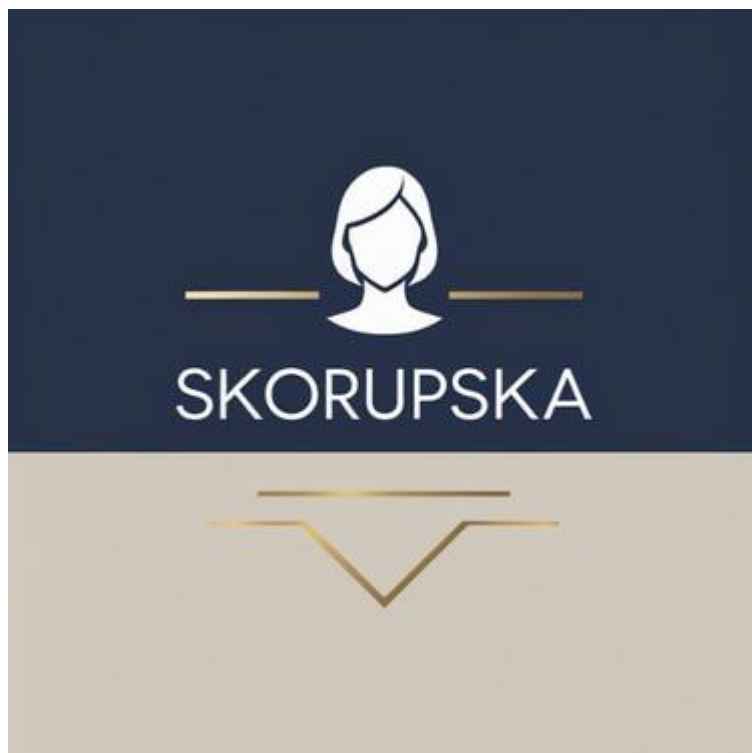




-
-
-
-
-

Kompetencje przyszłości

Rynek e-commerce dojrzewa. Z prostego „sklepu internetowego” wyrósł na złożony organizm: łączący dane, technologię, logistykę, marketing, doświadczenie klienta i odpowiedzialność społeczną. Coraz mniej chodzi tu o „obsługę platformy”, a coraz bardziej o mądre łączenie technologii z człowieczeństwem. W tym tekście pokazuję, jakie kompetencje przyszłości wg mnie będą – z perspektywy branży e-commerce – decydowały o przewadze konkurencyjnej firm i karier.

2/26/2026 5 min read



Przyszłość kompetencji w e-commerce: czego będą potrzebowali liderzy i zespoły?

1. Data driven: od patrzenia w raporty do podejmowania decyzji

Dane stały się nową walutą handlu elektronicznego – ale nie wystarczy ich mieć, trzeba jeszcze umieć je czytać. Kompetencje przyszłości w e-commerce to przede wszystkim dojrzała umiejętność pracy z danymi.

Chodzi o rozumienie danych z GA4, narzędzi BI (Looker Studio, Power BI) czy systemów e-commerce (CRM, ERP, PIM), a nie tylko „zrzuty” raportów; umiejętność łączenia źródeł: ruch, konwersja, marża, zwroty, koszty mediowe, satysfakcja klienta – i przekładania tego na decyzje handlowe (asortyment, cena, UX, promocje); podstawy analityki predykcyjnej jak świadomość, co potrafią modele prognozujące (np. CLV, prawdopodobieństwo zakupu), a gdzie nadal potrzebny jest osąd człowieka.

To już nie jest rola „analityka w Excelu”, ale kompetencja, którą potrzebuje każdy decydujący o biznesie od lidera e-commerce po product ownera, category managera i szefa marketingu.

2. Współpraca z AI zamiast lęku przed automatyzacją

Sztuczna inteligencja nie zabierze pracy ludziom z e-commerce. Zabierze ją tym, którzy nie nauczą się z AI pracować. Kompetencją przyszłości nie jest więc „znajomość narzędzia X”, ale umiejętność projektowania współpracy człowieka z AI.

