



Branżowy Bilans  
Kapitału Ludzkiego II

Sektor Handlu

Wybrane wyniki II edycji badań

## Informacje o badaniu



### Cel badania

Zwiększenie wiedzy na temat obecnego i przyszłego zapotrzebowania na kompetencje w sektorze handlu



### Terminy realizacji

**II edycja badań**  
19.04.2022 – 15.12.2022

**w tym badania ilościowe**  
13.10.2022 – 15.12.2022



### Respondenci

#### Badanie jakościowe

Pracodawcy, pracownicy, eksperci branżowi, eksperci edukacyjni i HR

#### Badania ilościowe

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

Liczba  
pracujących:  
2 284 000 osób\*

\*GUS, 02.2023, handel hurtowy i detaliczny

Liczba  
przedsiębiorstw:  
191 093\*\*

\*\* dane ZUS na 30.06.2022, PKD 46 i 47 (hurt i detal), bez osób samozatrudnionych

# Metody Badawcze

Wywiady indywidualne: pracodawcy, eksperci branżowi, eksperci HR/edukacja, pracownicy (n=20)

Eksperskie panele dyskusyjne (n=25)

Panel dyskusyjny z członkami Sektorowej Rady ds. Kompetencji w Handlu (n=8)

Badanie delphi z ekspertami branży (n=40)

Badania ilościowe z pracodawcami (n=804) i pracownikami (n=815)

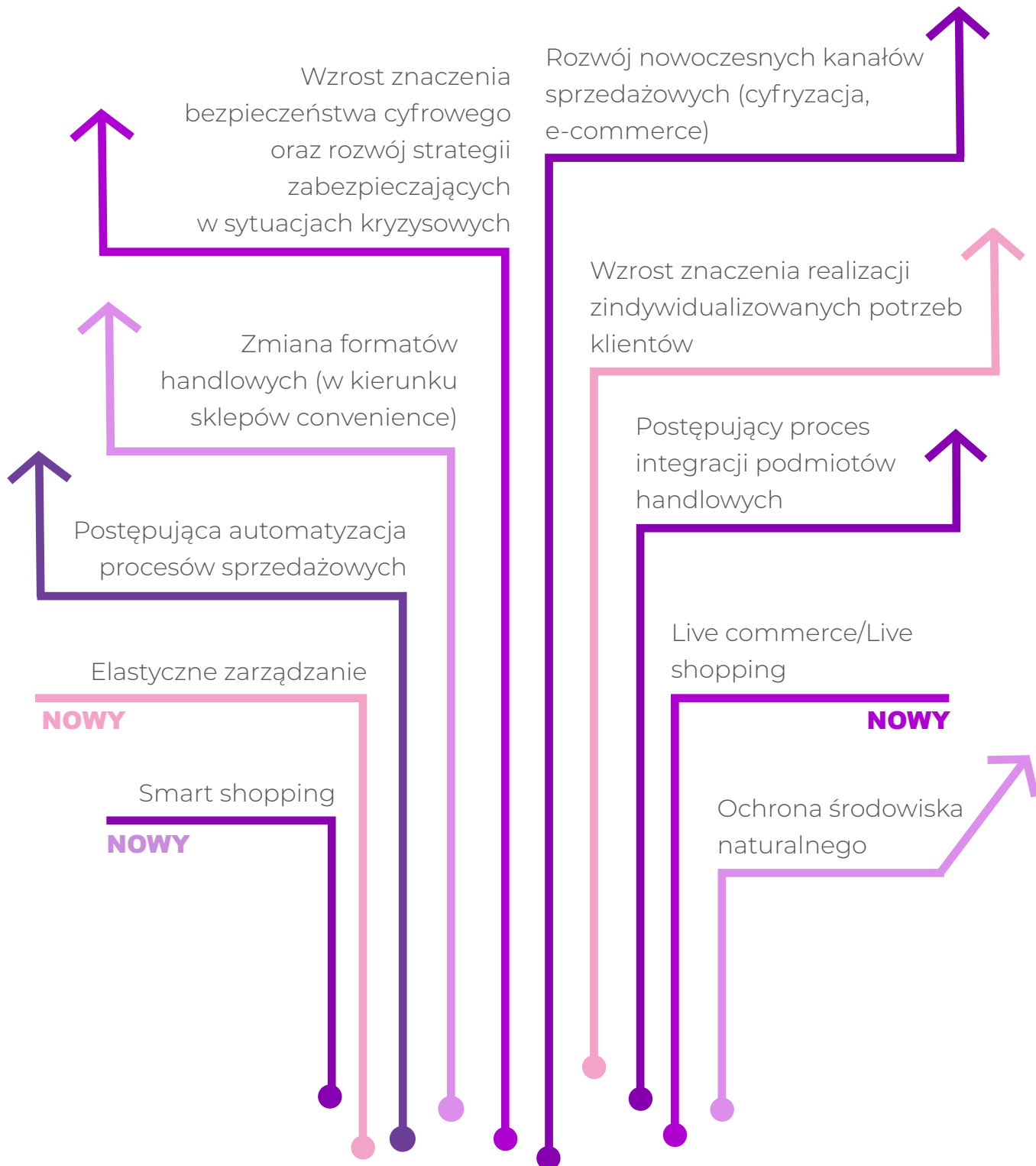
Konsultacje indywidualne z pracownikami, klientami, ekspertami (n=51)

# Trendy w sektorze\*



*Warunki niepewności sprawiają, że nie jesteśmy w stanie przewidzieć zjawisk makroekonomicznych. Nie wiemy, jaki będzie wzrost PKB w Polsce. Nie jest też wcale powiedziane, że rynek pracy będzie - tak, jak obecnie - rynkiem pracownika.*

