

Notatka 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	<u>Dr Marta Ziółkowska, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie</u>
Zadanie	<u>5.1. Opracowanie i aktualizacja rekomendacji dotyczących zapotrzebowania na kompetencje w sektorze</u>
Za okres	<u>Maj 2020</u>

Obszar tematyczny badania:
Opracowanie i aktualizacja rekomendacji dotyczących zapotrzebowania na kompetencje w sektorze handlu

Zachodzące zmiany społeczno-ekonomiczne wymuszają dostosowanie kompetencji pracowników i menadżerów w handlu poprzez ich adaptację do ewoluujących potrzeb rynkowych. Upowszechniające się trendy zachodzące w handlu, które warunkują **zapotrzebowanie na nowe lub zmienione kompetencje**, a wynikają między innymi z następujących czynników: procesu integracji hurtu, rozwoju powiązań franczyzowych, zmieniających się potrzeb i oczekiwań klientów, przymusowej izolacji (ang. lockdown) społecznej spowodowanej pandemią COVID-19.

W sektorze handlu w Polsce istnieją istotne różnice zarówno w zapotrzebowaniu na kwalifikacje, a także w stopniu ich obecności w poszczególnych segmentach rynku¹. Pomiędzy sieciami jednolitymi i integracyjnym występuje zróżnicowanie na kompetencje wynikające ze specyfiki ich działalności.

Konsekwencją zmian zachodzących w sektorze handlu jest zanikanie tradycyjnej działalności hurtowej, która w łańcuchu zaspokaja potrzeby detalu. Na rynku funkcjonują silni gracze hurtowi – podmioty, takie jak: Grupa Eurocash SA., GH Specjał, Bać-Pol, którzy budują swój potencjał w oparciu o powiązania franczyzowe.

Istnieje także kolejny segment rynku, nowoczesny hurt sieciowy, skierowany do podmiotów handlowych i usługowych w formie cash&carry. Zmiany jakie zachodzą w tym segmencie wpływają bezpośrednio na kompetencje i umiejętności pracowników. Następuje

¹ M.A. Faliński, Raport z wykonanych prac w ramach zadania 3.1, Opis sektora oraz określenie potrzeb badawczych z punktu widzenia zapotrzebowania na kompetencje/kwalifikacje - badanie eksploracyjne, analizy (desk reserch), styczeń-luty 2020.

redukcja obiorców należących do detalu niezależnego poprzez integrację klientów detalicznych tworzących sieci powiązań (na przykład Grupa Eurocash SA, MAKRO Cash&Carry Polska). Ponadto kierują swoją ofertę do segmentu HoReCa, a także współpracują w ramach partnerstw ze sklepami specjalistycznymi i rynkami hurtowymi żywności świeżej.

W ostatnich latach, w Polsce, następuje integracja strukturalna rynku detalicznego i hurtowego, poprzez działania koncentracyjne i konsolidacyjne, które mają charakter wertykalny i horyzontalny. Koncentracja pionowa (wertykalna) polega przede wszystkim na budowie sieci z zastosowaniem franczyzy, ale także powiązania agencyjnego. Natomiast koncentracja pozioma (wertykalna) opiera się na obniżeniu kosztów i zdobyciu odpowiedniej siły negocjacyjnej w relacji z dostawcami. Do głównych rozwiązań należą tutaj: grupy zakupowe, partnerskie grupy kupieckie, wypracowujące zasady współpracy i dzielenia obowiązków w sprawach dostaw i prowadzenia bieżącej działalności, a także stosowanie wspólnej marki (na przykład: brandingi kupieckie, franczyzy poziome).

Z uwagi na prognozowany binarny korporacyjno-integracyjny układ sektora handlu², istotne znaczenie ma identyfikacja potrzeb kompetencji i umiejętności wspólnych dla dwóch grup podmiotów, a także kwalifikacji odrębnych. Niezbędne jest także zidentyfikowanie luk kompetencyjnych poprzez szczegółową analizę istniejących i brakujących umiejętności. Zmapowanie funkcjonujących kompetencji specyficznych dla stanowisk typowych wraz z określeniem tych brakujących jest kluczowym wyzwaniem stojącym przez Sektorową Radą ds. Kwalifikacji w Handlu. Istotne znaczenie ma tutaj monitorowanie procesów zachodzących w sektorze handlu, które będą warunkować politykę i narzędzia zarządzania kapitałem ludzkim i wiedzą w organizacji.

