

Sterowanie zachowaniem klienta jako element zarządzania marketingowego samoobsługową placówką handlową na przykładzie hipermarketu Tesco

Magdalena Soboń

Współcześni konsumenci są nabywcami dobrze wykształconymi, świadomymi własnych dążeń i zorientowanymi w ofercie. Powoduje to konieczność zmiany sposobów zarządzania placówkami handlowymi. Kupcy detaliczni uczą się nie tylko współdziałać z klientami, ale oddziaływać na ich decyzje zakupowe dla wywołania większej skłonności do kupowania. Umiejętność sterowania zachowaniami nabywców do perfekcji opanowały duże sieciowe przedsiębiorstwa handlowe, których przykładem są sklepy spółki Tesco Polska. Opracowanie to prezentuje stosowane na sali sprzedażowej różnorodne techniki merchandisingowe stanowiące bodziec do zakupów impulsowych.

1. Wstęp

W ostatnich latach znacząco zmienia się rola detalistów w procesie wymiany. Odmienny jest też sposób postrzegania przez nich pełnionej funkcji. Tradycyjnie ograniczała się ona do pasywnego pośredniczenia między producentami a konsumentami poprzez fizyczną realizację dystrybucji, zmierzającą do udostępniania towarów we właściwym miejscu i czasie. Dziś detaliści są coraz bardziej aktywni i innowacyjni w swych działaniach, sięgają po wyrafinowane metody zarządzania, aby zrealizować założone cele.

2. Zmiany w zachowaniach i typologia klientów

Zachowanie współczesnego klienta znacznie różni się od tego, jakiego świadkiem byli handlowcy kilkanaście, a nawet kilka lat temu. Postępowanie dzisiejszego obywatela kraju o rozwiniętej gospodarce rynkowej kształtowane jest przez otoczenie i zachodzące w nim zmiany. Najważniejsze z nich to: mała liczba urodzeń, starzenie się

społeczeństw, zmniejszająca się liczebność rodzin, wzrastająca ilość jednoosobowych gospodarstw domowych, aktywność zawodowa kobiet, coraz wyższy wskaźnik wyposażenia domostw w dobra trwałe, większa liczba osób wykształconych i wyższy poziom zdobywanego wykształcenia, przywiązywanie wagi do jakości życia, dążenie do indywidualnych rozwiązań, umiarkowany wzrost gospodarczy (Lambin 2001: 477).

Efektom zmian jest bardziej wykształcony, profesjonalny w decyzjach zakupowych konsument, którym coraz trudniej sterować i wpływać na jego zachowania. Jest on nie tylko dobrze poinformowany o produktach, ale porównuje i wybiera te o największej wartości. Potrafi rozróżniać, co jest standardowo oferowane w produkcie, a co jest ofertą specjalną. Ma świadomość, iż różne marki upodabniają się do siebie i nie kupuje tylko z powodu wizerunku określonej marki. Klient ma też mniej czasu na zakupy, oczekuje sprawniej obsługi, kupowania przy minimalnym wysiłku.

W literaturze można znaleźć różne typologie klientów i przypisywane im właściwe zachowania:

- a) klient pełen ciekawości chcący uzyskać dużo informacji, którym się pilnie przysłuchuje,
- b) klient obojętny, którego sposób bycia jest często nieuprzejmy i arogancki, a w rozmowie ze sprzedawcą demonstruje znudzenie, choć w rzeczywistości jest czujny i pełen sprzeczności,
- c) klient malkontent, dający do zrozumienia, iż nie kupuje ani dziś, ani jutro, co wyraża słowami i gestem, a postawa obronna to przykrywką dla częstej słabości do zakupów,
- d) klient bojaźliwy, którego obronną postawę wyrażaną językiem ciała wywołuje obecność sprzedawcy, bowiem ma

on świadomość, że wszystko można mu sprzedać,

- e) klient potakiwacz prowadzący pozorną grę ze sprzedawcą, który w rzeczywistości nie ma zamiaru kupowania, lecz potakuje, by szybciej zakończyć rozmowę,
- f) klient zarozumiały, który niby wie wszystko, ale w rzeczywistości, wiedząc o swej słabości wobec sprzedawcy, pragnie wykazać nieprzydatność proponowanego produktu,
- g) klient myślący, inteligentny i sprytny, choć mało mówny, oceniający sprzedawcę podczas rozmowy, badający jego uczciwość,
- h) klient dobronudny, który chętnie słucha, a jego życzliwość sięga tak daleko, że nie chce zbyt długo angażować sprzedawcy, przykłada wagę do profesjonalizmu i nie toleruje natarczywości,
- i) klient nieuprzejmy, wątpiący we wszystkie właściwości produktu, hałaśliwy i arogancki, przypisuje sprzedawcy sprawstwo wszelkich przykrości i problemów (Krzyżak, Bogdan 1997: 34–37).

Pomimo iż zachowania poszczególnych typów klientów różnią się, w każdym z przypadków otoczenie, w którym jest oferowany produkt, może mieć wpływ na podejmowanie decyzji. Warto zatem zarządzać placówką handlową, tak aby klient zachowywał się w sposób przewidywalny i zgodny z przyjętymi założeniami.

3. Potrzeba działań marketingowych w handlu

Wśród różnych modeli wskazujących na potrzebę działań marketingowych w punkcie sprzedaży, w literaturze odnajdujemy m.in.:

- a) SLB – *Stay, Look, Buy* – zatrzymaj się, spojrz, kup – najprostszy model wskazujący na sens działań promocyjnych dla stworzenia impulsu do działania,
- b) AIDA – *Attention, Interest, Desire, Action* – zwrócenie uwagi, wzbudzenie zainteresowania, chęć posiadania, zakup – model odzwierciedlający rzeczywistość, w której zwrócenie uwagi klienta i zainteresowanie prowadzą do zakupu,
- c) AIDCAS – *Attention, Interest, Desire, Conviction, Action, Satisfaction* – uwaga, zainteresowanie, życzenie, przekonanie, działanie, satysfakcja – nowoczesna formuła oddająca obecne warunki rynkowe, gdzie sztuką jest dobór środków

i metod działania, aby klient przeszedł przez wszystkie fazy działania, a w konsekwencji stał się lojalnym nabywcą.