Ekspert branżowy

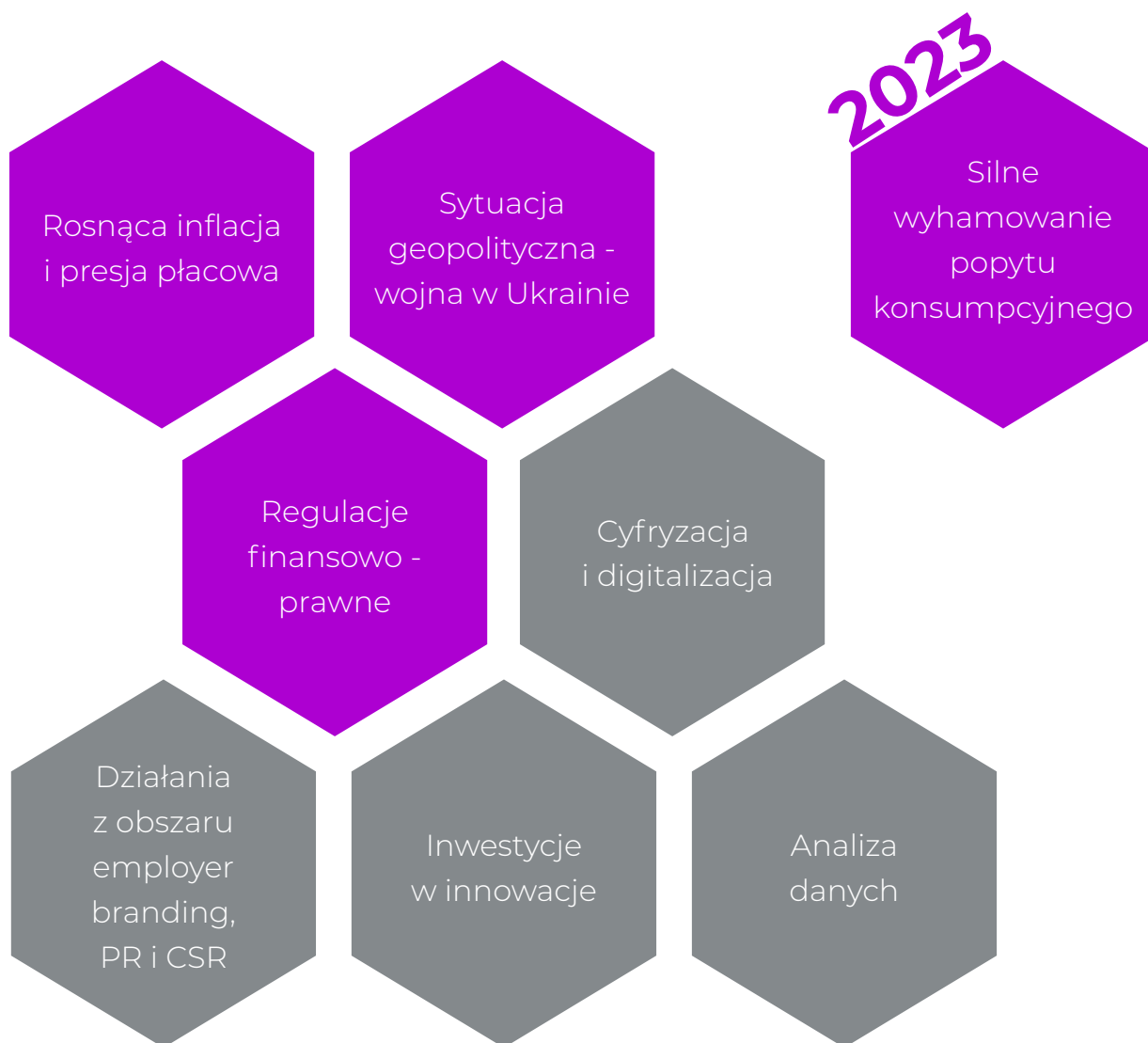


\* Strzałki umieszczone przy każdym trendzie, wskazują na ewentualne nasilenie zmiany w stosunku do I edycji.



# Kluczowe czynniki wpływające na sytuację w sektorze handlu w 2022 roku

Sytuację w sektorze określa niepewność związana m.in. z sytuacją geopolityczną i czynnikami makroekonomicznymi (fiolet) oraz z czynnikami wewnętrznymi, zależnymi od podejmowanych działań w firmach (szary)



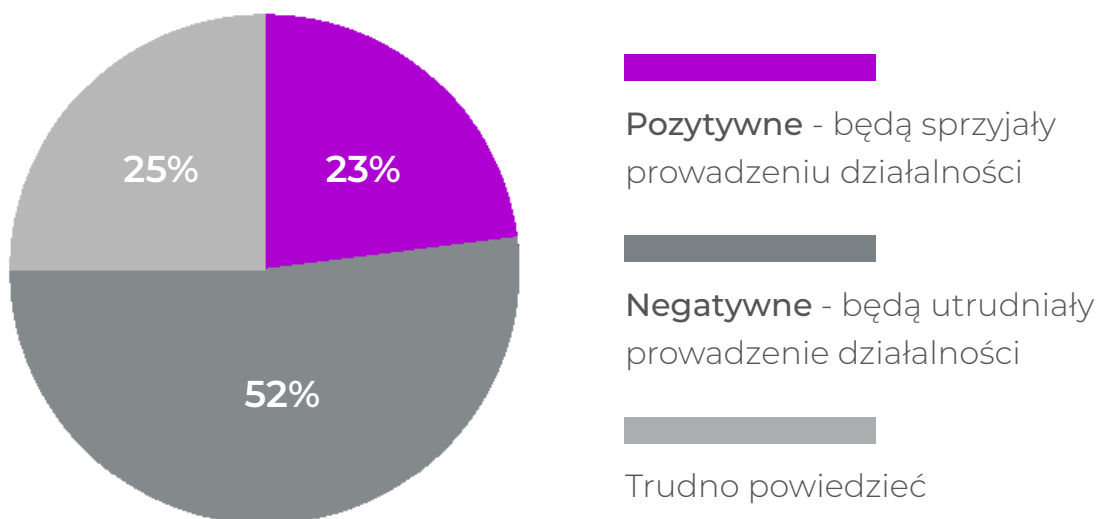


## Plany na 2023 rok

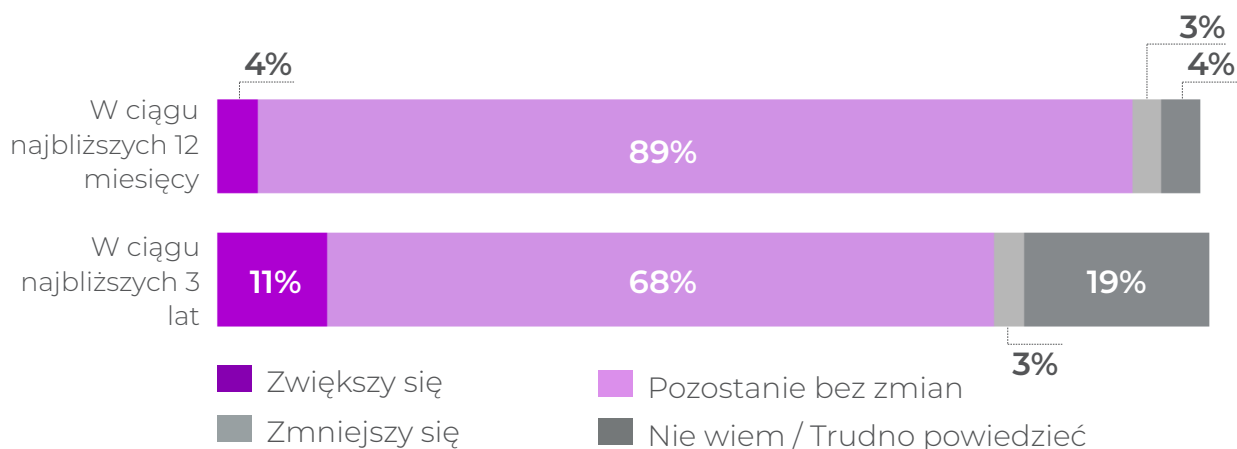
<b>49%</b>	firm planuje podwyższenie marży swoich produktów
<b>36%</b>	rozszerzenie swojej oferty
<b>15%</b>	zwiększenie nakładów na innowacyjność w firmie
<b>14%</b>	inwestowanie w pracowników
<b>4%</b>	zwiększenie zatrudnienia

