

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 Ziótkowska, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie</u>
Zadanie	<u>5.1. Opracowanie i aktualizacja rekomendacji dotyczących zapotrzebowania na kompetencje w sektorze</u>
Za okres	<u>Czerwiec 2020</u>

Obszar tematyczny badania:

Opracowanie i aktualizacja rekomendacji dotyczących zapotrzebowania na kompetencje w sektorze handlu

Handel detaliczny zmienia swoje oblicze w odpowiedzi na działania podjęte przez władze publiczne w związku z pandemią COVID-19 i wprowadzone ograniczenia oraz obawy klientów o bezpieczeństwo w trakcie zakupów. Zamknięte placówki w galeriach i centrach handlowych (mających powyżej 2 tys. metrów kwadratowych) niesprzedające produktów pierwszej potrzeby (m.in. żywności, leków, kosmetyków i środków czystości), a także ograniczenia dotyczące liczby osób przebywających w sklepach oraz na stoiskach, na bazarach i targowiskach przyczyniły się do wzrostu zainteresowania konsumentów zakupami on-line. Z przeniesienia części popytu do Internetu korzystają przede wszystkim przedsiębiorstwa, które przed pandemią sprzedawały on-line. Dotyczy to zarówno typowo internetowych sprzedawców (tzw. pure players), jak i detalistów prowadzących sprzedaż wielokanałową (tzw. brick & click). W najkorzystniejszej sytuacji są sklepy, w tym sieci handlowe, korzystające z wielu kanałów dystrybucji, w tym ci detaliści, którzy potrafili do tej pory zbudować zintegrowane systemy określane mianem omnichannel. **System omnichannel**, w odróżnieniu od multichannel (wiele niezintegrowanych kanałów sprzedaży), charakteryzuje się harmonizacją działań dotyczących produktu i sposobu dostarczenia doświadczenia zakupowego klientowi niezależnie od tego jaki kanał wybierze. Cechuje go spójna baza klientów i program lojalnościowy oraz zbliżony asortyment w wielu kanałach.

Z kolei zintegrowany system zarządzania oraz połączenie zasobów i infrastruktury kanałów on-line i off-line pozwala omnidetalistom na elastyczne i szybkie reagowanie na popyt i zmienne warunki rynkowe niezależnie od kanału. Takie działania wymagają wsparcia przez system i zasoby IT oraz technologie cyfrowe gwarantujące przejrzystość i elastyczność realizacji dostaw do klientów. W obecnej sytuacji działania omnidetalistów koncentrują się na przekierowaniu zainteresowania i popytu do kanału on-line, zwłaszcza w przypadku klientów preferujących do tej pory zakupy w tradycyjnej formie.

W najbliższych miesiącach branża detaliczna będzie musiała dostosować się do **innego modelu konsumpcji** i sytuacji rynkowej. Kluczowe będą zmiany potrzeb i zachowań klientów. Z jednej strony spodziewany jest znaczący spadek popytu przy malejącej sile nabywczej i rosnącym bezrobociu, które sprzyjać będą poszukiwaniu oszczędności, o czym świadczą doświadczenia z kryzysu finansowego w latach 2008-2010. Wpłynie to na ograniczenie wydatków i skłoni konsumentów do poszukiwania niższych cen w Internecie.

Z drugiej strony mamy do czynienia z powszechnym wykorzystaniem technologii cyfrowych przez młodsze pokolenia konsumentów. Klienci generacji Z, chcą swobodnie przełączać się pomiędzy kanałami i korzystać z mobilnych urządzeń, cenią swobodę wyboru i oczekują **spersonalizowanej oferty** rozszerzonej o **cyfrowe doświadczenia** oraz **możliwość współtworzenia oferty** (produktu, jego cech charakterystycznych, sposobu jego oferowania).