Skuteczność działań realizowanych w placówkach handlowych zależy jednak w dużym stopniu od percepcji klienta, tj. procesu rozpoznawania, selekcjonowania, organizowania i interpretowania bodźców w celu nadania sensu otaczającej go rzeczywistości za pomocą zmysłów. Aby więc właściwie kształtować zachowania nabywców, należy sięgać po odpowiednie bodźce.

4. Merchandising

Z pomocą przedsiębiorstwom handlowym przychodzi koncepcja merchandisingu. Wprawdzie w literaturze jest ona różnie rozumiana, ale można przyjąć, iż merchandising to system i filozofia praktycznego działania przedsiębiorstw handlowych (Chwałek 1992: 93). To systemowa i innowacyjna koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem handlowym, polegająca na kontrolowaniu poziomu wyników ekonomicznych dzięki celowemu i kompleksowemu kształtowaniu usługi handlowej wobec dostawców i odbiorców za pomocą odpowiednich narzędzi.

Merchandising spełnia zarówno funkcję promocyjną, wykorzystując personel sprzedażowy i przedstawicieli handlowych, jak i stanowi narzędzie pomocne w procesie sprzedaży, wspierające wydajność powierzchni sprzedażowej (Witek 2006: 73). Poprzez stosowanie merchandisingu przedsiębiorstwo przyciąga klientów i zachęca do zakupu, stwarza warunki do tworzenia i umacniania lojalności nabywców, zwiększa akceptację placówek, informuje o nowościach, różnicuje działania w stosunku do konkurencji, intensyfikuje sprzedaż i kształtuje wizerunek, umacnia reputację przedsiębiorstwa i jego pozycję i rozszerza zasięg oddziaływania przedsiębiorstwa (Tarczydło 2005: 73).

Dla realizacji działań merchandisingowych detalisty istotne znaczenie ma fakt, iż znaczna część klientów decyduje się na zakup pod wpływem bezpośredniego kontaktu z produktem – najczęściej na półce sklepowej. Stąd wynikają podstawowe zadania merchandisingu detalicznego. Chodzi bowiem o przyciągnięcie uwagi kupujących, zachęcenie nabywcy do dokładnego obejrzenia produktu, przypomnienie i aktywi-

zowanie treści zapamiętanych wcześniej informacji z otoczenia nabywcy, przypomnianie kupującym o produktach, których zakup zaplanowali, zachęcanie do zakupów impulsowych, pomoc klientom w podjęciu decyzji zakupu, lepsze wykorzystanie powierzchni sklepu.

Realizację tak postawionych zadań wspomaga kierowanie się prawami merchandisingu, tzn. właściwa marka we właściwym miejscu, właściwy czas z właściwą ceną we właściwej ilości we właściwych warunkach we właściwy sposób (Ślekański 2001: 30).

Merchandising daje detaliście możliwość oddziaływania na decyzje klientów w momencie ich podejmowania, nie będąc jednocześnie znaczącym obciążeniem budżetu. Dzieje się tak, gdyż zawsze jest możliwe dopasowanie do siebie elementów merchandisingu bez konieczności dodatkowych nakładów.

Dla detalisty istotne jest również, aby sprzedaż odbywała się w warunkach zgodnych z systemem logistycznym zakładającym określoną częstotliwość dostaw, gospodarkę zapasami i system transportu, z gospodarką środkami trwałymi oraz celami i narzędziami komunikacji.

5. Oddziaływanie na zachowania klientów

Wybór metod działania placówki handlowej nie jest łatwy ze względu na ogromną ilość dostępnych możliwości oraz liczne czynniki wpływające na ewentualność ich wykorzystania. Wśród branych pod uwagę czynników powinny się znaleźć (Szemborska 1998: 60):

- a) parametry związane z samym sklepem:
 - przeznaczenie i wizerunek sklepu – prowadząc własną politykę handlową, należy wspierać ją kształtowaniem odpowiedniego wizerunku poprzez właściwy asortyment i ekspozycję,
 - estetyka – ponieważ klienci kupują oczami, nie należy poświęcać walorów estetycznych na korzyść rentowności,
 - wymogi materialne związane z wyposażeniem – sposób prezentacji towarów jest zdeterminowany przez powierzchnię sprzedaży do dyspozycji i rodzaj posiadanego wyposażenia,
 - specyficzne cele działu – nie tylko te o charakterze ilościowym, ale i o jakościowym,

b) parametry związane z samym produktem i jego dostawą:

- kształt, ciężar i wielkość produktu
- parametry te wymuszają czasem pewien sposób prezentacji, np. na dolnych półkach,
- szczególnie umowy zawarte z niektórymi dostawcami – mogą wpływać na wysokość marży,
- ewolucja sprzedaży produktu – pamiętać o cyklu życia produktu i opierać się raczej na szacunkach przyszłości, a nie teraźniejszości,

c) parametry związane z rynkiem:

- konkurencja – decyzja co do sposobu walki z konkurencją, która może polegać na działaniu w ten sam sposób lub poszukiwaniu własnej metody,
- klienta – dostosowanie specyfiki funkcjonowania do takich cech klientów, jak wiek, dochody, pozycja społeczna czy zawodowa,
- zwyczaje związane z zakupami – dopasowanie do lokalnych przyzwyczajeń w zakresie metod sprzedaży, asortymentu, sposobu ekspozycji.