## Obawy o warunki działania firm w najbliższych latach

Warunki prowadzenia działalności w najbliższych 3-5 latach będą:



## Zatrudnienie w perspektywie 3 lat



## Nowe stanowiska w firmach



11%

pracodawców prognozuje **wzrost zatrudnienia** w perspektywie 3 lat

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)

Wśród pracodawców deklarujących pojawienie się nowych stanowisk w firmie na przestrzeni 3 lat, jako nowe wymieniano przede wszystkim stanowiska:



Kurier



Programista



Specjalista ds. business intelligence

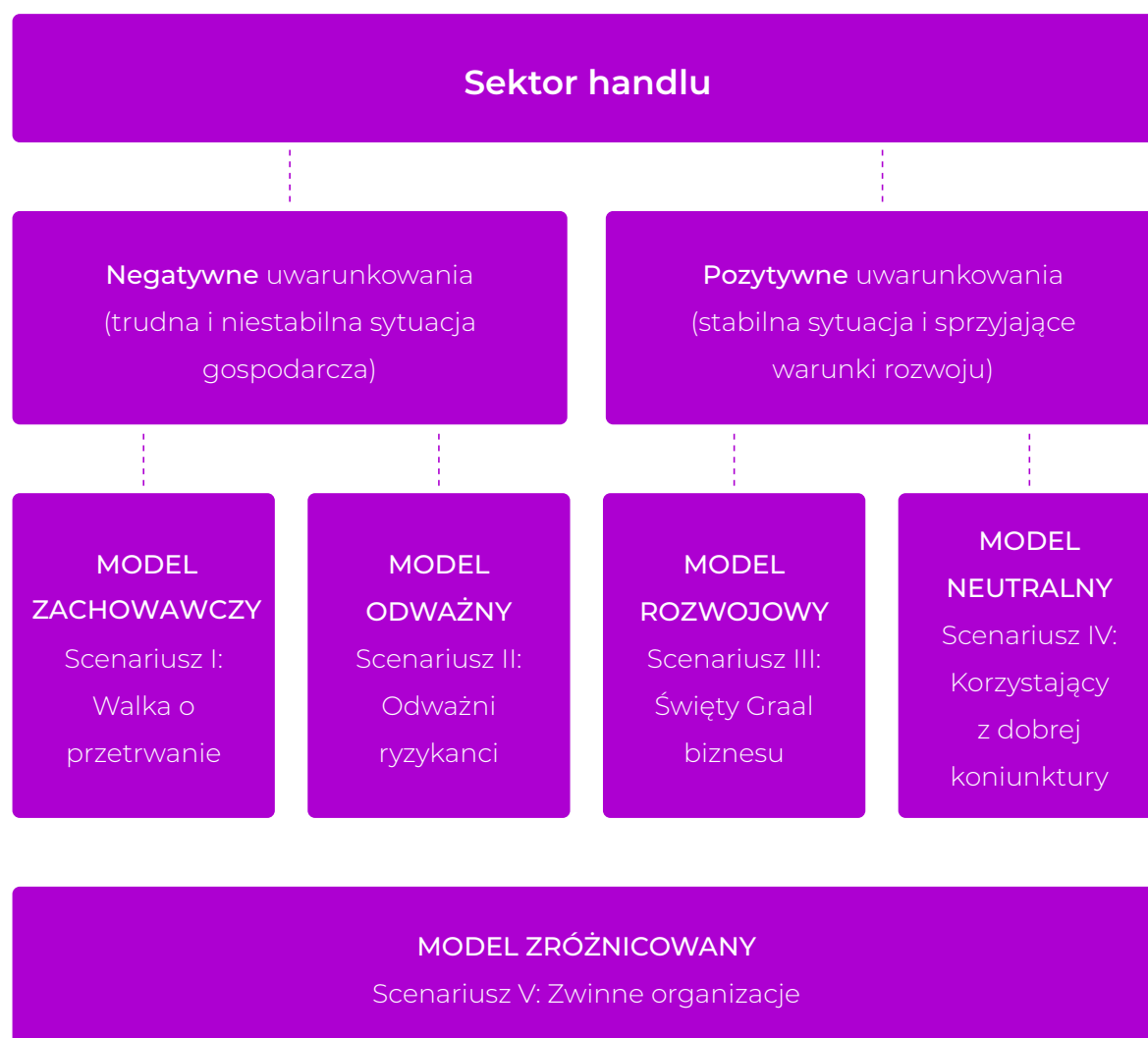


Specjalista ds. mediów społecznościowych

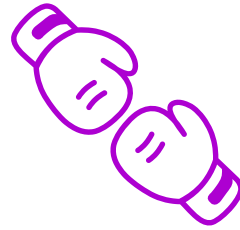
# Scenariusze rozwoju

Potencjalne scenariusze dla sektora zbudowano w oparciu o czynniki zewnętrzne oraz wewnętrzne. Scenariusze rozwoju należy traktować jako modele – typy idealne. Dużo bardziej złożona rzeczywistość sprawia, że elementy poszczególnych scenariuszy mogą przenikać między sobą, a firmy mogą stosować wybrane strategie zarówno w stosunku do działalności całej firmy, jak i wybierać dominującą strategię do danego obszaru działalności.

**Scenariusze rozwoju** dla podmiotów w sektorze handlu – strategie działania w zależności od otoczenia i podejmowanych działań







## Scenariusz 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.

### 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 czy działań lub produkcji proekologicznych
- » Brak otwartości i przywiązanie do starych schematów



**Konsekwencje  
w obszarze  
kompetencyjnym**

- » Wstrzymane plany rozwojowe dla kadr sektora, brak działań szkoleniowych

**Możliwe  
działania  
zapobiegawcze**

- » Łączenie się firm w sektorze w grupy kapitałowe, grupy kupieckie w celu przetrwania na rynku i możliwości uzyskania lepszych warunków handlowych
- » Stosowanie rozwiązań w postaci usługi odroczonej płatności

