

**Raport z wykonanych prac** w ramach realizacji projektu „Utworzenie sektorowej Rady ds. Kompetencji sektora handlu”, Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014 – 2020 współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego (POWR.02.12.00-IP.09-00-006/18 ) o nr POWR.02.12.00-00-SR15/18.

Wykonawca	NTW Studio Łukasz Piotr Krawcewicz, ul. Trzy Lipy 35, 11-400 Kętrzyn,
Zadanie	Zadanie 5.2 „Przeprowadzenie szczegółowych konsultacji, opracowanie raportów i rekomendacji”
Za okres	Marzec – kwiecień 2020

## Wprowadzenie

Przedstawiany raport jest drugim z cyklu 7, jakie zostaną zrealizowane w ramach projektu *Utworzenie Sektorowej Rady ds. Kompetencji Sektora Handlu, Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014 – 2020 współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego (POWR.02.12.00-IP.09-00-006/18)*.

Raport został, na prośbę PARP, zmodyfikowany pod kątem ujęcia sytuacji sektora handlu oraz jego bieżących potrzeb w zakresie kompetencji i kwalifikacji w okresie pandemii COVID-19. Raport powstał na podstawie danych zastanych, artykułów prasowych oraz konsultacji prowadzonych metodą panelową w gronie przedstawicieli handlu skupionych w Radzie Sektorowej jak też spoza jej grona. Przedmiotem niniejszego dokumentu jest przedstawienie wyników przeprowadzonych analiz i konsultacji dotyczących zapotrzebowania na kompetencje i kwalifikacje pracowników sektora handlu w analizowanym okresie marca i kwietnia 2020 roku..

## Raport ma za zadanie:

- przedstawienie procesów toczących się na rynku pracy sektora handlu w czasie pandemii COVID-19,
- wskazanie trendów w zakresie kompetencji w handlu, jakie pojawiły się w wyniku pandemii COVID-19,

- wskazanie deklarowanego zapotrzebowania na określone kompetencje pracowników sektora handlu,
- wskazanie rekomendacji, w perspektywie krótko terminowej (do końca 2020 roku) oraz długo terminowej (po ustaniu pandemii), dla kompetencji i kwalifikacji handlowych, które pozwolą sektorowi na przezwycięzenie skutków pandemii i dalszy rozwój po jej ustaniu.

