

Nowoczesne Systemy Zarządzania
Zeszyt 13 (2018), nr 3 (lipiec-wrzesień)
ISSN 1896-9380, s. 79-92

Modern Management Systems
Volume 13 (2018), No. 3 (July-September)
ISSN 1896-9380, pp. 79-92



Instytut Organizacji i Zarządzania
Wydział Cybernetyki
Wojskowa Akademia Techniczna
w Warszawie

Institute of Organization and Management
Faculty of Cybernetics
Military University of Technology

Rozwiązania merchandisingowe w zakresie zagospodarowania przestrzeni sprzedaży w małym sklepie. Studium przypadku

Merchandising solutions for the development of sales space in a small store. Case study

Monika Murawska

Wojskowa Akademia Techniczna,
Wydział Cybernetyki, Instytut Organizacji i Zarządzania

Abstrakt. W artykule podjęto problematykę zagospodarowania przestrzeni sprzedaży w małych sklepach detalicznych. Jest to jedno z zagadnień, którymi zajmuje się merchandising – marketing handlowy. Analizie poddano niewielką placówkę handlową, znajdującą się na obrzeżach aglomeracji warszawskiej. W badaniach wykorzystano metodę studium przypadku. Ocenie poddano układ sklepu i jego zmiany w zakresie realizacji zasady areny, strefy samoobsługi i obsługi zza lady, ekspozycji warzyw i owoców, ruchu klientów, umiejscowienia kasy, stref gorących i zimnych, okolic wejścia do sklepu, lokalizacji lodówek z różnymi artykułami (nabiałem, mrożonkami, lodami, piwem), ekspozycji pieczywa i jego roli w sklepie, szerokości przejść między regałami i in. Stwierdzono, że efektywne rozplanowanie przestrzeni handlowej w małym sklepie jest zadaniem trudnym, kompromisowym. Ze względu na ograniczoną powierzchnię i cechy budynku, w którym znajduje się badany lokal, stosowanie wybranych rozwiązań merchandisingowych nie zawsze było możliwe.

Słowa kluczowe: marketing handlowy, merchandising, zagospodarowanie przestrzeni sprzedaży, mały sklep.

Abstract. The article discusses the issue of managing the sales space in small retail stores. This is one of the issues dealt with by merchandising – commercial marketing. A small retail outlets located on the outskirts of the Warsaw agglomeration were analyzed. The case study method was used in the research. The store layout and its changes in the field of implementation of the arena principle, self-service and service area, fruit and vegetables exposure, customer traffic, cash register location, hot and cold zones, the area of entry to the store, the location of refrigerators with various items were evaluated. It was found that an efficient layout of the shopping space in a small store is a difficult, compromise task. Due to the limited space and features of the building where the premises are located, the use of merchandising solutions was not always possible.

Keywords: commercial marketing, merchandising, development of sales space, small shop.

Wstęp

Merchandising jest odmianą marketingu, która pojawiła się w Polsce wraz z pierwszymi zmianami systemowymi i napływem kapitału zagranicznego. Prym w jego stosowaniu wiodły wielkie sieci handlowe, które skutecznie wdrażały zasady i techniki merchandisingu wypracowane w czasie kilkudziesięciu lat doświadczeń na rynku głównie europejskim i amerykańskim. Na początku lat 90. w Polsce to była nowość na miarę przełomu – termin merchandising nie był popularny, ale jego wdrożenie spotkało się z dużą aprobatą społeczną. Powszechny był zachwyt nad nowymi centrami handlowymi, które kusily wspaniałą atmosferą, pięknym wystrojem, muzyką, zapachami i zagranicznymi szyldami. Podziw budziła kultura organizacyjna, wyszkolenie personelu, wiedza, piękne opakowania, funkcjonalne produkty. Nowa jakość w handlu przewyższała dotychczasowe wyobrażenia i oczekiwania klientów. Wielu z nich miało jeszcze długo w pamięci obraz szarej, ponurej gospodarki centralnie planowanej, która była gospodarką niedoboru. Zwłaszcza w latach 80. braki odczuwalne były niemal wszędzie – długie kolejki ustawały się za różnymi towarami, poczynając od papieru toaletowego i cukierków czekoladopodobnych, na telewizorach i samochodach marki *Fiat* kończąc.

Wraz z nadejściem XXI w. nastąpiła intensyfikacja zmian w zakresie stosowania rozwiązań merchandisingowych w małych i średnich sklepach. Wzrost rywalizacji rynkowej sprawia, że wzorce podpatrywane w dużych sklepach i centrach handlowych są implementowane w warunkach ograniczonej powierzchni sprzedażowej – w małych, osiedlowych lub przydrożnych placówkach. Liderem zmian są zwłaszcza sieci detaliczne, jak np. Żabka, ale coraz więcej małych przedsiębiorców również dostrzega potrzebę dostosowania sklepów do nowoczesnych rozwiązań marketingowych i technologicznych.

Celem artykułu jest przedstawienie wybranych możliwości wykorzystania merchandisingu w zakresie zagospodarowania przestrzeni sprzedaży w małym sklepie. Analizie poddano niewielką placówkę handlową, znajdującą się na obrzeżach aglomeracji warszawskiej. W badaniach wykorzystano metodę studium przypadku. Rezultaty poczynionych na potrzeby artykułu analiz mogą być przydatne w procesie projektowania i organizacji przedsiębiorstw handlu detalicznego działających w branży spożywczej, ukierunkowanych na rozwój sklepów o niewielkiej powierzchni sprzedażowej.

