

O N D E R Z O E K S R A P P O R T

# 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



condities creëren  
voor werken en leren

'De Retail Transitie | retail anders wordt gewoon' is een uitgave van Stichting KCH (november 2016). Het rapport en de bijbehorende brochure zijn beschikbaar op [kch.nl](http://kch.nl).

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

# Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>5</b>
1.1	<i>Aanleiding</i>	5
1.2	<i>De missie van KCH</i>	6
1.3	<i>De vragen van KCH</i>	6
1.4	<i>Aanpak van het onderzoek</i>	7
1.5	<i>Opbouw van het rapport</i>	8
<b>2</b>	<b>Transitie en strategische verandering</b>	<b>9</b>
2.1	<i>De detailhandel: een sector in transitie</i>	9
2.2	<i>Waar transities in de detailhandel toe leiden</i>	12
2.2.1	<i>Wat leren we van eerdere transities in de detailhandel?</i>	12
2.2.2	<i>Enorme druk op de marges, kosten en prijzen</i>	14
2.3	<i>Innovatie in de detailhandel</i>	15
2.4	<i>Strategische verandering in de retail</i>	17
2.4.1	<i>Inleiding</i>	17
2.4.2	<i>Hoe staat de sector er nu voor?</i>	21
2.5	<i>Samenvattende conclusies</i>	25
<b>3</b>	<b>De economie van de retail</b>	<b>27</b>
3.1	<i>De ontwikkeling van de arbeidsproductiviteit</i>	27
3.2	<i>De productiviteitsontwikkeling van de NL retail</i>	30
3.3	<i>Nederland vergeleken met andere Europese landen</i>	36
3.4	<i>Verschillen tussen branches</i>	37
3.5	<i>E-commerce in de VS</i>	40
3.6	<i>De productiviteit van het online kanaal</i>	42
3.7	<i>Samenvattende conclusies</i>	43
<b>4</b>	<b>Hoe wordt het geld verdiend?</b>	<b>46</b>
4.1	<i>Inleiding</i>	46
4.2	<i>De productiviteitswinsten van online retail</i>	50
4.3	<i>Het verdienmodel van fysieke winkels en webshops</i>	52
4.4	<i>Een typologie van bedrijfsmodellen</i>	56
4.5	<i>Samenvattende conclusies</i>	58
<b>5</b>	<b>Werken in de retail</b>	<b>60</b>
5.1	<i>Kenmerken van de werkgelegenheid</i>	60
5.2	<i>Functies in de detailhandel en verwachtingen</i>	61
5.3	<i>De ontwikkeling van de werkgelegenheid</i>	63
5.3.1	<i>Wat wordt hier allemaal over gezegd?</i>	63
5.3.2	<i>Scenario-analyse van de werkgelegenheidsontwikkeling</i>	64
5.3.3	<i>Het functiegebouw in de scenario's</i>	65
5.4	<i>Vraag naar kennis en vaardigheden</i>	67
5.4.1	<i>Hoe verandert de vraag naar arbeid?</i>	67
5.4.2	<i>Welke competenties en vaardigheden zijn vereist?</i>	68
5.4.3	<i>De vertaalslag naar bedrijfsmodellen</i>	71
5.5	<i>Samenvattende conclusies</i>	71

<b>6</b>	<b>Conclusies en aanbevelingen</b>	<b>73</b>
6.1	<i>Conclusies</i>	73
6.1.1	Transitie en strategische verandering	73
6.1.2	De economie van de retail	74
6.1.3	Hoe wordt het geld verdiend?	75
6.1.4	Werk en werken in de retail	76
6.2	<i>Aanbevelingen</i>	77
<b>Bijlagen</b>		<b>81</b>
Bijlage 1	Literatuur	81
Bijlage 2	Onderzoeksverantwoording	84
Bijlage 3	Bedrijfsmodellen	86
Bijlage 4	Functies en ontwikkeling vraag naar functies	87
Bijlage 5	Functiegebouw	90

# 1 Inleiding

## 1.1 Aanleiding

In de detailhandel is al enkele jaren sprake van een ingrijpend transitieproces. Voor KCH is dit aanleiding geweest om een onderzoek uit te laten voeren naar alle veranderingen die op dit moment in de retailsector plaatsvinden en de gevolgen daarvan voor het human capital management. In de visie van KCH is het niet mogelijk om een strategisch HC-beleid te voeren zonder dat dit beleid zijn fundament heeft in de strategie van de onderneming. Voor het onderzoek betekent dit, dat niet alleen het accent ligt op de vele aspecten die met werken in de retail te maken hebben maar ook op het transitie- en veranderingsproces, de ontwikkeling van de sector en op de strategieën van ondernemingen. Zicht op die ontwikkelingen is volgens KCH voorwaardelijk om de eigen kerntaken op het gebied van Human Capital Management op een effectieve wijze uit te kunnen voeren.

Het transitieproces in de retail wordt gekenmerkt door een groot aantal samenhangende veranderingen in de manier waarop de sector zijn economische en maatschappelijke functie vervult. Die veranderingen vinden op meerdere terreinen plaatsvinden: technologie, economie, structuur, instituties, (consumenten- en ondernemers)gedrag en cultuur. Daarbij gaat het niet alleen om het in werking treden van nieuwe verdienmodellen en een forse verandering van de concurrentieverhoudingen. Het gaat ook om veranderingen in de omvang en aard van de werkgelegenheid en van de kwaliteit van de arbeid in de sector. Dit betreft dan de functionele samenstelling van de werkgelegenheid en als uitvloeisel daarvan de beroepskwalificaties en competenties.

Er zijn en worden heel veel toekomstvisies ontwikkeld. Wie "future of retail" googelt, vindt 417.000 resultaten. Googelen van "future of retailing" voegt daar nog eens 134.000 resultaten aan toe. Alles bij elkaar meer dan een half miljoen verwijzingen. Minder dan 0,4% van deze hits betreft wetenschappelijke artikelen of boeken. Het zijn voornamelijk advies- en onderzoeksbureaus die deze visies publiceren. Dat wordt in dit rapport niet gedaan. In dit rapport wordt veel meer gekeken naar het verloop van het transitieproces. En naar de huidige situatie: hoe staan de bedrijven ervoor en hoe kijkt men tegen al die vernieuwing en verandering aan? Daarbij worden drie groepen detailhandel onderscheiden. Naast de fysieke detailhandel, die (nog) geen online activiteiten hebben zijn dat de cross channel<sup>1</sup> ondernemingen, die fysieke detailhandel combineren met online verkopen en webshops (ofwel pure players), die vrijwel volledig online handelen<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> In dit rapport zal als *over-all* begrip voor het inzetten van meerdere distributiekkanalen (fysieke winkel, mobiel, website, social media, platforms etc), *cross channel* worden gebruikt voor de begrippen: (1) *multi channel*, waarbij consumenten via meerdere kanalen worden bediend en die kanalen onderling niet consistent zijn of een zelfde beleving hebben en waarvan de prestatie per kanaal wordt gemaximaliseerd (2) *cross channel*, waarbij de consument via de verschillende kanalen op eenzelfde wijze wordt bediend en het aankoopproces kan plaatsvinden over meerdere kanalen en (3) *omni channel*, waarbij de consument gestroomlijnd over alle kanalen eenduidig wordt bediend, d.w.z. dat alle kanalen eenzelfde uitstraling en merkbeleving hebben.

<sup>2</sup> Door zowel de statistische bureaus van Nederland (CBS) als die van de Europese Unie (Eurostat) als die van de VS worden webshops in de statische groep samen gevoegd met postorderbedrijven. Die groep krijgt dan de verzamelnaam 'detailhandel niet in winkel of markt', thuiswinkels, e-commerce of non store retailing. In dit rapport zijn bepaalde typering niet altijd te vermijden, maar overwegend zal het woord webshop worden gebruikt.

