

Raport z II edycji badań

Sektor Handlu

Branżowy
Bilans Kapitału Ludzkiego

**Branżowy Bilans
Kapitału Ludzkiego II
Sektor Handlu**

Raport z II edycji badań

Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego II – sektor handlu. Raport podsumowujący II edycję badań realizowanych w latach 2022–2023

Autorzy raportu:

Joanna Kwinta-Odrzywołek

Natalia Krygowska-Nowak

Jagoda Datha

Współpraca merytoryczna:

dr hab. prof. UJ Magdalena Jelonek, Centrum Ewaluacji i Analiz Polityk Publicznych,
Uniwersytet Jagielloński

Konsultacja profili kompetencyjnych:

Anna Kasperowicz

Koordinacja i współpraca merytoryczna (PARP):

Adriana Skorupska

Wykonawcy:

PBS Sp. z o.o., MCM Institute Poland Sp. z o.o., EGO – Evaluation for Government
Organizations S.C.

Raport przygotowany we współpracy z Sektorową Radą ds. Kompetencji w Handlu

© Copyright by Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

ISBN: 978-83-7633-495-0

Skład, łamanie, korekta i druk: Euro Pilot Sp. z o.o.

Warszawa 2023

Spis treści

Podstawowe informacje	6
Główne wnioski	7
Przyszłość sektora w dobie niepewności	7
Zatrudnienie w sektorze	10
Ocena, rozwój i motywowanie pracowników	11
Współpraca biznes–edukacja.....	12
Bilans kompetencji	13
Metodologia badania	14
Cele badania	14
Techniki badawcze	15
Przyszłość sektora w dobie niepewności	19
Sektor w liczbach – podstawowe statystyki	19
Postpandemiczna rzeczywistość – w ostatecznym rozrachunku nie taka straszna	20
Nadal wygodne zakupy, ale ekologia już zbyt droga – aktualizacja trendów w sektorze	22
Wielkie siły otoczenia – wojna, inflacja, podatki	31
Jedyny pewnik to niepewność – scenariusze rozwoju w dobie wątpliwości	34
Zatrudnienie w sektorze	50
Pracownicy sektora handlu	51
Zadowolające umiejętności pracowników	52
Brak potrzeby poszukiwania nowych pracowników	53
Brak planów i przewidywań co do nowych stanowisk w sektorze	56
Poszukiwanie sprzedawcy – rekrutacja w sektorze handlu	57
Wyraźny wzrost zatrudnienia pracowników z Ukrainy	58
Ocena, rozwój i motywowanie pracowników	60
Brak systematycznej oceny kompetencji pracowniczych w miejscu pracy	60
W razie potrzeb – szkolenie pracowników, zatrudnienie nowych lub brak działania	62
Premia – niezmiennie najbardziej atrakcyjny motywator	64
Udział pracowników w formach szkoleniowych	67

Bardzo wysokie zadowolenie pracowników z wykonywanej pracy	70
Brak planów na zmianę pracy	71
Współpraca biznes–edukacja	72
Brak współpracy z uczelniami, niewielka – ze szkołami średnimi	72
Współpraca z uczelnią jako działanie wizerunkowe firm	74
Dobra ocena programów nauczania przez pracodawców	75
Bilans kompetencji	78
Opis metodologiczny bilansu	79
Bilans kompetencji – podsumowanie	80
Bilans kompetencji – potwierdzone znaczenie kompetencji cyfrowych, analitycznych i miękkich	85
Bilans kompetencji w poszczególnych stanowiskach	86
Rekomendacje	123
Spis tabel	127
Spis wykresów	127
Spis rysunków	128

Szanowni Państwo,

oddajemy w Państwa ręce raport z wynikami drugiej edycji Branżowego Bilansu Kapitału Ludzkiego II w sektorze handlu. Badania te, prowadzone we współpracy z Sektorową Radą ds. Kompetencji w Handlu, mają na celu zwiększenie wiedzy na temat stanu i kierunków rozwoju kadr w branży i związanego z nim zapotrzebowania na kompetencje, a także określenie determinujących go wyzwań, mających swe źródło w zmianach społecznych, gospodarczych i technologicznych.

Raport obejmuje wyniki badań ilościowych prowadzonych wśród pracodawców sektora handlu oraz pracowników zatrudnionych na kluczowych stanowiskach w firmach z tej branży. Jednym z głównych celów badania było opracowanie bilansu kompetencji, czyli ocena kluczowych kompetencji na poszczególnych stanowiskach z perspektywy pracodawców i pracowników. Zestawienie tych ocen powinno pomóc w określeniu podaży pracowników o odpowiednich kompetencjach, zapotrzebowania na nich ze strony pracodawców oraz sformułować rekomendacje, adresatem których są instytucje kształcenia, podmioty rynku pracy oraz sami pracodawcy.

Wyniki badań jakościowych, jak i badanie foresightowe przeprowadzone wśród ekspertów branżowych umożliwiły ponadto rozpoznanie trendów i wyzwań oraz pozwoliły na przygotowanie scenariuszy rozwoju branży.

Wierzymy, że prezentowane wyniki okażą się interesujące oraz użyteczne dla osób zarządzających firmami, obecnych i przyszłych pracowników sektora handlu, jak również wszystkich osób zainteresowanych tematyką kompetencji w branży.

Jednocześnie serdecznie dziękujemy przedstawicielom Sektorowej Rady ds. Kompetencji w Handlu za wsparcie podczas całego procesu badawczego, a także wszystkim przedstawicielom firm z branży oraz ekspertom, którzy zgodzili się wziąć udział w Branżowym Bilansie Kapitału Ludzkiego II.

Zespół badawczy

Podstawowe informacje

Tytuł badania:

Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego II – sektor handlu (II edycja)

Cele badania w ramach projektu Branżowego Bilansu Kapitału Ludzkiego:

1. Określenie stanu i kierunków rozwoju kadr w sektorze handlu i związanego z nimi zapotrzebowania na kompetencje;
2. Określenie krótko- i średniookresowych wyzwań (horyzont 12 miesięcy/3 lat), przed jakimi stoi sektor handlu w wymiarze kompetencyjnym w związku ze zmianami społecznymi, gospodarczymi i technologicznymi.

Termin realizacji I edycji badania:

9.02.2021 – 6.08.2021

Termin realizacji II edycji badania:

19.04.2022 – 15.12.2022

w tym termin realizacji badania ilościowego:

13.10.2022 – 15.12.2022

Respondenci – badanie ilościowe:

Pracodawcy i pracownicy zatrudnieni na kluczowych stanowiskach sektora handlu (PKD 46, PKD 47).

Respondenci – badanie jakościowe:

Pracodawcy, pracownicy, eksperci branżowi, eksperci edukacyjni i HR.

Główne wnioski

Przyszłość sektora w dobie niepewności

- **Pomimo wielu obaw ekspertów sektora w 2021 r. przedsiębiorstwa handlowe w zdecydowanej większości zanotowały zysk** (79% pracodawców deklaruje, że ich firma zanotowała zysk), co świadczy o tym, że pomimo przeciwności sprostali trudnej sytuacji.
- **Pracodawcy, oceniając konsekwencje pandemii COVID-19 i wojny w Ukrainie, wskazują nie tylko negatywne skutki tych wydarzeń, ale również pewne pozytywne aspekty czy obszary, które udało się zmienić.** Wśród negatywnych konsekwencji wymienić należy: zachwianie płynności finansowej (wskazanej przez 40% pracodawców), spadek zamówień (35%), zmniejszenie liczby klientów (34%) oraz pojawienie się problemów z łańcuchami dostaw (33%). Z drugiej strony co piątej firmie udało się poszerzyć swoją ofertę oraz wprowadzić nowe działania w kierunku cyfryzacji i automatyzacji procesów – przykładowo 16% pracodawców wprowadziło sprzedaż internetową, a kolejne 15% ją usprawniło. Zwiększenie bezpieczeństwa cyfrowego wskazało 14% pracodawców, a automatyzację sprzedaży – 9%.
- **Wzmocnieniu uległy trendy – związane z personalizacją oferty, cyfryzacją sektora, automatyzacją sprzedaży oraz wprowadzaniem wielokanałowości (omnichannel).** Wysokie koszty prowadzenia działalności oraz wysoka inflacja nieco zachwiała natomiast trendami związanymi z ekologią czy społeczną odpowiedzialnością biznesu – w trudnych czasach konsument częściej decyduje portfelem niż wartościami społecznymi. W efekcie pandemia spowolniła trochę trend ekologiczny. Natomiast najnowsza dyrektywa ESG nakładająca na firmy obowiązek jednolitego raportowania informacji niefinansowych w zakresie obszarów związanych z ochroną środowiska naturalnego (E), odpowiedzialnością społeczną (S) i ładem korporacyjnym (G) sprawia, że nie ma przesłanek, aby uznać, iż trend tracił na znaczeniu.
- **Smart shopping oraz elastyczne zarządzanie to nowe trendy w sektorze.** *Smart shopping* to trend związany z racjonalnością dokonywanych zakupów i próbą uzyskania optymalnej relacji jakości do ceny, co w czasach wysokiej inflacji ma coraz bardziej rosnące znaczenie. Większa elastyczność w obszarze zarządzania firmą

jest z kolei praktykowana w sektorze poprzez np. stałe monitorowanie i zmienianie cenników produktów, zwiększanie decyzyjności na niższych poziomach organizacji (nie tylko w centralach) czy uwzględnianie różnic i specyfiki danego regionu w celu szybszej reakcji na zmiany.

- **Pracodawcy są bardzo ostrożni w planowanych działaniach na kolejny rok. Połowa pracodawców planuje reagować na nowe wyzwania głównie poprzez operowanie marżą swoich produktów, 36% zamierza rozszerzać swoją ofertę.** Natomiast inwestowaniem w rozwój pracowników czy zwiększeniem nakładów na innowacyjność zainteresowanych jest jedynie 14% pracodawców. Co dziesiąty rozważa zautomatyzowanie wybranych procesów w firmie, a jedynie 8% planuje zintensyfikować prace badawczo-rozwojowe. Przyszłość sektora zależy więc w bardzo dużym stopniu od sytuacji makroekonomicznej, a ta nie rysuje się optymistycznie – prognozy ekspertów na 2023 r. są raczej negatywne – i będzie się wiązać z nowymi wyzwaniami dla pracodawców sektora.
- **Pomimo cechującej sektor niepewności pracodawcy sektora nie stosują strategii, które mogłyby w jakiś sposób przygotowywać ich na kolejne miesiące.** Planu działania nie ma ponad 60% firm, a kolejne 23% planuje nie dalej niż na kolejny rok.
- W perspektywie 3–5 lat scenariusze dla sektora, w zależności od szeregu czynników zewnętrznych oraz podejmowanych działań przez firmy, mogą być bardzo różne. Wśród opracowanych scenariuszy znalazły się zarówno te pozytywne (pożądane dla rozwoju sektora, wykorzystujące odważne strategie działania), jak i negatywne (których sektor powinien się wystrzegać, opierające się na zachowawczym modelu działania). W efekcie powstało pięć scenariuszy przyszłości sektora handlu:

I: Walka o przetrwanie. Scenariusz, w którym niesprzyjające otoczenie w postaci szeregu negatywnych czynników zewnętrznych wpływających na sektor sprawi, że firmy w perspektywie 3–5 lat skupią się jedynie na tym, aby przetrwać na rynku, odsuwając w czasie inwestycje i działania rozwojowe. Wszelkie działania z obszaru ekologii czy społecznej odpowiedzialności biznesu zostaną odsunięte na boczny tor.

II: Odważni ryzykanci. Niestabilne warunki zewnętrzne nie zawsze muszą pogarszać sytuację podmiotów w sektorze. Firmy, które będą dysponowały odpowiednią wiedzą i świadomością pozwalającą na poszukiwanie – mimo trudnych warunków – nowych rozwiązań (np. w postaci nowej oferty produktowej, poszukiwania niszy na rynku), w perspektywie 3–5 lat będą mieć szansę przekucia ryzyka w sukces.

III: Święty Graal biznesu. Scenariusz w najwyższym stopniu pozytywny zakłada działanie w sektorze nowoczesnych i zaangażowanych firm, wrażliwych na klienta i otoczenie. Scenariusz pozytywny dla sektora w perspektywie 3–5 lat zakłada zmianę uwarunkowań makroekonomicznych związanych z inflacją, stabilnymi łańcuchami dostaw czy stałą polityką pieniężną – stabilizacja warunków okołobiznesowych będzie podstawowym warunkiem zaistnienia scenariusza.

IV: Korzystający z dobrej koniunktury. Dobra sytuacja gospodarcza może sprawić, że nie trzeba będzie wiele wysiłku, aby działalność gospodarcza przynosiła zysk. W perspektywie 3–5 lat firmy działające w sprzyjających warunkach (w stabilnym otoczeniu – sprzyjających czynnikach zewnętrznych) będą mogły po prostu „płynąć z prądem” bez konieczności opracowywania szczegółowych planów rozwojowych czy inwestycyjnych.

V: Zwinne organizacje. Zderzenie elementów wszystkich wymienionych wcześniej modeli daje podstawy do zarysowania scenariusza ostatecznie najbardziej prawdopodobnego – z uwzględnieniem niektórych ryzyk scenariusza negatywnego, jak i korzyści ze scenariuszy pozytywnych. W opinii pracodawców, choć sytuacja obecnie jest trudna, w perspektywie 3–5 lat firmy sektora nadal będą się cyfryzować i unowocześniać – będzie następować dalszy rozwój e-commerce. Postępować będzie integracja podmiotów.

- Elementy poszczególnych scenariuszy zapewne będą występować w przyszłości z różną intensywnością i współistnieć w sektorze. Są obszary i działania, co do których eksperci są bardziej zgodni (postępująca cyfryzacja sektora, wzrost znaczenia obszarów kompetencyjnych związanych z analityką i analizą danych). Są też takie, co do których nie ma jasnego stanowiska (łączenie się firm w grupy kapitałowe, zwrot ku lokalności działania i współpracy).
- **Nadal kluczowym wyzwaniem pozostaje ciągła edukacja w obszarze kompetencji cyfrowych, analitycznych oraz kompetencji społecznych.** Zmienność i trudność przewidzenia dalszych kierunków rozwoju (zazębianie się elementów z poszczególnych scenariuszy) skłania natomiast do zwrócenia uwagi na wielowymiarowość kompetencji rozumianą jako pewną otwartość, umiejętność adaptacji do zmian, szybkość reakcji.

Zatrudnienie w sektorze

- **Pracodawcy są usatysfakcjonowani poziomem umiejętności swoich pracowników.** W większości nie widzą potrzeby ich doskonalenia (67% wskazań). Jedna trzecia pracodawców dostrzega konieczność rozwoju umiejętności w pewnych obszarach, a jedynie 2% pracodawców określa umiejętności pracowników jako niewystarczające.
- **W sektorze w niewielkim stopniu poszukuje się obecnie nowych pracowników.** W okresie 12 miesięcy poprzedzających badanie ponad 80% firm nie szukało nowych pracowników (jest to wynik podobny do I edycji). Odsetek ten jest natomiast znacznie niższy w przypadku firm średnich i dużych, gdzie tylko w 36% firm nie szukano pracowników, a aż w 64% firm szukano nowych osób do pracy i jest to wynik zdecydowanie wyższy niż w I edycji¹, w której odsetek największych firm, w których poszukiwano pracowników, wynosił 42%. Można więc zauważyć, że w stosunku do 2021 r. zintensyfikowano procesy rekrutacyjne szczególnie w dużych sieciach handlowych. Jeśli chodzi natomiast o przyszłość, zdecydowana większość (89%) pracodawców deklaruje, że w ciągu najbliższych 12 miesięcy liczba pracowników w ich firmie nie zmieni się (w firmach średnich i dużych – 70%).
- **Sektor handlu cechuje niska skłonność do zmian w obszarze nowych stanowisk.** Pracodawcy sektora handlu nie tylko nie zakładają większych zmian w poziomie zatrudnienia, ale także nie przewidują pojawienia się nowych stanowisk pracy w sektorze – aż 84% pracodawców nie przewiduje pojawienia się nowych stanowisk pracy w ciągu najbliższych 3 lat. Jedynie 2% prognozuje, że takie nowe stanowiska mogą się w sektorze pojawić (i jest to niezależne od wielkości firmy).
- **Co dziesiąty pracodawca sektora zatrudnia cudzoziemców** (7% mikrofirm, 26% małych firm i aż 55% średnich i dużych firm). **Od 2020 r. wzrósł poziom zatrudnienia takich pracowników w sektorze.** Cudzoziemcy są zatrudniani przede wszystkim na stanowisku sprzedawcy (51% wskazań spośród firm, które zatrudniają cudzoziemców) oraz pracownika magazynowego (31%).
- **Praca z cudzoziemcami to nowe wyzwanie dla pracowników sektora.** Co trzeci badany pracownik² nie chciałby pracować w zespole międzynarodowym, wśród

¹ Termin realizacji I edycji badania: 9.02.2021 – 6.08.2021.

² Badano pracowników na kluczowych stanowiskach sektora handlu, tj. dyrektor zakupów, specjalista ds. analiz biznesowych, category manager, pracownik magazynowy, specjalista ds. obsługi klienta, sprzedawca/kasjer, specjalista ds. digital marketingu, dyrektor ds. sprzedaży i marketingu, przedstawiciel handlowy.

przyczyn podając przede wszystkim brak znajomości języka obcego (40% spośród pracowników, którzy nie chcieliby pracować z cudzoziemcami) oraz złe doświadczenia z osobami z zagranicy (28%).

Ocena, rozwój i motywowanie pracowników

- **Ocenę kompetencji pracowniczych przeprowadza mniej niż połowa pracodawców (45%).** Tylko 16% robi to systematycznie, a pozostałe 29% – sporadycznie, czyli rzadziej niż raz w roku. Ocenę kompetencji przeprowadza się częściej wśród pracowników młodszych stażem.
- **W sytuacji rozpoznania braku kompetencji wśród pracowników pracodawcy przede wszystkim stawiają na szkolenie kadry.** Niezmiennie od edycji I najczęstszą praktyką jest: szkolenie pracowników (61%), zatrudnienie nowych (18%) lub reorganizacja dotychczasowych modeli funkcjonowania, aby lepiej wykorzystać istniejące umiejętności pracowników (13%). Natomiast w porównaniu z 2021 r. wyższy jest odsetek firm, które w przypadku braku kompetencji nie podejmują w ogóle żadnych działań (14% firm wobec 8% w 2021 r.), co może wynikać w głównej mierze z potrzeby poszukiwania oszczędności w firmach i optymalizacji kosztów.
- Wskaźnik aktywności rozwojowej firm w sektorze wyniósł 63% (w stosunku do 54% w I edycji). Miara ta wskazuje, ilu pracodawców korzystało z co najmniej 1 formy rozwoju kompetencji pracowników w ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie. Przy czym dla mikrofirm wskaźnik wyniósł 60%, dla małych firm – 77% i dla średnich oraz dużych firm – 92%. Wskaźnik jest wyższy dla firm prowadzących sprzedaż przez internet – wynosi 81% (67% w I edycji badań) w porównaniu ze wskaźnikiem równym 56% (50% w I edycji badań) dla firm nieprowadzących takiej sprzedaży.
- **Pracodawcy są zadowoleni z kompetencji pracowników, a pracownicy z pracy w sektorze handlu.** Ponad 90% pracowników handlu zatrudnionych na kluczowych stanowiskach jest zadowolonych ze swojej pracy i zapewne dlatego nie planuje jej zmieniać – 94% badanych zamierza pracować w obecnym miejscu pracy przez co najmniej 12 najbliższych miesięcy. Praktycznie nie ma też obszaru, który budziłby większe niezadowolenie wśród osób pracujących w sektorze – chwalą oni zarówno relacje z przełożonymi (95%) czy z współpracownikami (95%), jak i warunki pracy (95%) i bezpieczeństwo zatrudnienia (93%). Ponad 80% badanych pracowników jest

również usatysfakcjonowana wynagrodzeniami. Najbardziej atrakcyjnym sposobem motywowania pracowników są premie (91%) i pracodawcy są tego świadomi, ponieważ jest to zarazem najczęściej przez nich stosowana zachęta (stosowana przez 71% pracodawców).

- **Podejmowane w firmach działania szkoleniowe są ocenione jako wystarczające.** Niemal wszyscy badani pracownicy (91%) oceniają, że działania podejmowane w celu rozwoju kadr w ich firmach są wystarczające, przy tym należy zauważyć, że ponad połowa pracowników (56%) przyznaje, że w ciągu ostatnich 12 miesięcy nie uczestniczyła w jakiegokolwiek formie podnoszenia kompetencji. Najrzadziej szkolą się pracownicy mikrofirm – aż 65% nie uczestniczyło w żadnej z form rozwoju. Pracownicy ze średnich i dużych firm podejmują się rozwoju kompetencji częściej w porównaniu do pracowników mniejszych firm (odpowiednio 56% średnie i duże, 52% małe).

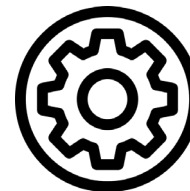
Współpraca biznes–edukacja

- **Współpraca sektora handlu z sektorem edukacji praktycznie nie istnieje.** Zdecydowana większość (92%) pracodawców nie współpracuje z żadną instytucją edukacyjną. Jedynie 5% pracodawców współpracuje ze szkołami lub uczelniami i są to przede wszystkim: szkoły branżowe I stopnia, czyli dawne szkoły zawodowe, szkoły branżowe II stopnia oraz technika. Pozostałe 3% pracodawców współpracuje z ośrodkami doskonalenia zawodowego lub doskonalenia nauczycieli.
- **Nie ma również przesłanek, aby w niedalekiej przyszłości współpraca na linii sektor handlu–edukacja uległa zmianom.** Nawiązanie współpracy z edukacją w ciągu następnych 12 miesięcy planuje jedynie 8% pracodawców.
- **Pracodawcy chwalą natomiast same programy nauczania.** W większości (63%) uważają, że aktualne programy w szkołach i na uczelniach odpowiadają zapotrzebowaniu na umiejętności pracowników w ich firmach. Przeciwnego zdania jest 28% pracodawców.

Bilans kompetencji

- **Spośród kompetencji, których znaczenie już teraz rośnie lub wzrośnie w przyszłości, wyłaniają się grupy kompetencji, które doskonale odpowiadają na potrzeby związane z obecną sytuacją w sektorze, tj. z analityką, cyfryzacją i elastycznością.** Wśród nich można wyłonić obszary umiejętności związane z: kompetencjami analitycznymi (które w efekcie pozwolą na lepsze rozumienie sytuacji, planowanie i przygotowanie strategii działania), kompetencjami cyfrowymi (o których istotności świadczy rosnące znaczenie w przypadku większości kompetencji na stanowiskach specjalisty ds. digital marketingu oraz specjalisty ds. obsługi klienta z uwzględnieniem specyfiki e-commerce), kompetencjami tzw. miękkimi w szczególności w obszarze umiejętności w zakresie doradztwa (konsultowania decyzji zakupowych, pomocy klientowi w podjęciu decyzji oraz negocjacji) oraz elastyczności i adaptacji do zmian.
- **Jednocześnie generalnie widać spadek znaczenia tych kompetencji, które mogą być zastępowane przez odpowiednie algorytmy, systemy technologiczne czy porównywarki cen i produktów.** Znaczenie będzie miała umiejętność zrozumienia danych wygenerowanych przez rozwiązania technologiczne i ich analiza, a nie samo obliczenie czy wygenerowanie i zaprezentowanie.
- **Najwięcej kompetencji *hot skills* (których znaczenie już teraz rośnie i będzie rosnąć w przyszłości) jest na stanowisku specjalisty ds. analiz biznesowych.** Pokazuje to, że w obliczu ogromnej niepewności o przewadze konkurencyjnej firm w sektorze stanowić będzie obszar kompetencyjny związany z analityką – analizą trendów, potrzeb i danych o kliencie.
- Ciekawe wnioski płyną z analizy **stanowiska specjalisty ds. digital marketingu, na którym zdecydowana większość kompetencji w opinii pracodawców będzie zyskiwała na znaczeniu**, co potwierdza kierowanie się sektora w stronę cyfryzacji i digitalizacji. Jednocześnie pracownicy prezentują swoją gotowość do rozwoju wielu z kluczowych kompetencji. Jest to bardzo pozytywna informacja w kontekście zapotrzebowania pracodawców na kompetencje specjalistów, gdyż większość z nich jest trudno dostępna.

Metodologia badania



Cele badania

Celem badań w ramach obydwu edycji było **określenie stanu i kierunków rozwoju kadr w sektorze handlu i związanego z nim zapotrzebowania na kompetencje**. Cele szczegółowe II edycji badań to:

- Weryfikacja i aktualizacja procesów biznesowych dla sektora, kluczowych stanowisk pracy.
- Weryfikacja profili kompetencyjnych dla kluczowych stanowisk, w tym ocena ważności poszczególnych kompetencji.
- Analiza popytu i podaży dla kluczowych stanowisk.
- Ocena kompetencji pracowników na kluczowych stanowiskach – analiza poziomu niedopasowania kompetencyjnego w opinii pracodawców (strona popytowa) i pracowników (strona podażowa).
- Aktualizacja działań i praktyk skierowanych na podnoszenie kompetencji kadr w toku edukacji pozaformalnej (aktywność pracodawców, instytucji otoczenia biznesu, w tym instytucji reprezentujących sektor, aktywność własna pracowników).

Dodatkowo w II edycji badania szczególną uwagę został objęty wymiar przyszłościowy sektora. Zweryfikowano i zaktualizowano:

- Wyzwania, przed jakimi stoi sektor (ze szczególnym uwzględnieniem zmian społecznych, gospodarczych, technologicznych i prawnych, dalszego wpływu pandemii oraz sytuacji politycznej), i ocenę ich wpływu na rozwój kadr w sektorze.
- Kierunki i scenariusze rozwoju sektora w perspektywie 3 lat, z określeniem konsekwencji ich zaistnienia.
- Potencjalne zmiany w strukturze zatrudnienia w perspektywie 12 miesięcy oraz 3 lat.
- Kompetencje, których znaczenie będzie rosło/malało w ramach wskazanych kluczowych stanowisk (w tym identyfikacja tzw. hot skills – kompetencji, których znaczenie szybko rośnie obecnie lub wkrótce będzie rosło), w tym nowe kompetencje lub poszerzenie zakresu już wymaganych.

Techniki badawcze

Realizacja badań w ramach Branżowego Bilansu Kapitału Ludzkiego II w sektorze handlu trwała od kwietnia 2022 do grudnia 2022, w tym:

- badania jakościowe realizowano od 19 kwietnia 2022 do 6 lipca 2022;
- badania ilościowe oraz badanie metodą delphi realizowano od 13 października 2022 do 15 grudnia 2022.

W ramach badań jakościowych zrealizowano:

1. Pogłębione wywiady indywidualne (łącznie 20 IDI) z następującymi grupami rozmówców:
 - przedstawicielami pracodawców, w tym współpracującymi z sektorem edukacji (5 IDI),
 - ekspertami branżowymi (4 IDI),
 - ekspertami z obszaru HR (5 IDI),
 - pracownikami sektora handlu (4 IDI),
 - przedstawicielami sektora edukacji (2 IDI).
2. Panele eksperckie (3 panele) z udziałem pracodawców, ekspertów branżowych oraz ekspertów edukacyjnych/HR.
3. Panel podsumowujący z członkami Sektorowej Rady ds. Kompetencji w Sektorze Handlu.
4. Badanie metodą delphi z grupą 40 ekspertów sektora handlu.
5. Konsultacje indywidualne z pracownikami i klientami/interesariuszami sektora (27 konsultacji z pracownikami i 18 konsultacji z klientami/interesariuszami).
6. Eksperckie konsultacje indywidualne (6 konsultacji).

Badania ilościowe przeprowadzono z pracodawcami (na reprezentatywnej próbie przedsiębiorstw, $n = 804$) oraz pracownikami na kluczowych stanowiskach sektora handlu ($n = 815$). Celem badania było wyznaczenie ilościowych wskaźników zjawisk zaobserwowanych w badaniach jakościowych oraz określenie charakterystyki sektora pod kątem wyzwań kadrowych, a także przedstawienie bilansu kompetencji dla kluczowych stanowisk.

W badaniu przyjęto definicję sektora wypracowaną na potrzeby Sektorowej Ramy Kwalifikacji dla Handlu, która brzmi: *Handel jest działalnością polegającą na zakupie towarów w celu ich dalszej odsprzedaży, realizowaną przez przedsiębiorstwa handlowe oraz działy handlowe w firmach produkcyjnych i usługowych*³.

³ Sektorowa Rama Kwalifikacji dla Handlu (SRKH), s. 15. Do pobrania: <https://kwalifikacje.edu.pl/sektorowa-rama-kwalifikacji-w-handlu/>.

Realizacja badania branżowego w sektorze handlu w ramach BBKL II odbyła się w podziale na trzy główne podsektory PKD (Polska Klasyfikacja Działalności):

1. **Podsektor handlu hurtowego** (dział 46 PKD), z wyłączeniem handlu pojazdami samochodowymi;
2. **Podsektor handlu detalicznego** (dział 47 PKD) w podziale na handel detaliczny spożywczy i handel detaliczny pozostały, z wyłączeniem handlu pojazdami samochodowymi;
3. **Podsektor e-handel (e-commerce).**

Handel obejmuje także dział 45: handel hurtowy i detaliczny pojazdami samochodowymi; naprawa pojazdów samochodowych, ale **nie jest to dział objęty badaniem**. Na potrzeby niniejszego badania e-handel został zawężony do sprzedaży internetowej⁴. W badaniu, z uwagi na założenie reprezentatywności, występuje relatywnie niewielka liczba firm z podsektora e-commerce w badanej próbie – $n = 43$. Należy więc zachować ostrożność w interpretacji wyników dla tego podsektora. Tam, gdzie było to zasadne, wspierano się wynikami dotyczącymi pracodawców prowadzących sprzedaż przez internet.

W badaniu nie uwzględniono osób samozatrudnionych, a dodatkowym kryterium doboru było zatrudnianie przynajmniej jednego pracownika na jednym z kluczowych stanowisk. Respondentami badania były osoby zajmujące zarządcze stanowiska w przedsiębiorstwie, dobrze znające specyfikę działalności firmy oraz wymagania kompetencyjne dla kluczowych stanowisk w firmie. Badani pracownicy to osoby zajmujące kluczowe dla sektora stanowiska w organizacji.

Wywiady przeprowadzono techniką CAPI (*Computer Assisted Personal Interview*), CATI (*Computer Assisted Telephone Interviewing*) oraz CAWI (*Computer Assisted Web Interview*)⁵. Badanie przeprowadzono na losowej, reprezentatywnej (ze względu na wielkość zatrudnienia oraz makroregionu GUS-u) próbie firm z wpisaną działalnością PKD 46, 47. W ramach opisanych PKD najwięcej jest firm z podsektora handlu detalicznego pozostałego.

⁴ W badaniach jakościowych jako kryterium udziału w badaniu respondentów z obszaru e-handel przyjęto kryterium głównego źródła przychodów. W badaniach ilościowych do badania zostały włączone podmioty na podstawie PKD, a firma w operacie została określona kodem 47.91.Z (sprzedaż detaliczna prowadzona przez domy sprzedaży wysyłkowej lub internet) oraz była weryfikowana w trakcie wywiadu pod kątem prowadzenia sprzedaży wysyłkowej za pomocą odpowiednich narzędzi.

⁵ W badaniu pracodawców przeprowadzono: 18% wywiadów CAPI oraz 82% wywiadów CATI, wśród pracowników 20% CAPI i 80% CATI. Średni czas wywiadu z pracodawcą wyniósł 42 minuty, a z pracownikiem 21 minut 28 sekund.

Tabela 1. Liczebność i udział firm w podziale na wielkość zatrudnienia

Wielkość zatrudnienia	Badanie pracodawców		Badanie pracowników	
	Liczebność	Udział w próbie	Liczebność	Udział w próbie
2–9 pracowników (firmy mikro)	381	47%	372	46%
10–49 pracowników (firmy małe)	392	49%	402	49%
50 i więcej pracowników (firmy średnie i duże)	31	4%	41	5%
Ogółem	804	100%	815	100%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania BBKL II Handel – II edycja 2022.

Tabela 2. Liczebność i udział firm w podziale na podsektory

Wielkość zatrudnienia	Badanie pracodawców		Badanie pracowników	
	Liczebność	Udział w próbie	Liczebność	Udział w próbie
e-handel	43	5%	45	5%
handel detal pozostały	342	43%	341	42%
handel detal spożywczy	129	16%	131	16%
handel hurtowy	20	36%	298	37%
Ogółem	804	100%	815	100%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania BBKL II Handel – II edycja 2022.

Liczbę zrealizowanych wywiadów w podziale na kluczowe stanowiska przedstawia Tabela 3⁶.

Tabela 3. Liczba zrealizowanych wywiadów w podziale na kluczowe stanowiska w firmie

Stanowiska	Pracodawcy	Pracownicy
Dyrektor zakupów	103	89
Specjalista ds. analiz biznesowych/analitik danych	60	47
Category manager	53	49
Pracownik magazynowy	216	96
Specjalista ds. obsługi klienta (z uwzględnieniem specyfiki e-commerce)	117	55
Sprzedawca/kasjer	432	207
Specjalista ds. digital marketingu	47	47
Dyrektor sprzedaży i marketingu	82	77
Przedstawiciel handlowy	172	148

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania BBKL II Handel – II edycja 2022.

W tabelach i na wykresach wyniki procentowe nie zawsze sumują się do 100%, co wynika – o ile nie zaznaczono inaczej – z zaokrążeń lub z możliwości wskazania wielu odpowiedzi⁷. Uzyskane wyniki dla firm zostały doważone do struktury populacji. Celem tego działania była możliwość wnioskowania na ogół firm z sektora handlu (bez samozatrudnionych). Prezentowane w raporcie dane procentowe (%) z badania pracodawców są danymi ważonymi⁸, a liczebności są wartościami rzeczywistymi (nieważonymi). Wyniki z badania pracowników nie są ważone.

⁶ Zdecydowana większość wywiadów (90%) została przeprowadzona z pracownikami firm, które wzięły udział również w badaniu pracodawców.

⁷ Prezentowane dane procentowe zaokrąglone zostały do liczb całkowitych w sposób matematyczny.

⁸ Podstawą do ważenia danych były dane o strukturze populacji (podmiotów) pochodzące z ZUS-u (stan na 31.12.2021) dla podmiotów z obszaru PKD 46, 47 ze względu na wielkość zatrudnienia oraz makroregion GUS-u.

Przyszłość sektora w dobie niepewności



Natężenie nieprzewidywalnych czynników makroekonomicznych zdominowało rozmowy o sytuacji w sektorze handlu; w ostatecznym rozrachunku okazało się, że ich wpływ był słabszy, niż przewidywano – pomimo obaw firmy notowały zysk w 2021 r. (roku poprzedzającym badanie). Natomiast wiele z konsekwencji i zgłaszanych obaw w 2022 r. (np. wyhamowanie popytu konsumpcyjnego) zaczyna być widocznych w 2023 r.

Sektor w liczbach – podstawowe statystyki

Handel jako kategoria funkcjonująca w obrębie większego sektora usług stanowi dominującą działalność wśród podmiotów usługowych pod względem wartości dodanej. W 2021 r. udział handlu w tworzeniu produktu krajowego brutto wyniósł 13,9%, a w wartości dodanej brutto 16%⁹.

W 2021 r. wartość przychodów ze sprzedaży w cenach bieżących osiągnięta przez przedsiębiorstwa zaklasyfikowane do sekcji G „Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle” ukształtowała się na poziomie 2 300,7 mld zł (tj. o 14,3% wyższym niż w roku poprzednim). Największa część tych przychodów zrealizowana była przez przedsiębiorstwa prowadzące działalność hurtową (59,3%). Udział handlu detalicznego wyniósł 29%. Przedsiębiorstwa z liczbą pracujących 10 i więcej osób osiągnęły przychody na poziomie 1 710,0 mld zł, co stanowiło 74,3% przychodów ogółem, a przychody przedsiębiorstw z liczbą pracujących 9 i mniej osób wyniosły 590,7 mld zł, tj. 25,7% przychodów ogółem¹⁰.