Dla zachowań zakupowych nie bez znaczenia pozostanie też groźba powrotu koronawirusa po wakacjach i ponownego wprowadzenia ograniczeń w prowadzeniu działalności gospodarczej, w tym handlu detalicznego. Wzrost sprzedaży w kanałach on-line, zarówno produktów cyfrowych, jak i fizycznych, będzie kontynuowany nawet przy spadku siły nabywczej i poziomu konsumpcji.

Skorzystają na tym internetowe sklepy i sprzedawcy, zwłaszcza wirtualni gracze. Mają oni niższe koszty działalności niż przedsiębiorstwa brick & click działające w systemie multichannel lub omnichannel, dzięki czemu będą mogli zaoferować klientom produkty w niższych cenach. Przewaga detalistów z systemami omnichannel, leży w

możliwości oferowania cyfrowym konsumentom spersonalizowanego doświadczenia zakupowego bez względu na kanał, w którym zostały zrobione zakupy. W najbliższym czasie zapewne będą musieli przekonać klientów, że istotna jest suma doświadczeń zakupowych a niekoniecznie najniższa cena. Po drugie, dzięki rozbudowanym programom lojalnościowym, dysponują oni możliwościami przekierowania popytu z Internetu do sklepów tradycyjnych po ich otwarciu, bo zgodnie z założeniami systemu omnichannel, liczy się łączna sprzedaż przez wszystkie kanały. Pozwoli to na wzrost sprzedaży i utrzymanie przynajmniej części placówek tradycyjnych. Niewykluczone jednak, że część sklepów, zwłaszcza w galeriach handlowych zostanie zamknięta. Inne placówki mogą być zamienione w miejskie centra do obsługi handlu internetowego czy usługi click & collect.

Kolejnym niezbędnym krokiem dla omnidetailistów będzie dalsza cyfryzacja działalności, zwłaszcza w obszarze logistyki, w tym integracja infrastruktury i zasobów on-line i off-line pozwalająca osiągać efekty synergiczne. Zapewnienie dynamicznego uzupełniania zapasów oraz dynamicznych przepływów produktów pomiędzy kanałami ograniczy koszty operacyjne. Kluczowe znaczenie dla integracji zasobów i operacji ma wsparcie ze strony zaawansowanych systemów informatycznych, których wdrożenie wymaga jednak znacznych nakładów finansowych.

Dla rozwoju sprzedaży detalicznej istotne są także potrzeby i **budowanie pozytywnego doświadczenia klientów** (customer experience) przez sklepy internetowe i partnerów wspierających ich obsługę logistyczną, a także wspomniana potrzeba bezpieczeństwa. Te doświadczenia mogą być kluczowe w przekonaniu do zakupów on-line debutantów czy sceptycznie nastawionych, którzy docenią wygodę i bezpieczeństwo zakupów wirtualnych. Tą pozytywną ocenę mogą zaburzyć problemy po stronie logistyki, w tym m.in. wydłużający się czas realizacji zamówień internetowych z kilku do kilkunastu dni, z którym mieliśmy do czynienia w chwili szczytu pandemii. Powodem wydłużania czasu dostawy są najczęściej ograniczone zasoby i możliwości centrów logistycznych obsługujących handel elektroniczny nieprzygotowanych na piki popytowe oraz obostrzenia dotyczące bezpieczeństwa pracowników i organizacji pracy.

Problemy mają zarówno wirtualni detaliści, jak również omnidetaliści, których klienci przenieśli częściowo zakupy z tradycyjnych placówek do e-sklepów. Detaliści muszą w nadchodzących miesiącach lepiej przygotować się na wzrost zakupów on-line i potencjalną kumulację zamówień. Wymaga to zarówno zwiększenia zasobów w magazynach do realizacji zamówień (tzw. e-fulfillmentu), jak też wdrożenia systemów informatycznych wspierających zarządzanie popytem i przepływami oraz cyfrowych technologii wspierających zaawansowaną analitykę biznesową, planowanie, automatyzację procesów oraz robotyzację działań logistycznych.