In dit rapport worden transities gezien als een proces van overgang van de ene stabiele situatie naar de andere. Dat bestaande evenwichten volledig worden verstoord komt vooral door radicale veranderingen in economie en maatschappij. In de evolutie van de detailhandel is vaker sprake geweest van radicale innovaties: de introductie van het warenhuis, de komst van het postorderbedrijf en de introductie van zelfbediening zijn de meest aansprekende voorbeelden. In alle gevallen waren het niet interne sectorontwikkelingen die de aanzet gaven voor verandering, maar waren het externe ontwikkelingen die nieuwe detailhandelsvormen faciliteerden.

## 1.2 De missie van KCH

Door KCH wordt Human Capital Management gezien 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). KCH kiest er vanuit zijn missie (het creëren van condities voor werken en leren) voor om een structurele en leidende positie te behouden ten aanzien van de kennisontwikkeling van beroepscompetenties (kennis, vaardigheden en houding) van de medewerkers van de retailbedrijven. Om die positie waar te maken is kennis van het veranderende bedrijfsbeleid en van de bedrijfsvoering van retailbedrijven essentieel voor een adequaat ontwerp en voor een adequate uitvoering van strategisch human capital management (HCM).

## 1.3 De vragen van KCH

In het voorgaande is de sector detailhandel gekenschetst als een sector in transitie, waarvan het lastig is om te voorspellen hoe die sector er over 5 tot 10 jaar uit zal zien. In deze transitiefase is er veel ruimte voor innovatie en nieuwe technologische toepassingen. Maar deze innovaties en nieuwe technologieën staan niet op zichzelf en bij de diffusie spelen allerlei maatschappelijke actoren een rol: bedrijven, werknemers, consumenten, aandeelhouders, ondernemers, overheden en maatschappelijke organisaties. Er zijn vier thema's aangegeven die vragen om nader onderzoek teneinde meer grip op die toekomst te krijgen. Alle thema's moeten met name worden uitgewerkt in de richting van het hoofdthema 'werken en ondernemen in de detailhandel':

- Het strategisch veranderingsproces van detailhandelsbedrijven;
- De verdienmodellen en met name de kwantificering daarvan;
- De ontwikkeling van de werkgelegenheid en de arbeidsproductiviteit, zowel van de fysieke detailhandel als die van online;
- De verandering van de beroepsstructuur, beroepskwalificaties en beroepscompetentieprofielen.

De onderzoeksvragen die hieruit voortvloeien luiden als volgt:

### *Hoofdvraag 1*

Hoe verloopt het transitieproces in de sector? Wat kan geleerd worden van eerdere transities? Wordt de noodzaak tot strategische verandering in de detailhandel onderkend en wat wordt daaraan gedaan? Wat zijn de verschillen tussen kleine en grote bedrijven? Welke aanbevelingen kunnen worden geformuleerd om het transitieproces te versnellen?

### *Hoofdvraag 2*

Wat zijn de verdienmodellen? Hoe verhouden die van de gevestigde bedrijven zich tot die van de nieuwkomers? Kunnen die modellen worden gekwantificeerd in termen van kosten en opbrengsten. Hoe kunnen die verdienmodellen worden gekwalificeerd?

### *Hoofdvraag 3*

Wat is de arbeidsbehoefte van de detailhandel en hoe gaat die zich ontwikkelen? Hoe hangt dit samen met de ontwikkeling van de arbeidsproductiviteit? Hoe verhoudt zich dat tot de ontwikkeling in andere landen? Wat kan Nederland daarvan leren? Wat zijn verschillen tussen deelsectoren van de detailhandel? Wat zijn de drivers aan de omzet en kostenkant van de productiviteit? Welke ruimte biedt de productiviteitsontwikkeling voor groei van de sector en in welke richting? En wat betekent dit voor de creatie van toegevoegde waarde en werkgelegenheid van de Nederlandse detailhandel?

### *Hoofdvraag 4*

Welke veranderingen in de beroepenstructuur moeten c.q. gaan plaatsvinden? Wat betekent dit voor beroepskwalificaties en beroepscompetentieprofielen, En wat zijn de gevolgen voor opleidingen zowel in het initieel als in het interne bedrijfsonderwijs? En wat betekenen die veranderingen voor de loonkosten in de sector?

### *Hoofdvraag 5*

Tenslotte kan hier nog een vijfde hoofdvraag aan worden toegevoegd  
Wat kan in algemene zin worden geconcludeerd over het transitieproces van de Nederlandse detailhandel? Welke rollen spelen diverse actoren bij dit transitieproces? Hoe kan dit proces worden gefaciliteerd met het oog op een versnelde ontwikkeling?

## 1.4 Aanpak van het onderzoek

Het onderzoek heeft bestaan uit een aantal onderdelen. Er is uitgebreide desk research uitgevoerd, niet alleen van wetenschappelijke en minder wetenschappelijke publicaties maar ook van Nederlandse en buitenlandse statistieken, voornamelijk van CBS, DNB, Eurostat en de Amerikaanse statistische bureaus, het Bureau of Labor Statistics (BLS) en het Census Bureau.

Daarnaast zijn er 300 bedrijven telefonisch geïnterviewd, waaronder 106 fysieke winkels, 106 cross channel retailers en 88 webshops (pure players). Voor een uitgebreide onderzoeksverantwoording, wordt verwezen naar bijlage 2.

Bovendien zijn gesprekken gevoerd met de volgende personen en ondernemingen: de heer F. Eikelenboom van Wohi en mevrouw A. De Jong van Cafédeco (webshops), de heren P. Terpstra en E. Leebeek van Plus Retail, de heer C. Van Gend van Zeeman, de heren J. Duifhuizen en J. Vos van Duifhuizen Tassen en Koffers, de heren R. Boerefijn en F. Janssen van Hans Anders (cross channel bedrijven) en de heer H. Bruijnicks van Euretco, de organisatie voor zelfstandige ondernemers. Ook is een gesprek gevoerd met de heer J. de Jonge, voorheen CEO van de Bijenkorf en V&D.

## 1.5 Opbouw van het rapport

De opbouw van het rapport sluit aan op de hiervoor aangegeven vragen. Het volgende hoofdstuk 2 bespreekt de retail als een sector in transitie. Hier wordt transitie gedefinieerd als *een proces van overgang van de ene stabiele situatie naar de andere. Daarbij wordt een nieuw evenwicht op een hoger productiviteitsniveau bereikt. De driver van het huidige transitieproces is de technologische verandering in de vorm van digitalisering met als gevolg radicale innovatie van producten, diensten en processen.* Er wordt ingegaan op de leerervaringen, de kenmerken en gevolgen van de huidige transitiefase en op de noodzaak van strategische verandering. Ook wordt ingegaan op de vraag waar de sector nu staat in het veranderingsproces. Het derde hoofdstuk gaat over de economie van de retail. In dit hoofdstuk staat de productiviteit centraal. Want, *productivity is the key driver of long run living standards.* Er wordt een vergelijking gemaakt van de productiviteit van de Nederlandse retail met die in andere EU-landen en de VS. En ook worden branches onderling vergeleken. Met name wordt ook ingegaan op de productiviteit van de online retail. In hoofdstuk 4 gaat het over de wijze waarop in de detailhandel geld wordt verdiend. Met name over het *business model*, ofwel het bedrijfsmodel en als onderdeel daarvan het verdienmodel. In dit hoofdstuk wordt voor *total retail* een clustering gemaakt van 6 verschillende typen *business models*. Vervolgens worden die verschillende modellen getypeerd aan de hand van de onderzoeksresultaten. Hoofdstuk 5 gaat in op de werkgelegenheidsaspecten. Er wordt ingegaan op de kenmerken van de werkgelegenheid en op de verwachte ontwikkeling daarvan. Daarvoor wordt zowel ingegaan op de verwachtingen die ondernemingen zelf hebben en op de resultaten van een scenario-analyse. De scenario-analyse is ook het uitgangspunt van de mogelijke ontwikkeling van het functiegebouw. Ingegaan wordt op de veranderende vraag naar arbeid, de vereiste vaardigheden en de vertaalslag naar de 6 *business models*. Tenslotte worden in het laatste hoofdstuk de conclusies en aanbevelingen geformuleerd.