⁹ Rynek wewnętrzny w 2021 r., GUS, Warszawa, 31.10.2022.

¹⁰ Tamże.

W IV kwartale 2022 r. w handlu hurtowym i detalicznym pracowało 2284 tys. osób, co stanowiło 13,6% wszystkich pracujących (jest to drugi sektor pod kątem liczby pracujących, po przetwórstwie przemysłowym)¹¹.

W największym portalu internetowym z ofertami pracy – Pracuj.pl – znajduje się ponad 19 tys. ofert pracy w kategorii „Sprzedaż” (na niemal 90 tys. wszystkich ofert pracy), a frazy „Praca sprzedawca”, „Praca przedstawiciel handlowy”, „Praca handlowiec”, „Praca magazynier” należą do najczęściej wyszukiwanych¹².

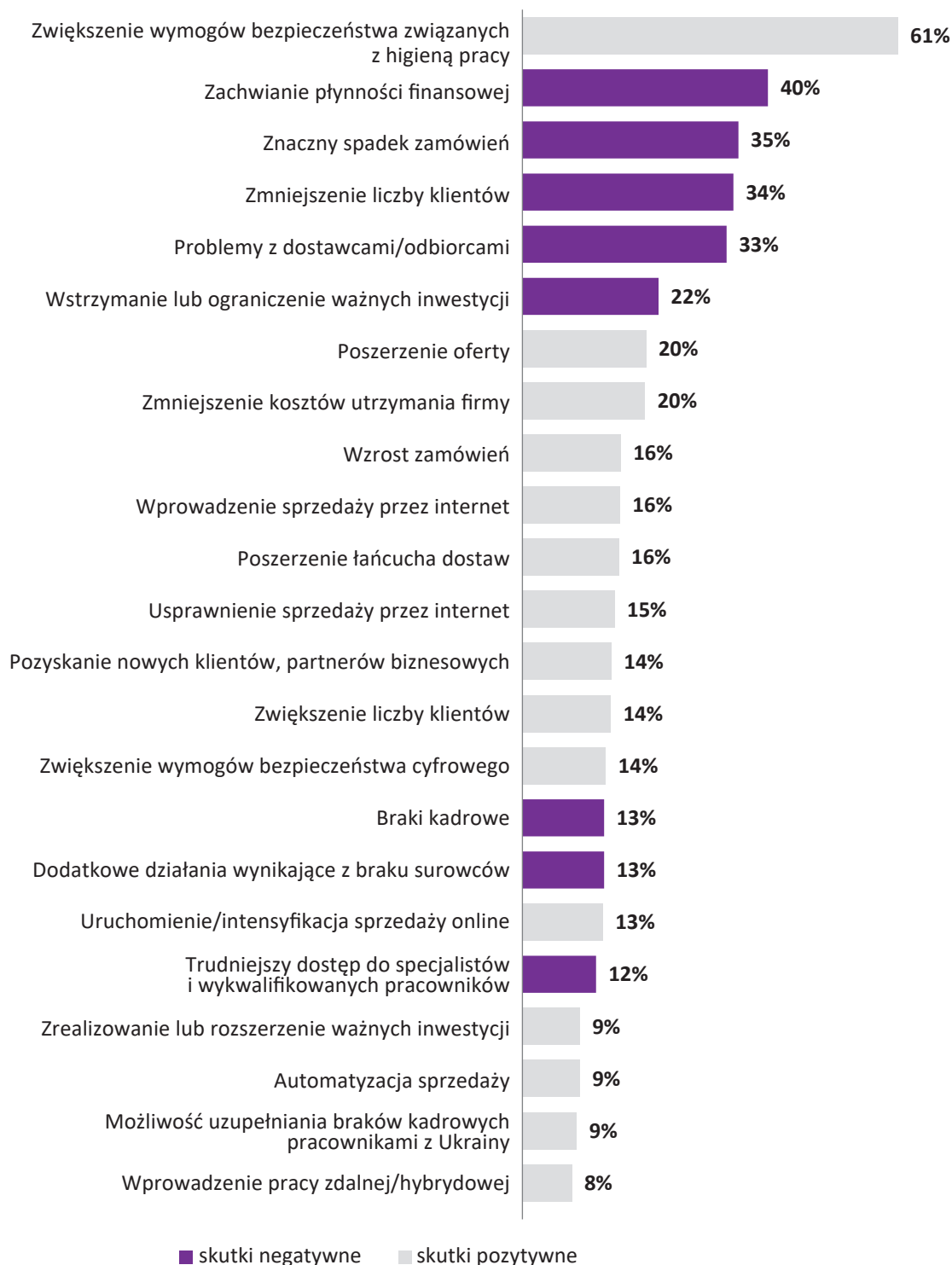
Postpandemiczna rzeczywistość – w ostatecznym rozrachunku nie taka straszna

W pierwszej połowie 2022 r. eksperci obawiali się o przyszłość branży. Natomiast badania wśród pracodawców pod koniec 2022 r. pokazały jednak, że konsekwencje pandemii oraz wojny w Ukrainie nie są jednoznacznie negatywne i jest spory odsetek firm, które wykorzystały nową sytuację przede wszystkim do wprowadzenia nowych działań w obszarze cyfryzacji przedsiębiorstw oraz automatyzacji procesów, jak np. wprowadzenie sprzedaży internetowej (16%) lub jej usprawnienie (15%), zwiększenie bezpieczeństwa cyfrowego (14%), uruchomienie lub intensyfikacja sprzedaży online (13%) czy automatyzacja sprzedaży (9%). Dodatkowo co piąty pracodawca poszerzył też ofertę i tyle samo zmniejszyło koszty utrzymania firmy (Wykres 1).

Niezależnie od pozytywnych zmian sytuacja na pewno była dla pracodawców trudna – 40% z nich ocenia, że ich płynność finansowa została zachwiana, a mniej więcej dla co trzeciego sytuacja związana z pandemią oznaczała spadek zamówień (35%), zmniejszenie liczby klientów (34%) oraz problemy z dostawcami (33%). Warto jednak zauważyć, że są to odsetki niższe niż w I edycji badań, podczas której aż połowa zaskoczonych nową sytuacją przedsiębiorców oceniała, że liczba klientów i zamówień znacznie się zmniejszyła. Na braki kadrowe zwraca uwagę 13% pracodawców (24% ze średnich i dużych firm), a na trudniejszy dostęp do specjalistów i wykwalifikowanych pracowników – 12%.

¹¹ Pracujący, bezrobotni i bierni zawodowo 23.02.2023 r., GUS, Badania Aktywności Ekonomicznej Ludności, Warszawa, 23.02.2023.

¹² Wyniki ze strony internetowej www.pracuj.pl, dostęp z dn. 3.04.2023.

Wykres 1. Skutki pandemii COVID-19 lub wojny w Ukrainie w ostatnich 12 miesiącach

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II Handel pracodawcy – II edycja 2022 (n = 804).

Ostateczna ocena sytuacji sektora nie wydaje się więc zła. **Zdecydowana większość pracodawców (79%) deklaruje, że ich firma zanotowała w 2021 r. (czyli roku poprzedzającym wybuch wojny w Ukrainie) zysk**, co świadczy o tym, że sektor zachował dużą odporność na pogarszające się warunki makroekonomiczne. Również ocena sektora w 2022 r. nie wydaje się zła. Chcąc scharakteryzować natomiast firmy, które dotkliwiej odczuły skutki pandemii COVID-19 lub toczącej się wojny, można ogólnie wskazać, że są to przede wszystkim większe podmioty oraz podmioty nieprowadzące sprzedaży online. Przykładowo: wstrzymanie lub ograniczenie inwestycji wskazało 19% mikrofirm, 24% małych firm i 27% średnich i dużych; braki kadrowe notowało odpowiednio 11% mikrofirm, 16% małych firm i 24% firm średnich i dużych; zmniejszenie liczby klientów – 31% mikrofirm, 27% małych firm i 24% średnich i dużych. Spadek zamówień wskazało 34% firm nieprowadzących sprzedaży online i 23% prowadzących tę sprzedaż.

Nadal wygodne zakupy, ale ekologia już zbyt droga – aktualizacja trendów w sektorze

W opinii pracodawców i ekspertów wszystkie trendy zidentyfikowane w I edycji badania są wciąż aktualne, a niektóre z nich wręcz zyskały na znaczeniu (co oznaczono strzałką skierowaną do góry)¹³. Można zaobserwować również pewne tendencje, które nie zostały wskazane jako trendy w poprzedniej edycji badania, jednak w obliczu obecnej sytuacji społeczno-gospodarczej nabierają szczególnego znaczenia i implikują nowe wyzwania. Wśród nich należy wyróżnić nasiloną **postawę konsumentów związaną z racjonalnością zakupów (*smart shopping*)** oraz **wzrost znaczenia elastycznego zarządzania**. Wszystkie wskazane trendy przekładają się na wyzwania, na które pracodawcy muszą odpowiadać. Największym wyzwaniem jest niepewność sytuacji gospodarczej (wskazana przez 81% pracodawców) oraz utrzymanie cen produktów przy rosnących cenach paliwa, energii czy gazu (również 81%). Następne w kolejności są utrzymanie poziomu sprzedaży (76%) i rentowności działalności (70%). Pracodawcy odczuwają też rosnącą presję na wynagrodzenia ze strony pracowników (62%), dodatkowym wyzwaniem jest utrzymanie łańcuchów dostaw (60%).

¹³ Strzałki umieszczone na schematach przy każdym trendzie wskazują na ich zmiany (nasilenie lub osłabienie trendu) w stosunku do I edycji badania.

Postępujący proces integracji podmiotów handlowych



Trend konsolidacji podmiotów handlowych utrzymuje się od lat, a niepewność związana najpierw z sytuacją postpandemiczną, a obecnie z sytuacją geopolityczną i inflacją sprawia, że w opinii ekspertów procesy konsolidacyjne będą przybierać na sile. Wspólna działalność w sieci firm pozwala na łatwiejsze funkcjonowanie i lepsze możliwości negocjacyjne z producentami (utrzymanie łańcuchów dostaw to wyzwanie dla 60% pracodawców). Z uwagi na coraz wyższe koszty prowadzenia działalności oraz ogromną presję na podnoszenie marży szczególnie mniejsze podmioty będą się nadal łączyć w grupy zakupowe.

]] Będzie się kurczyła niestety liczba sklepów niesieciowych. 3,5 tys. sklepów ostatnio nam zniknęło z sieci. Przede wszystkim rozwijają się duzi, którzy mają kapitał, mają wysokie nakłady na media i nie tylko, mogą też żądać od producentów takich warunków, jakie chcą. To sprawia, że handel bardzo mocno się konsoliduje.
[category development manager, duże przedsiębiorstwo, wywiad indywidualny]

Zmiana formatów handlowych (w kierunku sklepów *convenience*)



Zmiana formatów handlowych w kierunku małych, wygodnych sklepów w bliskiej odległości wynika z megatrendu, jakim jest ogólna wygoda konsumentów i ich chęć szybkiego zaspokojenia potrzeb, co ze strony pracodawców objawia się m.in. wskazaniem zapewnienia terminowości i szybkości dostaw jako bardzo istotnego wyzwania – dla ponad 60%.

]] Nikt 10 lat temu, żaden z ekspertów rynkowych, nie stwierdziłby, że małe sklepy będą odnosiły największe sukcesy. Wówczas przewidywano, że zyskają na znaczeniu duże, wielkopowierzchniowe, a okazuje się, że wielkopowierzchniowe mają ogromne problemy, a mniejsze, okoliczne, w zasięgu 10 minut drogi odnoszą sukcesy, więc to jest ten jeden z trendów.
[ekspert branżowy, wywiad indywidualny]

Rozwój nowoczesnych kanałów sprzedażowych (cyfryzacja, e-commerce)



Trwały i silny trend – eksperci w dalszym ciągu podkreślają istotność i konieczność rozszerzania kanałów sprzedaży o kanały online czy możliwości łączenia różnych kanałów i możliwości sprzedaży (*omnichannel*). Wśród nowoczesnych form kanałów sprzedaży w II edycji badania wymieniono coolomaty (paczkomaty z opcją chłodzenia i przechowywania żywności wymagającej przechowywania w lodówce) czy sklepy typu *dark store* (magazyny obsługujące wyłącznie klientów online, z których kurierzy rozwożą zamawiane produkty). Potrzebę rozwijania nowych kanałów widzą też pracodawcy, dla których już sama konieczność wprowadzania elementów sprzedaży internetowej stanowi duże wyzwanie (dla 51% pracodawców), a wykorzystanie wielu kanałów marketingowych w celu dotarcia do klientów z informacjami dotyczącymi nowych produktów to wyzwanie dla 53% pracodawców.

» To jest *dark store*, czyli – założmy – jest taki lokal typowy pod Żabkę, tylko do tego sklepu nie można wejść. Tam są tylko pracownicy, którzy kompletują zamówienie i po prostu przekazują to zamówienie kurierowi, a kurier dostarcza to pod wskazany adres.
[pracodawca, średnie przedsiębiorstwo, wywiad indywidualny]

Wzrost znaczenia bezpieczeństwa cyfrowego oraz rozwój strategii zabezpieczających w sytuacjach kryzysowych



Zmiany związane z trendem cyfryzacji i uruchamiania kanałów sprzedaży online wymagają od przedsiębiorców podjęcia działań, które zapewnią klientom i użytkownikom bezpieczeństwo cyfrowe – ten obszar jest więc zdecydowanie stale obecny i ma tendencję wzrostową. W opinii ekspertów natomiast o strategiach zabezpieczających w sytuacjach kryzysowych (np. brak dostępności produktów, zakłócone łańcuchy dostaw) na pewno więcej się w firmach mówi, ale brakuje na razie dowodów czy przykładów podejmowania konkretnych działań w tym zakresie. Znalezienie odpowiednich menedżerów, którzy potrafią zarządzać zespołem w obliczu ciągłej zmiany i sytuacji kryzysowych, to wyzwanie, które 42% pracodawców wskazało jako istotne. Poszukiwanie specjalistów umiejących zarządzać w sytuacjach kryzysowych wiąże się również z nowym trendem, jakim jest elastyczne zarządzanie w firmach (opisane szerzej w dalszej części rozdziału).

☞ Na pewno dużo częściej jesteśmy pytani o możliwość udostępniania tudzież instalowania cookies w urządzeniach elektronicznych, czyli innymi słowy zaryzykuję stwierdzenie, że RODO zaczęło działać [...]. Jest to pewna uciążliwość, która z drugiej strony broni też naszej prywatności [...]. Stąd też na pewno bezpieczeństwo ma kluczowe znaczenie, przy czym mam wrażenie, że nasza świadomość w związku z tym zagadnieniem nie rośnie.
[ekspert branżowy, wywiad indywidualny]

Postępująca automatyzacja procesów sprzedażowych



Silny i stały trend, wzmagający się zwłaszcza wskutek rosnących kosztów prowadzenia działalności gospodarczej oraz braków kadrowych będących istotnym wyzwaniem dla 40% firm. Nowym wyzwaniem związanym z obszarem automatyzacji jest trudna sztuka połączenia automatyzacji procesów z indywidualnym podejściem do klienta. Wydaje się jednak, że o ile pracodawcy sektora są świadomi konieczności automatyzowania wybranych obszarów w firmie, to realnie jeszcze niewiele robią w tym kierunku – automatyzację wybranych procesów w firmie w przeciągu najbliższych 12 miesięcy planuje jedynie co dziesiąty pracodawca.

»» Od strony bilansu zasobów i kapitału ludzkiego widać też wyraźnie, że nieuchronne będą procesy automatyzacji, robotyzacji i cyfryzacji, bo nie poradzimy sobie z brakiem pracowników bez włączenia nowych technologii częściowo zastępujących człowieka.
[ekspert HR, wywiad indywidualny]

Wzrost znaczenia realizacji indywidualizowanych potrzeb klientów



Niezależnie od trudnej sytuacji ekonomicznej konsument chce mieć poczucie indywidualnej obsługi. Uczestnicy badań nie zauważyli, aby trend związany z indywidualnym traktowaniem klienta uległ osłabieniu – trend raczej ulega nasileniu (szczególnie w handlu artykułami nieżywnościowymi), idąc w kierunku współtworzenia produktów przez klienta. Konieczność odpowiadania na coraz bardziej indywidualne potrzeby klientów stanowi wyzwanie dla 59% pracodawców.

»» Odchodzimy od masowego rynku, a nowoczesny rozwinięty marketing, nowoczesny handel to jest personalizacja, indywidualizacja – przeciwieństwo masowości. Klient jest w stanie zapłacić znacznie większą cenę za to, że ma wpływ na to, jak ten produkt powstaje. Customizacja, prosumpcja – to są trendy, które z pewnością będą się rozwijały [...]. I mimo że to finansowo dla konsumenta niekoniecznie jest korzystne, liczy się psychologiczne podejście do klienta. Więc handel szyty na miarę na pewno będzie miał rację bytu.
[ekspert branżowy, wywiad indywidualny]

Ochrona środowiska naturalnego



Trend, który uległ pewnemu chwilowemu osłabieniu – w związku z rosnącymi cenami – to trend związany z ekologią. Zarówno w okresie popandemicznym – kiedy bezpieczeństwo było dla klienta ważniejsze niż ekologia, jak i obecnie, w sytuacji wysokiej inflacji – kwestie ekologiczne miały dla klientów (i zarazem dla firm – np. w stosowanych komunikatach marketingowych) wtórne znaczenie w stosunku do ich ceny. Celem są szybkie i tanie zakupy, a dbałość o ochronę środowiska czy odpowiedzialność społeczna biznesu schodzi zdecydowanie na dalszy plan. W nawiązaniu jednak do nowej dyrektywy ESG (dzięki której oczekiwania dotyczące spójnych i przejrzystych informacji środowiskowych i społecznych stale rosną), pomimo wolniejszego tempa zmian w obszarze ekologii w 2022 r., trend jest wzrostowy i nie ma przesłanek do tego, aby stracił na znaczeniu.

☞ Spadło zainteresowanie trendami eko, bio, recyklingu, co jeszcze było bardzo modne z półtora roku czy nawet z rok temu. Duże korporacje sporo mówiły wcześniej o tych zobowiązaniach wobec konsumentów. A w tej chwili trochę to zeszło na drugi plan.
[ekspert branżowy, wywiad indywidualny]

Wzrost oczekiwań pracowników wobec pracodawcy



Wskutek wysokiej inflacji pojawia się presja pracowników na wynagrodzenia w sektorze handlu – presja silniejsza, ponieważ, pomimo napływu potencjalnych pracowników z Ukrainy, nadal brakuje kandydatów do pracy. Badani pracownicy są w zdecydowanej większości zadowoleni z poszczególnych jej aspektów – z samego wynagrodzenia zadowolonych jest ponad 80% pracowników, jednak zarazem to właśnie czynnik finansowy (premie) jest najbardziej atrakcyjnym sposobem motywowania pracowników.

☞ W związku z tym, że mamy miejsca pracy, a brakuje nam pracowników, to wymusza określone zachowania ze strony operatorów handlowych, czyli podwyższanie wynagrodzeń, poprawę warunków pracy, a nawet eksponowanie wynagrodzeń w sensie promocyjnym i wykorzystywanie tego na zasadzie: u nas wynagrodzenia są o 20% wyższe niż średnie na rynku. Więc dochodzi do wojen konkurencyjnych między głównymi operatorami o to, kto więcej zapłaci pracownikom.
[ekspert branżowy, wywiad indywidualny]

Oprócz powyższych trendów zaobserwować można również tendencje, które nie zostały wskazane jako trendy w I edycji badania, jednak w obliczu obecnej sytuacji nabierają znaczenia i implikują nowe wyzwania, a tym samym można już je definiować jako nowe trendy, których rozwój warto obserwować w przyszłości. Wśród nich należy wyróżnić:

Smart shopping

NOWY
TREND

Trend związany z racjonalnością dokonywanych zakupów i podejmowanych prób uzyskania optymalnej relacji jakości do ceny. O ile uzyskanie możliwie najlepszej ceny przy zachowaniu jakości charakteryzuje większość procesów handlowych, o tyle podczas II edycji badań eksperci wyraźnie częściej podkreślają istotność tej tendencji. Sygnalizując, że w sytuacji wysokiej inflacji, wzrostu cen i niższego dochodu rozporządzalnego *smart shopping* nabiera szczególnego znaczenia. Tym samym pewne mniejsze trendy/mody, które przewijały się (w niewielkim stopniu) w dyskusjach w I edycji, np. moda na minimalizm, nabierają nowego znaczenia i mogą wynikać obecnie bardziej z konieczności niż z ideologii i poglądów.

☞ Pojawia się zjawisko racjonalności zakupów. Stwierdzamy, że może niekoniecznie musimy tyle kupować, bo to wcale nie ma wiele wspólnego z odczuwalnym poziomem szczęścia. Jest taki trend, może nie tak silny, ale na pewno dynamiczny, związany z pewnym minimalizmem, racjonalnością zakupów, mniejszym wpływem emocji czy nawet ograniczeniem impulsywności zakupów, a bardziej kierowaniem się kwestiami racjonalnymi.

[ekspert branżowy, wywiad indywidualny]

Live commerce/live shopping**NOWY
TREND**

Przyspieszony skutek pandemii obszar sprzedaży e-commerce powoduje, że poszukiwane są nowe, atrakcyjne kanały sprzedażowe. *Live commerce* to sprzedaż online w formie przekazu video – filmu, podczas którego prezentowane są produkty (często odzież, kosmetyki). Filmy prezentowane są w mediach społecznościowych. Trend wiąże się zarówno z procesem cyfryzacji i rozwojem nowoczesnych kanałów sprzedażowych, jak i automatyzacji procesów sprzedażowych.

☞ Sprzedaż w trakcie transmisji na żywo to tak zwany *live commerce*, to bardzo świetnie współgra z tym, co robią najmłodsze pokolenia „alfy” i „zetki”. Ma to związek także z rozwinięciem między innymi TikToka i później z naśladowcami, czyli tym elementem „real” przez Instagrama. My jednak tej interakcji potrzebujemy, a trochę ją tracimy, bo nie wychodzimy do świata offlinowego już tak często – i szacuje się, że *live commerce* może mieć za 5 lat nawet do 20% biznesu e-commerce, który też się ciągle będzie powiększał.

[ekspert branżowy, panel dyskusyjny]

Elastyczne zarządzanie

NOWY
TREND

Wzrost znaczenia elastycznego zarządzania to trend szeroko omawiany w wielu branżach gospodarki (np. w sektorze komunikacji marketingowej), ale dotąd nieeksploatowany aż tak bardzo w sektorze handlu. Elastyczność w I edycji badań omawiana była przez ekspertów i pracodawców raczej w kontekście elastycznego podejścia do pracowników np. możliwości zaoferowania im elastycznego czasu pracy (istotnego zwłaszcza dla młodszych pracowników) czy stosowania indywidualnego podejścia do motywowania pracowników. Obecnie podmioty handlowe zauważają wzrost znaczenia większej elastyczności w obszarze zarządzania firmą, co w praktyce może oznaczać np. stałe monitorowanie i zmienianie cenników produktów, zwiększanie decyzyjności na niższych poziomach organizacji (nie tylko w centralach), uwzględnianie różnic i specyfiki danego regionu w celu szybszej reakcji na zmiany, możliwości przekierowania pracowników na inne stanowiska, co będzie miało w przyszłości istotne konsekwencje dla oczekiwań kompetencyjnych wobec pracowników (m.in. konieczność szybkiego uczenia się, adaptowania do nowej sytuacji oraz umiejętność „oduczania się” rozumiana jako odchodzenie od starych schematów i przyzwyczajień).

»» Obecna rzeczywistość biznesowa wymaga, aby świat procedur, standardów był uelastyczniony. Do tej pory w wielu aspektach dało się funkcjonować tak, że była określona procedura na dane sytuacje, a w tej chwili, owszem, procedura jest, ale takie zasadnicze podejście chociażby do jej stosowania nie jest najlepsze w biznesie – nie w retailu, gdzie ta elastyczność i otwartość na zmiany jest kluczową domeną. Przyzwyczajenia, doświadczenia czasami bywają bagażem negatywnym: zawsze tak robiliśmy, zawsze tak było.

[ekspert branżowy, wywiad indywidualny]

Wielkie siły otoczenia – wojna, inflacja, podatki

Słowem kluczem, którym przedstawiciele branży podsumowują sytuację w sektorze w 2022 r., jest niepewność i nie jest to wątek nowy w stosunku do I edycji badań realizowanej w 2021 r. O ile jednak w I edycji badań **niepewność** wynikała z sytuacji związanej z pandemią COVID-19, o tyle niepewność w 2022 r. wynikała z problemów związanych z **sytuacją geopolityczną** (tocząca się od lutego 2022 r. wojna w Ukrainie) oraz czynnikami makroekonomicznymi takimi jak **inflacja czy zmiany finansowo-prawne**. Eksperti podkreślają wyjątkowość tej sytuacji oraz niespotykane w ostatnich latach natężenie wyżej wymienionych czynników zewnętrznych, które wpływają na sektor i mogą rodzić nowe wyzwania dla pracodawców sektora handlu.

Obecna sytuacja to jest doświadczenie w pigułce, którym – wydawałoby się – można obdzielić trzy, cztery dekady. A tu właściwie w dwa lata następuje taka huśtawka w zakresie nastrojów społecznych, sytuacji gospodarczej, inflacji. Ta turbulencja, te drgania, wahania są szokujące, a my w tym wszystkim musimy się odnaleźć i jeszcze planować przyszłość.

[ekspert branżowy, wywiad indywidualny]

Zrealizowane badania pozwalają zaobserwować, że pomimo kolejnych wyzwań i nowych okoliczności prowadzenia działalności nastroje sektora można określić jako ostrożne, ale nie definitywnie negatywne. Wydaje się, że wcześniejsze doświadczenia i szok związany z pandemią paradoksalnie oswoiły sektor z poziomem trudności, jakie mogą się pojawić obecnie. W opinii uczestników badań sytuacja, w jakiej dzisiaj się znalazł sektor, jest bardzo trudna, ale z drugiej strony – porównując z wypowiedziami z I edycji badań – badani raczej skupiają się na działaniach zapewniających przetrwanie niż na wieszczeniu katastrofy w sektorze. Tym samym **niepewność i zmienność wpisują jako stały element zarządzania firmą**.

Zmiany spowodowane dodatkowymi szokami, zmieniające się VAT-y, Ukraina, wojna, niepewność i lęk niektórych konsumentów – bilans tych czynników jest zdecydowanie niekorzystny.

[ekspert branżowy, panel dyskusyjny]

☞ To otoczenie jest niezmiernie dynamiczne i niepewne. I niepewność trzeba już wpisać, również w sektorze handlu, jako pewną normę działania. To będzie się chyba dłużej utrzymywało, a konsekwencją tego – tak jak wielu przedsiębiorców sektora handlu mówi – będzie konieczne tzw. zwinne zarządzanie, czyli bardzo szybkie reakcje na niespodziewane zdarzenia.
[ekspert branżowy, panel dyskusyjny]

Oprócz wspomnianych wcześniej czynników również sytuacja za wschodnią granicą jest stale obecnym wątkiem rozmów z ekspertami, a rozmówcy dostrzegają rosnącą liczbę pracowników z zagranicy¹⁴. Często jednak dodają, że na razie trudno przewidywać, jak długo taki pracownik zostanie w Polsce i czy nie będzie jedynie pracownikiem tymczasowym.

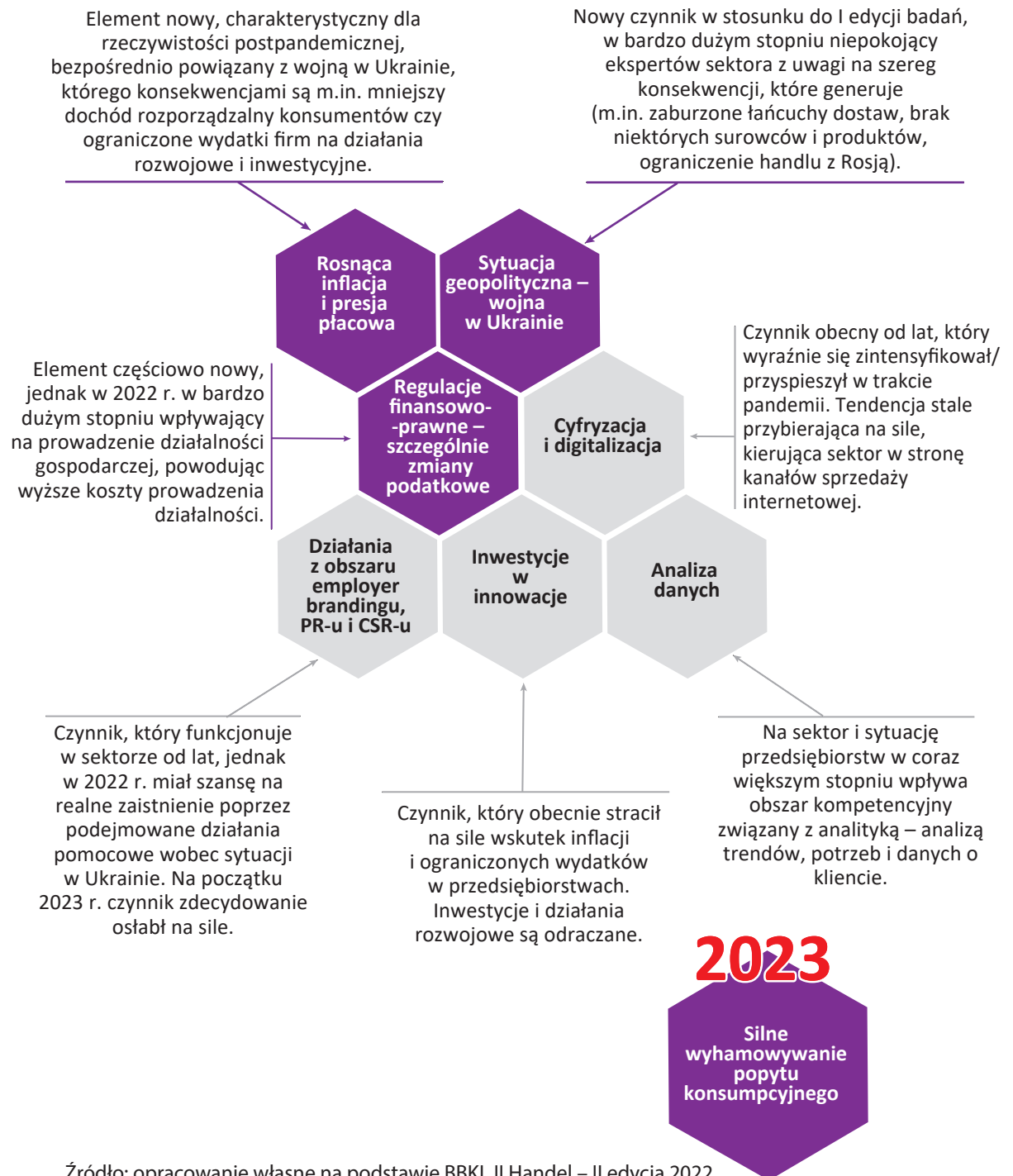
☞ Widać skalę zatrudnienia Ukraińców i Białorusinów. Oczywiście w większym stopniu Ukraińców, szczególnie w większych miejscowościach. W Warszawie bardzo dużo osób z Ukrainy pracuje w handlu, czyli tzw. ssanie ze strony rynku jest dosyć duże.
[ekspert branżowy, wywiad indywidualny]

Wśród czynników wewnętrznych (tych, które zależą od podejmowanych działań w firmach) wymieniano natomiast: **postępującą cyfryzację i związaną z nią kwestię bezpieczeństwa cyfrowego, inwestowanie w innowacje i rozwój** (obecnie stosowane w zdecydowanie mniejszym stopniu), **inwestowanie w kompetencje analityczne** (z obszaru analizy danych – analizy potrzeb klienta) oraz **działania z obszaru employer branding, PR-u czy CSR-u**. Na Schemacie 1 zaprezentowano kluczowe czynniki wpływające na sektor. Na schemacie zasygnalizowano również czynnik, którego ani eksperci, ani badani nie mieli jeszcze możliwości ocenić (z uwagi na termin realizacji badań), a który może w wysokim stopniu wpływać na sektor w najbliższej przyszłości – silne wyhamowanie popytu konsumpcyjnego¹⁵.

¹⁴ Więcej na ten temat w podrozdziale *Zatrudnienie*.

¹⁵ Zgodnie z wyliczeniami Głównego Urzędu Statystycznego wzrost gospodarczy w IV kw. 2022 r. liczony rok do roku wyniósł 2%, natomiast w stosunku do III kw. 2022 r. PKB po oczyszczeniu z czynników sezonowych realnie spadł o 2,4%. Konsumpcja prywatna skurczyła się o 2,5% kw/kw w ujęciu odsezonowanym, co jest największym spadkiem w historii dostępnych danych z wyjątkiem II kwartału 2022 dotkniętego przez pandemię COVID-19, a także drugim kwartałem spadku z rządu (po -0,7% kw/kw w III kw.). W tym samym czasie wartość dodana brutto w handlu i naprawach spowolniła z 0,1% do -2,5% r/r i załamała się aż o -5,4% kw/kw po korekcie sezonowej (to również drugi największy spadek w historii). Dane GUS-u, Szybki szacunek produktu krajowego brutto za IV kwartał 2022 roku, komentarz: Santander Bank Polska: W całym 2023 r. wzrost PKB wyniesie nieco poniżej 1 proc, www.bankier.pl, dostęp z dn. 01.03.2023.

Rysunek 1. Kluczowe czynniki zewnętrzne (kolor fioletowy) oraz wewnętrzne (kolor szary) wpływające na sytuację w sektorze handlu w 2022 r.



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II Handel – II edycja 2022.

Jedyny pewnik to niepewność – scenariusze rozwoju w dobie wątpliwości

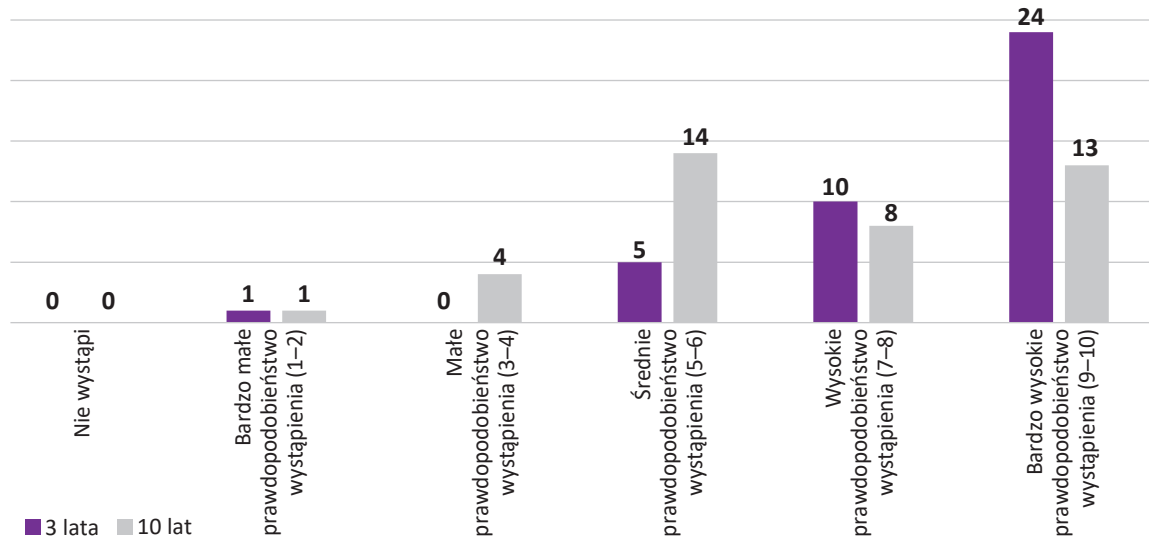
Eksperti sektora biorący udział w badaniach jakościowych wzbierali się przed stawianiem prognoz stojących przed sektorem, deklarując, że skomplikowana sytuacja w latach 2020–2022 sprawia, że nie sposób przewidzieć ani planować nawet najbliższych miesięcy.

