

Specjaliści i menedżerowie działów zakupów w branży retail na rynku pracy



RAPORT 2025



Spis treści

Wstęp	3
Zakupy w retailu 2025: zawód, który łączy wpływ, presję i ambicję	4
Profile, motywacje i wyzwania kupców w polskim sektorze retail	5
Uczestnicy badania - profil demograficzny	6
Uczestnicy badania - profil zawodowy	8
Obszar kategorii zakupowej	10
Motywatory pracowników działów zakupów	13
Wynagrodzenie i jego zmienne	20
Zmiany liczby etatów w dziale zakupów – ostatnie 12 miesięcy	30
Rotacja na stanowiskach i plany zawodowe	33
Najciekawszy pracodawcy w branży retail	38
Czy firmy planują inwestycje w obszar zakupów?	39
Poczucie wsparcia ze strony organizacji	42
Wnioski	47
Podsumowanie	48

Wstęp

Ewelina Kołodziej-Władzińska

Senior Executive Manager
HRK Retail & e-Commerce



Celem badania „Specjaliści i menedżerowie działów zakupów w branży retail na rynku pracy” jest lepsze zrozumienie codzienności, potrzeb i wyzwań zawodowych Category Managerów oraz osób zarządzających zakupami w sektorze retail. Chcieliśmy sprawdzić nie tylko, kim są współcześni kupcy, jakie mają doświadczenia i kompetencje, ale przede wszystkim – jak postrzegają swoją rolę, czego potrzebują, by skutecznie działać, oraz jakiego rodzaju wsparcia oczekują od organizacji. Szczególną uwagę poświęciliśmy aspektom związanym z rozwojem zawodowym, inwestycjami w kompetencje, gotowością do zmiany oraz czynnikom wpływającym na lojalność i zaangażowanie zespołów zakupowych.

Wyniki badania wyraźnie pokazują, że stanowisko Category Managera staje się funkcją o coraz bardziej strategicznym znaczeniu, ale też o rosnącej złożoności. Category Managerowie nie tylko negocjują ceny i kontrakty, lecz także odpowiadają za wyniki finansowe, optymalizację asortymentu, współpracę z innymi działami, a często również za zarządzanie ryzykiem i szybkie reagowanie na zmiany rynkowe. To rola, która wymaga elastyczności, odporności, a także coraz szerszego zestawu kompetencji.

Jednocześnie tylko co druga firma inwestuje w rozwój kompetencji zakupowych – a gdy już to robi, koncentruje się głównie na obszarach „twardych”, takich jak negocjacje czy analiza rentowności. Znacznie rzadziej rozwijane są umiejętności miękkie i strategiczne, takie jak adaptacja do zmiany, współpraca międzydziałowa czy zarządzanie zespołem. Co istotne, ponad 79% badanych rozważyła zmianę pracy w ciągu najbliższych 12 miesięcy, a głównymi powodami są niezadowolenie z wynagrodzenia, ograniczone możliwości rozwoju, brak realnego wpływu i niewystarczające wsparcie organizacyjne.

Respondenci jasno artykułują potrzebę transformacji – nie tylko w zakresie narzędzi, ale również kultury organizacyjnej. Chcą większej decyzyjności, lepszych danych, mniej biurokracji i rzeczywistego dialogu z przełożonymi. Oczekują środowiska, które pozwala nie tylko realizować KPI, lecz także mieć wpływ, rozwijać się i być traktowanym jak partner. Wielu z nich wskazuje, że chciałoby działać bardziej strategicznie – ale potrzebują do tego odpowiednich zespołów, zasobów i zaufania.

Badanie to pokazuje wyraźnie, że zakupami w branży retail zarządzają dziś ludzie kompetentni, zmotywowani i świadomi swojej roli. Jednocześnie mierzą się oni z presją wyników, deficytem wsparcia i brakiem strukturalnych możliwości rozwoju. To punkt wyjścia do ważnej rozmowy o przyszłości tej funkcji – i o tym, jak powinny zmieniać się firmy, aby zatrzymać najlepszych ludzi, rozwijać ich potencjał i budować silne, odporne na zmiany zespoły zakupowe.

Ewelina Kołodziej-Władzińska

Senior Executive Manager
HRK Retail & e-Commerce

Zakupy w retailu 2025: zawód, który łączy wpływ, presję i ambicję

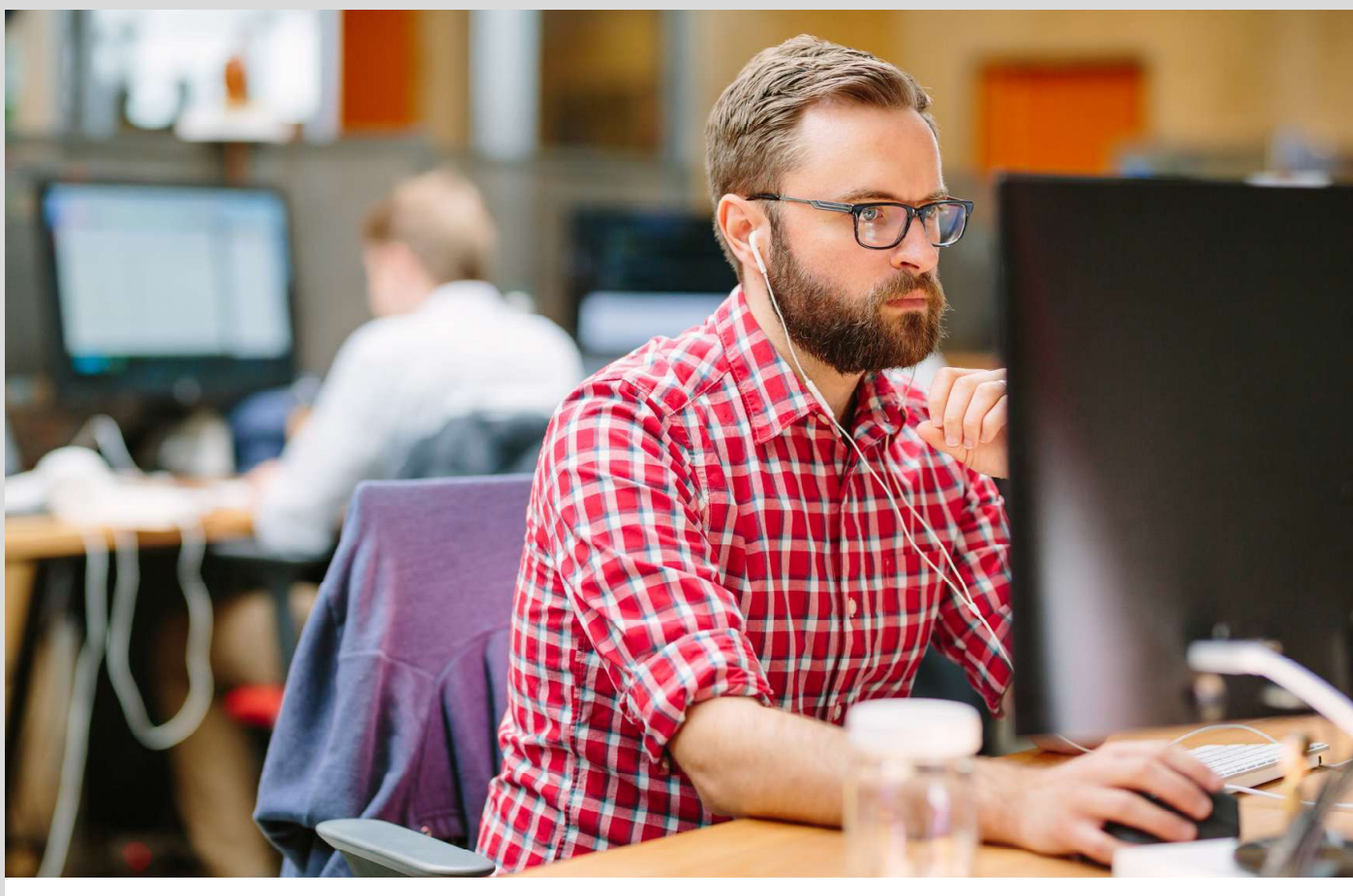
Jak pracują dziś kupcy w największych firmach retailowych w Polsce? Co ich motywuje, co frustruje, a co zatrzymuje w organizacji? Jak oceniają swoją pozycję, dostęp do danych i możliwość podejmowania decyzji?

Raport HRK powstał na podstawie odpowiedzi 103 specjalistów i menedżerów ds. zakupów, pracujących w firmach z sektora retail. To przedstawiciele różnych kategorii zakupowych i kanałów sprzedaży – zarówno offline, jak i online.

Zebrane dane pozwalają lepiej zrozumieć, jak wygląda codzienność w dziale zakupów – i dlaczego dziś to stanowisko staje się jednym z kluczowych dla wyniku finansowego firmy.

W raporcie nie tylko analizujemy odpowiedzi na 36 pytań, ale też pokazujemy:

- jak zmienia się rola zakupów,
- jak rośnie rotacja wśród kupców,
- czego naprawdę potrzeba, by przyciągać i utrzymać najlepszych.



Profile, motywacje i wyzwania kupców w polskim sektorze retail

Sektor retail od kilku lat doświadcza dynamicznych, a niekiedy wręcz rewolucyjnych zmian – zarówno na poziomie organizacyjnym, jak i w kontekście kompetencji oraz oczekiwań wobec zespołów zakupowych. Szybko postępująca digitalizacja, hybrydowe modele pracy, rosnąca presja kosztowa, a także niestabilność rynkowa wymuszają na firmach nie tylko większą elastyczność, ale także nowe podejście do budowania zespołów, kształtowania polityki wynagrodzeń i rozwoju kompetencji. W tym kontekście rola kupców i menedżerów ds. zakupów nabiera szczególnego znaczenia, stając się coraz bardziej wielowymiarowa i wymagająca.

Oddając w Państwa ręce niniejszy raport, prezentujemy wyniki szeroko zakrojonego badania ankietowego przeprowadzonego wśród osób bezpośrednio odpowiedzialnych za obszar zakupów w firmach retailowych. Celem badania było nie tylko zidentyfikowanie profilu demograficznego i zawodowego kupców, ale także głębokie zrozumienie ich codziennych motywacji, wyzwań, preferencji i oczekiwań wobec pracodawców. Analiza obejmuje zarówno twarde wskaźniki (takie jak wynagrodzenia, systemy premiowe, benefity), jak i miękkie aspekty pracy (motywatory, atmosfera, poczucie wsparcia, poziom satysfakcji).

Raport powstał w oparciu o odpowiedzi osób reprezentujących zróżnicowany przekrój rynku retail – zarówno pod względem doświadczenia, zajmowanego stanowiska, jak i rodzaju obsługiwanych kategorii produktowych. Co istotne, badani to w większości profesjonaliści z wieloletnim stażem i wysokim poziomem kompetencji zarządczych – ponad połowa respondentów zarządza zespołami zakupowymi, a niemal ¼ posiada ponad siedem lat doświadczenia w branży. W strukturze ankietowanych widać niewielką przewagę osób zatrudnionych w firmach o zagranicznym kapitale, choć wyraźnie reprezentowane są także przedsiębiorstwa polskie, co pozwala uchwycić specyfikę i różnice między różnymi modelami zarządzania.

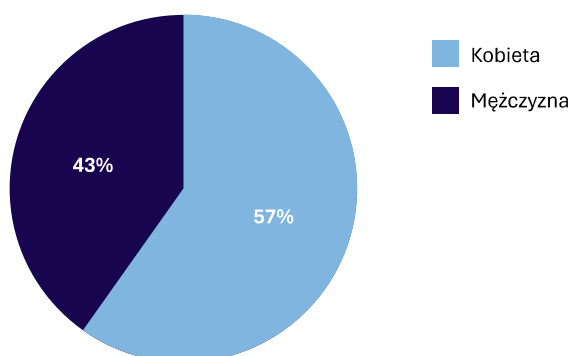
W niniejszym opracowaniu prezentujemy nie tylko syntetyczne dane liczbowo-wskaźnikowe, ale również – dzięki analizom krzyżowym – szerszy kontekst wyzwań, z jakimi mierzą się dziś kupcy. Szczególną uwagę poświęcamy kluczowym obszarom decydującym o efektywności i satysfakcji zawodowej w zakupach: motywacji w pracy, dostępności benefitów, możliwości rozwoju oraz poziomie wsparcia ze strony organizacji. Analizujemy także aktualne trendy płacowe, zjawisko luki wynagrodzeń, skalę rotacji pracowników i ich plany na najbliższą przyszłość.

Raport nie ogranicza się wyłącznie do przedstawienia bieżącej sytuacji – wskazuje również na główne bolączki rynku, potrzeby i postulaty samych kupców, które mogą stać się punktem wyjścia do pogłębionych analiz oraz inspiracją dla pracodawców. Dzięki licznym cytatom, danym przekrojowym i komentarzom ekspertów, raport stanowi nie tylko źródło twardych danych, ale i praktyczną mapę aktualnych wyzwań oraz potencjalnych kierunków rozwoju obszaru zakupów w retailu.

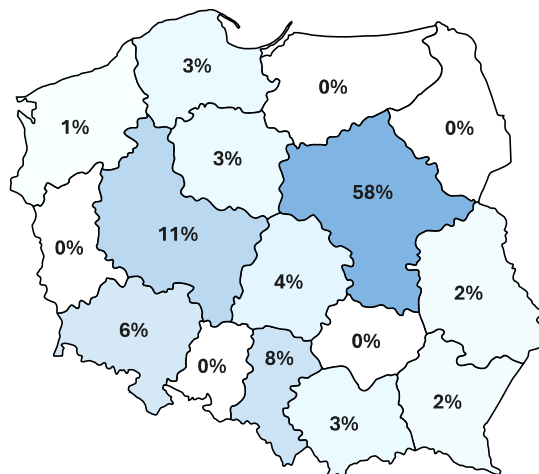
Zapraszamy do lektury i wykorzystania wniosków – zarówno w procesach decyzyjnych, jak i w codziennej pracy zespołów zakupowych, HR oraz kadry menedżerskiej. Mamy nadzieję, że przedstawione wyniki i obserwacje staną się punktem wyjścia do konstruktywnej dyskusji o przyszłości roli zakupów w polskim sektorze retail oraz impulsem do dalszego rozwoju i budowania przewagi konkurencyjnej firm.

Uczestnicy badania - profil demograficzny

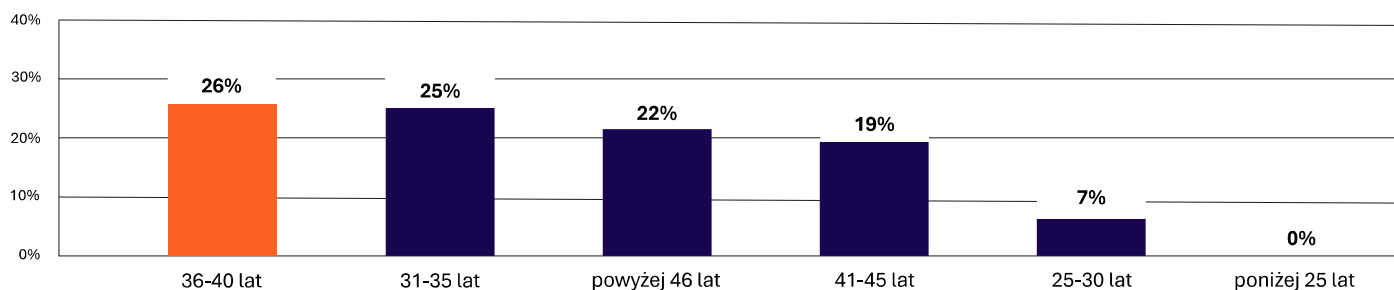
Płeć



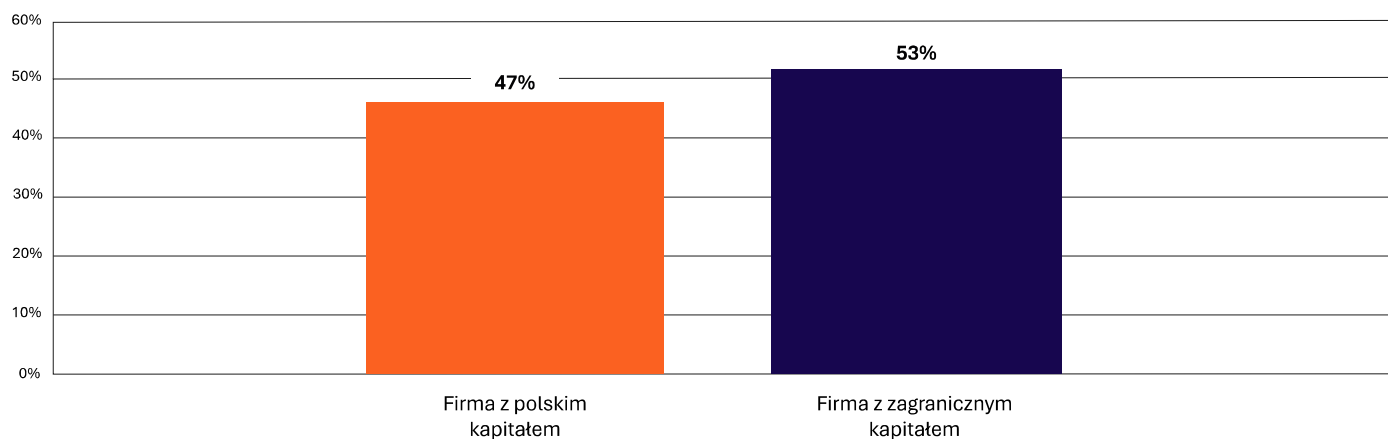
Miejsce zamieszkania



Wiek



W jakim środowisku Pan/Pani pracuje?



W badaniu dotyczącym sektora retail wzięły udział osoby o zróżnicowanym profilu demograficznym i zawodowym.

