

AUTEUR HENK J. GIANOTTEN

Human Capital Management

HOE WERKT HET IN DE HANDEL?

MANAGER

KH
Kenniscentrum
Handel

condities creëren voor werken en leren

INMADO

1	Inleiding	1
1.1	Achtergrond	1
1.2	Wat willen we weten?	1
1.3	Waarom willen we het weten?	2
1.4	Hoe zijn we te werk gegaan?	2
2	Ontwikkelingen in de handel	3
2.1	Trends in de detailhandel	3
2.2	Trends in de groothandel	4
2.3	Productiviteitsverbetering en innovatie	5
2.4	Synthese: trends en werken in de handel	6
3	Management van verandering	8
3.1	Het gefaseerde veranderingsproces	8
3.2	Veranderingsprocessen in de handel	9
3.3	Synthese: veranderen in de handel is altijd mensenwerk	10
4	Strategisch HCM in de handel	11
4.1	Strategisch HCM	11
4.2	Is HCM in de handel nodig?	11
4.3	Draagt HCM in de handel bij aan de bedrijfsresultaten?	13
4.4	De serviceprofit chain: het begint bij tevreden klanten	15
4.5	Weten medewerkers wat van ze verwacht wordt?	18
4.6	Synthese: strategisch HCM kan het verschil maken	19
5	De cases: HCM in de praktijk	21
5.1	Selectie van de cases	21
5.2	Beschrijving van de cases	21
5.3	De strategische koers	22
5.4	Aanpassingen HCM-beleid	27
5.5	Fasering van activiteiten	27
6	Samenvatting en conclusies	29
6.1	Samenvattende conclusies	29
6.2	Checklist op basis van best practices	30
	Bijlage I Veranderingen in HCM-beleid	33
	Bijlage II Activiteiten in het veranderingsproces	36
	Bijlage III Literatuur	40

Human Capital Management:

Hoe werkt het in de handel?

1 Inleiding

1.1 Achtergrond

In 2011 en 2012 is opdracht van Kenniscentrum Handel zowel in de groothandel als in de detailhandel onderzoek uitgevoerd naar kwantitatieve en kwalitatieve vraag naar human capital¹. Voor beide sectoren waren de mogelijke ontwikkelingen in en rond de handel op weg naar 2020 het uitgangspunt.

In de onderzoeken zijn de economische en maatschappelijke ontwikkelingen die richtinggevend zijn voor de structuur en kwaliteit van de werkgelegenheid en de inzet van human capital in de handel in kaart gebracht. Hiertoe zijn onder meer 19 groothandelsbedrijven geïnterviewd en 13 detailhandelsbedrijven.

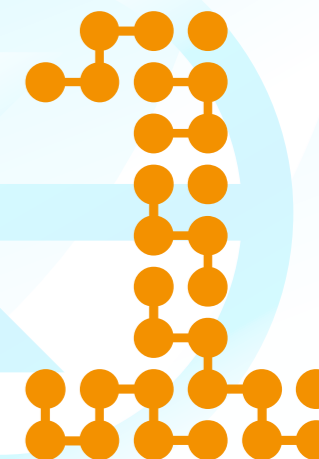
Uit de onderzoeken is gebleken dat door vrijwel alle bij het onderzoek betrokken bedrijven de belangrijke trends die op dit moment gaande zijn worden onderkend. De belangrijkste trends zijn de technologische ontwikkeling, de economische crisis, de demografische ontwikkeling en internationalisering. De technologische ontwikkeling wordt als een grote uitdaging gezien. Voor de detailhandel is geconstateerd, dat de geïnterviewde ondernemingen zich in de volle breedte 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 klantgerichter.

Voor de groothandel is geconstateerd dat deze voortdurend onder druk staat en van daaruit continue op zoek is naar het creëren van nieuwe toegevoegde waarde voor de afnemers door product en procesinnovatie. Partnershiping wordt daardoor steeds belangrijker.

1.2 Wat willen we weten?

Voor Kenniscentrum Handel zijn deze conclusies aanleiding om een verdiepingsslag te willen maken². Het gaat dan niet zozeer om de vraag of handelsbedrijven (zeggen) bezig zijn met een heroriëntatie of HCM³, maar veel meer om de vraag hoe zij daar in de praktijk mee bezig zijn en welke resultaten ermee worden geboekt. In feite gaat het om het achterhalen van de kern van HCM: 'it's not a way of saying, its a way of living'.

Wat we te weten willen komen, is hoe (voorgenomen) strategisch beleid terecht komt in de uitvoering. Het onderzoek gaat dus over implementatie van beleid, waarbij we implementatie vertalen als 'iets gedaan krijgen' of iets voor elkaar krijgen'. In het onderzoek gaat het uitsluitend om de implementatie van beleid via het human capital management. Dus niet om de inzet van bijvoorbeeld technologie sec.



1 Zie: Gianotten (2012), Kenniscentrum Handel (2012) en PWC (2012).

2 Het voorliggende onderzoek is uitgevoerd door H.J. Gianotten van Garma bv (www.garma.nl).

3 In deze publicatie worden de termen HRM – human resource management en HCM – human capital management door elkaar gebruikt. Het verschil tussen beide is, dat met HCM (volgens de KCH definitie) strategisch HR-beleid wordt bedoeld. Kort gezegd, HCM = strategisch HRM.

Hierbij wordt de definitie van KCH van human capital management gevolgd: Human Capital Management is 'het voortdurend sturen, benutten en ontwikkelen (van het gedragsrepertoire) van medewerkers om organisatiedoelstellingen te kunnen realiseren. Het 'gedragsrepertoire' van een medewerker is het geheel van dat wat een medewerker wil (motivatie), weet (kennis) en kan (competenties).'

Kort gezegd komt het erop neer, om te kijken welk strategisch beleid van de onderneming (op papier) in globale doelen is geformuleerd, hoe dit is vertaald in een (eventueel HR)beleidsplan met meer of minder concrete maatregelen en gekwantificeerde doelen, wat dit betekent voor de inzet van mensen en middelen, hoe de processen zijn ingericht en tot welke resultaten dit heeft geleid. Wat we dus willen weten is, hoe krijgen we gedaan dat mensen zodanig worden gestuurd, benut en ontwikkeld om de organisatiedoelen te bereiken.

1.3 Waarom willen we het weten?

Het onderzoek heeft twee doelen. Het eerste doel is om Kenniscentrum Handel en de stakeholders (bedrijven, brancheorganisaties, opleidingsinstituten en overheden) inzicht te geven in de wijze waarop werk gemaakt wordt van Human Capital Management in de handel in een tijd van drastische veranderingen waarmee de groot en detailhandel vandaag de dag te maken hebben. Het tweede doel is om voor bedrijven, maar bijvoorbeeld ook voor onderwijsinstellingen, handvatten te ontwikkelen voor implementatie van beleid in de praktijk. Het uiteindelijke doel is, om aan te geven hoe het traject van beleid (papier) naar de uitvoering (processen, mensen...) in de handel verbeterd, versneld etc. kan worden.

1.4 Hoe zijn we te werk gegaan?

In het onderzoek is een uitgebreide literatuurstudie gedaan en zijn er vier cases onderzocht. Het literatuuronderzoek had vooral tot doel een theoretisch, maar ook praktisch fundament te leggen onder de cases.

In het onderzoek zijn vier cases geselecteerd, twee in de detailhandel en twee in de groothandel. De casestudies zijn uitgevoerd in de maanden augustus en september 2013 en bestonden uit een aantal interviews met betrokkenen en – voor zover mogelijk uit dossieranalyse (jaarverslagen, beleidsplannen, afsprakenlijsten etc.). Voor een meer uitgebreide toelichting wordt verwezen naar hoofdstuk 5.1.

De twee detailhandelsbedrijven zijn InHome en B-Mark. De twee groothandelsbedrijven zijn ElectroTech en LuxuryFood. De namen van deze bedrijven zijn pseudoniemen. Dit is gedaan om vertrouwelijkheid te betrachten met de door deze vier bedrijven verstrekte informatie. Echter, alle informatie die over de bedrijven is opgenomen berust op waarheid en is getrouw weergegeven zoals opgetekend in de interviews.

2 Ontwikkelingen in de handel

2.1 Trends in de detailhandel

In het onderzoek van 2012 (Kenniscentrum Handel, 2012; Gianotten, 2012) zijn de actuele trends in de detailhandel uitgebreid toegelicht. Belangrijke consumententrends zijn:

1. Vanuit de inkomensontwikkeling bezien moet de komende jaren rekening worden gehouden met een zeer beperkte groei van de detailhandelsbestedingen;
2. De demografische ontwikkeling kenmerkt zich door (regionale) bevolkingskrimp, vergrijzing en gezinsverdunding. Bevolkingskrimp treedt volgens de prognoses vooral op in de randen van Nederland;
3. Consumenten vragen vandaag de dag niet alleen om lage prijzen maar ook om kwaliteit, differentiatie van producten en dienstverlening. Het komt dus neer op *value for money*;
4. Consumenten willen steeds meer naast elkaar doen, een samentrekking van kwaliteit en tijdsmanagement. Winkelen draait om een leuke tijd doorbrengen in vormen van fun, vermaak, wellness, experience en authenticiteit. Winkels zullen nooit verdwijnen, maar de winkelervaring moet wel *'exciting, entertaining and emotionally engaging'* zijn;
5. Internet en mobiele telefonie hebben een enorme impact op de retailmarkt. Voor alle vormen van winkelen en boodschappen doen zijn er alternatieven;
6. Duurzaamheid heeft zowel een maatschappelijk als economisch aspect. Het gaat onder meer om het aanbieden van duurzame, biologische en lokaal geproduceerde artikelen door winkels die dit aanbieden.

Er zijn ook trends aan de aanbodzijde van de detailhandel. Daar is onder meer sprake van schaalvergroting (grotere winkels) en internationalisering (meer buitenlandse ondernemingen zoals Zara, Desigual, Hollister, Primark, H&M en Mango). Wereldwijd is een enorme concentratiegolf aan de gang. De wereldwijde omzet van consumentenproducten bedraagt zo'n € 12 biljoen. De tien grootste retailers van de wereld hebben hierin een aandeel van circa 10%. De 250 grootste retailers van 36%. De grootste detailhandelsondernemingen ter wereld krijgen een steeds groter marktaandeel in de wereldomzet en diezelfde ondernemingen groeien sneller dan de groei van de wereldomzet.

Box 1 Hoe Amazon de wereld veroverd

Hoewel het nu al makkelijk is bij Amerikaanse, Engelse of Duitse webwinkels van Amazon te kopen, zal het niet lang meer duren voor Amazon.nl geopend wordt. Internet kent geen grenzen en het is de vraag of onze veelal nationaal gerichte internetretailers straks op kunnen tegen de enorme schaalvoordelen van Amazon, eBay en Google. Met een omzet van \$ 61 miljard in 2012 is Amazon bijna 400 keer zo groot als Coolblue. Ga er maar aanstaan. Want één van de grote gevolgen van internet is de enorme prijstransparantie van de markt. En dat legt niet alleen een enorme druk op de marges van merkfabrikanten, maar ook op die van alle retailers, of het nu traditionele retailers zijn, pure players of cross channel retailers.

Daarnaast wordt merkbeleving belangrijker (meer mono brandstores in plaats van multibrand winkels) en multichannel (de combinatie van stenen winkels en webshops zoals de Bijenkorf). Maar ook betaalbare chique (zoals Primark) en meer winkels op minder plekken (concentratie op grote en sterke winkellocaties). Consumentenmarkten worden steeds transparanter waardoor het voor alle detaillisten noodzakelijk wordt om zo laag mogelijke kosten, gegeven een zo hoog mogelijke toegevoegde waarde te hebben.

Anders dan vroeger het geval was, komt de omzet niet meer vanzelf en moet elke detailist een duidelijke en relevante merkidentiteit hebben.

Het staat vast 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 zal er een steeds groter beroep worden gedaan op de emotionele en sociale belevingswaarde van winkelen. In die winkels versterkt digitale technologie de saaie etalages en winkelrichting, 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 coproductie en cocreatie, moeten het productaanbod overtuigend kunnen communiceren naar de klanten, moeten de missie en cultuur van het merk inspirerend kunnen overdragen aan klanten én zij moeten in staat zijn een relatie met die klanten aan te gaan. De consument moet centraal staan en het leveren van relevante meerwaarde moet het uitgangspunt zijn. Daarmee wordt marketing complexer, vanwege de veel bredere scope, maar ook uitdagender omdat er vanuit de technologische ontwikkeling gezien, nieuwe groeimogelijkheden ontstaan.

2.2 Trends in de groothandel

De groothandel staat voortdurend onder (marge)druk van externe ontwikkelingen. De onderhandelingsmacht van afnemers en leveranciers neemt door een vermindering van het aantal spelers op de markt en door schaalvergroting toe. Door een steeds groter wordende prijstransparantie is er voortdurend druk op kosten en prijzen en de groothandel dreigt ook te worden gepasseerd door verticale integratie en directe contacten van fabrikant en detailhandel.

Ook moet de groothandel steeds meer inspelen op de internationalisering (exportmogelijkheden) van de markt, wegtrekkende – maar ook terugkerende – bedrijfstakken en industrieën, ontsluiting van nieuwe lagelonenlanden (Kenniscentrum Handel, 2012; PWC, 2012, Exact, 2012). Daarnaast is er de trend naar duurzaamheid. Deze trend biedt kansen aan de groothandel door het verkopen van producten met een MVO-claim, maar dwingt ook om kritisch te kijken naar de eigen bedrijfsvoering vooral waar het gaat om transport, verpakkingen en energieverbruik (Rabobank, 2013).

Net als voor de detailhandel, geldt voor de groothandel dat deze via meerdere kanalen bereikbaar moet zijn voor de klanten. Ook de groothandel moet niet alleen via de vesti-

gingen als fysieke kanalen bereikbaar zijn, maar ook via de website, mobiel, social media en andere kanalen.

Het gevolg daarvan is, dat de groothandel continu op zoek is naar het creëren van nieuwe toegevoegde waarde voor de afnemers door product en procesinnovatie en verbetering van de arbeidsproductiviteit. Dit doet de groothandel door:

- Het bundelen van assortimenten tot complete pakketten en justintime leveringen;
- Door brede advisering over producttoepassingen en –adviesing;
- Door het verlagen van de integrale loonkosten.

Samengevat, om meerwaarde te leveren moet de groothandel steeds op zoek naar productiviteitsverbetering en innovatie. Maar dit geldt in feite ook voor de detailhandel.

2.3 Productiviteitsverbetering en innovatie

Het accent komt daardoor steeds meer te liggen op de laagste integrale kostprijs en op het leveren van toegevoegde waarde door constante vernieuwing van het product en dienstenpakket. Goed beschouwd worden strategische keuzen – en de daaruit volgende veranderingsprocessen – altijd gedreven door een van beide krachten (zie ook paragraaf 3.2).

Voor de groothandel betekent dit bijvoorbeeld, dat er minder focus komt te liggen op de producten en meer focus op de dienstverlening daaromheen. Voorbeelden daarvan zijn after sales services, productondersteuning, het ontwikkelen van complete bestel en distributieconcepten, assemblage en verkoopondersteuning, kwaliteitscontrole, samenwerking met afnemers en leveranciers en voorwaartse en achterwaartse integratie, ketenintegratie en ketenmanagement (DBSC Consulting, 2011).