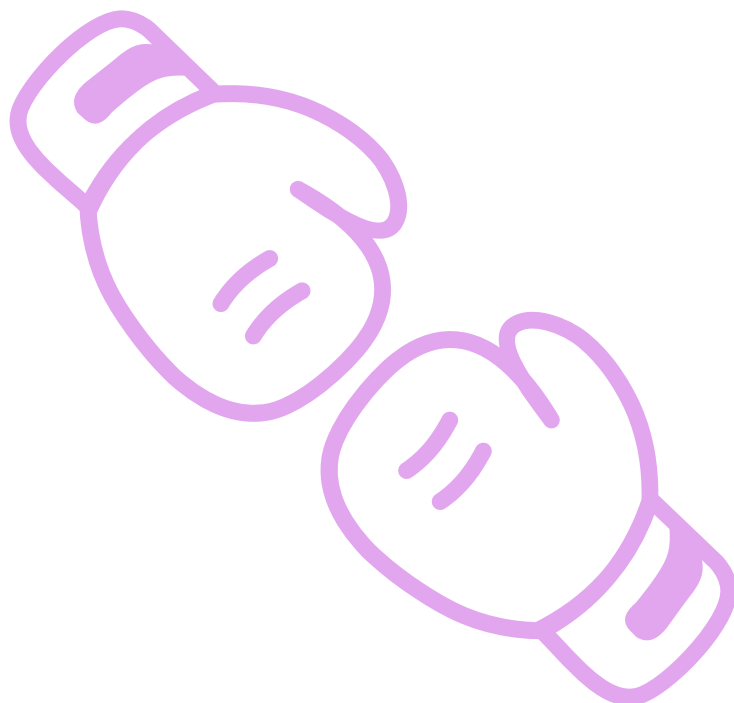
**Stosowany przez  
firmy model  
działania**

## **MODEL ZACHOWAWCZY**

– brak planów rozwojowych, brak innowacyjności w strategiach rozwoju, oparcie handlu na kryterium zysku

**Ocena  
scenariusza**

**NEGATYWNY**  
dla rozwoju sektora





## Scenariusz 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 w perspektywie 3-5 lat będą mieć szansę przekucia ryzyka w sukces.

### 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 możliwości uzyskania lepszych warunków handlowych



## Warunki konieczne do podjęcia działania

- » Odpowiednie zaplecze finansowe
- » Wiedza o kliencie (obszar analityki biznesowej – analiza trendów, potrzeb i danych o kliencie)
- » 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
- » Wzrost zapotrzebowania na: 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 firmy model działania

### MODEL ODWAŻNY

– model działania cechujący firmy świadome konieczności podjęcia pewnego ryzyka, które może przełożyć się na sukces działalności

## Ocena scenariusza

### POZYTYWNY

i pożądany dla rozwoju sektora





---

## Scenariusz ŚWIĘTY GRAAL BIZNESU

---

Scenariusz w najwyższym stopniu pozytywny zakłada działanie w sektorze nowoczesnych i zaangażowanych firm, wrażliwych na klienta i otoczenie – zakłada zmianę uwarunkowań makroekonomicznych związanych z inflacją, stabilnymi łańcuchami dostaw czy stałą polityką pieniężną – stabilizacja warunków około-biznesowych będzie podstawowym warunkiem zaistnienia scenariusza.

### Możliwe działania/ rozwiązania podejmowane przez przedsiębiorców

- » Wysokie nakłady na inwestycje technologiczne, badawczo-rozwojowe i cyfrowe w przedsiębiorstwach
- » Stosowanie nowoczesnych kanałów sprzedażowych, rozwój omnichannel
- » Możliwość wysokiego stopnia personalizacji i indywidualizacji oferty produktowej – włączenie klienta w proces wyboru czy produkcji produktu
- » Wysoka kultura obsługi klienta
- » Szybki i sprawny transport towarów dzięki sprawnym 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
- » 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 firmy model działania

### MODEL ROZWOJOWY

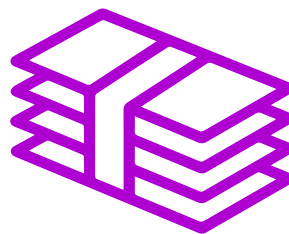
– zaangażowany i innowacyjny model działania przedsiębiorstw (nowoczesne strategie, otwartość na nowe rozwiązania, wrażliwość społeczna)

## Ocena scenariusza

### SCENARIUSZ W NAJWYŻSZYM STOPNIU POZYTYWNY

dla rozwoju sektora i otoczenia biznesowego





## Scenariusz 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.

**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 firmy model działania

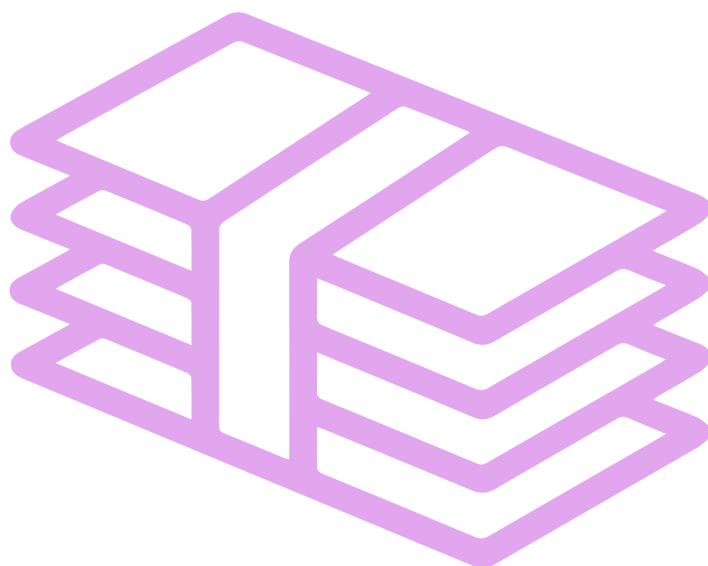
### **MODEL NEUTRALNY**

– stosowany przez firmy korzystające z dobrej koniunktury, niezakładające, że sytuacja może się zmienić

## Ocena scenariusza

### **SCENARIUSZ NEUTRALNY**

nieprowadzący do zmian w sektorze





## Scenariusz 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 perspektywie 3-5 lat firmy sektora nadal będą się cyfryzować i unowocześniać – będzie następować dalszy rozwój e-commerce, postępować będzie integracja podmiotów.

### Otoczenie – czynniki zewnętrzne, wpływające na prowadzenie działalności gospodarczej

- » Przeciągający się konflikt na 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/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

- » Wzrost zapotrzebowania na kompetencje: adaptacja do zmian, budowanie relacji z klientami, zarządzanie zespołem w obliczu zmiany i sytuacji kryzysowych, organizacja czasu pracy, inicjatywa, radzenie sobie ze stresem, kreatywność
- » Wzrost zapotrzebowania na kompetencje leaderskie: 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 projektami

## Stosowany przez firmy model działania

### ZRÓŻNICOWANY MODEL DZIAŁANIA

przedsiębiorstw oraz elastyczne zarządzanie firmą –  
szybkie reagowanie na zmiany i wyzwania

## Ocena scenariusza

### POZYTYWNY

dla sektora, umiarkowanie rozwojowy





## SYTUACJA W SEKTORZE



*To otoczenie jest niezmiernie dynamiczne i niepewne. I niepewność trzeba już wpisać w sektorze handlu jako pewną normę działania. To będzie chyba się 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

