

Customer Strategy Governance



www.connectohub.pl

PARTNER MERYTORYCZNY

Styczeń 2026 | Nr 6 (2)

TOP TEMAT

3 PRAWDY STRATEGII

Jak Grupa Chorten
buduje partnerstwo
z klientem, dostawcą
i franczyzobiorcą?
Str. 5

STRATEGIA ASORTYMENTOWA

Jak Dumle chcą wrócić
na półki?
Str. 22

NOWY SHOPPER, NOWE REGUŁY GRY

Rola ekspozycji w sklepie
Str. 30

CUSTOMER STRATEGY PLAYBOOK

Fundament dojrzałej
pracy nad
klientocentrycznością
Str. 38

Sylwia Władnyko

Prezes Zarządu Grupa Chorten

SKUTECZNY POS



Partner wydania

ISSN 3072-1350

Customer Strategy Governance



Connecto Hub

www.connectohub.pl

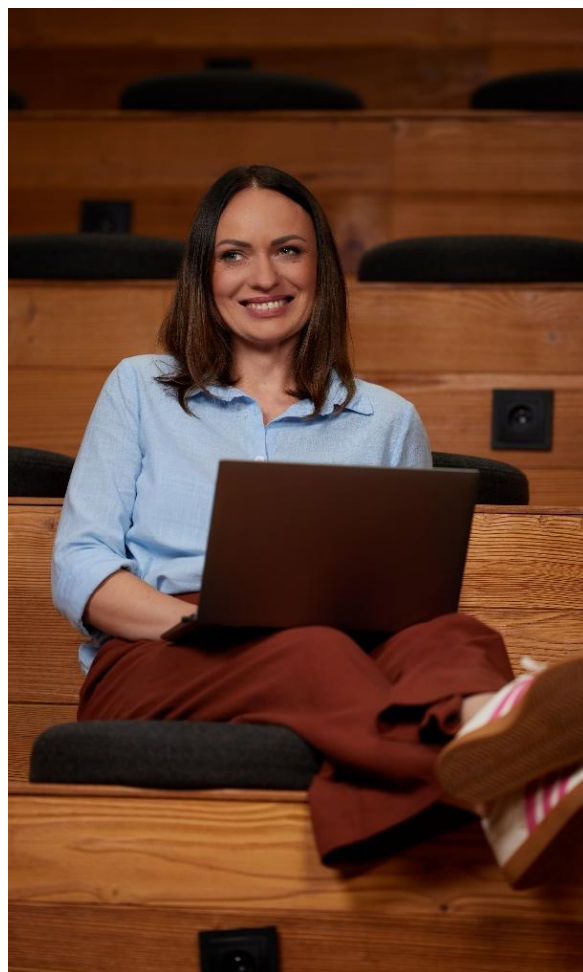
PARTNER MERYTORYCZNY

Drodzy Czytelnicy!

Oddaję w Wasze ręce **kolejny numer** magazynu Customer Strategy Governance, który powstał z jednej, prostej potrzeby: by w biznesie i w Polsce mocniej mówić o strategiach klienta, customer experience i marketingu handlowym nie jako o taktykach, lecz jako o filarach rozwoju firm. W centrum każdej transformacji, niezależnie czy działamy w FMCG, retailu, usługach czy nowych technologiach, stoi klient, jego wybory, emocje, lojalność. A jednak wciąż za mało dyskutujemy o tym, jak łączyć twarde dane z miękkim doświadczeniem, globalne strategie z lokalnym shopperem czy technologię z empatią.

Ten magazyn tworzymy, by otworzyć rozmowę i prowadzić ją wspólnie z liderami, ekspertami – praktykami, którzy codziennie pracują w obszarze strategii, sprzedaży i doświadczeń. W tym numerze spotkacie wyjątkowe osoby na styku różnych perspektyw, a **szóste** już wydanie otwiera **Sylvia Władyko**, Prezes Zarządu w Grupie Chorten.

Mam nadzieję, że Customer Strategy Governance będzie dla Was nie tylko źródłem wiedzy, ale też inspiracją do stawiania pytań i szukania własnych odpowiedzi.



Zapraszam do lektury i do dyskusji, bo najlepsze strategie rodzą się w rozmowie.

Z serdecznymi pozdrowieniami,

Katarzyna Wojnar
Redaktor Naczelna &
Executive Trade & Customer
Strategy Advisor

Customer Strategy Governance

Spis treści

Str. 5

Skala z ludzką twarzą. Jak strategia rozwoju Grupy Chorten wspiera klientocentryczność?

Sylwia Władnyko o recepcie dla polskiego rynku tradycyjnego.

Str. 22

Strategia zaczyna się przed półką.

Paweł Czełuśniak o strategii asortymentowej w ujęciu międzynarodowym.

Str. 30

Nowy Shopper, nowe reguły gry.

Andrzej Gudajtys z Display Plus o roli ekspozycji w sklepie.

Str. 38

Customer Strategy PLAYBOOK

Kasia Wojnar o fundamencie dojrzałej pracy nad transformacją klientocentryczną.

Str. 46

Zabawki, neuroróżnorodność & dojrzały Customer Experience

Dorota Bartosiak o ruchu Mattel i LEGO w stronę neuroperspektywy.

Warsztat

„Shopper Journey Map”

str. 18

Platforma e-learningowa

str. 43

Warsztat

„Myślenie innowacyjne i kreatywne rozwiązywanie problemów”

str. 44



DLA MAGAZYNU

Customer Strategy Governance

Sylwia Władyko

Prezes Zarządu Grupa Chorten

Grupa Chorten to dziś jeden z najciekawszych przykładów polskiego modelu franczyzy zbudowanego na partnerstwie, lokalności i sile relacji. Za tą transformacją stoją lata konsekwentnej pracy, decyzji operacyjnych i strategicznych, a także umiejętność łączenia skali z zachowaniem tożsamości tysięcy niezależnych przedsiębiorców.

- Sylwia Władyko od ponad dwóch dekad związana jest z branżą FMCG, a z Grupą Chorten od momentu, gdy sieć liczyła zaledwie kilkadziesiąt sklepów. Jako wieloletnia dyrektor generalna i handlowa, a od 2022 roku Wiceprezes Grupy Chorten, odpowiadała za koordynację współpracy pomiędzy regionami, spółkami operacyjnymi i centralą, budując fundamenty pod dynamiczny rozwój sieci. To właśnie w tym czasie Chorten urósł z lokalnej inicjatywy na Podlasiu do ogólnopolskiej organizacji zrzeszającej ponad 3000 placówek partnerskich.
- Dziś Sylwia Władyko odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu strategii współpracy pomiędzy sklepami partnerskimi, producentami i dystrybutorami, w modelu, który coraz częściej staje się realną alternatywą dla ekspansji międzynarodowych sieci.



[Sylwia Władyko | LinkedIn](#)



ROZMOWA Z SYLWIĄ WŁADYKO,
PREZES ZARZĄDU W GRUPIE CHORTEN

„Skala z ludzką twarzą. Jak strategia rozwoju Grupy Chorten wspiera klientocentryczność w rynku tradycyjnym?”

ROZMAWIA: **KATARZYNA WOJNAR**

Grupa Chorten to jedna z najszybciej rosnących sieci detalicznych w Polsce zaliczana do rynku tradycyjnego, która od początku stawia na polski kapitał, lokalność i przedsiębiorczość.

W rozmowie z Sylwią Władyko, Prezes Zarządu Grupy Chorten, rozmawiamy o zmianach, transformacji klientocentrycznej, o roli producentów w budowaniu wspólnej wartości, o wyzwaniach dla handlu tradycyjnego oraz o tym, jak lokalny sklep może dziś konkurować z zachodnimi sieciami.

CHORTEN, CZYLI WSPÓLNOTA, STRATEGIA I SIŁA POLSKIEGO MODELU FRANCYZY

Grupa Chorten zrzesza kilka tysięcy niezależnych sklepów detalicznych w całym kraju. Na początek naszej rozmowy poproszę, by Pani przybliżyła, jak dziś wygląda Grupa Chorten od środka. W liczbach, strukturze i strategii oraz jak ta wizja przekłada się na budowanie wartości zarówno dla francyzobiorców, jak i dla partnerów handlowych?

Grupa Chorten to organizacja o lokalnych korzeniach, ale i zasięgu ogólnopolskim. W liczbach to dziś 2299 sklepów i 100-osobowy zespół pracujący w centrali. Naszą siłą nie jest skala, lecz struktura oparta na partnerstwie. Tworzymy wspólnotę tysięcy przedsiębiorców w całej Polsce, którzy działają z myślą, że wygrywamy wtedy, gdy rosną nasi francyzobiorcy. Opieramy się na trzech fundamentach:

Polski kapitał, decyzje zostają w Polsce.
Lokalność, sklepy są częścią swoich społeczności.
Partnerski model franczyzy, francyzobiorca zachowuje swoją tożsamość i decyzyjność.

Dzięki temu tworzymy wartość zarówno dla sklepów, jak i producentów oraz klientów.

Polski kapitał oznacza, że właścicielskie i strategiczne decyzje zapadają tutaj, na miejscu. Przekłada się to bezpośrednio na szybkość działania, bo nie czekamy na akceptacje z zagranicznych central ani na wielostopniowe procedury. Reagujemy od razu na potrzeby rynku, partnerów i klientów. Korzystamy z polskich rozwiązań, doświadczeń i kompetencji, bo najlepiej znamy realia, w których działamy. Przewagą jest elastyczność, decyzyjność i pełna odpowiedzialność po naszej stronie, bez dystansu kulturowego i czasowego, który często pojawia się przy zagranicznych centralach.

Lokalność oznacza, że nasze sklepy są realnie osadzone w swoich miejscowościach i odpowiadają na potrzeby mieszkańców, a nie na odgórne, anonimowe schematy. Prowadzimy analizy sprzedażowe i obserwacje zachowań klientów, które jasno pokazują, że konsumenci wybierają miejsca, gdzie są znani, rozumiani i traktowani po partnersku. Sklepy Chorten współtworzą lokalne życie, zatrudniają mieszkańców, wspierają inicjatywy sąsiedzkie i dostosowują ofertę do lokalnych zwyczajów oraz preferencji. Dzięki temu nie są tylko punktem zakupowym, ale stałym elementem codzienności i zaufanym miejscem dla swoich klientów.

Partnerski model franczyzy polega na tym, że franczyzobiorca pozostaje samodzielnym przedsiębiorcą, który zachowuje swoją markę lokalną, styl prowadzenia sklepu i realny wpływ na decyzje operacyjne. Nie narzucamy gotowych schematów oderwanych od rzeczywistości danego miejsca, tylko współpracujemy i wspieramy rozwój biznesu. Oferujemy programy wsparcia obejmujące negocjacje handlowe, marketing, narzędzia analityczne i know-how wypracowane w całej grupie. Jesteśmy w stałym kontakcie z partnerami, konsultujemy decyzje i reagujemy na ich potrzeby. Ta współpraca opiera się na zaufaniu, dialogu i wspólnym celu, jakim jest stabilny, długofalowy rozwój każdego sklepu.

Jak opisałaby Pani DNA Chortenu? Co wyróżnia Wasz model na tle innych sieci franczyzowych? W czym tkwi przewaga modelu opartego na polskim kapitale i partnerskiej współpracy z właścicielami sklepów?

DNA Chortenu opiera się na zaufaniu, bliskości i przedsiębiorczości. To wartości, które wyznaczają naszą misję i wizję rozwoju oraz codzienny sposób działania. Budujemy organizację opartą na relacjach, odpowiedzialności i wzajemnym wsparciu, a nie na sztywnych procedurach oderwanych od rzeczywistości.

W przeciwieństwie do międzynarodowych sieci nie funkcjonujemy jak zamknięty system, lecz jak żywy organizm. Uważnie obserwujemy lokalne rynki, analizujemy dane sprzedażowe, zachowania klientów i sygnały płynące bezpośrednio od właścicieli sklepów. Na tej podstawie podejmujemy decyzje, które uwzględniają realne potrzeby danej społeczności, a nie wyłącznie centralne założenia. Dzięki temu możemy szybko reagować i elastycznie dopasowywać ofertę oraz działania handlowe.

Nie odbieramy sklepom ich indywidualności. Dajemy im siłę zakupową wynikającą ze skali całej grupy, dostęp do atrakcyjnych warunków handlowych. Nasze know-how to wiedza operacyjna, marketingowa i handlowa, wypracowana przez lata współpracy z setkami sklepów w różnych regionach. To także wsparcie w analizach, planowaniu promocji i rozwoju biznesu. Jednocześnie uważnie słuchamy franczyzobiorców i wdramy rozwiązania, które sprawdzają się lokalnie, przenosząc najlepsze praktyki na poziom całej sieci.

Chorten działa jak orkiestra. Każdy sklep ma swój charakter i własną rolę, ale o sile i jakości decyduje harmonia współpracy. My dbamy o to, by wszystkie elementy grały razem, wzmacniając się nawzajem i tworząc spójną, silną całość.

Z niektórych danych można przeczytać, że rynek tradycyjny kurczy się, a zachodnie sieci inwestują w coraz bardziej zaawansowane modele operacyjne i marketingowe. Jaką strategię przyjmuje Chorten w odpowiedzi na te zmiany? Czy Państwa franczyza może być realną przeciwwagą dla ekspansji globalnych sieci?

Rynek tradycyjny jest dziś pod silną presją i my odczuwamy ją bardzo wyraźnie. To presja kosztowa wynikająca z rosnących cen energii, transportu i pracy, presja konkurencyjna ze strony dużych sieci oraz

dyskontów, a także presja zmieniających się zachowań konsumentów, którzy są coraz bardziej wrażliwi cenowo, ale jednocześnie oczekują jakości, dostępności i szybkości. Do tego dochodzą wyzwania regulacyjne i logistyczne. Rynek eliminuje tych, którzy nie reagują, nie uczą się i nie wyciągają wniosków. Presja nie musi oznaczać końca, często działa jak kuźnia, która hartuje organizację i wymusza lepsze, bardziej świadome decyzje. My tę presję traktujemy właśnie w ten sposób.

Naszą odpowiedzią są trzy strategiczne kierunki:

1. Technologia i automatyzacja.
2. Wspólna polityka zakupowa i logistyczna.
3. Partnerska współpraca z producentami.

Pierwszy to technologia i automatyzacja. Inwestujemy w narzędzia analityczne, które pozwalają lepiej planować ofertę, promocje i zatowarowanie w zależności od lokalnych realiów. Automatyzujemy procesy operacyjne i raportowe, upraszczamy komunikację z centralą i producentami, skracamy czas reakcji na zmiany rynkowe. Technologia nie zastępuje ludzi, ale daje im czas na to, co najważniejsze, czyli pracę z klientem i rozwój biznesu. Dzięki temu sieć działa szybciej, sprawniej i bardziej przewidywalnie.

