

E-commerce – rozwojowy *rollercoaster*



DAMIAN WISZOWATY

założyciel oraz Prezes Zarządu, Gonito

E-commerce jest jedną z branż, które najbardziej skorzystały na pandemii COVID-19 – w 2020 i na początku 2021 r. jej wzrost notowany był w tempie wykładniczym. Jak się okazało – nie miał on jednak trwałego charakteru: na przestrzeni ostatnich kilkunastu miesięcy sektor wirtualnego handlu dotknęło prawdziwe tąpnięcie. Czym było ono spowodowane? Jak rysuje się dziś sytuacja na rynku *e-commerce*’owym? W jaki sposób udało się na nim wybić gdyńskiej firmie Gonito, będącej świeżo upieczonym zdobywcą tytułu Diamentu Forbesa?

Rozmowę prowadzi Marcin Wandałowski – redaktor prowadzący „Pomorskiego Przeglądu Gospodarczego”.

Ostatnim razem rozmawialiśmy w połowie 2019 r. – Gonito było już wtedy uznaną na polskim rynku marką, specjalizującą się w obsłudze przedsiębiorstw chcących zaistnieć na globalnej, wirtualnej platformie Amazon. Mimo wszystko, trudno się było spodziewać, że już cztery lata później zdobędziecie prestiżowy tytuł Diamentu Forbesa, plasując się wśród najdynamiczniej rozwijających się polskich firm. Co się od tego czasu wydarzyło?

Odpowiedź jest prosta: pandemia. W chwili jej pojawienia się na świecie, Gonito faktycznie specjalizowało się w obsłudze przedsiębiorstw chcących prowadzić biznes na Amazon. Rozwijaliśmy się dynamicznie, jednak w skali całego rynku byliśmy raczej dość niewielką agencją, zatrudniającą 15-20 osób. Na początku 2020 r., kiedy wprowadzane były coraz to nowe obostrzenia związane z COVID-19, a kolejne elementy zakorzenione w świecie „fizycznym” były przenoszone do świata wirtualnego, poczuliśmy że nadszedł dla nas moment na przeskalowanie się i wejście do innej ligi. Czuliśmy, że jeśli mamy wyjść z mikroskali i wypłynąć na szerokie wody, to musimy to zrobić teraz.

Okoliczności temu sprzyjały – nadejście pandemii sprawiło, że nastąpił prawdziwy przypływ klientów. Nie może to dziwić – wraz z kolejnymi obostrzeniami i *lockdownami*, sklepy internetowe zaczęły intensywnie szukać nowych rynków zbytu oraz partnerów takich jak Gonito,

pomagających w wejściu na rynek *e-commerce*. Dało nam to dużo odwagi do dalszych działań – zatrudniliśmy wielu nowych pracowników i zaczęliśmy bardzo szybko rosnąć. O ile wcześniej nasz wzrost rok do roku następował liniowo, o tyle na początku 2020 r. miał on już charakter wykładniczy. Okres ten pokazał nam jak szerokie są horyzonty tego rynku i jak wiele rysuje się na nim nowych perspektyw.

Jak dużym wyzwaniem okazało się przeskalowanie Waszego biznesu?

Paradoksalnie nie pamiętam, żeby były z tym większe problemy – sam byłem tym zdziwiony. Wynikało to prawdopodobnie z tego, że rynek był wówczas niesamowicie łatwy i bardzo dużo wybaczał. Początek pandemii był dla nas prawdziwym miesiącem, a właściwie „rokiem miodowym”, podczas którego równolegle bardzo mocno rośliśmy i uczyliśmy się, w jaki sposób działać przy tak szybkim wzroście. Ssanie rynkowe było ogromne, a klienci nie zwracali aż tak dużej uwagi na detale. To dało nam to szeroką przestrzeń do popełniania pewnych błędów i uczenia się. Nie wymagano od nas bardzo silnej dyscypliny w kwestii precyzji działań – klienci chcieli po prostu „dużo, i szybko, najlepiej teraz”, więc my postępowaliśmy analogicznie jeśli chodzi o rozrost firmy: „dużo, szybko i teraz”.

“ Na początku pandemii rynek *e-commerce’owy* był niesamowicie łatwy i bardzo dużo wybaczał. Klienci chcieli po prostu „dużo i szybko, najlepiej teraz”, bez zwracania większej uwagi na detale.

