



POVZETEK ŠTUDIJ:

**Statistična analiza zaposlenih in plač v dejavnosti trgovine za obdobje
2015-2020**

Analiza trga dela za poklice v dejavnosti trgovine za obdobje 2016-2021

**Analiza o kadrih in kadrovski dejavnosti v trgovini:
Kompetence in delovni profili prihodnosti v trgovini**

Avtorji:

Dr. Nada Zupan (vodja projekta)

Dr. Robert Kaše

Dr. Tanja Dmitrovič

Dr. Nina Ponikvar

Dr. Katja Zajc

Univerza v Ljubljani

E K O N O M S K A
F A K U L T E T A

CENTER POSLOVNE
ODLIČNOSTI

Ljubljana, september 2021

Kazalo

POVZETEK STATISTIČNE ANALIZE ZAPOSLENIH IN PLAČ V DEJAVNOSTI TRGOVINE V OBDOBJU 2015-2020	1
POVZETEK ANALIZE TEGA DELA ZA POKLICE V TRGOVINI ZA OBDOBJE 2016-2021.....	3
POVZETEK ANALIZE O KADRIH IN KADROVSKI DEJAVNOSTI V TRGOVINI: KOMPETENCE IN DELOVNI PROFILI PRIHODNOSTI V TRGOVINI.....	4
Nakupno vedenje porabnikov in razvoj trgovinskih formatov	4
Kadrovski izzivi v trgovini v očeh managerjev	5
Model trendov na področju kompetenc in poklicev na področju trgovine	6
Organiziranost in izvajanje kadrovske funkcije.....	7
Ugotovitve in priporočila	8

POVZETEK STATISTIČNE ANALIZE ZAPOSLENIH IN PLAČ V DEJAVNOSTI TRGOVINE V OBDOBJU 2015-2020

Namen analize je predstavitev **strukture zaposlenih in višine njihovih plač** znotraj panoge trgovine, vpliv SARS-COV-19 epidemije na zaposlovanje ter medpanožna primerjava plač. Analize so narejene na osnovi mikropodatkov, pridobljenih na Statističnem uradu Republike Slovenije (v nadaljevanju SURS), ki temeljijo na podatkih Statističnega registra delovno aktivnega prebivalstva (SRDAP) in združeni bazi podatkov iz SRDAP ter dohodninskih podatkov posameznikov, ki jih zbira Finančna uprava Republike Slovenije. V skladu z varovanjem podatkov so nekateri izmed podatkov zaščiteni, ti so označeni z ZP (zaupni podatek). Najpogostejši razlog za varovanje mikropodatkov je premajhno število opazovanj, kar bi omogočilo lažjo identifikacijo posameznika, zaradi česar izbrana vrednost posledično ni dostopna. Razpon podatkov je od leta 2015 pa vse do zadnjih dostopnih podatkov za leto 2020 v času oblikovanja baze (t.j. september 2020). Poročilo je razdeljeno na tri dele; v prvem delu je analiza gibanja in strukture zaposlenih, v drugem delu sledi analiza plač, v zadnjem, tretjem, delu pa vpliv SARS-COV-2 na spremembe pri zaposlovanju in odpuščanju v dejavnosti trgovine.

V panogi trgovine je na letni ravni **število zaposlenih** v obdobju 2015 – 2019 **naraslo iz 105.636 na 115.657, torej za 9,4% %**, v septembru leta 2020 pa se je število zaposlenih znižalo glede na konec predhodnega leta za 1.641 zaposlenih oziroma za 1,5%. **Povprečni tedenski delovni čas se je v primerjavi z letom 2015 nekoliko povečal**, kot tudi povprečna starost zaposlenih ter delež zaposlenih s tujim državljanstvom. Več kot 86% zaposlenih v panogi trgovine je zaposlenih pri pravnih osebah, pri čemer se ja ta delež ves čas po letu 2015 povečeval. **Najvišji delež zaposlenih v panogi trgovine ima opravljeno srednjo strokovno oziroma srednjo poklicno izobrazbo**. Delež zaposlenih z vsaj visokošolsko izobrazbo pa je najvišji v dejavnosti *Posredništvo in trgovina na debelo, razen z motornimi vozili*. **Najvišji delež prodajalcev je zaposlenih v panogi Trgovina na drobno, razen z motornimi vozili**, in sicer več kot 60% vseh zaposlenih, kar je približno 4 krat večji delež kot v ostalih dveh dejavnostih (*Trgovina z motornimi vozili in popravila* ter *Posredništvo in trgovina na debelo, razen z motornimi vozili*). V primerjavi z letom 2015 se je nekoliko zmanjšalo število zaposlenih v poklicni skupini tehnikov, povečalo pa v skupini strokovnjakov. Z vidika analiziranih poklicev je bila **najhitrejša rast zabeležena pri skupini logističnih tehnikov in skladiščnikov**, medtem ko se je zmanjšalo število zaposlenih poslovođij in aranđerjev. Struktura zaposlitve po velikostih razredih podjetij nam kaže, da je **največji delež zaposlenih v panogi trgovine v mikro podjetjih** (do vključno 9 zaposlenih), sledijo velika podjetja z več kot 250 zaposlenih, pri čemer opažamo rahel trend zniževanja deleža zaposlenih v mikro podjetjih.

