W czerwcowym wydaniu miesięcznika Forbes rozmowa z Krzysztofem Bajołkiem, 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 Bajołek, 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 osiągane 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, nielubiący 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 przyzwyczaił 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 koncept 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 selekcjonowana 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