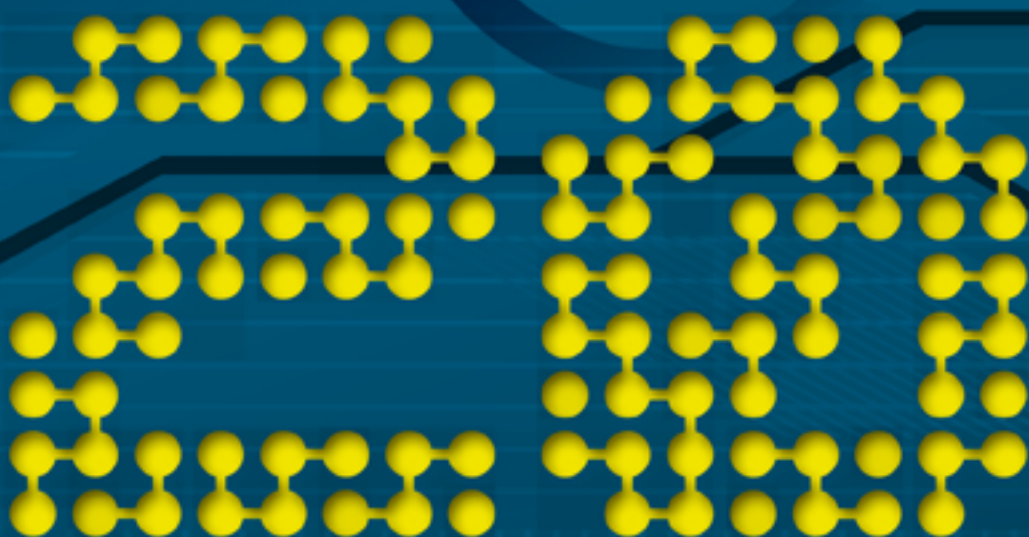


Human Capital in de retail

Op weg naar 2020

Een onderzoek in opdracht van Kenniscentrum Handel, uitgevoerd door

HENK GIANOTTEN (Panteia BV).





Human capital in de retail

Op weg naar 2020

H.J. Gianotten

Zoetermeer, 30 mei 2012

Een onderzoek in opdracht van Kenniscentrum Handel

De verantwoordelijkheid voor de inhoud berust bij Panteia. Het gebruik van cijfers en/of teksten als toelichting of ondersteuning in artikelen, scripties en boeken is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld. Vermenigvuldigen en/of openbaarmaking in welke vorm ook, alsmede opslag in een retrieval system, is uitsluitend toegestaan na schriftelijke toestemming van Panteia. Panteia aanvaardt geen aansprakelijkheid voor drukfouten en/of andere onvolkomenheden.

The responsibility for the contents of this report lies with Panteia. Quoting of numbers and/or text as an explanation or support in papers, essays and books is permitted only when the source is clearly mentioned. No part of this publication may be copied and/or published in any form or by any means, or stored in a retrieval system, without the prior written permission of Panteia. Panteia does not accept responsibility for printing errors and/or other imperfections.

Inhoudsopgave

1	Inleiding	5
2	Economische ontwikkeling van de detailhandel	7
2.1	Werkgelegenheid in de detailhandel	7
2.2	Ontwikkeling van omzet en productiviteit	8
2.2.1	Omzetontwikkeling	8
2.2.2	De werking van de schaar	10
2.2.3	De ontwikkeling van de productiviteit	10
2.2.4	HR management als driver van productiviteit	12
2.2.5	De invloed van HR-beleid op productiviteit	14
2.3	Samenvatting: economische ontwikkeling van de detailhandel	16
3	De technologische ontwikkeling	18
3.1	De ontwikkeling van e-commerce	18
3.2	Werkgelegenheid in het e-commerce tijdperk	21
3.2.1	Internetgerelateerde werkgelegenheid	21
3.2.2	Productiviteit van stenen winkels en webwinkels	22
3.2.3	De nieuwe winkelfunctie verandert de werkgelegenheid	24
3.3	Samenvatting: de technologische ontwikkeling	25
4	Scenarioanalyse	27
4.1	Vier scenario's	27
4.2	Samenvatting: scenarioanalyse	28
5	Human capital management richting 2020	29
5.1	Inleiding	29
5.2	Ontwikkelingen en de gevolgen voor de onderneming	29
5.2.1	Ontwikkelingen	29
5.2.2	Gevolgen voor de winkels	30
5.2.3	Gevolgen voor de werkgelegenheid	31
5.2.4	Gevolgen voor de kwaliteit van de arbeid	32
5.2.5	Human capital benutten en ontwikkelen	35
5.3	Samenvatting: human capital management richting 2020	37
	Bijlage 1: Literatuur	40
	Bijlage 2: Interviews	44

1 Inleiding

Kenniscentrum Handel voert in opdracht van het Ministerie van OCW een aantal wettelijke taken uit voor het middelbaar beroepsonderwijs. Tot die taken behoren onder meer het opstellen van kwalificaties voor beroepen in de handel en het werven, ondersteunen en beoordelen van leerbedrijven die meewerken aan het opleiden van mensen voor een erkend diploma. Verder voorziet KCH bedrijven, brancheorganisaties, opleidingsinstituten en overheden van informatie over ontwikkelingen op de arbeidsmarkt in de sector handel in relatie tot arbeidsmarkt-vraagstukken en personeelsbeleid. Om die taken te kunnen uitvoeren, onderzoekt KCH economische en maatschappelijke ontwikkelingen die daarbij van belang zijn, met name ook om de kwalificaties voor beroepen in de handel te kunnen ontwikkelen en vaststellen.

De detailhandel behoort met de groothandel tot het werkterrein van KCH. In de detailhandel zijn rond 130.000 vestigingen actief – (web)winkels en ambulante handel – waarin zo'n 770.000 personen werkzaam zijn. Als een van de grootste economische sectoren van ons land, staat de detailhandel in de komende jaren een groot aantal uitdagingen te wachten. Er zijn nogal wat ontwikkelingen die het komend decennium een enorme invloed kunnen hebben op de structuur van de sector. Het gaat dan zowel om vraagontwikkelingen (de ontwikkeling van de bevolking, de inkomensontwikkeling en het gedrag van consumenten), ontwikkelingen bij de overheid (bezuinigingen, deregulering, locatiebeleid), technologische ontwikkelingen (webwinkels, cross channel retailing, in store technologie, social media), ontwikkelingen in de vastgoedsector (overcapaciteit, saneringsbeleid) als om ontwikkelingen in de sector detailhandel zelf (schaalvergroting, bedrijfsopvolging, ondernemerschap etc.).

KCH heeft zich de vraag gesteld wat in de richting van het jaar 2020 de gevolgen van al die ontwikkelingen kunnen zijn voor de structuur en kwaliteit van de werkgelegenheid en de inzet van human capital in de detailhandel. Henk Gianotten van Panteia is gevraagd om die gevolgen zowel kwantitatief als kwalitatief in kaart te brengen.

In het tweede en derde hoofdstuk van dit rapport wordt ingegaan op de economische en technologische ontwikkeling en de invloed op de detailhandel. In hoofdstuk 4 worden vervolgens 4 toekomstscenario's geschetst die een beeld geven van de mogelijke ontwikkelingsrichtingen van de detailhandel in de komende jaren. Tegen de achtergrond van de voorafgaande hoofdstukken wordt in het slothoofdstuk een schets gegeven van het human capital management richting het jaar 2020. Ten behoeve van dit hoofdstuk zijn 13 interviews gehouden met gesprekspartners vanuit bedrijven in de detailhandel. De lijst met gesprekspartners is opgenomen in bijlage 2. Hoofdstuk 5 eindigt met 10 conclusies die de bevindingen van het gehele onderzoek samenvatten.

2 Economische ontwikkeling van de detailhandel

2.1 Werkgelegenheid in de detailhandel

De detailhandel is een van de grootste werkgevers in ons land. De structuur van de arbeidsmarkt wordt voor een groot deel bepaald door kenmerken van de in de detailhandel werkzame personen (leeftijd, opleidingsniveau, geslacht, etniciteit etc.). Enkele meer of minder specifieke kenmerken van de werkgelegenheid in de detailhandel zijn de volgende (HBD, 2011; KCH, 2011; RWI, 2011; UWV, 2011):

- In 2010 werkten er 771.300 personen in de detailhandel, gezamenlijk goed voor bijna 500.000 fte's;
- De detailhandel heeft in 2011 rond 680.000 werknemers. De supermarktbranche is met 222.000 medewerkers de grootste branche qua werkgelegenheid;
- Het totaal aantal personen dat op enig moment in het jaar werkzaam is in de detailhandel is bijna 1 miljoen;
- In de detailhandel werken circa 105.000 ondernemers en 68.000 zzp'ers;
- De arbeidsmarkt detailhandel heeft een groot verloop. Bijna de helft van alle medewerkers is gedurende een kalenderjaar ofwel ingestroomd, ofwel gestopt met werken in de detailhandel of beide;
- Studenten en scholieren vormen bijna tweederde deel van alle instromers;
- Van degenen die stoppen met werken in de detailhandel gaat een groot gedeelte naar een andere economische sector;
- Bijna tweederde deel van de werknemers is vrouw en ruim de helft 25 jaar of jonger;
- Van alle werknemers werkt 45% minder dan 16 uur per week (kleine banen) en slechts 19% full time;
- Er zijn vrouwen- en mannenbranches. 85% van de medewerkers van modezaken is vrouw. Van de medewerkers van winkels in consumentenelektronica is 76%. In de supermarktbranche is de verhouding m/v ongeveer 50/50;
- Van alle werknemers is 18% allochtoon; van deze groep is 60% niet-westerse allochtoon en 40% westerse allochtoon. Warenhuizen hebben de grootste diversiteit wat betreft etniciteit. Van alle werknemers in warenhuizen is 25% van allochtone afkomst;
- Van alle banen in de detailhandel wordt 29% bezet door verkopers, 10% door winkeliers en 7% door commerciële medewerkers. Er is verder een grote verscheidenheid aan beroepen in de sector vertegenwoordigd.

De ontwikkeling van de werkgelegenheid in de detailhandel is in het afgelopen decennium redelijk gunstig geweest hoewel de ontwikkeling verschilt per branche. Het aantal banen van werknemers nam in de afgelopen 10 jaar met gemiddeld 0,8% per jaar toe, waar tegenover een afname van het aantal ondernemers met gemiddeld 1,5% per jaar stond. Per sector zijn er nogal wat verschillen in de ontwikkeling van de werkgelegenheid. In tabel 1 is de ontwikkeling van de totale werkgelegenheid (in fte) in de periode 2000-2010 aangegeven.

De werkgelegenheid is in vrijwel alle deelsegmenten gestegen (of min of meer gelijk gebleven). Kleine dalingen hebben zich voorgedaan bij juweliers en optiekzaken en bij winkels in huishoudelijke artikelen en consumentenelektronica. Groter is de daling van de werkgelegenheid bij warenhuizen (deels door definitieverval).

In het segment 'detailhandel niet in winkel' is de werkgelegenheid bijna verdubbeld, voornamelijk als gevolg van toenemende verkoop via internetwinkels.

Tabel 1 Ontwikkeling werkgelegenheid 2000 – 2010 (in fte)

Sector	2000	2010
Food, gemak en persoonlijke verzorging	155.531	173.603
Kleding en schoenen	66.779	79.117
Juweliers en optiek	11.766	11.704
Woonzaken plus overige detailhandel	56.963	60.884
Huishoudelijke artikelenzaken	11.493	10.194
Winkels in consumentenelektronica	20.689	20.423
Doe-het-zelf zaken	17.880	20.205
Winkels in educatie- en vrijetijdsartikelen	48.699	54.148
Warenhuizen	20.471	14.577
Detailhandel niet in winkel	26.502	43.927
Detailhandel Totaal	436.773	488.786

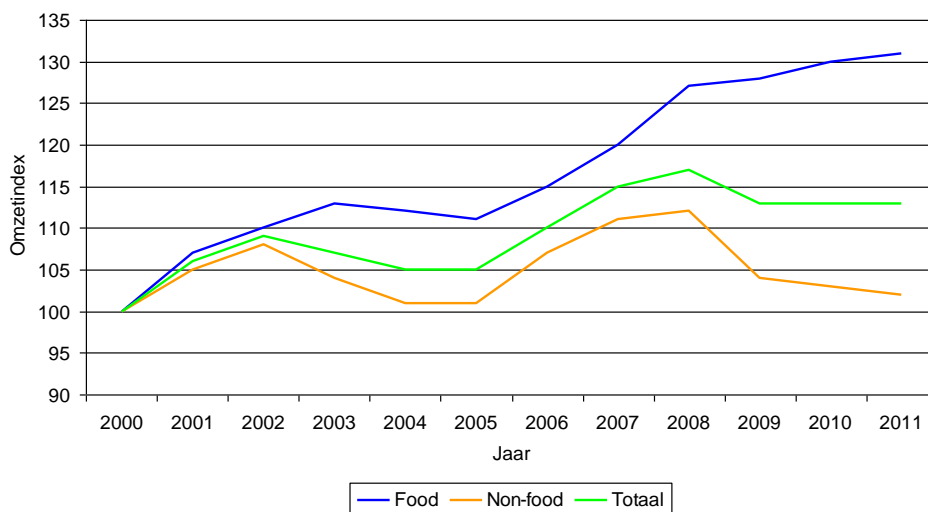
Bron: DetaData

2.2 Ontwikkeling van omzet en productiviteit

2.2.1 Omzetontwikkeling

De detailhandel heeft in het afgelopen jaren een nogal verscheiden omzetontwikkeling door gemaakt. Omzetgroei in de food en een vrijwel stagnerende omzetontwikkeling in de non food (zie figuur 1; bron: HBD).

Figuur 1 Omzetontwikkeling detailhandel 2000 - 2011



In de food nam de omzet in de periode 2000 – 2011 met meer dan 30% toe, terwijl de omzet in de non-food over de gehele periode bezien met slechts 2% is toegenomen. In tabel 2 is de omzetontwikkeling per sector opgenomen. Met name de woonzaken en de warenhuizen laten in deze periode een forse omzetafdaling zien.

Tabel 2 Ontwikkeling omzet detailhandel 2000 - 2010 (in miljard €)

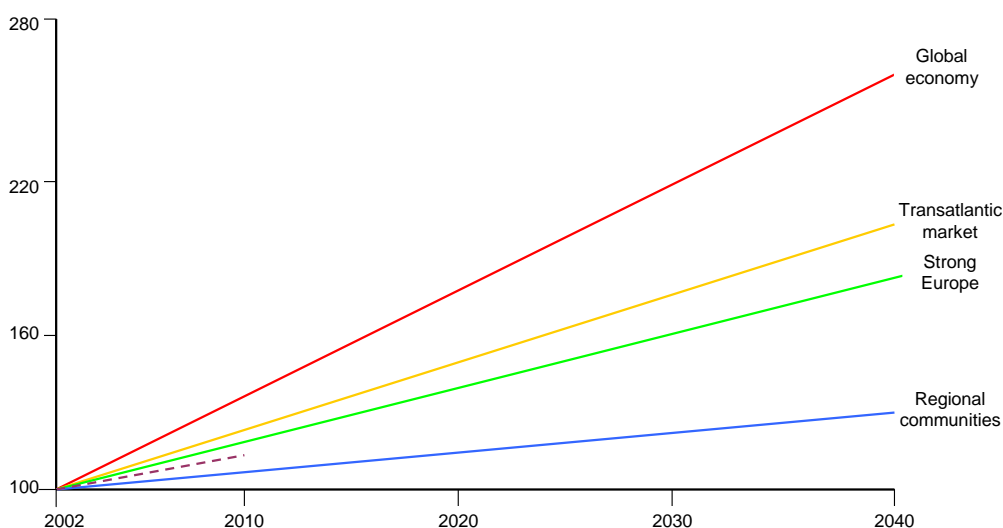
Sector	2000	2010
Food, gemak en persoonlijke verzorging	27,8	38,3
Kleding en schoenen	8,6	10,5
Juweliers en optiek	1,4	1,6
Woonzaken plus overig	6,1	5,8
Huishoudelijke artikelenzaken	1,5	1,6
Winkels in consumentenelektronica	4,4	4,6
Doe-het-zelf zaken	3,0	3,8
Winkels in educatie- en vrijetijdsartikelen	6,9	8,0
Warenhuizen	2,4	2,0
Detailhandel niet in winkel	3,2	4,0
Detailhandel Totaal	65,3	80,2

Bron: DetaData

Voor de toekomstige ontwikkeling van de detailhandelsomzet is vooral ook de inkomensontwikkeling van belang.

