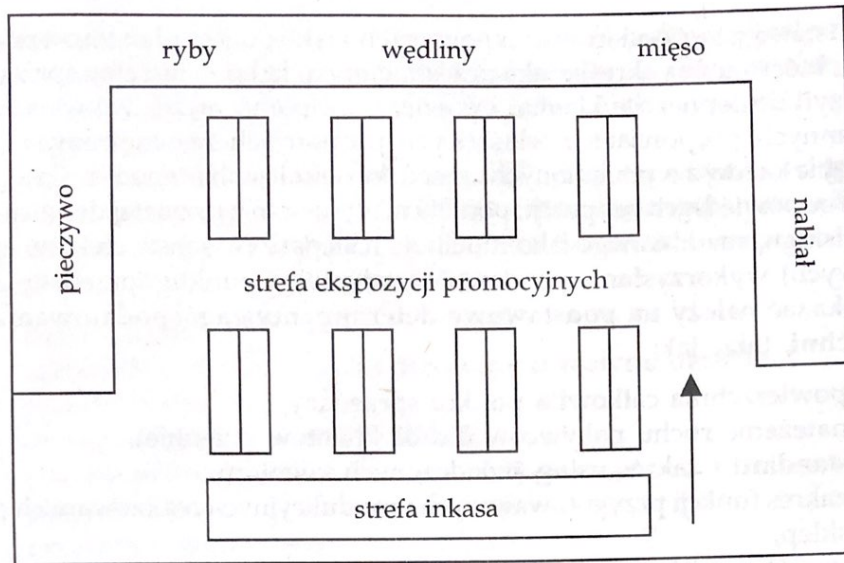




Rys. 5. Przykład sterowania ruchem nabywców za pomocą rozmieszczenia grup towarowych

na osiedlu rolę magnesu będą odgrywać nabiał i pieczywo. Tym samym decyzje dotyczące rozmieszczenia grup towarowych powinny uwzględniać rezultaty obserwacji nabywców (choć nie oznacza to braku możliwości unifikacji układu grup towarowych w obrębie sali sprzedażowej).

3.2. Zagospodarowanie powierzchni sklepu

Powierzchnia sklepu stanowi jeden z podstawowych zasobów przedsiębiorstwa, w stosunku do którego w kontekście merchandisingu formułowany jest postulat optymalizacji efektywności jego wykorzystania. Powierzchnia sklepu służy realizacji następujących celów⁷:

- prezentacji i sprzedaży towarów,
- świadczeniu usług klientom,
- prowadzeniu działań promocyjnych,
- przyjmowaniu i magazynowaniu masy towarowej,
- prowadzeniu zabiegów manipulacyjnych na towarach (w niektórych przypadkach także produkcji),
- tworzeniu środowiska pracy personelu operacyjnego i zarządzającego.

⁷ Por. L. Berekoven, *Erfolgreiches Einzelhandelsmarketing*, Verlag C.H. Beck, München 1990, s. 288-289.

Podstawą zagospodarowania powierzchni sklepu jest **plan zagospodarowania**, który można określić jako przestrzenny układ powierzchni sprzedażowej (czyli dostępnej dla klienta) i powierzchni pomocniczej, we właściwych wzajemnych proporcjach i właściwych proporcjach wewnętrznych (czyli w obrębie każdej z wymienionych części). W definicji planu podkreśla się znaczenie odpowiednich proporcji, ponieważ wynika to z przyjętej definicji merchandisingu, rozumianego jako możliwie najlepsze (w sensie efektów sprzedażowych) wykorzystanie powierzchni całkowitej punktu sprzedaży.

Wskazać należy na **podstawowe determinanty zagospodarowania powierzchni**, takie jak:

- powierzchnia całkowita punktu sprzedaży,
- natężenie ruchu nabywców (liczba klientów dziennie),
- standard i zakres usług świadczonych klientom,
- zakres funkcji przygotowawczych i produkcyjnych realizowanych przez sklep,
- sposób rozmieszczenia powierzchni sprzedażowej i pomocniczej oraz proporcje pomieszczeń,
- stosowane metody obsługi,
- cele strategii marketingowej (poziom i struktura obrotów, cele wizerunkowe sklepu),
- metoda sterowania ruchem nabywców.

Wszystkie wymienione czynniki są wzajemnie powiązane i silnie na siebie oddziałują. **Powierzchnia całkowita punktu sprzedaży** (a szczególnie powierzchnia sprzedażowa) jest jednym z kryteriów wyodrębniania poszczególnych typów sklepów i jako taka określa konfigurację kolejnych wymienionych czynników. W małych sklepach (do 50 m²) aleje dla klientów mogą być węższe (i stosownie udział powierzchni komunikacyjnej w sprzedażowej może być niższy) niż w obiektach wielkopowierzchniowych. Wynika to w sposób oczywisty ze wzrostu przelotowości i przepustowości dużych obiektów sprzedażowych w stosunku do małych. Obiekty wielkopowierzchniowe charakteryzują się większą dzienną liczbą klientów, świadczeniem klientom indywidualnym usług opartych na zasobach materialnych, szerokim zakresem funkcji przygotowawczych i produkcyjnych, wysoką intensywnością działań promocyjnych. Można zatem stwierdzić, że w sposób zagregowany wielkość powierzchni wyznacza sposób zagospodarowania powierzchni w poszczególnych jego aspektach, co będzie przedmiotem rozważań w dalszej części opracowania.

