

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.

Umowa z dnia:	2020
Wykonawca	dr. hab. Grażyna Śmigielska, prof. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie
Zadanie	3.2. Monitorowanie zapotrzebowania pracodawców na kompetencje pracowników w sektorze handlu.
Za okres	Listopad 2020

Obszar tematyczny: Zmiany w handlu w Polsce a zapotrzebowanie na kompetencje pracowników handlu

Pandemia COVID-19 spowodowała istotne zmiany w handlu detalicznym i sytuacji przedsiębiorstw handlowych. W niniejszym raporcie podjęto próbę identyfikacji, jak zmiany w handlu, w tym wywołane przez pandemię, wpłynęły na oczekiwania pracodawców sektora handlu dotyczące kompetencji pracowników. Raport przygotowano na podstawie materiałów zastanych. Korzystano przede wszystkim z artykułów, doniesień oraz komentarzy i wywiadów przedstawicieli handlu publikowanych na platformach dedykowanych sektorowi handlu oraz podczas spotkania Grupy Roboczej ds. Koordynacji Badań, w ramach prac Sektorowej Rady ds. Kompetencji Handlu.

Źródło informacji	Zmiany w handlu w Polsce wywołane przez pandemię	Oczekiwania pracodawców wobec kompetencji pracowników handlu i pracowników działów handlowych w firmach przemysłowych i usługowych (jako skutek zmian w handlu wywołanych przez pandemię), w zakresie:		
		wiedzy	umiejętności praktycznych	umiejętności społecznych
Wypowiedź Senior Director z GfK Polonia nt. wyzwań przed którymi stoi stacjonarny handel detaliczny [1]	<p>- z badań GfK wynika, że w 2019 r. handel detaliczny FMCG odpowiadał za 55 proc. obrotów detalicznych punktów stacjonarnych w 27 państwach UE. i był bardzo zróżnicowany w poszczególnych krajach;</p> <p>- Polski konsument zostawiał w 2019 r. w sklepach stacjonarnych więcej pieniędzy (35,7 proc.) niż przeciętny Europejczyk (29,9 proc.);</p> <p>- obecnie, w związku z pandemią COVID-19, sklepy detaliczne w Europie, w tym również w Polsce, stoją przed nowymi wyzwaniami. Są nimi: zapewnienie bezpieczeństwa sanitarnego w obiektach handlowych oraz zdrowotnego dla pracowników i klientów; utrzymanie miejsc pracy; cyfryzacja przedsiębiorstw.</p>	<p>Zna:</p> <p>- przed jakim wyzwaniem stają punkty stacjonarne, jakie są oczekiwania kupujących w stosunku do stacjonarnych sklepów;</p> <p>- przepisy regulujące bezpieczeństwo sanitarne w obiektach handlowych;</p> <p>- zna, na czym polega istota cyfryzacji handlu.</p>	<p>Umie:</p> <p>- zorganizować sprzedaż w sklepie zapewniając klientom bezpieczeństwo sanitarne</p> <p>- posługiwać się podstawowymi technologiami cyfrowymi wykorzystywanymi w punkcie sprzedaży detalicznej.</p>	<p>Jest skłonny:</p> <p>- do uczenia się nowych umiejętności</p> <p>- wprowadzać zmiany w organizacji pracy sklepu, zgodnie ze zmianami zachodzącymi w otoczeniu firmy, w tym ze zmieniającymi się oczekiwaniami klientów oraz sytuacją ekonomiczną firmy.</p>
Informacja na temat kierunków rozwoju handlu detalicznego i konsekwencji dla poszukiwanych	- w Polsce po 2010 r. nastąpił dynamiczny rozwój różnych form handlu zintegrowanego, w tym polskich sieci franczyzowych. Szacuje się, że jest około 46 tys. sklepów spożywczych i z artykułami	- rozwój franczyzy spowodował wzrost zapotrzebowania na pracowników o wyższych kompetencjach, znających zasady funkcjonowania franczyzy i współpracy z franczyzodawcą;	- wzrosło zapotrzebowanie na pracowników potrafiących pogodzić własną kreatywność i przedsiębiorczość z wytycznymi franczyzodawcy;	- franczyza zwiększyła zapotrzebowanie na pracowników rozumiejących potrzebę systematycznego doszkalania się i chętnie uczestniczących w takich