Istotą technik merchandisingowych jest wykorzystywanie praw psychologicznych i socjologicznych rządzących indywidualnymi i grupowymi zachowaniami ludzi, aby wpływać na ich decyzje. Chodzi o wywołanie zakupu impulsowego, przez który rozumie się relatywnie szybką decyzję zakupową podejmowaną przez nabywcę pod wpływem bezpośredniego kontaktu z produktem w punkcie sprzedaży detalicznej (Rozwadowska 1995: 15). Można to uzyskać poprzez odpowiednio:

- a) zagospodarowanie powierzchni sklepu,
- b) rozmieszczenie towarów na półkach,
- c) tworzenie specjalnych ekspozycji,
- d) aranżację okien wystawowych,
- e) wizualne aspekty aranżacji sklepu.

6. Tesco Polska Sp. z o.o.

Tesco zaistniało w Polsce w listopadzie 1995 roku. Obecnie pod marką Tesco działa w Polsce 241 sklepów, 21 stacji benzynowych i 3 centra dystrybucyjne, do sieci należy również ponad 30 supermarketów Savia. Łączna powierzchnia sprzedażowa wielkości ponad 535000 m² daje zatrudnienie ponad 25000 pracowników. Obroty na rynku polskim przekroczyły w 2006 roku 6,5 miliarda złotych netto. Udział sieci w polskim rynku oceniany jest na około 4,5%.

Według PAIiIZ Tesco jest największym inwestorem brytyjskim w Polsce. Działania firmy opierają się na szczegółowym poznaniu potrzeb i opinii klientów. Co roku, na podstawie wyników regularnie prowadzonych badań konsumenckich, powstaje tzw. „plan konsumencki”. To dokument wyznaczający działania firmy w celu podniesienia satysfakcji klientów i realizacji wskazanych przez nich postulatów.

W odpowiedzi na potrzeby klientów firma:

- gwarantuje niskie ceny przy jednoczesnym utrzymaniu wysokiej jakości produktów, stosując programy „tłniemy ceny”, liczne promocje i wyprzedaże,
- dostosowuje swoje sklepy do lokalnych potrzeb konsumentów i zarządza sklepami o różnych formatach od 1000 m² do 12000 m²,
- oferuje szeroki asortyment – od 10000 do 50000 produktów spożywczych i przemysłowych w zależności od wielkości sklepu,
- jako jedyna sieć prowadzi sprzedaż „Cherokee” – modnej amerykańskiej marki odzieżowej,
- prowadzi sprzedaż 24 h na dobę 7 dni w tygodniu,
- proponuje dodatkowe usługi: zakupy w pasażu handlowo-usługowym, tankowanie na własnych stacjach paliw, usługi finansowe,
- ułatwia dostęp i kontakt ze swoimi sklepami: bezpłatny serwis autobusowy, infolinia i strona internetowa.

Co tydzień sklepy Tesco w Polsce odwiedza ponad 3 miliony klientów, a oferowane produkty i usługi uzyskały ogólnopolskie SREBRNE GODŁO LAUR KLIENTA 2005. Pośród oferowanego asortymentu na szczególną uwagę zasługują produkty marki własnej, takie jak słodycze, kawa, piwo, nabiał, soki, wędliny, środki czystości, pochodzące w większości od krajowych producentów. Udzielając towarom swojej nazwy, Tesco bierze odpowiedzialność za ich jakość, dlatego firma opracowała system nadzoru nad towarami z logo Tesco, który podnosi jakość procesów produkcyjnych i przyczynia się do zdobycia zaufania klientów. Zakłady produkujące towary marki Tesco co roku są wizytowane przez audytorów, którzy sprawdzają jakość oraz standardy sanitarno-higieniczne wszystkich obszarów działalności zakładu, począwszy od przyjęcia surowców, poprzez produkcję

i dystrybucję. Pod marką własną Tesco oferowanych jest blisko 3 000 produktów.

7. Sterowanie nabywcami w Tesco Polska Sp. z o.o.

Sterowanie sposobem i kierunkiem poruszania się klientów w placówce handlowej stanowi podstawowe zadanie merchandisingu. Wynika ono z różnej produktywności miejsc, tzn. zróżnicowanej skłonności klientów do kupowania produktów znajdujących się w poszczególnych częściach sklepu, ponieważ nabywcy przemierzający powierzchnię sprzedażową na ogół trzymają się prawej strony alejki, chodzą po obrzeżach sali i unikają centralnie położonych stoisk, nie lubią ślepych zaułków, zawracania i wyższych kondygnacji budynku oraz poruszają się zwykle w kierunku przeciwnym do ruchu wskazówek zegara, przy wejściu wolniej, dalej szybciej i przy mniejszej koncentracji (Drzazga 1992: 92). Wynikają stąd tzw. dobre i złe miejsca z punktu widzenia wielkości obrotów artykułami znajdującymi się w sklepie. Aby zwiększyć zainteresowanie klientów tymi częściami sklepu, które nie są dla nich atrakcyjne (miejsca po lewej stronie, daleko od wejścia, w zaułkach sklepu czy po środku sali sprzedażowej) i przy okazji wydłużyć czas pobytu w placówce, zwiększając prawdopodobieństwo zakupu, stosowana jest odpowiednia metoda zagospodarowania powierzchni oraz tło muzyczne.

Wybrana metoda zagospodarowania sklepu przesądza o kierunkach przemieszczania się klientów. Może ona polegać na tworzeniu specyficznego labiryntu poprzez odpowiedni układ mebli i ścianek działowych, w którym klient porusza się wyznaczoną aleją, odwiedzając wszystkie części sklepu lub sterowaniu ruchem za pomocą rozmieszczenia grup towarowych w obrębie sali.