V drugem delu analiziramo bruto plače zaposlenih v trgovini, v katero so vključene naslednje kategorije: plača in povračilo stroškov v povezavi z delom, bonitete, regres za letni dopust, jubilejne nagrade, premije za PDPZ, drugi dohodki iz delovnega razmerja in dohodek za vodenje družbe. **Povprečna letna bruto plača je v celotni trgovini v letu 2019 znašala 17.341€, med tremi trgovinskimi dejavnostmi pa je bila najvišja v dejavnosti *Posredništvo in trgovina na debelo, razen z motornimi vozili* (20.403€), najnižja pa v panogi *Trgovina na drobno, razen motornimi vozili* (15.050€).** Ko pri izračunu upoštevamo le zaposlene, ki so skozi celotno leto (12 mesecev) delali s polnim delovnim časom (40 ur tedensko), se povprečna letna bruto plača v celotni trgovini dvigne na 20.962€. **Največje razlike med plačami** (ko primerjamo plače na 10 in 90 percentilu) so v dejavnosti *Posredništvo in trgovina na debelo, razen z motornimi vozili*, medtem ko so z vidika distribucije najnižje razlike v višini plač prisotne v dejavnosti *Trgovina na drobno, razen z motornimi vozili*. Pri poklicni strukturi je **dispersija plač najvišja pri managerjih**, razlika med najvišjimi in najnižjimi plačami pa so opazne tudi v primeru strokovnjakov.

Pri analizi plač zaposlenih glede na velikost zaposlovalca ugotavljamo, da se **v majhnih in srednje velikih podjetjih izplačujejo višje bruto plače kot v mikro in velikih podjetjih**. To ugotovitev je moč razbrati na vrsti izbranih poklicev, kjer lahko opazimo višjo povprečno izplačano bruto plačo zaposlenih v majhnih in srednjih podjetjih v primerjavi z zaposlenimi, ki opravljajo isto funkcijo v mikro ali velikih podjetjih. Ta značilnost pa ne drži za vse funkcije in položaje, tako so npr. **managerji v velikih podjetjih v povprečju plačani več kot pa managerji v podjetjih manjše velikosti, deloma ta ugotovitev velja tudi za poslovodje**. Medpanožne primerjave med dejavnostmi trgovine, gostinstva in proizvodnje živil zaradi zaupnosti podatkov ni bilo mogoče izvesti na dovolj podrobni ravni. Iz dostopnih podatkov sicer lahko sklepamo, da **so bruto plače v panogi trgovine višje kot pa v gostinstvu in živilsko predelovalni industriji**, vendar zaradi pomanjkanja podatkov tega ne moremo trditi z gotovostjo.

V obdobju pandemije Covid-19 **ni zaznati bistvenih sprememb pri odpuščanju zaposlenih**, saj značilnosti zaposlenih, ki so izgubili zaposlitev po izbruhu pandemije (marec 2020 – september 2020), ne odstopajo bistveno v primerjavi z obdobjem pred pandemijo (oktober 2019 – februar 2020). Na podlagi regresijske analize ugotavljamo, da je do **večjih odpuščanj prišlo med zaposlenimi za določen čas ter pripravniki in manj med zaposlenimi za nedoločen čas**. V času pandemije je velikost podjetja igrala pomembno vlogo pri ohranitvi zaposlitve, in sicer je **v večjih podjetjih prišlo do relativno manjšega števila odpuščanj** v primerjavi z manjšimi podjetji. Prav tako je bila dinamika odpuščanja različna med panogami na 2. ravni SKD. Verjetnost prenehanja zaposlitve je bila najmanjša za zaposlene v panogi *Trgovina z motornimi vozili in popravila motornih vozil*, medtem ko je bila v panogah *Posredništvo in trgovina na debelo, razen z motornimi vozili* in *Trgovina na drobno, razen motornimi vozili* ta verjetnost višja.

POVZETEK ANALIZE TEGA DELA ZA POKLICE V TRGOVINI ZA OBDOBJE 2016-2021

Analiza trga dela za poklice v dejavnosti trgovine za obdobje 2016 – junij 2021 je bila pripravljena s podatki ZRSZ, SURS in analize oglasov na zaposlitvenih portalih. Analiza pokaže predvsem **velik učinek, ki ga je imela epidemija SARS-COV-2 na upad povpraševanja** (razpisana prosta delovna mesta) in **na porast brezposelnosti** (registrirano brezposelnih, ki so kot zadnjo zaposlitev navedli panogo trgovine). V letu 2020 je bilo razpisanih 6.995 prostih delovnih mest, kar je skoraj 4000 manj kot v letu 2019, za prodajalce npr. polovico manj. Brezposelnost tistih, ki so kot zadnjo zaposlitev navedli dejavnost trgovine, je 31.12.2020 znašala 9.174 in je v primerjavi z letom 2019 narasla za 23,5 %. Porast brezposelnih je bil predvsem zaradi novo prijavljenih presežnih delavcev, delno pa tudi zaradi večjega obsega zaključenih zaposlitev za določen čas kot v prejšnjih letih.

