

Raport syntetyczny z wykonanych prac w ramach realizacji projektu:

„Utworzenie Rady Sektorowej ds. Kompetencji w Handlu” w ramach

Projektu POWR.2014 – 2020, współfinansowanego ze środków EFS (POWR.02.12-IP.09-00-006/18) o nr POWR02.12.00-00-SR15/18.

Wykonawca	Maria Andrzej Faliński specjalista ekspert
Zadanie	Zadanie 3.1 : Opis sektora oraz określenie potrzeb badawczych z punktu widzenia zapotrzebowania na kompetencje/kwalifikacje - badanie eksploracyjne, analizy (desk research).
Za okres	Styczeń - Luty 2020

Podczas dyskusji na spotkaniu inauguracyjnym Branżowej Grupy Roboczej ds. Koordynacji Badań zawnioskowano aby zmienić kolejność dwóch pierwszych badań w ramach Zadania 3.1. ze względu na logiczne następstwo prac. I tak:

Raport I: określa obszar i zakres badania, także metodykę i metodologię badania zostanie opracowany po Raporcie II – opis sektora zgodny z tezami i eksplikacjami Raportu I określenie tzw. podłoża dla ewolucji i funkcjonowania kwalifikacji i ludzi je posiadających w sektorze, który prezentuję poniżej.

Postanowiono również o wydłużeniu terminu opracowania Raportu I do dnia 30 kwietnia 2020. Terminy pozostałych Raportów nie ulegają zmianie.

Opis sektora handlu (podłoże zapotrzebowania na kompetencje)

Część I

Obszar tematyczny: procesy i struktury stanowiące podłoże dla wykorzystywania istniejących i kreacji nowych kwalifikacji w handlu.

Analiza ma charakter eksploracyjny (jest swego rodzaju badaniem heurystycznym, mającym status rozbudowanej hipotezy co do cech sektora, istotnych dla kształtowania się kwalifikacji, jako specyficznych kompetencji, uzyskiwanych w ramach systemu edukacji formalnej oraz certyfikowanych szkoleń i kursów poza szkolnictwem dowolnego szczebla. Kompetencje zaś w opracowaniu rozumiane są jako pewne specyficzne dla stanowiska i procesu realizowanego w danej firmie. Są więc swego rodzaju dostosowaniem kwalifikacji

do konkretnego wymogu wykonywania zdanych obowiązków. Opracowanie stanowi też nawiązanie do pojęcia podłoża, umożliwiającego realizację procesu. Podłoże tworzą tutaj procesy ekonomiczne i zarządcze skutkujące ewolucją firm handlowych, realizacje i następstwa istnienia tego podłoża są ludzie o określonych kwalifikacjach i kompetencjach. Oni uruchamiają główne procesy tworzące wspomniane wyznaczniki ujawniające swą strukturę hierarchiczną i merytoryczną – wedle schematu wypracowanego w SRKH

Sektor handlu podlega głębokim przemianom o charakterze modernizacyjnym. Modernizacja ta opiera się na trzech filarach systemowych:

- na procesie ekspansji wielkich firm zagranicznych. Wniosły one do sektora silne i szybko ekspandujące systemy handlu detalicznego i hurtowego, rozmieszczonego w kilku głównych formatach: hiper - i supermarkety oraz sklepy dyskontowe. Tworzą one podstawę procesu konkurencji zarówno z punktu widzenia skali i zasobów (technicznych, finansowych, know how).
- procesach koncentryjnych polskich firm handlowych. Podążyły one za trendem modernizacyjnym, uruchamiając tańsze w efekcie sposoby koncentrowania się i absorpcji sieciowego systemu handlu wielkiej skali. Jest to główna os konkurencji w naszym rynku
- procesie absorpcji nowych technologii i rozwiązań organizacyjnych (innowacje) .