Kluczowe elementy takie jak - projektowanie procesów „człowiek + AI”: od personalizacji oferty, przez segmentację klientów, po generowanie treści i automatyzację kampanii; świadomość ograniczeń modeli (błędy, halucynacje) oraz odpowiedzialne korzystanie z nich w sprzedaży, obsłudze klienta i logistyce; umiejętność takiego ułożenia pracy zespołu, aby AI przejmowała powtarzalne zadania, a ludzie skupiali się na decyzjach, relacjach i kreatywności.

To nie jest tylko temat dla IT. Nowy e-commerce manager to ktoś, kto potrafi zadać AI dobre pytanie, sprawdzić odpowiedź i osadzić ją w strategii biznesowej.

3. Zwinność poznawcza: tempo zmian jako „nowa normalność”

Technologia w e-commerce zmienia się szybciej niż mapy autostrad:-) Platformy, integracje, algorytmy reklamowe, marketplace’y, modele dostaw – to wszystko będzie ewoluowało w cyklach 12–24 miesiące. Kompetencją przyszłości staje się zwinność poznawcza.

Co mam na myśli? Gotowość do szybkiego uczenia się nowych narzędzi i formatów, bez lęku, że „znowu coś zmienili”; umiejętność łączenia różnych perspektyw: technologicznej, handlowej, logistycznej, finansowej i „customer experience”; kulturę eksperymentowania - odważne testowanie (A/B, pilotaże, MVP), wyciąganie wniosków z porażek i iteracyjne poprawianie lejka sprzedażowego.

To ten rodzaj elastyczności, który sprawia, że zamiast narzekać na zmianę, potrafimy ją wykorzystać.

4. Projektowanie doświadczenia klienta: CX, UX i SXO

E-commerce przestał być „koszykiem zakupowym”. Dziś mówimy o pełnej ścieżce klienta: od pierwszego kontaktu z marką, przez wizytę w sklepie, płatność, dostawę, zwrot, po relację posprzedażową – często w kilku kanałach naraz.

Kompetencje przyszłości w tym obszarze to holistyczne patrzenie na customer journey - reklama, karta produktu, checkout, komunikacja mailowa, paczkomat, kontakt z infolinią – wszystko musi być spójne; praktyczne umiejętności UX/UI - analiza ścieżek, heatmapy, testy A/B, mobile-first, optymalizacja konwersji; łączenie contentu, personalizacji i techniki - spójne doświadczenie w sklepie, w marketplace'ach, social commerce i aplikacjach.

Tu technologia spotyka się z empatią, bo rozumiemy, co klient widzi, czuje i czego potrzebuje na każdym etapie.

5. Marketing cyfrowy nowej generacji

Marketing w e-commerce od dawna nie jest już kwestią „ustawienia kampanii”. Przyszłość należy do tych, którzy potrafią łączyć performance z marzą, marką i doświadczeniem.

Kluczowe elementy marketingu cyfrowego nowej generacji jak zaawansowany performance marketing spięty z rentownością, a nie tylko z ruchem i ROAS-em; content i storytelling dostosowane do kanału - krótkie wideo, live commerce, UGC, treści produktowe pod SEO/SXO – z językiem dopasowanym do kontekstu platformy; umiejętne korzystanie z automatyzacji (marketing automation, dynamiczne kreacje, AI-copy), przy jednoczesnym pilnowaniu spójności brandu.

To kompetencje, które budują przewagę nad sklepami opartymi wyłącznie na „kupionym ruchu”.

6. Kompetencje technologiczne

Nie oczekuję od liderów e-commerce, że będą programistami. Ale kompetencje przyszłości wymagają zrozumienia, jak „pod spodem” działa system, na którym opiera się biznes.

Co jest ważne, solidne podstawy - jak funkcjonują platformy e-commerce, CMS, PIM, CRM, ERP, integracje API, systemy płatności i logistyki; orientacja w trendach: AI-asystenci zakupowi, zero-click search, AR/VR, voice commerce, retail media – i umiejętność oceny, co naprawdę wnosi wartość; świadomość cyberbezpieczeństwa: ochrona danych, fraudy płatnicze, bezpieczne integracje.