Op basis van de marktontwikkelingen zijn er voor handelsbedrijven drie mogelijkheden voor de wijze waarop zij zich kunnen positioneren: operational excellence, customer intimacy en product leadership. In geval van operational excellence ligt het accent van de positionering op het verhogen van de productiviteit. Een groothandel of detailhandel, die hiervoor kiest, kenmerkt zich door (Rabobank, 2013):

- Het aantal medewerkers en de kosten per medewerker zo laag mogelijk te houden;
- ICT-systemen, die vooral worden ingezet om de efficiency te verhogen en de kosten te verlagen;
- Logistieke systemen, die vooral worden ingericht om de kosten zo laag mogelijk te houden en de efficiency zo hoog mogelijk;
- Financiële middelen die vooral gericht worden op het verbeteren van bestaande werkwijzen en optimalisering van de kosten.

Ingeval van positionering op product leadership wordt de inzet van medewerkers, ICT, logistieke systemen en financiële middelen vooral gericht op het bieden van onderscheidende en door innovatie vernieuwende producten. Ingeval van positionering op basis van customer intimacy op basis van de beste oplossing voor de klant en de leverancier op basis van zijn specifieke behoeften (Rabobank, 2013).

In de praktijk komt de keuze uit deze positioneringstrategieën neer op het leggen van accenten. Dit betekent dat elk handelsbedrijf aan de volgende vier voorwaarden moet voldoen (mYuice, 2011):

- Zorgen voor gestroomlijnde bedrijfsprocessen, zodat er geen geld (marge) verloren gaat;
- Het beschikken over vergaande kennis van de business van de klant, voor hun bedrijfsprocessen, afnemers en van de klanten van de afnemers;
- Het hebben van een klantgerichte houding, die gekenmerkt wordt door het feilloos leveren van de gevraagde service en door een flexibele grondhouding;
- Het zo efficiënt mogelijk inrichten van alle bedrijfsprocessen door slimme automatisering, soepele datastromen en eenduidige rapportages.

Het spreekt voor zich, dat de groothandel voor grote uitdagingen staat en dat er veel werk aan de winkel is. Dit neemt niet weg, dat de marktontwikkelingen veel kansen bieden, maar wel onder de conditie van relevantie en efficiency.

2.4 Synthese: trends en werken in de handel

Belangrijkste trends

Hoewel de groothandel en detailhandel qua functie en functie vervulling sterk van elkaar verschillen, zijn er veel overeenkomsten in de trends en ontwikkelingen die op beide sectoren afkomen:

- Enorme druk op marges, kosten en prijzen door toenemende transparantie van de markt;
- Noodzaak tot efficiency en kostenverlaging;
- Toenemende internationalisering van de markt in combinatie met een enorme schaalvergroting;
- Noodzaak voor een heldere waardepropositie, waarbij de toegevoegde waarde wordt geleverd tegen zo laag mogelijke kosten;
- De trend naar verticale integratie, zowel ketenintegratie als ketenmanagement;
- Trend naar cross channel, met gecoördineerde inzet van alle kanalen, zowel fysieke vestigingen als website, mobiel, social media en andere kanalen;
- Noodzaak tot samenwerking, zowel in de keten als (vooral wat betreft de detailhandel) op lokaal niveau;
- Duurzaamheid, zowel als kans, als MVO-beleid in de eigen bedrijfsvoering.

Structurele oriëntatie HCM

Handelsbedrijven worden voortdurend geconfronteerd met de noodzaak om de (arbeids) productiviteit te verhogen en om de dienstverlening aan de afnemers vanuit de positionering en de merkpropositie te vernieuwen c.q. te verbeteren. Het behoort tot de kernfunctie van strategisch HRM het human capital van de onderneming te sturen, te benutten en te ontwikkelen.

Inhoud geven aan human capital management (HCM)

Bij veel bedrijven in de handel wordt werk gemaakt van human capital management.

Veel bedrijven zijn op enigerlei wijze met HCM bezig. Dat wil zeggen dat bedrijfsbeleid meer of minder expliciet wordt geïmplementeerd in het beleid van werving en selectie, opleidingen, functiewaardering en beoordeling en beloning. Er kan weliswaar sprake zijn van een voorgenomen HC-beleid binnen het strategisch denkkader van de onderneming, maar niet vanuit het perspectief zoals hiervoor is geschetst.

Discrepanties tussen gewenst en aanwezig human capital

Strategisch HRM houdt zich voortdurend bezig met discrepanties tussen het gewenste en feitelijke human capital binnen de onderneming. Op dit moment doen zich bijvoorbeeld in de detailhandel discrepanties voor op het gebied van gastheerschap, klantvriendelijkheid en klantgerichtheid (soft skills), technische vaardigheden en in mindere mate productkennis. Ook de groothandel wordt geconfronteerd met een tekort aan technisch opgeleide mensen en schaarste aan commercieeltechnische medewerkers, die de klantprocessen goed begrijpen. Voor alle handelsbedrijven is het belangrijk, dat dicht tegen de praktijk aan leunende opleidingen deze discrepanties opheffen.

Medewerkers: klantgericht, gastvrij en flexibel

In de onderzoeken van 2012 is een aantal belangrijke conclusies getrokken over veranderingen die in de groot en detailhandel voor medewerkers aan de orde zijn (Gianotten, 2012; KCH, 2012; PWC, 2012). De komende jaren wordt een veel groter accent gelegd op de zogenoemde soft skills, vooral van medewerkers die in direct contact staan met klanten. 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 zullen uit productiviteitsoverwegingen meer taken gaan combineren.

Naast gastheerschap wordt kennis van nieuwe technologie essentieel

In de groothandel en detailhandel wordt de inzet van internetverkoop, elektronische marktplaatsen en webshops gemeengoed. Zowel ten aanzien van de basisvaardigheden (omgaan tablets), gevorderde vaardigheden (omgaan met de systemen als CRM en category management) en professionele vaardigheden (ICTspecialisten voor ontwikkeling en onderhoud van software) zal een toenemend beroep op de technologische kennis van medewerkers worden gedaan. Medewerkers moeten zichzelf straks managen met hun smart Phone (e-HRM, 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.

3 Management van verandering

3.1 Het gefaseerde veranderingsproces

Er zijn boeken volgeschreven over veranderingsmanagement¹. De meeste auteurs zijn het ongeveer wel over eens wat veranderingsmanagement is:

- In geval van organisatieverandering is het een gepland proces;
- De verandering moet zoveel mogelijk de hele organisatie ten goede komen;
- Het faalrisico bij de implementatie van de verandering moet zoveel mogelijk worden voorkomen;
- Bij het veranderingsproces zijn vrijwel altijd medewerkers van de organisatie betrokken.

Bij het veranderingsproces wordt een aantal fasen onderscheiden. Op hoofdlijnen een introductiefase, een ontwerpfase en een implementatiefase (zie figuur 1).

Figuur 1 Het faseproces bij organisatieverandering



De introductiefase

In de introductiefase wordt een analyse gemaakt van de noodzaak van de verandering. Daarbij spelen zowel (bedrijfs)interne als externe factoren een rol. Interne factoren kunnen zijn dat er een slechte sfeer is in het bedrijf, een te hoog ziekteverzuim, een te groot verloop, communicatieproblemen, een falend management etc. Op de markt (extern) kan sprake zijn van afnemend marktaandeel, een verliesgevende operatie, toenemende druk van nieuwe toetreders, een financiële crisis etc. Vaak gaat hier marktonderzoek of een benchmarkstudie aan vooraf. Ook kan sprake zijn van een interne crisis of van andere bedrijfsomstandigheden die de verandering noodzakelijk maken. In deze fase worden

ook doel of missie ontwikkeld die richting moeten geven aan de verandering en de (verander)strategie om de doelstelling te bereiken. Hier neemt de directie het initiatief, bij voorkeur met een team van medewerkers, dat leiding moet geven aan de verandering. Deze fase omvat ook het bewust maken van de medewerkers voor de noodzaak van de verandering. De belangrijkste slaagfactoren in deze fase zijn, dat de noodzaak van de verandering goed is vastgesteld en dat de ontwikkelde strategie helder en duidelijk is.

De ontwerpfase

In de ontwerpfase wordt het veranderingsproces uitgewerkt en op papier gezet. De verbeteringen worden verduidelijkt en er worden criteria vastgesteld om de doelstellingen te bereiken. De voor en nadelen van de verandering worden in kaart gebracht alsmede de praktische gevolgen ervan. Obstakels, systemen en structuren die de veranderingen in de weg zitten worden uit de weg geruimd. Zoveel mogelijk middelen worden gebruikt om de nieuwe strategie en de veranderingen te communiceren. De belangrijkste slaagfactoren in deze fase zijn een uitstekend ontwerp van het veranderproces en het waarschijnlijk en acceptabel maken van de verbeteringen (snappen de medewerkers het).

De implementatiefase

In de implementatiefase wordt de medewerkers geleerd om te gaan met de veranderingen. Er worden – als het goed is – zichtbare verbeteringen tot stand gebracht en de geloofwaardigheid om de bestaande gebruiken te veranderen moet toenemen. Er wordt gefaciliteerd dat medewerkers ervaringen kunnen uitwisselen en goed gedrag wordt beloond. Ook wordt er ruimte gegeven aan emoties. Het management toont voorbeeldgedrag en er wordt geëvalueerd en bijgesteld. De belangrijkste succesfactoren zijn dat de aanpassingen worden verankerd in de organisatie evenals de gedragsveranderingen.

Nu moet wel in de gaten worden gehouden dat niet alle activiteiten opeenvolgend aan deze drie fasen kunnen worden toegeschreven. In de praktijk is meestal sprake van 'blurring' van de drie fasen. De implementatiefase is meestal de moeilijkste fase. De faalrisico's zijn groot omdat er bij deze fase veel mensen worden betrokken (in feite de hele organisatie), er kan stress ontstaan en de complexiteit van het veranderingsproces wordt groter.

3.2 Veranderingsprocessen in de handel

In het tweede hoofdstuk zijn de trends en ontwikkelingen aangegeven die in de handel aan de orde zijn. Die betekenen nogal wat voor de hele handel. Algemeen heerst de overtuiging dat bedrijven zich moeten aanpassen vanwege de technologische ontwikkelingen, de al jarenlange stagnatie van de economische ontwikkeling, het ontbrekende perspectief op economische groei op middellange termijn en veranderingen in het gedrag van consumenten en bedrijfsmatige afnemers. Het is onvermijdelijk dat veranderingsprocessen in die complexe en onzekere omgeving van de handel voortdurend aan de orde zijn. Dit betekent dat veel ondernemingen niet alleen gedwongen worden, maar het ook als hun voornaamste doelstelling zien om de activiteiten van de onderneming beter, goedkoper of efficiënter uit te voeren dan de concurrentie. Dit komt er op neer dat

¹ Zie onder veel meer: Cozijnsen (2004), Kotter (2006), Den Hertog et al (2010), Merkel et al (2010) en Raineri (2011).

de belangrijkste veranderingsmechanismen in de handel te maken hebben met productiviteitsverhoging en met innovatie. Het verhogen van de productiviteit leidt ertoe, dat goedkoper geproduceerd kan worden, maar ook dat financiële ruimte worden gecreëerd voor innovatie, het vernieuwen van processen en het vernieuwen van het product en dienstenpakket.

De groothandel en de detailhandel zijn dienstverlenende sectoren. Nu is dienstverlening is mensenwerk. Kenmerkend voor dienstverleners is:

- Dat productinnovatie vrijwel altijd samen gaat met het vernieuwen van processen;
- Dat het onderscheid tussen productinnovatie en organisatorische innovatie moeilijk is te maken;
- Dat het moeilijk is om onderdelen van het proces zo te innoveren zonder dat dit gevolgen heeft voor de andere onderdelen.

Dit kan met een eenvoudig voorbeeld worden verduidelijkt (zie box 2).

Box 2 Openen van een webshop

Een onderneming besluit om vanwege de toenemende concurrentie een webshop te openen. Zo kunnen klanten niet alleen aan de balie of in de winkel hun producten kopen, maar ook op internet. De doelstellingen zijn omzetting, vergroting van het concurrentievermogen, het vergroten van de service aan de klant en het verstevigen van de relaties met de klanten. Voor de onderneming is deze uitbreiding van de dienstverlening een innovatie. Maar het is niet alleen een innovatie op het niveau van de dienst. Ook de medewerkers moet met deze nieuwe dienst leren werken. Behalve een webshop worden social media geïntroduceerd. Waaronder platforms en blogs, email nieuwsbrieven, activiteiten op social media (facebook en twitter), ratings van klanten en reviews.

Er wordt niet alleen (nieuwe) technologie in huis gehaald, maar ook moet de organisatie worden aangepast, nieuwe medewerkers worden aangetrokken voor systeemontwikkeling en exploitatie van webshop en social media, de medewerkers in de winkels of aan de balie moeten worden bijgeschoold, planningsystemen worden aangepast, verantwoordelijkheden worden herverdeeld, trainingen worden georganiseerd etc.

In dit onderzoek wordt vooral gekeken naar veranderingsprocessen die met HRM, dus met de medewerkers te maken hebben. Deze deelprocessen passen overwegend binnen het kader van verandering waarmee bedrijven als geheel te maken hebben.

3.3 Synthese: veranderen in de handel is altijd mensenwerk

Veranderingsprocessen verlopen altijd gefaseerd. Na de introductiefase volgen de ontwerpfase en de implementatiefase. De fasen zijn niet altijd goed van elkaar te onderscheiden, want vaak lopen stappen in het veranderingsproces door elkaar heen. De laatste fase, de implementatiefase, is altijd de moeilijkste vanwege de toenemende complexiteit van het proces. De groothandel en detailhandel zijn dienstensectoren. Dat betekent dat elk veranderproces direct met mensen te maken heeft. Het toenemend aantal betrokken medewerkers in de implementatiefase en de hogere faalrisico's dragen er eveneens aan bij, dat bij alle veranderprocessen in de handel, de moeilijkheidsgraad toeneemt naarmate het proces vordert.

4 Strategisch HCM in de handel

4.1 Strategisch HCM

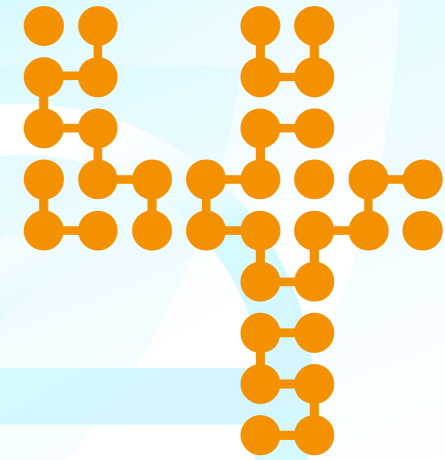
Eigenlijk is 'strategisch HCM' een tautologie. Waarom? Omdat volgens de definitie van Kenniscentrum Handel, HCM per definitie strategisch is. Kenniscentrum Handel definieert Human Capital Management als 'het voortdurend sturen, benutten en ontwikkelen (van het gedragsrepertoire) van medewerkers om organisatiedoelstellingen te kunnen realiseren. Het 'gedragsrepertoire' van een medewerker is het geheel van dat wat een medewerker wil (motivatie), weet (kennis) en kan (competenties).'