Drugim kierunkiem to wspólna polityka zakupowa i logistyczna. Oznacza ona wykorzystanie skali całej grupy przy jednoczesnym zachowaniu lokalnej elastyczności. Negocjujemy warunki handlowe, optymalizujemy łańcuch dostaw i skracamy czas realizacji zamówień. W wielu regionach przekłada się to na częstsze dostawy, lepszą dostępność towaru i mniejsze koszty jednostkowe dla sklepów. Skala daje bezpieczeństwo, a lokalność pozwala zachować dopasowanie do potrzeb klientów.

Trzecim filarem jest partnerska współpraca z producentami. To obszar, który traktuję

bardzo poważnie. Oczekujemy, że dostawca będzie partnerem na każdym etapie procesu, nie tylko na poziomie realizacji zamówienia. Liczymy na ekspertów w swoich kategoriach, którzy dzielą się wiedzą, insightami rynkowymi, trendami konsumenckimi i pomysłami na rozwój sprzedaży. Szukamy współpracy opartej na dialogu, otwartości i wspólnym planowaniu, a nie na jednorazowych akcjach. Chcemy razem budować wartość, zarówno dla sklepów, jak i dla końcowego klienta. Taka współpraca wzmacnia wszystkich uczestników rynku.

Franczyza Chortenu jest realną przeciwwagą dla globalnych sieci, ponieważ jesteśmy bliżej klienta i szybciej reagujemy na zmiany. Potrafimy sprawnie wdrażać nowe rozwiązania technologiczne, wprowadzać produkty dopasowane do lokalnych potrzeb czy modyfikować działania operacyjne bez długich ścieżek decyzyjnych. To właśnie ta szybkość i bliskość sprawiają, że mimo trudnych warunków rynkowych potrafimy nie tylko przetrwać, ale konsekwentnie rozwijać sieć w oparciu o zdrowe, partnerskie fundamenty.

Jak klient końcowy (shopper) wpływa dziś na decyzje strategiczne sieci? Czy insights shopperowe stają się impulsem do działań operacyjnych np. w asortymencie, komunikacji, formacie sklepu?

Klient wpływa dziś nie tylko na zawartość koszyka, ale na cały sposób funkcjonowania sklepu. W Chortenie traktujemy insights shopperowe jako realne źródło decyzji strategicznych, a nie dodatek do prezentacji. Analizujemy dane sprzedażowe, obserwujemy zachowania zakupowe, słuchamy właścicieli sklepów i pracowników, którzy są najbliżej klienta. To z tych sygnałów wynika kierunek zmian w całej sieci.

Na poziomie asortymentu widzimy wyraźnie, że klienci oczekują prostoty, dostępności i zaufanych marek. Dlatego wzmacniamy podstawowe kategorie codziennego wyboru, skracamy półki tam, gdzie nadmiar nie zwiększa sprzedaży, i eksponujemy produkty, po które klienci wracają regularnie. W wielu sklepach oznacza to większą widoczność świeżych produktów, regionalnych dostawców czy marek o dobrym stosunku jakości do ceny. Category management opiera się na rotacji i lokalnych preferencjach, a nie na jednolitym schemacie narzuconym z góry.

Insights klientów wpływają również na sposób ekspozycji. Wiemy, że decyzje zakupowe zapadają szybko, dlatego

stawiamy na czytelność, logiczny układ kategorii i wyraźne komunikaty cenowe. Wprowadzamy ekspozycje, które ułatwiają zakupy, zamiast je komplikować oraz rozwiązania sezonowe dopasowane do lokalnego rytmu życia klientów. To często drobne zmiany, które realnie poprawiają doświadczenie zakupowe.

Komunikacja jest kolejnym obszarem, w którym głos klienta ma kluczowe znaczenie. W naszych działaniach reklamowych, obecnych w radiu, prasie lokalnej i mediach społecznościowych, mówimy językiem codziennych potrzeb. Akcentujemy bliskość, lokalność, uczciwą cenę i dostępność, bo właśnie tego oczekują klienci. Nie budujemy abstrakcyjnych obietnic, tylko komunikujemy to, co faktycznie dzieje się w sklepach. Informacje zwrotne od klientów wpływają także na godziny otwarcia i rozwój formatów sklepów, szczególnie w mniejszych miejscowościach, gdzie rytm dnia wygląda inaczej, niż w dużych aglomeracjach.

Nie tworzymy klienta na papierze. To klient definiuje Chorten każdego dnia. Naszą rolą jest uważne słuchanie, wyciąganie wniosków i szybkie przekładanie ich na konkretne działania. Dzięki temu sieć rozwija się w sposób autentyczny, spójny z oczekiwaniami klientów i mocno zakorzeniony w lokalnych realiach.

„Klienci oczekują prostoty, dostępności i zaufanych marek.”

ORIENTACJA NA KLIENTA & CX w handlu tradycyjnym

Klientocentryczność coraz częściej staje się hasłem przewodnim transformacji firm, ale trudniej przełożyć ją na działania operacyjne i wytrwać. Jak w Grupie Chorten budujecie doświadczenia zakupowe, skoro sklepy różnią się formatem, właścicielem i lokalizacją? Jakie elementy tego doświadczenia są nienegocjowalne w każdym sklepie, a które pozostają elastyczne, zależne od lokalnego kontekstu i decyzji franczyzobiorcy?

Klientocentryczność traktuję jako sposób myślenia, a nie projekt, ponieważ nie da się jej wdrożyć jednorazowo ani zamknąć w harmonogramie. To nie jest inicjatywa z początkiem i końcem, tylko stała perspektywa, przez którą patrzymy na decyzje operacyjne, handlowe i strategiczne. Oznacza codzienne zadawanie sobie pytania, czy to, co robimy, realnie ułatwia klientowi zakupy i odpowiada na jego potrzeby. Jeśli klientocentryczność staje się projektem, bardzo szybko zamienia się w deklarację. Jeśli jest sposobem myślenia, wpływa na wszystko, od doboru asortymentu po rozmowę przy ladzie.

Dlatego mamy zestaw standardów, które są nienegocjowalne.

Pierwszym z nich jest **świeżość produktów**. Wiemy, że świeżość to podstawa, ponieważ potwierdzają to zarówno nasze analizy sprzedażowe, jak i sygnały płynące bezpośrednio ze sklepów. Klient bardzo jasno komunikuje, że brak świeżych produktów eliminuje sklep z jego codziennych wyborów. To obserwujemy w rotacji kategorii świeżych, w częstotliwości wizyt i w lojalności klientów. Świeżość nie jest więc elementem wizerunku, ale warunkiem bycia w ogóle brany pod uwagę jako miejsce zakupów.

Drugim standardem jest **uczciwa cena**. Uczciwa cena oznacza równowagę pomiędzy jakością, wielkością opakowania i realną wartością produktu. Jest uczciwa wobec klienta, bo nie obiecuje więcej, niż faktycznie oferuje i uczciwa wobec właściciela sklepu, bo pozwala prowadzić stabilny biznes. Argumentujemy ją transparentnością, porównywalnością i konsekwencją w polityce cenowej. Klient musi mieć poczucie, że cena ma sens i że może do tego sklepu wrócić bez obawy, że zapłaci więcej bez uzasadnienia.

Czystość i ekspozycja to kolejny filar. Czystość oznacza porządek, higienę i dbałość o przestrzeń, w której klient się porusza. Ekspozycja to czytelny merchandising, logiczny układ kategorii i łatwość odnalezienia produktów. Klient nie powinien się domyślać, szukać ani błądzić. Dobra ekspozycja skraca czas zakupów, zmniejsza frustrację i zwiększa komfort, co bezpośrednio wpływa na decyzje zakupowe.

Jasna komunikacja oferty jest obszarem, w którym bardzo świadomie budujemy spójność. Komunikacja opiera się na prostocie, zrozumiałości i wiarygodności. Mamy jasno określone filary, takie jak lokalność, codzienna dostępność, uczciwa cena i bliskość klienta. Realizujemy je zarówno strategicznie, poprzez kampanie w radio, prasie i mediach cyfrowych, jak i taktycznie, w codziennej komunikacji w sklepie, gazetkach, materiałach POS i mediach społecznościowych. Mówimy językiem klienta, nie językiem sieci. Komunikujemy to, co realnie jest w sklepie, a nie abstrakcyjne obietnice.

Dostępność kluczowych kategorii to kolejny nienegocjowalny element. Badania i dane sprzedażowe pokazują, że klienci oczekują stałej dostępności podstawowych produktów codziennego wyboru. Są to kategorie pierwszej potrzeby, świeże produkty, podstawowe artykuły spożywcze i produkty o wysokiej rotacji. Ich brak podważa zaufanie do sklepu i wpływa na decyzję o kolejnych wizytach.

Jednocześnie zostawiamy sklepom przestrzeń do **lokalności**. Współpraca z lokalnymi dostawcami pozwala budować autentyczność i odpowiadać na regionalne przyzwyczajenia. Asortyment regionalny wzmacnia poczucie, że sklep jest częścią społeczności, a nie tylko punktem sprzedaży. **Obsługa oparta na relacji** z klientem to bardzo ważny element doświadczenia zakupowego. Relacje budowane są poprzez bezpośredni kontakt, znajomość klientów, rozmowę i reagowanie na potrzeby. Opinie klientów pozyskujemy zarówno poprzez sygnały ze sklepów, jak i bieżący dialog. Problemy rozwiązywane są lokalnie i szybko, bez odsyłania klienta do anonimowych struktur.

Dla czytelnika oznacza to jedno. Sklepy Chorten mogą się różnić wyglądem, wielkością i lokalnym charakterem, ale w kluczowych obszarach są spójne. Świeżość, uczciwa cena, czystość, czytelna ekspozycja, jasna komunikacja i dostępność podstawowych kategorii to fundament, którego pilnujemy konsekwentnie. Na nim budujemy lokalność, relacje i zaufanie, które decydują o tym, że klient wraca.

Dane, obserwacje, insighty dziś decydują o skuteczności działań. Jakie macie źródła wiedzy o kliencie i jak przekładacie je na decyzje dotyczące promocji, planogramów czy asortymentu? Czy te dane są również udostępniane producentom lub wykorzystywane we wspólnych projektach trade marketingowych?

Dane o kliencie czerpiemy z wielu źródeł, bo tylko ich połączenie daje prawdziwy obraz zachowań zakupowych.

Najważniejsze są dla nas obserwacje z placówek, ponieważ to tam widać realne decyzje klientów, ich reakcje, pytania i nawyki. Właściciele sklepów i personel są naszym naturalnym Voice of Customer. To oni na bieżąco przekazują informacje o tym, co działa, co się nie sprzedaje, o co klienci pytają i czego im brakuje. Ten bezpośredni kontakt z klientem jest ogromną wartością,

której nie da się zastąpić samymi raportami. Kolejnym źródłem wiedzy jest analiza koszyków zakupowych. Sprawdzamy, jakie produkty są kupowane razem, które kategorie budują wartość koszyka, a które odpowiadają za częstotliwość wizyt. Dzięki temu możemy lepiej planować układ sklepu, ekspozycję i oferty promocyjne, tak aby były zgodne z naturalnym sposobem robienia zakupów przez klientów.

Bardzo uważnie analizujemy również skuteczność promocji. Patrzymy nie tylko na wzrost sprzedaży w trakcie akcji, ale także na jej wpływ na rotację, marżę i zachowanie klientów po zakończeniu promocji. To pozwala nam odchodzić od promocji przypadkowych na rzecz działań, które realnie wspierają sprzedaż i budują długofalową relację z klientem.

„Dane o kliencie czerpiemy z wielu źródeł, bo tylko ich połączenie daje prawdziwy obraz zachowań zakupowych.”

Istotnym elementem jest współpraca z producentami przy analizie kategorii. Wspólnie pracujemy na danych sprzedażowych, rotacji i trendach konsumenckich. Dzięki temu możemy lepiej dopasować asortyment, wielkości opakowań czy zakres cenowy do oczekiwań klientów w konkretnych lokalizacjach. Producent wnosi wiedzę ekspercką o kategorii, a my dokładamy perspektywę sklepu i lokalnego klienta.

Korzystamy także z badań i trendów rynkowych pochodzących z raportów branżowych, analiz konsumenckich i danych rynkowych. Nie traktujemy ich jednak jako gotowych instrukcji. Każdy wniosek konfrontujemy z naszymi realiami i wdrażamy tylko te rozwiązania, które mają sens w sieci opartej na lokalności i różnorodności formatów.

Dzielenie się wiedzą prowadzi do lepszych decyzji po obu stronach. Producent lepiej rozumie klienta końcowego, a my otrzymujemy rozwiązania bardziej dopasowane do potrzeb sklepów i lokalnych społeczności. To podejście wzmacnia całą sieć i buduje trwałe, partnerskie relacje.

Jak utrzymujecie klienta w centrum uwagi, przy jednoczesnej presji na marżę i koszty operacyjne? Jak udaje się zachować równowagę między satysfakcją klienta, a efektywnością biznesową?

Koszty operacyjne rzeczywiście rosną i obejmują dziś przede wszystkim energię, transport, logistykę, wynagrodzenia oraz koszty związane z utrzymaniem infrastruktury i spełnianiem wymogów regulacyjnych. To są obciążenia, które wprost wpływają na codzienne funkcjonowanie sklepów. Jednocześnie klient oczekuje dobrej jakości i wiemy to nie tylko z obserwacji sprzedaży, ale również z rozmów prowadzonych w sklepach, sygnałów od franczyzobiorców oraz analiz zachowań zakupowych. Jakość pozostaje kluczowa, ale klienci mówią też bardzo wyraźnie o potrzebie stabilności, dostępności podstawowych produktów, przejrzystości oferty i poczucia, że cena jest adekwatna do tego, co otrzymują.

Utrzymanie równowagi między rosnącymi kosztami, a oczekiwaniami klientów jest wyzwaniem, ale możliwym do pogodzenia. Efektywność nie wynika wyłącznie z cięć, bo te najszybciej odbijają się na kliencie i długofalowo osłabiają biznes. Budujemy ją poprzez rozsądne decyzje, które wzmacniają sieć zamiast ją upraszczać kosztem jakości.

