do oddziału z budowy. To jest rzeczywistość, którą miałem okazję poznać, rozpoczynając pracę nad e-commerce'em. I słysząc „To są nasze zamówienia” – oczywiście to był skrajny przykład, ale że udało się jednak tak dużo klientów zachęcić do korzystania z rozwiązań

internetowych, to jest coś, co uważam, za naprawdę spory sukces. I takie coś, co jak sobie pomyślę o tym, to mi sprawia taką radość, że się udało.

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

B.P: Z internetu [śmiech], bo skąd czerpać wiedzę o e-commerce, jak nie z internetu. Znowu, tak naprawdę to nie jest jedno źródło. Korzystam z różnych źródeł internetowych. Sporo czytam, bo tak jak mówiłem, lubię szukać różnych inspiracji. Bardzo dużym źródłem dla mnie jest takie taka grupa Digital Experts Club – to jest grupa osób, które te e-commerce'y tworzą, zarządzają nimi. Naprawdę ludzie, którzy mają ogromną wiedzę i chcą się nią dzielić. To jest taka grupa, którą mam ogromną przyjemność współtworzyć i uważam, że to jest miejsce, gdzie bardzo dużo ciekawych kawałków wiedzy udało mi się pozyskać. Oczywiście to są też platformy społecznościowe. Na przykład na LinkedInie dosyć dużo ciekawych rzeczy można w pewnych miejscach znaleźć.

To też są książki, niekoniecznie stricte o e-commerce, czyli jaką technologię wybrać do mailingu, ale bardziej biografie autorów lub (nie wiem, czy można tak powiedzieć) biografie firm. To trochę niezbyt trafne określenie, ale na przykład bardzo mi się spodobała ostatnio książka o historii Netfliksa „Gdy regułą jest brak reguł”. Już tytuł jest bliski mojemu sercu, więc chętnie ją przeczytałem. I rzeczywiście sporo ciekawych rzeczy; bardziej z podejścia do zarządzania niż do samego e-commerce, ale to jest firma jednak mocno technologiczna, więc trochę takich ciekawostek też można wyciągnąć.

G.F: Tak to też czytam i też mnie zafascynowało, jak mają to poukładane i jak pracowali. Tam jest pokazane, że to wiele lat pewne rzeczy się wdraża.

Powiedziałas, że na LinkedInie czerpiesz z pewnych miejsc – to od jakichś osób, które obserwujesz czy bardziej jakichś grup na LinkedInie? Bo tak się zastanawiam.

B.P: I jedno, i drugie; czy nawet z jakiejś obserwacji hasel/hashtagów, bo czasem też w ten sposób można sobie ten kontent od nieznanych osób wyłapać.

G.F: Okej, a to jak dużo czasu poświęcasz w tygodniu na naukę?

B.P: Trudno mi powiedzieć. Nie mierzyłam tego, na ile siedzenie gdzieś tam i przeglądanie Slacka Digital Experts Club, czy to jest 30 minut dzisiaj. Trudno mi powiedzieć, natomiast to jest taka rzecz, którą po prostu robię też dlatego, że mi to sprawia pewną przyjemność. Więc nie jest to na zasadzie „z zegarkiem w rękę mam sięść i poczytać”.

G.F: A co uważasz za największe wyzwanie w obecnym roku przed e-commerce?

B.P: Rentowność. Moim zdaniem, wiele wskaźników makroekonomicznych wskazuje, że to będzie trudny rok ekonomicznie. W związku z tym spodziewam się dużej presji na marże, po prostu. I utrzymanie rentowności. Nie tylko dla e-commerce'ów, bo umówmy się dla wszystkich biznesów, będzie bardzo istotne, no bo umówmy się, warto jednak przeżyć.

G.F: Bartek, dziękuję Ci bardzo za ten cały wywiad, za poświęcony czas. Powiedz mi, czego Ci życzyć w nadchodzącym roku?

B.P: Jak powiem, że zdrowia, to może zabrzmieć jak truizm, ale myślę, że to jest to, czego warto każdemu życzyć. I energii. Jak się ma zdrowie i energię, to później można różne, dziwne rzeczy robić.

G.F: Całą resztę własnymi rękami zrobimy. Więc tego Ci życzę – dużo energii i zdrowia – i dzięki, że byłeś z nami.

B.P: Dziękuję bardzo. Do zobaczenia!