Konieczność redefiniowania potrzeb konsumenta i funkcjonowania handlu w turbulentnym otoczeniu wymusza potrzebę poszukiwania odpowiednich kompetencji, które pozwolą na rozwój działalności handlowej. W nowoczesnym handlu, na świecie, zachodzą zmiany i ewolucja pojęcia doświadczenia klienta (ang. customer experience), które nazwane zostało „obsesja na punkcie klienta” (ang.: customer obsession”). W koncepcji tej cały model biznesu firmy zogniskowany jest na antycypowanie i zaspokajanie potrzeb klientów poprzez zapewnienie doskonałej komunikacji i kreowanie innowacji rynkowej, a także reagowanie na informację zwrotną otrzymywaną od klienta.

Wzrastające świadomość i potrzeby wzmożonej troski o środowisko naturalne i czynniki społeczne powodują, iż konsument coraz częściej szuka nowych wartości dla siebie. Polega to na poszukiwaniu i kreowaniu nowych wartości (unikalnej propozycji wartości, produktu niezagrażającego środowisku naturalnemu, pełnej usługi sprzedażowej, serwisu, dostępności, lepszego składu, nowych doznań, czy nowych funkcjonalności produktów).

² M.A. Faliński, Raport z wykonanych prac w ramach zadania 3.1, Opis sektora oraz określenie potrzeb badawczych z punktu widzenia zapotrzebowania na kompetencje/kwalifikacje - badanie eksploracyjne, analizy (desk reserch), styczeń-luty 2020.

Ponadto dla klienta, w odniesieniu do rozwijającej się koncepcji ekonomii współdzielenia istotne znaczenie ma **świadoma konsumpcja**, która oznacza w zasadzie mieć dostęp zamiast posiadać. Klient oczekuje stałego i szybkiego dostępu do produktu, usługi czy doświadczenia, a niekoniecznie musi posiadać dany produkt, na przykład samochód.

Funkcjonując w zmieniającym się szybko otoczeniu pracownicy handlu muszą wykazywać coraz większą sprawność w pozyskiwaniu informacji o nowych trendach, potrzebach klientów i ofercie produktowej dostępnej na poszczególnych rynkach, aby umiejętnie wykorzystywać tę wiedzę w bieżącej działalności handlowej. Ma to istotne znaczenie z uwagi na fakt, iż **pracownik (sprzedawca)** będzie stawał się **doradcą klienta**, który wykorzystując nowoczesne technologie będzie efektywnie kontaktował się z klientami, nawiązując trwałą relację. W wyniku tych zmian, będą rosły oczekiwania wobec pracowników sfery handlu, a zatem powstanie **unowocześniony profil kompetencyjny pracownika**. Sprzedawca będzie musiał znać stronę podażową, a także charakteryzować się umiejętnościami dotarcia do klienta, a przede wszystkim stworzenia takiej atmosfery zakupowej, która pozwoli stworzyć grupę lojalnych klientów firmy. Aby zaspokoić te rosnące oczekiwania niezbędna jest zmiana w dotychczasowej edukacji pracowników i budowanie kompetencji niezbędnych do kreowania nowoczesnego handlu w Polsce.

W najbliższym czasie będą rosły oczekiwania wobec pracowników handlu, zarówno menadżerów, jak i sprzedawców oraz specjalistów wspomagających proces sprzedaży.

Do istotnych cech pożądanego pracownika w handlu można zaliczyć między innymi:

- Umiejętności analityczne
- Zdolność do samokształcenia
- Umiejętności budowania relacji z klientem
- Zdolność do szybkiego reagowania na zachodzące zmiany w potrzebach klientów i trendy rynkowe
- Bycie doradcą klienta znającym potrzeby i oczekiwania klientów
- Umiejętność kreowania pozytywnych doświadczeń zakupowych
- Zdolność do skutecznego działania w obliczu sytuacji kryzysowych i zagrożeń
- Tworzenie marketingu treści (ang. content marketing) dotyczącego marki, firmy, działalności i procesów oraz budowanie tożsamości marki poprzez narrację (ang. storytelling)
- Świadomość ważności dbałości o środowisko naturalne i społecznej odpowiedzialności biznesu (zrównoważony rozwój, ekologia, transparentność źródeł produktów oraz nienaganna postawa moralna firmy i przekaz jej produktów markowych)