## 2 Transitie en strategische verandering

### 2.1 De detailhandel: een sector in transitie

Evenals vele andere sectoren is de detailhandel een sector in transitie<sup>3</sup>. *Transities kunnen worden gezien als een proces van overgang van de ene stabiele situatie naar de andere. Daarbij wordt een nieuw evenwicht op een hoger productiviteitsniveau bereikt. De driver van het huidige transitieproces is de technologische verandering in de vorm van digitalisering met als gevolg radicale innovatie van producten, diensten en processen.* Spelers in dit transitieproces van de sector zijn zowel de gevestigde bedrijven als de nieuwkomers. De laatste stabiele situatie waarin de detailhandel verkeerde eindigde ergens tussen het jaar 2000 – het jaar waarin het internet aan een doorbraak begon – en het jaar van de kredietcrisis in 2008. In de huidige transitiefase naar een nieuwe stabiele situatie zijn er een aantal grote, samenhangende veranderingen in de manier waarop de sector zijn economische en maatschappelijke functies vervult. Die veranderingen vinden op meerdere terreinen plaats: technologie, economie, structuur, instituties, (consumenten)gedrag en cultuur. Om enkele belangrijke veranderingen i.c. ontwikkelingen te noemen (zie onder meer Gianotten, 2012; McKinsey, 2015, 2016; Deloitte, 2016) :

- De demografische ontwikkeling die zich kenmerkt door ontgroening en vergrijzing, verstedelijking, een toenemende etnische diversiteit en een toename van de eenpersoonshuishoudens;
- Het veranderende (consumptie)gedrag van de millennials, de leeneconomie, de toenemende vraag naar (koop)gemak, betekenissen en ervaringen, personalisering, social media gedreven consumptie, lokale oriëntatie en milieu- en gezondheidsbewust gedrag en digitalisering;
- De economische ontwikkeling, die zich kenmerkt door een afname van de reële economische groei van 250% in de periode 1970–2010 tot naar verwachting (in ons land) 30% in de periode 2010–2040;
- De geopolitieke ontwikkelingen, met name de spanningen tussen Oost en West. Maar ook klimaatverandering;
- Een detailhandelsaanbod dat verschuift van single channel naar cross-channel waardoor alle ondernemingen in de sector zich opnieuw moeten beraden op de klantwaarden die zij aan hun afnemers op een effectieve en efficiënte manier willen en kunnen leveren.

<sup>3</sup> In dit rapport wordt in de meeste gevallen het begrip 'detailhandel' gebruikt. Vrij willekeurig wordt ook wel het begrip 'retail' gebruikt. Er is wel een verschil tussen beide begrippen. In de VS wordt het begrip "retail" gebruikt voor het verhandelen van goederen én diensten aan eindgebruikers: dus ook banken, reisbureaus, hypotheekers en dergelijke zijn in de Amerikaanse zin van het woord retailers. Wij – in continentaal Europa gebruiken (wellicht is dat traditioneel) het begrip "detailhandel" voor het verhandelen van goederen. Voor de in de marketingliteratuur gebruikte definities van zowel het begrip "detailhandel" als het begrip "retail" geldt dat deze niet veel zeggen over *wie* de goederen en/of diensten verkoopt (winkelier, producent, groothandelaar etc.), *hoe* deze worden verkocht (via fysieke winkels, via webshop, mobiel etc.) en *waar* ze worden verkocht (in een winkel, op straat, in huis). Dit type onderscheid is wel van betekenis bij statistische definities, bij het maken van afbakeningingen etc. Dit is ook de reden dat er vaak verwarring is over het gebruik van de definities. Overigens is het logisch dat bijvoorbeeld de Thuiswinkelorganisatie spreekt over 'retail'. Immers, zij behartigt de belangen van alle online verkoopkanalen.

Maar vooral de technologische ontwikkeling leidt tot radicale verandering van een bedrijfstak als de detailhandel met doorbraaktechnologieën op het gebied van digitalisering, 3D-printing, big data, zelfrijdende auto's, kunstmatige intelligentie, het *internet of things*, robotisering en *virtual* en *augmented reality*. Al deze ontwikkelingen zijn radicaal (ook wel *disruptive* genoemd) in de zin dat zij de *common sense* van markten veranderen.

In deze transitiefase is er veel ruimte voor innovatie en nieuwe technologische toepassingen. Maar deze innovaties en nieuwe technologieën staan niet op zichzelf en bij de diffusie spelen allerlei maatschappelijke actoren een rol: bedrijven, werknemers, consumenten, aandeelhouders, ondernemers, overheden en maatschappelijke organisaties.

Om een voorbeeld te geven: op de grootste jaarlijkse beurs voor nieuwe consumententechnologie CES2017 in januari 2016 in Las Vegas stonden vooral de talloze mogelijkheden van het '*internet of things*' centraal. De grote vraag was en is echter in welk tempo consumenten al deze mogelijkheden in de dagelijkse sfeer gaan gebruiken. Met andere woorden, consumenten geven door het articuleren van hun dagelijkse behoeften vorm aan de technologische ontwikkeling. Zo geven ook ondernemers door de keuzes die zij maken – bijvoorbeeld als het gaat om het toepassen van nieuwe technologieën om bijvoorbeeld de belevingswaarde van fysieke winkels te vergroten – vorm aan de technologische ontwikkeling en daarmee aan de toekomstbestendigheid van de sector. Maar ook door de manier waarop zij hun medewerkers meenemen en de tijd nemen voor en vorm geven aan strategische veranderingsprocessen. Evenals medewerkers in de winkels, die over de competenties, kennis en vaardigheden moeten kunnen beschikken om zich die nieuwe technologieën eigen te maken.

**Box 1    *Werkgelegenheid verdwijnt bij banken, nog niet in de detailhandel***

Bij de drie grote Nederlandse banken zijn vooral door de digitalisering sinds 2008 tienduizenden banen verdwenen. De komende jaren zullen nog tienduizenden banen verdwijnen. Het verdienmodel van banken staat behalve door de digitalisering ook om andere redenen onder druk: de lage rente, globalisering en de komst van nieuwe en efficiënte en vaak gespecialiseerde aanbieders. Deze bedrijven zijn eerder *high tech* bedrijven dan bankbedrijven en hebben technologie als kerncompetentie. In de detailhandel heeft zich ondanks de technologische ontwikkeling – met name de komst van e-commerce – rond 1995 nog nauwelijks een noemenswaardige uitstoot van arbeid voorgedaan. Waarom niet? In de eerste plaats omdat financiële producten veel makkelijker te digitaliseren zijn dan fysieke goederen. Maar er kunnen meerdere redenen van toepassing zijn. De grootschaligheid van het internationale bankwezen, waardoor die bedrijven veel meer capaciteit hebben om in nieuwe technologie te investeren dan de relatief kleinschalige en lokaal georiënteerde detailhandel. Dat de ontwikkeling en diffusie van nieuwe technologische kennis in het bankwezen sneller gaat, dat de bedrijven de technologische innovatie niet weten om te zetten in productiviteit, dat de gevestigde bedrijven in het bankwezen beter dan die in de detailhandel in staat zijn tot verandering van de strategische koers, dat gevestigde retailbedrijven te lang blijven geloven in het traditionele verdienmodel. En natuurlijk kan de groei van de marktvraag van consumenten er toe leiden dat de substitutie van het fysieke kanaal door digitale kanalen de uitstoot van arbeid voorkomt. Dat is – wat betreft de detailhandel – sowieso in de Verenigde Staten het geval geweest.

*Zie onder meer De Volkskrant, 4 oktober 2016*

In dit krachtenveld zijn er verschillende mogelijkheden waarop de transitie in de sector detailhandel zich gaan doorzetten, bijvoorbeeld als het gaat om:

- Bedrijfstakspecifieke kennis, gedragsregels en methodieken;
- Nieuwe manieren om de ondernemingen en de bedrijfssystemen en – processen te organiseren en te managen en de rollen van medewerkers daarbij;
- De veranderingen die zich gaan voordoen in beroepscompetenties en beroepskwalificaties van alle in de detailhandel werkzame personen;
- De wijze waarop nieuwe technologische mogelijkheden worden aangewend voor economische ontwikkeling en groei;
- De ruimte voor institutionele verandering en nieuwe wet- en regelgeving;
- Nieuwe mogelijkheden voor ondernemen met nieuwe business modellen, die inspelen op economische, technologische, maatschappelijke of sociaal-culturele trends.