Nie rezygnujemy z jakości, ponieważ wiemy, że to ona buduje zaufanie i powtarzalność zakupów. Zamiast obniżać standardy, koncentrujemy się na lepszym zarządzaniu kategoriami, ograniczaniu nadmiarowości asortymentu i skupieniu się na produktach, które faktycznie wybiera klient.

To pozwala utrzymać jakość przy jednoczesnej kontroli kosztów.

Investujemy w rozwiązania, które dają efekt skali. Wspólne zakupy, negocjacje handlowe i działania logistyczne pozwalają obniżać koszty jednostkowe bez przeliczania ich na klienta. Skala całej grupy przekłada się na lepsze warunki handlowe, większą przewidywalność dostaw i stabilność cenową w sklepach.

Upraszczamy operacyjność, bo każda zbędna czynność generuje koszt i obciążenie dla zespołu. Automatyzujemy procesy, standaryzujemy wybrane obszary i porządkujemy procedury tak, aby właściciele sklepów mogli skupić się na sprzedaży i obsłudze klienta. Mniej chaosu operacyjnego oznacza lepszą kontrolę kosztów i wyższą jakość doświadczenia zakupowego.

Stawiamy na partnerstwo, zarówno wewnątrz sieci, jak i we współpracy z producentami. Wspólne planowanie, dzielenie się danymi i długofalowe podejście do współpracy pozwalają unikać kosztownych, krótkoterminowych decyzji. Partnerstwo daje stabilność, przewidywalność i możliwość reagowania na zmiany rynkowe w sposób przemyślany, a nie reaktywny.

Efektom tych działań jest sieć, która potrafi utrzymać jakość, konkurencyjność i zaufanie klientów mimo rosnącej presji kosztowej. To nie jest droga na skróty, ale konsekwentna strategia oparta na danych, współpracy i odpowiedzialnych decyzjach.

„Efektywność nie wynika wyłącznie z cięć, bo te najszybciej odbijają się na kliencie i długofalowo osłabiają biznes.”

WSPÓŁPRACA z producentami

**Jak dziś wygląda współpraca między zaku-
pami, trade marketingiem, a dostawcami?
Czy wypracowaliście wspólny język, dzięki
któremu producent i sieć mogą szybciej
reagować na potrzeby rynku? Jakies best
practices, które działają w modelu win-
win?**

Współpracę z producentami budujemy w oparciu o wspólną odpowiedzialność za wynik, a nie prostą relację kupujący-sprzedający. Najlepiej sprawdzają się modele partnerskie, w których każda ze stron wnosi realną wartość i bierze współodpowiedzialność za efekt końcowy.

Proces zaczyna się od **prawdy kategorii**. Producent wnosi wiedzę ekspercką opartą na danych rynkowych, trendach konsumenckich, rozwoju kategorii i zachowaniach zakupowych w skali rynku. Rozmawiamy o całej kategorii, jej strukturze, rotacji, sezonowości i roli poszczególnych segmentów w koszyku klienta, a nie o pojedynczych produktach.

Drugim elementem jest **prawda klienta**, czyli insighty płynące bezpośrednio ze sklepów Chortenu. Dostarczamy informacje o rzeczywistych decyzjach zakupowych, lokalnych preferencjach, wrażliwości cenowej oraz powodach wyboru konkretnych produktów. To wiedza wynikająca z obserwacji, danych sprzedażowych i codziennego kontaktu z klientem, która pozwala zweryfikować rynkowe założenia z rzeczywistością sklepów lokalnych.

Trzecim elementem jest **prawda sklepu**. Wspólnie analizujemy warunki operacyjne placówek, takie jak metraż, układ sali sprzedaży, możliwości ekspozycyjne i rytm pracy. Dzięki temu proponowane rozwiązania są realne do wdrożenia i dopa-

sowane do codziennego funkcjonowania sklepów, a nie tylko atrakcyjne na poziomie prezentacji.

Na bazie tych trzech perspektyw ustalamy wspólne cele. Obejmują one poprawę rotacji, stabilność dostępności, wzrost wartości koszyka oraz lepszą czytelność kategorii dla klienta. Następnie wdrażamy uzgodnione działania w zakresie asortymentu, ekspozycji i promocji, dbając o spójność komunikacji w sklepie.

Wyniki monitorujemy w sposób jasny i przejrzysty, opierając się na danych i obserwacjach. Regularnie analizujemy efekty i w razie potrzeby korygujemy kierunek działań. To podejście oparte na dialogu, danych i wzajemnym zaufaniu pokazuje, że handel oparty na współpracy przynosi lepsze i trwalsze rezultaty, niż relacja oparta wyłącznie na transakcji.

Z punktu widzenia producentów, jak dziś najlepiej wspierać sprzedaż w sieciach franczyzowych takich jak Chorten? Jakie działania sprzedażowe i trade marketingowe najlepiej sprawdzają się w rozproszonej strukturze? Czy to raczej narzędzia centralne (np. mechanizmy lojalnościowe, ekspozycje sieciowe), czy lokalne inicjatywy sklepów?

Najlepiej wspierają sprzedaż w sieci franczyzowej te działania, które są dobrze zaplanowane centralnie, a jednocześnie dają realną przestrzeń do działania na poziomie sklepu. Producent, który rozumie specyfikę franczyzy, wie, że jeden schemat nie zadziała wszędzie tak samo.

Przykładem skutecznego modelu jest współpraca oparta na centralnie przygotowanej ofercie i kierunku komunikacji dla całej sieci. Producent dostarcza koncepcję kategorii, materiały informacyjne i rekomendacje dotyczące ekspozycji, a my dbamy o ich spójność, prostotę i możliwość realnego wdrożenia w sklepach. To daje jasne ramy działania i porządkuje pracę w całej sieci.

Jednocześnie trzeba uczciwie powiedzieć, że w naszej strukturze bardzo trudno jest mówić o sztywnych liczbach. Sieć charakteryzuje się dużą zmiennością i dynamiką, a efekty zależą od wielu lokalnych czynników, takich jak region, wielkość sklepu, struktura klienta czy sezonowość. Dlatego skupiamy się nie na uniwersalnych wskaźnikach, ale na kierunku zmian i jakości wdrożeń.

Równolegle zostawiamy przestrzeń na lokalne aktywacje. Sklepy mogą dostosować asortyment, sposób ekspozycji i komunikację do potrzeb swoich klientów. W jednych lokalizacjach lepiej działa akcent cenowy, w innych rekomendacja sprzedawcy, ekspozycja sezonowa lub działania osadzone w lokalnym kontekście. Dzięki temu wsparcie sprzedaży nie jest narzucone, lecz naturalne i wiarygodne.

Ten model opiera się na jasno podzielonych rolach. Producent wnosi wiedzę o kategorii i narzędzia centralne, my zapewniamy koordynację i spójność, a właściciel sklepu wykorzystuje swoją znajomość klienta i lokalnego rynku. W warunkach dużej zmienności i dynamiki rynku to podejście pozwala reagować elastycznie i budować trwałą wartość, zamiast opierać się na sztywnych, krótkoterminowych wskaźnikach.

Czy planujecie wspólne inicjatywy z producentami, np. programy testowe, kampanie partnerskie, narzędzia digital wspierające ekspozycję lub sprzedaż? W jaki sposób producenci mogą aktywnie uczestniczyć w tworzeniu wartości dla shopperów?

Coraz częściej realizujemy z producentami wspólne inicjatywy, które wykraczają poza bieżące działania handlowe. Myślimy o współpracy w perspektywie długofalowej, tak aby wspólnie rozwijać sieć i doświadczenie klienta, a nie reagować wyłącznie na krótkoterminowe potrzeby.

W planach mamy dalszy rozwój programów

testowych kategorii, które pozwolą sprawdzić nowe rozwiązania w realnych warunkach sklepów lokalnych. Takie projekty będą prowadzone w wybranych placówkach, z jasno określonym celem i możliwością stopniowego skalowania rozwiązań, które się sprawdzą. Daje to przestrzeń do bezpiecznego testowania nowości bez ryzyka dla całej sieci.

Kolejnym kierunkiem jest rozwój narzędzi cyfrowych, w tym nowoczesnej aplikacji konsumenckiej pod marką Chorten. Ma ona wzmacniać relację z klientem, ułatwiać dostęp do oferty, komunikować promocje i budować przywiązanie do lokalnego sklepu. Aplikacja będzie projektowana z myślą o prostocie, użyteczności i realnej wartości dla klienta, a nie jako kolejny kanał informacyjny bez przełożenia na codzienne zakupy. W tym obszarze widzimy dużą przestrzeń do współpracy z producentami przy tworzeniu treści, ofert i rozwiązań wspierających sprzedaż.

Planujemy także dalszy rozwój wspólnych działań opartych na lepszym rozumieniu zachowań klientów i potrzeb lokalnych rynków. Chodzi o inicjatywy, które pozwolą jeszcze lepiej dopasowywać ofertę, komunikację i ekspozycję do oczekiwań konsumentów, bez utraty lokalnego charakteru sklepów.

Istotnym elementem przyszłych działań będą kampanie partnerskie realizowane pod marką Chorten. Chcemy, aby były one spójne, wiarygodne i osadzone w codziennym kontekście zakupowym klientów. To projekty, w których producent nie jest tylko dostawcą produktu, ale współtwórcą wartości i doświadczenia zakupowego.

Naszym celem jest budowanie ekosystemu współpracy, w którym producenci aktywnie uczestniczą w tworzeniu doświadczenia klienta, a nie ograniczają się wyłącznie do dostaw. To wizja rozwoju oparta na partnerstwie, technologii i długofalowym myśleniu o kliencie oraz sieci jako całości.

Na co szczególnie zwracacie uwagę, wybierając partnerów biznesowych? Jakie kryteria mają dziś największe znaczenie?

Przy wyborze partnerów biznesowych kierujemy się przede wszystkim dwiema kwestiami. Pierwszą z nich jest zgodność wartości. Szukamy partnerów, którzy myślą długofalowo, działają w sposób odpowiedzialny i uczciwy, szanują lokalny handel oraz rozumieją rolę niezależnego przedsiębiorcy. Ważne są dla nas wiarygodność, otwartość w komunikacji, gotowość do dialogu oraz nastawienie na współpracę, a nie wyłącznie na realizację krótkoterminowych celów sprzedażowych.

Drugą kluczową sprawą jest wspólny interes w długim okresie. Oznacza to, że obie strony widzą sens w inwestowaniu czasu, zasobów i energii w rozwój kategorii oraz rynku, a nie tylko w jednorazowe działania. Weryfikujemy to poprzez sposób prowadzenia rozmów, podejście do planowania, elastyczność w szukaniu rozwiązań oraz gotowość do dzielenia się wiedzą i odpowiedzialnością. Partner, który myśli długofalowo, nie oczekuje natychmiastowych efektów za wszelką cenę, ale rozumie, że stabilny rozwój wymaga konsekwencji i wzajemnego zaufania.

Partnerstwo oznacza dla nas coś więcej, niż sprzedaż produktu. To wspólne budowanie rynku. Rozumiemy je jako aktywne uczestnictwo w rozwoju kategorii, wspólne rozwiązywanie problemów, inicjowanie pomysłów i branie odpowiedzialności za przyjęte cele. To także wspólne planowanie działań, uczciwa rozmowa o możliwościach i ograniczeniach oraz gotowość do podejmowania decyzji, które przynoszą wartość wszystkim stronom.

Zależy nam na ścisłej współpracy i silnych relacjach opartych na zaufaniu i transparentności. Partner, z którym chcemy pracować, jest zaangażowany, sprawczy i otwarty na rozwój, a nie tylko na realizację bieżących zadań. Tylko w takim modelu

możliwy jest realny wzrost i długoterminowy rozwój rynku, który służy zarówno producentom, sklepom, jak i klientom końcowym.

LOKALNE DNA & transformacja z ludzką twarzą

Mówicie o „lokalności” jako o sercu marki. Jak dziś definiujecie lokalność czy to bliskość geograficzna, relacyjna, czy kulturowa? I jak utrzymać ten charakter przy dalszej ekspansji?

Lokalność definiujemy znacznie szerzej, niż przez sam adres sklepu. To przede wszystkim relacja oparta na zaufaniu, znajomości i codziennym kontakcie. To sytuacja, w której sprzedawczyni zna klienta po imieniu, pamięta potrzeby jego rodziny i potrafi naturalnie podpowiedzieć produkt, który faktycznie będzie dla niego najlepszym wyborem. Ta relacja ma bardzo realne przełożenie na biznes. Znajomość klienta pozwala rekomendować produkty w sposób autentyczny, a nie sprzedażowy. To sprzyja zwiększaniu koszyka zakupowego, ale w sposób naturalny, bez presji. Klient chętniej próbuje nowości, wraca po sprawdzone produkty i częściej angażuje się w lokalne akcje czy konkursy. Relacyjność oznacza także gotowość do pomocy, elastyczność i uważność na potrzeby, które wykraczają poza standardową obsługę. To właśnie ten rodzinny charakter sprawia, że sklep staje się miejscem codziennych wyborów, a nie jednorazowej transakcji. Duże sieci nie są w stanie zejść tak głęboko w relacje, bo ich model opiera się na skali, a nie na bliskości. Utrzymujemy lokalność również dlatego, że każdy sklep zachowuje swoją tożsamość.

Właściciel i zespół są częścią lokalnej społeczności, znają jej rytm, zwyczaje i oczekiwania. Nie narzucamy jednego wzorca wyglądu czy sposobu działania, który miałby obowiązywać wszędzie. Dzięki temu sklepy są autentyczne i osadzone w swoim otoczeniu. Jednocześnie dbamy o spójność w kluczowych obszarach, które stanowią rdzeń naszej sieci. Są to standardy jakości, świeżości, uczciwej ceny, czytelnej oferty i jasnej komunikacji. To one budują zaufanie do marki Chorten jako całości. Można powiedzieć, że tworzymy sieć ludzi, a nie sieć klonów, ale ludzi działających w oparciu o wspólne wartości i jasne zasady. To połączenie lokalnej tożsamości ze spójnym fundamentem sprawia, że możemy się rozwijać i skalować bez utraty tego, co najcenniejsze. Lokalność nie znika wraz z ekspansją, bo jest wpisana w model działania, a nie w marketingowe hasło.

