

DOOR KCH GESELECTEERDE HIGHLIGHTS UIT HET ONDERZOEK

DE RETAIL TRANSITIE

retail anders wordt gewoon



Het onderzoek naar de Retail transitie is uitgevoerd door Henk Gianotten/Garma bv in opdracht van Stichting KCH

KCH

condities creëren
voor werken en leren

INHOUD

HIGHLIGHTS	2
Transitie	2
Strategische verandering	2
Productiviteit	3
Hoe wordt het geld verdiend?	4
Werken in de retail	4
AANBEVELINGEN VAN KCH VOOR HUMAN	10
CAPITAL IN DE RETAIL TRANSITIE	

Aanleiding en inleiding

Voor de constatering dat de Retail in zwaar weer terecht is gekomen, is onderzoek overbodig. In de media hebben een aantal faillissementen van diverse grootwinkelbedrijven veel aandacht gekregen, de vele kleinere winkelbedrijven die zich over moesten geven kregen die aandacht niet. De vele lege winkelpanden zijn de stille getuigen van de verloren strijd van vele kleinere winkels. Toch is het niet louter kommer en kwel, er zijn ook winkelbedrijven die goede of zelfs uitstekende resultaten boeken. En dat allemaal in dezelfde hevige schuddende context.

Corresponderend met het diffuse beeld van winkelbedrijven zijn de uiteenlopende meningen van de door de media ingeschakelde Retaildeskundigen. We hebben er daar ook veel van, zo bleek de afgelopen maanden.

Bij KCH, dat haar activiteiten richt op diverse aspecten van Human Capital Management, groeide de behoefte aan meer geobjectiverde informatie over de ingrijpende veranderingen die plaatsvinden en indien mogelijk ook meer zicht te krijgen op de consequenties ervan voor de mensen die in de Retail werken of daarvoor opgeleid worden.

Voor deze lastige opdracht heeft KCH een beroep gedaan op Henk Gianotten, omdat hij ruime expertise en ervaring heeft in zowel de Retail als het wetenschappelijk onderzoek. Voor KCH is de informatie over de ontwikkelingen zo belangrijk omdat een beeld daarvan en een visie daarop volgens KCH voorwaardelijk is voor gericht Human Capital Management.

Het onderzoek is uitgevoerd en de resultaten ervan zijn in een voor iedereen gratis te downloaden rapport vastgelegd. En die resultaten leveren echt meer geobjectiverde informatie over - en zicht op de transitie die de Retail doormaakt. Wie het rapport leest kan niet anders dan met ons concluderen dat we het in de Retail niet leuker kunnen maken en anders dan de mensen van de nog bestaande blauwe enveloppen, ook niet makkelijker. Wel uitdagend en met perspectief voor retailers die de nieuwe situatie doorgronden en daarin een overwogen positie kiezen.

In deze publicatie heeft KCH vanuit het perspectief van Human Capital Management een aantal saillante bevindingen van het onderzoek bijeengebracht. Bij elkaar bieden ze een goed beeld van hetgeen er nu verwacht wordt in de Retail en de consequenties daarvan voor het opleiden van mensen voor de Retail en het managen van het Human Capital in de Retail. Afgesloten wordt met enkele observaties, opmerkingen en aanbevelingen.

We hopen dat het rapport en deze publicatie alle betrokkenen bij de Retail meer inzicht geven in de ontwikkelingen en vooral ook bijdragen aan het besef dat gemeenschappelijke inspanning en samenwerking voor zowel de sector als de afzonderlijke partijen profijtelijk kan zijn.

Stichting KCH

Peter Cras
directeur



HIGHLIGHTS

Het onderzoeksrapport biedt veel informatie over de effecten van de transitie op bedrijven en medewerkers. De transitie is complex omdat er zoveel onderling samenhangende variabelen een rol spelen. Ook dat komt in het rapport goed uit de verf.