Kljub negativnim učinkom epidemije v letu 2020 pa podatki prvega polletja 2021 kažejo na **oživitev povpraševanja**, saj število razpisanih delovnih mest ponovno narašča (bilo jih je 3.851), čeprav še ne dosega povsem ravni pred epidemijo. Hkratno upadanje števila iskalcev zaposlitve nakazuje (to je že podobno ravni pred epidemijo), da bodo razmere na trgu dela za delodajalce postale zahtevne in lahko pričakujejo **težave pri zapolnitvi prostih delovnih mest**. To še posebej velja za poklice, ki v celotnem preučevanem obdobju kažejo presežek povpraševanja nad ponudbo in sicer: skladiščniki in uradniki za nabavo in prodajo, mesarji, prodajalci po telefonu in prodajalci na bencinskih črpalkah. Analiza prehajanja zaposlitev med dejavnostmi celo pokaže, da se skladiščniki in mesarji najpogosteje zaposlijo v predelovalni dejavnosti in šele nato v trgovinski, medtem ko se drugi poklici še vedno najpogosteje prezaposlijo znotraj trgovine.

Najpogostejši poklic v dejavnosti trgovine je tako pri povpraševanju kot ponudbi v celotnem obdobju **poklic prodajalca**, čeprav je zanimivo, da je v prvi polovici leta 2021 število razpisanih prostih delovnih mest za **skladiščnike in uradnike za nabavo in prodajo** prvič preseгло število mest za prodajalce. To lahko nakazuje tudi strukturne spremembe pri zaposlovanju, saj je v napovedniku zaposlitev, ki ga pripravlja ZRSZ, poklic skladiščnika in uradnika za nabavo in prodajo zadnjih nekaj let na novo uvrščen med dvajset poklicev z največjim povpraševanjem. Celotna analiza kaže dokaj **tesen trg dela v prihodnosti**, saj lahko pričakujemo nadaljnjo rast zaposlovanja ob hkratnem upadu števila brezposelnih oziroma iskalcev zaposlitve s poklici, ki so zaposljivi v trgovini.

POVZETEK ANALIZE O KADRIH IN KADROVSKI DEJAVNOSTI V TRGOVINI: KOMPETENCE IN DELOVNI PROFILI PRIHODNOSTI V TRGOVINI

Poročilo o kompetencah in delovnih profilih prihodnosti v trgovini predstavlja sklepni del celovite analize o kadrih v trgovini. Glavni namen analize je analizirati, kako se preoblikujejo poklici v trgovini, koliko so sedaj prevladujoči poklici v sodobnem načinu delovanja trgovine sploh še relevantni, kakšne kompetence bodo morali imeti zaposleni v prihodnje in kje so ključne vrzeli glede na trenutno stanje kadrov v trgovini. Del analize se nanaša tudi na pregled organiziranosti in izvajanja kadrovske funkcije, ki je ključna za uspešno transformacijo trgovskih podjetij skladno z razvojem panoge.

Nakupno vedenje porabnikov in razvoj trgovinskih formatov

Trgovina je storitvena dejavnost, kjer je za uspešnost »vidnega« del storitev, ki se odvija v ospredju, pred očmi kupcev (*angl. front-end, on-stage*), ključna uspešna in učinkovita izvedba zalednih procesov (procesov v ozadju; *angl. back-stage*). Na izvajanje dejavnosti ima velik **vpliv sodobna tehnologija**, ki opolnomoči kupca in mu omogoči uporabo različnih nakupnih kanalov, pri čemer stopa v stik s ponudnikom prek številnih točk dotika. Nakupni proces se je spremenil iz pretežno linearnega sosledja zaporednih faz (potreba - iskanje informacij - primerjava alternativ - ocenjevanje alternativ – nakup - ponakupno vedenje) v **krožni model**, kjer se faze nakupnega potovanja potrošnika prepletajo, kupec pa se nenehno pomika med več točkami dotika. Zanj postane ključna **celovita nakupna izkušnja**, ki jo mora trgovec ustrezno obvladovati, čeprav ima nad številnimi točkami dotika malo nadzora. Kupec danes pričakuje **odzivno personalizacijo**, ki mora omogočiti idealno ujemanje ponudbe s trenutno (stalno spreminjajočo se) potrebo, kar omogoča tehnološko podprta podatkovna analitika. Zaradi ključne vloge tehnologije trgovska podjetja postajajo vse bolj **tehnološka podjetja**, zato se tudi delovni profili in potrebne kompetence zaposlenih v trgovini spreminjajo tako v ospredju kot v ozadju - postajajo bolj zahtevni, predvsem zaradi potreb po kombiniranju tehnoloških kompetenc s prodajnimi.