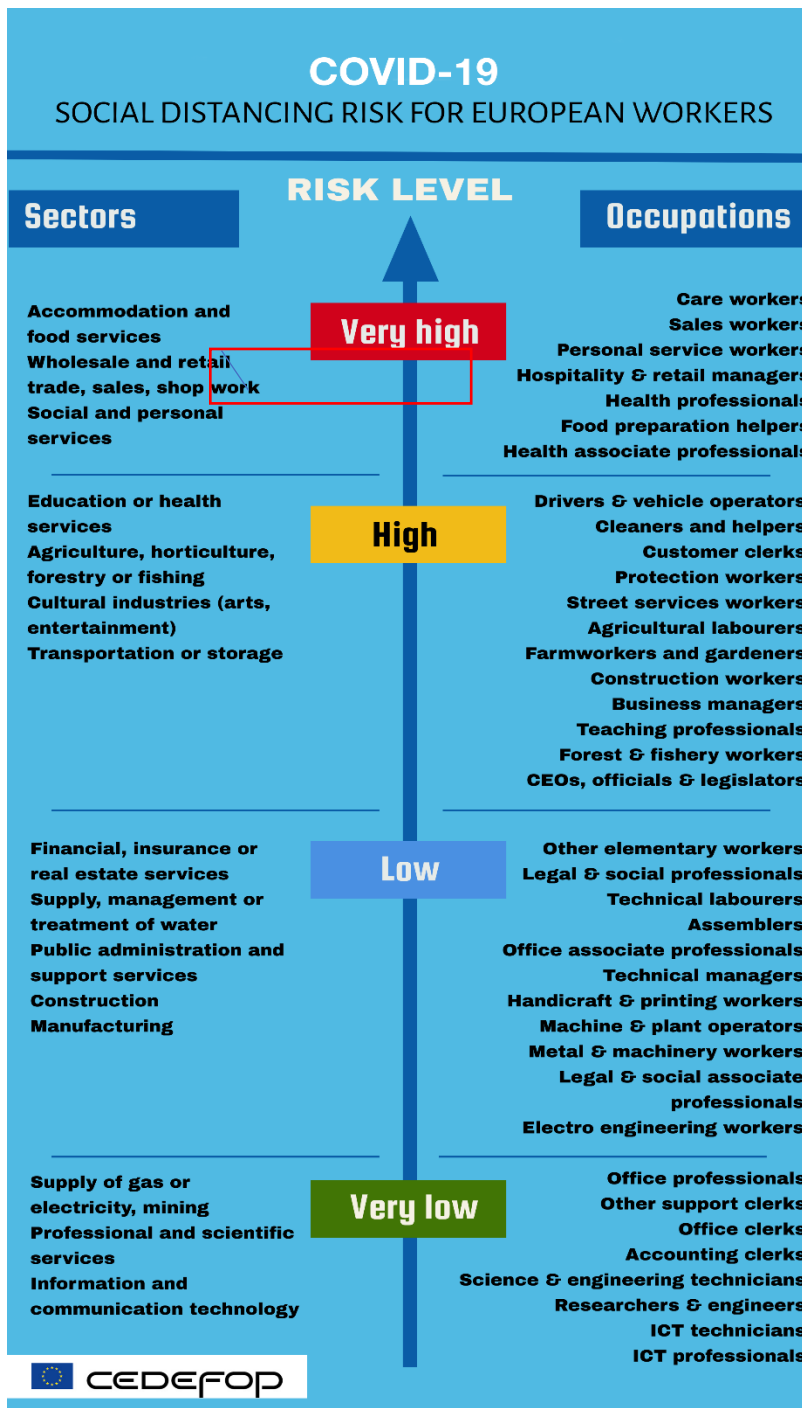
## Analiza rynku pracy sektora handlu

Niniejsza analiza opiera się na prowadzonych w miesiącach styczeń – kwiecień 2020 pracach Sektorowej Rady ds. Kompetencji w Handlu jak też wchodzących w jej skład Branżowych Grup Roboczych ds. kompetencji przyszłości oraz ds. badań. W opracowaniu skorzystano z branżowych raportów i artykułów publikowanych marcu i kwietniu 2020, jak również na udzielanych w tym sam okresie wypowiedziach i opiniach zebranych wśród grona ekspertów i przedstawicieli organizacji grupujących podmioty sektora handlu. Wśród takich organizacji można wymienić między innymi Polską Izbę Handlu, skupiającą właścicieli około 30 tysięcy podmiotów handlowych operujących głównie w branży FMCG; Francusko-Polską Izbę Gospodarczą, zrzeszającą między innymi francusko-polskie przedsiębiorstwa handlowe oraz firmy produkcyjne posiadające działy handlowe jak również Krajową Izbę Gospodarczą, zrzeszającą szereg organizacji branżowych związanych z handlem.

Handel stanowi jeden z najważniejszych sektorów w gospodarce. Według danych GUS w roku 2018 funkcjonowało w niej aż 1 mln przedsiębiorstw handlowych, które stanowią 22,8% ogółem przedsiębiorstw w Polsce [GUS: 2018]<sup>i</sup>. W 2019 r. w sektorze handlu pracowało ponad 2360 tys. osób, tj. 14,8% ogółem pracujących w kraju [GUS BDL: 2019]<sup>ii</sup>. Działalność handlowa przenika wszystkie sektory gospodarki i łączy je siecią wzajemnych powiązań o charakterze globalnym. Tak wielka różnorodność i złożoność tego sektora oraz jego różnorodne powiązania z gospodarką globalną i globalnymi łańcuchami dostaw powodują, że jest on szczególnie narażony na konsekwencje pandemii COVID-19. Jednocześnie natura handlu powoduje jego ciągłą ewolucję, która odpowiednio wspierana może nie tylko doprowadzić do zahamowania przedstawionych poniżej negatywnych zjawisk i tendencji, ale również doprowadzić do istotnego rozwoju nowych form działalności tego ważnego sektora gospodarki.

Na wstępie należy podkreślić, że zagrożenie epidemiczne jest dla pracowników handlu jak najbardziej realne. Według Europejskiego Centrum Rozwoju Kształcenia Zawodowego (European Centre for the Development of Vocational Training – dalej – CEDEFOP) pracownicy handlu są drugą po zawodach medycznych najbardziej narażoną na zakażenie COVID-19 grupą pracowniczą na terenie EU, co przedstawiono na rysunku poniżej [CEDEFOP: 2020]<sup>iii</sup>.

Rys. 1. Skala zagrożenia zawodów i sektorów z powodu ryzyka wywołanego dystansem społecznym w okresie pandemii COVID.