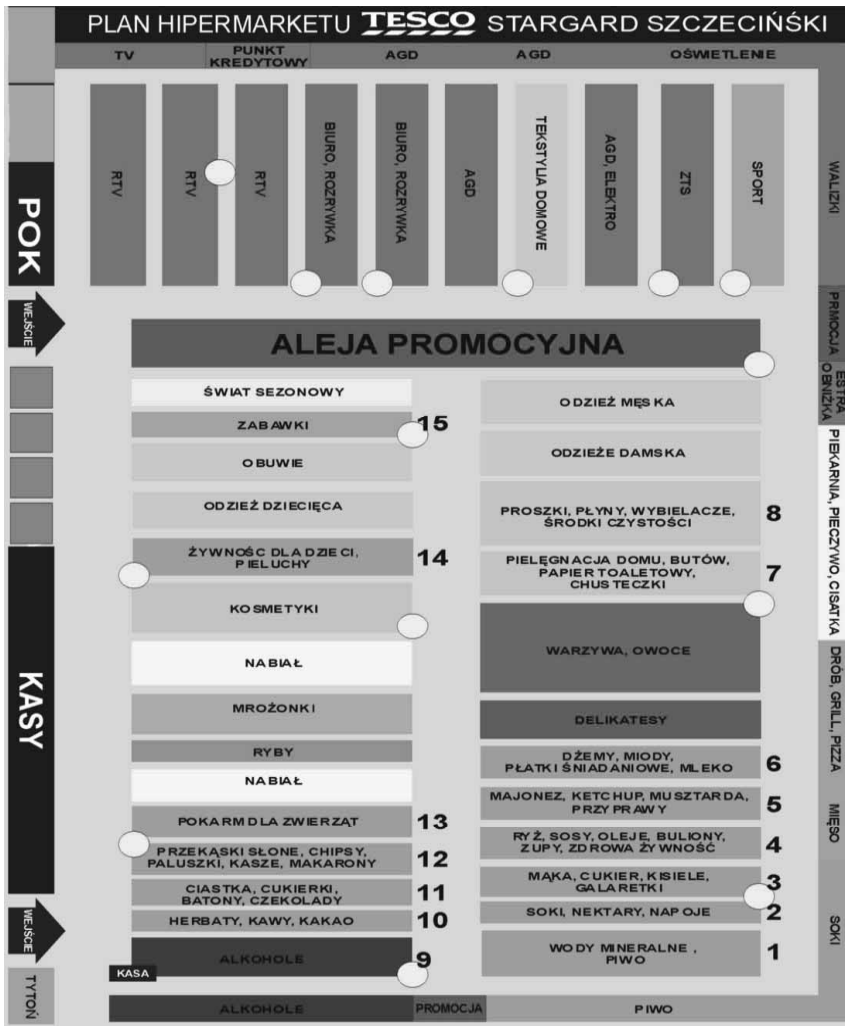
W hipermarketach Tesco stosuje się naprzemienne umieszczanie towarów kupowanych w sposób zaplanowany (tzw. magnesów) oraz kupowanych pod wpływem impulsu. Klient zmuszony jest wówczas do pójścia w najdalsze i najmniej uczęszczane zakątki sklepu w celu zakupu zaplanowanych produktów, a przy okazji przechodzi obok wielu asortymentów produktów, których w innej sytuacji by nie odwiedził. Magnesami przyciągającymi klientów są

najczęściej wybrane gatunki pieczywa, mięs i wędlin, chemii gospodarczej, owoce, o których informacje można znaleźć już przed wejściem do sklepu.

Takie grupy towarowe jak soki, mięso, drób, pieczywo i piwo znajdują się w sklepach Tesco na obrzeżach sali sprzedażowej, bowiem są często kupowane i to dla nich przychodzą klienci. Nie trzeba zachęcać większości z nich do odwiedzenia regałów z tym asortymentem. Ponieważ trudniej namówić nabywców do zaglądania między półki z mrożonkami rybnymi czy karmą dla zwierząt, trzeba umieścić te towary wśród tych, które są przedmiotem ich zainteresowania.

Sterowanie ruchem nabywców w placówce handlowej wspomaga również muzyka. Wpływa ona nie tylko na tempo poruszania się nabywców, ale może wywoływać określone emocje, potęgować chęć kupowania, zachęcać do pozostania w placówce handlowej. Odwraca również uwagę od upływu czasu. W niewielkich sklepach powinna wyznaczać powolny rytm chodzenia ze względu na małą powierzchnię do odwiedzenia, zaś w wielkopowierzchniowych – szybki rytm sprzyjający odwiedzeniu całej sali sprzedażowej.

Hipermarkety Tesco wyposażone są w systemy nagłaśniające. Ich projekt i instalację wykonały firmy Avprojekt i Audio-



Rys. 1. Plan hipermarketu Tesco. Źródło: materiały firmowe Tesco Polska Sp. z o.o.

Tech. Współpraca dotyczyła projektowania, doradztwa oraz wykonawstwa systemów audiowizualnych, nagłaśniających i rozgłoszeniowych. Muzyka emitowana z głośników Tesco jest lekka i przyjemna, rytmiczna, zachęcająca do pozostania w sklepie, czasem dostosowywana do określonych wydarzeń. Typowym przykładem jest stosowanie piosenek bożonarodzeniowych i kolęd w grudniu i styczniu, a piosenek dziecięcych w okolicy Dnia Dziecka.