1. Zasady merchandisingu w zakresie zagospodarowania przestrzeni sprzedaży

Geneza merchandisingu jest związana z rozwojem sieci handlowych w Stanach Zjednoczonych Ameryki w XX w. (Borusiak, 2006, s. 7). W przeciwieństwie do rozwiązań tradycyjnych, polegających na sprzedaży towaru z za lady, nowe sklepy nastawione

były na samoobsługę (Gigoła, 2013). Pierwszym sklepem, o którym wiadomo, że zostały w nim w sposób celowy wykorzystane wybrane rozwiązania merchandisingowe, był Piggly Wiggly. Sklep ten powstał ponad 100 lat temu, w 1916 r. w Memphis, w stanie Tennessee. Jego założyciel – Clarence Saunders dostrzegł potencjał w samoobsłudze. Jego pomysł dotyczył również wprowadzenia alejek sklepowych, które ułożone na wzór labiryntu, prowadziły klienta przez wszystkie zakamarki sklepu, dzięki czemu możliwe było zwiększenie obrotów w miejscach dotychczas omijanych. Nowością było wprowadzenie koszyków, a później wózków sklepowych, stoisk kasowych, oznaczanie cenami każdego produktu. Zabiegi te wpłynęły istotnie na zmniejszenie liczby personelu pracującego na sali sprzedaży, a tym samym na zmniejszenie kosztów prowadzenia sklepu (Wikipedia, 2017). Współcześnie rozwiązania merchandisingowe są powszechnie stosowane w handlu detalicznym.

Merchandising jest pojęciem stosowanym w wąskim i szerokim ujęciu. Definicja szeroka określa merchandising jako całościową koncepcję zarządzania przedsiębiorstwem handlowym (Chwałek, 1992, s. 95; Borusiak, 2006, s. 8-11), pełniącą nadrzędną rolę wobec innych możliwych do wykorzystania w organizacji koncepcji zarządzania. Wiąże się z nim zestaw instrumentów merchandisingu – mix, do których zalicza się towar, marżę, technologię i promocję (Borusiak, 2006, s. 8-9). W węższym znaczeniu, stosowanym powszechnie, merchandising to sztuka ekspozycji towarów oraz zespół działań promocyjnych w punkcie sprzedaży detalicznej (Borusiak, 2006, s. 11). L. Witek wskazuje, że merchandising oznacza działania związane z ekspozycją towarów, zagospodarowaniem przestrzeni sprzedaży, sterowaniem ruchem nabywców, atmosferą w sklepie oraz promocją (Witek, 2007, s. IX).

Zagospodarowanie przestrzeni sprzedaży (aranżacja) dotyczy rozmieszczenia urządzeń ekspozycyjnych, sprzętu, produktów w sklepie oraz rozplanowania dróg poruszania się klientów po sklepie, usytuowanie wejścia, kas, koszyków i wózków sklepowych (Witek, 2007, s. 28). Ma ono ogromne znaczenie w przypadku niewielkich placówek sklepowych, ponieważ ograniczona powierzchnia narzuca rozwiązania nie zawsze korzystne z punktu widzenia wielkości obrotów w sklepie.

Wyróżnia się aranżację regularną i nieregularną przestrzeni sprzedaży. Aranżacja regularna charakteryzuje się prostotą i przejrzystością. Aranżacja nieregularna umożliwia stworzenie określonej atmosfery zakupów i kreuje przyjazne wrażenie (Witek, 2007, s. 28-29). Podstawowym celem aranżacji jest optymalizacja przestrzeni handlowej, mając na uwadze wszystkie niezbędne jej elementy oraz czas spędzony przez klientów w sklepie. Im jest on dłuższy, tym większe klienci robią zakupy.

Projektując układ sklepu, warto wziąć pod uwagę szereg zasad, reguł merchandisingowych, m.in. (Borusiak, 2006, Szymecki, 2010; Witek, 2007):

- tzw. „wolne plecy” – podświadomy odruch kupującego, który powoduje odejście od ekspozycji w przypadku, gdy za plecami osoby brakuje wolnej przestrzeni; bardzo często dotyczy małych sklepów, w których jest wiele ciasnych miejsc;

- ekspozycja świeżych warzyw i owoców – jeśli jest to możliwe, umiejscawia się ją często przy dostępie naturalnego światła;
- ruch prawostronny przemieszczania się klientów po sklepie, w przeciwnym kierunku do ruchu wskazówek zegara;
- unikanie tłoku, ścisku;
- produkty podstawowe w sklepie pełnią rolę magnesów przyciągającego klientów w określone miejsca;
- pozwalanie na dotykanie towaru – wprowadzenie samoobsługi;
- unikanie przez klientów ślepych zaułków i zawracania;
- zmniejszanie strefy dekompresji;
- gorące strefy – miejsca w sklepie charakteryzujące się dobrą ekspozycją;
- budowanie ekspozycji po prawej stronie kasy;
- układanie produktów impulsywnych przy kasie;
- efekt obfitości – wypełnianie ekspozycji największą ilością towaru;
- stosowanie zasady areny w układzie mebli i urządzeń sklepowych,
- szerokość przejść umożliwiająca swobodne poruszanie się.

Wymienione zasady mają na celu zdobycie zainteresowania klientów produktami, wzrost sprzedaży, zwiększenie subiektywnej wartości towaru w oczach klienta, poprawę wizerunku firmy, właściwą ekspozycję produktów, wzrost zysku i in. (Szymbek, 2010, s. 7).

2. Opis przeprowadzonego badania

W badaniu wykorzystano metodę studium przypadku (*case study*). Jest to badanie empiryczne, które, jak wskazuje R.K. Yin, polega na wszechstronnym opisie konkretnego zjawiska, populacji, jednostki w kontekście rzeczywistości (Yin, 2015, s. 48-49). Studium przypadku odnosi się do sytuacji, w której zmiennych jest znacznie więcej niż danych.

Z tego względu dowód przeprowadzany jest z wykorzystaniem wielu źródeł informacji, a analiza danych odwołuje się do poczynionych wcześniej założeń teoretycznych (Yin, 2015, s. 48-49). W badaniu istotne znaczenie mają zarówno wartości poszczególnych zmiennych, jak i zależności między nimi. Metoda zakłada, że wartościowy jest każdy przypadek, stąd w naukach ekonomicznych i o zarządzaniu metoda jest przydatna do analizy wybranych zdarzeń, procesów immamentnie związanych z działalnością rynkową przedsiębiorstw. Badaniu poddaje się związki przyczynowo-skutkowe, a sformułowane wnioski pozwalają zrozumieć podobne, analogiczne zależności w procesach gospodarczych.