To chyba trochę jak z maseczkami na początku pandemii – było na nie ogromne zapotrzebowanie, a podaż niewystarczająca, przez co wiele osób było gotowych wydawać duże pieniądze nawet za amatorsko wykonane płachty materiału zakrywające usta i nos...

Bardzo słuszna analogia. My w pewnym momencie nie nadążaliśmy już z podstawianiem kolejnych biurek do pokoiów i śmialiśmy się, że – nawiązując do kulturystryki – jesteśmy na etapie „robienia masy”. Mieliśmy tego świadomość, jednak sami do końca nie wiedzieliśmy, jak najlepiej ten czas wykorzystać – była to nowość zarówno dla nas, jak i dla całego rynku. Z perspektywy czasu sądzę, że wykorzystaliśmy go na 50-60%. Brakujące 40-50% stanowiła przestrzeń na popełnianie błędów.

Czy można powiedzieć, że obecnie nadal trwa okres „robienia masy”, czy też nadszedł już czas na „rzeźbę”?

W tym momencie jest to już zdecydowanie „rzeźba”. Nasze *eldorado* skończyło się w I połowie 2021 r. Mam wrażenie, że wielu klientów zostało wówczas trochę wybudzonych z *e-commerce’owego* snu. Znaczenie handlu przez sieć zaczęło spadać, co przełożyło się na spadek popytu na usługi świadczone przez Gonito. Skłoniło nas to do skupienia się na tym, w jaki sposób najlepiej obsłużyć klientów, a nie w jaki sposób zdobyć kolejnych.

Gdy zbliżał się 2022 r., widzieliśmy już zwiastuny kryzysu w branży i takowy faktycznie niebawem nastąpił. Powiedziałbym wręcz, że o ile pandemia COVID-19 była dla *e-commerce* prawdziwym *boosterem*, o tyle okres postpandemiczny okazał się dla naszej branży tym, czym COVID-19 dla tradycyjnego handlu podczas obostrzeń. Czkałka rozpoczęła się *de facto* już w styczniu 2022 r., natomiast ostatnich 12 miesięcy to prawdziwa katastrofa.

“ O ile pandemia COVID-19 była dla *e-commerce* prawdziwym *boosterem*, o tyle okres postpandemiczny okazał się dla naszej branży tym, czym COVID-19 dla tradycyjnego handlu podczas obostrzeń.

Z czego wziął się ten kryzys? W moim wyobrażeniu *e-commerce* rósł stopniowo jeszcze przed pandemią, a później nastąpił jego ogromny rozkwit spowodowany *lockdownami* i innymi obostrzeniami – czy od połowy 2021 r. jego wzrost zaczął hamować, czy też mieliśmy do czynienia z jego realnym spadkiem?

Powiedziałbym, że na początku 2023 r. poziom handlu za pośrednictwem *e-commerce* wrócił do stanów odnotowywanych w 2019 r. – a zatem po gwałtownym wzroście nastąpił drastyczny spadek.

Dlaczego przejście na *e-commerce* nie okazało się trendem trwałym?

Co do zasady „COVID-em dla *e-commerce'u*”, okazały się czynniki takie jak: przerwane łańcuchy dostaw, inflacja, niepokoje społeczne oraz kolejne niby-fale COVID-19, które do końca tymi falami nie były, co powodowało, że ludzie stawali się nimi coraz bardziej zmęczeni i z coraz większą chęcią – nieco niepokornie – zaczęli decydować się na zakupy w centrach handlowych, a nie w sieci. Bardzo ważnym czynnikiem dławiącym rozwój *e-commerce* okazała się też wojna w Ukrainie, której konsekwencjami były m.in. duże braki surowcowe w branżach o strategicznym znaczeniu dla wirtualnego handlu, takich jak: meblarska czy wnętrzarska, jak również duży niepokój wśród klientów, którzy – bojąc się potencjalnych konsekwencji konfliktu zbrojnego – zaczęli w naturalny sposób zaciskać pasa.

“ „COVID-em dla *e-commerce'u*”, okazały się w ostatnim czasie czynniki takie jak: przerwane łańcuchy dostaw, inflacja, niepokoje społeczne, kolejne niby-fale COVID-19, czy wojna w Ukrainie.

Masz tu na myśli rynek polski?