Silna konkurencja wynikająca głównie z rosnącego od trzech dekad popytu konsumpcyjnego i utrzymującej się nadzwyczajnej, jak na warunki europejskie, liczebności sklepów i innych obiektów handlowych, są głównymi czynnikami dynamiki wzrostu sektora. Co za tym idzie także wzrostu zatrudnienia i ewolucji wykorzystywanych kwalifikacji i innych kompetencji (przy założeniu, że – zgodnie z przyjętą w SRKH definicją – kwalifikacje to formalnie potwierdzone , specyficzne dla sektora kompetencje).

Zachodzi istotny proces dla ewolucji zasobów ludzkich w sektorze. Na proces różnicowania się systemu kwalifikacji i towarzyszących im kompetencji uzupełniających decydujący wpływ ma mnogość typów procesu konsolidacyjnego w sektorze. Każdy z nich to nie tylko podniesienie konkurencyjności uczestników, ale i sięgnięcie po dodatkowe, technologiczne wsparcie tej konkurencyjności. Oznacza to stały, różnicujący się strukturalnie popyt na ludzi z odpowiednimi kwalifikacjami, nabytymi w trakcie edukacji, z funkcjonowania na rynku (doświadczenie zawodowe), ze szkoleń skutkujących uzupełniającymi kompetencjami dla konkretnych stanowisk i zadań. W podobny sposób firmy, często czyniąc to zamiast inwestowania w ludzi, firmy handlowe sięgają po produkty rewolucji technologicznych.

Czynnikiem systemowo modernizującym sektor i inicjującym proces modernizacji były i są sieci handlowe. Działają niejako odgórnie, w ramach precyzyjnie zaplanowanej piramidy stanowisk i funkcji, zapotrzebowujących określone kwalifikacje i generujących uzupełnianie ich szczególnymi kompetencjami. To daje im, szczególnie w rynku takim jak polski, nadal podlegającym transformacji i procesom koncentracyjnym, silną przewagę konkurencyjną i wiodącą rolę w wymienionym procesie modernizacji sektora i całej gospodarki. Sieciowy charakter tych firm, ich zasoby finansowe i rzeczowe powodują, że innowacje techniczne wprowadzane są szybko i w dużej skali – dotyczy to głównie zmian w zakresie IT i logistyki oraz organizacji zakupu i sprzedaży. Podobny proces realizuje się w zakresie zasobów ludzkich, zasysanych z rynku i systemu edukacji z określonym zasobem kwalifikacji, które specyfika firmy modyfikuje wedle zaplanowanych i stosowanych na określonych stanowiskach i w ramach określonych operacjach. Mówiąc o sieciach handlowych o proveniencji zagranicznej mówimy głównie o trzech formatach handlowych: hipermarketach, supermarketach i dyskontach. Mówimy o potężnej, choć nielicznej grupie sklepów: hipermarkety to ok. 600 sklepów (żywności non-food), ok. 2500 supermarketów oraz rosnąca najszybciej grupa sklepów dyskontowych żywnościowych i non foodowych, liczona na poziomie 5500 sklepów. To niewiele, ale sklepy te to ok 50% rynku. Do pewnego stopnia obejmują też one grupę formatów „convenience” – wygodnych, sprzyjających szybkim zakupom.

Sklepy z grupy sklepów „wygodnych” obejmują kilka formatów handlowych, decydujących o znaczeniu polskich firm w rynku. Chodzi o sklepy od typowego małego sklepu nazywanego convenience store, poprzez zmodyfikowany i poddany dyscyplinie sieciowe sklep tradycyjny, aż po tzw. sklep osiedlowy (proximity store, mały supermarket). Są to sklepy stanowiące większość sklepów franczyzowych i w inny sposób integrujących się z zachowaniem własności sklepu u integrowanego (z wyjątkiem agencji). Tutaj – w sieciach o zagranicznym pochodzeniu powstają najczęściej wzorce i rozwiązania przenoszone na pozostałych uczestników rynku detalicznego i hurtowego, po odpowiednim zmodyfikowaniu i dopasowaniu, co decyduje o różnicowaniu się zapotrzebowywanych kwalifikacji i kreowanych kompetencji.