In dit hele transitieproces zijn een paar overwegingen van belang. Omdat er (nog) geen sprake is van stabiele netwerken van marktpartijen is het een tijd van *trial & error* en *learning by doing*. Kleine ondernemingen kunnen ook functioneren ook als *agents of change*, als innovatieve broedplaatsen. Een voorbeeld is de Amsterdamse winkel Hutspot, die met een ander verdienmodel samenwerkt met jonge ontwerpers, creatieve ondernemers en kunstenaars, waarbij de winkel dient als verkooppunt van tientallen merken, terwijl in de winkel ook expositieruimte, kapper, lunchroom, werkplekken en bar aanwezig zijn. Het verdienmodel is geen kosten/margemodel, maar een model waarbij de risico's mede worden gedragen door de leveranciers, die een omzetafhankelijke bijdrage en een bedrag per vierkante meter betalen. Hutspot draagt geen voorraadrisico. Een tweede overweging is, dat de korte termijn ontwikkeling zich gemakkelijker laat voorspellen dan de langere termijn ontwikkeling. In een stabiele situatie is dat anders, maar in het huidige tijdsgewricht van instabiliteit valt niet te zeggen hoe de nieuwe detailhandel er over pakweg 10 tot 15 jaar uit ziet. Er is nog geen dominant ontwerp van de retail van de toekomst (zie box 2). Het gevecht is nog maar pas begonnen.

**Box 2: Amazon vs. Wal-Mart: Who's Winning Retail's Title Fight?**

Online retail sales continue to skyrocket. Meanwhile, many brick-and-mortar retailer stores are laying off employees. Like other traditional brick-and-mortar retailers, Wal-Mart Stores competes with the shop-from-anywhere convenience that Amazon.com and other online retailers offer, as well as perks like free two-day shipping on nearly all products plus free streaming of music and tens of thousands of movies and TV shows with Amazon Prime. On the surface, it appears that online retailers have traditional retailers on the ropes. But the fight is entering a new round, analysts say, as both online and brick-and-mortar retailers embrace new technology that's erasing boundaries between them. In some ways, the effect that online stores are having on traditional retailers is similar to the offshoring drive that gained momentum several decades ago as U.S. manufacturers went to China for low wage costs. That trend reduced the number of manufacturing jobs in America. Likewise, the trend to online retail is having a major impact on the U.S. economy by cutting jobs. Retail Metrics President Ken Perkins says that it's hard to come by accurate hard data on exactly how many jobs are lost as a result of retail store layoffs and store closings, but more jobs are being lost than gained.

Bron: James Detar op [investors.com](http://investors.com), 3 april 2016

Dat die hele transitie naar cross channel banen gaat kosten staat wel vast. Ondanks dat het American Bureau of Labor Statistics (BLS) nog steeds uitgaat van een groei van de werkgelegenheid in de retail tussen nu en 2022. Dat moet dan wel van de verwachte omzetgroei komen. De groei van e-commerce is in de VS al ten koste gegaan van 1,2 miljoen banen. Dat heeft alles te maken met de productiviteitsontwikkeling van de retail in de VS (zie ook box 3). Dit wordt in hoofdstuk 5 verder uitgewerkt.

**Box 3 Cutting cost for bargain savvy customers**

Volgens Michael Feroli van beursanalist JP Morgan heeft online retail meer dan 1,2 miljoen banen vernietigd. De omzet per werknemer is in de VS van de online retail meer dan 4 keer zo hoog als die van de fysieke retail. De productiviteitstoename van online retail bedroeg in 2015 6%, terwijl die van de hele Amerikaanse economie nauwelijks 1% bedroeg. Professor Mark Cohen van Columbia Business School zegt hierover: *'Retailers are clearly reducing their workforces as productivity rises and they face pressure to reduce cost to compete for bargain-savvy customers. The traditional retail industry in some respect is facing Armageddon. There were far too many stores built. The retail industry is not dead, but some legacy retailers are dying'*.

Bron: *innovativeretailtechnologies.com*, 23 augustus 2016

## 2.2 Waar transitie in de detailhandel toe leiden

### 2.2.1 Wat leren we van eerdere transitie in de detailhandel?

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. Dit leidde tot vernietiging van de gevestigde marktstructuur omdat arbeidsintensieve bedieningswinkels – als eerste in de levensmiddelensector - in grote getale van de markt verdwenen. Nieuwkomers hebben het voordeel van het *first mover advantage*. Dit leidde ertoe, dat de nieuwkomers het meest profiteerden van een groeiend marktaandeel, wat ten koste is gegaan van de achterblijvers. In de tweede plaats profiteerden zij van structurele schaalvoordelen aan de vraag- of aanbodzijde van de markt waardoor hun voorsprong nog eens extra is vergroot. Kenmerkend voor de nieuwkomers zijn de lagere vaste kosten in vergelijking met de gevestigde ondernemers. Het gevolg van de massale introductie van zelfbediening als nieuw *business model* (bedrijfsmodel) was, dat er veel minder arbeid kon worden ingezet om de producten aan de man te brengen. Tussen 1960 en 1970 verdubbelde de arbeidsproductiviteit van de Nederlandse detailhandel nagenoeg. In de VS, waar de diffusie en adoptie van zelfbediening al 10 jaar eerder was ingezet, had een vergelijkbare arbeidsproductiviteitsstijging zich al veel eerder ingezet. Dit betekende dat een vergelijkbare omzet met de helft van de arbeidsinzet kon worden gerealiseerd. Maatschappelijk en economisch gezien betekende dit een enorme vooruitgang. Vrijkomende arbeid kon elders worden ingezet en consumenten profiteerden van forse prijsverlagingen. Zonder zelfbediening zouden prijzen in supermarkten op dit moment (reëel gezien) minimaal 2 keer zo hoog zijn geweest.

Christensen en Tedlow noemden al in 1995 radicale innovaties, disruptieve technologieën. Daarmee duiden zij op een nieuw verdienmodel van een innovatieve onderneming dat de gehele structuur en het functioneren van een gehele bedrijfstak verandert. Kenmerkend voor het concept van destructieve technologieën is de vraagoriëntatie van het concept. Het is niet de superioriteit van de nieuwe technologie die de gevestigde technologie verslaat in de concurrentiestrijd.

Tabel 1 Radicale innovaties in de detailhandel

Radical innovatie in de retail	Onderscheid van de gevestigde detailhandel	Faciliterende omgevingsfactoren
Warenhuis	Lager serviceniveau Grote assortimenten Huismerken	Spoorwegen
Zelfbediening	Zelf spullen in mandje doen Combinatie van vers en droog	Automobiliteit Koelkast
Webshop	Thuis winkelen Snelheid en convenience 24 uur per dag	Internet

Het zijn ook niet zozeer de beperkingen van gevestigde ondernemers die ze de concurrentiestrijd met de nieuwe technologie doet verliezen. Uiteindelijk zijn het vraagfactoren en niet aanbodfactoren die doorslaggevend zijn voor succes. Het typische van disruptieve technologieën is dat ze op een of meer belangrijke dimensies slechter presteren dan dat de bestaande technologieën dit doen in de ogen van belangrijke klantengroepen. Ook bij de introductie van online retail was dit het geval: grote klantgroepen gaven reacties als: *ik moet de spullen die ik koop zien of voelen* en *op internet kopen is niet leuk* en *als ik iets in de winkel koop kan ik het gelijk meenemen* en *ach, die internetwinkels maken alleen maar verlies, dat houden ze nooit vol*. In de startfase gaat het grotendeels om eenvoudige technologie en een functionele oriëntatie. In latere fasen wordt het serviceniveau verhoogd, maar wel op een aanmerkelijk lager kostenniveau dan dat van de gevestigde ondernemingen.