]] Warunki niepewności sprawiają, że nie jesteśmy w stanie przewidzieć zjawisk makroekonomicznych. Nie wiemy, jaki będzie wzrost PKB w Polsce. Nikt, żaden ekspert nie stwierdziłby pół roku temu, że inflacja w Polsce wyniesie 12,3% w kwietniu 2022, że będzie najwyższa od chyba 25 lat¹⁶. [...] Nie jest też wcale powiedziane, że rynek pracy będzie – tak jak obecnie – rynkiem pracownika. Może się okazać, że wskaźnik bezrobocia będzie wzrastał. [ekspert branżowy, wywiad indywidualny]

Do podobnych wniosków prowadziły wyniki eksperckiego badania delphi, w którym prawdopodobieństwo sytuacji, w której to **niepewność i duża dynamika zdarzeń w otoczeniu firmy będą determinować prowadzenie działalności handlowej**, określono jako bardzo wysokie, szczególnie w ciągu najbliższych 3 lat.

¹⁶ Wypowiedź eksperta biorącego udział w badaniu jakościowym z wiosny 2022. Inflacja w styczniu 2023 wyniosła 17,2%.

Wykres 2. Ocena prawdopodobieństwa wpływu niepewności i dużej dynamiki zdarzeń na prowadzenie działalności handlowej w podziale na lata (liczba wskazań)

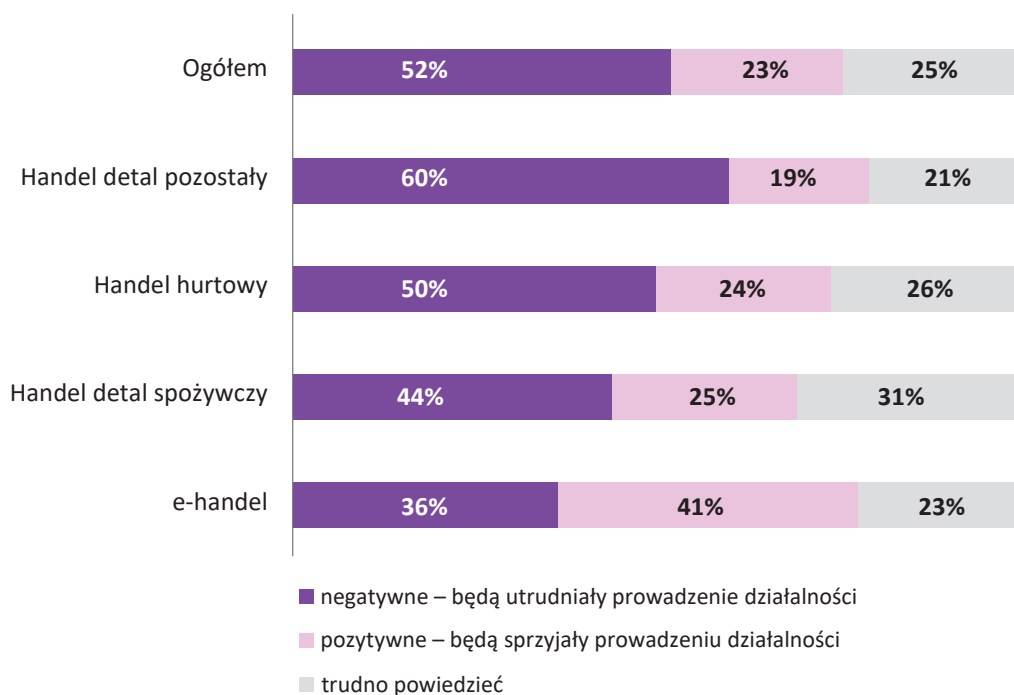


Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II Handel – II edycja 2022, eksperckie badanie delphi n = 40.

Szereg czynników zewnętrznych – których dalsze koleje trudno obecnie przewidzieć – wpływających na sytuację sektora handlu sprawia również, że **ponad połowa pracodawców (52%) ocenia, że sytuacja makroekonomiczna oraz warunki prowadzenia działalności gospodarczej w ciągu najbliższych 3–5 lat będą ogólnie negatywne i będą utrudniały prowadzenie działalności**. Blisko co czwarty pracodawca (23%) ocenia, że sytuacja i warunki do prowadzenia działalności będą pozytywne, i mniej więcej tyle samym (25%) trudno jest to ocenić. Nastawienie do przyszłości zależne jest od podsektora, w jakim działa firma (e-handel *versus* handel tradycyjny), prowadzenia sprzedaży internetowej oraz od tego, czy w roku poprzedzającym badanie firma zanotowała zysk. Firmy negatywnie nastawione do przyszłości to głównie firmy z podsektora handlu detalicznego (w tym handlu detalicznego artykułami innymi niż spożywcze – 60% wskazań, detalicznego spożywczego – 43% wskazań) oraz handlu hurtowego – 50% wskazań. Firmy działające w podsektorze e-handel są bardziej optymistyczne co do warunków prowadzenia działalności (tylko 36% firm e-handlowych ocenia przyszłą sytuację jako negatywną). Ten sam czynnik – prowadzenie sprzedaży internetowej – sprawia, że negatywnie przyszłość ocenia aż 59% firm nieprowadzących sprzedaży internetowej i 34% firm prowadzących tę formę sprzedaży. Zdecydowanie bardziej optymistycznie patrzą na przyszłość firmy, które zanotowały w 2021 r. zysk – wśród firm notujących zysk negatywnie nastawionych do przyszłości jest 47%. Wśród firm, które nie zanotowały zysku w 2021 r., negatywnie nastawionych do przyszłości jest już 75%.

Można więc podsumować, że **pozytywna ocena przyszłości jest zdecydowanie bardziej prawdopodobna wśród firm, które mają kanał sprzedaży internetowej oraz zabezpieczenie finansowe**. Oceny pracodawców i opinie ekspertów pokazują brak spójnej i jednoznacznej oceny sytuacji – rozdarcie i niepewność sprawiają, że sektor powinien być przygotowany na kilka bardzo różnych scenariuszy rozwoju.

Wykres 3. Ocena ogólnych warunków prowadzenia działalności gospodarczej w najbliższych 3–5 latach przez pracodawców

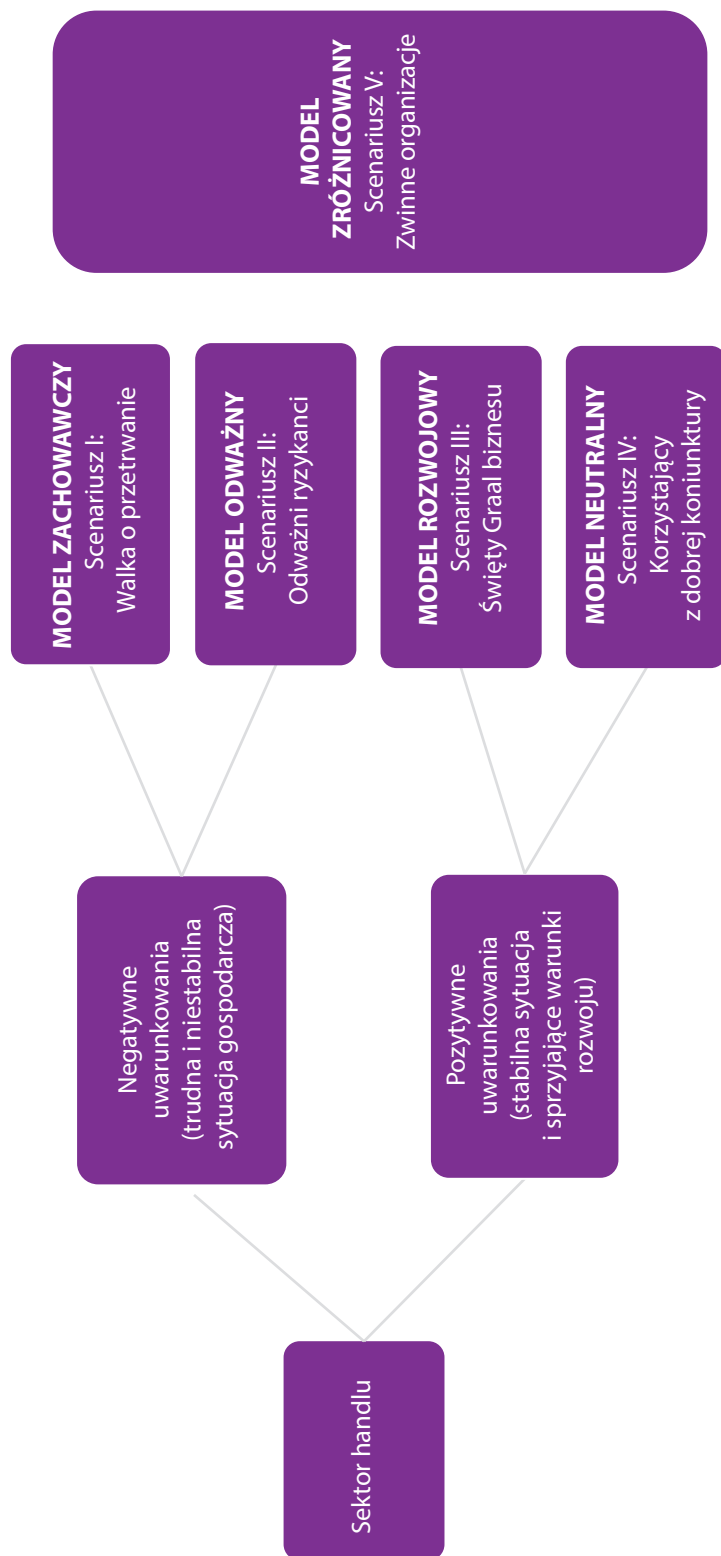


Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II Handel pracodawcy – II edycja 2022 (n = 804).

W oparciu o jakościowe badania zrealizowane z ekspertami sektora¹⁷ oraz badania ilościowe, podczas których pracodawcy oceniali m.in. istotność poszczególnych wyzwań, jakie mogą wpływać na prowadzenie przez nich działalności gospodarczej, wskazano zarówno główne czynniki zewnętrzne wpływające na sektor, jak i potencjalne procesy – działania podejmowane przez przedsiębiorców, które mogą mieć wpływ na przyszłość działalności. Poniżej przedstawiono potencjalne scenariusze dla sektora, które zbudowano w oparciu o **czynniki zewnętrzne** (sytuacja geopolityczna, inflacja, polityka fiskalna, dostęp do surowców, łańcuchy dostaw, sytuacja finansowa gospodarstw domowych), czyli takie, które oddziałują na podmioty w sektorze, ale na które firmy nie mają wpływu, oraz o **czynniki wewnętrzne** (cyfryzacja podmiotów, inwestowanie w kadry, współpraca z innymi podmiotami handlowymi, oferta produktowa, działania ESG) – działania podejmowane przez firmy sektora w konsekwencji na czynniki zewnętrzne. Zaprezentowane scenariusze rozwoju należy traktować jako modele – typy idealne. Rzeczywistość jest dużo bardziej złożona i elementy poszczególnych scenariuszy mogą się przenikać, a firmy mogą zarówno stosować wybrane strategie (zarysowane w ramach poszczególnych scenariuszy) w stosunku do działalności całej firmy, jak i wybierać dominującą strategię do danego obszaru działalności.

¹⁷ Efektem zrealizowanych wywiadów indywidualnych oraz paneli dyskusyjnych z ekspertami było m.in. zdefiniowanie różnych elementów wpływających na przyszłość metodą jakościowej analizy wieloczynnikowej, wskazującej na najbardziej istotne i przewidywalne czynniki wpływające na sytuację w sektorze. Scenariusze przyszłości dla sektora handlu mogą zależeć od wielu czynników, które oddziałują na rozwój sektora. Czynniki te z kolei mogą mieć różne znaczenie oraz różne konsekwencje dla sektora – niektóre jest łatwiej przewidzieć, inne trudniej. Przykładowo: przyszłość mogą wyznaczać te czynniki, które są przewidywalne i mają kluczowe znaczenie dla sektora. Jednocześnie czynnikami zakłócającymi mogą być te nieprzewidywalne (rodzące największą niepewność). Wpływ poszczególnych czynników był każdorazowo oceniany wyżej niż ich przewidywalność – niemal wszystkie czynniki zostały ocenione jako mocno wpływające na rozwój sektora (oceny powyżej 4,0 na skali 1–5). Wysokie znaczenie poszczególnych czynników oznacza, że budując scenariusze rozwoju dla sektora, należy brać wszystkie wymieniane czynniki pod uwagę. W oparciu o badania ekspertów zdecydowanie trudniej jest natomiast prognozować przewidywalność czynników i ich konsekwencji – zwłaszcza przewidywalność makroekonomicznych czynników, zewnętrznych wobec firm np. sytuacji geopolitycznej (niska ocena 2,1), inflacji (2,5) czy dostępności surowców (2,6).

Rysunek 2. Scenariusze rozwoju dla podmiotów w sektorze handlu – strategię działania w zależności od otoczenia i podejmowanych działań



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II Handel pracodawcy – II edycja 2023.

SCENARIUSZ I: Walka o przetrwanie

Niesprzyjające otoczenie w postaci szeregu negatywnych czynników zewnętrznych wpływających na sektor sprawi, że firmy w perspektywie 3–5 lat skupią się jedynie na tym, aby przetrwać na rynku, odsuwając w czasie inwestycje i działania rozwojowe. Wszelkie działania z obszaru ekologii czy społecznej odpowiedzialności biznesu zostaną odsunięte na boczny tor.

Spróbujemy przeczekać
i przetrwać trudną
sytuację

62%

Firmy wybierające
neutralny model działania
(spośród firm pozytywnie
oceniających przyszłość)

N=402

Niepewność w sektorze sprawi, że pracodawcy sięgną po strategię przetrwania – przeczekań (wśród firm negatywnie oceniających przyszłość aż 62% wybierze taki zachowawczy model działania). Nie będą inwestować ani rozwijać swojej oferty. Te działania prowadzą do mocno negatywnego scenariusza, w którym sektor będzie cechować duża zachowawczość w działaniach, brak indywidualnej oferty dla klienta, standardowe rozwiązania w zakresie sprzedaży (np. proste strony internetowe, bez nowoczesnych kanałów sprzedaży). Jednocześnie ten negatywny scenariusz zakłada silny wpływ najbardziej nieprzewidywalnych czynników, czyli czynników zewnętrznych.

☞☞ Ze smutkiem stwierdzam, będąc aktywnym rynkowo inwestorem w obszarze handlu, że nikt nie chce inwestować w tej chwili. Obecna sytuacja wyhamowuje inwestycje, więc możemy zapomnieć o technologiach – będziemy myśleli o cięciu kosztów, a więc raczej o zwijaniu interesu, bo ktoś, kto zaczyna redukować nadmiernie koszty, na ogół pogarsza jakość swojej usługi. Przez co wypada z rynku. Jest taka tendencja przetrwania: *przetrwajmy ten okres*. Bo przyszłość jest mglista i nie wiadomo, co będzie. Wszyscy czekają na regulacje ostateczne. Każdy chciałby wiedzieć, z której strony wieje wiatr, żeby żagle właściwie ustawić.
[ekspert SRK-H, panel podsumowujący]

Otoczenie – czynniki zewnętrzne wpływające na prowadzenie działalności gospodarczej:

- niestabilna sytuacja geopolityczna,
- rosnąca inflacja,
- ciągłe zmiany w polityce fiskalnej,
- trudny dostęp do surowców oraz niestabilność energetyczna,
- zaburzone łańcuchy dostaw,
- pogarszająca się sytuacja finansowa gospodarstw domowych powodująca obniżenie siły nabywczej (niski dochód rozporządzalny, zubożenie społeczeństwa).

Konsekwencje dla pracodawców i sektora:

- wzrost kosztów prowadzenia działalności gospodarczej,
- wstrzymanie inwestycji i nakładów na technologię i cyfryzację firm sektora, brak nowoczesnych kanałów sprzedaży,
- zatory płatnicze ze strony nabywców/klientów,
- niski stopień personalizacji oferty asortymentowej – masowość oferty, „wypłaszczanie oferty”, presja na cenę,
- spadek jakości produktów i usług z powodu redukcji kosztów,
- brak podejmowania dodatkowych działań z obszaru CSR-u czy działań lub produkcji proekologicznych,
- brak otwartości i przywiązanie do starych schematów.

☞☞ Gdyby nastąpiło istotne zubożenie społeczeństwa, przerwanie łańcuchów dostaw surowców typu benzyna czy gaz albo wręcz, w części biedniejszych krajów, klęska niedożywienia z powodu zachwiania sytuacji na rynku zbóż, rynku mąki, kukurydzy itp. – to jest scenariusz niekorzystny, nieciekawym, ale teoretycznie też taki trzeba rozważyć. Bezrobocie gwałtownie wzrasta, finanse publiczne się załamują i wówczas nie ulega żadnej wątpliwości, że to fatalnie przekłada się na handel, bo rośnie szara strefa. Wracamy do archaicznych, zadawnionych form sprzedaży – gdzieś tam pokątnie, gdzieś tam z ukrycia, byleby tylko te produkty zbyć. Natychmiast maleje rola handlu produktami handlu zaangażowanego czy identyfikowania się z produktami eko.
[ekspert branżowy, wywiad indywidualny]

Konsekwencje w obszarze kompetencyjnym:

- wstrzymane plany rozwojowe dla kadr sektora, brak działań szkoleniowych.

Stosowany przez przedsiębiorców model działania: model zachowawczy – brak planów rozwojowych, brak innowacyjności w strategiach rozwoju, oparcie handlu wyłącznie na kryterium zysku.

Ocena scenariusza: negatywny dla rozwoju sektora.

Możliwe działania zapobiegawcze (chroniące przed scenariuszem lub łagodzące jego przebieg):

- łączenie się firm w sektorze w grupy kapitałowe, grupy kupieckie w celu przetrwania na rynku i uzyskania lepszych warunków handlowych,
- stosowanie rozwiązań w postaci usługi odroczonej płatności¹⁸.

SCENARIUSZ II: Odważni ryzykanci

Niestabilne warunki zewnętrzne nie zawsze muszą pogarszać sytuację podmiotów w sektorze. Firmy, które będą dysponowały odpowiednią wiedzą i świadomością pozwalającą na poszukiwanie – mimo trudnych warunków – nowych rozwiązań (np. w postaci nowej oferty produktowej, poszukiwania niszy na rynku), w perspektywie 3–5 lat będą mieć szansę przekucia ryzyka w sukces. Wśród firm negatywnie oceniających przyszłość 14% deklaruje, że zdecydowałoby się na taki odważny model działania. Warunkiem koniecznym jednak do takiej decyzji jest dysponowanie odpowiednim zapleczem finansowym – posiadanie chociaż minimalnego zabezpieczenia finansowego oraz otwartość na nowe rozwiązania. To te elementy odróżniają scenariusz negatywny (Scenariusz I) od pozytywnego, przy tych samych zewnętrznych czynnikach makroekonomicznych.



🔗 Przedsiębiorcy podzielą się na tych, którzy będą próbować zdobywać wiedzę i organizować na nowo swoje przedsiębiorstwa – oczywiście z wszystkimi tego konsekwencjami – oraz na tych, którzy będą próbować do końca walczyć swoim utartym ściegiem, czyli: *mój produkt, moja usługa z dziada pradziada, jakoś to będzie*.
[ekspert branżowy, panel dyskusyjny]

Otoczenie – czynniki zewnętrzne wpływające na prowadzenie działalności gospodarczej:

- niestabilna sytuacja geopolityczna,
- rosnąca inflacja,

¹⁸ Zdecydowana większość ekspertów badania delphi wskazuje, że trudna sytuacja w sektorze handlu spowoduje, że sektor w większym stopniu niż dotychczas będzie musiał szukać rozwiązań, które pozwolą terminowo regulować płatności i zachować płynność finansową (30 spośród 40 ekspertów wskazało tezę jako wysoko i bardzo wysoko prawdopodobną w ciągu 3 lat, a 24 ekspertów – jako wysoko i bardzo wysoko prawdopodobną w ciągu 10 lat).

- ciągłe zmiany w polityce fiskalnej,
- trudny dostęp do surowców oraz niestabilność energetyczna,
- zaburzone łańcuchy dostaw,
- pogarszająca się sytuacja finansowa gospodarstw domowych powodująca obniżenie siły nabywczej (niski dochód rozporządzalny, ubożenie społeczeństwa).

Możliwe działania/rozwiązania podejmowane przez przedsiębiorców:

- szukanie niszy na rynku i nowych rynków zbytu, nowych klientów,
- wprowadzanie nowych produktów,
- optymalizacja procesów,
- specjalizacja,
- poszukiwanie innowacyjnych metod zarządzania,
- przebranżowienie,
- przekwalifikowanie pracowników,
- łączenie się firm w sektorze w grupy kapitałowe, grupy kupieckie w celu przetrwania na rynku i uzyskania lepszych warunków handlowych.

Warunki konieczne do podjęcia działania:

- odpowiednie zaplecze finansowe¹⁹,
- wiedza o kliencie (obszar analityki biznesowej – analiza trendów, potrzeb i danych o kliencie)²⁰,
- otwarta postawa biznesowa i świadomość przedsiębiorców (pomysł na biznes, świadomość ryzyka, proinnowacyjność).

Konsekwencje w obszarze kompetencyjnym:

- przebranżowienie firmy może rodzić nowe potrzeby szkoleniowe – szkolenie obecnych pracowników lub zatrudnienie nowych z dodatkowymi kompetencjami,
- kluczowe kompetencje, na które wzrośnie zapotrzebowanie w związku ze zwiększającym się znaczeniem obszaru analizy danych, to przede wszystkim:

¹⁹ Spośród firm, które pomimo negatywnej oceny warunków prowadzenia działalności w najbliższej przyszłości deklarują rozwojowy model prowadzenia firmy (n = 62), aż 85% (n = 53) zanotowało zysk w 2021 r.; BBKL II Handel pracodawcy – II edycja 2022.

²⁰ Większość ekspertów badania delphi wskazuje, że w obliczu ogromnej niepewności o przewadze konkurencyjnej firm w sektorze w ciągu najbliższych 10 lat stanowić będzie obszar kompetencyjny związany z analityką – analizą trendów, potrzeb i danych o kliencie (29 spośród 40 ekspertów wskazało tę jako wysoko i bardzo wysoko prawdopodobną).

znajomość narzędzi do analizy danych, umiejętność formułowania wniosków z przeprowadzonych analiz, umiejętność prognozowania poziomu zamówień i poziomu sprzedaży oraz planowania zapasów, zaawansowane zdolności analityczne.

Stosowany przez przedsiębiorców model działania: model odważny – model działania cechujący firmy świadome konieczności podjęcia pewnego ryzyka, które może się przełożyć na sukces działalności.

Sposoby działania firm, które z większym prawdopodobieństwem wybiorą ten model działania²¹:

- inwestowanie w rozwój umiejętności pracowników,
- wprowadzenie nowych produktów,
- zwiększenie nakładów na innowacyjność w firmie,
- zwiększenie nakładów inwestycyjnych na nowe technologie IT,
- zwiększenie zaangażowania firmy we współpracę z sektorem edukacji w celu wykształcenia i zdobycia przyszłych pracowników.

Ocena scenariusza: pozytywny i pożądany dla rozwoju sektora.

²¹ Planowane zmiany (wskazane przez minimum 20% pracodawców) w najbliższych 12 miesiącach w firmach, które oceniły warunki prowadzenia działalności negatywnie, ale jednocześnie wybrały odważny model działania.

SCENARIUSZ III: Święty Graal biznesu

Scenariusz w najwyższym stopniu pozytywny zakłada działanie w sektorze nowoczesnych i zaangażowanych firm, wrażliwych na klienta i otoczenie. Scenariusz pozytywny dla sektora w perspektywie 3–5 lat zakłada zmianę uwarunkowań makroekonomicznych związanych z inflacją, stabilnymi łańcuchami dostaw czy stałą polityką pieniężną. Stabilizacja warunków okołobiznesowych będzie podstawowym warunkiem zaistnienia scenariusza. Najbardziej pozytywny scenariusz zakłada podjęcie działań ze strony pracodawców sektora w obszarze cyfryzacji przedsiębiorstw, personalizowanej oferty dla klientów, podejmowania działań w kierunku biznesu ekologicznego i zaangażowanego. Przedsiębiorcy w tym scenariuszu będą świadomymi, otwartymi na zmiany pracodawcami, dodatkowo inwestującymi w swoje kadry.

Wykorzystamy dobrą sytuację na rynku do dalszych inwestycji w rozwój firmy

37%

Firmy wybierające neutralny model działania (spośród firm pozytywnie oceniających przyszłość)

N=218

]] Być może pojawi nam się taka grupa firm, która wprowadzi nowoczesne technologie i będzie we wszystkich możliwych obszarach je wykorzystywać, oszczędzając na kosztach, przyspieszając logistykę i uatrakcyjniając również samą ofertę asortymentową, z korzyścią dla całej firmy. Będzie miała narzędzia, które będą pozwalały na optymalizację nowych zamówień i oferty asortymentowej. Podsumowując, może powstać taka grupa, która będzie bardzo nowoczesnym handlem z zastosowaniem nowoczesnych technologii i z uwzględnieniem proekologicznych rozwiązań, wykorzystująca to na rzecz wzmocnienia dodatkowo swojej marki, bo te elementy będą sygnalizowane dla konsumentów na zasadzie: *my zwracamy uwagę na ekologię, my jesteśmy prospołeczni.*

[ekspert Sektorowej Rady ds. Kompetencji, handel, panel podsumowujący]

Otoczenie – czynniki zewnętrzne wpływające na prowadzenie działalności gospodarczej:

- ustabilizowana sytuacja geopolityczna, wygaszenie konfliktów,
- opanowana/niska inflacja,
- stabilna polityka fiskalna państwa, a planowane zmiany zapowiadane z kilkuletnim wyprzedzeniem – w pełni zrozumiałe przez przedsiębiorców otoczenie prawne oraz oczekiwania regulatora,
- pełen dostęp do surowców energetycznych oraz produktów,

- sprawne łańcuchy dostaw z całego świata,
- dobra sytuacja finansowa gospodarstw domowych, wysoki popyt na produkty i usługi.

Możliwe działania/rozwiązania podejmowane przez przedsiębiorców:

- wysokie nakłady na inwestycje technologiczne, badawczo-rozwojowe i cyfrowe w przedsiębiorstwach,
- stosowanie nowoczesnych kanałów sprzedażowych, rozwój *omnichannel*,
- zapewnienie wysokiego stopnia personalizacji i indywidualizacji oferty produktowej – włączenie klienta w proces wyboru czy produkcji produktu, możliwość „szycia produktów na miarę”,
- wysoka kultura obsługi klienta,
- szybki i sprawny transport towarów dzięki efektywnym łańcuchom dostaw + logistyka przyjazna środowisku,
- wysoka jakość produktów i usług z dodatkowym nastawieniem na ekologię,
- podejmowanie działań ważnych społecznie, prowadzenie działalności angażującej się w ważne społecznie kwestie (np. ekologia, zrównoważony rozwój, etyka); działania w kierunku zapobiegania marnotrawstwu żywności,
- wspieranie lokalnej przedsiębiorczości,
- wymiana *know-how* z innymi firmami.

Konsekwencje w obszarze kompetencyjnym:

- szerokie plany szkoleniowe i inwestycje w kadry, działania podnoszące kompetencje kadry,
- przeprowadzanie badań potrzeb szkoleniowych i realizacja szkoleń celowanych (odpowiadających na konkretne potrzeby pracowników),
- wzrost znaczenia kompetencji odpowiadających na nowe potrzeby w obszarze technologiczno-cyfrowym, logistycznym, związanym z personalizacją oferty czy wysoką kulturą obsługi klienta.

Stosowany przez przedsiębiorców model działania: model rozwojowy – zaangażowany i innowacyjny model działania przedsiębiorstw (nowoczesne strategie, otwartość na nowe rozwiązania, wrażliwość społeczna).

Ocena scenariusza: scenariusz w najwyższym stopniu pozytywny dla rozwoju sektora i otoczenia biznesowego.

SCENARIUSZ IV: Korzystający z dobrej koniunktury

Dobra sytuacja gospodarcza może sprawić, że nie trzeba będzie wiele wysiłku, aby działalność gospodarcza przynosiła zysk. W perspektywie 3–5 lat firmy działające w korzystnych warunkach (w stabilnym otoczeniu – sprzyjających czynnikach zewnętrznych) będą mogły po prostu „płynąć z prądem” bez konieczności opracowywania szczegółowych planów rozwojowych czy inwestycyjnych.

Będziemy korzystać z dobrej koniunktury, ale bez dodatkowych inwestycji

54%

Firmy wybierające neutralny model działania (spośród firm pozytywnie oceniających przyszłość)

N=218

☞ To nie jest zły scenariusz – to nie tak, że prowadzenie firmy przychodzi bez wysiłku. Ale jeśli przyszedłby w końcu spokojniejszy czas, kiedy nie trzeba nieustannie myśleć o przetrwaniu, o całej codziennej logistyce – o tym, czy i kiedy towar do nas przyjdzie, a potem – czy się sprzeda, to warto by było go wykorzystać i odpuścić ciągłe zmiany. Skoro jest dobrze, to niczego nie zmieniamy.
[ekspert branżowy]

Otoczenie – czynniki zewnętrzne wpływające na prowadzenie działalności gospodarczej:

- ustabilizowana sytuacja geopolityczna, wygaszenie konfliktów,
- opanowana/niska inflacja,
- stabilna polityka fiskalna państwa, a planowane zmiany zapowiadane z kilkuletnim wyprzedzeniem – w pełni zrozumiałe przez przedsiębiorców otoczenie prawne oraz oczekiwania regulatora,
- pełen dostęp do surowców energetycznych oraz produktów,
- sprawne łańcuchy dostaw z całego świata,
- dobra sytuacja finansowa gospodarstw domowych, wysoki popyt na produkty i usługi.

Konsekwencje dla pracodawców i sektora:

- podtrzymanie bieżącej działalności,
- brak podejmowania działań rozwojowych czy zabezpieczających przyszłość,
- skupienie się na codziennej pracy, bez tworzenia strategii na przyszłość.

Konsekwencje w obszarze kompetencyjnym:

- bazowanie na dotychczasowych zasobach kompetencyjnych, brak podejmowania dodatkowych działań szkoleniowych.

Stosowany przez przedsiębiorców model działania: model neutralny stosowany przez firmy korzystające z dobrej koniunktury, niezakładające, że sytuacja może się zmienić.

Ocena scenariusza: scenariusz neutralny, nieprowadzący do zmian w sektorze.

SCENARIUSZ V: Zwinne organizacje

Zderzenie elementów wszystkich wymienionych wcześniej modeli daje podstawy do zarysowania scenariusza ostatecznie najbardziej prawdopodobnego – z uwzględnieniem niektórych ryzyk scenariusza negatywnego, jak i korzyści ze scenariuszy pozytywnych. W opinii pracodawców, choć sytuacja obecnie jest trudna, w perspektywie 3–5 lat firmy sektora nadal będą się cyfryzować i unowocześniać – będzie następować dalszy rozwój e-commerce. Postępować będzie integracja podmiotów.

Niepewność sytuacji
wymusi elastyczność
zarządzania firmą

25%

Firmy wybierające
neutralny model działania
(spośród firm pozytywnie
oceniających przyszłość)

N=402

☞ Nie ulega wątpliwości, że przyszłością jest cyfryzacja handlu [...], coraz większy wolumen zakupowy różnych produktów będzie dokonywany nie w handlu tradycyjnym, ale w handlu internetowym. Nie ma odwrotu od dalszej koncentracji handlu, a silni będą jeszcze silniejsi [...]. Przyszłością jest również personalizacja obsługi. To musi być obsługa zarówno niesłychanie sprawna, szczególnie w tym handlu elektronicznym, gdzie klient jest wymagający w kwestii zwrotów, reklamacji czy czasu transakcji, ale też musi to być obsługa wygodna dla klienta, obsługa kulturalna. I zwracam uwagę na te kwestie związane z wyzwaniem logistycznymi, z zapewnieniami ciągłości łańcucha dostaw. Tutaj ostatnie miesiące unaocznily nam, jak niewiele trzeba, aby w funkcjonowaniu handlu hurtowego czy dużych sieci handlowych mogły nastąpić duże zawahania z powodu tychże czynników. Więc ciągle rośnie znaczenie logistyki, wynikające z rozwoju e-commerce. [ekspert branżowy, panel dyskusyjny]

Otoczenie – czynniki zewnętrzne wpływające na prowadzenie działalności gospodarczej:

- przeciągający się konflikt w Ukrainie,
- dwucyfrowa inflacja przez najbliższy rok,
- utrudnienia w dostępie do surowców,
- utrudniona logistyka i łańcuchy dostaw,
- wyhamowanie popytu.

Możliwe działania/rozwiązania podejmowane przez przedsiębiorców:

- dalsza cyfryzacja sektora, jednak wynikająca raczej z konieczności (próby szukania nowych kanałów sprzedaży i nowych odbiorców) niż z zaplanowanej strategii rozwoju przedsiębiorstw,
- zacieranie granic między sprzedażą online i offline,
- punktowe szkolenia pracownicze wynikające z nagłych potrzeb,
- dalsza integracja podmiotów handlowych wynikająca z konieczności (lepsze warunki funkcjonowania w sektorze).

Konsekwencje w obszarze kompetencyjnym:

- kluczowe kompetencje, na które wzrośnie zapotrzebowanie w związku z niepewnością i dużą dynamiką zdarzeń w otoczeniu firmy to przede wszystkim: adaptacja do zmian, budowanie relacji z klientami, zarządzanie zespołem w obliczu zmiany i sytuacji kryzysowych, organizacja czasu pracy, inicjatywa, radzenie sobie ze stresem, kreatywność²²,
- kluczowe kompetencje lidarskie, na które wzrośnie zapotrzebowanie w związku z niepewnością i dużą dynamiką zdarzeń w otoczeniu firmy to przede wszystkim: umiejętność właściwej oceny sytuacji, zarządzanie komunikacją w zespole, otwartość na nowe pomysły i inicjatywy pracowników, zarządzanie emocjami w zespole i rozwiązywanie konfliktów, motywowanie i zapewnianie bezpieczeństwa w czasach zmiany, budowanie zaufania wśród klientów, zarządzanie złożonymi zadaniami i projektami²³.

Stosowany przez przedsiębiorców model działania: zróżnicowany model działania przedsiębiorstw oraz elastyczne zarządzanie firmą – szybkie reagowanie na zmiany i wyzwania.

Ocena scenariusza: pozytywny dla sektora, umiarkowanie rozwojowy.

²² Kompetencje wskazane jako kluczowe przez minimum 10 ekspertów w badaniu delphi.

²³ Jw.

Powyższe scenariusze nie są prognozami rozłącznymi – elementy poszczególnych ścieżek zapewne będą występować w przyszłości z różną intensywnością i współistnieć w sektorze. Są obszary i działania, co do których eksperci są bardziej zgodni (postępująca cyfryzacja sektora, wzrost znaczenia obszarów kompetencyjnych związanych z analityką i analizą danych). Są też takie, co do których nie ma jasnego stanowiska (łączenie się firm w grupy kapitałowe, zwrot ku lokalności działania i współpracy).

Należy powtórzyć za wynikami I edycji badań, że w kontekście opisanych głównych scenariuszy rozwoju nadal kluczowa jest ciągła **edukacja w obszarze kompetencji cyfrowych, analitycznych oraz kompetencji społecznych**. Zmienność i brak jasnych wytycznych co do dalszych kierunków rozwoju (zazębianie się elementów z poszczególnych scenariuszy) skłaniają natomiast do zwrócenia uwagi na różnorodność – wielowymiarowość kompetencji rozumianą jako pewną otwartość, umiejętność adaptacji do zmian, szybkość reakcji. Z punktu widzenia formalnej edukacji kluczowy wydaje się więc mniejszy nacisk na formalne szkolenie z zakresu umiejętności zawodowych, a większy na samodzielne rozwiązywanie problemów, kreatywność, otwartość.