Oprócz adaptacji i naśladownictwa w zakresie zarządzania zachodzi też proces silnego „oporu” konkurencyjnego ze strony bardziej tradycyjnych segmentów rynku i formatów handlowych. Cechą charakterystyczną tego segmentu rynku handlowego jest z jednej strony wtórność rozwiązań, ale z drugiej strony sięgnięcie po skuteczne, a mniej kosztowne sposoby wejścia w sieciowy system funkcjonowania na rynku. Jest to swego rodzaju „odpowiedź” konkurencyjna, oparta o procesy integracyjne. Zachowują one w zasadzie struktury własnościowe, ale ujednolicają i porządkują działania uczestników, pozwalając na sieciowe strategii zarządcze i konkurencyjne oraz na korzystanie z nowości technicznych w

dużej skali. Stąd zasadna staje się teza, że powstał specyficznym polski model handlu, który wykorzystuje w efektywny konkurencyjnie sposób mniejsze powierzchnie handlowe. W ramach zapisów umów cywilno-prawnych zmusza on uczestników do działania zdyscyplinowanego, w zamian za dostęp do efektów skali, mechanizmów sieciowych, do centralnego wsparcia i inwestycji modernizujących operacje handlowe i zarządcze.

Relacje między korporacyjnym a integracyjno-tradycyjnym segmentem rynku zarysowują dwa podstawowe obszary rynku – krajowy, wypełniony polskimi z pochodzenia firmami i firmami o proweniencji zagranicznej. Rywalizacja i różnice są amortyzowane aktualnie przez wejście w strategię integracyjne firm korporacyjnych, zagranicznych, wypełniających się polskimi przedsiębiorcami, a nie tylko pracownikami. To określa z jednej strony typ kompetencji zapotrzebowanych do tych sklepów, z drugiej zaś powoduje wzajemne przenikanie się wzorców kulturowych pracy w handlu i oddziałuje na system edukacji – głównie nieformalnej (przykłady to choćby projekt Metro Edukacja, czy Akademia Eurocashu). Zdecydowana większość tych sklepów to obiekty sieciowe jednego właściciela, zorganizowane korporacyjnie poprzez odpowiednio sformowaną franczyzę i podobne rozwiązania. „Poniżej” wielkości właściwej formatowi dyskontowemu dominują systemy integracyjne, chociaż są znaczące wyjątki np. sieć formatu małego supermarketu (inaczej proximity market, sklep osiedlowy) DINO jest własnością jednej spółki. To zróżnicowanie i złamanie schematów oddziałuje na strategię HR i szkolenie oraz na sposób postrzegania systemu edukacji formalnej.

Większość sklepów grupy „convenience” (wygoda) zachowuje umiejętności i wiedzę handlu tradycyjnego i konfrontuje ją z regułami dyscypliny sieciowej i bezosobowości kierowania siecią korporacyjną. Dotyczy to francyz o ściślejszej dyscyplinie sieciowej. Funkcjonują jednak także sklepy bliższe tradycyjnej kulturze i kompetencji handlowej. Wobec bardzo płynnych granic delimitacji formatowej wskazać tu na grupy zakupowe, grupy partnerskie, grupy brandingowe. W segmencie owego handlu tradycyjnego spotkać można zarówno sklepy typu proximity market jak i sklepy typowego convenience, a nawet tradycyjne, „sfranczyzowane” lub skupione inaczej. Są to obiekty zmodernizowane i poddane przebudowie estetycznej. Pośród nich istnieją sklepy zbliżone do tradycyjnego modelu pracy z elementami nowymi (np. mieszany tryb obsługi – samoobsługa + lada). Sklepy te – w związku z przemianami stylu życia, wyrównaniem się cen podstawowych koszyków, siłą lokalnych dostawców, stanowią szybko rosnący segment rynku. Grupa „convenience” wraz z dyskontami stanowią ok 60% sprzedaży, z czego dyskonty w 2019 roku zabierają 34% sprzedaży, reszta to formaty grupy convenience, o bardzo różnym stopniu i formie zintegrowania. Istnieje tutaj też trudna do wskazania kilkuset sklepowa sklepów

niezależnych, pracujących w niszach, z mocnymi działami specjalistycznymi, odniesionymi zaopatrzeniowo ku dostawcom lokalnym.