Podstawą zagospodarowania powierzchni sklepu jest plan zagospodarowania, będący przestrzennym układem powierzchni dostępnej dla klienta i powierzchni pomocniczej we właściwych proporcjach. Układ ten nie jest stały i zależy m.in. od powierzchni całkowitej punktu sprzedaży, natężenia ruchu nabywców, standardu i zakresu usług świadczonych klientom, stosowanych metod obsługi czy sterowania ruchem nabywców.

Konstruując plan zagospodarowania powierzchni sklepu należy po pierwsze zdefiniować strukturę powierzchni sklepu z podziałem na powierzchnię sprzedażową (ekspozycyjną, komunikacyjną, uzupełniającą) i pomocniczą (magazyn, powierzchnia komunikacyjna, pomieszczenia socjalne), następnie określić generalny układ urządzeń ekspozycyjnych, wybierając spośród układu siatkowego, swobodnego bądź butikowego.

Generalny układ sklepów Tesco wykonany jest w formie układu siatkowego mieszanego. Półki i stoiska z obsługą tradycyjną charakteryzują się ustawieniem regałów wzdłuż równoległe ciągi uzupełnione przysściennymi regałami. Jest on najczęściej stosowanym układem zarówno w obiektach wielkopowierzchniowych jak i mniejszych. Charakteryzuje się wysokim udziałem powierzchni ekspozycyjnej i szczególną przydatnością do obsługi klientów masowych. Tworząc wyspy, do których dostęp jest tylko na dwóch końcach zmusza klientów do poruszania się wzdłuż przewidzianych tras.

Hipermarkety Tesco robią wrażenie sklepu przestrzennego, gdzie zachowano ład w układzie regałów i pozostałych form służących prezentacji towarów. Szerokie alejki pozwalają z łatwością minąć się klientom z wózkami sklepowymi. Przestrzega się tu zasady odseparowywania dóbr o różnym lub szkodliwym oddziaływaniu, umieszczanie obok siebie towarów podobnych.

Ważnym elementem planu zagospodarowania powierzchni sklepu jest zdefiniowanie wielkości powierzchni ekspozycyjnej dla grup towarowych. Jest ona rezultatem liczebności grup towarowych i gabarytów artykułów. Trzeba przy tym uwzględnić również wielkość zapasów wynikającą z popytu na dany produkt oraz wpływ wielkości ekspozycji na obroty danym towarem. Ważne z punktu widzenia wielkości sprzedaży jest również rozstrzygnięcie sposobu rozmieszczenia towarów w obrębie poszczególnych urządzeń sklepowych, tzn. regałów, bonet, lad chłodniczych, stołów, koszy.

Poszczególne miejsca na półkach sklepowych są różnie dostrzegane przez klientów. Najmniej interesujące są półki dolne i powyżej 160 cm wysokości. Wiąże się to z utrudnionym dostępem do towarów na nich wyeksponowanych. Dolne półki należy wykorzystywać do towarów ciężkich, dużych, często kupowanych, w kolorowych, przyciągających wzrok opakowaniach. Wysokie półki lepiej przeznaczyć na lekkie, niewielkie, markowe produkty dobrej jakości o niewygórowanych cenach. Wysokość między 80–120 cm (strefa zasięgu ręki) i 120–160 cm (strefa zasięgu wzroku) to doskonałe miejsca dla produktów impulsowych, markowych, znanych i silnie promowanych. Poza tym ważne jest dopasowanie wysokości półki do klienta wybierającego określony produkt, i tak np. dla najmłodszych dzieci najlepsza półka to ta znajdująca się nisko, maksymalnie do 80 cm wysokości.

Oprócz rozbieżności w postrzeganiu towarów w zależności do wysokości półki, obserwuje się różnice ze względu na lokalizację półki względem ciągów komunikacyjnych, konstrukcję urządzenia ekspozycyjnego, długość półki. Najlepsze fragmenty regałów to lewy górny narożnik (zgodnie z zasadą czytania od lewej do prawej), początkowa lub końcowa część regału rozpoczynającego lub kończącego ciąg (klienci lepiej widzą zawartość regałów szczytowych idąc alejami do nich przyległymi) oraz centralna część regału (naturalnym jest stanie pośrodku półki, by ogarnąć całość ekspozycji).

W praktyce w kwestii rozlokowywania towarów na półkach obowiązują w Tesco następujące zasady:

– wszelkie urządzenia ekspozycyjne powinny być wypełnione towarami, bowiem klient nie lubi pustych prze-