Źródło: Will coronavirus have lasting labour market effects? Cedefop seeks answers, <https://www.cedefop.europa.eu/en/news-and-press/news/will-coronavirus-have-lasting-labour-market-effects-chedefop-seeks-answers> (20.04.2020)

Jest to spowodowane olbrzymią ilością kontaktów społecznych, jakie są codziennym udziałem niemal każdego pracownika tego sektora. Mimo stosowania zalecanych środków ochronnych zagrożenie to jest ciągłym udziałem głównie sprzedawców i kasjerów, którzy

bezpośrednio stykając się z klientami działają niejednokrotnie w sytuacji silnego stresu spowodowanego świadomością możliwości zakażenia.

Obecna sytuacja handlu w Polsce pozwala na stwierdzenie, że jest on sektorem, który szczególnie mocno odczuwa skutki, rozwijającej się w Polsce od początku marca 2020, pandemii COVID-19. Są one powodowane nie tyle przez sam wirus, co przez działania wymuszone profilaktyką przeciwepidemiczną i polegające na czasowym zakazie działalności (dalej lockdown) szeregu przedsiębiorstw funkcjonujących głównie w obszarze sektora handlu oraz poprzez, wymuszoną koniecznością pozostawanie milionów osób na domowej kwarantannie, zmianę zachowań konsumentów. Wynikający z lockdownu brak, lub znaczne ograniczenie, możliwości prowadzenia działalności handlowej oraz wywołany niedoborem pozostających w domach klientów spadek popytu na towary, powodują znaczne obniżenie wolumenu sprzedaży. Zjawisko to obejmuje wszystkie punkty i sieci handlowe oraz przedsiębiorstwa produkcyjne posiadające działy handlowe [wgospodarce:2020]<sup>iv</sup>. Według informacji pozyskanych od indagowanych przedstawicieli organizacji zrzeszających podmioty sektora, spadki obrotów, różnej wysokości, są deklarowane przez około 80% z nich. Faktyczny wymiar strat jakie polska gospodarka poniosła z tego tytułu będzie możliwy do wykazania dopiero na przełomie maja i czerwca br., jednak skala podań o wsparcie rządowe, jakie kierują przedsiębiorstwa handlowe, pozwala na potwierdzenie wskazanych wyżej szacunków.

Konsekwencje pandemii COVID-19 szczególnie mocno wpływają na firmy prowadzące sprzedaż w wyspecjalizowanych punktach handlowych zlokalizowanych w centrach i galeriach handlowych. W wyniku rozwoju pandemii SARS-CoV-2 w Polsce, od 14 marca 2020 r., wprowadzono znaczne ograniczenia w funkcjonowaniu obiektów handlowych o powierzchni powyżej 2 000 mkw. Rygory te będą utrzymywane do 4 maja 2020, a następnie stopniowo znoszone. Zakaz sprzedaży tego typu obiektach był powodem ich poważnych strat finansowych [gospodarka.dziennik.pl: 2020]<sup>v</sup>. W wielu przypadkach skłaniają one firmy do ograniczania działalności w tego typu obiektach, ograniczania zatrudnienia personelu a nawet do odstępowania od dotychczasowych umów i zamykania punktów handlowych [wprost.pl: 2020; lppsa.com: 2020]<sup>vi,vii</sup>. Pomimo takich problemów powierzchnia galerii i centrów handlowych w 1 kwartale 2020 roku, z powodu oddawania do

użytku kolejnych obiektów, uległa zwiększeniu o 72 tys. metrów kwadratowych [Cushman & Wakefield: 2020]<sup>viii</sup>

Według, przedstawionych 22 kwietnia, wyników analiz Polskiego Instytutu Ekonomicznego, 6 na 10 firm sektora handlowego notuje znaczący spadek przychodów, zaś aż 11 proc. z nich zgłasza, że brakuje im funduszy, by przetrwać kolejny miesiąc lockdownu [PIE: 2020]<sup>ix</sup>. W najtrudniejszej sytuacji znajdują się mikrofirmy, zatrudniające mniej niż 9 osób, z których co trzecia, w związku ze skutkami pandemii, planuje obniżki wynagrodzeń pracowników. Według tych samych danych 14% ogółu pracodawców w handlu, z uwagi na trudną sytuację ekonomiczną, deklaruje konieczność zwalniania pracowników, jednak aż 86% nie zamierza zmniejszać zatrudnienia.