Funkcje hurtownika klasycznego zastępowane są przez funkcje integratora – głównie franczyzowego. Następuje więc przekształcanie się rynku hurtu: jest coraz mniej hurtowni niezależnych – do niedawna funkcjonujących jako firmy posiadające 1-3 hale. Są one włączane w większe systemy, co jest trudne do odnotowania, gdyż wartość tych przejęć jest na tyle niewielka, że nie wymaga uzyskania zgody UOKiK albo też są to fuzje, gdzie silniejszy partner, wiążąc się odpowiednią umową przesądzającą o trybie realizacji operacji i decydowania. Owszem, formalnie przejmuje pakiet kontrolny, często wcale jednak nie większościowy, bo istota wpływu tkwi w czymś innym. Bywa to wygodne, gdyż proces konkurencyjny, presja liderów rynku, ruch cen pozwala elastycznie regulować skład takich organizmów hurtowych, integrujących różne twory na poziomie detalicznym. Proces integracji hurtu i co za tym idzie wzrost potencjału integracyjnego w stosunku do mniejszych powierzchni jest więc bardzo skomplikowany i wymaga coraz to nowych kompetencji, w tym kompetencji formalnych, czyli kwalifikacji.

Każdy typ organizacji integrowanej zatem, w przyjętym tu znaczeniu, to określony model kadrowy, wymagający odpowiednich kwalifikacji i kompetencji uzupełniających. „Królem” procesu procesów koncentracyjnych, opartych na integracji jest franczyza. Wg U. Kłósiewicz Góreckiej wzrost systemów w latach 2009, 2010, 2012, 2014 przedstawiał się jak w tabeli:

Rok franczyzowych	Liczba systemów	Sklepy we franczyzie
2009	576	32.403
2010	758	42.646
2012	926	54.930
2014	1056	65.367

Wedle danych za rok 2019 liczby te to odpowiednio ok 1300 systemów integrujących ok. 81.500 sklepów. Pamiętać też należy, że ok 40% tych liczb to sklepy FMCG. W minionym 2019 roku było ich ok. 32 tys. (inni podają liczbę 35-37%).

W procesie tym kluczową rolę w sensie wpływu na całą gospodarkę odgrywa segment FMCG. Rola wielkich jednolitych organizacji sieciowych jest oczywista, szczególnie w stosunku do żywności. Ma segment ów znaczący wpływ na funkcjonowanie rynku i proces uruchamiania się w nim kwalifikacji i kreowania specyficznych kompetencji, dostosowujących je do konkretnej sytuacji w firmach. Sytuacji określonych hierarchicznie i

merytorycznie stanowiskach pracy (co pokazuje wyraźnie Rama Sektorowa (SRKH). Powody tego znaczenia kreuja dwie okolicznosci (najwazniejsze z perspektywy makroekonomicznej):

- po pierwsze – na polskim rynku dokonaly sie wieloletnie masowe inwestycje w zywnosciowy przemysl przetworczy. Sieci zaś nie tylko pozwalaja tę produkcję zaabsorbować i sprzedaż, ale ich wymogi bezpieczenstwa i jakosci dzialajace poprzez systemy obejmujace cale lancuchy dostaw, wypracowuja pozycje eksportowa tych produktow (statystyka dynamiki i struktury eksportu, a po czesci i importu, dowodzi postawionej tezy);
- w system obrotu FMCG, obejmujacego takze szereg kategorii produktowych o charakterze niezzywnosciowym (papier, chemia, kosmetyki, niektore tekstylia, opakowania i utensylia domowe i in) w warunkach wielkiej skali i mechanizmow sieciowych wlaczony zostal handel o kapitale polskim, zyskujacym zastepcze, ale skuteczne rynkowo, formy i metody koncentracji i konkurencji. Pełni on funkcje uzupełniajace, ale jest podstawowym mechanizmem kreacji kapitału narodowego w handlu.