Zrównoważony rozwój, energooszczędność, odpowiedzialność społeczna, jak te wątki wpisują się w Państwa strategię klientocentryczną? Czy mogłaby Pani przybliżyć inicjatywę, z której jako Chorten jesteście szczególnie dumni? Taką, która realnie wpłynęła na lokalne społeczności lub zmieniła sposób działania sieci?

Wierzymy, że odpowiedzialność zaczyna się od małych, dobrze zaplanowanych kroków, które mają realny wpływ na codzienne funkcjonowanie sklepów i klientów. Przykładem inicjatywy, z której jestem szczególnie dumna, jest nasz model gazetki promocyjnej, projektowanej z myślą zarówno o kliencie, jak i o właścicielu sklepu.

Gazetka promocyjna w Chorten nie jest wyłącznie narzędziem sprzedażowym. To przemyślany mechanizm, który łączy atrakcyjne ceny dla klientów z bezpiecznymi i przewidywalnymi cenami zakupu dla sklepów. Dzięki temu promocje nie odbywają się kosztem franczyzobiorców, a jednocześnie pozostają realną wartością dla konsumenta. Sklep może spokojnie zaplanować zatowarowanie, a klient ma

poczucie uczciwej oferty, do której chętnie wraca.

Tę inicjatywę realizujemy cyklicznie, budując na stałych zasadach współpracy z producentami i dostawcami. Pozwala to ograniczać marnowanie towaru, lepiej planować logistykę i stabilizować sprzedaż. Gazetka wspiera rotację kluczowych produktów, porządkuje ofertę i upraszcza decyzje zakupowe klientów, co ma znaczenie zarówno ekonomiczne, jak i organizacyjne.

Efektom jest większa przewidywalność po stronie sklepów, większe zaufanie klientów do oferty promocyjnej oraz zdrowszy model prowadzenia handlu lokalnego. To przykład odpowiedzialnego podejścia, w którym dbamy o równowagę interesów wszystkich stron, zamiast przetrzucać koszty w jednym kierunku.

Ta inicjatywa pokazuje, że zrównoważony rozwój nie musi oznaczać wielkich deklaracji. Czasem wystarczy dobrze zaprojektowane, powtarzalne działanie, które realnie wpływa na otoczenie, wzmacnia lokalny handel i buduje długofalową wartość.

SPOJRZENIE w przyszłość

Jaką siecią, partnerem biznesowym, sklepem będzie Chorten w perspektywie 5–10 lat? Czego możemy się spodziewać i czemu mamy kibicować?

Widzę Chorten jako najsilniejszą polską sieć franczyzową, opartą na stabilnych fundamentach, jasnych wartościach i realnym wsparciu dla przedsiębiorców.

Siła nie będzie wynikała wyłącznie ze skali, ale z jakości współpracy, spójności działań i zdolności do szybkiego reagowania na zmieniające się potrzeby rynku. To sieć, w której franczyzobiorcy czują, że są częścią czegoś większego, a jednocześnie zachowują swoją niezależność.

Chorten będzie organizacją, która umiejętnie łączy technologię z lokalnością. Stawiamy na nowoczesne rozwiązania, w tym narzędzia cyfrowe i rozwiązania oparte na sztucznej inteligencji, które wspierają analizę danych, planowanie oferty, logistykę i komunikację z klientem. Technologia ma wzmacniać codzienną pracę sklepów, upraszczać procesy i dawać lepsze decyzje, ale nigdy nie zastąpi relacji z klientem. To połączenie nowoczesności z lokalnym charakterem będzie jedną z naszych największych przewag.

Widzę Chorten jako markę, która daje przedsiębiorcom realną siłę w starciu z globalnymi graczami. Siłę zakupową, organizacyjną, negocjacyjną i kompetencyjną. Chcemy, aby właściciele sklepów mieli dostęp do narzędzi, wiedzy i rozwiązań, które pozwalają im konkurować na równych zasadach, bez utraty swojej tożsamości. To oznacza dalszy rozwój wspólnych inicjatyw, partnerskich relacji z producentami i stabilnych modeli biznesowych.

To będzie sieć, która buduje wartość razem z ludźmi. Z franczyzobiorcami, zespołami sklepów, producentami i lokalnymi społecznościami. Wierzymy w współodpowiedzialność, dialog i wspólne planowanie. Każdy, kto współpracuje z Chortenem, ma realny wpływ na kierunek rozwoju i może aktywnie uczestniczyć w budowaniu przyszłości sieci.

Nie dążymy do tego, by być największą siecią. Dążymy do tego, by być najbardziej potrzebną. Potrzebną przedsiębiorcom, bo dajemy im bezpieczeństwo i realne wsparcie. Potrzebną klientom, bo jesteśmy

blisko ich codziennych potrzeb. Potrzebną partnerom biznesowym, bo oferujemy stabilność, współpracę i długofalową wizję rozwoju. To jest kierunek, który konsekwentnie realizujemy i do którego zapraszamy wszystkich, którzy chcą budować nowoczesny, polski handel oparty na relacjach i odpowiedzialności.

Rozgrzałyśmy się, ale będziemy powoli zmierzać ku końcowi w tej rozmowie. Zapytam jeszcze czy może jest coś, co Pani Prezes chciałaby, by wybrzmiało podczas naszego spotkania?

Chciałabym, aby najmocniej wybrzmiało to, że Chorten jest wspólnotą ludzi, którzy świadomie wybrali współpracę zamiast rywalizacji. To sieć przedsiębiorców, zespołów sklepów i partnerów biznesowych, którzy każdego dnia mierzą się z tymi samymi wyzwaniami i wiedzą, że razem są silniejsi niż osobno. W świecie, w którym dominuje presja skali i korporacyjne modele działania, pokazujemy, że można budować handel w oparciu o relacje, zaufanie i wzajemne wsparcie.

Tak, to jest zaproszenie do współpracy i wzmacniania siły Grupy Chorten. Zapraszamy przedsiębiorców, którzy chcą rozwijać swoje sklepy, zachowując niezależność i lokalny charakter. Zapraszamy producentów, którzy myślą długofalowo, są gotowi do partnerstwa i wspólnego budowania rynku, a nie tylko realizowania krótkoterminowych celów. Zapraszamy także wszystkich, którzy wierzą, że uczciwość, transparentność i dialog są fundamentem trwałego biznesu.

Zasady tej współpracy są proste i jasne. Opierają się na wzajemnym szacunku, odpowiedzialności za wspólne decyzje i gotowości do dzielenia się wiedzą oraz doświadczeniem. Nie szukamy dominacji ani przewagi kosztem innych. Szukamy synergii, w której każda strona wnosi swoją wartość i wspólnie budujemy siłę całej grupy.

Siła nie wynika z dominacji. Siła wynika z współpracy. I właśnie na tej zasadzie Chorten chce rozwijać się dalej.

Jakie hobby ma Pani Prezes? Z kim jeszcze nie udało się Pani wypić biznesowej kawy?

To przestrzeń, która daje mi równowagę i wewnętrzny balans. Uważam, że osoba, która na co dzień dba o innych w pracy, powinna umieć zadbać również o siebie. Moją formą takiej równowagi jest bieganie, które pomaga mi utrzymać dobrą kondycję, porządkuje myśli i daje dystans. Ważny jest dla mnie rozwój, nie tylko w aspekcie zawodowym, ale również osobistym. Ogromnym źródłem motywacji jest dla mnie rodzina i moi synowie, którzy każdego dnia przypominają mi, jak ważna jest równowaga między pracą, a życiem prywatnym.

Choć nie jest to już możliwe, bardzo chciałabym spotkać się przy biznesowej kawie ze Steve'em Jobsem. Chętnie porozmawiałabym z nim o strategii budowania wizji, tworzeniu firmy od zera do jednej z najbardziej rozpoznawalnych marek na świecie oraz o roli konsekwentnych fundamentów w rozwoju organizacji. Na pewno padłoby pytanie o to, jak zbudować firmę w taki sposób, aby była w stanie trwać i rozwijać się nawet po odejściu jej założyciela. Historia firmy, którą stworzył i jej niezmienna obecność na rynku pokazują, jak ogromne znaczenie mają wartości, wizja i długofalowe myślenie.

Pani Prezes, bardzo dziękuję za tą rozmowę! Za przybliżenie podejścia budowania klientocentryczności w Grupie Chorten.



Archiwum foto: Grupa Chorten



„Podążać ścieżką Shoppera”

warsztat mapowania
Shopper Journey

Propozycja zakresu szkolenia

Forma: warsztat stacjonarny
(miejsce wskazane przez Klienta)

Czas trwania: 2 dni warsztatowe (2x 7h)

Zakres godzinowy: 9:00 – 16:00 lub 10:00–17:00

Cena warsztatu: 1 900 zł netto/ osoba (do 10 osób)

Przy liczbie powyżej 10 osób, wycena indywidualna.

Materiały dla uczestników w cenie.

GŁÓWNY CEL SZKOLENIA

Głównym celem warsztatu jest podniesienie skuteczności działań Trade Marketingu, Category Managementu i Sprzedaży poprzez lepsze zrozumienie całej ścieżki zakupowej klienta (Shopper Journey).

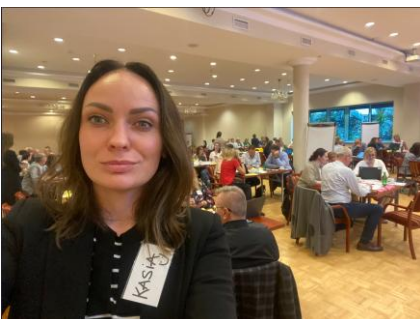
„Podążać ścieżką Shoppera”

NA WARSZTACIE CHCEMY OSIĄGNĄĆ

- ✓ aby uczestnicy nauczyli się patrzeć na shopperów całościowo, a nie tylko przez pryzmat pojedynczej promocji czy ekspozycji
- ✓ aby uczestnicy zmapowali wszystkie punkty styku z klientem – od pierwszej potrzeby po lojalność i rekomendacje
- ✓ aby uczestnicy potrafili wskazać luki i krytyczne momenty na tej ścieżce, które realnie decydują o sprzedaży
- ✓ aby uczestnicy zrozumieli, jak ich codzienne działania w trade marketingu i sprzedaży wpływają na doświadczenie klienta i obrót
- ✓ aby każdy wyszedł z gotowym planem działań wspierających sprzedaż, opartym o mapę Shopper Journey

JAK PRACUJEMY?

Nasze doświadczenie w prowadzeniu wieloosobowych grup warsztatowych potwierdza, że warto mieszać zespoły i łączyć perspektywy. Wprowadzamy maksimum praktyki, uzupełniając wiedzę i case'ami z doświadczenia pracy w FMCG, retail i B2B.





„Podążać ścieżką Shoppera”

ZAKRES WARSZTATU

DISCOVERY

1. Wprowadzenie do Customer Experience w zakresie pracy w obszarze Trade Marketingu, CatMan, Sprzedaży
2. Transformacja Trade Marketingu – jak było, a gdzie jesteśmy dzisiaj?
3. Customer Journey – fundamenty, gdzie zaczyna się, a gdzie kończy podróż shoppera?

DEFINE

4. Shopper Journey – framework, praca na mapie wyjściowej
5. Mapowanie wszystkich shopper's points
6. Focus na fazie offline z elementami online
7. Zdefiniowanie mierników i KCS (kluczowych czynników sukcesu)

DEVELOP

8. Analiza obszarów strategicznych do wsparcia sprzedaży
9. Zdefiniowanie luk w punktach styku oraz wprowadzenie brakujących działań z potencjałem sprzedażowym
10. Mapa punktów pokrycia „już dzisiaj” oraz mapa punktów pokrycia „od jutra”
11. Rozłożenie punktów styku na brandy występujące w portfolio (spojrzenie całościowe na ofertę)

DELIVERY

12. Priorytetyzacja punktów styku do przeniesienia na Annual Operating Plan



„Podążać ścieżką Shoppera”

Z CZEGO KORZYSTAMY NA WARSZTACIE

Jako Connecto Hub opracowaliśmy macierz, na bazie której pracujemy. Framework jest wynikiową naszego doświadczenia w retail, FMCG i B2B. Pracujemy na prawdziwych punktach styku.

Customer Journey	Przygotowuję się				Przybywam		Kupuję					Opuszczam sklep		
Phases Offline	Zaczynam być świadomy	Jestem poinformowany o ofertach	Przygotowuję się do podróży	Szukam informacji o sklepie	Zmierzam do sklepu	Wchodzę do sklepu	Przeglądam produkty	Szukam konkretnych artykułów	Przemierzam się między alejkami	Stoję w kolejce/ płacę za zakupy	Mam pytanie/ potrzebuję pomocy	Opuszczam sklep	Wracam do domu	Konsultacja
Touch Points	otrzymuję rekomendacje od innych	Czytam o ofercie w gazecie lub	Decyduję się na konkretny sklep	Sprawdzam lokalizację w Google Maps	Jadę autobusem do sklepu	Zabieram wózek na zakupy	Przechodzę między alejkami	Używam aplikacji, by znaleźć	Napotykam na dodatkowe ekspozycje	Wybieram kasę z najmniejszą	Szukam pracownika sklepu	Pakuje zakupy do torby	Wyjeżdżam z parkingu sklepowego	Sprawy
	Widzę/ czytam/ słyszę oferty	Skanuję QR kod	Przygotowuję listę zakupów		Czytam reklamę w autobusie	Czytam reklamę na wózku	Czytam oznaczenia alejkami	Używam aplikacji, by znaleźć	Czytam nawigatory z kategoriami	Wykładam produkty na taśmie	Chcę potwierdzić cenę produktu	Zabieram nową gazetkę reklamową	Przejeżdżam obok OOH	Czy informacja
	Przechodzę obok sklepu	Widzę reklamę w TV	Porównuję ceny		Włączam aplikację Yanosik	Czytam ofertę na potykalcu	Widzę oznaczenia promocyjne	Sprawdzam moją listę zakupów	Kieruję się strzałkami	Dobieram produkty przykasowe	Czytam informacje przy BOK	Odstawiam wózek zakupowy	Słuszę reklamę w radio	Zapisuję lot
	Zabieram gazetkę z ostatnich	Słyszę reklamę w radio	Sprawdzam godzinę otwarcia		Widzę billboard kierunkowy do	Czytam ofertę na witrynie sklepowej	Sprawdzam cenę produktów	Przeglądam produkty w koszach	Szukam czytnika cen	Czytam komunikat na separatorze		Sprawdzam paragon		
	Otrzymuję bon podarunkowy/ voucher	Czytam ulotkę informacyjną o nowościach	Pakuje torbę na zakupy		Jadę samochodem	Korzystam z butelkomatu	Słyszę reklamę audio	Zabieram produkt ze standu	Słyszę reklamę audio	Aktywuję kupon rabatowy		Czytam informacje na drzwiami		
	Czytam/ widzę/ słyszę o loterii/	Otrzymuję informacje od przyjaciół			Słyszę reklamę radiową	Pobieram scanner do samodzielnej	Czytam komunikat na woblerze	Zabieram produkt z degustacji		Kupuję produkt z polecenia przy		Pakuje zakupy do samochodu		

CO OTRZYMUJE ZESPÓŁ PO WARSZTATACH:

- ✓ kompleksową Shopper Journey Map opracowaną w oparciu o praktykę z branży FMCG, retail, B2B
- ✓ gotowe narzędzie do pracy przez cały czas
- ✓ głębokie rozumienie podróży Shoppera
- ✓ lepsze dopasowanie oferty dla klientów
- ✓ pewność, że jesteś ze swoimi działaniami tam, gdzie klient podejmuje decyzje
- ✓ potwierdzenie nabycia umiejętności mapowania ścieżki Shoppera

Strategia zaczyna się przed półką.