Deze definitie maakt in de eerste plaats duidelijk, dat HCM meer is dan een verzameling instrumenten die door de afdeling P&O, HRM of HCM wordt ingezet. Wat uit de definitie blijkt, is dat mensen het verschil kunnen maken tussen een nietsuccesvolle of middelmatige onderneming en een succesvolle onderneming. In de tweede plaats wordt in de definitie de factor mens – in casu de medewerker – centraal gezet. Het gaat immers om het voortdurend ontwikkelen van medewerkers en dat vraagt een proactieve houding van de HCM-afdeling. Het vraagt dus niet langer om een reactieve P&O-medewerker, die door een manager wordt ingeschakeld bij een sollicitatieprocedure. En ten derde moet volgens de definitie het HCM-beleid dienstbaar zijn aan de bedrijfsdoelstellingen. Die doelstellingen hebben enerzijds betrekking op medewerkers en klanttevredenheid maar hebben anderzijds betrekking op rendement, continuïteit en concurrentiekracht van de onderneming. Daarmee gaat *human capital management* een stap verder dan *personeelsmanagement* of *human resource management*. Of zoals Boerma (2013) het stelt, 'niet langer gaat het om administreren wie er binnen de bedrijfsmuren rondloopt, maar ook om betere resultaten uit de mensen te halen. Mensen zijn geen productiemiddelen, maar de bron van groei'.

Er is een enorme literatuur – zowel academisch als meer managerial – over strategisch HCM. Zo geven LengnickHall *et al* (2009) een chronologisch en thematisch overzicht van het onderzoek dat in de afgelopen 30 jaar naar strategisch HCM is uitgevoerd. Een van de belangrijkste thema's waarnaar dit onderzoek is uitgevoerd is de relatie tussen HCM en de bedrijfsresultaten (zie paragraaf 4.3). Maar constateert David Millar (2006) tot zijn verbazing in de special van het *Journal of Retailing and Consumer Services* over strategisch HRM, 'er is verbazingwekkend weinig onderzoek uitgevoerd naar strategisch HRM in de detailhandel, terwijl dit toch de grootste dienstensector is en de grootste werkgever van alle bedrijfstakken'. En dit geldt evenzeer voor de groothandel.

4.2 Is HCM in de handel nodig?

In hoofdstuk 2 zijn de trends aangegeven, die vandaag de dag in en rond de groot en detailhandel aan de orde zijn. In hoofdstuk 3 is ingegaan op veranderingsprocessen in de handel die – vooral in zich snel bewegende markten – vragen om een dynamische



interactie tussen het bedrijf, de medewerkers en de afnemers. Dit alles verandert ook de rol van HCM¹. Daar komt nog eens de interne druk bij, die vraagt om het belang van HCM aan te tonen voor de organisatie aan te tonen (zie tabel 1).

Tabel 1 Factoren die van invloed zijn op de rol van HCM

<i>Interne push factoren</i>	<i>Externe pull factoren</i>
HCM moet zijn bijdrage aan de ondernemingsdoelen aantonen.	Toenemende druk van de concurrentie op afzetmarkten. Druk op de (vaak hoge) arbeidskosten.
HCM moet meer betrokken worden bij de besluitvorming. HCM moet aantonen welke instrumenten het meest bijdragen aan de productiviteit van de medewerkers.	De trend in de markt om HCM lager in de organisatie te brengen bij het operationele management (met name ook in de retail).
HCM moet het resultaat van specifieke maatregelen monitoren en benchmarken.	Trend naar e-HRM, waardoor systemen HCM-functies overnemen.
HCM moet betrouwbare informatie aanleveren om organisatieverandering en ontwikkelen te faciliteren.	Veranderingen in wet en regelgevingen, waardoor arbeidsverhoudingen en –voorwaarden veranderen.

Dit alles leidt ertoe dat het accent van HCM minder komt te liggen op administratie en uitvoering van beleid en veel meer op het leveren van een aantoonbare bijdrage aan de bedrijfsdoelen. Merkel et al (2010) noemen dit de uitdagingen die vandaag de dag aan HCM worden gesteld:

Wat zijn vervolgens de taken van HCM binnen de onderneming:

- HCM-beleid afstemmen op de visie en strategie van de onderneming en aangeven wat de bedragen van onderdelen van het beleid zijn aan het bereiken van de doelstellingen;
- HCM moet vaststellen welke veranderingen in gang moeten worden gezet om de doelstellingen van de onderneming te bereiken;
- HCM moet er voortdurend voor zorgen dat de gewenste human resources, vereiste kennis, vaardigheden en competenties voor de onderneming beschikbaar zijn; zowel intern via opleiding en ontwikkeling als extern via werving en selectie.

Een van de middelen, die een meer strategische inzet van HRM mogelijk maken is e-HRM. Zeker wanneer HRM², meer dienstbaar moet zijn aan het behalen van de bedrijfsdoelstellingen, komt e-HRM al snel om de hoek kijken. e-HRM is niet veel meer dan technologisch hulpmiddel dat HCM ondersteunt bij de beleidsuitvoering. Veel genoemde voordelen zijn kostenbesparing en een verbeterde efficiency van de administratieve taken, verbeterde kwaliteit van de HCdienstverlening en de heroriëntatie van HCM op een meer strategische rol binnen de onderneming omdat de HC-medewerkers meer tijd krijgen voor activiteiten die bijdragen aan de strategische organisatiedoelen.

e-HRM maakt het vandaag de dag beter mogelijk om relevante gegevens over de forma-

tie boven tafel te krijgen en om deze in verband te brengen met de bedrijfsdoelstellingen en –resultaten. Ontegenzeggelijk ontlast e-HRM de afdeling HC van veel werk en creëert dit ruimte om echt strategisch beleid te voeren. Hoewel e-HRM ook nadelen heeft (bijvoorbeeld minder persoonlijke contacten van de HCMafdeling met de medewerkers) kan de impact van e-HRM dermate groot zijn, dat wel gevreesd wordt voor het voortbestaan van de klassieke P&O-afdeling.

Het succes van e-HRM is echter niet zonder meer gewaarborgd. De Wit en De Graaf (2011) hebben na het analyseren van vier decennia literatuur over e-HRM antwoord gegeven op de vraag: wat zijn de belangrijkste factoren die bijdragen aan succesvol e-HRM. Zij noemen zes succesfactoren die belangrijk zijn voor de adoptie binnen de onderneming:

- Voorafgaand aan de implementatie in kaart brengen wat de behoeften van het bedrijf zijn;
- Het beschikken over een HR-afdeling met geformaliseerde processen en instrumenten;
- Projectmanagement door de afdeling HCM;
- Het kunnen beschikken over een ictminded cultuur;
- Communicatie over de implicaties en mogelijkheden van het systeem en promotie via demonstraties, nieuwsbrieven etc.
- Het ter beschikking stellen van trainingen en handleidingen.

Meest belangrijke conclusie is, dat de wijze waarop wordt ingespeeld op de organisatiecultuur, en de attitude en kennis van de medewerkers een cruciale rol spelen. e-HRM is voor veel bedrijven nieuwe technologie, maar het blijft altijd mensenwerk, hoe ermee om wordt gegaan.

4.3 Draagt HCM in de handel bij aan de bedrijfsresultaten?

De relatie tussen HCM en winstgevendheid

Er is in de afgelopen jaren een enorme kennis opgedaan over de relatie tussen HCM en de winstgevendheid van een onderneming¹. Het meest uitgebreide overzicht geven Paul Boselie en zijn collega's. Zij volgen daarbij het model zoals dit in figuur 2 is weergegeven. In de afgelopen jaren zijn tientallen onderzoeken in academische tijdschriften gepubliceerd. Toch menen Boselie et al, dat de resultaten van al dat onderzoek niet overtuigen. De redenen? Veelal verschillen de achterliggende theorieën van elkaar en er worden allerlei variabelen met elkaar in elkaar verband gebracht in kwantitatieve crosssectionele onderzoeken die gebruikmaken van grote steekproeven van bedrijven. Verder is de tijd die verstrijkt tussen beleid en realisatie in termen van 'outcomes' vaak lang. Ook is het lastig om rekening te houden met allerlei beïnvloedende variabelen die zowel te maken hebben met kenmerken van de bedrijven, van individuen als met de hele institutionele context, bijvoorbeeld het land waarin de ondernemingen gevestigd zijn. Ook Wright et al (2005) kwamen op basis van een studie van 66 onderzoeken tot de conclusie dat de resultaten van het onderzoek naar de relatie tussen HRM en bedrijfsprestaties *fuzzy* zijn. Volgens hen is er wel een relatie, maar die toont eerder aan dat goed presterende bedrijven een goed HR-beleid hebben. En dus niet dat die goede prestaties het resultaat zijn van goed HR-beleid.

¹ Zie onder andere: McLean (2006), Den Hertog et al (2008), Merkel et al (2010) en Nijssen en Paauwe (2013)

² Voor e-HRM, zie onder andere Ruël et al (2004), Bondarouk en Ruël (2008), Davidson et al (2010) en De Wit en De Graaf (2011).

¹ Zie hiervoor onder meer Boselie, Paauwe en Den Hartog (2004), LengnickHall et al (2009), Herington en Johnson (2010), Reddington et al (2011), MarizPerez et al (2012), Boselie, Paauwe en Jansen (2013) en Guthry et al (2013).

Volgens Boselie et al (2004) zijn alle relaties in dit model wel onderwerp van onderzoek geweest. Vooral in de Angelsaksische landen. Dit neemt niet weg, dat er ook Europees onderzoek is gedaan.

Figuur 2 De relatie tussen HCM en de resultaten van de onderneming



Er is in de afgelopen jaren ook nogal wat onderzoek in de detailhandel uitgevoerd naar de relatie tussen HCM en de ondernemingsprestaties. Voor de groothandel ontbreekt dergelijk onderzoek in het geheel¹. Maar ook voor het detailhandelsonderzoek geldt dat vele relaties, zoals weergegeven in het model van figuur 2, zijn onderzocht. Het antwoord op de vraag naar de relatie tussen HCM en productiviteit is daarom niet altijd eenduidig te geven. In de eerste plaats omdat de ontastbare bijdrage van de medewerkers aan klanttevredenheid niet te meten is 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. Toch valt er wel wat over te zeggen:

- In Finland is onderzoek gedaan naar de relatie tussen HCM en de prestaties van een Finse winkelketen (Jones et al, 2010). Dit onderzoek is uitgevoerd door het analyseren van paneldata die over een reeks van vier jaar bij 47 filialen van de keten zijn verzameld. Uit dit onderzoek blijkt dat wanneer medewerkers kunnen meepraten, over voldoende informatie kunnen beschikken en voldoende feed back krijgen van hun leidinggevendenden, dit leidt tot een hogere productiviteit².
- Onderzoek in de Amerikaanse levensmiddelen-detailhandel wijst uit dat HRbeleid 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;

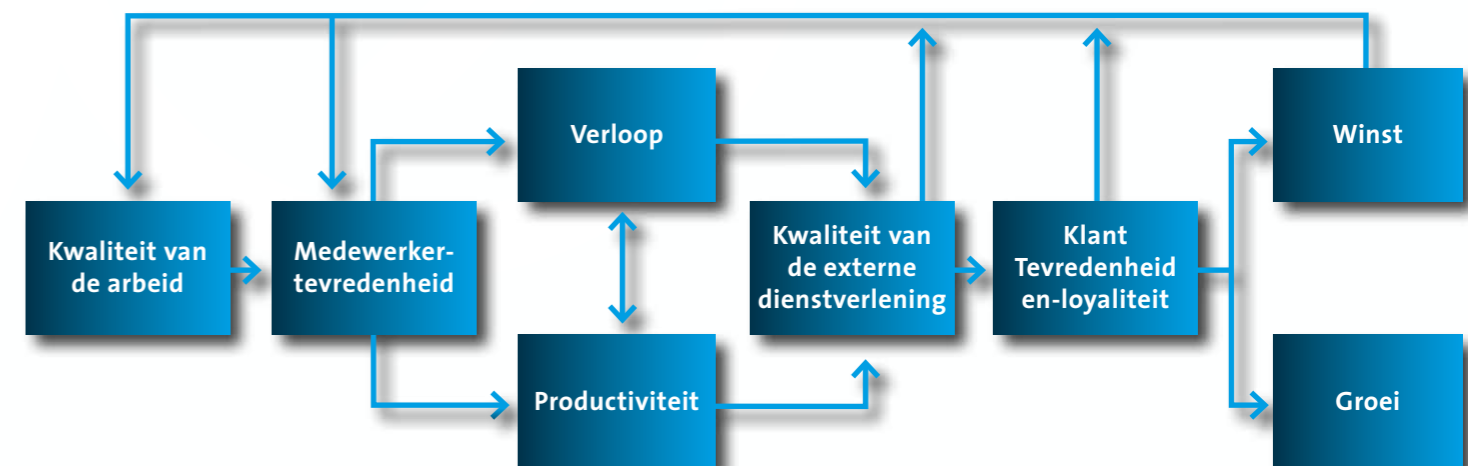
- Uit onderzoek van KPMG in de Britse detailhandel blijkt dat retailers nogal wat maatregelen hebben genomen om de prestaties van de bedrijven te kunnen verbeteren, van kostenbesparing tot het aannemen van meer vaste (ervaren) krachten, het inzetten van vooral vaste krachten op piekuren, meer werken met flexibele krachten, het beter verdelen van flexibele krachten over het jaar, het gebruiken talent pools, meer aandacht voor training en ontwikkeling, meer duidelijkheid aanbrengen 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 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.

Uit al dit internationaal vergelijkend onderzoek blijken de laatste jaren wel, elkaar versterkende resultaten. Dit heeft er in elk geval toe geleid dat breed de overtuiging bestaat dat in het huidige economische klimaat HCbeleid nodig is om de winstgevendheid van de bedrijven op peil te houden. Dat kan ook wel geconcludeerd worden uit een grote stroom van theoretisch onderbouwd onderzoek naar de werking van de serviceprofit chain. Dit is een stroom die de kwaliteit van de dienstverlening en dus van de medewerkers, de tevredenheid van klanten en de prestaties van de onderneming met elkaar in verband brengt.

4.4 De serviceprofit chain: het begint bij tevreden klanten

Zonder een bijdrage te leveren aan de bedrijfsresultaten is HCM per definitie niet strategisch. Maar hoe zit dat nu met HCM in relatie tot alle doelstellingen van de onderneming? Daarvoor moeten die doelstellingen allereerst met elkaar in verband worden gebracht. Normaliter formuleert een onderneming bij strategieontwikkeling een missie waarin de uitgangspunten van de strategie zijn vastgelegd. De formulering van de strategie is niets anders dan het vastleggen van de managementprocessen die nodig zijn om de doelstellingen te bereiken en de planningsmethodieken die daar bij horen.

Figuur 3 De serviceprofit chain



¹ Zie ook: Gianotten (2012), KCH (2012).
² Brøgger (2010) kwam tot vergelijkbare resultaten na onderzoek bij een detailhandelsketen in Noorwegen

Die drie hoofddoelen hebben meestal te maken met de aandeelhouders of eigenaren van de onderneming (dit wil zeggen dat er winst moet worden gemaakt), met de klanten (de zorg voor tevreden klanten) en als het goed is ook met de medewerkers (de zorg voor tevreden medewerkers). Natuurlijk kunnen er nog andere doelen zijn die bijvoorbeeld te maken hebben met de maatschappij of met duurzaamheid.

Een bekend instrument om de hiervoor genoemde drie hoofddoelen in hun onderlinge samenhang te beoordelen is de *balance scorecard* van Kaplan en Norton. Een ander instrument is de *serviceprofit chain* zoals die door Heskett, Sasser en Schlesinger (1997, 2008) is ontwikkeld. Zij hebben de directe verbanden tussen winst en groei van de onderneming, klanttevredenheid en klantentrouw en de tevredenheid, trouw, loyaliteit en bekwaamheid van medewerkers een modelmatige onderbouwing gegeven. Deze serviceprofit chain is niets anders dan een balance scorecard voor dienstverlenende bedrijven (zie figuur 3).

