

**Raport syntetyczny 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	dr. hab. Grażyna Śmigiełska, prof. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie
Zadanie	<b>3.2. Monitorowanie zapotrzebowania pracodawców na kompetencje pracowników w sektorze handlu.</b>
Za okres	Wrzesień 2020

**Obszar tematyczny: Nowoczesne zarządzanie przedsiębiorstwem – implikacje dla kompetencji pracowników sektora handlu**

#### **Przedmiot i zakres analizy**

Jest to raport z analizy desk research, dotyczący implikacji dla kompetencji pracowników szeregowych handlu oraz menedżerów, jaką wywołuje zarządzanie przedsiębiorstwem wykorzystujące nowoczesne technologie informacyjne i komunikacyjne w procesach handlowych i zarządzaniu firmą. Zidentyfikowano zapotrzebowanie sektora handlu na kompetencje pracowników i menedżerów, wynikające z coraz szerszego wykorzystywania w firmie nowych technologii oraz sformułowano wnioski i rekomendacje. W załączniku 1. przedstawiono implikacje dla wiedzy i umiejętności zawodowych oraz kompetencji społecznych pracujących w sektorze handlu, wynikające z wykorzystywania nowych technologii informacyjnych i komunikacyjnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem handlowym.

#### **Ocena stanu i potrzeby kompetencyjne sektora handlu**

- Rozwój przedsiębiorstw handlowych, utrzymanie oraz pozyskiwanie nowych klientów, sprostanie wymaganiom coraz bardziej konkurencyjnego rynku zależy m. in. od właściwego zarządzania firmą. Zarządzanie można zdefiniować jako działalność kierowniczą polegającą na ustalaniu celów i powodowaniu ich realizacji dzięki wykorzystaniu przez organizację zasobów, procesów i informacji w istniejących warunkach prawnych, społecznych, ekonomicznych, technologicznych i

- demograficznych w sposób sprawny i skuteczny oraz zgodny ze społeczną racjonalnością działań społecznych. Realizacja procesów, które są dla przedsiębiorstwa handlowego istotne, jest możliwa dzięki skutecznemu zarządzaniu. A to w coraz wyższym stopniu jest zależne od umiejętności wykorzystania nowych technologii w kierowaniu firmą, elastyczności systemów organizacyjnych przedsiębiorstw, umiejętności ciągłego dostosowywania organizacji do zachodzących zmian w coraz mniej przewidywalnym otoczeniu przedsiębiorstwa (Bojewska, 2020).
- Złożoność, zmienność i niepewność otoczenia powodują, że przedsiębiorstwa handlowe, szczególnie sieci i zintegrowane firmy handlowe, przywiązują coraz więcej uwagi do jakości kapitału ludzkiego. Zmieniają się przy tym oczekiwania odnośnie do kompetencji pracowników sektora handlu. Odnoszą się one do wiedzy, umiejętności zawodowych a także umiejętności społecznych, zarówno tzw. szeregowych pracowników handlu (sprzedawcy, kasjerzy, magazynierzy, itp.), jak i osób zarządzających przedsiębiorstwem handlowym (menedżerów).
- Jak wskazują wyniki analiz, problemy pracodawców sektora handlu z pozyskaniem pracowników, pogłębia rozbieżność między oczekiwanymi a rzeczywistymi kompetencjami pracowników w handlu. Pracodawcy oczekują od pracowników m. in. znajomości oferowanych produktów i wykorzystania tej wiedzy w formie doradztwa w kontaktach z klientami, umiejętności obsługi nowoczesnych urządzeń kasowych i płatniczych, korzystania z systemów elektronicznej komunikacji wewnątrz firmy, jak i w kontaktach z partnerami biznesowymi i klientami. Pracodawcy sektora handlu coraz częściej oczekują też od pracowników takich cech charakteru, jak determinacja, inicjatywa, kreatywność, łatwość nawiązywania kontaktów. Chętnie zatrudniają osoby, które uczestniczyły w warsztatach biznesowych i miały praktyki w dużych firmach handlowych.
- Zdaniem ekspertów z PIE, dalsza digitalizacja handlu oraz zachodzące zmiany w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstw handlowych i zarządzaniu firmą, a także silna konkurencja, wymuszająca optymalizację procesów handlowych spowodują, że w sektorze handlu coraz mniejsze zainteresowanie będzie pozyskiwaniem osób o niskich kwalifikacjach, do prac prostych i powtarzalnych (będą stopniowo zastępowani przez automaty). Natomiast rosnąć będzie popyt na specjalistów w zakresie zarządzania kluczowymi procesami handlowymi, wykazujących odporność na kryzysy i gotowość do podejmowania ryzyka w sytuacji niepewności, którzy