Wciąż najbardziej poszukiwani są sprzedawcy, przede wszystkim sklepów spożywczych, dostawcy oraz pracownicy magazynów sieci handlowych [wgospodarce.pl: 2020]<sup>x</sup>. W ofertach pracy kierowanych takich pracowników obniżane są niektóre dotychczasowe wymagania, dotyczące na przykład znajomości języków obcych czy wykształcenia wyższego, a w ich miejsce pojawiają się inne, dotyczące głównie dyspozycyjności oraz gotowości do stosowania bieżących zaleceń w zakresie bezpieczeństwa. Pracownicy posiadający kompetencje sprzedażowe w takim zakresie, jak też kwalifikacje je potwierdzające, są obecnie szczególnie poszukiwani. Pracodawcy oczekują również, że nowo zatrudniani pracownicy będą gotowi do szybkiego zaznajomienia się z oferowanymi produktami i usługami oraz do korzystania z takiej wiedzy w relacjach z klientami. Przedstawiciel sektora spodziewają się jednak, że z powodu skutków COVID-19 część sklepów i punktów handlowych zostanie zamknięta, zaś ich pracownicy będą poszukiwać nowej pracy w handlu.

Według edycji specjalnej raportu Instytutu Badawczego Randstadt, z 7 kwietnia 2020, nastroje pracowników w sektorze handlu dużo bardziej niekorzystne niż przed pandemią [Randstadt: 2020]<sup>xi</sup>. Swoją sytuację jako zagrożoną w poważnym stopniu zwolnieniem, określiło aż 34 ze 154 badanych w kategorii handel detaliczny/hurtowy. W podsumowaniu badania stwierdzono, że utraty pracy najbardziej obawiają się osoby pracujące na umowę na czas określony, na umowę zlecenie oraz umowę o dzieło oraz sprzedawcy/kasjerzy. Niekorzystne opinie pracowników sektora na temat ewentualnych zwolnień są bezpośrednim

wynikiem wygaszania zatrudnienia, poprzez nieprzedłużanie umów oraz wypowiedzanie umów zlecenia, co ma miejsce w odpowiedzi na lockdown i dążenie do obniżania kosztów.

W sytuacji przewidywanego kryzysu zatrudnieniowego istotnym elementem obrazu handlu będzie pojawiająca się konkurencja pomiędzy rosnącą grupą bezrobotnych pracowników tego sektora, posiadających obywatelstwo polskie oraz wciąż liczną grupą pozostających w Polsce pracowników spoza UE [dlahandlu.pl: 2020]<sup>xii</sup>. Osoby takie dotychczas kompensowały poważne niedobory kadrowe, dotyczące zwłaszcza najniższe stanowiska pracy w tym sektorze. Pomimo posiadania istotnego handicapu, w postaci praktyki pracy w polskim handlu, ich sytuacja może się stać poważnym problemem społecznym.

W handlu, podobnie jak w całej gospodarce, w miarę możliwości dochodzi do przenoszenia szeregu działań wyspecjalizowanych pracowników w tryb pracy zdalnej [wgospodarce.pl: 2020]<sup>xiii</sup>. Dzięki takim działaniom firmy realizując zakładane cele obniżają koszty funkcjonowania. Jednocześnie stale poszukiwani są pracownicy na stanowiska pracy w handlu, które są związane z bezpośrednim kontaktem z klientami. W handlu działanie takie obejmuje dość dużą grupę specjalistów, działających w zaawansowanej obsłudze działań handlowych oraz w handlu B2B. W przypadku pierwszej grupy, operujący zdalnie pracownicy handlu wykonują swoją pracę za pomocą licznych i dostosowanych do ich aktualnych obowiązków narzędzi, z puli Information and Communication Technologies (dalej ICT). Specjaliści p W tym drugim przypadku handlowcy odczuwają poważny dyskomfort spowodowany niemal całkowitą zmianą ich sposobu pracy, który dotychczas był skupiony na prezentowaniu oferty i budowaniu bezpośrednich relacji z kontrahentami w kontakcie face to face. Obecnie muszą oni korzystać z narzędzi pozwalających na uzyskanie kontaktu zdalnego oraz zdalne prezentowanie oferty, typowych dla e-commerce. Niedostatek zapotrzebowanie na pracowników e-handlu skłania też wielu handlowców operujących w tradycyjnym segmencie B2B do podnoszenia wiedzy o e-handlu (upskilling) lub całkowitej zmiany kompetencji na ten ich zakres (reskilling) i konwersji na bardziej obecnie pewne zajęcie w nowym kanale dystrybucji [dlahandlu.pl: 2020]<sup>xiv</sup>.