Kompetencje technologiczne w tym kontekście oznaczają - szerokie zrozumienie wielu obszarów i głębię w jednym lub dwóch, które są kluczowe dla naszej roli.

7. Operacje end-to-end: od kliknięcia po zwrot

Każda decyzja marketingowa ma swój ślad w magazynie, logistyce, customer service i cash flow. Przyszłością są liderzy i specjaliści, którzy widzą ten łańcuch w całości, a nie tylko z perspektywy swojego działu.

Ważne jest rozumienie powiązań, jak akcje promocyjne, nowe kanały sprzedaży czy polityka cenowa wpływają na zapasy, zwroty, płynność finansową; optymalizacja procesów fulfilment, last mile, zarządzanie zwrotami, cross-border, SLA z partnerami; projektowanie procesów pod skalowanie i automatyzację, tak aby wzrost sprzedaży nie „zatykał” operacji.

Dojrzały e-commerce to miejsce, gdzie logistyka, marketing i IT nie walczą ze sobą, tylko grają do jednej bramki.

8. Przywództwo w świecie cyfrowym

E-commerce potrzebuje nowego typu przywództwa. Lider przyszłości to ktoś, kto potrafi łączyć twarde dane z miękkim podejściem do ludzi – i prowadzić zespół przez ciągłą zmianę.

To przywództwo oparte na danych i empatii, KPI są ważne, ale równie ważna jest kultura zaufania, feedbacku i troski o dobrostan zespołu; umiejętność zarządzania zespołami zdalnymi i hybrydowymi, często rozproszonymi między krajami i strefami czasowymi; odporność psychiczna lidera (resilience) -

prorowadzenie zespołu przez kryzysy – od zmian algorytmów po przerwane łańcuchy dostaw.

Leadership bezpośrednio przekłada się na wyniki – bo wypalony zespół nie dowiedzie żadnej strategii.

9. Kompetencje społeczne i komunikacyjne

Technologia nie rozwiązuje konfliktów między działami i nie buduje zaufania. To wciąż rola człowieka. Kompetencje społeczne i komunikacyjne będą w e-commerce równie ważne, jak znajomość platform.

Najważniejsze obszary to komunikacja międzyfunkcyjna - tłumaczenie „języka danych” i „języka technologii” na codzienność biznesową innych działów i zarządu; negocjacje i współpraca z partnerami zewnętrznymi (marketplace’y, agencje, software house’y, operatorzy logistyczni); praca w różnorodnych zespołach – pod względem wieku, kultury, doświadczeń – i tworzenie środowiska, które przyciąga talenty cyfrowe.

To te „miękkie” kompetencje, które bardzo twardo wpływają na jakość wdrożeń, projektów i wyników.

10. Etyka, zrównoważony rozwój i odpowiedzialność

Klienci coraz częściej patrzą nie tylko na cenę i czas dostawy, ale także na to, w jaki sposób firma prowadzi swój biznes. Kompetencje przyszłości obejmują również obszar etyki i zrównoważonego rozwoju.

Co jest ważne - rozumienie oczekiwań związanych ze śladem środowiskowym: eko-opakowania, optymalizacja dostaw, transparentna komunikacja o pochodzeniu produktów; odpowiedzialne zarządzanie danymi i AI jak, prywatność, zgody, przejrzystość mechanizmów rekomendacyjnych, unikanie manipulacyjnych „dark patterns”; łączenie celów biznesowych (wzrost, rentowność) z długofalową reputacją marki i odpowiedzialnością społeczną.

Firmy, które zlekceważą ten obszar, będą traciły zarówno klientów, jak i talenty na rynku pracy.

Jeśli chcesz przenieść te kompetencje do praktyki, możesz potraktować je jako mapę rozwoju dla siebie, zespołu lub organizacji. Możesz przełożyć poszczególne obszary na konkretne zachowania i działania rozwojowe – tak, aby każdy lider i specjalista e-commerce wiedział, od czego zacząć.