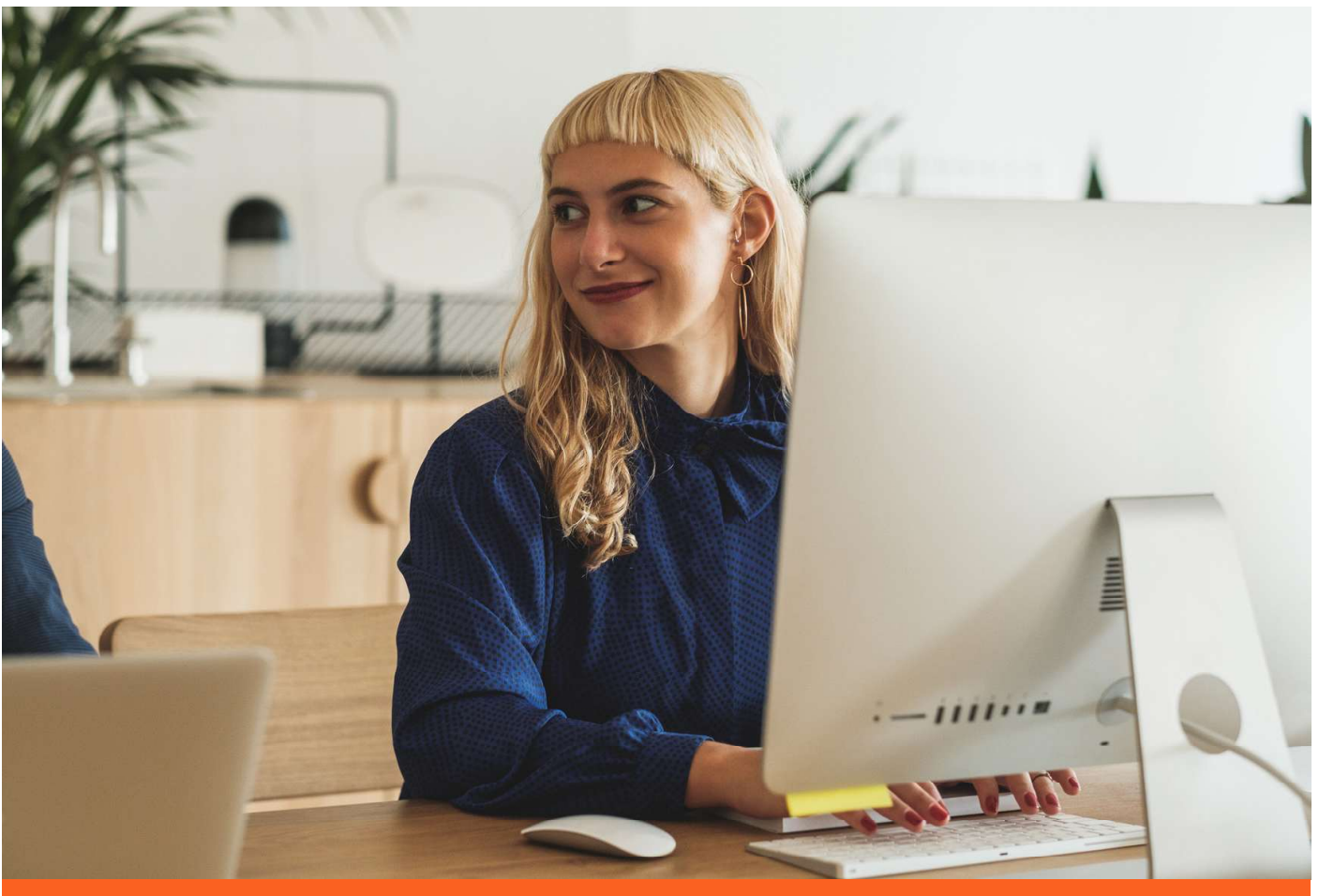
Pod względem płci dominowały kobiety, które stanowiły 57% wszystkich respondentów. Mężczyźni stanowili 43% grupy badanych.

Respondenci pochodzili głównie z województwa mazowieckiego (58%), co znacząco wyróżniało się na tle pozostałych regionów. Wśród innych województw, z których pochodziły osoby uczestniczące w badaniu, znalazły się między innymi: wielkopolskie (11%), śląskie (8%), dolnośląskie (6%) oraz pomorskie, małopolskie i kujawsko-pomorskie (po 3%). Brak odpowiedzi odnotowano z województw lubuskiego, opolskiego, podlaskiego, świętokrzyskiego oraz warmińsko-mazurskiego.

Grupa wiekowa uczestników była stosunkowo zróżnicowana, choć najliczniejsze były osoby w wieku 36–40 lat (26%) oraz 31–35 lat (25%). 22% respondentów zadeklarowało wiek powyżej 46 lat, a niemal co piąty badany (19%) znajdował się w przedziale 41–45 lat. Najmniej liczna była grupa osób w wieku 25–30 lat (7%), natomiast nikt z badanych nie zadeklarował wieku poniżej 25 lat.

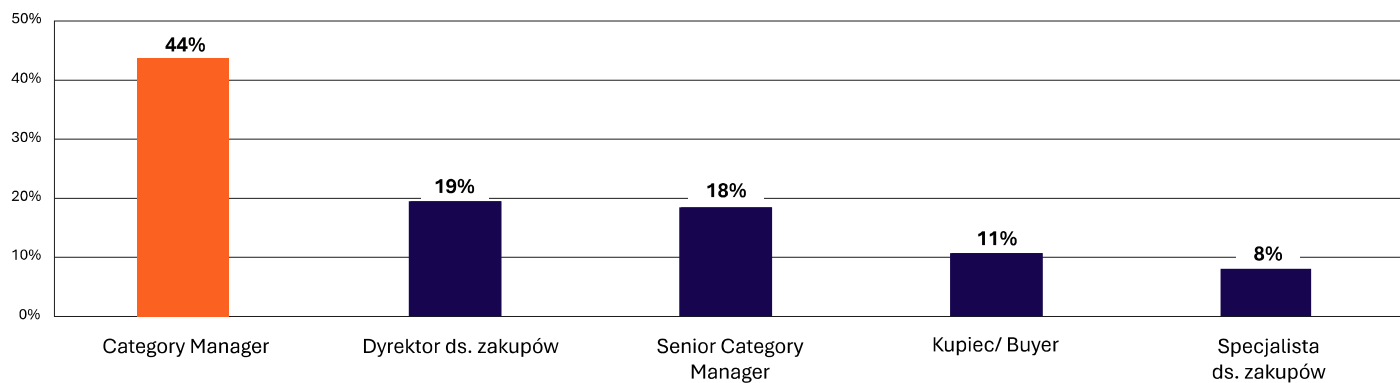
Pod względem środowiska pracy uczestnicy podzielili się niemal równo: 53% respondentów pracuje w firmach z zagranicznym kapitałem, natomiast 47% – w firmach o kapitale polskim. Taki rozkład wskazuje na dużą reprezentację zarówno międzynarodowych struktur, jak i polskich przedsiębiorstw w sektorze retail.

Profil badanych wskazuje na dojrzałą, profesjonalną grupę specjalistów i menedżerów, skoncentrowaną głównie wokół centralnej Polski, zatrudnioną w firmach różnego pochodzenia kapitałowego. To zróżnicowanie stanowi ważny kontekst do interpretacji kolejnych wyników badania.

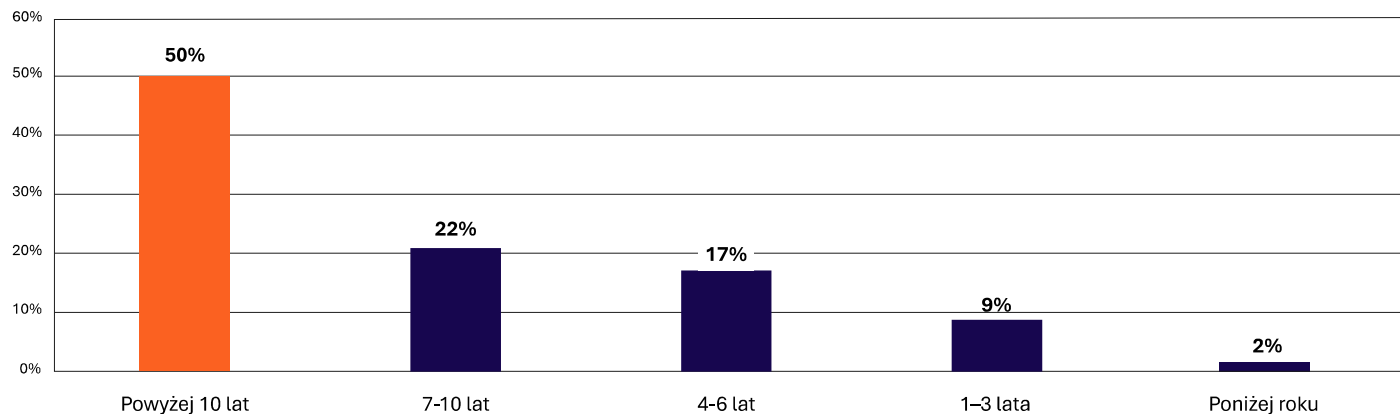


Uczestnicy badania - profil zawodowy

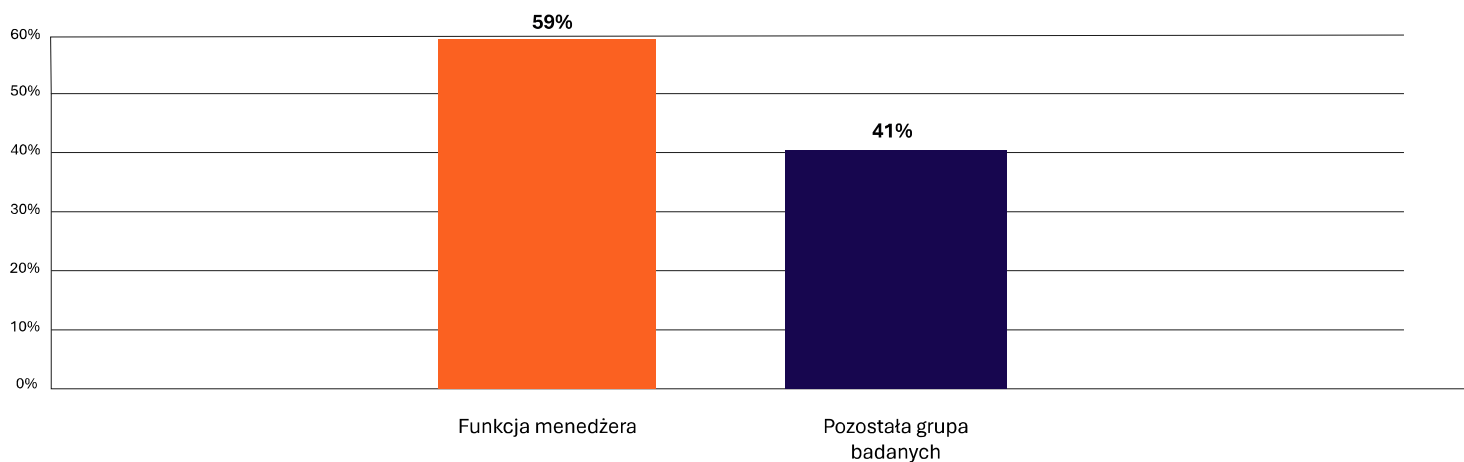
Jakie stanowisko zajmuje Pan/Pani obecnie?



Jaki jest Pana/Pani staż zawodowy w dziale zakupów?



Czy obecnie zarządza Pan/Pani zespołem?

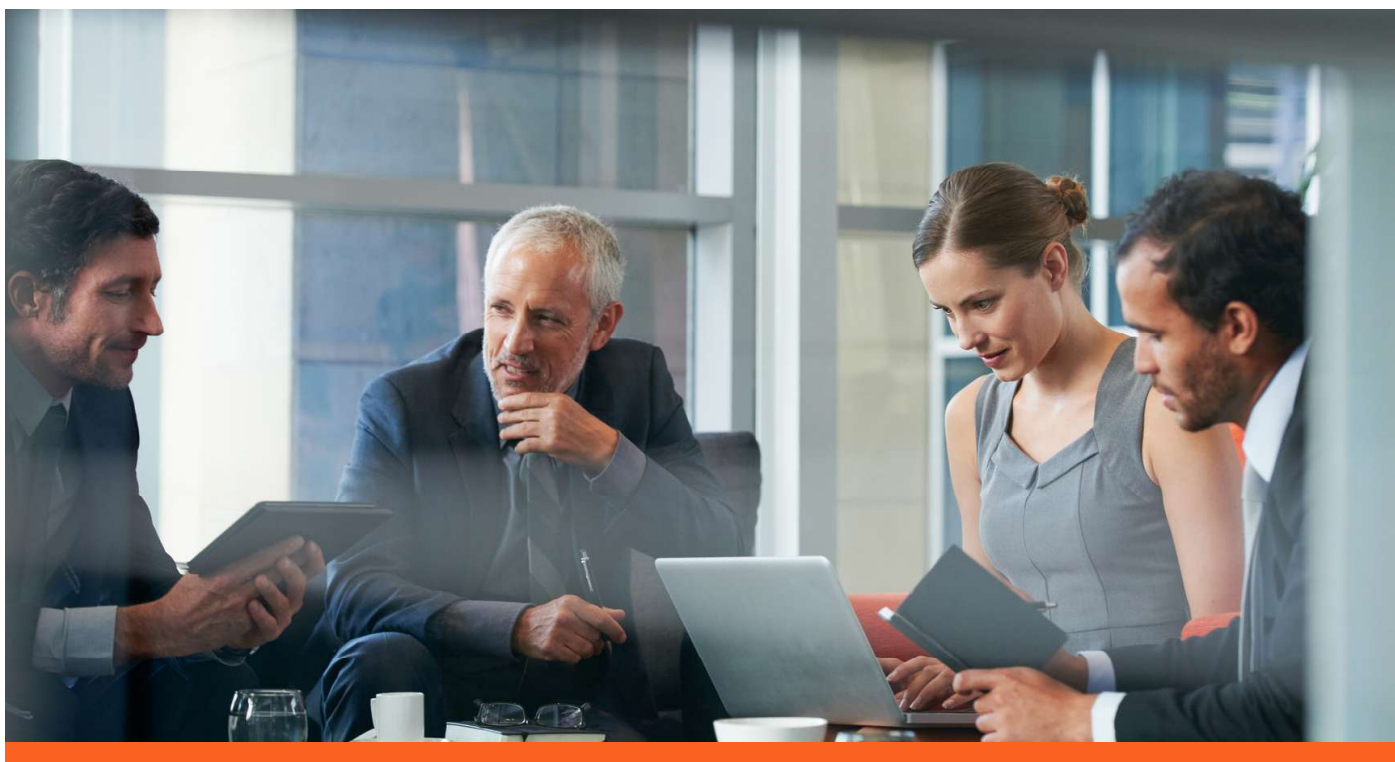


Respondenci biorący udział w badaniu to w zdecydowanej większości doświadczeni profesjonaliści zatrudnieni na stanowiskach związanych z zarządzaniem zakupami w sektorze retail. Najliczniejszą grupę stanowili Category Managerowie (44%). Na kolejnych miejscach znaleźli się Dyrektorzy ds. zakupów (19%) oraz Senior Category Managerowie (18%). Kupcy (11%) oraz Specjaliści ds. zakupów (8%) stanowili mniejszość, co wskazuje na wysoką średnią rangę zawodową respondentów.

Staże pracy uczestników dodatkowo potwierdzają ich doświadczenie: połowa badanych (50%) zadeklarowała ponad 10-letni staż w obszarze zakupów. Kolejne grupy to osoby z doświadczeniem 7–10 lat (22%) oraz 4–6 lat (17%). Staż zawodowy poniżej trzech lat zadeklarowało niespełna 10% uczestników.

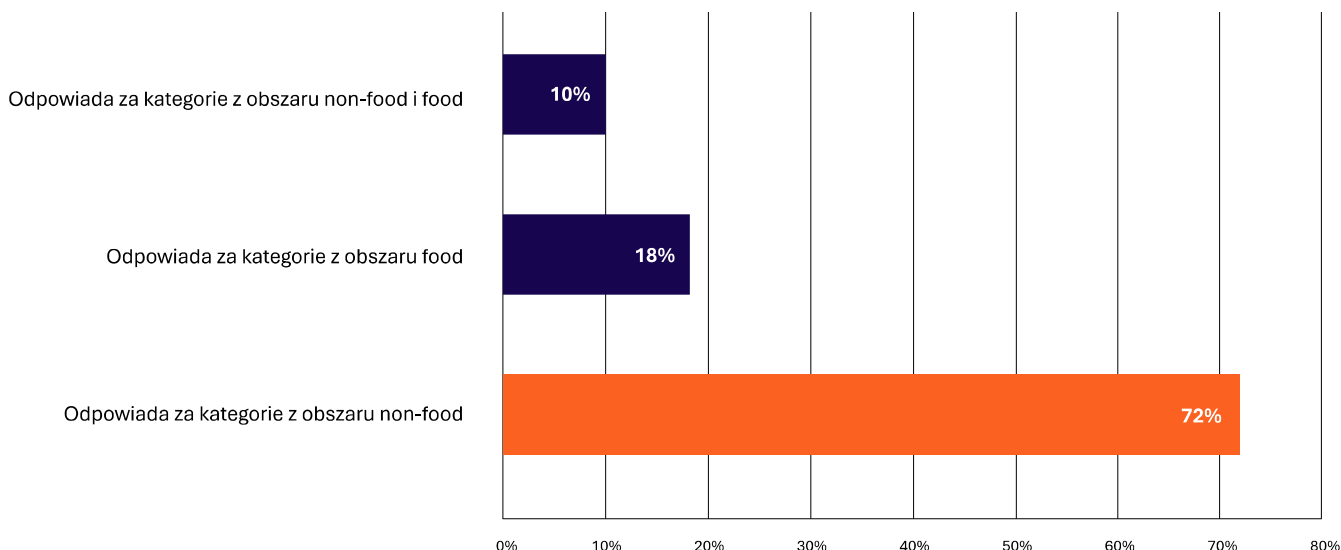
Warto podkreślić, że 59% respondentów obecnie zarządza zespołami. Świadczy to o wysokim poziomie kompetencji kierowniczych wśród uczestników badania i dodatkowo podkreśla, że ich odpowiedzi oddają perspektywę osób aktywnie zaangażowanych w procesy decyzyjne w organizacjach retailowych.

Profil zawodowy badanych jednoznacznie wskazuje na silną reprezentację specjalistów i menedżerów średniego oraz wyższego szczebla, co wzmacnia wiarygodność wniosków płynących z badania.



Obszar kategorii zakupowej

Jakim obszarem kategorii obecnie się Pan/Pani zajmuje?



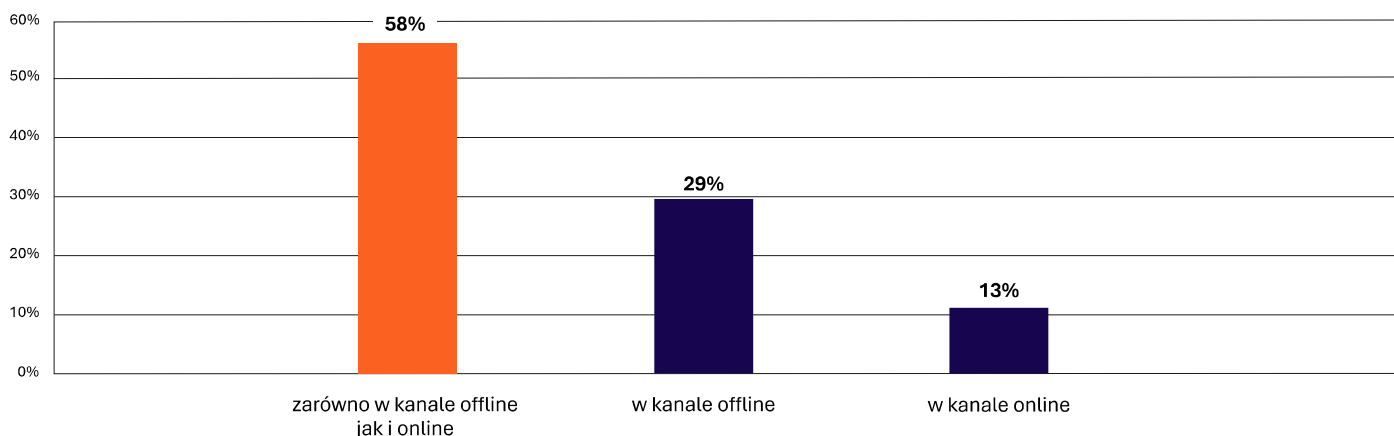
Większość respondentów (72%) deklaruowała, że obecnie odpowiada za kategorie z obszaru non-food. Produkty spożywcze stanowiły przedmiot pracy dla 18% badanych, natomiast 10% uczestników badania zarządzało zarówno kategoriami food, jak i non-food równocześnie.

Struktura odpowiedzi pokazuje, że badani są silnie skoncentrowani na rozwijaniu kategorii niespożywczych, co odzwierciedla rosnące znaczenie segmentu non-food w strategiach sprzedażowych sieci retail. Warto również zwrócić uwagę, że prawie co dziesiąty uczestnik badania działa w modelu łączonym, co może świadczyć o rosnącym znaczeniu elastyczności kompetencyjnej w strukturach zakupowych. W strukturze odpowiedzi widać wyraźne przesunięcie akcentu w kierunku kategorii niespożywczych, co odzwierciedla zmieniające się priorytety wielu sieci handlowych w Polsce.