Gr1    potrafią wykorzystać nowe technologie cyfrowe dla przygotowania pogłębionych analiz rynku, diagnozować potrzeby klientów, aby tworzyć spersonalizowaną ofertę.

- Zwraca uwagę rosnące zapotrzebowanie na kompetencje technologiczne pracowników. Dotyczy to praktycznie wszystkich grup pracowników w gospodarce, bowiem w 2019 r. 29 proc. ludności UE miało niskie umiejętności informatyczne, a 15 proc. nie posiadało ich w ogóle. Pandemia COVID-19 jeszcze uwypukliła znaczenie umiejętności informatycznych m. in. w zakresie komunikacji i analizy danych i wręcz przyspieszyła procesy transformacji cyfrowej firm, która często okazuje się najbardziej skuteczną drogą realizacji celów biznesowych (Sektor IT, 2020).
- Dynamika funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw handlowych, niezależnie od ich wielkości, sprawia, że pracodawcy wymagają od pracownika elastyczności tj. umiejętności szybkiego reagowania na zmiany i dostosowania się do nich. Oczekują też gotowości do pogłębiania swojej wiedzy i umiejętności zawodowych, tym bardziej, że automatyzacja i postęp technologiczny w sektorze handlu wykazały ostatnio duże przyspieszenie (Zarządzanie..., 2020). Z badań monitorujących sytuację przedsiębiorstw w polskiej gospodarce, w tym w sektorze handlu, realizowanych przez Polski Instytut Ekonomiczny (PIE) i Polski Fundusz Rozwoju (PFR) wynika, że w okresie pandemii po rozwiązaniu z zakresu ICT sięgają w coraz większym zakresie firmy z sektora MMSP. Dobrym przykładem są małe firmy handlowe, które wykorzystują w swojej działalności cyfrowe kanały komunikowania się z klientami, systemy informatyczne do wspomagania zarządzania przedsiębiorstwem oraz internetowe platformy sprzedaży i obsługi klientów.
- Przewiduje się, że wraz z coraz bardziej intensywnym wykorzystywaniem nowych technologii w przedsiębiorstwach handlowych, rosnąć będzie zapotrzebowanie na pracowników łączących kompetencje poznawcze, społeczne oraz cyfrowe i techniczne. Pandemia COVID- 19 ujawniła szczególnie silnie potrzebę posiadania przez pracowników handlu nowych kompetencji, jako warunku szybszego dostosowania się przedsiębiorstw do nowych uwarunkowań i wyzwań. Zarządzanie zmianą należy obecnie do najważniejszych oczekiwanych umiejętności menedżerów, gdyż z badań wynika, że tylko w mniej niż 30 proc. przypadków udało się całkowicie zrealizować zakładane cele związane z wprowadzeniem zmian w przedsiębiorstwie. Z badań ośrodka dialogu i analiz THINKTANK wynika, że menedżerów, którzy potrafią robić to skutecznie cechują cztery umiejętności (4 kompetencje..., 2020). Są to:
  - nie poddają się „terrorowi zmian” tj. potrafią rozemnać, jakie elementy organizacji muszą pozostać stałe, aby dać ludziom poczucie trwałości;
  - umieją przekonująco wskazać dlaczego zmiana musi się wydarzyć i jaki jest jej głębszy sens dla firmy;
  - skutecznie zarządzają emocjami ludzi, zmniejszając obawy pracowników;
  - umiejętnie dozują komunikację, by wszyscy byli poinformowani, ale nie mieli nadmiaru informacji, który tworzy chaos i sprzyja lękom.