Nie tylko – podobne mechanizmy dotyczyły innych europejskich rynków. Pamiętajmy, że – dla przykładu – niemiecki rynek meblarski jest dość mocno uzależniony od rynku polskiego. Jesteśmy bodaj drugim największym, po Chinach, eksporterem mebli do Niemiec, więc zatrzymanie dostaw surowca z Ukrainy czy Białorusi przełożyło się na spadającą dostępność finalnych produktów w magazynach, również u naszych zachodnich sąsiadów.

Z kolei inflacja poskutkowała tym, że klienci zaczęli bardzo mocno analizować zasobność swoich portfeli i oglądać kilkakrotnie każdą złotówkę czy euro przed ich wydaniem. Efektem tego był trend, który określamy mianem *e-commerce*'owego *window shoppingu*. Po otwarciu kart produktowych w sklepach internetowych, klienci znacznie rzadziej niż wcześniej decydowali się na dokonanie transakcji.

Idąc dalej, szeroko rozumiane niepokoje społeczne, w dużej mierze generowane przez media straszące np. potencjalnym nadejściem wojny czy kolejnych pandemii, również przełożyły się na znacznie bardziej konserwatywne podchodzenie do zakupów. Stąd też wstrzymanych zostało wiele drobnych inwestycji pokroju remontów mieszkań itp. Swoje znaczenie w pojawieniu się kryzysu, jaki dotknął *e-commerce* miał też fakt, że po zakończeniu okresu najbardziej restrykcyjnych obostrzeń związanych z pandemią, wielu ludzi z własnej woli przeniosło się bardziej do świata *offline*. A częstsze chodzenie do galerii handlowych oznacza zmniejszony ruch w handlu wirtualnym.

Jak zmienia się krajobraz branży *e-commerce* w dobie kryzysu?

Przede wszystkim bardzo szybko zostały zweryfikowane małe, nieprofesjonalne, powiedziałbym wręcz: „śmieciowe” sklepy internetowe. W ostatnim czasie poupadało bardzo wiele takich para-sklepów, które starały się wybić na okresie COVID-u. Gdy *boom* na handel wirtualny się skończył, gdy trzeba było zacząć szukać marży, nie miały one już szans na rynku. Szczególnie, że klienci też nauczyli się „polować” na najkorzystniejsze oferty.

Swoją drogą, przed nadejściem kryzysu na rynku *e-commerce*, gdy rozwój handlu wirtualnego znajdował się jeszcze „na fali”, wiele sklepów internetowych było nabywanych przez większe firmy, następowały liczne konsolidacje. Najlepszy przykład stanowi firma Thrasio, specjalizująca się w przejmowaniu e-biznesów. Jeszcze na początku ub.r. była ona wyceniana na około 7 mld dolarów, a przez kolejne pół roku wycena ta zmalała o 80%. Pokazuje to skalę tąpnięcia.

Okres pandemii sprzyjał zatem oligopolizacji *e-commerce*'owego rynku?

Okres postpandemiczny. W trakcie pandemii było na odwrót: wówczas na rynku było miejsce dla każdego. Można to porównać do handlu „fizycznego” na początku lat 90. w Polsce – jeśli miałeś busa wypchanego pod sufit trampkami, to i tak nie miałeś problemu z ich sprzedaniem na Jarmarku Europa czy innym targowisku. Z kolei po jakimś czasie, gdy już się do kapitalizmu przyzwyczailiśmy i nim „nasyciliśmy”, handel bazarowy stopniowo zaczął wygasać, a w jego miejsce pojawiały się większe, bardziej profesjonalne sklepy, które zwiększały nieraz swoją

„masę” dzięki konsolidacjom. Oczywiście – wspomniany handel bazarowy trwał jeszcze przez kilkanaście lat, natomiast w świecie e-handlu, z racji na szybkość wymiany informacji i podejmowanych działań, przejście z okresu *eldorado* do okresu kryzysu trwało znacznie, znacznie krócej.

Cofnijmy się jeszcze do 2019 r. i naszej ostatniej rozmowy – wówczas mieliście swoje określone specjalizacje, w których byliście jednym z liderów na polskim rynku. Czy nadejście pandemii zmieniło Wasze portfolio usług, czy też Wasza oferta pozostała mniej więcej podobna?