Pożądane obszary wiedzy i umiejętności menadżera można określić jako:

- Zarządzanie strategiczne

- Monitorowanie trendów sprzedażowych zachodzących w branży, segmencie rynku w perspektywie polskiej i zagranicznej.
- Budowanie efektywnych modeli biznesu
- Tworzenie odpowiedniej, oczekiwanej przez klientów, oferty produktowej.
- Współdziałanie jednostek i zespołów w celu oferowania klientowi odpowiednio sprofilowanej oferty oraz budowa wizerunku marki
- Wspieranie edukacji pracowników handlu
- Wykorzystanie narzędzi design thinking do wdrażania innowacji

Obecnie istotną kwestią jest podejmowanie szybkich działań w celu przeciwdziałania skutkom pandemii. Warto wspomnieć, iż w obliczu pandemii istotną kompetencją jest przeniesienie działalności stacjonarnej do Internetu i świadczenie usług zdalnych (zamówienia towaru, usług click&collect, dostawy towaru, reklamacji i zwrotów). Powstała luka kompetencyjna może być zaspokojona specjalistycznymi szkoleniami skierowanymi do przedsiębiorstw sektora małych i średnich.

Prognozowane zmiany zachowań konsumentów w obliczu pandemii i po wygaśnięciu epidemii można skatalogować wokół następujących obszarów:

- Wzrost zainteresowania zdrowiem i zdrowym trybem życia
- Dążenie do wzrostu oszczędności gospodarstw domowych, zmniejszenie krańcowej skłonności do konsumpcji
- Mniejsza dostępność kredytów
- Ograniczenia w podróżowaniu, zarówno służbowo i prywatnie, zwłaszcza do innych krajów
- Dezurbanizacja w wyniku możliwości pracy zdalnej
- Wzrost udziału zakupów online w ogólnej wartości zakupów (wzrost koszyka zakupowego następujących kategorii produktów: odzież, obuwie, art. spożywcze i kosmetyki).

Analizując obecną sytuację okresu pandemii i trendy zachodzące w handlu w ostatnich latach można wyróżnić następujące **potrzeby szkoleniowe i luki kompetencyjne w krótkim horyzoncie**:

- Obsługa klienta w dobie pandemii
- Higiena i BHP w dobie pandemii
- Tworzenie i implementowanie Planów ciągłości działania
- Zmiana przyzwyczajeń i zachowań konsumentów oraz nowej rzeczywistości
- Zarządzanie personelem w dobie pandemii
- Radzenie sobie ze stresem i niepewnością
- Efektywna komunikacja wirtualna
- Wdrażanie narzędzi omnichannel

Natomiast **w długiej perspektywie potrzeby szkoleniowe i luki kompetencyjne** można określić jako:

- Budowa i organizacja pracy zespołu
- Tworzenie i implementowanie Planów ciągłości działania
- Zarządzanie kryzysem
- Zarządzanie zmianą
- Tworzenie modeli biznesu odpornych na kryzys gospodarczy
- Dostosowanie oferty i działalności firmy do potrzeb świadomych konsumentów
- Aktywna sprzedaż w Internecie i content marketing

Biorąc pod uwagę powyższe trendy istotną kwestią staje się, dla handlu, edukacja poza formalna, która odbywa się poprzez świadczenie usług szkoleniowych dostosowanych do potrzeb poszczególnych przedsiębiorstw, są to tzw. „usługi szyte na miarę”. Najczęściej z usług szkoleniowych korzystają duże przedsiębiorstwa preferujące oferty sprofilowane zgodnie z ich potrzebami. Przedsiębiorstwa reprezentujące sektor mikro, małych i średnich przedsiębiorstw także powinny mieć zapewniony dostęp do tego typu edukacji.

Bibliografia

1. <https://www.criteo.com/insights/coronavirus-shopping-trends/>
2. <https://www.forbes.com/sites/andriacheng/2020/04/22/coronavirus-has-been-a-tailwind-for-online-sales-but-it-may-set-back-these-four-growing-trends/>
3. M.A. Faliński, Raport z wykonanych prac w ramach zadania 3.1, Opis sektora oraz określenie potrzeb badawczych z punktu widzenia zapotrzebowania na kompetencje/kwalifikacje - badanie eksploracyjne, analizy (desk reserch), styczeń-luty 2020.