- Na menedżerów w sieciach handlowych, a coraz częściej też w firmach rodzinnych, poszukiwani są specjaliści w biznesie tj. ludzie o wszechstronnych umiejętnościach, najlepiej takich, którzy łączą dwie odległe dziedziny (np. wiedzę humanistyczną i rozeznanie w świecie nowych technologii) oraz osoby o dużych umiejętnościach analitycznych, z mocno rozwiniętymi kompetencjami miękkimi. Przykładem takiego poszukiwanego specjalisty jest *project manager*, którego zadaniem jest łączenie kompetencji specjalistów w celu osiągnięcia założonego rezultatu oraz nadzorowanie płynności procesu w dynamicznie zmieniających się warunkach. Zawód Project Managera uznaje się za zawód przyszłości, gdyż wymagane na tym stanowisku kompetencje są trwałe i nie poddają się dezaktualizacji.
- Eksperti World Economic Forum (Gray, 2019) wskazują, że w najbliższych latach najważniejszymi kompetencjami oczekiwanymi przez pracodawców z różnych sfer gospodarki, w tym z sektora handlu, będą: zarządzanie ludźmi, zdolności negocjacyjne, inteligencja emocjonalna, współpraca z innymi, elastyczność poznawcza, rozwiązywanie złożonych problemów, krytyczne myślenie, kreatywność (Gray, 2019).

#### Literatura:

Bojewska B. *Rozdział I. Przestanki i uwarunkowania nowoczesnego zarządzania – implikacje dla wymiaru sprawiedliwości*, w [https://www.ksiegarnia.beck.pl/media/product\\_custom\\_files/1/4/14646-wymiar-sprawiedliwosci-w-dobie-oczekiwan-spoecznych-czesc-ii-zarzadzanie-i-ekonomia-przemyslaw-banasik-darmowy-fragment.pdf](https://www.ksiegarnia.beck.pl/media/product_custom_files/1/4/14646-wymiar-sprawiedliwosci-w-dobie-oczekiwan-spoecznych-czesc-ii-zarzadzanie-i-ekonomia-przemyslaw-banasik-darmowy-fragment.pdf)

*Cedefop and Eurofound to present key findings from the European company survey 2019* (2020), w <https://www.cedefop.europa.eu/pl/news-and-press/news/cedefop-and-eurofound-present-key-findings-european-company-survey-2019> [dostęp: 25. 09. 2020]

Gray A. (2019). *The 10 skills you need to thrive in the Fourth Industrial Revolution*, "World Economic Forum" w <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution> [dostęp: 19. 01. 2019]

*Zarządzanie jako przyszłościowy kierunek w nowoczesnym biznesie*, w <http://nf.pl/manager/zarzadzanie-jako-przyszlosciowy-kierunek-w-nowoczesnym-biznesie,,56740,151> [dostęp: 23. 09. 2020]

*4 kompetencje liderów, którzy skutecznie wdrażają zmiany*, w <http://nf.pl/manager/4-kompetencje-liderow-ktorzy-skutecznie-wdrazaja-zmiany,,50765,151> [dostęp: 23. 09. 2020]

- Reasumując, koronawirus potwierdził, zapotrzebowanie pracodawców na przedsiębiorczych i kreatywnych pracowników, potrafiących skutecznie działać w warunkach niepewności i podwyższonego ryzyka, których umiejętności opierają się na kompetencjach cyfrowych.
- Wyniki badań wskazują, że rośnie zastosowanie nowych technologii informacyjnych i komunikacyjnych w sferze pozyskiwania i analizy danych o konsumentach. Skutkiem tego rosnąć będzie zapotrzebowanie pracodawców na pracowników potrafiących prowadzić zaawansowaną analitykę biznesową, pomagającej w podejmowaniu trafnych decyzji biznesowych. Dzięki Big Data firmy handlowe, przemysłowe i usługowe mogą personalizować swoją ofertę i tworzyć rekomendacje dopasowane do klienta.
- Potrzebne praktyczne umiejętności korzystania z nowych technologii uzasadniają potrzebę głębszej zmiany w dotychczasowej edukacji, w kierunku uczenia umiejętności analitycznych, samokształcenia, potrzeby i umiejętności rozwijania doradztwa dla klienta.
- Także dynamika zmian zachodzących w życiu społeczno-gospodarczym, wskazuje na potrzebę urzeczywistnienia koncepcji uczenia się przez całe życie. System edukacji musi tak kształcić, aby umiejętności ludzi nadążały za digitalizacją poszczególnych dziedzin życia, w tym sektora handlu. Jest to tym bardziej istotne, że w raporcie przygotowanym wspólnie przez Cedefop i EFT podkreśla się, że połowa dorosłej populacji w UE potencjalnie będzie potrzebowała podniesienia kompetencji lub przekwalifikowania zawodowego (Cedefop, 2019). Dlatego konieczne jest wzmocnienie ustawicznego kształcenia i rozwinięcie szkoleń zawodowych, aby zwiększyć szanse pracowników na rynku pracy oraz konkurencyjność firm.