Rozmowa z Pawłem Czeluśniakiem
International Category Lead & Business Development,
Fazer

ROZMAWIA: KATARZYNA WOJNAR

Archiwum foto: Fazer

Fazer to marka, która w Skandynawii od dekad jest synonimem jakości, zaufania i codziennych rytuałów konsumenckich.

Założona w 1891 roku w Helsinkach, od ponad 130 lat buduje swoją pozycję nie przez agresywną ekspansję, lecz przez konsekwentne projektowanie wartości, od receptur i jakości produktów, po sposób myślenia o kategoriach i doświad-

czeniu klienta. Dziś Fazer jest niekwestionowanym liderem na rynkach nordyckich i jednym z najlepiej rozpoznawalnych producentów w segmencie słodczy i pieczywa w Europie Północnej.

Na polskim rynku marka Fazer kojarzy się przede wszystkim z **Dumle**, kultową, emocjonalną marką, która dla wielu konsumentów jest powrotem do smaków dzieciństwa.

KLIENT. FUNDAMENT STRATEGII KATEGORII

W wielu organizacjach klient pojawia się dopiero na etapie komunikacji lub aktywacji. Tymczasem prawdziwa klientocentryczność zaczyna się znacznie wcześniej, w decyzjach o tym, jaką rolę ma pełnić kategoria i jakie potrzeby klienta ma realnie adresować.

Paweł, w Fazer zajmujesz się strategią asortymentową oraz rozwojem biznesu na rynkach międzynarodowych oraz rynku Travel Retail. Powiedz, kiedy projektujesz strategię kategorii lub wejścia marki na rynek, w którym momencie klient staje się realnym punktem odniesienia, a nie tylko personą w prezentacji?

Klient nigdy nie jest dla mnie tylko personą w prezentacji, już na etapie definiowania roli kategorii klient jest kluczowy. Zrozumienie jego potrzeb, motywacji i barier pozwala określić jaką wartość kategoria wnosi do jego codziennych wyborów zakupowych. To konsument stając przy półce jest naszym recenzentem. W mojej opinii każda strategia powinna wychodzić od następującego pytania: „Czy zaplanowane działania odpowiadają na potrzeby klienta oraz jego motywację?”. Klient nie jest dodatkiem do strategii, jest jej fundamentem.

Jak rozumienie potrzeb, kontekstu zakupowego i barier klienta wpływa na

decyzje o tym, jak kategoria powinna wyglądać „od środka”?

Rozumienie potrzeb, kontekstu zakupowego i barier klienta ma bezpośredni wpływ na to, jak kategoria powinna wyglądać „od środka”, ponieważ determinuje jej strukturę, logikę i sposób prezentacji. Wdrażając strategię na wybranym rynku, przede wszystkim musimy zdefiniować obszar oraz kanały działalności.

Żeby to lepiej zobrazować, posłużę się przykładem. Zupełnie inny jest kontekst zakupowy w kanale Convenience niż kanale Hipermarketów. Klienci sieci Convenience odwiedzają je niemal codziennie chcąc dokonać szybkich zakupów. W sklepach Hipermarketowych misja jest zgoła odmienna, a zakupy są planowane. Ma to oczywiście wpływ na aspekty takie jak szerokość asortymentu, układ produktów czy politykę cenową oraz promocyjną. Co więcej niektóre z sieci, na przykład Żabka na

**„Klient
nie jest
dodatkiem
do strategii.
Jest jej
fundamentem.”**

Rynku polskim, wychodzą poza utarte schematy dla sklepu spożywczego. Sieć ta konkuruje coraz częściej również z innymi kanałami rynku tj. HoReCa. Wpływa to nie tylko na zupełnie inny dobór portfolio czy decyzje na temat szerokości danej kategorii, ale także sposób komunikacji. W ubiegłym roku mogliśmy się chociażby dowiedzieć, że Żabka to... największa sieć kawiarni w Polsce. Zrozumienie nie tylko klienta, ale także strategii operatorów rynku FMCG to klucz do implementacji odpowiedniej strategii.

Jak odróżniasz insight klienta, który powinien zmienić strategię kategorii, od sygnałów, które są tylko chwilową „modą”?

Poniekąd w samym pytaniu zawarta jest już odpowiedź. Chwilowa „moda” od realnej zmiany zachowań klientów różni się przede wszystkim powtarzalnością i ciągłością. W ocenie tych zjawisk pomaga mi przede wszystkim analiza danych rynkowych i marketingowych, dostarczanych przez agencje badawcze, takie jak Centrum Monitorowania Rynku, NilsenIQ czy Blix. To właśnie dzięki wielowymiarowej analizie danych jestem w stanie bliżej przyjrzeć się konsumentowi i sprawdzić czy przyjęta wcześniej strategia wymaga korekt. Istotne jest to, aby pojawiające się „mody” nie wpływały na jej fundamenty.

Z drugiej strony firmy działające na rynku FMCG nie powinny ignorować pojawiających się na rynku sygnałów. Najlepszym przykładem jest trend na czekoladę dubajską, który w roku 2024 i 2025 nie tylko znacząco wpłynął na wartość całej kategorii czekolad, ale także rozprzestrzenił się na inne kategorie takie jak wypieki czy nabiał.

Podsumowując, insight jest trwały, wielowymiarowy i wpływa na motywacje klienta, a więc powinien być brany pod uwagę przy rewizji planów. „Moda” jest krótkotrwała i taktyczna, warto ją wykorzystać, ale nie powinna ona przedfiniowywać wcześniej przyjętej strategii.

„Moda nie powinna przedfiniowywać wcześniej przyjętej strategii.”

STRATEGIA ASORTYMENTU JAKO DECYZJA O WARTOŚCI DLA KLIENTA

Asortyment to jedno z najsilniejszych narzędzi wpływu na doświadczenie klienta, często silniejsze niż komunikacja czy promocja. To on decyduje czy klient widzi sens, prostotę i spójność.

Jak projektujesz strategię asortymentową, która upraszcza wybór klienta, a nie tylko maksymalizuje liczbę SKU?

Po części odpowiedź na to pytanie już padła podczas tego wywiadu. Punktem wyjścia dla strategii, która ma na celu z jednej strony maksymalizację jej wartości, a z drugiej uproszenie wyboru klienta jest analiza danych i zrozumienie zachowań konsumenckich.

W tym miejscu mogę chociażby posłużyć się przykładem budowy planu asortymentowego Fazer w Polsce na najbliższy rok. Pomimo posiadania kilku mocnych marek międzynarodowych w naszym portfelu, **rok 2026 to rok pod znakiem rozwoju marki Dumle**. Moją ambicją jest zapewnienie dystrybucji kluczowych dla konsumenta produktów. Dumle oprócz cukierków toffi oblanych czekoladą, to także batony impulsowe, wafle kukurydziane w polowie czy ciastka. Moim celem jest zbudowanie, wraz z naszymi partnerami biznesowymi, przekrojowej oferty w Polsce, która będzie maksymalizować nie tylko wyniki sprzedażowe, ale przede wszystkim budować zadowolenie naszych klientów. Z pewnością w tym zadaniu pomaga mi doświadczenie w pracy po stronie sieci handlowych. Dzięki niemu, jestem w stanie uwzględnić w swojej strategii nie tylko potrzeby konsumentów, ale także sieci handlowych mających swoje wewnętrzne uwarunkowania.

O właśnie! Wszyscy chyba pamiętamy Dumle za czasów naszego dzieciństwa! Nasze roczniki :) A dzisiaj? Jakie decyzje asortymentowe mają dziś największy wpływ na doświadczenie klienta w kategorii?

Dla mnie są to decyzje asortymentowe, które upraszczają wybór, odpowiadają na misje zakupowe, wpływając na integralność kategorii. Odnoszą się one do

takich obszarów jak:

- **architektura półki**, przejrzysty planogram,
- **optymalizacja asortymentu**, każda propozycja musi nieść za sobą wartość dodaną dla klienta,
- **dopasowanie do misji zakupowych**, dostosowanie oferty w zależności od konkretnego kanału działalności firmy,
- **spójność globalna**, kategoria na każdym rynku powinna zostać oparta o solidny fundament marki,
- **promocje i mechanizmy cenowe**, uwzględnienie w strategii architektury cenowej i promocyjnej, która wpływa na postrzeganie wartości kategorii i prostotę wyboru.

Wszystkie z wyżej wymienionych elementów są przeze mnie traktowane jako niezbędny pakiet podczas pracy nad strategią, która w centrum stawia klienta.

5 CZYNNIKÓW WPŁYWU NA DOŚWIADCZENIE KLIENTA

1. Architektura półki
2. Optymalizacja asortymentu
3. Dopasowanie do misji zakupowych
4. Spójność globalna
5. Promocje & mechanizmy cenowe

Wspominasz o spójności globalnej. Rozwiń, co masz na myśli.

Moim zdaniem kluczowym dla zachowania wspomnianej spójności jest praca na określonych filarach. Zaliczają się do nich takie elementy jak:

- identyfikacja wizualna,
- styl i ton komunikacji,
- obecność flagowych produktów na półkach.

Klient niezależnie od kraju, powinien od razu rozpoznać jaką wartość niesie kategoria i co reprezentuje dana marka. Rzeczona spójność daje poczucie zaufania oraz przewidywalności. Wzmacnia to lojalność, ułatwia decyzje zakupowe oraz buduje globalną siłę marki. Dzięki zachowaniu tych fundamentów klienci Fazer doskonale rozpoznają swoje ulubione produkty w ułamku sekund, widząc je na półkach sieci handlowych w różnych zakątkach świata.

CATEGORY MANAGEMENT JAKO MOST MIĘDZY STRATEGIĄ, A DOŚWIADCZENIEM KLIENTA

Category management bywa postrzegany jako narzędzie porządkowania półki. W rzeczywistości, w firmie produkcyjnej jest jednym z kluczowych mechanizmów przekładania strategii na realne doświadczenie klienta.

Jaką rolę category management pełni dziś w budowaniu klientocentrycznej strategii, a nie tylko efektywności sprzedażowej?

Rolą Category Managementu jest oczywiście budowa efektywności sprzedażowej i maksymalizacja wartości kategorii. Jednak, żeby do tego dojść, kluczowe jest odpowiednie zaprojektowanie strategii, która bierze pod uwagę prostotę, spójność i intuicyjność przy dokonywaniu wyborów. Badania pokazują, że ludzki mózg jest zmęczony ciągłym podejmowaniem decyzji.

W swojej pracy łączę perspektywę biznesową z głębokim rozumieniem konsumenta. Owocem tej pracy jest stworzenie procesu, który nie tylko służy do zarządzania półką oraz marżą, ale kształtuje również całe doświadczenie klienta. W Fazer opracowaliśmy wspólnie z naszymi partnerami biznesowymi tzw. koncept **Perfect Store**. Na podstawie analizy danych oraz trendów stworzyliśmy rekomendacje ułożenia kategorii w sklepie wraz z uwzględnieniem elementu komunikacji z klientem oraz polityki cenowo - promocyjnej. Moim zadaniem jest wykorzystanie tych najlepszych praktyk, w celu pogodzenia celów biznesowych, jakie ma przed sobą każda organizacja, z zadaniem o naszych konsumentów.

Jakie decyzje na poziomie kategorii najczęściej „psują” doświadczenie klienta, nawet jeśli są biznesowo uzasadnione?

Każda firma, aby długoterminowo mogła skutecznie działać na rynku, musi być rentowna.

Pociąga to za sobą pewne decyzje, takie jak wprowadzanie nowości na rynek, maksymalizację udziału produktów na półce czy optymalizację kosztów. Te działania, mogą, ale nie muszą negatywnie wpływać na doświadczenie klienta. Moim zadaniem jest właśnie znalezienie złotego środka, który potrafi pogodzić potrzebę rozwoju firmy bez uszczerbku na relacjach z konsumentami. Jest to niezwykle trudne zadanie, z racji tego, że celem Fazer jest podważanie statusu quo na rynkach zagranicznych i walka o jak najwyższy udział rynkowy, w kategoriach w których operujemy. Jestem jednak przekonany, że można zachować prostotę, przejrzystość i spójność kategorii, realizując postawione cele. Strategie, które opracowuję są zindywidualizowane, w zależności od obszaru naszych działań, a co za tym idzie, oczekiwań klienta.

No dobrze, jak zatem sprawić, by decyzje category managementowe były zrozumiałe i sensowne także dla zespołów, które odpowiadają za kontakt z rynkiem?

Aby decyzje Category Managementu były zrozumiałe i sensowne dla pozostałych zespołów, trzeba zadbać o przejrzystość, kontekst i praktyczne przełożenie na ich codzienną pracę. Moją dobrą praktyką, której nauczyłem się na przestrzeni lat jest zaangażowanie przedstawicieli innych działów w firmie, które są współodpowiedzialne za wdrożenie strategii na rynku. Pozwala to zwiększyć zaangażowanie. Osoby, które współtworzą plan, lepiej go rozumieją i utożsamiają się z nim. Ważnym elementem jest także wypracowanie praktycznych narzędzi oraz prostych procesów, które pomagają w realizacji strategicznych założeń. Ten powyższy zestaw działań musi być także podparty odpowiednią komunikacją, która działa w obie strony. Nawet najlepsza strategia musi podlegać rewizji i konstruktywnej krytyce. Ja ze swojej strony zawsze zachęcam zespoły do otwartej wymiany myśli. Siła tkwi w zespole.