Rosnące znaczenie segmentu non-food – obejmującego m.in. elektronikę użytkową, wyposażenie domu czy odzież – wiąże się z potrzebą dynamicznego zarządzania szerokimi portfelami produktów, szybszej rotacji asortymentu i większego wykorzystania danych rynkowych. Jednocześnie zarządzanie kategoriami łączonymi (food + non-food) wymaga od kupców poszerzonych kompetencji, łączących wiedzę o różnych grupach produktowych i ich sezonowości, co stawia przed działami zakupów nowe wyzwania w kontekście budowania efektywnych strategii.

W JAKIM KANAŁE SPRZEDAŻY ROZWIJANE SĄ PODLEGŁE KATEGORIE?

W jakim kanale sprzedaży rozwija Pan/Pani podległe kategorie?



Respondenci zostali zapytani, w jakim kanale sprzedaży rozwijają kategorie zakupowe, za które odpowiadają. Zdecydowana większość – 58% – wskazała, że działa równocześnie w kanale offline i online.

Kolejne grupy to osoby pracujące wyłącznie:

- w kanale offline – 29%,
- w kanale online – 13%

Struktura odpowiedzi pokazuje, że model omnichannel dominuje w pracy zespołów zakupowych – co potwierdza rosnące znaczenie zintegrowanego zarządzania kategoriami i spójnej oferty we wszystkich punktach styku z klientem.

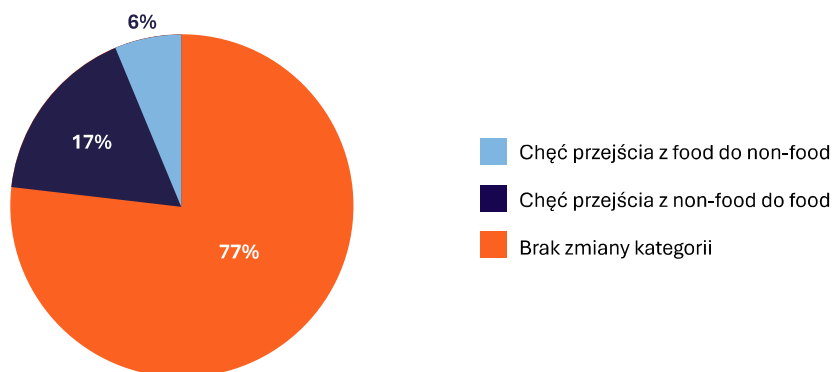
Zaledwie 1 na 8 respondentów deklaruje koncentrację wyłącznie na kanale online, co może oznaczać, że:

- struktury e-commerce w wielu firmach są nadal scalone z głównym działem zakupów,
- lub że samodzielne zespoły zakupowe dedykowane tylko online są wciąż wyjątkiem.

To rozłożenie sił wskazuje, że osoby odpowiedzialne za zakupy muszą dziś elastycznie poruszać się między kanałami sprzedaży – rozumieć różne zachowania konsumenckie, tempo rotacji i oczekiwania względem oferty.

ZAINTERESOWANIE ZMIANĄ OBSZARU KATEGORII ZAKUPOWEJ

Czy jest Pan/Pani zainteresowany/a zmianą kategorii?



Większość respondentów – **77%** – zadeklarowała, że **nie jest zainteresowana zmianą kategorii**, którą obecnie rozwija. **17%** osób chciałoby przejść z non-food do food, a **6%** – odwrotnie, z food do non-food.

Taki rozkład odpowiedzi pokazuje **wysoki poziom specjalizacji i przywiązania do obecnych obszarów zakupowych**. Kupcy często posiadają ekspercką wiedzę produktową i doświadczenie negocjacyjne silnie związane z konkretną kategorią – co sprawia, że zmiana obszaru postrzegana jest jako wyzwanie lub krok wstecz.

Warto jednak zauważyć, że:

- **1 na 6 respondentów** rozważa przejście do kategorii spożywczych,
- a **mniej niż 1 na 20** chce przejść w drugą stronę (do non-food), co może wskazywać na postrzeganie food jako bardziej stabilnej lub strategicznej kategorii w danej firmie.

Dane te mogą być szczególnie istotne dla pracodawców planujących reorganizację struktur zakupowych, tworzenie zespołów łączonych lub rotacje kompetencyjne.



Motywatory pracowników działów zakupów

CO NAJBARDZIEJ MOTYWUJE PRACOWNIKÓW DZIAŁÓW ZAKUPÓW?

Co najbardziej motywuje Pana/Panią w obecnym miejscu pracy?

MOTYWATOR	PROCENT
Wynagrodzenie	15%
Samodzielność i decyzyjność	13%
Stabilne zatrudnienie	12%
Dobra atmosfera	11%
Możliwość pracy zdalnej/hybrydowej	11%
Niezależność / brak nadzoru	11%
Równowaga między życiem a pracą	9%
Możliwość rozwoju i awansu	7%
Prestiż organizacji	7%
Osiągnięcia i uznanie	4%
Pozytywna informacja zwrotna	4%
Benefity pracownicze	4%
Inne (proszę określić)	3%
Brak odpowiedzi	1%

Respondenci zostali poproszeni o wskazanie czynników, które motywują ich najbardziej w obecnym miejscu pracy. Wyniki pokazują, że dla specjalistów i menedżerów ds. zakupów kluczowe są kwestie związane z bezpieczeństwem zatrudnienia, autonomią oraz atmosferą organizacyjną – przy czym motywacja finansowa nadal pozostaje istotnym elementem.

Na pierwszym miejscu znalazło się wynagrodzenie – 15% wszystkich wskazań. To czynnik, który mimo rosnącej wagi tzw. benefitów miękkich wciąż odgrywa zasadniczą rolę w ocenie atrakcyjności miejsca pracy. Tuż za nim uplasowały się:

- **samodzielność i decyzyjność (13%),**
- **stabilne zatrudnienie (12%),**
- **dobra atmosfera (11%),**
- **możliwość pracy zdalnej (11%).**

Te dane pokazują, że pracownicy cenią nie tylko finansowe docenienie, ale też autonomię działania, bezpieczeństwo zawodowe oraz komfort pracy – zarówno w wymiarze relacyjnym, jak i organizacyjnym. Na dalszych pozycjach uplasowały się takie czynniki jak: brak nieustannego nadzoru (11%), work-life balance (9%) i możliwość rozwoju (7%). Prestiż organizacji, benefity, informacja zwrotna i uznanie znalazły się na końcu zestawienia.

Uwaga metodologiczna: wartości na wykresie pokazują udział każdej odpowiedzi w ogólnej liczbie wskazań, a nie % respondentów. Respondenci mogli zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź.

ZRÓŻNICOWANIE MOTYWACJI W ZALEŻNOŚCI OD WIEKU I PŁCI

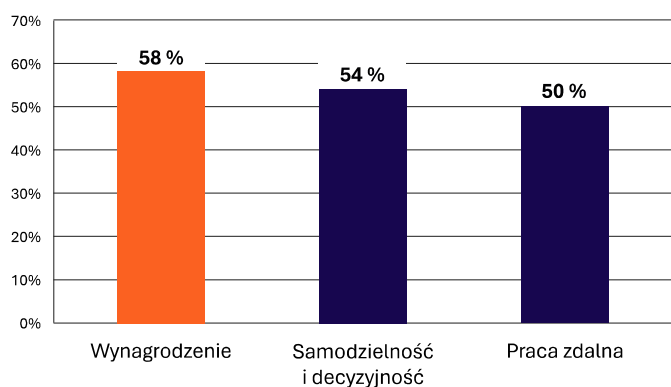
Dodatkowa analiza pokazuje wyraźne różnice między grupami demograficznymi:

- Mężczyźni do 35. roku życia najczęściej wskazywali dobrą atmosferę (67%) i wynagrodzenie (67%) jako kluczowe czynniki motywujące. Wysoko znalazły się też: brak kontroli przełożonych, możliwość rozwoju i awansu oraz praca zdalna (po 33%).
- Kobiety do 35 lat najczęściej wskazywały samodzielność i decyzyjność (54%), wynagrodzenie (58%) oraz pracę zdalną (50%). Dla tej grupy dużą wagę mają elastyczność i autonomia działania.
- Mężczyźni po 36. roku życia podkreślali znaczenie samodzielności (53%), wynagrodzenia (66%) i braku kontroli (38%). Ich motywatory łączą niezależność z korzyściami materialnymi.
- Kobiety powyżej 36 lat wskazywały rzadziej jakiegokolwiek motywatory. Najczęściej wymieniały stabilne zatrudnienie (44%), samodzielność (50%) oraz pracę zdalną (39%). Może to świadczyć o bardziej ostrożnej postawie lub mniejszych możliwościach rozwojowych.

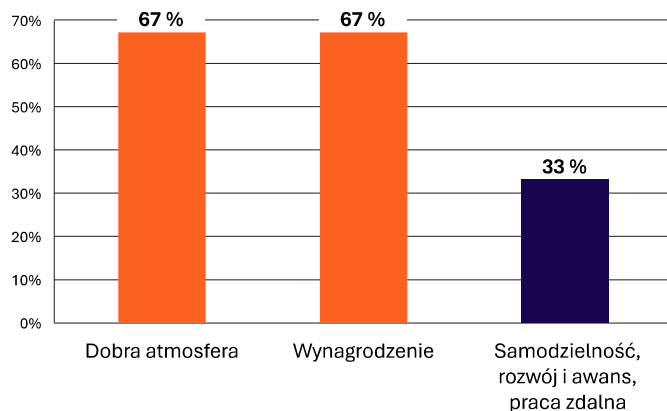
Analiza pokazuje, że:

- **Młodsze pokolenia cenią elastyczność, atmosferę i możliwość pracy zdalnej,**
- **Mężczyźni (zwłaszcza młodszy) są silnie ukierunkowani na konkretne korzyści i niezależność,**
- **Kobiety – szczególnie po 36. roku życia – sygnalizują mniejszą liczbę czynników motywujących, co może być odzwierciedleniem barier strukturalnych lub braku satysfakcji.**

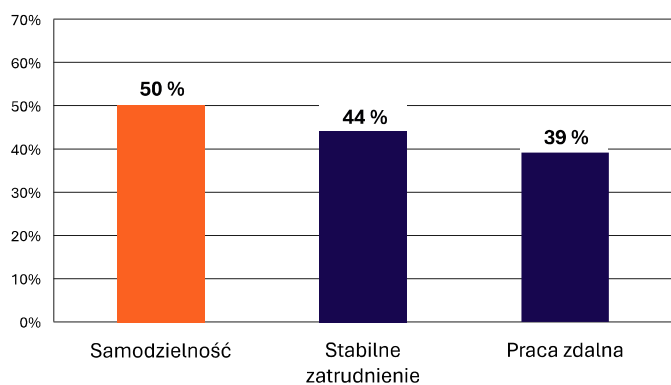
Top 3 motywatory kobiet do 35 roku życia



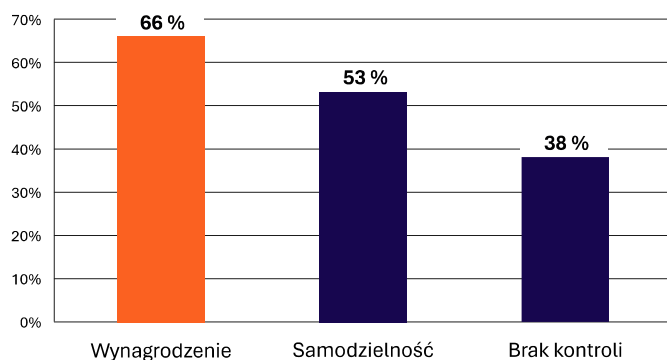
Top 3 motywatory mężczyzn do 35 roku życia



Top 3 motywatory kobiet powyżej 36 roku życia

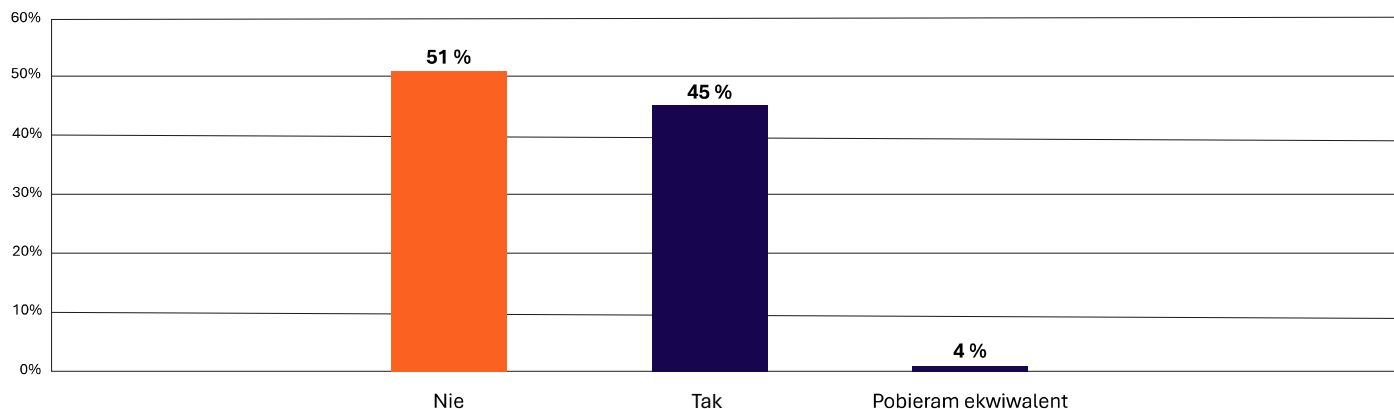


Top 3 motywatory mężczyzn powyżej 36 roku życia



POSIADANIE SAMOCHODU SŁUŻBOWEGO

Czy posiada Pan/Pani samochód służbowy?



Na pytanie o dostęp do samochodu służbowego respondenci odpowiedzieli następująco:

- **51% – nie posiada samochodu służbowego,**
- **45% – korzysta z samochodu służbowego,**
- **4% – otrzymuje ekwiwalent za rezygnację z auta.**

Wyniki te wskazują, że niemal połowa respondentów ma do dyspozycji samochód służbowy – co potwierdza, że w strukturach zakupowych dostęp do auta jest nadal jednym z podstawowych narzędzi pracy.

Z drugiej strony, fakt że ponad połowa ankietowanych nie korzysta z samochodu, może wynikać z:

- specyfiki kategorii zakupowej (np. e-commerce, analiza, digital),
- trybu pracy (praca zdalna, praca w centrali),
- ograniczeń budżetowych lub zmiany polityki benefitowej firm.

Warto też zauważyć, że **ekwiwalent pieniężny** za rezygnację z auta to rozwiązanie rzadko stosowane – co może oznaczać, że firmy nie mają jeszcze wypracowanych elastycznych modeli benefitowych w tym zakresie.



NAJCZĘŚCIEJ OFEROWANE BENEFITY W RETAILU

Jakie benefity zapewnia Panu/Pani obecny pracodawca?

BENEFITY	PROCENT
Prywatna opieka medyczna	23%
Możliwość pracy zdalnej/hybrydowej	22%
Ubezpieczenie na życie	17%
Samochód służbowy	12%
Dofinansowanie nauki języków obcych	11%
System kafeteryjny	9%
Przestrzeń do odpoczynku	3%
Dodatkowe dni wolne	2%
Inne (proszę określić)	2%

Respondenci mogli zaznaczyć wiele odpowiedzi. Wśród oferowanych benefitów najwyżej uplasowały się:

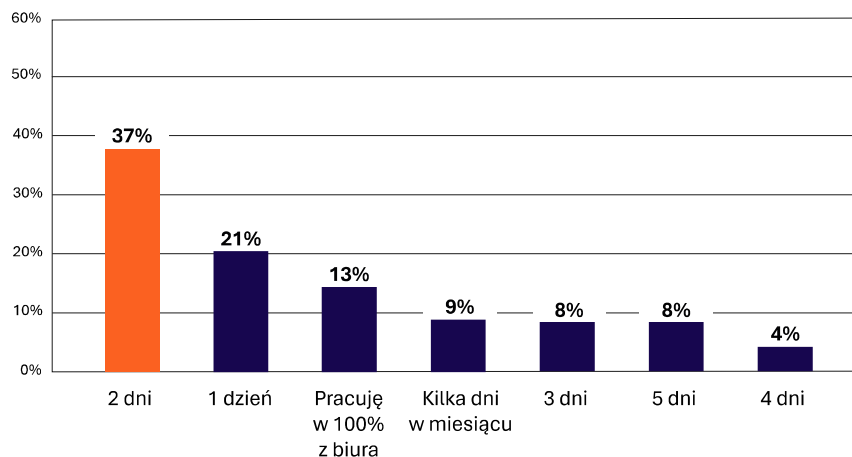
- **Prywatna opieka medyczna** – 23%
- **Możliwość pracy zdalnej** – 22%
- **Ubezpieczenie na życie** – 17%
- **Samochód służbowy do użytku prywatnego** – 12%
- **Dofinansowanie nauki języków obcych** – 11%
- **System kafeteryjny** – 9%

Dane pokazują, że w branży retail **najsilniej rozwinięte są benefity o charakterze zdrowotnym i organizacyjnym**. Możliwość pracy zdalnej, będąca jeszcze niedawno wyjątkiem w strukturach zakupowych, jest dziś standardem w ponad 7 na 10 firmach.

Niewielki udział odpowiedzi „dodatkowe dni wolne” czy „przestrzeń do odpoczynku” może wskazywać, że tzw. miękkie benefity są wciąż traktowane drugoplanowo – mimo rosnącej świadomości pracodawców w zakresie wellbeingu.

CZĘSTOTLIWOŚĆ PRACY ZDALNEJ WŚRÓD KUPCÓW

Ile razy w tygodniu ma Pan/Pani możliwość pracy w trybie home-office?



*Czy dwa dni zdalnie
to nowy standard?*

Większość respondentów deklaruje możliwość korzystania z home office w ograniczonym, ale regularnym wymiarze.

Najczęściej wskazywane odpowiedzi to:

- **2 dni w tygodniu** – 37%
- **1 dzień w tygodniu** – 21%
- **Praca w pełni stacjonarna** – 13%

Wyniki te wskazują, że **najbardziej typowym modelem pracy dla kupców jest układ hybrydowy 1–2 dni zdalnie w tygodniu**, co może odzwierciedlać potrzebę obecności w biurze (spotkania, nadzór nad realizacją procesów, praca zespołowa), przy jednoczesnym oczekiwaniu elastyczności. Jednocześnie 13% pracowników działów zakupów wciąż pracuje **w pełni stacjonarnie**, co może być konsekwencją specyfiki firmy (np. obecność w strukturach operacyjnych) lub braku wdrożonej polityki pracy hybrydowej.

Model pracy zdalnej to dziś nie tylko benefit – ale również istotny element oceny komfortu pracy i możliwości łączenia życia zawodowego z prywatnym. Z danych widać jednak, że **pełna zdalność to nadal rzadkość** w zespołach zakupowych retailu.





Renata Rioja-Perez
HR Director
Baltona



Skuteczne wspieranie Category Managerów wymaga podejścia systemowego, w którym rozwój zawodowy i osobisty pracowników traktowany jest jako proces ciągły, a nie jednorazowe działanie. Podstawą jest jasno zdefiniowana ścieżka kariery, obejmująca kolejne etapy rozwoju, wymagane kompetencje oraz kryteria awansu. Taka transparentność daje pracownikom poczucie kierunku i zrozumienie, w jaki sposób ich codzienna praca przekłada się na długofalowe cele.