Procedura postępowania zakłada określenie przedmiotu i celu obserwacji, a także zakresu zastosowanych narzędzi i technik badawczych. Istotny jest właściwy dobór materiału badawczego – zasadą jest pozyskanie wiarygodnych źródeł informacji oraz

uporządkowanie danych. W wyniku ich analizy może zaistnieć potrzeba zmiany kierunku badań, co jest postrzegane jako zaleta metody. Wyjaśnienie problemu badawczego należy podporządkować wcześniej postawionym pytaniom. Istotne jest to, że dopuszczalne jest nie tylko jedno rozwiązanie. Dla każdego problemu mogą istnieć rozwiązania alternatywne (Murawska, 2008, s. 149).

Studium przypadku zalicza się do metod badań jakościowych (Babbie, 2003, s. 320), ale postuluje się również uwzględnienie tej metody w przypadku danych ilościowych (Dąbrowski, 2017, s. 254). W odniesieniu do tematów badawczych o charakterze opisowym, metoda daje odpowiedzi na pytania: co, gdzie i w jaki sposób się wydarzyło (Grzegorzczak, 2015, s. 10).

Przedmiotem badań były rozwiązania merchandisingowe w zakresie zagospodarowania przestrzeni sprzedaży w małym sklepie spożywczym. Znajduje się on na przedmieściach miasta stołecznego Warszawa, w niewielkiej miejscowości, przy drodze gminnej o relatywnie dużym natężeniu ruchu. Droga ta łączy Warszawę z innymi ościennymi miejscowościami. Umieszczenie sklepu jest bardzo korzystne, ponieważ drobne zakupy robią w nim nie tylko mieszkańcy okolicznych domów jednorodzinnych i osiedla mieszkalnego, ale również osoby zmierzające do i z Warszawy.

Analizowany sklep, pod względem nazwy, wystroju, aranżacji wnętrza oraz asortymentu przypomina delikatesy, przy czym trudno go jest porównać do delikatesów Alma¹ czy Piotr i Paweł. Sklepy delikatesowe mają powierzchnię sprzedażową zbliżoną do dyskontów (Maciejewski, 2017, s. 138). Powierzchnia handlowa analizowanego obiektu to około 40 m², jest to zatem mały sklep. Jego wystrój jest elegancki, aranżacja jest uporządkowana, brak tutaj dla typowej dla małego sklepiku chaotyczności w układzie regałów czy towaru. Placówka zapewnia wysoką jakość obsługi i sprzedawanego towaru. Podobnie, jak w typowych sklepach delikatesowych, poziom cen i marża są relatywnie wysokie – sklep buduje markę poprzez kształtowanie wizerunku placówki o lepszym standardzie niż typowy sklep spożywczy, w której sprzedawane produkty są zawsze świeże i najwyższej jakości. Ze względu na istotne cechy, m.in. niewielką powierzchnię, może ona być pozycjonowana w grupie sklepów typu *convenience store*. To sklepy o małej powierzchni, w których klienci dokonują zakupów uzupełniających, położone w miejscach o dużym natężeniu ruchu, szerokim, choć płytkim asortymencie, wysokich cenach i dużej wartości dodanej (Maciejewski, 2017, s. 139).

Wyniki badań międzynarodowej firmy doradczej OC&C Strategy Consultants potwierdzają, że strategia wysokiej jakości w powiązaniu z wysokimi cenami oferowanych produktów, skutecznie odpowiada na potrzeby dobrze sytuowanego klienta aglomeracji miejskiej, a oferowanie niskich cen przestaje mieć wiodące znaczenie (OC&C Strategy Consultants, 2017, s. 6). Mieszkańcy Warszawy i okolicznych

¹ W wyniku problemów finansowych sklepy Alma Market zostały zamknięte w latach 2017-2018.

miejsowości uzyskują relatywnie wysokie dochody, zdecydowanie wyprzedzając pod tym względem resztę Polski, stąd inne są ich aspiracje i potrzeby konsumpcyjne. Analitycy przewidują pogłębianie się już dziś widocznego trendu, zgodnie z którym podstawowe znaczenie będzie miała najwyższa jakość – nie tylko produktów, ale także obsługi, architektury budynku, wystroju sklepu (OC&C Strategy Consultants, 2017, s. 11). Analizowany sklep dobrze wpisuje się w ten trend: posiada względnie szeroki asortyment produktów najwyższej jakości, budynek i wystrój wnętrza są eleganckie, dopasowane do relatywnie ładnej architektury zewnętrznej budynku.

Celem badań była analiza i ocena wykorzystania wybranych reguł merchandisingu w zakresie zagospodarowania przestrzeni sprzedaży i ruchu klientów.