Czynnikiem, który może mieć wpływ na sposób zagospodarowania powierzchni sklepu, jest **natężenie ruchu nabywców**. Wielkość tego natężenia może się zmieniać w czasie w zależności m.in. od liczby i potencjału konkurentów. Spadająca z czasem dzienna liczba klientów może wywołać konieczność oddziaływania na przeciętną wartość transakcji, m.in. poprzez rozbudo-

wę asortymentu, wprowadzenie nowych odmian towarów czy całych grup asortymentowych – w efekcie następuje ograniczenie powierzchni komunikacyjnej (szerokości alejek przeznaczonych do ruchu klientów) na rzecz większej liczby ciągów ekspozycyjnych.

Kolejnym czynnikiem, odgrywającym rolę przy urządzaniu sklepu, jest **planowany zakres usług** świadczonych klientom, wymagających zaangażowania powierzchni sprzedażowej. Można tutaj wymienić następujące usługi i związane z nimi elementy powierzchni:

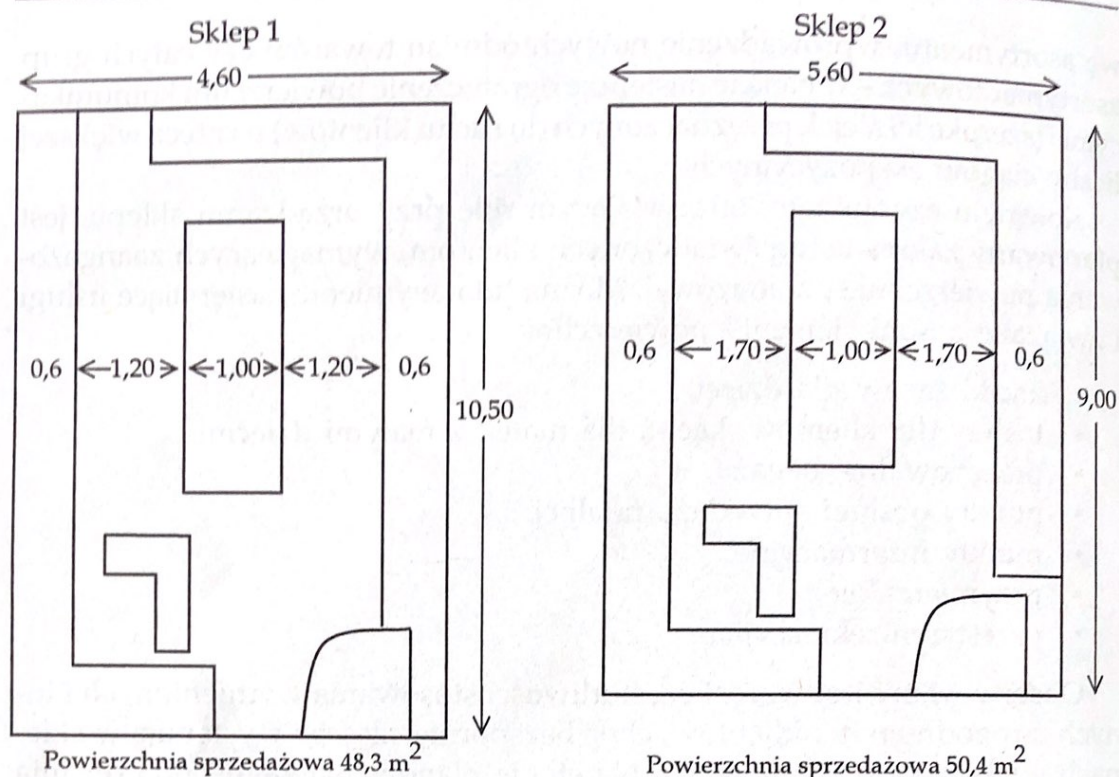
- kąciaki zabaw dla dzieci,
- toalety dla klientów, kąciaki dla matek z małymi dziećmi,
- przechowalnie bagażu,
- punkty obsługi sprzedaży ratalnej,
- punkty informacyjne,
- przymierzalnie,
- przestrzeń rekreacyjna.

Obserwowany jest wzrost częstotliwości stosowania wymienionych i innych udogodnień dla klientów, choć bezspornie częściej występują w sklepach wielkopowierzchniowych. Na etapie planowania zagospodarowania sali sprzedażowej niezbędne jest przewidywanie zakresu i rodzaju tych usług.

Kategorii obiektów wielkopowierzchniowych dotyczy także **zakres fizycznych operacji na towarach**, a w szczególności zakres funkcji produkcyjnych. Wypiek pieczywa, rozbiór mięsa, pieczenie kurczaków wymagają spełnienia określonych norm sanitarnych, dotyczących głównie powierzchni pomocniczej, co z kolei ma związek ze strukturą powierzchni całkowitej sklepu.