Om een beeld te krijgen van de resultaten heeft KCH een aantal gegevens en uitspraken uit het onderzoek gehaald die hierna als “highlights” worden gepresenteerd. Deze highlights zijn bedoeld om u op hoofdlijnen te informeren en vooral ook om u te bewegen het hele onderzoeksrapport te lezen. Bij de highlights wordt de inhoudelijke opbouw van het rapport gevolgd.

Het volledige onderzoeksrapport kunt u downloaden op www.kch.nl

TRANSITIE

‘Kleine ondernemingen kunnen functioneren als “agents of change”, als innovatieve broedplaatsen.’

‘Radicale innovaties kunnen de gevestigde marktstructuur versterken, maar ook vernietigen. Een voorbeeld van dit laatste is de ontwikkeling, introductie en adoptie van het zelfbedieningsconcept in de detailhandel, bijvoorbeeld door de introductie van de supermarkt.’

‘Tussen 1960 en 1970 is de arbeidsproductiviteit van de Nederlandse detailhandel nagenoeg verdubbeld.... Maatschappelijk en economisch gezien betekende dit een enorme vooruitgang.’

‘De economische ontwikkeling dwingt de sector tot een continue noodzaak van productiviteitsverbetering of omzetvergroting....Detailhandel is een extreem moeilijke bedrijfstak om in te opereren.’

‘Aanhoudend verlies van marktaandeel betekent maar een ding: “anderen doen iets beter dan jij”’

‘Wat uit deze de onderzoeksresultaten blijkt, is dat Nederland ook wat betreft de toepassing van E-commerce in de retail in Europa een frontrunner is.’

STRATEGISCHE VERANDERING

‘Eerder is al aangegeven 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 de belangrijkste veranderingsmechanismen in de handel te maken hebben met productiviteitsverhoging en met innovatie.’

De economische ontwikkeling dwingt de sector tot een continue noodzaak van productiviteitsverbetering of omzetvergroting.

'In 2013 heeft KCH een onderzoek laten uitvoeren naar strategische veranderingsprocessen in de handel (Gianotten, 2013). Voor dit onderzoek is een aantal cases onderzocht om na te kunnen gaan hoe dit in de praktijk gebeurt.... Uit het project bleek een aantal succesfactoren bij strategische verandering:

- bedrijven moeten een strategische focus hebben
- strategisch HRM
- volg een veranderingsproces
- directie moet in de lead zijn
- bottom up naast top down
- directief in crisissituaties
- afscheid nemen van tegenkrachten
- accent op opleiding en training

'Van de fysieke winkels in het onderzoek beschikt 68% niet over een meerjarenstrategie. Bij de webshops is dat 42%.'

PRODUCTIVITEIT

'Er is veel onderzoek gedaan naar de relatie tussen groei van de productiviteit in de detailhandel en de oorzaken daarvan:

- Het Centraal Planbureau (CPB, 2006) heeft aangetoond dat meer concurrentie en meer innovatie groei van productiviteit stimuleert. Ook concludeerde het CPB dat de Nederlandse retail in de periode tussen 1993 en 2002 onder andere door te weinig concurrentie en door te weinig innoverende ondernemingen een lage productiviteitsgroei heeft laten zien;
- Competentieontwikkeling verbetert de commerciële slagkracht van de onderneming en draagt vervolgens bij aan de concurrentievoordeel, wat leidt tot verhoging van de productiviteit van de onderneming (Davison et al, 1998).'

'Dat betekent dus dat in de VS een vergelijkbare omzet met veel minder inzet van arbeid geleverd kan worden dan in de EU en met name ook in Nederland.'

'Europees gezien neemt Nederland qua productiviteitsontwikkeling in de handel een middenpositie in.'

'De belangrijkste conclusie van dit hoofdstuk is dat de productiviteit van de Nederlandse fysieke retail min of meer gelijke tred houdt met die van de Amerikaanse retailers. Geheel anders is dat met de Nederlandse online sector. Die blijft ver achter bij die in de VS..... Een van de redenen van de lage productiviteit van de Nederlandse online sector is de kleinschaligheid. Nederland heeft ruim 13.000 webshops meer dan de VS en van alle webshops in ons land heeft 92% slechts een werkzame persoon en slechts 1% heeft 5 of meer werkzame personen.'