3. Wyniki badań i dyskusja wyników – analiza zagospodarowania przestrzeni sprzedaży w małym sklepie spożywczym

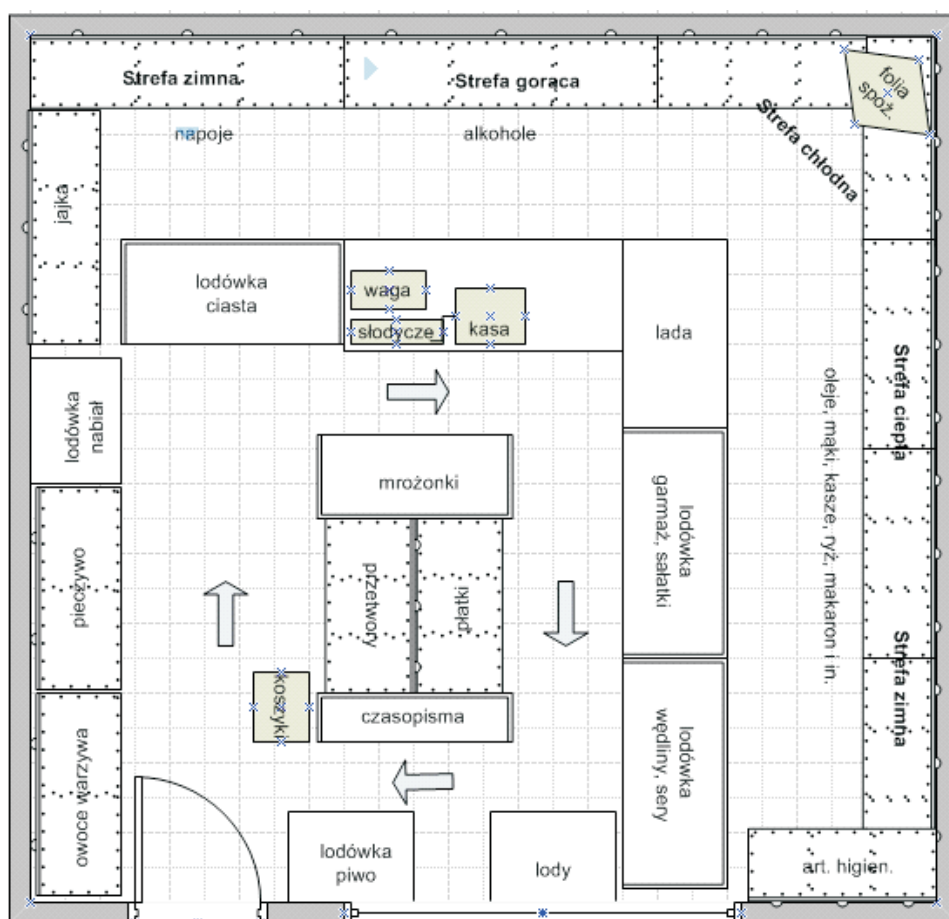
Możliwości efektywnego i skutecznego zagospodarowania powierzchni sprzedaży sklepu detalicznego są uzależnione od wielu czynników, m.in. od powierzchni, branży, lokalizacji, cech docelowego klienta, kwoty możliwych inwestycji, asortymentu, stanu, funkcji i możliwości dokonywania zmian budynku, w którym znajduje się lokal i in.

Powierzchnia analizowanego sklepu nie jest duża. Sala sprzedaży zajmuje ok. 40m² i stanowi przestrzeń otwartą – nie jest przedzielona żadnymi przepierzeniami, ani trwałymi ścianami. W porównaniu do powierzchni podstawowej sklepu zaplecze jest relatywnie duże z racji tego, że budynek, w którym się lokal ten znajduje, jest trwale połączony z budynkiem piekarni, znajdującym się od strony ogrodu. Z zaplecza korzystają zatem nie tylko pracownicy sklepu, ale również piekarni. Budynek, w którym znajduje się sklep, jest domem ze spadzistym dachem, witryny są duże, przeszklone. Pomieszczenie sklepu jest jasne, z ekspozycją okien na północ, co jest zaletą, ponieważ w ciągu dnia w sklepie nie operuje słońce, które mogłoby się przyczynić do szybkiego psucia towarów wrażliwych na działanie promieni słonecznych i na wysoką temperaturę. Poglądowy układ zagospodarowania powierzchni placówki przedstawiono na rysunku 1.

Aranżacja sklepu ma charakter mieszany. Znajduje się w nim zarówno część samoobsługowa (pierwsza część sali sprzedażowej), jak i z obsługą zza lady – w drugiej części sklepu. Aranżacja ma charakter regularny, z wysokimi regałami ustawionymi pod ścianami i mniejszymi regałami i lodówkami znajdującymi się w środkowej części sklepu.

Warto podkreślić, że układ sklepu jest przemyślany i nastawiony na osiągnięcie jak największych obrotów. Wielokrotnie ulegał on zmianom. Pierwotnie układ powierzchni handlowej podporządkowany został zasadzie areny. Polega ona na stopniowym zwiększaniu wysokości regałów, tak, aby były widoczne z daleka, nie zasłaniały siebie nawzajem i umożliwiały swobodne przemieszczanie się klientów po sklepie.

W przypadku analizowanego sklepu, realizacja zasady areny przejawia się w postaci lokowania wysokich regałów lub wysokich otwartych lodówek przy ścianach naprzeciwko wejścia do sklepu oraz na ścianach z lewej i prawej strony drzwi. Przed regałami znajdują się niskie, przesłonięte szybą lodówki z ciastami, wędlinami i garmażerką, a także lada z wagą i kasa. Po środku sklepu przed zmianami umieszczone były jedynie niskie regały, które nie przesłaniały widoku. Po wprowadzeniu zmian w aranżacji sklepu, zasada areny nie została zachowana – po środku znajdują się obecnie relatywnie wysokie, ograniczające przejrzystość sklepu regały wraz z niską lodówką na mrożonki.



Rys. 1. Układ zagospodarowania powierzchni sklepu i rozmieszczenie grup towarowych

Źródło: opracowanie własne

W aranżacji sklepu istotne są okolice wejścia do sklepu. Wyniki badań wskazują, że klienci zwracają relatywnie małą uwagę na towary znajdujące się w tej części, a produkty zaczynają wybierać dopiero po przejściu ok. jednej trzeciej powierzchni sklepu (Witek, 2007, s. 44). Jest to tzw. efekt pasa startowego. Jest on związany z potrzebą przyzwyczajania się do „nowego” miejsca, do oświetlenia, poznania układu sklepu, zastanowienia się, w którą stronę się skierować. Strefa w okolicach wejścia do sklepu nazywana jest strefą dekompresji (Marszał, 2014, s. 65) i zwykle jest wykorzystywana na akcje promocyjne, artykuły sezonowe, niekiedy zestawiane z produktami komplementarnymi. Długość strefy dekompresji określa się na 6-7 m (Witek, 2007, s. 45).