**Box 4 Gevolgen van een radicale innovatie: de introductie van zelfbediening**

In 1960 waren er 208.000 winkelvestigingen. In 1970 waren dat er 178.000. Per saldo waren er in 10 jaar tijd dus 30.000 winkelvestigingen verdwenen. In de food daalde het aantal vestigingen van 102.000 in 1960 tot 77.000 in 1970. In de non-food van 106.000 tot 101.000. De reële detailhandelsomzet nam in diezelfde periode toe van 63 miljoen gulden in 1960 tot 99 miljoen in 1970. Dit komt neer op een stijging van 57% van het omzetvolume in 10 jaar tijd, een gemiddelde reële stijging van 5,5% per jaar. De totale consumptieve bestedingen stegen in die periode met maar liefst 81%. In 1960 bedroeg het arbeidsvolume van de detailhandel 450.000 arbeidsjaren, in 1970 was dit 405.000; een daling dus van per saldo 45.000 arbeidsjaren. De arbeidsproductiviteit nam derhalve toe van fl. 140.000,- per fte in 1960 tot fl. 245.000,- per fte in 1970. Dit komt neer op een stijging van 75%. Zonder de introductie van zelfbediening zouden bij de enorme groei van de detailhandelsomzet in 1970 meer dan 700.000 arbeidsjaren benodigd zijn geweest. Bij een gemiddelde reële omzetgroei van 1,5% per jaar, zouden in 1970 circa 520.000 arbeidsjaren benodigd zijn geweest.

Behalve de introductie van zelfbediening waren er meer radicale innovaties in de detailhandelsontwikkeling (Christensen en Tedlow, 1995).

Tot aan de industriële revolutie bestond de detailhandel vrijwel uitsluitend uit winkels van zelfstandige ondernemers. Deze winkels stonden vol met voorraden, er werd vaak op krediet gekocht en de winkelier functioneerde als adviseur van zijn klanten. Aan het eind van de 19<sup>e</sup> eeuw startten de eerste warenhuizen met het samenbrengen van een groot assortiment goederen op één locatie. Door aggregatie van assortimenten en klanten konden zij bovendien aanmerkelijk goedkoper leveren dan de bestaande winkels. Door de aanleg van spoorwegen konden die grote hoeveelheden goederen over grote afstanden en vanuit het hele land worden vervoerd. De komst van het warenhuis leidde evenals de opkomst van zelfbediening tot het verdwijnen van tal van bestaande winkels (zie box 4).

Oorzaak is met name dat de nieuwkomers met aanmerkelijke lagere bruto marges en hogere omloopsnelheden en minder voorraadrisico opereren dan de gevestigde retailers. En wat maakt het zo moeilijk voor de gevestigde ondernemingen? Een belangrijke reden is de afhankelijkheid van gevestigde ondernemingen van hun belangrijkste klantgroepen. Die klanten willen de gevestigde ondernemingen niet verliezen. Investerings worden als vanzelfsprekend en overwegend geleid in de vertrouwde richting. Sterke punten van de onderneming worden voortdurend versterkt. Investerings in nieuwe technologieën vinden dan niet of te weinig plaats

### 2.2.2 Enorme druk op de marges, kosten en prijzen

De detailhandel is geen sector die in een gemakkelijke economische omgeving functioneert. De economische ontwikkeling dwingt de sector tot een continue noodzaak van productiviteitsverbetering of omzetvergroting. Het schaarmechanisme van (loon)kosten, die sneller stijgen dan de prijs van de omzet zorgt ervoor dat of steeds maar weer nieuwe omzet moet worden gegenereerd of dat de kosten voortdurend moeten worden verlaagd om winsterosie te voorkomen (Van der Kind, 2000). Detailhandel is een extreem moeilijke bedrijfstak om in te opereren. De complexiteitskosten zijn hoog. Dienstverlenende bedrijven in het algemeen zijn zeer arbeidsintensief. Ze hebben veel medewerkers, die van dag tot dag en van uur tot uur beslissingen moeten nemen. En dat ook nog op een zodanige wijze dat het gewenste imago geen afbreuk wordt gedaan. Detailhandel staat ook het meest nabij de consument in de bedrijfskolom. Dit in combinatie met de grilligheid van consumenten, de directe invloed van economische omstandigheden op het koopgedrag en de werking van de schaar, de druk van de vaste kosten op de exploitatie, de complexiteit van de logistieke en commerciële processen, assortimenten die kunnen oplopen tot tienduizenden artikelen, de continue aandring om te investeren in product- en procesvernieuwing en de niet altijd even grote marges leiden er toe dat excellent opereren bijna een *conditio sine qua non* is. Het verschil tussen goed en gemiddeld opereren kan al snel oplopen tot enkele procenten van de kosten.

Het spreekt voor zich dat de schaar in laagconjunctuur meer druk zet dan in hoogconjunctuur. En dan is er nog het dreigende spook van deflatie. Deflatie – het tegenovergesteld van inflatie – is het verschijnsel dat prijzen van producten en diensten dalen. Als oorzaken van deflatie kunnen de misallocatie van kapitaal tijdens de schuldebubbel, de mondialisering van productie (China en India zijn de kostenstandaard geworden), de digitalisering van de economie en institutionele veranderingen (het verdwijnen van handelsbarrières, terugtrekkende overheid, hogere arbeidsmarktflexibiliteit) worden genoemd. Deflatie zal de koopkracht van consumenten op de korte termijn stimuleren. Op middellange termijn

zullen consumenten zich echter terughoudender gaan opstellen, omdat zij het ook gaan merken in hun loonzakjes. Retailers zullen in een situatie van deflatie nog meer met de klem van de schaar worden geconfronteerd. En dan is daar het verlies van marktaandeel van het fysieke kanaal aan het online kanaal. Aanhouden verlies van marktaandeel betekent maar een ding: *'anderen doen iets beter dan jij!'*.

Voor de gevestigde ondernemingen zijn drie zaken van belang om te voorkomen dat de onvermijdelijke margedruk leidt tot faillissement:

- Innovatie van producten, diensten en processen;
- Strategische verandering, waarbij radicale innovatie van klantwaarde en een keuze voor cross channel onvermijdelijk zijn. Vaak vraagt dit ook om nieuwe vormen van samenwerking met business partners;
- Productiviteitsverhoging, met name gericht op het bestrijden van margedruk en het verhogen van de efficiency.

In het navolgende wordt allereerst ingegaan op innovatie en vervolgens op strategische verandering. In hoofdstuk 3 wordt ingegaan op de productiviteit van de sector.

### 2.3 Innovatie in de detailhandel

In de stabiele situatie – kort gezegd tot 2008 – kenmerkte innovatie in de retail zich vooral door incrementele innovaties. Dit in tegenstelling tot de radicale innovatie waarvan op dit moment sprake is. Kenmerkend voor een dienstensector als de detailhandel is dat veel procesinnovatie gericht was op efficiencyverbetering en dat product- en diensteninnovatie vooral waren gericht op het verbeteren van de interface met de klant: ontwikkelen van nieuwe of vernieuwde winkelformules, ontwikkeling en introductie van systemen als ECR, CRM, elektronisch betalen, zelfscanning etc. Ook de detailhandel heeft net als andere dienstensectoren altijd veel minder geïnvesteerd in R&D dan de industrie.

Dit alles neemt niet weg, dat Nederland behoort tot de top van innovatieve landen van Europa. Dat bleek dit jaar uit de *European Innovation Scoreboard 2016*, die is opgesteld door de Europese Commissie. De kopgroep bestaat naast Nederland uit Denemarken, Duitsland, Finland en Zweden. Nederland staat op de 5e plaats.

Nederland scoort ook hoog als het gaat om e-commerce. Jaarlijks onderzoekt het CBS – in opdracht van de EU – de toepassing van ICT in bedrijven met 10 of meer werkzame personen. Nederland onderscheidt zich wat betreft de integratie van ICT in de bedrijfsprocessen en de acceptatie van ICT-gedreven toepassingen als e-commerce in een aantal opzichten van andere EU-landen (CBS, 2016)<sup>4</sup>:

- Nederland kent meer e-shoppers dan andere EU-landen. In Nederland kocht in 2015 71% van de 16-75 jarigen online; het EU-gemiddelde is 53%;
- In Nederland koopt ruim 30% producten en diensten online bij buitenlandse aanbieders. Twintig procent doet dat ook bij landen van buiten de EU;

<sup>4</sup> Alle bedrijfsgegevens betreffen bedrijven met 10 of meer werkzame personen. De gegevens betreffen hoofdzakelijk het jaar 2015. De EU-gegevens voornamelijk 2014. Er zijn voor de detailhandel geen EU-gegevens beschikbaar. Bij een aantal gegevens moet – wat betreft een dienstensector als de detailhandel - rekening gehouden worden met sectoreffecten. Bijvoorbeeld als het gaat om telewerken of de verkoop via e-commerce;.