- strzeni, które nie tylko wyglądają nieestetycznie, ale tworzą wrażenie małej dbałości o zatowarowywanie sklepu, zaś staranna ekspozycja daje wrażenie obfitości,
- artykuły drogie, markowe należy umieszczać na wysokości ułatwiającej ich dostrzeżenie, a tańsze – nisko, przy czym działa tu zasada kontrastu – artykuły tańsze generują wyższe obroty, gdy zestawia się je z droższymi,
 - ciężkie produkty umieszcza się na dole regału, bowiem sięganie po nie na znaczną wysokość może być niebezpieczne, zaś lekkie – na wyższych półkach,
 - wszystkie produkty winny być zwrócone awerssem opakowania w stronę klienta, co daje lepszą widoczność na półce, rozpoznawalność marki oraz łatwy dostęp do informacji umieszczonych na przedniej stronie opakowania,
 - uzupełnianie towarów powinno odbywać się wedle zasady „pierwsze weszło, pierwsze wyszło, aby nie pozostawały niesprzedane produkty z krótszą datą przydatności, co w praktyce oznacza ustawianie świeższych artykułów w tylnej części regału,
 - produkty muszą być oznakowane ceną umieszczoną na bądź przy opakowaniu w sposób widoczny dla klienta, czytelny, przy czym w sytuacji stosowania obniżek cen warto pozostawić przekreśloną wcześniej obowiązującą wyższą cenę, co stwarza dodatkową zachętę do zakupu po cenie obniżonej,
 - ekspozycję należy tak konstruować, aby klient miał łatwy dostęp do produktu i aby wymyślne konstrukcje nie utrudniały sięgania po towar grożąc zawaleniem,
 - różne artykuły powinny być wyeksponowane oddzielnie, tak aby każdy z nich miał oddzielne miejsce prezentacji,
 - zasadne jest umieszczanie na półce obok siebie kilku egzemplarzy tego samego produktu (tzw. *multifacing*), aby zwiększyć prawdopodobieństwo dostrzeżenia towaru przez klienta,
 - powinno się ustalić stałe miejsca ekspozycji towarów, by ułatwić klientowi orientację w placówce handlowej i dokonywanie zakupów, jednakże warto raz na jakiś czas zmienić ułożenie produktów, aby skłonić klienta do zwrócenia uwagi na inne oferowane artykuły,
 - ekspozycję należy organizować w bloki, tzn. umieszczać towary na kilku poziomach jeden pod drugim, zamiast na jednej półce, ale na dłuższym jej fragmencie, gdyż jest to forma prezentacji bardziej atrakcyjna przede wszystkim ze względu na możliwość łatwiejszego objęcia jej wzrokiem przez kupujących,
 - nie powinno się mieszać ze sobą w tym samym miejscu różnych towarów, bowiem nie tylko tworzy to wrażenie bałaganu i utrudnia odnajdywanie na półce poszukiwanych produktów, lecz także stwarza niebezpieczeństwo przesiąknięcia jednych artykułów zapachem innych.
- Projektując regał sklepowy i sposób ułożenia na nim produktów warto pamiętać, aby jego wysokość nie przekraczała 170 cm, a półki zachowały właściwy układ. Jeżeli zachodzi konieczność zmian w ilości i układzie półek, to powinno się dokonywać tego typu operacji na końcach ściany regału. Gdy wykorzystuje się do prezentacji wieszaki i haki umieszczone wewnątrz regału, to najlepszym miejscem dla nich są obrzeża i miejsca nad półkami.
- Planogramy dotyczące ustawiania produktów na półkach w hipermarkiecie Tesco ustalone są centralnie. Towary rozmieszcza się zatem według ściśle wytyczonych reguł, nie pozostawiając wielkiej swobody personelowi sprzedażowemu.
- Ekspozycję na regałach otwierają produkty „Tesco Korzystny Zakup”, które zawsze z lewej strony zaczynają najtańszą linię w danej grupie asortymentu. Oprócz nich w lewym dolnym rogu regału zawsze stoją inne najtańsze produkty. Im wyżej i bliżej prawej strony, tym drożej. Prawy górny róg to już artykuły najdroższe, tzw. marki premium. Marki własne Tesco pojawiają się na ekspozycji zazwyczaj dwa razy – oprócz początku regału także obok najpopularniejszego w kategorii droższego brandu.
- W sklepie obserwuje się, jak pracuje półka. Czas obserwacji zależy od kategorii – czasem wystarczy miesiąc do sześciu tygodni, by ustalić gdzie zwiększyć, a gdzie zmniejszyć liczbę egzemplarzy produktu, a czasem obserwacje trwają dłużej ze względu na wahania sezonowe w sprzedaży. Mimo obowiązywania precyzyjnej instrukcji ustawiania produktów, kierownik może wpływać na szerokość półki, kierując się rotacją produktów oraz planuje wprowa-

dzenie nowego produktu, jeżeli popyt na niego zgłaszają klienci. Po wprowadzeniu nowego planu ekspozycji produkty, które w nim nie występują, przenosi się w inne miejsce lub sprzedaje po okazyjnej cenie.

W Tesco obowiązuje zasada ustawiania artykułów tak, iż z lewej strony półkę rozpoczynają najbardziej popularne artykuły, a kończą cieszące się najniższym zainteresowaniem. Według specjalistów z brytyjskiej sieci, ustawienie to jest najbardziej korzystne, bo klienci mają duży wybór, a producenci równe szanse.

Przy kasach prezentowane są artykuły kupowane pod wpływem impulsu, drobne, o stosunkowo niewysokich cenach jednostkowych. Ekspozycja jest tu realizowana jest w specjalnych stojakach. Zapewnia to czytelność i przejrzystość dzięki wyodrębnieniu podkategorii produktów. Znajdujemy tu m.in. cukierki, gumy do żucia, lizaki, batoniki, wafle, czekoladki czy dropsy. Oprócz tego są tu papierosy, zapalniczki, baterie, prezerwatywy, maszynki i ostrza do golenia, a także małe opakowania leków. Spośród tych artykułów najlepiej sprzedają się te w cenie między 1 a 2 zł.

Ważnym elementem sterowania ruchem nabywców są specjalne ekspozycje, przez które rozumie się ekspozycje promocyjne mające stworzyć dodatkową krótkookresową zachętę do natychmiastowego działania, czyli bezzwłocznego podjęcia decyzji zakupu produktu. Stoiska promocyjne sprawiają, iż sklep wydaje się bardziej atrakcyjny, ułatwiają znalezienie reklamowanych produktów.

Placówki, organizując specjalne ekspozycje, realizują je najczęściej w celu:

- podniesienia obrotów,
- sprzedaży nadmiernego stanu zapasów,
- wprowadzenia do obrotu nowych produktów,
- zwiększenia częstotliwości odwiedzin klientów,
- uzyskania efektu sterowania ruchem nabywców,
- budowania wizerunku taniego sklepu.