W małym sklepie nie ma możliwości wydzielenia tak dużej powierzchni tylko na strefę dekompresji, podejmuje się zatem działania, mające na celu jej zmniejszenie. Podobnie jest w analizowanym sklepie – ważnym elementem zwalniającym tempo przejścia klienta są drzwi. Tuż za nimi, po prawej stronie, są ulokowane owoce (również sezonowe, które przyciągają uwagę), a zaraz potem pieczywo – pełniące rolę magnesu, przy którym zatrzymuje się wiele osób. Dzięki temu klient ma czas rozejrzeć się po tej części sklepu i nie zmierza w poszukiwaniu jednego produktu wprost do stanowiska sprzedawcy – kasjera. Przy takim układzie szansa na to, że klient zrobi większe zakupy niż początkowo planował, wzrasta.

Pozytywnie należy ocenić szerokość przejścia między regałami w początkowej części sklepu (około 1,5 m). Klienci mogą się tu swobodnie poruszać, wymijając, zmieścić się tu kilka osób. W dalszej części sklepu, przy kasie i lodówkach z garmazem, wędlinami i serami szerokość przejścia się istotnie zmniejsza i wynosi ok. 80 cm. Dla jednej osoby szerokość ta jest wystarczająca, ale jeśli więcej osób pragnie obejrzeć produkty w tym miejscu, jest ciasno i zwykle klienci czekają, aż inne osoby przejdą dalej i dopiero wtedy przechodzą w pobliże lodówek. Natomiast szerokość przejścia w okolicach lodówki z lodami jest jeszcze mniejsza i przebywanie w tym miejscu jest niewygodne. Najczęściej zagląдают tu dzieci, które zgłaszają potrzebę kupna mrożonych słodkości rodzicom oraz osoby interesujące się zakupem piwa. Zarówno piwo, jak i lody to silne magnesy, które przyciągają kupujących pod witrynę sklepową. Dzięki temu rośnie również szansa zakupu czasopism, które znajdują się niedaleko i zwykle są niezauważane przez klientów (regał z czasopismami jest obrócony w kierunku witryny i stoi w miejscu, do którego kupujący względnie rzadko zagląдают).

Istotnym mankamentem w rozplanowaniu powierzchni sklepowej jest to, że klienci zatrzymują się przy kasie, przechodząc zaledwie połowę sklepu i zwykle wracają do wyjścia tą samą drogą, która przyszli (wbrew ruchowi pokazanemu za pomocą strzałek na rysunku 1). Druga część sklepu jest odwiedzana, jeśli klient ma na swojej liście zakupów wędliny, sałatki, sery, artykuły higieniczne i jest skłonny zaakceptować obsługę zza lady. Ważnym magnesem są też wspomniane już lody i piwo. Wybór ich lokalizacji jest korzystny – dzięki temu, że znajdują się na końcu „labiryntu”, po którym porusza się klient, rośnie szansa zakupu innych dóbr.

Ruch klientów w sklepie jest lewostronny, zgodny z kierunkiem ruchu wskazówek zegara, w naszych uwarunkowaniach określany jako nieprawidłowy. Preferowany jest ruch prawostronny, co wynika z przyzwyczajeń związanych z systemem ruchu drogowego. Aby zapewnić ruch prawostronny w analizowanym sklepie, trzeba by było zamienić drzwi z oknem wystawowym, co z perspektywy budowlanej zapewne byłoby możliwe, ale wymagałoby określonych dokumentów i nakładów finansowych.

Pierwsza część sklepu jest przyjemna dla klienta – wygodnie robi się tu zakupy, można skorzystać z koszyków, które są ustawione w pobliżu wejścia. Ważne jest to, że klient może samodzielnie sięgać po potrzebne mu produkty, co istotnie zwiększa sprzedaż w porównaniu do obsługi zza lady. Klienci, stojąc tyłem do pieczywa mogą sięgnąć do produktów ułokowanych na wysokich regałach, o których wspomniano wcześniej. Znajdują się tu produkty ekologiczne oraz różne wykwintne przetwory pochodzące od mniejszych producentów.

Przechodząc dalej, klient dochodzi do lodówki z ciastami na wagę. Szerokość oferty jest tu relatywnie duża, co świadczy o dużym zapotrzebowaniu zapracowanych na co dzień mieszkańców na dobre wypieki. Oferta ciast jest zgodna ze strategią sklepu, który plasuje się w grupie sklepów posiadających wysokiej jakości, ale drogie, wysoko przetworzone produkty spożywcze.

Podobnie oferta serów i wędlin jest wyszukana – klient znajdzie w sklepie zarówno produkty standardowe, jak i droższe ekologiczne, bez dodatku szkodliwych składników przedłużających świeżość.

Przy kasie znajdują się impulsy, charakteryzujące się niską ceną, intensywną promocją i dystrybucją oraz niewielkimi rozmiarami. Mimo, że wraz ze stanowiskiem kasowym rozpoczyna się strefa obsługi zza lady, produkty impulsowe – głównie słodczy, na które popyt zgłaszają dzieci – sprzedawane są w systemie samoobsługi. Co ciekawe, być może z powodu ograniczonego miejsca, właścicielka ustawiła na blacie przed wagą od strony klienta niewielki ekspozytor ze słodczymi. Jest on doskonale widoczny dla klientów, ale całkowicie zasłania wskazania wagi elektronicznej. W rezultacie klient nie ma możliwości sprawdzenia, ile waży zamówiony przez niego produkt.

Mankamentem układu sklepu jest również fakt, że przy kasie nie ma miejsca na pozostawienie koszyka sklepowego. W rezultacie trzeba się z nim i z zakupami wrócić w kierunku wejścia i tam pozostawić koszyk. Nie jest to wygodne rozwiązanie dla klientów opuszczających sklep.