Według raportu branżowego zatytułowanego: E-commerce w czasie kryzysu 2020, firmy działające w tym kanale dystrybucji wbrew pozorom nie są w stanie wykorzystać w pełni szansy, jaką daje sytuacja pandemii COVID-19 [Izba Gospodarki Elektronicznej:

2020]<sup>xv</sup>. Sytuacja taka jest według raportu spowodowana problemami logistycznymi, które wystąpiły w sytuacji zwiększone ilości zamówień e-commerce, zakłóceniami w globalnych łańcuchach dostaw, problemami finansowymi i podatkowymi dużej części przedsiębiorstw oraz niedoborami kadrowymi w tym segmencie rynku. Poważnym problemem jest też wykluczenie cyfrowe części polskiego społeczeństwa oraz obawy, zwłaszcza wśród osób starszych, przed korzystaniem z takiej formy handlu. Problemy te nie zmieniają jednak faktu, że ten kanał dystrybucji jest obecnie najbardziej obiecujący i wiele przedsiębiorstw rozwija posiadane lub buduje nowe działy handlowe wyspecjalizowane w działaniu e-commerce. Do ich właściwego funkcjonowania i rozwoju niezbędne są jednak wykwalifikowane kadry.

Ciekawym zjawiskiem w handlu jest lokalne dążenie do skracania łańcuchów dostaw, głównie produktów spożywczych. Odbywa się to poprzez oferowanie lokalnych produktów lub organizowanie wspólnych dostaw przez pojawiające się mniej lub bardziej formalne grupy zakupowe, kooperatywy, grupy producenckie, spółdzielnie itp. Podmioty takie niekoniecznie działają jedynie dla zysku i często pomagają osobom potrzebującym, na przykład przez zapewnienie bezpłatnych dostaw potrzebnych produktów „do drzwi”. Tego typu ekonomia współpracy może w istotny sposób wesprzeć działania handlowe również większych podmiotów [dlahandlu.pl: 2020]<sup>xvi</sup>. Istotnym jest również fakt, że rozwój działalności tego typu generuje wśród ich admiratorów rosnące zapotrzebowanie na kompetencje handlowe.

Na wskazane wyżej problemy rynku pracy sektora handlu, wynikające z braków kompetencyjnych jego pracowników, nakłada się niemożność pozyskiwania wiedzy w toku tradycyjnych sesji szkoleniowych i kursów. Dostosowując się do sytuacji handlowcy poszerzają swoją wiedzę korzystając z możliwości uczestniczenia w zajęciach szkoleniowych online. Są one jednak równej jakości, dlatego szczególnego znaczenia nabiera właściwe i uznawane walidowanie i certyfikowanie zdobywanych kompetencji. Uznawane kwalifikacje, mogą stać się w przyszłości istotnymi walorami na rynku pracy handlu, gdyż będą zapewniać większą trwałość zatrudnienia w sytuacjach kryzysowych. Tym samym może ulec zmianie nastawienie pracowników sektora do pozyskiwania nowych kompetencji i kwalifikacji.

Ekspertki sektora przewidują, że po ustaniu stanu epidemicznego, w skutek zmian w preferencjach i przyzwyczajeniach klientów, dojdzie do utrwalenia trendów, jakie pojawiły się w okresie pandemii. Dużego znaczenia nabędą kompetencje społeczne handlowców, które



będą realizowane również zdalnie, za pomocą sprzedaży e-commerce oraz ze wsparciem ICT. Nadal bardzo istotne będą kompetencje związane z bezpieczeństwem produktów i ludzi oraz umiejętność pracy w sytuacjach stresogennych.

Mając na uwadze powyższą analizę, oraz zapotrzebowanie wynikające z głosów tysięcy polskich przedsiębiorstw, które zgłosiły swoje potrzeby w procesie gromadzenia informacji o kondycji sektora, jako potrzeby kompetencyjne w perspektywie krótkoterminowej rekomenduje się następujące:

**1. Kierowanie zmianą w organizacji handlu - wdrażanie prowadzenia sprzedaży i obsługi klienta w e-commerce - szkolenie online, w tym:**

- a. wiedza i umiejętności w zakresie zarządzania zmianą w organizacji oraz w zakresie handlu e-commerce,
- b. wiedza i umiejętności w posługiwaniu się narzędziami e-commerce oraz ICT - dostosowanymi do specyfiki sektora handlu e-commerce.