De basis voor de relatie tussen aandeelhouderswaarde (winst maken), klantwaarde en medewerkerswaarde ligt in de zogenoemde resourcebased view op de onderneming. Deze visie stelt dat ondernemingen die over superieure, unieke en niet te kopiëren resources beschikken het best in staat zijn blijvend concurrentievoordeel te behalen. Dat leidt tot een grote mate van klanttevredenheid en goede financiële resultaten. En ook, dat ondernemingen die beschikken over vaardigheden en competenties, die uniek zijn en niet zijn te kopiëren, tevreden klanten hebben.

Box 3 De serviceprofit chain aan het werk

Wat zeggen Heskett en zijn collega's:

'The serviceprofit chain establishes relationships between profitability, customer loyalty, and employee satisfaction, loyalty, and productivity. The links in the chain are that profit and growth are stimulated primarily by customer loyalty. Loyalty is a direct result of customer satisfaction. Satisfaction is largely influenced by the value of services provided to customers. Value is created by satisfied, loyal, and productive employees. Employee satisfaction, in turn, results primarily from highquality support services and policies that enable employees to deliver results to customers.'

En wat zegt Pieter Zwart, directeur van Coolblue:

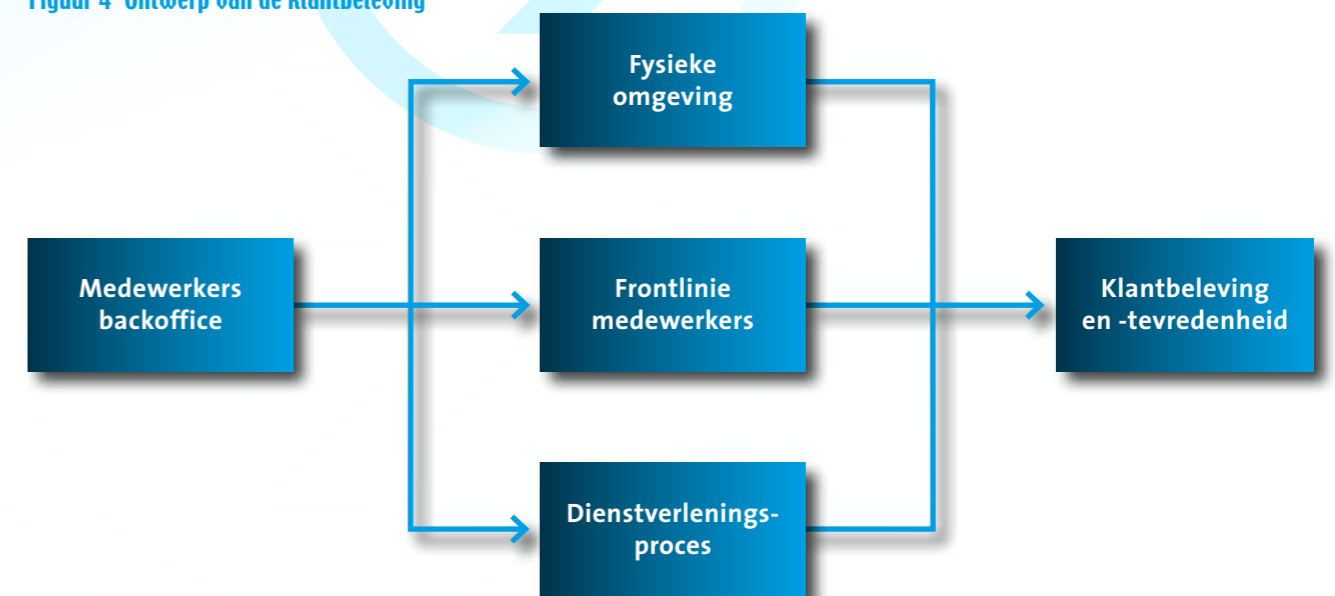
'Het hele bedrijf is doordrongen van de oordeelwaarde van de klant. Er is niet alleen een klantenservice die beoordeeld wordt op klanttevredenheid, we beoordelen ook onszelf daarop. Elke avond voor het slapengaan krijg ik een rapport van hoe de dag is verlopen. De eerste kolom van dat rapport is klanttevredenheid, de tweede is pas omzet. Met klanttevredenheid als extreme drijver van groei, hoeft Coolblue niet teveel te investeren 'above the line'. 'Je ziet ons dus niet op televisie of in print. Dat scheelt heel veel geld en dat stoppen we allemaal in klanttevredenheid, bijvoorbeeld door gratis en snelle verzending aan te bieden.'

Bron: Heskett et al (2008); Interview met Pieter Zwart in Baaz, 12 augustus 2013.

Hoewel het concept van de serviceprofit chain al bijna 20 jaar oud is, zijn veel dienstverlenende bedrijven onbekend met het concept (Davenport, 2012). Er is in de afgelopen twee decennia heel veel onderzoek uitgevoerd dat de onderliggende theorie – al dan niet op onderdelen – heeft bevestigd. Rucci et al (1998) voerden een onderzoek uit naar de samenhang binnen het 'werknemerklant'deel van de serviceprofit chain bij Sears. Silvestro en Cross (2000) deden dit bij een grote Britse supermarktketen. Ook zij vonden een positieve relatie tussen klantwaarde (klanttevredenheid en loyaliteit) enerzijds en winst en productiviteit anderzijds. Ook in recent onderzoek van Brown en Lam (2008) en Yee et al (2011) wordt een sterk positieve relatie tussen medewerkerstevredenheid en klanttevredenheid geconstateerd. Maar ook voor dit onderzoek geldt dat het veelal Angelsaksisch onderzoek is op basis van hele grote steekproeven. Wel is het zo dat er bij dit type onderzoek minder geshopt wordt in allerlei afhankelijke en verklarende variabelen. Herington en Johnson (2010) pleiten op basis van hun onderzoek naar de werking van de serviceprofit chain voor meer integratie van HCM en marketing. Hun pleidooi komt er op neer dat zij veel meer dan aan winst, het resultaat van HCM willen koppelen aan klanttevredenheid. Dat is precies de wijze waarop Coolblue te werk gaat (zie box 3).

Zomerdijk en Voss (2010) beschrijven in een prikkelend artikel het ontwerp van een geslaagde klantbeleving (zie figuur 4). Hun model impliceert de integratie van HCM en marketing.

Figuur 4 Ontwerp van de klantbeleving



Maar het model impliceert ook dat alle medewerkers van een organisatie moeten weten wat de onderneming voor klanten wil betekenen. Niet alleen de medewerkers die in de frontlinie in rechtstreeks contact staan met de klant, maar ook de medewerkers in de back office (zie box 4).

4.5 Weten medewerkers wat van ze verwacht wordt?

Medewerkers moeten weten wat ze voor de organisatie betekenen, welke beslissingen zij in (ook onverwachte situaties) moeten nemen en wat van ze wordt verwacht. Maar dat gaat niet zomaar. In een recent artikel in de Harvard Business Review van Galunic en Hermreck (2012) wordt gezegd dat veel topmanagers vandaag de dag willen dat hun medewerkers 'embedded' zijn. Net zoals journalisten in oorlogsgebieden dat soms zijn. 'Embedded' wil zeggen dat de mensen deel uitmaken van een organisatie of van een systeem en dat zij zich zoveel mogelijk gedragen naar het gewenste gedrag binnen dat systeem of binnen die organisatie. Topmanagers willen graag dat hun medewerkers 'embedded' zijn, omdat dit verzekert dat de medewerkers hun dagelijkse gedrag en hun dagelijkse beslissingen uitlijnen met de kaders (missie, doelstellingen) waarbinnen zij handelen. Het komt erop neer dat alle medewerkers binnen een organisatie een 'shared mindset' hebben.

Box 4 Creatie van een ultieme klantbeleving

Wat zegt een manager van een dienstverlenende onderneming? Je moet er zeker van zijn dat je medewerkers begrijpen wat je voor je klanten wilt betekenen. Niet alleen de medewerkers die rechtstreeks in contact staan met de klant, maar alle medewerkers. Ook die in de back office. Dat maakt allemaal niet uit. Alle medewerkers moeten weten en begrijpen hoe zij in het plaatje passen en hoe zij eraan bijdragen dat de klanten de ultieme ervaring wordt geleverd. Disney begrijpt dat: 'Every employee in the organization, from sweeping the floor to managing maintenance have the same purpose. To make sure, that every guest has the most fabulous vacation of his or her life.'

Bron: Zomerdijk en Voss (2010)

Dit is vooral belangrijk wanneer dit gedrag niet in allerlei regeltjes is vast te leggen. Volgens Galunic en Hermreck denken veel direct leidinggevende middelmanagers (ten onrechte) ermee te kunnen volstaan om dagelijks een email naar alle medewerkers te sturen en om 'town hall meetings' te organiseren. Hun onderzoek heeft aangetoond, dat het middelmanagement weinig invloed op de kwaliteit van het 'embedded' zijn van de medewerkers uit kan oefenen. Des te meer invloed kan het topmanagement uitoefenen. Zij moeten in de frontlinie staan en rechtstreeks het gesprek aangaan met de medewerkers. Of zoals Galunic en Hermreck het formuleren 'Companies need to find ways to bring senior management closer to the workforce'. Pas dan krijgt de boodschap voldoende gewicht.

Box 5 Merkidentiteit is meer dan een uithangbord

Alle bedrijven hebben wel een missie waarin zij zeggen wie ze zijn en wat ze willen zijn. Maar na verloop van tijd komen ze in de problemen omdat ze wegdrijven van hun identiteit. De organisatie is niet meer in lijn met de marktbelofte. Voor het ontwikkelen van identiteit hebben we een aantal aanknopingspunten. De medewerkers, de werkcontext, de missie, de visie, het merk en de kernwaarden en leiderschap. Die identiteit vormt zich pas goed als er interactie is tussen management, medewerkers en klanten. Nu is de tijd van *command & control* aan het uitsterven. Bedrijven worden steeds platter en transparanter. En medewerkers willen autonomie. Aan de andere kant willen bedrijven nog wel graag hun ambitie met betrekking tot groei en winstoptimalisatie waarmaken. Dat kan alleen als ze effectiever gaan socialiseren rond collectieve ambities. Het vraagt om het organiseren van zelfsturing en mentale en affectieve klantgerichtheid. Ze zullen merk, mens en proces moeten gaan verbinden."

Bron: Tibor van Bekkum, 2012

Voorbeeldgedrag is een andere voorwaarde om het gewenste gedrag te realiseren. 'Zeg wat je doet en doe wat je zegt' meent directeur Bas van der Veldt van AFAS in het blad Personeel Beleid (Lensink, 2013).

Dat het gewenste gedrag van medewerkers niet altijd in regeltjes is vast te leggen en dat 'embedded' medewerkers bijna noodzaak worden voor elke flexibele organisatie wordt steeds duidelijker. De veranderingen in de markt gaan snel en dat betekent dat bedrijven zich voortdurend moeten aanpassen bij de marktomstandigheden. Dit komt neer op het volgende:

- competenties en vaardigheden van de medewerkers snel aangepast kunnen worden bij de strategie van de onderneming;
- de formatie moet voortdurend worden uitgelijnd met de strategie van de onderneming. Dit vraagt om een (snel) lerende organisatie;
- de hele onderneming moet een 'shared mindset' hebben om te kunnen meepraten over de uitvoering van de strategie.

Ook vanuit het perspectief van marketing is een 'shared mindset' van medewerkers van belang. Ondernemingen die een duidelijke merkidentiteit willen hebben, moeten hun merkwaarden hun toegevoegde waarden voor de afnemers, die meestal vastligt in de missie van de onderneming opbouwen voor alle dimensies van de onderneming, van communicatie en design tot medewerkers.

4.6 Synthese: strategisch HCM kan het verschil maken

Strategisch HCM in de handel is een blinde vlek

HCM is per definitie strategisch. Het is meer dan een verzameling P&O-instrumenten, het gaat om het voortdurend ontwikkelen van medewerkers in een organisatie binnen de kaders van de bedrijfsdoelstellingen. Dit vraagt om een proactieve houding van HCM. Hoewel de handel als geheel de grootste bedrijfstak van het land is, is er verbazingwekkend weinig onderzoek uitgevoerd naar strategisch HCM in de handel. HCM in de handel is tot op de dag van vandaag een blinde vlek.

¹ Zie: Dyer en Ericksen (2006), Nickson et al (2012), Nijssen en Paauwe (2013),

Strategisch HCM is multidisciplinair

Strategisch HCM is multidisciplinair van karakter. Het gaat er niet langer om dat een HR-medewerker uitsluitend over kennis van een set HR-instrumenten beschikt. Een strategisch HC-medewerker moet alles van het bedrijf weten, van de branche waarin het bedrijf opereert, van afnemersmarkten, van concurrentieverhoudingen etc. Interne en externe communicatie én HCM en marketing komen steeds meer in elkaars verlengde te liggen¹. HCM evolueert naar een bedrijfskundig vakgebied.

HCM in de handel is nodig

Er zijn tal van krachten die op HCM inwerken, zowel interne als externe. De druk op HCM wordt groter, het moet zijn waarde bewijzen voor de onderneming en het moet voortdurend acteren om alle externe ontwikkelingen bedrijfsmatig te vertalen naar het HC-beleid. Geen sinecure. De beweging naar e-HRM als ondersteuning van het management is onomkeerbaar. Ook HCM zelf staat onder druk van productiviteitsverhoging. Alleen door gebruik te maken van e-HRM kan de capaciteit en kwaliteit (ook op het gebied van interne dataverzameling en –analyse) worden vrijgemaakt om daadwerkelijk op het strategische niveau te acteren.

HCM draagt bij aan de bedrijfsresultaten

Er zijn stapels rapporten – ook in de detailhandel en niet in de groothandel – volgeschreven over de bijdrage van HCM aan de bedrijfsresultaten. Hoewel de resultaten van al dat onderzoek niet eenduidig zijn, bestaat breed de overtuiging dat in het huidige economische klimaat HC-beleid nodig is om de winstgevendheid van de bedrijven op peil te houden.

Lever kwaliteit, tevreden medewerkers en tevreden klanten

Ondernemingen met een goed en onderscheidend aanbod zijn het best in staat om goede prestaties te leveren. Dat leidt tot een grote mate van klanttevredenheid en goede financiële resultaten. Dit onderscheidende aanbod is alleen mogelijk indien die ondernemingen over vaardigheden en competenties beschikken die uniek zijn en meerwaarde hebben voor de afnemers. Medewerker en klanttevredenheid gaan – zo blijkt uit onderzoek – samen met de financiële prestaties van de onderneming. Dit koppelt HCM aan marketing, omdat alle medewerkers onderdeel van het dienstverleningsproces en dus medeverantwoordelijkheid hebben voor de uitvoering en voor klanttevredenheid.

Een shared mindset is onmisbaar voor flexibiliteit en merkidentiteit

Het gewenste gedrag van medewerkers is niet altijd in regeltjes vast te leggen. Daarom is een shared mindset binnen een onderneming bijna noodzaak voor elke flexibele organisatie die moet opereren onder turbulente marktomstandigheden. De veranderingen in de markt gaan snel. Dat betekent ook dat competenties en vaardigheden van de medewerkers snel aangepast moeten worden bij de strategie van de onderneming en dat de formatie voortdurend uitgelijnd moet worden met de strategie van de onderneming. Een shared mindset helpt de medewerkers de juiste beslissingen te nemen en leiden er bovendien toe dat de merkwaarden en de identiteit eenduidig naar de buitenwereld worden gecommuniceerd.