## Wpływ pandemii i wojny w Ukrainie na firmy działające w sektorze

### Zmiany negatywne

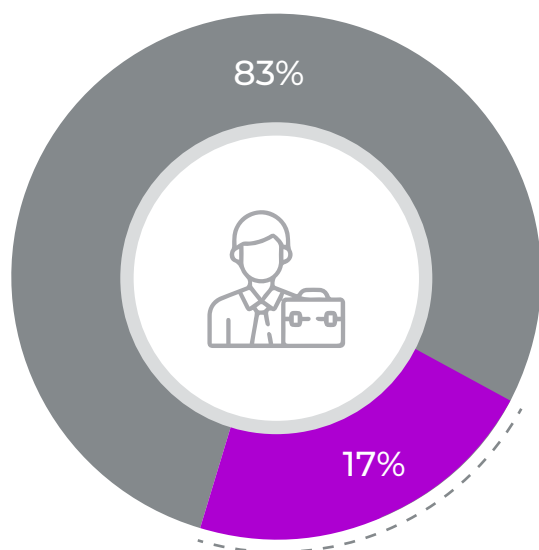
- » Zachwianie płynności finansowej (40%)
- » Znaczny spadek zamówień (35%)
- » Zmniejszenie liczby klientów (34%)
- » Problemy z łańcuchami dostaw (33%)

### Zmiany pozytywne

- » Poszerzenie oferty (20%)
- » Wprowadzenie sprzedaży internetowej (16%)
- » Usprawnienie sprzedaży internetowej (15%)
- » Zwiększenie bezpieczeństwa cyfrowego (14%)

**Pomimo pandemii 79% firm sektora zanotowało zysk**

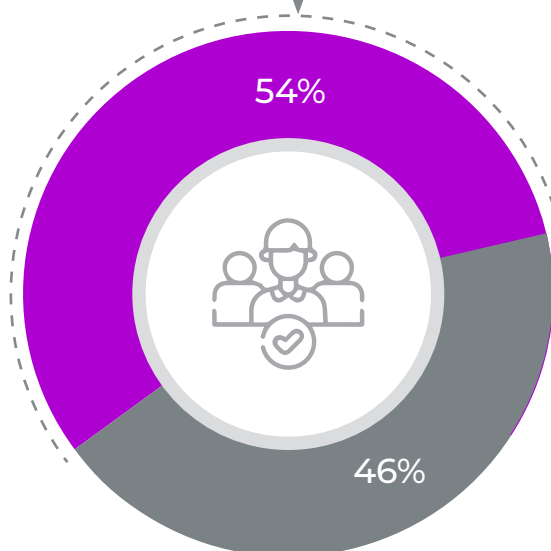
# Zapotrzebowanie na pracowników w 2022 roku



83% firm nie poszukiwało pracowników

17% firm poszukiwało pracowników

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



46% miało problemy ze znalezieniem pracowników

54% nie miało problemów ze znalezieniem pracowników

Źródło:  
opracowanie własne na podstawie  
BBKL II Handel pracodawcy – II edycja  
2022 (n=137). Na pytanie odpowiadali  
pracodawcy poszukujący pracowników  
w ciągu w ostatnich 12 miesięcy.



## Najczęściej poszukiwani pracownicy



Sprzedawca/  
kasjer  
(63%)



Przedstawiciel  
handlowy  
(19%)



Pracownik  
magazynowy  
(16%)

## Przyczyny problemów rekrutacyjnych



**66%**

małe zainteresowanie ofertą pracy

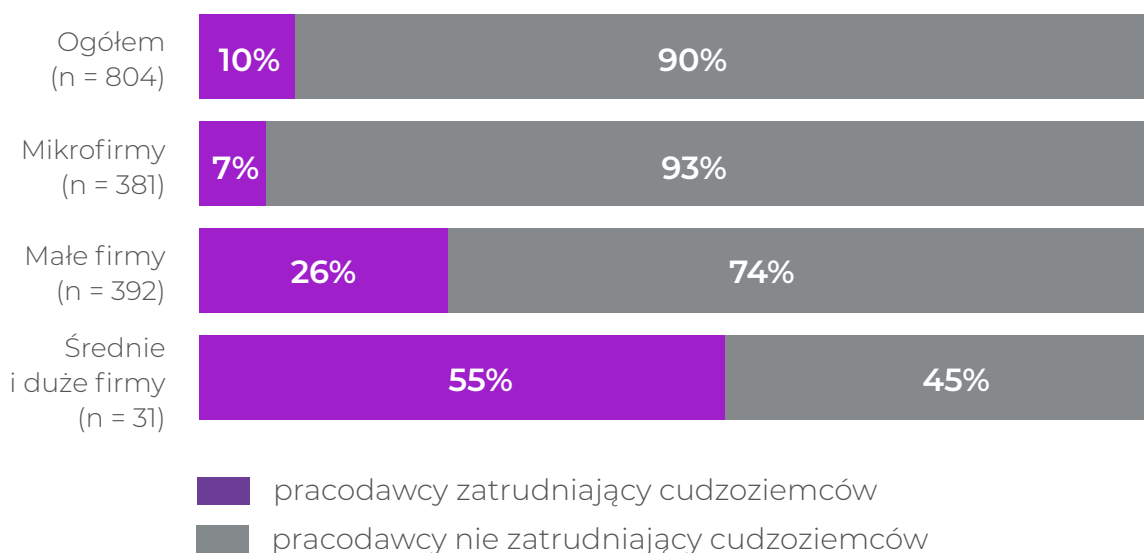
**47%**

kandydaci nie spełniali oczekiwań

**38%**

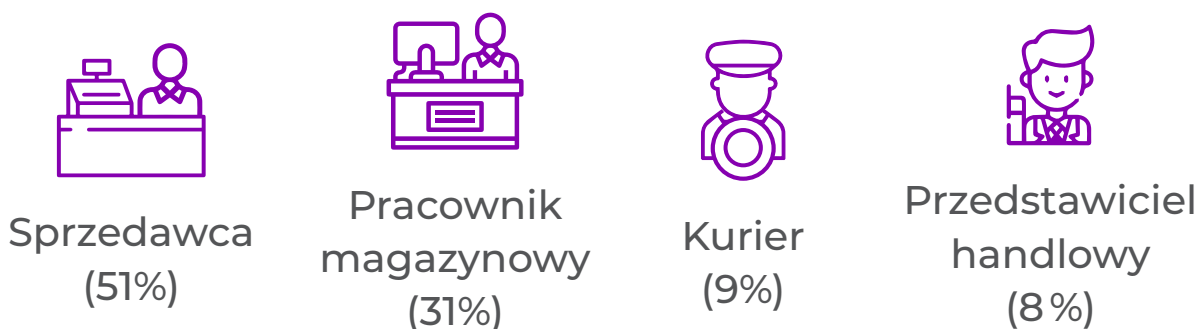
kandydatom nie odpowiadały warunki pracy