Het Centraal Planbureau en het toenmalige Ruimtelijk Planbureau hebben in 2006 vier scenario's ontwikkeld voor de mogelijk toekomstige ontwikkeling van Nederland (zie figuur 2). Er zijn 4 scenario's gemaakt: het hoge scenario (global economy), het lage scenario (regional communities) en twee tussenscenario's (strong Europe en transatlantic market).

Figuur 2 Ontwikkeling bruto binnenlands product 2000-2040 (2000=100)



Voor het toenmalige Ministerie van VROM waren deze scenario's een belangrijke basis voor het maken van beleid. In 2010 en 2011 zijn deze scenario's herijkt door het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL, 2010b, 2011). Tabel 3 geeft een overzicht van de verwachte groeipercentages van het huishoudinkomen in de jaren tot 2040 voor het lage en hoge scenario.

Tabel 3 Ontwikkeling huishoudinkomen 2008 - 2040

Scenario	2008-2020	2020-2040
Laag (regional communities)	+0,80	+1,10
Hoog (global economy)	+3,04	+2,20

In het lage scenario bedraagt de groei van het huishoudinkomen gemiddeld 0,8% per jaar. Inmiddels is de economische ontwikkeling in dit lage scenario beland (de paarse stippellijn in figuur 2). Vanuit de inkomensontwikkeling bezien moet de komende jaren rekening gehouden worden met een zeer beperkte groei van de detailhandelsbestedingen en derhalve ook van de werkgelegenheid in de detailhandel.

2.2.2 De werking van de schaar

De detailhandel is geen sector die in een gemakkelijke economische omgeving functioneert. De economische ontwikkeling dwingt de sector tot een continue noodzaak van productiviteitsverbetering of omzetvergroting. Dienstverlenende bedrijven – zoals de detailhandel – zijn zeer arbeidsintensief. Nu is er een groot verschil tussen de productiviteitsontwikkeling in de dienstensector en die in de toeleverende (goederen)sectoren. In de toeleverende sectoren – zoals de landbouw en de industrie – groeit de productiviteit harder dan in de dienstensector. Dit staat bekend als de *Wet van Baumol*. Het verschijnsel dat de prijzen van diensten harder stijgen dan die van fysieke goederen wordt in detailhandelskringen ook wel 'de schaar' genoemd. Tegenover relatief dalende opbrengsten staan toenemende kosten, omdat de kosten van lonen, salarissen in de industrie en in de detailhandel niet los van elkaar staan. Voor de detailhandel heeft dit tot gevolg, dat bij gelijkblijvend beleid, de omzet langzamer groeit dan (vooral de loon-)kosten. Het betekent voor individuele detaillisten, dat zij steeds weer moeten bereiken, dat de kosten worden verlaagd en/of dat de omzet of de marge worden verhoogd. Het continue streven naar kostenverlaging en omzetvergroting leidt in de detailhandel tot een enorme concurrentie en dynamiek. Het schaarmechanisme van (loon)kosten, die sneller stijgen dan de prijs van de omzet zorgt ervoor dat of steeds maar weer nieuwe omzet moet worden gegenereerd of dat de kosten voortdurend moeten worden verlaagd om winsterosie te voorkomen (Van der Kind, 2000). Het spreekt voor zich, dat deze klem zich in laagconjunctuur nadrukkelijker laat gelden dan in hoogconjunctuur.

Dit alles leidt tot hoge complexiteitskosten. Winkelbedrijven hebben veel medewerkers, die van dag tot dag en van uur tot uur beslissingen moeten nemen. En dat ook nog op een zodanige wijze dat het gewenste imago geen afbreuk wordt gedaan. De detailhandel staat ook het meest nabij de consument in de bedrijfskolom. Dit in combinatie met de grilligheid van consumenten, de directe invloed van economische omstandigheden op het koopgedrag, de werking van de schaar, de druk van de vaste kosten op de exploitatie, de complexiteit van de logistieke en commerciële processen, assortimenten die kunnen oplopen tot duizenden artikelen, de continue aandrang om te investeren in product- en procesvernieuwing en de niet altijd even grote marges leiden er toe dat excellent opereren bijna een *conditio sine qua non* is.

Het verschil tussen goed en gemiddeld opereren kan al snel oplopen tot enkele procenten van de kosten. Standaardisering via uniforme winkelformules, het maken van keuzen bij de doelgroepselectie en het benutten van *economies of scale and scope* hebben ertoe geleid dat de complexiteitskosten van de detailhandel omlaag gebracht konden worden en het routinematige karakter van de operationele processen kon worden vergroot.

2.2.3 De ontwikkeling van de productiviteit

Op basis van de gegevens in de tabellen 1 en 2, kan het verloop van de arbeidsproductiviteit in de periode 2000 – 2010 worden bepaald (zie tabel 4).

Het verloop van de 'productiviteit in het segment' is nogal grillig. Reden hiervoor is, dat het een segment is van veel ongelijksoortige detailhandelsvormen, van markt- en straathandel, colportage, thuisverkoop en postorder tot webwinkels. Hierop zal in hoofdstuk 3.2.2 worden terug gekomen.

Tabel 4 Ontwikkeling arbeidsproductiviteit detailhandel 2000 – 2010 (€)

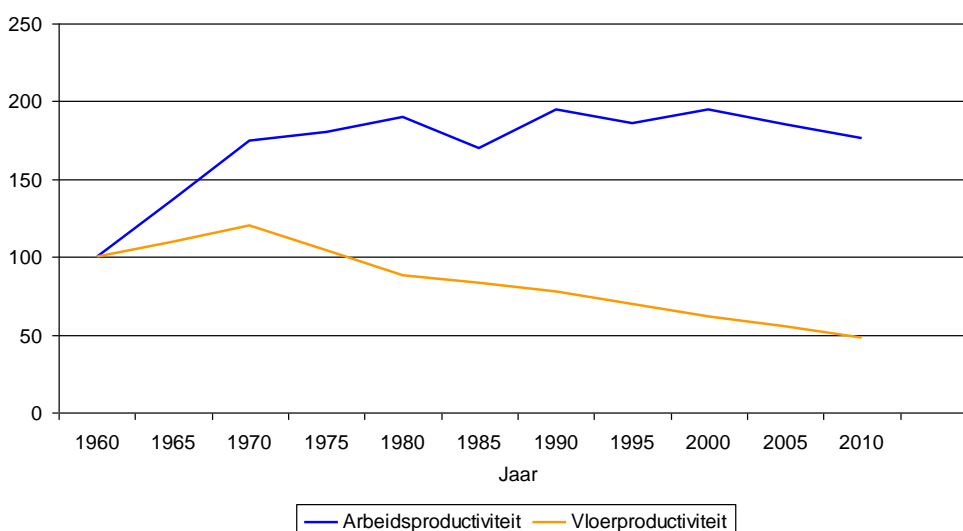
Sector	2000	2010	Groei (%)
Food, gemak en persoonlijke verzorging	178.800	220.600	23,4
Kleding en schoenen	128.800	132.700	3,0
Juweliers en optiek	119.000	136.700	14,9
Woonzaken plus overig	107.100	95.300	- 11,0
Huishoudelijke artikelenzaken	130.500	157.000	20,3
Winkels in consumentenelektronica	212.700	225.200	5,9
Doe-het-zelf zaken	167.800	188.100	12,1
Winkels in educatie- en vrijetijdsartikelen	141.700	147.700	4,2
Warenhuizen	117.200	137.200	17,1
Detailhandel niet in winkel	120.700	91.100	- 24,5
Detailhandel Totaal	149.500	164.000	9,5

Bron: DetaData

De bedragen in tabel 4 zijn niet gecorrigeerd voor prijsstijgingen, dus luiden in lopende prijzen. Tussen 2000 en 2010 namen de consumentenprijzen volgens het CBS met 23,5% toe. Dit betekent dat uitsluitend in de levensmiddelensector de productiviteitsontwikkeling min of meer gelijke tred heeft gehouden met de prijsontwikkeling. In die sector is de productiviteit na inflatiecorrectie min of meer gelijk gebleven. In alle andere sectoren is sprake geweest van een daling van de arbeidsproductiviteit.

Ook bezien over een langere reeks van jaren is sprake van een stagnerende productiviteitsontwikkeling (zie figuur 3).

Figuur 3 Ontwikkeling productiviteit detailhandel 1960 - 2010 (1960=100)



Dit geldt zowel voor de arbeidsproductiviteit (omzet per fte) als voor de vloerproductiviteit (omzet per m² winkelvloeroppervlakte). De arbeidsproductiviteitsontwikkeling stagneert al sinds 1980 terwijl de vloerproductiviteit al sinds 1970 daalt.

Gezien de productiviteitsontwikkeling kan het niet anders zijn, dan dat de detailhandel – zeker in het afgelopen decennium – marginale bedrijfsresultaten heeft behaald. Nu moet daar wel een kanttekening bij worden geplaatst. Als kengetallen zijn de arbeidsefficiency en de vloerefficiency belangrijker is dan de arbeidsproductiviteit en de vloerproductiviteit wanneer het gaat om een rendementsbeoordeling van de detailhandel. Productiviteit meet de omzet per fte of per m² en efficiency meet de winst per fte of per m².

Wat zich de afgelopen decennia in de detailhandel heeft voorgedaan is niet alleen uitbreiding van het aantal meters, maar ook schaalvergroting. Veel winkels zijn naar goedkopere locaties in de periferie getrokken. Die grote winkels zetten minder om per vierkante meter, maar hebben wel lagere huurkosten. Tussen 1970 en 1980 daalde de voor inflatie gecorrigeerde vloerproductiviteit van de detailhandel met 35%. De reële arbeidsproductiviteit van de detailhandel nam in die periode met 10% toe. Dat kwam vooral door de massale introductie van zelfbediening en een artikelpresentatie met een veel groter ruimtebeslag. Door die zelfbediening kon het aantal personeelsleden worden gereduceerd waardoor de arbeidsproductiviteit en de arbeidsefficiency konden stijgen. Minder winst per meter en meer winst per medewerker waren het gevolg. En wat merkten de klanten ervan? Zij konden in grotere winkels uit veel grotere assortimenten kiezen maar moesten wel meer zelf doen. Moeten we ons dan geen zorgen maken om die daling van de productiviteit? In de afgelopen 10 jaar is de nominale daling van de vloerproductiviteit volgens het CBS 1,5% over de hele periode. Valt wel mee zou je zeggen, maar na inflatiecorrectie daalde deze met bijna 2% per jaar.

Figuur 4 De coming retail boom

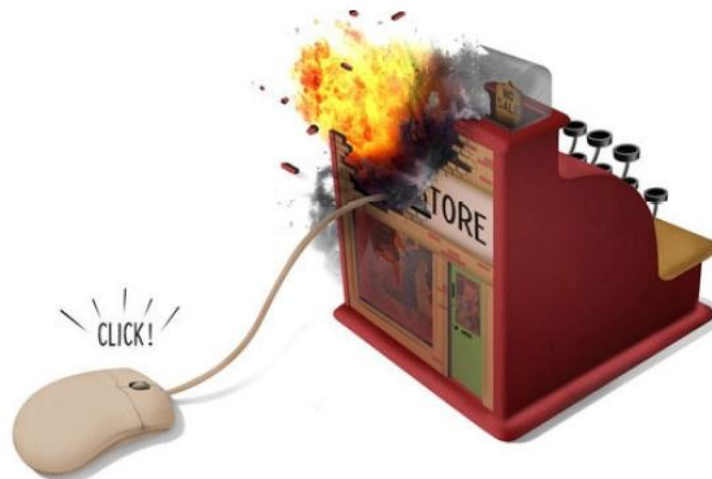
Schumpeter

The coming retail boom

The Economist

Europe's dozy retailers are about to be rudely awoken

Feb 4th 2012 | from the print edition



Tel daar een gemiddelde daling van de reële arbeidsproductiviteit met 1,2% bij op en de rendementsdruk wordt onmiddellijk duidelijk. Als tegenover dalende opbrengsten geen dalende kosten staan, dan hebben winkels het dus echt moeilijk. Het gaat er dus maar om of winkeliers een daling van de productiviteit en efficiency voldoende kunnen compenseren door efficiënter met hun personeel, hun winkelvloeroppervlakte en/of met hun voorraden om te gaan. Niet alleen in Nederland, maar ook in andere Westerse landen is geconstateerd dat er in het

afgelopen decennium (te) veel winkelmeters zijn bijgebouwd (Serpkeci en Tiggert, 2010). Dit betekent voor de toekomst onder meer, dat er geen zicht is op herstel van de vloerproductiviteit. Ook omdat op zijn best rekening moet worden gehouden met een geringe groei van de consumptieve bestedingen. Er zal voor rendementsherstel in de komende jaren dus veel afhangen van de ontwikkeling van de arbeidsefficiëntie, de inzet van nieuwe technologie met name ook gericht op product- en procesvernieuwing.

Er is in de afgelopen jaren nogal wat onderzoek uitgevoerd waaruit blijkt, dat de productiviteitsontwikkeling van de detailhandel op het Europese vasteland – ook in Nederland – achterblijft bij de ontwikkeling in de VS, maar ook in het Verenigd Koninkrijk (Inklaar en Timmer, 2008; Reynolds, 2010).

In de Angelsaksische pers wordt dit vooral geweten aan de rigiditeit van de sector en de context waarin deze opereert: *'Europe's greatest achievement is supposed to be its single market. But actually taking advantage of that market can be frustrating. Retailing is a mess of restrictive practices and cultural oddities'* (The Economist, 2012). Volgens The Economist zijn er te veel wettelijke beperkingen op openingstijden, vestigingslocaties, te grote prijsverschillen (food is in België 28% duurder dan in Nederland), te veel versleten winkels, een te starre arbeidsmarkt en te veel kleine pappa-mamma-winkels (20% van alle winkels in Europa): *'Many supermarkets appear to have been built from Soviet-era blueprints, and have staff who go out of their way to demonstrate that they hate you'*. Tot zover The Economist (zie figuur 4).