Sposób rozmieszczenia powierzchni sprzedażowej i pomocniczej, a szczególnie kształt i proporcje pomieszczeń mają istotne znaczenie dla struktury, powierzchni całkowitej sklepu. Najlepiej wyjaśnić to na przykładzie dwóch sklepów o relatywnie niewielkiej powierzchni sprzedażowej, przedstawionych na rysunku 6. Sklep 1 jest mniejszy niż sklep 2, ale charakteryzuje się wyższym udziałem powierzchni ekspozycyjnej w powierzchni sprzedażowej i większą powierzchnią ekspozycyjną, liczoną całkowitą długością regałów (przyjmując założenie, że w obu sklepach stosowane są regały o tej samej liczbie półek). Sklep 2 charakteryzuje się szerszymi alejami, choć może to nie być konieczne. W rezultacie sklep większy o 2,1 m² ma mniejszą powierzchnię sprzedażową i gorsze proporcje sali sprzedażowej – w efekcie mniejszy zapas towarów i/lub mniej pozycji asortymentowych.

Kolejnym czynnikiem, mającym wpływ na sposób zagospodarowania powierzchni, są **metody sprzedaży** stosowane w sklepie. Przy sprzedaży towarów szybko rotujących zastosowanie metody tradycyjnej oznacza konieczność wprowadzenia lady. Konsekwencją takiego rozwiązania jest eksponowanie towarów na urządzeniach przyściennych, na ladzie i, z obawy przed ubytkami



Rys. 6. Proporcje sal sprzedażowych dwóch sklepów (wymiały w m)

mi wynikającymi z kradzieży, unikanie ekspozycji w centralnej części sklepu. W efekcie następuje ograniczenie powierzchni ekspozycyjnej. W przypadku preselekcji, a szczególnie samoobsługi towary są wyeksponowane tak, aby zapewnić nabywcom swobodny do nich dostęp, dzięki czemu wszystkie części sali sprzedażowej wykorzystywane są do ekspozowania towarów, w efekcie – rośnie udział powierzchni ekspozycyjnej w sprzedażowej.

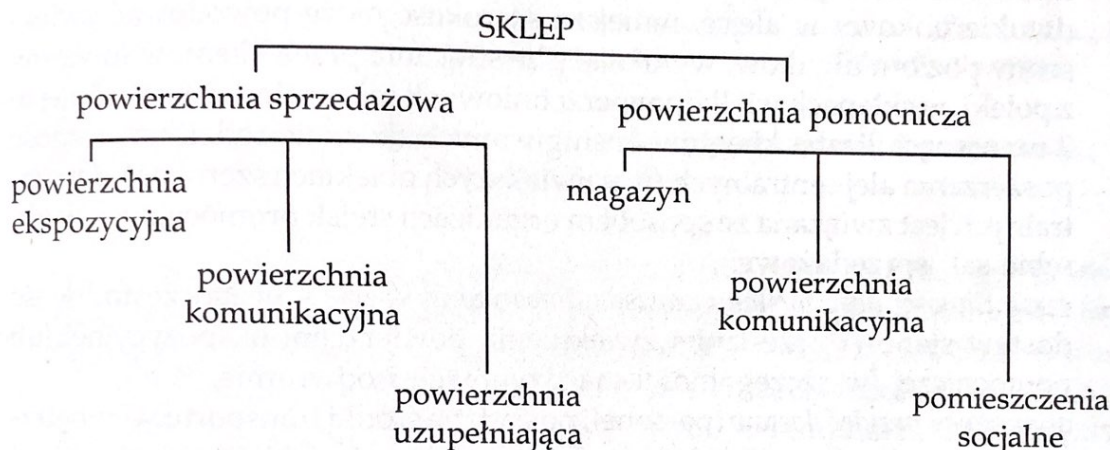
Cele strategii marketingowej w przedsiębiorstwie handlowym realizowane są przede wszystkim poprzez wybór kategorii (typu) sklepu, w którym zagregowane są decyzje, dotyczące segmentu docelowego, koncepcji instrumentów marketingowych, metod walki konkurencyjnej. W odniesieniu do zagospodarowania powierzchni cele strategii marketingowej rzutują na wszystkie składowe, czyli na proporcje sali sprzedażowej, generalny układ wyposażenia, sposób rozmieszczenia masy towarowej w obrębie sali sprzedażowej (poprzez który realizowany jest określony poziom i struktura obrotów, a także generowany wizerunek sklepu).

Wreszcie wpływ na organizację powierzchni ma przyjęta wcześniej **metoda sterowania ruchem nabywców**. Jak wcześniej wspomniano, metoda ta określa przede wszystkim generalny układ wyposażenia oraz rozmieszczenie towarów w obrębie sali sprzedażowej.

Przechodząc do określenia istotnych **elementów planu zagospodarowania powierzchni sklepu**, można wskazać następujące:

- zdefiniowanie struktury powierzchni całkowitej sklepu,
- określenie generalnego układu wyposażenia obiektu (urządzeń ekspozycyjnych),
- określenie miejsc eksponowania poszczególnych grup towarowych (w obrębie sali sprzedażowej),
- zdefiniowanie wielkości powierzchni ekspozycyjnej dla poszczególnych grup towarowych.

Rozważania związane ze **strukturą powierzchni całkowitej sklepu** rozpocząć należy od wskazania poszczególnych elementów powierzchni sklepu. Zostały one przedstawione na rysunku 7.