Równoległe kluczowe znaczenie ma systematyczne wzmacnianie kompetencji. Poza szkoleniami otwartymi/zamkniętymi, to programy mentoringowe i coachingowe w mojej ocenie pozwalają dopasować wsparcie do indywidualnych potrzeb i stylu pracy, a jednocześnie umożliwiają szybkie zastosowanie zdobytej wiedzy w praktyce. Kluczowe jest, aby wszystkie działania rozwojowe były ściśle powiązane z realnymi wyzwaniami biznesowymi.

Budowanie autonomii i poczucia wpływu jest równie istotne. HR pełni tu rolę partnera liderów, dostarczając im narzędzia i dobre praktyki, które ułatwiają budowanie autonomii i poczucia wpływu w zespołach. Dzięki temu Category Managerowie zyskują przestrzeń decyzyjną w kształtowaniu KPI, strategii kategorii czy metod mierzenia efektów własnej pracy, a kultura organizacyjna opiera się na zaufaniu i współodpowiedzialności.

Nie mniej ważne jest tworzenie środowiska pracy sprzyjającego efektywności. HR może wspierać liderów w zakresie planowania zadań, priorytetyzacji czy zapewniania czasu na pracę w skupieniu. Warto również poszukiwać rozwiązań technologicznych, które automatyzują powtarzalne procesy i odciążają pracowników z zadań operacyjnych, pozostawiając im przestrzeń na inicjatywy strategiczne. Fundamentem każdego

działania pozostaje dobrostan - programy wellbeingowe, ergonomiczne warunki pracy, możliwość regeneracji w okresach wzmożonej presji to elementy, które realnie wpływają na poziom zaangażowania i efektywność zespołów.

Oczekiwania Category Managerów w zakresie benefitów i rozwiązań pozapłacowych znacząco się zmieniły. Dziś szczególne znaczenie mają te, które wspierają efektywność, rozwój i równowagę. Coraz większą wartość zyskują nowoczesne narzędzia technologiczne takie jak automatyzacja, zintegrowane platformy analityczne czy rozwiązania oparte na sztucznej inteligencji, które pozwalają ograniczać presję i koncentrować się na działaniach strategicznych.

Od czasu pandemii na znaczeniu zyskała elastyczność zarówno w zakresie miejsca pracy, jak i organizacji czasu. Hybrydowy model, możliwość dopasowania godzin do specyfiki zadań czy zapewnienie bloków na pracę w skupieniu to obecnie kluczowe czynniki produktywności. Równie ważne pozostaje wsparcie w obszarze dobrostanu rozumianego szerzej niż pakiet medyczny czy karta sportowa. To m.in. dostęp do specjalistów, dodatkowe dni wolne czy realne dbanie o równowagę obciążenia pracą. Widać, że organizacje coraz częściej odpowiadają na te potrzeby, choć wciąż zdarza się, że deklaracje rozwojowe nie idą w parze z praktycznym wdrożeniem, a wellbeing traktowany jest jako zestaw benefitów, a nie fundament kultury organizacyjnej.

W pracy z zespołami zakupowymi największym wyzwaniem pozostaje łączenie bieżących potrzeb biznesowych z realizacją długoterminowych celów strategicznych. Zmienność cen, zakłócenia w łańcuchach dostaw czy rosnące wymagania związane ze zrównoważonym rozwojem powodują, że decyzje muszą być podejmowane szybko, a jednocześnie w oparciu

o przemyślaną analizę. Dodatkową trudnością jest zarządzanie złożonymi relacjami z interesariuszami zarówno wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi. Zespoły zakupowe muszą godzić różne, często sprzeczne priorytety: od wymogów działów finansów, przez potrzeby operacji i produkcji, po strategię marketingu i oczekiwania klientów. Wymaga to umiejętności mediacji, elastyczności negocjacyjnej oraz zdolności do utrzymania relacji w sytuacjach dużej presji. Wyzwaniem pozostaje utrzymanie motywacji i zaangażowania a rotacja pracowników zwiększa koszty i ryzyka, ponieważ każda zmiana kadrowa oznacza utratę cennej wiedzy, relacji i konieczność czasochłonnego wdrożenia nowych osób.

HR może odegrać kluczową rolę w przygotowaniu zespołów zakupowych do pracy w warunkach niepewności. Na poziomie kompetencyjnym oznacza to dostarczanie programów rozwojowych oraz narzędzi, takich jak coaching czy mentoring, które odpowiadają na realne wyzwania rynku. Na płaszczyźnie emocjonalnej ważne jest tworzenie kultury otwartej komunikacji, umożliwiającej swobodne mówienie o trudnościach i proszenie o wsparcie bez obaw o ocenę. Równie istotne jest wspieranie liderów, którzy na co dzień pracują z zespołami, aby potrafili rozpoznawać sygnały przeciążenia i adekwatnie reagować. Z perspektywy organizacyjnej kluczowe jest natomiast rozwijanie u liderów umiejętności jasnego i przejrzystego komunikowania się, promowanie otwartego dialogu z zespołami oraz organizowanie regularnych spotkań, podczas których pracownicy poznają aktualną sytuację firmy i możliwe kierunki działań. Takie podejście wzmacnia poczucie bezpieczeństwa i zaangażowania, nawet w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu biznesowym.



Wynagrodzenie i jego zmienne

WYSOKOŚĆ MIESIĘCZNEGO WYNAGRODZENIA PODSTAWOWEGO (BRUTTO)

Ile wynosi Pana/Pani miesięczne wynagrodzenie podstawowe brutto?

MIESIĘCZNE WYNAGRODZENIE PODSTAWOWE BRUTTO	PROCENT
14 000–15 000 PLN	16%
16 000–17 000 PLN	16%
Poniżej 10 000 PLN	13%
10 000–11 000 PLN	10%
12 000–13 000 PLN	10%
18 000–19 000 PLN	8%
20 000–21 000 PLN	8%
24 000–25 000 PLN	5%
22 000–23 000 PLN	4%
Powyżej 30 000 PLN	4%
26 000–27 000 PLN	3%
28 000–29 000 PLN	3%

Respondenci zostali poproszeni o wskazanie przedziału, w którym mieści się ich miesięczne wynagrodzenie podstawowe brutto. Najliczniejsze grupy znalazły się w następujących widełkach:

- 14 000–15 000 zł – 16%
- 16 000–17 000 zł – 16%
- poniżej 10 000 zł – 13%

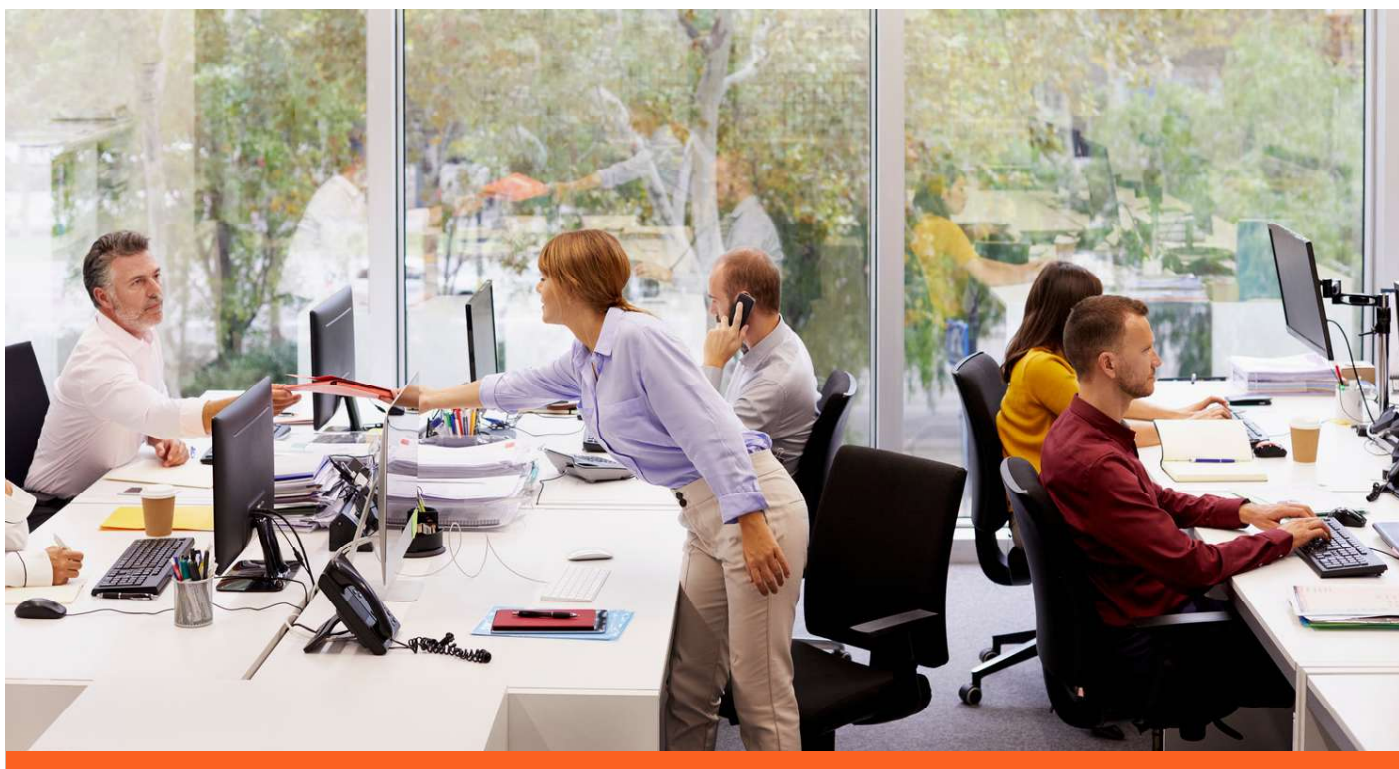
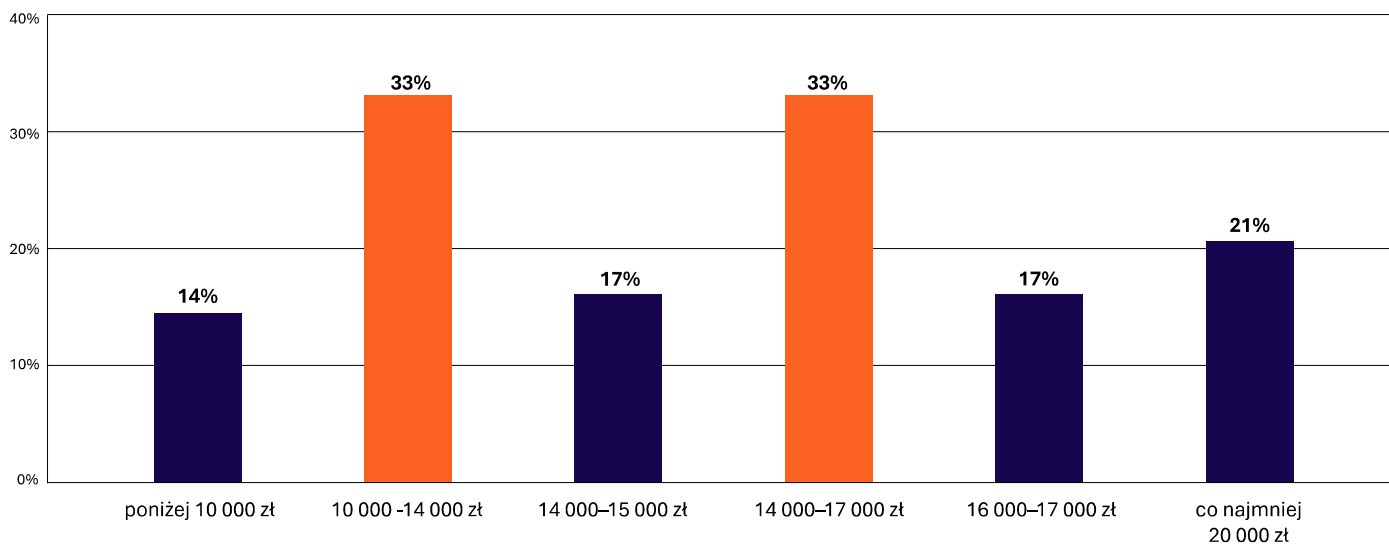
Łącznie:

- 33% respondentów zarabia między 14 000 a 17 000 zł brutto, co wskazuje na silne skupienie wynagrodzeń wokół tego przedziału.
- 21% badanych osiąga pensje co najmniej 20 000 zł brutto, co świadczy o obecności grupy wyższej kadry menedżerskiej lub ekspertów strategicznych.
- Z drugiej strony, ponad 33% znajduje się poniżej poziomu 14 000 zł, co wskazuje na dużą rozpiętość w obrębie stanowisk w dziale zakupów.

To zróżnicowanie należy interpretować w szerszym kontekście danych o stażu, trybie pracy i płaci – które w dalszych rozdziałach raportu wskazują na widoczne różnice w dostępie do wyższych przedziałów wynagrodzeń. Warto też podkreślić, że relatywnie

wysoka liczba odpowiedzi w przedziałach 24–30+ tys. zł (łącznie 15%) może świadczyć o obecności w próbie osób na stanowiskach dyrektorskich lub o indywidualnie negocjowanych stawkach w firmach międzynarodowych.

W jakim przedziale mieści się Pana/Pani miesięczne wynagrodzenie podstawowe brutto?



WYNAGRODZENIE A STAŻ PRACY, PŁEĆ I TRYB PRACY

Wynagrodzenie podstawowe (rozbicie wg płci, stażu i trybu pracy)

Analiza danych dotyczących miesięcznego wynagrodzenia podstawowego pokazuje wyraźne różnice między grupami respondentów. Czynniki takie jak **staż pracy**, **płeć** oraz **tryb wykonywania pracy** mają istotny wpływ na osiągnięte zarobki.

W grupie osób ze stażem pracy wynoszącym co najmniej siedem lat:

- **48% mężczyzn** zadeklarowało wynagrodzenie powyżej **20 000 zł brutto miesięcznie**,
- w tej samej kategorii tylko **18% kobiet** osiągało podobny poziom zarobków.

Dysproporcja ta może wynikać z systemowych różnic w awansach i dostępie do lepiej wynagradzanych stanowisk. Wyniki sugerują, że mężczyźni przy podobnym doświadczeniu szybciej awansują lub są częściej promowani na stanowiska wyższe płacowo, co skutkuje utrwalającą się **luką płacową**.

Dodatkowo, dane zestawione z **trybem pracy** pokazują, że osoby pracujące stacjonarnie częściej znajdują się w wyższych przedziałach wynagrodzenia:

- **32% pracujących stacjonarnie** osiąga poziom co najmniej 20 000 zł brutto,
- wśród pracujących zdalnie ten odsetek wynosi **25%**.

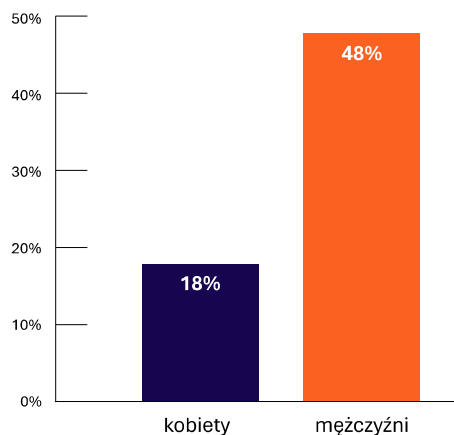
Podobna zależność widoczna jest przy progu 15 000 zł brutto:

- **61% osób pracujących stacjonarnie** zarabia co najmniej tyle,
- wśród osób pracujących zdalnie – **50%**.

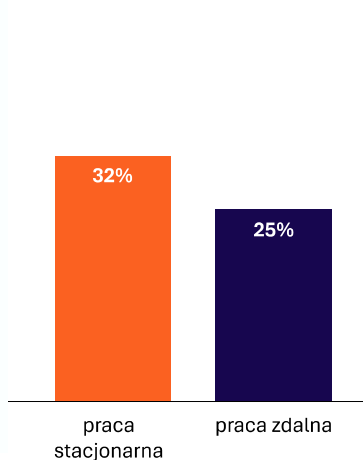
Choć różnice nie są skrajne, mogą wskazywać na **niewidoczne mechanizmy preferujące pracowników stacjonarnych** – np. większą ekspozycję na zarząd, łatwiejszy dostęp do projektów strategicznych czy częstsze uczestnictwo w nieformalnych procesach decyzyjnych. To może przekładać się na szybszy rozwój zawodowy i lepsze wynagrodzenie.

Wnioski te powinny stanowić impuls do dalszej analizy nie tylko struktury wynagrodzeń, ale również **procesów awansowych**, dostępu do szkoleń i możliwości rozwoju w zależności od płci i trybu pracy.

Kobiety vs mężczyźni ze stażem pracy wynoszącym co najmniej 7 lat



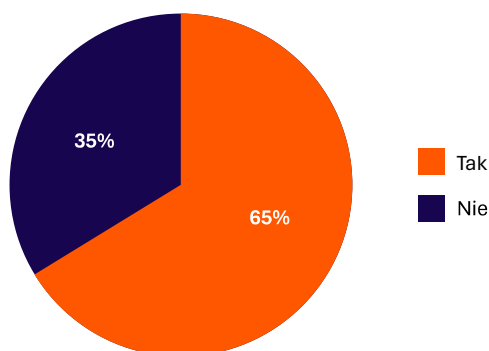
Praca stacjonarna a zdalna



Zarobki a widoczność w organizacji?

WZROST WYNAGRODZENIA W 2023 ROKU

Czy Pana/Pani wynagrodzenie podstawowe wzrosło w 2023 roku?



Respondenci zostali zapytani, czy ich wynagrodzenie podstawowe wzrosło w 2023 roku. Odpowiedzi rozłożyły się następująco:

- 65% uczestników badania potwierdziło, że otrzymało podwyżkę,
- 35% wskazało, że nie odnotowało wzrostu wynagrodzenia

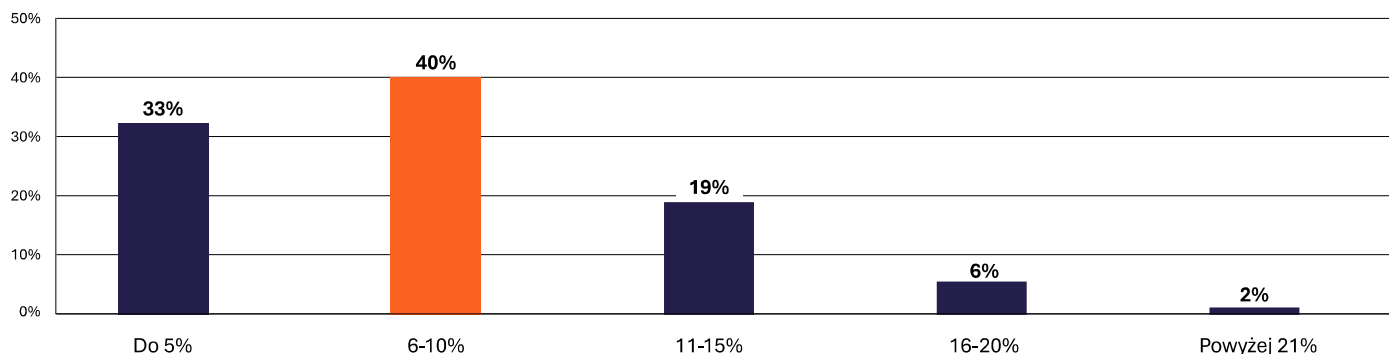
W porównaniu z 2024 rokiem (gdzie podwyżkę otrzymało 64%), dane z 2023 pokazują bardzo podobny rozkład. W obu przypadkach około jedna trzecia pracowników **nie doświadczyła żadnego wzrostu płac**, mimo dynamicznej sytuacji rynkowej, inflacji i rosnących kosztów życia.