<p>kompetencji pracowników handlu [2]</p>	<p>kosmetycznymi, funkcjonujących w systemie franczyzy. Stanowią one około 1/3 wszystkich sklepów z FMCG;</p> <p>- rozwój systemów franczyzy poprawił pozycję krajowych firm handlowych, gdyż uzyskały one możliwość osiągania korzyści, wynikających ze skali zakupów oraz lepszych warunków negocjacji z dostawcami, a także podejmowania dużych inwestycji;</p> <p>- pandemia spowodowała konieczność przyspieszonej optymalizacji kosztów handlowych, w tym racjonalizacji dostaw i zapasów towarów,</p>	<p>- procesy integracji zdynamizowały rozwój marek własnych, które stały się ważnym elementem wyróżnienia zintegrowanych firm handlowych na rynku i budowy ich wspólnego wizerunku. W czasie pandemii wzrosło zainteresowanie konsumentów produktami tańszymi, skutkujące wzrostem zainteresowania klientów markami własnymi;</p> <p>- wzrosło zapotrzebowanie na pracowników handlu znających znaczenie marek własnych dla firmy oraz kierunki rozwoju marek własnych (ewolucja <i>private labels</i> w <i>private brands</i>) i znaczenie budowy ich tożsamości.</p>	<p>- wzrosło zapotrzebowanie na pracowników handlu mających doświadczenie w marketingu produktów markowych, w tym wykorzystywaniu takich narzędzi oddziaływania na klienta, jak cena, opakowanie, kolorystyka, przekaz informacyjny¹;</p> <p>- wzrosło zapotrzebowanie na pracowników z umiejętnościami analitycznymi, potrafiącymi działać w kierunku racjonalizacji kosztów handlowych.</p>	<p>szkoleniach; na pracowników lojalnych wobec firmy;</p> <p>- rośnie zapotrzebowanie na pracowników otwartych na zmiany i nie bojących się zmian, na pracowników kreatywnych.</p>
<p>Wyniki badania z globalnego badania liderów technologicznych w 2020 r. [3]</p>	<p>- z Raportu wynika, że 11,6% firm osiąga znaczące korzyści dzięki zastosowaniu technologii cyfrowych. Są wśród nich również firmy handlowe, w tym sieci handlowe. Wyróżnia je dążenie do osiągnięcia wzrostu oraz liderzy będący</p>	<p>- tzw. zwinni liderzy innowacji mają pomóc firmom w nakreśleniu wizji przyszłości opartej o postęp technologiczny oraz dokonać transformacji firmy;</p>	<p>- pomoc zwinnego lidera technologii może: 1/przybrać formę udoskonalenia strategii zarządzania kryzysem 2/ opracowania procesu powrotu do normalności, 3/ polegać na przygotowaniu firmy na</p>	<p>- wymagana jest od pracowników duża elastyczność działania, koncentracja wokół wizji i celów nakreślonych przez tzw.</p>

¹ *Handel detaliczny produktami marek własnych w Polsce 2019*, w <https://mypmr.pro/products/handel-detaliczny-produktami-marek-wlasnych-w-polsce-2019-1>