Najlepszymi miejscami do tworzenia tego rodzaju ekspozycji są szczyty regałów, tzw. końcówki. Pojawiają się tu zarówno towary prezentowane na innych półkach sklepowych jak i takie, których nie ma w innej części sklepu. Końcówki regałów intensyfikują sprzedaż, są doskonale widoczne z alejek komunikacyjnych, a klienci chętnie sięgają po produkty na nich wyekspono-

wane. W Tesco tę funkcję pełnią wszystkie szczyty regałów. O ekspozycji promocyjnej na końcówkach regałów decyduje centrala, a produkty są tam prezentowane ze szczególną dbałością. Oznakowane w widoczny z daleka sposób, zaciekawiają odwiedzających sklep.

Na wprost wejścia, w bezpośrednim sąsiedztwie bramek wejściowych, w miejscu widocznym nawet bez wchodzenia do sklepu, umieszczono aleję promocyjną, tzw. „power aleję”. Ekspozuje się tu najatrakcyjniejsze artykuły, mające zachęcić do odwiedzenia sklepu.

Do ekspozycji specjalnych można również zastosować inne miejsca prezentacji. W sali sprzedażowej znajdują się różnego rodzaju stojaki firmowe, tzw. *display'e*. Duża ich ilość w marketach Tesco uatrakcyjnia ekspozycję. Można je wykorzystać do ponownej ekspozycji towarów znajdujących się na regałach, szczególnie w miejscach o natężonym ruchu, tzn. w okolicy kas, blisko stoisk z tradycyjną obsługą, przy półkach z produktami komplementarnymi czy w wydzielonych strefach promocyjnych bądź jako jedyne miejsce prezentacji. Ekspozycja specjalna jest również realizowana przy wykorzystaniu koszy, palet, stołów. Duża ilość towarów tworzy wrażenie obfitości i pozwala na niezakłóconą brakami towarowymi sprzedaż.

Specjalna ekspozycja bywa również organizowana na parkingu przed sklepem. Zazwyczaj jest to oferta sezonowa, np. rowerów, w celu stworzenia zachęty do odwiedzenia placówki.

Organizując akcje promocyjne w postaci specjalnych ekspozycji, nie można zapominać o ich skuteczności ograniczonej w czasie. Największe zainteresowanie klientów jest widoczne w pierwszym tygodniu, kiedy to obroty mogą wzrosnąć nawet o 70–80% w porównaniu do okresu podstawowego. W drugim tygodniu obroty są wyższe o około 40%, a w trzecim tylko o 10% (Grzesiuk 1999: 16).

Niezwykle istotną kwestią jest właściwe oznakowanie stoiska promocyjnego. Używa się do tego celu haseł sugerujących klientowi atrakcyjność oferty, jak np.: „promocja”, „tylko dzisiaj”, „oferta specjalna”, „okazja” umieszczonych w widocznym miejscu, wykonanych przy użyciu wyraźnej kolorystyki innej niż standardowo stosowane rozwiązania. Warto sięgnąć również po plakaty, zdjęcia czy sprzęt audiowizualny.

Kolejnym elementem odgrywającym niebagatelne znaczenie w oddziaływaniu na nabywców są okna wystawowe. Ponieważ przekaz płynący z wystawy niezwykle silnie oddziałuje na jego odbiorców, urządzeniem witryn sklepowych zajmuje się sztab specjalistów z dziedziny nazwanej *visual merchandising*, łączącej w sobie elementy psychologii, marketingu i sztuk wizualnych. Jak wynika z badań, dobrze zaprojektowana witryna potrafi zwiększyć sprzedaż o ponad 20%¹.

Centralny punkt ekspozycji na wysokości około 160 cm to miejsce, gdzie wzrok klienta pada w pierwszej kolejności, potem oczy wędrują niżej. Nie należy umieszczać żadnych towarów powyżej linii wzroku (ok. 170 cm), bo zauważy je średnio tylko jeden na pięćdziesięciu przechodniów. Niewłaściwe jest też lokowanie towarów w głębi. Najlepiej, gdy kompozycja przypomina trójkąt z mocnym punktem u góry, a słabszymi po bokach u dołu. Warto też pamiętać, że zgubny jest nadmiar przedmiotów i informacji.

Tworzenie okna wystawowego nie jest zadaniem łatwym. Aby dobrze spełniało ono swoją rolę, istotna jest troska o cechy właściwie skomponowanej wystawy – równowagę ekspozycji, właściwe oświetlenie, kolorystykę, ruch i ekspresję.

Dobra wystawa powinna zaskakiwać klienta, powinna być więc zmieniana przynajmniej raz w miesiącu. Sklepy, które wymieniają asortyment na wystawie, wywołują u konsumentów myślenie, iż „trzeba się spieszyć z kupowaniem, bo za chwilę tego produktu nie będzie” (Newsweek Polska 2007).

Ponieważ w sklepach Tesco, ze względu na konstrukcję budynku i charakter sklepu, nie występują typowe okna wystawowe, ich funkcję częściowo przejmują (choć nie zastępują) front budynku. Menadżerowie dbają więc o estetykę budynku. Ważna jest czystość zarówno samego budynku jak i najbliższej okolicy, odpowiednia kolorystyka ścian i oznakowanie sklepu. Ściany są utrzymane w kolorystyce firmowej – granat i czerwień z dodatkiem bieli. W budynku zastosowano dużą ilość szkła.

Pełna i właściwa identyfikacja placówki jest zapewniona dzięki zastosowaniu zróżnicowanych form znakowania, tzn. szyldów, wywieszek, kasetonów świetlnych. Umieszczono je nad drzwiami wejściowymi, na drzwiach i na ścianach budynku, aby sklep był widoczny z bliska i z daleka.

Aby zachęcić klientów do jak najdłuższego pozostania w placówce handlowej sklepy Tesco wykorzystują wizualne elementy aranżacji sklepowej. Służą one tworzeniu odpowiedniej atmosfery, oddziałując na zmysły, a co za tym idzie – na nastrój klienta.

