

# **W czerwcowym wydaniu miesięcznika Forbes rozmowa z Krzysztofem Bajółkiem, założycielem Answear.com**

31.05.2021

**FORBES: Gdyby nie giełdowy debiut Pepco, to po głośnych IPO z ostatnich miesięcy – od Allegro i InPostu po wasz Answear czy Dadelo – można było nabrać wrażenia, że handel całkiem wyniósł się do internetu.**

**Krzysztof Bajólek, założyciel Answear.com:** To jest właśnie piękne w biznesie, że niekoniecznie muszą wygrywać jedynie obowiązujące kierunki i reguły.

**Nasz ranking pokazuje jednak jak bardzo wzrosły mnożniki wycen spółek internetowych. Inwestorzy nabrali przekonania, że teraz nic tylko e-commerce?**

Aż tak, to chyba nie, ale patrząc na dynamikę wzrostu, obecnie osiągnane rentowności oraz dość wczesny etap rozwoju rynku, te wyceny, ze zwykłego już przeliczenia wskaźników, mogą być uzasadnione. **Na każdą firmę trzeba jednak patrzeć indywidualnie, bo nawet najwięksi mogą być chwilowo przewartościowani.** Tak stało się, chociażby z Allegro, którego notowania od początku roku spadły o 40 proc. Giełda przede wszystkim wycenia jednak przyszłość, a więc nie tylko [wzrost wolumenów spółek e-commerce](#), ale także ich rentowności. **Tu zyski rosną bowiem szybciej niż w handlu tradycyjnym, bo nie ma dodatkowych kosztów związanych z otwieraniem sklepów przy zwiększaniu skali działania**

. W e-handlu rynek zdobywa się taniej, więc wraz ze skalą biznesu poziomy rentowności się poprawiają.

## **Mówi się, że przez lockdown w 2020 r., e-commerce nadrobił dwa, a nawet trzy lata. Pytanie, czy teraz wrócimy do normalnego wzrostu znanego chociażby z 2019 roku?**

Rok, dwa na pewno przeskoczył i to wydarzyło się praktycznie bez dodatkowych kosztów i nakładów inwestycyjnych, przez co [rentowność podmiotów e-commerce'owych](#) mocno wzrosła. Wydaje się, że po lockdownie tempo wzrostu może trochę przyhamować, ale i tak powinno być wyższe niż prognozy sprzed lockdownu, **Rok 2020 zmienił to, że mamy szerszą bazę kupujących.** Teraz, poza zdobywaniem nowych klientów, jest czas, aby budować ich koszyki, czyli wartość jednorazowego zakupu oraz powracalność i częstotliwość transakcji, a to będzie się przekładać na szybsze tempo wzrostu przychodów i rentowności.

## **Jakie nowe kategorie produktów mają największy potencjał na sprzedaż w internecie? Co w tym względzie zmienił rok 2020? W USA odnotowano szybki wzrost wszystkiego, co związane z domem i jego wyposażeniem.**

Sprzedaż tych kategorii [została pobudzona w trakcie lockdownu](#) m.in. dlatego, że ludzie bardzo dużo czasu spędzali w domach, wystrój mocno im się opatrzył, zaczęli szukać czegoś nowego, a przy zamkniętych sklepach stacjonarnych musieli trafić to internetu. I przekonali się, że tam też można kupować. **Przy prognozowaniu rozwoju poszczególnych kategorii produktowych trzeba patrzeć na aspekt kosztowy i marżowy sprzedaży przez internet.** Myślę, że to będzie kluczem do rozwoju poszczególnych branż i rynków. [E-commerce to zupełnie inny łańcuch dystrybucji](#) i inne kategorie kosztów niż w handlu tradycyjnym. Przykładowo w meblarstwie koszty powierzchni i fizycznej ekspozycji są duże, a przy tym wysokie są marże na poszczególnych produktach, więc handel elektroniczny wydaje się tu atrakcyjną

alternatywą, o ile tylko klienci uznają, że to atrakcyjny sposób zakupu.