**2. Bezpieczeństwo obsługi klienta i sprzedaży w punkcie handlowym z uwzględnieniem zagrożeń epidemicznych – sprzedawca - szkolenie online, w tym:**

- a. wiedza i umiejętności związana z bezpieczeństwem produktów i ludzi,
- b. umiejętność pracy w środowisku stresogennym,
- c. kompetencje społeczne w zakresie radzenia sobie ze stresem - mentoring.

Zaleca się, aby cykl szkoleniowy, zgodnie z zaleceniami PARP, był realizowany w formie zdalnej, jednak w perspektywie długoterminowej powinien on być dostosowany do rzeczywistości postpandemicznej i obejmować również możliwość szkolenia stacjonarnego. Jako przydatną metodologię szkolenia wskazuje się szkolenie e-learningowe dostępne online, na wzór działań Instytutu Handlu Detalicznego EHI w Kolonii. Realizowany przez EHI projekt był nastawiony na doskonalenie handlu, zaś metoda przyniosła wymierne skutki.

Aby zastosować powyższe wskazania rekomenduje się spełnienie następujących trzech warunków:

1. Należy opracować metodologię przekazywania wiedzy, która nie będzie zaburzać pracy małych podmiotów handlu,
2. Należy stworzyć podstawy organizacyjne działań szkoleniowych, obejmujące stosowne procedury oraz zasoby rzeczowe (technologia komunikacyjna,

oprogramowanie itp.) ja też zasoby kadrowe, niezbędne do przeprowadzenia szkoleń,

3. Rekomenduje się Radzie musi opracować program szkolenia usztyty na miarę i dostosowany do specyfiki sektora handlu w różnych jego gałęziach. Aby działać globalnie program taki powinien zostać skonsultowany poprzez Regionalne Izby gospodarcze

Ponadto potencjalne procesy szkoleniowe należy skonstruować w taki sposób, aby pracownicy nauczyli się w jaki sposób korzystać m.in. z narzędzia e-learning oraz swoistych dla niego różnych form nauki zdalnej. Pracownik powinien współtworzyć lub akceptować i realizować stworzony dla niego plan rozwoju, tak aby mógł skutecznie pozyskać i przyswoić wiedzę. Należy również pokazać przedsiębiorcom sektora, w jaki sposób powinni panować rozwój swój i pracowników, w jaki sposób właściwie dobierać szkolenia z dostępnej oferty rynkowej oraz w jaki sposób monitorować realizację i efekty działań szkoleniowych.

W perspektywie długoterminowej rekomenduje się następujące:

1. **Generowanie leadów sprzedażowych szkolenie online**, w tym:
  - a. wiedza i umiejętności w posługiwaniu się narzędziami e-commerce oraz ICT - dostosowanymi do specyfiki sektora handlu
2. **Tworzenie oferty, planowanie i prowadzenie sprzedaży zdalnej skierowanej do klientów biznesowych i zarządzanie ryzykiem - handlowiec - szkolenie online**, w tym:
  - a. wiedza i umiejętności w posługiwaniu się narzędziami e-commerce oraz ICT - dostosowanymi do specyfiki sektora handlu
  - b. wiedza i umiejętności w prowadzeniu sprzedaży e-commerce,
3. **Aktywne prowadzenie sprzedaży zdalnej skierowanej do klientów biznesowych – przedstawiciel handlowy w e-commerce - szkolenie online**, w tym:
  - a. wiedza i umiejętności w posługiwaniu się narzędziami e-commerce oraz ICT - dostosowanymi do specyfiki sektora handlu
  - b. wiedza i umiejętności w prowadzeniu sprzedaży e-commerce.

Rekomenduje się, aby w przypadku 3 z powyższych 5 kwalifikacji utrzymać ich powiązanie podobnymi kwalifikacjami włączonymi ZSK i objąć wsparciem również certyfikowanie kwalifikacji. Działanie takie w znaczący sposób wesprze prestiż zawodów handlowych, podniesie samoocenę osób szkolących się i zmobilizuje wśród pracowników sektora postawę pro LLL, która przysłuży się poszerzaniu ich kompetencji i zdobywaniu kwalifikacji związanych z przeciwdziałaniem pandemii COVID-19 oraz innym podobnym zdarzeniom, które mogą wpływać na sektor w przyszłości.