¹ Kennis over de sector wordt bijvoorbeeld gepubliceerd door de grote banken. Maar ook door derden. Zo hebben Kenniscentrum Handel en UWV onlangs de sectorbeschrijvingen detailhandel en groothandel gepubliceerd (KCH en UWV, 2013¹ en 2013²).

5 De cases: HCM in de praktijk

5.1 Selectie van de cases

In het onderzoek zijn vier cases geselecteerd, twee in de detailhandel en twee in de groothandel. Bij de selectie van de cases hebben de volgende overwegingen een rol gespeeld:

- Er moet sprake zijn van een bedrijfsstrategie;
- Er moet impliciet of expliciet sprake zijn van strategisch HC-beleid;
- Dit HC-beleid moet geïmplementeerd zijn;
- Er moeten concrete maatregelen genomen zijn om de bedrijfsdoelen te bereiken;
- Er moet een mogelijkheid zijn om het uitvoeringsproces geheel of gedeeltelijk in kaart te brengen.

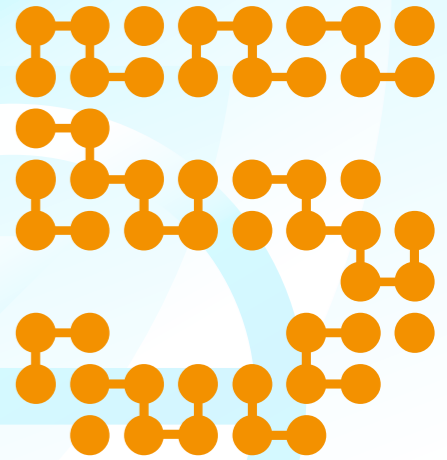
De case studies zijn uitgevoerd in de maanden augustus en september 2013 en bestonden uit een aantal interviews met betrokkenen en – voor zover mogelijk – uit dossieranalyse (jaarverslagen, beleidsplannen, afsprakenlijsten etc.). In totaal zijn in wisselende samenstelling twaalf interviews gehouden met vertegenwoordigers van directies, HR-management, ondernemingsraad en operationeel management. Voor alle cases waren de vragen min of meer identiek, maar wel gericht op het specifieke veranderingsproces binnen de onderneming. In het onderzoek is getracht te achterhalen welke doelen zijn gesteld, welke uitvoeringsprocessen, aanpak, problemen en oplossingen, invloedsfactoren, rollen, zelf doen of uitbesteden, vertragende factoren, doorlooptijden etc. Ook is nagegaan wat de resultaten van het hele veranderingsproces zijn geweest.

5.2 Beschrijving van de cases

Twee ondernemingen – LuxuryFood en B-Mark – zijn volledig zelfstandig. Beide andere ondernemingen – ElectroTech en InHome – maken deel uit van een holding, een groep van ondernemingen¹.

ElectroTech bv

ElectroTech bv is een technische groothandel, met negen vestigingen in Nederland. Het is een zelfstandig onderdeel van een holding waarin ook andere groothandels en industriële activiteiten zijn onder gebracht. ElectroTech heeft een eigen HCM-afdeling. Het kernassortiment van ElectroTech bv bestaat uit producten voor metaalbewerking, installatie, lastechniek, onderhoud en reiniging, veiligheid, werkplaatsinrichting en gereedschappen. Het assortiment beslaat meer dan 300.000 artikelen. Het bedrijf bestaat ruim 65 jaar en heeft op dit moment rond 250 medewerkers in dienst. Het is een importerende en distribuerende groothandel die levert aan bedrijfsmatige afnemers. Ongeveer zes jaar geleden werd de groothandel in onderdelen en gereedschappen voor de autobranche afgesplitst. Hierdoor werd de werkgelegenheid van ElectroTech bv voor een groot deel teruggebracht. ElectroTech bv is sterk gericht op service, alles wat wordt verkocht moet ook ondersteund kunnen worden door een excellente service.



¹ De namen van de vier bedrijven zijn pseudoniemen.

LuxuryFood bv

LuxuryFood bv is een in en exporterende groothandel in noten, zuidvruchten, rijstcrackers, chocoladeproducten, groente en fruitchips en aanverwante producten. Het bedrijf heeft circa 50 medewerkers in dienst. Het HCM-beleid is de verantwoordelijkheid van de manager logistiek en kwaliteit. Ongeveer 70% van de omzet is export en 30% wordt afgezet op binnenlandse markt. De binnenlandse afnemers zijn voor twee derde deel retailers en voor het overige deel industriële afnemers. De omzet verdubbeld is in de afgelopen vijf jaar. De missie van LuxuryFood is om als assortimentsleider een compleet, snel en goed product leveren. Het bedrijf bestaat bijna 20 jaar en is sterk gegroeid in de afgelopen jaren, ook op de internationale markt. De waarden van het bedrijf zijn professionaliteit, vertrouwen, prestaties en betrokkenheid.

InHome

InHome is een keten van speciaalzaken in de woninginrichting. InHome is onderdeel van een Groep waartoe ook andere ketens van speciaalzaken behoren. De HR-afdeling is op Groepsniveau ondergebracht. De keten maakt sinds 2007 deel uit van de huidige Groep en is na 2007 gegroeid van drie naar acht winkels. De winkels hebben een verkoopvloeroppervlakte tot 8.000 m². InHome voert een breed assortiment, van meubilair voor woonkamers tot keukens, slaapkamers, badkamers, verlichting en accessoires. De keten bestaat in de huidige vorm sinds 2008 toen het onderdeel ging uitmaken van de Groep. De missie van InHome is om de beste te zijn en te blijven op het gebied van meubelen, die hoge kwaliteit levert voor een goede prijs en die streeft naar een klanttevredenheid van 100%.

B-Mark

B-Mark is een kledingbedrijf met winkels in een aantal Europese landen. De HCM-afdeling rapporteert aan de directie. Van de medewerkers is ongeveer de helft in dienst van vestigingen in Nederland. De missie van het bedrijf luidt 'wij zijn relevant en verrassend voor onze klanten en goede kwaliteit hoeft niet duur te zijn'. Een belangrijke kernwaarde van het bedrijf is om met respect voor mens en omgeving op maatschappelijk verantwoorde wijze producten te maken voor een uiterst lage prijs.

5.3 De strategische koers

Redenen voor de strategische koersverandering

Door alle vier ondernemingen is rond 2009 een strategische koersverandering ingezet. Daarvoor waren er zowel externe redenen als interne redenen. Externe redenen hadden vooral te maken met de economische omstandigheden, met name de gevolgen van de kredietcrisis in 2008. Interne redenen hadden meer te maken met de wens om de cultuur van het bedrijf te veranderen, de merkidentiteit te versterken, of de kosten en marge-structuur en de productiviteit te verbeteren.

Tabel 2 Beschrijving van het strategisch traject

Bedrijf	Doelstelling en beschrijving strategisch traject
ElectroTech	<i>Doel: operationele efficiency</i> Vijf jaar geleden bleek uit een benchmarkstudie met vergelijkbare bedrijven dat de marges van ElectroTech veel te hoog waren. De te hoge marges in combinatie met de hoge kosten brachten de marktpositie door een te hoge prijsstelling ernstig in gevaar. Besloten werd om de onderneming te focussen op operational efficiency. Dit kon alleen worden bereikt door het aantal vestigingen in Nederland sterk te reduceren, door afscheid te nemen van de baliefunctie van de lokale vestigingen, concentratie van de voorraadfunctie op één hoofdvestiging en automatisering. Dit alles leidde ertoe dat afscheid moest worden genomen van een groot aantal medewerkers. Onderdeel van het besparingsprogramma was ook dat de afdeling personeelszaken en administratie werd teruggebracht van vijf personen naar één. Dit in combinatie met de introductie van e-HRM. De focus van de onderneming op operationele efficiency heeft geleid tot een forse stijging van de arbeidsproductiviteit bij een marge die gemiddeld genomen één derde lager is dan voor het veranderingsproces werd ingezet.
LuxuryFood	<i>Doel: marktverruiming en groei</i> Enkele jaren geleden leverde LuxuryFood voor 60% van de omzet in het binnenland aan speciaalzaken. Het bedrijf voelde in die tijd aan dat steeds meer omzet van speciaalzaken naar het supermarktkanaal zou verschuiven. Uit margoeverwegingen besloot men niet om het accent op het supermarktkanaal (bijvoorbeeld met private label) te leggen. Uit een marktonderzoek van enkele studenten van de hogeschool bleek dat er mogelijkheden lagen om de export en de outofhomemarkt in het binnenland te vergroten. Vervolgens is een beleidsplan opgesteld en is de weg naar groei ingezet, onder voorwaarde van operational excellence. Dit alles leidde ertoe dat de omzet in vijf jaar tijd is verdubbeld en dat het aantal medewerkers is gestegen van 30 naar 50. Het exportaandeel nam in deze periode toe van 40% tot 70%. De overige binnenlandse omzet gaat voor 20% naar speciaalzaken, de warenmarkt en de grote retailers en voor 10% naar de industrie, groothandel en horeca.
InHome	<i>Doel: Versterken concurrentiepositie</i> Van oorsprong is InHome een zelfbedieningswarenhuis met passieve en logistiek ingestelde medewerkers. Vanwege de marktomstandigheden, maar ook vanwege de concurrentie met onder andere Ikea, is een formulebreed veranderingsproces ingezet om de passieve houding van alle medewerkers te veranderen in een actieve houding die gekenmerkt wordt door 'klanten te helpen om te kopen'. Een tweede doelstelling van het veranderingsproces is geweest om meer homogeniteit te krijgen in de houding, kennis en vaardigheden van alle medewerkers van alle InHomefilialen. Door de ontstaansgeschiedenis waren grote verschillen ontstaan tussen kennis en vaardigheden van de medewerkers in de filialen die al in 2007 tot de formule behoorden en de houding, kennis en vaardigheden van de medewerkers in de filialen die in 2008 en later zijn geopend. Tenslotte moest er aansluiting worden gezocht bij de attitude van de medewerkers in de andere ketens van de groep.
B-Mark	<i>Doel: Bedrijfsbreed doorvoeren van de merkidentiteit</i> B-Mark is een succesvolle onderneming, ook al vóór het aantreden van de huidige directie in 2007. Echter, de binnen het bedrijf aanwezige waarden hadden geen focus en ook de merkidentiteit was onduidelijk. Daar kwam in 2007 verandering in. Door de nieuwe directie werd de klant centraal gesteld. De hele onderneming moest worden uitgelijnd op een zodanige wijze dat de ontmoeting met de klant zou worden geoptimaliseerd. In 2009 werden voor de periode tot 2019 tien doelen c.q. ambities geformuleerd. Tot die ambities behoorden behalve het optimaliseren van de relatie met de klant het ontwikkelen van een sterk en vitaal assortiment (ook door het toevoegen van non-textiel), het ontwikkelen van bedrijfsbrede efficiency, het aantrekken, ontwikkelen en inspireren van medewerkers en het afrekenen met de interne bureaucratie. Het betekende onder meer dat de merkpropositie op strakke wijze werd doorgevoerd in de formule en de campagnes en dat de merkidentiteit uitgangspunt werd van het HCM-beleid (werving en selectie, opleidingen en trainingen). Bij alles kwam de merkidentiteit als uitgangspunt van het beleid centraal te staan.

Bij drie bedrijven is het proces min of meer een duidelijke strategische koersverandering. Bij één bedrijf is meer sprake van een bijstelling van de koers. Bij dit bedrijf is veranderen een continu proces. Bij drie van de vier bedrijven was sprake van een meer of minder ingrijpende organisatorische verandering, een nieuwe directie, een nieuwe eigenaar of een verandering van de juridische structuur van de onderneming. Het gevoel van urgentie speelde zeker bij de groothandelsbedrijven een rol.

'Onze marges waren veel te hoog, we moesten wel goedkoper worden. Er was ook zelfgenoegzaamheid in het bedrijf geslopen. We hebben het eerst geprobeerd met een motivatieprogramma, maar al snel bleek in 2009 dat de impact van de crisis veel groter zou worden dan we aanvankelijk dachten. Dat schudde de boel wel wakker.'

'Onze medewerkers moesten veel beter tussen de oren krijgen wie wij zijn. Zij zijn onze ambassadeurs en zij moeten ons verhaal aan de klanten kunnen vertellen. Het verhaal dat wij vertellen moet consistent zijn. Het zat allemaal wel in het bedrijf, maar onze identiteit moest nu eens goed neer worden gezet.'

'Willen wij op onze markt met de concurrentie mee kunnen doen, dan moeten we goed opgeleide medewerkers hebben. Dan moeten we vanuit onze klanten leren denken.'

'Dat we een aantal mensen moesten ontslaan heeft het gevoel van urgentie in het bedrijf enorm versterkt.'

Urgentie en initiatief voor verandering

Het vestigen van een gevoel van urgentie is belangrijk om de veranderingsbereidheid van de medewerkers te mobiliseren. Als het gevoel er niet is, is het lastig om de vaart erin te houden. Ook zelfgenoegzaamheid frustrereert het proces, vooral wanneer die het gevolg is van gemakkelijk te leveren prestaties door het bedrijf. De financiële crisis van 2008 droeg eraan bij dat het urgentiebesef kon worden verhoogd. Maar ook andere middelen zijn ingezet om de veranderingsbereidheid te verhogen, bijvoorbeeld:

- (nieuw) topmanagement dat bedrijfsproblemen niet uit de weg is gegaan en dat voor het 'front der troepen' de problemen heeft besproken;
- Het uitvoeren van (strategisch) onderzoek, bijvoorbeeld naar de marktperspectieven of benchmarking;
- Het verspreiden van informatie via nieuwsbrieven en afdelingsoverleggen binnen de onderneming.

'Wij hebben een onderzoek laten doen door vier studenten. Wij hadden ze gevraagd: waar moeten we naartoe? Dat was de basis voor het beleidsplan. We hebben een kick off gegeven en zijn alle afdelingen ingegaan.'

'De directeur is de aanjager geweest. Hij is voor kick off bijeenkomsten alle filialen langs gegaan.'

'De directie heeft de boodschap verteld. In plenaire bijeenkomsten met alle sleutelfunctionarissen. In hele prikkelende sessies met alle regiomanagers. We hebben boekjes verspreid, USBsticks gegeven in vier talen. Zodat het verhaal in alle filialen kon worden verteld.'

'De directie is meerdere malen op alle vestigingen geweest. Er zijn films vertoond en er is een toelichting gegeven. Daarna is informatie in kleine groepen medewerkers gegeven.'

In alle gevallen kwam het initiatief voor de strategieontwikkeling van de (groeps)directie of van het topmanagement. De directie (plus MT) trok overwegend de kar met een belangrijke ondersteunende rol van de HRafdeling. De verspreiding van kennis en beleid liep in alle gevallen via het middelmanagement, afdelingshoofden, vestigingsmanagers, regiomanagers etc. Er was geen sprake van een bedrijfsdoorsnijdende 'leidende coalitie'. Bij alle bedrijven liggen een visie en strategie aan het veranderingsproces ten grondslag. Slechts bij één bedrijf verloopt het proces van 'papier naar beleid'. Dat wil zeggen dat er een beleidsnota voor het hele veranderingsproces is opgesteld.