Zatrudnienie w sektorze



W wyniku zrealizowanych badań jakościowych I edycji oraz w oparciu o podejście stosowane w Sektorowej Ramie Kwalifikacji (w której zastosowano pojęcie dwóch głównych „wyznaczników”: zakupu i sprzedaży) zdefiniowano dwa główne procesy biznesowe w sektorze handlu²⁴: **zakup** i **sprzedaż**, a w ich obrębie – kluczowe stanowiska. Mając świadomość, że stanowiska w sektorze handlu mogą się różnić w zależności od wielkości przedsiębiorstwa czy nawet zakresu oczekiwań i wymagań w ramach tej samej organizacji, dokonano ostatecznego wyboru 9 kluczowych (spośród kilkudziesięciu wskazywanych)²⁵. Lista (potwierdzona w II edycji badań) zawiera stanowiska, które pozwalają na realizację głównego celu obu procesów głównych, czyli dokonanie transakcji – od analiz dotyczących zakupu po sprzedaż do klienta docelowego.

Tabela 4. Kluczowe stanowiska i procesy biznesowe w sektorze handlu

Kluczowe stanowiska	Proces biznesowy
Dyrektor zakupów	Zakup
Category manager	Zakup
Specjalista ds. analiz biznesowych/analitik danych	Zakup
Dyrektor ds. sprzedaży i marketingu	Sprzedaż
Specjalista ds. obsługi klienta (z uwzględnieniem specyfiki e-commerce)	Sprzedaż
Sprzedawca/kasjer-sprzedawca	Sprzedaż
Przedstawiciel handlowy	Sprzedaż
Specjalista ds. digital marketingu	Sprzedaż
Pracownik magazynowy	Zakup/sprzedaż

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II Handel – I i II edycja badań.

²⁴ W badaniu BBKL II proces biznesowy rozumiany jest jako ciąg powiązanych ze sobą działań lub zadań, które prowadzą do osiągnięcia określonego efektu. Innymi słowy, chodzi o główną działalność podmiotu (firmy); o to, czym zajmuje się firma, jakie usługi świadczy.

²⁵ Kluczowe stanowiska dla sektora handlu zidentyfikowano w toku wywiadów indywidualnych oraz paneli dyskusyjnych z ekspertami branżowymi, pracodawcami sektora oraz członkami Sektorowej Rady ds. Kompetencji w Handlu.

Pracownicy sektora handlu

Stanowiskiem najczęściej reprezentowanym w sektorze niezależnie od wielkości firm jest stanowisko sprzedawcy (74% firm zatrudnia pracowników na stanowisku sprzedawca/kasjer, z czego 75% mikrofirm i 62% firm średnich i dużych). Dość często występującym stanowiskiem, szczególnie w większych firmach, jest też pracownik magazynowy (obecny w 33% mikrofirm, 58% firm małych i w 70% firm średnich i dużych) oraz przedstawiciel handlowy (w 26% mikrofirm, w 44% małych firmach i w 62% firm średnich i dużych). W co piątej firmie sektora zatrudniony jest specjalista ds. obsługi klienta z uwzględnieniem e-commerce, a w 13% dyrektor zakupów. Wszystkie stanowiska niezależnie od popularności w sektorze są częściej obecne w większych firmach niż mniejszych. Do najrzadziej występujących stanowisk, szczególnie w mniejszych firmach, należą stanowiska specjalistyczne: category manager, specjalista ds. analiz biznesowych oraz specjalista ds. digital marketingu (jedynie po 6% w mikrofirmach).

Tabela 5. Zatrudnienie pracowników na danym stanowisku w podziale na wielkość firmy

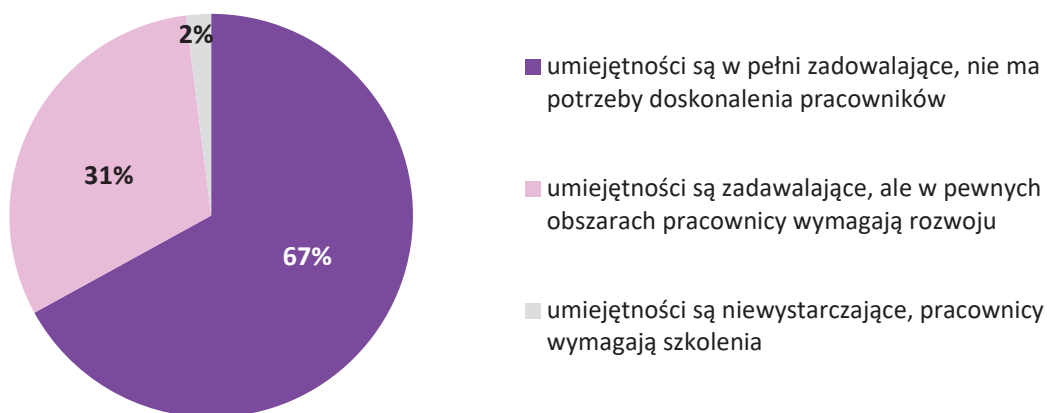
Kluczowe stanowiska	Odsetek firm zatrudniających na danym stanowisku	Mikrofirmy (n = 381)	Małe firmy (n = 392)	Średnie i duże firmy (n = 31)
Sprzedawca/kasjer-sprzedawca	74%	75%	72%	62%
Pracownik magazynowy	37%	33%	58%	70%
Przedstawiciel handlowy	29%	26%	44%	62%
Specjalista ds. obsługi klienta (z uwzględnieniem e-commerce)	21%	18%	33%	34%
Dyrektor zakupów	13%	9%	37%	67%
Dyrektor ds. sprzedaży i marketingu	10%	6%	31%	42%
Category manager	9%	6%	21%	54%
Specjalista ds. analiz biznesowych/analityk danych	9%	6%	21%	35%
Specjalista ds. digital marketingu	8%	6%	21%	29%

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II Handel pracodawcy – II edycja 2022.

Zadowolające umiejętności pracowników

Większość pracodawców sektora (niezależnie od wielkości firmy, podsektora, prowadzenia sprzedaży przez internet czy osiągniętego zysku) stwierdza, że **umiejętności większości pracowników są w pełni zadowolające i nie ma potrzeby ich doskonalenia (67%)**. Jedna trzecia pracodawców (31%) deklarowała, że umiejętności są zadowolające, ale w pewnych obszarach wymagają rozwoju. Jedynie 2% pracodawców określa umiejętności pracowników jako niewystarczające. Warto wspomnieć, że ta tendencja jest niższa niż w I edycji badania, w której aż 93% pracodawców oceniło kompetencje pracowników jako w pełni zadowolające. Na przyczyny tej sytuacji należy spojrzeć szeroko – warunki prowadzenia działalności są trudne, a koszty pracy sukcesywnie wzrastają. Zatrudniony pracownik w 2022 r. „kosztuje” pracodawcę więcej niż w 2021 r. Jednocześnie popyt maleje i trudniej jest osiągnąć oczekiwany poziom sprzedaży. W związku z tym pracodawca może po prostu baczniej się przyglądać pracownikowi, a także (zasadnie lub nie) szukać przyczyn gorszej sytuacji w niezadowolających kompetencjach kadry.

Wykres 4. Odczucia pracodawców dotyczące umiejętności pracowników



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II Handel pracodawcy – II edycja 2022 (n = 804).

Pracodawcy, którzy zasygnalizowali potrzebę rozwoju niektórych umiejętności, wskazali przede wszystkim na tzw. kompetencje miękkie: nastawienie na realizację celów (32%), kreatywność (24%), dokładność, skrupulatność i precyzję (23%), komunikatywność (23%) oraz odporność na stres (21%).

W ciągu 12 miesięcy od momentu badania jednak jedynie 14% pracodawców zamierza zainwestować lub zwiększyć inwestowanie w rozwój umiejętności pracowników.

Brak potrzeby poszukiwania nowych pracowników

Generalnie **zdecydowana większość firm (83%) w okresie 12 miesięcy poprzedzających badanie nie poszukiwała pracowników, a 17% poszukiwało**. Warto jednak zwrócić uwagę na różnice w zależności od wielkości firmy. Wśród mikrofirm pracowników poszukiwało jedynie 14%, wśród małych 29%, ale już wśród firm średnich i dużych – aż 64% i jest to wynik zdecydowanie wyższy niż w edycji I, w której odsetek największych firm, w których poszukiwano pracowników, wynosił 42%. Można więc zauważyć, że w stosunku do 2021 r. ruszyły procesy rekrutacyjne w firmach średnich i dużych.

Tabela 6. Poszukiwanie pracowników w ostatnich 12 miesiącach – pracodawcy

Poszukiwanie pracowników	Ogółem (n = 804)	Mikrofirmy (n = 381)	Małe firmy (n = 392)	Średnie i duże firmy (n = 31)
Poszukiwali pracowników	17%	14%	29%	64%
Nie poszukiwali pracowników	83%	86%	71%	36%

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II Handel pracodawcy – II edycja 2022.

W przypadku firm poszukujących i zatrudniających nowych pracowników zatrudnienie to przeważnie kwestia tylko jednego (53% spośród firm zatrudniających nowe osoby do pracy) lub dwóch pracowników (20%). Zatrudnienie trzech nowych pracowników deklarowało już zaledwie 3% pracodawców.

Wśród firm, które poszukiwały nowych osób do pracy, 46% deklarowało problemy ze znalezieniem odpowiednich pracowników, wynikające przede wszystkim z małego zainteresowania ofertą pracy (66%). Gdy natomiast do potencjalnego pracodawcy trafiał kandydat do pracy, okazywało się, że albo nie spełnia on oczekiwań pracodawcy (47%), albo to jemu nie odpowiadają warunki zatrudnienia (38%).

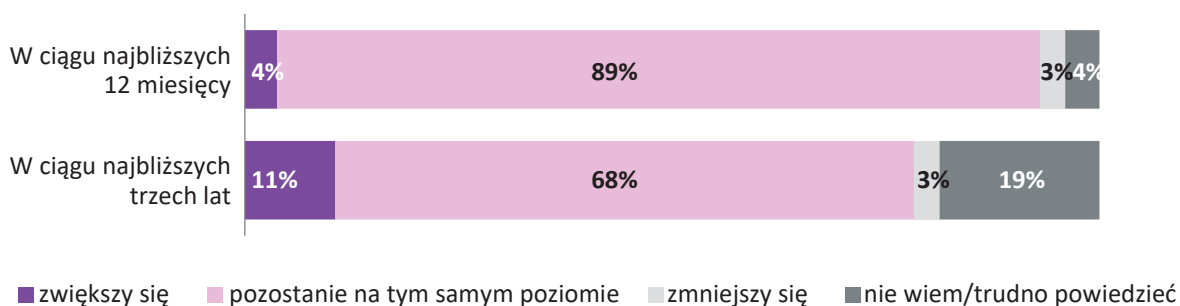
Wykres 5. Przyczyny problemów ze znalezieniem odpowiednich pracowników w ostatnich 12 miesiącach – pracodawcy



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II Handel pracodawcy – II edycja 2022. Na pytanie odpowiadali pracodawcy, którzy mieli problemy ze znalezieniem odpowiednich pracowników (n = 80).

Brak spełnionych oczekiwań pracodawców wobec kandydatów do pracy dotyczył przede wszystkim braku odpowiednich kompetencji (66%), braku odpowiedniego doświadczenia (64%) i w zdecydowanie mniejszym stopniu – braku odpowiedniego wykształcenia (24%). Natomiast nieodpowiadające kandydatom do pracy warunki to w głównej mierze wysokość wynagrodzenia (89%), charakter wykonywanej pracy (47%) oraz inne warunki pracy (23%). Jeśli chodzi o przyszłość, **zdecydowana większość (89%) pracodawców deklaruje, że w ciągu najbliższych 12 miesięcy liczba pracowników w ich firmie nie zmieni się**, zwiększenie przewiduje 4%, a zmniejszenie – 3%. W perspektywie 3-letniej zwiększenie liczby pracowników prognozuje 11% pracodawców, zmniejszenie – 3%, ale nadal zdecydowana większość (68%) nie przewiduje żadnych zmian w poziomie zatrudnienia.

Wykres 6. Zmiany w poziomie zatrudnienia pracowników w najbliższym czasie – pracodawcy



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II Handel pracodawcy – II edycja 2022 (n = 804).

Prognozy wzrostu zatrudnienia w najbliższych 12 miesiącach dotyczą najczęściej stanowiska przedstawiciela handlowego (7%), pracownika magazynowego (6%) oraz specjalisty ds. digital marketingu (5%). Należy jednak stwierdzić, że generalnie pracodawcy sektora nie przewidują większych zmian w zatrudnieniu w ramach poszczególnych stanowisk – liczba pracowników pozostanie mniej więcej na tym samym poziomie. W dłuższej perspektywie – 3 lat – pracodawcy przewidują wzrost zapotrzebowania na stanowiskach: specjalisty ds. digital marketingu (17%), przedstawiciela handlowego (16%), pracownika magazynowego (14%), specjalisty ds. obsługi klienta z uwzględnieniem e-commerce (12%) oraz sprzedawcy (10%).

Tabela 7. Zmiana zapotrzebowania na pracowników w najbliższych 12 miesiącach oraz 3 latach²⁶

Stanowiska kluczowe	W ciągu najbliższych 12 miesięcy			W ciągu najbliższych 3 lat		
	Wzrośnie	Pozostanie bez zmian	Spadnie	Wzrośnie	Pozostanie bez zmian	Spadnie
Przedstawiciel handlowy (n = 289)	7%	89%	1%	16%	69%	1%
Pracownik magazynowy (n = 372)	6%	90%	2%	14%	75%	2%
Specjalista ds. digital marketingu (n = 118)	5%	91%	3%	17%	78%	0,40%
Dyrektor zakupów (n = 204)	3%	94%	2%	7%	82%	1%
Specjalista ds. obsługi klienta (n = 213)	3%	91%	1%	12%	71%	1%
Sprzedawca/kasjer-sprzedawca (n = 592)	3%	92%	2%	10%	72%	3%
Dyrektor ds. sprzedaży i marketingu (n = 157)	3%	90%	1%	5%	79%	1%
Specjalista ds. analiz biznesowych/analityk danych (n = 118)	1%	94%	5%	12%	79%	5%
Category manager (n = 121)	1%	92%	7%	5%	83%	5%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania BBKL II Handel – II edycja 2022.

²⁶ W tabeli nie pokazano kategorii odpowiedzi „nie wiem”/„trudno powiedzieć” i „odmowa odpowiedzi”.

Brak planów i przewidywań co do nowych stanowisk w sektorze

Pracodawcy są również bardzo ostrożni w kwestii pojawienia się nowych stanowisk w firmie – **84% pracodawców nie przewiduje, aby w ich firmie w ciągu najbliższych 3 lat pojawiły się nowe stanowiska** (czyli takie, których do tej pory nie było w konkretnej firmie), 13% pracodawców trudno jest to przewidzieć, a jedynie 2% (n = 17) z nich deklaruje, że takie stanowiska się pojawią. Wyniki te są niezależne od wielkości firmy, a wśród firm obecnie prowadzących sprzedaż przez internet tylko nieco wyższe – w tych podmiotach pojawienie się nowych stanowisk przewiduje 5% pracodawców.

Wśród stanowisk, na które pracodawcy rozważają zatrudnienie pracowników, wskazują oni na stanowisko programisty (33% w porównaniu do 12% w I edycji badań), specjalisty ds. business intelligence (28% w porównaniu do 8% w I edycji badań) czy koordynatora zakupu internetowego (10% w porównaniu do 2% w I edycji badań), co w kontekście omawianych trendów postępującej cyfryzacji jest uzasadnione i zrozumiałe, ale z uwagi na niewielką liczebność tych wskazań należy zachować ostrożność w interpretacji wyników.

Tabela 8. Planowana współpraca z osobami na wybranych stanowiskach w najbliższych 12 miesiącach

Stanowiska pracy	II edycja (n = 62)	I edycja (n = 77)
Programista	33%	12%
Kurier	30%	23%
Specjalista business intelligence	28%	8%
Specjalista ds. mediów społecznościowych	21%	20%
Specjalista ds. customer experience	16%	8%
Grafik	15%	10%
Specjalista ds. planowania rozwoju/ekspansji	12%	17%
Product manager	11%	10%
Product designer	10%	13%
Coach/trener biznesowy	10%	4%
Koordynator zakupu internetowego/customer help desk	10%	2%
Konsultant ds. płatności zdalnych (elektronicznych)	8%	15%
Specjalista ds. employer branding/wizerunku pracodawcy	8%	7%

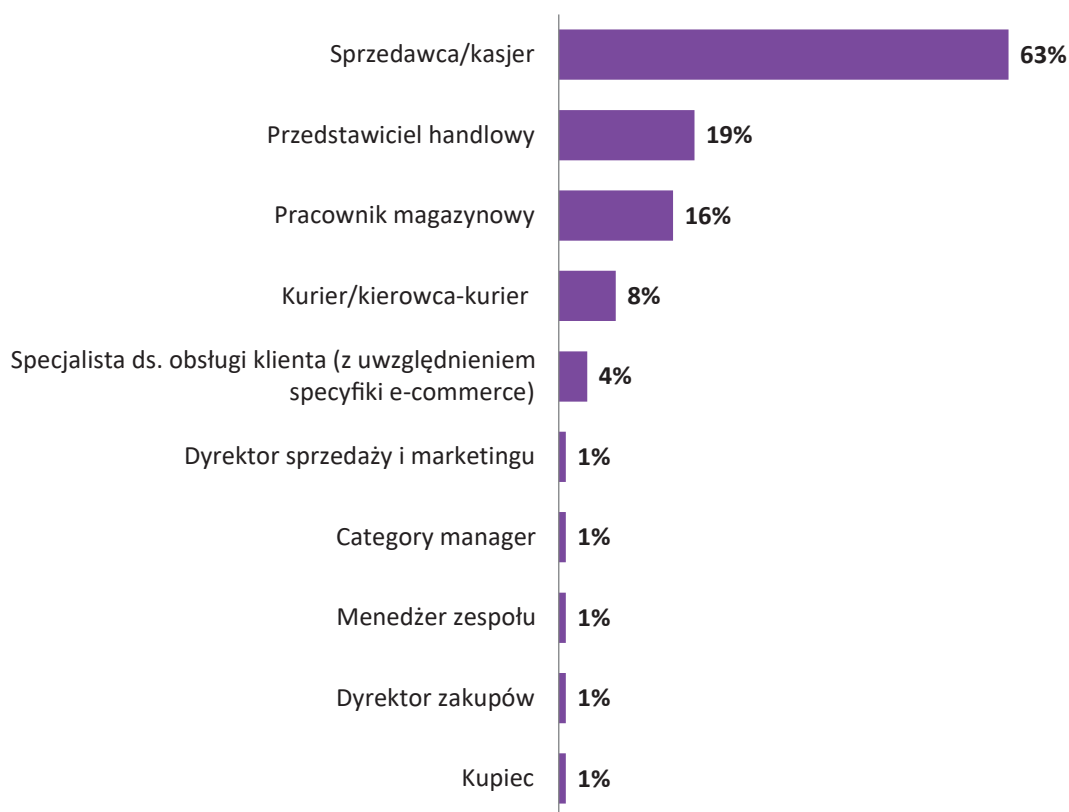
Stanowiska pracy	II edycja (n = 62)	I edycja (n = 77)
Specjalista ds. e-commerce	7%	21%
Influencer	7%	7%
Lider/manager zarządzający zmianą i sytuacją kryzysową	6%	5%
Konsultant ds. bezpieczeństwa/analitik zagrożeń	6%	2%
Specjalista SEO/specjalista ds. pozycjonowania serwisów internetowych	5%	6%
inne stanowiska specjalistyczne	1%	4%

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II Handel pracodawcy – I i II edycja badań.

Poszukiwanie sprzedawcy – rekrutacja w sektorze handlu

Niezmiennie w stosunku do I edycji badań poszukiwanie pracowników w sektorze handlu to w praktyce rekrutowanie sprzedawców. Niemal w dwóch trzecich firm (63%), które szukały pracowników, chciano zrekrutować sprzedawcę/kasjera. Drugim z kolei, ale znacznie rzadziej wskazywanym stanowiskiem, na które szuka się kandydatów, jest stanowisko przedstawiciela handlowego (19%). Następne w kolejności są stanowiska: pracownika magazynowego (16%), kuriera/kierowcy (8%) i specjalisty ds. obsługi klienta (4%).

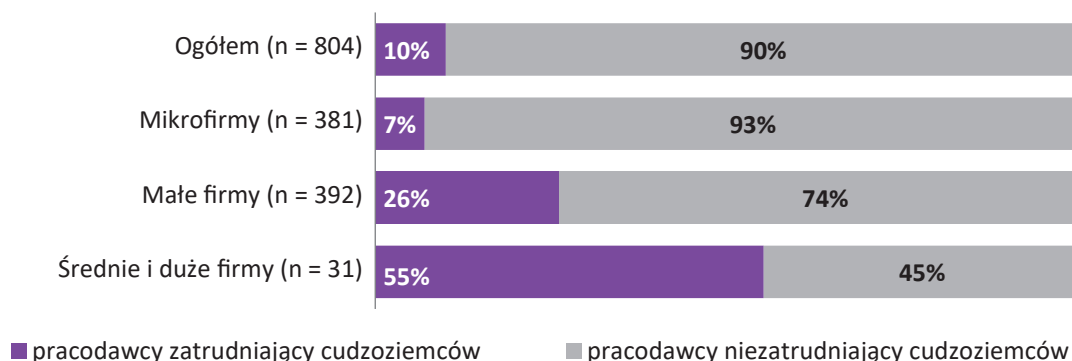
Podobnie jak w I edycji badań pracodawcy **niewątpliwie największe problemy mają ze znalezieniem pracowników na stanowisko sprzedawcy/kasjera** (47%, n = 30) oraz przedstawiciela handlowego (15%, n = 14). W następnej kolejności wymieniono pracownika magazynowego (14%) oraz kuriera/kierowcę (9%). Można więc zaobserwować, że stanowiska, na które najczęściej są rekrutowani pracownicy, to równocześnie też te, przy których są największe trudności w znalezieniu odpowiednich kandydatów.

Wykres 7. Stanowiska, na które poszukiwano pracowników w ciągu ostatnich 12 miesięcy

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II Handel pracodawcy – II edycja 2022. Na pytanie odpowiadali pracodawcy, którzy poszukiwali pracowników w ciągu ostatnich 12 miesięcy (n = 182).

Wyraźny wzrost zatrudnienia pracowników z Ukrainy

Z uwagi na nowe okoliczności (wojna w Ukrainie) i nagły przyptyw migrantów do Polski do II edycji badania włączono nowe wątki dotyczące zatrudnienia cudzoziemców w sektorze handlu. W momencie realizacji badania (IV kwartał 2022 r.) co dziesiąty pracodawca deklarował, że wśród pracowników są zatrudnieni cudzoziemcy. Zatrudnienie cudzoziemców jest wyraźnie zależne od wielkości firmy – pracowników spoza Polski zatrudnia jedynie 7% mikrofirm, 26% małych firm i aż 55% średnich i dużych firm.

Wykres 8. Zatrudnienie cudzoziemców w sektorze handlu

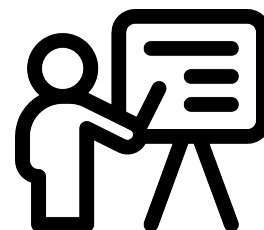
Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II Handel pracodawcy – II edycja 2022.

Wzrost zatrudnienia cudzoziemców w sektorze obserwowany jest od 2020 r. (od tego czasu cudzoziemców zatrudnia 30% pracodawców, kolejne 22% – od 2021 r.), a wybuch wojny dodatkowo to wzmocnił – od tego momentu kolejne 37% pracodawców deklaruje zatrudnianie pracowników z zagranicy.

Cudzoziemcy są zatrudniani przede wszystkim na stanowisku sprzedawcy (51% wskazań spośród firm, które zatrudniają cudzoziemców) oraz pracownika magazynowego (31%). Pracę znajdują także jako kurierzy/kierowcy (9%) oraz przedstawiciele handlowi (8%). Spośród firm zatrudniających cudzoziemców w 95% z nich wśród zatrudnionych jest przynajmniej jeden pracownik narodowości ukraińskiej.

Praca z cudzoziemcami byłaby sporym wyzwaniem dla badanych pracowników sektora – 45% pracowników chciałoby pracować w zespole międzynarodowym, przede wszystkim traktując to jako nowe wyzwanie oraz możliwość rozwoju i okazję do doszkolenia zawodowego i nauki języka obcego. Co trzeci badany pracownik (32%) nie chciałby pracować w zespole międzynarodowym z uwagi przede wszystkim na brak znajomości języka obcego (40% spośród pracowników, którzy nie chcieliby pracować z cudzoziemcami), złe doświadczenia z osobami z zagranicy (28%) oraz obawy przed zbyt dużymi rozbieżnościami światopoglądowymi (22%).

Ocena, rozwój i motywowanie pracowników

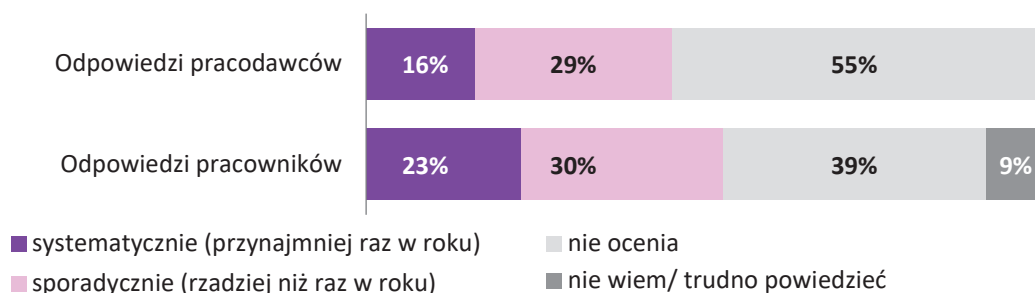


W obszarze rozwoju kompetencji pracowników wyniki nie zmieniły się szczególnie w stosunku do I edycji badania. Pracodawcy sektora są zadowoleni z kompetencji posiadanych przez pracowników, ale stosunkowo rzadko je oceniają.

Brak systematycznej oceny kompetencji pracowniczych w miejscu pracy

Ocenę kompetencji pracowniczych przeprowadza mniej niż połowa pracodawców (45%), w tym tylko 16% z nich robi to systematycznie, a pozostałe 29% – sporadycznie, czyli rzadziej niż raz w roku. Tylko nieco wyższe wartości wskazują badani pracownicy – 30% jest ocenianych sporadycznie, a 23% systematycznie.

Wykres 9. Dokonywanie oceny kompetencji pracowników – perspektywa pracodawców i pracowników

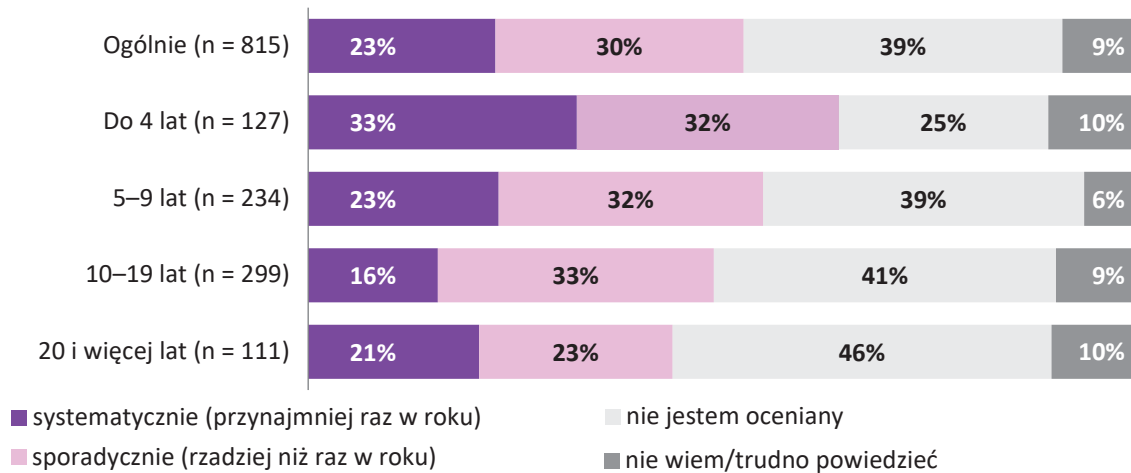


Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II Handel, pracodawcy (n = 804) i pracownicy (n = 805) – II edycja 2022.

Firmy, które prowadzą sprzedaż w internecie, przeprowadzają ocenę kompetencji nieco częściej (22%) niż te, które sprzedaży internetowej nie prowadzą (13%).

Badani pracownicy z krótszym stażem pracy oceniani są częściej – 33% zatrudnionych krócej niż 4 lata deklaruje, że ich umiejętności są oceniane systematycznie, podczas gdy to samo deklaruje 23% pracowników ze stażem od 5 do 9 lat, 16% pracowników ze stażem od 10 do 19 lat i 21% pracowników z najdłuższym – ponad 20-letnim stażem.

Wykres 10. Dokonywanie oceny kompetencji pracowników w podziale na staż pracy w branży – pracownicy

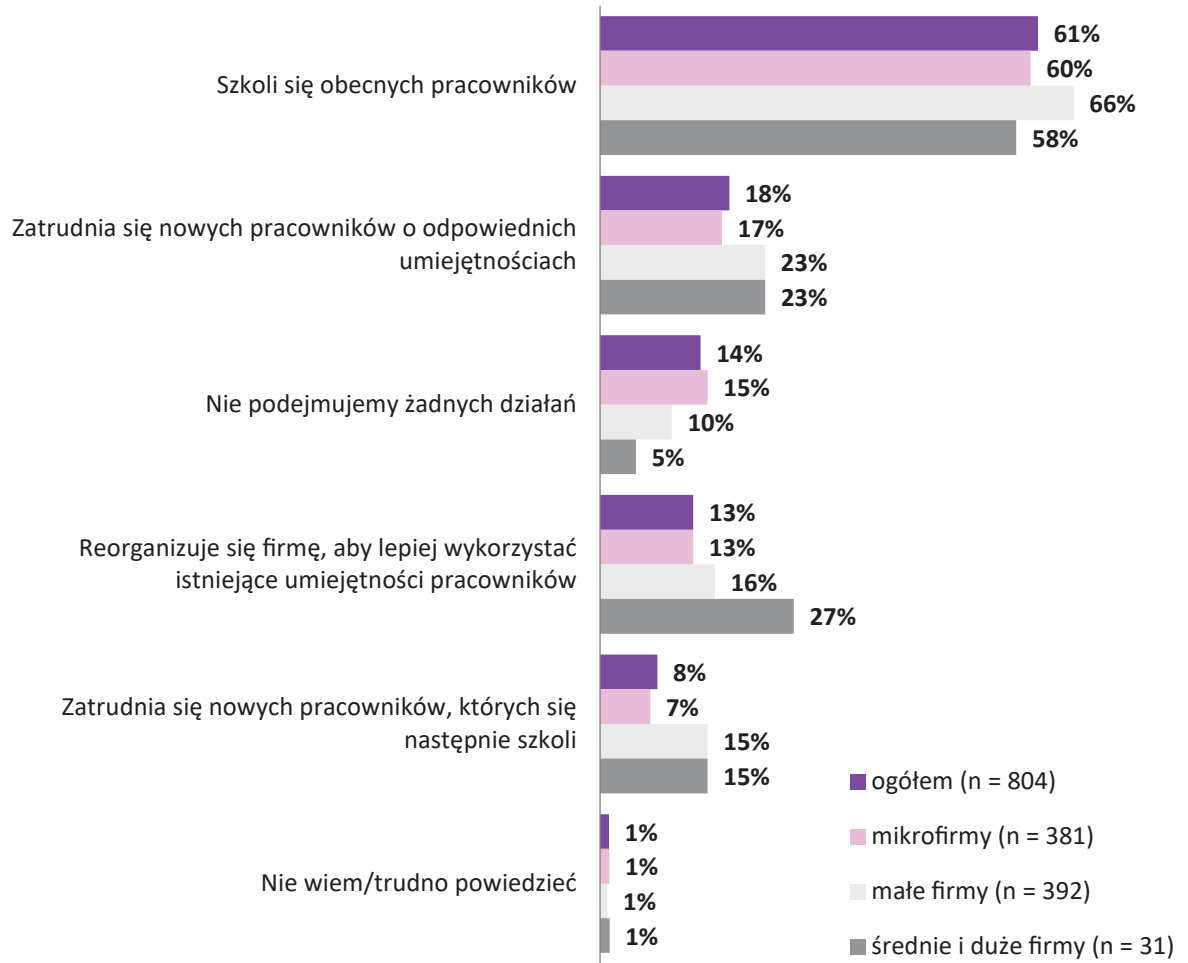


Źródło: opracowanie własne na podstawie badania BBKL II Handel pracownicy – II edycja 2022.

Jeśli natomiast chodzi o dokonywanie oceny kompetencji pracowniczych w podziale na poszczególne stanowiska, to wyróżniającym się pod tym względem stanowiskiem jest stanowisko sprzedawcy/kasjera, które jest oceniane najrzadziej. Systematyczna ocena dotyczy tylko 13% pracowników na stanowisku sprzedawcy (w porównaniu do 23% wszystkich pracowników). Niemal połowa sprzedawców (46%) deklaruje, że w ogóle nie jest oceniana (w porównaniu do 39% wszystkich pracowników). Może to wynikać po pierwsze z ogromnej liczby pracowników na tym stanowisku: „my nie prowadzimy ocen pracowniczych w sklepach. Kto by to robił? Pracowników jest tysiące” (ekspert ds. HR-u, duża sieć handlowa), a po drugie z dużej rotacji na tych stanowiskach.

W razie potrzeb – szkolenie pracowników, zatrudnienie nowych lub brak działania

W sytuacji rozpoznania braku kompetencji wśród pracowników pracodawcy podejmują niezmiennie strategie: szkolą pracowników (61%), zatrudniają nowych (18%) lub reorganizują dotychczasowe modele funkcjonowania, aby lepiej wykorzystać obecne umiejętności pracowników (13%). Zastanawiający jest jednak wyższy w stosunku do I edycji badań odsetek firm, które w przypadku braku kompetencji nie podejmują w ogóle żadnych działań (14% firm ogółem wobec 8% w 2021 r.). Wynik ten może się wiązać przede wszystkim z **potrzebą poszukiwania oszczędności w firmach** (utrzymanie rentowności działalności oraz utrzymanie poziomu sprzedaży to istotne wyzwanie dla ponad 70% pracodawców), ale może potwierdzać też wyższy stopień niepewności co do przyszłej sytuacji w sektorze – **nieprzewidywalność wydarzeń, a w efekcie potrzeb szkoleniowych sprawia, że nawet w sytuacji braku kompetencji pracodawcy obierają strategię przeczekania i braku reakcji**. Widać też tendencję (w porównaniu z badaniami w 2021 r.), w której w przypadku braku kompetencji większy odsetek firm decyduje się na zatrudnienie nowych pracowników (18% w porównaniu do 9% w 2021 r.), a mniejszy na reorganizację firmy (13% w 2022 r. wobec 15% w 2021 r.).

Wykres 11. Działania firm w sytuacji braku kompetencji

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II Handel pracodawcy – II edycja 2022.