»Čisti trgovci« hitro izgubljajo mesto na trgu, saj jih izpodrivajo večkanalni trgovci, ki dobro obvladujejo različne točke dotika in ponujajo porabnikom ob premikanju med njimi enovito nakupno izkušnjo. Trgovinski format se spreminja iz večkanalnega v **vsekanalnega**, saj raziskave kažejo, da so v povprečju tri četrtine nakupov v fizični prodajalni povezane z digitalnimi informacijami, pridobljenimi tekom nakupnega potovanja. To trgovcem narekuje, da naredijo v integraciji svojih kanalov pomemben korak naprej: ne zadošča več, da multiple kanale povežejo; potrebna je **transformacija poslovnega modela**. To hkrati pomeni, da je treba celovito **spremeniti način merjenja učinkovitosti in uspešnosti poslovanja**, da zajame pravo ustvarjanje vrednosti.

SARS-COV-2 je pomembno vplival na trgovino. Porabniki, ki so se prej za nakupe izdelkov vsakodnevne uporabe le redko posluževali spletnih nakupov, so zaradi pandemije na to tržno pot preusmerili pomemben del nakupov, s tem pa so nehote razširili tudi svoj nabor trgovcev. Porabniki so ugotovili, da praktično v vseh blagovnih kategorijah obstajajo tudi drugi načini nakupovanja od tradicionalnih in da jim spletna prodaja omogoča izbiro med velikim številom ponudnikov (trgovcev in proizvajalcev), ki jim ponujajo enako ali višjo vrednost kot njihovi običajni ponudniki. To za trgovce pomeni, da bodo morali na novo **premisлити vlogo fizične prodajalne in prodajalcev in kako ju povezati z digitalno nakupno izkušnjo**.

Vendar pa SARS-COV-2 ni vplival le ba porabnike. Prisilne spremembe v načinu poslovanja podjetij zaradi zaustavitve javnega življenja in uvedbe številnih omejitev v večini razvitih držav so prinesle tudi **spremembe v pričakovanjih in zahtevah zaposlenih**. V panogah, kjer je to možno, pričakujejo, da bodo vsaj del delovnega časa lahko opravljali delo od doma. Povečal se je tudi pomen vzpostavitve drugačnega ravnovesja med delom in zasebnim življenjem. Predvsem pa se je močno dvignila zavest zaposlenih o pomenu zdravja in dobrega počutja na delovnem mestu in s tem tudi pričakovanja glede ugodnosti, ki jih dobijo od delodajalca.

Kadrovski izzivi v trgovini v očeh managerjev

Spremembe zaznavajo tudi slovenski trgovci in analiza intervjujev (skupinskih in individualnih) je pokazala, da vidijo glavne izzive na dvanajstih področjih:

1. **Prilagajanje nalog zaposlenih** drugačni stranki in prodajnem procesu v povezavi z vsekanalnim nakupovanjem.
2. **Pomanjkanje kompetenc** pri zaposlenih, predvsem digitalnih veščin. Opažajo tudi pomanjkanje samoiniciativnosti in pomanjkanje želje po učenju in pridobivanju novih znanj. Kot kompetenca prodajalca ni dovolj blagoznanstvo, temveč tudi razumevanje prodajnega konteksta in prepoznavanje kupčevih potreb. Na splošno je prisotno pomanjkanje abstraktnega in logičnega razmišljanja in sposobnosti za večopravnost. Potrebni je več socialnih spretnosti pri komuniciranju in nasploh kompetenc za vodenje.
3. **Pomanjkanje usposobljenega** kadra zaradi pomanjkljivosti šolskega sistema in nizkega ugleda trgovskega poklica.
4. **Nepriročnost trgovskega poklica**.
5. **Izzivi pri plačah in nagrajevanju**, predvsem kako obvladovati stroške dela ob hkratnem stimulativnem nagrajevanju. V sistemih prevladuje uravnilovka in manjka nagrajevanja po uspešnosti, predvsem za visoko izobražene so plačni paketi nekonkurenčni.
6. **Zahtevni delovni pogoji in nepriročni delovni čas**.

7. **Fluktuacija in absentizem**, predvsem v pogojih presežnega povpraševanja na trgu dela.
8. **Spremenjene delovne vrednote**, pri mlajših predvsem drugačen odnos do dela in pri starejših majhna pripravljenost za vseživljenjsko učenje, nasploh pa pridobiva uravnoteženost delovnega in zasebnega življenja ter zdravje in varnost pri delu.
9. **Potencial in razvoj zaposlenih znotraj podjetij je omejen**, primanjkuje voditeljskih sposobnosti. Težavno je zagotavljati karijerne poti, v katerih bi prodajalec/ka nadgrajeval/a svoje kompetence do te ravni, da bi lahko prevzel/a vodenje.
10. **Izzivi vzpostavitve novih (spremenjenih) metrik za oceno uspešnosti poslovanja**.
11. Izziv **transformacije poslovnega modela** zaradi spremenjenega nakupnega vedenja kupcev.
12. **Zunanje okolje** (industrijska razmerja, šolski sistem) je do trgovcev pogosto neprijazno.