Er is überhaupt sprake van een toenemende aandacht in het internationale detailhandelsonderzoek voor de relatie tussen productiviteit en bedrijfsvoering, waaronder HR-management. Ongetwijfeld heeft die grotere aandacht van onderzoekers en van de sector zelf te maken met het huidige economische klimaat. Reynolds (2010) noemt 5 sleutelfactoren, die doorslaggevend zijn voor de productiviteit van de detailhandel: investeringen, innovatie, ondernemerschap, concurrentie en vaardigheden (*skills*). Reynolds (2010) citeert Ian Cheshire, de bestuursvoorzitter van Kingfisher, een van de grootste Britse retailers: *'The danger is that the skills agenda becomes a nice to have rather than a must do. If we don't get across the idea of retail as a profession we will be disadvantaged'*. Eerder is aangegeven, dat de detailhandel voortdurend de druk voelt om de productiviteit te moeten verhogen. De meest lastige opgave is, om een hogere productiviteit te realiseren zonder dat ten koste gaat van de klanttevredenheid. Reynolds citeert een Britse retailer: *'When we're looking at efficiency and productivity, we have always got in the back our mind customer satisfaction and customer service levels. We have made a conscious decision not to sack the customers' experience'*.

De productiviteit van de detailhandel wordt niet alleen door de onderneming en de sector zelf bepaald, maar ook door de externe omstandigheden, met name die bepaald worden door de overheid, maar ook door bedrijfstakingstellingen. McKinsey (1997, 2001) constateerde al een jaar of 10 geleden dat de detailhandel gekenmerkt wordt door overcapaciteit en door beperkte groeimogelijkheden in vergelijking met andere economische sectoren. Volgens McKinsey heeft het accent in de afgelopen tien jaar te sterk gelegen op geografische expansie en consolidatie en op het vergroten van de operationele efficiëntie. In die situatie gaat er vervolgens om bronnen voor structurele groei aan te boren:

- 1 Diversificatie door nieuwe producten en diensten aan het assortiment toe te voegen;

- 2 Door veranderingen aan te brengen in de structuur van de waardeketen, via consolidatie, verticale integratie of desintegratie, het creëren van nieuwe netwerken en partnerships;
- 3 Door innovatie op het gebied van management en technologie en door vernieuwing van de dienstverlening aan consumenten, door nieuwe kanalen toe te voegen, nieuwe en andere winkelvaringen te bieden en nieuwe benaderingen van winkelformules te ontwerpen;
- 4 Door innovatie van het product- en dienstenpakket via brandextensie, verbeterde dienstverlening, meer en andere gemaksoordelen aan te bieden en de breedte en diepte van assortiment te vergroten;
- 5 Door nieuwe klantengroepen aan te boren op basis van demografische en psychografische factoren of van koopmomenten.

Uit onderzoek blijkt steeds weer, dat in de VS, de detailhandel een belangrijke bijdrage levert aan de productiviteitsgroei van de Amerikaanse economie. Innovaties op het gebied van management en technologie zijn hier voornamelijk voor verantwoordelijk geweest (Suijker *et al*, 2002; Ministerie van Economische Zaken, 2007; Van Ark *et al*, 2008; Inklaar en Timmer, 2008; Reynolds, 2012;). Volgens Reynolds nam de nominale bruto toegevoegde waarde per gewerkt uur van de Amerikaanse detailhandel tussen 1995 en 2007 met 50% toe, die van de Britse detailhandel met 40%, van de Nederlandse detailhandel met 20% en die van de Duitse en Franse detailhandel met 10%. De voorsprong van de VS op Europa verklaart Reynolds door de onverbiddelijkheid, waarmee Amerikaanse retailers productiviteitsgroei najagen. Het Ministerie van Economische Zaken (2007) verklaarde na uitvoerig onderzoek naar de Nederlandse en Amerikaanse detailhandel de achterblijvende productiviteit in ons land uit conjunctuurverschillen, het teveel aan zelfstandigen in ons land, het teveel aan kleine winkels, het te trage tempo van diffusie van kennis en technologische innovatie, een te geringe dynamiek van de detailhandel, toetredingsbarrières en het ruimtelijk ordeningsbeleid, waardoor onder andere het aanbod van A1-locatie beperkt is. Van Ark *et al* (2008) verschillen in de flexibiliteit van de arbeids- en kapitaalmarkten en verschillen in (HR)-managementpraktijken.

2.2.5 De invloed van HR-beleid op productiviteit

De vraag luidt vervolgens welke bijdrage HR-beleid kan leveren aan productiviteitsgroei. Het antwoord op deze vraag is niet altijd eenduidig te geven. In de eerste plaats omdat de ontastbare bijdrage van de medewerkers aan klanttevredenheid niet is te meten en in de tweede plaats omdat de vereiste vaardigheden van medewerkers verschillen van land tot land, van branche tot branche, formule tot formule, van verkoopkanaal tot verkoopkanaal en van winkel tot winkel. Uit internationaal vergelijkend onderzoek blijken de laatste jaren elkaar versterkende resultaten:

- Higón *et al* (2008) concluderen op basis van een uitgebreide metastudie, dat uitwisseling van expliciete en taciete kennis tussen retailbedrijven cruciaal is om productiviteitswinsten te bereiken;
- Jones *et al* (2010) laten zien dat medewerkerparticipatie, het geven van informatie aan medewerkers en het geven van feed back aan medewerkers een positieve invloed hebben op de productiviteit van de Finse detailhandel;
- Onderzoek in de Amerikaanse levensmiddelen-detailhandel wijst uit, dat HR-beleid, dat zowel is gericht op de kosten- als op de omzetkant leidt tot hogere marges en tot een hogere arbeidsproductiviteit en -efficiency (Park en Davies, 2012);

- Sena (2012) concludeert uit onderzoek in de Britse detailhandel dat opleidingsverschillen tussen het aanbod van medewerkers waaruit de detailhandel (lokaal of sectoraal) kan putten, verschillen in efficiency en productiviteit verklaren.

Breed bestaat de overtuiging, dat in het huidige economische klimaat HR-maatregelen nodig zijn om de winstgevendheid van de detailhandel op peil te houden. Uit onderzoek van KPMG in de Britse detailhandel blijkt dat retailers nogal wat maatregelen hebben genomen om de prestaties van de bedrijven te kunnen verbeteren, van kostenbesparing tot het aannemen van meer vaste (ervaren) krachten, het inzetten van vooral vaste krachten op piekuren, meer werken met flexibele krachten, het beter verdelen van flexibele krachten over het jaar, het gebruiken talent pools, meer aandacht voor training en ontwikkeling, meer duidelijkheid aanbrenge in carrièrepaden, meer nadrukkelijke aandacht voor de verkoopvaardigheden van winkelpersoneel en het aanbieden van betere arbeidsvoorwaarden en pensioenregelingen om loyaliteit van medewerkers te bevorderen.

Dit alles heeft ertoe bijgedragen dat de productiviteit van de Britse detailhandel de afgelopen jaren meer is gegroeid dan die van de detailhandel op het Europese vasteland. IMRG (2012) Skillsmart Retail (2012) meldden onlangs enkele opmerkelijke feiten van de ontwikkeling van de werkgelegenheid in de Britse detailhandel:

- In het VK werkten in 2008 circa 2,8 miljoen personen in de detailhandel bij 188.000 ondernemingen met in totaal 286.000 vestigingen;
- Verwacht wordt, dat in 2017 in totaal 3,3 miljoen personen werkzaam zijn;
- In de Britse detailhandel zijn er in 2011 730.000 directe en indirecte banen in e-commerce. Dit is een groei van 20% ten opzichte van 2010. De verwachting is, dat er in 2015 1,5 miljoen banen direct of indirect in e-commerce zijn;
- Er zijn in het VK 228.000 bedrijven actief met e-commerce. Dit is 30% meer dan in 2010.

De Engelse supermarktketen Tesco bracht maakte kort geleden bekend de komende jaren 20.000 nieuwe banen te willen creëren (Daily mailonline, 2012): *'Tesco will create 20,000 new jobs in the UK, some of which will be new apprenticeship roles. Chief executive, Richard Brasher, insisted that Tesco will provide real jobs to the young unemployed. Tesco will also give young people the opportunity to carry on learning by expanding its apprenticeship programme to provide 10,000 apprenticeships, with a significant proportion for new starters, which form a portion of the 20,000 new jobs. Existing staff will have the opportunity to join the apprenticeship programme. Tesco said that work experience applicants who perform to a good standard will be guaranteed a permanent job. It said the average starting salary for permanent staff is £7 an hour'. Mr Brasher said the thrust of the new jobs is to boost customer service. At the core of this investment is our determination to deliver the best shopping experience for our customers, bar none. We will invest in more staff on the sales floor at busy times, greater expertise and help in the crucial areas of fresh food, and enhanced quality and service across our stores at all times.'*

Bovendien maakt Tesco bekend 150 miljoen pond extra te investeren in het digitale kanaal. Deze investeringen maken deel uit van een programma van 1 miljard pond om de winkels aan te passen aan het veranderende consumentengedrag door meer service in de winkels te gaan verlenen.

Dit brengt ons onmiddellijk bij de invloed van de technologische ontwikkeling met name van internet en e-commerce op de werkgelegenheid in de detailhandel.

2.3 Samenvatting: economische ontwikkeling van de detailhandel

De detailhandel is een van de grootste werkgevers in ons land. De structuur van de arbeidsmarkt wordt voor een groot deel bepaald door kenmerken van de in de detailhandel werkzame personen (leeftijd, opleidingsniveau, geslacht, etniciteit etc.). In 2010 werkten er 771.300 personen in de detailhandel, gezamenlijk goed voor bijna 500.000 fte's.

De ontwikkeling van de werkgelegenheid in de detailhandel is in het afgelopen decennium redelijk gunstig geweest hoewel de ontwikkeling verschilt per branche. Het aantal banen van werknemers nam in de afgelopen 10 jaar met gemiddeld 0,8% per jaar toe, waar tegenover een afname van het aantal ondernemers met gemiddeld 1,5% per jaar stond.

De detailhandel heeft in het afgelopen jaren een nogal verscheiden omzetontwikkeling door gemaakt. Omzetgroei in de food en een vrijwel stagnerende omzetontwikkeling in de non food.

Voor de toekomstige ontwikkeling van de detailhandelsomzet is vooral ook de inkomensontwikkeling van belang. Het Centraal Planbureau en het toenmalige Ruimtelijk Planbureau hebben in 2006 vier scenario's ontwikkeld voor de mogelijk toekomstige ontwikkeling van Nederland. In het lage scenario bedraagt de groei van het huishoudinkomen gemiddeld 0,8% per jaar. Inmiddels is de economische ontwikkeling in dit lage scenario beland. Vanuit de inkomensontwikkeling bezien moet de komende jaren rekening gehouden worden met een zeer beperkte groei van de detailhandelsbestedingen en derhalve ook van de werkgelegenheid in de detailhandel.

De detailhandel staat het meest nabij de consument in de bedrijfskolom. Dit in combinatie met de grilligheid van consumenten, de directe invloed van economische omstandigheden op het koopgedrag, de werking van de schaar, de druk van de vaste kosten op de exploitatie, de complexiteit van de logistieke en commerciële processen, assortimenten die kunnen oplopen tot duizenden artikelen, de continue aandrang om te investeren in product- en procesvernieuwing en de niet altijd even grote marges leiden er toe dat excellent opereren bijna een *conditio sine qua non* is.

Uitsluitend in de levensmiddelensector heeft de arbeidsproductiviteitsontwikkeling in het afgelopen decennium min of meer gelijke tred heeft gehouden met de prijsontwikkeling. In die sector is de productiviteit na inflatiecorrectie min of meer gelijk gebleven. In alle andere sectoren is sprake geweest van een daling van de arbeidsproductiviteit. Hierbij komt dat de vloerproductiviteit al sinds 1970 daalt. Gezien de productiviteitsontwikkeling heeft de detailhandel – zeker in het afgelopen decennium – marginale bedrijfsresultaten heeft behaald. Er zal voor rendementsherstel in de komende jaren dus veel afhangen van de ontwikkeling van de arbeidsefficiëntie, de inzet van nieuwe technologie met name ook gericht op product- en procesvernieuwing.

Er zijn nogal wat signalen dat er in de landen op het Europese continent enkele imperfecties zijn op de detailhandelsmarkten. Teveel wettelijke beperkingen (bijvoorbeeld op openingstijden en vestigingslocaties), te grote prijsverschillen (food is in België 28% duurder dan in Nederland), te veel versleten winkels, een te starre arbeidsmarkt en te veel kleine pappa-mamma-winkels (20% van alle winkels in Europa). In die situatie gaat er vervolgens om bronnen voor structurele groei aan te boren, waaronder diversificatie van het assortiment, het creëren van nieuwe netwerken en partnerships, innovatie op het gebied van management en technologie, vernieuwing van de dienstverlening aan consumenten en het aanboren van nieuwe klantengroepen op basis van demografische en psychografische factoren of van koopmomenten.

Breed bestaat de overtuiging, dat in het huidige economische klimaat HR-maatregelen nodig zijn om de winstgevendheid van de detailhandel op peil te houden. Uit onderzoek van KPMG in de Britse detailhandel blijkt dat retailers nogal wat maatregelen hebben genomen om de prestaties van de bedrijven te kunnen verbeteren. Dit alles heeft ertoe bijgedragen dat de productiviteit van de Britse detailhandel de afgelopen jaren meer is gegroeid dan die van de detailhandel op het Europese vasteland.

De Britse supermarktketen Tesco maakte onlangs een programma van 1 miljard pond bekend om de winkels aan te passen aan het veranderende consumentengedrag door meer service in de winkels te gaan verlenen. Dit onder meer als reactie op de ontwikkeling van het winkelen via internet. Dit brengt ons onmiddellijk bij de invloed van de technologische ontwikkeling met name van internet en e-commerce op de werkgelegenheid in de detailhandel.

3 De technologische ontwikkeling

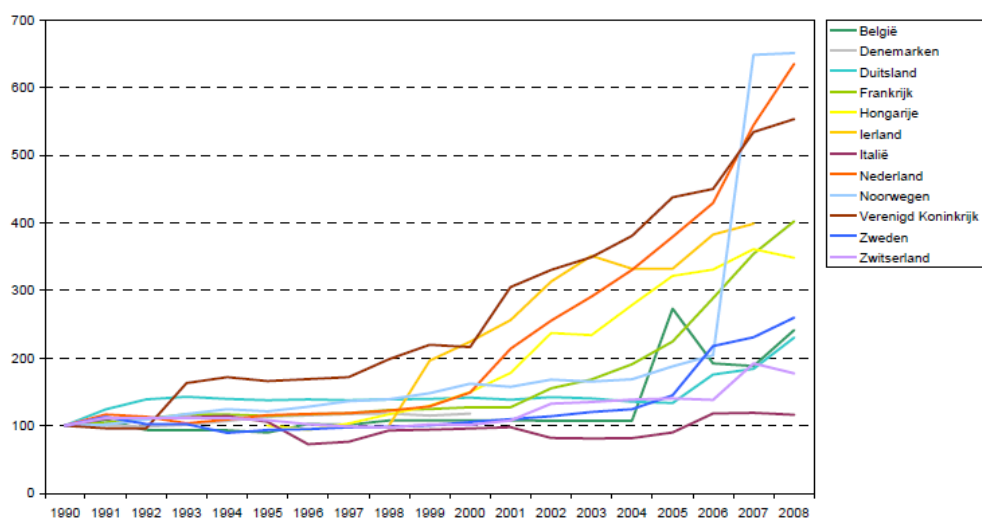
3.1 De ontwikkeling van e-commerce

De technologische ontwikkeling – waaronder internet en mobiel – zal de komende jaren veel invloed hebben op de wijze waarop consumenten winkelen en boodschappen doen. Winkelen is 24 uur per dag mogelijk, via meerdere kanalen en de afhankelijkheid van fysieke winkels verdwijnt. Consumenten zullen meerdere kanalen naast elkaar gebruiken waarbij de *real time* digitale kanalen een groot deel van de informatiefunctie gaan overnemen. Daarnaast zullen er vele nieuwe technologische toepassingen worden ontwikkeld die evenzeer de mogelijk hebben om in store de functie van fysieke winkels te vergroten en de winkelfunctie te versterken.