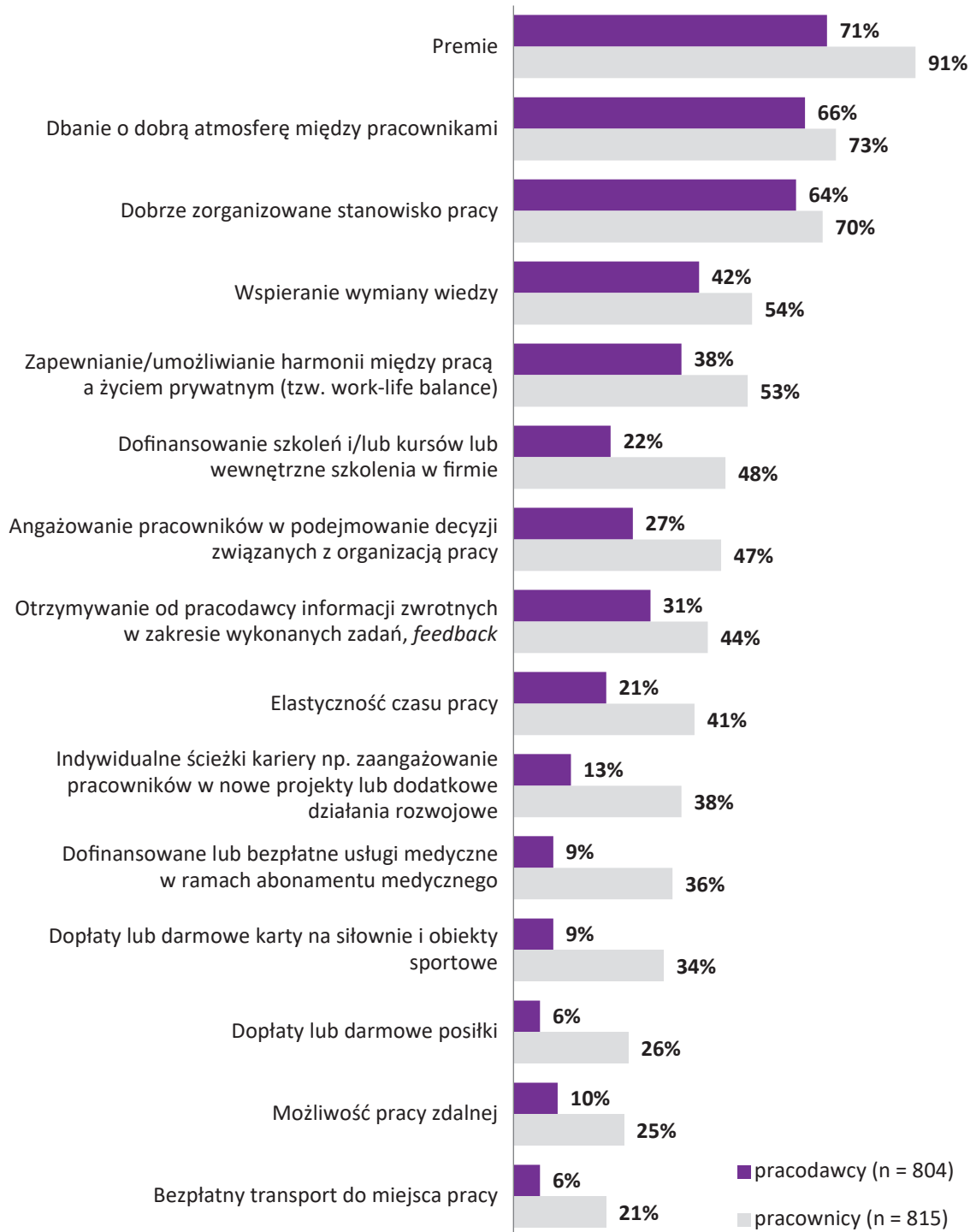
Premia – niezmiennie najbardziej atrakcyjny motywator

Zwiększanie zaangażowania pracowników to istotne wyzwanie dla ponad połowy pracodawców (57%). Na poziom zaangażowania i motywacji ma wpływ szereg czynników; w badaniu skupiono się na pozapłacowych sposobach motywowania pracowników.

Dla zdecydowanej większości pracowników zatrudnionych na kluczowych stanowiskach motywujące są dodatkowe premie (91%) – wzrost z 83% w 2021 r. wynika zapewne ze wzrastających kosztów życia. Niezwykle ważna jest również dobra atmosfera między pracownikami (73%) i dobrze zorganizowane stanowisko pracy (70%). Dla 54% pracowników motywujące jest wspieranie wymiany wiedzy oraz równowaga między pracą a życiem prywatnym (53%). Na kolejnych pozycjach znalazły się: dofinansowanie szkoleń (wskazane przez 48% pracowników), angażowanie pracowników w podejmowanie decyzji związanych z organizacją pracy (47%), udzielanie informacji zwrotnych w zakresie wykonanych zadań – *feedback* (44%) oraz elastyczność czasu pracy (41%). Jako stosunkowo mniej atrakcyjne (wskazane przez mniej niż 40% pracowników) określono: indywidualną ścieżkę kariery (38%), dofinansowanie usług medycznych (36%), benefity w postaci kart na siłownię (34%), dopłaty lub darmowe posiłki (26%), możliwość pracy zdalnej (25%), bezpłatny transport do pracy (21%).

Kolejność stosowanych sposobów motywowania (od najbardziej atrakcyjnych do najmniej) wskazana przez pracodawców jest zbliżona do tej wskazanej przez pracowników, można jedynie zauważyć, że atrakcyjność poszczególnych sposobów motywowania jest oceniana za każdym razem przez wyższy odsetek pracowników niż pracodawców. Spore różnice w ocenie dotyczą np. dofinansowania szkoleń – atrakcyjnego dla niemal połowy (48%) pracowników i 22% pracodawców, możliwości indywidualnej ścieżki kariery (atrakcyjnego sposobu dla 38% pracowników i 13% pracodawców), dofinansowania usług medycznych (wskazanego przez 36% pracowników i 9% pracodawców) czy dopłat na usługi sportowe (34% pracowników i 9% pracodawców). Są to więc obszary, które pracodawcy mogą rozważyć jako potencjalnie atrakcyjne dla pracowników, a niekoniecznie doceniane do tej pory przez pracodawców.

Wykres 12. Stosowane sposoby motywacji przez pracodawców oraz ich atrakcyjność w ocenie pracowników



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II Handel pracodawcy i pracownicy – II edycja 2022.

Poszczególne sposoby motywacji badanych pracowników są zależne m.in. od ich stażu pracy. Pracowników najmłodszych stażem (poniżej 4 lat) w większym stopniu niż innych zmotywują np. informacja zwrotna od pracodawcy (*feedback*) – 55% w porównaniu do 44% wszystkich pracowników; zapewnienie harmonii między pracą a życiem prywatnym – *work-life balance* jest ważny dla 63% najmłodszych stażem, w porównaniu do 53% wszystkich pracowników; wymiana wiedzy – 59% w porównaniu do 54% wszystkich pracowników.

Pewne zależności zachodzą również przy porównaniu sposobów motywowania pracowników na różnych stanowiskach. Przykładowo dofinansowanie szkoleń, wymianę wiedzy oraz *feedback* od pracodawcy docenią szczególnie pracownicy na stanowiskach wyższych specjalistycznych, tj. dyrektora zakupów, analityka danych czy dyrektora ds. sprzedaży i marketingu, a możliwość pracy zdalnej – category manager. Jeśli chodzi jednak o flagowe (najczęściej poszukiwane) stanowiska sektora – sprzedawcę, przedstawiciela handlowego czy pracownika magazynowego – szkolenia nie są dla nich wyjątkowo atrakcyjnym sposobem motywacji (dofinansowanie szkoleń jako atrakcyjny sposób motywowania wskazało 32% pracowników na stanowisku sprzedawcy w porównaniu do 48% wszystkich pracowników).

Zależności zachodzą również przy porównaniu sposobów motywowania pracowników z różnym poziomem wykształcenia. **Można zauważyć, że im wyższy poziom wykształcenia, tym wyższe oceny atrakcyjności dla poszczególnych sposobów motywacji.** Jedynie dopłaty lub darmowe posiłki nieco lepiej oceniają pracownicy z wykształceniem zawodowym niż wyższym (32% w porównaniu do 25%). Największe różnice zachodzą natomiast przy takich sposobach, jak: dofinansowanie szkoleń i kursów (atrakcyjne dla 29% pracowników z wykształceniem zawodowym, 45% pracowników z wykształceniem średnim i 49% pracowników z wykształceniem wyższym), indywidualna ścieżka kariery (atrakcyjna dla 21% pracowników z wykształceniem zawodowym, 35% pracowników z wykształceniem średnim i 45% pracowników z wykształceniem wyższym), możliwość pracy zdalnej (atrakcyjna dla jedynie 10% pracowników z wykształceniem zawodowym, 15% pracowników z wykształceniem średnim i 39% pracowników z wykształceniem wyższym) czy elastyczność czasu pracy (atrakcyjna dla 26% pracowników z wykształceniem zawodowym, 36% pracowników z wykształceniem średnim i 48% pracowników z wykształceniem wyższym).

Zróżnicowanie w podejściu widać również przy porównaniu wielkości firm – największe różnice można zaobserwować w stosunku do pozycji dotyczącej dofinansowania szkoleń. Dofinansowanie szkoleń za atrakcyjne uważa 36% pracowników mikrofirm, 51% pracowników małych firm i 61% pracowników dużych firm. Znaczne różnice zachodzą również w przypadku opcji bezpłatnego transportu do miejsca pracy, atrakcyjnego dla 17% pracowników z mikrofirm, 23% pracowników z małych firm i dla 32% pracowników firm dużych.

Chcąc zwiększyć zaangażowanie pracowników i próbując ich motywować do pracy, pracodawca powinien więc mieć na uwadze różne potrzeby pracowników w zależności od ich stażu pracy, pełnionego stanowiska czy posiadanego wykształcenia. Różnorodne rozwiązania dopasowane do indywidualnych potrzeb pracowników powinny zwiększyć ich zaangażowanie i chęć do pracy.

Udział pracowników w formach szkoleniowych

Zdaniem zdecydowanej większości badanych pracowników działania podejmowane w celu rozwoju kadr w ich firmach są wystarczające – takiej odpowiedzi udzieliło aż 91% badanych. **Z jakiegokolwiek formy rozwoju korzystało 57% badanych pracowników.** Pracownicy ze średnich i dużych firm uczestniczą w różnych formach rozwoju częściej niż pracownicy mikrofirm (56% pracowników firm średnich i dużych i 52% małych brało udział w formach rozwoju w ostatnich 12 miesiącach w porównaniu do 35% pracowników mikrofirm). Badania pokazują, że oprócz szkoleń BHP i ppoż., które są obowiązkowe w wielu firmach, **największą popularnością cieszą się kursy i szkolenia realizowane przez firmę zewnętrzną (27%), a także kursy i szkolenia organizowane stacjonarnie oraz przez internet** – uczestniczyło w nich kolejno 15% i 12% badanych pracowników. Najrzadziej szkolą się pracownicy mikrofirm – aż 65% nie uczestniczyło w żadnej ze wskazanych form rozwoju.

Tabela 9. Udział w różnych formach rozwoju w ostatnich 12 miesiącach – pracownicy

Formy rozwoju	Ogółem (n = 815)	Mikrofirmy (n = 372)	Małe firmy (n = 402)	Średnie i duże firmy (n = 41)
Szkolenia BHP, ppoż.	27%	24%	29%	37%
Kursy i szkolenia realizowane przez firmę zewnętrzną (nie licząc BHP i ppoż.)	27%	21%	32%	34%
Kursy i szkolenia stacjonarne (inne niż BHP, ppoż.)	15%	9%	17%	37%
Kursy i szkolenia przez internet (<i>e-learning</i>)	12%	5%	17%	22%
Dofinansowywanie samokształcenia pracowników np. poprzez zakup dla nich książek, prenumeratę czasopism, zakup oprogramowania, dostęp do internetowych baz wiedzy itp.	11%	7%	13%	19%
Konferencje, seminaria	6%	1%	8%	20%
Coaching, mentoring, czyli uczenie się pod kierunkiem innej osoby, trenera, przełożonego w sprawach dotyczących realizacji bieżących zadań lub możliwości długofalowego rozwoju	5%	4%	6%	5%
Studia podyplomowe, zaoczne, MBA	2%	1%	2%	2%
Staże, praktyki zawodowe	2%	3%	2%	2%
Szkoły dla dorosłych	1%	0,3%	1%	2%
Brak udziału w powyższych formach	56%	65%	48%	44%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania BBKL II Handel pracownicy – II edycja 2022.

Analizując udział w poszczególnych formach rozwoju bardziej szczegółowo, warto zwrócić uwagę na dwa stanowiska wyróżniające się na tle innych – pracowników na stanowisku sprzedawcy jako stosunkowo najrzadziej korzystających z różnych form szkoleń oraz pracowników na stanowisku specjalisty ds. analiz biznesowych jako najczęściej korzystających z form doszkalania. W kursach i szkoleniach stacjonarnych innych niż BHP (z których ogółem korzysta 15% badanych pracowników) brało udział 8% pracowników na stanowisku sprzedawcy i 26% pracowników na stanowisku analityka biznesowego. Z kursów i szkoleń internetowych – odpowiednio 3% i 23%.

Podobnie stosunkowo **niewiele osób realizowało działania podnoszące kompetencje w miejscu pracy** (łącznie 39%) – w instruktażach, które cieszyły się największą popularnością spośród wszystkich aktywności, uczestniczyło zaledwie 18% badanych. Umiejętności pracownicy zatrudnieni na kluczowych stanowiskach rozwijali także poprzez: okresową obserwację pracy innego pracownika (11%) czy udział w spotkaniach międzyzespołowych, których celem była wymiana wiedzy o pracy innych zespołów (10%).

Tabela 10. Formy rozwoju umiejętności w miejscu pracy podjęte w ostatnich 12 miesiącach – pracownicy

Formy rozwoju w miejscu pracy	Ogółem (n = 815)	Mikrofirmy (n = 372)	Małe firmy (n = 402)	Średnie i duże firmy (n = 41)
Instruktaż dotyczący np. obsługi nowego sprzętu, maszyn, oprogramowania (np. szkolenia oferowane przez producentów maszyn)	18%	14%	20%	37%
Okresowa obserwacja pracy innego pracownika	11%	9%	12%	24%
Spotkania międzypespółowe, których celem była wymiana wiedzy o pracy innych zespołów	10%	7%	12%	15%
Wykonywanie zadań w pracy przy wsparciu innej osoby np. przełożonego lub współpracownika	7%	6%	9%	2%
Czasowe wykonywanie zadań na innym stanowisku pracy w celach szkoleniowych (rotacja)	6%	5%	8%	2%
Wizyty studyjne, obserwacyjne w innych firmach, instytucjach	3%	2%	5%	0%
Brak udziału w powyższych formach rozwoju w miejscu pracy	61%	67%	55%	49%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania BBKL II Handel pracownicy – II edycja 2022.

Korzystanie z form rozwoju w miejscu pracy zależy w pewnym stopniu od obejmowanego stanowiska. Najpopularniejszy wśród wszystkich pracowników instruktaż dotyczący np. obsługi nowego sprzętu, maszyn czy oprogramowania (wskazany przez 18% badanych pracowników) częściej wybierają pracownicy na stanowiskach specjalisty ds. digital marketingu (32%), category managera (25%) czy analityka danych (23%). W spotkaniach międzypespółowych, których celem jest wymiana wiedzy o pracy innych zespołów (z których ogółem korzysta 10% badanych pracowników), niemal nie uczestniczą pracownicy na stanowisku sprzedawcy (2%) i pracownika magazynowego (4%). W żadnej ze wskazanych form rozwoju nie uczestniczyło aż 69% pracowników na stanowisku sprzedawcy (największa grupa niekorzystająca z żadnych ze wskazanych form rozwoju w miejscu pracy) i 45% pracowników na stanowiskach analityka danych oraz na stanowisku dyrektora ds. sprzedaży i marketingu (najmniejsza grupa niekorzystająca z żadnych ze wskazanych form rozwoju w miejscu pracy).

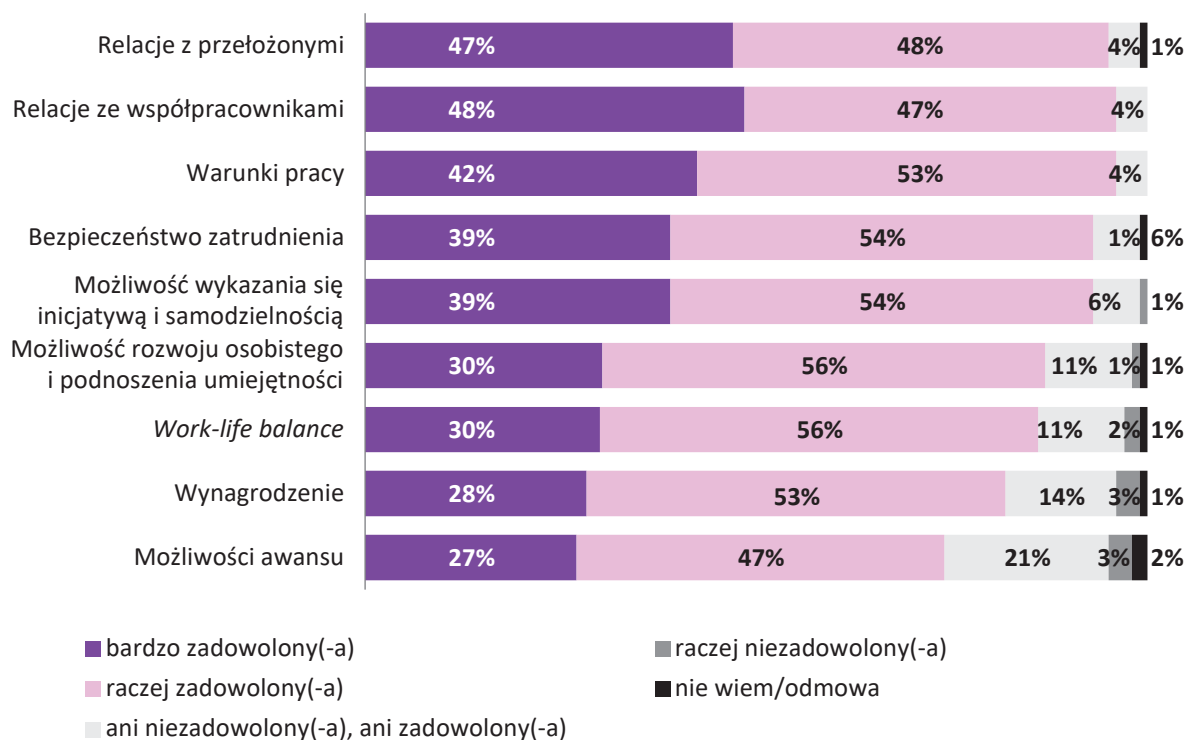
Niemal co trzeci pracownik (27%) brał udział w kursach i szkoleniach realizowanych przez firmę zewnętrzną (odsetek ten był niższy w przypadku mikrofirm – 21%). 11% pracowników skorzystało z dofinansowania samokształcenia przez pracodawcę (np. poprzez zakup książek, czasopism czy oprogramowania). Następne w kolejności formy rozwoju nie cieszyły się już dużą popularnością – z dofinansowania nauki, coachingu lub mentoringu czy ze specjalnych dni otwartych zespołów korzystało 5% pracowników.

Bardzo wysokie zadowolenie pracowników z wykonywanej pracy

Pracownicy zatrudnieni na kluczowych stanowiskach są ogólnie zadowoleni z wykonywanej pracy (94% badanych), w tym 61% pracowników deklaruje, że jest zadowolonych, a 33% – bardzo zadowolonych ze swojej pracy. Odsetek pracowników wyrażających odmienne zdanie jest znikomy – łącznie 2% badanych wskazuje na niezadowolenie z pracy.

Nie ma obszaru, z którego pracownicy byliby w większym stopniu niezadowoleni niż zadowoleni. Niewielu badanych wymienia wynagrodzenie (3%) oraz możliwość awansu (3%) jako obszar, z którego są niezadowoleni. Pracownicy natomiast chwalą sobie przede wszystkim relacje z przełożonymi (95%) oraz ze współpracownikami (95%), warunki pracy (95%), a także bezpieczeństwo zatrudnienia (93%).

Wykres 13. Ocena zadowolenia z różnych aspektów pracy – pracownicy



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II Handel pracownicy – II edycja 2022 (n = 815).

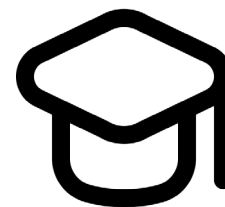
Brak planów na zmianę pracy

Badani pracownicy sektora nie planują zmiany pracy – 94% zamierza pracować w obecnym miejscu pracy przez co najmniej 12 najbliższych miesięcy, a jedynie 3% myśli o zmianie pracy.

Ponad 70% badanych poleciłoby pracę na zajmowanym stanowisku swoim znajomym lub bliskim, argumentując przede wszystkim, że jest to ciekawa praca (48%), z możliwością pracy zespołowej i kontaktem z innymi ludźmi (36%) oraz oferująca dobre zarobki (35%). Swoją pracę przede wszystkim poleciliby pracownicy na stanowiskach dyrektorskich, tj. dyrektora ds. sprzedaży i marketingu (86% poleciłoby swoją pracę, w porównaniu do 28% wszystkich badanych pracowników) oraz dyrektora zakupów (77%).

Osoby, które nie poleciłyby pracy innym na swoim stanowisku, powołują się natomiast na to, że praca jest ciężka (74%), niskopłatna (38%) oraz wymaga pracy zmianowej, często w święta i weekendy (23%). Zapewne z tego też powodu wśród pracowników, którzy nie polecają pracy na swoim stanowisku, są pracownicy magazynowi (20% pracowników na stanowisku pracownika magazynowego nie poleca pracy, w porównaniu do 10% wszystkich pracowników) oraz sprzedawcy (16% pracowników na stanowisku sprzedawcy nie poleca pracy).

Współpraca biznes–edukacja



O ile współpraca biznesu z edukacją to postulat obecny w wielu sektorach gospodarki, o tyle w sektorze handlu pozostaje w sferze eksperckich rozważań, a w rzeczywistości nie jest powszechna.

Brak współpracy z uczelniami, niewielka – ze szkołami średnimi

Współpraca sektora handlu z podmiotami edukacyjnymi nie jest powszechna – świadczą o tym zarówno rozmowy z ekspertami, jak i badania pracodawców.

Zdecydowana większość pracodawców (92%) nie współpracuje z żadną instytucją edukacyjną. 5% pracodawców współpracuje ze szkołami lub uczelniami i są to przede wszystkim: szkoły branżowe I stopnia, czyli dawne szkoły zawodowe (wskazane przez 67% współpracujących z edukacją pracodawców), szkoły branżowe II stopnia (44%) oraz technika (27%). Spośród ogółu badanych współpracę z uczelniami wyższymi zadeklarowało jedynie dwóch pracodawców z małych firm. **Współpraca sektora handlu ze szkolnictwem wyższym praktycznie więc nie istnieje, a wszelkie powiązania z sektorem edukacji dotyczą szkół średnich** (szkoła branżowa oraz technikum).

Handel to sektor, w którym – w opinii rozmówców – często bardziej liczą się wrodzone predyspozycje i tzw. talent do sprzedaży niż wyuczone umiejętności – trudno jest „uczyć, jak sprzedawać”. Z drugiej strony rozmówcy zauważyli, że obecnie zdecydowanie częściej niż we wcześniejszych latach uczelnie próbują współpracować z praktykami. Współpraca przedsiębiorców z uczelniami obejmuje głównie możliwie konkretne i bardziej specjalistyczne obszary związane z sektorem np. studia podyplomowe z technik sprzedaży online.

☞ Mam wrażenie, że teraz więcej jest kierunków, które są w jakiś sposób związane z tym, co ludzie potem robią w pracy. Coraz więcej jest uczelni, które zaczynają rozwijać studia podyplomowe i specjalizacje na studiach magisterskich, które już są blisko tego, co faktycznie robi się na rynku [...].

[ekspert HR, wywiad indywidualny]

Współpraca pracodawców z placówkami edukacyjnymi polega przede wszystkim na organizacji staży i praktyk zawodowych (55%). Co trzeci pracodawca angażuje się w prowadzenie zajęć w szkołach, a dla co piątego współpraca przybiera formę wizyt w szkołach lub uczelniach. Do mniej popularnych natomiast form współpracy należy reprezentowanie pracodawców w organach doradczych uczelni (13%), rekrutacja pracowników poprzez uczelnię (11%) czy udział pracodawców w konferencjach na uczelniach (10%).

Wykres 14. Formy współpracy z placówkami edukacyjnymi



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II Handel pracodawcy – II edycja 2022. Na pytanie odpowiadali pracodawcy, którzy współpracują w jakikolwiek sposób z placówkami edukacyjnymi (n=81).

Współpraca z uczelnią jako działanie wizerunkowe firm

W toku zrealizowanych badań z ekspertami wśród korzyści, jakie współpraca może przynieść uczelniom, wymieniano przede wszystkim wprowadzenie praktycznych elementów do programu nauczania, naukę przez doświadczenie – przez pracę na realnych przykładach i rozwiązywanie rzeczywistych problemów.

Wśród korzyści dla firm wskazano natomiast:

- pozytywny wpływ na wizerunek i postrzeganie firmy współpracującej z edukacją, czyli w efekcie promocja takiej firmy,
- poszerzanie kontaktów biznesowo-edukacyjnych (*networking*),
- możliwość uzyskania, poznania nieoczywistych rozwiązań dla rzeczywistych problemów danej firmy/nowe pomysły – świeże spojrzenie na funkcjonowanie firmy,
- okazja do integracji zespołu współpracowników poprzez wspólne działania na rzecz sektora edukacji,
- urozmaicenie codziennych obowiązków zawodowych,
- dostęp do wykwalifikowanych pracowników,
- możliwość pozyskania pracowników (możliwość sprawnej rekrutacji).

Przedstawiciele biznesu, myśląc o współpracy z edukacją, raczej skupiali się na trudnościach we współpracy z uczelniami niż na korzyściach z niej wynikających. **Praktykom trudno się odnaleźć w realiach akademickich i związanych z nimi procedurach, formalnościach i biurokracji.**

☞☞ To, co utrudnia współpracę, to przede wszystkim otoczenie instytucjonalne. Regulacje prawne – uczelnie czy szkoły funkcjonują w sektorze publicznym, a biznes funkcjonuje na zasadach rynkowych i ta współpraca napotyka wiele trudności formalnych, które są najważniejszą barierą.

[przedstawiciel uczelni, wywiad indywidualny]

Obydwie strony relacji biznes–edukacja zdają sobie ponadto sprawę, że dla praktyków biznesu **udzielanie się dodatkowo w sektorze edukacji nie jest zajęciem opłacalnym w wymiarze ekonomicznym**. Stąd też ogromna trudność w pozyskaniu wybitnych ekspertów biznesu.

☞ Bardzo mocno rozjeżdżają się oczekiwania ekonomiczne uczelni z warunkami, które jest w stanie zaproponować biznesowi. Szczerze powiedziawszy, mnie się w tej chwili w żaden sposób nie opłaca prowadzić zajęć dydaktycznych na uczelni, bo stawki, które uczelnie proponują, nie są dla mnie – są bardzo głęboko poniżej rynku. [...] jeżeli cokolwiek robimy, to wyłącznie z sentymentu. Z chęci podzielenia się z młodszymi pokoleniami tym, co wiemy. Nie ma tu żadnego czynnika ekonomicznego. A jak nie ma czynnika ekonomicznego, to jakość zaczyna spadać.

[praktyk współpracujący z uczelnią, wywiad indywidualny]

Zapewne bariery te są jedną z przyczyn braku planów nawiązania współpracy z edukacją w najbliższej przyszłości – **w następnych 12 miesiącach jedynie 8% pracodawców zamierza się zaangażować (lub zwiększyć zaangażowanie firmy) we współpracę ze szkołami** bądź uczelniami w celu wykształcenia i zdobycia przyszłych pracowników. Jest to wynik bardzo zbliżony do wyniku z I edycji (7%), nie ma więc przesłanek, aby sądzić, że w najbliższej przyszłości nastąpi zmiana w podejściu pracodawców do podjęcia współpracy z sektorem edukacji.

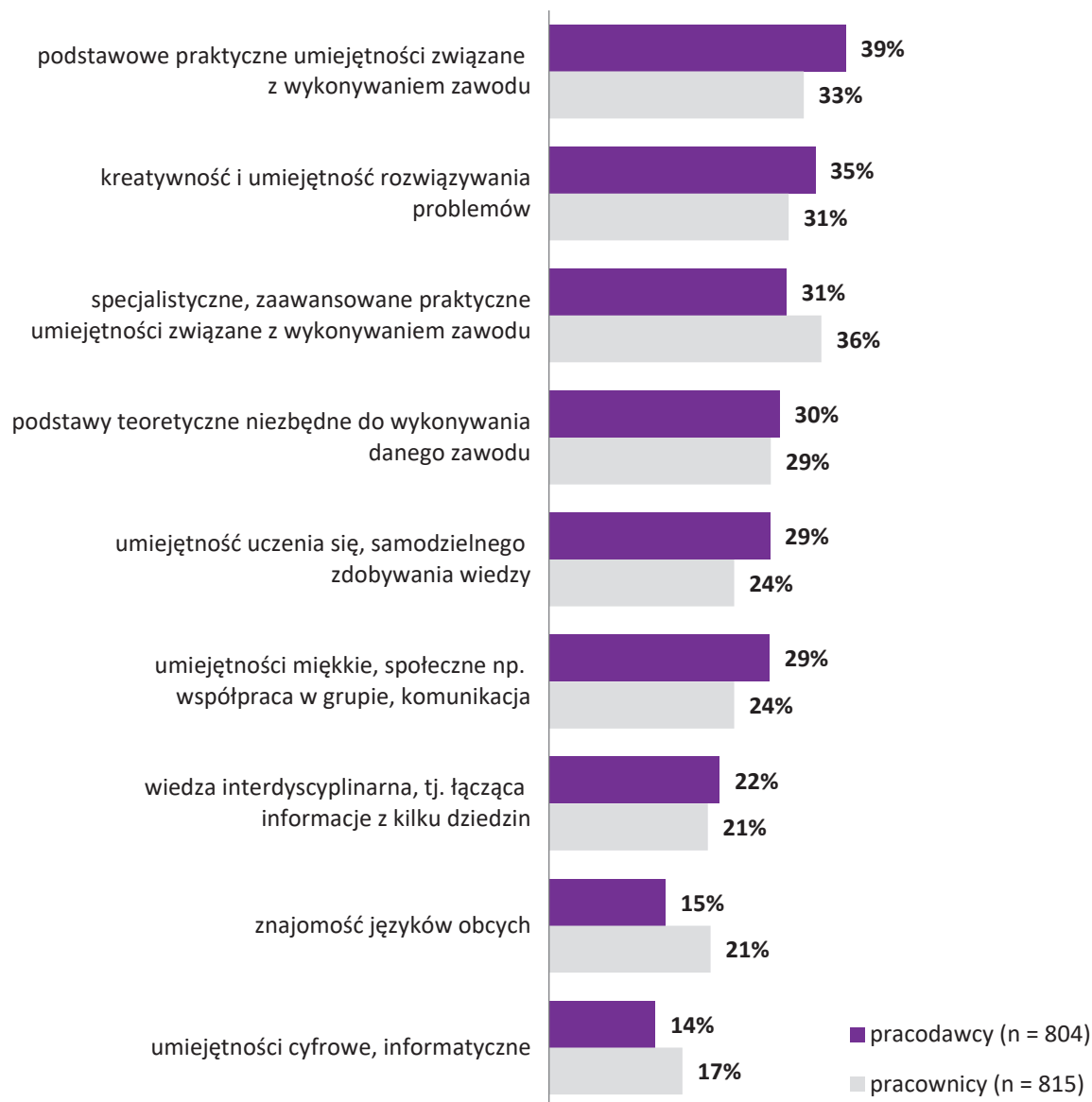
Dobra ocena programów nauczania przez pracodawców

Co ciekawe, pracodawcy nie współpracują z sektorem edukacji, ale – niezależnie od podsektora, wielkości firmy czy funkcjonowania w internecie – mają dobre zdanie o programach nauczania (opinię opierają na doświadczeniach z kandydatami do pracy lub nowo przyjmowanymi pracownikami). **Pracodawcy w większości (63%) uważają, że aktualne programy w szkołach i na uczelniach odpowiadają zapotrzebowaniu na umiejętności pracowników w ich firmach** (w tym według 21% programy zdecydowanie odpowiadają zapotrzebowaniu). Przeciwnie zdanie wyraziło 28% pracodawców.

Warto zauważyć, że wśród pracodawców, którzy dobrze oceniają programy nauczania, aż 46% jednocześnie deklaruje, że nowo przyjmowani pracownicy posiadają pełne przeszkolenie. Wśród pracodawców negatywnie oceniających programy odsetek ten spada do 21%. Ocena programów nauczania jest więc ściśle związana z oceną posiadanych kompetencji przy rozpoczynaniu pracy. Oznacza to również, że fakt negatywnej oceny umiejętności pracowników skutkuje negatywną oceną programów kształcenia, nawet w sytuacji, gdy programy te nie są pracodawcom znane.

Zdaniem pracodawców w szkołach i na uczelniach przygotowujących przyszłe kadry dla sektora należy rozwijać przede wszystkim: podstawowe praktyczne umiejętności związane z wykonywaniem zawodu (39%), kompetencje związane z kreatywnością i umiejętnością rozwiązywania problemów (35%), umiejętności specjalistyczne, zaawansowane jak np. obsługa maszyn i urządzeń (31%) oraz podstawy teoretyczne (30%). Od szkół i uczelni pracodawcy w niewielkim stopniu wymagają przygotowania z zakresu kompetencji cyfrowych oraz znajomości języków obcych. Pracownicy zatrudnieni na kluczowych stanowiskach od szkół wymagaliby w pierwszej kolejności nauczania specjalistycznych umiejętności (36%), a dopiero potem praktycznych umiejętności podstawowych (33%).

Wykres 15. Umiejętności, których powinny uczyć szkoły i uczelnie w ocenie pracodawców i pracowników sektora



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II Handel pracodawcy i pracownicy – II edycja 2022.

Bilans kompetencji



Jednym z głównych celów badania był bilans kompetencji, czyli spojrzenie na kluczowe kompetencje na poszczególnych stanowiskach z perspektywy pracodawców i pracowników. Zestawienie tych ocen powinno pomóc w **zbilansowaniu rynku pracy** w zakresie podaży pracowników o odpowiednich kompetencjach²⁷ oraz zapotrzebowania na nich ze strony pracodawców.

Pracodawcy w badaniu ilościowym odnieśli się do kompetencji pod kątem:

- **ważności** poszczególnych kompetencji²⁸,
- **trudności znalezienia osoby**, która posiada określoną kompetencję potrzebną do pracy na danym stanowisku²⁹,
- prognozy **zmiany znaczenia** kompetencji w ciągu najbliższych trzech lat³⁰.

Dodatkowo wśród kompetencji, dla których prognozowany jest wzrost znaczenia, wskazano te, których znaczenie **już teraz szybko rośnie lub będzie rosło najszybciej**³¹, czyli **hot skills**.

²⁷ Profile opracowano na etapie badań jakościowych w I edycji badań.

²⁸ Treść pytania: Myśląc o danym stanowisku, proszę ocenić, jak ważna jest ta kompetencja z punktu widzenia Państwa firmy na skali 1–5, gdzie 1 oznacza „marginalna”, a 5 – „kluczowa”. Skala odpowiedzi: 1 – „marginalna”, 5 – „kluczowa”.

²⁹ Treść pytania: Czy trudno, czy łatwo jest znaleźć do pracy osobę, która posiada tę kompetencję (na danym stanowisku)? Skala odpowiedzi: 1 – trudno, 2 – łatwo.

³⁰ Treść pytania: Jak zmieni się znaczenie tej kompetencji w perspektywie najbliższych trzech lat? Skala odpowiedzi: 1 – znaczenie wzrośnie, 2 – pozostanie takie samo, 3 – znaczenie zmniejszy się.

³¹ Treść pytania: Spośród kompetencji, które przed chwilą Pan/Pani wskazał(-a) jako te, których znaczenie wzrośnie, proszę wskazać maksymalnie trzy, których znaczenie już teraz rośnie bardzo szybko albo będzie rosło najszybciej w perspektywie trzech lat. Skala odpowiedzi: 1 – znaczenie wzrośnie, 2 – pozostanie takie samo, 3 – znaczenie zmniejszy się.

Pracownicy zatrudnieni na kluczowych stanowiskach w badaniu ilościowym oceniali natomiast **własny poziom kompetencji**³² przypisanych do zajmowanego przez nich stanowiska oraz **chęć rozwoju tych kompetencji**³³.