## **A jak rozwinie się internetowa sprzedaż produktów spożywczych? Pojawiły się ciekawe projekty, jak współpraca Glovo z Biedronką w bezpośrednich dostawach ze sklepów. Czy ze względu na niską marżowość tu pozycja tradycyjnego handlu jest zagwarantowana na lata?**

Taka strategia, jak ta Biedronki i Glovo, na tym rynku bardzo mi się podoba, bo niska marżowość rzeczywiście jest dużą barierą rozwoju tego segmentu. [Jerzy Mazgaj, założyciel Almy](#), która była jednym z prekursorów e-grocery przekonywał, że gdyby nie jego sklepy stacjonarne to sprzedaż przez internet byłaby nieopłacalna - tam zakupy także były przygotowywane i odbierane z poszczególnych delikatesów. A tu, w dodatku, mamy sytuację [połączenia taniej dostawy Glovo](#) i dobrze kontrolującej koszty Biedronki, która dysponuje rozległą siecią. To ma szansę nie tylko zmieścić się w atrakcyjnej cenie, którą chętnie zapłacą klienci, nie lubiący nosić zakupów, ale również na szybkie dostawy i szybkie skalowanie biznesu.

## **Na ile kwestia ceny wciąż jest krytyczna dla sprzedaży w internecie? To była pierwsza wielka przewaga e-commerce, która utrzymała się np. w elektronice czy książkach, ale przy modzie przestała już tak ważyć.**

To będzie zależało od segmentów. Cena, wygoda czy dostępność będą właśnie czynnikami segmentującymi ten rynek. **Będzie miejsce na platformę z tanimi ubraniami i sklep modowy, którego atutem jest oferta niedostępna gdzie indziej**, sposób prezentacji produktów czy usługi tworzące jakąś wartość dodaną.

## **Internet przyzwyczał nas jednak, że zwycięzcy biorą**

**wszystko. Zadziała efekt sieciowy i rodzi nam się taki**

**Facebook. Podobnej siły upatruje się w Amazonie, a nawet Zakupach Google'a.**

Rynek ma tendencję do premiowania liderów, ale raczej nie będzie tak, że platformy w e-commerce wezmą wszystko. Zwłaszcza w branży modowej, gdzie ze względu na ogromne zróżnicowanie potrzeb, gustów, portfeli, sposobu życia i jeszcze całej masy innych czynników, mamy ogromną liczbę marek i producentów. **Trudno sobie wyobrazić, że pojawi się w internecie jedno miejsce, które zgromadzi wszystkie marki i zaspokoi wszystkie potrzeby.** Klienci są na tyle zróżnicowani, że pewnie różne osoby wybiorą różnych, „swoich” liderów, którzy najlepiej będą odpowiadali ich potrzebom. [Marketplacy świetnie się rozwijają](#), bo ten concept jest bardzo pojemny, szybki i mniej kosztowny w rozwoju. Dlatego na wczesnym etapie budowy rynku, rośnie najszybciej i wygrywa, ale z biegiem czasu rynek się różnicuje. Proszę spojrzeć, jak wygląda to w krajach z dobrze rozwiniętym e-commerce jak np. Wielka Brytania, gdzie w branży fashion mamy całą plejadę internetowych sklepów, takich jak Zalando, Asos, Net-a-porter, Farfetch, Yoox, Boohoo, Serfdoom, Mythersa czy Luisaviaroma. **W sumie jest tam kilkanaście platform, każda działa w jakimś swoim segmencie i wszystkim nieźle się wiedzie.** Ten rynek będzie się więc segmentował, a w niektórych większych kategoriach może być nawet dwóch, trzech liderów, bo każdy może postawi na inną przewagę konkurencyjną – jeden zaoferuje dobrą cenę, drugi szeroki wybór, a trzeci jakość serwisu.