**Załącznik 1.**
**Implikacje dla wiedzy i umiejętności zawodowych oraz kompetencji społecznych pracujących w sektorze handlu, wynikające z wykorzystywania nowych technologii informacyjnych i komunikacyjnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem handlowym**

Źródło informacji	Nowe technologie wykorzystywane w pozyskaniu informacji o kliencie oraz zarządzaniu przedsiębiorstwem	Implikacje dla pracujących w sektorze handlu, wynikające z wykorzystywania nowych technologii informacyjnych i komunikacyjnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem handlowym, w zakresie:		
		wiedzy	umiejętności zawodowych	kompetencji społecznych
Wypowiedź eksperta ds. handlu z Polskiego Instytutu Ekonomicznego [1]	- posiadanie samej technologii okazuje się niewystarczające dla sprawnego zarządzania firmą, gdyż przedsiębiorstwa produkcyjne i handlowe muszą zmienić swoje podejście do prowadzenia biznesu, przechodząc od paradygmatu kosztu i zysku do paradygmatu indywidualnych potrzeb klientów. Nowe technologie pozwalają szybciej i lepiej wychwytywać potrzeby klientów, aby móc je możliwie najszybciej zaspokoić oraz dotrzeć do konsumenta we właściwym miejscu i czasie. Jest to niezwykle ważne w tych procesach sprzedażowych, w których klienci nie kierują się rutyną. Wymaga to zmiany w zarządzaniu firmą i nowych umiejętności zawodowych, zarówno kadry zarządzającej, jak i pracowników	<b>Zna:</b>  - jak nowe technologie komunikowania się z klientem zmieniają podejście do biznesu;  - na czym te zmiany polegają i jakie zmiany to niesie dla zarządzania firmą handlową.	<b>Potrafi:</b>  - dostrzec zmiany wywołane nowymi technologiami w komunikowaniu się z klientami i określić ich skutki dla prowadzenia firmy handlowej;  - zmienić podejście do prowadzenia biznesu kierując się wymaganiami nowoczesnych technologii	<b>Jest:</b>  -otwarty na wykorzystywanie w firmie nowych technologii  - kreatywny, otwarty na nowinki technologiczne.