'Wij hebben een beleidsplan opgesteld. Dit is een voortrollend meerjaren beleidsplan. Het plan is op alle afdelingen besproken en vervolgens bijgesteld. Voor alle afdelingen zijn afdelingsplannen opgesteld. Daar werden de doelen per afdeling ingevuld. Een van de doelen was om meer te exporteren. De afdeling verkoop kwam vervolgens voor vragen te staan als 'spreken we de talen en wat weten we van certificering?', de afdeling financiën vroeg naar de kapitaalbehoefte en de logistieke afdeling stelde vragen als 'kennen we daar vervoerders en weten we wat het vervoer kost?'. En kwaliteitszorg vroeg om de kwaliteitseisen in het buitenland.'

Enkele speciale HCMprojecten: e-Learning en e-HRM

Bij vrijwel alle bedrijven zijn opleidingstrajecten opgezet. Bij één bedrijf was dit het belangrijkste onderdeel van het veranderingsproces (zie box 6). Dit vernieuwde opleidings-traject bestaat voor een groot deel uit e-Learning

Box 6 Introductie e-Learning bij een van de casebedrijven

Doel: Het doel van de opleiding is om de houding van alle medewerkers te veranderen in een actieve houding die wordt gekenmerkt door 'klanten te helpen om te kopen'. Een tweede doelstelling is geweest om meer homogeniteit te krijgen in de houding, kennis en vaardigheden van alle medewerkers van alle filialen. Het achterliggende doel is om uiteindelijk meer omzet te maken.

Conditie: het bedrijf maakte gebruik van MBOtrajecten en externe trainers. Men wilde geen trainingen meer inkopen omdat die vooral neer komen op het aanleren van trucjes, maar met gedragstrainers gaan werken om houding en gedrag te veranderen. Met MBO wil men in de toekomst niet verder vanwege de wetswijziging, die vanaf 182013 aan MBOopleidingen de eis stelt dat zij aan minimaal 200 contacturen per jaar moeten voldoen.

Inhoud: Het hele pakket bestaat uit 7 thema's, 40 e-Learning modules (vooral experimenteren met de theorie), 24 lesochtenden in het eigen filiaal (gericht op attitude en vaardigheden) en 9 praktijkopdrachten. Als die laatste voldeende zijn afgerond volgt een examen.

Productie: het hele opleidingspakket is in eigen beheer – met externe ondersteuning – samengesteld. Het bestaat uit een grote variatie van lesmateriaal, van videoinstructie tot YouTube voorbeelden en mondelinge en schriftelijke instructie.

Betrokkenheid: Betrokkenheid van de vestigingsmanagers is essentieel. Iedere vestigingsmanagers is 'eigenaar' van een van de thema's.

Introductie: Er zijn kick offs gehouden in alle filialen. Daar is ook aangegeven wat van de medewerkers werd verwacht.

Feed back: Over de voortgang is voortdurend feed back gegeven aan de medewerkers, via schetsen en tekeningen, via blogs, wekelijkse nieuwsbrieven etc.

Inbreng medewerkers: Er is voortdurend rekening gehouden met de inbreng van de medewerkers. O.a. is de zwaarte van het pakket teruggebracht.

Resultaten: Het rendement van de opleiding is niet vastgesteld. Wel ontwikkelt de omzet zich beter dan de markt.

Bij een van de bedrijven als onderdeel van het veranderingstraject e-HRM ingevoerd (zie box 7). Twee van de andere bedrijven zijn dit van plan.

Box 7 Introductie e-HRM bij een van de casebedrijven

Behoeftepelling: Er zijn oriënterende bezoeken gebracht aan bedrijven die al over HCM beschikken. Het programma van eisen is volledig in kaart gebracht.

Doel: Het doel bij invoering was om kosten te besparen en om meer tijd vrij te maken voor strategisch HCM. HCM was te druk met repeterend werk, registratie van ziekte, verlofdagen etc.

Systeemselectie: Er is een groep gevormd met de HRmanager, de manager financiën en de salarisadministrateur.

Rol ICT: Zeer beperkt vanwege de aansluiting op externe partij. Alle informatie staat niet op eigen servers maar in de cloud.

Promotie en informatie: Er zijn op meerdere locaties bijeenkomsten voor leidinggevenden georganiseerd, er zijn blauwdrukken voor de medewerkers ontwikkeld (wat kan je ermee?) en voorbeelden verstrekt van zelfrapportages.

Resultaat: Medewerkers zijn zeer enthousiast. De HRMafdeling (met inbegrip van salarisadministratie) bestaat nu uit één in plaats van vijf personen.

Follow up: Accent HRM komt nu te liggen op strategische functie.

5.4 Aanpassingen HCM-beleid

Voor de volgende vijf groepen instrumenten is nagegaan welke aanpassingen in het instrumentarium zijn doorgevoerd (zie tabellen I.1 t/m I.5 in bijlage I):

- 1 Werving en selectie (tabel I.1);
- 2 Beloning en beoordeling (tabel I.2);
- 3 Opleiding en training (tabel I.3);
- 4 Functiebeschrijving en –waardering (tabel I.4);
- 5 Overig HRM beleid (tabel I.5).

Er zijn niet zoveel rode draden in de aanpassingen in het wervings en selectiebeleid (tabel I.1). Bij een van de bedrijven is afscheid genomen van een groot aantal medewerkers vanwege een reorganisatie. Verder kwam het bij drie van de vier bedrijven voor dat afscheid is genomen van medewerkers (vooral op managementniveau) die niet meekonden in het veranderingsproces.

Ook op het gebied van beloning en beoordeling (tabel I.2) en functiebeschrijving en –waardering (tabel I.4) deden zich weinig veranderingen voor.

De meeste veranderingen in het HCMbeleid deden zich voor op het gebied van opleidingen (tabel I.3). Althans, bij drie van de vier bedrijven was dit het geval. Een belangrijke trend – bij drie van de vier bedrijven – is de trend naar e-Learning. De focus van de opleidingen ligt verder voornamelijk op het ontwikkelen van de commerciële vaardigheden en op het versterken van de merkidentiteit van de onderneming.

5.5 Fasering van activiteiten

In de tabellen II.1 tot en met II.3 zijn de activiteiten aangegeven die in de introductiefase (II.1), de ontwerpfasen (II.2) en de implementatiefase (II.3) zijn ondernomen. Alles bijeen genomen is enorm veel werk verzet. Globaal genomen volgt de fasering de logica van het veranderingsproces, zoals in hoofdstuk 3.1 is beschreven. Bij vrijwel alle bedrijven staat het proces goed op de rails en zijn er weinig 'ongelukken' gebeurd. Nog niet alle trajecten zijn af.

In hoofdstuk 3.1 zijn de belangrijkste succesfactoren in de drie fasen aangegeven. Dit zijn:

- In de introductiefase dat de noodzaak van de verandering goed is vastgesteld en dat de ontwikkelde strategie helder en duidelijk is;
- In de ontwerpfasen dat er een uitstekend ontwerp is van het veranderproces en dat de verbeteringen worden begrepen door de medewerkers;
- In de implementatiefase dat de aanpassingen worden verankerd in de organisatie evenals de gedragsveranderingen.

Wat betreft de succesfactoren in de introductiefase is gebleken dat de strategie van alle vier bedrijven helder is. Er zijn duidelijke doelstellingen en/of ambities geformuleerd, onderbouwd, in alle gevallen is de noodzaak vastgesteld en er is geopereerd vanuit een toekomstvisie. Althans, dit geldt in *hindsight* vanuit het perspectief van het (HR)management. Vervolgens zijn de filialen of vestigingen langsgetrokken met informatiekarava-

nen met presentaties etc. om de medewerkers te informeren. Waar – in alle gevallen – aan is gewerkt, is aan bewustwording. De crisis van 2008 is vervolgens een ‘voor de hand liggend’ vehikel geweest om het veranderingsproces aan op te hangen.

In de ontwerpfase zijn veel activiteiten ondernomen. Of de verbeteringen voor alle medewerkers altijd helder en duidelijk zijn geweest kan op basis van het onderzoek niet worden geconcludeerd. Wel kan worden opgemerkt dat er ‘altijd te weinig communicatie’ is.

Het belangrijkste instrument dat is ingezet om de veranderingen te verankeren in de organisatie zijn opleidingen en trainingen. Daar is heel veel in geïnvesteerd. Er zijn wel aanpassingen geweest in het andere instrumentarium van HRM, maar die zijn niet groot geweest. Er is gewerkt aan cultuurverandering, er is meer autonomie lager in de organisatie gelegd, er is meer beslissingsruimte gegeven aan medewerkers (bijvoorbeeld door opleidingen vrijwillig te maken) en er is afscheid genomen van medewerkers die ‘niet mee konden’. Dit neemt niet weg dat de beoordeling van het veranderingsproces in alle gevallen positief is. Dit blijkt vooral uit stijging van omzet, productiviteit en andere doelbereiking en daling van het ziekteverzuim.

6 Samenvatting en conclusies

6.1 Samenvattende conclusies

In hoofdstuk 5 is de bestaande kennis over de implementatie van HCM in de handel getoetst aan de praktijk getoetst door middel van vier case studies met twee groothandelsbedrijven en twee detailhandelsbedrijven.

Bedrijven hebben een strategische focus

Alle vier bedrijven hebben focus. Er zijn duidelijke doelstellingen geformuleerd – alhoewel die lang niet altijd gekwantificeerd zijn – en een strategie om die doelstellingen te bereiken. Meestal is de strategie niet in beleidsplannen vastgelegd, er zijn geen spoorboekjes. Er is wel sprake van koersvastheid.

(Nog) geen strategisch HRM

In geen van de bedrijven is nog ten dele sprake van HCM volgens de definitie van Kenniscentrum Handel. In drie bedrijven was in meer of mindere mate sprake van een fors veranderingsproces. Dit betekent dat deze bedrijven nog niet over een HC-beleid beschikken waarin het human capital voortdurend wordt ontwikkeld, benut en gestuurd om de organisatiedoelen te realiseren.

Alle bedrijven volgen een veranderingsproces

Alle bedrijven volgen wel het veranderingsproces zoals dat ‘in de boekjes’ wordt beschreven. Er kunnen duidelijk een introductiefase, een ontwerpfase en een implementatiefase worden onderscheiden. Niet alle activiteiten kunnen consequent aan een van de fasen worden toegeschreven. Er blijkt wel sprake van ‘blurring’.

Directie is in de lead, HCM is ondersteunend

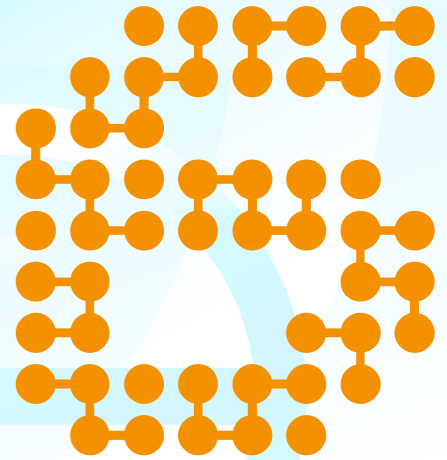
In alle gevallen kwam het initiatief voor de strategieontwikkeling van de (groeps)directie of van het topmanagement. De directie (plus MT) trok overwegend de kar met een belangrijke ondersteunende rol van de HCafdeling. De verspreiding van kennis en beleid liep in alle gevallen via het middelmanagement, afdelingshoofden, vestigingsmanagers, regiomanagers etc. Er was geen sprake van een bedrijfsdoorsnijdende ‘leidende coalitie’.

Interactie met medewerkers varieert

Niet in alle cases is het ‘tell en sell’. Medewerkers is ook om input gevraagd voor het veranderingsproces en kunnen zo (soms achteraf) invloed uitoefenen op de procesgang. Per saldo was toch overwegend sprake van een topdown benadering.

Informatievoorziening verschilt van geval tot geval

Zeker in crisissituaties wordt door directies zeer gedoseerd informatie verstrekt en wordt meer directief dan participatief gehandeld.



Weinig tegenkrachten

In geen van de cases heeft het veranderingsproces veel tegenkrachten ondervonden. Er waren wel weerstanden, enkele medewerkers die niet 'mee konden' met de ingeslagen route, maar over het algemeen was de weerstand gering. Dit duidt erop dat de strategie inhoudelijk sterk is gevonden.

Accent op opleiding en training

Het belangrijkste instrument dat op het terrein van HCM is ingezet is opleiding en training. Voor een groot deel is dit gericht op het ontwikkelen van een commerciële houding en gedrag. Voor een deel was het bekrachtigen van de merkidentiteit van de onderneming een belangrijke component van het programma.

e-HRM en E-Learning in opkomst

e-HRM en e-Learning zijn in opkomst. Er zijn grote voordelen aan verbonden die zowel met efficiency als met effectiviteit te maken hebben.

Aantoonbare resultaten van het veranderingsproces

Alle bedrijven hebben positieve resultaten geboekt als gevolg van het veranderingsproces. In alle gevallen zijn de doelen bereikt of verwacht men die te zullen bereiken. Genoemd zijn zowel omzetgroei, stijging van de arbeidsproductiviteit, daling ziekteverzuim, toename klanttevredenheid en medewerkertevredenheid. De bijdrage van HCM aan de doelbereiking is bij geen van de bedrijven aangetoond.

6.2 Checklist op basis van best practices

De methodiek van het onderzoek (casestudies) is niet gericht op generalisatie van de bevindingen. Wel kan een checklist worden opgesteld van best practices.

Missie, visie en strategie

- Schets een toekomstbeeld;
- Stel behoeften van klanten centraal;
- Stel haalbare doelen;
- Doe voortdurend aan monitoring en benchmarking, voor het te laat is;
- Blijf de missie, visie en de strategie onvermoeibaar vertellen;
- Geef het goede voorbeeld. Zeg wat je doet en doe wat je zegt.
-

Human Capital Management

- e-HRM maakt de weg vrij voor strategisch HRbeleid;
- Voortdurend aanpassen is beter dan abrupte reorganisaties;
- Zorg voor betrokken 'embedded' medewerkers;
- Medezeggenschap werkt, maar niet altijd (bv bij grote ingrepen);
- Een goede organisatie is een lerende organisatie.
-

Kennisdeling

- Heb altijd actueel inzicht in de prestaties van de onderneming;

- Monitor de bijdrage van HCM aan de bedrijfsprestaties (e-HRM helpt);
- Verbindt tussen de front office en back office;
- Zorg dat medewerkers hun eigen bijdrage en verantwoordelijkheden kennen (ook die van de back office);
- Zorg voor een open cultuur en maak medewerkers (mede)verantwoordelijk.

Communicatie

- Er is nooit teveel communicatie over de missie en doelstellingen van de onderneming;
- Laat de hoogste in rang regelmatig zijn gezicht in de organisatie laten zien;
- Zet een grote verscheidenheid van middelen in, van speech tot moderne middelen als blogs en Youtube;
- Leg interne en externe communicatie én HCM en marketing in elkaars verlengde.

Veranderingsproces

- Deel het proces in een aantal fasen in, dat werkt;
- Zorg voor draagvlak; gebruik een leidende coalitie die gezag heeft;
- Breng de praktische gevolgen voor medewerkers in kaart;
- Neem afscheid van dwarsliggers die niet willen veranderen;
- Breng alle (ook HR)systemen in lijn met de visie;
- Versterk het gevoel van urgentie, dit vergroot de veranderingsbereidheid;
- Doorbreek een klimaat van genoegzaamheid, dit frustriert het proces;
- Haal obstakels weg en versterk de motivatie;
- Communiceer de successen en vier een feestje.