Z danych tych wynika, że większość pracodawców wdrażała korekty wynagrodzeń – choć ich skala, jak pokazuje pytanie 17, była umiarkowana. Brak wzrostów u 1/3 respondentów może wpływać negatywnie na poziom satysfakcji zawodowej i sprzyjać deklaracjom o planowanej zmianie pracy – co wprost potwierdzają odpowiedzi z pytania 28.

Warto również zestawić te dane z pytaniem 22 dotyczącym zadowolenia z wynagrodzenia – osoby, którym wynagrodzenie **nie wzrosło**, deklarowały **znacznie niższy poziom satysfakcji finansowej**. To potwierdza, że **podwyżki są nie tylko realnym wsparciem finansowym, ale także istotnym czynnikiem wpływającym na subiektywne postrzeganie wartości pracy i relacji z pracodawcą**.

SKALA WZROSTU WYNAGRODZENIA W 2023 ROKU

O ile procent wzrosło Pana/Pani wynagrodzenie podstawowe w 2023 roku?



Respondenci, którzy zadeklarowali, że otrzymali podwyżkę w 2023 roku, zostali zapytani o jej wysokość. Najczęściej wskazywanym zakresem był przedział **6–10%**, który dotyczył **40%** przypadków.

Szczegółowy rozkład odpowiedzi:

- 6–10% – 40%
- do 5% – 33%
- 11–15% – 19%
- 16–20% – 6%
- powyżej 21% – 2%

Łącznie niemal **3 na 4 podwyżki (73%)** mieściły się w przedziale do 10%, co wskazuje na **raczej umiarkowaną skalę wzrostów płac**, szczególnie w kontekście inflacji i rosnących kosztów życia w 2023 roku.

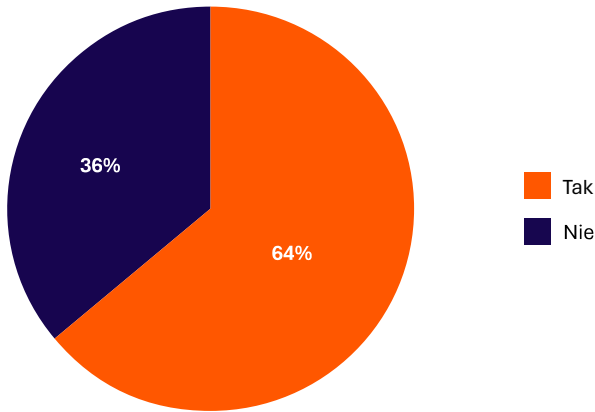
Tylko nieliczni respondenci (mniej niż 8%) otrzymali znaczące podwyżki powyżej 15%, co może sugerować, że istotniejsze wzrosty wynagrodzeń były zarezerwowane dla wybranych stanowisk lub miały charakter incydentalny (np. zmiana roli).

Warto zestawić te dane z wynikami pytania 22, które pokazują, że zadowolenie z wynagrodzenia nie zawsze idzie w parze z samym faktem otrzymania podwyżki – ważna jest również jej realna wartość i kontekst rynkowy.



WZROST WYNAGRODZENIA W 2024 ROKU

Czy Pana/Pani wynagrodzenie podstawowe wzrosło w 2024 roku?



63% respondentów zadeklarowało, że w 2024 roku otrzymało podwyżkę wynagrodzenia podstawowego. Dodatkowa analiza odpowiedzi pokazuje, że wzrost wynagrodzenia był częstszy:

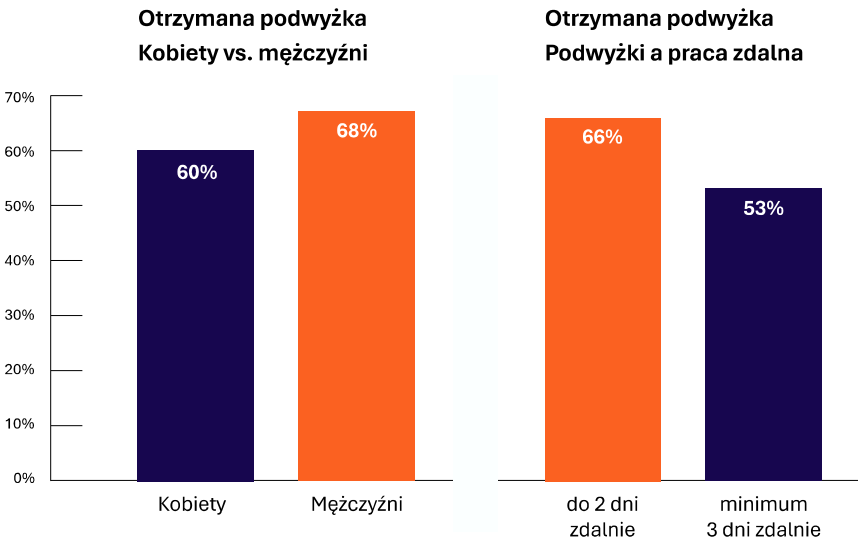
- wśród **mężczyzn** – 68% otrzymało podwyżkę,
- niż wśród **kobiet** – 60% deklaruje wzrost płac.

Choć różnica nie jest znacząca, wpisuje się w obserwowany w badaniu trend, w którym mężczyźni częściej deklarują wyższe wynagrodzenie oraz szybszy awans przy podobnym stażu pracy. W połączeniu z danymi z pytania 15 (dotyczącego wysokości pensji), może to wskazywać na różnice w ścieżkach rozwoju zawodowego i systemie wynagradzania, które warto dalej analizować – np. pod kątem czynników decydujących o awansie, specjalizacji czy rodzaju pełnionych ról.

Ciekawy obraz wyłania się również z zestawienia wysokości podwyżek z trybem pracy:

- wśród osób pracujących **do 2 dni zdalnie w tygodniu** (czyli głównie stacjonarnie), podwyżkę otrzymało **66%**,
- wśród osób pracujących **minimum 3 dni zdalnie w tygodniu** – tylko **53%**.

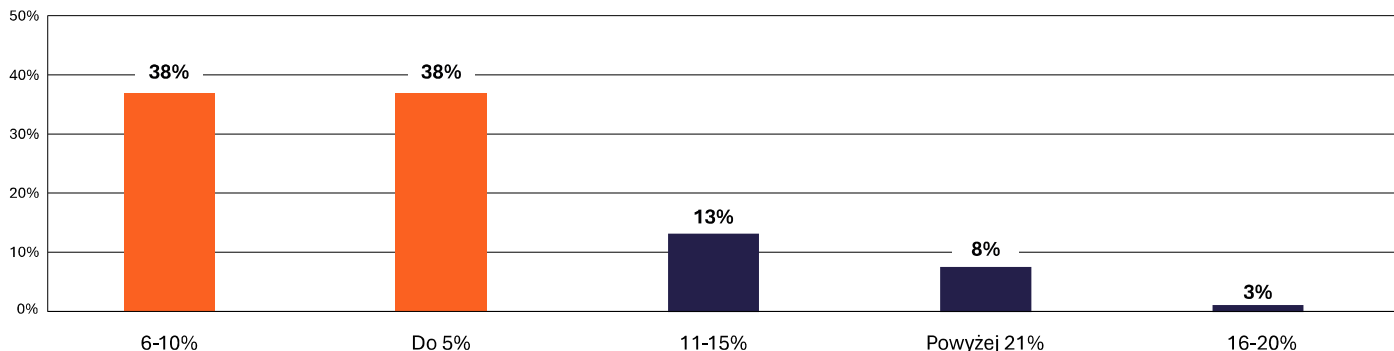
To może sugerować, że częstsza obecność w biurze **wciąż premiowana jest większym wzrostem wynagrodzenia**, co może być efektem lepszej „widoczności” pracownika, większego zaangażowania w kulturę organizacyjną lub bardziej bezpośredniego kontaktu z przełożonymi.



Czy hybryda spowalnia rozwój kariery?

SKALA WZROSTU WYNAGRODZENIA W 2024 ROKU

O ile procent wzrosło Pana/Pani wynagrodzenie podstawowe w 2024 roku?



Respondenci, którzy otrzymali podwyżkę w 2024 roku (66 osób), zostali zapytani o jej skalę. Najczęściej wskazywane odpowiedzi to:

- Do 5% – 38%
- 6–10% – 38%
- 11–15% – 14%
- 16–20% – 3%
- Powyżej 21% – 8%

Łącznie **ponad 75% badanych** otrzymało podwyżkę nieprzekraczającą 10%, co pokazuje, że **dominują umiarkowane wzrosty płac**, prawdopodobnie dostosowane do wewnętrznych widetów lub wskaźników inflacyjnych.

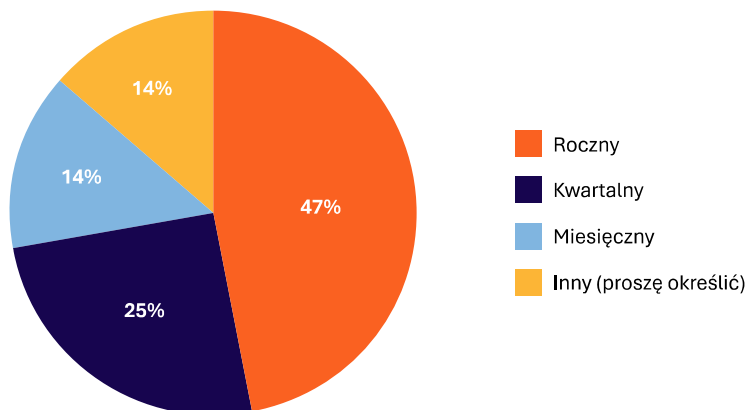
Niewielki odsetek osób (11%) otrzymał podwyżkę przekraczającą 15%, co może świadczyć o indywidualnych negocjacjach, awansach lub dużych korektach po okresach stagnacji wynagrodzenia.

Zestawienie tych danych z poziomem zadowolenia (pyt. 22) i skalą wcześniejszych wzrostów (pyt. 17) może pomóc organizacjom ocenić, czy stosowane podejście do polityki płacowej rzeczywiście odpowiada oczekiwaniom pracowników.



JAKI SYSTEM PREMIOWY FUNKCJONUJE W FIRMACH RESPONDENTÓW?

Jaki system premiowy funkcjonuje w Pana/Pani firmie?



Respondenci mogli wskazać jeden lub więcej systemów premiowych funkcjonujących w ich firmie.

Najczęściej wymieniano:

- **Roczny system premiowy – 47%,**
- **Kwartalny – 25%,**
- **Miesięczny – 14%.**

Zdecydowana większość firm stosuje **systemy oparte na rocznych lub kwartalnych cyklach rozliczeniowych**. Tylko 1 na 6 pracowników zakupów otrzymuje premię w ujęciu miesięcznym, co może wynikać z długofalowego charakteru celów zakupowych oraz z konieczności mierzenia efektów pracy w szerszym horyzoncie czasowym.

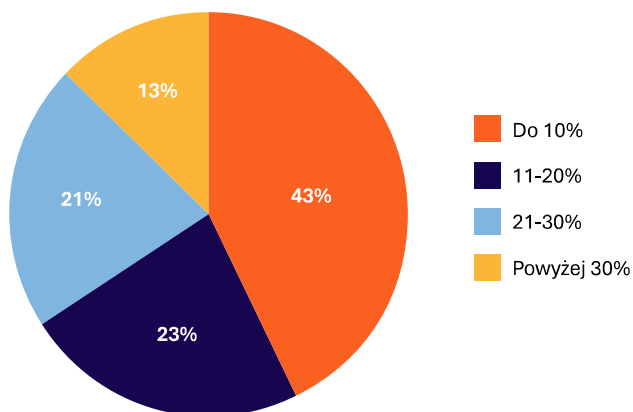
Wskazania typu „inny” mogą dotyczyć np. systemów uznaniowych, powiązanych z oceną 360°, bonusów projektowych, udziału w zyskach lub systemów mieszanych.

Wyniki te sugerują, że **premie w działach zakupów są najczęściej powiązane z rocznymi KPI**, ale istnieje też potrzeba większej elastyczności i powiązania nagród z realnym wpływem kupca na wynik operacyjny.



JAKI PROCENT ROCZNEGO WYNAGRODZENIA MOŻE STANOWIĆ PREMIA?

Jaki procent Pana/Pani rocznego wynagrodzenia może stanowić premia?



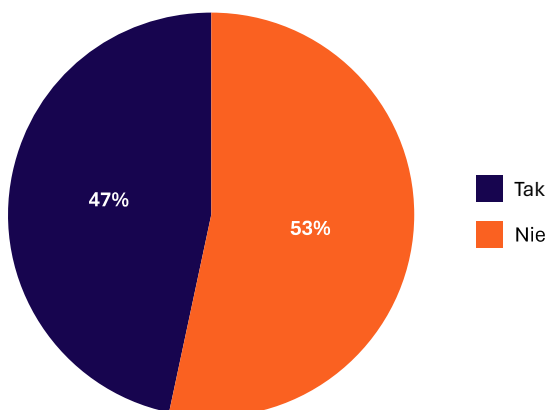
Respondenci zostali poproszeni o wskazanie, jaką część ich rocznego wynagrodzenia zasadniczego może stanowić premia – niezależnie od częstotliwości jej wypłacania. Odpowiedzi rozłożyły się następująco:

- Do 10% – 43%,
- 11–20% – 23%,
- 21–30% – 21%,
- Powyżej 30% – 13%

Wyniki te pokazują, że w większości firm **premie mają umiarkowaną wartość** – nieprzekraczającą 10% rocznego wynagrodzenia. Tylko **1 na 3 badanych** ma potencjalnie szansę na premię wynoszącą więcej niż 20% rocznych zarobków, co sugeruje, że system premiowy w działach zakupów pełni raczej funkcję **uzupełniającą**, a nie kluczową motywacyjną.

ZADOWOLENIE Z OBECNEGO WYNAGRODZENIA

Czy obecne wynagrodzenie jest dla Pana/Pani zadowalające?



Można założyć, że wyższe premie są dostępne głównie dla menedżerów wyższego szczebla lub osób realizujących strategiczne KPI, związane z efektywnością, optymalizacją kosztów czy wdrażaniem nowych procesów.

Respondenci zostali zapytani, czy obecna wysokość ich wynagrodzenia podstawowego jest dla nich satysfakcjonująca.

Tylko 47% badanych zadeklarowało, że **są zadowoleni**, podczas gdy **53%** odpowiedziało przecząco.

Wyniki te pokazują, że **poziom zadowolenia z wynagrodzenia wśród kupców jest niski** – więcej niż połowa respondentów nie ocenia swojego wynagrodzenia jako adekwatnego do wykonywanej pracy i zakresu odpowiedzialności. W kontekście wcześniej deklarowanych motywatorów (pyt. 11), w których wynagrodzenie było najczęściej wskazywanym czynnikiem motywacyjnym, ta niespójność może sygnalizować wysokie ryzyko rotacji i spadku zaangażowania.

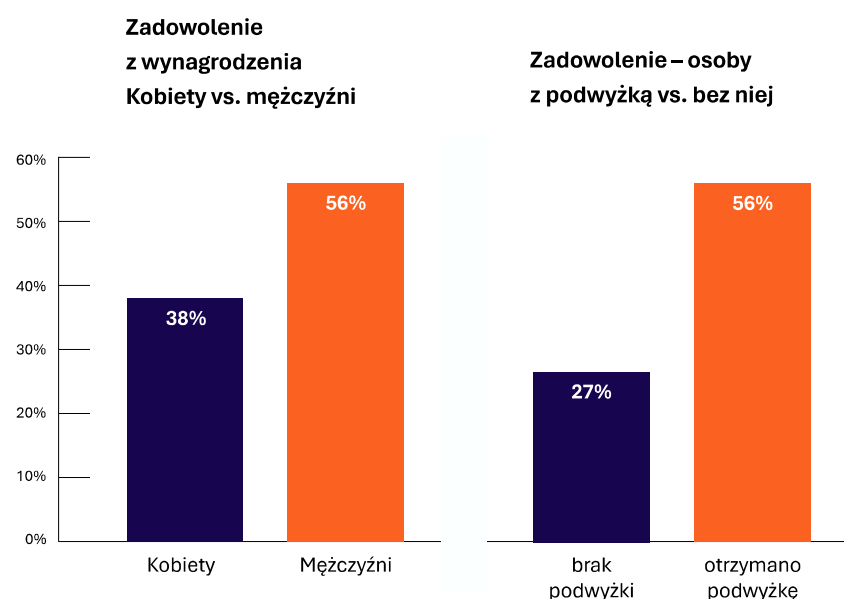
Poziom zadowolenia z wynagrodzenia wśród respondentów pozostawia wiele do życzenia. Tylko **38% kobiet** zadeklarowało, że są zadowolone ze swojego wynagrodzenia, podczas gdy wśród mężczyzn ten odsetek wyniósł **56%**.

Dodatkowa analiza pokazuje, że zadowolenie z wynagrodzenia jest **ściśle skorelowane z faktem otrzymania podwyżki w 2024 roku**:

- wśród osób, którym **nie wzrosło wynagrodzenie**, tylko **27%** było zadowolonych ze swoich zarobków,
- wśród osób, które **otrzymały podwyżkę**, zadowolenie wyraziło **56%** badanych.

Dane te jasno pokazują, że **podwyżki mają bezpośredni wpływ na subiektywną ocenę sytuacji finansowej**, ale także że **same podwyżki nie wystarczają** – aż 44% osób, które je otrzymały, wciąż nie jest usatysfakcjonowanych. Może to świadczyć o niedopasowaniu poziomu płac do oczekiwań rynkowych, zbyt niskiej skali podwyżek lub frustracji związanej z nierównym dostępem do wzrostów wynagrodzeń.

Dodatkowo, widoczna różnica między kobietami i mężczyznami (18 pp. różnicy w zadowoleniu) potwierdza wcześniejsze obserwacje dotyczące nierówności płacowej – nie tylko w realnych stawkach, ale również w subiektywnym odbiorze sprawiedliwości wynagradzania.

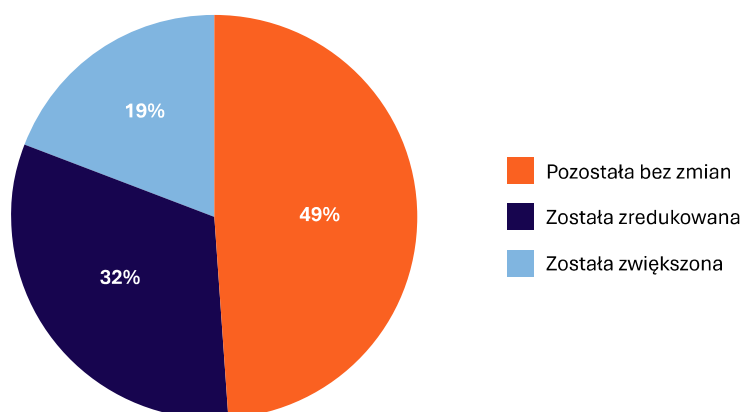


***Dostałam podwyżkę,
ale nadal nie zarabiam
tyle, ile inni
na moim stanowisku.***



Zmiany liczby etatów w dziale zakupów – ostatnie 12 miesięcy

Czy w ciągu ostatnich 12 miesięcy liczba etatów w dziale zakupów wzrosła, spadła czy pozostała bez zmian?