Model trendov na področju kompetenc in poklicev na področju trgovine

Model je predstavljen na povezavi [tukaj](#) v orodju Mural. Glavne ugotovitve lahko povzamemo:

- **Delovni profili:** za kar nekaj poklicev, kjer je sedaj v trgovini zaposleno veliko ljudi (npr. prodajalec, blagajnik, administrator), pričakuje, da bo njihovo število v prihodnosti upadlo. Prav tako lahko vidimo, da je več poklicev, za katere se pričakuje povečevanje števila zaposlenih, vezano na digitalizacijo in delo s podatki (npr. podatkovni analitik, strokovnjak za digitalno trženje), prodajo preko različnih kanalov (prodajalec na daljavo) in logistiko (voznik kombija, neposredni vodja v logistiki).
- **Potencial za avtomatizacijo** je za nekatera delovna mesta (poklice) v trgovini zelo velik: s sedaj razpoložljivo tehnologijo bi bilo lahko avtomatiziranega 47% delovnega časa prodajalcev, 61% delovnega časa strokovnih delavcev v administraciji, 49% delovnega časa polnilcev polic in kar 81% delovnega časa blagajnikov.
- **Temeljne kompetence** so v modelu prikazane v grozdih, posebej pa bi izpostavili grozd 8, ki vsebuje digitalno pismenost, digitalne veščine, računalniška znanja in uporabo tehnologije pri delu, grozd 4, ki ga sestavljajo učljivost, sposobnost za učenje preko digitalnih kanalov in sposobnost refleksije z namenom učenja in izboljšav in grozd 5, ki ga sestavljajo večopravnost, sposobnost prehajanja med delovnimi vlogami in razumevanje procesnega načina dela.
- **Nabor pričakovanih specifičnih kompetenc** prikazujemo po grozdih glede na sorodnost, poleg tega pa jih klasificiramo še po vrstnih dimenzijah in glede na to, ali se pojavljajo v ospredju ali ozadju. V ospredju so vključene naslednje dimenzije kompetenc: prodajna, domensko-področna, strokovno-tehnična in voditeljska. V

ozadju pa so vključene: strateška, analitična, domensko-področna, strokovno-tehnična in voditeljska.

- **Delovni profili prihodnosti** v ospredju so tisti, ki temeljijo na odnosu (poslušalec) in strokovnemu znanju, povezanemu z empatijo do stranke (kurator, concierge). V specializirani trgovini bo potrebno poglobljeno strokovno znanje prodajalcev, da lahko ti ponudijo nasvet, ki presega nasvet, ki ga lahko ponudi »tehnologija« (ekspert). V nespecializirani trgovini bo potreben profil univerzalnega prodajalca, ki bo lahko hitro prehajal med različnimi delovnimi vlogami. Novi delovni profili v ozadju so v veliki meri povezani z zagotavljanjem odlične vsekanalne izkušnje za kupca.

Organiziranost in izvajanje kadrovske funkcije

Trgovina na drobno sodi med najbolj **delovno intenzivne panoge** in je po številčnosti zaposlenih med največjimi zaposlovalci. Podobno kot v svetu se tudi v Sloveniji število zaposlenih v dejavnosti trgovine postopno povečuje in je v zadnjih petih letih naraslo za nekaj manj kot 10%. Glede na načrte podjetij se bo rast verjetno nadaljevala tudi v prihodnje, čeprav bo morda manj intenzivna.

Na splošno je dejavnost trgovine **s kadrovskega vidika prepoznana za zelo zahtevno**. Cenovna konkurenca ob hkratni želji ponuditi kupcu čim boljše nakupno izkušnjo povzročata stalne pritiske na plače in delovni čas ter povečujeta intenzivnost in zahtevnost dela. Kot **glavni kadrovski izziv** so sogovorniki navedli motiviranje zaposlenih, privabljanje ustreznih kadrov, razvijanje kompetenc, zadržanje kadrov in obvladovanje stroškov.

Zaposlovanje, ki vključuje pridobivanje, selekcijo in uvajanje novo zaposlenih, je ena od glavnih kadrovskih aktivnosti v trgovskih podjetjih. Sogovorniki so posebej izpostavili, da je zahtevnost pridobivanja ustreznih kadrov zelo odvisna od razmer na trgu dela kot posledic gospodarskega cikla ali strukturnih značilnosti (npr. kroničnega pomanjkanja določenih poklicev). Izzivi pri zaposlovanju so: 1) pomanjkanje določenih kadrov na trgu (npr. mesarjev, ribarjev, drogeristov, poslovodij, upravljalcev blagovnih skupin, IT-jevcov), 2) nepriljubljenost zaradi težjih pogojev dela (npr. skladiščniki, dostavljalci) in 3) slaba usposobljenost oziroma pomanjkanje prodajnih kompetenc pri prodajalcih, kar v srednjih in velikih podjetjih sicer rešujejo z intenzivnimi internimi usposabljanji v procesu uvajanja.