<p><b>Wywiad z PFR</b> przedstawicielem Działu Doradztwa w Zespole Customer &amp; Growth w KPMG [2]</p>	<p><b>Opis:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- coraz częściej źródłem danych o kliencie staje się smartfon, na który przenoszone są dotychczasowe kanały komunikacji z klientami;</li> <li>- możliwość wykorzystywania danych behawioralnych w czasie rzeczywistym, pozwoli zrozumieć konsumentów na poziomie emocjonalnym i przenieść technologie analityczne na wyższy poziom. Sztuczna inteligencja (AI), rozpoznawanie obrazu i analiza nastroju zapewnią głębokie i szczegółowe zrozumienie postaw i reakcji konsumentów;</li> <li>- technologia oferuje firmom detalicznym możliwość wglądu w prywatne życie konsumentów, co stwarza możliwość personalizacji oferty;</li> <li>- wyniki analizy danych o klientach wskazują, że reprezentanci nowych pokoleń coraz bardziej cenią doświadczenia i doznania zakupowe niż samo posiadanie dóbr materialnych. Przedstawiciele pokolenia Millenialsów i pokolenia „Z” wydają mniej na kupowanie rzeczy, a więcej na ich wykorzystywanie oraz informowanie o tym innych w mediach społecznościowych. Stąd kreowanie nowych doświadczeń i doznań powoli staje się trendem pozwalającym firmom</li> </ul>	<p><b>Zna:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nowe źródła pozyskiwania danych o klientach;</li> <li>- możliwości, jakie dają nowe technologie w zakresie pozyskiwania danych o klientach;</li> <li>- znaczenie pogłębionej wiedzy o kliencie dla zarządzania firmą;</li> <li>- jak pogłębiona wiedza o kliencie przekłada się na budowanie relacji firmy z klientem.</li> </ul>	<p><b>Potrafi:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- wykorzystać pogłębioną wiedzę o kliencie w procesie kreowania oferty firmy, cen, kanałów dystrybucji oraz w bezpośredniej obsłudze klienta. Coraz częściej potrzebni są specjaliści od zarządzania firmą. W sektorze handlu, rośnie też zapotrzebowanie na specjalistów analityków, potrafiących przygotować spersonalizowane oferty.</li> </ul>	<p><b>Cesta PFR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- otwarty na nowe źródła pozyskiwania wiedzy o kliencie i wykorzystywanie jej w codziennej praktyce handlowej;</li> <li>- skłonny do poszukiwania nowych źródeł wiedzy o konsumentach i wykorzystywania pozyskanej wiedzy w codziennej praktyce handlowej;</li> <li>- pogłębiania swoich analitycznych umiejętności;</li> <li>- gotów wykorzystywać nową wiedzę o kliencie w kreowaniu relacji z klientem.</li> </ul>
---	--	---	--	--

Grupa PFR	na przyciąganie klientów do ich sklepów i zapewnianie niezapomnianych wspomnień. Przedstawione zmiany technologiczne sprawiają, że zmienia się zarządzanie firmą, które coraz częściej opiera się na wynikach pogłębionych analiz zmian zachodzących na rynku.			Grupa PFR
Wypowiedź Dyrektora Działu IT w sieci Carrefour Polska [3]	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Carrefour Polska, realizując założenia strategii rozwoju firmy „Carrefour 2022”, podjął decyzję o migracji infrastruktury IT na środowisko chmury obliczeniowej;</li> <li>- kierownictwo firmy uznało, że jest to ważny krok na drodze do wyższej elastyczności biznesowej i dojrzałości technologicznej, który ułatwi zarządzanie firmą i wpłynie na dostępność systemów dla klientów Carrefour Polska.</li> </ul>	<b>Zna:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- potrzeby firmy w zakresie innowacyjnych technologii w związku z prowadzeniem biznesu charakteryzującego się dużą zmiennością oraz rozproszoną strukturą;</li> <li>- że zastosowanie innowacyjnych technologii związane z <i>cloud computingiem</i> może pozwolić na lepszą kontrolę kosztów, w szczególności inwestycyjnych.</li> </ul>	<b>Umie:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- wykorzystać cyfrowe rozwiązania dla usprawnienia modelu działalności i struktury organizacyjnej firmy;</li> <li>- umie wykorzystać nowoczesne technologie, aby skutecznie odpowiedzieć na zmieniające się oczekiwania i zwyczaje konsumentów, związane z komfortem, szybkością i wygodą całego procesu zakupowego.</li> </ul>	<b>Jest:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- odważny i skłonny do unowocześnienia zarządzania firmą, dzięki wykorzystywaniu nowych technologii;</li> <li>- chętny do „zaszczepienia” wśród pracowników potrzeby zmian w funkcjonowaniu firmy;</li> <li>- gotów do pobudzania kreatywności pracowników.</li> </ul>
Opinia eksperta nt. wprowadzenia systemu RFID w magazynie wysyłkowym	- w najnowszym magazynie wysyłkowym należącym do firmy Rossmann, wprowadzono system RFID, stanowiący element systemu wspierającego automatyzację	<b>Zna:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- istotę technologii RFID i korzyści, jakie jej zastosowanie może przynieść firmie;</li> </ul>	<b>Potrafi:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- określić warunki, których spełnienie pozwoli wykorzystać firmie atuty</li> </ul>	<b>Jest gotów:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- na inwestowanie w nowe technologie</li> </ul>