Nasuwa się dwa wnioski z powyższych konstatacji nt. sytuacji sektora handlu:

1. Między tymi sferami-segmentami korporacyjnym sieci integracyjnym, istnieja istotne różnice w zapotrzebowaniu na kwalifikacje. Wbrew zewnetrznemu podobienstwu sieci jednolite i integracyjne funkcjonuja inaczej i czego innego, poza cechami kazdej dzialalnosci handlowej, wymagaja od sklepów i pracujacych tam ludzi. Analiza i opisanie tych różnic, intuicyjnie oczywistych, jest waznym zadaniem dla systemu edukacji i polityki zatrudnienia w Polsce.
2. Konsekwencja wskazanej sytuacji jest zanikanie tradycyjnego hurtu – firmy hurtowe stopniowo zaprzestaja dzialalnosci w klasycznym lancuchu dostaw: producent – hurt – niezalezny detal. Ich zasoby przejmowane sa najczesciej przez silniejszych konkurentow, poszerzajac segment sieci hurtowych, ktore podejmuja dzialanie integrujace sklepy detaliczne. Można wskazać szereg tak budujacych się systemow handlowych. Najwieksze z nich to Grupa EuroCash, GH Specjał, Bać-Pol.

Specyficznym uzupełnieniem powyższego jest status i kondycja rynkowa klientow (firm handlowych i uslugowych) nowoczesnego hurtu sieciowego, w formacie Cash&Carry (skr. C&C). Zachodza w nim trzy istotne procesy o istotnym wplywie na kompetencje załog:

- firmy tego formatu redukuja dzialalnosć w zakresie sprzedazy C&C dla detalu niezaleznego – jest go bowiem coraz mniej – nie czyniac tego tracilyby rynek, co zreszta można bylo zaobserwować. Podemuja za to dzialalnosć w zakresie

integrowania swoich klientów detalicznych (instruktywnym przykładem jest tu Makro C&C, czy EuroCash) oraz

- przesuwają się ku rynkowi HoReCA (hotele, restauracje, catering) gwałtownie rosnącemu – sama gastronomia w roku 2019 sięgnęła poziomu 34 mld,
- przesuwają się też ku współpracy partnerskiej ze sklepami specjalistycznymi i rynkami hurtowymi świeżej żywności.

Ostatnie zjawisko wskazuje na specyficzny segment rynku detalicznego małych sklepów – chodzi o sklepy specjalistyczne radzące sobie w ramach dość luźnych form integracji. Partnerami stają się grupy zakupowe, grupy brandingowe, partnerskie, zwracające się bezpośrednio ku producentom lub ku współpracy z nowoczesnym hurtem właśnie. Coraz powszechniejszym w tym obszarze rynku instrumentem stają się platformy zakupowo-sprzedawcze (np. typu market place). W zaostrzonej konkurencji na rynku, sięgającej zdecydowanie po instrumenty związane z jakością produktów, podobnie czynią - ze zmiennym szczęściem - sieci detaliczne. Poszukują one nie tylko poszerzenia swej oferty, ale i nowej formuły oparcia walki o jakość oferty, zakładającej ścisłe więzi uczestników całego łańcucha dostaw i wartości.

Rynek sklepów specjalistycznych nie jest rynkiem bagatelnym. Obejmuje ponad 30 tys. sklepów o różnej specjalizacji. Sięgając po wybrane dane badania BISNODE, opublikowane i omawiane w Handel 9/2018 przedstawić można poniższe ilustrujące ten rynek zestawienie liczbowe.