Drugo pomembno področje je **usposabljanje**. Predvsem velika podjetja imajo zelo razvito interno usposabljanje in lastne akademije/šole za razvoj vodij (poslovodij in managerjev), prodajalcev in mladih perspektivnih kadrov/talentov. Za ožje usposabljanje za delo, ki je ključno pri uvajanju novo zaposlenih, podjetja pretežno uporabljajo mentorstva, trenerstvo (z lastno mrežo trenerjev) in tudi usposabljanje pri dobaviteljih, ko gre za poznavanje izdelkov. Zaradi pandemije se je sicer obseg usposabljanj zmanjšal in se je večina **usposabljanj prenesla**

v online okolje, tu tudi vidijo priložnost za TZS kot ponudnika usposabljanj. Nasploh se zdi, da je usposabljanje in razvijanje kompetenc usmerjeno bolj v **polnjenje vrzeli glede na trenutne potrebe, manj pa je usposabljanja za prihodnost**, kar bi lahko predstavljajo velik izziv za konkurenčnost podjetij.

Tretje pomembno kadrovske področje pa so **plače, delovni čas in ugodnosti za zaposlene**. Trgovinska panoga nasploh povsod velja za panogo z najnižjimi plačami (skupaj z gostinstvom in gradbeništvo) in najbolj zahtevnim delovnim časom. Razmerja v plačah so po spremembi definicije in višine minimalne plače povzročila večjo **uravnilovko**. Druga posledica dviga minimalne plače pa je **zmanjševanje deleža variabilnih plač**. Tako so v enem podjetju ustavili napredovanje, v dveh drugih pa ukinili nagrajevanje po uspešnosti in ga prenesli v osnovno plačo. Vsa podjetja (razen mikro) veliko pozornosti posvečajo zdravju in dobremu počutju na delovnem mestu, imajo interne promotorje/ambasadorje zdravja ter razvite posebne programe in aktivnosti. Poleg dviga minimalne plače dodatni konkurenčni pritisk na plače predstavlja tudi čedalje bolj dinamičen boj med subjekti v panogi: npr. konkurenčna in sveža poteza dveh podjetij (Hofer, Lidl), ki sta začela v letih 2020 in 2021 javno objavljati informacije o dvigu plač.

Pandemija SARS-COV-2 je v ospredje postavila kadrovske funkcije, saj so morali poskrbeti za varno delo, uvajanje nove oblike dela od doma in vzpostaviti drugačne kanale komuniciranja z zaposlenimi. Nekateri napovedujejo uporabo hibridnega modela z uporabo dela od doma in na lokaciji tudi v prihodnje, seveda na tistih delovnih mestih, kjer je to možno. Zaradi številnih izzivov in povečanega obsega dela v času epidemije je bilo delo za zaposlene v kadrovske službah v tem obdobju zelo naporno in stresno. K temu je zagotovo prispevala **zelo vitka organiziranost kadrovske službe** v primerjavi z mednarodnimi standardi. Sogovorniki so izrazili mnenje, da je kadrovska funkcija enakovredna drugim funkcijam v podjetju, da so vključeni v strateške procese in imajo pomemben vpliv na strateške in operativne odločitve, ki so povezane z zaposlenimi. Pri tem pa imajo le tri podjetja izdelano kadrovske strategije, večina pa načrtuje aktivnosti z letnimi plani.

Ugotovitve in priporočila

Za trgovino prihodnosti potrebujemo nekatere **strukturne spremembe tako v ospredju kot v ozadju**, ki bodo prinesle drugačne delovne vloge in kompetence zaposlenih, kot prevladujejo v panogi danes. Temu primerno bo treba **nadgraditi tudi kadrovske funkcije**. Predvsem bo treba poskrbeti za ustrezno kadrovske zasedbo v kadrovske oddelkih (tako število in kompetence zaposlenih) ter procesno učinkovitost tudi z uvajanjem agilnih, digitalnih in sodobnih tehnoloških pristopov.

Pomembna sprememba procesov v ospredju je nadomeščanje neposredne interakcije s kupci, ki je bila v preteklosti temelj postrežbe kupcev, z **virtualno in brezkontaktno interakcijo**. Za

uspešno poslovanje bo trgovec moral poskrbeti za **ustrezno tehnološko opremo in kompetence zaposlenih za delo s tehnološkimi pripomočki** (vključno z digitalnimi veščinami) in pridobiti zaupanje kupcev s tem, da bo izkazal ustrezno skrb za zdravje, zagotavljanje zasebnosti in varovanje podatkov.