Analiza obecnej sytuacji, przy uwzględnieniu zagrożenia kolejną falą koronawirusa, prowadzi do wniosku, że w dłuższej perspektywie będzie zachowana dynamika wzrostu sprzedaży on-line sprzed pandemii.

Pierwsze wnioski i doświadczenia z ostatnich tygodni wyznaczają kierunki działań pozostałym detalistom, tj. rozwijanie sprzedaży on-line i systemów omnichannel, które dają większe możliwości i korzyści niż systemy multikanałowe z niezintegrowanymi kanałami sprzedaży. Tym bardziej, że przenoszenie zakupów do Internetu niesie ze sobą realne zagrożenie dla tradycyjnych sklepów. Przy prognozowanym spadku poziomu konsumpcji części placówkom handlowym, należącym zarówno do sklepów sieciowych, jak i niezależnych detalistów, grozi zamknięcie. Już teraz pojawiają się pierwsze sygnały o wypowiedaniu umów najmu, zwłaszcza w galeriach handlowych, w których stawki czynszu są wysokie. Galerie handlowe najprawdopodobniej zmienią oblicze, zaś handel detaliczny i sklepy wrócą po części na ulice handlowe i do centrów mniejszych miast zdominowanych obecnie przez punkty świadczące usługi finansowe. Cześć sieci detalicznych już rozważa dywersyfikację miejsc sprzedaży i formatów sklepów, aby zmniejszyć ryzyko prowadzenia działalności w przyszłości.

W okresie pandemii w pozytywnej sytuacji ekonomicznej znalazły się głównie firmy mniejsze i przedsiębiorstwa duże operujące mniejszymi formatami sklepów (dyskont, convenience, proximity stores). Także firmy spoza FMCG, głównie te wykorzystujące kanał e-commerce. Generalną zasadą tej przewagi jest ścisłe powiązanie wykorzystywania wielu

kanałów sprzedaży z elastycznością i sukcesem w warunkach kryzysowych. Pandemia nadal zagrażająca recesją otworzyła jednak sektor handlu na systemową i powszechną innowację, zawartą w możliwościach e-commerce i zmian w obszarach towarzyszących, np. w logistyce, obsłudze produktu, płatnościach.

Wnioskując ze zmian, które już zaszły na rynku i tych które są jeszcze przed nami należy szybko wprowadzać pewne treści do programów edukacyjnych specjalistów z branży handlu.

Zarówno w trybie szkoleń, jak i w modyfikowanym właśnie systemie edukacyjnym. Należą do nich przede wszystkim: zarządzanie zmianą, analiza ryzyka, tworzenie planów ciągłości działania, stosowanie zasad bezpieczeństwa BHP i HACCAP oraz elastyczność na zmiany i implementowanie e-commerce. Rekomenduje się zdyskontowanie tego dorobku, po okresie pandemii i wykorzystanie go z pożytkiem dla pozycji konkurencyjnej firm, a także pracowników i uczniów szkół branżowych. Miejscem dla utrwalenia wniosków z tego procesu powinna być Rama (SRKH)¹.

Podsumowanie trendów wywołanych i zintensyfikowanych pandemią:

- W skokowy sposób nastąpiła cyfryzacja i wykorzystanie technologii informatycznych.
- Hybrydowy rozwój rynku. Prognozowany rozwój sklepów franczyzowych i online.
- Konieczność rozwijania kompetencji poprzez nauczanie zdalne (edukacja synchroniczna i asynchroniczna).
- Wzrost liczby konsumentów zwracających uwagę na pochodzenie produktu.
- Zmiana potrzeb zakupowych klientów: ograniczenie zakupów odzieży i obuwia, redukcja wydatków na artykuły kosmetyczne. Badania w USA pokazują, że klienci zmieniają swoje nawyki zakupowe w czasie pandemii, które mogą wpłynąć także na ich decyzje i preferencje w późniejszym okresie. Na przykład 35% kobiet w USA planuje kupować mniej ubrań niż przed pandemią. W związku z rosnącym trendem pracy zdalnej spada zapotrzebowanie także na środki transportu, a także wsparcie produkcji lokalnych dóbr.