In 2011 hebben de internetwinkels een omzet van ruim € 9 miljard gerealiseerd. In 2010 was dit 8,2 miljard, in 2009 was dat € 6,5 miljard. Voor het gemak wordt dit wel 10 % van de detailhandelsomzet genoemd. Nu kwam in 2009 meer dan de helft van die internetbestedingen voor rekening van reizen (2,3 miljard), verzekeringen (0,5 miljard) en abonnementen (0,6 miljard). Deze dienstencategorieën worden niet meegerekend in de detailhandelsomzet van ruim € 83 miljard in 2009. Indien hiermee wel rekening wordt gehouden, was het marktaandeel van Internet in de detailhandelsbestedingen in 2009 minder dan 4%. In 2011 circa 5%. Er zijn grote verschillen per sector. Van de dagelijkse sector wordt een half procent via Internet gekocht, van huis- en tuinartikelen 1,8%, van kleding en schoenen 3½, van boeken, CD's en games 10% en van bruin- en witgoed 17%. Vooral de bestedingscategorieën boeken, CD's en games en bruin- en witgoed zijn gevoelig voor internetaankopen.

Internationaal gezien vertoont het internetshoppen een forse groei (zie figuur 5; bron: www.thuiswinkelorganisatie.org). Qua groei is Nederland met Duitsland en het VK koploper. In Duitsland is het aandeel van internetshoppen in de totale detailhandelsbestedingen (in 2010) 4,7% en in de Verenigde Staten 4,2%.

Figuur 5 Ontwikkeling homeshoppen/internetverkopen (index, 1990=100)



Een aantal bestedingscategorieën zijn (ook internationaal gezien) minder gevoelig voor internetaankopen: levensmiddelen, tuinartikelen, woninginrichtingartikelen en in mindere mate kleding en schoenen. Vanaf het begin van de internetontwikkeling ruim 10 jaar geleden was al duidelijk welke kant het op zou gaan. Vooral homogene merkartikelen (zoals elektronica, waarvoor alleen de prijs een differentiërend productkenmerk is) en producten met een hoog informatiegehalte, zoals boeken, beeld- en geluidsdragers en reizen verkopen goed via Internet. Wanneer – bijvoorbeeld voor het jaar 2020 – percentages van 20% worden genoemd als internetaandeel in de detailhandelsbestedingen, moet dit gezien worden als marktaandeel in de non-food verkopen, dus in de niet-dagelijkse bestedingen. Het blijft lastig dit soort voorspellingen te beoordelen. Dit blijkt ook uit eerdere voorspellingen. Welke kanttekeningen zijn hierbij te maken?

Ten eerste dat bij het toekomst voorspellen vandaag de dag ook andere ontwikkelingen een rol spelen, bijvoorbeeld die van de nanotechnologie, mobiel internet, augmented reality, het eBook etc. Vooral de ontwikkeling van het eBook heeft grote gevolgen voor de fysieke boekenwinkels. In 2011 heeft de Amerikaanse keten Borders laten weten 200 van de 642 winkels te zullen sluiten. Nu heeft Borders al jarenlang last van managementproblemen, directiewisselingen, dalende omzetten en beurskoersen. Grootste fout van Borders is geweest dat zij in 2002 de eigen internetorganisatie hebben verkocht aan Amazon.com. Pas in 2008 heeft Borders te laat een herstart gemaakt op internet. De andere grote Amerikaanse boekenketen Barnes & Noble staat vooralsnog stevig in de markt, met een sterke internetshop en een succesvol Nook eReader, waarin Microsoft in 2012 een belang heeft genomen. Ook de Nederlandse keten Selexyz heeft de afgelopen jaren een turbulente ontwikkeling doorgemaakt, wat na een dreigend faillissement heeft geresulteerd in een fusie met de tweedehands boekhandel De Slegte. Dit alles ondanks de ombouw van een traditionele boekenwinkel naar een compleet multimediapaleis, veelal gevestigd in monumentale panden, de ontwikkeling van een eigen eReader Oyo en internetverkoop via selexyz.nl. Maar – zoals onlangs is gebleken – is dit onvoldoende geweest om de paradigmashift in de boekenmarkt te weerstaan.

De trend gaat op dit moment naar cross channel wat betekent dat de distributiekanaalen (waaronder de internetshop en de fysieke winkel) volledig geïntegreerd zijn¹. Op dit moment groeit cross channel retailing al harder dan internetwinkelen (ABN AMRO, 2011). De voorbeelden van de laatste tijd zijn Legio. In februari 2012 maakte Google bekend in Dublin zijn eerste stenen winkel te willen openen, Amazon maakte bekend een winkel te willen openen in Seattle en Coolblue maakte in mei bekend in Wilrijk, België zijn 5^e stenen winkel te willen openen, een geheel nieuw concept waar klanten terecht kunnen voor het afhalen van online bestellingen, advies van een productspecialist en after sales service. PlatteTVdiscounter.nl opende in mei van dit jaar een showroom in Groningen, waarin alle tv-merken via shop-in-the shops worden gepresenteerd. Voor de HEMA is 2012 het jaar waarin sterk wordt ingezet op het vergroten van het gebruiksgemak van de webwinkel en Albert Heijn wil de komende jaren een geïntegreerd online en offline aanbod realiseren, met als doelstelling om in 2016 een online omzet van € 1,5 miljard te boeken (Retailnews, 2012-1).

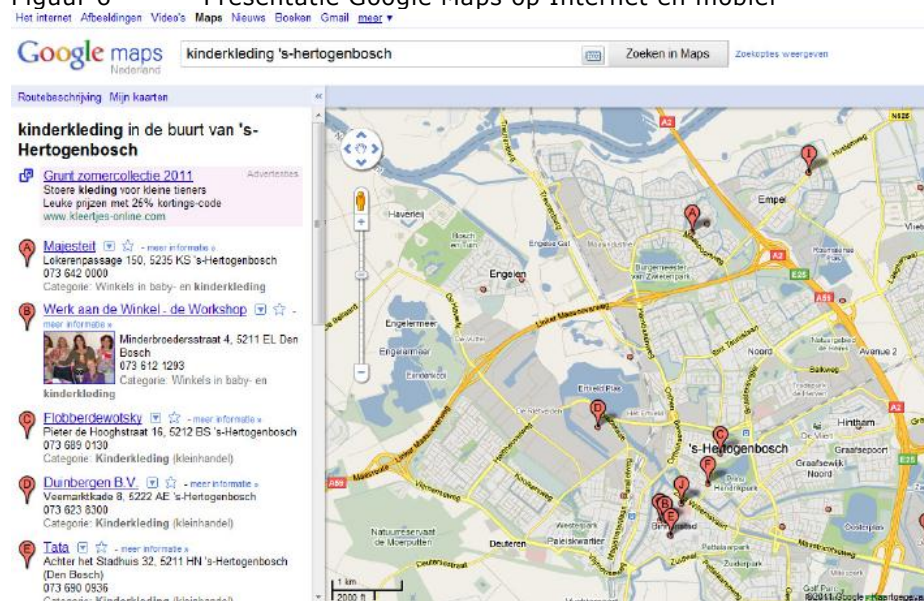
De verwachting van Forrester (2011) is, dat cross channel vijf keer harder gaat groeien dan e-commerce en dit vervaagt de lijn tussen het online en offline ver-

¹ Andere termen die voor cross channel worden gebruikt zijn 'everywhere commerce'. Multichannel en omnichannel

koopkanaal in rap tempo (Retail Trends, 2011). Maar als alles binnen enige tijd cross channel is, worden de prijsverschillen tussen de verschillende kanalen vanzelf weer kleiner. Daarmee verliest de consument een belangrijk motief om op Internet zijn aankopen te doen. Dit laat onverlet dat cross channel retail de detaillisten dwingt tot kostenefficiëntie. Het gevolg van deze trend is, dat de 'internetmarkt' steeds meer zal worden overgenomen door cross channel retailers waaronder de gevestigde spelers. In de VS zijn 16 van de top25 e-commerce ondernemingen webwinkels van de reguliere detailhandel, 4 van fabrikanten (Apple, Dell, Sony en HP), 3 van multimedia bedrijven (Liberty, Netflix en CDW) en slechts 2 pure players (Amazon en Newegg).

Over de toekomstige kansen van kleinere zelfstandige ondernemers in de detailhandel wordt wisselend gedacht. Aan de ene kant wordt gesteld dat kleinere bedrijven niet mee kunnen in het cross channel geweld van de grote ketens. Maar er worden ook kansen gezien. Zo biedt de combinatie van vergelijkingsites als Kieskeurig en Kelkoo met Google Maps en Mobiel veel kansen voor ROPO (*research online, purchase offline*) aan kleinere bedrijven. Zij kunnen zich voor weinig geld en met weinig moeite op het mobiele Internet presenteren met een technologie die niet alleen voor grote maar ook voor kleine bedrijven toegankelijk is (zie figuur 6).

Figuur 6 Presentatie Google Maps op Internet en mobiel



De presentatie kan zowel slaan op tijdelijke aanbiedingen, de services, de uniciteit van de winkel etc. In 2011 heeft Google bovendien de gratis dienst 'Google Places Page' geïntroduceerd waarop lokale ondernemers zich kunnen presenteren op een manier zoals zij dat zelf willen, met tekst, foto's, aanbiedingen, klantenreviews etc. Ook andere zoekmachines zoals Bing en Yahoo bieden deze dienst aan. Juist voor MKB-detaillisten is GPS-positionering een 'must'. Hierdoor zijn zij in staat om consumenten real-time informatie te bieden die aansluit bij hun behoeften gekoppeld aan hun huidige locatie. Detaillisten kunnen met behulp van GPS consumenten naar hun winkels sturen en artikelen helpen vinden binnen deze winkels. Location-based services is een van de belangrijkste factoren die mobiel onderscheiden van het web. GPS-positionering maakt ook deel uit van het project 'Het Nieuwe Winkelen' van het HBD. In 2011 is het HBD in het kader van Hnwinkelen een pilotproject gestart in de binnenstad van Veenendaal om onder

meer via een cross channel platform binnenstadsondernemers te ondersteunen bij de introductie van het nieuwe winkelen.

Vast staat dat als gevolg van al deze ontwikkelingen de winkelfunctie verandert. Rationeel gezien zijn er veel redenen om op internet te kopen, 24 uur beschikbaar oriëntatie- en betaalgemak, eenvoudige zoekmachines etc. Dus er zal een steeds groter beroep worden gedaan op de emotionele en sociale belevingswaarde van winkelen. Merk- en productbeleving, *try before you buy*. Het mooiste voorbeeld van *try before you buy* is de Apple store: *'Apple completely rethought the concept of 'try before you buy'. In the Apple store you can test-drive any product loaded with the applications and types of content you're actually going to use, and get someone to show you how to use it'* (Johnson, 2011).

Apple laat zien, dat voor groei online ook offline nodig heeft. Bas Verhoogt van www.spreadshirt.nl: *'Veertig miljoen omzet is leuk, maar ook wij willen groeien. Dat betekent dat wij meer traffic moeten genereren. Er gaan wekelijks vele euro's naar Google Adwords. Dat zorgde in het begin voor flinke groei, maar nu blijft de traffic stabiel. Dat betekent dat wij toch ook offline marketing moeten inzetten'* ((Retailnews, 2012-2).

Door de technologische ontwikkelingen zullen fysieke kanalen steeds meer worden geïntegreerd met mobiel, internet en social media. De informatiefunctie zal steeds meer verdwijnen naar digitale media. Wat blijft is dat fysiek winkelen geen noodzaak is. Anders dan het geval is bij boodschappen doen, *moeten* consumenten niet winkelen, ze *willen* graag winkelen. Maar dat kan alleen als er wordt gezorgd voor een aantrekkelijk winkelaanbod. De dienstensector biedt voor de detailhandel nog veel groeimogelijkheden. Van alle verkopen in fysieke winkels bestaat minder dan 5% uit dienstenverkoop. Op Internet is dit 50%. Niet voor niets gaat D-Reizen reizen verkopen in supermarkten. Evenzo gaan Amerikaanse non-foodretailers steeds meer food verkopen in hun winkels. Dit betekent dat niet alleen retailers maar ook retaillocaties zoals binnensteden steeds meer food- en dienstenverkoop zullen accommoderen. Evenzo leidt de technologieontwikkeling tot het ontstaan van compleet nieuwe of het vergroten van bestaande markten. De traditionele fotospeciaalzaak is verdwenen maar rond de digitale fotografie hebben zich grote markten ontwikkeld. Dit geldt evenzeer voor (mobiele) telefonie, tablets etc. De technologische ontwikkelingen zal blijvend zorgen voor een enorme dynamiek in bestedingspatronen en in winkel- en productaanbod.

3.2 Werkgelegenheid in het e-commerce tijdperk

3.2.1 Internetgerelateerde werkgelegenheid

In het Verenigd Koninkrijk zijn er op dit moment al zo'n 730.000 directe en indirecte banen in e-commerce. Dit is ongeveer een kwart van alle banen in de retail sector. Uit de ontwikkeling van de werkgelegenheid in de Nederlandse detailhandel (zie tabel 1 van hoofdstuk 2.1) blijkt, dat na de introductie van e-commerce circa 15 jaar geleden nog weinig veranderd is in de werkgelegenheidsstructuur. De hoeveelheid werkgelegenheid in de fysieke detailhandel is niet gedaald, terwijl de verdeling van de werkgelegenheid over de verschillende sectoren min of meer gelijk is gebleven. Wel is de werkgelegenheid in het segment 'detailhandel niet in winkel' tussen 2000 en 2010 met bijna 20.000 fte toegenomen. Voor een groot deel komt dit voor rekening van de werkgelegenheid bij webwinkels. De cijfers in de tabellen van hoofdstuk 2 komen uit het bedrijvenregister van het CBS. Het CBS telt ruim 7.100 actieve webwinkels en postorderbedrijven per 1

januari 2010, die aan detailhandel doen. In 2000 waren dat er nog 800. Dit zijn bedrijven die de verkoop van goederen via internet/postorder als hoofdactiviteit hebben. Het handelsregister van de KvK telde per mei 2011 ruim 16.000 adressen van webwinkels (en postorderbedrijven). De brancheorganisatie voor de thuiswinkelbranche gaat uit van circa 20.000 webwinkels. Een groot deel daarvan is detailhandel, maar er is ook een deel dat alleen diensten verkoopt, zoals financiële diensten of reizen.