Med zalednimi operacijami bo potrebno:

- **optimizirati procese povratne logistike** (npr. ob vračilih blaga), ki bodo postali stalnica.
- **Premisliti in preveriti bo potrebno vlogo prodajaln.** Te v čedalje večji meri postajajo mini-logistični centri in prevzemne točke. Prodajalci morajo poleg klasičnih prodajnih funkcij obvladovati tudi nekatere mikro-logistične operacije. Pomembni kompetenci, ki jih morajo razviti, sta učinkovitost in natančnost.
- **Prestrukturirati se bodo morale tudi oskrbne verige,** da bodo sposobne izpolnjevati tudi (mikro) naročila posameznih gospodinjstev, ne le prodajaln. To bo zahtevalo prenovo zalednih operacij komisioniranja in transporta. Kot kažejo trendi v potrošnji, bodo morali mnogi trgovci prilagoditi asortiment, saj se krepi segment porabnikov, ki je okoljsko osveščen in svoje vrednote dejansko udejanja v nakupnem vedenju. To bo verjetno zahtevalo širitev nabora dobaviteljev in vzpostavitev novih oskrbnih verig.

Deloitte je v svoji študiji izpostavil **štiri prioriteta področja**, kamor bodo po besedah vrhnjih managerjev trgovskih podjetij in strokovnjakov v panogi v naslednjih letih usmerjene investicije:

- Pospešitev digitalizacije, ki presega namen diferenciacije od konkurence.
- Oskrbne verige, management zalog in digitalna uporabniška izkušnja strank ne smejo več biti ločeni silosi.
- Skrb za zdravje in varnost zaposlenih in kupcev bo ostala prioriteta.
- Ob razmisleku o stroškovni učinkovitosti bo potreben svež pogled na to, kako dosegati donosnost.

Na podlagi naše raziskave razvoja kompetenc in poklicev v trgovini lahko za kadrovske področje podamo naslednje ugotovitve in priporočila:

1. Generalni trend gibanj v trgovini nakazuje **upad števila zaposlenih na nekaterih najbolj množičnih sedanjih delovnih mestih (poklicih) v trgovini** (prodajalec, blagajnik, administrator). Nove vloge bodo zahtevale **zaposlovanje bolj izobraženega kadra z bistveno večjimi pričakovanji in hkrati z več alternativami za opravljanje dela** (tako znotraj kot izven panoge). Obenem lahko v prihodnosti pričakujemo splošno pomanjkanje kadra, ki bo pogajalsko moč pri zaposlovanju nagibal v smer kandidatov.

Ko podjetje zaposli ustrezen kader, bo smiselno usmeriti napore v to, da ga obdrži in ustrezno razvije, tako da lahko ta prispeva k povečevanju vrednosti za podjetje.

2. Podjetja v trgovini naj skupno pristopijo k aktivnostim, **ki panogo za potencialne delavce delajo bolj privlačno od drugih panog** (t.j. podjetja v panogi naj povečujejo število/delež kandidatov, ki jih uspejo kot celota privabiti in zadržati). Jasno pa je, da se bo hkrati zaradi tesnega trga dela zaostroval tudi bolj za kadre znotraj panoge. Tu je treba najti pravo ravnotežje in simbiozo med trgovskimi podjetji.
3. Trgovska podjetja bodo morala opraviti **obsežno kadrovsko prestrukturiranje**, za kar bo potrebno **do-usposabljanje**, ki bo zaposlene opremilo z novimi znanji (angl. upskilling), in **pre-usposabljanje** za opravljanje drugačnega dela (angl. re-skilling), kot tudi **nadomeščanje manj izobraženih z bolj izobraženimi kadri**. V splošnem bodo podjetja zaradi trendov v trgovini potrebovala več strokovnjakov (z višjimi plačami), pri čemer bodo pri konkuriranju za določene profile (npr. strokovnjake na področjih digitalnega trženja, informacijske tehnologije, podatkovne analitike, e-trgovanja) soočena z izredno močno in široko opredeljeno konkurenco na trgu dela. Trgovska podjetja običajno niso zaznana kot »tehnološka« podjetja, zato nekatere profile kadrov le s težavo privabijo. Pandemija je pokazala, da je potrebno to zaznavo spremeniti, ker **trgovska podjetja postajajo tehnološka**: tehnološke rešitve, ki so pomenile »rešilno vrv« v času popolne zaustavitve javnega življenja (spletna prodaja, spletne storitve za kupce, brezkontaktne rešitve pri dostavi in plačilih ipd.) se bodo ohranile tudi po pandemiji, saj kupcu omogočajo bolj udobno poslovanje s ponudniki. Zaposleni z delovnimi vlogami, ki se bodo zaradi napredka v tehnologiji avtomatizirale oz. izločile bodo lahko prehajali v podobne vloge povezane z digitalnimi prodajnimi kanali, v vloge, kjer je poudarjena komponenta pristnega človeškega stika in odnosov s stranko, ali pa bodo iskali druge karierni poti. V vsakem primeru bo za te posameznike nujno pre/do-usposabljanje.
4. Za zagotavljanje talentov je nujno **dvigniti ugled in privlačnost trgovske panoge** za bolj izobražene kadre, saj jo ti zaznavajo kot panogo s slabimi plačami, malo ugodnostmi in pomanjkanjem kariernih priložnosti. Podjetja morajo sistematično razvijati znamko delodajalca in razviti pristop k oblikovanju izkušnje zaposlenih, ki bodo vplivale na njihovo privlačnost kot delodajalca in s tem sposobnost privabiti in zadržati kadre.
5. Potrebujemo širši pogled na to, kaj je kadrovska problematika v trgovini. Ne gre le za izzive, povezane z zagotavljanjem prodajalcev in dograjevanjem njihovih kompetenc, potreben je **pogled na celoten ekosistem, ki vključuje tudi angažiranje človeških virov preko oskrbnih verig, partnerjev in najetega dela**. Prav tako je treba nasloviti tudi manko kompetenc v ozadju. Določeni kadrovske izzivi v ospredju bi bili lažje rešljivi oz. bi se rešili, če bi trgovska podjetja imela ustrezne prilagojene kompetence in sposobnosti v ozadju in če bi prilagodile nekatere bistvene sisteme in metrike