Rys. 7. Elementy powierzchni całkowitej sklepu

W ramach powierzchni sprzedażowej występują trzy podstawowe elementy. **Powierzchnia ekspozycyjna** (rozumiana jako część powierzchni sprzedażowej) oznacza mierzoną na poziomie podłogi wielkość powierzchni, zajmowaną przez wszystkie urządzenia ekspozycyjne. **Powierzchnię komunikacyjną** stanowią przejścia dla klientów (alejki) między urządzeniami ekspozycyjnymi. **Powierzchnia uzupełniająca** obejmuje strefę inkasa należności, przedsionek oraz wcześniej wymienione powierzchnie wydzielone do obsługi zdefiniowanych potrzeb klientów.

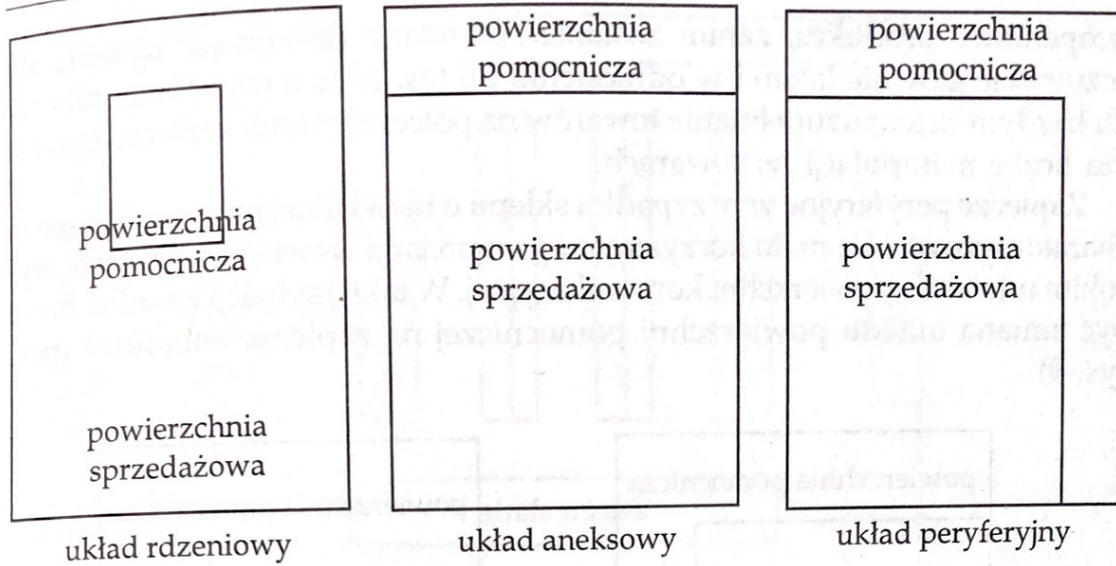
Określenie struktury powierzchni całkowitej sklepu wymaga w pierwszej kolejności wyznaczenia udziału w powierzchni całkowitej powierzchni sprzedażowej i powierzchni pomocniczej. Ponieważ tylko powierzchnia sprzedażowa jest bezpośrednio przychodotwórcza, ogólną zasadą jest dążenie do możliwie najwyższego udziału w powierzchni sklepu tej właśnie części. Oznacza to jednocześnie, że nie ma jednego wzorca struktury powierzchni. Struktura ta jest uzależniona od:

- wielkości powierzchni całkowitej obiektu – w sklepach relatywnie małych, prowadzących sprzedaż artykułów spożywczych, udział powierzchni prze-

- dażowej w całkowitej oscyluje wokół 67%, natomiast w obiektach największych wynieść może nawet około 80%⁸,
- *rodzaju sprzedawanych towarów* – sprzedaż artykułów spożywczych (szczególnie świeżych, dostarczanych w zwrotnych opakowaniach zbiorczych) stawia wyższe wymagania co do wielkości powierzchni pomocniczej; przy sprzedaży artykułów niespożywczych, takich jak obuwie, odzież, zabawki i in., nie ma takich wymagań,
 - *natężenia nurtu nabywców*, które określa przede wszystkim wielkość powierzchni komunikacyjnej poprzez szerokość alejek – przyjmuje się, że w najmniejszych samoobsługowych sklepach spożywczych minimalna szerokość alejek powinna wynosić 1 m (dzięki czemu możliwy jest ruch dwukierunkowy w alejce, mniejsza szerokość może powodować zwiększony poziom ubytków, wynikający ze strącania przez klientów towarów z półek), w sklepach wielkopowierzchniowych minimalna szerokość alej to 2 m; rosnąca liczba klientów obsługiwanych dziennie rodzi konieczność poszerzenia alej centralnych (w największych obiektach szerokość alej centralnych jest związana ze sposobem organizacji stoisk promocyjnych w obrębie sali sprzedażowej),
 - *częstotliwości dostaw/stanu zapasów towarów w sklepie* – niska częstotliwość dostaw stanowi przesłankę zwiększenia powierzchni ekspozycyjnej lub pomocniczej (w szczególności magazynowej) i odwrotnie,
 - *organizacji przyjęć dostaw* (personel, posiadane środki transportu wewnętrznego, organizacja pracy), która przesądza o czasie, jaki musi upłynąć od przyjęcia towaru do wyeksponowania na sali sprzedażowej; w szczególnych przypadkach towar może bezpośrednio trafiać na salę sprzedażową, co ogranicza zapotrzebowanie na powierzchnię magazynową,
 - *zakresu operacji prowadzonych na towarach* (czynności przygotowawczych i produkcyjnych) – jeżeli w sklepie prowadzony jest rozbiór mięsa, przygotowywanie dań ciepłych i wyrobów garmażeryjnych, działa piekarnia, wymaga to odpowiednio większej powierzchni pomocniczej,
 - *liczby zatrudnionych pracowników* – jest ona wprawdzie bezpośrednio skorelowana z wielkością powierzchni całkowitej, ale w ramach typów sklepów liczba ta może znacznie różnić się, co w przypadku obiektów z większą liczbą zatrudnionych może znacznie zwiększać zapotrzebowanie na pomieszczenia socjalne,
 - *infrastruktury budowlanej obiektu* (ściany nośne, kominy, okna, drzwi, windy, schody).