	<p>zwolennikami rozwiązań technologicznych i doceniający ich wartość;</p> <p>- duża dynamika zdarzeń na rynku, trudnych do przewidzenia wzmacnia zapotrzebowanie firm handlowych na tzw. zwinnych liderów technologicznych potrafiących sprawnie funkcjonować w sytuacjach kryzysowych.</p>	<p>- powinni pełnić rolę głównego architekta innowacji i zmian w firmie;</p> <p>- liderzy odpowiedzialni za technologie dzięki swoim umiejętnościom kierowniczym powinni wpłynąć na strategię biznesową oraz sprawić, aby technologia stała się nieodłącznym elementem działalności biznesowej firmy.</p>	<p>transformację technologiczną i jej przeprowadzenie;</p> <p>- w realizacji w/w zmian technologicznych potrzebne są odpowiednie instrumenty oraz gotowość do podejmowania odważnych decyzji.</p>	<p>zwinnego lidera technologicznego;</p> <p>- wskazana jest nieustępliwość w realizacji przyjętych celów;</p> <p>- od firmy wymagana jest elastyczność w kształceniu pracowników oraz finansowania rozwiązań technologicznych o strategicznym znaczeniu.</p>
<p>Informacja od przedstawiciela Jeronimo Martins Drogerie i Farmacja [4]</p>	<p>- firmy handlowe przechodzą transformację, skutkującą często zwolnieniami grupowymi pracowników. Przedstawiciele Jeronimo Martins Drogerie i Farmacja poinformowali, że firma koncentruje się na rozwoju sieci drogerii tj. formacie mającym największy potencjał w zakresie rozwoju biznesu kosmetycznego i rezygnuje z branży farmaceutycznej;</p> <p>- Od 30 lipca br. wszystkie (47) HebeApteki zostały zamknięte. Pracowników aptek Hebe obejmie proces zwolnień grupowych, który dotyczy będzie 290 pracowników. W</p>	<p>Zna:</p> <p>- procedury zwolnień grupowych pracowników i przysługujące pracownikom świadczenia. Od 30 lipca br. wszystkie (47) HebeApteki zostały zamknięte.</p>	<p>Umie:</p> <p>- skorzystać z dostępnych prawnie procedur w sytuacji zwolnień grupowych pracowników</p>	<p>Jest skłonny:</p> <p>- walczyć o przysługujące odprawy;</p> <p>- podjąć działania doszkalające, pozwalające podnieść swoje kwalifikacje i dostosować je do oczekiwań rynku pracy.</p>

	zależności od stażu pracy i innych czynników, w ramach odprawy, zwalniani otrzymają pakiet świadczeń do trzech razy przewyższających wymagania prawne i dodatkowo będą mieli możliwość skorzystania z doradztwa zawodowego.			
Wypowiedź Łukasza Michałowskiego, regionalnego dyrektora Sprzedaży, Raben Logistics Polska Sp. z o.o. [5]	- podzielił kompetencje poszukiwane przez Raben na kompetencje miękkie i twarde i scharakteryzował zmiany, jakie następują w ostatnim czasie w zakresie zapotrzebowania firmy na pracowników.	- wyraźnym wyzwaniem dla branży stał się dynamiczny rozwój <i>e-commerce</i> w obszarze <i>food</i> i <i>non-food</i> . Po stronie logistyki wiąże się to z integracją systemów magazynowych firmy z systemami klienta.	- poszukiwani są pracownicy z kompetencjami twardymi. Można zauważyć wyraźną zmianę proporcji w liczbie pracowników tzw. fizycznych (np. operator wózka, magazynier) na rzecz wykwalifikowanych pracowników w zakresie automatyzacji i programowania, specjalistów ds. utrzymania ruchu. Jest trudność w pozyskaniu pracowników posiadających kompetencje w tym zakresie.	- obecnie poszukiwani są pracownicy z kompetencjami miękkimi; - są poszukiwani pracownicy do działów wsparcia, którzy mają kompetencje komunikacyjne, wynikające z systemu pracy zdalnej. Osoba posiadająca takie kompetencje będzie w stanie o wiele sprawniej komunikować się zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz firmy; - poszukiwani są pracownicy z kompetencjami twardymi. Jest to m. in. elastyczność w warunkach zmiany. W okresie pandemii ujawnił się trend w którym spora część pracowników nie była w stanie dostosować się do zmieniających się warunków