Prawie co trzecia firma (32%) zredukowała liczbę etatów w dziale zakupów w ciągu ostatniego roku. Tylko 19% organizacji zdecydowało się na zwiększenie zatrudnienia, natomiast **najczęstszy scenariusz to brak zmian** – wskazany przez 49% respondentów.

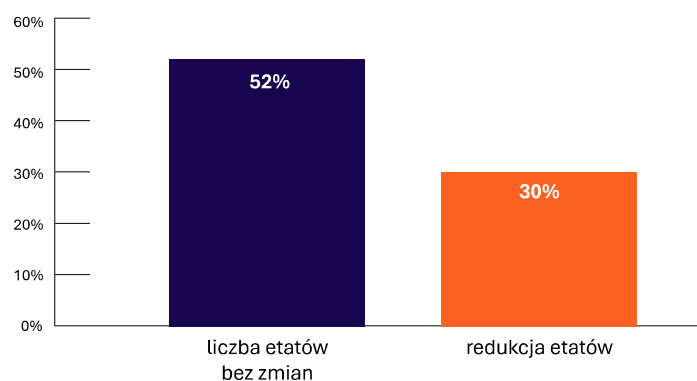
Wyniki te mogą świadczyć o **ostrożności organizacji w zakresie rozbudowy zespołów zakupowych** – mimo rosnących wyzwań rynkowych i presji na efektywność, firmy nie zawsze decydują się na zwiększenie zasobów ludzkich.

Interesujące wnioski przynosi zestawienie odpowiedzi z pytaniem o wzrost wynagrodzenia (pyt. 18):

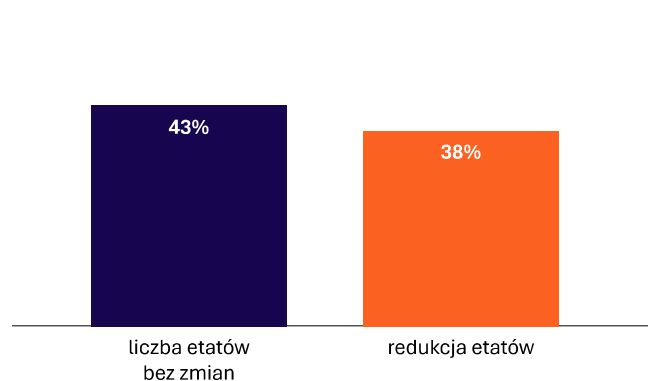
- w firmach, w których **wynagrodzenia wzrosły**, częściej utrzymywano liczbę etatów bez zmian (52%) i rzadziej notowano redukcje (30%);
- natomiast tam, gdzie **wynagrodzenia nie wzrosły**, redukcje etatów występowały częściej (38%), a stabilność zatrudnienia była niższa (43%).

Może to wskazywać, że polityka wynagrodzeń i stabilność zatrudnienia są ze sobą powiązane – tam, gdzie nie ma przestrzeni na wzrosty płac, częściej również dochodzi do cięć kadrowych. Jednocześnie zwiększanie etatów jest zjawiskiem rzadkim niezależnie od sytuacji płacowej.

Zmiany etatowe w firmie, w której rosną wynagrodzenia



Zmiany etatowe w firmie, w której wynagrodzenia nie rosną



Zmiany liczby etatów w dziale zakupów – ostatnie 12 miesięcy

Z JAKIMI WYZWANIAMI RYNKOWYMI OBECNIE MIERZY SIĘ PAN/PANI NA SWOIM STANOWISKU?

Respondenci zostali poproszeni o wskazanie największych wyzwań rynkowych, z którymi mierzą się w codziennej pracy. Ich odpowiedzi koncentrowały się wokół pięciu dominujących obszarów:

1. Presja na uzyskiwanie oszczędności mimo rosnących kosztów zewnętrznych

Kupcy muszą realizować cele finansowe w warunkach rosnących cen surowców, kosztów logistycznych i inflacji – bez proporcjonalnych narzędzi negocjacyjnych po stronie dostawców.

2. Niestabilność rynku i nieprzewidywalność otoczenia

Respondenci wskazywali na zmienność zachowań konsumentów, wahania popytu i podaży oraz ryzyko. Te czynniki znacząco utrudniają planowanie, budżetowanie i zarządzanie kategoriami.

3. Wysokie oczekiwania względem wyników przy ograniczonych zasobach

Kupcy są rozliczani z obrotów, marży i efektywności, przy jednoczesnym braku wsparcia, przeciążeniu obowiązkami i ograniczonej liczbie etatów.

4. Problemy z dostępnością dostawców i jakością współpracy

Trudność w pozyskaniu stabilnych partnerów handlowych, zmiany warunków współpracy, opóźnienia w dostawach i brak elastyczności były często wskazywane jako istotne bariery operacyjne.

5. Brak danych lub ograniczony dostęp do informacji

Część kupców zwracała uwagę, że podejmowanie trafnych decyzji utrudnia brak aktualnych danych sprzedażowych, rynkowych czy narzędzi analitycznych.

Wyniki te pokazują, że praca w zakupach staje się coraz bardziej złożona i wielowymiarowa. Od kupców oczekuje się dziś nie tylko negocjacji i kontroli kosztów, ale też umiejętności adaptacji do zmienności rynku, współpracy międzydziałowej i pracy z ograniczonym wsparciem organizacyjnym.

Wyzwania rynkowe respondentów

Wyzwania rynkowe respondentów

Presja kosztowa

Niestabilność

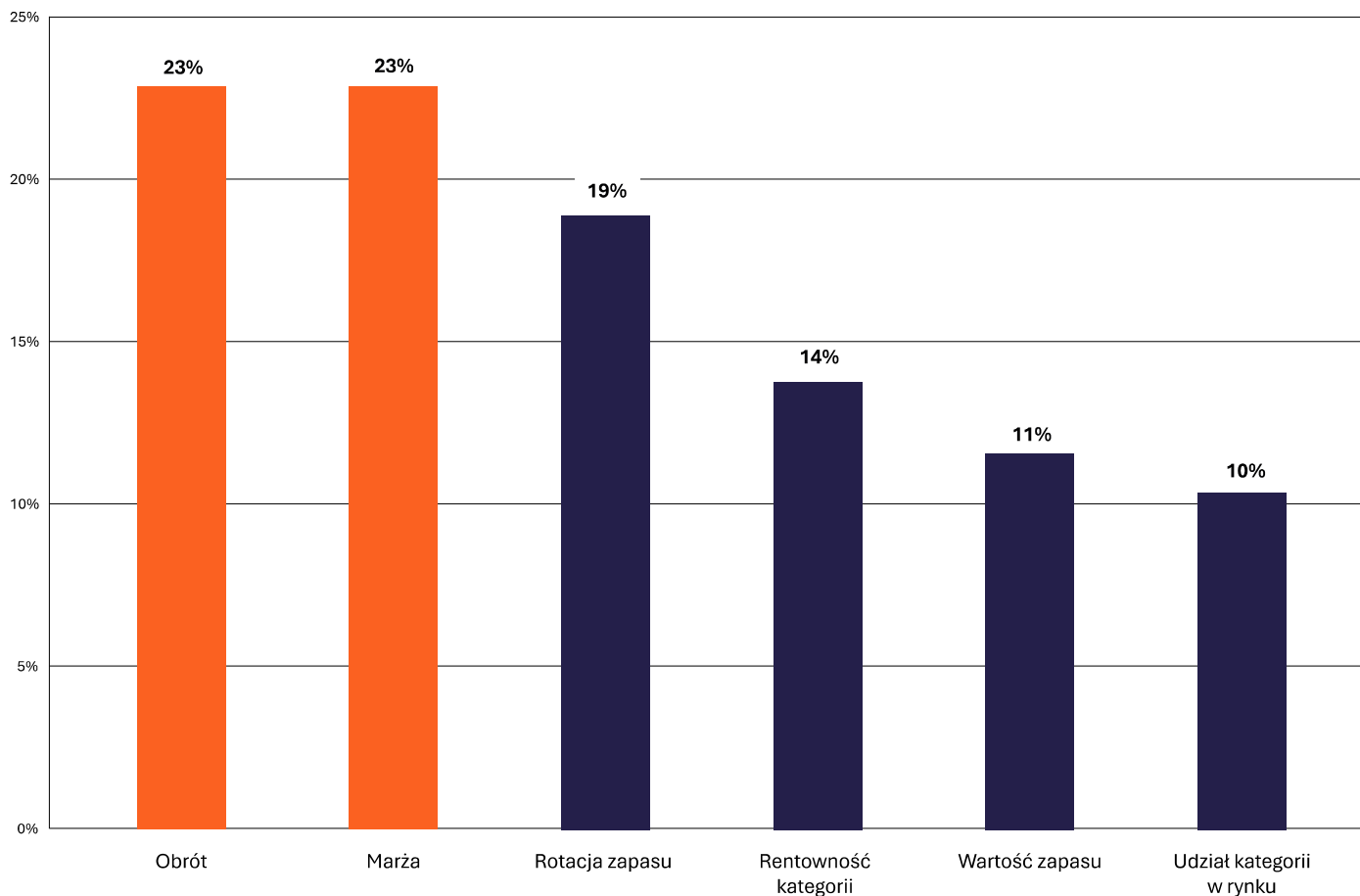
Oczekiwania
vs. zasoby

Dostawcy

Dane

NAJTRUDNIEJSZE WSKAŹNIKI DO REALIZACJI W DZIAŁACH ZAKUPOWYCH

Realizacja jakich wskaźników biznesowych jest dla Pana/Pani największym wyzwaniem?



Respondenci zostali poproszeni o wskazanie wskaźników biznesowych, które stanowią dla nich największe wyzwanie. Odpowiedzi pokazują, że największe trudności sprawiają te KPI, które są silnie uzależnione od zmiennych rynkowych, dostawców i presji kosztowej.

Najczęściej wskazywane wyzwania to:

- **Obrót** – 23%
- **Marża** – 23%
- **Rotacja zapasu** – 19%

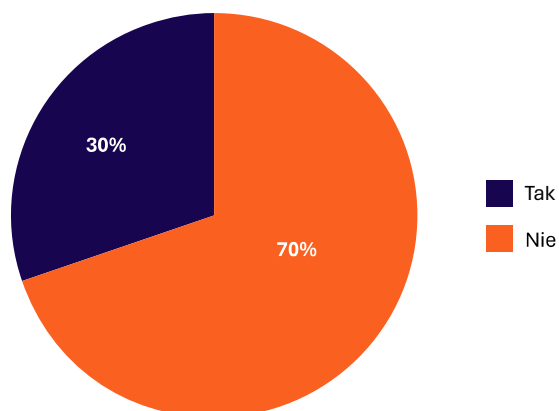
Wysokie wskazania dla marży i obrotu potwierdzają, że kupcy są bezpośrednio rozliczani z wyników finansowych i operacyjnych, które są trudne do osiągnięcia w realiach rosnących kosztów oraz spadającej konsumpcji.

Rotacja zapasu i wartość zapasu pokazują z kolei wyzwania logistyczne i związane z planowaniem – wskazując na potrzebę lepszych danych, narzędzi i koordynacji łańcucha dostaw. Stosunkowo rzadko pojawiające się wskazanie **udziału kategorii w rynku** może wynikać z postrzegania tego KPI jako zewnętrznego, zależnego bardziej od strategii marketingowej i sprzedażowej niż zakupowej.

Rotacja na stanowiskach i plany zawodowe

CZY RESPONDENCI ZMIENILI PRACĘ W CIĄGU OSTATNICH 2 LAT?

Czy zmienił/a Pan/Pani pracę w ciągu ostatnich 2 lat?



Respondenci zostali zapytani, czy w ciągu ostatnich dwóch lat zmienili miejsce zatrudnienia. **30%** zadeklarowało, że **zmieniło pracę**, podczas gdy **70%** odpowiedziało, że **pozostali w tej samej firmie**.

Wynik ten wskazuje, że choć rynek pracy w obszarze zakupów jest aktywny, większość specjalistów i menedżerów deklaruje stabilność zawodową na przestrzeni ostatnich dwóch lat. Odpowiedzi te warto odczytywać w szerszym kontekście – zwłaszcza w zestawieniu z planami zmiany pracy (pytanie 28), które mogą sygnalizować nadchodzący wzrost mobilności.



CZY RESPONDENCI ZMIENILI PRACĘ W CIĄGU OSTATNICH 2 LAT?

Respondenci zostali zapytani, czy w ciągu ostatnich dwóch lat zmienili miejsce pracy. Największy odsetek takich deklaracji pojawił się w grupie wiekowej **41–45 lat** – aż **42%** osób w tym przedziale wiekowym zmieniło pracodawcę.

Na kolejnych miejscach znaleźli się:

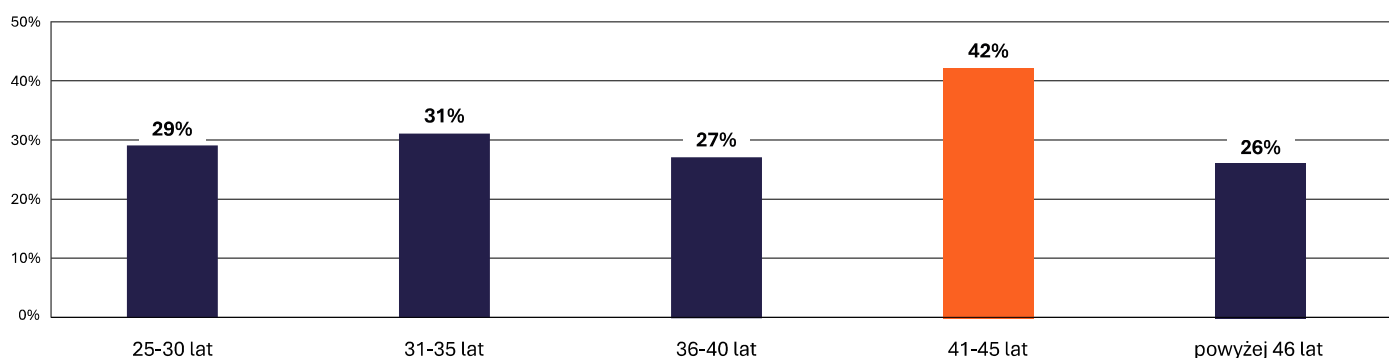
- osoby w wieku 31–35 lat (**31%**),
- osoby w wieku 25–30 lat (**29%**),
- osoby powyżej 46 lat (**26%**),
- osoby w wieku 36–40 lat (**27%**).

Zaskakujące może być to, że **najbardziej mobilną grupą okazali się respondenci w wieku 41–45 lat**, a nie – jak często się zakłada – najmłodsze pokolenie pracowników. Może to wynikać z faktu, że osoby w tym wieku częściej zajmują stanowiska kierownicze i średniego szczebla, które są szczególnie poszukiwane na rynku i objęte intensywnym ruchem rekrutacyjnym.

Z kolei relatywnie niska zmienność pracy wśród najmłodszych grup może oznaczać większą stabilność w strukturach retail, ale też mniejszą skłonność do podejmowania ryzyka zawodowego lub większe znaczenie lojalności wobec pierwszego pracodawcy.

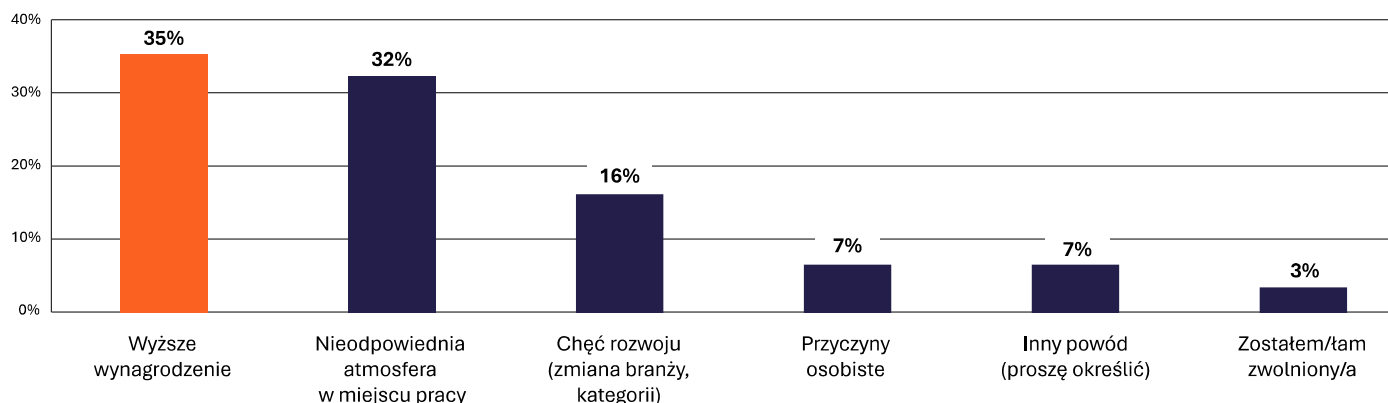
Czy zmienił/a Pan/Pani pracę w ciągu ostatnich 2 lat?

Odpowiedzi twierdzące z podziałem na wiek respondentów



DLACZEGO RESPONDENCI ZMIENILI PRACĘ W CIĄGU OSTATNICH 2 LAT?

Jaki był powód zmiany pracy?



Respondenci, którzy w ciągu ostatnich dwóch lat zmienili pracodawcę, zostali poproszeni o wskazanie głównego powodu tej decyzji. Wskazania pokazują, że zmiana pracy jest najczęściej **decyzją strategiczną** – wynikającą z chęci poprawy warunków, rozwoju lub ucieczki przed niewspierającym środowiskiem.

Najczęściej wskazywane powody:

- **Wyższe wynagrodzenie** – 35%
- **Nieodpowiadająca atmosfera w miejscu pracy** – 32%
- **Chęć rozwoju (zmiana branży lub kategorii)** – 16%

Pozostałe przyczyny to:

- **Zwolnienie przez pracodawcę** – 3%
- **Powody osobiste** – 7%
- **Inne (np. relokacja, sytuacje losowe)** – 7%

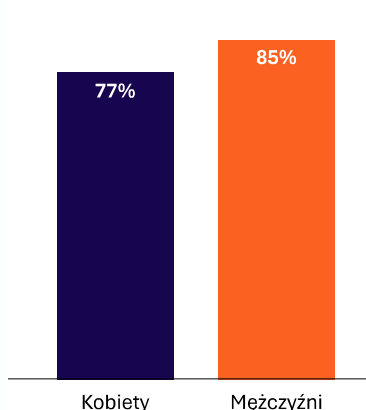
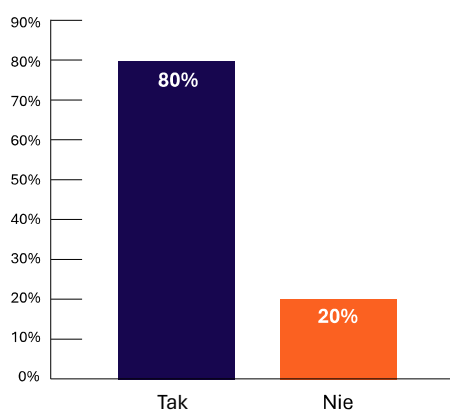
Dominują więc **motywacje pozytywne i proaktywne** – zmiana pracy to najczęściej krok w stronę lepszych warunków, a nie reakcja na kryzys. Szczególnie istotna okazuje się kwestia **wynagrodzenia i kultury organizacyjnej**, co potwierdza spójność z wcześniejszymi danymi dotyczącymi satysfakcji zawodowej.