Van de fysieke winkels in het onderzoek beschikt 68% niet over een meerjarenstrategie. Bij de webshops is dat 42%.

HOE WORDT HET GELD VERDIEND?

‘Alles hangt samen met de visie op de marktontwikkeling en het formuleren van een visie. Het ontwikkelen van die visie is juist in de huidige tijd van radicale innovatie en transitie niet altijd eenvoudig.’

Het verdienmodel van online retailers is fundamenteel anders dan dat van fysieke retailers.

‘De propositie van een detaillist is de afgeleide van de marktvisie. Het is de leidraad voor het bedrijfsmodel. De propositie geeft aan wat de onderneming voor de afnemers wil betekenen.’

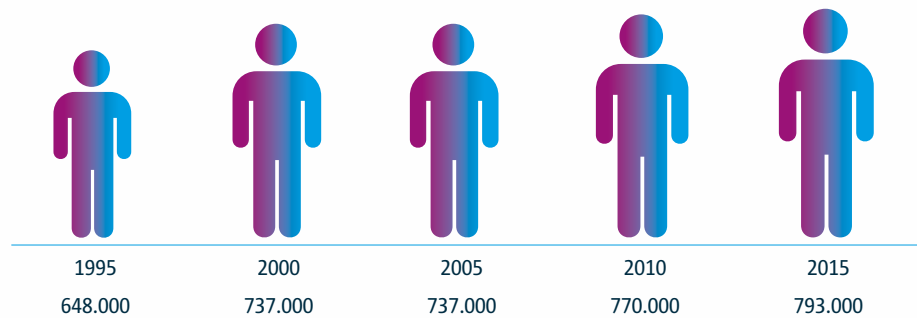
‘Welke keuze ook wordt gemaakt, die is van enorme invloed op de strategie, de organisatie, de operatie – van inkoop tot marketing en sales – de kwaliteiten van medewerkers etc.’

‘De onderscheidende marktpositie heeft alles te maken met de waarde die de onderneming aan klanten wil leveren, te weten functionele, emotionele of sociale klantwaarde.’

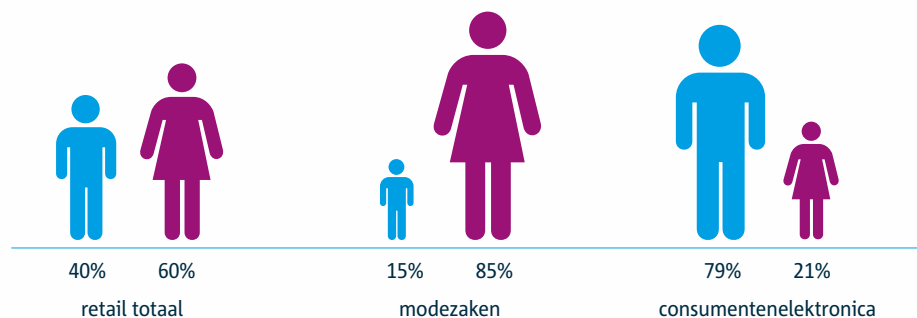
‘Het verdienmodel van online retailers is fundamenteel anders dan dat van fysieke retailers.’