Rozpatrując układ sklepu warto zwrócić uwagę na miejsca lepsze i gorsze pod względem obrotów. Generalnie lepsza jest pierwsza część sali sprzedażowej, zwłaszcza, że zakupy robi się tu w systemie samoobsługi. W drugiej części sklepu, do której trudniej dotrzeć z racji dość ciasnych przejść oraz położenia kasy, która „zatrzymuje” w poważnym stopniu ruch klientów, obroty są niższe. Dostęp do regałów ustawionych przy ścianie ma tylko sprzedawca. Regały te podzielono na strefy: gorącą, ciepłą, chłodną i zimną. W strefie gorącej ustawione są produkty

o wysokiej cenie i marży – alkohole. Znajdują się one tuż za kasą, sprzedawca może je zatem łatwo sięgnąć, co ma znaczenie w przypadku obsługi klientów dokonujących tylko tego typu zakupów. Strefa gorąca jest bardzo dobrze widoczna i cechuje się najwyższymi obrotami.

Po lewej stronie strefy gorącej znajduje się strefa zimna, źle widoczna dla klientów. Przysłania ją w pewnym zakresie lodówka z ciastami, waga i sam sprzedawca. Wpływ na pomijanie wzrokiem tej strefy ma również sposób, w jaki ludzie postrzegają rzeczywistość – mają tendencję do patrzenia w prawą stronę. Niezbyt dobrym miejscem na ekspozycję towarów są również wszelkie narożniki. W przypadku analizowanego sklepu narożnik oznaczony jest strefą chłodną – słabo widoczną. Z tego względu w połowie regału umieszczone jest tam miejsce na rolkę z folią do zawijania np. ciast i małym stolikiem.

Za lodówkami z garmazem, wędlinami i serami, mniej więcej w środkowej części regału, znajduje się strefa ciepła. Dla klientów jest ona dobrze widoczna, pod warunkiem jednak, że znajdą się oni w przejściu za kasą. Jak wcześniej wspomniano, jest to obszar rzadziej odwiedzany niż pierwsza część sali sprzedażowej.

Najsłabiej widoczny jest kolejny róg z regałem, na którym ustawione są artykuły higieniczne. Sprzedaż tych artykułów odbywa się zwykle na podstawie wcześniej przygotowanej wypracowanej decyzji lub listy zakupów.

W porównaniu do aktualnego układu sklepu, jego pierwotna wersja różniła się lokalizacją regału z owocami i warzywami oraz układem regałów w środkowej części sklepu.

W sklepie obserwowano ruch kupujących, aby zidentyfikować najczęściej wykorzystywane przez nich skróty. Wyniki badań wskazują bowiem, że klienci wykazują podświadomie tendencję do skracania sobie drogi w poszukiwaniu określonego produktu, starając się zmierzać w jego kierunku jak najkrótszą drogą. Klient nie zwraca wówczas uwagi na inne produkty, obok których przechodzi (Szymecki, 2010, s. 17). Uwzględniając powyższe, stwierdzono, że kupujący unikają podchodzenia pod witrynę sklepową, przy której pierwotnie umieszczone były świeże owoce i warzywa (w miejscu aktualnego stanowiska lodówki z lodami). Skutkiem tego towar ten często się nie sprzedawał w czasie, w którym utrzymywał świeżość, co powodowało straty dla sklepu. Obniżki, które w takiej sytuacji były stosowane, nie zawsze w wystarczającym stopniu eliminowały problem. W rezultacie przesuszone lub nadpsute warzywa wpływały negatywnie na wizerunek sklepu i jego ofertę.

Jednocześnie właścicielka nie mogła całkowicie zrezygnować z oferty świeżych owoców i warzyw. Do jej małego sklepu klienci przychodzą, aby uzupełnić bieżące braki zakupów. Chętnie kupują owoce i warzywa, zwłaszcza, jeśli ich jakość pozytywnie odbiega od standardowej, zwykle niskiej lub średniej w tym zakresie oferty marketowej. Ponadto, warzywa i owoce posiadają naturalny koloryt i zapach, który naturalnie przyciąga zainteresowanie i może być czynnikiem pobudzającym głód.

To z kolei determinuje wielkość dokonywanych zakupów. Im kupujący są bardziej głodni, tym większa szansa, że więcej produktów włożą do koszyka zakupowego.

Konieczność pozostawienia w sklepie oferty owocowo-warzywnej była zatem bardzo ważna. Pozostawała do rozwiązania kwestia, w które miejsce przesunąć ekspozycję, aby była ona bardzo dobrze widoczna dla klientów i eksponowała kolory i zapachy, które tworząc dobrą atmosferę, pobudzały do zakupów i wpływały pozytywnie na odbiór sklepu przez wchodzące osoby. Pierwotne miejsce ulokowania owoców i warzyw w sklepie wydawało się idealne z uwagi na naturalne światło (wpadające przez dużą witrynę sklepową), które w przypadku ekspozycji tych produktów jest lepsze, niż oświetlenie sztuczne. Naturalne światło intensyfikuje kolory owoców i sprawia, że są korzystniej postrzegane, np. mogą wydawać się bardzo smaczne, warte spróbowania.

Problem rozwiązano przesuując ekspozycję owoców i warzyw w pobliże przeszklonych, wpuszczających dzienne światło drzwi. Regał z tymi produktami umieszczono po lewej stronie od wejścia. W ten sposób wzrok klientów po przekroczeniu progu sklepu napotyka w pierwszej kolejności widok dorodnych, smacznych, kolorowych, pachnących różnych owoców, ziół (pietruszka, koperek) i warzyw, a także kiszzonek (ogórków kiszonych i małosolnych oraz kapusty kiszonej). Ich dobór jest zgodny ze strategią sklepu – właścicielka sprzedaje wyłącznie owoce najładniejsze, bardzo okazałe, starając się dopasowywać ofertę do sezonu. Przykładowo w czerwcu sprzedawane są pierwszej jakości m.in. truskawki i czereśnie, a jesienią grzyby. Pietruszka i koperek sprzedawane są w grubych, dorodnych, pachnących pęczkach, co również przyciąga wzrok i stanowi lepszą ofertę w porównaniu do oferty pobliskiego marketu, w którym sprzedawane są zioła opakowane w folię. Cena świeżych owoców i warzyw w sklepiku jest zwykle wyższa w porównaniu do dużych sklepów, ale nie stanowi to problemu dla dość zamożnych okolicznych mieszkańców, którzy w swoich wyborach zakupowych kierują się bardzo często kryterium wysokiej jakości produktów spożywczych i są w stanie zaakceptować wyższe ich ceny.