Opis metodologiczny bilansu

Dane potrzebne do przeprowadzenia analiz oparte są na pytaniach z dwóch różnych kwestionariuszy: jednego dla pracodawców i drugiego dla pracowników. Zarówno pracodawcy, jak i pracownicy odnosili się do profilu kompetencyjnego danego stanowiska, na który składają się **kompetencje kluczowe**. Zrealizowane badanie pozwala na przedstawienie swoistego rankingu – hierarchii poszczególnych kompetencji pod względem ich ważności dla pracodawcy. Ranking może wspomóc pracodawców i pracowników sektora w ustaleniu braków i potrzeb w zakresie rozwoju kompetencji. Może być również wskazówką dla instytucji publicznych w celu określenia rekomendowanych obszarów kompetencyjnych, które w pierwszej kolejności warto objąć pomocą publiczną.

³² Treść pytania: Przeczytam teraz listę kompetencji wymaganych na Pana/Pani stanowisku i poproszę, aby ocenił(-a) Pan/Pani ich poziom u siebie, używając skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza poziom niski a 5 – poziom wysoki. Skala odpowiedzi: 1 – niski, 5 – wysoki.

³³ Treść pytania: Biorąc pod uwagę specyfikę pracy na Pana/Pani stanowisku, proszę pomyśleć i powiedzieć, jakie umiejętności chciałby(-aby) Pan/Pani rozwinąć. Skala odpowiedzi: 1 – tak, 2 – nie.

³¹⁻³⁴ We wszystkich pytaniach wykorzystano tę samą listę kompetencji dla poszczególnych stanowisk. W każdym pytaniu dla każdej z kompetencji była możliwość udzielenia wymijającej odpowiedzi tj. 8 – nie wiem/trudno powiedzieć, 9 – odmowa odpowiedzi.

Tabela 11. Wymiary wykorzystane w bilansie kompetencji

Wymiar	Wyjaśnienie/opis	Sposób oznaczenia na wykresach	Oceniający
Ważność	Ocena ważności kompetencji przez pracodawców (na skali 1–5)	Kompetencje na wykresach sortowane są wg średniej – od kompetencji najważniejszej z punktu widzenia wykonywania obowiązków na danym stanowisku do najmniej ważnej	Pracodawcy
Trudność	Ocena trudności znalezienia do pracy osoby na danym stanowisku, która posiada konkretną kompetencję	Z kompetencjami trudnymi do uzyskania mamy do czynienia wtedy, kiedy minimum 50% pracodawców oceniających dany profil kompetencyjny wskazało, że trudno jest znaleźć do pracy osobę, która posiada daną umiejętność	Pracodawcy
Znaczenie w przyszłości	Zmiana znaczenia konkretnej kompetencji w perspektywie najbliższych trzech lat od momentu badania (IV kwartał 2022)	Jako kompetencję o wzrostowym znaczeniu przyjmuje się kompetencję, którą wskazało przynajmniej 25% pracodawców	Pracodawcy
Hot skills	Znaczenie kompetencji rośnie teraz bardzo szybko albo będzie rośnie najszybciej	Kompetencje hot skills to takie, które dla danego stanowiska zostały wskazane przez minimum 15% pracodawców jako te, których znaczenie już teraz szybko rośnie lub wkrótce wzrośnie	Pracodawcy
Samoocena pracownika	Ocena własnego poziomu kompetencji na zajmowanym stanowisku (na skali 1–5)	Na wykresie pokazano samoocenę jako średnią wartość oceny własnych kompetencji przez pracowników	Pracownicy
Chęć rozwoju kompetencji	Deklarowana chęć rozwoju konkretnej kompetencji przez pracownika	Jako rozwojowe przyjmuje się te kompetencje, które chce rozwijać przynajmniej 20% pracowników na kluczowych stanowiskach	Pracownicy

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania BBKL II Handel – II edycja 2022.

Bilans kompetencji – podsumowanie

Analiza oceny ważności, trudności pozyskania oraz zmian w znaczeniu poszczególnych kompetencji niezależnie od podziału na stanowiska pozwala na kilka ogólnych wstępnych obserwacji dotyczących kompetencji na poziomie branży.

Pracodawcy ocenili ważność kompetencji dość wysoko, zazwyczaj były to wartości 4 i 5 (na skali 1–5). Najwyższe oceny ważności dotyczą znajomości **branży, rynku** czy **znajomości portfolio** firmy z uwzględnieniem cech/parametrów produktów. Na tym samym poziomie ważności znajdują się **narzędzia** do obróbki graficznej czy MS Office oraz **działania sprzedażowo-marketingowe** (weryfikowanie spójności działań promocyjnych, tworzenie strategii sprzedażowej i marketingowej, znajomość wskaźników i ocena efektywności

kampanii marketingowych, monitorowanie skuteczności wdrażania reklam, ustalanie strategii sprzedażowej, tworzenie kampanii marketingowych w internecie). Ważne są też **kompetencje miękkie**, związane z **nastawieniem na rozwój i cel**, takie jak szybkość uczenia się, przekładanie założeń strategicznych na cele oraz orientacja na cel i szybkość działania, a także umiejętność **współpracy** (negocjacje i relacje z dostawcami, takt i dyplomacja, przekazywanie wniosków i pozyskiwanie danych od innych działów). Najwyżej oceniane przez pracodawców kompetencje związane są z marketingiem, najczęściej u specjalistów ds. digital marketingu oraz dyrektorów ds. sprzedaży i marketingu.

Wśród kompetencji z relatywnie najniższymi ocenami ważności (średnia ważność 4,2 lub mniej) w opinii pracodawców znalazły się kompetencje związane ze znajomością **języków obcych**, znajomością **programów komputerowych** (np. do obsługi spotkań online, CRM, SAP, MS Office, oprócz znajomości tego oprogramowania u specjalisty ds. digital marketingu) oraz z **kompetencjami analitycznymi** (umiejętność analizowania danych rynkowych pozyskanych od wyspecjalizowanych podmiotów, zdolności analityczne, szybkość i trafność wnioskowania, umiejętność analizowania potencjału klienta w kontekście ponawiania zakupów, umiejętność analizowania marżowości pozycji asortymentowych, zaawansowane zdolności analityczne oraz trafnego wnioskowania). Wspomniane kompetencje analityczne występują u category managera, przedstawiciela handlowego oraz specjalisty ds. analiz biznesowych.

W ocenie pracodawców 53% kompetencji w branży handlu jest trudne do pozyskania. W największym stopniu dotyczy to kompetencji z zakresu **wiedzy** oraz **umiejętności**. Najczęściej wskazywaną jest znajomość **systemów do przetwarzania danych sprzedażowych**. Wśród kompetencji często ocenianych jako trudno dostępne są też kompetencje związane ze **strategią** (zapewnienie spójności realizowanych kampanii, budowanie strategii, znajomość branży, przekładanie założeń strategicznych na cele, podejmowanie decyzji na podstawie wniosków). Stanowiskami, które charakteryzują się **największym** udziałem kompetencji trudno dostępnych, są **stanowiska dyrektorskie** – na stanowisku dyrektora zakupów aż 83% kompetencji jest określone przez pracodawców jako trudne do pozyskania, a na stanowisku dyrektora ds. sprzedaży i marketingu 82%. **Najmniej** trudno dostępnych kompetencji jest na stanowiskach **sprzedawców i pracowników magazynowych**.

Zdecydowana większość pracodawców uważa, że znaczenie poszczególnych kompetencji pozostanie bez zmian (średnia 72%, zakres między 48% a 88%). Ci, którzy takiej zmiany

oczekują, prognozują wzrost znaczenia prawie trzech czwartych kompetencji, bez większego rozróżnienia na typ. Najwięcej kompetencji, których znaczenie wzrośnie, wskazano u **specjalisty ds. analiz biznesowych, category managera** czy **przedstawiciela handlowego**. Dotyczą one głównie znajomości metod **raportowania i analizy danych** oraz umiejętności szybkiego i trafnego **wnioskowania**. Jako te potencjalnie wzrostowe pracodawcy wskazują także znajomość zasad **współpracy** międzydziałowej w organizacji (u category managera).

Kompetencje, których znaczenie **szybko rośnie lub będzie rosnąć w przyszłości** (*hot skills*), dotyczą przede wszystkim **kompetencji analitycznych** (analizowanie danych rynkowych, analiza, wnioskowanie i weryfikacja danych oraz znajomość raportów z danymi opracowanymi przez agencje badawcze, formułowanie wniosków na podstawie analiz, wnioskowanie na podstawie danych, prezentowanie danych numerycznych i wniosków, raportowanie i analiza danych, analizowanie marżowości, analizowanie oferty asortymentowej, systemy i narzędzia do raportowania danych, budowanie bazy danych, mapowanie rynku, zaciąganie, porządkowanie i integracja danych) oraz **strategii sprzedażowej** (przekładanie założeń strategicznych na cele, zapewnienie spójności realizowanych kampanii, budowanie strategii zakupowej i cenowej, orientacja na cel, prowadzenie polityki cenowej, decyzje o asortymencie i dostawcy, promocja produktu, dobór kontrahentów i szacowanie rentowności, ustalanie cen). Najwięcej *hot skills* zidentyfikowano na stanowisku **specjalisty ds. analiz biznesowych** (31% kompetencji). Ten wynik bilansu potwierdził również wcześniejsze wnioski świadczące o tym, że w obliczu ogromnej niepewności o przewadze konkurencyjnej firm w sektorze stanowić będzie obszar kompetencyjny związany z **analityką** – analizą trendów, potrzeb i danych o kliencie.

Tabela 12. Zestawienie liczbowe i procentowe rodzajów kompetencji w podziale na stanowiska oraz typ kompetencji

	Liczba kompetencji	Trudność pozyskania	Prognozowany wzrost znaczenia	Hot skills	Chęć rozwoju	Trudność pozyskania	Prognozowany wzrost znaczenia	Hot skills	Chęć rozwoju
Ogółem	245	130	176	28	97	53%	72%	11%	40%
Stanowiska									
Dyrektor zakupów	29	24	19	4	12	83%	66%	14%	41%
Specjalista ds. analiz biznesowych	26	14	24	8	13	54%	92%	31%	50%
Category manager	28	18	25	5	13	64%	89%	18%	46%
Pracownik magazynowy	25	1	14	0	4	4%	56%	0%	16%
Specjalista ds. obsługi klienta	28	16	16	0	16	57%	57%	0%	57%
Sprzedawca/kasjer-sprzedawca	23	0	14	2	6	0%	61%	9%	26%
Specjalista ds. digital marketingu	30	19	25	2	18	63%	83%	7%	60%
Dyrektor ds. sprzedaży i marketingu	28	23	14	5	13	82%	50%	18%	46%
Przedstawiciel handlowy	28	15	25	2	3	54%	89%	7%	11%
Typ kompetencji									
Wiedza (W)	93	61	68	12	39	66%	73%	13%	42%
Umiejętności (U)	86	45	65	15	32	52%	76%	17%	37%
Kompetencje społeczne (S)	45	21	28	1	16	47%	62%	2%	36%
Kwalifikacje (K)	21	3	15	0	10	14%	71%	0%	48%

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II Handel – II edycja 2022.

Pracownicy zatrudnieni na kluczowych stanowiskach związanych z handlem relatywnie dobrze oceniają swoje kompetencje – średnie mieszczą się w przedziale od 3,7 do 4,6. Oceny poniżej 4,0 przypisali sobie jedynie pracownicy na stanowiskach pracownika magazynowego

oraz sprzedawcy, a samoocena dotyczyła znajomości języków obcych. Jednocześnie warto zauważyć, że w przypadku każdego stanowiska około jedna trzecia badanych pracowników deklaruje, że wykonywane przez nich **zadania są zbyt trudne** w stosunku do posiadanych umiejętności.

Pracownicy chcieliby rozwijać te kompetencje, które oceniają u siebie najniżej – tak jest w przypadku 89% kompetencji. Osoby, które chcą rozwijać daną kompetencję, mają niższy średni poziom samooceny niż osoby, które nie chcą jej rozwijać. Chęć rozwoju dotyczy w szczególności znajomości **języków obcych, głównie języka angielskiego, odporności na stres** oraz **narzędzi/metod** wspierających obróbkę graficzną czy pracę z danymi i ich prezentację, z uwzględnieniem kampanii online. Wśród kompetencji, które pracownicy często chcą rozwijać, znajduje się też znajomość elementów **psychologii/zarządzania zasobami ludzkimi** w zakresach dotyczących budowania, motywowania zespołów oraz stymulowania do osiągania wyników. Najwięcej rozwojowych kompetencji wskazali specjaliści ds. digital marketingu.

W przypadku kompetencji, dla których prognozowany jest wzrost znaczenia, można zaobserwować, że prawie co drugą kompetencję (ok. 42%) pracownicy zamierzają rozwijać.

Tabela 13. Zestawienie liczbowe wystąpień kompetencji w zakresie prognozowanego znaczenia dla pracodawcy a chęci ich rozwoju przez pracowników

	Brak deklaracji rozwoju	Deklarowana chęć rozwoju	Liczba kompetencji
Brak prognozowanego wzrostu znaczenia	46	23	69
Prognozowany wzrost znaczenia	102	74	176
Liczba kompetencji	148	97	245

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II Handel – II edycja 2022.

Bilans kompetencji – potwierdzone znaczenie kompetencji cyfrowych, analitycznych i miękkich

Spośród kompetencji, których znaczenie już teraz rośnie lub wzrośnie w przyszłości, wyłaniają się grupy kompetencji, które doskonale odpowiadają na potrzeby związane z obecną sytuacją w sektorze. Wśród nich można wyłonić grupy kompetencji związane z:

- **kompetencjami analitycznymi**, które w efekcie pozwolą na lepsze rozumienie sytuacji, planowanie i przygotowanie strategii działania. Grupa takich kompetencji wpisuje się w potrzeby wynikające z obecnej sytuacji w sektorze i dominującego wpływu czynników, które są trudno przewidywalne (sytuacja geopolityczna, polityka pieniężna, rosnąca inflacja) – wszelkie umiejętności, które przyczynią się do analizy sytuacji, opracowania strategii i minimalizowania ryzyka wydają się szczególnie istotne. Dodatkowo kompetencje te będą się wiązać ze złożoną analityką danych, na podstawie której można przewidywać zachowania klienta;
- **kompetencjami cyfrowymi**, o których istotności świadczy rosnące znaczenie w przypadku większości kompetencji na stanowiskach specjalisty ds. digital marketingu oraz specjalisty ds. obsługi klienta z uwzględnieniem specyfiki e-commerce;
- **umiejętnościami w zakresie doradztwa**, konsultowania decyzji zakupowych, pomocy klientowi w podjęciu decyzji oraz negocjacji. Z uwagi na coraz większą świadomość i wiedzę na temat produktu klientów pracownik sektora (na stanowiskach związanych ze sprzedażą) staje się doradcą, partnerem sprzedaży, konsultantem;
- **elastycznością** – świadczy o tym nie tylko wzrost kreatywności czy elastyczności na wybranych stanowiskach, ale też kilkakrotne wskazania (na różnych stanowiskach) kompetencji tracącej na znaczeniu, jaką jest dotychczasowe podejście do znajomości oferty produktowej czy cenników, obecnie zastępowane przez nowe podejście opierające się na umiejętnym dostosowaniu oferty do oczekiwań klientów oraz kreowania potrzeb. Tradycyjna znajomość oferty, w czasach ciągle zmieniających się cen i warunków, przestaje być kluczowa i pracownik sektora musi być nastawiony na oduczanie się obowiązujących do tej pory informacji.

Jednocześnie widać również spadek znaczenia tych kompetencji, które mogą być zastępowane przez odpowiednie algorytmy, systemy technologiczne czy porównywarki cen i produktów (np. analiza marżowości, analiza efektywności).

Bilans kompetencji w poszczególnych stanowiskach

Dla każdego stanowiska opracowano kartę uwzględniającą opis zadań pracowników zatrudnionych na danym stanowisku, podsumowanie uwzględniające zestawienie ocen pracodawców i pracowników, a także główne informacje dotyczące bilansu i wybranych statystyk, najpierw z perspektywy pracodawcy, potem pracownika.

W opisie poszczególnych stanowisk skupiono się na wybranych, najciekawszych kwestiach charakterystycznych dla danego stanowiska. Kartę stanowiska zamyka wykres uwzględniający sześć charakterystyk bilansu: ważność, trudność uzyskania, przewidywany wzrost znaczenia, *hot skills*, samoocenę i chęć rozwoju kompetencji.

Legenda do wykresów podsumowujących bilans

Pracodawca

4,4 **ważność kompetencji** – średni poziom oceny pracodawców

● **trudno dostępne** – kompetencje trudne do pozyskania na rynku w opinii co najmniej 50% pracodawców

↑ **rosnące znaczenie** – kompetencje, których znaczenie wzrośnie w perspektywie 3 lat (od momentu badania) w ocenie co najmniej 25% pracodawców

🔥 **hot skills** – kompetencje, których znaczenie już teraz szybko rośnie lub wkrótce wzrośnie w ocenie co najmniej 15% pracodawców

Pracownik

◆ **samoocena pracowników** – średni poziom samooceny danej kompetencji przez pracowników

◆ **kompetencje rozwojowe** – kompetencje, w obszarze którym chęć rozwoju wskazało przynajmniej 20% pracowników

Dyrektor zakupów (1)³⁴



Zadania zawodowe:

- budowanie i wdrażanie strategii zakupowej,
- analizowanie dostępnych informacji celem zapewnienia realizacji strategii i optymalizacji działań,
- zarządzanie procesem doboru dostawców,
- prowadzenie procesów negocjacyjnych i zarządzanie relacjami z dostawcami,
- zarządzanie podległym zespołem zakupowym dla skutecznej realizacji zadań.

Pracodawcy uważają, że znaczenie ponad połowy kompetencji z profilu dyrektora zakupów wzrośnie, a pracownicy postrzegają część z nich jako te, które chcieliby rozwijać (6 z 19). Cztery z nich są warte zaznaczenia, gdyż dodatkowo są trudno dostępne z prognozowanym wzrostem znaczenia: znajomość **zjawisk i mechanizmów rynkowych**, znajomość **metod do analizy** otoczenia zewnętrznego i strategii zakupowej oraz **budowanie strategii zakupowej i cenowej**, jak i **znajomość procesów wewnętrznych**, z czego umiejętność budowania strategii zakupowej i cenowej jest kompetencją *hot skills*. Dodatkowo warto zwrócić uwagę na umiejętność podejmowania **decyzji o doborze asortymentu i wyborze dostawcy**. Dla pracodawców jest ona najważniejsza, trudno dostępna. Prognozują oni wzrost jej znaczenia w perspektywie 3 lat. Jest też ona kompetencją *hot skills*, a jednocześnie pracownicy nie oceniają jej u siebie zbyt wysoko i dodatkowo nie są zainteresowani jej rozwojem.

³⁴ W badaniach ilościowych do kompetencji z tego profilu ustosunkowało się 60 pracodawców zatrudniających osoby na tym stanowisku i 89 pracowników zajmujących zawodowo pozycję dyrektora zakupów.

Dyrektor zakupów – perspektywa pracodawcy

- Osoba pełniąca funkcję dyrektora zakupów musi być wszechstronna, o czym świadczy wysoka średnia ocena ważności (powyżej 4,2 dla każdej z 29 kompetencji). Najważniejsze kompetencje dotyczą **transakcji zakupowych**. Są to: umiejętności podejmowania **decyzji o asortymencie i dostawcy** (4,7), wiedza na temat **zjawisk i mechanizmów rynkowych** (4,6) oraz umiejętności **negocjacji i relacji z dostawcami** (4,6).
- Większość z kompetencji (20 z 29) oceniana jest przez pracodawców jako trudna do pozyskania. Szczególnie dotyczy to **polityki zakupowej**, tj. umiejętności analizowania oferty asortymentowej, budowania strategii zakupowej i cenowej, znajomości trendów w branży i aktywności konkurencji oraz zarządzania P&L.
- Prognozowany wzrost znaczenia kompetencji najczęściej wskazywano w przypadku **negocjacji i relacji z dostawcami**, jak i konstruowania **oferty cenowej** i zapytań ofertowych.
- W ramach *hot skills* pojawiają się **aspekty decyzyjności** – umiejętności podejmowania decyzji o asortymencie i dostawcy oraz budowania strategii zakupowej i cenowej, analizowania oferty asortymentowej, wiedza dotycząca doboru kontrahentów oraz szacowania rentowności.

13% firm z sektora **zatrudnia** przynajmniej jedną osobę na stanowisku dyrektora zakupów; zróżnicowane względem wielkości firmy: 9% firmy mikro, 37% firmy małe, 67% firmy duże i średnie.

1% pracodawców poszukujących pracowników w ciągu 12 miesięcy przed momentem badania **szukało osób do pracy** na stanowisku dyrektora zakupów.

7% pracodawców zatrudniających dyrektorów zakupów **prognozuje wzrost zatrudnienia** na tym stanowisku w perspektywie 3 lat, a jego spadek – 1%. Poziom zatrudnienia według 82% pracodawców pozostanie na tym stanowisku bez zmian.

Dyrektor zakupów – perspektywa pracownika

Pracownicy na tym stanowisku:

- dobrze oceniają swoje kompetencje (średnie w przedziale od 4,2 do 4,6). Najwyższe oceny przypisują sobie do znajomości metody do analizy otoczenia zewnętrznego i strategii zakupowej (4,6). Najniżej, choć w dalszym ciągu dobrze, oceniają swój poziom znajomości języka obcego (4,2);
- najwięcej osób (25%) chciałoby podnieść znajomość języka angielskiego lub innego języka obcego. Podobny odsetek pracowników chciałby rozwijać umiejętności bezpośrednio związane z pracą – rynkiem zakupów (znajomość zjawisk i mechanizmów rynkowych, umiejętność budowania strategii zakupowej i cenowej oraz umiejętność monitorowania i analizowania rynku, w tym: trendów, nowości, ofert własnych i konkurencji, podaży itp.), ale i zdobyć umiejętności bardziej uniwersalne, tj. być bardziej odpornym na presję i trafniej reagować w sytuacjach konfliktowych.

78% pracowników poleciłoby pracę na zajmowanym przez siebie stanowisku swoim znajomym, bliskim np. własnemu dziecku, głównie dlatego, że jest to ciekawa praca (61%) oraz zapewnia dobre zarobki (45%).

97% dyrektorów zakupów zamierza pracować w obecnym miejscu pracy przez co najmniej 12 najbliższych miesięcy od momentu badania.

79% pracowników na tym stanowisku posiada wykształcenie wyższe, a 78% ma profil wykształcenia związany z branżą handlu. Są to przede wszystkim kierunki **finansowo-handlowe** (np. ekonomia, handel, zarządzanie, marketing).

72% pracowników rozwijało swoje kompetencje w ciągu 12 miesięcy przed badaniem.

35% dyrektorów zakupów chciałoby rozwijać swoje umiejętności głównie po to, by podnieść umiejętności potrzebne w **pracy** (55%) bądź **zwiększyć swoje wynagrodzenie** (45%) czy **rozwijać zainteresowania** (42%).

Wykres 16. Dyrektor zakupów – bilans kompetencji

	KOMPETENCJE	OCENA WAŻNOŚCI / SAMOOCENA				
		3	3,5	4	4,5	5
1	decyzje o asortymencie i dostawcy (U)				4,4	4,7
2	zjawiska i mechanizmy rynkowe (W)				4,4	4,6
3	negocjacje i relacje z dostawcami (U)				4,4	4,6
4	zdolności analityczne (S)				4,4	4,5
5	monitorowanie dostaw i przepływu towaru (U)				4,4	4,5
6	współpraca z innymi działami (U)				4,4	4,5
7	oferta produktowa (W)				4,4	4,5
8	proces negocjacyjny (W)				4,4	4,5
9	asertywność (S)			4,3		4,5
10	budowanie strategii zakupowej i cenowej (U)				4,5	4,5
11	konstruowanie oferty cenowej i zapytań ofertowych (W)				4,5	4,5
12	metody do analizy otoczenia zewnętrznego i strategii zakupowej (W)				4,5	4,6
13	procesy wewnętrzne (W)				4,4	4,5
14	zarządzanie P&L (W)			4,3		4,5
15	analiza cen/rentowności pozycji (U)				4,5	4,5
16	umiejętności komunikacyjne (S)				4,4	4,4
17	trendy w branży i aktywność konkurencji (W)				4,4	4,4
18	analizowanie oferty asortymentowej (U)				4,4	4,5
19	preferencje konsumenckie (W)				4,4	4,5
20	rozwiązywanie problemów (S)				4,4	4,4
21	odporność na presję i trafne reagowanie (S)				4,4	4,4
22	dobór kontrahentów i szacowanie rentowności (W)				4,4	4,4
23	zarządzanie podległym zespołem (U)				4,4	4,4
24	decyzyjność (S)				4,4	4,5
25	monitorowanie i analizowanie rynku (U)				4,4	4,4
26	perswazyjność (S)				4,4	4,4
27	kierunkowe wykształcenie (K)				4,3	4,4
28	MS Office (K)				4,3	4,5
29	język obcy (K)			4,2		4,2

pracownik	pracodawca
samoocena kompetencja – chęć rozwoju	trudno dostępne hot skills rosnące znaczenie

Źródło: opracowanie własne, BBKL II Handel, pracodawcy (n = 103) i pracownicy (n = 89) – II edycja 2022.

Specjalista ds. analiz biznesowych/analitik danych (2)³⁵



Zadania zawodowe:

- analizowanie dostarczonych informacji (na temat rynku, aktywności zakupowej i sprzedażowej firmy),
- formułowanie wniosków na bazie danych zakupowych, sprzedażowych, rynkowych,
- opracowywanie raportów analitycznych (regularnych oraz *ad hoc*),
- prezentacja wniosków wspierających decyzje biznesowe w działach współpracujących (zakupy, logistyka, sprzedaż, marketing, kontroling).

Stanowisko specjalisty ds. analiz biznesowych jest stanowiskiem dość wyjątkowym. Pracodawcy prognozują wzrost znaczenia prawie wszystkich kompetencji, a dodatkowo 8 z nich jest *hot skills*. Co więcej pracownicy zdają sobie sprawę z oczekiwań. Udział kompetencji, które pracownicy chcieliby rozwijać, jest najwyższy na tle pozostałych stanowisk (54% kompetencji wzrostowych). Dotyczy to m.in. części kompetencji analitycznych (tworzenie modeli i analizowanie danych rynkowych, formułowanie wniosków na podstawie danych i analiz, praca z bazami, raportowanie i analiza danych), związanych z prezentowaniem danych (opracowywanie raportów produktowych, metody wspierające prezentację danych, MS Office), jak i współpracą (z innymi działami, komunikacja i przepływ informacji) oraz z uwzględnieniem poprawy znajomości języka angielskiego. Jedynie umiejętności raportowania (prezentowanie danych numerycznych i wniosków, opracowywanie raportów produktowych), oceniane jako jedne z najważniejszych przez pracodawców, mają relatywnie niższą ocenę u pracowników, zaś oni sami niekoniecznie chcą je rozwijać.

³⁵ W badaniach ilościowych do kompetencji z tego profilu ustosunkowało się 60 pracodawców zatrudniających osoby na tym stanowisku i 47 pracowników zajmujących zawodowo pozycję specjalisty ds. analiz biznesowych/analitika danych.

Specjalista ds. analiz biznesowych/ analityk danych – perspektywa pracodawcy

- W opinii pracodawców szczególnie ważne są **umiejętności analityczne**, tj. posiadanie wiedzy dotyczącej pracy z danymi od importu po wyciąganie wniosków i ich prezentowanie oraz opracowywanie raportów produktowych.
- Do kompetencji określanych jako trudne do uzyskania pracodawcy zaliczają ponad połowę ze wskazanych przez ekspertów (14 z 26). Takimi kompetencjami są umiejętności opracowywania raportów firmowych (70% wskazań pracodawców), tworzenia modeli analiz rynkowych (67%) czy umiejętność sugerowania cen (65%).
- Pracodawcy prognozują wzrost znaczenia praktycznie **wszystkich kompetencji** na tym stanowisku (24 z 26). Wyjątkiem jest znajomość narzędzi do analizy danych oraz umiejętności komunikacyjne. Najczęściej wskazywana jest znajomość **metod wspierających prezentację danych** (66%).
- *Hot skills* w przypadku analityka danych to **umiejętności analityczne** (analizowanie danych rynkowych, formułowanie wniosków na podstawie analiz, wnioskowanie na podstawie danych, analizowanie marżowości, raportowanie i analiza danych, prezentowanie danych numerycznych wniosków, zaciąganie, porządkowanie i integracja danych), ale też **umiejętność współpracy** z innymi działami.

9% firm z sektora **zatrudnia** przynajmniej jedną osobę na stanowisku specjalisty ds. analiz biznesowych; różnicowane względem wielkości firmy: 6% firmy mikro, 21% firmy małe, 35% firmy duże i średnie.

1% pracodawców poszukujących pracowników w ciągu 12 miesięcy przed momentem badania **szukało osób do pracy** na stanowisku specjalisty ds. analiz biznesowych.

12% pracodawców zatrudniających specjalistów ds. analiz biznesowych **prognozuje wzrost zatrudnienia** na tym stanowisku w perspektywie 3 lat, a jego spadek 5%. Poziom zatrudnienia według 79% pracodawców pozostanie na tym stanowisku bez zmian.

Specjalista ds. analiz biznesowych/analitik danych – perspektywa pracownika**Pracownicy na tym stanowisku:**

- wysoko oceniają swoje kompetencje (średnio od 4,3 do 4,6). Najwyżej oceniają się ze względu na kierunkowe wykształcenie (techniczne, informatyczne, finansowe, ekonomiczne). Z kolei najniżej oceniają znajomość języka angielskiego (w zależności od potrzeb organizacji);
- widzą potrzebę swojego rozwoju w zakresie technologicznym i narzędziowym, głównie: sposoby pracy z bazami danych (np. SQL, Access), metody wspierające prezentację danych (np. Power BI, Power Query), pakiet MS Office, Excel na poziomie zaawansowanym, opracowywanie raportów (odnośnie do liczby produktów, czasu odbioru dostaw, sprzedaży pozycji) oraz umiejętność wnioskowania na podstawie danych o preferencjach konsumenckich, trendach w rynku. W czołówce umiejętności, które chcieliby rozwijać, jest także umiejętność współpracy z działami zakupów, sprzedaży, marketingu i zarządem.

85% pracowników **poleciłoby pracę** na zajmowanym przez siebie stanowisku swoim znajomym, bliskim np. własnemu dziecku, głównie dlatego, że jest to **ciekawa praca** (55%), ale i zapewnia **dobrze zarobki** oraz **wyzwania/rozwój** (po 43%).

94% specjalistów ds. analiz biznesowych zamierza pracować w obecnym miejscu pracy przez co najmniej 12 najbliższych miesięcy od momentu badania.

81% pracowników na tym stanowisku posiada wykształcenie **wyższe**, a 85% ma profil wykształcenia związany z branżą handlu. Są to przede wszystkim kierunki **finansowo-handlowe** (np. ekonomia, handel, zarządzanie, marketing).

81% pracowników rozwijało swoje kompetencje w ciągu 12 miesięcy przed badaniem.

45% analityków danych chciałoby rozwijać swoje umiejętności głównie po to, by podnieść **umiejętności potrzebne w pracy** (67%).

Wykres 17. Specjalista ds. analiz biznesowych/analitik danych – bilans kompetencji

	KOMPETENCJE	OCENA WAŻNOŚCI / SAMOOCENA				
		3	3,5	4	4,5	5
1	zaciąganie, porządkowanie i integracja danych (W)	↑↑			4,5 ◆ ● 4,6	
2	prezentowanie danych numerycznych i wniosków (W)	↑↑			4,4 ◆ ● 4,6	
3	opracowywanie raportów produktowych (U)	↑			4,4 ◆ ● 4,6	
4	narzędzia do analizy danych (W)				4,4 ◆ ● 4,5	
5	współpraca z innymi działami (U)	↑↑			4,3 ◆ ● 4,4	
6	raportowanie i analiza danych (W)	↑↑			4,4 ● ◆ 4,5	
7	komunikacja i przepływ informacji (W)	↑			4,4 ● ◆ 4,5	
8	tworzenie modeli analiz rynkowych (W)	↑			4,3 ● ◆ 4,5	
9	kierunkowe wykształcenie (K)	↑			4,3 ● ◆ 4,6	
10	skrupulatność i dokładność (S)	↑			4,3 ● ◆ 4,5	
11	praca z bazami danych (W)	↑			4,3 ● ◆ 4,4	
12	opracowywanie raportów firmowych (U)	↑			4,3 ● ◆ 4,5	
13	język angielski (K)	↑			4,3 ● 4,3	
14	metody wspierające prezentację danych (W)	↑			4,2 ● ◆ 4,4	
15	wnioskowanie na podstawie danych (U)	↑↑			4,2 ● ◆ 4,4	
16	poszukiwanie informacji (S)	↑			4,2 ● ◆ 4,5	
17	sugerowanie cen (U)	↑			4,2 ● ◆ 4,5	
18	dzielenie się spostrzeżeniami (S)	↑			4,2 ● ◆ 4,4	
19	systemy analityczne (W)	↑			4,2 ● ◆ 4,5	
20	MS Office (K)	↑			4,2 ● ◆ 4,5	
21	prognozowanie poziomu zamówień i sprzedaży (U)	↑			4,2 ● ◆ 4,4	
22	formułowanie wniosków na podstawie analiz (U)	↑↑			4,1 ● ◆ 4,4	
23	zdolności analityczne (S)	↑			4,1 ● ◆ 4,4	
24	analizowanie marżowości (U)	↑↑			4,1 ● ◆ 4,3	
25	umiejętności komunikacyjne (S)				4,1 ● ◆ 4,4	
26	analizowanie danych rynkowych (U)	↑↑			4,0 ● ◆ 4,3	

pracownik ————— pracodawca

◆ samoocena kompetencja – chęć rozwoju ● trudno dostępne hot skills ↑ rosnące znaczenie

Źródło: opracowanie własne, BBKL II Handel, pracodawcy (n = 60) i pracownicy (n = 47) – II edycja 2022.

Category manager (3) ³⁶



Zadania zawodowe:

- opracowywanie rzeczowych analiz rynkowych w obszarze odpowiedniej kategorii produktów,
- tworzenie strategii dla zarządzanej kategorii,
- zarządzanie określoną kategorią i grupą produktów, w tym decyzje w zakresie doboru asortymentu i wpływanie na obecność kategorii w portfolio sprzedażowym,
- negocjacje z dostawcami w obrębie prowadzonej kategorii produktowej,
- współpraca ze sprzedażą i marketingiem dla budowania pozycji kategorii produktowej,
- zapewnienie właściwego dokumentowania w zakresie zarządzanej kategorii.

Osoby pracujące na stanowisku category managera oceniają swoje umiejętności bardzo wysoko. Dodatkowo w opinii pracodawców zdecydowana większość kompetencji potrzebnych na tym stanowisku będzie zyskiwała na znaczeniu, stąd istotne jest, że pracownicy prezentują swoją **gotowość do rozwoju** wielu z nich (12 z 25).

Co więcej, w profilu category managera jest też 9 kompetencji, które pracodawcy wskazują jako trudno dostępne, o wzrostowym znaczeniu, a które pracownicy chcieliby jednocześnie rozwijać. Dotyczy to przede wszystkim kompetencji z zakresu **negocjacji** i **współpracy** z klientami oraz organizacji, a także szeroko pojętej **analizy danych** (od narzędzi po strategię). Wśród kompetencji *hot skills*, tj. kompetencji, których znaczenie rośnie lub będzie rostało bardzo szybko, pracownicy chcieliby rozwijać tylko jedną z nich – **współpracę międzydziałową**.

³⁶ W badaniach ilościowych do kompetencji z tego profilu ustosunkowało się 60 pracodawców zatrudniających osoby na tym stanowisku i 49 pracowników zajmujących zawodowo pozycję category managera.