## Zatrudnienie cudzoziemców

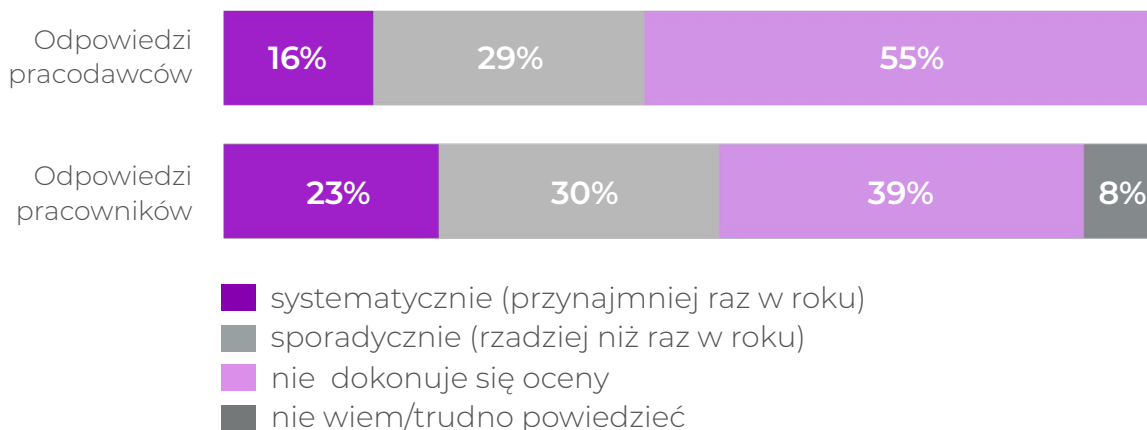


Co dziesiąta firma zatrudnia cudzoziemców

Cudzoziemcy są zatrudniani przede wszystkim na stanowisku:



# Ocenianie kompetencji pracowników



## Strategie działania pracodawców wobec deficytów kompetencyjnych

**67%** pracodawców ocenia, że kompetencje ich pracowników są w pełni zadowalające

**31%** pracodawców dostrzega potrzebę dalszego rozwoju kompetencji pracowników

W sytuacji rozpoznania braku kompetencji wśród pracowników, pracodawcy:

**61%** szkolą pracowników

**18%** zatrudniają nowych pracowników

**13%** reorganizują dotychczasowe modele funkcjonowania, aby lepiej wykorzystać istniejące umiejętności pracowników



## Współpraca biznes – edukacja

“

*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 na wiele trudności formalnych, które są najważniejszą barierą.*

Przedstawiciel uczelni, Wywiad indywidualny

92%

firm sektora **nie współpracuje** z podmiotami edukacyjnymi

5%

firm sektora **współpracuje** ze szkołami lub uczelniami



3%

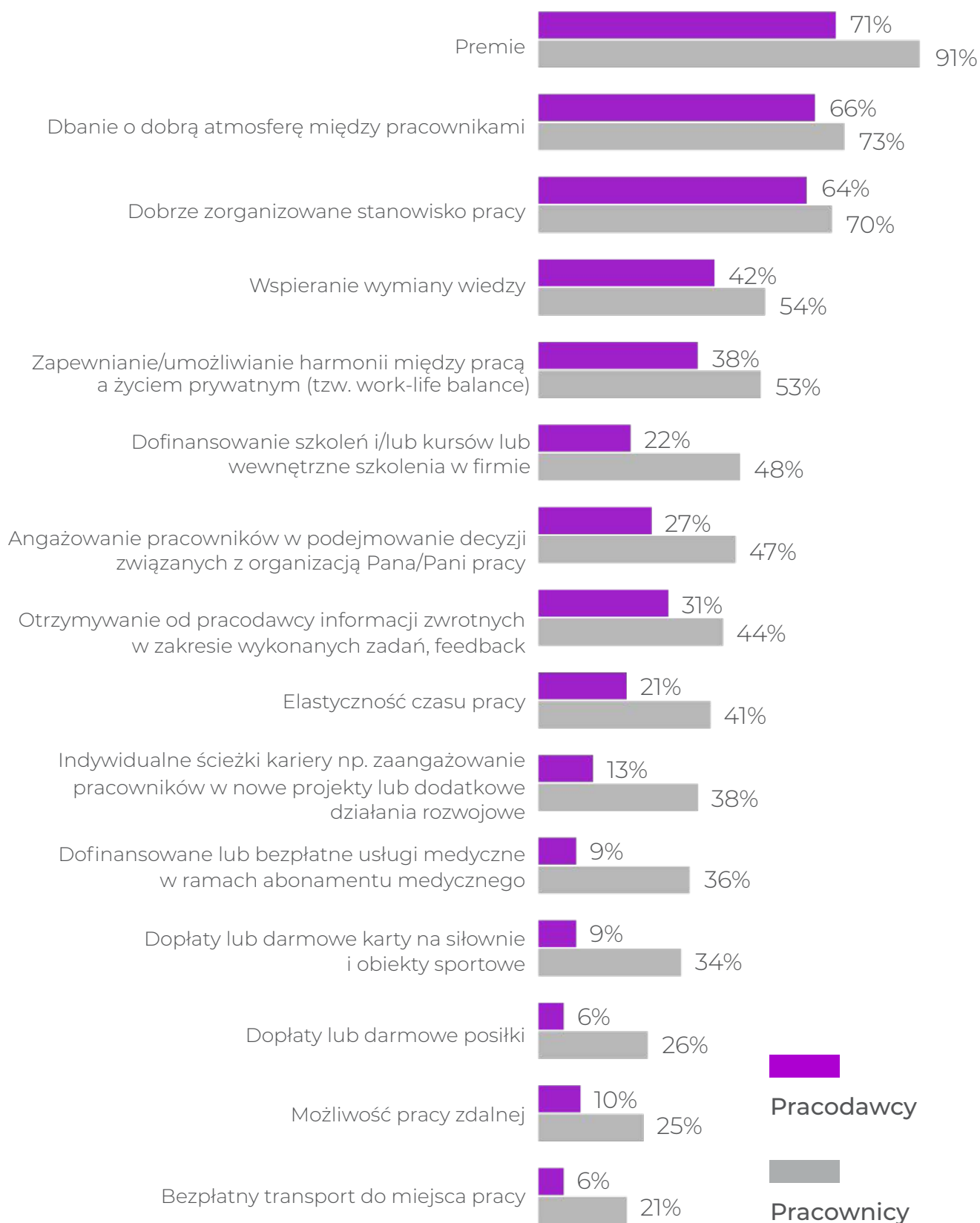
firm sektora **współpracuje** z ośrodkami doskonalenia zawodowego lub doskonalenia nauczycieli

### Najczęstsze formy współpracy z placówkami edukacyjnymi:

- » organizacja staży i praktyk
- » prowadzenie zajęć przez przedstawicieli firm w szkołach/uczelniach
- » wizyty pracowników w szkołach/uczelniach



# Najbardziej atrakcyjne sposoby motywowania pracowników



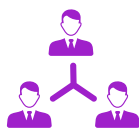
Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II Handel pracodawcy (n=804) i pracownicy (n=815) – II edycja 2022.