<p>Grupa PFR firma Rossmann [4]</p>	<p>magazynu. Celem była optymalizacja procesu obsługi załadunku towarów, przy jego maksymalnej automatyzacji, wraz z kontrolą wysyłanych towarów. Sieć realizuje około 1000 wysyłek tygodniowo w trybie całodobowym. Rewolucją była automatyczna identyfikacja kilkudziesięciu tysięcy boksów z towarami przeznaczonymi do wysyłki, poprzez wyposażenie ich w trwale przymocowane tagi RFID. W każdym doku zainstalowano czytnik oraz 4 anteny. Z kolei na zewnątrz zamontowano zintegrowane czytniki nad dokami i 15 kontrolujących ruch pojazdów na terenie zakładu, które monitorują wagi oraz wjazdy i wyjazdy. Wdrożony system RFID wykrywa ruch kontenerów na dokach załadunkowych, rozróżniając kierunek ruchu w czasie rzeczywistym, nawet w momencie jednoczesnego ich przejazdu w przeciwne strony. Pozwala także kontrolować proces załadunku pojazdów, potwierdzać jego poprawność, tj. wysyłkę właściwego towaru do właściwego sklepu.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- warunki i ryzyka jej wprowadzenia do firmy;</li> <li>- kompetencje, jakie pracownik musi spełniać, aby móc korzystać z atutów technologii.</li> </ul>	<p>technologii RFID;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- oszacować nakłady i zyski z wprowadzenia nowej technologii;</li> <li>- współpracować z ekspertami wprowadzając do firmy pilotażowo technologię RFID.</li> </ul>	<p>Grupa PFR</p>
<p>Wypowiedź przedstawiciela POHiD w sprawie wdrażania w</p>	<p>- w dużych firmach handlowych w okresie pandemii bardzo ważne okazały się wdrożenia <i>Systemu Zarządzania Ciągłością Działania</i></p>	<p><b>Zna:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- istotę <i>Systemu Zarządzania Ciągłością Działania</i></li> <li>- potrzebę wprowadzenia w firmie</li> </ul>	<p><b>Potrafi:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- wdrożyć w firmie <i>System Zarządzania Ciągłością Działania</i>;</li> </ul>	<p><b>Jest gotów:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ponieść dodatkowe koszty wynikające z wdrożenia <i>Systemu</i></li> </ul>

<p>sięć Systemu Zarządzania Ciągłością Działania [5]</p>	<p>Handel</p>	<p><i>Systemu Zarządzania Ciągłością Działania;</i></p> <p>- korzyści dla firmy, wynikające z wdrożenia <i>Systemu Zarządzania Ciągłością Działania</i>, takie jak: ulepszony proces dla kontroli i zarządzania odchyleniami, optymalizacja i redukcja stanów magazynu, zsynchronizowanie i zharmonizowanie zarządzania łańcuchem dostaw, świadome planowanie związane z decyzjami „<i>Make or buy</i>”, udoskonalona kontrola krytycznych okresów realizacji zamówienia w łańcuchu dostaw oraz jako konsekwencja - redukcja okresów realizacji zamówień klienta.</p>	<p>- realizować zasady wynikające z wdrożenia <i>Systemu Zarządzania Ciągłością Działania;</i></p> <p>- korzystać z korzyści, które niesie wdrożenie <i>Systemu Zarządzania Ciągłością Działania.</i></p>	<p><i>Zarządzania Ciągłością Działania;</i></p> <p>- zależy pracownikowi na zbudowaniu organizacji odpornej na zakłócenia, minimalizowaniu ich skutków oraz skutecznym przetrwaniu firmy w sytuacjach awaryjnych.</p>
<p>Wypowiedź Dyrektora sprzedaży w Goodvalley [6]</p>	<p>- pandemia koronawirusa obnażyła słabości branży logistycznej na całym świecie. Regularność dostaw jest mocno zachwiana, a poszczególne elementy łańcuchów dystrybucji rwą się;</p> <p>- eksperci ostrzegają, że koniecznością będzie przemodelowanie obecnych systemów. Najbardziej narażona na straty i nieterminowość przewozów jest branża spożywcza;</p> <p>- obecnie najlepiej radzą sobie ci, którzy</p>	<p>- zmienność i niepewność sytuacji nakazuje dywersyfikację zaopatrzenia i łańcuchów dystrybucji. Te nowe rynkowe uwarunkowania powodują zapotrzebowanie na menedżerów, którzy znają nowe trendy i możliwe ich skutki dla przedsiębiorstw.</p>	<p>- coraz bardziej cenieni są menedżerowie, którzy potrafią na podstawie danych i obserwacji przewidywać nadchodzące zmiany i relatywnie szybko zmienić zarządzanie w firmie.</p> <p>- zapotrzebowanie na menedżerów, którzy potrafią przekuć niepewność sytuacji firmy np. na nową organizację np. dostaw, które w razie</p>	<p>- oczekuje się od menedżerów przewidywania zdarzeń, odwagi w podejmowaniu decyzji, szybkości działania, determinacji, umiejętności „pociągnięcia” pracowników do zintensyfikowanych działań na rzecz firmy.</p>