SPECJALIZACJA	LICZBA (ok.)
Alkohol	6.000
Ryby	1.100
Owoce warzywa	4.500
Mięso, przetwory	10.000
pieczywo	6.000
Chemia kosmetyki	6.000
Inne non-food (papier, metalowe, itd.)	3.500

Dokonuje się skomplikowana strukturalnie integracja rynku detalicznego i hurtowego. W istocie rzeczy dokonują się koncentracje (i konsolidacje we wcześniej przyjętym, luźniejszym w stosunku do obowiązującej konwencji terminologicznej, znaczeniu). O sile konkurencyjnej firm i grup decyduje dyscyplina sieciową i zobowiązania, realizowane i kontrolowane bez cesji własnościowych. To jest szczególny obszar dla wypracowywania nowych kompetencji i

zapewne już niedługo kwalifikacji formalnych. Rzeczone procesy koncentracyjne mają dwojaki charakter:

1. Koncentracje pionowe (wertikalne): zróżnicowana głównie w zakresie typu dyscypliny sieciowej franczyza i jej „odwrotność, czyli sieć agencyjna.
2. Koncentracje poziome (horyzontalne): nakierowane przede wszystkim na obniżenie kosztów i zdobycie odpowiedniej siły negocjacyjnej w relacji z dostawcą. Najważniejsze formy tych rozwiązań horyzontalnych to grupy zakupowe, partnerskie grupy kupieckie, wypracowujące zasady współpracy i dzielenia obowiązków w sprawach dostaw, finansowania się, logistyki oraz ich rozszerzenie w postaci wspólnego znaku dla firm tego samego poziomu łańcucha dostaw (brandingi kupieckie, franczyzy poziome).

Ważne jest pamiętać o tym, że grupy zakupowe, podobnie jak inne ich wcielenia, instytucjonalizując się zbliżają się do francyz. Powstaje nadbudowa instytucji, które uzyskują kompetencje decyzyjne i organizacyjne. W efekcie narzuca to wspólnie wprowadzone wypracowaną, a nie narzucaną jednostronnie (przynajmniej w założeniu), obowiązującą dyscyplinę i mechanizm zarządzania sieciowego. W takich warunkach, podobnie jak we franczyzie, organizowanej przez hurt (lub rzadziej – producenta, ich grupę) uruchamia się proces powstawania nowych kompetencji, rozbudowujących posiadane przez przedsiębiorców i ich pracowników kwalifikacje. Dzięki temu naturalny proces konkurencji z sieciami jednolitymi własnościowo, najczęściej o kapitale zagranicznym, nabiera realnych możliwości utrzymania na rynku małych rodzimych firm handlowych, integrowanych w któryś ze sposobów wyżej wymienionych.

Konsekwencją takiej jak powyżej konstatacji, jest stwierdzenie, że rynek sektorowy w Polsce jest rynkiem skonsolidowanym, ale... Jest to konsolidacja specyficzna. Uwzględnia ona w sposób istotny obecność mniejszych sklepów i ich rozproszoną strukturę własnościową. W innych rynkach europejskich, w zderzeniu konkurencyjnym z handlem wielkopowierzchniowym odegrały one marginalną rolę – w Polsce stało się inaczej. Można bowiem zasadnie mówić o integracyjnym segmencie rynku. Wymyka to się sztywnej tradycyjnej definicji terminu konsolidacja zakładającej utratę osobowości prawnej. Powstaje ekonomiczny organizm przystosowany do wspólnego działania, poddany centralnemu ośrodkowi decyzyjnemu i budującemu specyficzną tożsamość i strategię handlową, niejako ponad własnością poszczególnych uczestników. Oznacza to separację zarówno od sklepów niezależnych, poza rozwiązaniami ujednociającymi i od jednolitych własnościowo sieci handlowych w hurcie i detalu. Organizmy te uruchamiają specyficzne sposoby zarządzania, wymagające specyficznych kwalifikacji i kompetencji je uzupełniających. Uwzględniają kwestie własności i zjawisko rotacji uczestników systemu, a także specyficzne strategie

inwestycyjne i akwizycyjne, nieporównywalne ani do systemów sieciowych sensu stricto ani do sklepów indywidualnych (niezależnych) dowolnej wielkości.