Er zijn dus verschillende schattingen van het aantal webwinkels. Globaal zou kunnen worden aangenomen dat deze webwinkels rond 30.000 fte werkgelegenheid bieden. Daar komt dan nog de werkgelegenheid van internetbanen in de fysieke detailhandel plus de indirecte werkgelegenheid van uitbestede werkzaamheden (transport, logistiek, webdevelopment etc.) bij. Inclusief deze werkgelegenheid zou ook in Nederland het aantal directe en indirecte webgerelateerde banen geschat kunnen worden op 15 tot 25% van het totale aantal banen. Een vraag die gesteld kan worden of de e-commerce revolutie uiteindelijk tot meer of minder werkgelegenheid in de detailhandel zal leiden. Volgens Ezell (2011) leiden nieuwe technologische toepassingen altijd tot het vernietigen van (traditionele) werkgelegenheid en tot het scheppen van nieuwe werkgelegenheid: *'technology both eliminates jobs and creates jobs'*. Over het uiteindelijke effect is men verdeeld. Volgens Jeremy Rifkin (2011) zullen er in de derde industriële revolutie heel veel banen in de traditionele dienstensector verdwijnen terwijl er talrijke banen in de energie- en communicatiesector gecreëerd zullen worden. Ezell (2011) stelt daar tegenover, dat de nieuwe technologie zal leiden tot prijsverlagingen als gevolg van productiviteitsverhoging van de detailhandel en daarmee tot nieuwe vraag en meer werkgelegenheid: *'Historically, the income generating effects of new technologies have proved more powerful than the job-displacing effects: technological progress has been accompanied not only by higher output and productivity, but also by higher overall employment'*. De visie van Ezell wordt wel ondersteund door IG&H Consulting en Interim (Retailnews, 2012-3). Volgens IG&H kan de Nederlandse retailmarkt door cross channel innovatie jaarlijks met 4 miljard euro groeien. Om die groei te realiseren moeten Nederlandse detaillisten hun formules innoveren omdat de markt vraagt om verrassende en inspirerende winkelconcepten, zoals die al te zien zijn in de VS, het VK en in Azië.

3.2.2 Productiviteit van stenen winkels en webwinkels

Er zijn grote verschillen in de exploitatiestructuur van de diverse segmenten in de detailhandel (zie tabel 5). Zo is in het meer luxe segment van de detailhandel (mode, warenhuizen, juweliers en optiek) het aandeel van de arbeidskosten in de totale kosten hoog, terwijl dit aandeel in de meer systeemintensieve (zelfbedienings)segmenten – waaronder supermarkten – relatief laag is. Gemiddeld genomen bedraagt het winstpercentage (voor aftrek van bijzondere baten en lasten en voor belasting) 5,1%. Hierbij heeft ook nog geen aftrek voor gewaardeerd loon van ondernemer en meewerkende gezinsleden plaatsgevonden wat vooral zichtbaar is bij de warenmarkten.

Uit tabel 5 blijkt dat webwinkels (in de statistiek gerangschikt onder postorderbedrijven) een geheel andere kostenstructuur hebben dan stenen winkels. Een lager aandeel van de arbeidskosten en een hoger aandeel 'overige kosten'. Verantwoordelijk voor de lagere aandeel arbeidskosten is ook dat het arbeidsvolume van werknemers in het totale arbeidsvolume in geval van webwinkels 50% bedraagt en van stenen winkels 81%. Bij webwinkels wordt veel meer dan bij stenen winkels werkgelegenheid geboden aan de optelsom van 'ingeleend perso-

neel, ingehuurdte uitzendkrachten en gedetacheerden en overige werkzame personen zoals medewerkende eigenaren en vennoten'.

Tabel 5 Exploitatiekosten detailhandel 2009 (in %)

<i>Sector</i>	<i>Omzet</i>	<i>In-koop-waarde</i>	<i>Ar-beids-kosten</i>	<i>Overige kosten</i>	<i>Af-schrijvingen</i>	<i>Winst</i>
Food, gemak, pv	100	71,5	11,9	10,1	1,9	4,6
Kleding en schoenen	100	54,6	17,1	20,6	3,2	4,5
Juweliers en optiek	100	51,2	17,8	18,9	2,8	9,3
Woonzaken plus overig	100	57,7	15,8	18,8	2,3	5,3
Huishoudelijke artikelenzaken	100	67,1	9,8	12,4	1,3	9,4
Winkels consumentenelektronica	100	74,6	11,8	9,7	1,5	2,4
Doe-het-zelf zaken	100	60,8	15,3	14,9	2,5	6,5
Educatie- en vrijetijdsartikelen	100	63,0	12,3	14,7	2,1	7,9
Warenhuizen	100	55,8	19,6	15,7	3,7	5,2
Warenmarkten	100	57,9	8,8	19,3	2,3	14,9
Detailhandel in winkel	100	66,6	13,2	12,9	2,2	5,1
Webwinkels (2008)	100	65,4	8,9	19,3	1,5	4,0

Bron: CBS, juli 2010 en mei 2012

Voor een deel komt dit terug in de overige kosten (diensten van derden) maar voor een deel drukt dit op de winst omdat het gewaardeerd loon van medewerkende eigenaren en vennoten' niet in de winst is verwerkt. In tabel 6 zijn de overige kosten verdeeld over de verschillende kostenposten. Belangrijkste structuurkenmerk van webshops in vergelijking met stenen winkels is het enorm hoge aandeel van de optelsom van verkoop- en communicatiekosten (19 versus 58%) en het lage aandeel van de huisvestingskosten (38,5 versus 7,8%). De lage huisvestingskosten van de webwinkels worden dus meer dan gecompenseerd door hoge kosten van marketing en sales.

Tabel 6 Overige kosten stenen winkels en webwinkels (2008-2009)

<i>Overige kosten</i>	<i>Stenen winkels (2009)</i>	<i>Webwinkels (2008)</i>
Energie	7,0	1,1
Huisvesting	38,5	7,8
Apparatuur en inventaris	3,1	2,4
Vervoer	4,6	2,6
Verkoopkosten	16,8	50,2
Communicatie	2,4	7,8
Diensten door derden	8,0	15,0
Overige kosten n.e.g.	19,6	13,1
Totaal	100,0	100,0

Bron: CBS, juli 2010 en mei 2012

Vanuit dit gezichtspunt van de exploitatie mag verondersteld worden, dat de verdienmodellen van stenen winkels en webwinkels sterk van elkaar verschillen, maar dat het resultaat onder de streep voornamelijk in het voordeel van stenen winkels uitkomt. De conclusie luidt – althans over de periode bezien waarover gegevens bekend zijn – dat webshops nog steeds niet in staat zijn geweest om meerwaarde te creëren ten opzichte van stenen winkels. Ondanks dat zij erin zijn geslaagd kosten naar de consument te verschuiven. Het lijkt er op dat de pure

webwinkels (als hoofdactiviteit) de fysieke wereld nodig hebben om de noodzakelijke productiviteitswinsten te boeken. Ook dit duidt op multichannel als het meest voor de hand liggende business model van de toekomstige detailhandel. De arbeidsproductiviteit van de webwinkels vertoonde wel tot 2008 een stijgende lijn van €236.000 per fte in 2006 tot € 283.000 per fte in 2008. Dit ligt een stuk boven de arbeidsproductiviteit van de stenen detailhandel. Maar ook hierbij moet rekening gehouden worden met uitbestedingen, die meer plaats vinden bij webwinkels dan bij stenen winkels.

3.2.3 De nieuwe winkelfunctie verandert de werkgelegenheid

Winkels hebben sinds jaar en dag de functie om de juiste goederen op het juiste moment, op de juiste plaats en in de juiste hoeveelheid aan consumenten ter beschikking te stellen. In het artikel 'The Future of Shopping' van december 2011 in Harvard Business Review' schetst Darrell Rigby de contouren van de nieuwe winkel. Volgens Rigby zullen winkels nooit verdwijnen, maar de winkelervaring moet 'exciting, entertaining and emotionally engaging' zijn. In die winkels versterkt digitale technologie de saaie etalages en winkelinrichting, lopen verkoopmedewerkers rond met tablets die alle informatie over producten en klanten direct zichtbaar maken, verbinden virtuele spiegels in de paskamers de consument met hun vrienden en helpt de technologie bij een gestroomlijnde afhandeling van de koopwaar bij de check outs¹. In een tijd van innovatie en verandering heeft de detailhandel innovatieve mensen nodig (Rigby, 2011):

'Innovative organizations also need to attract and retain innovative people - imaginative, tech savvy, often young individuals who spin out new ideas every day. Retailers haven't appealed to many of these innovators in recent years. Now that they must compete with the likes of Amazon and Google, they will have to upgrade their recruitment efforts'.

Onderzoek geeft al aan wat de contouren van die nieuwe werkgelegenheid in de detailhandel zijn:

- Werken in de detailhandel wordt minder massawerk en meer kenniswerk (Sharma en Gupta, 2008);
- De vraag van de detailhandel naar ICT-gerelateerde kennis zal toenemen (Sharma en Gupta, 2008; Newman, 2011; Reijnolds, 2011; Poulson, 2012);
- De vraag naar dienstverlenende vaardigheden, managementvaardigheden, creatieve vaardigheden en technologische vaardigheden van de detailhandel zal toenemen (Skillsmart Retail, 2010);
- De behoefte aan flexibiliteit van de arbeidsmarkt, van ondernemingen, management en medewerkers zal toenemen (Skillsmart Retail, 2010).
- Vooral de vraag naar dienstverlenende vaardigheden zal toenemen: 'You can't train somebody to want to give good service' (Reijnolds, 2012).

De toenemende vraag naar dienstverlenende vaardigheden van medewerkers in de detailhandel is al geconstateerd (Nickson *et al*, 2005). In de Angelsaksische literatuur wordt dan gesproken over de *soft skills - the right personality, attitude and appearance* - van de medewerkers. Nickson *et al* (2010, 2012) benadrukken dat de vraag naar *soft skills* sterk verschilt van branche tot branche. Zo is in de modische branches, waar producten *moeten* worden verkocht,

¹ Defensieve reacties zijn er ook. De Amerikaanse hypermarktketen Tesco deed onlangs een dringend verzoek aan fabrikanten om alleen producten te maken voor de fysieke vestigingen. Daarmee wil Target het fenomeen *showrooming* voorkomen, het verschijnsel dat klanten de producten in de winkel komen bekijken om ze vervolgens via internet te kopen (retailnews, 2012-4).

productkennis belangrijker dan in bijvoorbeeld supermarkten, waar de producten zich zelf moeten verkopen. Dit neemt niet weg, dat in de modische branches *soft skills* cruciaal zijn.

Jonathan Reynolds meldt dat van de Britse retailers, 55% tekorten ten aanzien van technische vaardigheden van de medewerkers constateert, 48% ten aanzien van klantcontacten (*soft skills*) en 43% op het gebied van managementvaardigheden. Hoewel de vraag verschil per sector zijn de bevindingen van Reynolds relevant.

De grootste discrepantie tussen vraag en aanbod van vaardigheden is er ten aanzien van de technologische vaardigheden. Zowel ten aanzien van de basisvaardigheden (omgaan met Office, email, iPad), gevorderde vaardigheden (omgaan met de systemen als CRM en category management) en professionele vaardigheden (ICT-specialisten voor ontwikkeling en onderhoud van software). Gevolgd door vaardigheden om met klanten om te gaan (*soft skills*). Op dit punt wordt ook wel gesproken over *hospitality*. Er vindt in de retail een transformatie plaats van een dominantie van een traditionele transactiegerichte oriëntatie naar een dominantie van een servicegerichte oriëntatie. Medewerkers moeten er aan bijdragen dat de klantbeleving (*memorable experience*) goed is, zij moeten bekend zijn met concepten als co-productie en co-creatie, moeten het productaanbod overtuigend kunnen communiceren naar de klanten, moeten de missie en cultuur van het merk inspirerend kunnen overdragen aan klanten en moeten in staat zijn een relatie met die klanten aan te gaan (Solnet, 2012).

Tot slot wordt er ook een nieuw – want ander – beroep gedaan op managementvaardigheden. Er zal een steeds groter beroep worden gedaan op product- en dienstinnovatie, lokale vraag- en aanboddifferentiatie, specialisatie, ondernemerschap en creativiteit, dynamiek en waardecreatie. De nieuwe economie van de detailhandel vereist een andere risicohouding van management (en ook van marktpartijen), ziet verandering en turbulentie als 'normaal', organiseert samenwerking. Ook het denken over marketing verandert, waarbij sprake is van een paradigmashift. In marketing ontstaat steeds meer het besef dat de oriëntatie zal moeten verschuiven van het product naar de klant – *step into the life of the customer* – en van functionele klantwaarde naar (ook) emotionele en sociale klantwaarden. De consument moet centraal staan en het leveren van meerwaarde moet het uitgangspunt zijn. Daarmee wordt marketing complexer, vanwege de veel bredere scope, maar ook uitdagender omdat er vanuit de technologische ontwikkeling bezien, nieuwe groeimogelijkheden ontstaan (Gianotten en Haringsma, 2006).

3.3 Samenvatting: de technologische ontwikkeling

De technologische ontwikkeling – waaronder internet en mobiel – zal de komende jaren veel invloed hebben op de wijze waarop consumenten winkelen en boodschappen doen. Winkelen is 24 uur per dag mogelijk, via meerdere kanalen en de afhankelijkheid van fysieke winkels verdwijnt. Consumenten zullen meerdere kanalen naast elkaar gebruiken waarbij de *real time* digitale kanalen een groot deel van de informatiefunctie gaan overnemen. Daarnaast zullen er vele nieuwe technologische toepassingen worden ontwikkeld die evenzeer de mogelijk hebben om in store de functie van fysieke winkels te vergroten en de winkelfunctie te versterken. Het marktaandeel van Internet in de detailhandelsbestedingen is op dit moment circa 5%. Er zijn grote verschillen per sector. Van de dagelijkse sector wordt een half procent via Internet gekocht, van huis- en tuinartikelen 1,8%, van kleding en schoenen 3½, van boeken, CD's en games 10% en van

bruin- en witgoed 17%. Vooral de bestedingscategorieën boeken, CD's en games en bruin- en witgoed zijn gevoelig voor internetaankopen. De trend gaat op dit moment naar cross channel wat betekent dat de distributiekanaal (waaronder de internetshop en de fysieke winkel) volledig geïntegreerd zijn. Op dit moment groeit cross channel retailing al harder dan internetwinkelen. Vast staat dat als gevolg van al deze ontwikkelingen de winkelfunctie verandert. Rationeel gezien zijn er veel redenen om op internet te kopen, 24 uur beschikbaar oriëntatie- en betaalgemak, eenvoudige zoekmachines etc. Dus er zal een steeds groter beroep worden gedaan op de emotionele en sociale belevingswaarde van winkelen. Of de e-commerce revolutie uiteindelijk tot meer of minder werkgelegenheid in de detailhandel zal leiden is nog niet duidelijk. Enerzijds kunnen in de traditionele dienstensectoren – waaronder de fysieke detailhandel – banen verdwijnen. Anderzijds kan de retailmarkt door cross channel innovatie groeien. Wat wel duidelijk is, is dat de verdienmodellen van stenen winkels en webwinkels sterk van elkaar verschillen, maar dat het resultaat onder de streep vooralsnog in het voordeel van stenen winkels uitkomt. Webwinkels zijn nog steeds niet in staat zijn geweest om financiële meerwaarde te creëren ten opzichte van stenen winkels. Vanuit dit gezichtspunt lijkt het er ook op dat de pure webwinkels de fysieke wereld nodig hebben om de noodzakelijke productiviteitswinsten te boeken. Ook dit duidt op multichannel als het meest voor de hand liggende business model van de toekomstige detailhandel.

Winkels zullen nooit verdwijnen, maar de winkelervaring moet wel *'exciting, entertaining and emotionally engaging'* zijn. In die winkels versterkt digitale technologie de saaie etalages en winkelinrichting, lopen verkoopmedewerkers rond met tablets die alle informatie over producten en klanten direct zichtbaar maken, verbinden virtuele spiegels in de paskamers de consument met hun vrienden en helpt de technologie bij een gestroomlijnde afhandeling van de koopwaar bij de check outs. De transformatie van de detailhandel betekent een omslag van een traditionele transactiegerichte oriëntatie naar een servicegerichte oriëntatie. Medewerkers moeten er aan bijdragen dat de klantbeleving goed is, zij moeten bekend zijn met concepten als co-productie en co-creatie, moeten het productaanbod overtuigend kunnen communiceren naar de klanten, moeten de missie en cultuur van het merk inspirerend kunnen overdragen aan klanten en moeten in staat zijn een relatie met die klanten aan te gaan. De consument moet centraal staan en het leveren van meerwaarde moet het uitgangspunt zijn. Daarmee wordt marketing complexer, vanwege de veel bredere scope, maar ook uitdagender omdat er vanuit de technologische ontwikkeling bezien, nieuwe groeimogelijkheden ontstaan.