WERKEN IN DE RETAIL

Werkzame personen

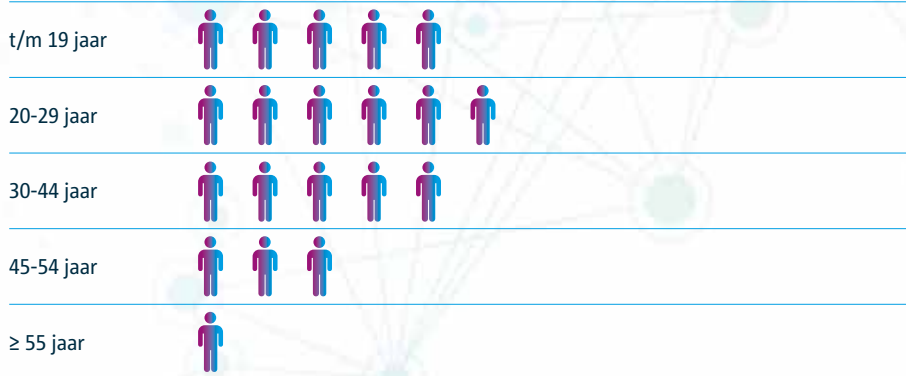


Verdeling man-vrouw



Verdeling leeftijdscategorieën

 = 5%



Omvang werkweek

part-time 50%



Werkzame personen per branche

 = 5%



Functiegebouw

 = 5%

 fysieke winkels

 webshops



In een netwerkeconomie gaat het om creativiteit als belangrijkste competentie van werkenden en zal minder sprake zijn van vervanging van mensen door robots en kunstmatige intelligentie.

‘Het functiegebouw van webshops wijkt fors af van dat van fysieke winkels. Cross channellers nemen een vanzelfsprekende middenpositie in.’

‘Door zowel cross channellers als webshops wordt een groei verwacht van de vraag naar de volgende functies:

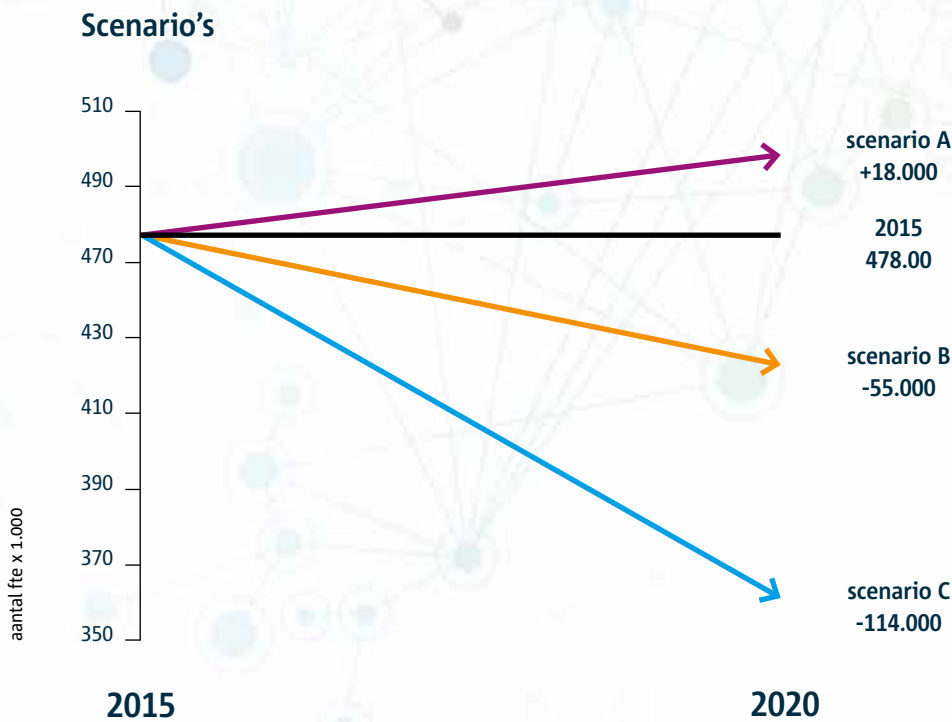
- Medewerkers klantenservice
- Logistiek medewerkers
- Marketing medewerkers
- Webshopmanagers
- Social media medewerkers
- Product- en customer experience specialisten

Door webshops wordt nog een toename verwacht van de vraag naar:

- Verkoopadviseurs en- specialisten
- Teamleiders en afdelingsmanagers
- Administratief medewerkers
- Marketing medewerkers
- ICT specialisten en applicatiebeheerders
- Content specialisten
- Conversie specialisten

En bij cross channellers wordt nog vraag verwacht naar de functies:

- Data analisten
- Fulfilment en supply chain medewerkers
- Communicatiemedewerkers



De ontwikkeling van de werkgelegenheid in de detailhandel is onder andere afhankelijk van de groei van het marktaandeel van online retail en van de arbeidsproductiviteit. Voor de periode 2015-2020 zijn negen scenario's doorgerekend. Wij laten er hier drie van zien: de scenario's met de grootste groei (A) en de grootste krimp (C) van de werkgelegenheid en het middelste scenario (B).

Als de arbeidsproductiviteit van de online retail in 2020 nog steeds lager is dan die van de fysieke retail, dan zal de werkgelegenheid toenemen. Maar als de arbeidsproductiviteit van de online retailers die van de fysieke retail inhaalt, dan daalt de werkgelegenheid.

'In een netwerkeconomie gaat het om creativiteit als belangrijkste competentie van werkers en zal minder sprake zijn van vervanging van mensen door robots en kunstmatige intelligentie.'

'Volgens een recent onderzoek van Deloitte (2016) zijn het vooral de banen van laagopgeleiden die in de toekomst door automatisering dreigen te verdwijnen. Ook uit hun studie blijkt echter dat ook tienduizenden hoger opgeleiden (in HBO en WO) het risico lopen te worden opgeleid voor banen die door automatisering dreigen te verdwijnen.'

'De digitalisering van de retail leidt er toe dat er steeds meer kennis wordt gevraagd op het gebied van ICT.'

'Volgens Gianotten (2013) neemt in de retail niet alleen de vraag naar ICT gerelateerde kennis toe, maar ook naar dienstverlenende vaardigheden (soft skills), vaardigheden op het gebied van gastvrijheid (hospitality) en creatieve vaardigheden.'

De digitalisering van de retail leidt er toe dat er steeds meer kennis wordt gevraagd op het gebied van ICT.

*Gedreven zijn door Big Data betekent
niet dat alle menselijke kennis en
creativiteit onbelangrijker worden.*



‘McAfee en Brynolfsson (2012) hebben laten zien wat de invloed van Big Data op de vereiste kennis en vaardigheden is.’

‘Gedreven zijn door Big Data betekent niet dat alle menselijke kennis en creativiteit onbelangrijker worden.’

‘Thomas (2015) stelt dat de toekomst creatief en sociaal is: “menselijk werk in de robot-economie vereist vaardigheden die een robot moeilijk kan ontwikkelen, zoals creativiteit, empathie en sociale vaardigheden. Tegelijk worden niet cognitieve vaardigheden zoals doorzettingsvermogen en veerkracht belangrijker. Daar gaat de observatie aan vooraf dat door digitalisering menselijk kapitaal wordt vervangen door fysiek kapitaal, dat wil zeggen technologie.’

‘Voor het bewerken van al die data en voor het vertalen van die kennis naar de operatie, zijn veel meer analytische vaardigheden vereist dan ooit het geval is geweest.’

‘Door de digitalisering stromen steeds meer medewerkers de sector in die niet beschikken over enige kennis van retailen. Zij hebben weinig kennis van consumentengedrag, motieven, consumentenoriëntatie en keuzeprocessen.’