- Van alle Nederlandse bedrijven met 10 of meer werknemers heeft 24% in 2014 elektronisch verkocht. Dit percentage blijft al enkele jaren gelijk. In de detailhandel is dit 42%;
- Van alle Nederlandse bedrijven met 10 of meer werknemers heeft 7% in 2014 via EDI verkocht. Dit percentage blijft al enkele jaren gelijk. In de detailhandel is dit 8%;
- In 28% van alle Nederlandse bedrijven werken medewerkers met mobiel internet. In de detailhandel is dit 7%;
- In Nederland gebruikt – over alle bedrijven genomen – 66% een computer met internet op het werk. Het gemiddelde in de EU is 49%. In de Nederlandse detailhandel is dat 35%;
- Telewerken wordt ondersteund door 74% van de Nederlandse bedrijven. Het EU-gemiddelde is 26%. In de Nederlandse detailhandel is dat 8%;
- In 2015 had 90% van de Nederlandse bedrijven een eigen website. Het EU-gemiddelde is 75%. Van de detaillisten is dat 82%. In 2012 was dat nog 66%;
- Van alle bedrijven had 9% vacatures voor ICT-specialisten. Bij de helft van alle bedrijven waren die vacatures moeilijk te vervullen. In de detailhandel had 5% van de bedrijven ICT-vacatures, waarvan 40% moeilijk was te vervullen;
- Van de Nederlandse bedrijven gebruikte 63% met 10 of meer werkzame personen ten minste 1 vorm van social media. In de hele EU was dat 39%. In de Nederlandse detailhandel was dit 67%;
- Nederlandse detaillisten die social media inzetten gebruiken dit met name voor marketing (92%), klantcontacten (65%), het betrekken van klanten bij productontwikkeling (36%) en het werven van personeel (47%);
- Toepassingen voor multimedia als YouTube worden door 27% van de Nederlandse bedrijven ingezet. In de EU is dat 13%. In de Nederlandse detailhandel is dat 25%;
- Van de Nederlandse bedrijven in de detailhandel heeft 74% webapplicaties. Van die bedrijven, besteedt 82% ontwerp en ontwikkeling voornamelijk uit aan leveranciers en 18% doet dit voornamelijk met eigen personeel. Grotere bedrijven doen dit laatste vaker dan kleinere bedrijven;
- Van de Nederlandse detaillisten gebruikt 47% e-commerce voor de inkoop. Over alle bedrijven genomen is dat eveneens 47%;
- In 2014, werd van de totale omzet via de website van detaillisten of een applicatie, 80% aan Nederlandse consumenten verkocht, 7% aan buitenlandse consumenten, 11% aan bedrijven en 2% aan overheden.

Wat uit deze onderzoeksresultaten blijkt, is dat Nederland ook wat betreft de toepassing van e-commerce in de retail in Europa een frontrunner is. In potentie zou dit per saldo welvaartswinst voor de consument moeten opleveren. Op de vraag of dit inderdaad het geval is, wordt in het volgende hoofdstuk ingegaan. Welvaartswinsten moeten immers voortkomen uit productiviteitswinsten die (ook) leiden tot lagere prijzen. Het volgende wat blijkt, is dat e-commerce tot heel andere operationele processen leidt, waaronder andere werkprocessen.



## 2.4 Strategische verandering in de retail

### 2.4.1 Inleiding

Anders dan in een situatie van *going concern*, dwingen radicale innovaties in tijden van transitie alle retailers tot een heroriëntatie op de strategie van de onderneming. Dit gaat veel verder dan een upgrade van de winkels, een nieuwe communicatiestrategie, het openen van een webshop of de keuze voor een nieuw adviesbureau. 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. Vervolgens zijn deze cases getoetst aan de gewenste wijze waarop strategische veranderingsprocessen zouden worden uitgevoerd. In deze paragraaf volgt een beknopte weergave van de bevindingen. In het onderzoek is vooral nagegaan hoe het veranderingsproces wordt uitgewerkt in het *human capital management* (HCM).

#### **Box 5 De Bijenkorf op weg naar omnichannel**

In september van dit jaar werd op het Retail & Brands Festival geconcludeerd, dat de volledige omnichannel retailer nog niet bestaat. Maar zei Karlijn Pels van Google: 'een retailer die het goed voor elkaar heeft is De Bijenkorf. Dankzij onder meer de introductie van de loyaliteitskaart beschikt het warenhuis over veel relevante data'. Maar volgens Pels is ook De Bijenkorf nog niet volledig omnichannel. Nu is het al weer bijna 10 jaar geleden dat het topmanagement van De Bijenkorf tot de overtuiging kwam dat over een aantal jaren tientallen procenten van de marktomzet via online zou lopen. Deze visie op de marktontwikkeling vertaalde zich naar de strategie van de onderneming. Er werd geïnvesteerd in online en de winkels moesten belevingspaleizen worden. De kleine winkels werden afgestoot, in de grote winkels werd geïnvesteerd. In 2010 ontving De Bijenkorf de Retail Jaarprijs. In het juryrapport kreeg De Bijenkorf alle lof: '*De Bijenkorf is een toonaangevend stijlicoon dat zich onder alle omstandigheden weet te vernieuwen. De complexiteit van het bedrijf blijkt onder meer uit de wijze waarop de talrijke evenementen en acties, assortimentswisselingen en introducties schijnbaar moeiteloos verlopen. De Bijenkorf is er in geslaagd om voor miljoenen mensen een bijzondere wereld van inspiratie te zijn. De Bijenkorf heeft een sprankelende huisstijl, een consistente mediamix en een inspirerende instore communicatie. Door de strategische keuze voor een zakelijke benadering onder het motto 'service first' is de klanttevredenheid enorm toegenomen. De Bijenkorf is voortdurend on spot, niet alleen in de samenwerking met gevestigde topdesigners en jonge talenten, maar ook in het sponsorbeleid, de samenwerking met toeleveranciers en luxe private labels en de inpassing van co-creatie en social media in de communicatie met de klant. De eigentijdse en internationale uitstraling in combinatie met het onmiskenbare gevoel voor traditie hebben De Bijenkorf gemaakt tot een verleidelijke wereld van dynamiek, kwaliteit, luxe en schoonheid.'*

In 2010 was de online strategie nog ver van uitontwikkeling verwijderd. Ook was het nog de vraag of de medewerkers voldoende bij de veranderingen werden betrokken. Maar men was in elk geval op weg.

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 productiviteits-

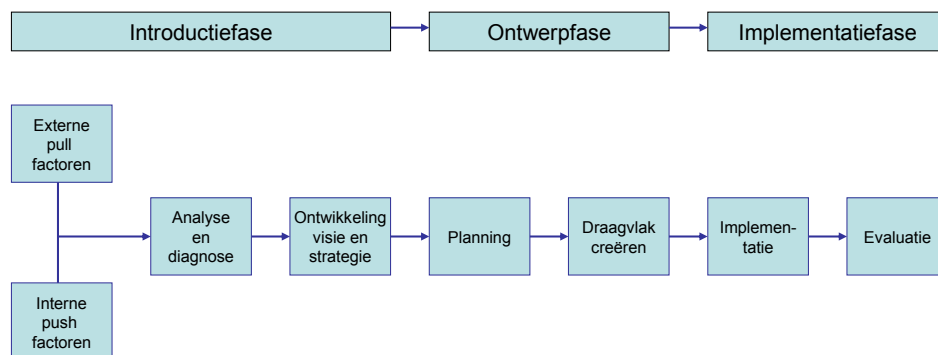
teitsverhoging en met innovatie. Het verhogen van de productiviteit leidt ertoe, dat goedkoper geproduceerd kan worden, maar ook dat financiële ruimte wordt gecreëerd voor innovatie, het vernieuwen van processen en het vernieuwen van het product- en dienstenpakket. Dit is met het voorbeeld van de Bijenkorf verduidelijkt in box 5.