Category manager – perspektywa pracodawcy

- W opinii pracodawcy najważniejsze jest, by pracownik posiadał wiedzę związaną z **zakresem specyfiki pracy**, tj. na temat **ustalania cen** oraz decyzji dotyczących **modyfikacji asortymentu**.
- W przypadku kompetencji trudno dostępnych można wyróżnić dwie szczególnie często wskazywane spośród 18 trudnych do uzyskania kompetencji:
 - wiedza na temat budowania strategii (73% wskazań pracodawców),
 - umiejętność wymiany danych z innymi działami (70%).
- Wzrost znaczenia przewidywany jest w wypadku praktycznie wszystkich kompetencji. Wyjątek stanowią języki obce, znajomość MS Office oraz umiejętność przygotowania zestawień. Wzrost znaczenia najczęściej wskazywany jest w przypadku współpracy międzydziałowej.
- Wszystkie *hot skills* w przypadku category managera związane są z wiedzą: z obszaru raportów z danymi opracowanych przez agencje badawcze, segmentów rynku, promocji produktów, zasad promocji produktu czy ustalania cen. Piątą, ostatnią kompetencją *hot skills* jest znajomość zasad współpracy międzydziałowej w organizacji.

9% firm z sektora **zatrudnia** przynajmniej jedną osobę na stanowisku category managera; zróżnicowane względem wielkości firmy: 6% firmy mikro, 23% firmy małe, 54% firmy duże i średnie.

1% pracodawców poszukujących pracowników w ciągu 12 miesięcy przed momentem badania **szukało osób do pracy** na stanowisku category managera.

5% pracodawców zatrudniających category managera **prognozuje wzrost zatrudnienia** w perspektywie 3 lat na tym stanowisku, a kolejne 5% – jego spadek. Poziom zatrudnienia według 83% pracodawców pozostanie na tym stanowisku bez zmian.

Category manager – perspektywa pracownika

Pracownicy na tym stanowisku:

- relatywnie wysoko oceniają wszystkie swoje kompetencje (średnia od 4,2 do 4,6). Najwyższa samoocena pracowników dotyczy organizacji swojej pracy i sięga poziomu średniej 4,6. Najniżej pracownicy oceniają swój poziom języka obcego (średnia 4,2);
- prawie połowę przypisanych do profilu kompetencji – 13 z 28 – chcieliby rozwijać. Najwięcej wskazań (27%) dotyczy znajomości języków obcych. Po 24% pracowników wskazuje na chęć rozwoju technik negocjacyjnych, budowania strategii i pozycji kategorii produktowej oraz platformy do analizy danych;
- nie widzą zbyt często potrzeby rozwoju w zakresie znajomości zasad ustalania cen, znajomości raportów z danymi opracowanych przez agencje badawcze, znajomości MS Office, Excela na poziomie zaawansowanym czy znajomości zasad promocji produktu.

78% pracowników **poleciłoby pracę** na zajmowanym przez siebie stanowisku swoim znajomym, bliskim np. własnemu dziecku, głównie dlatego, że jest to **praca z ludźmi/zespołowa** (50%), **ciekawa** (45%) bądź **zapewnia rozwój, wyzwania** (42%).

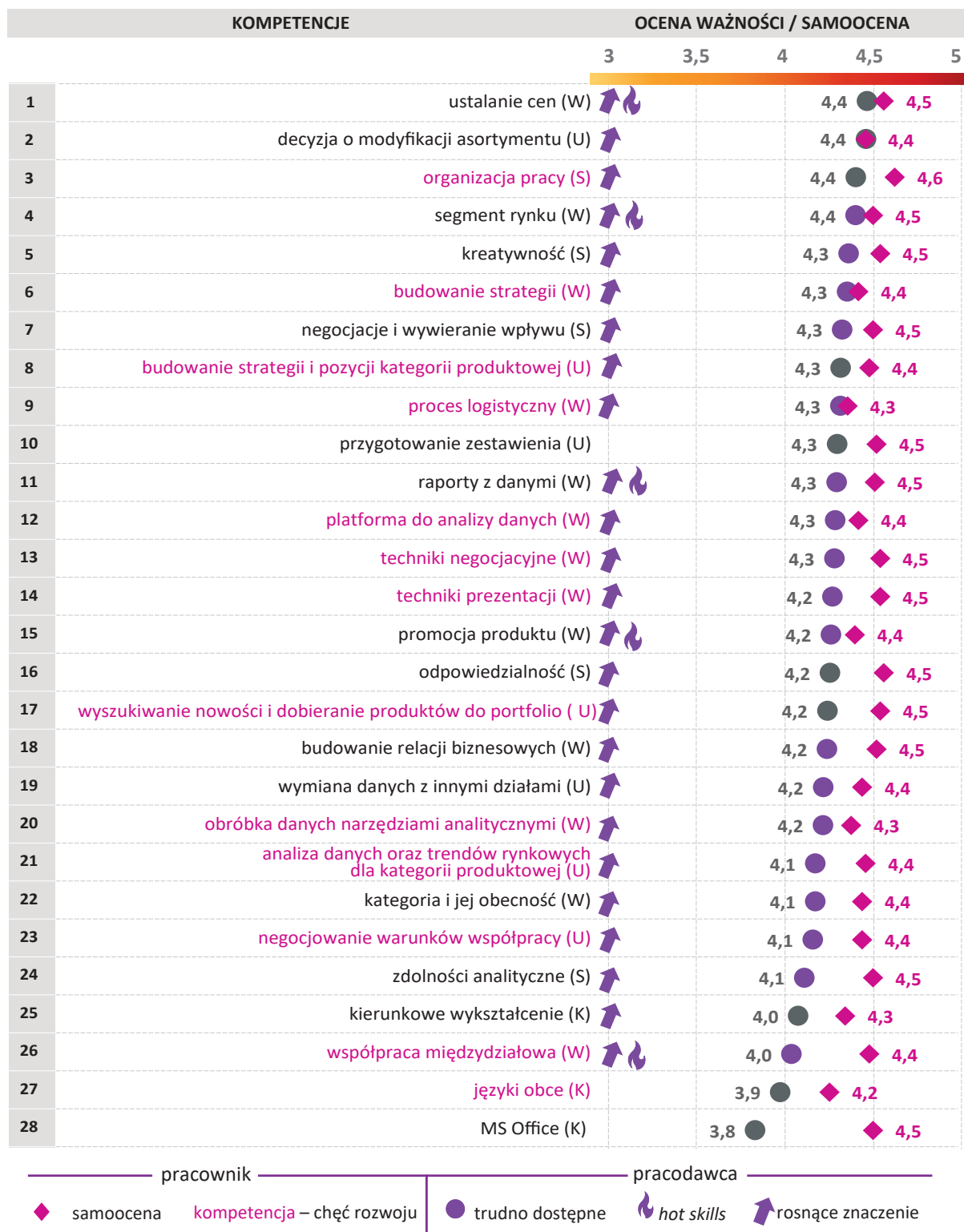
94% category managerów zamierza pracować w obecnym miejscu pracy przez co najmniej 12 najbliższych miesięcy od momentu badania.

73% pracowników na tym stanowisku posiada wykształcenie **wyższe**, a 55% ma profil wykształcenia związany z branżą handlu. Są to przede wszystkim kierunki **finansowo-handlowe** (np. ekonomia, handel, zarządzanie, marketing).

67% pracowników rozwijało swoje kompetencje w ciągu 12 miesięcy przed badaniem.

43% category managerów chciałoby rozwijać swoje umiejętności głównie po to, by podnieść **umiejętności potrzebne w pracy** (62%).

Wykres 18. Category manager – bilans kompetencji



Źródło: opracowanie własne, BBKL II Handel, pracodawcy (n = 53) i pracownicy (n = 49) – II edycja 2022.

Pracownik magazynowy (4) ³⁷



Zadania zawodowe:

- przyjmowanie i wydawanie towaru,
- obsługa systemów magazynowych,
- przeprowadzanie spisu z natury (inventaryzacji).

Pracownicy nie są zbyt chętni, by rozwijać swoje kompetencje (4 z 25). Wśród kompetencji, które chcieliby rozwijać, znalazła się **znajomość programów komputerowych i systemów**, a więc kompetencja, którą pracodawcy ocenili jako trudno dostępną i o wzrastającym znaczeniu. Pracownicy chcą też rozwijać znajomość **programów komputerowych**, którą pracodawcy wskazują jednocześnie jako kompetencję o wzrastającym znaczeniu dla tego stanowiska.

³⁷ W badaniach ilościowych do kompetencji z tego profilu ustosunkowało się 60 pracodawców zatrudniających osoby na tym stanowisku i 96 pracowników zajmujących zawodowo pozycję pracownika magazynowego.

Pracownik magazynowy – perspektywa pracodawcy

- Blisko połowa kompetencji na tym stanowisku (12 z 25) uzyskała najwyższą ocenę ważności 4,5. Wśród nich pracodawcy wskazują **sumienność, dokładność i odpowiedzialność** oraz kompetencje **związane z głównymi zadaniami** pracownika magazynowego, tj. obsługą systemu magazynowego i umiejętnością składania zamówień, analizowania i aktualizowania stanów magazynowych, znajomością planów magazynowych i asortymentu, procedur przyjmowania towaru i inwentaryzacji, ewidencją i rozdysponowaniem towaru, wprowadzaniem i zdejmowaniem produktu z magazynu oraz przestrzeganiem zasad i procedur.
- Do kompetencji trudnych do pozyskania pracodawcy zaliczają jedynie znajomość programów komputerowych i systemów, które jednak są wskazywane obok języków obcych jako te najmniej ważne spośród wszystkich kompetencji (odpowiednio: 4,0 i 3,9).
- Pracodawcy przewidują wzrost znaczenia 14 z 25 kompetencji, a najwyższy odsetek wskazań dotyczył ponownie znajomości programów komputerowych i systemów.
- Nie wskazano żadnej kompetencji, którą można zaklasyfikować jako *hot skills*.
- Pracownik magazynowy to trzecie kluczowe stanowisko, na które pracodawcy szukali pracowników w ciągu 12 miesięcy przed badaniem (wskazane przez 16% firm poszukujących pracowników) i na które relatywnie często mieli problem z rekrutacją.

37% firm z sektora **zatrudnia** przynajmniej jedną osobę na stanowisku pracownika magazynowego; zróżnicowane względem wielkości firmy: 33% firmy mikro, 58% firmy małe, 70% firmy duże i średnie. Wśród firm zatrudniających cudzoziemców aż w **31% z nich obcokrajowcy pracują na tym stanowisku**.

16% pracodawców poszukujących pracowników w ciągu 12 miesięcy przed momentem badania **szukało osób do pracy** na stanowisku pracownika magazynowego.

14% pracodawców zatrudniających pracowników magazynowych **prognozuje wzrost zatrudnienia** w perspektywie 3 lat na tym stanowisku, a jego spadek – 2%. Poziom zatrudnienia według 75% pracodawców pozostanie na tym stanowisku bez zmian.

Pracownik magazynowy – perspektywa pracownika

Pracownicy na tym stanowisku:

- oceniają swoje umiejętności w większości **dość wysoko**. Zdecydowana większość średnich mieści się w przedziale 4,2 do 4,5. Poniżej tego wyniku samoocena dotyczyła jedynie języków obcych (3,7). Pracownicy najwyżej (średnia samoocena: 4,5) oceniają swoją sumienność i dokładność oraz umiejętność rozdysponowania towaru;
- chcieliby rozwijać umiejętności, które oceniają relatywnie niżej, czyli znajomość **języka obcego** oraz **kompetencje cyfrowe**, do których zalicza się: składanie zamówień, znajomość programów magazynowych czy innych programów komputerowych i systemów.

52% pracowników **poleciłoby pracę** na zajmowanym przez siebie stanowisku swoim znajomym, bliskim np. własnemu dziecku, głównie dlatego, że jest to **praca zespołowa i zapewnia kontakt z ludźmi** (40%). 95% pracowników niepolecających tego stanowiska jako powód wskazuje ciężką pracę (20% wszystkich pracowników).

93% pracowników magazynowych zamierza pracować w obecnym miejscu pracy przez co najmniej 12 najbliższych miesięcy od momentu badania.

63% pracowników na tym stanowisku posiada wykształcenie **średnie**, a 31% zasadnicze zawodowe. Profil wykształcenia związany z branżą handlu ma 35% osób. Obejmuje on różne kierunki, przede wszystkim kierunki **elektroniczno-mechaniczne** (np. elektronika, automatyka, robotyka, mechanika, energetyka) lub **finansowo-handlowe** (np. ekonomia, handel, zarządzanie, marketing).

47% pracowników rozwijało swoje kompetencje w ciągu 12 miesięcy przed badaniem.

16% pracowników magazynowych chciałoby rozwijać swoje umiejętności głównie po to, by rozwijać swoje zainteresowania (67%) i/lub zwiększyć swoje wynagrodzenie (47%).

Wykres 19. Pracownik magazynowy – bilans kompetencji

	KOMPETENCJE	OCENA WAŻNOŚCI / SAMOOCENA				
		3	3,5	4	4,5	5
1	sumienność i dokładność (S) ↑			4,5	4,5	
2	składanie zamówienia (U)			4,3	4,5	
3	analiza i aktualizacja stanów magazynowych (U) ↑			4,4	4,5	
4	plan magazynowy i rozmieszczenie towaru (W) ↑			4,3	4,5	
5	asortyment (W)			4,3	4,5	
6	odpowiedzialność (S) ↑			4,4	4,5	
7	ewidencja towaru (W) ↑			4,4	4,5	
8	rozdysponowanie towaru (U)			4,5	4,5	
9	wprowadzanie i zdejmowanie produktu z magazynu (U)			4,3	4,5	
10	przestrzeganie zasad i procedur (U)			4,4	4,5	
11	obsługa systemu magazynowego (U)			4,4	4,5	
12	procedury przyjmowania towaru i inwentaryzacja (W) ↑			4,3	4,5	
13	programy magazynowe (W) ↑			4,3	4,4	
14	współpraca (U) ↑			4,4	4,4	
15	inicjatywa i proaktywność (S)			4,4	4,4	
16	skanowanie towaru i ewidencja ręczna (U) ↑			4,4	4,4	
17	zabezpieczanie ładunków i praca na wysokości (W) ↑			4,3	4,3	
18	komunikacja w zespole (S)			4,3	4,3	
19	przygotowanie załadunku (U) ↑			4,3	4,3	
20	BHP i pierwsza pomoc (W) ↑			4,3	4,3	
21	obsługa skanera (W)			4,3	4,4	
22	specjalne uprawnienia (K)			4,3	4,3	
23	MS Office (K) ↑		4,1	4,4		
24	programy komputerowe i systemy (W) ↑		4,0	4,2		
25	język obcy (K)	3,7	3,9			

pracownik	pracodawca
◆ samoocena kompetencja – chęć rozwoju	● trudno dostępne hot skills ↑ rosnące znaczenie

Źródło: opracowanie własne, BBKL II Handel pracodawcy, (n = 216) i pracownicy (n = 96) – II edycja 2022.

Specjalista ds. obsługi klienta z uwzględnieniem e-commerce (5)³⁸



Zadania zawodowe:

- obsługa zapytań przychodzących od klientów,
- przekazywanie *feedbacku* od klientów odpowiednim komórkom organizacyjnym,
- komunikacja z klientem, przekazywanie informacji o produktach oraz procedurach dotyczących zakupu,
- dbałość o sposób prezentacji produktu w sklepie internetowym.

Większość kompetencji w ocenie pracodawców będzie zyskiwała na znaczeniu (16 z 28), a pracownicy prezentują swoją gotowość do rozwoju wielu z nich. Znajdują się wśród nich kompetencje, które są trudno dostępne, o wzrostowym znaczeniu. Większość z nich to **kompetencje miękkie** (odporność na stres, asertywność, umiejętność prowadzenia rozmowy z klientem z wykorzystaniem dostępnych kanałów – e-mail, telefon, czat – takt i dyplomacja w omawianiu spornych/trudnych kwestii), jak i związane ze **służbowymi** obowiązkami: wyszukiwanie w systemach informacji o ofercie/produktach oraz analiza wskaźników sprzedaży i dzielenie się uwagami z osobami odpowiedzialnymi za kreację marki w kanale online.

³⁸ W badaniach ilościowych do kompetencji z tego profilu ustosunkowało się 60 pracodawców zatrudniających osoby na tym stanowisku i 55 pracowników zajmujących zawodowo pozycję specjalisty ds. obsługi klienta z uwzględnieniem e-commerce.

Specjalista ds. obsługi klienta (z e-commerce) – perspektywa pracodawcy

- Dla pracodawcy ważne jest, by specjalista ds. obsługi klienta znał portfolio firmy, szybko się uczył oraz zachowywał się taktownie i dyplomatycznie (średnia ważność dla każdej z trzech kompetencji: 4,6). Zakres ważności kompetencji to 4,2 – 4,6. Najmniej ważna dla pracodawcy jest znajomość języków obcych.
- Do kompetencji trudnych do uzyskania pracodawcy zaliczyli 16 z 28. Najczęściej wskazywali asertywność (66%), analizę (63%) oraz odporność na stres (62%).
- Wśród kompetencji, dla których pracodawcy prognozują wzrost znaczenia, w pierwszej trójce znajdują się: proaktywne prowadzenie sprzedaży (34%), języki obce (33%), prowadzenie rozmowy dostępnymi kanałami (33%).
- Żadna z kompetencji na stanowisku specjalisty ds. obsługi klienta nie spełnia kryterium kompetencji *hot skills*.

21% firm z sektora **zatrudnia** przynajmniej jedną osobę na stanowisku specjalisty ds. obsługi klienta z uwzględnieniem e-commerce; średnio zróżnicowane względem wielkości firmy: 18% firmy mikro, 33% firmy małe, 34% firmy duże i średnie.

4% pracodawców poszukujących pracowników w ciągu 12 miesięcy przed badaniem **szukało osób do pracy** na stanowisku specjalistów ds. obsługi klienta.

12% pracodawców zatrudniających specjalistów ds. obsługi klienta **prognozuje wzrost zatrudnienia** na tym stanowisku w perspektywie 3 lat, a jego spadek – 1%. Poziom zatrudnienia według 71% pracodawców pozostanie na tym stanowisku bez zmian.

Specjalista ds. obsługi klienta (z e-commerce) – perspektywa pracownika**Pracownicy na tym stanowisku:**

- dobrze oceniają swoje kompetencje. Najwyższą średnią ocenę pracownicy przypisywali sobie do **umiejętności przekierowywania reklamacji do stosownych komórek** (średnia samoocena: 4,6), a najniższą do znajomości języków obcych (średnia samoocena: 4,2), i to chciałoby zmienić 37% badanych;
- chcieliby rozwijać aż 15 z 28 kompetencji. Oprócz chęci rozwoju umiejętności posługiwania się językami obcymi specjaliści ds. obsługi klienta chcieliby poprawić **kompetencje społeczne**, między innymi własną **odporność na stres, stabilność emocjonalną, odporność na presję interpersonalną, takt i dyplomację, komunikację** czy **asertywność**;
- chcieliby rozwijać także umiejętność analizowania wskaźników sprzedaży i dzielenia się uwagami z osobami odpowiedzialnymi za kreację marki w kanale online.

85% pracowników **poleciłoby pracę** na zajmowanym przez siebie stanowisku swoim znajomym, bliskim np. własnemu dziecku, głównie dlatego, że jest to **ciekawa praca** (60%) i **zapewnia kontakt z ludźmi** (40%).

91% specjalistów ds. obsługi klienta zamierza pracować w obecnym miejscu pracy przez co najmniej 12 najbliższych miesięcy od momentu badania.

60% pracowników na tym stanowisku posiada wykształcenie **wyższe**, a 65% ma profil wykształcenia związany z branżą handlu. Są to przede wszystkim kierunki **finansowo-handlowe** (np. ekonomia, handel, zarządzanie, marketing).

65% pracowników rozwijało swoje kompetencje w ciągu 12 miesięcy przed badaniem.

33% specjalistów ds. obsługi klienta chciałoby rozwijać swoje umiejętności głównie po to, by rozwijać swoje **zainteresowania** (39%) i podnieść **umiejętności potrzebne w pracy** (33%).

Wykres 20. Specjalista ds. obsługi klienta (z uwzględnieniem specyfiki e-commerce) – bilans kompetencji

	KOMPETENCJE	OCENA WAŻNOŚCI / SAMOOCENA				
		3	3,5	4	4,5	5
1	portfolio firmy (W) ↑			4,4	4,6	
2	szybkość uczenia się (S)			4,4	4,6	
3	takt i dyplomacja (S) ↑			4,3	4,6	
4	odporność na stres (W) ↑			4,3	4,5	
5	proaktywne prowadzenie sprzedaży (U) ↑			4,4	4,5	
6	wyszukiwanie w systemach informacji (U) ↑			4,5	4,5	
7	systemy i narzędzia obsługi klienta (W)			4,3	4,5	
8	techniki obsługi klienta (W) ↑			4,5	4,5	
9	komunikacja (S) ↑			4,5	4,5	
10	obsługa zamówień (U)			4,5	4,5	
11	dostępność i status towaru (W)			4,4	4,5	
12	asertywność (S) ↑			4,4	4,4	
13	prawa konsumenta i prawo handlowe (W)			4,4	4,4	
14	analiza wskaźników sprzedaży (U) ↑			4,4	4,4	
15	prowadzenie rozmowy dostępnymi kanałami (U) ↑			4,4	4,4	
16	analiza (S)			4,4	4,4	
17	procesy w firmie (W) ↑			4,4	4,5	
18	korzystanie z wewnętrznych systemów (U) ↑			4,3	4,4	
19	przetwarzanie informacji i stosowanie schematów (U)			4,4	4,4	
20	stabilność emocjonalna (S)			4,3	4,4	
21	standardy i ścieżki postępowania (W)			4,4	4,5	
22	przekierowanie reklamacji do stosownych komórek (U) ↑			4,4	4,6	
23	sposrożeń i wiedza o preferencjach klienta (U)			4,3	4,5	
24	obsługa programu lojalnościowego (U) ↑			4,3	4,4	
25	obsługa sprzedaży na odległość (K) ↑			4,3	4,3	
26	systemy firmowe do śledzenia przepływu towaru i identyfikowania statusów zamówień (W)			4,3	4,4	
27	MS Office (K)			4,3	4,3	
28	języki obce (K) ↑			4,1	4,2	

pracownik	pracodawca
samoocena kompetencja – chęć rozwoju	trudno dostępne hot skills rosnące znaczenie

Źródło: opracowanie własne, BBKL II Handel, pracodawcy (n = 117) i pracownicy (n = 55) – II edycja 2022.

Sprzedawca/kasjer-sprzedawca (6)³⁹



Zadania zawodowe:

- obsługa dostaw towaru,
- obsługa klienta na powierzchni sprzedaży i doprowadzanie do sprzedaży,
- dbałość o ekspozycję towaru i porządek oraz estetykę na powierzchni sprzedaży,
- obsługa zgłoszeń reklamacyjnych.

W opinii pracodawców kompetencje na stanowisku sprzedawcy nie są trudnodostępne. Pracodawcy prognozują jedynie wzrost znaczenia części kompetencji (14 na 23), z czego 43% z nich obecni pracownicy chcieliby rozwijać. Są to przede wszystkim kompetencje związane ze **sprzedażą** (umiejętność zamykania sprzedaży, znajomość technik sprzedaży i orientacja na cel sprzedażowy) oraz z umiejętnością budowania profesjonalnego wizerunku firmy. Zalicza się też do nich stabilność emocjonalna oraz znajomość języków obcych. Warto dodać, że **orientacja na cel sprzedażowy** jest jedyną kompetencją *hot skills* (szybki wzrost znaczenia), którą chcą rozwijać sprzedawcy. Drugą, ostatnią *hot skills* jest **badanie potrzeb klienta**, ale przez większość pracowników nie jest postrzegana jako ta, w którą warto inwestować.

³⁹ W badaniach ilościowych do kompetencji z tego profilu ustosunkowało się 60 pracodawców zatrudniających osoby na tym stanowisku i 207 pracowników zajmujących zawodowo pozycję sprzedawcy.

Sprzedawca/kasjer-sprzedawca – perspektywa pracodawcy

- Najważniejszą kompetencją, którą musi posiadać kasjer, jest **obsługa kasy fiskalnej** (średnia ważność: 4,5) i umiejętność **zamykania sprzedaży** (średnia ważność: 4,5). Najniżej w rankingu ważności znajduje się znajomość języków obcych (4,2).
- Żadna z kompetencji nie przekracza 50% wskazań dotyczących trudności jej uzyskania – można więc uznać, że na ogół nie ma trudności z ich pozyskaniem.
- Pracodawcy przewidują wzrost znaczenia dla 14 z 23 kompetencji. Najwyższy odsetek wzrostu znaczenia w perspektywie 3 lat dotyczy **orientacji na cel** oraz **budowania wizerunku firmy** (37% dla obu kompetencji).
- **Orientacja na cel** oraz **badanie potrzeb klienta** to jedyne kompetencje w profilu określane mianem *hot skills*.
- Jest to stanowisko, na które pracodawcy najczęściej szukali pracowników w ciągu 12 miesięcy przed badaniem i przy którym bardzo często mieli problem z rekrutacją.

74% firm z sektora **zatrudnia** przynajmniej jedną osobę na stanowisku sprzedawca; średnio zróżnicowane względem wielkości firmy: 75% firmy mikro, 72% firmy małe, 62% firmy duże i średnie.

63% pracodawców poszukujących pracowników w ciągu 12 miesięcy przed momentem badania **szukało osób do pracy** na stanowisku sprzedawca. Wśród firm zatrudniających cudzoziemców aż w **51% z nich obcokrajowcy pracują na tym stanowisku**.

10% pracodawców zatrudniających sprzedawców **prognozuje wzrost zatrudnienia** na tym stanowisku w perspektywie 3 lat, a jego spadek – 3%. Poziom zatrudnienia według 72% pracodawców pozostanie na tym stanowisku bez zmian.

Sprzedawca/kasjer-sprzedawca – perspektywa pracownika

Pracownicy na tym stanowisku:

- dobrze oceniają swoje kompetencje. Średnie, pomijając języki obce (3,7), mieszczą się w przedziałach od 4,2 do 4,5. Najwyższą średnią ocenę pracownicy przypisywali sobie do **obsługi kasy fiskalnej**;
- chcieliby rozwijać swoją znajomość języków obcych (29% pracowników). Kompetencje, które chcieliby jeszcze rozwijać, związane są z **technikami sprzedaży** (25%) oraz **orientacją na cel** (23%), z uwzględnieniem **budowania wizerunku firmy** (21%) czy **zamykania sprzedaży** (21%). Dla co piątej osoby taką kompetencją jest stabilność **emocjonalna**.

66% pracowników poleciłoby pracę na zajmowanym przez siebie stanowisku swoim znajomym, bliskim np. własnemu dziecku, głównie dlatego, że jest to praca zespołowa i **zapewnia kontakt z ludźmi** (40%).

94% sprzedawców zamierza pracować w obecnym miejscu pracy przez co najmniej 12 najbliższych miesięcy od momentu badania.

59% pracowników na tym stanowisku posiada wykształcenie średnie, a 57% ma profil wykształcenia związany z branżą handlu. Są to przede wszystkim kierunki **finansowo-handlowe** (np. ekonomia, handel, zarządzanie, marketing).

43% pracowników rozwijało swoje kompetencje w ciągu 12 miesięcy przed badaniem.

18% sprzedawców chciałoby rozwijać swoje umiejętności głównie po to, by podnieść **umiejętności potrzebne w pracy** (50%).

Wykres 21. Sprzedawca/kasjer – sprzedawca – bilans kompetencji

	KOMPETENCJE	OCENA WAŻNOŚCI / SAMOOCENA				
		3	3,5	4	4,5	5
1	obsługa kasy fiskalnej (W)				4,5	●
2	zamykanie sprzedaży (U) ↑				4,4	◆ 4,5
3	orientacja na cel (S) ↑↑				4,4	◆ 4,4
4	techniki sprzedaży (W) ↑				4,4	◆ 4,4
5	techniki obsługi klienta (W) ↑				4,4	◆ 4,3
6	dostępność towaru (W) ↑				4,4	● 4,4
7	język korzyści (U) ↑				4,4	● 4,4
8	budowanie wizerunku firmy (U) ↑				4,4	● 4,4
9	prezentowanie produktu/usługi (U) ↑				4,4	● 4,4
10	organizacja powierzchni sprzedaży (U) ↑				4,4	● 4,4
11	obsługa reklamacji i przekazanie informacji (U)				4,4	● 4,3
12	stabilność emocjonalna (S) ↑				4,3	● 4,4
13	dostosowanie języka do profilu rozmówcy (U)				4,3	● 4,4
14	badanie potrzeb klienta (U) ↑↑				4,3	● 4,4
15	portfolio firmy (W)				4,3	● 4,3
16	sprawdzenie dostępności towaru (U)				4,3	● 4,4
17	inicjatywa społeczna (S) ↑				4,3	● 4,4
18	standardy i stanowiska firmy (W)				4,3	● 4,3
19	program do zarządzania sprzedażą (W)				4,3	● 4,4
20	radzenie sobie z presją (W) ↑				4,3	● 4,3
21	wydajność i odporność fizyczna (S)			4,2	●	◆ 4,4
22	wykształcenie średnie (K)			4,0	●	◆ 4,2
23	języki obce (W) ↑		3,6	●	◆	3,7

pracownik
 pracodawca

◆ samoocena kompetencja – chęć rozwoju ● trudno dostępne ↑ hot skills ↑ rosnące znaczenie

Źródło: opracowanie własne, BBKL II Handel, pracodawcy (n = 432) i pracownicy (n = 207) – II edycja 2022

Specjalista ds. digital marketingu (7)⁴⁰



Zadania zawodowe:

- opracowywanie koncepcji internetowych kampanii marketingowych,
- prowadzenie internetowych kampanii marketingowych,
- weryfikacja efektywności internetowych kampanii marketingowych,
- współpraca z osobami/podmiotami dostarczającymi wsadu do realizowanych kampanii,
- pozyskanie leadów sprzedażowych.

Na stanowisku specjalisty ds. digital marketingu trzy najważniejsze dla pracodawców kompetencje – jednocześnie trudno dostępne, o rosnącym znaczeniu – są chętnie rozwijane przez pracowników. Są to: **znajomość branży, zapewnienie spójności realizowanych kampanii, narzędzia do obróbki graficznej**. Dodatkowo umiejętność zapewnienia spójności kampanii wraz z umiejętnością budowania bazy danych są jedynymi kompetencjami typu *hot skills*.

Zdecydowana większość kompetencji specjalistów w opinii pracodawców będzie zyskiwała na znaczeniu (25 na 30), jednocześnie pracownicy prezentują swoją gotowość do rozwoju wielu z nich (15 z 25). Jest to bardzo pozytywna informacja w kontekście zapotrzebowania pracodawców na kompetencje specjalistów, gdyż większość z nich jest trudno dostępna.

⁴⁰ W badaniach ilościowych do kompetencji z tego profilu ustosunkowało się 60 pracodawców zatrudniających osoby na tym stanowisku i 47 pracowników zajmujących zawodowo pozycję specjalisty ds. digital marketingu.

Specjalista ds. digital marketingu – perspektywa pracodawcy

- Kompetencje specjalisty ds. digital marketingu są relatywnie wysoko oceniane w branży przez pracodawców. Specjaliści powinni wykazywać się nieprzeciętną **znajomością branży** (4,7). 9 spośród 30 kompetencji ma ważność 4,6 i są one związane z **działaniami promocyjnymi** (zapewnienie i weryfikowanie spójności kampanii, znajomość wskaźników i ocena efektywności kampanii marketingowych, monitorowanie skuteczności wdrażania reklam, przekazywanie wniosków i pozyskiwanie danych od innych działów, tworzenie kampanii marketingowych w internecie), **znajomością narzędzi** (do obróbki graficznej, MS Office) oraz **szybkością i orientacją na cel**.
- W opinii pracodawców spośród 30 kompetencji 19 z nich wiąże się z trudnością w pozyskaniu. W pierwszej trójce kompetencji trudno dostępnych znajdują się również 2 wymieniane wcześniej jako te ważniejsze od pozostałych:
 - znajomość systemów do przetwarzania danych sprzedażowych (82%),
 - zapewnienie spójności realizowanych kampanii (76%),
 - znajomość branży (72%).
- Dla większości kompetencji (25 z 30) pracodawcy przewidują wzrost znaczenia w przeciągu najbliższych 3 lat. Największy odsetek wskazań dotyczył kreatywności (47%).
- Na szczególną uwagę zasługują 2 kompetencje, które wskazywane były we wszystkich omawianych aspektach i są jednocześnie ujęte w kontekście *hot skills*: zapewnienie **spójności realizowanych kampanii** oraz **budowanie bazy danych**.

8% firm z sektora **zatrudnia** przynajmniej jedną osobę na stanowisku specjalisty ds. digital marketingu (6% firmy mikro, 21% firmy małe, 29% firmy duże i średnie).

0,3% pracodawców poszukujących pracowników w ciągu 12 miesięcy przed momentem badania **szukało osób do pracy** na stanowisku specjalisty ds. digital marketingu.

17% pracodawców zatrudniających specjalistów ds. digital marketingu **prognozuje wzrost zatrudnienia** na tym stanowisku w perspektywie 3 lat (najwyższy wskaźnik wśród kluczowych stanowisk), a jego spadek 0,4%. Poziom zatrudnienia według 78% z nich pozostanie na tym stanowisku bez zmian.

Specjalista ds. digital marketingu – perspektywa pracownika

Pracownicy na tym stanowisku:

- swoje kompetencje oceniają relatywnie wysoko (średnia ocena od 4,3 do 4,6).
Najwyższą samoocenę ma 6 kompetencji:
 - przekazywanie wniosków i pozyskiwanie danych od innych działów,
 - projektowanie kampanii reklamowych,
 - budowanie bazy danych,
 - budowanie zasięgów,
 - znajomość systemów do przetwarzania danych sprzedażowych,
 - monitorowanie skuteczności wdrażania reklam;
- chcieliby rozwijać 18 z 30 kompetencji (najwięcej pośród wszystkich kluczowych stanowisk). Zazwyczaj wskazują na poprawę **znajomości narzędzi** (obróbki graficznej i/lub wspierających kampanię online i automatyzację marketingu), umiejętności monitorowania **skuteczności wdrażania reklam** oraz znajomości aplikacji wspierających blogi, komunikację automatyczną.

85% pracowników **poleciłoby pracę** na zajmowanym przez siebie stanowisku swoim znajomym, bliskim np. własnemu dziecku, głównie dlatego, że jest to **ciekawa praca** (43%).

91% specjalistów ds. digital marketingu zamierza pracować w obecnym miejscu pracy przez co najmniej 12 najbliższych miesięcy od momentu badania.

91% pracowników na tym stanowisku posiada wykształcenie **wyższe**, a 83% ma profil wykształcenia związany z branżą handlu. Są to przede wszystkim kierunki **finansowo-handlowe** (np. ekonomia, handel, zarządzanie, marketing).

68% pracowników rozwijało swoje kompetencje w ciągu 12 miesięcy przed badaniem.

32% specjalistów ds. digital marketingu chciałoby rozwijać swoje umiejętności głównie po to, by podnieść **umiejętności potrzebne w pracy** (53%), jak i zwiększyć **wynagrodzenie** czy **rozwijać swoje zainteresowania** (po 47%).