Archiwum foto: Fazer



GDZIE GUBI SIĘ KLIENT?

Nawet najlepiej zaprojektowana strategia może stracić klientocentryczny sens na etapie wdrożenia. Kluczowe staje się to, jak strategia jest „oddawana” do organizacji. W którym momencie procesu, od strategii do egzekucji, klient jest najczęściej tracony z pola widzenia Twoim zdaniem?

Moim zadaniem jest to, aby klient nie był tracony z pola widzenia na żadnym z etapów. Strategia powstaje w oparciu o założenia klientocentryczności. Niemniej jednak w momencie jej implementacji może pojawić się presja krótkoterminowych celów, która wypacza pierwotne założenia. Potrzeba zamknięcia negocjacji, czy „dowiezienia” planu sprzedażowego stają się wówczas ważniejsze niż zadbanie o doświadczenia klienta. Istotną rolę odgrywa także komunikacja. Brak wyjaśnienia zasadności zadań oraz ustalenia ich jasnej hierarchii, może znacznie osłabić efektywność wdrożenia wcześniej przyjętego planu. Ostatnim z elementów egzekucji, gdzie zapominamy często o kliencie jest etap jej rewizji. Oczywiście ważnym elementem jest weryfikacja wskaźników finansowych, ale równie istotną częścią procesu powinna być analiza ocen wystawionych nam przez konsumenta.

Jakie więc warunki muszą być spełnione, żeby zespoły odpowiedzialne za wdrożenie faktycznie rozumiały intencję strategiczną, a nie tylko zadania do wykonania?

Dla mnie angażowanie zespołów od samego początku procesu tworzenia strategii to jeden z najskuteczniejszych sposobów na zapewnienie jej zrozumienia i akceptacji. Dzięki temu strategia przestaje być postrzegana jako „narzucona lista zadań”, a staje się wspólnym planem, którego sens jest jasny dla wszystkich uczestników. Warunkiem sukcesu jest transparentna komunikacja intencji, dostarczenie praktycznych narzędzi i otwarty dialog.

Jak mierzysz czy strategia kategorii rzeczywiście poprawia doświadczenie klienta, a nie tylko realizuje cele krótkoterminowe?

Analizuję nie tylko wskaźniki sprzedażowe, ale i jakościowe. Do najważniejszych z nich zaliczam:

- **penetrację i powtarzalność zakupu** – odpowiada ona na pytanie, czy klienci wracają do zakupów danej kategorii,
- **wskaźnik rekomendacji netto** – bada on poziom satysfakcji klientów i ocenia prostotę wyboru przy półce,
- **analizę koszyka i misji zakupowych** – pozwala ona na weryfikację, czy struktura kategorii odpowiada na realne potrzeby klienta,
- **wartość i świadomość marki** – dzięki tym wskaźnikom jestem w stanie ocenić, czy podjęte przeze mnie działania mają długofalowy wpływ na wzrost wartości i rozpoznawalności kategorii w świadomości konsumenta.

Poprawa wyżej wymienionych wskaźników wraz ze wzrostem sprzedaży analizowanych produktów pozwala zweryfikować czy przyjęta strategia ma pozytywny wpływ na doświadczenie klienta.

Jakie jedno pytanie o klienta powinno dziś paść zanim zaczniemy projektować strategię kategorii?

Tworząc strategię, dla mnie kluczowa jest odpowiedź na następujące pytanie: *„Jaką rolę ma pełnić kategoria w życiu klienta i jakie jego potrzeby ma realnie adresować?”*

Co w pracy na poziomie globalnym najbardziej zmieniło Twoje myślenie o klientocentryczności?

Praca na poziomie międzynarodowym uświadomiła mi, że rola kategorii w życiu klienta to fundament, od którego należy zacząć projektowanie strategii. Lokalna adaptacja jest ważna, ale nie może naruszać rdzenia wartości, który klient rozpoznaje niezależnie od

rynku. Konsument w Finlandii, Szwecji, Danii czy Polsce może mieć różne zwyczaje zakupowe, ale oczekuje spójności od marki. Idealnym tego przykładem jest możliwość prowadzenia kampanii marketingowych o globalnym zasięgu, budujących jednolity wizerunek brandu. W nadchodzącym roku będzie to kampania Dumli *#BetterTogether*. Z jednej strony wykorzystamy uniwersalny koncept, który będzie rozpoznawalny międzynarodowo, z drugiej zaś taktyka komunikacji będzie uwzględniała lokalny kontekst kulturowy, lepiej docierając do naszych konsumentów.

#BetterTogether – podoba mi się! Dzięki pięknie za rozmowę!

Paweł Czełuśniak

Manager z kilkunastoletnim doświadczeniem na rynku FMCG. W przeszłości związany z takimi firmami jak Stokrotka, TESCO, Henkel czy ALDI.

Obecnie pracuje w międzynarodowym zespole Fazer, zajmując się strategią asortymentową oraz rozwojem biznesu na rynkach międzynarodowych oraz rynku Travel Retail.

Prywatnie amator sportu, górskich wycieczek, podróży i fotografii.

[Paweł Czełuśniak | LinkedIn](#)





displayplus

POS DESIGN & TECHNOLOGY CONCEPT

NOWY SHOPPER, NOWE REGUŁY GRY.

Jak zmienia się rola ekspozycji w stacjonarnym punkcie sprzedaży?

AUTOR: ANDRZEJ GUDAJTYS

Sales Director, Partner Display Plus sp. z o.o.

Kim jest dzisiejszy shopper i jak bardzo różni się od tego sprzed 5-10 lat?

Dzisiejszy shopper to klient funkcjonujący w zupełnie innych realiach decyzyjnych, niż jeszcze kilka lat temu. Sklep stacjonarny przestał być miejscem odkrywania i długiego porównywania ofert, a coraz częściej staje się przestrzenią szybkiej realizacji konkretnego celu zakupowego. Klient przychodzi do sklepu z ograniczonym czasem, często już po wstępnym researchu online, oczekując prostych i jasnych odpowiedzi na ostatnim etapie decyzji.

To oznacza, że ekspozycja nie może zaskładać długiej uwagi ani ciekawości samej w sobie. Jej skuteczność zależy od tego czy potrafi w kilka sekund odpowiedzieć na kluczowe pytanie shoppera: „Czy to jest produkt dla mnie, w tej sytuacji i w tym momencie?”

„Klient przychodzi do sklepu z ograniczonym czasem, oczekując prostych i jasnych odpowiedzi na ostatnim etapie decyzji.”

Przeciążenie bodźcami, skrócony czas decyzji i tryb „autopilota” shoppera

Współczesny shopper porusza się po sklepie w warunkach silnego przeciążenia bodźcami. Nadmiar komunikatów promocyjnych, głosowych i materiałów wizualnych sprawia, że decyzje zakupowe coraz częściej podejmowane są automatycznie, w oparciu o skróty poznawcze i przyzwyczajenia. **Zamiast czytać, klient skanuje przestrzeń, szukając znanych punktów odniesienia i prostych sygnałów.**

W takim środowisku ekspozycja, która wymaga zatrzymania się i analizy, bardzo często zostaje pominięta. Wygrywają te rozwiązania, które są natychmiast zrozumiałe, wpisują się w naturalny rytm poruszania się po sklepie i nie konkurują agresywnie z otoczeniem. Przejaskrawiona wizualnie ekspozycja pracuje jako obiekt do oglądania, a nie jako ekspozycja sprzedażowa.

Zmiana funkcji ekspozycji z nośnika promocji, na narzędzie do nawigacji.

Przez lata ekspozycja POS była postrzegana głównie jako nośnik promocji, ceny lub komunikatu sprzedażowego. Dziś coraz wyraźniej widać, że **kluczową rolą ekspozycji staje się nawigacja po kategorii i uproszczenie wyboru.**

Dobrze zaprojektowany ekspozytor porządkuje przestrzeń, wskazuje właściwy kierunek i pomaga klientowi szybciej odnaleźć produkt odpowiadający jego potrzebom.

Zamiast „krzyczeć”, ekspozycja zaczyna prowadzić shoppera. Staje się punktem orientacyjnym w sklepie, który redukuje chaos i wspiera decyzję, szczególnie w kategoriach z szerokim asortymentem lub wysokim progiem wejścia.

Zmiana funkcji ekspozycji z nośnika promocji na narzędzie decyzji i doświadczenia.

Równoległe zmienia się druga, równie istotna funkcja ekspozycji. POS coraz częściej przejmuje rolę doradcy i ambasadora marki w miejscu sprzedaży. To właśnie ekspozycja odpowiada dziś na pytania, które wcześniej zadawano sprzedawcy, tłumaczy różnice między wariantami i buduje kontekst wyboru.

W tym ujęciu ekspozycja staje się elementem doświadczenia zakupowego, a nie tylko narzędziem sprzedaży. Buduje pierwsze wrażenie, wzmacnia wiarygodność marki i wpływa na emocjonalny odbiór produktu. Im bardziej spójna i przemyślana jest ta rola, tym większy jej realny wpływ na sprzedaż.

„Zamiast czytać, klient skanuje przestrzeń, szukając znanych punktów odniesienia i prostych sygnałów.”

Co przyciąga uwagę shoppера?

Prostota zamiast chaosu.

W środowisku przeładowanym bodźcami to właśnie prostota staje się jednym z najsilniejszych wyróżników. Czytelna forma, ograniczona liczba komunikatów i jasno zdefiniowana hierarchia informacji sprawiają, że ekspozycja jest szybciej zauważana i łatwiej przetwarzana. Chaos wizualny może przyciągnąć uwagę na moment, ale rzadko przekłada się na świadomą decyzję zakupową.

Shopper wybiera rozwiązania, które nie wymagają wysiłku poznawczego i pozwalają mu szybko poczuć, że ma kontrolę nad wyborem.

Kontekst użycia produktu.

Coraz większą rolę odgrywa sposób, w jaki ekspozycja pokazuje produkt w realnym kontekście jego użycia. Klient

chce zobaczyć, jak produkt wpisuje się w jego codzienność, potrzeby i sytuacje zakupowe, a nie tylko poznać jego cechy. Kontekst skraca dystans między marką a shopperem i ułatwia wyobrażenie sobie produktu w praktyce. Ekspozycje, które potrafią ten kontekst zbudować, są odbierane jako bardziej pomocne, wiarygodne i inspirujące.

Emocje, storytelling i autentyczność.

W świecie ujednoczonych komunikatów coraz większego znaczenia nabierają emocje i autentyczność. Ekspozycja, która opowiada spójną historię i jest zgodna z DNA marki, buduje głębsze zaangażowanie niż ta oparta wyłącznie na hasłach promocyjnych. Storytelling w POS nie musi być rozbudowany, ale musi być prawdziwy i konsekwentny. To właśnie emocjonalny punkt zaczepienia często decyduje o tym czy shopper zatrzyma się przy ekspozycji, czy minie ją obojętnie.





displayplus

POS DESIGN & TECHNOLOGY CONCEPT

25 lat
doświadczenia

Zaprojektuj swoją sprzedaż

- ✓ projektujemy design
- ✓ tworzymy formy
- ✓ realizujemy produkcję

Branding kategorii

Wyposażenie sklepów

Projekty i wizualizacja 3D

Wsparcie dla Trade Marketingu

Design i produkcja POS

- ✓ regały, standy, wyspy
- ✓ ekspozytory, gabloty
- ✓ potykacze, bociany
- ✓ traye, wobblery
- ✓ listwy cenowe
- ✓ topper'y
- ✓ mock up'y



Andrzej Gudajtys
+48 600 325 888



andrzej.gudajtys@displayplus.pl
displayplus.pl

Rola materiałów, formy, światła i modularności w projektowaniu ekspozycji

Materiały, forma i światło przestają być jedynie elementami estetycznymi. Stają się nośnikami wartości marki i narzędziami wpływu na decyzję zakupową. Odpowiednio dobrane materiały mogą komunikować jakość, naturalność lub innowacyjność, a światło kierować uwagę dokładnie tam, gdzie zapada decyzja.

Coraz większe znaczenie zyskuje także modularność, która pozwala dopasować ekspozycję do różnych formatów sklepów i zmieniających się potrzeb biznesowych. Elastyczne, przemyślane konstrukcje lepiej odpowiadają na realia rynku i pozwalają markom budować spójną obecność w punkcie sprzedaży.

Z czego rynek się wycofuje? Trendy i antytrendy w ekspozycji POS.

Nadmiar komunikacji i krótkoterminowe konstrukcje jako rynek, który się wycofuje.

Przez lata rynek ekspozycji POS rozwijał się w kierunku coraz bardziej rozbudowanych, jednorazowych konstrukcji, których głównym celem było przyciągnięcie uwagi poprzez ilość bodźców. Dziś coraz wyraźniej widać, że ten model przestaje być skuteczny zarówno dla shopperów, jak i dla marek. Ekspozycje przeładowane informacją, komunikujące wiele promocji jednocześnie, często nie są w stanie realnie wpłynąć na decyzję zakupową. Dodatkowym problemem jest krótki cykl życia takich rozwiązań. Jednorazowe konstrukcje

generują koszty, obciążają logistykę i coraz częściej stoją w sprzeczności z deklaracjami marek dotyczącymi odpowiedzialności środowiskowej. Rynek zaczyna się z tego modelu wycofywać, szukając rozwiązań bardziej trwałych i funkcjonalnych.

Uniwersalne ekspozycje i brak dopasowania do formatu sklepu.

Kolejnym obszarem, który traci na znaczeniu, są ekspozycje projektowane w oderwaniu od realiów miejsca sprzedaży. Uniwersalne rozwiązania „dla wszystkich kanałów” coraz rzadziej działają w praktyce, ponieważ nie uwzględniają różnic pomiędzy formatami sklepów, układem przestrzeni czy zachowaniami shopperów. Ekspozytor, który dobrze funkcjonuje w dużym sklepie, może zupełnie nie sprawdzić się w mniejszym formacie. Brak elastyczności projektowej często prowadzi do sytuacji, w której ekspozycja jest redukowana, upraszczana lub w ogóle niewdrażana w części punktów sprzedaży.



Co rzeczywiście działa? Elastyczność, modularność i retail media.