Do typowych elementów wizualizacji sklepu zalicza się materiały wykończeniowe, oświetlenie, kolorystykę wnętrza, meble i urządzenia, sposób prezentacji asortymentu, informacje i oznaczenia, strój personelu.

Infrastruktura budowlana jest bazą dla wszystkiego stanowiącego wyposażenie sklepu. Istotne jest jej zharmonizowanie z całością osiąganą poprzez dobór właściwych elementów wykończeniowych (płytki ceramiczne, kamień, szkło, beton, drewno, metal). Podłogi wykonano z różnych materiałów o cechach zapewniających nie tylko łatwe utrzymanie czystości, lecz również odpowiednie wrażenia wizualne. Głównie są to terakota i linoleum w jasnej beżowej kolorystyce.

Światło służy przede wszystkim prezentacji ekspozycji nie zaś powierzchni handlowej. Właściwie zaprojektowane podnosi atrakcyjność wystawianych produktów i tworzy miłą atmosferę. Oświetlenie w placówce handlowej różnicuje się ze względu na rodzaj towarów, segment nabywców, wielkość sklepu, kolorystykę wnętrza. Ogólną zasadą jest stosowanie białego ogólnego światła do towarów codziennego użytku, ciepłego, przygaszonego oświetlenia punktowego do towarów wybieralnych i luksusowych. Światło nie może oślepić klientów i zmieniać barw towarów.

W Tesco zastosowano głównie oświetlenie ogólne o dużej równomierności i białej barwie, co jest charakterystycznym rozwiązaniem dla tego typu placówek. Zapewnia ono duże natężenie światła i dobrą widoczność eksponowanych towarów. Uzupełnienie stanowi oświetlenie akcentowe użyte m.in. w dziale RTV i AGD.

Kolorystyka wnętrza wywiera u obserwatora efekt psychologiczny w postaci wywoływania określonych emocji – w zależności od zastosowanego koloru jest to spokój, odprężenie, radość, pobudzenie, pozytywne nastawienie, przygnębienie, tajemniczość czy napięcie. Innym efektem użycia określonej kolorystyki jest odczuwanie określonej temperatury wnętrza, począwszy od zimna, a skończywszy na ciepłe. Kolor

może też wywoływać efekt odległości, tzn. powiększać, zmniejszać, oddalać i przybliżać obiekty. Przy wyborze barwy należy więc wziąć pod uwagę efekt powodowany przez określony kolor.

Pracownicy ubrani są w elementy stroju ułatwiające ich identyfikację przez klientów, posiadają plakietki informacyjne.

8. Wnioski

Sterowanie zachowaniem nabywców w placówkach handlowych Tesco Polska Sp. z o.o. jest przykładem świadomego kształtowania stosunków z klientami. Współcześni nabywcy są coraz trudniejszym partnerem dla sieci handlowych, które starają się coraz lepiej korzystać z wiedzy na temat oddziaływania na decyzje zakupowe kupujących. Sięgają po wyrafinowane metody zagospodarowania powierzchni, korzystają z instrumentów oddziaływania na zmysły, takich jak muzyka, kolorystyka. W ten sposób nie tylko tworzą wokół siebie bardziej przyjazną atmosferę, lecz także lepiej wykorzystują posiadaną powierzchnię handlową. Dzięki temu maksymalizują obroty i zyski, mogą się rozwijać i wzmacniać swoją pozycję na rynku. Bez umiejętności właściwego zarządzania sprzedażą w placówkach handlowych nie ma bowiem możliwości uzyskania znaczących efektów działań i pokonania silnej konkurencji.

Informacje o autorce

Dr Magdalena Soboń – Adiunkt w Katedrze Marketingu Uniwersytetu Szczecińskiego.
E-mail: msobon@wneiz.pl.

Przypisy

¹ Badanie przeprowadzone w USA w 2003 roku przez National Consumers League objęło 47 atrakcyjnych wystaw sklepowych w 10 miastach.

Bibliografia

Chwałek, J. 1992. *Innowacje w handlu. Strategia rozwoju przedsiębiorstwa*, Warszawa: PWE.

Drzazga, M. 1992. Pozycjonowanie produktów w punktach sprzedaży detalicznej. w: Szulce H. (red.) *Marketingowe zarządzanie handlem*, s. 86–99. Poznań: Wydawnictwo AE w Poznaniu.

Grzesiuk, A. 1999. Tajemnice sklepowej półki. *Marketing w Praktyce*, nr 6, s. 14–16.

Krzyżak, M. i J. Bogdan. 1997. Merchandising – walka o klienta do końca. *Aida Media*, nr 10, s. 34–37.

Lambin, J.J. 2001. *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, Warszawa: PWN.

Newsweek. 2007. Homo zakupens – Człowiek kupujący. *Newsweek Polska*, 1 lipca, dodatek.

Rozwadowska, B. 1995. Merchandising jako metoda aktywizacji sprzedaży. *Marketing i Rynek*, nr 1, s. 12–18.

Szemborska, E. 1998. Czym jest merchandising? Skuteczne techniki wpływania na klienta w miejscu sprzedaży. *Manager*, luty, s. 55–65.

Śledański, A. 2001. Ekspozycja – recepta na sprzedaż. *Marketing w Praktyce*, nr 11, s. 28–35.

Tarczydło, B. 2005. Merchandising jako nowoczesna metoda w zarządzaniu sprzedażą detaliczną. *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*, nr 1092, s. 370–280.

Witek, L. 2006. Wykorzystanie merchandisingu w sterowaniu wyborami konsumentów. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyty Naukowe SGH*, nr 69, s. 72–83.