Wykres 22. Specjalista ds. digital marketingu – bilans kompetencji

	KOMPETENCJE	OCENA WAŻNOŚCI / SAMOOCENA				
		3	3,5	4	4,5	5
1	znajomość branży (W)	↑			4,5	4,7
2	zapewnienie spójności realizowanych kampanii (U)	↑			4,5	4,6
3	narzędzia do obróbki graficznej (W)	↑			4,4	4,6
4	weryfikowanie spójności działań promocyjnych (U)	↑			4,4	4,6
5	wskaźniki i ocena efektywności kampanii marketingowych (W)				4,4	4,6
6	MS Office (K)	↑			4,5	4,6
7	monitorowanie skuteczności wdrażania reklam (U)	↑			4,6	4,6
8	szybkość i orientacja na cel (S)	↑			4,5	4,6
9	przekazywanie wniosków i pozyskiwanie danych od innych działów (U)	↑			4,6	4,6
10	tworzenie kampanii marketingowych w internecie (W)				4,5	4,6
11	oferta produktowa i cennik (W)				4,5	4,5
12	programowanie obiektowe (W)	↑			4,5	4,5
13	obsługa programów graficznych (U)	↑			4,5	4,5
14	budowanie kampanii reklamowych (U)	↑			4,5	4,5
15	zachowania konsumenckie i wzmacnianie gotowości zakupowej (W)	↑			4,4	4,5
16	współpraca z innymi działami (U)				4,5	4,5
17	budowanie zasięgów (U)	↑			4,5	4,6
18	kreatywność (S)	↑			4,5	4,5
19	systemy do przetwarzania danych sprzedażowych (W)	↑			4,5	4,6
20	budowanie bazy danych (U)	↑			4,5	4,6
21	dzielenie się wnioskami i spostrzeżeniami (S)	↑			4,4	4,5
22	prognozowanie skuteczności (U)	↑			4,4	4,5
23	komunikacja (S)				4,3	4,4
24	język angielski (K)	↑			4,4	4,5
25	umiejętności analityczne (U)	↑			4,4	4,4
26	narzędzia wspierające kampanię online i automatyzację marketingu (W)	↑			4,4	4,4
27	szacowanie budżetu (U)	↑			4,4	4,5
28	projektowanie kampanii reklamowych (U)	↑			4,4	4,6
29	aplikacje wspierające blogi, komunikację automatyczną (W)	↑			4,4	4,5
30	kierunkowe wykształcenie (K)	↑			4,1	4,5

pracownik

pracodawca



samooceana kompetencja – chęć rozwoju



trudno dostępne



hot skills



rosnące znaczenie

Źródło: opracowanie własne, BBKL II Handel, pracodawcy (n = 47) i pracownicy (n = 47) – II edycja 2022.

Dyrektor ds. sprzedaży i marketingu (8)⁴¹



Zadania zawodowe:

- tworzenie strategii sprzedaży i marketingu spójnej z ogólną strategią przedsiębiorstwa,
- opracowywanie planów sprzedażowych i określanie celów handlowych,
- budowanie i podtrzymywanie relacji z kluczowymi klientami,
- zarządzanie podległym zespołem dla skutecznej egzekucji założeń sprzedażowych.

Dla połowy kompetencji na stanowisku dyrektora ds. sprzedaży i marketingu pracodawcy przewidują wzrost ich znaczenia w perspektywie 3 lat. Pracownicy z kolei chcą rozwijać szereg kompetencji, choć tylko w połowie pokrywają się one z listą kompetencji o rosnącym znaczeniu w opinii pracodawców. Kompetencją wymagającą uwagi jest **analiza, wnioskowanie i weryfikacja danych**. Jest to jedyna kompetencja trudno dostępna, o wzrostowym znaczeniu – i to w bardzo krótkiej perspektywie czasu (*hot skills*) – i którą do tego dyrektorzy chcą rozwijać. Podobną specyfikę (choć nie należą do grupy *hot skills*) mają kompetencje związane ze **strategią sprzedaży** (tworzenie i ustalenie strategii sprzedażowej i marketingowej, działania w odpowiedzi na konkurencję i rynek, znajomość procesów wewnętrznych w firmie oraz procesu sprzedażowego i finansowego) i znajomość **języka obcego**. Drugą kompetencją *hot skills*, która nie jest trudno dostępna, a którą dyrektorzy chcą rozwijać, jest umiejętność **prowadzenia polityki cenowej**.

⁴¹ W badaniach ilościowych do kompetencji z tego profilu ustosunkowało się 60 pracodawców zatrudniających osoby na tym stanowisku i 77 pracowników zajmujących zawodowo pozycję dyrektora ds. sprzedaży i marketingu.

Dyrektor ds. sprzedaży i marketingu – perspektywa pracodawcy

- Pracodawcy jako najważniejszą kompetencję wskazują znajomość **oferty asortymentowej** (4,7). Niewiele mniej ważne (średnia ważność: 4,6) są elementy związane ze **znajomością rynku** (rynek w sektorze i grupa docelowa klientów, działania w odpowiedzi na konkurencję i rynek) oraz **orientacja na wynik i działania sprzedażowe** (tworzenie strategii sprzedażowej i marketingowej, ustalanie strategii sprzedażowej, przekładanie założeń strategicznych na cele).
- Zdecydowana większość kompetencji (23 z 28) wskazywana jest jako trudna do pozyskania. Wśród najczęściej wymienianych pojawiają się: przekładanie założeń strategicznych na cele (72%) oraz podejmowanie decyzji na podstawie wniosków (71%).
- Pracodawcy przewidują wzrost znaczenia połowy kompetencji. Najczęściej wymieniają tworzenie strategii sprzedażowej i marketingowej (38%) oraz ustalanie strategii sprzedażowej (38%).
- W przypadku umiejętności przekładanie **założeń strategicznych na cele** warto zauważyć, że jest to jedna z dwóch kompetencji *hot skill*, obok **analizy, wnioskowania i weryfikacji danych**, będąca kompetencją o wysokiej trudności uzyskania i przewidywanym wzroście znaczenia. Wśród pozostałych *hot skills* pojawia się umiejętność prowadzenia **polityki cenowej, znajomość narzędzi** (MS Office oraz znajomość systemów i narzędzi do raportowania danych).

10% firm z sektora **zatrudnia** przynajmniej jedną osobę na stanowisku dyrektora ds. sprzedaży i marketingu; zróżnicowane względem wielkości firmy: 6% firmy mikro, 31% firmy małe, 42% firmy duże i średnie.

1% pracodawców poszukujących pracowników w ciągu 12 miesięcy przed momentem badania **szukało osób do pracy** na stanowisku dyrektora ds. sprzedaży i marketingu.

5% pracodawców zatrudniających dyrektorów ds. sprzedaży i marketingu **prognozuje wzrost zatrudnienia** na tym stanowisku w perspektywie 3 lat, a jego spadek – 1%. Poziom zatrudnienia według 79% pracodawców pozostanie na tym stanowisku bez zmian.

Dyrektor ds. sprzedaży i marketingu – perspektywa pracownika

Pracownicy na tym stanowisku:

- relatywnie **wysoko** oceniają swoje kompetencje, a średnia ocena mieści się w przedziale od 4,3 do 4,6. Najlepiej oceniają u siebie wiedzę na temat oferty asortymentowej, a najslabiej znajomość języka angielskiego lub innego języka obcego (powiązanego z daną firmą) pozwalającą na swobodną komunikację;
- pytani o kompetencje, które chcieliby rozwijać, wskazują najczęściej **kompetencje miękkie** (elementy **psychologii/zarządzania zasobami ludzkimi** oraz **odporność na presję**). Wśród nich pojawiają się także kompetencje związane ze **sprzedażą** (tworzenie i ustalenie strategii sprzedażowej i marketingowej, znajomość systemów i narzędzi do raportowania danych, w tym analiza, wnioskowanie i weryfikacja danych, znajomość działań w odpowiedzi na konkurencję i rynek, prowadzenie polityki cenowej, techniki sprzedażowe i negocjacyjne), poprawą **znajomości języka** angielskiego lub innego języka obcego, kompetencje interpersonalne, jak i umiejętność wywierania wpływu.

86% pracowników **poleciłoby pracę** na zajmowanym przez siebie stanowisku swoim znajomym, bliskim np. własnemu dziecku, głównie dlatego, że jest to **ciekawa praca** (53%) oraz zapewnia **dobre zarobki** (45%).

97% dyrektorów ds. sprzedaży i marketingu zamierza pracować w obecnym miejscu pracy przez co najmniej 12 najbliższych miesięcy od momentu badania.

79% pracowników na tym stanowisku posiada wykształcenie **wyższe**, a 81% ma profil wykształcenia związany z branżą handlu. Są to przede wszystkim kierunki **finansowo-handlowe** (np. ekonomia, handel, zarządzanie, marketing).

73% pracowników rozwijało swoje kompetencje w ciągu 12 miesięcy przed badaniem.

36% dyrektorów ds. sprzedaży i marketingu chciałoby rozwijać swoje umiejętności głównie po to, by podnieść **umiejętności potrzebne w pracy** (75%).

Wykres 23. Dyrektor ds. sprzedaży i marketingu – bilans kompetencji

	KOMPETENCJE	OCENA WAŻNOŚCI / SAMOOCENA				
		3	3,5	4	4,5	5
1	oferta asortymentowa (W)				4,6	4,7
2	rynek w sektorze i grupa docelowa klientów (W)	↑			4,5	4,6
3	działania w odpowiedzi na konkurencję i rynek (U)	↑			4,5	4,6
4	orientacja na wynik (S)				4,5	4,6
5	tworzenie strategii sprzedażowej i marketingowej (W)	↑			4,5	4,6
6	ustalanie strategii sprzedażowej (U)	↑			4,4	4,6
7	przekładanie założeń strategicznych na cele (U)	↑	🔥		4,5	4,6
8	techniki sprzedażowe i negocjacyjne (W)				4,5	4,5
9	elastyczność (S)	↑			4,4	4,5
10	kontrolowanie efektywności i korekta działań (U)				4,4	4,5
11	kompetencje interpersonalne (S)				4,4	4,5
12	systemy i narzędzia do raportowania danych (W)		🔥		4,4	4,4
13	język obcy (W)	↑			4,3	4,4
14	prowadzenie polityki cenowej (U)	↑	🔥		4,4	4,4
15	kierunkowe wykształcenie (K)	↑			4,4	4,4
16	metody analizy danych (W)	↑			4,4	4,5
17	budowanie i utrzymywanie relacji biznesowych (U)				4,3	4,4
18	zdolności analityczne (S)				4,3	4,5
19	analiza, wnioskowanie i weryfikacja danych (U)	↑	🔥		4,3	4,4
20	zarządzanie zespołem (U)	↑			4,3	4,5
21	odporność na presję (S)				4,2	4,5
22	gracze rynkowi (W)				4,2	4,4
23	MS Office (W)	↑	🔥		4,2	4,5
24	wywieranie wpływu (S)				4,2	4,5
25	procesy wewnętrzne w firmie (W)	↑			4,2	4,5
26	elementy psychologii/zarządzania zasobami ludzkimi (W)				4,2	4,5
27	definiowanie ról w strukturze (U)				4,1	4,5
28	podejmowanie decyzji na podstawie wniosków (U)				4,0	4,4

pracownik
 pracodawca

◆ samoocena kompetencja – chęć rozwoju ● trudno dostępne 🔥 hot skills ↑ rosnące znaczenie

Źródło: opracowanie własne, BBKL II Handel, pracodawcy (n = 82) i pracownicy (n = 77) – II edycja 2022.

Przedstawiciel handlowy (9)⁴²



Zadania zawodowe:

- analiza rynku i konkurencji,
- nawiązywanie i utrzymywanie relacji handlowych z klientami,
- opracowywanie ofert i doprowadzanie do zamknięcia sprzedaży.

Przedstawiciele handlowi, mając bardzo wysoką samoocenę, nie wskazują zbyt wielu kompetencji, które chcieliby rozwijać. Chcieliby natomiast poprawić swoje relacje z kontrahentami, poprawić znajomość rynku i otoczenia konkurencyjnego w swojej branży oraz popracować w zakresie odporności na stres. Wydaje się to jednak niewystarczające w obliczu prognoz pracodawców dotyczących wzrostu znaczenia prawie 90% kompetencji z profilu. Warto zwrócić uwagę na dwie kompetencje: umiejętność **mapowania rynku** i docieranie do **nowych potencjalnych klientów** oraz znajomość sposobu **przygotowania ofert**. Są to w opinii **pracodawców kompetencje** trudno dostępne, ich znaczenie w przyszłości będzie rosło, a nawet już teraz rośnie bardzo szybko (*hot skills*), jednak pracownicy nie deklarują chęci ich rozwoju.

⁴² W badaniach ilościowych do kompetencji z tego profilu ustosunkowało się 60 pracodawców zatrudniających osoby na tym stanowisku i 148 pracowników zajmujących zawodowo pozycję przedstawiciela handlowego.

Przedstawiciel handlowy – perspektywa pracodawcy

- W opinii pracodawcy najważniejsze, by pracownik na stanowisku przedstawiciela handlowego miał **prawo jazdy kat. B** oraz znał **standardy i procedury** obowiązujące w firmowym procesie sprzedaży, a także był **odporny na stres**.
- Nie mniej ważne jest bardzo dobre **przygotowanie merytoryczne** do specyfiki wykonywanego zawodu, tj. umiejętność **mapowania rynku**, docieranie do nowych potencjalnych klientów oraz znajomość: **technik sprzedażowych**, **oferty** produktowej, zasad **merchandisingu**. Na tym samym poziomie ważności jest znajomość **metod planowania** i organizowania pracy własnej handlowca.
- Blisko połowa kompetencji związanych ze stanowiskiem przedstawiciela handlowego wiąże się z trudnością w uzyskaniu. Szczególnie trudno pozyskać pracowników z wiedzą związaną z **prezentacją produktu** (62%) oraz **analizą efektywności własnych działań sprzedażowych** (61%).
- Prawie wszystkie kompetencje (25 z 28) według pracodawców zyskają na znaczeniu w ciągu 3 lat od momentu badania. Pod tym względem najczęściej wymieniane są kwestie związane ze znajomością rynku, tj. umiejętność **mapowania rynku** (43%), **wiedza o rynku i konkurencji** (43%).
- Umiejętność **mapowania rynku** oraz **przygotowanie ofert** to kompetencje, które są szczególnie istotne według pracodawców, a ich znaczenie rośnie lub będzie wzrastało szybciej (*hot skills*).

29% firm z sektora **zatrudnia** przynajmniej jedną osobę na stanowisku przedstawiciela handlowego (26% firmy mikro, 44% firmy małe, 62% firmy duże i średnie).

19% pracodawców poszukujących pracowników w ciągu 12 miesięcy przed momentem badania **szukało osób do pracy** na stanowisku przedstawiciela handlowego (drugie kluczowe stanowisko w branży). Pracodawcy relatywnie często mieli problem z rekrutacją na to stanowisko. Wśród firm zatrudniających cudzoziemców aż w **8%** z nich **obcokrajowcy** pracują na tym stanowisku.

16% pracodawców zatrudniających przedstawicieli handlowych **prognozuje wzrost zatrudnienia** na tym stanowisku w perspektywie 3 lat, a jego spadek – 1%. Poziom zatrudnienia według 69% pracodawców pozostanie na tym stanowisku bez zmian.

Przedstawiciel handlowy – perspektywa pracownika

Pracownicy na tym stanowisku:

- relatywnie **wysoko** oceniają swoje kompetencje, a średnia ocena mieści się w przedziale od 4,3 do 4,6. Najlepiej oceniają swoje **nastawienie na cel**. W pierwszej trójce mieści się jeszcze umiejętność **radzenia sobie z obiekcjami** i zastrzeżeniami wraz z zamykaniem sprzedaży oraz posiadanie **prawa jazdy** kat. B;
- najniżej oceniają elementy związane **bezpośrednio ze spotkaniami** z klientami lub potencjalnymi klientami. Są to elementy powiązane z **wymiarem technicznym** (planowanie rozmowy handlowej na bazie analizy celów oraz zapewnianie dostępności i ekspozycji) oraz o podłożu **psychologicznym** (perswazja/wywieranie wpływu, znajomość typologii klientów oraz metod badania potrzeb klienta, jak i odporność na stres);
- w zakresie samorozwoju wymieniają następujące kompetencje:
 - odporność na stres,
 - znajomość rynku i otoczenia konkurencyjnego w swojej branży,
 - znajomość obowiązujących w firmie zasad nawiązywania i utrzymywania relacji z kontrahentami.

74% pracowników **poleciłoby pracę** na zajmowanym przez siebie stanowisku swoim znajomym, bliskim np. własnemu dziecku, głównie dlatego, że jest to **ciekawa praca** (55%) i zapewnia **dobre zarobki** (41%). Wśród niepolecających 82% uważa, że ta praca jest za ciężka.

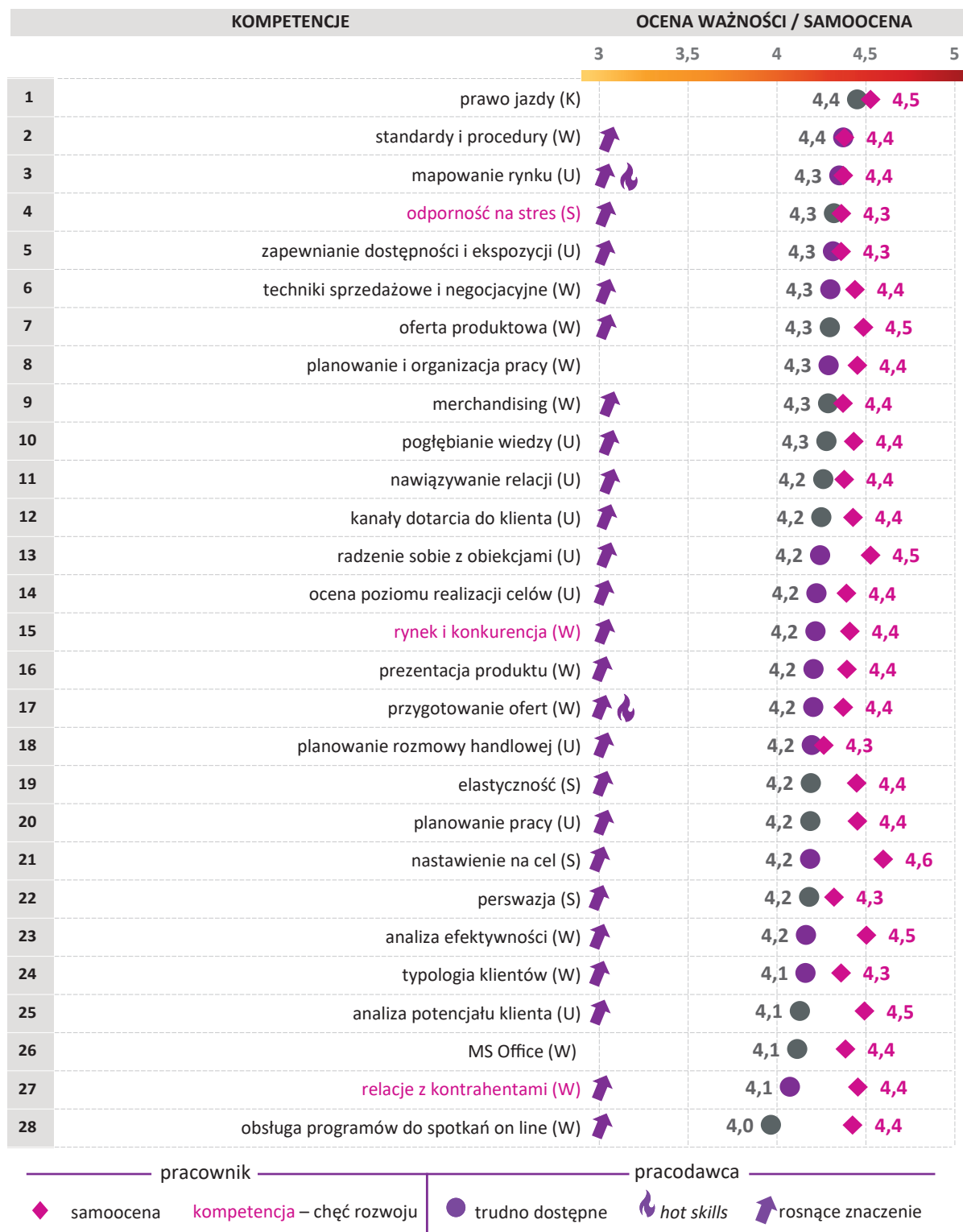
94% przedstawicieli handlowych zamierza pracować w obecnym miejscu pracy przez co najmniej 12 najbliższych miesięcy od momentu badania.

50% pracowników na tym stanowisku posiada wykształcenie **średnie**, a 41% **wyższe**. 54% ma profil wykształcenia związany z branżą handlu. Są to przede wszystkim kierunki **finansowo-handlowe** (np. ekonomia, handel, zarządzanie, marketing).

50% pracowników rozwijało swoje kompetencje w ciągu 12 miesięcy przed badaniem.

33% przedstawicieli handlowych chciałoby rozwijać swoje umiejętności głównie po to, by podnieść **umiejętności potrzebne w pracy** (45%).

Wykres 24. Przedstawiciel handlowy – bilans kompetencji



Źródło: opracowanie własne, BBKL II Handel, pracodawcy (n = 172) i pracownicy (n = 148) – II edycja 2022.

Rekomendacje

Rekomendacje powstały w oparciu o analizę kompletnego materiału badawczego – wyniki wszystkich etapów badania. Wybrane konkretne sposoby wdrażania konsultowano w ramach indywidualnych konsultacji eksperckich. Efekty wdrożenia rekomendacji mają się przyczyniać do zwiększenia rozwoju i innowacyjności przedsiębiorstw.

Rekomendacja	Sposób wdrożenia	Adresat rekomendacji	Oczekiwany efekt wdrożenia
<p>Największym wyzwaniem dla sektora jest niepewność sytuacji. Mimo to istnieją kierunki, które eksperci prognozują jako pewne – dalsza cyfryzacja sektora oraz konieczność szerszego wykorzystywania danych o kliencie.</p>			
<p>Inwestycji wymagają kompetencje cyfrowe i analityczne pozwalające na zrozumienie potrzeb klienta, optymalizację oferty czy prognozowanie poziomu sprzedaży.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Realizacja szkoleń z zakresu umiejętności cyfrowych i analitycznych; Pokazywanie przykładów wykorzystania danych i ich przełożenia na zyski firmy; Zwiększenie nakładów na rozwój pracowników; Wykorzystywanie zarówno stacjonarnych, jak i internetowych form szkoleniowych; Zwrócenie szczególnej uwagi na szkolenie w grupie sprzedawców oraz pracowników magazynowych – pracownicy zatrudnieni na tych stanowiskach relatywnie niżej oceniają swoje kompetencje niż pracownicy na pozostałych stanowiskach sektora. 	<p>Pracodawcy sektora Instytucje branżowe Instytucje szkoleniowe</p>	<p>Wyższy poziom kompetencji</p>
<p>W niepewnych czasach należy również inwestować w kompetencje „bezpieczne”, które nieodmiennie są i będą zawsze podstawą pracy w handlu, czyli w obszar kompetencji miękkich (komunikacja z klientem, nawiązywanie relacji, współpraca).</p>	<ul style="list-style-type: none"> Korzystanie ze szkoleń sprzedażowych lub wsparcia trenerów sprzedaży z zakresu umiejętności sprzedażowych, tj. np. obsługi klientów o najwyższych oczekiwaniach, działań aktywizujących sprzedaż, zasad <i>savoir-vivre</i>; Realizacja szkoleń z prowadzenia rozmów (także telefonicznych) z tzw. trudnym klientem; Przekazywanie doświadczeń nowym pracownikom przez mentorów już w trakcie obejmowania określonego stanowiska; Stosowanie nowoczesnych, atrakcyjnych form szkoleniowych, takich jak np. <i>microlearning</i> (wiedza w niewielkich partiach materiału), szkolenia wykorzystujące rzeczywistość wirtualną (VR), podcasty; Zwrócenie szczególnej uwagi na szkolenie w grupie sprzedawców oraz pracowników magazynowych – pracownicy zatrudnieni na tych stanowiskach relatywnie niżej oceniają swoje kompetencje niż pracownicy na pozostałych stanowiskach sektora. 	<p>Pracodawcy sektora Instytucje branżowe Instytucje szkoleniowe</p>	<p>Wyższy poziom kompetencji</p>

Rekomendacja	Sposób wdrożenia	Adresat rekomendacji	Oczekiwany efekt wdrożenia
<p>Należy inwestować w obszar kompetencji (u wszystkich pracowników) związanych z adaptacją do zmian (radzeniem sobie w nowych sytuacjach, zdolnością do rewizji planów, radzeniem sobie w sytuacjach kryzysowych, radzeniem sobie ze stresem).</p>	<ul style="list-style-type: none"> Szkolenia i praktyki w warunkach symulacyjnych – symulowanie nowych sytuacji, praca warsztatowa na podstawie <i>case study</i> (z innych sektorów, firm, działów), wykorzystywanie wirtualnej rzeczywistości do symulowania innych warunków; Rotacyjne zmiany pracy na innych stanowiskach w celach treningowych – zmiana wykonywanej pracy na pewien określony czas; Wizyty studyjne w innych przedsiębiorstwach; Zwrócenie szczególnej uwagi na szkolenie w grupie sprzedawców oraz pracowników magazynowych – pracownicy zatrudnieni na tych stanowiskach relatywnie niżej oceniają swoje kompetencje niż pracownicy na pozostałych stanowiskach sektora. 	Pracodawcy sektora (działy HR)	Wyższy poziom kompetencji
<p>Należy zintensyfikować działania cyfrowo-analityczne oraz zwiększyć nakłady na działania w kierunku zwiększania innowacyjności w firmie, prac badawczo-rozwojowych, inwestycji w nowe technologie informatyczne oraz analityki danych o klientach.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Zapoznanie się z możliwościami dofinansowania zewnętrznego w postaci np. programów z nowej perspektywy finansowej m.in. konkursy PARP-u i NCBIR-u (np. Ścieżka SMART); Kredyt Technologiczny (konkurs Banku Gospodarstwa Krajowego); Podjęcie platform sprzedażowych do prostych/nieskomplikowanych narzędzi (niewymagających skomplikowanych technologii), które umożliwią sprawdzanie statystyk i badania zachowań użytkowników (np. Google Analytics, Hot Jar); Zlecenie zewnętrznym firmom IT wybranych działań np. zapewnienia infrastruktury płatniczej, działań z obszaru wsparcia technologicznego i serwisowego, wsparcie procesów <i>compliance</i>, zapewnienie bezpieczeństwa danych oraz wsparcia w zakresie cyberbezpieczeństwa – w przypadku braku odpowiednich kompetencji i zasobów wewnętrznych rekomenduje się <i>outsourcing</i> wybranych procesów cyfrowo-analitycznych. 	Pracodawcy sektora	Wyższy wskaźnik cyfryzacji i innowacyjności firmy
<p>Wprowadzenie lub rozwinięcie elastycznego zarządzania w firmie.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Elementy zarządzania obejmującego m.in. elastyczne zarządzanie personelem, elastyczny czas pracy, szybkie reagowanie na zmiany – możliwości doszkolenia w obszarze <i>agile project management</i>; Podjęcie procesów decyzyjnych na niższych poziomach (regionalnie) z uwzględnieniem lokalnej specyfiki (np. dostosowanie oferty produktowej w zależności od regionu kraju czy nawet od lokalizacji w obrębie jednego miasta, np. inna oferta w sklepie przy punktach charakterystycznych – sklep przy szkole, sklep osiedlowy). 	Pracodawcy sektora	Możliwość podejmowania szybszych działań i decyzji

Rekomendacja	Sposób wdrożenia	Adresat rekomendacji	Oczekiwany efekt wdrożenia
<p>Pomimo cechującej sektor niepewności pracodawcy sektora nie stosują strategii, które mogłyby przygotowywać ich na kolejne miesiące (nie mają planu działania).</p> <p>Rekomenduje się edukowanie z obszaru tworzenia strategii i planów działań oraz promowanie korzyści z tego wynikających.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Udział szczebla kierowniczego firmy w działaniach szkoleniowych z zakresu tworzenia planów działań, analiz strategicznych i wykorzystywania ich wyników w działaniach firmy; • Zaangażowanie firm doradczych lub szkoleniowych w tworzenie strategii w charakterze roli głównej (stworzenie planu) lub wspierającej (analityka, konsultacje); • Partycypacja pracowników w tworzeniu lub aktualizacji strategii firmy; • Wsparcie merytoryczne instytucji branżowych, eksperckich; dzielenie się wiedzą członków instytucji branżowych oraz wprowadzenie stałego systemu monitorowania i prognozowania sytuacji w branży. 	Instytucje branżowe Pracodawcy sektora	Wyższy odsetek firm mających plan działania
<p>Ocenę kompetencji pracowniczych przeprowadza mniej niż połowa pracodawców.</p>			
<p>Rekomenduje się prowadzenie monitoringu kompetencji, oczekiwań względem pracy i planów pracowników oraz tworzenie indywidualnych planów motywacyjno-szkoleniowych.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Opracowanie podstawowych uniwersalnych formularzy pozwalających na ocenę kompetencji pracowniczych; • Zapoznanie się z Sektorową Ramą Kwalifikacji dla Handlu i jej wykorzystanie. 	Instytucje szkoleniowo- edukacyjne Sektorowa Rada ds. Kompetencji w Sektorze Handlu	Wyższy odsetek firm prowadzących ocenę pracowniczą
<p>W sektorze praktycznie nie zachodzi współpraca z instytucjami edukacyjnymi.</p>			
<p>Ułatwianie firmom współpracy z uczelniami.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Częstsze branie pod uwagę możliwości czasu pracy praktyków – wiele z zajęć planuje się np. w danym dniu raz w tygodniu, co bardzo utrudnia wykonywanie danej pracy. Tworząc grafik zajęć, trzeba szukać rozwiązań sprzyjających praktykom, np. tworzenie dłuższych godzinowo bloków zajęć i organizacja całego programu danych zajęć w 2–3 dni. 	Szkoty wyższe	Wyższy wskaźnik współpracy biznesu z uczelniami

Rekomendacja	Sposób wdrożenia	Adresat rekomendacji	Oczekiwany efekt wdrożenia
	<p>Warto rozważyć zapewnienie systemowego, ekonomicznego wsparcia dla pracodawców np. w formie ulg podatkowych dla podmiotów, które współpracują z uczelniami. Dotyczy to wszelkich działań podejmowanych na linii uczelnia–biznes;</p> <ul style="list-style-type: none"> Rozszerzenie i promowanie idei kształcenia dualnego; Pomoc prawna dla firm chcących zatrudniać młodocianych w sektorze handlu (wsparcie w zakresie zrozumienia i dostosowania przepisów prawa pracy dotyczących pracowników młodocianych oraz BHP np. w zakresie czasu trwania pracy). Uruchomienie i rozszerzenie programów wsparcia (np. programy NCBIR-u) dofinansowujących innowacyjne inicjatywy zwiększające wspólne działania biznesu i edukacji w obszarze kształtowania kompetencji. 	Decydenci na szczeblu krajowym	
Prezentowanie możliwości współpracy, korzyści z niej wynikających oraz dobrych praktyk.	<ul style="list-style-type: none"> Przygotowanie (np. w ramach cyklicznych badań/spotkań) przeglądu dobrych praktyk w zakresie współpracy na linii uczelnia–biznes; Upowszechnienie zebranych informacji w ramach atrakcyjnych publikacji, konferencji i spotkań branżowych – tworzenie przestrzeni do wymiany wiedzy. 	Instytucje branżowe Szkoły wyższe Sektorowa Rada ds. Kompetencji w Sektorze Handlu PARP	Wyższy wskaźnik współpracy biznesu z uczelniami
Wśród pracowników pojawiają się obawy wobec pracy z cudzoziemcami wynikające głównie z braku znajomości i języka obcego, złych doświadczeń z osobami z zagranicy oraz wątpliwości związanych ze zbyt dużymi różnicami światopoglądowymi.			
Zintensyfikowanie działań integracyjnych w firmie.	<ul style="list-style-type: none"> Szkolenia i spotkania integracyjne z obszaru <i>team building</i>; Wymiana wiedzy z obszaru różnych kultur (także kultury organizacyjnej w różnych krajach). 	Pracodawcy sektora (działy HR)	
Spośród kompetencji, których znaczenie już teraz rośnie lub wzrośnie w przyszłości, wylaniają się grupy kompetencji, wylaniają się grupy kompetencji, które odpowiadają na potrzeby związane z obecną sytuacją w sektorze, tj. z analityką, cyfryzacją i elastycznością.			
Należy inwestować w obszary kompetencji zdefiniowane jako te o kluczowym i rosnącym znaczeniu dla sektora.	<ul style="list-style-type: none"> Opracowanie programów szkoleniowych/studiów/praktyk podkreślających wybrane obszary kompetencji. 	Instytucje branżowe Instytucje szkoleniowe Szkoły wyższe Decydenci krajowi Pracodawcy sektora	Wyższy poziom kompetencji w wybranych obszarach, kluczowych dla rozwoju sektora

Spis tabel

Tabela 1. Liczebność i udział firm w podziale na wielkość zatrudnienia.....	17
Tabela 2. Liczebność i udział firm w podziale na podsektory	17
Tabela 3. Liczba zrealizowanych wywiadów w podziale na kluczowe stanowiska w firmie ...	18
Tabela 4. Kluczowe stanowiska i procesy biznesowe w sektorze handlu	50
Tabela 5. Zatrudnienie pracowników na danym stanowisku w podziale na wielkość firmy....	51
Tabela 6. Poszukiwanie pracowników w ostatnich 12 miesiącach – pracodawcy	53
Tabela 7. Zmiana zapotrzebowania na pracowników w najbliższych 12 miesiącach oraz 3 latach	55
Tabela 8. Planowana współpraca z osobami na wybranych stanowiskach w najbliższych 12 miesiącach	56
Tabela 9. Udział w różnych formach rozwoju w ostatnich 12 miesiącach – pracownicy	68
Tabela 10. Formy rozwoju umiejętności w miejscu pracy podjęte w ostatnich 12 miesiącach – pracownicy	69
Tabela 11. Wymiary wykorzystane w bilansie kompetencji	80
Tabela 12. Zestawienie liczbowe i procentowe rodzajów kompetencji w podziale na stanowiska oraz typ kompetencji	83
Tabela 13. Zestawienie liczbowe wystąpień kompetencji w zakresie prognozowanego znaczenia dla pracodawcy a chęci ich rozwoju przez pracowników	84

Spis wykresów

Wykres 1. Skutki pandemii COVID-19 lub wojny w Ukrainie w ostatnich 12 miesiącach	21
Wykres 2. Ocena prawdopodobieństwa wpływu niepewności i dużej dynamiki zdarzeń na prowadzenie działalności handlowej w podziale na lata (liczba wskazań)	35
Wykres 3. Ocena ogólnych warunków prowadzenia działalności gospodarczej w najbliższych 3–5 latach przez pracodawców	36
Wykres 4. Odczucia pracodawców dotyczące umiejętności pracowników	52
Wykres 5. Przyczyny problemów ze znalezieniem odpowiednich pracowników w ostatnich 12 miesiącach – pracodawcy	54
Wykres 6. Zmiany w poziomie zatrudnienia pracowników w najbliższym czasie – pracodawcy	54

Wykres 7. Stanowiska, na które poszukiwano pracowników w ciągu ostatnich 12 miesięcy	58
Wykres 8. Zatrudnienie cudzoziemców w sektorze handlu	59
Wykres 9. Dokonywanie oceny kompetencji pracowników – perspektywa pracodawców i pracowników	60
Wykres 10. Dokonywanie oceny kompetencji pracowników w podziale na staż pracy w branży – pracownicy	61
Wykres 11. Działania firm w sytuacji braku kompetencji	63
Wykres 12. Stosowane sposoby motywacji przez pracodawców oraz ich atrakcyjność w ocenie pracowników	65
Wykres 13. Ocena zadowolenia z różnych aspektów pracy – pracownicy	70
Wykres 14. Formy współpracy z placówkami edukacyjnymi	73
Wykres 15. Umiejętności, których powinny uczyć szkoły i uczelnie w ocenie pracodawców i pracowników sektora	77
Wykres 16. Dyrektor zakupów – bilans kompetencji	90
Wykres 17. Specjalista ds. analiz biznesowych/analitik danych – bilans kompetencji	94
Wykres 18. Category manager – bilans kompetencji	98
Wykres 19. Pracownik magazynowy – bilans kompetencji	102
Wykres 20. Specjalista ds. obsługi klienta (z uwzględnieniem specyfiki e-commerce) – bilans kompetencji	106
Wykres 21. Sprzedawca/kasjer – sprzedawca – bilans kompetencji	110
Wykres 22. Specjalista ds. digital marketingu – bilans kompetencji	114
Wykres 23. Dyrektor ds. sprzedaży i marketingu – bilans kompetencji	118
Wykres 24. Przedstawiciel handlowy – bilans kompetencji	122

Spis rysunków

Rysunek 1. Kluczowe czynniki zewnętrzne (kolor fioletowy) oraz wewnętrzne (kolor szary) wpływające na sytuację w sektorze handlu w 2022 r.	33
Rysunek 2. Scenariusze rozwoju dla podmiotów w sektorze handlu – strategie działania w zależności od otoczenia i podejmowanych działań.....	38