Mamy w Polsce rynek skonsolidowany inaczej niż rynki wysoko skoncentrowane, oparte o wielką powierzchnię, jak dzieje się na zachodzie Europy. Przykład Niemiec, Francji, krajów skandynawskich jest tu najbardziej ilustratywny. Nasza struktura rynku wskazuje na niemal 100% udział sklepów zorganizowanych w rynku, jako że ogólnie udział wielkopowierzchniowego handlu sieciowego szacuje się na ok. 60%, ale pozostałe mniejsze obiekty to także organizmy sieciowe, o wielkich obrotach i ogromnej liczności obiektów handlowych. Zdania są podzielone w kwestii pozaekonomicznych instrumentów wspierania małych obiektów handlowych. Systemowy jednak efekt pogarszania warunków pracy (i konkurencji) dużym sklepom i firmom handlowym spowodowało ich silną reakcję obronną, co w efekcie przyspieszyło proces zanikania sklepów niezależnych – głównie w dużych miastach. Per saldo jednak jest tak, że dziś udział sklepów niezależnych można szacować na poziomie 5 – 7% udziału w rynku. Tym samym taki jest też zasięg tradycyjnego handlu sensu stricto.

Kwestią szczególnego znaczenia jest sprawa rewolucji technologicznej w handlu – chodzi o wykorzystanie instrumentów IT dla organizowania zakupu i sprzedaży stacjonarnej, ale - i to jest najgłębiej sięgająca zmiana – sprzedaży zdalnej. Nie mniej istotne znaczenie ma wpływ IT i jego potencjał komunikacyjny na marketing (i w ogóle komunikację w handlu i „do klienta”) i logistykę. Tzw. e-commerce w sprzedaży detalicznej objął już obroty na poziomie 50 mld złotych, a aktualny kryzys „korona wirusowy” z pewnością skutkować będzie gwałtownym wzrostem sprzedaży żywności w oparciu o technologie zdalnej sprzedaży (dziś jest to ok 1mld złotych) – zarówno z e-commerce traktowanego jako uzupełniający kanał handlu stacjonarnego poszukującego nowych rozwiązań w strategiach multi i omnichannelowych. Poza codzienną i powszechną percepcja znajduje się też internetowa sprzedaż w obrocie „B2B” – uprawia ją na co dzień ponad 240 tys. firm. Wartość tych transakcji, opiewających na części materiały, urządzenia, surowce, także produkty gotowe sprzedawane z hurtowni i firm producenckich przynajmniej podwaja wartość sprzedaży detalicznej. Zarówno specjalistyczne firmy uruchamiające wyłącznie internetowe kanały sprzedaży i komunikacji (dialogu z klientami detalicznymi i B2B) jak i firmy uzupełniające swoje możliwości poprzez sprzedaż i komunikację internetową (np. sieci handlowe) kreują specyficzne kompetencje do obsługi swych operacji w tym zakresie oraz zapotrzebowują specyficzne kwalifikacje w sferze edukacji i w rynku. Są to w znaczącym stopniu kwalifikacje specyficznie handlowe, poszerzające zakres funkcjonowania tzw. wyznaczników sektorowych (sprzedaży, kupna, marketingu i logistyki). Nowa wiedza, umiejętności i kompetencje społeczne mają tutaj charakter niepowtarzalny i bardzo zróżnicowany:

począwszy od znajomości terminologii i procedur po specyficzne strategie planowania i realizacji operacji handlowych.