Nasza oferta uległa zmianie – stała się znacznie bardziej kompleksowa. Zatrudniając coraz więcej osób, byliśmy w stanie oferować szerszy wachlarz usług, co doskonale się sprawdziło. Dziś, mając na pokładzie ponad 130 pracowników, jesteśmy w stanie zaoferować naszym klientom szerokie, bogate pakiety.

Zmienił się też balans wykonywanych przez nas usług – od czasu COVID-19 definiujemy siebie przede wszystkim jako firmę obsługującą sprzedaż na *marketplace*'ach. Jesteśmy takim *one-stop-shopem* dla działalności na *marketplace*. Mówiąc najkonkretniej jak się da: przychodzi do nas sklep internetowy, który mówi, że chce prowadzić swoją sprzedaż na Amazonie, eBayu i na kilku innych platformach, a my odpowiadamy za to, by wszędzie tam go wdrożyć i obsłużyć.

“ **Od czasu COVID-19 definiujemy siebie przede wszystkim jako *one-stop-shop* dla działalności na *marketplace*.**

Swoją drogą, *marketplace*'y to również typ biznesu, który upowszechnił się, a w wielu przypadkach nawet zrodził, podczas pandemii...

Marketplace'owanie wszystkiego co się da stanowi moim zdaniem jeden z symboli COVID-u. To właśnie w trakcie pandemii powstała większość obecnie prosperujących biznesów tego typu, z kolei te, istniejące już wcześniej osiągnęły w tym czasie wyraźny wzrost. Zresztą, powstały nawet firmy takie jak Mirakl, która stanowi platformę wyspecjalizowaną w tworzeniu nowych *marketplace*'ów.

Jak określiłbyś główne przewagi konkurencyjne Gonito na polskim i międzynarodowym rynku – wszak firm o podobnym do Waszego profilu jest zapewne bez liku.

Po pierwsze – ekspercka wiedza w obszarze *marketplace*'ów. W ostatnich miesiącach niejednokrotnie przekonałem się, że jest ona w naszym przypadku – podobnie zresztą jak nasze doświadczenie – dość unikatową wartością na rynku, którą nie jest łatwo przyswoić. Nie udaje się to wielu znacznie większym od nas graczom. Dlatego też nasze usługi są przez klientów nadal traktowane jako wysokospecjalistyczne.

Po drugie – bardzo mocno stawiamy na automatyzację: zarówno w odniesieniu do wykonywanej przez nas pracy, jak również jeśli chodzi o działalność naszych klientów. Coraz częściej udaje nam się doprowadzać do sytuacji, w której obsługujemy klienta może nie bezosobowo, jednak znacznie ograniczając zasób manualnej pracy. Zaczynamy mocno orbitować wokół obszaru IT i technologicznego.

W jaki sposób pandemia wpłynęła na e-handlowe relacje z chińskimi producentami, jak również z wirtualnymi platformami handlowymi z Państwa Środka?

Cała branża *e-commerce*'u odczuwa na własnej skórze skutki przerwanych w trakcie pandemii łańcuchów dostaw. Ostatecznie jednak Chiny nadal pozostają największym dostawcą produktów, jeśli chodzi o praktycznie wszystkie *e-commerce*'owe rynki na świecie.

Z drugiej jednak strony da się zauważyć kres zamawiania towarów bezpośrednio z chińskich oraz szerzej – azjatyckich – platform po tym jak z Polski wycofało się Shopee, po tym jak dość mocno z naszego rynku „zwinął się” Wish, czy wreszcie biorąc pod uwagę fakt, że spektakularnego sukcesu nie udało się u nas odnieść Alibabie, pomimo mocnej walki o rynek. Fenomenem w Polsce nie okazał się także AliExpress, choć starał się, stawiał nawet własne paczkomaty.

Dlaczego próby zdobycia polskiego rynku przez azjatyckie platformy spełzły na niczym?

Klienci przywykli do komfortu dostaw, jaki zapewniają Allegro Smart czy Amazon Prime. Co więcej, mało komu chce się czekać 3-4 tygodnie na dostawę z Chin. Są oni gotowi zapłacić za produkt więcej, kupując go „na miejscu” od pośrednika. Widać tu zmianę – jeszcze do niedawna polscy klienci bardzo mocno celowali w znalezienie jak najtańszej oferty, nawet kosztem długiego oczekiwania na towar. Teraz zbliżyli się do modelu klienta zachodnioeuropejskiego, który jest bardzo „wygodnicki” i przy wyborze oferty nie kieruje się wyłącznie ceną.