Warto w tym miejscu wskazać na **podstawowe warianty rozmieszczenia powierzchni sprzedażowej i pomocniczej względem siebie** (przedstawione na rys. 8).

⁸ W.R. Davidson, D.J. Sweeney, R.W. Stampfl, *Retailing Management*, John Wiley & Sons, New York 1988, s. 293.



Rys. 8. Sposoby rozmieszczenia powierzchni sprzedażowej i pomocniczej względem siebie

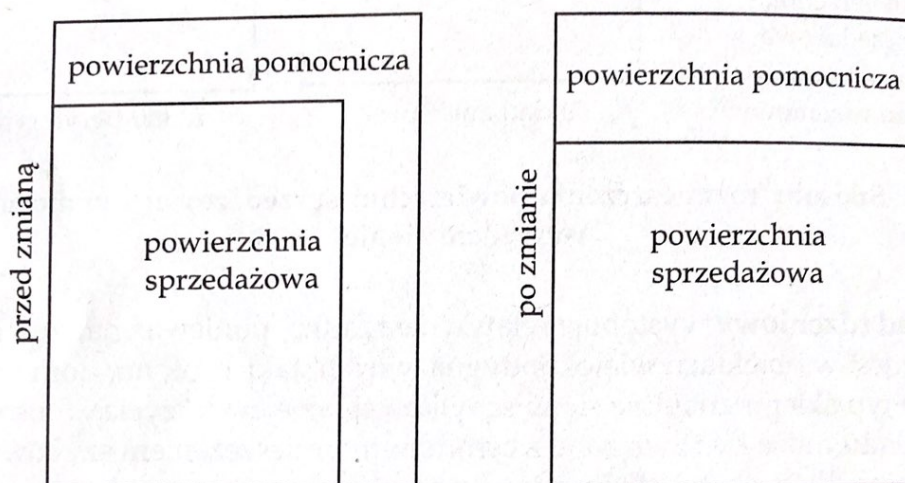
Układ rdzeniowy występuje relatywnie rzadko, ponieważ najczęściej stosowany jest w obiektach wielokondygnacyjnych, takich jak np. dom towarowy (ten typ sklepu znajduje się w schyłkowej fazie cyklu życia). Stosowanie tego układu może być związane z centralnym umieszczeniem szybów wind, za pomocą których towar jest transportowany z ramp rozładunkowych, umieszczonych w piwnicy, na wyższe piętra. W takiej sytuacji magazyn podręczny może znajdować się przy szybie. Cechą układu rdzeniowego może być przeszklenie wszystkich ścian sklepu, choć wobec właściwości światła naturalnego jako źródła oświetlenia nie musi być to korzystne.

Układ aneksowy jest bardzo popularny, szczególnie w przypadku sklepów małych i średnich, oferujących towary o niskim tempie rotacji (gdzie nie występuje konieczność wielokrotnego uzupełniania zapasu towarów na półce w ciągu dnia). Dzięki takiemu układowi powierzchnia pomocnicza może być zwarta i mieć dobre proporcje (czyli charakteryzować się niskim udziałem powierzchni komunikacyjnej).

Układ peryferyjny ma zastosowanie w przypadku obiektów wielkopowierzchniowych. Jego podstawową zaletą jest możliwość bezkolizyjnego, sprawnego przetransportowania masy towarowej z magazynu na zaplecze na salę sprzedażową (co jest szczególnie istotne w przypadku towarów świeżych, takich jak mięso i przetwory). W szczególnych przypadkach układ peryferyjny umożliwia uzupełnianie zapasu towarów na półkach od strony zaplecza (wymaga to zastosowania urządzeń sprzedażowych o odpowiedniej konstrukcji). Dzięki temu w pierwszej kolejności mogą być sprzedawane towary z krótszym terminem przydatności do spożycia (ponieważ są ekspozowane od czoła półki). W przypadku takich towarów, jak np. napoje chłodzące, taki sposób uzupełniania w szafach chłodniczych pozwala na uzyskanie niskiej

temperatury produktu, zanim zostanie sprzedany (ta korzyść ujawnia się oczywiście głównie latem i w odniesieniu do towarów o najwyższej rotacji). Za każdym razem uzupełnianie towarów na półce od strony zaplecza ogranicza liczbę manipulacji na towarach.