Rekomendacje i wnioski

1. Utrzyma się binarny korporacyjno-integracyjny model rynku. Oznacza to potrzebę identyfikacji kwalifikacji wspólnych i odrębnych w obu sferach (segmentach?) rynku. Potrzebna będzie też ocena identyfikacja kwalifikacji brakujących, do czego kluczowym instrumentem okazać powinna się Sektorowa Rada ds. Kwalifikacji w Handlu.
2. Na tej podstawie potrzebne wydaje się identyfikowanie typowych stanowisk, gdzie do uogólnionych kwalifikacji wskazać należy funkcjonujące kompetencje specyficzne dla typów stanowisk i procesów handlowych. Ta konkretyzacja pozwoli podjąć realistyczne współdziałanie z sektorem edukacji oraz branżą firm szkoleniowych.
3. Niezbędne jest monitorowanie i „zamiana” na rekomendacje regulacyjne i planistyczne procesu przemian sektora, traktowanych jako macecznik powstawania nowych programów nauczania oraz propozycji konstruowania typowych stanowisk pracy: modernizowanych i powstających jako novum.
4. Możliwe i wskazane wydaje się wskazywanie procesów sektorowych, które skutkować będą zmieniającym wpływem na firmy oraz ich politykę zarządzania HR i budowy Kapitału Ludzkiego.
5. W kontekście analizy podłoża zmian podjąć należy kwestie „importu” zasobów ludzkich i ocenę polityki sektorowej.

Literatura wykorzystana w opracowaniu „Raportu syntetycznego”:

<https://www.wiadomoscihandlowe.pl/artykuly/rynek-hurtowy-w-polsce-konsoliduje-sie-bo-musi,41437>

<https://franczyzawpolsce.pl/raporty/raporty/6535-ile-jest-sieci-franczyzowych-w-polsce-odpowiedz-moze-zaskoczyc>

<https://franchising.pl/abc-franczyzy/24/franczyza-polsce-rozwoj-rok-roku/>

<https://www.dlahandlu.pl/tagi/liczba-sklepow,13669,0.html>

<https://www.wiadomoscihandlowe.pl/artykuly/liczba-sklepow-ogolnospozywczych-w-polsce-spadla-p,58306>

<https://www.wiadomoscihandlowe.pl/artykuly/w-polsce-jest-miejsce-na-60-65-tys-sklepow-sprawdz,51703>

<http://ciekaweliczby.pl/sklepy/>

https://www.pulshr.pl/zarzadzanie/polska-mapa-handlu-coraz-mniej-malych-sklepow_62836.html

<https://businessinsider.com.pl/finanse/handel/ubywa-malych-sklepow-w-polsce-raport-nielsena/d659v6b>

https://eizba.pl/wp-content/uploads/2019/07/raport_GEMIUS_2019-1.pdf

<https://www.magazyn-ecommerce.pl/artykul/polski-rynek-e-commerce-rosnie-o-ponad-18-rocznie-i-rozwija-sie-najbardziej-dynamicznie-w-europie>

https://issuu.com/brogmarketing/docs/raport_gastronomiczny_2018

<https://www.wiadomoscihandlowe.pl/artykuly/sklepy-specjalistyczne-wracaja-do-lask,58985/2>

<https://www.dlahandlu.pl/detal-hurt/sklepy-specjalistyczne/>

<https://www.rp.pl/Handel/308239881-Sklepy-tysiacami-znikaja-z-rynku.html>

Grażyna Śmigielska (red.), Źródła konkurencyjności przedsiębiorstw handlowych w gospodarce opartej na wiedzy, Difin, Warszawa 2013

U. Kłosiewicz-Górecka, Uwarunkowania rozwoju handlu hurtowego FMCG i ich znaczenie dla rozwoju handlu hurtowego i małych firm detalicznych, prezentacja na IX FRSIH, Warszawa 2016