				dot. obostrzeń czy sytuacji wewnętrznej firmy, jak również zwiększonego zapotrzebowania na usługi logistyczne w związku z wysoką dynamiką zakupów <i>online</i> . Podkreślono, że produkty <i>food</i> i <i>non-food</i> charakteryzują się zupełnie innym sposobem dostawy, jak również określa je zupełnie inny łańcuch logistyczny. Towary te nie „spotykają się” na tych samych halach w centrach logistycznych. Dlatego elastyczność w gospodarowaniu w firmie zasobem pracowników jest coraz bardzo pożądana.
Wypowiedź Pani Gabrieli Kahl, dyrektora HR w CCC podczas spotkania Grupy Roboczej ds. Koordynacji Badań w ramach realizacji projektu: Sektorowa Rada ds. kompetencji Handlu	- branża obuwnicza bardzo ucierpiała w wyniku wiosennego lockdownu gospodarki polskiej. Wobec braku sprzedaży stacjonarnej, nastąpiła konieczność zmiany organizacji pracy firmy. Decyzje podejmowane były w sytuacji braku informacji co do dalszego rozwoju sytuacji na rynku; - firma CCC postawiła na optymalizację kosztów handlowych, w tym zatrudnienia, przyspieszenie	- konsekwencją podjęcia decyzji o „zbrojeniu firmy CCC w nowoczesne technologie”, była konieczność szybkiego zapoznania pracowników z korzyściami, wynikającymi z ich wykorzystywania technologii cyfrowych w analizie rynku, w sprzedaży, kontaktach z klientami oraz w zarządzaniu firmą.	- wyzwaniem dla firmy było przyspieszone nauczanie pracowników z korzystania z technologii cyfrowych, zarówno na poziomie biura, sklepu, jak i magazynu. W efekcie możliwe było ograniczenie w firmie strat wynikających z lockdownu; - szkolenia online umożliwiły realizację przez pracowników	- pandemia uwidoczniła rosnące znaczenie kompetencji miękkich pracowników, jak umiejętność pracy w zespole, lojalność wobec pracodawcy, ciekawość i otwartość na zmiany oraz chęć uczenia się.

<p>Spotkanie odbyło się online w dniu 25.11.2020, godz. 17.00.</p> <p>[6]</p>	<p>cyfryzacji firmy, rozwój e-handlu, podniesienie jakości bezpośredniej obsługi klienta, w tym komunikacji z klientem, znajomości produktów przez sprzedawców;</p> <p>- przyspieszono wprowadzanie nowych koncepcji sklepu, który ma mniejszą powierzchnię sprzedażową i charakteryzuje się bardzo wysokim poziomem merchandisingu i bezpośredniej obsługi klienta</p>		<p>założeń rozwoju firmy w czasie pandemii. Chodziło przede wszystkim o uruchomienie i sprawne realizowanie sprzedaży online, zacieśnienie komunikacji z klientem, wysoki poziom kompetencji produktowych pracowników sprzedaży.</p>	
---	---	--	--	--

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

Wnioski i rekomendacje

- W obliczu niespotykanego dotąd poczucia niepewności, w większym stopniu niż kiedykolwiek wcześniej rośnie w firmach znaczenie liderów odpowiedzialnych za wdrażanie i wykorzystywanie technologii cyfrowych. Oczekuje się od liderów odporności, zwinności i perspektywicznego myślenia. Obecna sytuacja rynkowa, gospodarcza i społeczna wskazują, że czas odejść od stopniowego wprowadzania zmian na rzecz zmiany transformacyjnej wspieranej przez technologię.
- Następuje w ostatnich 3-5 latach ewolucja organizacji i zarządzania firmą handlową. Rozrasta się liczba nowych funkcji i stanowisk związanych z zarządzaniem technologiami w organizacjach. Oprócz dyrektora IT (CIO) w firmach pojawił się CTO (dyrektor technologii), CDO (dyrektor ds. danych), stanowiska ds. cyfryzacji, czy digitalizacji. Rolą ich jest prowadzenie przedsiębiorstwa handlowego w kierunku transformacji technologicznej.
- Rośnie znaczenie liderów odpowiedzialnych za rozwój firmy. Powinni oni wskazać swoim firmom nowe sposoby myślenia oraz wyznaczyć nowe cele, prowadzące do zmiany i sprawnego, efektywnego funkcjonowania firmy w dzisiejszych turbulentnych warunkach i zwiększonym ryzyku działania. Liderzy powinni „zarazić” pracowników chęcią podejmowania nowych wyzwań oraz podążania za zmianą.
- Niespokojne otoczenie skłania, aby pracownicy stali się ambasadorami produktu/firmy.
- W perspektywie najbliższych 2-3 lat oczekiwane będą następujące kompetencje pracowników:
 - zwinne zachowanie i akceptacja ciągłego uczenia się,
 - znajomość nowych technologii i umiejętność ich obsługi,
 - głęboka znajomość produktu i umiejętność wykorzystania tej wiedzy w kontaktach z klientami,
 - umiejętność generowania leadów sprzedażowych,
 - umiejętność budowy pogłębionych relacji z klientem przy wykorzystaniu nowoczesnych kanałów komunikacji,
 - specjalistyczne umiejętności związane z handlem online (analiza rynku, formowanie oferty, merchandising, komunikacja z klientami)
 - umiejętność pracy w sytuacji stresu i niepewności,
 - umiejętność pracy zespołowej,
 - zdolność do pracy w różnych zespołach.

Reasumując, zmiany zachodzące w otoczeniu firm handlowych oraz trudna sytuacja ekonomiczna wielu z nich, spowodują, że przedsiębiorstwa będą zmuszone do restrukturyzacji i podniesienia poziomu innowacyjności. A te nie są możliwe bez pracowników o wysokich umiejętnościach zawodowych i kompetencjach społecznych.

Literatura wykorzystana w raporcie:

[1] Polacy zostawiają więcej pieniędzy w sklepach stacjonarnych niż Europejczycy, w <https://www.wiadomoscihandlowe.pl/artykuly/polacy-zostawiaja-wiecej-pieniedzy-w-sklepach-stacjonarnych-niz-europejczycy,65047?newsletter=1564> [dostęp: 24. 06. 2020]

[2] ARSS: *Na polskim rynku działa ok. 650 systemów franczyzowych*, w <https://www.portalspozywczy.pl/handel/wiadomosci/arss-na-polskim-ryнку-dział-a-ok-650-systemow-franczyzowych,106591.html> oraz *Handel detaliczny produktami marek własnych w Polsce 2019*, w <https://mypmr.pro/products/handel-detaliczny-produktami-marek-wlasnych-w-polsce-2019-1>

[3] *Raport. Globalne badanie liderów technologicznych 2020*, w <http://bpcc.org.pl/pl/aktualnosci/raport-globalne-badanie-liderow-technologicznych-2020> [dostęp: 02. 11. 2020]

[4] *Apteki Hebe znikają z polskiego rynku. Zwolnienia grupowe pracowników*, w <https://biznes.wprost.pl/handel/10349078/apteki-hebe-znikaja-z-polskiego-ryнку-zwolnienia-grupowe-pracownikow.html> [dostęp: 30. 07. 2020]

[5] Wypowiedź Łukasza Michałowskiego, regionalnego dyrektora Sprzedaży, Raben Logistics Polska Sp. z o.o. przedstawiona podczas IV Posiedzenia Plenarnego Sektorowej Rady ds. Kompetencji w Handlu w dniu 24.09.2020 r. *Webinarium przeprowadzone za pośrednictwem programu ZOOM.*

[6] Wypowiedź Pani Gabrieli Kahl, dyrektora HR w CCC podczas spotkania Grupy Roboczej ds. Koordynacji Badań, w ramach realizacji projektu: Sektorowa Rada ds. Kompetencji Handlu Spotkanie odbyło się online w dniu 25.11.2020, godz. 17.00.

Grażyna Śmigielska
Zleceniobiorca