**A jednak Allegro zawsze miało duże ambicje w branży modowej, chociażby ze względu na wielkość tego segmentu.**

Fashion wymaga pewnej oprawy, czego marketplace, zwłaszcza horyzontalny jak Allegro, nie daje. Gdy sprzedaje się różne produkty, trudno sprofilować całą platformę pod jedną branżę. **Zawsze jest to więc jakiś kompromis, który nie daje jakości ekspozycji.** Do tego działający tam sprzedawcy mają różne podejście do oprawy sprzedażowej produktów – niektórzy nie przywiązują do tego wielkiej wagi – nie ma więc nawet szans na jakiś wspólny standard. To z kolei powoduje, że te lepsze marki nie chcą być tam prezentowane, więc oferta selekcyonowana jest w kierunku dolnego

segmentu rynku, bardziej wrażliwego cenowo.

**Idąc w drugą stronę rynku swego czasu pojawiły się takie serwisy jak amerykański Polyvore, czy jego polski naśladowca Domodi. To był pomysł na dopalenie e-commerce unikalną treścią i mediami społecznościowymi. Spadek wartości Domodi pokazuje chyba jednak, że nie jest to wielki sukces.**

Domodi zatrzymało się w pół drogi, nawet nie stworzyło marketplace'u, tylko zatrzymało się na etapie agregatora ofert. Ten model był najłatwiejszy, tego typu projektów powstało wiele, ale ostatecznie nie przetrwały próby czasu. **Dodatek treści i tematów lajfstylowych jest ciekawym rozwiązaniem, zwłaszcza dla wyższych segmentów rynku, gdzie da się na to zarobić**, bo tworzenie takich serwisów jest przecież kosztowne. Nie należy jednak przesadzać. Na końcu trzeba sprzedawać, a nie bawić się w modę. Pisma kobiece próbowały sprzedawać modę, ale bez wielkich sukcesów, bo znają się na bawieniu klientów, a nie handlu i tak właśnie są postrzegani przez konsumentów.

**A jak widzi pan aspekt mobilności i zastosowanie aplikacji w sprzedaży mody? W Vinted sprawdziło się to doskonale.**

Vinted właśnie bardzo dobrze pokazuje, jak można segmentować ten rynek, wybierając sobie jakiś fragment rynku i dostosowując do niego odpowiedni sposób komunikacji i sprzedaży. Z ich aplikacji korzystają młode dziewczyny, które jeżdżą tramwajami, spędzają czas gdzieś na murkach na osiedlu i dla nich komórka jest narzędziem najbardziej dostępnym. Bardzo dobrze dobrany kanał komunikacji i sprzedaży do niszy rynkowej, rokuje sporym sukcesem.

**Jak sam pan wspomniał, internet to tanie narzędzie**

## **skalowania sprzedaży, także międzynarodowej. Pytanie więc, czy koncepty globalne będą brały górę nad lokalnymi, tak jak to się stało w streamingu video: Netflix wyszedł, a Showmax już nie?**

Oczywiście są branże i segmenty rynku, które ze względu na swoją specyfikę mocno preferują graczy globalnych, chociaż słyszałem o projekcie platformy tylko z filmami francuskimi, która już pewnie może się udać. Inaczej jest jednak na przykład w e-grocery, gdzie krajowe podmioty mogą rosnąć w siłę na jednym dużym, lokalnym rynku. To wynika z wielkości, specyfiki rynku i produktu, oraz możliwości logistycznych, które są bardzo ważnym obszarem w e-commerce. [Horyzontalny marketplace, jakim jest Allegro](#), operuje w tak wielu segmentach, gwarantujących mu odpowiednią skalę działania, że może sobie pozwolić na bycie podmiotem lokalnym. W wyższym segmencie mody, działając tylko w jednym kraju, trudno byłoby zbudować odpowiednią skalę przychodów pozwalającą na odniesienie sukcesu. Z drugiej strony nie widzę jednak konieczności, aby Answear był graczem światowym.