‘Ondernemers en management moeten in staat zijn om een visie op de markt te vertalen in een strategie van de onderneming, zij moeten die op heldere en overtuigende wijze binnen het bedrijf communiceren en medewerkers moeten de flexibiliteit hebben om zich daaraan te committeren.’



retailkennis analytisch
 veranderingsbereidheid
 sociaal transities
 klantwaarde ICT
 soft skills
 management
 e-commerce kennis

AANBEVELINGEN VAN KCH VOOR HUMAN CAPITAL IN DE RETAIL TRANSITIE

KCH wil bij haar aanbevelingen goed rekening houden met de context waarin deze een plaats krijgen. Wat KCH betreft moeten de aanbevelingen voor alle partijen in de sector een uitnodiging zijn om het Human Capital beleid gezamenlijk op te pakken. Vooral omdat de transitie de hele sector aangaat en gemeenschappelijk flankerend beleid bij de ingrijpende wijzigingen zowel voor de mensen als de bedrijven in de Retail meer kan opleveren dan een beleid waarbij ieder het zelf aanpakt. En uiteraard veel beter dan er wel over praten, maar feitelijk alles op zijn beloop te laten.

Wat KCH betreft moeten de aanbevelingen voor alle partijen in de sector een uitnodiging zijn om het Human Capital beleid gezamenlijk op te pakken.

- #1 Het onderzoeksrapport biedt veel informatie over wat de transitie van de Retail nu concreet betekent en is daarmee een houvast bij verdere discussie en beleid over de Retail. KCH beperkt zich daarbij tot haar gebied, dat van Human Capital vraagstukken. Voor KCH is de informatie over de strategische veranderingen, de sterk wijzigende businessmodellen, de margedruk en de productiviteit waardevolle voorwaardelijke informatie om het Human Capital beleid in te richten en acties uit te zetten. KCH adviseert eenieder die de transitie beter wil begrijpen om het gehele rapport goed te bestuderen.
- #2 De tendens die bij de huidige ontwikkelingen in bijna alle sectoren wordt waargenomen, geldt ook voor de Retail. Medewerkers moeten in een digitale omgeving werken en de software en apparaten die daarbij gebruikt worden kunnen hanteren. De complexere omgeving en situaties waarin medewerkers hun werkzaamheden/taken uitvoeren stellen hogere eisen aan de medewerkers (intelligentie, analysevaardigheden, omgaan met druk, omgaan met mondige klanten etc). Door innovatie van processen en inzet van software/robots zijn er minder mensen nodig. Vooral mensen met minder bagage of minder ontwikkelde bagage dan wel goed door technologie te vervangen bagage zullen eerder problemen krijgen op de arbeidsmarkt. Deze ontwikkeling is onomkeerbaar. Het is naar de mening van KCH beter deze ontwikkelingen te onderkennen en er daar waar mogelijk op te anticiperen, dan deze te ontkennen of tegen proberen te houden. Het betekent ook dat medewerkers op grote schaal aan hun competenties moeten werken en met een gerichte aanpak gestimuleerd worden tot scholing en loopbaanondersteuning.
- #3 De Retail bestaat uit ruim 100.000 winkelbedrijven die qua aard en omvang zeer uiteenlopend zijn. Kleine tot zeer kleine bedrijven vormen verreweg het grootste deel van de huidige Retail, zowel bij de fysieke winkels als bij de webshops. Met deze kleinschaligheid moet terdege rekening gehouden worden bij de om- en herscholing van medewerkers. Bij het Human Capital beleid vanuit de sector moeten individuele werknemers mogelijkheden aangeboden worden om zich te kwalificeren voor nieuwe functies in de Retail dan wel een overstap buiten de Retail te maken.