***Nie chodziło tylko o pieniądze
- chciałam mieć wpływ i rozwój.***



CZY RESPONDENCI ROZWAŻAJĄ ZMIANĘ PRACY W 2025 ROKU?

Czy rozważa Pan/Pani zmianę pracy w 2025 roku?

Czy rozważa Pan/Pani zmianę pracy
w 2025 roku?Rozważanie zmiany
pracy - kobiety vs. mężczyźni

**81% planuje odejść.
Czy ktoś ich zatrzyma?**

Aż 80% respondentów zadeklarowało, że rozważa zmianę pracy w 2025 roku.

Tylko 20% nie planuje takich zmian.

To jedno z najwyższych wskazań w całym badaniu – pokazuje, że mobilność zawodowa specjalistów ds. zakupów może w najbliższych miesiącach znacząco wzrosnąć. W połączeniu z danymi o zadowoleniu z wynagrodzenia, systemie premiowym i barierach rozwoju – ten wynik stanowi realny sygnał ostrzegawczy dla pracodawców.

Dodatkowe dane pokazują wyraźne różnice w odpowiedziach w zależności od płci:

- 85% mężczyzn rozważa zmianę pracy,
- 77% kobiet również rozważa taki krok.

Może to oznaczać, że mężczyźni są nieco bardziej skłonni do podejmowania decyzji o zmianie otoczenia zawodowego, mimo że wcześniej zadeklarowali wyższy poziom zadowolenia z wynagrodzenia. Z kolei w przypadku kobiet decyzja może być bardziej warunkowana dostępem do rozwoju i stabilnością.

Wniosek: Plany zmiany pracy są wyraźnie powszechne – nie są wyjątkiem, lecz normą. Dla działów HR i liderów oznacza to konieczność aktywnego działania w obszarach: wynagrodzenia, komunikacji ścieżek kariery, stylu zarządzania i angażowania zespołów zakupowych w decyzje strategiczne.



Jacek Olejarz

Partner w HRK S.A. odpowiedzialny za obszary: Consumer Goods,
Procurement & Logistis oraz Retail & eCommerce



Z perspektywy rekrutera widać wyraźnie, że rola Category Managera w ostatnich latach uległa ogromnej transformacji. Jeszcze do niedawna dominowały oczekiwania związane głównie z kompetencjami handlowymi – umiejętnością negocjacji, budowania oferty i zarządzania relacjami z dostawcami. Dziś klienci, którzy zgłaszają nam potrzeby rekrutacyjne, coraz częściej poszukują specjalistów o znacznie szerszym profilu – osób potrafiących pracować z danymi, wykorzystujących narzędzia analityczne BI czy Tableau i podejmujących decyzje w oparciu o twarde wskaźniki, a nie wyłącznie intuicję.

Category Manager staje się „mini-analitykiem biznesowym”, który łączy kompetencje zakupowe z rozumieniem marketingu, e-commerce i technologii. W rekrutacjach do marketplace’ów szczególnie ceniona jest znajomość wskaźników konwersji, optymalizacja ofert czy wiedza o integracjach API. W przypadku tradycyjnego retailu wciąż istotne pozostaje doświadczenie w merchandisingu czy zarządzaniu łańcuchem dostaw, ale konieczne jest jednocześnie myślenie omnichannelowe – zapewniające spójne doświadczenie klienta online i offline.

Coraz częściej obserwujemy, że pracodawcy oczekują od kupców nie tylko operacyjnej sprawności, lecz także strategicznego myślenia i umiejętności współpracy międzydziałowej. Dlatego rośnie znaczenie kompetencji miękkich – odporności na presję, skutecznej komunikacji i zdolności do współtworzenia rozwiązań w zespole. Kandydaci, którzy potrafią zachować balans między analizą danych a umiejętnością budowania relacji, mają dziś największe szanse na sukces w procesach rekrutacyjnych.

Patrząc na potrzeby rynku, kluczowym wyzwaniem dla pracodawców staje się nie tylko pozyskanie takich talentów, ale także stworzenie środowiska, w którym mogą oni rozwijać swoje kompetencje strategiczne i technologiczne. Z punktu widzenia rekrutera szczególnie ważne jest podkreślenie w ofercie elementów, które odpowiadają na aktualne oczekiwania kandydatów: nowoczesnych narzędzi analitycznych, możliwości rozwoju, jasno określonej roli strategicznej w organizacji oraz kultury pracy opartej na współpracy i zaufaniu.

Dla firm oznacza to konieczność przeformułowania dotychczasowych profili stanowiskowych oraz otwarcia się na kandydatów o bardziej zróżnicowanym doświadczeniu – nie tylko z klasycznego retailu, ale również z marketplace’ów czy obszaru nowych technologii. To właśnie taka różnorodność kompetencji pozwala zespołom zakupowym działać skutecznie w zmiennym otoczeniu biznesowym.

Najciekawszy pracodawcy w branży retail

Proszę wskazać 3 najciekawszych Pana/Pani zdaniem pracodawców w branży Retail.

allegro

castorama



*Gdybym miała wybierać
- poszłabym do Allegro
albo Ikea.*

Respondenci zostali poproszeni o wskazanie trzech firm, które uznają za najciekawszych pracodawców w branży retail. Było to pytanie otwarte, a odpowiedzi nie były ograniczone listą.

Najczęściej powtarzały się następujące marki:

- **Allegro** – zdecydowany lider zestawienia, wskazywany zarówno jako firma innowacyjna, jak i atrakcyjna pod względem stylu pracy, warunków i rozwoju.
- **IKEA, Leroy Merlin, Castorama** – popularne wśród respondentów marki z sektora home & living, postrzegane jako stabilni i etyczni pracodawcy.
- **Jeronimo Martins (Biedronka), LPP, Media Expert, Frisco, Empik, x-kom, Rossmann, Hebe** – znalazły się w czołówce odpowiedzi, pokazując, że atrakcyjność marki pracodawcy nie ogranicza się do jednego segmentu rynku.

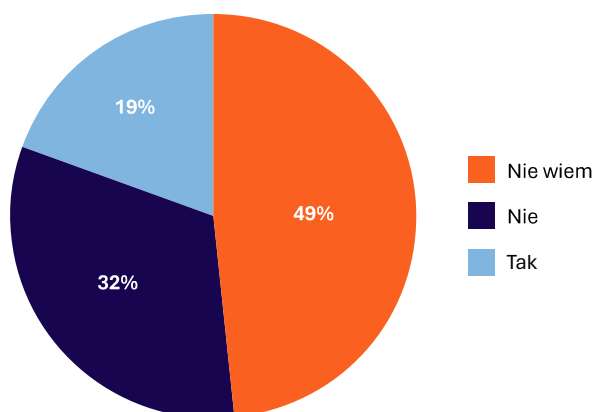
Respondenci wskazywali również mniejsze sieci i firmy z branży e-commerce, FMCG oraz kosmetycznej. Część osób nie wskazała żadnej firmy lub użyła sformułowań ogólnych (np. „nie ma takiej”, „żadna” lub „brak komentarza”).

Wnioski:

- Największe uznanie budzą **firmy łączące skalę z innowacyjnością**,
- **Silna marka konsumencka** często przekłada się na atrakcyjność jako pracodawcy,
- W branży retail zauważalne są wyraźne różnice w postrzeganiu firm przez specjalistów ds. zakupów – nie zawsze pokrywające się z rankingami employer brandingowymi.

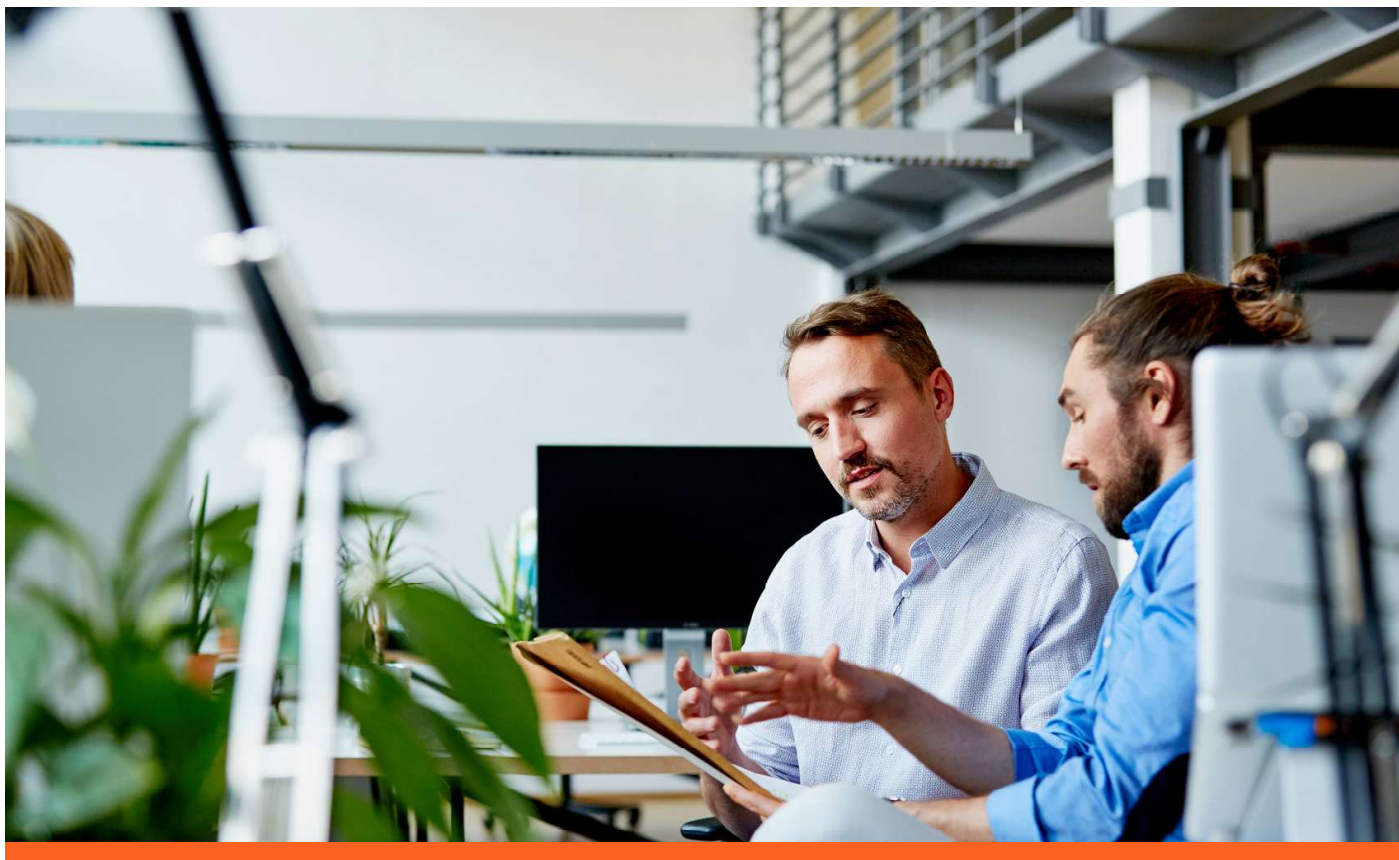
Czy firmy planują inwestycje w obszar zakupów?

Czy Pana/Pani firma planuje inwestycje w rozwój obszaru zakupów?



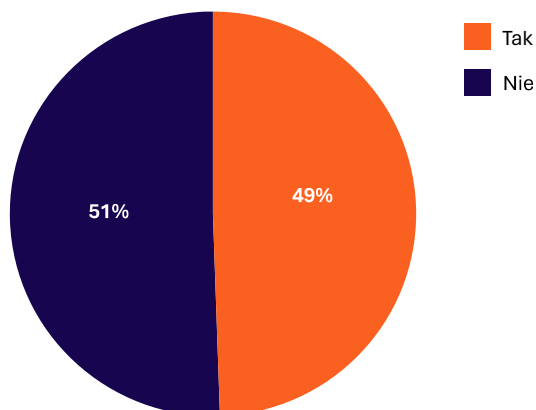
Respondenci zostali zapytani, czy w ich firmach planowane są inwestycje w rozwój działu zakupów. Wyniki pokazują dużą ostrożność organizacji – tylko **19%** odpowiedziało „tak”, podczas gdy **32%** firm zadeklarowało brak takich planów. Aż **49% respondentów nie posiada wiedzy na ten temat**.

Ten ostatni wynik jest równie istotny, co odpowiedzi pozytywne lub negatywne – sugeruje bowiem **niewystarczającą komunikację wewnętrzną lub brak zaangażowania zespołów zakupowych w procesy strategiczne**. To może osłabiać poczucie wpływu pracowników działu zakupów i pogłębiać dystans między nimi a decyzjami zarządczymi. Warto też zwrócić uwagę, że tylko co piąta organizacja deklaruje aktywne inwestowanie w rozwój tej funkcji – mimo rosnących wyzwań rynkowych, nacisku na optymalizację kosztów oraz potrzebę lepszego zarządzania kategoriami.



INWESTYCJE W ROZWÓJ KOMPETENCJI ZAKUPOWCÓW

Czy Pana/Pani pracodawca inwestuje w rozwój kompetencji pracowników w obszarze zakupów?



Tylko co drugi kupiec rozwija się dzięki pracodawcy. A reszta?

Na pytanie o inwestycje w rozwój kompetencji działów zakupów odpowiedzi rozłożyły się równo:

- 49% respondentów odpowiedziało „tak”,
- 51% – „nie”.

Taki rozkład wskazuje na **dużą polaryzację praktyk w firmach** – połowa organizacji dba o rozwój kupców, natomiast druga połowa **nie podejmuje żadnych działań szkoleniowych lub rozwojowych w tym zakresie**.

Brak inwestycji w kompetencje może negatywnie wpływać na:

- efektywność negocjacyjną,
- planowanie kategorii,
- wdrażanie innowacji zakupowych,
- i retencję pracowników (zwłaszcza młodszych, dla których rozwój to istotny motywator).

Zestawienie odpowiedzi z pytaniem 28, w którym aż **80% respondentów zadeklarowało rozważanie zmiany pracy w 2025 roku**, rzuca dodatkowe światło na znaczenie inwestycji rozwojowych. **Choć badanie nie zawierało pytania bezpośrednio łączącego brak rozwoju z chęcią odejścia, zestawienie odpowiedzi z różnych obszarów pozwala na sformułowanie poniższych obserwacji.**

Choć niemal połowa badanych otrzymuje wsparcie kompetencyjne od pracodawcy, nie przekłada się to automatycznie na wyższą lojalność wobec firmy. Dane sugerują raczej, że **brak inwestycji znacząco zwiększa ryzyko rotacji**, natomiast ich obecność może być jedynie czynnikiem łagodzącym – o ile towarzyszy jej możliwość awansu, realnego wpływu na decyzje zakupowe i poczucie sprawczości w organizacji.

Wśród oczekiwanych zmian często pojawiają się postulaty dotyczące szkoleń, rozbudowy zespołów i poprawy współpracy międzydziałowej – co dowodzi, że rozwój kompetencji nie może być traktowany jako izolowany benefit HR-owy. Dla respondentów to kluczowy warunek skuteczności operacyjnej i satysfakcji z pracy.

Wnioski te mogą stanowić punkt wyjścia do przemyślenia roli inwestycji rozwojowych w kontekście strategii retencyjnych – nie jako kosztu, ale jako **narzędzia budowania trwałego zaangażowania zespołów zakupowych**.

OBSZARY INWESTYCJI W ROZWÓJ KOMPETENCJI ZAKUPOWYCH

W jakie kompetencje inwestuje Pana/Pani pracodawca?

KOMPETENCJA	PROCENT
Strategie negocjacyjne	22%
Komunikacja i współpraca	12%
Analiza i optymalizacja kategorii produktów	11%
Zarządzanie zespołem	9%
Zarządzanie budżetem i rentownością	6%
Szkolenia z analizy danych	6%
Zarządzanie asortymentem	6%
Strategie zakupowe	6%
Wprowadzanie zasad ESG	5%
Zarządzanie zmianą	5%
Inteligencja emocjonalna	5%
Automatyzacja, AI w zakupach	4%
Merchandising i zarządzanie półką	2%
Inne (proszę określić)	1%

Respondenci, którzy potwierdzili, że ich pracodawcy inwestują w rozwój kompetencji w obszarze zakupów, wskazali konkretne obszary rozwoju. Najczęściej wybierane były:

- **Strategie negocjacyjne** – 22%
- **Komunikacja i współpraca** – 12%
- **Analiza i optymalizacja kategorii produktów** – 11%
- **Zarządzanie zespołem** – 9%
- **Zarządzanie budżetem i rentownością** – 6%

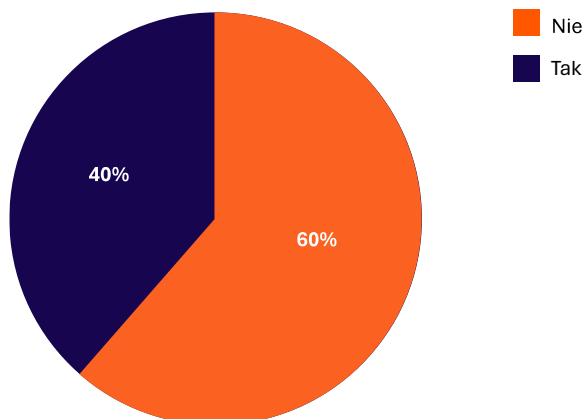
Wyniki wskazują, że **firmy najchętniej rozwijają twarde umiejętności negocjacyjne**, bezpośrednio wpływające na wynik finansowy. Mniej popularne, choć istotne, są obszary związane z adaptacją do zmian rynkowych (AI, ESG, zmiana, emocje) – co może oznaczać pewne opóźnienie w dostosowywaniu kompetencji zakupowych do nowej rzeczywistości.

Wnioski:

Pracodawcy inwestują w kompetencje, które można łatwo zmierzyć i rozliczyć – negocjacje, budżet, zarządzanie. Mniej inwestują w obszary rozwojowe związane z innowacją, adaptacją i kulturą organizacyjną – choć to one mogą przesądzić o skuteczności zakupów w przyszłości.

Poczucie wsparcia ze strony organizacji

Czy czuje Pan/Pani, że ma wystarczające wsparcie ze strony organizacji, aby osiągać cele biznesowe?