¹ W oparciu A.M. Faliński Zadanie 3.1: Opis sektora oraz określenie potrzeb badawczych z punktu widzenia zapotrzebowania na kompetencje/kwalifikacje - badanie eksploracyjne, analizy (desk research), 29.05.2020.

Ogólne umiejętności, których znaczenie będzie w przyszłości rosło, niezbędne także wśród pracowników sfery handlu:

1. Kreatywność,
2. Inteligencja emocjonalna, która ułatwia kontakt z klientem i reagowanie na jego potrzeby
3. Myślenie analityczne – innowacyjne rozwiązanie, rozwiązywanie kompleksowych problemów, logika działania, analizowanie wad i zalet poszczególnych rozwiązań, otwartość umysłu na najlepsze możliwe do osiągnięcia rozwiązanie
4. Aktywne uczenie się – osoba rozumie, że umiejętności i inteligencja mogą być rozwijane i warto kłaść nacisk na uczenie się
5. Umiejętności komunikacji interpersonalnej – pozwala na efektywne przekazywanie informacji, wraz z użyciem właściwego tonu głosu u intonacji
6. Umiejętności przywódcze wyrażające się poprzez bycie inspirującym, pomagającym innym
7. Inteligencja kulturowa i świadomość różnorodności – wiedza i świadomość, że istnieją różni ludzie z różnymi potrzebami i zachowaniami. Szanowanie innych: osób z niepełnosprawnościami, osób wykluczonych społecznie. Świadomość różnorodności płci, wieku, wyznania, rasy, itp.
8. Umiejętności techniczne – pozwalające aktywnie wykorzystywać nowoczesną technologię
9. Bycie elastycznym na zachodzące zmiany (ang. embrace change and be agile)

Kluczowe trendy mające wpływ na zapotrzebowanie na kompetencje zwłaszcza w handlu:

1. Planowanie i optymalizowanie asortymentu – odpowiedniej szerokości, głębokości i zakresu oferty – właściwa jakość, cena, magazynowanie itp.
2. Zastosowanie metodyki zarządzania projektami - ścieżki krytycznej (ang. critical path planning), aby zapewnić ciągłość dostaw i łańcuchów logistycznych. Śledzenie pełnego cyklu życia produktu. Od jego wytworzenia, poprzez dostawę, do zakupu przez ostatecznego klienta. Zastosowanie narzędzie zarządzania projektami

umożliwia ograniczenie opóźnień, nadzwyczajnych kosztów i rozczarowania klientów.

3. Near – sourcing – poszukiwanie produkcji i źródła dostaw bliżej siedziby i bazy klientów, zmniejszenie długości łańcuchów logistycznych i ich wyszczuplenie
4. Dostawa tego samego dnia (efekt Amazona) – dostawa natychmiastowa.
5. Zastosowanie efektywnego zarządzania relacjami z dostawcami (ang. Supplier relationship management SRM), aby osiągnąć efektywność kosztową, ograniczyć ryzyka, ograniczyć czas dostaw.

Bibliografia

1. https://biznes.interia.pl/finanse/news-gwaltownie-rosnie-liczba-osob-patrzacych-na-pochodzenie-zywn,nld,4493079#utm_source=paste&utm_medium=paste&utm_campaign=chrome
2. <https://www.michaelpage.co.uk/our-expertise/retail/top-10-skills-retail-sector-2019>
3. <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2019/04/29/the-10-vital-skills-you-will-need-for-the-future-of-work/#353c12b13f5b>
4. https://exchange.cim.co.uk/blog/marketers-must-add-value-not-volume-post-lockdown/?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=wyniki_sesji_april_2020_promocja_ecommerce_customer_journey&utm_term=2020-06-12