Zaplecze peryferyjne w przypadku sklepu o niewielkiej powierzchni może charakteryzować się mało korzystnymi proporcjami wewnętrznymi, tzn. wysokim udziałem powierzchni komunikacyjnej. W takiej sytuacji zasadna może być zmiana układu powierzchni pomocniczej na zaplecze aneksowe (por. rys. 9).



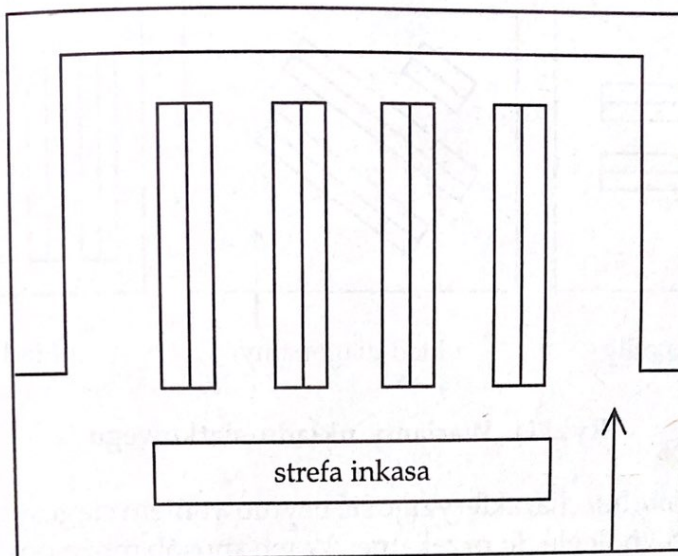
Rys. 9. Zmiana układu peryferyjnego na aneksowy

Zmiana układu powierzchni pomocniczej musi być również korzystna dla proporcji sali sprzedażowej.

W procesie projektowania sklepu niezbędne jest także uwzględnienie *strefy inkasa*, czyli boksów kasowych. Można przyjąć, że normatyw powierzchni, przypadającej na 1 boks kasowy, dla supermarketów wynosi od 100 do 150 m², natomiast dla hipermarketów – około 300 m². Liczba kas w konkretnym przypadku zależy także w dużym stopniu od planowanego standardu obsługi. Niemniej jednak trzeba pamiętać, że boksy umieszczane w jednym rzędzie (takie rozwiązanie jest dla klientów najbardziej dogodne) wymagają stosownie dużo miejsca.

Kolejnym elementem planu zagospodarowania powierzchni jest decyzja dotycząca **generalnego układu wyposażenia**, czyli sposobu ustawienia urządzeń ekspozycyjnych (regałów, urządzeń chłodniczych i in.). Generalnie można wyróżnić trzy podstawowe układy wyposażenia: siatkowy, swobodny i butikowy. Schemat sklepu z siatkowym układem wyposażenia przedstawia rysunek 10.

Podstawową cechą **układu siatkowego** jest zestawianie urządzeń ekspozycyjnych w długie ciągi, spośród których wszystkie, poza przyściennymi,

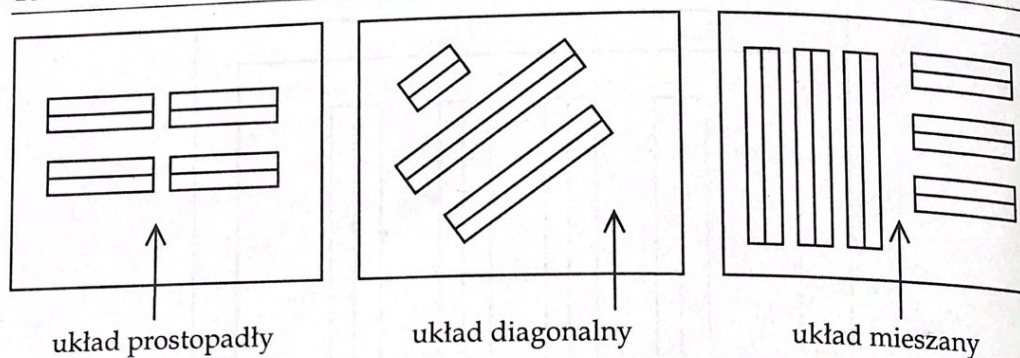


Rys. 10. Układ siatkowy zagospodarowania powierzchni sklepu

są ustawiane równolegle do siebie. Układ siatkowy ma najszerze zastosowanie w obiektach wielkopowierzchniowych (sklepach dyskontowych, supermarketach, rzadziej hipermarketach), ale także w sklepach mniejszych, oferujących towary szybko rotujące. Charakteryzuje się relatywnie wysokim udziałem powierzchni ekspozycyjnej w sprzedażowej (ze względu na blokowanie regałów), przydatnością do obsługi klientów masowych, dokonujących zakupów. Sklep tak zorganizowany tworzy wrażenie magazynu, ogranicza klientom możliwość swobodnego ruchu w obrębie sali sprzedażowej, ułatwia wprowadzanie masy towarowej na salę sprzedażową oraz nadzór nad towarami (długie proste korytarze, brak zaułków). Układ siatkowy stwarza wizję odpowiedni dla sklepu, oferującego towary o niskich cenach. Sterowanie ruchem nabywców odbywa się poprzez stosowne rozmieszczenie grup towarowych w obrębie sali sprzedażowej. Cechą szczególną tego układu jest umieszczanie strefy inkasa na końcu ścieżki klienta.