Warto zaznaczyć, że nowe miejsce warzyw i owoców jest już trzecim z kolei od początku powstania sklepu. Za pierwszym razem produkty te były ulokowane na niskim regale znajdującym się naprzeciwko kasy, tuż za plecami regulujących rachunki klientów. W tym punkcie sklepu dostęp naturalnego światła był jednak bardzo ubogi, przez co ekspozycja owoców i warzyw nie wzbudzała aż tak dużego zainteresowania wśród klientów, jak obecnie. Ponadto, z uwagi na niewielką powierzchnię sklepu, regał z owocami i warzywami znajdował się na tyle blisko osób, które stały w kolejce do kasy, że przy ich wymijaniu, można było łatwo wpaść na tę ekspozycję i pobrudzić ubranie.

Zmianie, w porównaniu do pierwotnego rozplanowania przestrzeni analizowanego sklepu, uległa również lokalizacja czasopism. Najpierw znajdowały się w pobliżu pierwotnej lokalizacji warzyw i owoców, tuż za plecami osób stojących przy kasie. Miejsce to było korzystne z uwagi na dużą widoczność, jednak o konieczności jego

zmiany przeważała potrzeba wstawienia do sklepu lodówki z ofertą mrożonek. Obecnie regał z gazetami stoi w miejscu rzadko odwiedzanym przez klientów – w wąskim korytarzu niedaleko witryny okiennej. Gazety ułożone są w ten sposób, że trudno je zauważyć zarówno po wejściu do sklepu, jak i przechadzając się po jego głównej części. To oczywiście determinuje relatywnie niską ich sprzedaż. Jej wzrost ma pobudzić znajdująca się w pobliżu oferta lodów i piwa, które, jak wspomniano, stanowią silny magnes przyciągający w to miejsce klientów. Lokalizacja czasopism w sklepie jest kompromisem między możliwościami ułożenia towarów na ograniczonej powierzchni, a poziomem zyskowności z poszczególnych grup towarowych. Czasopisma nie stanowią głównego źródła dochodów sklepu, są ofertą uzupełniającą i z tego punktu widzenia decyzję o przesunięciu regału z gazetami w miejsce mało korzystne, należy jednak uznać za zasadną. Jest to zgodne z tendencjami zauważalnymi w wielu większych jednostkach sklepowych, w których nie ma oferty czasopism (np. LIDL) lub jest ona bardzo ograniczona.

W porównaniu do wcześniejszego układu sklepu, zmianie uległa również jego środkowa część. Wcześniej znajdowały się tu niskie regały m.in. z płatkami śniadaniowymi i przetworami w słoikach i puszkach oraz jedna lodówka z mrożonkami. Po zmianie aranżacji wstawiono wyższe regały, które przesłaniają widok na dalszą część sklepu. Wysokie regały umożliwiają uzyskanie wyższych obrotów, ale jednocześnie wpływają zdecydowanie niekorzystnie na odbiór sklepu w oczach klientów. Wysokie przepierzenia pośrodku sklepu są niekorzystne na tak małej powierzchni handlowej – potęgują wrażenie ciasnoty, stworzonej już wcześniej przez wąskie przejścia.

Przed sklepem zmotoryzowane osoby mają do dyspozycji szeroki, relatywnie duży parking. Umożliwia on pozostawienie auta blisko wejścia do sklepu, co jest atutem analizowanego punktu handlowego. Klienci preferują bowiem pozostawianie aut jak najbliżej drzwi sklepowych.

Podsumowanie

Podsumowując, efektywne rozplanowanie powierzchni sprzedażowej w małym sklepie jest zadaniem dość trudnym, kompromisowym. Stosowanie zasad merchandisingu jest wskazane, ale nie zawsze istnieje taka możliwość.

W badanej placówce nie zastosowano preferowanego ruchu prawostronnego z uwagi na lewostronne rozlokowanie drzwi względem witryny i sali sprzedażowej. To z kolei determinowało inne wybory odnośnie położenia mebli, lodówek i sprzętu w sklepie. Lodówka z piwem nachodzi na witrynę sklepową, częściowo zasłaniając światło dzienne. Czasopisma ustawione są w miejscu rzadko odwiedzanym przez klientów i nie są dla nich w ogóle widoczne po wejściu do sklepu. Regał z gazetami jest na tyle wysoki, że skutecznie zasłania widok na część sklepu, przez co nie została zachowana zasada areny. Położenie kasy jest przy istniejących uwarunkowaniach

optymalne, ale wpływa ujemnie na przepływ klientów do dalszej części sklepu (klienci zatrzymują się przy kasie i jeśli nie mają określonych produktów na liście zakupów, do dalszej części sklepu w ogóle nie zagląдают). Przejścia w drugiej części placówki są ciasne, niewygodne. Brakuje miejsca na odłożenie koszyków sklepowych po zapłaceniu za zakupy w kasie i klienci zmuszeni są przeciskać się z nimi z powrotem do wyjścia. Ekspedientka stojąc za ladą ma ograniczoną możliwość obserwowania dalszej części sali, zwłaszcza klientów znajdujących się przy regałach z owocami i warzywami oraz pieczywem i czasopismami. Klienci, stojąc tam, nie mają możliwości poprosić o pomoc w lokalizacji określonego produktu, ponieważ w ogóle nie wiedzą, czy pracownicy znajdują się na sali sprzedaży.