E-HRM

- Wees bereid het administratieve mensenwerk te laten vervallen;
- Formuleer als doelen een hogere efficiency van HRM en meer focus op strategisch HR-beleid (HCM);
- Breng in kaart wat de behoeften van het bedrijf zijn (ook van de medewerkers);
- Houdt rekening met de uitgangssituatie (HRafdeling met geformaliseerde processen en instrumenten en een ICTminded cultuur);
- Voer projectmanagement door de afdeling HRM;
- Communicatie over de implicaties en mogelijkheden van het systeem;
- Doe aan promotie via demonstraties, nieuwsbrieven etc.;
- Stel trainingen en handleidingen beschikbaar.

Opleidingen

- Stem opleidingen af op de missie, doelen en ambities van de organisatie;
- Combineer theorie en praktijk;
- Geef medewerkers voldoende tijd om te leren;
- Maak gebruik van moderne leermiddelen (e-Learning);
- Gebruik eigen medewerkers (management) in de leertrajecten;
- Monitor de voortgang en geef ruimte voor feed back;
- Individualiseer de leertrajecten door een modulaire opbouw;
- Betrek managers en medewerkers bij het bepalen van opleidingsbehoeften;
- Maak het volgen van opleiding en training vrijwillig.

BIJLAGE I, II EN III

BIJLAGE I Veranderingen in HCM-beleid

Tabel I.1 Werving en selectie

Bedrijf	Werving en selectie
ElectroTech	Er is afscheid genomen van een groot aantal medewerkers waardoor het accent veel meer op interne doorstroming heeft gelegen. Voor front office functies wordt veel meer geselecteerd op houding en gedrag en commerciële vaardigheden. Er wordt gebruikgemaakt van MDIgedragsprofielen voor management development.
LuxuryFood	Hier is weinig aan veranderd. Logistieke functies worden niet meer via uitzendbureau ingevuld maar via eigen advertenties in regionale dagbladen. Nieuw benodigde kennis (o.m. sales richting buitenland) is ingekocht.
InHome	Werving en selectie zijn gecentraliseerd. Er wordt meer geselecteerd op verkoopvaardigheden, houding en gedrag.
B-Mark	Er is geen programma gemaakt om het anders te gaan doen.

Tabel I.2 Beloning en beoordeling

Bedrijf	Beloning en beoordeling
ElectroTech	Beloningssysteem is weinig veranderd. Voor hogere functies is het automatische van standaard periodieke verhoging uit het systeem gehaald. Bonussen op basis van merit rating (de waarde die een medewerker heeft voor de organisatie) van de prestaties per kwartaal.
LuxuryFood	Medewerkers worden beloond voor de bijdrage aan groei. Er is een nieuwe bonusregeling ontwikkeld (winstuitkering). Voor de logistieke en kwaliteitsafdeling is een nieuw loongebouw gemaakt.
InHome	Beloningen en beloningssysteem zijn niet veranderd. Er is geen systeem van prestatiebeloning.
B-Mark	Beoordelingen zijn inhoudelijk aangepast. Er wordt niet meer gewerkt met steekwoorden, maar met volledige zinnen die 'to the point' aangeven welk gedrag of welke prestatie van de medewerker wordt verwacht. Er zijn evaluaties toegevoegd. In de planning staat een 'blended' systeem van beoordelingen waarbij de verschillende deelsystemen van opleiden, trainen, functie vervulling etc. worden geïntegreerd.

Tabel I.3 Opleiding en training

Bedrijf	Opleiding en training
ElectroTech	<p>Vanwege de forse reorganisatie is doorontwikkeling van het opleidingsprogramma tijdelijk in de ijskast gezet. Dit was een bewuste keuze.</p> <p>Opleidingsprogramma wordt nu herijkt en wordt voor verkoopfuncties veel meer gericht op het ontwikkelen van commerciële vaardigheden.</p> <p>In meer beperkte mate gericht op ontwikkeling van technische kennis.</p>
LuxuryFood	<p>Er zijn per afdeling en per medewerker inzetbaarheidsmatrices gemaakt. Deze matrices zijn uitgangspunt voor de ontwikkelpaden en opleidingen van de medewerkers en voor profielen van functies.</p> <p>Oudere medewerkers zijn begeleid in het veranderingsproces.</p> <p>Er wordt meer gebruikgemaakt van opleidingsadviezen van de brancheorganisatie.</p> <p>Er is een grotere voorkeur ontstaan om opleidingen incompany te geven in plaats van extern.</p> <p>Kwaliteitstrainingen worden verzorgd door interne medewerkers in plaats van externe docenten.</p>
InHome	<p>Forse verandering van het opleidingsprogramma.</p> <p>Opleidingen van decentraal (per filiaal) naar centraal.</p> <p>Focus van opleidingen is verschoven van het leren van trucjes naar het ontwikkelen van vaardigheden, houding en gedrag.</p> <p>Overgestapt op e-Learning in combinatie met interne opleidingen.</p> <p>In verband met wetswijziging over het verplichte aantal contacturen van MBO-leerlingen per 112014 (toename van 120 tot 200 contacturen) wordt afscheid genomen van het MBO.</p>
B-Mark	<p>Trainingen zijn enorm aangepast. De merkidentiteit, kernwaarden en ambities zijn geïntegreerd in de opleidingen.</p> <p>Geen pushmodel maar leidinggevende en de medewerker bepalen zelf wat nodig is. HRM faciliteert.</p> <p>e-Learning maakt nu onderdeel uit van drie modules.</p>

Tabel I.4 Functiebeschrijving en waardering

Bedrijf	Functiebeschrijving en waardering
ElectroTech	Nog steeds op basis van het oude systeem van taken en verantwoordelijkheden. Dit wordt in de nabije toekomst omgezet naar een systeem op basis van competenties.
LuxuryFood	De functiebeschrijvingen worden op competenties in plaats van op taken gebaseerd.
InHome	Functiebeschrijvingen worden gehanteerd volgens het groepsmodel. Deze zijn niet aangepast.
B-Mark	Geen functiebeschrijvingen op basis van competenties. Dit staat wel in de planning.

Tabel I.5 Overig HCM-beleid

Bedrijf	Overig HCM-beleid
ElectroTech	<p>De directie neemt twee keer per jaar deel aan het werkoverleg in elke vestiging.</p> <p>Medewerkers motiveren bij omslag naar automatisering DC (orderverwerking).</p> <p>Uitgebreide implementatie van de ontslagronde.</p> <p>Vorbereiding en implementatie van e-HRM.</p>
LuxuryFood	<p>Cultuurverandering (professionalisering begint bij jezelf).</p> <p>Structurering werkoverleg (functieoverschrijdend gemaakt), met gestandaardiseerde actiepuntenlijsten.</p> <p>Beschrijven bedrijfsprocessen en verantwoordelijkheden en borgen in de organisatie (onderdeel van kwaliteitscertificering).</p> <p>Er is afscheid genomen van enkele medewerkers die niet mee konden in veranderingsproces.</p>
InHome	<p>Er is afscheid genomen van enkele 'oude' cultuurdragers.</p> <p>Naamsverandering van functies (filiaalmanager heet nu verkoopmanager).</p>
B-Mark	<p>Er is meer autonomie gegeven aan de filialen.</p> <p>Weinig verandering in bedrijfscultuur. Die is in orde en moet gekoesterd worden.</p> <p>Veranderen is een continu proces van 'vertrouwd vernieuwen'.</p> <p>Het 'veranderingsproces' heeft bijgedragen aan het ontdekken van de eigen kernwaarden en aan het bevestigen van eigen cultuur.</p>

BIJLAGE II Activiteiten in het veranderingsproces

Tabel II.1 Activiteiten in introductiefase

Bedrijf	Introductiefase
ElectroTech	<p>De economische crisis is gebruikt als vehikel voor de noodzakelijke veranderingen (legitimatatie).</p> <p>Er is een benchmark gedaan met de concurrentie om kosten, prijzen en marges te vergelijken.</p> <p>Strategische keuzen: concentratie op voorraadhoudende functie en het verlenen van hoogwaardige, kennisintensieve service.</p> <p>Benoemde projecten zijn (onder andere): sluiting van een groot aantal vestigingen, stoppen met de baliefunctie, verandering van de rol van de vestigingsmanager, centralisatie van de voorraden, automatisering van het centrale distributiecentrum, afscheid nemen van medewerkers en invoering e-HRM. Alle projecten zijn er op gericht om kosten te reduceren.</p> <p>Alle vestigingen zijn met een informatiekaravaan bezocht door directie met hoofd HRM. Er zijn films gemaakt en vertoond aan de medewerkers.</p> <p>De directie en de vestigingsmanager hebben een toelichting gegeven op de noodzaak voor verandering.</p> <p>Medewerkers zijn uitgedaagd om vragen te stellen. Participatie heeft plaats gevonden via overlegvergaderingen. Met de inbreng van medewerkers is rekening gehouden.</p> <p>Er waren geen echte remmers in het proces. Er kwamen weinig vragen vanuit de organisatie.</p> <p>Er is sprake geweest van terughoudendheid met de presentatie van de doelstellingen, vanwege gevolgen voor de werkgelegenheid.</p> <p>Er is geen projectteam geformeerd. De directie heeft het plan opgesteld en het proces getrokken. HRM had een ondersteunende en uitvoerende rol.</p>
LuxuryFood	<p>Vijf jaar geleden werd men geconfronteerd met krimp op de belangrijkste afzetmarkten.</p> <p>Hogeschoolstudenten hebben onder leiding van het management een afzetmarktonderzoek gedaan, op basis waarvan een beleidsplan is opgesteld.</p> <p>De medewerkers zijn ervan overtuigd dat ze moesten veranderen.</p> <p>Het beleidsplan is gepresenteerd op de jaarvergadering. Elke afdeling is gevraagd uit te werken wat dit voor hen zou betekenen. De visie van elke afdeling is in het finale plan verwerkt.</p> <p>Alle beleidsplannen zijn vertaald naar de gevolgen voor de medewerkers. Strategische keuzen zijn gemaakt voor groei van de export en in het binnenland op groei van de out-of-home markt. Processen die veranderden: administratie, logistiek, inkoop en verkoop, financiën.</p>

Tabel II.1 Activiteiten in introductiefase

Bedrijf	Introductiefase
InHome	<p>Vastgesteld wordt dat er grote verschillen zijn in medewerkers tussen de vestigingen. De kwaliteit voldoet niet in alle vestigingen aan de eisen van de Groep.</p> <p>Directie neemt initiatief voor complete verandering van het opleidingstraject. Directie is aanjager.</p> <p>De ticket voor verandering is geweest, dat uit onderzoek bleek dat de formule (zowel online als off line) slecht scoorde op 'het helpen van de klant'.</p> <p>Belangrijke verandering is, dat er geen algemene opleidingen worden ingekocht, maar dat wordt uitgegaan van de identiteit van de formule en de doelstellingen van de organisatie.</p> <p>Doelstelling is, dat de klant uitgangspunt is en dat medewerkers moeten passen in het jasje dat de klant optimaal bedient.</p> <p>Ondersteunende functies (automatisering) maar ook de hele organisatie moet worden aangepast, zodat iedereen ervan op de hoogte is wat er gebeurt.</p> <p>Er worden kick off bijeenkomsten georganiseerd voor alle filialen. De medewerkers wordt niet een perspectief voor gehouden. Wel wordt duidelijk gemaakt wat qua houding van hen wordt verwacht. Ook wordt meer duidelijk gemaakt wat de positie van de formule in de markt moet zijn.</p> <p>Via nieuwsbrieven en blogs worden medewerkers wekelijks geïnformeerd over de voortgang. Het hele traject wordt per vestiging geformuleerd.</p> <p>De concentratie van HCM lag erg op de inhoud van de opleidingen, minder op de communicatie.</p> <p>Er is voortdurend gereageerd op de feed back van medewerkers. Bijvoorbeeld dat het hele pakket belastend werd gevonden. e-Learning is lichter gemaakt.</p>
B-Mark	<p>De nieuwe directie heeft zijn visie op het bedrijf vertaald in tien ambities.</p> <p>Belangrijkste ambitie was om de medewerkers vanuit een focus op de verkoop (kassa-afhandeling), te focussen op de ontmoeting met de klant.</p> <p>Doelstelling is geweest om de merkidentiteit 'betaalbaar en verrassend' herkenbaar te laten zijn in alle hoeken en gaten van de formule.</p> <p>Directie heeft de boodschap overgebracht in plenaire bijeenkomsten met alle sleutelfunctionarissen.</p> <p>Prikkelende sessies zijn georganiseerd met filmpjes (alles in drie talen) ondersteunend materiaal (zowel print als digitaal).</p> <p>Er worden wekelijks informatiemails verspreid.</p> <p>Er was geen noodzaak om een perspectief te bieden of om een vehikel als motivatie voor verandering te gebruiken. Verandering is binnen de organisatie een continu mechanisme. Het kwam er op neer te bevestigen en te accentueren 'wie we zijn: vertrouwd en vernieuwend'. En ook dat het gaat om een cultuur die gekoesterd moet worden. Met daarbij het centraal stellen van de kernwaarden van de onderneming.</p> <p>Alle filialen en alle medewerkers krijgen foto's met stukjes tekst over leuke ideeën, best practices, creatieve verkoopactiviteiten etc.</p>

Tabel II.2 Activiteiten in de ontwerpfasen

Bedrijf	Introductiefase
ElectroTech	<p>De directie stelde het plan op. Er zijn blauwdrukken gemaakt en er is gebudgetteerd.</p> <p>De ondernemingsraad is meegenomen in het proces. Er is een plan opgesteld om te komen tot een winstgevendende situatie. Ook zijn een vlekkenplan en stappenplan opgesteld.</p> <p>Er is een sociaal plan opgesteld.</p> <p>Gevraagde gedragsverandering was, zet je in tot het uiterste en stel vragen.</p> <p>De managers van de vestigingen zijn geïnformeerd en hebben meegewerkt aan het informeren en motiveren van de medewerkers.</p> <p>Er zijn instructiebijeenkomsten georganiseerd met kleine groepen medewerkers.</p> <p>Er zijn (bewust) geen evaluatieonderzoeken of onderzoek naar medewerkertevredenheid gedaan.</p> <p>Er is een website ingericht met frequently asked questions.</p> <p>Medewerkers zijn over successen geïnformeerd. Successen zijn gevierd.</p> <p>Er is gestuurd op foutenpercentages, leveringsbetrouwbaarheid en klachtenafhandeling.</p>
LuxuryFood	<p>Er zijn voortrollende beleidsplannen per afdeling opgesteld. Alle afdelingen hebben concrete actieplannen gemaakt. Er is geen centraal uitvoeringsplan bij het beleidsplan opgesteld.</p> <p>Er zijn veel acties gevoerd, onder andere een fotowedstrijd voor verbeterpunten in het kader van het kwaliteitszorgproject.</p> <p>Een andere actie is geweest 'professionaliteit begint bij jezelf'.</p> <p>Doelstellingen zijn geformuleerd voor omzet, kosten en marge en klachtenmeldingen.</p> <p>De doelstellingen zijn doorgegeven aan de afdelingen.</p> <p>De doelstellingen zijn uitgangspunt geweest voor de doorontwikkeling.</p> <p>Op de afdelingen is voortdurend aandacht gegeven aan het gewenste gedrag.</p> <p>De verantwoordelijkheid en betrokkenheid zijn hierdoor laag in de organisatie gelegd</p>
InHome	<p>Er is als doelstelling geformuleerd dat het hele opleidingspakket binnen één jaar operationeel moest zijn. Binnen de missie dat de klant de beste kwaliteit voor zijn geld moet krijgen.</p> <p>Als benchmark zijn andere opleiders geconsulteerd. De competenties zijn afgeleid van de bestaande bedrijfsopleidingen (zonder de ballast van het MBO).</p> <p>Draagvlak is gevonden door iedere vestigingsmanager eigenaar te maken van één van de zeven thema's. Vestigingsmanagers zijn gatekeepers geworden. Trainers geven les in de filialen. Onmiddellijk daarna een evaluatie van het dagprogramma en periodiek een meer complete evaluatie.</p>
B-Mark	<p>De gewenste merkidentiteit wordt opgenomen in de trainingen. Er is niet gekozen voor een push model van trainingen. De leidinggevende en de medewerker bepalen met een menukaart de opleidingsbehoefte. HRM faciliteert. Er zijn 20 korte en inspirerende workshops ontwikkeld.</p> <p>De workshops hebben competenties als uitgangspunt. Er wordt gewerkt met eigen trainers per taalgebied. Ook de vestigingsmanagers zijn één dag per week trainer. Trainingen moeten vooral plezierig zijn. Het gaat om het teamplezier.</p> <p>Er is een opleidingspaspoort ontwikkeld. Aan assortiment is (succesvol) non-textiel toegevoegd.</p> <p>De winkels zijn strakker en stimulerender gemaakt.</p> <p>Ondernemerschap bij medewerkers is verbeterd (o.a. door meer autonomie)</p>