W odpowiedzi na te wyzwania coraz większą rolę odgrywają rozwiązania oparte na elastyczności i modularności. Ekspozycje, które można skalować, rekonfigurować i dostosowywać do różnych warunków sklepowych, lepiej odpowiadają na potrzeby rynku. Pozwalają markom zachować spójność wizualną, jednocześnie uwzględniając lokalne uwarunkowania. Równie istotne staje się myślenie długofalowe. Trwałe konstrukcje, które mogą być wykorzystywane w kolejnych kampaniach lub zmieniać swoją funkcję, budują większą wartość biznesową, niż jednorazowe realizacje o krótkim czasie ekspozycji, bo krótki czas ekspozycji = szybka utrata miejsca paletowego w sklepie.

Sustainability i integracja offline–online jako realna wartość, nie hasło.

Zrównoważony rozwój coraz częściej przestaje być komunikacyjnym dodatkiem, a zaczyna realnie wpływać na decyzje projektowe. Materiały, trwałość i możliwość ponownego wykorzystania ekspozycji stają się istotnymi kryteriami wyboru, zarówno po stronie marek, jak i retailerów. Równolegle rozwija się integracja świata fizycznego z cyfrowym. Jednak rozwiązania, które faktycznie działają, nie są gadżetem technologicznym, lecz narzędziem ułatwiającym dostęp do informacji, edukacji lub inspiracji. Ekspozycja staje się punktem styku, który może naturalnie łączyć doświadczenie offline z dodatkowymi treściami online.



SHELF DISPLAY 

Niniejsza wiadomość zawiera materiały i elementy, stanowiące utwory w rozumieniu ustawy z dnia 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych (t.j. z 17.10.2006 r. Dz. U. Nr 90, poz. 631). Zabronione jest jakiegokolwiek ich wykorzystywanie, przetwarzanie, udostępnianie, rozpowszechnianie oraz korzystanie z nich bez uprzedniej pisemnej zgody ich właściciela i twórcy – Display Plus sp. z o.o. w Warszawie, pod sankcją odpowiedzialności karnej oraz odszkodowania.

Jak projektować ekspozycję, która sprzedaje? Praktyczne zasady dla Trade Marketingu.

Rola ekspozycji zaczyna się na etapie strategii, nie produkcji.

Skuteczna ekspozycja POS nie powstaje na etapie wyboru materiałów czy formy. Jej fundamentem jest jasno określona rola w całej strategii obecności marki w sklepie. Trade marketing, który traktuje ekspozycję jako jednorazowe narzędzie promocyjne, często nie wykorzystuje jej pełnego potencjału.

Kluczowe jest zrozumienie, czy ekspozycja ma wspierać launch, edukować, budować wizerunek, czy skracać decyzję zakupową. Dopiero wtedy możliwe jest zaprojektowanie rozwiązania, które realnie pracuje na wynik.

Ergonomia, łatwość wdrożenia i realia sklepu.

Jednym z najczęstszych powodów niepowodzeń ekspozycji jest niedopasowanie do realiów operacyjnych sklepu. Nawet najlepiej zaprojektowany ekspozytor traci swoją skuteczność, jeśli jest trudny w montażu, obsłudze lub utrzymaniu.

Projektowanie musi uwzględniać ograniczenia przestrzenne, czas personelu oraz codzienną praktykę funkcjonowania sklepu. Ergonomia i prostota wdrożenia stają się równie ważne jak design i komunikacja wizualna.

Współpraca z partnerem jako element przewagi konkurencyjnej.

Coraz więcej działów Trade Marketingu

oczekuje od partnerów POS nie tylko produkcji, ale realnego wsparcia doradczego. Współpraca oparta na zrozumieniu celów biznesowych, zachowań shopperów i ograniczeń sklepu pozwala tworzyć rozwiązania skuteczniejsze i trwalsze.

Partner, który potrafi przełożyć strategię marki na realne rozwiązanie w punkcie sprzedaży, staje się częścią procesu, a nie tylko wykonawcą projektu.

Ekspozycja jako element długofalowej strategii marki w sklepie.

Największą wartość budują ekspozycje projektowane z myślą o dłuższym horyzoncie. POS przestaje być jednorazowym nośnikiem kampanii, a zaczyna pełnić rolę stałego elementu doświadczenia marki w sklepie.

Takie podejście pozwala nam budować spójność, rozpoznawalność i zaufanie, a jednocześnie efektywniej wykorzystywać budżety trade marketingowe. Ekspozycja, która sprzedaje, to nie ta najbardziej efektowna, ale ta, która realnie działa w sklepie, odpowiadając na potrzeby shoppera i cele marki jednocześnie.



Display Plus sp, z o.o.

W Display Plus specjalizujemy się w kompleksowym projektowaniu i produkcji materiałów POS, które wspierają sprzedaż i widoczność marek w przestrzeni handlowej.

Realizacje obejmują zarówno ekspozycje półkowe i strefy przykasowe, jak i różnorodne displaye, ekspozytory, podajniki, wysypy oraz dedykowane zabudowy i rozwiązania niestandardowe.

W pracy projektowej wykorzystujemy różnorodne materiały i technologie, od metalu, tworzyw sztucznych i drewna, po szkło oraz elementy termoformowane i wtryskowe. Dobór rozwiązań każdorazowo uwzględnia funkcjonalność, estetykę oraz trwałość ekspozycji w warunkach sklepowych.

Zaplecze projektowe tworzy nasz zespół doświadczonych designerów i grafików 3D, którzy odpowiadają za kreację koncepcji, przygotowanie wizualizacji

3D, dokumentacji technicznej.

Nasza kompleksowa realizacja produkcji obejmuje logistykę, od dostaw do magazynów centralnych i punktowych, po wdrożenia w sieciach handlowych na terenie Polski i Europy.

Na rynku materiałów POS działamy z Display Plus od 2013 roku, przy jednoczesnym ponad 25-letnim doświadczeniu w branży, co przekłada się na doskonałą znajomość realiów retailu, wysoką jakość realizacji oraz partnerskie podejście do współpracy.

Andrzej Gudajtys
Sales Director, Partner

andrzej.gudajtys@displayplus.pl

Phone: 600-325-888





AUTOR: **KATARZYNA WOJNAR**
EXECUTIVE TRADE & CUSTOMER STRATEGY ADVISOR

CUSTOMER STRATEGY PLAYBOOK

Fundament dojrzałej pracy nad klientocentrycznością.

Praca nad klientocentrycznością w organizacji bardzo szybko weryfikuje jedno założenie: klientocentryczność ujawnia się bowiem nie w momentach stabilnych, lecz wtedy, gdy organizacja mierzy się ze zmianą, napięciem lub koniecznością podjęcia trudnych decyzji, dla których nie istnieją gotowe odpowiedzi.

W takich momentach przestaje mieć znaczenie, co zostało zapisane w strategii, a kluczowe staje się to, w jaki sposób organizacja faktycznie myśli o kliencie i jak przekłada to myślenie na codzienne decyzje.

Transformacja klientocentryczna jest procesem, który zmienia się wraz z organizacją, jej ludźmi oraz kontekstem biznesowym. Wymaga ram, które pozwalają zachować spójność myślenia i działania niezależnie od fluktuacji, zmian strukturalnych czy presji rynkowej.

Customer Strategy Playbook pojawia się w tym miejscu nie jako kolejne narzędzie Customer Experience, lecz jako fundament dojrzałej pracy nad klientocentrycznością.

Część I

PODEJŚCIE PROCESOWE

Transformowanie organizacji w kierunku klientocentrycznym nie jest projektem w tradycyjnym rozumieniu tego słowa. Nie posiada ono jasno określonego początku ani końca, nie zamyka się w harmonogramie i nie daje się uznać za zakończone wraz z wdrożeniem konkretnego rozwiązania, struktury czy narzędzia. **Klientocentryczność jest procesem, który pozostaje w ciągłym ruchu**, ponieważ w ruchu pozostaje sama organizacja oraz jej otoczenie.

Na sposób, w jaki organizacja rozumie i realizuje klientocentryczność, wpływa wiele zmiennych, w tym poziom dojrzałości zespołów, rotacja pracowników, zmiany w strukturze i przywództwie, presja wynikająca z otoczenia rynkowego oraz tempo rozwoju technologii. Zmieniają się także sami klienci, ich potrzeby, oczekiwania oraz sposób, w jaki wchodzi w relacje z markami. W takim środowisku próba traktowania transformacji klientocentrycznej jako jednorazowego przedsięwzięcia prowadzi do fragmentarycznych efektów i utraty spójności, a w konsekwencji do porażki.

Jeżeli klientocentryczność ma być trwałym elementem sposobu działania organizacji, to musi być zarządzana jako proces adaptacyjny.

Proces adaptacyjny oznacza tutaj konieczność ciągłego kalibrowania kierunku, redefiniowania priorytetów oraz pracy z napięciami, które naturalnie pojawiają się pomiędzy interesem klienta, celami biznesowymi i ograniczeniami operacyjnymi. Klientocentryczność nie polega na eliminowaniu tych napięć, lecz na umiejętnym podejmowaniu decyzji w ich obecności.

W tym ujęciu kluczowe staje się pytanie o to, jakie mechanizmy pozwalają organizacji utrzymać spójność myślenia i działania w długim okresie, niezależnie od zmian personalnych, strukturalnych czy rynkowych. Odpowiedzią nie jest kolejna inicjatywa ani zestaw narzędzi CX, ale świadomie zaprojektowana rama pracy, która porządkuje sposób rozumienia klientocentryczności w całej organizacji.

„Jeżeli klientocentryczność ma być trwałym elementem sposobu działania organizacji, to musi być zarządzana jako proces adaptacyjny.”

Część II

CUSTOMER STRATEGY PLAYBOOK

Customer Strategy Playbook w moim podejściu nie jest wąskim narzędziem Customer Experience ani operacyjnym manuałem. Jest fundamentem dojrzałej pracy nad klientocentrycznością w organizacji jako całości. Jego rola polega na stworzeniu wspólnej ramy myślenia i podejmowania decyzji, która pozwala konsekwentnie realizować strategię klienta w codziennej praktyce.

Na poziomie definicyjnym Customer Strategy Playbook jest ramą pracy i podejmowania decyzji, która **wypełnia lukę pomiędzy strategią, a jej realizacją**. Strategia klienta określa kierunek i intencję, natomiast playbook przekłada je na sposób myślenia i działania widoczny w operacyjnych decyzjach. Dzięki temu klientocentryczność przestaje być zależna od jednostek, aktualnych priorytetów czy osobistych interpretacji, a zaczyna funkcjonować jako element systemu zarządzania.

Równie istotne jest **precyzyjne określenie, czym Customer Strategy Playbook nie jest**. Nie zastępuje on strategii, nie konkuruje z istniejącymi procesami ani nie ogranicza autonomii zespołów. Nie jest także zamkniętym dokumentem, który po przygotowaniu można odłożyć na półkę. Jego wartość polega na tym, że pozostaje żywym

elementem organizacji, ewoluującym wraz z jej rozwojem i zmianą kontekstu.

Jedną z najczęstszych **obaw** związanych z tworzeniem playbooka jest **ryzyko nadmiernej formalizacji**. W praktyce dobrze zaprojektowany Customer Strategy Playbook działa w sposób przeciwny:

- **porządkuje elastyczność**, zamiast ją ograniczać,
- **daje zespołom jasność** co do tego, jakie zasady i wartości powinny kierować decyzjami, pozostawiając jednocześnie przestrzeń na lokalne interpretacje i adaptacje.

W wymiarze praktycznym Customer Strategy Playbook przynosi bardzo konkretne efekty biznesowe i organizacyjne, które stają się widoczne szczególnie w momentach napięcia i zmiany. Jednym z nich jest **wyraźne uporządkowanie procesu podejmowania decyzji**, zwłaszcza tam, gdzie ścierają się interesy klienta, cele finansowe oraz ograniczenia operacyjne. Playbook nie eliminuje tych napięć, lecz nadaje im ramy, dzięki którym organizacja potrafi je świadomie adresować, zamiast reagować doraźnie i niespójnie.

W efekcie **skraca się czas potrzebny na uzgadnianie priorytetów** pomiędzy działami, a decyzje przestają być wynikiem indywidualnych interpretacji czy siły negocjacyjnej poszczególnych zespołów.

Customer Strategy Playbook staje się wspólnym punktem odniesienia, który pozwala prowadzić merytoryczne rozmowy o kliencie na poziomie strategicznym, a nie wyłącznie operacyjnym lub emocjonalnym.

Customer Strategy Playbook wpływa także na jakość pracy liderów, którzy zyskują narzędzie wspierające podejmowanie decyzji w warunkach niepewności. Zamiast każdorazowo definiować, czym w danej sytuacji jest działanie zgodne z interesem klienta, mogą odwołać się do ustalonych ram, co zwiększa spójność przywództwa i wzmacnia zaufanie zespołów do podejmowanych decyzji.

Pełni również istotną funkcję stabilizującą w warunkach zmienności organizacyjnej i rosnącej skali działania. W organizacjach, które rozwijają się dynamicznie, wchodzą na nowe rynki lub przechodzą przez zmiany strukturalne, brak spójnych ram pracy z klientocentrycznością prowadzi do fragmentaryzacji doświadczeń i rozbieżnych interpretacji strategii.

Playbook pozwala zachować wspólny kierunek niezależnie od tempa wzrostu, liczby zespołów czy stopnia złożoności organizacyjnej. Staje się punktem odniesienia, który umożliwia skalowanie klientocentryczności bez utraty jej sensu i jakości. Dzięki temu organizacja może rozwijać się w sposób bardziej kontrolowany, unikając sytuacji, w których różne obszary realizują sprzeczne ze sobą założenia dotyczące klienta.



W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera rola **playbooka jako narzędzia transferu wiedzy**. W sytuacji fluktuacji pracowników Customer Strategy Playbook przejmuje funkcję nośnika pamięci organizacyjnej, zabezpieczając kluczowe założenia i decyzje przed ich utratą wraz z odejściem pojedynczych osób.

W praktyce Customer Strategy Playbook może funkcjonować jako wspólna rama nadrzędna, która jest następnie rozwijana w poszczególnych obszarach organizacji. **Takie podejście pozwala zachować spójność na poziomie całej firmy, jednocześnie respektując różnice pomiędzy funkcjami, rolami i punktami styku z klientem.** Dodatkową wartością jest jego zastosowanie w procesach onboardingu, gdzie playbook umożliwia szybkie osadzenie nowych pracowników w sposobie myślenia organizacji.

Część III OD CZEGO ZACZAĆ?

Rozpoczęcie pracy nad Customer Strategy Playbookiem nie polega na tworzeniu dokumentu, lecz na podjęciu świadomej decyzji o tym, w jaki sposób organizacja chce pracować z klientocentrycznością.