Układ siatkowy ma kilka odmian, przedstawionych na rysunku 11.

Poprzez **układ prostopadły** powstaje swoisty katalog. Klient, przechodząc głównymi alejami, ma szansę zobaczyć grupy towarów i szybko znaleźć tę, która go interesuje. Oznacza to, że układ tego rodzaju może znaleźć zastosowanie przy sprzedaży artykułów wybieralnych, gdzie skala zakupów impulsywnych jest znacznie mniejsza. Czasami układ prostopadły jest stosowany przy sprzedaży artykułów szybko rotujących w sklepach relatywnie niewielkich, a wynika to z konfiguracji sali sprzedażowej (sala jest szeroka, ale jej głębokość jest relatywnie niewielka). W takich przypadkach może pojawić się problem ograniczenia widoczności sali sprzedażowej i właściwego miejsca dla stanowiska inkasa.

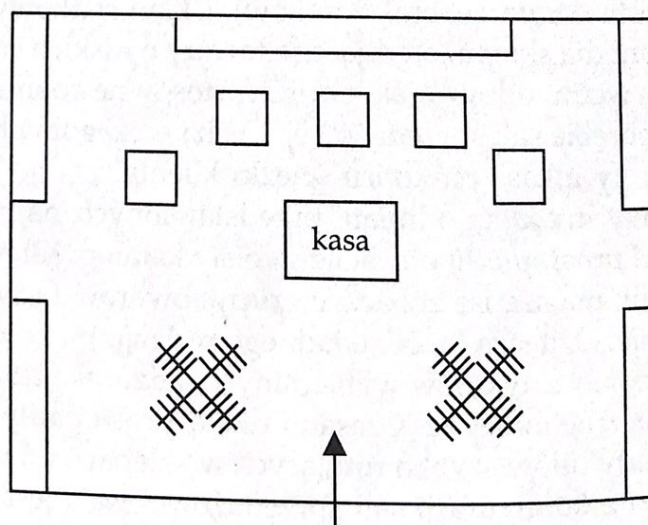


Rys. 11. Warianty układu siatkowego

Układ diagonalny charakteryzuje się usytuowaniem ciągów urządzeń ekspozycyjnych równoległe do przekątnej. W ten sposób może powstać unikatowe wnętrze. Stopień wykorzystania powierzchni (mierzony udziałem powierzchni ekspozycyjnej w sprzedażowej) jest najniższy ze wszystkich wariantów układu siatkowego i może wydać się nabywcom chaotyczny.

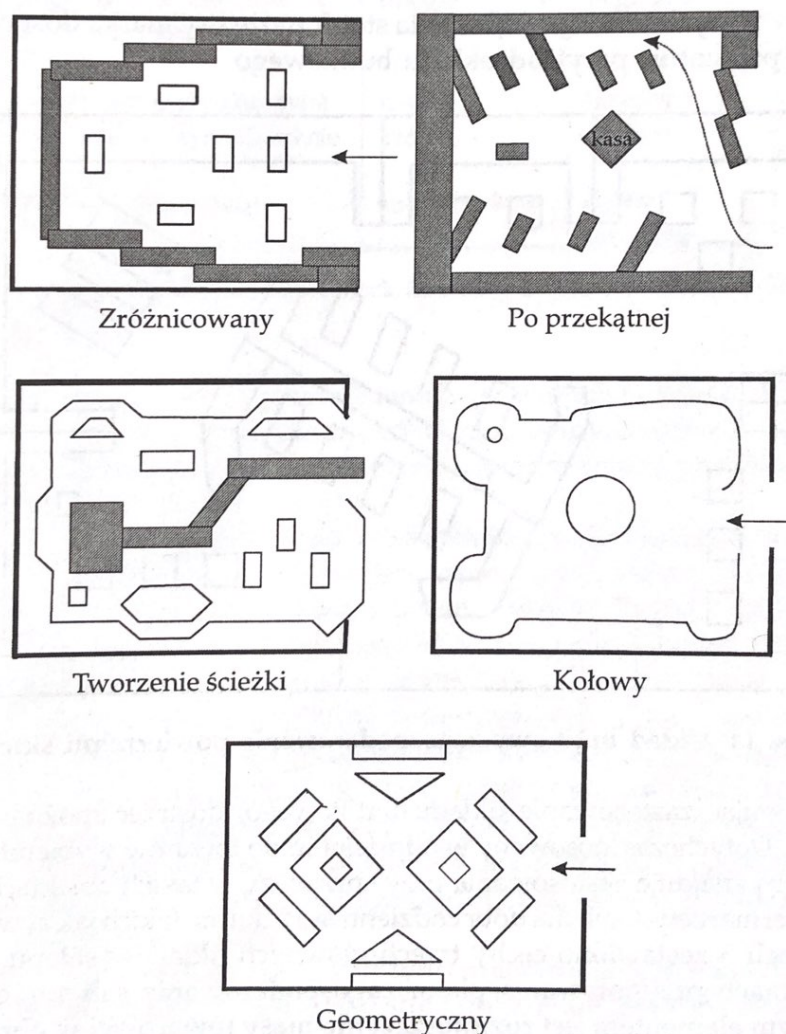
Układ mieszany jest bardzo charakterystyczny dla hipermarketów. W jednej części sklepu tworzony jest katalog, gdzie eksponowane są dobra niespożywcze, pozostała część, przeznaczona na artykuły spożywcze, zaaranżowana jest według typowego układu siatkowego. Dzięki takiemu układowi klienci, nabywający dobra trwałe, nie muszą czynić tego w pośpiechu, „niesieni prądem” nurtu nabywców.