## Zadowolenie pracowników z wykonywanej pracy

94%

pracowników zatrudnionych na kluczowych stanowiskach jest ogólnie zadowolonych z wykonywanej pracy

Pracownicy chwalą sobie przede wszystkim:



relacje z przełożonymi (95%)



relacje ze współpracownikami (95%)



warunki pracy (95%)



bezpieczeństwo zatrudnienia (93%)

## Rozwój kompetencji pracowników

63%

wskaźnik aktywności rozwojowej firm w sektorze

Blisko dwóch na trzech pracodawców korzystało w 2022 r. z co najmniej 1 formy rozwoju kompetencji pracowników

57%

pracowników skorzystało z jakiegokolwiek formy szkoleniowej/rozwoju w ciągu roku poprzedzającym badanie

Najczęściej wybierane formy szkoleniowe: szkolenia BHP i Ppoż (27%), inne kursy i szkolenia (27%), e-learning (12%)

# 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 kompetencjach oraz zapotrzebowania na nich ze strony pracodawców.

## Pracodawcy odnieśli się do kompetencji pod kątem:

- » **ważności** kompetencji
- » **trudności** znalezienia osoby, która posiada określoną kompetencję potrzebną do pracy na danym stanowisku
- » **prognozy zmiany** znaczenia tej kompetencji w ciągu najbliższych trzech lat
- » **hot skills** - kompetencji, których znaczenie już teraz szybko rośnie lub będzie rosło najszybciej

## Pracownicy zatrudnieni na kluczowych stanowiskach oceniali:

- » własny poziom kompetencji przypisanych do zajmowanego przez nich stanowiska
- » chęć rozwoju poszczególnych kompetencji



Spośród kompetencji, których znaczenie już teraz rośnie lub wzrośnie w przyszłości wyłaniają się grupy kompetencji, które odpowiadają na potrzeby związane z obecną sytuacją w sektorze tj. z analityką, cyfryzacją i elastycznością.

Są to 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)



- » **elastycznością i adaptacją do zmian**







## Dyrektor Zakupów

### PERSPEKTYWA PRACODAWCY

- » Większość z kompetencji (20 z 29) oceniana jest przez pracodawców jako trudna do pozyskania. Szczególnie dotyczy to **polityki zakupowej**
- » Prognozowany wzrost znaczenia kompetencji (w sumie 19 z 29) 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

**7%** pracodawców zatrudniających dyrektorów zakupów prognozuje wzrost zatrudnienia na tym stanowisku

### PERSPEKTYWA PRACOWNIKA

**Pracownicy na tym stanowisku** chcieliby rozwijać 12 z 29 kompetencji. W szczególności:

- » znajomość języka angielskiego lub innego języka obcego
- » kompetencje **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.
- » umiejętności **bardziej uniwersalne** tj. być bardziej odporny na **presję** i trafniej reagować w sytuacjach konfliktowych

**78%** pracowników poleciłoby pracę na zajmowanym przez siebie stanowisku, argumentując, że jest to ciekawa praca oraz zapewnia dobre zarobki



## Specjalista ds. analiz biznesowych/analityk danych

### PERSPEKTYWA PRACODAWCY

- » 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, tworzenia modeli analiz rynkowych czy umiejętność sugerowania cen
- » Pracodawcy prognozują wzrost znaczenia praktycznie **wszystkich kompetencji** na tym stanowisku (24 z 26). Najczęściej wskazywana jest znajomość **metod wspierających prezentację danych**.
- » Hot skills w przypadku analityka danych to **umiejętności analityczne**, ale też **umiejętność współpracy** z innymi działami

**12%**

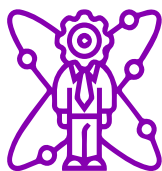
pracodawców zatrudniających specjalistów ds. analiz biznesowych prognozuje wzrost zatrudnienia

### PERSPEKTYWA PRACOWNIKA

- » Pracownicy na tym stanowisku widzą potrzebę swojego rozwoju w zakresie **technologicznym i narzędziowym**, głównie: sposoby pracy z bazami danych, metody wspierające prezentację danych, pakiet MS Office, Excel na poziomie zaawansowanym, opracowywania raportów 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 argumentując, że jest to ciekawa praca (55%), dodatkowo zapewnia dobre zarobki oraz wyzwania, rozwój (po 43%)



## Category manager

### PERSPEKTYWA PRACODAWCY

- » W przypadku kompetencji trudno dostępnych można wskazać dwie szczególnie często wskazywane spośród 18 trudnych do uzyskania kompetencji: wiedza na temat budowania strategii oraz umiejętność wymiany danych z innymi działami
- » Wzrost znaczenia przewidywany jest w wypadku **praktycznie wszystkich kompetencji**. Wyjątek stanowią języki obce, znajomość MS Office oraz umiejętność przygotowania zestawień
- » Wszystkie hot skills w wypadku 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

**5%**

pracodawców zatrudniających category managera prognozuje wzrost zatrudnienia na tym stanowisku

### PERSPEKTYWA PRACOWNIKA

- » Pracownicy na tym stanowisku chcieliby rozwijać prawie połowę przypisanych do profilu kompetencji - 13 z 28. 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

**78%**

pracowników poleciłoby pracę na zajmowanym przez siebie stanowisku swoim znajomym argumentując, że jest to praca z ludźmi/ zespołowa, ciekawa, zapewnia rozwój i wyzwania



## Pracownik magazynowy

### PERSPEKTYWA PRACODAWCY

- » 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
- » 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

**14%**

pracodawców zatrudniających pracowników magazynowych prognozuje wzrost zatrudnienia na tym stanowisku

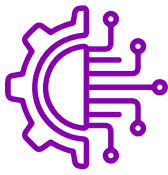
### PERSPEKTYWA PRACOWNIKA

- » Pracownicy na tym stanowisku 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, argumentując, że jest to praca zespołowa, z kontaktem z ludźmi





## Specjalista ds. obsługi klienta (z e-commerce)

### PERSPEKTYWA PRACODAWCY

- » Do kompetencji trudnych do uzyskania pracodawcy zaliczyli 16 z 28. Najczęściej wskazywali asertywność, analizę oraz odporność na stres
- » Wśród kompetencji, dla których pracodawcy prognozują wzrost znaczenia w top 3 znajdują się: proaktywne prowadzenie sprzedaży, języki obce, prowadzenie rozmowy dostępnymi kanałami
- » Żadna z kompetencji na stanowisku specjalisty ds. obsługi klienta nie spełnia kryterium kompetencji hot skills

**12%**

pracodawców zatrudniających specjalistów ds. obsługi klienta prognozuje wzrost zatrudnienia na tym stanowisku

### PERSPEKTYWA PRACOWNIKA

- » Pracownicy na tym stanowisku 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, czas i wyniki** 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 argumentując że jest to ciekawa praca (60%) i ma się kontakt z ludźmi (40%)