In het onderzoek naar strategische veranderingsprocessen werd het model toegepast zoals weergegeven in figuur 1. Het proces bestaat uit een drie fasen met 8 onderdelen en kan als volgt worden toegelicht.

#### *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 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 op basis van een marktvisie, een doel en een 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.

Figuur 1 Het faseproces bij organisatieverandering



#### *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 gedragsverandering.

### **Box 6    *Blokker in transitie***

Blokker Holding stond in de onlangs gepubliceerde ranglijst van de Twinkle top 100 van de grootste online retailers van ons land, op de tiende plaats. Met een jaaromzet van € 134 miljoen in 2015. Met deze omzet is Blokker opgeschoven van een 26<sup>e</sup> plaats in 2013, via een 17<sup>e</sup> plek (omzet € 79 miljoen) in 2014 en een 13<sup>e</sup> plek in 2015 naar de huidige positie. Een knappe prestatie. Traditioneel bezetten Bol (met een jaaromzet van € 730 miljoen), Wehkamp (met 540 miljoen), Zalando (met 510 miljoen) en Coolblue met 377 de top 4. Runner up is Amazon met een omzet € 320 miljoen op een 5<sup>e</sup> plaats. Andere fysieke retailers in de top10 zijn Albert Heijn (6), H&M (8) en Media Markt (plaats 9). Op dit moment verkoopt Blokker Holding zo'n 6,5% van de concernomzet online. In 2013 was dat nog maar 3%. Pas in 2014 formuleerde Blokker Holding een strategie, waarbij er rekening werd gehouden met marktbrede ontwikkeling van online. De ambitie werd geformuleerd om online de grootste non-food retailer van Nederland te worden. Gestreefd werd naar een omzet van € 300 miljoen online in 2017. Voor de online operatie werden in 2014 alle marketing- en salesactiviteiten ondergebracht in Blokker Nextail. Gestart werd met 70 medewerkers, waarvan de helft E-commerce en de andere helft online professionals. Binnen Nextail zijn alle kennis en klanten gecentraliseerd. De omni channel strategie van Blokker bestaat uit 4 pijlers: Blokker wil dicht bij de klant staan en alle kanalen moeten naadloos aansluiten op de *customer journey*, alle kanalen moeten de klant offline en online inspireren, onderscheidend en vernieuwend zijn, de operatie moet excellent zijn. De kosten moeten omlaag en de opbrengsten omhoog en de organisatie moet real time kunnen worden aangestuurd, en tot slot moet sprake zijn van open en betrokken teams, ondernemend, vernieuwend en resultaatgericht met als doel klanten de beste service te bieden. Blokker investeert in online, maar desinvesteert en investeert ook in de fysieke winkels. Van 2012 tot 2016 daalde het aantal winkels van 2.907 tot 2.289. Het aantal medewerkers daalde van 25.547 in 2012 tot 21.736 in 2016. De winkels van Blokker worden volledig vernieuwd, er wordt gebroken met het verleden, een nieuwe campagne met Sarah Jessica Parker (SJP), een nieuw logo, nieuwe vloerbedekking en een betere aansluiting bij de betekenis en beleving van het huishouden, verhalen achter de producten, humor, nieuwe campagnethema's en de Dwaze Dagen, moeten Blokker een nieuw allure en een eigentijds imago geven. Blokker wil vasthouden aan de Hollandse roots, maar wil ook internationale allure. Niets moet te dol zijn voor Blokker. In de organisatie zijn grote veranderingen doorgezet. De 3 speelgoedmerken (Intertoys, Bart Smit en Toys XL) worden onder 1 merk samen gebracht. Alle e-commerce is uit de ketens gehaald en ondergebracht bij de centrale omnichannel-organisatie Nextail. De ICT is in een shared service center gecentraliseerd. Op sleutelposities zijn nieuwe mensen neergezet, er is een veranderprogramma in het management doorgevoerd en alles wordt data-gedreven, ook de winkels. Volgens CFO Visser vallen de reacties van medewerkers mee: "Je moet vooral heel transparant zijn over waarom we dingen doen. Ik denk dat onze medewerkers de noodzaak ook wel zien en begrijpen. Zij zien ook dat we op deze manier veel harder kunnen investeren." In de pers verschijnen artikelen onder de kop '5 redenen waarom Blokker het nieuwe V&D kan worden' en '5 redenen waarom Blokker geen V&D is'. Het eerste artikel in Quote noemt de stoffige uitstraling van Blokker, de uitstraling van SJP van een paard, de veel te late reactie van Blokker op online en de stunteligheid van de nieuwe directeur als argumenten. Het tweede artikel, in Retail Watching, noemt Blokker als familiebedrijf met veel vermogen om te investeren, de prioriteit die Blokker aan online geeft en de schroom waaraan het Blokker ontbreekt om winkels te sluiten. Wellicht te laat begonnen, maar Blokker Holding lijkt goed bezig en ziet de hele transformatie niet als een kort termijntraject, dat binnen een jaar moet zijn afgerond. Want zegt CFO Visser: "We nemen daar bewust de tijd voor. Dat is een van de dingen die mij aantrokken, we zijn een familiebedrijf met een hele stabiele aandeelhouder. Je kunt dan een wat langere termijnvisie nemen en wordt je niet opgejaagd door kwartaalcijfers."

*Bronnen: Jaarverslag Blokker Holding 2016; Retail Watching 19-5-2016; Twinkle, 21 mei 2016; Twinkle, 22-9-2016; CFO, 28-9-2016; Fonk, oktober 2016.*

In box 6 is de huidige stand van zaken bij Blokker Holding weergegeven. Blokker is jaren later gestart met de transitie dan De Bijenkorf. Maar Blokker Holding is op weg en bevindt zich nog volledig in de implementatiefase. Uit het project in 2013 bleek een aantal succesfactoren bij strategische verandering.

*Bedrijven moeten een strategische focus hebben*

Er moeten voor de transitie duidelijke doelstellingen worden geformuleerd en een strategie om die doelstellingen te bereiken. De strategie moet in beleidsplannen zijn vastgelegd. En er moet sprake zijn van koersvastheid.

*Strategisch HRM*

Het is belangrijk om over een HC-beleid te beschikken, waarin het human capital voortdurend wordt ontwikkeld, benut en gestuurd om de doelen te bereiken.

*Volg een veranderingsproces*

Het veranderingsproces zoals dat in figuur 1 is beschreven bevat een introductiefase, een ontwerpfase en een implementatiefase. Niet alle activiteiten kunnen consequent aan een van de fasen worden toegeschreven. Blurring is mogelijk, maar de trajecten moeten wel worden onderkend.

*Directie moet in de lead zijn*

Het initiatief voor de strategieontwikkeling moet van de (groeps)directie of van het topmanagement komen. Die moeten als een *embedded* frontlinie voor de troepen staan. Er moet een leidende coalitie worden gevormd.

*Bottom up naast top down*

Medewerkers kunnen ook om input worden gevraagd voor het veranderingsproces en kunnen zo invloed uitoefenen op de procesgang.

*Directief in crisissituaties*

In crisissituaties verdient het de voorkeur dat een directie meer directief dan participatief handelt.

*Afscheid nemen van tegenkrachten*

Als er sprake is van een inhoudelijk goed doordachte, heldere en sterke strategie hoeft het veranderingsproces niet zoveel tegenkrachten te ondervinden. Van medewerkers die niet 'mee kunnen' met de ingeslagen route, moet afscheid worden genomen.

*Accent op opleiding en training*

Het belangrijkste instrument dat op het terrein van HCM kan worden ingezet is opleiding en training. Voor ontbrekende competenties moet nieuwe kennis in huis worden gehaald.