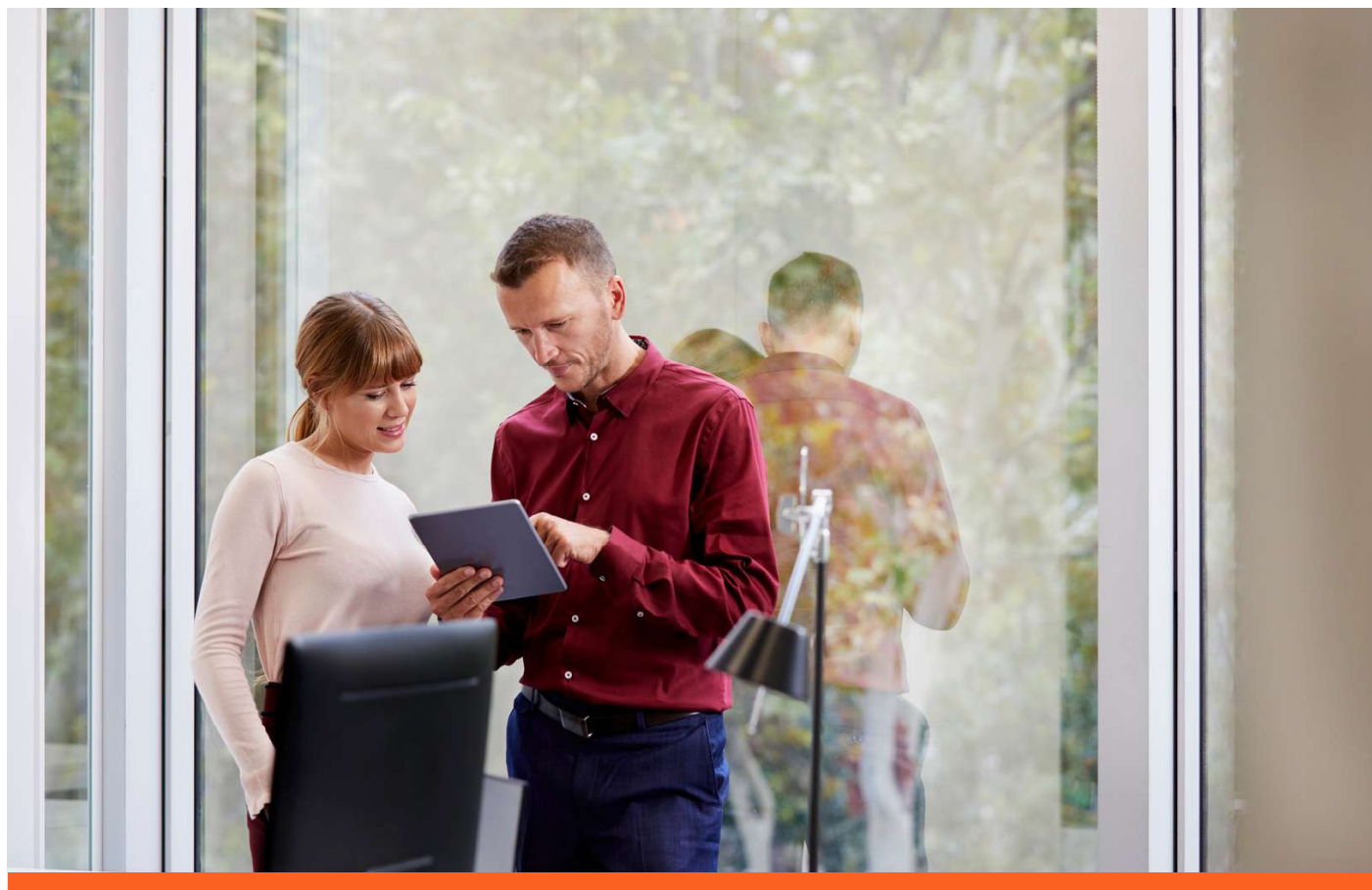
Odpowiedzi respondentów pokazują, że większość osób zatrudnionych w działach zakupów **nie czuje się wystarczająco wspierana przez organizację**.

- 60% odpowiedziało „nie”,
- tylko 40% uznało, że otrzymuje wsparcie niezbędne do realizacji celów biznesowych

Wyniki te mogą świadczyć o:

- braku zasobów (kadrowych, narzędziowych, budżetowych),
- zbyt małym wpływie zakupów na procesy strategiczne,
- słabej komunikacji międzydziałowej i niejasnych priorytetach,
- braku szkoleń, mentoringu lub realnego feedbacku.

Wysoki odsetek negatywnych odpowiedzi stanowi wyraźny sygnał alarmowy – szczególnie w kontekście rosnącej presji na wyniki, rotacji pracowników i planów zmiany pracy (z pyt. 28).



JAKICH ZMIAN OCZEKUJĄ KUPCY, BY LEPIEJ WSPIERAĆ CELE FIRMY?

Jakich zmian w działaniach zakupów oczekiwałby/ałaby Pan/Pani, aby jeszcze lepiej wspierać realizację celów biznesowych?

Lepsze narzędzia

Większa decyzyjność

Usprawnienie współpracy

Więcej szkoleń

Więcej swobody

Pytanie otwarte pozwoliło respondentom wskazać konkretne usprawnienia i oczekiwania wobec działań zakupów. Odpowiedzi były różnorodne, ale układają się w kilka wyraźnych kategorii:

Lepsze narzędzia, dane i automatyzacja

- Wielokrotnie wskazywano na potrzebę, bardziej rozwiniętych narzędzi analitycznych, lepszego dostępu do danych rynkowych i sprzedażowych, większej automatyzacji procesów, integracji systemów i digitalizacji.

Silniejsza pozycja zakupów i większa decyzyjność

- Respondenci oczekują: większej autonomii i udziału w podejmowaniu decyzji, jasnego podziału kompetencji, ograniczenia proceduralności i formalizmów.

Współpraca wewnętrzna i międzydziałowa

- Wiele osób postulowało: lepsze zrozumienie roli zakupów w organizacji, usprawnienie współpracy z marketingiem, logistyką, operacjami i sprzedażą, wspólne cele dla różnych działów.

Zasoby i rozwój zespołu

- Kupcy wskazują na: potrzebę większych zespołów i odciążenia od zadań operacyjnych, szkolenia (zwłaszcza z analityki, negocjacji i trendów rynkowych), jasne ścieżki rozwoju i wsparcie ze strony przełożonych.

Kultura organizacyjna i zarządzanie

- Wśród postulatów znalazły się również: większe zaufanie do kupców, bardziej konsekwentne i partnerskie podejście przełożonych, nastawienie na rozwój, a nie tylko bieżącą realizację KPI.

Dane jasno pokazują, że **kupcy chcą działać bardziej strategicznie – ale potrzebują do tego konkretnych zasobów, wsparcia i strukturalnych zmian**. Oczekiwane zmiany dotyczą nie tylko narzędzi, lecz także kultury pracy, relacji i sposobu zarządzania.

CO OGRANICZA ROZWÓJ ZARZĄDZANYCH KATEGORII?

Co najbardziej ogranicza rozwój kategorii, którą Pan/Pani zarządza?

Niedobór zespołu

Brak systemów

Brak decyzyjności

Niestatość rynkowa

Brak kierunku strategicznego

Pytanie otwarte ujawniło szereg czynników, które ograniczają rozwój kategorii zakupowych. Odpowiedzi respondentów najczęściej wskazywały na następujące bariery:

Brak zasobów i przeciążenie obowiązkami

- Zbyt małe zespoły, niedobór pracowników, brak czasu na analizę
- Brak specjalistów do zadań operacyjnych i wsparcia w codziennej pracy

Braki w danych, narzędziach i systemach IT

- Niewystarczający dostęp do danych rynkowych i sprzedażowych
- Brak automatyzacji i narzędzi analitycznych
- Opóźnienia w dostarczaniu danych, ręczne procesy

Problemy organizacyjne i strukturalne

- Brak decyzyjności, biurokracja, ograniczenia proceduralne
- Niewystarczające wsparcie ze strony działów marketingu, sprzedaży i zarządu
- Zbyt niskie budżety zakupowe i brak zaufania do decyzji kupców

Czynniki rynkowe i zewnętrzne

- Brak elastyczności dostawców, opóźnienia i problemy z dostępnością
- Rosnące koszty, niestabilność kursów walut, niska przewidywalność popytu
- Agresywna konkurencja, szczególnie w kanale online i marketplace

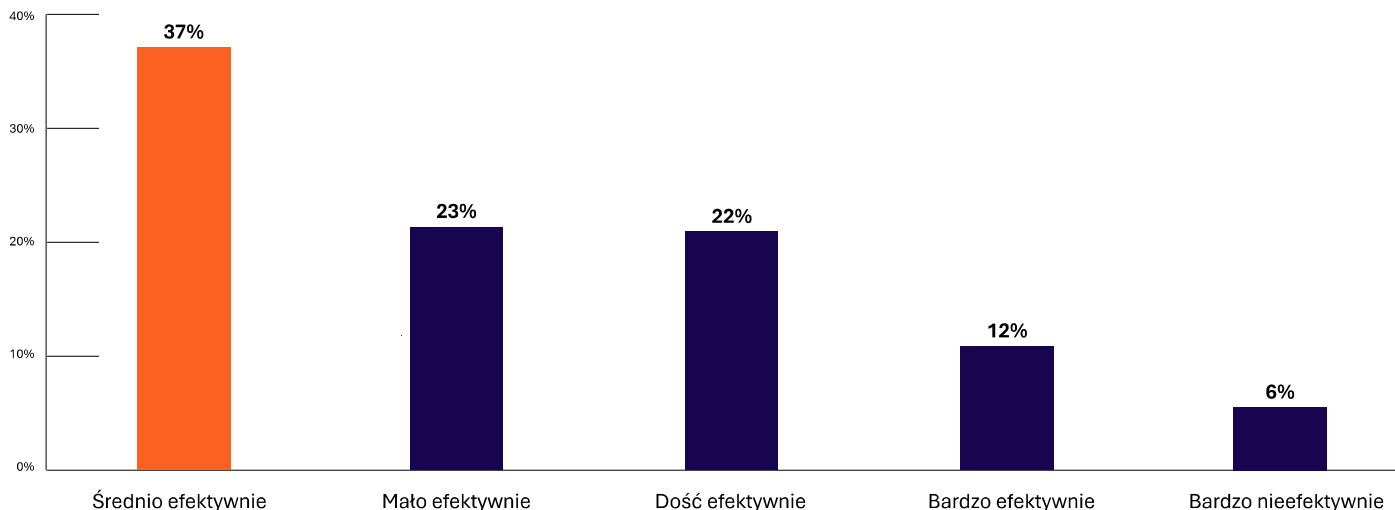
Brak strategicznego podejścia

- Brak planowania długofalowego, nastawienie wyłącznie na wynik krótkoterminowy
- Niewystarczające działania marketingowe i sprzedażowe wspierające kategorię
- Brak innowacji i rozwoju portfolio

Rozwój kategorii w retailu jest ograniczany zarówno przez czynniki organizacyjne, jak i zewnętrzne. Kupcy oczekują lepszych narzędzi, wsparcia strukturalnego i realnego wpływu na strategię, by móc efektywnie zarządzać kategoriami w wymagającym otoczeniu rynkowym.

OCENA EFEKTYWNOŚCI REAKCJI NA ZMIANY RYNKOWE

Jak ocenia Pan/Pani efektywność swojej firmy w reagowaniu na zmiany rynkowe?



Respondenci zostali poproszeni o ocenę, jak ich organizacja radzi sobie z reagowaniem na zmiany rynkowe. Wyniki pokazują, że większość firm ma w tym zakresie **istotne problemy z dynamiką i skutecznością działania**:

- Średnio efektywnie – 37%
- Mało efektywnie – 23%
- Dość efektywnie – 22%
- Bardzo efektywnie – 12%
- Bardzo nieefektywnie – 6%

Łącznie ponad **65% badanych** ocenia, że firma reaguje **co najwyżej średnio lub słabo** – to sygnał, że zespoły zakupowe odczuwają brak sprawczości, opóźnienia w decyzjach i niewystarczające przygotowanie do zmiennych warunków rynkowych.

Tylko co dziesiąta firma została oceniona jako bardzo efektywna – co może oznaczać, że **nieliczne organizacje posiadają zwinne struktury, dobry przepływ informacji i realną gotowość na zmiany**.

Działy zakupów potrzebują nie tylko narzędzi i danych, ale także sprawnych procesów i partnerstwa ze strony zarządu, by móc szybko reagować na wahania popytu, zmiany cen, niedobory, zmienność walut czy pojawiające się szanse rynkowe.



Ewelina Kołodziej-Włodzińska
Senior Executive Manager
HRK Retail & e-Commerce



Rola Category Managera zmienia się szybciej, niż wiele organizacji potrafi to dostrzec. Choć firmy nadal najczęściej inwestują w kompetencje twarde – negocjacje, analizę rentowności czy zarządzanie budżetem – to w obliczu nowych wyzwań rynkowych nie są one już wystarczające. Coraz większego znaczenia nabierają umiejętności analityczne, praca z danymi w czasie rzeczywistym, znajomość narzędzi BI i integracji systemów, a także kompetencje związane z zarządzaniem zmianą, współpracą międzydziałową i odpornością psychiczną.

Rozwój technicznych umiejętności to jednak tylko część obrazu. Brak inwestycji w kompetencje miękkie staje się jednym z głównych czynników ograniczających efektywność zespołów zakupowych. W realiach presji wyników i dużej zmienności rynku to właśnie skuteczna komunikacja, umiejętność zarządzania zmianą i odporność psychiczna stają się filarami stabilności. Category Manager, który potrafi łączyć analityczne podejście z budowaniem relacji i motywowaniem zespołu, nie tylko wspiera realizację wyników, ale także pełni rolę lidera zmian w organizacji.

Najbardziej innowacyjne firmy rozwijają dziś zespoły zakupowe o profilu T-shaped – łączącym głęboką specjalizację w danej kategorii z szerokimi kompetencjami przekrojowymi, takimi jak analityka danych, zarządzanie projektami, omnichannel czy rozumienie procesów logistycznych i technologicznych. Takie podejście zwiększa elastyczność zespołów, poprawia jakość podejmowanych decyzji i umożliwia szybszą integrację zakupów z innymi obszarami biznesu.

Inwestycja w rozwój kompetencji przyszłości to strategiczny krok budujący odporność i innowacyjność organizacji. Mentoring, coaching, programy rozwojowe dla liderów oraz szkolenia łączące umiejętności twarde i miękkie pozwalają tworzyć zespoły, które nie tylko realizują cele, ale także aktywnie współtworzą strategię firmy. Co istotne, pracownicy widzący realne możliwości rozwoju są bardziej lojalni i zaangażowani – a w branży zakupowej, charakteryzującej się wysoką mobilnością zawodową, to przewaga nie do przecenienia.

Patrząc na perspektywę najbliższych 2–3 lat, kluczowym wyzwaniem będzie równoległe rozwijanie kompetencji analitycznych i technologicznych wraz z umiejętnościami przywódczymi i adaptacyjnymi. Firmy, które już teraz podejmą działania w tym kierunku, zyskają zespoły zdolne nie tylko do skutecznego reagowania na bieżące wyzwania, lecz także do tworzenia innowacji i współkształtowania długofalowych strategii rozwoju. Category Managerowie przygotowani w ten sposób staną się prawdziwymi partnerami biznesu – wspierającymi realizację KPI, ale też aktywnie budującymi przyszłość organizacji w wymagającym i dynamicznym świecie retailu.

Wnioski

Profesjonalizacja i dojrzałość zespołów zakupowych

Badani to w przeważającej większości doświadczeni profesjonalści, często na stanowiskach kierowniczych, z wysokim poziomem kompetencji i wpływem na decyzje biznesowe. Ta struktura podnosi wiarygodność i użyteczność wniosków z raportu dla całego rynku.

Presja wyników i rosnące wyzwania operacyjne

Największym wyzwaniem pozostaje realizacja celów finansowych (obróć, marża) przy rosnących kosztach i ograniczonych zasobach. Przeciążenie obowiązkami i niewystarczające wsparcie organizacyjne prowadzą do frustracji oraz zwiększonego ryzyka rotacji.

Zróźnicowanie oczekiwań i benefity jako narzędzie retencji

Oczekiwania wobec pracodawców są coraz bardziej zindywidualizowane – obok wynagrodzenia liczy się autonomia, atmosfera, możliwość rozwoju i benefity zdrowotne. Praca hybrydowa staje się nowym standardem, ale pełna zdalność jest wciąż rzadkością.

Luka płacowa i ograniczenia awansowe

Analiza danych wskazuje na wyraźną dysproporcję płacową pomiędzy kobietami i mężczyznami, szczególnie przy dłuższym stażu pracy i na stanowiskach wyższego szczebla. To zjawisko utrzymuje się mimo deklarowanego rozwoju i profesjonalizacji branży.

Mobilność zawodowa i wyzwania dla HR

Wysoki odsetek osób rozważających zmianę pracy (prawie 80%) jest sygnałem alarmowym dla pracodawców. Głównymi czynnikami są: niezadowolenie z wynagrodzenia, potrzeba rozwoju i niewystarczająca komunikacja wewnętrzna dotycząca inwestycji w obszar zakupów.

Niedoinwestowanie kompetencji i narzędzi

Półowa firm nie inwestuje w rozwój kompetencji zespołów zakupowych, a respondenci wyraźnie postulują konieczność lepszego dostępu do narzędzi analitycznych, automatyzacji procesów i szkoleń z zakresu zarządzania kategoriami oraz negocjacji.

Potrzeba zmian strukturalnych i kulturowych

Wskazania badanych sugerują, że skuteczne zarządzanie zakupami wymaga nie tylko inwestycji w narzędzia, ale także zmian w kulturze organizacyjnej: zwiększenia decyzyjności kupców, jasnych ścieżek rozwoju i bardziej partnerskiej relacji z innymi działami oraz zarządem.

- **Rewizja polityki wynagrodzeń** – regularna analiza rynkowych widetek i zamykanie luki płacowej.
- **Wzmocnienie inwestycji w rozwój kompetencji** – szkolenia, mentoring, narzędzia analityczne.
- **Budowa elastycznych modeli pracy** – wsparcie hybrydowości, elastyczne podejście do benefitów.
- **Zwiększenie transparentności i komunikacji** – informowanie o planowanych inwestycjach i ścieżkach rozwoju.
- **Działania na rzecz poprawy kultury organizacyjnej** – partnerska współpraca, empowerment, ograniczenie formalizmów.

Podsumowując: dane płynące z raportu wyraźnie pokazują, że przyszłość zespołów zakupowych w retailu zależy od zdolności firm do elastycznego dostosowania się do oczekiwań profesjonalistów, inwestowania w ich rozwój i budowania środowiska, które pozwala skutecznie mierzyć się z wyzwaniami rynku.

Podsumowanie

Badanie przeprowadzone wśród kupców i menedżerów ds. zakupów w sektorze retail ujawnia wyraźny obraz profesjonalizacji tej grupy oraz złożoności wyzwań, z jakimi mierzą się na co dzień. Respondenci to w większości doświadczeni specjaliści, pracujący w dużych, często międzynarodowych strukturach, aktywnie zarządzający zespołami i portfelami kategorii produktowych. Struktura demograficzna i zawodowa badanych wskazuje na wysoką dojrzałość rynku zakupowego – zarówno pod względem kompetencji, jak i świadomości roli zakupów w organizacji.

Kluczowe dane z raportu pokazują rosnące znaczenie segmentu non-food w retailu, dominację modelu omnichannel w pracy zespołów zakupowych oraz silną koncentrację na wynikach finansowych. Uczestnicy badania wyraźnie akcentują znaczenie stabilności zatrudnienia, motywatorów pozapłacowych, samodzielności w pracy i dobrej atmosfery, a jednocześnie wskazują na rosnącą presję kosztową, przeciążenie obowiązkami i deficyt realnego wsparcia ze strony organizacji.

Analiza motywatorów i benefitów pokazuje, że oczekiwania pracowników ewoluują – coraz większe znaczenie zyskuje autonomia, możliwość pracy hybrydowej oraz dostęp do benefitów zdrowotnych. Wyniki raportu wskazują też na utrzymujące się różnice płacowe między kobietami i mężczyznami, a także na napięcia między modelem pracy stacjonarnej i zdalnej w kontekście wynagrodzeń i możliwości rozwoju.

Raport ujawnia także wysoki poziom mobilności zawodowej – niemal 80% ankietowanych rozważa zmianę pracy w najbliższym czasie, a jako główne powody wskazuje niezadowolenie z wynagrodzenia, atmosferę i potrzebę rozwoju. Wiele kupców postuluje konieczność inwestycji w kompetencje, lepsze narzędzia analityczne oraz bardziej partnerskie podejście zarządców do roli zakupów w organizacji.



KONTAKT



Ewelina Kołodziej-Władzińska
Senior Executive Manager
HRK Retail & e-Commerce
e-mail: ewelina.kolodziej@hrk.pl
mob. +48 506 287 264