uspešnosti v trgovskih sistemih (npr. ključni kazalniki uspešnosti, ki so vezani na m2 so v večkanalnem svetu vprašljivi).

6. V trgovini bo še bolj kot doslej pomembno angažiranje človeških virov preko **sodelovanja v partnerstvih**, in to na obeh koncih kontinuuma, tako pri zelo enostavnih nalogah (učinkovitost izvedbe; npr. mikro logistika), kot tudi pri zelo zahtevnih nalogah (tudi iz razloga, ker določenih profilov trgovska podjetja za stalno ne bodo sposobna privabiti; npr. na področju digitalizacije in IT). Razmisleku o **optimalni arhitekturi človeških virov** (koga neposredno zaposlovati in kje iskati partnerstva) bo treba nameniti še več pozornosti. Prav tako uspešnemu in učinkovitemu sodelovanju v partnerstvih, ko jih že vzpostavimo, in delu z zunanjimi sodelavci, najetim delom itn.
7. Bolj kot razmisleku o poklicu prodajalca in njegovem poslanstvu bi veljalo pozornost posvetiti **razmisleku o privlačnosti dela in delovnih vlog za zaposlene v različnih življenjskih okoliščinah**. Glede na to, da število »poklicnih« trgovcev upada, za pomemben delež posameznikov, ki delajo kot trgovci, to ne bo končni karierni cilj, ampak določena epizoda v njihovi karieri. Namesto razmisleka o tem, kako narediti privlačen poklic trgovca »za stalno«, se lahko vprašamo tudi »kdaj, v katerem obdobju življenjskega in kariernega cikla in za koga je delo v trgovini zanimivo« in svoje kadrovske aktivnosti prilagodimo temu (npr. z oblikovanjem različnih sosledij kariernih epizod v trgovini, ki bile zanimive za nove segmente kadrov). Nekateri ponudniki storitev (npr. Wolt) uspešno uporabljajo tudi **igrifikacijo delovnih nalog**, s katero spodbujajo notranjo in zunanjo motivacijo sodelavcev.
8. V trgovini čedalje bolj prevladuje **procesno gledanje na izvajanje posla**. Kot so se izrazili v enem od večjih trgovskih podjetij, gre že skoraj za »pogled proizvodnega procesa, ki mora biti polno optimiziran, nanj po potem navežeš še določene dogodke stika s stranko«. Takšen proces je **digitaliziran oz. optimiziran** in posamezni nosilec (zaposleni) mora razumeti, kakšna je njegova **vloga oz. portfelj vlog v tem procesu** oz. kako se vklaplja vanj.
9. Zaradi hitrih sprememb in posledične potrebe po prilagodljivosti ter pregovorne časovne variabilnosti v povpraševanju je v trgovini čedalje večja **potreba po univerzalnih nosilcih**, ki lahko opravljajo različne delovne vloge in prilagajajo svojo aktivnost glede na trenutne potrebe. To za trgovska podjetja pomeni še več angažmaja v **širino usposabljanja**, predvsem za nosilce v ospredju (ki se z namenom boljše izkoriščenost resursov lahko smiselno lotevajo tudi aktivnosti v ozadju).
10. Področja, kjer človek v trgovini dela »kot stroj«, se bodo dolgoročno **avtomatizirala** oz. izločila. Pomen področij, kjer se **dodaja vrednost** (med njimi je veliko zalednih aktivnosti!) pa se bo še povečal. Zanje bodo potrebni drugačni profili in kompetence: npr. namesto blagajnikov bodo potrebni svetovalci, ki imajo digitalne kompetence, da bodo lahko pomagali kupcem pri reševanju problemov, tudi na inovativne načine.