Rekomenduje się aktywne uczestnictwo Sektorowej Rady ds. Kompetencji w Handlu w procesach związanych z przygotowywaniem programów i wdrażaniem różnych form edukacji zdalnej, które będą dotyczyły wskazanych powyżej pięciu rekomendacji kompetencji.

#### Literatura:

- Ekonomia współpracy zmieni rynek zakupów spożywczych?, <https://www.dlahandlu.pl/detal-hurt/wiadomosci/ekonomia-wspolpracy-zmieni-arynek-zakupow-spozywczych,87507.html> (30.04.2020).
- GUS BDL. (2019), <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/start> (08.04.2020).
- GUS. (2019), Rynek wewnętrzny w 2018 r., Warszawa.
- Handlowy chat: Pracownicy otwarci na zmiany, nadszedł czas wyjścia ze strefy komfortu, <https://www.dlahandlu.pl/detal-hurt/wiadomosci/handlowy-chat-pracownicy-otwarci-na-zmiany-nadszedl-czas-wyjscia-ze-strefy-komfortu,87479.html> (29.04.2020).
- Izba Gospodarki Elektronicznej, E-commerce w czasie kryzysu 2020, <https://eizba.pl/wp-content/uploads/2020/03/E-commerce-w-czasie-kryzysu-2020.pdf> (28.04.2020).
- Kiedy otworzą restauracje, kina, salony fryzjerskie i szkoły? Cztery etapy znoszenia ograniczeń, <https://www.wprost.pl/kraj/10315622/kiedy-otworza-restauracje-kina-salony-fryzjerskie-i-szkoly-cztery-etapy-znoszenia-ograniczen.html> (20.04.2020).
- M. Chądzyński, G. Osiecki, B. Godusławski, Rynek pracy już cierpi przez koronawirusa. Gospodarka gaśnie, <https://gospodarka.dziennik.pl/news/artykuly/6475662,koronawirus-gospodarka-kryzys-covid-19.html> (28.04.2020).
- Monitor Rynku Pracy - 39 edycja. - trendy na rynku pracy 2020, <http://info.randstad.pl/monitor-rynku-pracy-39> (22.04.2020).
- Ograniczenia w handlu największym ciosem dla gospodarki, <https://wgospodarce.pl/informacje/78268-ograniczenia-w-handlu-najwiekszym-ciosem-dla-gospodarki> (29.04.2020).
- RB 14/2020 Podjęcia przez Zarząd LPP SA decyzji o odstąpieniu od części umów najmu powierzchni handlowych na obszarze Polski – odtajnienie opóźnionej informacji poufnej, <https://www.lppsa.com/relacje-inwestorskie/raporty/raporty-biezace/rb-14-2020-podjecia->

- [przez zarząd lpp sa decyzji o odstąpieniu od części umów najmu powierzchni handlowych na obszarze polski-odtąjnienie opóźnionej informacji poufnej](#) (30.04.2020).
- Rynek pracy w czasie COVID-19: Czas pracowników fizycznych, <https://wgospodarce.pl/informacje/77768-rynek-pracy-w-czasie-covid-19-czas-pracownikow-fizycznych> (16.04.2020).
  - Rynek pracy w czasie COVID-19: Czas pracowników fizycznych, <https://wgospodarce.pl/informacje/77768-rynek-pracy-w-czasie-covid-19-czas-pracownikow-fizycznych> (28.04.2020).
  - Trends radar summary of q1 2020 and the impact of the COVID-19 pandemic on the commercial real estate market in Poland:28.04.2020, Cushman & Wakefield, s. 12, [www.cushmanwakefield.pl](http://www.cushmanwakefield.pl) (29.04.2020).
  - Trudna sytuacja finansowa przedsiębiorstw nie wzmaga planów zwolnień i obniżek płac, <http://pie.net.pl/trudna-sytuacja-finansowa-przedsiębiorstw-nie-wzmaga-planow-zwolnien-i-obnizek-plac/> (28.04.2020).
  - Ukraińcy będą konkurować z Polakami m.in. o pracę w handlu, <https://www.dlahandlu.pl/detal-hurt/wiadomosci/ukraincy-beda-konkurowac-z-polakami-m-in-o-prace-w-handlu,87046.html> (22.04.2020).
  - Will coronavirus have lasting labour market effects? Cedefop seeks answers, <https://www.cedefop.europa.eu/en/news-and-press/news/will-coronavirus-have-lasting-labour-market-effects-cedefop-seeks-answers> (20.04.2020)