4 Scenarioanalyse

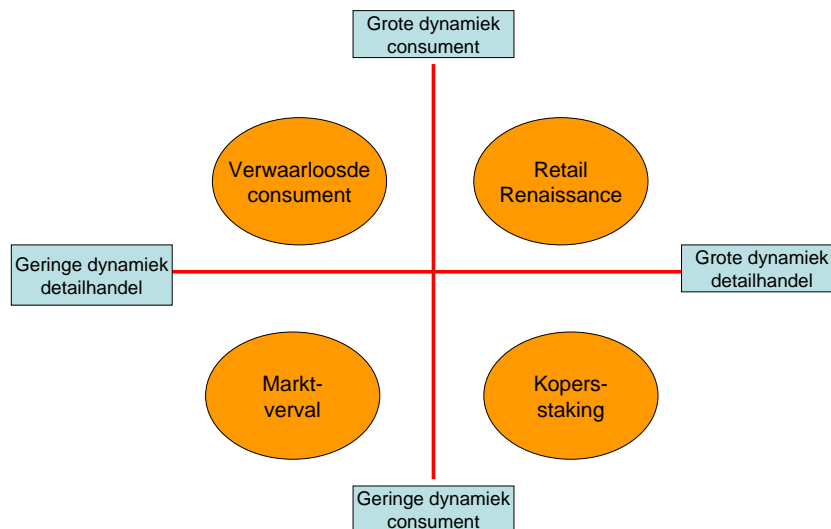
4.1 Vier scenario's

Bij alle toekomstvoorspellingen moet bedacht worden dat er een groot verschil is tussen scenario's en prognoses (Römgens en Uittenboogaard, 2008; Wilburn en Wilburn, 2011). Een prognose geeft op een bepaald moment in de tijd een beeld van een mogelijke toekomst. De bewering dat in 2020 het marktaandeel van de internetverkoop in de detailhandelsomzet 20% zal zijn, is een prognose. Met scenario's naar de toekomst kijken gaat anders. Bij scenario's wordt rekening gehouden met een set van mogelijke toekomst. Welke toekomst werkelijkheid wordt is onzeker, maar wordt mede bepaald door de onderliggende dimensies van de scenario's.

Zeker waar het om gaat bij de ontwikkeling van internetshops in relatie tot fysieke winkels is scenarioanalyse een betere methode om iets over de toekomst te zeggen dan het maken van prognose. In het navolgende worden 2 scenario's gepresenteerd, die gedeeltelijk in elkaar overlopen:

De 4 scenario's zijn opgesteld voor de middellange termijn, zeg tot 2020. In de scenario's spelen vooral de reacties van stakeholders op de technologische ontwikkeling een rol. Er kunnen vervolgens 4 scenario's worden geschetst (zie figuur 7). De dimensies van de scenario's worden bijvoorbeeld in geval van de toekomst van internetshoppen bepaald door het antwoord op de vraag: 'Wat bepaalt het marktaandeel van internetwinkels in 2020?'.

Figuur 7 Scenario's op korte tot middellange termijn



Minstens twee belangrijke variabelen zullen daarop van invloed zijn. Het consumentengedrag (convenience-gericht versus experience-gericht winkelen) en het gedrag van winkeliers en anderen, zoals de overheid, de vastgoedsector en onderwijsinstellingen (geringe versus grote dynamiek).

Tabel 5 geeft enkele marktkenmerken die typerend zijn voor de 4 scenario's. Het komt er op neer of er zowel aan de kant van consumenten als aan de zijde van de retailsector – al dan niet gefaciliteerd door de overheid – wel of geen dynamiek kan worden verwacht.

Tabel 5 Kenmerken scenario's

<i>scenario</i>	<i>Marktverval</i>	<i>Kopersstaking</i>	<i>Verwaarloosde consument</i>	<i>Retail renaissance</i>
Functionele oriëntatie consument	++	+	--	--
Hedonistische oriëntatie consument	--	-	+	++
Consumptieve bestedingen	--	--	+	++
Liberalisering overheid	--	--	--	++
Flexibilisering detailhandel	--	+	-	+
Dynamiek detailhandel	--	++	--	++
Cross channel retail	--	+	-	++
Marktaandeel webwinkels (%)	20-30	10-15	10-15	4-8
Dynamiek arbeidsmarktsector	--	+	--	++

In de scenario's 'verwaarloosde consument' en 'marktverval' zal er veel traditionele werkgelegenheid in de detailhandel verdwijnen. Ook in het geval van het scenario 'kopersstaking' maar dan zal er ook relatief minder nieuwe werkgelegenheid worden gecreëerd. Het meest gunstige scenario is dat van 'Retail Renaissance'. Dit scenario is het meest gunstig voor het behoud van werkgelegenheid, de creatie van nieuwe werkgelegenheid en voor economische groei en ontwikkeling.

4.2 Samenvatting: scenarioanalyse

Er kunnen voor de ontwikkeling in de komende jaren 4 scenario's worden geschetst. De dimensies van deze scenario's zijn bepaald door het antwoord op de vraag: 'Wat bepaalt het marktaandeel van internetwinkels in 2020?'. De dimensies van de scenario's zijn het consumentengedrag (convenience-gericht versus experience-gericht winkelen) en de dynamiek in het gedrag van winkeliers en anderen (de overheid, de vastgoedsector, onderwijsinstellingen etc). In de scenario's 'verwaarloosde consument' en 'marktverval' zal er veel traditionele werkgelegenheid in de detailhandel verdwijnen. Het scenario 'Retail Renaissance' is het meest gunstig voor het behoud van werkgelegenheid in detailhandel, de creatie van nieuwe werkgelegenheid en economische groei en ontwikkeling.

5 Human capital management richting 2020

5.1 Inleiding

In de voorafgaande hoofdstukken is vanuit de recente ontwikkeling van de retail een blik op de toekomst gegeven, ook als het gaat om de ontwikkeling van de werkgelegenheid. Om deze inzichten te verdiepen en om zicht te krijgen op de wijze waarop en de mate waarin detaillisten daadwerkelijk met die toekomst bezig zijn en de gevolgen van de huidige en verwachte ontwikkelingen door vertalen naar hun human capital management, zijn interviews gehouden met 13 detailhandelsbedrijven. Deze bedrijven zijn gespreid over de food en non food, gespreid over ketenbedrijven en samenwerkingsverbanden van zelfstandige ondernemers en gespreid over verschillende marktsegmenten van een laag (discount) tot een hoog serviceniveau. De lijst met gesprekspartners is opgenomen in bijlage 2. In dit hoofdstuk wordt verslag gedaan van deze interviews, waarbij de volgende accenten worden gelegd:

- Welke ontwikkelingen worden gezien en welke invloed gaat daarvan uit op de onderneming?
- Wat betekenen die ontwikkelingen voor de kwantiteit en kwaliteit van de werkgelegenheid in de detailhandel?
- Welke discrepanties worden gezien tussen de beschikbare en gewenste competenties van de medewerkers?

Dit hoofdstuk wordt opgebouwd aan de hand van citaten van de geïnterviewde bedrijven. Deze citaten worden in de blauwgekleurde boxen weergegeven.

5.2 Ontwikkelingen en de gevolgen voor de onderneming

5.2.1 Ontwikkelingen

De trends die in de vorige hoofdstukken zijn beschreven worden breed onderkend. De belangrijkste ontwikkeling die door alle geïnterviewden als eerste wordt genoemd is de ontwikkeling van internet en de gevolgen voor de fysieke winkels. Meer algemeen gaat het hierbij om de ontwikkeling van de technologie als geheel. Op de tweede plaats wordt de financiële en economische crisis genoemd met alle gevolgen van dien voor de detailhandelsbestedingen. Ook de demografische ontwikkeling wordt genoemd en de internationalisering van de detailhandel. Enkele citaten uit de interviews over de gevolgen van de internet- en technologische ontwikkeling:

'We zien een enorme verandering in de detailhandel. Door internet en de toenemende transparantie. Als wij niet mee veranderen is het einde verhaal. Wij moeten dus multichannel en wij moeten heel goed weten wat de toegevoegde waarde van de winkel moet zijn om interessant te blijven voor consumenten. De hele dag denk ik er over na, hoe onze winkels er straks uitzien. Maar het is onze overtuiging dat mensen blijven winkelen. Retail is wonderschoon.'

'Automatisering neemt veel taken over: informatiezuilen, smartphones en tablets helpen daarbij. De basics (kunnen sturen) moeten op orde zijn. Dat is de basis voor rendement. Daar bovenop moeten de winkels de slag maken om te inspireren. De winkel moet voldoende inspirerend zijn om de klant 10 minuten bezig te houden.'

Over de economische crisis, internationalisering en de demografische ontwikkeling:

'Er ontstaat steeds meer druk op de detailhandel. Niet door internet, maar door de crisis. De druk op de besteedbare inkomens gaat jaren duren en daar komen de hogere grondstoffenprijzen en de BTW-verhoging nog eens bovenop.'

'Wij zijn een internationaal bedrijf. Op het hoofdkantoor wordt alleen nog Engels gesproken.'

'Het middensegment valt weg. Dat zeggen we al langer maar nu werkt de demografische ontwikkeling er aan mee. Jongeren zijn goed geïnformeerd, kennen de prijzen en gaan vervolgens voor value of voor kwaliteit. Jongeren zijn erg kritisch in de keuzes die ze maken. Ze zijn kritisch op geld uitgeven, of dat nu in een stenen winkel is of in een webshop. Middelmatigheid komt er bij die jongeren niet in.'

Vrijwel alle bedrijven zijn in het licht van deze ontwikkeling bezig met een strategische heroriëntatie op de toekomst. Zij zijn zich er goed van bewust dat de winkelfunctie gaat veranderen, de trend naar multichannel onomkeerbaar is en dat ook de rol van de medewerkers in de winkel verandert.

5.2.2 Gevolgen voor de winkels

Dat de winkelfunctie verandert in de combinatie met andere distributievormen is duidelijk.

'Door internet verandert de winkelfunctie. Om als winkel voor de klanten relevant te zijn, moeten de winkels iets toevoegen aan de waarde van de webwinkel: onze mensen zijn te weinig aanwezig, ze vragen nauwelijks mag ik u helpen. Ze moeten als het ware de 'needs and dreams' van onze klanten waar maken.'

'De winkel zal minder op transactie en meer op emotionele beleving gericht gaan worden. Klanten die in de winkel komen zijn vaak goed geïnformeerd. Medewerkers moeten dit niet vervelend vinden maar als uitgangspunt nemen voor het verkoopgesprek. Oudere medewerkers (van 40 jaar en ouder) kunnen hier meer moeite mee hebben dan hun jongere collega's. Die medewerkers kunnen vaak ook beter omgaan met nieuwe technologie.'

'Het is de kunst van de ondernemer om de klant te binden en te boeien. De winkel moet verrassen. Zet de kinderen op een troon of laat ze op een catwalk hun nieuwe kleding showen. Draag ideeën aan, maak het voor de klant gemakkelijk en ontzorg. Laat complete verhaallijnen zien of zorg voor collecties waarbinnen alles met alles gecombineerd kan worden. Verschillende stijlen die zich goed laten combineren is ook gemak. Dat boeit en bindt de klant.'

Volgens de geïnterviewde bedrijven zal niet iedereen zich kunnen aanpassen bij deze veranderingen. Vooral wordt gewezen op de risico's voor kleine winkels en winkels in het midden van de markt.

'De wal zal het schip keren. Als veel winkels het loodje leggen zullen de winkels vanzelf beseffen dat de kwaliteit omhoog moet of dat de tent gesloten moet worden.'

'Kleine winkels kunnen alleen nog maar concurreren als het echte specialisten zijn met lage kosten. Of ze moeten zich met 3 of 4 samen organiseren in een grote winkel zodat ze ook meer schaalvoordelen hebben.'

'Vooral de kleine winkels op de B- en C-locaties komen onder druk te staan, niet door internet maar door de crisis.'

'Het kaf wordt van het koren gescheiden. Het kaf is de grijze middelmaat, dat zich niet heeft doorontwikkeld, dat niet heeft geïnvesteerd en dat 'middle of the road' is. Misschien is dit wel 60%.'

Maar ook wordt gewezen op de gevolgen van professionalisering en schaalvergroting voor de duizenden vooral kleine webwinkels.

'De marketingkosten van webwinkels zijn hoog. Grote bedrijven zijn hierbij in het voordeel. Groeien op internet is alleen vol te houden door bedrijven met lage kosten. De groten kunnen hun 'first mover advantage' benutten. Vanuit de content die zij bieden, hun schaalgrootte en efficiencyvoordelen en hun serviceniveau zijn ze vaak niet meer in te halen door kleinere bedrijven of nieuwe toetreders zolang de basistechnologie niet verandert.'

'Er zijn duizenden webwinkels maar veel daarvan worden vanuit de zolderkamer gerund en zijn - wanneer alle kosten worden doorberekend - verliesgevend. Deze winkels kunnen het alleen redden door superspecialisatie op marktniches. Dit betekent dat de traditionele detailhandelswetten ook op deze winkels van toepassing zijn. In de mainstream van de markt zijn deze winkels kansloos indien zij groter willen worden en van de zolderkamer afmoeten.'

5.2.3 Gevolgen voor de werkgelegenheid

Detailisten hebben op dit moment geen enkel probleem met het werven van nieuwe medewerkers. Er wordt op gewezen dat de arbeidsvoorzieningsproblema-

'Wij hebben nog geen enkel probleem met mensen werven. Verwachten we ook niet voor de komende 10 jaar. Wij werken veel met part timers. De arbeidsmarktproblemen gaan niet over de deeltijdbanenmarkt.'

'Wij hebben weinig moeite met het werven van personeel. Met de juiste servicehouding kan iedereen hier werken. We zien wel talenten versneld weglopen.'

'De wereld gaat naar een hele grote verscheidenheid toe en dat is geweldig. In onze winkels zullen we die verscheidenheid ook steeds meer gaan zien van allerlei nationaliteiten en culturen. Wij voorzien geen enkel probleem vanwege de vergrijzing.'

'Wij hebben geen enkel probleem met het werven van medewerkers. We zien wel in de toekomst een 'war for talents' op WO en HBO niveau. En dan heeft

Over de omvang van de toekomstige werkgelegenheid in de detailhandel wordt wisselend gedacht.

'De hoeveelheid werkgelegenheid zal niet veranderen. Wel wordt de rol van de medewerkers in de winkels anders. De inspiratie zal niet alleen via de productpresentatie, maar meer ook van de medewerkers moeten komen.'

'Netto zal er in de stenen winkels werkgelegenheid verdwijnen door het verdwijnen van winkels uit het middensegment. In het servicesegment zullen er veel banen bijkomen, meer werkzame personen per vierkante meter.'