Grupa PFR	dywersyfikowali swoje linie zaopatrzeniowe.		kryzysu lub niewydolności nie narażą firmy na ogromne straty.	Grupa PFR
-----------	---	--	---	-----------

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury zamieszczonej na końcu niniejszego raportu.

### Literatura:

Bojewska B. *Rozdział I. Przesłanki i uwarunkowania nowoczesnego zarządzania – implikacje dla wymiaru sprawiedliwości*, w [https://www.ksiegarnia.beck.pl/media/product\\_custom\\_files/1/4/14646-wymiar-sprawiedliwosci-w-dobie-oczekiwan-spoecznych-czesc-ii-zarzadzanie-i-ekonomia-przemyslaw-banasik-darmowy-fragment.pdf](https://www.ksiegarnia.beck.pl/media/product_custom_files/1/4/14646-wymiar-sprawiedliwosci-w-dobie-oczekiwan-spoecznych-czesc-ii-zarzadzanie-i-ekonomia-przemyslaw-banasik-darmowy-fragment.pdf)

*Cedefop and Eurofound to present key findings from the European company survey 2019* (2020), w <https://www.cedefop.europa.eu/pl/news-and-press/news/cedefop-and-eurofound-present-key-findings-european-company-survey-2019> [dostęp: 25. 09. 2020]

Gray A. (2019). *The 10 skills you need to thrive in the Fourth Industrial Revolution*, “World Economic Forum” w <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution> [dostęp: 19. 01. 2019]

*Zarządzanie jako przyszłościowy kierunek w nowoczesnym biznesie*, w <http://nf.pl/manager/zarzadzanie-jako-przyszlosciowy-kierunek-w-nowoczesnym-biznesie,,56740,151> [dostęp: 23. 09. 2020]

*4 kompetencje liderów, którzy skutecznie wdrażają zmiany*, w <http://nf.pl/manager/4-kompetencje-liderow-ktorzy-skutecznie-wdrazaja-zmiany,,50765,151> [dostęp: 23. 09. 2020]

## Wnioski i rekomendacje

- Wyniki badań wskazują, że rośnie zastosowanie nowych technologii informacyjnych i komunikacyjnych w sferze pozyskiwania i analizy danych o konsumentach. Skutkiem tego rosnąć będzie zapotrzebowanie pracodawców na pracowników potrafiących prowadzić zaawansowaną analitykę biznesową, pomagającą w podejmowaniu trafnych decyzji biznesowych.
- Dzięki Big Data firmy handlowe, przemysłowe i usługowe mogą personalizować swoją ofertę i tworzyć rekomendacje dopasowane do klienta.
- Potrzebne praktyczne umiejętności korzystania z nowych technologii uzasadniają potrzebę głębokiej zmiany w dotychczasowej edukacji, w kierunku uczenia umiejętności analitycznych, samokształcenia, potrzeby i umiejętności rozwijania doradztwa dla klienta.