“ Jeszcze do niedawna polscy klienci bardzo mocno celowali w znalezienie jak najtańszej oferty, nawet kosztem długiego oczekiwania na towar. Teraz zbliżyli się do modelu klienta zachodnioeuropejskiego, który jest bardzo „wygodnicki” i przy wyborze oferty nie kieruje się wyłącznie ceną.

Kiedy rozmawialiśmy przed pandemią, mówiłeś o specyfice polskiego rynku, na którym – w przeciwieństwie do innych europejskich rynków – dominującej pozycji nie mają żadne globalne platformy, lecz nasze rodzime Allegro. Czy coś się w tej kwestii zmieniło, czy widać jakąś zmianę tego trendu?

Żeby na polskim rynku bić się z Allegro trzeba mieć świadomość, że jest to *long-distance run*, w którego centrum znajduje się lojalność klientów. W tym najlepszy jest moim zdaniem Amazon i na ten moment tylko on może w pewnej perspektywie czasowej stanowić zagrożenie dla pozycji rynkowej Allegro.

Z kolei żadnych szans nie mają na to platformy, które raz na jakiś czas starają się wejść na polski rynek „na hurra”. Najlepszym tego przykładem jest wspomniane Shopee, czyli singapurski *marketplace*, oferujący głównie produkty chińskiego pochodzenia. Wchodząc do Polski starali się przyciągnąć tutejszych klientów darmowymi dostawami i bardzo dużymi promocjami. Robili to bardzo ekspresyjnie, krzykliwe, stale zaznaczając swoją obecność w mediach. Koniec końców okazali się być jednak nieco ładniej ubranym AliExpressem, czyli platformą, na której trzeba czekać 3-4 tygodnie na dostawę, która oferuje bardzo tanie towary dostępne na chińskich platformach. Jak się okazało – obniżki cen i darmowe dostawy, czyli *de facto* rozdawanie pieniędzy na szeroką skalę, nie utorowały Shopee drogi do zbudowania z klientami trwałej relacji i osiągnięcia sukcesu. Skończyło się to zniknięciem z polskiego rynku – podobnie jak wcześniej z Francji czy Meksyku.

W jaki zatem sposób zlojalizować klienta na polskim rynku?

Krótkoterminowo rozdawanie pieniędzy może zadziałać, jednak tylko do czasu, kiedy się ono nie zakończy. W długodystansowych biegach korzystniejsze są natomiast te platformy, które są utkwione na określonym *marketplace* już od dłuższego czasu, bo nawet jeśli nie zawsze mają najniższe ceny, to są one kojarzone przez klientów jako miejsce, w którym kupowało się „od zawsze”. Dlatego też zdetronizowanie Allegro wydaje się być misją niezwykle trudną, o ile nie niemożliwą.

Jakie są Twoje przewidywania na najbliższą przyszłość – czy po tym, jak sinusoida e-commerce’owa zaliczyła spadki, jest szansa na to, że będzie rosnąć?

Będzie wzrastać liniowo, sądzę, że o około 10-12% rocznie. Na tę chwilę nie sądzę, by groziły nam nowe szoki, generujące ogromne wzrosty bądź też drastyczne załamania. Myślę, że po *rollercoasterze* z ostatnich 2-3 lat, czeka nas okres względnej stabilizacji. Widzimy to zresztą po ostatnich 2-3 miesiącach, które stanowią dla nas swego rodzaju przebieżnię po roku kryzysu. Sytuacja się normuje, zaczyna być w miarę dobrze.

O rozmówcy



DAMIAN WISZOWATY

założyciel oraz Prezes Zarządu, Gonito

Damian Wiszowaty – ekspert Amazon z ponad 7-letnim doświadczeniem, prawnik, znawca tematyki prawa własności intelektualnej i nowych technologii. Specjalizuje się w skalowaniu sprzedaży w modelu *multichannel cross-border*. Założyciel Gonito – lidera rynku w zakresie kompleksowej obsługi na światowych rynkach sprzedażowych, jednej z największych europejskich agencji specjalizujących się w dziedzinie *marketplaces*. Współzałożyciel platformy *cross-border.pl* wspierającej polskich producentów i dystrybutorów w ekspansji na rynki zagraniczne.

Partnerzy „PPG”