'Wij moeten wel meer service en dienstverlening in onze winkels gaan geven. Maar dat moet wel geld opleveren. Eigenlijk is alles bij ons al zelfbediening. De tendens in onze branche is, dat er meer uren nodig zullen zijn dan we altijd gewend zijn. De omzet per medewerker is in onze stenen winkels vele malen hoger dan in onze webwinkel. We houden er rekening mee dat de omzet per fte kan dalen.'

'Wij verwachten niet dat we in de toekomst minder mensen op de winkelvloer hebben.'

'Ik zie het volume van de werkgelegenheid licht dalen.'

Per saldo is de verwachting dat de toekomstige werkgelegenheid in de detailhandel bij de bestaande bedrijven min of meer gelijk zal blijven. Wel kan werkgelegenheid verdwijnen door het wegvallen van winkels die het niet redden.

5.2.4 Gevolgen voor de kwaliteit van de arbeid

Arbeidsinhoud

Hoewel er verschillen zijn te duiden tussen de verschillende bedrijven, gaat de taakhoud van medewerkers in de detailhandel veranderen. In de komende jaren wordt meer van medewerkers gevraagd als het gaat om flexibiliteit en ondernemerschap.

'Medewerkers zullen steeds meer ingezet gaan worden om verschillende kanalen naast elkaar te bedienen. Zij worden ingezet om de klantcontacten in de buurt te onderhouden, om gepersonaliseerde aanbiedingen te doen, om klanten af te handelen die hun internetbestellingen in de winkel komen ophalen, om met social media klantcontacten te managen, om orders te verwerken of om content aan de webwinkel toe te voegen.'

'Verkoopmedewerkers moeten flexibel zijn. Ze moeten snel kunnen schakelen, bijvoorbeeld tussen de verschillende kanalen.'

'Stenen winkels groeien door te copieren (formuleontwikkeling en expansie) webshops door te innoveren (investeren in nieuwe technologie). Wij zijn als retailers erg op exploitatie gericht. Natuurlijk moeten we efficiënt zijn, maar we willen onze medewerkers veel minder sturen en meer ondernemerschap laten zien.'

Er zal een groter beroep worden gedaan op klantvriendelijkheid en gastvrijheid (*hospitality*), technologische kennis en productkennis. Dit laatste niet om alles van alles te weten, maar wel om alle informatie snel te kunnen vinden. Dit heeft alles te maken met het informatieniveau van de klanten die door internet zich goed kunnen oriënteren op hun aankopen.

'Het werk in de winkels wordt niet moeilijker, wel anders. Klantenservice en content zijn heel nauw met elkaar verbonden. Het afhandelen van klantcontacten is via internet is eenvoudiger dan in de stenen winkel. Op het net hebben medewerkers meer tijd om informatie te verzamelen, meer tijd voor feed back en overleg, meer autonomie, bijvoorbeeld om beslissingen te nemen over geld terug geven of om te onderhandelen over een prijsvoorstel.'

'De rol van de medewerker wordt dan veel meer een rol als gastheer die de klant op een stimulerende en enthousiasmerende manier verder kan helpen. De beste medewerkers zijn medewerkers die voorop lopen, die alles zelf hebben ervaren.'

'Bij ons stond een paar jaar geleden de klant onderaan. Daarom hebben wij heel veel ingezet op het verbeteren van de klantvriendelijkheid. Voor ons betekent dat in de wensen van de klant voorzien en vervolgens overtreffen.'

'Ons thema de komende jaren is 'hospitality in retail'. Maar het selecteren op hospitality is een van de moeilijkste dingen die er is. Wij denken in de drie c's: customer orientation, customer engagement en customer experience. Als wij willen dat wij engaged zijn, dan moeten onze medewerkers ook een enorme betrokkenheid hebben bij onze klanten. Om een goede beleving aan onze klanten te bieden, moeten onze medewerkers enthousiast zijn en bijdragen aan die experience.'

'Belangrijkste competenties zijn empathie en 'kunnen dienen'. Het eerste is eigenlijk niet te leren.'

'Ik vind dat het in de detailhandel maar matig gesteld is met de servicehouding. Klanten groeten zit niet in ons systeem. Maar vriendelijkheid wordt steeds belangrijker. Dat ziet iedereen in onze branche, dus wij moeten het nog beter doen om ons te blijven onderscheiden. Onze verkoopmedewerkers moeten gastheer of gastvrouw zijn. Bij ons zijn er geen verwijsborden naar de toiletten. Onze medewerkers moeten zien dat iemand het toilet zoekt. Medewerkers moeten reageren op signalen die klanten afgeven.'

'We hebben mensen met een combinatie van vakkennis en marketing- en verkoopkennis. Klantvriendelijkheid is de basisvoorwaarde. De medewerkers moeten niet alleen sociaal vaardig zijn op internet maar ook in de fysieke winkel. En dat is een verdraaid lastige combinatie. Jongeren zijn vaak sociaal vaardig op internet, maar niet in de stenen winkels. Bij ouderen is dat vaak omgekeerd.'

Een van de geïnterviewden vat het als volgt samen. *'Medewerkers moeten accurate kennis hebben, passie en liefde voor het vak. Maar ook ervaring. Als je grasmaaiers verkoopt moet je als medewerker zelf hebben ervaren waar je mee bezig bent. Je moet zelf met die maaiers gemaaid hebben. En dan zijn ook de*

soft skills belangrijk. Medewerkers moeten in de huid van de klant kunnen kruipen en weten hoe je met die klanten om moet gaan.'

Arbeidsverhoudingen

Wat betreft de arbeidsverhoudingen worden weinig veranderingen voorzien. Wel bestaat de indruk dat de verhouding tussen de contractvormen gaat veranderen, vooral in de systeemintensieve detailhandel (waaronder supermarkten).

'Wij hebben weinig grote contracten van volle werkweken. Een groot deel van onze mensen werkt 24 uur en die zijn weinig flexibel. Jongeren met kleine banen zijn erg flexibel. Wij willen naar een ander evenwicht van grote en kleine banen. En minder banen in het midden segment van 24 uur. In het bulk- en vulproces kunnen we prima met bijbanen in shifts werken.'

'Ik denk dat we wegmoeten van het middensegment met banen van 24 uur. We hebben nu te weinig full timers. We willen naar meer full timers en meer kleine contracten.'

De gevolgen van internet voor de inhoud van de verkoopfunctie leiden er ook toe dat iets als zelfmanagement wordt versterkt.

'Medewerkers kunnen straks zich zelf managen met hun smart Phone (roosters, aanbiedingen, salarissen). Medewerkers moeten snel informatie kunnen zoeken op hun tablet, begrijpen wat de waarde is van de verschillende kanalen die door klanten worden gebruikt en ook begrijpen hoe die kanalen door consumenten naast elkaar worden gebruikt. De verkoper wordt als het ware een kanaalregisseur.'

Arbeidsvoorwaarden

Uit het voorafgaande blijkt, dat verwacht wordt dat de komende jaren meer van medewerkers gevraagd zal worden. De vraag luidt vervolgens hoe dit vertaald wordt naar kosten, c.q. beloningen van de medewerkers in de detailhandel.

'De kwaliteit van de medewerkers staat ontzettend onder druk. Gekwalificeerde mensen zijn in aantal minder geworden, want die zijn relatief duur. De detailhandel investeert onvoldoende, puur vanwege de kosten. Banken zijn ook retailers en die beginnen veel hoger in de markt. Natuurlijk zijn in de detailhandel ook de marges te krap'

'De opkomende landen hebben het makkelijker dan wij want de loonkosten zijn veel lager. En het kennisniveau is even hoog als in de Westerse landen. Wij moeten niet denken dat we alles beter weten. In India komen jaarlijks 8 miljoen mensen van de universiteit.'

'We hebben meer IT-mensen in de detailhandel gekregen. In het algemeen worden die beter betaald, en zijn dus duurder.'

'Klanten zullen ook steeds meer zelf gaan doen. Zelf afrekenen met mobiele applicaties.'

'Op langere termijn moet het minimumloon worden afgeschaft of gematigd. We zouden naar een systeem van gelijk loon voor hetzelfde werk moeten gaan. Onafhankelijk van de leeftijd. Dat maakt het aantrekkelijker om met ouderen te werken.'

Maar hier staat ook iets tegen over. Kwaliteitsverbetering krijgen detaillisten niet voor niets. Er zal meer geïnvesteerd moeten worden in het binden en boeien van medewerkers.

'De retail moet voor blijvend onderscheid de kwaliteit verbeteren. Anders verdwijnt alles naar internet. Een gepassioneerde retailer zoekt alles voor je uit. Nodig is dat de retail de medewerkers echt aan zich weet te binden. Waar is mijn medewerker mee bezig, wat boeit hem en hoe kan ik hem of haar beter verbinden aan mijn eigen onderneming. Hier moet op worden ingespeeld. Het is lastig, maar moet wel gebeuren. We moeten ook de belevingswerelden van onze mensen leren kennen. We moeten als retailers zelf op social media gaan zitten.'

5.2.5 Human capital benutten en ontwikkelen

De geconstateerde discrepanties tussen het gewenste en feitelijke human capital binnen de bedrijven zijn er vooral op het gebied van gastheerschap, klantvriendelijkheid en klantgerichtheid (soft skills), technische vaardigheden en in mindere mate productkennis.

'Wij gebruiken 2 jaar om de veranderslag te maken. We moeten een hele beweging samen met onze mensen maken. Wij recruteren nu onze medewerkers op basic values. Ze moeten een ongelooflijke passie voor mensen hebben. Het gaat ook om vertrouwen en lol hebben in je werk. Natuurlijk moeten de medewerkers ook kennis hebben maar dat komt op de tweede plaats.'

'We moeten steeds meer waarde toevoegen in de winkel. Kennis, om kunnen gaan met technologie en hospitality zijn belangrijke competenties. De medewerkers moeten digitale hulpmiddelen kunnen gebruiken, we zetten nu ook gastvrouwen in. Wij doen nu heel veel met trainingen. Vorig jaar hebben we alle 700 medewerkers getraind. We zetten ook trainers van uit de industrie in.'

'Er mag geen enkele belemmering zijn om mensen op te leiden. Wij werken sinds 2009 met een opleidingsfee. Die fee wordt door iedere winkel betaald, of er nu 1 of 200 medewerkers naar een opleiding worden gestuurd. In 2011 hebben 7.000 van onze 18.000 medewerkers een opleiding gevolgd. Wij vinden het belangrijk dat zij hun kennis vergroten en dat zij aan de beleving op de winkelvloer kunnen bijdragen. Dat opleiden loont zien wij terug in de beoordeling van onze klanttevredenheid, die jaar in jaar uit verbetert. En dat zien we ook weer terug in de omzet.'

'De medewerkers worden niet alleen steeds jonger, maar onze ondernemers kiezen steeds meer voor kwaliteit. Door opleiden willen wij bereiken dat de medewerkers verstand van de producten hebben, maar ook dat zij het feestje uit de folder kunnen doorvertalen naar de winkelvloer en dat de winkel commercieel klopt met de campagnes die lopen.'

'Wij hebben echt een aantal zaken in ons HR-beleid geblokkeerd om deze transformatie te gaan maken. We zijn nu ons hele HR-programma aan het herschrijven. Steekwoorden voor de opleidingen zijn praktijk- en klantgericht. Van werving tot opleidingen.'

Creatieve vaardigheden worden meer verwacht van medewerkers op het hoofdkantoor en veel minder van de winkelmedewerkers. De vraag is vervolgens in welke mate de onderneming daadwerkelijk stappen zetten om de *gaps* te dichten. Met andere woorden, wordt er concreet vorm gegeven aan een human capital beleid in de richting van de gewenste strategische richting.

Bij het grootste deel van de geïnterviewde bedrijven is dit het geval. Niet dat altijd sprake is van een uitgewerkte strategie, maar in de meeste gevallen wel van een voorgenomen HC-beleid binnen het strategisch denkkader van de onderneming.

Opleidingen moeten vooral praktisch van aard zijn. Er wordt gesproken over het meester-gezel-model van vroeger waarnaar we zouden moeten terug keren.

'Opleidingen moeten dicht op de praktijk zitten. Docenten moeten weten wat er in de winkel gebeurt en moeten ook zelf in de winkel gaan staan.'

'Coaching op de winkelvloer wordt steeds belangrijker.'

'Story telling is een geweldige manier om competenties te ontwikkelen, bijvoorbeeld over hoe de medewerkers met klanten om moeten gaan.'

'Wij hebben geen zorg over de opleidingen. Wel is er een verschuiving van kennis naar vaardigheden. Die worden steeds belangrijker. Onze medewerkers moeten kunnen verkopen, inspireren en verleiden. Intern schuiven we theorie en praktijk steeds meer in elkaar. We gaan een beetje terug naar de meester-gezel-relatie van vroeger.'

'Goed dat op scholen zachte en harde competenties worden aangesproken Maar de scholen moeten dat niet overdrijven. Verkooptechnieken en klantvriendelijkheid moeten ook in de mensen zitten. Moet ook in de stages terug komen.'

'Bedrijven moeten veel meer betrokken worden bij het opzetten van leer/werktrajecten. We moeten ook meer gaan investeren in vakmanschap. Al die grote en massale scholen is geen oplossing. We moeten terug naar het meester/gezel model van vroeger.'

'Op school moeten ze Nederlands en Engels leren, leren rekenen en een fatsoenlijke sollicitatiebrief leren schrijven. Het retailvak leren we ze hier wel.'

'We kunnen trainen wat we willen en dat doen we ook. Maar uiteindelijk is passie voor het vak veel belangrijker.'

'Als die jongelui van school komen moeten ze goed kunnen rekenen. Ze moeten meer pragmatisch zijn en de basics beheersen. Goed kunnen verkopen moet op een hoger plan komen. Ik zou graag mensen van de horecaopleiding willen aannemen.'

Behalve positieve, zijn er ook negatieve geluiden over het onderwijs. Onder meer is er de wens bij landelijk opererende ketens om onderwijsprogramma's meer op elkaar af te stemmen.

'Wij willen ook met het onderwijs professionaliseren. Wij zijn een landelijke keten en willen daarom een standaard pakket, dat in het hele land hetzelfde is. We willen niet over het hele land met allerlei verschillen in het onderwijs worden geconfronteerd. Het moet ook simpel en van hoge kwaliteit zijn. Scholen moeten niet concurreren maar samenwerken.'

'Het onderwijs is kapot georganiseerd. Basisvaardigheden hebben de jongelui niet als ze van school afkomen. Ze kunnen geen fatsoenlijke sollicitatiebrief schrijven, ze kunnen niet rekenen. Sociale vaardigheden zijn niet meer vanzelfsprekend als ze de school verlaten.'

5.3 Samenvatting: human capital management richting 2020

In dit slothoofdstuk zijn de theorie, de analyse van de ontwikkeling van de detailhandel en de buitenlandse ervaringen aan de praktijk getoetst door middel van 13 interviews met Nederlandse retailbedrijven. In het algemeen zijn het grotere ondernemingen – met een brede spreiding over de diverse branches – wel met inbegrip van samenwerkingsverbanden van zelfstandige ondernemers. Onderstaand worden de bevindingen in 10 conclusies samengevat.

De belangrijke trends worden onderkend

De belangrijkste trends zijn de technologische ontwikkeling, de economische crisis, de demografische ontwikkeling en internationalisering. De technologische ontwikkeling wordt als een grote uitdaging gezien. In de volle breedte zijn de geïnterviewde ondernemingen zich aan het omvormen tot cross channel ondernemingen. De opkomst van het webwinkelen wordt als belangrijkste reden gezien voor een heroriëntatie op de functie van de fysieke winkels. Die moeten veel uitdagender worden, meer inspirerend en klantgericht.