## Literatura wykorzystana w raporcie:

[1] *Najważniejsze trendy w e-commerce na 2020 r.* w <https://www.wiadomoscihandlowe.pl/artykuly/najwazniejsze-trendy-w-e-commerce-na-2020-r-badani,60479/1> [dostęp: 29. 01. 2020].

[2] *Customer & Growth. Jak zdobyć klientów i prowadzić efektywną sprzedaż?* w <https://home.kpmg/pl/pl/home/services/advisory/management-consulting/customer-growth.html>

[3] *Carrefour Polska robi technologiczny krok w chmurę* w <https://www.wiadomoscihandlowe.pl/artykuly/carrefour-polska-robi-technologiczny-krok-w-chmure,62803> [dostęp: 14. 04. 2020]

[4] *Udany pilotaż RFID w Rossmannie* w <http://poradnikhandlowca.com.pl/artykuly/udany-pilotaz-rfid-w-rossmannie/> [dostęp: 20. 04. 2020]

[5] *Wyniki badania IDI przeprowadzonego przez PIE w kwietniu 2020 r. nt. wprowadzania do przedsiębiorstw nowoczesnych technologii informacyjnych i komunikacyjnych* oraz [https://www.pbsg.pl/bcm-zarządzaniekryzysowe/?gclid=EAlaIQobChMIt8Cc1Yep6QIVxY2yCh2XiAy6EAAYAiAAEgK-f\\_D\\_BwE](https://www.pbsg.pl/bcm-zarządzaniekryzysowe/?gclid=EAlaIQobChMIt8Cc1Yep6QIVxY2yCh2XiAy6EAAYAiAAEgK-f_D_BwE)

[6] *Pękające łańcuchy dostaw zmuszą firmy spożywcze do przebudowania strategii zaopatrzeniowych* w <https://www.wiadomoscihandlowe.pl/artykuly/pekajace-lancuchy-dostaw-zmusza-firmy-spozywcze-do-przebudowania-strategii-zaopatrzeniowych,63584?newsletter=1514> [dostęp: 8. 05. 2020]

Grażyna Śmigielska

Zleceniobiorca

Automatyzacja strefy kas w sklepach	Kasjerzy wypierani przez automaty.
Autonomiczne sklepy (bezzałogowe)	Zapotrzebowanie na merchandiserów i techników utrzymujących w sprawności sklepy autonomiczne.
Geolokalizacja	Umiejętność wykorzystania tej technologii w transporcie dla optymalizacji procesu dostarczania towarów do sklepów oraz w dużych obiektach handlowych dla optymalnego wykorzystania powierzchni handlowej i usprawnienia zakupów klientów.
Sprzedaż online	Umiejętność organizacji sprzedaży i prezentacji towarów w e-handlu.
Aplikacje mobilne	Zapotrzebowanie na umiejętności wykorzystania technologii mobilnych dla personalizacji oferty i tworzenia lepszych doświadczeń zakupowych. Już obecnie silnie odnosi się to do pracowników działów handlowych firm przemysłowych i usługowych w ich działaniach dla budowania marki produktu oraz pracowników firm handlowych podejmujących działania na rzecz pozyskania lojalnego klienta odwiedzającego dany punkt sprzedaży.
Big Data	Zapotrzebowanie na analityków potrafiących prowadzić zaawansowaną analitykę biznesową. Dzięki big data firmy handlowe, przemysłowe i usługowe mogą precyzyjnie personalizować swoją ofertę i tworzyć rekomendacje dopasowane do klienta, a w efekcie pomagają w podejmowaniu lepszych decyzji biznesowych.
Sztuczna Inteligencja (ang. Artificial Intelligence)	Zapotrzebowanie na techników umiejących wykorzystać sztuczną inteligencję w zrozumieniu danych o kliencie i podsuwaniu mu idealnie dopasowanych sugestii.

Źródło opracowane na podstawie: Najważniejsze trendy w e-commerce na 2020 r.

<https://www.wiadomoscihandlowe.pl/artykuly/najwazniejsze-trendy-w-e-commerce-na-2020-r-badani,60479/1> [dostęp: 29. 01. 2020].