Wystarczy nam operowanie tutaj, w regionie Europy Środkowej i Wschodniej. Ten obszar, z jednej strony, daje nam odpowiednią skalę, a z drugiej, pozwala zachować zwinność i dostosowywać się do specyfiki lokalnych rynków. **Do tego dochodzi jeszcze kwestia logistyki: na zbyt małym rynku jest nieopłacalna, ale trudno jest utrzymać w ryzach koszty, szybkość i dobrą jakość serwisu jeśli działa się na bardzo rozległej mapie.** Regionalność w tym wypadku pomaga zoptymalizować ten biznes.

**To, co robicie w sieci, przypomina model działania polskich firm modowych, takich jak LPP czy CCC, które bardzo dobrze poradziły sobie właśnie w Europie Środkowej i Wschodniej, ale wszystkie wyprawy za Odrę już im raczej nie wychodziły.**

## **A przecież Inditex i H&M dają radę działać na całym kontynencie. Może my, Polacy, po prostu czegoś nie potrafimy?**

A może aspekty ważne dla rynku polskiego czy Środkowej Europy, które przyczyniły się do [sukcesu LPP czy CCC](#) są o wiele mniej istotne dla klientów z Zachodu? Może cena w bogatych Niemczech nie czyni cudów? W Polsce pewnie też już o wiele mniej dlatego CCC wyraźnie zmienia strategię i chyba nieźle na tym zaczyna wychodzić...

## **Ale dlaczego Zalando może sprzedawać w całej Europie, a Answear tylko w jej prawej połowie?**

Answear też pewnie mógłby działać w całej Europie, ale po prostu nie ma takich zasobów. Swoją ekspansję dostosowujemy do naszych możliwości finansowych i wolimy rozwijać się na rynkach, które lepiej znamy oraz umiemy dostosowywać do nich ofertę. No i dodatkowa kwestia logistyki. Ponieważ w tej chwili nie stać nas na dwa magazyny, to z jednego obsługujemy te rynki, które są dla nas opłacalne i pozwalają nam na utrzymanie dobrej jakości serwisu.

## **A jak Pan ocenia konkurencję dużych firm modowych, które jednak trochę przespały start e-commerce, a teraz starają się nadrobić czas i budują własne kanały elektronicznej sprzedaży?**

Praktyka rynkowa pokazuje, że trudno jest odnosić sukcesy w sprzedaży stacjonarnej i jednocześnie szybko rozwijać online, zwłaszcza jeśli w tej pierwszej ciągle odnosi się duże sukcesy. **E-commerce wymaga zupełnie innego podejścia do biznesu, przede wszystkim bardzo szerokiej i różnorodnej oferty produktowej**, bo to pozwala na tańsze pozyskiwanie użytkowników, wyższe średnie koszyki i większą powtarzalność zakupów. Tak szerokiej oferty, jak na przykład Answear.com (ponad 100 tys.

produktów) nie posiadają nawet największe monobrandy, a to sprawia, że w czystym e-commerce mają trochę pod górkę

**Wychodzi na to, że na dłuższą metę wyjątkowo silna pozycja, jaką Zara czy H&M zbudowały w świecie realnym, wraz z rozwojem e-commerce, będzie stale erodować. No chyba, że się przyłączą i zaczną dystrybucję przez takie sklepy jak wasz.**

Myślę, że to są trudne decyzje biznesowe właścicieli dużych sieci handlu tradycyjnego. Trzeba mieć na uwadze, że póki sklepy stacjonarne generują 2/3, czy 3/4 przychodów, to biznes muszą optymalizować pod ich kątem. **Jeśli mają wyliczone, że w średnim salonie mieści się 2 tys. produktów, to trudno jest zwiększyć tę liczbę tylko dla online'u.** Sklepy jednomarkowe trudno jest więc optymalizować pod czysty e-commerce, ale ciekawym rozwiązaniem wydaje się być omnichannel, który chyba też ma dobre perspektywy rozwoju.

Rozmawiał **Filip Kowalik**

<https://www.forbes.pl/biznes/answearcom-jak-firma-krzysztofa-bajolka-stala-sie-miedzynarodowym-graczem/v774j1w>