- #4 De kleinschaligheid heeft ook consequenties voor de professionaliteit en de productiviteit van winkelbedrijven. Bij de levensvatbaarheid van menig klein bedrijf kunnen met de constante margedruk die door innovatie en concurrentie (ook internationaal) wordt veroorzaakt, kunnen dan ook vraagtekens gezet worden. Niet leuk, wel noodzakelijk bij het overdenken van de toekomst van de sector en het inzetten van gerichte acties.
- #5 Er werken bijna 800.000 mensen in de Retail, 500.000 voltijds banen. De Retail kent jaarlijks een groot verloop. Het is een komen en gaan van veel vooral ook parttime medewerkers. Ongeveer de helft van alle medewerkers werkt parttime. Ook dat gegeven is van belang bij het omgaan met Human Capital.
- #6 De visie van KCH dat Human Capital Management alleen professioneel en structureel kan zijn wanneer een bedrijf een visie heeft op de markt waarin het opereert en weet hoe het in die markt toegevoegde waarde kan leveren, wordt in het uitgevoerde onderzoek bevestigd. Het is wel goed te beseffen dat deze noodzaak maar door een beperkt deel van de bedrijven ingevuld kan worden en/of wordt. Want 68% van de fysieke winkels en 42% van de webshops beschikken niet over een meerjarenstrategie. Retail is tot nu toe, met name bij de vele kleinere bedrijven, een kwestie van gezond verstand en pragmatisch handelen. Dat is lang voldoende geweest om goed zaken te kunnen doen maar zal nu of in de nabije toekomst vaak tot schipbreuk leiden. Ondernemers en medewerkers mogelijkheden bieden om hun competenties te verdiepen, aan te vullen of te analyseren moet in een Human Capital beleid van de sector dan ook nadrukkelijk onderdeel uitmaken.
- #7 Het is voor de Retail als sector van belang dat medewerkers uitstekend zijn opgeleid en presteren. Dat kan gerealiseerd worden door het intensiveren van de samenwerking met het regulier onderwijs op alle niveaus, maar ook door als sector zelf wat uitgesprokener te zijn over gewenste kwalificaties/prestatiestandaarden, de examinering en de waardering daarvan. Certificaten die door de sector breed worden gedragen en gewaardeerd, geven een impuls aan het volgen van opleidingen/trainingen die passen in een door de sector uitgezet beleid, motiveren medewerkers om een dergelijk certificaat te halen en kunnen bijdragen aan het verbeteren van het imago van de Retailsector.
- #8 KCH bepleit het omzetten van bovengenoemde aanbevelingen in een Human Capital beleid van de Retailsector. Dat beleid moet de visie en strategie aangeven die de samenwerkende partijen in de Retail delen en moet vervolgens ook in concrete acties/projecten worden vertaald. De urgentie ervan behoeft geen betoog meer na lezing van het rapport. Waar het om gaat is dat de top van de diverse partijen in de Retail inziet dat alleen een gezamenlijke aanpak kans van slagen heeft om de transitie te flankeren met beleid waarvan de medewerkers en de bedrijven profijt hebben. Het commitment en de rechtstreekse betrokkenheid van de top van diverse instanties/organisaties in de Retail is een vereiste voor het kunnen slagen van het vormgeven van strategisch Human Capital beleid en het operationaliseren daarvan. KCH is, mede ingegeven door de bestuurlijke samenstelling, graag bereid daarbij een samenbindende en ondersteunende rol te vervullen.



OVER STICHTING KCH

KCH draagt concreet bij aan het streven naar de perfecte match tussen prestaties van medewerkers in de Retail en de businessdoelen van bedrijven. Onze visie is dat een structurele koppeling van businessdoelen met Human Capital Management voorwaarde is voor succes.

Wat doet KCH?

KCH is overlegplatform voor Human Capital vraagstukken voor werkgevers- en werknemersorganisaties in de Retail.

KCH is het branche-instituut voor beroepskwalificaties, examinering, certificering en kwaliteitsborging in de Retail.

KCH levert educatieve diensten op maat aan belangenorganisaties, bedrijven, opleidingsinstituten en overheden.

www.kch.nl



condities creëren
voor werken en leren



Wat betekent de Retail transitie voor de arbeidsmarkt?

De wereld van de Retail verandert ingrijpend en snel. Stichting KCH heeft onderzoek laten uitvoeren naar de effecten van deze transitie op de arbeidsmarkt. In deze publicatie vindt u de highlights uit dit onderzoek vanuit human capital perspectief en aanbevelingen van Stichting KCH voor human capital management.

Het onderzoek is uitgevoerd door Henk Gianotten/Garma bv in opdracht van Stichting KCH. De integrale versie kunt u downloaden via kch.nl

Publicatie november 2016.