Door economische crisis gaan detaillisten verdwijnen

Meer dan de opkomst van het webwinkelen leidt de economische crisis tot continuïteitsproblemen bij de bestaande bedrijven. Op langere termijn bezien zijn we inmiddels belandt in de scenario's met geen of zeer beperkte economische groei, wat een forse druk legt op de binnenlandse bestedingen. Dit beperkt de dynamiek aan de kant van consumenten, waardoor de marge druk op de detailhandel toeneemt. Bedrijven die zich actief opstellen, zichzelf vernieuwen en inspelen op de nieuwe mogelijkheden gaan het wel redden, maar bedrijven die dit niet doen (kleine ondernemingen, ondernemingen in het midden van de markt of op onaan-trekkelijke locaties) komen in de problemen.

Ontwikkelingen creëren en vernietigen werkgelegenheid

Over de invloed van de technologische ontwikkeling op de werkgelegenheid van de detailhandel is er niet altijd overeenstemming maar overwegend heerst de opinie dat nieuwe technologie nieuwe werkgelegenheid creëert en dat de toenevende klant- en serviceoriëntatie om meer werk vraagt. Vraaguitval gevolgd door het verdwijnen van winkels zal echter ook leiden tot het verdwijnen van banen. Met alle gevolgen van dien voor de werkgelegenheid.

Cross channel heeft de toekomst

Zowel van de kant van de webwinkels als van de kant van de stenen winkels is er de noodzaak om cross channel te gaan. Webwinkels hebben de fysieke winkels

nodig om door te kunnen groeien en de fysieke detailhandel moet e-commerce integreren om concurrerend te blijven. Dit betekent dat het aantal internetgerelateerde banen in de komende jaren sterk zal toenemen.

Medewerkers: klantgericht, gastvrij en flexibel

De komende jaren wordt een veel groter accent gelegd op de zogenoemde *soft skills* van de medewerkers. Klantvriendelijkheid en gastheerschap (hospitality) staan centraal bij de werving van nieuwe medewerkers en aan het ontwikkelen van vaardigheden (die ook in de praktijk moet worden opgedaan) wordt veel belang gehecht. Bovendien wordt meer gevraagd van de flexibiliteit in het werk. Medewerkers moeten de verschillende kanalen kennen, op elkaar af kunnen stemmen en zullen uit productiviteitsoverwegingen meer taken gaan combineren.

Naast gastheerschap is kennis van nieuwe technologie essentieel

Zowel ten aanzien van de basisvaardigheden (omgaan tablets), gevorderde vaardigheden (omgaan met de systemen als CRM en category management) en professionele vaardigheden (ICT-specialisten voor ontwikkeling en onderhoud van software) zal een toenemend beroep op de technologische kennis van medewerkers worden gedaan. Medewerkers moeten zich straks zelf managen met hun smart Phone (roosters, aanbiedingen, salarissen). Medewerkers moeten snel informatie kunnen zoeken op hun tablet, begrijpen wat de waarde is van de verschillende kanalen die door klanten worden gebruikt en ook begrijpen hoe die kanalen door consumenten naast elkaar worden gebruikt. Jongere medewerkers zijn vaak beter in staat die kennis te verwerven dan oudere medewerkers. Aan de andere kant zijn jongeren minder sociaal vaardig in de fysieke wereld dan oudere medewerkers, die meer ervaren zijn.

Margedruk is een risico

Excellent opereren in de detailhandel is een uiterst lastige opgave. Vooral omdat er voortdurend margedruk is bij oplopende kosten, zeker wanneer dit gepaard gaat met stagnerende groei van de bestedingen. De detailhandel zal dan voortdurend op zoek gaan naar het verlagen van kosten. Dit kan ook leiden tot druk op de lonen en salarissen van de medewerkers.

Discrepanties tussen gewenst en aanwezig human capital

De belangrijkste discrepanties tussen het gewenste en feitelijke human capital binnen de bedrijven zijn er op het gebied van gastheerschap, klantvriendelijkheid en klantgerichtheid (*soft skills*), technische vaardigheden en in mindere mate productkennis. Overwegend willen bedrijven vooral met dicht tegen de praktijk aan leunende opleidingen de discrepanties opheffen.

Inhoud geven aan human capital management

Bij het grootste deel van de geïnterviewde bedrijven wordt werk gemaakt van human capital management. Niet dat altijd sprake is van een uitgewerkte strategie, maar in de meeste gevallen wel van een voorgenomen HC-beleid binnen het strategisch denkkader van de onderneming.

Opleidingen kunnen verbeteren

Opleidingen moeten vooral praktisch van aard zijn. Het accent moet vooral ook op het aanleren van vaardigheden liggen. Er wordt gesproken over het meester-gezel-model van vroeger waarnaar we zouden moeten terug keren.

Bijlage 1: Literatuur

ABN AMRO (2011), 'Cross Channel Retail – De Consument van 2015', Sector Banker Retail in samenwerking met CBW-Mitex.

Ark, B. van, M. O'Mahony en M.P. Timmer (2008), 'The Productivity Gap between Europe and the United States: Trends and Causes', *The Journal of Economic Perspectives*, Vol. 22, Nr. 1 (winter), pag. 25-44.

Economist, The (2012), 'The coming retail boom – Europe's dozy retailers are about to be rudely awoken', *The Economist*, 10-2-2012.

Ezell, S. (2011), 'Technology and Automation Create, Not Destroy Jobs', *The Innovation Policy Blog*, 25 september, 2011.

Gianotten, H.J. en J. Haringsma (2006), 'De Veranderende Stad', Publicatie van de NRW, Utrecht.

Higón, D.A., O. Bozkurt, J. Clegg, I. Grugulis, S. Salis, N. Vasilakos en A.M. Williams (2010), 'The Determinants of Retail Productivity: A Critical Review of the Evidence', *International Journal of Management Reviews*, pag. 201-217

Hoofdbedrijfschap Detailhandel (2011), 'Demografie van de detailhandel - Werknemers in de detailhandel', Den Haag.

IMRG (2012), 'IMRG e-Jobs Index 2011 – World e-commerce employment survey 2011'.

Inklaar, R. en M.P. Timmer (2008), 'Accounting for growth in retail trade: an international comparison', *Journal of Productivity Analysis*, No. 29, pag. 23 – 31.

Jones, D.C., P. Kalmi en A. Kauhanen (2010), 'How Does Employee Involvement Stack Up? The Effects of Human Resource Management Policies on Performance in a Retail Firm', *Industrial Relations*, Vol. 49, pag. 1-21.

Johnson, R. (2011), 'Retail Isn't Broken. Stores Are', *Harvard Business Review*, december 2011, Vol. 89, Nr. 12, pag. 78-82.

KPMG (2009), 'What changes are retailers making to their HR-strategies and operational practices to the recession'.

Kenniscentrum Handel (2011), 'Rapportage Arbeidsmarkt- en onderwijsinformatie 2010/2011', versie 2-2010/2011, Ede.

Kind, R.P. van der (2000), 'Retail Marketing', Educatieve Partners Nederland BV, Houten.

Mailonline (2012), 'Tesco to create 20,000 new jobs in a bid to counter slave labour accusations', www.dailymail.co.uk/news/article-2110294/Tesco-create-20-000-new-jobs-bid-counter-slave-labour-accusations.html#ixzz1v2ZN94wV.

McKinsey Global Institute (1997), *Boosting Dutch Economic Performance*, Max Geldens

Foundation for Societal Renewal, Amsterdam, the Netherlands.

McKinsey Global Institute (2001), *US Productivity Growth 1995-2000: Understanding the Contribution of Information Technology Relative to other Factors*. Amsterdam, the Netherlands.

Ministerie van Economische Zaken (2007), '*Concept Sector Report Retail*', Den Haag, april.

Newman, M. (2011), 'E-Commerce Recruitment and Skills Development', *Practology*.

Nickson, D., C. Warhurst en E. Dutton (2005), 'The Importance of Attitude and Appearance in the Service Encounter in Retail and Hospitality', *Managing Service Quality*, Nr. 15, pag. 195-208.

Nickson, D., S.A. Hurrell, C. Warhurst en J. Commander (2010), 'Labour Supply and Skills Demand in Fashion Retailing', *Retail Work - Critical Perspectives on Work and Employment*, pag. 68-87.

Nickson, D., C. Warhurst, J. Commander, S.A. Hurrell en A.M. Cullen (2012), 'Soft Skills and Employability- Evidence from UK Retail', *Economic and Industrial Democracy*, 33 (1), pp. 65-84.

Park, T.A. en E.E. Davis (2011), 'Productivity and efficiency impacts of human resources practices in food retailing', *Applied Economics*, No. 43, pag. 4689 - 4697.

PBL (2010a), '*De Staat van Ruimte 2010; De herschikking van stedelijk Nederland*', Planbureau voor de Leefomgeving, Den Haag/Bilthoven.

PBL (2010b), '*Bestendigheid van de WLO-scenario's*', Planbureau voor de Leefomgeving, H. Hilbers en D. Snellen, Den Haag/Bilthoven.

PBL (2011), '*Nederland in 2040 - Een land van regio's*', Planbureau voor de Leefomgeving.

Poulson, A. (2012), '*The Retail Industry 2012 - How emerging Technologies and expanding e-commerce will effect the retail job market this year*', Altura Career Solutions.

Raad voor Werk en Inkomen (2011), '*Sectorale arbeidsinformatie - Overschotten en tekorten, kansen en mogelijkheden, Deel B: Sectorbeschrijvingen 10: Detailhandel*', Den Haag, 20 december.

Reijnolds, J. (2010), '*Productivity and Skills in Retailing*', Oxford Institute of Retail Management, University of Oxford en Skillsmart Retail, december.

Reijnolds, J. (2012), '*Productivity and Skills in Retailing*', presentatie op Prezi, <http://prezi.com/-goenzybup-j/productivity-skills-in-retailing/>.

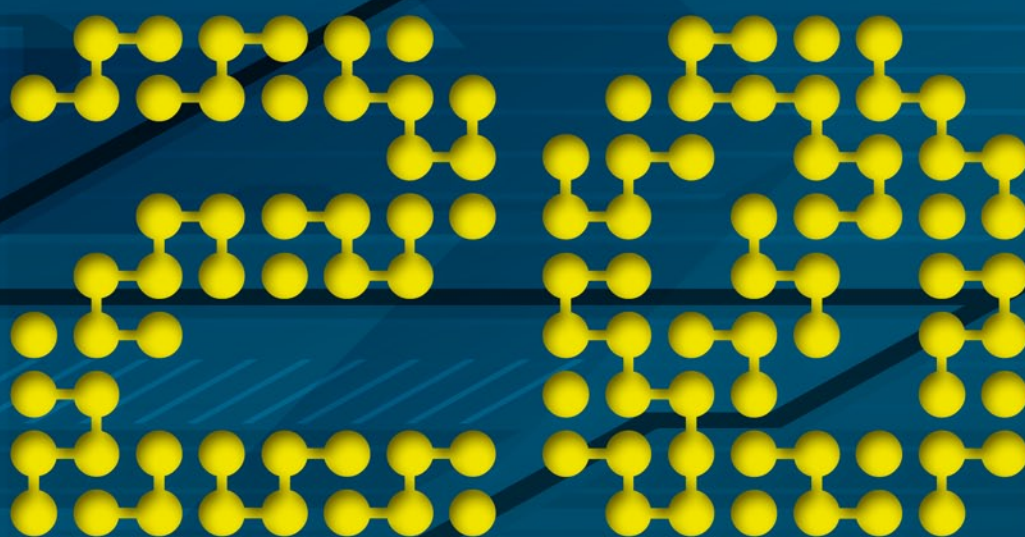
- Retailnews (2012-1), 'Ahold wil online omzet verdriedubbelen', www.retailnews.nl, 19 april 2012.
- Retailnews (2012-2), 'Offline en online worstelen met everywhere commerce', www.retailnews.nl, 9 maart 2012.
- Retailnews (2012-3), 'Retail laat miljarden liggen', www.retailnews.nl, 5 januari 2012.
- Retailnews (2012-4), 'Kunnen retailers showrooming stoppen?', www.retailnews.nl, 11 april 2012.
- Retail Trends (2011), '*Belang cross channel groeit explosief*', Website Retail Trends Research, 18-8-2011.
- Rifkin, J. (2011), '*The Third Industrial Revolution: How Lateral Power Is Transforming Energy, the Economy, and World*' (September 2011).
- Rigby, D. (2011), 'The Future of Shopping', *Harvard Business Review*, Vol. 89, Nr. 12, pag. 64-75.
- Römgens, B. en A. Uittenboogaard (2008), 'Scenariodenken voor een toekomst-vaste architectuur', *Infomatie*, pp. 60-66, november.
- Sena, V. (2011), 'Technical efficiency and human capital in the retail sector', *The Service Industry Journal*, 31 : 16, pag. 2661-2676.
- Serpken, R.R. en D.J. Tigert (2010), 'Antecedents and consequences of structural change in North American Retailing 1990-2010', *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 20, Nr. 1, pp. 29-68.
- Sharma, S.K. en J.N.D. Gupta (2008), 'Understanding Adverse Effects of e-Commerce', *IGI Global*, 2008, pag. 655-657.
- Skillsmart Retail (2010), '*Productivity and Skills in Retailing*', University of Oxford 2010 en Skillsmart Retail 2010.
- Skillsmart Retail (2012), '*Retail: Key Facts and Figures 2011*'.
- Solnet, D. (2012), 'Service Management in Hospitality Education: Review and Reflection', *Journal of Hospitality Marketing & Reflection*, Nr. 21 (2), pp. 184-214.
- Suijker, F.W., A.E. Kuypers, M.F. van Dijk, H.L.M. Kox en H.P. van der Wiel, '*De Commerciële Dienstverlening: een Heterogene Sector met Gunstige Groeperspectieven*', CPB Document, No 017, Den Haag
- UWV Werkbedrijf (2011), '*Brancheschets Detailhandel, Afdeling Arbeidsmarktinformatie en Advies*', december.
- Wilburn, K. en R. Wilburn (2011), 'Abbreviated Scenario Thinking', *Business Horizons*, nr. 915, pp. 1-10.

Bijlage 2: Interviews

<i>Onderneming</i>	<i>Gesprekspartner(s)</i>	<i>Functie</i>
Albert Heijn	Gerrit Oostendorp	Hoofd P&O Winkelorganisatie
Auping	Herman Bramer	Directeur Sales en Retail
Beijenkorf	Jacob de Jonge	CEO
Koninklijke Boekver- kopersbond	Ari Doeser	Directeur
Euretco	Astrid Schelleman	Manager HR
Hunkemöller B.V	Bart van den Nieuwenhof	Sales Director International
IKEA	Liesbeth de Kruif	HR Manager Nederland
Piet Zoomers	Bart Zoomers	Directeur
	Ap Onis	Adviseur Persoon & Werk
Plus Retail	Yvo Smit	Directeur Winkelorganisatie
Primera	Martien van Zutven	Adjunct Directeur
MM-Saturn Holding	Dennis Hooijmans	Vice-President Saturn
SHV	Wouter van der Woerd	Directeur Corporate HR
Zeeman	Bart Karis	Algemeen Directeur
	Cees van Gend	HR Manager Europa

Kenniscentrum Handel heeft onderzoek laten uitvoeren naar de ontwikkelingen in de Handel en de consequenties daarvan voor het Human Capital en het managen daarvan. De titel geeft een horizon, het jaar 2020 is nog ver weg, alhoewel...

juni 2012



KCH
Kenniscentrum
Handel

6 / 2012 / 560