Tabel II.3 Activiteiten in de implementatiefase

Bedrijf	Introductiefase
ElectroTech	<p>Vestigingsmanagers hebben de belangrijkste rol gespeeld bij hulpvragen van de medewerkers. Vrijwel alle medewerkers waarvan afscheid moest worden genomen zijn met een nette regeling vertrokken.</p> <p>Opleidingen zijn bewust achterwege gebleven.</p> <p>Er is geëvalueerd, maar dit gebeurt altijd te weinig.</p> <p>Ziekteverzuim is gebruikt als benchmark. Ziekteverzuim is gedaald.</p> <p>Omzet en productiviteit zijn gestegen.</p>
LuxuryFood	<p>Er is veel gedeeld met de medewerkers.</p> <p>Begeleiding van oudere medewerkers om de verandering mee te maken.</p> <p>Omzet en productiviteit zijn gestegen.</p> <p>Omzetaandelen in de groeiemarkten zijn sterk vergoot.</p> <p>ICT is de belangrijkste productiviteitsverbeteraar (orderverwerking).</p> <p>Er waren weinig remmers in de organisatie.</p> <p>Er is nieuwe kennis in huis gehaald om de doelstellingen te bereiken.</p> <p>Er is na een SWOT-analyse een kwaliteitszorgproject om processen te verbeteren.</p>
InHome	<p>Er is geen inzicht in de effecten van de opleidingen. Wel presteert de formule op dit moment veel beter dan de markt. Klanttevredenheid wordt gemeten. Ook intern delen collega's onderling de resultaten per regio. Opleidingen zijn intern ontwikkeld, voor een deel samen met externe partijen.</p> <p>Er is zowel gebruik gemaakt van interne als externe trainers. Er is een heel nieuw pakket ontwikkeld, bestaande uit 24 ochtenden voor het leren van houding en vaardigheden en 9 praktijkopdrachten.</p> <p>Daarnaast zijn er 40 e-Learning modules ontwikkeld. Vestigingsmanagers zijn in aparte sessies getraind. Per winkel zijn coaches benoemd, die ieder vier medewerkers coachen. Er is zowel gebruik gemaakt van interne als externe trainers. Ontslagen zijn voorkomen door het hele opleidingstraject. Medewerkers zijn voortdurend aangesproken op hun eigen kracht: 'vertaal dit naar de klant'. Tijdens het traject werden medewerkers steeds enthousiaster. Feed back is ontvangen bij de uitreiking van de diploma's. Medewerkers hebben veel waardering voor de bijdrage van de opleiding aan hun persoonlijke ontwikkeling. Het hele traject heeft er aan bijgedragen dat medewerkers elkaar beter hebben leren kennen. Medewerkers zijn gestimuleerd door de input van deskundige trainers. Ziekteverzuim is verminderd. Het zelfbeeld van de medewerkers is sterk verbeterd. Medewerkers zijn meer trots op het bedrijf en op de eigen prestaties. De indruk bestaat dat er 30-40% van de gestelde doelen is bereikt.</p>
B-Mark	<p>Er vindt een oriëntatie plaats op de leeromgeving en op de instrumenten die ingepast kunnen worden.</p> <p>De filialen krijgen meer autonomie.</p> <p>Er wordt gewerkt aan een 'blended' geïntegreerd HCM-instrumentarium.</p> <p>Het ziekteverzuim is verminderd.</p> <p>Het marktaandeel wordt groter.</p> <p>Leidinggevend functioneren beter, evenals de samenwerking in de teams.</p>

BIJLAGE III Literatuur

Bekkum, T. van (2012), Interview van P. Juliano, 'Merkidentiteit: van uithangbord naar richtpunt', Molblog, *Marketing Online*, 7 april 2012.

Berger, D. en J. Bray (2008), 'Retail Innovation *The neverending road to success? A critical analysis of pitfalls and opportunities*', EIRASS Conference.

Boerman, P. (2013), 'HR moet meer bijdragen aan de bedrijfsdoelen', *Management Team*, 13 mei 2013.

Bondarouk, T.V. en H.J.M. Ruël (2008), 'HRMsystems for successful information technology implementation: evidence from three case studies', *European Management Journal*, No. 26, pp. 153165.

Boselie, P., J. Paauwe en D. den Hartog (2004), 'Performance management en human resource management: raakvlakken en perspectieven voor onderzoek', *Gedrag en Organisatie*, aflevering 6.

Boselie, P., J. Paauwe en P. Jansen (2010), 'Human resource management and performance: lessons from the Netherlands', *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 12:7, pp 11071125.

Brøgger, B. (2010), 'An innovative approach to employee participation in a Norwegian retail chain', *Economic and Industrial Democracy*, No. 31(4) pp 477-495.

Brown, S.P. en S.K. Lam (2008), 'A metaanalysis of relationships, linking employee satisfaction to customer responses', *Journal of Retailing*, No. 843, pp. 243255.

Cozijnsen, A.J. (2004), *Anders Veranderen – Sturen op slaagfactoren bij complexe veranderprojecten*, FT Prentice Hall, Pearson Education Benelux, Amsterdam.5, Pearson Education Benelux, Amsterdam.5

DBSC Consulting (2011), *Geen topprestaties zonder Topgroothandel!*, Onderzoek in opdracht van VNG, Amsterdam.

Davenport, T. (2012), *Retail's winners rely on the serviceprofit chain*, Harvard Business Review, blogs, 26 november 2012.

Davidson, M.C.G., R. McPhail en S. Barry (2011), 'Hospitality HRM: past, present and the future', *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 21, No. 4, pp 498516.

Dyer, L. en J. Ericksen (2006), *Dynamic organizations: Achieving Marketplace agility through workforce scalability*, CAHRS Working Paper Series, Cornell University.

Exact (2012), *Brancherapport Goothandel, een onderzoek uitgevoerd in opdracht van Exact door Heliview Research*.

Galunic, C. en I. Hermreck (2012), 'How to help employees get strategy', *Harvard Business Review*, december, pp. 24.

Gianotten, H.J. (2012), *Human Capital in de Retail – Op weg naar 2020*, Onderzoek in opdracht van KCH, Panteia Zoetermeer, mei 2012.

Guthry, J.P., P.C. Flood, W. Liu en S. MacCurtain (2013), 'High performance work systems in Ireland: human resource and organizational outcomes', *The International Journal of Human Resource Management*, 20:1, pp. 112125.

Hanning, L.E. (2010), '*The role of change management in succesfully implementing a retail enterprise resource planning solution*', University of South Africa.

Herington, C. en L.W. Johnson (2010), '*The relationshipserviceprofit chain: conceptual framework and propositions*', *International Journal of Technology and Management*, Vol. 14, No. 2/3, pp. 144162.

Hertog, F. den, A. van Iterson en C. Mari (2008), 'Does HRM really matter in bringing about strategic change? Comparative action research in ten European steel firms', *European Management Journal*, No. 28, pp. 1424.

Heskett, J.L., W.E. Sasser en L.A. Schlesinger (1997), *The ServiceProfit Chain*, the Free Press, New York.

Heskett, J.L., T.O. Jones, G.W. Loveman, W.E. Sasser en L.A. Schlesinger (2008), *Putting the serviceprofit chain to work*, Harvard Business Review, juliaugustus 2008, pp. 118129.

Holden, R.J., C. Or, S.J. Alper, A.J. Rivera en B.T. Karsh (2008), 'A change management framework for macroergonomic field research', *Applied Ergonomics*, No. 39, pp. 459474.

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, No. 1, pp 121.

Kenniscentrum Handel en UWV (20131), *De Detailhandel – Sectorbeschrijving*.

Kenniscentrum Handel en UWV (20132), *De Groothandel – Sectorbeschrijving*.

Kenniscentrum Handel (2012), *Human Capital in de handel – Op weg naar 2020*, Ede, 2012.

Kotter, J.P. (2006), *Leading Change*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA.

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

LengnickHall, M.L., C.A. LengnickHall, L.S. Andrade en B. Drake (2009), 'Strategic human resource management: *The evolution of the field*', *Human Resource Management Review* 19, pp. 6485.

McLean, M. (2006), 'Evaluating the importance and performance of the human resources function: An examination of a medium-sized Scottish retailer', *Journal of Retailing and Consumer Services*, No. 13, pp. 143156.

MarizPérez, R., M. T. Alvarez, T. G. Alvarez (2012), 'Human Capital Management As a Source of Competitive Advantage', *Journal of USChina Public Administration*, Vol. 9, No. 8, pp 929942

Miller, D. (2006), 'Strategic human resource management in department stores: An historical perspective', *Journal of Retailing and Consumer Services* 13, pp. 99109.

Merkel, J. P. Jackson en D. Pick (2010), 'New Challenges in Retail Human Resource Management', in M. Kraft en M.K. Mantrala (eds.), *Retailing in de 21st Century: Current and Future Trends*, SpringerVerlag Berlin, pp 257270.

mYuice (2011), Whitepaper – Het recept voor blijvend groothandelsucces, Ctac Powerhouse, september 2011.

Nickson, D., C. Warhurst, J. Commander, S.H. Hurrell, en A.M. Gullen (2012), 'Soft skills and employability: Evidence from UK retail', *Economic and Industrial Democracy*, No. 33(1) pp 6584.

Nijssen, M. en J. Paauwe (2013), 'HRM in turbulent times: how to achieve organizational agility', *The International Journal of Human Resource Management*, 23:16, pp. 33153335.

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.

Lensink, S. (2013), 'Zeg wat je doet en doe wat je zegt', *Personeel en Beleid*, interview met Bas van der Veldt, No. 9, september, pp. 12.

PWC (2012), *Geen Topgroothandel zonder Topbemanning*, Op weg naar 2020, human capital in de groothandel, onderzoek in opdracht van KCH en NVG.

Rabobank (2013), *Sectorupdate: Groothandel – Kansen benutten in een uitdagende markt*, Utrecht, 3^e jaargang, maart 2013.

Raineri, A.B. (2011), 'Change management practices: Impact on perceived change results', *Journal of Business Research*, No. 64, pp. 266272.

Reddington, M., G. Martin en T. Bondarouk (2011), 'Linking HR strategy, eHR goals, Architectures and outcomes: A model and casestudy evidence', *Electronic HRM in Practice*, Advanced Series in Management, H4, pp. 5581.

Ruël, H., T. Bondarouk en J.K. Looise (2004), 'E-HRM: innovation and irritation. An explorative empirical study in five large companies on webbased HRM', *Management Revue*, 15:3, pp. 363380.

Rucci, A.J., S.P. Kirn en R.T. Quinn (1998), 'The EmployeeCustomer Profit Chain at Sears', *Harvard Business Review*, January/February, pp. 8297.

Silvestro, R. en S. Cross (2000), 'Applying the Service Profit Chain in a Retail Environment. Challenging the Satisfaction Mirror', *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 11, No. 3, pp. 244268.

Sena, V. (2011), 'Technical efficiency and human capital in the retail sector', *The Service Industry Journal*, 31 : 16, pag. 26612676.

Tay A. (2011), 'HRM practices of an international retailer in Malaysia: Comparing the perceptions of subordinates and supervisors at six retail outlets', *Journal of Business and Accounting*, 4(2), pp. 119135.

Wit, F. de, R. van Wijk en J. de Graaff (2011), 'De factor mens is cruciaal bij e-HRM implementaties', *Tiem* 2.0, 42, pp. 411.

Wright, P.M., T.M. Gardner, L.M. Moynihan en M.R. Allen (2005), 'The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order', *Personnel Psychology*, No. 58, pp. 409446.

Yee, R.W.Y., A.C.L. Yeung en T.C.E. Chung (2011), 'The serviceprofit chain: An empirical analysis in highcontact service industries', *International Journal of Production Economics*, No. 130, pp. 236245.

Zomerdijs, L.G. en C.A. Voss (2010), 'Service Design for ExperienceCentric Services', *Journal of Service Research*, No.13(1), pp 67–82.

Human Capital Management:

COLOFON

Deze publicatie verscheen op 18 november 2013 ter gelegenheid van het seminar 'Human Capital Management; voorbeelden uit de praktijk in de handel' bij Kenniscentrum Handel in Ede. Op dezelfde dag verscheen ook de publicatie 'Human Capital management; visie en ziel bepalen de mogelijkheden, focus en ambitie de resultaten' van Peter Cras.

Beide publicaties zijn downloadable van de website van Kenniscentrum Handel op www.kch.nl.

Ook zijn beide publicaties 'paper based' beschikbaar (zo lang de voorraad strekt). Om ze te krijgen stuurt u een mailtje aan info@kch.nl met daarin de titel van de publicatie(s) die u wenst te ontvangen.



Henk Gianotten

Henk Gianotten studeerde na de HBS, HTS-bedrijfskunde en civiele techniek af als bedrijfseconoom aan de Erasmus Universiteit. Op dit moment is hij directeur/eigenaar van Garma bv, een onderzoek- en adviesbureau voor retail, ondernemerschap en innovatie. Tot 2013 was hij directeur van Panteia bv. Van 1999 tot 2006 was Henk Gianotten bijzonder hoogleraar Retail Marketing aan de Universiteit van Tilburg.

Henk Gianotten publiceerde veel op het gebied van ondernemerschap en innovatie, consumptie- en consumentengedrag, consumentenmarketing, organisatie en management, nationale en internationale handel, vastgoedconcepten en -ontwikkeling en stadsontwikkeling. Op bovengenoemde vakgebieden hield hij honderden lezingen, publiceerde hij columns en artikelen en verzorgde (gast)colleges en docentschappen. Hij geeft al ruim 10 jaar colleges in de programma's van de Amsterdam School of Real Estate.

Hij bekleedt vele functies op zijn vakgebied, waaronder bestuurslid van VEDIS Detailhandelsplatform. Henk Gianotten was van 2004 tot 2010 voorzitter van de jury van de NRW Jaarprijs en was van 2002 tot 2012 voorzitter van de Jury van de Retail Jaarprijzen.