Pierwszym krokiem jest diagnoza dojrzałości organizacji oraz zrozumienie, gdzie dziś faktycznie zapadają decyzje dotyczące klienta. To właśnie te miejsca pokazują, czy klientocentryczność jest realnym kryterium decyzyjnym, czy jedynie hasłem.

Dopiero później na tej podstawie możliwe jest **zaprojektowanie ram**, które będą wspierały organizację w długim okresie. Customer Strategy Playbook nie jest celem samym w sobie, lecz mechanizmem, który pozwala utrzymać kierunek transformacji w warunkach niepewności, złożoności i ciągłych zmian.

Jeżeli klientocentryczność ma być trwałym elementem kultury organizacyjnej, musi zostać osadzona w systemie, który ją podtrzymuje. Customer Strategy Playbook jest jednym z kluczowych elementów takiego systemu, ponieważ pozwala przejść od intencji do dojrzałej, spójnej praktyki.

Warto przy tym podkreślić, że **stworzenie Customer Strategy Playbooka nie jest zadaniem, które można zrealizować w oderwaniu od realiów organizacji.** Wymaga ono doświadczenia w pracy z transformacją, umiejętności łączenia perspektywy strategicznej z operacyjną oraz zrozumienia dynamiki ludzkiej, która w praktyce decyduje o powodzeniu każdej zmiany. To właśnie dlatego jakość playbooka ma bezpośrednie przełożenie na to, czy stanie się on realnym wsparciem dla organizacji, czy jedynie kolejnym dokumentem bez wpływu na codzienne decyzje.



Connecto Hub

Przekraczaj granice rozwoju

Zaloguj się do platformy Connecto Hub i odkryj jeszcze więcej korzyści!



 Connecto Hub

Platforma e-learning

Zaloguj się

Zapamiętaj mnie

[Zapomniałeś hasła?](#)

Zaloguj się

[Warunki korzystania](#) [Polityka prywatności](#)

Platforma e-learningowa Connecto Hub

Automatyzacja procesu przekazywania i sprawdzania wiedzy

Zarządzanie kursami z jednej platformy szkoleniowej

Onboarding wdrożeniowy dla pracowników

Spójność przekazywanych treści

Raportowanie podsumowań

Personalizacja e-kursów

Certyfikaty ukończenia

Oszczędność czasu

[#HR](#)

[#Sprzedaż](#)

[#Logistyka](#)

[#BHP](#)

[#Marketing](#)

[#ZarządzanieProjektami](#)

[#BiuroObsługiKlienta](#)

[#Business](#)

**SPOTKAJMY
SIĘ**

hello@connectohub.pl



warsztat

CO ZYSKUJESZ?

- Uczymy zespoły przełamywać blokujące schematy myślowe.
- Doświadczysz procesu twórczego w bezpiecznych warunkach.
- Pracujemy na prawdziwych case'ach.
- Zbudujesz realne rozwiązanie, które można wdrożyć już następnego dnia.
- Otrzymasz gotowe narzędzia do pracy i samodzielnego prowadzenia sesji warsztatowych w Twojej organizacji.
- Pokażemy, jak łączyć kreatywność ze strategią i myśleniem analitycznym.
- Podzielimy się najlepszymi praktykami, z naszego ponad 20-letniego doświadczenia w branży FMCG, Retail, B2B.
- Udowodnimy, że nie trzeba wielkich budżetów, by wdrożyć innowację.
- Zyskasz przewagę konkurencyjną.

WARSZTAT DLA ZESPOŁÓW Z MYŚLENIA

*innowacyjnego
i kreatywnego
rozwiązywanie
problemów*

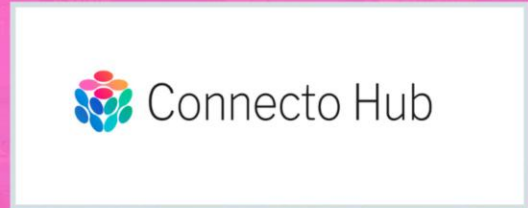
Przeprowadzimy warsztat kreatywny na prawdziwych case'ach w Twojej firmie.

Wyposażymy zespoły w kompetencje przyszłości z metodyk myślenia koncepcyjnego.

NAPISZ DO NAS

hello@connectohub.pl

THE IN-STORE SHOPPER VALUE STAGE DAY 1



KATARZYNA WOJNAR
 CO-FOUNDER & BOARD MEMBER | EXECUTIVE
 TRADE & CUSTOMER STRATEGY ADVISOR
CONNECTO HUB

Tuesday,
 14 April, 2026



DoubleTree by Hilton Hotel &
 Conference Centre Warsaw



**Bądź
 na
 bieżąco**

Magazyn Customer Strategy
 Governance - Connecto Hub



AUTOR: **DOROTA BARTOSIAK**

ZABAWKI, NEURORÓŻNORODNOŚĆ & dojrzały *Customer Experience*.

Zabawki funkcjonują jako jeden z pierwszych interfejsów między dzieckiem, a światem społecznym, pojawiają się wcześnie, towarzyszą codziennej zabawie, relacjom z rówieśnikami, narracjom tworzonym w domu i poza nim. Dla dzieci są narzędziem eksplorowania ról, emocji i relacji, dla dorosłych stają się sygnałem tego, jakie wartości uznaje marka oraz jaki obraz świata pokazuje.

W tym sensie zabawki stanowią szczególny obszar customer experience, doświadczenia rozciągniętego w czasie, budowanego poprzez użytkowanie, obserwację i interpretację. To doświadczenie nie zatrzymuje się na półce sklepowej ani w momencie zakupu, trwa w zabawie, rozmowach, emocjach i społecznych reakcjach.

Inkluzywność wpisuje się w ten proces jako jeden z kluczowych wymiarów projektowania doświadczeń.

Neuroróżnorodność, obecna dziś w debacie publicznej, edukacji i kulturze, stanowi ważną część tej opowieści, choć pozostaje jednym z wielu wymiarów ludzkiej różnorodności. Dlatego sensowne staje się spojrzenie na nią w szerszym kontekście inkluzywności rozwijanej przez największe marki zabawek.

Mattel i świat Barbie

Neuroróżnorodność jako element większej narracji.

Lalka Barbie, którą Mattel wypuścił kilka dni temu, reprezentująca osoby ze spektrum autyzmu, opisywana szeroko m.in. przez The Guardian, stała się punktem odniesienia w rozmowie o neuroróżnorodności w kulturze masowej. Znaczenie ma tu fakt, że projekt ten funkcjonuje jako część długofalowej strategii inkluzywności rozwijanej przez Mattel.



Archiwum foto: Instagram @mattel

Świat Barbie i linia Barbie Fashionistas od lat obejmują postacie o zróżnicowanym wyglądzie, sprawności i doświadczeniach zdrowotnych. W tym uniwersum obecne są lalki poruszające się na wózku inwalidzkim, z protezami kończyn, aparatami słuchowymi, pompą insulinową przy cukrzycy typu 1, z bielactwem, a także szerokie spektrum sylwetek, wzrostu, rysów twarzy i typów włosów. Wszystkie te figurki funkcjonują w jednym świecie zabawy, bez wydzielania osobnych linii tematycznych.

Z perspektywy CX oznacza to projektowanie współobecności. Różnorodność staje się elementem codziennego krajobrazu i na tym tle lalka reprezentująca osoby ze spektrum autyzmu jawi się jako kolejny wariant ludzkiego doświadczenia.

Barbie ze spektrum autyzmu. Opis projektu i jego sens.

Lalka została zaprojektowana we współpracy z organizacjami reprezentującymi osoby ze spektrum autyzmu, w tym z osobami dorosłymi. Jej forma opiera się na szeregu subtelnych decyzji projektowych, w tym na: stonowanej paletce barw, luźniejszym kroju ubrania, płaskim obuwiu oraz zestawie akcesoriów sensorycznych. Wśród nich znajdują się słuchawki tłumiące dźwięk, niewielka zabawka sensoryczna oraz tablet komunikacyjny nawiązujący do systemów AAC.

W relacjach medialnych podkreśla się, że lalka funkcjonuje jako jedna z wielu postaci świata Barbie. Dla dziecka oznacza to możliwość włączenia jej w dowolny scenariusz zabawy, bez narzuconej interpretacji. Jednocześnie w wypowiedziach

osób ze spektrum, cytowanych przez media międzynarodowe, pojawiają się głosy wskazujące na rozbieżność między ich własnymi doświadczeniami, a zaprojektowanym zestawem cech. Te reakcje pokazują wewnętrzne zróżnicowanie spektrum i wielość sposobów funkcjonowania.



Archiwum foto: Instagram @mattel

Dziecko, rodzic, społeczeństwo, czyli różne poziomy odbioru.

Dla dzieci zabawki inkluzywne funkcjonują przede wszystkim jako element świata zabawy, dziecko rzadko odczytuje je w kategoriach ideologicznych czy edukacyjnych. Znaczenie rodzi się w działaniu: w przypisywaniu ról, budowaniu relacji między postaciami, odtwarzaniu znanych sytuacji lub tworzeniu nowych historii. Obecność zróżnicowanych figurek poszerza repertuar możliwych narracji, pozostając częścią naturalnego procesu zabawy.

Dla rodziców i opiekunów zabawki te często pełnią funkcję znaku widzialności. Odczytywane są jako sygnał, że doświadczenia ich dzieci, również te mniej reprezentowane, znajdują miejsce w kulturze masowej. Ten poziom odbioru wiąże się z emocjami, refleksją i oceną wartości reprezentowanych przez markę.

W wymiarze społecznym inkluzywne zabawki uczestniczą w normalizacji różnorodności. Przenoszą ją z poziomu deklaracji do codziennych praktyk, w których różnica staje się czymś znanym i oswojonym.

LEGO.

Inkluzywność projektowana systemowo.

Inny model pracy z różnorodnością prezentuje LEGO. Marka rozwija inkluzywność poprzez projektowanie całego systemu zabawy. Zróżnicowane minifigurki pod względem wieku, wyglądu, sprawności czy ról społecznych funkcjonują w jednym świecie, bez dodatkowych oznaczeń.

Szczególnym przykładem są LEGO Braille Bricks. Klocki łączą alfabet Braille'a z klasycznym systemem LEGO, umożliwiając wspólną zabawę dzieciom widzącym oraz niewidomym, doświadczenie powstaje w działaniu: w budowaniu, dotykaniu i współpracy. Specjaliści zajmujący się rozwojem dzieci wskazują, że taka forma zabawy sprzyja uczeniu się różnorodności poprzez praktykę, a nie poprzez opis.



Archiwum foto: strona oficjalna LEGO Group

Inkluzywne zabawki a CX

Zestawiając przykłady Barbie i LEGO, inkluzywne zabawki można opisać jako:

- punkty styku o wysokim znaczeniu emocjonalnym, obecne w codziennych rytuałach dzieci i rodzin,
- doświadczenia rozciągnięte w czasie, obejmujące zabawę, rozmowy, obserwacje i reakcje społeczne,
- materialne nośniki wartości marki, czytelne poprzez użytkowanie,
- elementy budujące długofalową relację opartą na spójności i konsekwencji,
- przestrzenie interpretacyjne, w których różne doświadczenia mogą współistnieć.

Neuroróżnorodność wpisuje się w ten obraz, jako jeden z wymiarów inkluzywności, obok różnic fizycznych, zdrowotnych i kulturowych.

Z perspektywy dojrzałego Customer Experience sens inkluzywnych zabawek ujawnia się wtedy, gdy inkluzywność stanowi naturalną cechę świata twórczonego przez markę. W takim ujęciu nie funkcjonuje ona jako wyróżnik, ani jako sygnał wysyłany do odbiorców, lecz jako element porządku, w którym różnorodność ma swoje oczywiste miejsce. Marka nie komunikuje wartości wprost, lecz pozwala im działać poprzez codzienne użytkowanie produktu, poprzez powtarzalność doświadczeń i ich osadzenie w czasie.

Dojrzałość tego podejścia polega na uznaniu granic reprezentacji. Zabawka nie aspiruje do bycia uniwersalnym obrazem doświadczeń. Jej rola polega na udostępnieniu przestrzeni, w której różne historie mogą się pojawić, spotkać

i współistnieć, jest to przesunięcie ciężaru z „opowiadania o” na „bycie obok” i ma fundamentalne znaczenie dla jakości doświadczenia.

Inkluzywne zabawki działają w rytmie codzienności, pojawiają się w domowych scenariuszach, w relacjach rówieśniczych, w rozmowach prowadzonych mimochodem. Dzięki temu różnorodność przestaje być tematem wymagającym specjalnej uwagi stając się częścią codzienności, który dziecko poznaje poprzez działanie, a dorośli interpretuje poprzez własne doświadczenia i wrażliwość.

Dla dzieci oznacza to możliwość budowania świata zabawy, w którym wiele form bycia funkcjonuje równolegle, dla dorosłych. Przestrzeń refleksji nad tym, jak wygląda rzeczywistość, którą wspólnie tworzymy i przekazujemy kolejnym pokoleniom. Dla społeczeństwa, powolny, lecz trwały proces normalizacji różnorodności, zachodzący poza debatą i poza deklaracją.

Inkluzywność rozumiana w ten sposób jest procesem, który toczy się w czasie w zabawie, w obserwacji, w codziennych wyborach i właśnie dlatego ma znaczenie.



Customer Strategy Governance

Redakcja:

hello@connectohub.pl

www.connectohub.pl

Adres do korespondencji:

Connecto Hub sp. z o.o.

ul. Puławska 543

02-844 Warszawa

z dopiskiem:

„Customer Strategy Governance”

Redaktor naczelny:

Katarzyna Wojnar

hello@connectohub.pl

Redakcja zastrzega sobie prawo redagowania nadesłanych tekstów, nie odpowiada za treści zamieszczonych reklam i ogłoszeń.

Reklama: hello@connectohub.pl

Wydawca:

Connecto Hub sp. z o.o.

ul. Puławska 543

02-844 Warszawa

NIP: 951-26-25-191

Co-founder & Board Member:

Katarzyna Wojnar

Projekt magazynu i skład: Karolina Wróbel

Korekta: Katarzyna Wojnar

Napisali i skomentowali:

Katarzyna Wojnar, Sylwia Władnyko, Paweł Czeluśniak, Andrzej Gudajtys, Dorota Bartosiak

Partnerzy wydania:

Display Plus sp. z o.o.

www.displayplus.pl