## Sprzedawca/kasjer-sprzedawca

### PERSPEKTYWA PRACODAWCY

- » 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 **budowanie wizerunku firmy** (37% dla obu kompetencji)
- » **Orientacja na cel** oraz **badanie potrzeb klienta** to jedyne kompetencje w profilu określane mianem hot skills
- » Stanowisko, na które pracodawcy najczęściej szukali pracowników w ciągu 12 miesięcy przed badaniem i przy którym bardzo często mieli problem z rekrutacją

**10%**

pracodawców zatrudniających sprzedawców  
prognozuje wzrost zatrudnienia na tym  
stanowisku

### PERSPEKTYWA PRACOWNIKA

- » Pracownicy na tym stanowisku chcieliby rozwijać swoją znajomość języków obcych (29% pracowników). Kompetencje, które chcieliby jeszcze rozwijać związane są z **technikami sprzedaży** (25%) oraz **orientacją na cel** (23%), uwzględniając **budowanie wizerunku firmy** (21%) czy **zamykanie sprzedaży** (21%). Dla co piątej osoby jest to stabilność **emocjonalna**

**66%**

pracowników poleciłoby pracę na zajmowanym  
przez siebie stanowisku swoim znajomym,  
argumentując, że jest to praca zespołowa,  
z kontaktem z ludźmi



## Specjalista ds. digital marketingu

### PERSPEKTYWA PRACODAWCY

- » Spośród 30 kompetencji w opinii pracodawców, 19 trudno pozyskać. W top 3 kompetencji trudnodostępnych znajdują się: systemy do przetwarzania danych sprzedażowych, zapewnienie spójności realizowanych kampanii, znajomość branży
- » 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**

**17%**

pracodawców zatrudniających specjalistów ds. digital marketingu prognozuje wzrost zatrudnienia na tym stanowisku

### PERSPEKTYWA PRACOWNIKA

- » Pracownicy na tym stanowisku chcieliby rozwijać 18 z 30 kompetencji (najwięcej spośród wszystkich kluczowych stanowisk). Zazwyczaj wskazują na poprawę znajomości narzędzi (obróbki graficznej i/lub wspierające kampanię on-line 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, argumentując, że jest to ciekawa praca



## Dyrektor ds. sprzedaży i marketingu

### PERSPEKTYWA PRACODAWCY

- » Zdecydowana większość kompetencji (23 z 28) wskazywana jest jako trudna do pozyskaniu. Wśród najczęściej wymienianych pojawiają się: przekładanie założeń strategicznych na cele oraz podejmowanie decyzji na podstawie wniosków
- » Pracodawcy przewidują wzrost znaczenia połowy kompetencji. Najczęściej wymieniają tworzenie strategii sprzedażowej i marketingowej oraz ustalanie strategii sprzedażowej
- » W wypadku 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** oraz **znajomość narzędzi**

**5%**

pracodawców zatrudniających dyrektorów ds. sprzedaży i marketingu w prognozuje wzrost zatrudnienia na tym stanowisku

### PERSPEKTYWA PRACOWNIKA

- » Pracownicy na tym stanowisku 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**, poprawą **znajomości języka** angielskiego lub innego języka obcego, kompetencje interpersonalne, jak i wywieranie wpływu

**86%**

pracowników poleciłoby pracę na zajmowanym przez siebie stanowisku swoim znajomym argumentując, że jest to ciekawa praca (53%) oraz zapewnia dobre zarobki



## Przedstawiciel handlowy

### PERSPEKTYWA PRACODAWCY

- » Blisko połowa kompetencji związanych ze stanowiskiem przedstawiciela handlowego wiąże się z trudnością w uzyskaniu. Szczególnie trudno pozyskać pracowników z wiedzą związaną z **prezentacją produktu** oraz **analizą efektywności własnych działań sprzedażowych**
- » 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, wiedza o rynku i konkurencji**
- » Umiejętność **mapowania rynku** oraz **przygotowanie ofert** to kompetencje, które są szczególnie istotne według pracodawców, a ich znaczenie rośnie lub będzie wzrastało szybciej (hot skills)

**16%**

pracodawców zatrudniających przedstawicieli handlowych prognozuje wzrost zatrudnienia na tym stanowisku

### PERSPEKTYWA PRACOWNIKA

**Pracownicy na tym stanowisku** w zakresie samorozwoju znajdują się kompetencje:

- » odporność na stres
- » znajomość rynku i otoczenia konkurencyjnego w swojej branży
- » znajomość zasad nawiązywania i utrzymywania relacji z kontrahentami obowiązujących w firmie

**74%**

pracowników poleciłoby pracę na zajmowanym przez siebie stanowisku swoim znajomym argumentując, że jest to ciekawa praca z dobrymi zarobkami



## Rekomendacje

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

- » Inwestycji wymagają kompetencje cyfrowe i analityczne pozwalające na zrozumienie potrzeb klienta, optymalizację oferty czy prognozowanie poziomu sprzedaży
- » 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)
- » Należy inwestować w obszar kompetencji (u wszystkich pracowników) związanej z adaptacją do zmian (radzenia sobie w nowych sytuacjach, zdolność do rewizji planów, radzenia sobie w sytuacjach kryzysowych, radzenie sobie ze stresem) oraz 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
- » Istotne będzie wprowadzenie lub rozwinięcie elastycznego zarządzania w firmie

Pomimo cechującej sektor niepewności, pracodawcy sektora nie stosują strategii, które mogłyby w jakiś sposób przygotowywać ich na kolejne miesiące (nie mają planu działania)

- » Rekomenduje się edukowanie z obszaru tworzenia strategii i planów działań oraz promowanie korzyści z tego wynikających







Ocenę kompetencji pracowniczych przeprowadza mniej niż połowa pracodawców

- » Rekomenduje się prowadzenie monitoringu kompetencji, oczekiwań względem pracy i planów pracowników oraz tworzenia indywidualnych planów motywacyjno-szkoleniowych

W sektorze praktycznie nie zachodzi współpraca z instytucjami edukacyjnymi

- » Ułatwianie firmom współpracy z uczelniami
- » Prezentowanie możliwości współpracy, korzyści z niej wynikających oraz dobrych praktyk

Wśród pracowników pojawiają się obawy wobec pracy z cudzoziemcami, wynikające głównie z braku znajomości języka obcego, złych doświadczeń z osobami z zagranicy oraz obaw przed zbyt dużymi rozbieżnościami światopoglądowymi

- » Istotne będzie zintensyfikowanie działań integracyjnych w firmie


Spośród kompetencji, których znaczenie już teraz rośnie lub wzrośnie w przyszłości wyłaniają 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

Pełne omówienie  
wyników badań  
znajduje się w opracowaniu:

**Branżowy Bilans Kapitału  
Ludzkiego II  
Sektor handlu**

Raport z II edycji badań:

 [Unikatowy w skali Polski i Europy monitoring  
zapotrzebowania na kompetencje na rynku  
pracy - PARP - Centrum Rozwoju MŚP](#)