- <sup>i</sup> GUS. (2019), Rynek wewnętrzny w 2018 r., Warszawa.
- <sup>ii</sup> GUS BDL. (2019), <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/start> (08.04.2020).
- <sup>iii</sup> Will coronavirus have lasting labour market effects? Cedefop seeks answers, <https://www.cedefop.europa.eu/en/news-and-press/news/will-coronavirus-have-lasting-labour-market-effects-cedefop-seeks-answers> (20.04.2020).
- <sup>iv</sup> Rynek pracy w czasie COVID-19: Czas pracowników fizycznych, <https://wgospodarce.pl/informacje/77768-rynek-pracy-w-czasie-covid-19-czas-pracownikow-fizycznych> (16.04.2020).
- <sup>v</sup> M. Chądzyński, G. Osiecki, B. Godusławski, Rynek pracy już cierpi przez koronawirusa. Gospodarka gaśnie, <https://gospodarka.dziennik.pl/news/artykuly/6475662,koronawirus-gospodarka-kryzys-covid-19.html> (28.04.2020).
- <sup>vi</sup> Kiedy otworzą restauracje, kina, salony fryzjerskie i szkoły? Cztery etapy znoszenia ograniczeń, <https://www.wprost.pl/kraj/10315622/kiedy-otworza-restauracje-kina-salony-fryzjerskie-i-szkoly-cztery-etapy-znoszenia-ograniczen.html> (20.04.2020).
- <sup>vii</sup> RB 14/2020 Podjęcia przez Zarząd LPP SA decyzji o odstąpieniu od części umów najmu powierzchni handlowych na obszarze Polski – odtajnienie opóźnionej informacji poufnej, <https://www.lppsa.com/relacje-inwestorskie/raporty/raporty-biezace/rb-14-2020-podjecia-przez-zarzad-lpp-sa-decyzji-o-odstapieniu-od-czesci-umow-najmu-powierzchni-handlowych-na-obszarze-polski-odtajnienie-opoznionej-informacji-poufnej> (30.04.2020).
- <sup>viii</sup> Trends radar summary of q1 2020 and the impact of the COVID-19 pandemic on the commercial real estate market in Poland: 28.04.2020, Cushman & Wakefield, s. 12, [www.cushmanwakefield.pl](http://www.cushmanwakefield.pl) (29.04.2020).
- <sup>ix</sup> Trudna sytuacja finansowa przedsiębiorstw nie wzmaga planów zwolnień i obniżek płac, <http://pie.net.pl/trudna-sytuacja-finansowa-przedsiębiorstw-nie-wzmaga-planow-zwolnien-i-obnizek-plac/> (28.04.2020).
- <sup>x</sup> Ograniczenia w handlu największym ciosem dla gospodarki, <https://wgospodarce.pl/informacje/78268-ograniczenia-w-handlu-najwiekszym-ciosem-dla-gospodarki> (29.04.2020).
- <sup>xi</sup> Monitor Rynku Pracy - 39 edycja. - trendy na rynku pracy 2020, <http://info.randstad.pl/monitor-ryнку-pracy-39> (22.04.2020).
- <sup>xii</sup> Ukraińcy będą konkurować z Polakami m.in. o pracę w handlu, <https://www.dlahandlu.pl/detal-hurt/wiadomosci/ukraincy-beda-konkurowac-z-polakami-m-in-o-prace-w-handlu,87046.html> (22.04.2020).
- <sup>xiii</sup> Rynek pracy w czasie COVID-19: Czas pracowników fizycznych, <https://wgospodarce.pl/informacje/77768-rynek-pracy-w-czasie-covid-19-czas-pracownikow-fizycznych> (28.04.2020).
- <sup>xiv</sup> Handlowy chat: Pracownicy otwarci na zmiany, nadszedł czas wyjścia ze strefy komfortu, <https://www.dlahandlu.pl/detal-hurt/wiadomosci/handlowy-chat-pracownicy-otwarci-na-zmiany-nadszedl-czas-wyjscia-ze-strefy-komfortu,87479.html> (29.04.2020).
- <sup>xv</sup> Izba Gospodarki Elektronicznej, E-commerce w czasie kryzysu 2020, <https://eizba.pl/wp-content/uploads/2020/03/E-commerce-w-czasie-kryzysu-2020.pdf> (28.04.2020).
- <sup>xvi</sup> Ekonomia współpracy zmieni rynek zakupów spożywczych?, <https://www.dlahandlu.pl/detal-hurt/wiadomosci/ekonomia-wspolpracy-zmieni-arynek-zakupow-spozywczych,87507.html> (30.04.2020).