Do zalet analizowanego układu sklepu można zaliczyć umiejętne powiązanie systemu samoobsługi z obsługą zza lady. Dzięki temu część produktów klienci mogą wybierać samodzielnie, produkty wymagające pomocy w krojeniu są podawane przez sprzedawców. Za korzystną, wspierającą sprzedaż można uznać lokalizację regału z owocami i warzywami oraz pieczywa. Dzięki temu, że klienci zatrzymują się po wejściu do sklepu, zmniejsza się strefa dekompresji. Mogą również na spokojnie rozejrzeć się dookoła i wybrać produkty, których mogliby nie zauważyć, przechodząc szybkim krokiem do kasy. Podobnie, optymalnie położona jest lodówka z nabiałem, jako podstawową ofertą sklepu. Naprzeciwko wejścia, w niskiej lodówce znajduje się dobrze widoczna oferta ciast. Lokalizacja ta wspiera poziom zyskowności sklepu, ponieważ na takich produktach uzyskuje się najwyższe marże, zwłaszcza, że ich wypiek jest organizowany przez właścicieli placówki (posiadających obok sklepu piekarnię).

Obserwacja przemieszczania się klientów i sposobu wybierania towarów pozwala na identyfikację miejsc gorących i zimnych w sklepie, tj. takich, w których obroty są najwyższe i najniższe. W analizowanej placówce miejsca najbardziej dochodowe to obszar sklepu z samoobsługą oraz regały za kasą i za ladą z prawej strony kasy. Takie ułożenie jest najbardziej optymalne z możliwych – przesunięcie kasy na ladę z prawej strony zwiększyłoby obszar stref zimnych. W sklepie nie ma ślepych zaułków, co jest korzystne, ale to niestety nie oznacza, że klienci nie są zmuszeni do zawracania – jest wiele miejsc ciasnych w sklepie, co nie ułatwia przemieszczania się.

Wybór układu sklepu jest kompromisem między możliwościami przesunięcia wybranych regałów i grup asortymentowych a potrzebą maksymalizacji obrotów. W takiej sytuacji podstawowym kryterium decyzji powinna być wysokość marży uzyskiwanej na poszczególnych produktach, cena w ujęciu bezwzględnym oraz wygoda i komfort klienta. Im wyższa marża, tym lepsze miejsce powinno się przeznaczyć na produkt. Podobnie, wysoka cena wpływa na ustawianie towarów w bliskiej odległości od sprzedawcy, tak aby zapobiec ewentualnej kradzieży. Decyzje dot. zagospodarowania sprzedaży powinny być podporządkowane wygodzie dokonywania zakupów. Jeśli podczas zakupów klienci czują się komfortowo, sklep jest postrzegany pozytywnie i chętnie odwiedzany. Sklepy o małej powierzchni mają ograniczone możliwości w zakresie zapewnienia wygodnego przejścia między

regałami. Ich właściciele nierzadko ulegają pokusie poszerzenia asortymentu, co skutkuje dostawianiem nowych lodówek i regałów. W rezultacie powierzchnia przejść w sklepie zmniejsza się, negatywnie wpływając na atmosferę i przytulność sklepu oraz komfort przemieszczania się.

Ze względu na wybraną metodę – studium przypadku – zaprezentowane wyniki badań nie są wynikami badań reprezentatywnych i na ich podstawie nie można wnioskować o całej populacji małych sklepów spożywczych. Wyniki przeprowadzonych analiz mogą jednak stanowić wkład do dyskusji nad możliwościami wykorzystania merchandisingu w zakresie zagospodarowania przestrzeni sprzedaży w sklepach spożywczych o małej powierzchni.

BIBLIOGRAFIA

- [1] BABBIE E., 2003, *Badania społeczne w praktyce*, WN PWN, Warszawa.
- [2] BORUSIAK B., 2006, *Merchandising*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- [3] CHWAŁEK J., 1995, *Innowacje w handlu*, PWE, Warszawa.
- [4] DĄBROWSKI A., 2017, *Metoda studium przypadku krok po kroku*, „Studia socjologiczne”, nr 4 (227).
- [5] GIGOŁA M., 2013, *Wpływ visual merchandisingu na zachowania konsumenta*, „Konsumpcja i rozwój”, nr 2 (5).
- [6] GRZEGORCZYK W., 2015, *Studium przypadku jako metoda badawcza i dydaktyczna w naukach o zarządzaniu*, [w:] G. Grzegorzczak (red.), *Wybrane problemy zarządzania i finansów. Studia przypadków*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- [7] MACIEJEWSKI G., 2017, *Formaty handlu detalicznego w Polsce w ocenie konsumentów*, „Studia Ekonomiczne”, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 316.
- [8] MARSZAŁ K., 2014, *Sterowanie ruchem klienta w obiektach handlowych*, [w:] A. Grzegorzczak, A. Wiśniewska (red.), *Merchandising*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa.
- [9] MATYSIK-PEJAS R., PAKOSZ I., 2013, *Działania merchandisingowe i ich wpływ na klientów sklepów wielkopowierzchniowych*, „Polityki europejskie, finanse i marketing”, nr 9 (58).
- [10] MURAWSKA M., 2008, *Zarządzanie strategiczne niematerialnymi zasobami przedsiębiorstwa*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa.
- [11] SZYMECKI W. et al., 2010, *Merchandising w praktyce*, Catman Polska, Poznań.
- [12] WITEK L., 2007, *Merchandising w małych i dużych firmach handlowych. Teoria i praktyka*, C.H. Beck.
- [13] YIN R.K., 2015, *Studium przypadku w badaniach naukowych. Projektowanie i metody*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

NETOGRAFIA

- [1] Wikipedia 2017, hasło: *Piggly Wiggly*, https://en.wikipedia.org/wiki/Piggly_Wiggly (25.10.2017).
- [2] OC&C Strategy Consultants, 2017, *Piękni, młodzi i bogaci. Ranking postrzegania sieci detalicznych w Polsce 2017*, <https://www.occstrategy.com/pl/our-insights/insight/id/3195/pi%C4%99kni-m%C5%82odzi-i-bogaci> (11.10.2018).