Układ swobodny polega na rozmieszczaniu pojedynczych urządzeń ekspozycyjnych (najczęściej stołów, wieszaków, koszy) w obrębie sali sprzedażowej. Przykład układu swobodnego przedstawiono na rysunku 12.



Rys. 12. Układ swobodny zagospodarowania powierzchni sklepu

Układ swobodny stosowany jest przy sprzedaży artykułów wybieralnych, np. odzieży, obuwia, artykułów sportowych w takich typach sklepów, jak: sklepy specjalistyczne, domy towarowe i handlowe. Układ ten charakteryzuje się niższym (w porównaniu do układu równoległego) udziałem powierzchni ekspozycyjnej w sprzedażowej, ale ponieważ towary sprzedawane nie mają charakteru masowego, podobnie jak zakupy, zatem nie jest to mankamentem. Relatywnie często stosowanym rozwiązaniem jest umieszczenie kasy w centralnej części sali sprzedażowej. Układ swobodny daje ogromną różnorodność w zakresie aranżacji wnętrza sklepu (niektóre warianty tego układu zostały zaprezentowane na rys. 13). Klient ma możliwość swobodnego wyboru ścieżki.

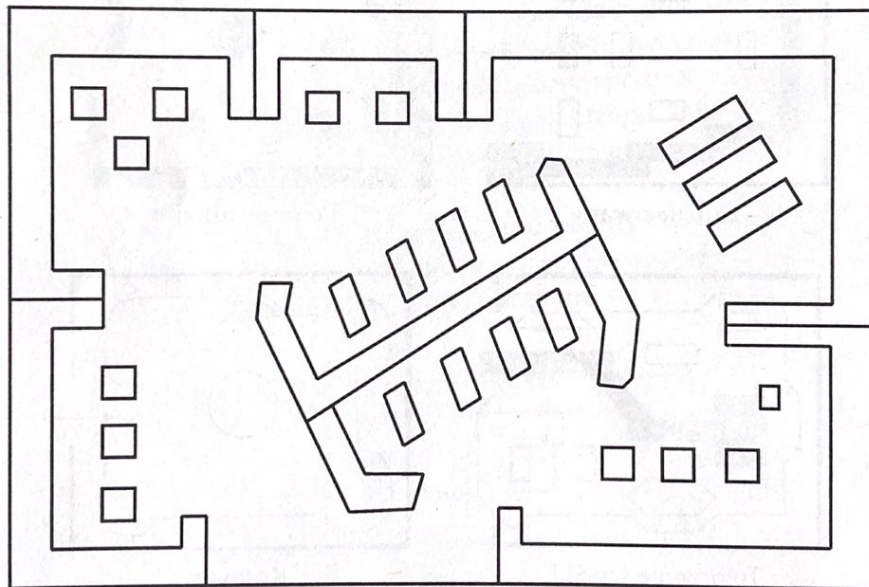


Rys. 13. Warianty układu swobodnego

Źródło: D.S. Rogers, M.M.T. Grassi, *Retailing. New Perspectives*, The Dryden Press, 1988, s. 297

Wnętrze sklepu zaaranżowane według układu swobodnego stwarza atmosferę odprężenia, jednocześnie trudniej w nim sterować ruchem nabywców, istnieje także większe prawdopodobieństwo pominięcia przez klienta pewnych części sklepu. Stosowanie układu swobodnego jest przesłanką zatrudnienia większej liczby pracowników (liczne zaułki utrudniają zachowanie kontroli nad bezpieczeństwem towarów), aczkolwiek jest to silnie związane z charakterem oferowanych dóbr.

Ostatnim z podstawowych układów jest **układ butikowy**. Polega on na tworzeniu na sali sprzedażowej wyodrębnionych, wyspecjalizowanych stoisk. Taka koncepcja jest zgodna z duchem *category management*, którego idea zasadza się na budowaniu asortymentu wokół wyodrębnionych kompleksów potrzeb. Innym kryterium wyodrębniania stoisk może być marka dostawcy. Rysunek 14 prezentuje przykład układu butikowego.



Rys. 14. Układ butikowy zagospodarowania powierzchni sklepu

Obserwując zastosowanie układu butikowego, dostrzec można wyraźną ewolucję. Dotychczas stosowany w odniesieniu do towarów wybieralnych, coraz częściej znajduje zastosowanie przy sprzedaży w takich obiektach, jak super- i hipermarkety, czyli dla dóbr codziennego zakupu, takich jak żywność.

W tabeli 3 zestawiono cechy trzech głównych układów sklepu.

W ramach przygotowania planu zagospodarowania sali sprzedażowej następnym elementem jest **rozmieszczenie masy towarowej w obrębie sali sprzedażowej** (przy założeniu, że decyzja konstytuująca asortyment punktu sprzedaży ma charakter nadrzędny). Trudno w tym zakresie o jednoznaczne wzorce, wskazać można jedynie podstawowe zasady: