

**Raport syntetyczny z wykonanych prac** w ramach realizacji projektu „**Utworzenie Rady Sektorowej ds. Kompetencji w Handlu**” w ramach Projektu POWR.2014 – 2020, współfinansowanego ze środków EFS (POWR.02.12-IP.09-00-006/18) o nr POWR02.12.00-00-SR15/18.

Wykonawca: Maria Andrzej Faliński specjalista ekspert

Zadanie 3.1: Opis sektora oraz określenie potrzeb badawczych z punktu widzenia zapotrzebowania na kompetencje/kwalifikacje – badanie eksploracyjne, analizy desk research

Raport syntetyczny IV: **Propozycja matrycy powiązań sektora edukacji i handlu w sytuacji kryzysu pandemicznego. Postulat kontynuacji badań.**

**Za okres lipiec 2021**

Poprzedni, napisany w ramach Zadania 3.1. raport „**Ocena ilościowej oferty edukacyjnej instytucji występujących w sektorze handlu**” wskazuje szeroką paletę źródeł kwalifikacji handlowych powstających w systemie edukacyjnym. Niejako wbrew formalnej definicji kwalifikacji jako efektów nauczania w systemie zawodowej i kwalifikacji edukacji formalnej, okazuje się, że ogromną rolę w kreowaniu kompetencji zawodowych odgrywa edukacja poza formalna. Zawarte w systemie mechanizmy potwierdzania kompetencji akredytują je i formalizują poprzez różnorodne egzaminy i certyfikacje, tym samym czyniąc potwierdzonymi kwalifikacjami, zrównanymi z efektami nauczania w instytucjach edukacji formalnej. Zdobywane w trakcie pracy zawodowej doświadczenie i kompetencje są w ten sposób wprowadzane do systemu ZSK, porządkowane i łatwiej dostępne pracodawcom oraz łatwiej wykorzystywane przez podejmujących pracę. Warto jednak iść dalej i zapytać o strukturę zależności między edukacją, a biznesem sektorowym, pokazawszy przy tej okazji proces ząbienia się popytu i podaży kompetencji, wykreowanych przez sytuację kryzysową.

Innymi słowy potrzebne jest badanie w ramach którego zadane zostanie pytanie: kto (jakie co do rodzaju firmy) i skąd zaczerpnął kompetencje niezbędne do funkcjonowania w warunkach pandemicznych. Na ile też skorzystał z własnych zasobów kadrowych i

edukacyjnych, a na ile skierował się ku sektorowi edukacji z zewnątrz: formalnej i nieformalnej. Warto też dowiedzieć się jaką rolę odegrały uruchomione formy pomocy publicznej w stosunku do poszczególnych segmentów rynku sektorowego. W konsekwencji zaś powstaje pytanie o to skąd i w oparciu o jakie tryby szkolenia i kształcenia przeszkolono, zatrudniono, wdrożono ludzi w nowe rozwiązania organizacyjne i technologiczne.

Oczywisty związek biznesu handlowego i edukacji uwypuklił się w sytuacji pandemicznej, kiedy to firmy stanęły wobec potrzeby sięgnięcia po nowe formy pracy handlowej, a edukacja wobec ogromnego popytu na rozszerzenie zakresu stosowania znanych już instrumentów i rozwiązań organizacyjnych lub na propozycje nowych zupełnie kompetencji, firmom handlowym dotychczas nieznanymi lub marginalnie wykorzystywanymi. W tym kontekście zasadne jest postawienie pytania o to skąd i w jaki sposób wiedza jest czerpana przez praktykę biznesów handlowych oraz w jakich formach edukacyjnych (kursy, szkoły, uczelnie, aktywność szkoleniowa firm handlowych) trafia do pracowników. Innymi słowy w jaki sposób dokonuje się dostosowanie firm do nowej sytuacji oraz w jaki sposób realizuje „odwieczny” niemal postulat wypełnienia luki między oczekiwaniami i potrzebami praktyki biznesu i możliwościami oraz ofertą szeroko rozumianej edukacji – formalnej i nieformalnej.

W zależności od formatu handlowego, segmentu rynku, modelu biznesowego, funkcjonujących kanałów sprzedaży/zakupu i komunikacji, przebieg nowych zjawisk w obszarze relacji praktyka-edukacja jest bardzo różny. Nie ma większego sensu dociekać, czy impuls zmiany wychodzi z praktyki handlowej, czy z edukacji/doradztwa. Przypominałoby to starożytny paradoks o pierwszeństwie jajka, czy kury. W każdym razie relacje te podlegają istotnym zmianom .

### **1. Podłoże, czyli rodzaje zmian modernizacyjnych w handlu stacjonarnym w dobie pandemii Covid -19.**

Covid’owa zmiana wygenerowała dwie główne strategie dostosowawcze handlu stacjonarnego (modnie mówiąc offline’owego), obie o silnym efekcie modernizacyjnym. Ich

wspólnym mianownikiem jest utrwalenie się wielokanałowych strategii handlowych w sektorze.

**„Model” kontynuacji:** mamy tu do czynienia z firmami, które przed pandemią ukształtowały wielokanałowe systemy pracy, testując ich funkcjonalności w rynku. W momencie wybuchu „covidowego” kryzysu sanitarnego stanęły wobec zadania kontynuacyjnej zmiany zarządczej i dokonania zmiany proporcji udziału poszczególnych kanałów w całości sprzedaży (i – o czym często zapominamy – zakupu). Inaczej mówiąc, zwiększyły udział tego, co już było w formie zaczątkowej – najczęściej chodziło o rozbudowę e-commerce i jego kanałów sprzedaży, z technologią i logistyką dostawy w roli głównej. W tej sytuacji znalazły się niemal wszystkie duże firmy branży tekstylna-odzieżowej, RTV, DIY, budowlanej. W mniejszym stopniu firmy handlujące żywnością. Posiadając kadre doszkalaty ją jedynie lub rekrutowały z rynku oferując dobre warunki płacowe i stosowne wyposażenie oraz modele zarządcze (stać je było na to, bo nadal obrotowały). Publikowane liczby (przytoczone w poprzednim, wskazanym na wstępie raporcie) wskazują na ich sukces w warunkach kryzysu i skuteczną kompensację ograniczeń. Dokonały one zmiany głównie w zakresie przesunięcia operacji realizowanych głównie offline do realizacji w ramach strategii e-commerce i operacji sprzedaży i obsługi online. Towarzyszył temu ogromny wysiłek zwiększenia zasobu kwalifikacji w firmach: w drodze doszkolenia, rekrutacji, przesunięć w zakresie miejsc pracy.<sup>i</sup>

Odrębnie wypada ująć zmiany w „czystym” handlu elektronicznym, czyli pracującym poza stacjonarnymi sklepami. Pandemia uruchomiła nie tylko kompensacyjne sięgnięcie firm handlowych po e-commerce, ale i rozwój firm handlu elektronicznego w czystej postaci. Jak pokazują przytoczone liczby w poprzednim raporcie w ramach Zadania 3.1. systemy sprzedaży elektronicznej, czy to w ramach modelu aukcyjnego, czy po prostu sprzedające w sieci poprzez swój zasób zamawianych produktów, wzrosły znacząco. Pojawiły się koncepty i modele sklepów, które można nazwać formatami handlu elektronicznego, dobudowały własne lub outsource’owane systemy logistyczne (usługi składu, dostawy, sortowania, specjalistycznego pakowania, itp.). Uruchomiony został proces konsolidacji i integracji firm handlu elektronicznego oraz konsolidacji pionowej łączącej logistykę z handlem i produkcją.<sup>iiii</sup> Pojawiły się nowe koncepty biznesowe nazwane wirtualnym supermarketem (dark store),

szybko powiększające ofertę i rynek. Wraz z rynkiem sklepów sprzedaży wielokanałowej handel elektroniczny w II kwartale 2021 sięgnął poziomu sprzedaży 80 – 100 mld, obejmując ok. 8% rynku detalicznego, Przy bardzo wysokiej średniej, ok 25% dynamice (dynamiki w różnych segmentach tego rynku są bardzo różne – kilku procent do ponad 60). Nastąpił oczekiwany od kilku lat przełom w elektronicznym handlu żywnością (e-grocery), który przekroczył 2 mld złotych sprzedaży na początku roku 2021 i aktualnie można powiedzieć, że wszystkie wskaźniki pokazują ogromny wzrost – powyżej 100% wzrosła ilość klientów, ilość transakcji, ilość sklepów. Szacuje się, że z 4% udziału w rynku w 2019 roku za trzy lata udział ten przekroczy 20%.<sup>iv</sup> Żywność więc, wedle badań „Shopper’a”, to kategoria najszybciej rosnąca – tak Odniesiona do ok 8% udziału w rynku całego handlu elektronicznego, jak i wskaźników specyficznych dla handlu żywnością.<sup>v</sup>

**„Model” gwałtownej zmiany:** mamy tu do czynienia z sytuacją sięgnięcia po niewykorzystywane przed pandemią instrumenty biznesowe. Model ten to po prostu sięgnięcie po wymuszone sytuacją innowacje i sięgnięcie - niejako w pogoni za konkurencją, która uczyniła to wcześniej – po nowe kanały sprzedaży/zakupu, asortymenty, nowych specjalistów. Miało to charakter rozwojowej dyskontynuacji w zakresie strategii i reorganizacji struktur. Pociągnęło też za sobą wprowadzenie do firm nowych osób o nowych kompetencjach oraz poddanie znaczącej ilości osób przekwalifikowującemu szkoleniu i treningowi. Ów ruch rozwojowy oznaczał często zwolnienia i zastępowanie zwolnionych nowymi pracownikami.

Dokonywało się to zarówno w tzw. non-food , jak w handlu żywnością, masowego handlu żywnością, a manifestowało uruchamianiem „na pniu” silnego modułu handlu zdalnego, którego rdzeniem stał się e-commerce . Podmiotem tych zmian niemal wyłącznie był handel sieciowy różnych formatów i sposobów integracji sklepów. Oznacza to masowy wysyp innowacyjnych rozwiązań w sieciach handlowych pracujących na różnych powierzchniach w trybie stacjonarnym, offline’owym: od największych – modernizacje hiper i supermarketów - po całkiem małe, w formacie convenience, kiosku. Wzbudzona przez zagrożenie pandemiczne modernizacja objęła szereg innych niż e-commerce rozwiązań handlowych o charakterze zdalnym, czyli realizowanym poza obiektem handlowym.<sup>vi</sup> Wiele firm, także lokalnych

sięgnęło po projekty subskrypcyjne (rytmiczne dostawy na zamówienie lub o stałym składzie), projekty kooperacyjne „sąsiedzkie”, rozwinął się handel mobilny (nazywany swego czasu objazdowym).

Nastąpiły również zmiany modelu zarządczego i handlowego sklepów największych, od szeregu lat ustępujących udział w rynku mniejszym formatom - dyskontom, convenience i ostatnio proximity stores (małym marketom osiedlowym), franczyzowym sklepom tradycyjnym. Miał i ma miejsce proces gwałtownej modernizacji technologicznej i logistycznej, w związku z sięgnięciem przez handel po systemy usług z kategorii delivery (a przy zakupie także zmiany usług typu supply). Są to różnorodne formy inspirowane i uzupełniające realizowany program wdrożenia e-commerce, ale – co często jest równie rewolucyjną zmianą w pracy obiektów handlowych – o sięgnięciu do automatycznych urządzeń realizujących i wspierających sprzedaż offline, funkcjonującą w generalnej strategii omni- lub multichannelowej.

Przysłowiową „wisienką na torcie” zmiany modernizacyjnej są coraz częstsze projekty sklepów autonomicznych. Są one istotnym jakościowo rozwinięciem trendu automatyzacji handlu, tak w trakcie przygotowania i realizacji sprzedaży, jak samego aktu odbioru zakupionego, realizowanych w jednym miejscu poprzez zintegrowany system automatyzacji pracy sklepu. Dokonuje się tu swego rodzaju synteza tego, czego dokonują obiekty stacjonarne, wprowadzając technologiczne ułatwienia, jak automatyzujące odbiór zakupu zdalnego urządzenia typu paczkomat. Naturalną konsekwencją jest tutaj wzbogacanie funkcji automatycznych, np. poprzez połączenie w zautomatyzowaną linię dostawy do konsumenta towaru zamrożonego lub gorącego. W bardzo krótkim czasie rozwiązania te będące eksperymentem, w warunkach utrudnionego dostępu do handlu i dokonania wyboru formy zakupu stały się systematycznym procesem trwałej zmiany technologicznej we wszystkich w zasadzie obszarach handlu i procesu logistycznego wokół handlu (skład, dostawy do i z handlu, obsługa produktów, itd.).<sup>vii</sup>

Odrębnym i ważnym zjawiskiem, zapoczątkowanym już dość dawno, jest hybrydyzacja sprzedaży specjalistycznej. Nazwijmy tak dołączanie do głównego profilu handlowego firmy

specjalistycznej, dodatkowych funkcji i kategorii produktów. Przykładem jest jakościowy skok w procesie uzupełniania oferty sprzedawców paliw przez usługi i coraz to okazalsze sklepy ogólnospożywcze. Wchodzą one z atrakcyjnymi ofertami w najróżnorodniejsze (prawne, sezonowe, niszowe) luki rynku, np. w lukę niedzielnego ograniczenia sprzedaży. W gęstym i bardzo konkurencyjnym rynku stają się one silnym wyzwaniem konkurencyjnym, gdyż wchodzą zazwyczaj z silnym zapleczem kapitałowym i w znaczącej skali, często korzystają też z luk prawnych, mających im sprzyjać. Przytoczony przykład sieci paliwowych jest wręcz wzorcowym przykładem tego zjawiska. Poza wieloma aspektami zmiany czysto handlowej (tryb zakupu, oferta, czas i sposób sprzedaży), wywołują one istotne zmiany w profilu kompetencyjnym firmy „wyjściowej”. Podobne zjawiska można też odnotować w kręgu firm cateringowych i w gastronomii, gdzie występuje łączenie handlowych ofert sezonowych z różnorakimi usługami wynajmowania sprzętu wakacyjnego, organizacja eventów, sprzedaż pamiątek usługi turystyczne itd. Jest to zrozumiałe w sytuacji nadrobienia strat z tytułu lockdown’ów, podobnie jak oczywiste jest, że oznacza to poszerzenie sfery ujawniania się popytu na usługi doradczo-edukacyjne i rekrutacyjne na rzecz tych firm.

## **2. Wyzwanie edukacyjne w handlu – struktura potencjału edukacyjnego.**

Przywoływany po wielokroć raport wskazuje na istnienie rozległego i zróżnicowanego w pionie (na wielu poziomach) i w poziomie (w wielu dziedzinach) potencjału edukacyjnego. Problemem praktycznym jest jednak nie tylko jego istnienie, ale zamienienie go w podaż ofert edukacyjnych w pełnym spectrum wykształcenia formalnego wszystkich poziomów oraz powiązanie ich w doraźnym, związanym ze stanowiskami oraz polityką firm wyszkoleniem do konkretnych czynności i procedur. Zawarte w systemie edukacyjnym rozwiązania sprzyjają takiemu rozwiązaniu, co zresztą w przywołanym poprzednim raporcie podkreślono. W tworcach organizacyjnych typu CKZ, w projektach rozwinięcia programów kształcenia na poziomie I i II branżowym w kierunku dualnym, czy wreszcie w aktywności znacznej ilości uczelnie technicznych i ekonomicznych tkwi klucz do sukcesu. Polega on na wykorzystaniu trendu do tworzenia projektów modernizujących programy nauczania na wielu poziomach w możliwie najszerszym stopniu zorientowane ku edukacji dualnej. Dziś widoczny on jest

głównie w tworzeniu studiów handlowych o wielu profilach oraz w uruchamianiu w uczelniach albo we współpracy z uczelniami kształcenia pomaturalnego na poziomie „specjalisty dyplomowanego (poziom PRK 5). Postępuje też szybko zwiększenie „nowoczesnych”

przedmiotów w kształceniu policealnym i w technikach oraz zwiększenie ilości godzin informatyki, e-commerce jako takiego, wprowadza się do programów więcej materiału obejmującego obsługę specjalistycznych oprogramowań wykorzystywanych w handlu (w całym w zasadzie łańcuchu dostawy - Blockchain). Podobnie dzieje się w uzupełniających kursach kwalifikacyjnych dla absolwentów I i II poziomu branżowego, co nadaje i podnosi kwalifikacje zawodowe (w czym celują CKZ-y, ewoluujące ku centrom edukacji zawodowej, poszerzające spectrum wiedzy ogólnej i umiejętności ponadbranżowych, np. informatycznych). Wspomniany poziom „5 PRK” również rozszerza ofertę o zagadnienia cyfryzacji pracy obiektów handlowych e-commerce. Całość domyka elastycznie zaprojektowany system potwierdzania kwalifikacji: egzaminów kwalifikacyjnych i zawodowych.

Pochodną tego procesu jest autonomiczny, zawarty w ramach firm i organizacji handlowych, proces rozwijania się systemów edukacyjnych na potrzeby firmy i komercyjnie „dla rynku”. Opisane w poprzednim raporcie rozwiązania przekrojowe (od podstawowego przeszkolenia nowo zatrudnianych na tzw. floor-positions, poprzez kursy uzupełniające średniego szczebla, aż po profilowane wspólnie z uczelniami specjalizacje na studiach ekonomicznych i studia podyplomowe. Przypomnieć się godzi, że chodzi tu głównie o Akademię Eurocash, program Grupy Specjał, system szkolenia dostawców Lidl i Biedronka. We wszystkich tych inicjatywach – opisanych w przywoływanym raporcie – cyfryzacja pracy i niestandardowe, zdalne formy handlu – powiększyły swą treść i czas nauczania. Proces ten miał swe odbicie w liczbach opisujących sektorowy rynek pracy, gdzie zapotrzebowanie na pracowników na podstawowych stanowiskach (sprzedawcy, obsługa półek i zbliżone) spadło w zeszłym roku o ok 1/3, a zapotrzebowanie na pracowników e-commerce (w segmencie e-commerce i w sklepach stacjonarnych z działami-commerce) wzrosło o ponad 1/3. Towarzyszył temu gwałtowny wzrost firm prowadzących sprzedaż e-commerce, na dziś – od początku kryzysu

pandemicznego – mówić można o liczbie co najmniej 12 tys. (w samym roku 2020 – 8 tys).<sup>viii</sup> Dodawszy do tego wzrost zatrudnienia w związku z cyfryzacją sklepów i nowymi formami logistyki (kurierzy, odbiór zautomatyzowany) widać ogromny ruch modernizacyjny w sektorze w tzw. rynku KEP pracuje co najmniej 100 tys. osób, podlegającym bieżącym szkoleniom w związku coraz to nowymi konceptami biznesowymi i technologicznymi.<sup>ix</sup>

Zakres i bogactwo zmian w sektorze wskazuje na powstanie podłoża dla intensywnej zmiany edukacyjnej. Powstał i rośnie popyt na kompetencje dla handlu (czysto handlowe – w ramach wyznaczników) i towarzyszące, kontekstowe. W ramach tego procesu wyraźne stały się różnice w szybkości reakcji podaźowej nań. Najszybciej bowiem i najwszechstronniej zareagowały komercyjne segmenty rynku edukacyjnego, uprzedzając zmianę oferty w samej edukacji formalnej. Nie oznacza to, że zanika popyt na formalne kształcenie zawodowe, które z oczywistych względów potrzebuje czasu na sprostanie wyzwaniu. W przywoływanym na wstępie raporcie wymieniono i zanalizowano poszczególne segmenty edukacyjne i ich formy aktywacji i rozwijania nauczania dualnego, czyli we współdziałaniu z praktyką biznesu. Są to działania koordynowane przez MEiN i jednostki specjalistyczne, np. IBE, ORE.

Postulatem jak najbardziej więc zasadnym jest przeprowadzenie rozległego badania na temat rozwoju kompetencji czysto handlowych (wyznaczniki) i kontekstowych (wedle przyjętej w Ramie Sektorowej Kwalifikacji w Handlu definicji). Sądzić można bowiem, że dociekanie w trybie eksploracyjnego desk-research niewiele tu wniesie. Niezależnie od tego bowiem, czy mamy do czynienia z kontynuacyjnym i dyskontynuacyjnym modelem procesu zmiany, nastąpiło zderzenie się sektora z kryzysem pandemicznym Covid 19 i miało to nie tylko negatywne następstwa. Wystąpiło bowiem wielostronne i wielokierunkowe przyspieszenie modernizacyjne tak w handlu, jak i w edukacji zawodowej. Badanie to jest o tyle niezbędne, że cykliczne badanie rynku wewnętrznego przez GUS wskazuje dla II kwartału 2021r r/r ok.13% wzrost sprzedaży r/r., a dotyczy to bardzo zróżnicowanej struktury formatowo-segmentowej i zbiorowości realizującej zróżnicowane strategie handlowe.<sup>x</sup>

Wypełniłoby ona treścią ogólny schemat analizy procesu zmiany sektora i postępującego w miarę się ich dokonywania procesu zmiany kompetencji zawodowych. Formalnych, czyli



kwalifikowanych i przygotowanych do odniesienia do PRK (i Ramy Sektorowej, tym samym) oraz pochodzących z innych źródeł kompetencji, nie poddanych procesowi formalizacji i niejako niewidocznych dla systemu. Kompetencje te mogą pochodzić czy to z miejsca pracy (doświadczenie zawodowe, wypracowywane i przekazywane w zderzeniu z nowymi sytuacjami), czy też z intencjonalnej edukacji poza formalnej, dostarczonej z firm szkoleniowych, kursów organizowanych przez uczelnie, szkoły, niezależnych ekspertów, itd.). Warto odnotować, że uzyskujący ją nie podjęli procesu formalizacji poprzez stosowne egzaminy, certyfikacje itp.

Proces, o który chodzi można zilustrować ogólnym diagramem pola kompetencji (tak to nazwijmy). Na jego podstawie dokonać można kilku konkretyzacji zagadnienia relacji podaży-popytowej między sferą edukacji ( w tym edukacją komercyjną, poza formalną) a poszczególnymi częściami sektora handlu: formatami handlowymi i segmentami sektora handlu. Jako kryterium główne zastosowano podział na tradycyjne powierzchnie handlowe i wielkie (obiekty wielkopowierzchniowe). Uczyniono tak, by uniknąć kolokwializmu dzielącego handel na „nowoczesny” (w domyśle wielkopowierzchniowy) i tradycyjny. Pomijając szczegółowa argumentację można przyjąć, że jest to podział nietrafny, a przez zamazujący istotę procesu modernizacyjnego, obejmującego zarówno powierzchnie mniejsze („tradycyjne”), jak i duże (powyżej 300 lub, w innej konwencji, 400mkw). W dodatku powstała dychotomia zawiera w sobie, mocno uzasadnioną empirycznie, stwierdzenie, że zarówno kategoria sklepów małych , jak i sklepów dużych dzielą się na różnorodne i liczne formaty handlowe, koncepty biznesowe, sieci oparte o różne formy integracji i własności w ramach systemu detalicznego lub detaliczno-hurtowego, czasem też produkcyjnego. Zanim więc tekst „dojdzie do poziomu wskazania formatów (głównych, bo nie sposób wprowadzić wszystkich). Chodzi tu zresztą nie tyle o kompletne wyliczenie wszystkich formatów, ale o wskazanie szczególnej relacji wiążącej podaż kompetencji modernizujących i adaptujących zróżnicowany handel do wyzwań pandemicznych i zmienionych realiów konkurencji. Przy tym ujęciu osiągamy dwa wskazania/tezy:

- skąd i jakie elementy są „zasysane” do sektora handlu, czyli wskazanie na zestopniowaną do

różnych poziomów edukację formalną i poza formalną.

- dokąd ta wiedza i w jakiej kompozycji trafia, zważywszy na wielkość i strukturę formatową odbiorcy, czyli handlu

Dookreśleniem tego jest oczywiście wprowadzenie (hipotetyczne – a’piori do weryfikacji empirycznej, lub indukcyjne, powstałe w wyniku poprzedzającego wnioski badania empirycznego) relacji między kategoriami edukacji (przepływ kadry, akredytacja , certyfikacja kształcenia, wreszcie przepływ kadry); podobnie relacje pomiędzy różnymi segmentami sektora handlu, wyznaczanymi głównie poprzez powołane do życia formaty i modele biznesowe na różnych powierzchniach handlowych (widać to choćby w tendencji do kreowania multiformatowej struktury firm, w konsolidacjach pionowych z produkcja i usługami, zazębianiu zróżnicowanych modeli biznesowych w ramach multiformatów). Na tym etapie wywodu pozostajmy więc na poziomie kategorii głównych sektora (wyróżnionych ja wyżej) i kategorii głównych edukacji, powiązanych relacja popytowo-podażową. Świadomie nie jest wprowadzana poprawna metodyka budowy klasyfikacji tworzącej taksonomiczne „drzewa” podzbiorów wedle rodzaju, kategorii, członów poszczególnych poziomów – chodzi o uniknięcie niepotrzebnej komplikacji zabiegów formalnych. Z tego samego powodu nie pojawia się też typologia, możliwa do skonstruowania w ramach porządkowania struktury formatowej i struktury typowych modeli biznesu.

PODAŻ

		Edukacja formalna	Edukacja poza formalna
POPYT	Handel na powierzchniach tradycyjnych	1	2
	Handel wielkopowierzchniowy	3	4

Powtarzając postulat zbadania „wnętrza” powyższej „matrycy” zależności handlu i edukacji, zgłasza się w istocie rzeczy potrzebę wypełnienia jej empiryczną treścią. Obejmuje się w ten sposób analizą powiązanie poszczególnych formatów handlowych i segmentów z ofertą edukacyjną, posegmentowana na różne poziomy i rodzaje instytucji edukujących. Chodzi o to, by uczyniwszy to - móc skutecznie prowadzić politykę w zakresie edukacji zawodowej w handlu i zarazem wesprzeć cele tkwiące w założeniu Ramy Sektorowej Kwalifikacji w Handlu. W oparciu o system ZSK i jego główne narzędzie, czyli ramę RSKH, można celniej i w oparciu o

Całościowy ogląd rynku adresować się nie tylko do gestorów rozwiązań administracyjno-prawnych, ale i do środowisk oferujących treści merytoryczne ofert edukacyjnych; także – i przede wszystkim do biznesu i pracowników, realnych i potencjalnych. W istocie rzeczy bowiem

warto i trzeba zapytać o to jakie instytucje, co oferują i kto jest ich odbiorcą-partnerem oraz w jakim zakresie. W ten sposób nie tylko łatwiej znaleźć to czego się szuka dla siebie (pracy) lub firmy (pracownika), ale i miejsce gdzie można to znaleźć. Wymaga to ludzi i środków, ale jest zasadne, by do RSHK dopisać jej zwierciadlane odbicie, czyli matrycę popytu i podaży kompetencji do uzyskania w sferze edukacji – szeroko rozumianej.

Wracając więc do diagramu:

**Pole 1** (Handel na powierzchniach tradycyjnych/edukacja formalna).

Sytuacja jest złożona, bowiem handel tradycyjny ma dwa najważniejsze oblicza (rodzaje): sklepów niezależnych (w zdecydowanej mniejszości) i integrowanych (głównie franczyzy, grupy partnerskie i zakupowe). Można hipotetycznie przyjąć, że w tych pierwszych – poza sklepami specjalistycznymi – sięganie po pracownika o wysokim statusie wykształcenia zawodowego jest dość rzadkie, podobnie jak i właściciele stosunkowo rzadko posiadają formalne wykształcenie handlowe. Doksztalcanie w niewielkim też stopniu odbywa się poprzez formalnie funkcjonujące systemie edukacyjnym szkoły. Co najwyżej uzyskuje się certyfikaty i dyplomy kursów, organizowanych przez sformalizowane inicjatywy organizacji przedsiębiorców organizujące doraźne kursy i potwierdzających kwalifikacje oraz uprawnienia zawodowe określonego poziomu. Chodzi tu izby gospodarcze, stowarzyszenia, szkoły często uczestniczące w aktywnościach CKZ na poziomie I i II branżowym.

Inaczej nieco rzecz się ma w sklepach integrowanych, gdzie wymagany jest określony i potwierdzony stopień kompetencji. Integrator zazwyczaj pomaga w rekrutacji osób o potwierdzonych kwalifikacjach i uprawnieniach zawodowych, współpracując ze szkołami i organizacjami biznesu. Jakościowo nie ma tu wielkiej różnicy wobec sklepów niezależnych – rzecz zasadza się na skali i proporcjach zatrudniania w systemie osób o określonym poziomie przygotowania zawodowego. Wyższe poziomy przygotowania zawodowego są raczej zawarowane dla pracy w centrali integratora lub w wyraźnie wskazanych pionach obsługi,

kontroli, wsparcia uczestników systemu w skali całej firmy lub rejonów jej działania. Generalnie jednak edukacja formalna odgrywa tu jednak drugorzędna rolę. Dodatkowe zróżnicowanie opisanych zależności wprowadza format handlowy sklepów i realizowane modele biznesowe.

## **Pole 2** (Handel na powierzchniach tradycyjnych/edukacja poza formalna).

Zmiana sytuacji rynkowej w czasie pandemii spowodowała, że małe powierzchnie zyskały na znaczeniu i nadal są w lepszej sytuacji niż przed pandemią, choć pokazują liczby „żniwa” z czasu pierwszego i drugiego lockdown’u zakończyły się. Owa koniunktura dla mniejszych obiektów potwierdziła znaczną przewagę konkurencyjną sklepów zintegrowanych, które wykorzystując mechanizmy sieciowe i efekty skali sięgnęły po sprzedaż wielokanałową i szerokie wsparcie technologiczne. Liderem zmian na tradycyjnej powierzchni okazał się format convenience, który w szerokim zakresie sięgnął po technologie „na powierzchni” sklepów i w sprzedaży zdalnej o różnorodnym charakterze, niekoniecznie e-commerce’owym - choć ten kanał jak wszędzie zdominował proces przemian. <sup>xi</sup>

Oznaczało to sięgnięcie po szkolenia, kontraktowane ze specjalistyczną edukacją nieformalną oraz z zaproszonymi do współpracy uczelniami wyższymi/kadrami. Najwięksi gracze tego segmentu rynku sięgnęli po szyte „na miarę” projekty edukacyjne na wysokim poziomie merytorycznym, nawet na stanowiskach podstawowych – w sklepie, w zapleczu logistycznym w centrali. Pojawiły się na tej fali nowatorskie koncepty biznesowe i zapotrzebowanie na równie innowacyjne kompetencje zawodowe, m.in. sklepy autonomiczne, połączenie sklepu z vendingiem, subskrypcje dostaw i łączenie zamówień i odbiorów dostaw. To uruchomiło innowacyjne działania kształceniowe, szkoleniowe (w miejscach pracy), wspierane formy samokształcenia franczyzobiorców i ich pracowników. To są nowe zjawiska i wymagają one po prostu zbadania. <sup>xii</sup>

W każdym razie, tytułem ogólnej hipotezy można powiedzieć, że był to w dominującym stopniu festiwal współpracy małych formatów zintegrowanych z wykwalifikowanymi firmami szkoleniowymi, zdolnymi certyfikować kwalifikacje i tym samym czynić je elementami formalnego systemu kompetencji. Pod „strzechy” zeszli bowiem liczni nauczyciele akademicy i niezależni eksperci, oferując szereg usług edukacyjnych w zakresie procedur i

Obsługa nowych urządzeń wprowadzanych do handlu „podręcznego”, na małej powierzchni. Ogromną rolę, niezbyt niestety dokładnie opisywaną, zapewne ze względów

konkurencyjnych, odegrały tutaj edukacyjne organizacje specjalistyczne powołane przez integratorów: przykładem niech będzie Akademia EuroCash, czy różnorodne „uniwersytety” handlowe dla handlowców i dostawców firm takich jak Metro Cash&Carry, czy GK „Specjał”. Prowadziły i prowadzą one szeroko zakrojone tematycznie i wielopoziomowe projekty edukacyjne. Od kursów podstawowych po studia podyplomowe lub niejako zamówionymi na uczelniach studia profilowane pod nowoczesne instrumenty handlowe.

Na tej kanwie i we współpracy właśnie z firmami integrującymi rozwija się swoisty ruch edukacyjny specjalistów dyplomowanych z poziomu „PRK 5”. W obszarze tym nastąpił intensywny proces formalizacji procesu kształcenia zawodowego poza formalnymi instytucjami edukacyjnymi. Jest to proces wymagający zbadania, by uniknąć interpretacji komunikatów wizerunkowych i artykułów zamówionych firm i uczelni jako głównego źródła wiedzy o tym procesie.

### **Pole 3. Handel wielkopowierzchniowy/edukacja formalna**

Podobnie jak w sieciach integrowanych handel wielkopowierzchniowy, w zatem sieciowy zazwyczaj, z edukacji formalnej korzysta (a!) raczej za pośrednictwem firm szkoleniowych i specjalistycznych projektów edukacyjno-rekrutacyjnych, tworząc bardzo podobne rozwiązanie organizacyjne (jako przykład niech służy system szkoleniowy i polityka rekrutacyjna firm Carrefour, Lidl czy Biedronka). Szkoły z jednej strony zasilały rynek absolwentami, ale specjalistyczne oczekiwania firm powodowały, w zasadzie na wszystkich poziomach przygotowania, zastosowanie rutynowego „in-processingu” (wcielenia) pracowników. Były i są ważnym elementem uznawania i potwierdzania kwalifikacji oraz uprawnień zawodowych – czyniąc to najczęściej w ramach CKZ, na różnych poziomach nauczania.

Tym bardziej efekt wprowadzania pracowników i potwierdzania kwalifikacji ujawnił się w sytuacji pandemicznej i wobec podjęcia nowych trybów pracy, obsługi kanałów sprzedaży,

Handel  
Komunikacji z partnerami i klientem Podobnie rzecz się miała z organizacją kanałów współpracy z instytucjami publicznymi, np. odpowiedzialnymi za jakość i bezpieczeństwo towarów oraz bezpieczeństwo sanitarne klientów. Elementem istotnym w takiej współpracy okazywały się szkolenia i dłuższe projekty edukacyjne o różnych formułach organizacyjnych.

Podejmowane rekrutacje z rynku lub spośród absolwentów szkół, nierzadko poprzedzone programami stypendialnymi i współpraca profilująca nauczanie pod potrzeby segmentu wielkopowierzchniowego nie stanowiły jednak głównego nurtu kompetencyjnej reakcji na wyzwanie pandemiczne. Główną rolę odegrały tu firmy szkoleniowe i prywatne szkoły, sięgające po ekspertów z uczelni państwowych i specjalistycznych firm technologicznych i logistycznych. Wskazywane zjawiska warto by zbadać pod kątem strategii edukacyjnych i profilu kompetencyjnego przeszkolonych.

#### **Pole 4.** Handel wielkopowierzchniowy/edukacja poza formalna.

Rozwiązania największe co do zakresu działania i ilości szkolonych organizujące szkolenie na różnych poziomach i obszarach merytorycznych podejmowały najczęściej same wielkie firmy handlowe, podobnie jak czyniły to systemy integrujące handel. Ich działanie adresowane było do szkół i CKZ-ów, a dotyczyło nie tylko rekrutacji, ale i podnoszenia kwalifikacji, także porządkowania doświadczenia zawodowego. Zazwyczaj – podobnie jak na polu nr 2 – uruchamiano specjalistyczne projekty lub stałe rozwiązania wieloprofilowe, korzystając z potencjału i ofert firm szkoleniowych oraz ich kadry, także ekspertów rekrutowanych w szkołach i uczelniach oraz w administracjach specjalnych (np. inspekcjach). Przeszkoleniu w zakresie wykreowanym przez pandemię poddawano w zasadzie wszystkich pracowników operacyjnych i biurowych. Realizowane były też projekty rekrutacyjne, choć nie przeważały one, jako że firmy raczej starały się zachować ciągłość w sytuacji zagrożenia ekonomicznego i sanitarnego. Tym nie mniej odnotowywano znaczący ruch kadrowy między firmami i towarzyszący mu ruch wynagrodzeń, co prowadziło do naturalnej redukcji zatrudnienia przy zwiększeniu wymogów i kompetencji, co tym bardziej podnosiło znaczenie szkolenia jako instrumentu podołania nowej sytuacji poprzez skorzystania z podaży ofert edukacyjnych i absolwencyjnych. Wejście szeregu firm w szeroko zakrojoną sprzedaż e-commerce wywołało znaczące zmiany w zapleczu logistycznym dostaw do klienta i kontraktowaniu usług z użyciem

rozwiązani automatycznych. To poszerzyło spectrum działania edukacyjnego firm i dla firm. Oczywiście jest, że sytuacja ta wymaga zbadania, z powodów tak poznawczych, jak i praktycznych w ramach procesu wdrażania RSKH i działania SRKH.

### 3. Propozycja badania pilotażowego reakcji handlu na wyzwanie kompetencyjne.

Powtarzany w tekście postulat podjęcia badania w obszarach wskazanych w diagramie wymaga środków i przygotowania oraz oceny celowości poszczególnych jego segmentów tematycznych. Dlatego warto rozważyć rozwiązanie o charakterze pilotażowym i zaproponować badanie obiektów (sklepów) z wnętrza dużego centrum handlowego. Są tam przecież, jak w kapsule, wszystkie obecne w rynku główne typy formatów i konceptów handlowych. Tkwią one zresztą entymematycznie w pierwszym diagramie „pól kompetencji”; założono bowiem, że „zaszyto” w nim pogrupowane formaty i koncepty biznesowe sięgające po odmienne „kompozycje” kompetencji dostępne na rynku edukacyjnym, z różnych instytucji nauczających, w tym w samych firmach handlowych, posiadających lub tworzących swe struktury szkoleniowo-edukacyjne.

Przyjmuję, że można za stosunkowo niewielkie pieniądze spróbować skonfrontować hipotetyczny diagram z konkretnie postawionymi firmom pytaniami nt. sposobu zmiany kompetencji swych pracowników, w warunkach pandemii i perspektywy post-pandemicznej. Wystarczy sięgnąć po miejsce, gdzie bardzo różnorodne obiekty handlowe funkcjonują w jednym miejscu. Właśnie poprzez sięgnięcia po badanie skierowane do firm w centrach i ku samym centrom. Osiągamy w ten sposób możliwość realizacji szeregu celów poznawczych i praktycznych:

- **możność porównania różnorodnych strategii kompetencyjnych** aplikowanych przez firmy w reakcji na zmianę warunków,
- możliwość **wykorzystanie „przy okazji” restrykcji powstałych warunków eksperymentalnych**, a to wskutek wyostrenia się i wystąpienia w skoncentrowanej formie zarówno w sferze przyczyn zmiany, jak i jej wielorakich skutków – występujących w jednym miejscu, z różną skutecznością wobec zagrożeń dla firm.



można w ten sposób zbadać mechanizmy oddziaływania restrykcji na firmy handlowe, na firmy administrujące obiektem, wreszcie na dostawców i konsumentów.

Można określić cechy procesu modernizacyjnego w ramach różnych konceptów i formatów handlowych, czyli mechanizmy wychodzenia „spod ciosu” przez różnorodne podmioty sektorowe.

- możliwe są stosunkowo wiarygodne, a niezbyt rozproszone, diagnozy zmiany cech procesu konkurencyjnego w związku z silną i szybką zmianą cech zasobów ludzkich
- **możliwe staje się stosunkowo szybka ocena adekwatności poszczególnych rodzajów i poziomów edukacji** do wyzwań stających przed sektorem handlu
- **możliwa jest ocena roli ogólnych kompetencji handlowych w porównaniu do nowych, specjalistycznych i modernizujących** proces handlowy w różnorodnych firmach
- stosunkowo prędko można **sformułować wielostronnie uzasadnione i na rekomendacje dla polityki edukacyjnej i sugestie dla środowisk biznesu sektorowego**, z punktu widzenia zapotrzebowania na kompetencje i nagłej konfrontacji z zagrożeniem systemowym o – łącznie – ekonomicznym i pozaekonomicznym charakterze.

Z punktu widzenia niniejszego opracowania, badanie takie pozwala wykorzystać efekt skoncentrowanego mikro-świat handlowego, pozwalający wiarygodnie zweryfikować tezy zapisane w opisie diagramu oraz uzasadnić celowość podjęcia badań kontynuujących zamysł zbadania relacji podaź-popyt w obszarze kompetencji handlowych.

Gwoli ilustracji przybliżenia problematyki centrum handlowego i pominąwszy wewnętrzne konflikty interesów i walkę o wsparcie publiczne, mamy tu do czynienia ze skoncentrowanym przykładem zaistnienia wielu zjawisk w jednym miejscu. Pomimo problemów potwierdziły one rolę sprzedaży offline i wskazały granicę zastępowania jej handlem online’owym. Świadczy o tym odnotowywany powszechnie wzrost sprzedaży „nowymi” kanałami, ale też po ustąpieniu ograniczeń jednoznacznie pokazuje ścisły związek sukcesu „online’u” z dobrze

działającym obiektem stacjonarnym, który szybko odtworzył relacje z klientami. Okazuje się bowiem, że klient korzysta z firmy, a nie z wyseparowanego kanału, choćby i najnowocześniejszego, a decyzję co i jak uczyni w sytuacji potrzeby zakupu podejmuje sytuacyjnie – inna w zagrożeniu i pod restrykcjami, a inna po ich ustaniu. Badanie funkcjonowania centrum pozwala na syntetyczne pokazanie tego procesu, co jest

fundamentalnie ważne dla szkolenia „dla miejsca pracy” i kształcenia dla bycia w sektorze handlu. To tak samo wymaga badań, a sugerowane badanie centrum, może być tego dobrym pilotażem. Niżej kilka konstatacji, liczbowych też – a’propos.

Wprawdzie w centrach handlowych sprzedaż online w ciągu pandemii wzrosła w okresie roku pandemicznego o ok. 60% (w niektórych przypadkach nawet 250%) ale sprzedaż offline też nie spadła pomimo znaczących ograniczeń, osiągnąwszy dynamikę ponad 20%. To, per exemplum, potwierdza ogólną tendencję wyprzedzania średniego tempa wzrostu przez segmenty poddane zmianie technologicznej w szczególnych warunkach rynkowych, ale... Wskazuje też na wpływ na inne formy sprzedaży i - co oczywiste – na standing firmy i konkretnych sklepów, zmuszonych do działania kompensacyjnego. Wzrost zaś ogólnego dla centrów wskaźnika wskazuje, że najprawdopodobniej wysoki poziom techniczny centrów leży u podstaw szybkiego odbudowywania strat powstałych z powodów pozaekonomicznych (ograniczenia). To jest już poważny argument na rzecz racjonalnego inwestowania w kompetencje, co firmy zresztą potwierdzają, widząc swą pozycję konkurencyjną. Edukację zawodową czeka więc gorący czas, ważne jednak, by zrobić to efektywnie i wykorzystać najefektywniejsze jej segmenty – także te poza formalne, które zdały egzamin zderzenia z Covid -19.

Tym bardziej jest to istotne, że obiekty wielofunkcyjne są agregatem bardzo zróżnicowanych formatów i konceptów handlowych „pod jednym dachem”, czyli w warunkach silnego popytu i wielu transakcji dziennie realizowanych w bardzo różnych warunkach. Powstaje więc okazja do stworzenia swego rodzaju matrycy powiązań poszczególnych formatów (konceptów) z typowym dla nich działaniem edukacyjnym i doskonalącym pracę. W kategoriach generalnych być może uda się zaproponować schemat pola popytu (kto, czego będzie potrzebował) i

podają (gdzie, co można znaleźć w systemie edukacyjnym) dla określonych kompetencji handlowych.

W przypadku centrów handlowych widać wyraźnie wpływ ograniczeń i skuteczność kompensacji technologicznej: zarówno na małych, jak i większych powierzchniach sklepowych. Podobnie zresztą jest w parkach tzw. alejach handlowych. Dzięki niej, pomimo

spektakularnych problemów z opóźnieniem i warunkowością otwarcia obiektów mocno zróżnicowane co swej specjalności sklepy utrzymały przychody na wystarczającym dla obrony przed bankructwem poziomie. A działa się to w zaostrzających zagrożenie warunkach konfliktu najemcy-operatorzy, wzmocnionego nie do końca przemyślaną regulacją zamrażającą i redukującą czynsze. Równolegle, początkowo w trybie kompensującym skutki lockdown'u, a z biegiem czasu „po prostu” wzrosła w tym segmencie niemal dwukrotnie sprzedaż online. Nastąpił też rozwój nowych narzędzi płatniczych i wspierających każdą sprzedaż (informacja o produktach, warunki sprzedaży i wymiany towarów, techniki dostawy do klienta).

Segment centrów handlowych, jak w soczewce ukazuje gwałtowny proces modernizacyjny, któremu musiał towarzyszyć równie gwałtowny proces zmiany w zakresie kompetencji, struktury zatrudnienia i zasobów kwalifikacji zatrudnionych. Odnosi się ta konkluzja do sytuacji w całym sektorze handlu, z wyjątkiem firm, które nie musiały i najczęściej nie były w stanie brać udziału w tym procesie. Prześledzone na przykładzie „syntetycznego przykładu” centrów handlowych procesy pozwalają na postawienie pytania o rewolucje edukacyjną. Może jest to określenie zbyt emfaticzne, ale wskazuje na gwałtowne przyspieszenie zmian w formalnej i nieformalnej części sektora edukacyjnego, adresującego się do handlu. Z ekonomicznego punktu widzenia jest to odpowiedź podażowa na gwałtownie zgłoszony popyt w związku ze zmianami w rynku i firmach.

#### **4. Procesy handlowe a proces generowania kompetencji.**

Tożsamość handlu definiuje się, co warto przypomnieć, poprzez proces zakupu, celem sprzedaży – zakup zatem i sprzedaż to tzw. wyznaczniki sektorowe, przyjęte jako podstawa

Całkowitej pracy już podczas opracowywania Ramy Sektorowej Kwalifikacji w Handlu. Realizują się poprzez czternaście podstawowych kompetencji, odnoszących się do przygotowania, realizacji i dokumentowania działań handlowych – bez nich nie ma pracy w handlu, po prostu. Samemu zaś procesowi realizacji wyznaczników, towarzyszą procesy pochodne, tzw. konteksty, których wyliczono trzynaście. Realizujący tę pracę ludzie wykonują wiele powiązanych ze sobą zawodów, zajmując odpowiednie stanowiska pracy. W handlu ogromną

rolę odgrywa logistyka i marketing, na co zespół projektowy zwrócił uwagę, ale nie są to procesy/obszary specyficzne nie tylko dla handlu, nie mają więc statusu wyznaczników.

To jest „ABC”, ale w tym akurat miejscu warto je powtórzyć, jako że wyzwanie pandemii objęło cały handel przekrojowo, poprzez rodzaje działań i procesów. Dogłębne więc badanie tego jest jak najbardziej wskazane. Ze względu jednak na postulatyczny charakter tego opracowania, ideę sposobu badania warto i można ograniczyć do wyznaczników, rozumianych jako procesy, w których powstaje popyt na nowe kompetencje, uzyskiwane formalnie i poza formalnie (w przyjętym tu znaczeniu). By więc ująć je w formie uproszczającej matrycy zależności, przydatne może być zapisanie tego jako wzajemnej ekspozycji procesu zakupu i sprzedaży w handlu na podaż kompetencji oraz zaproponowanie diagramu. Ten z kolei można odczytać jako schemat analizy wielorakiej reakcji firm na konieczność zmiany, co nie może odbyć się bez uruchomienia korekty procesów procesu „Sprzedaży” i „Zakupu” – organizacyjnej i kompetencyjnej traktowanych w powiązaniu.<sup>xiii</sup>

Zaproponowany sposób analizy wymaga kilku uwag na temat samego formatu i towarzyszących mu kategorii, często, a niesłusznie, używanych zamiennie z nim. Instruktywnym będzie tu artykuł G. Maciejewskiego, który kwestię formatów postawił bardzo jasno i propozycję tę odniósł do planowanych badań nad preferencjami konsumentów co do miejsca i sposobu czynienia zakupów.<sup>xiv</sup>

Podzielam sposób ujęcia struktury formatowej handlu, odnoszącej ją do wielkości sklepów, ale to zaledwie początek – w istocie chodzi tu o model zaopatrzenia, kontaktu z dostawcami, ekspozycji, asortymentu, organizacji ruchu na Sali sprzedaży, uruchamianych kanałów

Sprzedaży, organizacji i wyposażenia wnętrza obiektów. Stąd wyliczenie formatów handlowych pokazuje strukturę pomysłów na zaspokojenie określonego rodzaju zakupów – zarówno asortymentowego, jak i kulturowo-zawodnościowego. Jest to struktura zmienna i bardzo elastyczna, co zresztą G. Maciejewski podkreśla. Pokazuje tym samym, że format jest podstawową kategorią różnicującą funkcjonowanie firm sektora handlu – czy to obszarze/segmencie tzw. nowoczesnym, jak i tradycyjnym. Jest to zabieg definicyjny trudny do wykonania, co zresztą sugerowano już wcześniej. W każdym razie w żadnym wypadku nie może to być zrównanie małej powierzchni z tradycyjnością i wielkiej powierzchni z

nowoczesnością. Dlatego w pierwszym diagramie, co powiedziano wyraźnie, odniesiono wprawdzie nowoczesność ku wielko powierzchniowości, ale nie odmówiono tej cechy mniejszym powierzchniom. To co powoduje, że handlowanie staje się nowoczesne, to zatem wprowadzenie sieciowości do zarządzania procesem handlowym, elastycznej efektywności jako kryterium stale obecnego oraz poleganie na funkcjonowaniu rozwiązań technologicznych. Tradycyjność zaś wedle tego trybu rozumowania to nic innego, jak konserwatyzm organizacji powierzchni handlowej, brak rozwiązań sieciowych (co nie znaczy, że eliminacja współpracy – np. w ramach elementarnych organizacyjnie grup zakupowych), obawa lub obiektywny brak możliwości sięgnięcia po rozwiązania technologiczne w uruchamianiu i realizacji procesu handlowego (operacji handlowych) jako całości (bynajmniej sięgnięcie po terminal kartowy nie przełamuje więc denominacji „tradycyjny”, podobnie jak sięgnięcie po zamówienie mailem). Mówiąc kolokwialnie: optymalizująca technologia musi objąć proces zakupu, sprzedaży, organizacji i zarządzania, wielopłaszczyznowej oceny efektów, algorytmizacji i automatyzacji procedur. Wymaga to odrębnego studium, ale na potrzeby niniejszego opracowania – wystarczy. Wystarczy, gdyż wyraźnie delimituje całościowe i technologicznie wspierane prowadzenie operacji handlowych od jednostkowego, opartego o pracę nie tyle przez ladę (bo to zabieg czysto czynnościowy), co o osobisty, intencjonalny akty realizacji zamówienia i przyjęcia płatności lub jej wykonania w relacji z dostawcą. To istota sprawy, ale nie całościowy opis, bynajmniej.

Widać wyraźnie, że sytuacja ujawnienia się zapotrzebowania na nowe sytuacyjne kompetencje handlowe i pochodne w sektorze zupełnie odmiennie zaistnieje i spełniać się będzie w tak pojętym segmencie tradycyjnym, a inaczej w nowoczesnym. Zarówno forma, jak

Treść przekazu kompetencyjnego czy też rodzaj i adresaci rekrutacji zataczają ząbcające się  
 wprowadzie kręgi zakresu potrzeb, ale nie można ich w żaden sposób utożsamić, bo są po  
 prostu inne. Nie eliminuje to jednak pewnej skłonności do posługiwania się strukturą  
 formatów powstałą w handlu FMCG. Z jednej strony bowiem jest oczywiste, że format sklepu  
 i firmy handlowej zależy od tego czym się handluje, ale to jak się handluje jest już od tego  
 nieco mniej zależne. Dlatego zasadne jest postawienie (co zasugerował mi A. Wojciechowicz  
 – dziękuję) pytanie albo o pewną strukturę uniwersalną formatów, co raczej się nie uda, albo  
 też o wprowadzenie innej nadrzędnej kategorii, np. modelu i konceptu handlowego. Możliwe

jest też zaproponowanie odrębnej listy formatów nie-FMCG, tak funkcjonujących w  
 segmencie tradycyjnym, jak i nowoczesnym, w rozumieniu tu przyjętym. W tym wypadku  
 tabelka formatów po prostu nie ulegnie istotnej zmianie, gdyż założony schemat zależności  
 edukacji i formatu zaowocuje nową listą kompetencji, zapewne powtarzającą niektóre  
 kompetencje podyktowane przez handel FMCG.

Wybieram ostatni wariant, czyli separację struktury formatowej i kompetencyjnej pochodną  
 FMCG od pozostałych struktur. Nie oznacza to odrzucenia, ale co najwyżej deklarację, że  
 wymaga to odrębnego studium, gdyż dla potrzeb prowadzonej analizy taka separacja i  
 zaznaczenia problemu po prostu wystarczy. Tym bardziej, że poczyniono odpowiednie  
 zastrzeżenia i eksplikacje.

### 5. Propozycja diagramów ilustrujących zasadę przyporządkowania struktury formatowej strukturze kompetencji.

Najpierw więc omówiony zostanie przywołany wcześniej diagram pochodny handlowi FMCG  
 -dodać trzeba, że zastosowane w poniższym diagramie skróty znaczą: E = edukacja; F = format  
 handlowy). Pozostałe zapisy skrótowe uznać można za intuicyjnie oczywiste.

#### Sprzedaż/zakup

E \ F	1.Hipermt	2.Supermt	3.Dyskont	4.Prox/osdl	5.Convenience	6.Tradycyjny
a.Uczelnie	K1	K2	K3	K4	K5	K6
b.Szk b. II	K7	K8	K8	K10	K11	K12

<b>c. Szkoły b. HR</b>	<b>K13</b>	<b>K14</b> Handel	<b>K15</b>	<b>K16</b>	<b>K17</b>	<b>K18</b>
<b>d. Firmy szk</b>	<b>K19</b>	<b>K20</b>	<b>K21</b>	<b>K22</b>	<b>K23</b>	<b>K24</b>
<b>e. Własne ośr.</b>	<b>K25</b>	<b>K26</b>	<b>K27</b>	<b>K28</b>	<b>K29</b>	<b>K30</b>
<b>f. Dośw. zawodowe Samokoszt.</b>	<b>K31</b>	<b>K32</b>	<b>K33</b>	<b>K34</b>	<b>K35</b>	<b>K36</b>
<b>g. inne</b>	<b>K37</b>	<b>K38</b>	<b>K39</b>	<b>K40</b>	<b>K41</b>	<b>K42</b>

**Założenie** diagramu jest bardzo proste: dowolne K z indeksem (K = pewien zestaw kompetencji, odkrywanych w trakcie badania empirycznego firm) wskazuje określone nowe lub rozbudowywane kompetencje (złożone z wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych). Wskazane kombinacje 42 zbiorów kompetencji wskazują jak potencjalnie (i realnie) zróżnicowany był i jest rynek sektorowy w sytuacji zmiany kryzysowej i obrony przed nią. Wbrew pozorom różnice te są istotne, jako że pokazują zróżnicowanie kompetencyjne właśnie w zależności od formatu lub modelu handlowego; pokazują też kierunek decyzji o podjętej akcji obronnej firm w ramach formatu. W każdym razie należy ustalić dwie rzeczy (przynajmniej): przedmiot nauczania i poziom tego nauczania (wedle zasad ramy sektorowej) – inaczej opisowi sytuacji grozi amorfizm, czyli brak specyfiki zróżnicowanych przedmiotów badań.

Oczywiście w ramach formatu działanie i zestawy kompetencji będą się różnić, generując pytania o rozwiązanie najczęstsze i o przyczyny różnic – np. w zakresie kompetencji dla zróżnicowanych instrumentów e-commerce. Zakłada się tym samym, że w zależności od formatu handlowego i wyznaczonego przezeń segmentu rynku sektorowego możliwa jest do ustalenia kompozycja kompetencji, po które sięgają najchętniej firmy danego formatu. I na tej samej zasadzie, jeśli identyczne sytuacje pojawiają się w różnych formatach, to jest to również interesujące zagadnienie do wyjaśnienia.

Porównywanie tych „K” daje dość szerokie pole do uzyskania informacji o firmach i rynku.

Odpowiedź na pytanie skąd (z jakiej instytucji edukacyjnej „E”, jaką wiedzę zaczerpnęła firma,

nie jest bowiem informacją banalną. Jest zapewne tak, że zmiana w sektorze staje się pewnym modelem działania – mniej lub bardziej jednolitym, co trzeba zbadać. Nie ma też sporu co do tego, że edukacja przed zatrudnieniem i w trakcie pracy oraz przy zmianie firmy, okazuje się istotnym instrumentem konkurencyjnym w sytuacji trudnej. Zatem wskazanie na strukturę i treści absorbowanej lub generowanej z doświadczenia zawodowego nowej kompetencji zawodowej, tworzy ważne zjawiska o zakresie funkcjonowania rynku. Odkrywa i stawia do dyspozycji wiedzę na temat rynku pracy, adaptowanej przez handel technologii, procesu konkurencji, istotności i perspektyw danego formatu handlowego. Wskazuje też na istotność współpracy z systemem edukacji formalnej, kwalifikującej oficjalnie i poza formalnej, wymagającej formalizacji w ramach możliwości systemu edukacji zawodowej. To pociąga

szereg kwestii, np. w obszarze szybkości reakcji poszczególnych segmentów systemu edukacyjnego i skuteczności w zaradzeniu powstałej sytuacji trudnej w sektorze handlu.

Istotną rzeczą jest kwestia paradygmatu niejako żywiołowo ukształtowanego wokół kategorii „Format handlowy”. Zaryzykować można stwierdzenie, że format pojmowany i entymematycznie definiowany jest wedle struktur handlowych segmentu FMCG (żywnościowymi i nie żywnościowymi). Pominąwszy tu dywagacje eksplikujące znaczenie tej kategorii i analityczne kryteria dla wydobycia jej „wcielen”, czyli różnych formatów, urzeczywistniających rzeczywiste wcielenia tej kategorii: format hiper- i supermarketu, dyskontu itd. (jak wyżej w matrycy). Rzucą się w oczy to, że trudno znaleźć wyraźne definicje (a co dopiero rozbudowaną eksplikację) tej kategorii. Najczęściej bowiem sprowadza się ją do wyliczenia formatów i intuicyjnego wskazania ich cech. Kategorii jako takiej, raczej się nie eksplikuje – polegając na intuicji wyraźnych definicji poszczególnych formatów. Ta sytuacja powoduje, że sklepy i ich systemy nie obracające FMCG często włączane są w schemat formatów FMCG i - co najwyżej – zaopatrzone w jakiś przymiotnik (np. dyskont budowlany). A rzeczywistość jest zgoła inna – ukształtowały się bowiem wyraźne formaty non-foodowe, realizują też wyraźne modele handlowe, skrojone dla ich specyfiki i oczekiwań klientów.

Chlubnym (i świetnie uzasadnionym) wyjątkiem jest tekst G. Borusiak, dokonujący analizy kategorii i klasyfikacji jej wcielen w konkretne, empirycznie dostępne formaty handlowe. Przytacza też klasykę literatury przedmiotu w tym względzie – głównie literatury



anglosaskie).<sup>xv</sup> W sporządzonej typologii (i klasyfikacji w poszczególnych typach) formaty FMCG nie odbiegają od tej aplikowanej w matrycy powyżej. Jednakże pojawia się też typ formatów nieżywnościowych stacjonarnych i niestacjonarnych zaklasyfikowanych jako poza sklepowe. Obraz ten nasuwa pewne uwagi polemiczne, np. nie wiadomo jak wkomponować w schemat podział branżowy sklepów, ale jest to na tyle ogólne i poprawne logicznie, że kryteria takie są do stworzenia i zaaplikowania w razie potrzeby.

Sama definicja (bardziej eksplikacja) obejmuje kryteria odrywające format od wielkości, co uczyniono przy nieco innych argumentach także wprowadzając matrycę. B. Borusiak wzbogaca jednak treść czynionych podziałów o szereg kryteriów. Skracając stosowny passus można powiedzieć, że jest on syndromem takich właściwości sklepu (sklepów

zintegrowanych) jak sposób zaopatrywania, dotarcia z ofertą, oczywiście - wielkości obiektów, polityki cenowej, metod i techniki obsługi, form płatności, casu pracy, typu lokalizacji, palety usług handlowych i poza handlowych. Typologia ta, z punktu widzenia prowadzonej analizy relacji sektora i edukacji ma prosty i instruktywny kształt, warto więc z niej skorzystać – nawet krytycznie (co ma miejsce niżej). Oto ona:

Sklepowe (stacjonarne) formaty handlu detalicznego	Poza sklepowe (niestacjonarne) formaty handlu detalicznego
Zorientowane na produkty spożywcze: <ul style="list-style-type: none"> <li>– sklepy typu convenience</li> <li>– supermarkety</li> <li>– hipermarkety</li> <li>– sklepy dyskontowe</li> <li>– osiedlowe sklepy spożywcze</li> </ul>	Formaty handlu internetowego: <ul style="list-style-type: none"> <li>– e-commerce</li> <li>– m-commerce</li> <li>– zakupy grupowe</li> <li>– social shopping</li> <li>– aukcje internetowe</li> </ul>
Zorientowane na produkty niespożywcze: <ul style="list-style-type: none"> <li>– sklepy branżowe i specjalistyczne</li> <li>– domy towarowe– domy handlowe</li> <li>– do-it-yourself lub home improvement</li> <li>– category killer</li> </ul>	Pozostałe formaty handlu poza sklepowego: <ul style="list-style-type: none"> <li>– handel wysyłkowy</li> <li>– handel obwoźny</li> <li>– automaty sprzedażowe</li> <li>– kioski</li> <li>– handel targowiskowy</li> </ul>

Tab. 1. Typologia formatów handlu detalicznego. Źródło: opracowanie własne. (B. Borusiak)

Zachodzi potrzeba podjęcia debaty eksplikującej znaczenie podstawowych kategorii opisu sektora handlu i operacji handlowych oraz ich relacji z otoczeniem społecznym i gospodarczym. Jednym z nich jest opracowywany w niniejszym raporcie związek z procesami

Edukacyjnymi. To nie wyczerpuje problemu przemiany modernizacyjnej sektora, więc powinien nastąpić „ciąg dalszy” – kontynuacja. Do tego potrzebny jest jednak pewien zasób narzędzi opisu. Na kanwie tego postulatu planowany jest projekt słownika sektorowego i opracowania metodyki kreacji haseł (debaty seminaryjne o charakterze wielodyscyplinarnym. Nie chodzi o to, by redefiniować terminologię ekonomiczną jako taką, co byłoby z tej perspektywy działaniem zbędnym i bezsensownym), ale o terminologię (terminologię – okaże się w badaniu) sektorową. Rzeczona typologia B. Borusiak jest doskonałym punktem odbicia do zajęcia się słownikiem sekcji struktur sektorowych i strategii handlowych. Oczywiście w dalszym biegu niniejszego opracowania nastąpi jeszcze nawiązanie do tego postulatu.

Rozbudowana strukturalnie (pojęciowo i przedmiotowo) eksplikacja kategorii formatu i jego realnych wcieleń daje punkt zaczepienia (wzorzec) do budowy zbioru kategorii podstawowych – nadrzędnych wobec objaśniających je pojęć elementarnych konstatacji przedmiotowych (empirycznych) o różnym stopniu ogólności. Można powiedzieć, że taką kategorią nadrzędną, mogącą ewokować analizę w kierunku innych kategorii i pojęć jest właśnie format handlowy, kierujący analizę m.in. w konceptu biznesowego w handlu i modelu handlowego. Są one ważne dla analizy konkretnych przypadków handlu branżowego i specjalistycznego – choć nie tylko, co oczywiste. Ta formuła raportu nie przewiduje jednak kontynuacji analizy w kierunku analizy słownika sektorowego, choć wystarcza do sformułowania uzasadnionego – należy mieć nadzieję – postulatu badawczego.

Jest konstatacją oczywistą, że handel żywnością wyspecjalizowany i wieloasortymentowy, (podobnie jak i w segmencie non-food, np. handel tekstyliami, elektroniką, wyposażeniem, meblami) odbywa się w różnych formatach sklepów i systemów detalicznych. Ujęcie tego i zaprezentowanie pod kątem relacji handel-edukacja ułatwia eksplikacja B. Borusiak, będąca instrumentem elastycznym poznawczo. Rozumieć przez to można otwarcie tego ujęcia na poszerzenia definicji samej kategorii „format”, np. by wskazać na uwarunkowania funkcjonalne w ewolucji struktury handlu (np. czynniki oddziałujące na proporcje handlu specjalistycznego i wieloasortymentowego, masowego). Można też zejść niżej i wskazać na ewolucję i zapotrzebowanie na kompetencje handlowe i poza handlowe poszczególnych

**Formaty i modele handlowych; choćby w obszarze uruchamiania nowych kanałów sprzedaży.**  
Sam schemat strukturalny kategorii „format” , czyli wskazanie poszczególnych „wcieleń” w tzw. food’zie i non-food’zie, wskazuje na sposób przedmiotowej orientacji i struktury badania. Idąc w ślad tej konstatacji warto wydobyć i określić możliwości i orientacje rynkowe (np. ku rodzajom zakupów) tkwiące w poszczególnych formatach detalicznych non-food’u. Dotyczy to zarówno formatów stacjonarnych, jak i poza stacjonarnych (poza sklepowych w konwencji B. Borusiak). Stąd – może nieco arbitralnie – skonstruowana zostanie specyficzna matryca dla stacjonarnych formatów detalicznych non-food’u oraz uzupełniająca ją matryca orientacji branżowej, realizowanej w ramach bardzo różnych formatów handlowych.

Na początek matryca z wykorzystaniem typu zaproponowanego w diagramie B. Borusiak.,z uzupełnieniem formatów stacjonarnych o orientacji niespożywczej (inaczej: non-food) o format home & garden. Łatwo dostrzec, że każdy z tych formatów mieć może (i w rzeczywistości ma) różne subformaty, głównie „wyodrębnialne” ze względu na wielkość obiektu, ale ta – jak zdecydowano wyżej – nie jest jedynym ani nawet najważniejszym

denominatorem formatu handlowego. Z drugiej strony łatwo zarzucić tej liście formatów non-food arbitralność i niezupełność – szereg realnych obiektów handlowych ma cechy formatu i można polemizować pytając, gdzie się mieszczą w tym podziale lub też dlaczego ich nie ma. Pierwszy z brzegu przykład to wielobranżowe sklepy sieciowe DIY lub RTV, nie bezpodstawnie nazywane hipermarketami, ale to temat na odrębne opracowanie). Można by je włożyć do Category Killers, ale jest to wątpliwy i nie-niepodważalny zabieg. W każdym razie, wzięwszy w nawias potencjalne polemiki, zawsze pozostaje w mocy postulat porządnej roboty typologiczno-słownikowej.

### **Sprzedaż/zakup, Struktura formaty dla non-food (E-edukacja; F-format)**

<b>E</b>	<b>F</b>	<b>1.Branżowe /specjalistyczne</b>	<b>2.Domy towarowe/ handlowe</b>	<b>3. DIY</b>	<b>4.Category killers</b>	<b>5.home&amp;garden</b>
<b>a.Uczelnie</b>		<b>K1</b>	<b>K2</b>	<b>K3</b>	<b>K4</b>	<b>K5</b>

<b>b. Szkoły b. II</b>	<b>K6</b>	<b>K7</b> Handel	<b>K8</b>	<b>K9</b>	<b>K10</b>
<b>c. Szkoły b. I</b>	<b>K11</b>	<b>K12</b>	<b>K13</b>	<b>K14</b>	<b>K15</b>
<b>d. Firmy szk</b>	<b>K20</b>	<b>K21</b>	<b>K22</b>	<b>K23</b>	<b>K24</b>
<b>e. Własne ośr.</b>	<b>K26</b>	<b>K27</b>	<b>K28</b>	<b>K29</b>	<b>K30</b>
<b>f. Dośw. zawodowe Samokoszt.</b>	<b>K31</b>	<b>K32</b>	<b>K33</b>	<b>K34</b>	<b>K35</b>
<b>g. inne</b>	<b>K37</b>	<b>K38</b>	<b>K39</b>	<b>K40</b>	<b>K41</b>

Skoro więc jest to zabieg wątpliwy i nie do końca adekwatny (postulat na szczęście nie ma wartości logicznej), to zastanowić się warto nad dookreśleniem tego obrazu. Wydaje się, że dobrym rozwiązaniem byłaby matryca zależności orientacja branżowa/edukacja (OB/E). Wówczas diagram/tabela odniesień ku edukacji przybrałby postać konkurencyjną, ale umożliwiającą porównanie i ocenę adekwatności w stosunku do powyższego schematu „formatowego”. Tak czy inaczej byłby propozycją badania struktury nie-formatowej, ale w ramach formatu, wskazując na jego szczególne postacie/formy, albo umożliwiłby korektę przyjętej struktury formatowej. Wymaga to dość szczegółowej analizy analityczno-teoretycznej i wypracowania nowych kryteriów typologiczno-klasyfikacyjnych na rzecz przywoływanego słownika „pro-futuro”. Postulowany schemat mógłby przybrać poniższą postać, jako punkt wyjścia do zapowiedzianych porównań.

### Sprzedż/zakup (struktura non-format dla non-food)

<b>E</b>	<b>F</b>	<b>1.odzieżowo-modowy</b>	<b>2.tekstylny</b>	<b>3.RTV/Komput.</b>	<b>4. DIY/met</b>	<b>5.meble/mieszk</b>	<b>6.inne specjalist. (kosmet, zabawki, itd.)</b>
----------	----------	---------------------------	--------------------	----------------------	-------------------	-----------------------	---------------------------------------------------

a. <b>Uczelnia</b>	K1	K2 <small>Handel</small>	K3	K4	K5	K6
b. <b>Szk b. II</b>	K7	K8	K8	K10	K11	K12
c. <b>Szkoły b. I</b>	K13	K14	K15	K16	K17	K18
d. <b>Firmy szk</b>	K19	K20	K21	K22	K23	K24
e. <b>Własne ośr.</b>	K25	K26	K27	K28	K29	K30
f. <b>Dośw. zawodowe Samokszt.</b>	K31	K32	K33	K34	K35	K36
g. <b>inne</b>	K37	K38	K39	K40	K41	K42

Warto dodać, że w sytuacji zmiany w reakcji na pandemię w obszarze (segmencie) non-food, w szeregu branż handlowych kluczową rolę odegrały innowacje technologiczne obecne w rynku i wygenerowane sytuacyjnie; ich wpływem – niejako antycypując zaistniałą sytuację zajmowała się też przywołana, cytując obfitą literaturę przedmiotu, B. Borusiak.<sup>xvi</sup> Odejmując badanie empiryczne formatów handlowych i ich partnerów edukacyjnych można przyjąć, że innowacje w zakresie technologicznych narzędzi handlowych, komunikacyjnych, logistycznych są głównym czynnikiem przesądzającym o kierunku ewolucji modernizacyjnej sektora. Badanie jednak musi pokazać co i jak przenika do sektora i jak funkcjonuje w zróżnicowanej strukturalnie relacji popytowo-podażowej sektora z szeroko rozumianą edukacją wszystkich poziomów ( w zakresie instytucji edukacji formalnej i poza formalnej).

Tutaj jednak jest miejsce dla nie zmieniającej wysokiej oceny propozycji eksplikacyjnej, ale polemicznej uwagi wobec propozycji prof. Borusiak. Chodzi o sklepy specjalistyczne/branżowe. Sięgnięcie do schematu wprost grozi pewnymi nieporozumieniami. To co w segmencie non-food istotne dla przebiegu procesu modernizacji i edukacji tym samym, to kwestia odmienności handlu specjalistycznego i wielobranżowego. Przenika ona wszystkie formaty handlowe tego segmentu. I tu jest moment zapowiadanego, polemicznego sięgnięcia do propozycji „formatowej” B. Borusiak, przesądzającej o statusie

Sklepy specjalistycznego. Sądzić można w uproszczeniu, że sklep specjalistyczny (branżowy – kwestia ustawienia definicji specjalizacji) kreuje odrębny format handlowy. Nie jest to trafne. Jest to raczej pewna „nadkategoria”, bowiem specjalistyczny może być wielki category killer, jak i wyspecjalizowany sklep dyskontowy w obszarze non-food, czy też sklep tradycyjnej sprzedaży o bardzo różnej wielkości i specjalizacji asortymentowej. Pod względem kompetencji handlowych zachodzą tu niewielkie różnice. Więcej łączy niż dzieli poszczególne specjalizacje branżowe w różnych formatach handlowych – w różnym stopniu sięgnęły one po nowe kanały sprzedaży, głównie technologiczne, ale jest to kompetencja w zasadzie ta sama u wszystkich, choć zróżnicowana co do poziomu kształcenia i szkolenia. W tym kontekście analizie konceptualnej warto by domy towarowe (pod jedną marką handlową), i wielościscielskie, wykorzystywane przez najemców galerie (domy handlowe), hale DIY, itp.

## 6. Szczególna pozycja handlu elektronicznego (zdalnego)

Na tym tle należy wspomnieć o wielkim i determinującym przebieg procesu zmian całego sektora segmencie sprzedaży zdalnej-elektronicznej. Przybiera ona, co potwierdzają badania i aktualne raporty sytuacyjne, postać rozległego procesu kreacji odrębnego segmentu, bogatego w zróżnicowane rozwiązania formatowe: wieloasortymentowe i specjalistyczne. Jest to segment gwałtownie przyspieszający procesy globalizujące handel – zarówno zakupy, jak i sprzedaż.<sup>xvii</sup> Z punktu widzenia procesu rozwoju kwalifikacji dla e-commerce autonomicznego (tylko sprzedaż zdalna), czy też wspierającego strategię multi- i omnichannel w firmach stacjonarnych, potrzebne jest odrębne, pogłębione opracowanie. Z góry można założyć, że źródła kompetencji i sposób uzyskiwania kwalifikacji wykaże spore odrębności. Przede wszystkim kompetencje dla tego segmentu w znacznie większym stopniu będą pochodzić ze źródeł poza formalnych, a także to iż przepływ treści nauczanych oraz ich implementacja i praktyki przybędą z zagranicy drogą wirtualną i „fizyczną” (wyjazd lub przybycie nauczycieli i trenerów).

Wprowadzie autonomiczny (nie sprzedający stacjonarnie) i wspierający (wspierający sklepy stacjonarne, w strategiach multi- czy też omnichannelowych) model funkcjonowania e-

Handel  
Commer

to sfery jednego procesu, ale specyfika i odrębność zarządcza obu nie pozwala na proste wyodrębnienie i sklasyfikowanie w postaci jednej listy formatów handlu zdalnego. Oba tkwią w rozwiązaniach technologicznych i polegają na nich, ale praktyka, infrastruktura, wsparcie logistyczne jest jednak odmienne, podobnie jak stosowane rozwiązania odbioru towaru. Traktowane są więc jako całości wyodrębnione. Z drugiej strony jednak, od dawna już handel elektroniczny autonomiczny dobudowuje swoje „terminale” stacjonarne, nie zawsze w postaci sklepów. Podobnie czyni handel stacjonarny ewoluje dzięki modelom wielo- i omnichannelowym, nie do pomyślenia bez e-handlu. Te hybrydowe rozwiązania są i pozostaną istotnym elementem ewolucji sektora, dekonstruując procesy kształcenia i rekrutacji.

Zjawiskiem odrębnym jest jednak rozwiązanie nie hybrydowe, czyli handel zdalny, dokonujący zakupu i sprzedaży w „eterze”. Będzie on rozwijał się specyficznie i wytworzy specyficzne struktury formatowe. Pozostaje kwestią do rozważenia, czy zaproponowana przez B. Borusiak

metoda analizy kategorii formatu stosuje się do segmentu wirtualnego, czy nie – wiele argumentów wskazuje, że tak, choć niektóre rozstrzygnięcia wywołują argumenty polemiczne; o czym niżej. Rozwój całego zjawiska handlu wirtualnego, czy to w postaci firm hybrydowych czy czysto wirtualnych będzie jedną dźwignią zmian technologicznych sektora. Dokona też kreacji, przekazu i implementacji nowych kompetencji, co przebuduje edukację poza formalną formalną. Aktualnie, sądzić można, że liderem zmiany edukacyjnej jest edukacja pozaformalna, za którą podąża edukacja formalna. Sprzyja temu procesowi system potwierdzania i certyfikowania kwalifikacji; słowem - ich formalizacji.

E-handel pozostanie więc wyodrębnionym rodzajem handlu, poszukującym odrębnej ścieżki rozwoju, wyodrębniając rozwiązania formatowe tego handlu (segmentu) i właściwe im kreacje kompetencji. Proces ów już następuje, co widać np. w treściach portalu [www.sempire.pl](http://www.sempire.pl), który wyodrębnia i sugeruje realizację szeregu modeli biznesu elektronicznego, w tym modele stricte handlowe, noszące cechy formatu. Nie ulega też wątpliwości, że proces zdobywania kompetencji i formalizowania ich na wszystkich poziomach (od – powiedzmy – czwartego w górę wg. PRK i ramy RSHK) nosi cechy szczególne, nieporównywalne do innych kompetencji handlowych. Oto lista tam zamieszczonych, wedle

tego portalu najważniejszych lecz dalece nie wszystkich, aktywności handlowych w sieci. Cytując więc:

„ Modele handlu elektronicznego - podział ze względu na rodzaj prowadzonej działalności: sklep internetowy (e-shop) to jeden z najpopularniejszych modeli w e-biznesie, najczęściej kojarzony również z branżą e-commerce. Umożliwia sprzedaż towarów i usług za pośrednictwem Internetu. Do jego najważniejszych zalet zalicza się nieograniczony zasięg sprzedaży, dodatkowy rynek zbytu, większe grono potencjalnych klientów, niższe ceny, a także oszczędność czasu i pieniędzy; Sprawdź, dlaczego warto założyć sklep internetowy. elektroniczne centrum handlowe (e-mall) - składa się z wielu sklepów internetowych prowadzonych niezależnie. Współpraca między nimi polega na korzystaniu ze wspólnych metod płatności, agregacji klientów czy dostawy towarów; elektroniczne zaopatrzenie (e-procurement) - ten model e-biznesu polega na zaopatrywaniu firm w towary i usługi. Jeden system informatyczny obsługuje cały proces - od zgłoszenia zapotrzebowania, aż po dokonanie płatności za zamówione zaopatrzenie. aukcja elektroniczna (e-auction) - ten model e-biznesu opiera się na prowadzeniu licytacji. Gromadzi dużą liczbę licytujących w jednym miejscu i daje możliwość wzięcia udziału w aukcji każdemu, kto ma dostęp do Internetu; model brokerski (brokerage model) - zwany również modelem pośrednika. Polega na kontaktowaniu ze sobą sprzedawców oraz kupujących w celu zawarcia transakcji. Firma działająca w tym modelu biznesowym zarabia na prowizji pobieranej za dokonywane operacje. Model brokerski występuje na wszystkich najważniejszych rynkach, a więc B2B, B2C i C2C. Przykłady firm działających w tym modelu e-biznesu: serwisy aukcyjne czy internetowe biura podróży; platforma handlu internetowego (e-business storefront) - oferuje pełen zakres usług w ramach przeprowadzania transakcji handlowych w Internecie - od negocjacji aż po dostawę towaru. Platformy te mają ułatwić sprzedającym realizowanie transakcji. Mogą funkcjonować samodzielnie lub razem z innymi firmami z branży; dostawca usług łańcucha wartości (value-chain service provider) - w tym modelu e-biznesowym firma dostarcza usługi z łańcucha wartości. Może to być m.in. obsługa logistyki czy elektronicznych płatności; model agregatora kupujących (buyer aggregator model) - łączy ze sobą wielu niezależnych kupujących - tak, aby przynieść im oszczędności. Opcja ta dostępna jest zwykle dla hurtowników, ale dzięki dużej sile nabywczej i skali transakcji, drobni klienci również mają możliwość otrzymywania wyższych rabatów; platforma współpracy (collaboration platform) - polegająca na dostarczaniu sobie nawzajem narzędzi oraz środowiska informatycznego. Platformę współpracy prowadzi zwykle niezależna firma, udostępniając ją innym podmiotom. Umożliwia wejście na e-rynek bez konieczności inwestowania we własne rozwiązania informatyczne; pośrednictwo informacji (information brokerage) - zwane również brokerem informacji. Polega na świadczeniu przez firmę usług związanych z wyszukiwaniem i dostarczaniem pewnych danych. Może to być m.in. tworzenie profili klientów. Ten model biznesowy ma również nazwę pośrednika informacyjnego (infomediary



model); model reklamowy (advertising model) - polega na prezentowaniu atrakcyjnych treści w celu pozyskania nowych klientów. Źródło przychodów w tym modelu e-biznesowym stanowią opłaty pobierane od reklamodawców, którzy chcą umieszczać swoje oferty w serwisie. Największe korzyści można osiągać tylko wtedy, kiedy serwis posiada dużą lub stałą (wynikającą np. z jego wąskiej specjalizacji) liczbę odwiedzających; wspomaganie realizacji przedsięwzięć e-biznesowych (e-business enabler) - poprzez dostarczanie przez firmę narzędzi lub kompetencji innym podmiotom; wirtualna społeczność (virtual community) - grupa osób skupionych wokół danego tematu lub sektora rynku i tworzących rodzaj portalu, na którym członkowie wymieniają się informacjami. Wirtualna społeczność może być wykorzystana do działań z zakresu PR (public relations) w celu pozyskiwania nowych lub budowania lojalności wśród dotychczasowych klientów; udostępnianie aplikacji przez Internet (application service provider) - w tym rodzaju e-biznesu firma udostępnia oprogramowanie dostępne w Internecie i za korzystanie z niego pobiera opłatę; model sieci afiliowanej (affiliate model) - ten model e-biznesowy działa na zasadzie wzajemnych odnośników pomiędzy stronami różnych firm. Najczęściej są to bannery reklamowe, za które opłata pobierana jest w momencie kliknięcia i dokonania zakupu; model abonencki (subscription model) - zwany także modelem subskrypcyjnym. Polega na wnoszeniu opłaty za dostęp do zasobów danego serwisu; portal (general portal) - serwis informacyjny pełniący często dodatkowe funkcje, np. poczty elektronicznej; wortal (vortal) - serwis dostarczający użytkownikom informacji z jednej dziedziny. Może być poświęcony np. kulturze czy ekonomii; portal spersonalizowany (personalised portal) - korzystanie z niego wymaga wcześniejszej rejestracji. Dzięki analizie zachowań użytkowników przedstawia im spersonalizowane treści.<sup>xviii</sup>

Na kanwie tego dość obszernego cytatu można skonstruować pewną propozycję listy tych rozwiązań, które mają cechy formatu handlowego. Korzystając z eksplikacji B. Borusiak i wpisując własne propozycje. Innymi słowy możliwa jest lista wyjściowa formatów handlu wirtualnego, na razie jako sugestia-zachęta do podjęcia badania handlowych formatów internetowych. Zrazu konceptualnego, potem zaś badań empirycznych prowadzonych przez ekonomistów i nauki zarządzania, a nie informatyków. Propozycja poniżej ma charakter bardzo wstępny i jest tylko postulatem. Warto dodać, że ma tu mniejsze znaczenie pytanie to, czym się handluje. Przedwcześnie (bo bez badania o wskazanych cechach dyscyplinarnych) bowiem byłoby stawiać pytanie o FMCG, czy tzw. non-food.

Na marginesie jednak warto zauważyć, że wyłączyć z góry trzeba z listy formatów internetowych (zdalnych) kategorię e-commerce, czy też jego odłamu m-commerce. To jest po prostu rodzaj handlu, odróżniający się od handlu stacjonarnego właśnie swą zdalnością

przed wszystkim. Podejście to, jak widać różni się od zawartego w przytaczanej eksplikacji formatu handlowego. Handel „e i m” jest raczej szczególnym rodzajem, segmentem rynku sektorowego i jako taki właśnie dzieli się na „poszukiwane” formaty (także modele, koncepty, które jedynie się tu wspomina).

Zważywszy więc na propozycję sempire.pl i nie rezygnując bynajmniej z innych fragmentów eksplikacji B. Borusiak, trzeba rozważyć następujące rozwiązania i nazwać je formatami handlu internetowego (zdalnego):

- wyspecjalizowany sklep internetowy
- supermarket internetowy (dark-store)
- platforma internetowa
- marketplace
- aukcja internetowa
  
- internetowe centrum handlowe
- broker internetowy
- e-procurement (zaopatrzenie internetowe – wyszukanie, dystrybucja i dostawa w oparciu o internet)
- sklep subskrypcyjny
- techniczny e-sklep z usługami (doradztwo, pomiar, dobór i kompozycja sprzętu)
- koordynacja grupowych zakupów internetowych
- internetowy social shopping

Oczywiście możliwa jest matryca wskazująca na specyfikę powiązania edukacji ze specyfiką konkretnego formatu internetowego. Potrzebne jednak jest (znowu) przeprowadzenie badania struktury podaży i popytu na wiedzę, umiejętności i kompetencje społeczne do skutecznej i zróżnicowanej pracy w sieci. Faktem jest ścisłe powiązanie edukacji formalnej i poza formalnej w tym zakresie, podobnie jak współpraca z edukatorami zagranicznymi

(wirtualna i „realna”) oraz włączanie się praktyki handlowej (dualność nauczania) na wielu poziomach, co pokazano w poprzednim raporcie niniejszego zadania. Domniemywać też można, że różnice kompetencyjne pomiędzy formatami wirtualnymi są głębsze niż w handlu stacjonarnym (offline’owym). Trzeba to jednak zbadać i potwierdzić lub obalić.

Zanim więc powstałaby taka (realna, ex-post badania) matryca, konieczne wydaje się zidentyfikowanie zarówno rodzajów edukacji i ofert edukacyjnych, jak i uzupełnienie i poczynienie typologii e-formatów handlowych. Praca ta przede wszystkim dokonałaby oczyszczenia terminologii z „makaronizmów” i wyrażań slangowych, często wieloma terminami opisującymi to samo lub rzecz podobną podobną. Najpierw więc przynajmniej badanie konceptualne, słownikowe, potem analiza formatowa wedle „metodyki” proponowanych matryc. Dziś przesądzenie czegokolwiek kategorycznym stwierdzeniem byłoby przedwczesne. Mówmy raczej o kierunku myślenia i założeniach ewentualnych badań.

## 7. Problem kompetencyjny tzw. handlu tradycyjnego.

W warunkach kryzysu pandemicznego zaskakującą specyfiką wykazał się handel tradycyjny. „Tradycyjnie” niejako podniósł głosy troski w debacie eksperckiej i politycznej, w istocie rzeczy znajdując w zaistniałej wiosną 2020 r. sytuacji swego rodzaju nisze rynkową, ale dotyczy to jedynie FMCG. Stworzyły ją restrykcje sanitarne wobec handlu masowego oraz różnorakie obawy pośród konsumentów. Gwałtownie wzrosły wówczas obroty w segmencie tradycyjnym FMCG. Trwało to niezbyt długo (kilka miesięcy), ale efekt odbudowanego zaufania i zwrócenia uwagi na specyfikę handlowa tych obiektów w zmniejszonym stopniu trwa do dzisiaj. Zarówno wśród tych sklepów, które z powodów konkurencyjnych w czasie kryzysu „schroniły się” w systemach integrujących, jak i tych, które kontynuują działalność w trybie niezależnym.

Tradycyjny handel non-food nie cieszył taką „luką koniunkturalną” w związku z ograniczeniami. Na ogólnej zasadzie zamykania sklepów niezżywnościowych (mniejsza już teraz o argumenty za i przeciw temu) sklepy odzieżowe, obuwiowe, narzędziowe, sklepy obsługi specjalistycznej, np. artykuły artystyczne, meble, itd.) poniosły wielkie straty. Podnoszą to liczne analizy i

Handel. Nie można też powiedzieć, że rewolucja cyfrowa ominęła małe obiekty (wspomniany wyżej proces modernizacyjny sieci convenience i lokalnych sieci sprzedaży zdalnej temu dobitnie przeczą), ale zauważalny jest też proces skutecznego oparcia się pandemii, bez sięgania po nowoczesne instrumenty i uruchamiania sprzedaży wielokanałowej. Na zasadzie sytuacyjnej adaptacji ad hoc do nowych warunków, w ramach posiadanych kompetencji. To ważna okoliczność i warto zapytać o przyczyny powodzenia w gwałtownie zmienionym otoczeniu.

Warto odnotować, że zjawisko to odniosło się do ok 5% rynku (tyle bowiem rynku obsługuje handel niezależny) i wskazuje, że nie tylko działanie innowacyjne prowadzi do skutecznego znalezienia się wobec masowego zagrożenia. Trudno jednak zjawisko to odnosić do tradycyjnych sklepów integrowanych, gdyż integratorzy narzucali z reguły i instrumenty zaadaptowania się do pandemii, szczególnie w sytuacji wejścia na korzystnych warunkach do hurtowni, w miejsce dłużej zamkniętych firm HoReCa. W środowisku sklepów integrowanych sięgnięto oczywiście po e-commerce i zdalne instrumenty zamówień w centrum dystrybucyjnym integratora, po nowe narzędzia marketingu, po dostosowane do oczekiwań i

wymogów sanitarnych pakiety towarów, po zdalne zamawianie i dostawy zakupów, płatności i in. Wszystko to oznaczało podjęcie działania szkoleniowego, podnoszącego kompetencje handlowe w nowych warunkach.

## 8. Liderzy rynku – czy tylko dyskont?

Gwoli przypomnienia: liderem i głównym profitemem zmian doby pandemii okazał się dyskont. W zaskakującej wszystkich sytuacji zdołał bowiem połączyć walory handlu wielko powierzchniowego z walorami sklepu mniejszego formatu. Kluczową rolę odegrał w tym stosunkowo nieliczny asortyment (poprawniej – gama oferowanych produktów), ale też świadomy dobór produktów najszybciej rotujących i oferowanych po relatywnie niskiej (co nie znaczy, że zawsze najniższej) cenie, co zapewniła skala działania oraz doświadczenie w operowaniu produktami marki własnej oraz ich udział w ofercie. Także stosunkowo duża ilość sklepów, z reguły trafnie lokalizowanych. Są to awantaże typowe dla większych powierzchni.

Grupa BFB  
Handel

Wskazywana szybka rotacja, stosunkowo niewielka powierzchnia pozwalająca na mniej bolesne zderzenie z ograniczeniami ilościowymi klientów, krótki czas przebywania w sklepie (bezpieczeństwo w warunkach infekcji), elastyczne w związku ze zmianami struktury „pandemicznego” popytu, zbliżyły funkcjonowanie dyskontów do sklepów mniejszej powierzchni. Dodawszy do tego przewagę finansową, zarządczą, komunikacyjną (marketing), często jakościową otrzymujemy bardzo firmę/sklep skuteczny konkurencyjnie. Oczywiście cechy te dyskont posiadał wcześniej, ale w warunkach kryzysu okazały się zbawienne, uwypuklając się.

Dodatkowo też, w ramach adaptacji do nowych warunków i chęci klienckiej do bywania w tych akurat sklepów, korzystną rolę odegrała wspomniana już, aktywna polityka asortymentowa – łatwiejsza, bo dokonywana na niewielkich ilościach produktów. Wprowadzane od jakiegoś czasu (każda sieć inaczej) produkty non-foodowe (narzędzia, ubrania, AGD, itd.) w dobie zamknięcia lockdown’pwego sprzyjała niedrogim zakupom ku porządkom, remontom, gotowaniu, rozrywce, itp. Uaktywniono też sprzedaż online, włączając specjalistycznych dystrybutorów lub/i podejmując kampanię ofertową wybranych

kategorii, np. z zakresu urządzeń kupowanych zazwyczaj w sklepach DIY, która na trwałe zmieniła strategię sprzedażową wicelidera tego segmentu rynku.

Oznaczało to ogromny wysiłek edukacyjny i wprowadzenie nowych dla wielu obiektów kompetencji do aktywności on- i offline. Podjęto przede wszystkim własne intensywnie aktywne struktury edukacyjne dla zatrudnionych i świeżo zatrudnianych. Zasobność finansowa tych sieci i wysokie nakłady szkoleniowe przed kryzysem, struktury typu „Akademia dostawcy” spowodowały szeroką zmianę w wielu specjalistycznych, kategoriaalnych łańcuchach dostaw, w zarządzaniu projektami marki własnej, głównie w kategoriach non-food. Podstawowymi źródłami potrzebnych kompetencji tych sieci stały się firmy szkoleniowe (edukacja poza formalna), tworzące rozwiązania partnerskie z sieciami oraz angażujące kadrę nauczającą z edukacji formalnej. To z pewnością przyspiesza działanie na rzecz formalizacji uprawnień i certyfikacji uzyskiwanych w trakcie współpracy.

Jest to znakomity „zasób strategiczny” na nadchodzące lata, które jeszcze bardziej umocnią pozycję tego formatu i jego liczne przewagi, także kompetencyjne w zakresie handlu omni-

omni-channelowego. Wykorzystano tu po prostu lukę w rynku, w związku z pandemicznymi problemami wielkich obiektów oraz słabością ekonomiczną niezależnych sklepów tradycyjnych, w przyjętym tu znaczeniu. Mimo, że e-commerce nie odegrał w tym formacie (i segmencie) tak rewolucyjnej jak w wielkich sklepach non-foodowych roli, to jednak pogłębił sukces tego formatu sklepów i samej strategii konkurowania dyskontowego. Fakt, że wszyscy dyskontują, choć nie wszyscy są formatem dyskontowym, z pewnością przemodeluje programy edukacji zawodowej dla handlu i szkoleń doskonalących w firmach – na różnych poziomach nauczania. Z pewnością odnotuje to tzw. non-food, nie mówiąc o FMCG.

Jednym z ważniejszych efektów sukcesu dyskontów była rewolucja kompetencyjna w sklepach, które sięgnęły po szereg nowych kompetencji w bardzo szerokim spectrum. Warto zbadać tę zmianę szczególnie dokładnie, bowiem format ten raczej umocni się na pozycji lidera rynku i określi główne pola konkurencji i uzupełniania oferty przez inne formaty, a więc kierunki działania edukacyjnego w oparciu o różne organizacje nauczające. Podobny status wyzwania badawczego ma grupa formatów convenient shopping, z formatem convenience w roli głównej, o czym poniżej.

Podobne zjawiska (umocnienie się) wystąpiły w sieciach franczyzowych, złożonych w większości z mniejszych obiektów, konkurencyjnie zagrożonych rosnącą pozycją i ekspansją dyskontów. Sieci te – a chodzi o z górą 70tys sklepów (w tym ponad 40 tys FMCG) – w zasadzie w komplecie, choć w różnym stopniu, sięgnęły po nowoczesne instrumenty sprzedaży wielo- lub omni-channelowej . Podjęły gigantyczny wysiłek edukacyjny (zapoczątkowany dużo wcześniej niż pandemia i w chwili zagrożenia mogły szybko podjąć projekty modernizujące suystemy zarządzania, warunki ekspansji i sięgnąć po technologię i kompetencje. Ich specyfika to posiadanie w szerszym niż nawet dyskonty stopniu własnych „organicznych” systemów edukacyjnych, czego najdobitniejszym przejawem jest Akademia EuroCash, opisana dokładnie w poprzednim, przywołanym raporcie.

Odnosząc się do franczyzowych sklepów o formatach tzw. convenient shopping ( convenience store, proximity store i tradycyjny zsieciovany sklep spożywczo - przemysłowy) należy podkreślić, że w największym stopniu zbliżyły w postaci instytucjonalnej edukację poza formalną i formalną. Proces podnoszenia i zatwierdzania (formalizacji) efektów pracy

Edukacyjnej na rzecz franczyzowych grup handlowych i – w znacznym stopniu – na rzecz uczestników ich łańcuchów dostaw (różnego rodzaju akademie, centra, uniwersytety

dostawcy) tworzy nową jakość. Potwierdza się więc trend korzystnego dla mniejszych formatów handlowych rynku, co zaznacza się widoczną jego modernizacją i głęboką, różnicującą segment convenient shopping, zmianę edukacyjną. Zmiana ta w znacznym stopniu zdeterminuje proces edukacji zawodowej w niedalekiej przyszłości. Potrzebne jest więc -znowu – konceptualne badanie sklepów i sieci tego segmentu i ich zasobu kompetencyjnego.

Nowym zjawiskiem, wyrosłym ze zjawiska convenient shopping, są tzw. sklepy autonomiczne. Stojące one na dwóch filarach: są bliskie, na razie, mniejszym sklepom i właściwym dla nich rodzajom zakupów (doraźnych, wynikłych z różnych sytuacji), ale... ich technologiczny poziom, obsługa klienta i obiektu, płatności, internet rzeczy i wiele innych rozwiązań sytuują je nie tylko w trendzie wzrostu roli technologii, ale też sytuują blisko trendu handlu zdalnego, wielu jego rodzajów. Ich właściwości użytkowe, bliskość młodszym pokoleniom, wygoda i rodzaj oferowania towarów (póki co FMCG, ale to się rychło zmieni) spowodują rosnącą ich

popularność, a co za tym idzie, konkurencję wewnątrz segmentową i z innymi formatami handlowymi: stacjonarnymi i wirtualnymi. A skoro tak to zaczną się one szybko różnicować i rozwijać różnorodne formuły i formaty handlowe.

Ich odmienność spowoduje też nowy co do trójki popyt na nowe kompetencje nie tyle dla sklepu, co jego zdalnej, systemowej obsługi: od uzupełnienia półki po marketing i relacje z klientem. To może być jeden z ciekawszych obszarów badawczych i edukacyjnych na wyższych poziomach edukacji zawodowej, zrazu w trybie przewidywanym, a szybko potem w deskryptywno-implementacyjnym dla nowych naborów i poprawy kompetencji zatrudnionych. Dziś matryca dla tego formatu jest bardzo skąpa, za kilka lat może być to bardzo rozległy diagram formatowo-edukacyjny, by tak rzec. Potrzeba sporządzenia siatek pojęciowych i innych narzędzi konceptualnych jest oczywista i ma praktyczny walor edukacyjny i handlowy (kadrowy i technologiczny).

## 9. Podsumowanie

Proces zmiany i gwałtownego dostosowania się handlu do warunków pandemicznych zderzył ze sobą wiele różnych czynników i strategii odnoszących się do zmiany kompetencyjnej w firmach. W praktyce sięgnięto po efekty nauczania edukacji formalnej i nieformalnej, do doświadczenia zawodowego handlowców. Ujawniły się bardzo zróżnicowane sposoby reakcji i działania dostosowawczego, sięgające do nowych kompetencji handlowych (rozumianych jako jedność wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych). Spodziewać się należy wielkiej różnorodności (jeśli nie chaosu) terminologicznego w edukacji i aplikacji nowych kompetencji do praktyki handlowej. Dlatego kluczową sprawą jest podjęcie badań konceptualnych, by uporządkować sferę terminologiczną i eksplikacyjną badań nad kompetencjami w handlu, definiującą poszczególne kategorie i ich elementy – m.in. w formie wyjściowej zaproponowanej, przez B. Borusiak.

W związku z tym sensu nabiera postulat opracowania zasad porządkowania języka opisu procesów funkcjonowania handlu, bez ingerencji w ugruntowaną terminologię ekonomiczną, oraz – w tym - zmiany kompetencyjnej, towarzyszącej zmianom sektora handlu. Na ile to jest realne i spełni reguły poprawności logicznej pisania o gospodarce sektorowej w kategoriach

nie-ekonomicznych, opisujących istotne ekonomicznie procesy, struktury, procedury, działania i decyzje, nie mówiąc o instrumentach wspomagania gospodarowania sektorowego? - zobaczymy. Brzmi to karkołomnie, ale dyskusje zespołu realizacyjnego projektu „**Utworzenie Rady Sektorowej ds. Kompetencji w Handlu**” w ramach Projektu POWR.2014 – 2020, w części realizowanej przez SFDG, wskazują, że warto spróbować.

Konkludując więc niniejsze opracowanie, można zaproponować podejście polegające na zajęciu się ową specyficzną problematyką (by nie ingerować w ugruntowaną i jednoznaczną terminologię finansową, logistyczną, zakupową, towaroznawczą, prawną, itd.), wedle schematu:

Termin i bliskoznaczne	Definicja	Uzasadnienie wyboru



Chodzi o to, by ujednoczyć terminologię i zaproponować określenia nie zastępowane okazjonalnie. W ramach tego też postarać się wyłowić niepotrzebne często makaronizmy z języka angielskiego (np. target, zamiast grupa docelowa lub adresat). Nie chodzi o to, by szukać polskich odpowiedników dla określeń międzynarodowych (z reguły z języka angielskiego), ale by ujednolicając nie zaśmiecać komunikacji i sytuacji wielosłownikowej w języku praktyki badawczej i aplikacyjnej RSHK.

Jako pierwsze - dla porządku – warto poddać obróbce słownikowej nazewnictwo poziomów i działów merytorycznych ramy (RSKH). W ramach tego zaś podjąć próbę określenia nazewnictwa zawodów i stanowisk handlowych, by przewyciężyć fatum nieadekwatnej listy zawodów handlowych ograniczanych oficjalnie do trzech (sprzedawca, technik sprzedawca, technik księgarz). Problem ten pojawił się już w tekstowej części RSHK i był kilkakrotnie przywoływany, wraz z opisem nazewnictwa funkcjonującego w obiegu publicznym, często wykluczającego się. W ten sposób można uzyskać poważnie uzasadnione kryteria odróżnienia stanowiska pracy od zawodu, czy specjalizacji lub poziomu zarządzania (tutaj np. funkcjonuje jako zawód „dyrektor handlowy”, a intuicja podpowiada, że najlepszy nawet dyrektor ma zawód (zawody predestynujące go do zajmowania tego stanowiska w firmach. Co więcej, wcale nie musi zawsze piastować tego właśnie stanowiska. W każdym razie semantyka jako

logiczna teoria znaczenia może być dobrym narzędziem wstępnej obróbki terminologii, którą kreuje praktyka handlu i nabywania kompetencji handlowych.

## Przypisy

---

<sup>i</sup> <https://www.parp.gov.pl/component/content/article/63851:w-ciagu-roku-liczba-ofert-pracy-w-e-commerce-wzrosla-o-40-proc>; [Raport „E-commerce w Polsce 2020” już dostępny -- Gemius – Knowledge that supports business decisions](#)

<sup>ii</sup> [W ciągu 5 lat rynek e-commerce w Polsce osiągnie wartość 162 mld zł \(pwc.pl\)](#)

<sup>iii</sup> [Rynek eCommerce - branże z największymi wzrostami online w 2020 i 2021 roku - Advox Studio Blog](#)

<sup>iv</sup> [Handel elektroniczny: ogromne wzrosty sprzedaży - eGospodarka.pl - Raporty i prognozy](#)

- <sup>v</sup> [Cashless - Mastercard: pandemia rozkręciła e-handel żywnością. Ten trend się utrzyma; handel żywnością badania shopera - Bing](#)
- <sup>vi</sup> [Kompetencje cyfrowe w obszarze handlu detalicznego - Sektorowa Rada ds. Kompetencji w Handlu \(kigcp.pl\)](#)
- <sup>vii</sup> [Nowa rzeczywistość, nowe wynagrodzenia, nowe kompetencje? Jak zmieni się praca w handlu - Detal \(dlahandlu.pl\); Automatyzacja handlu - Production Manager \(production-manager.pl\); Automatyzacja w handlu – sklep vendingowy \(praca.pl\) Ekspert: Subskrypcje rosną, bo klienci chcą natychmiastowego dostępu do usług \(dlahandlu.pl\); Sprzedaż w sklepie abonamenty, subskrypcje wyprzedza | Lista kategorii z produktami handel-24.pl](#)
- <sup>viii</sup> [E-commerce nie kreuje klimatu tak silnie zachęcającego do zakupów, jak handel stacjonarny \(dlahandlu.pl\); W ciągu 5 lat rynek e-commerce w Polsce osiągnie wartość 162 mld zł \(pwc.pl\)](#)
- <sup>ix</sup> [W 2023 roku rynek KEP będzie miał wartość 12 mld zł - E-logistyka.pl; Co jest branżą KEP? Rynek KEP w Polsce - GlobKurier.pl; Branża KEP w Polsce: 77% przychodów jest generowane przez cztery firmy \(logistyka.net.pl\)](#)
- <sup>x</sup> [Główny Urząd Statystyczny / Obszary tematyczne / Ceny. Handel / Handel / Dynamika sprzedaży detalicznej w czerwcu 2021 roku; Imponujące dane GUS. Produkcja przemysłowa wzrosła o 44,5 proc., a sprzedaż o 21,1 proc. \(spidersweb.pl\)](#)
- <sup>xi</sup> [Franczyza – główny czynnik rozwoju przedsiębiorczości? - GazetaPrawna.pl; Najpopularniejsze franczyzy - Franchising.pl - franczyza, pomysł na własny biznes; Mniejsze obiekty handlowe bardziej odporne na skutki pandemii – Franczyza w Polsce; Franczyza Żabki dobrą alternatywą na czasy kryzysu \(wprost.pl\); Mniejsze obiekty handlowe bardziej odporne na skutki pandemii – Franczyza w Polsce](#)
- <sup>xii</sup> [Sklepy autonomiczne – przyszłość handlu, czy atrakcyjna zabawka? - Wiadomości Handlowe \(wiadomoscihandlowe.pl\); Przyszłość sprzedaży to sklepy bezobsługowe. Innowacje dla branży retail - Nurt News \(festiwalnurt.pl\); Nano-Żabka i nie tylko. AiFi uruchomi 330 sklepów autonomicznych do końca 2021 r. - Wiadomości Handlowe \(wiadomoscihandlowe.pl\); Przyszłość sprzedaży to sklepy bezobsługowe. Innowacje dla branży retail \(wirtualnemedi.pl\)](#)
- <sup>xiii</sup> [Sektorowa Rada Kwalifikacji w Handlu - Zintegrowany System Kwalifikacji \(kwalifikacje.edu.pl\)](#), s 15 i nast
- <sup>xiv</sup> [Microsoft Word - SE\\_Kos\\_sklad \(ue.katowice.pl\); Maciejewski G., Formaty handlu detalicznego w Polsce w ocenie konsumentów, \(w:\) Studia ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr.316-217, s.136 – 146; \[https://www.ue.katowice.pl/fileadmin/user\\\_upload/wydawnictwo/SE\\\_Artyku%c5%82y\\\_291\\\_320/SE\\\_316/12.pdf\]\(https://www.ue.katowice.pl/fileadmin/user\_upload/wydawnictwo/SE\_Artyku%c5%82y\_291\_320/SE\_316/12.pdf\)](#)
- <sup>xv</sup> Borusiak B., Ewolucja formatów handlowych, (w:) Problemy zarządzania 2016 nr 1 (57), s. 71-88.
- Zob. <https://www.bing.com/search?q=ewolucja+format%C3%B3w+handlowych&form=ANSPH1&refid=5df114dcad0f4208884d2a970f7b9aff&pc=U531>
- <sup>xvi</sup> Borusiak B., Wpływ innowacji technologicznych na rozwój handlu detalicznego. (w:) Zeszyty naukowe WSHiU w Poznaniu, 2014 nr 11 (28) ss.47 – 58.
- <sup>xvii</sup> [E-commerce 2021. Jakie trendy będą nam towarzyszyć w nadchodzącym roku? - ecommerce dopasowany do Ciebie \(idosell.com\); W ciągu 5 lat rynek e-commerce w Polsce osiągnie wartość 162 mld zł \(pwc.pl\); 10 Important Ecommerce Trends to Watch for in 2021 - Oberlo; Modele e-biznesu – b2b, b2c, c2c i inne rodzaje e-commerce \(sempire.pl\)](#)
- <sup>xviii</sup> <https://www.sempire.pl/modele-e-biznesu.html>
- <sup>xix</sup> <https://businessinsider.com.pl/firmy/bankructwa-w-polsce-coraz-wiecej-bankrutow-w-polsce/zh4ekw9>