#### 2.4.2 *Hoe staat de sector er nu voor?*

In het onderzoek zijn op 13 terreinen vragen gesteld aan de ondernemingen over in totaal 26 aspecten van het transitieproces. Hieronder zijn samenhangende aspecten onder een noemer zijn gebracht. Omdat antwoorden op vragen bestaan uit percepties op de eigen onderneming, is er voor gekozen de analyse uit te

voeren met gebruikmaking van de statistische methode van factoranalyse<sup>5</sup>. Hierdoor kunnen de (groepen) bedrijven tegen over elkaar worden gezet.

#### *Visie en strategie*

Hiermee wordt aangegeven of de onderneming een heldere visie op de toekomst van het bedrijf heeft en of er sprake is van een strategisch plan. Van alle bedrijven, zegt 62% hieraan te voldoen.

#### *Verandering*

Door het bedrijf worden trends en ontwikkelingen in de omgeving bij gehouden en men houdt zich bezig met strategische verandering. De meeste bedrijven houden trends en ontwikkelingen bij. Van alle bedrijven geeft 42% aan zich bezig te houden met strategische verandering.

#### *Organisatie en cultuur*

Er is een open organisatiecultuur en veel ruimte voor de eigen creativiteit van de medewerkers. Van alle bedrijven zegt 48% hieraan te voldoen.

#### *Sturing organisatie*

De onderneming wordt sterk op cijfers gestuurd, de bedrijfsdoelen worden vertaald naar de medewerkers en er wordt veel controle uitgeoefend. Van alle bedrijven zegt één derde sterk op cijfers te sturen, bij 10% wordt veel controle op de medewerkers uitgeoefend en bij een kwart van de bedrijven worden de bedrijfsdoelen vertaald naar de medewerkers.

#### *Sturing van processen*

De onderneming wordt over alle kanalen gestuurd (dat meent ruim 40%) en het hele koopproces – van oriëntatie tot after sales – wordt gemanaged (zegt 60%).

#### *Reactievermogen*

Het bedrijf is flexibel en kan snel reageren op veranderingen. De medewerkers zijn zeer veranderingsbereid. Ongeveer 80% van de bedrijven geeft aan dat men voldoende flexibel is snel te kunnen reageren op veranderingen. De helft van de bedrijven meent dat de medewerkers voldoende veranderingsbereid zijn.

#### *Kennisdeling*

Er is binnen het bedrijf veel klantkennis aanwezig en er wordt binnen het bedrijf veel kennis gedeeld. Van alle bedrijven zegt 60% veel van de klanten te weten. De meeste bedrijven (63%) zijn ook van mening dat binnen de onderneming veel kennis wordt gedeeld.

#### *Beschikbaarheid competenties*

Het bedrijf heeft grote problemen om personeel met de vereiste competenties in huis te halen. Van alle bedrijven geeft 10% aan problemen te hebben om personeel met de gewenste competenties in huis te halen.

<sup>5</sup> Factoranalyse is een statistische techniek om de structuur van de antwoorden in kaart te brengen. Kort gezegd, wordt op basis van de antwoorden van de respondenten gezocht naar de onderlinge samenhang (correlaties) van de beoordelingen van alle de items: in welke mate hangt het toegekende belang aan het ene item samen met het toegekende belang aan andere item. Vervolgens kunnen voor elke factor en voor elke respondent factorscores worden berekend. Elke factorscore heeft een gemiddelde van 0 en een variantie van 1. Positief scorende respondenten scoren bovengemiddeld. Negatief scorende respondenten scoren onder het gemiddelde.

### *Technologische kennis*

Het bedrijf beschikt over voldoende technologische kennis om de bedrijfsdoelen te bereiken.

### *Groei en ontwikkeling*

Bij de onderneming zijn er mogelijkheden voor groei, er wordt meer geïnvesteerd in technologie dan in de medewerkers, men gelooft sterk in cross channel en men is van plan activiteiten in het buitenland te vergroten. Bij 25% van de bedrijven wordt meer geïnvesteerd in technologie dan in de medewerkers. Ongeveer 20% heeft plannen om verkoopactiviteiten in het buitenland te vergroten en 45% gelooft sterk in de combinatie van fysieke winkel en het online kanaal.

### *Marktsegment*

De onderneming opereert in het middensegment van de markt. Dit geldt voor 70% van alle bedrijven.

### *Verwachtingen*

Men maakt zich geen zorgen over de toekomst van het bedrijf en verwacht ook niet dat de werkgelegenheid in het bedrijf de komende jaren zal afnemen. Circa 65% van de bedrijven ziet (nog) mogelijkheden voor omzetgroei. De helft van de bedrijven maakt zich geen zorgen over de toekomst van het bedrijf. Van alle bedrijven verwacht 60% dat de werkgelegenheid bij het bedrijf in de toekomst niet zal afnemen.

### *Belevingswaarde*

Er wordt voortdurend geprobeerd alle zintuigen van de klanten te prikkelen. Van alle bedrijven zegt 80% dit te doen.

Tabel 2 geeft een overzicht hoe de fysieke winkels, cross channel retailers en webshops scoren op elk van de 13 onderdelen. Ook zijn de verschillen naar de omvang van de bedrijven en naar de branchegroep aangegeven. Enkele – deels voor de hand liggende - conclusies zijn:

- Naarmate bedrijven groter zijn, is meer sprake van een toekomstvisie en een uitgesproken strategie. Grotere bedrijven houden zich meer bezig met strategische verandering en zijn meer alert op veranderingen in de externe omgeving. Bij middelgrote bedrijven is meer sprake van een open cultuur en ruimte voor creativiteit. Grotere bedrijven sturen meer en oefenen meer controle uit op de medewerkers. Daarentegen zijn kleinere bedrijven flexibeler. Bij grotere bedrijven vindt meer kennisdeling plaats en ook is er meer technologische kennis aanwezig. Zij ervaren minder problemen om de vereiste competenties te verwerven en maken zich ook minder bezorgd over de toekomst dan kleinere bedrijven. Grotere bedrijven schatten de belevingswaarde van de eigen winkels hoger in dan kleinere bedrijven dit doen.
- Ondernemingen in de food geven aan dat zij beschikken over een toekomstvisie en strategie, de organisatie meer sturen, over voldoende technologische kennis beschikken, problemen hebben om vereiste competenties te verwerven, zich minder zorgen maken over de toekomst en over de ontwikkeling van omzet en werkgelegenheid dan non-food bedrijven. Non-food bedrijven daarentegen zijn meer dan food-bedrijven van mening dat zij de processen over alle kanalen sturen, dat de medewerkers veranderingsbereid zijn, dat het bedrijf flexibel is, dat zij geloven in cross channel als model van

de toekomst en dat zij menen meer te investeren in technologie dan in mensen.

Tabel 2 Beoordelingen van organisatie en veranderingsprocessen in de detailhandel

Aspect	Meer van toepassing op c.q. aanwezig bij:
<i>Visie en Strategie</i> - Er is een heldere toekomstvisie - Er is een heldere strategie	Aanzienlijk meer op grotere bedrijven dan kleinere bedrijven <sup>6</sup> Meer in food dan non-food Enigszins meer bij webshops
<i>Verandering</i> - Trends en ontwikkelingen bijhouden - Bezig met strategische verandering	Aanzienlijk meer op grotere bedrijven dan kleinere bedrijven Aanzienlijk meer bij webshops
<i>Organisatie en cultuur</i> - Er is een open organisatiecultuur - Er is veel ruimte voor creativiteit	Meer bij middelgrote bedrijven Enigszins meer in food dan non-food Enigszins minder bij webshops
<i>Sturing organisatie</i> - Er wordt sterk gestuurd op cijfers - Control medewerkers - Doelen door vertalen medewerkers	Aanzienlijk meer bij grotere bedrijven dan bij kleinere bedrijven Aanzienlijk minder in non-food dan food Enigszins meer bij fysieke winkels
<i>Sturing processen</i> - Over alle kanalen - Hele klantproces	Enigszins meer bij grote bedrijven Aanzienlijk meer in non-food dan food Aanzienlijk meer bij cross channel en webshops
<i>Reactievermogen</i> - medewerkers veranderingsbereid - Bedrijf is flexibel	Aanzienlijk meer op kleinere dan grotere bedrijven Aanzienlijk meer in non-food dan food Geringe verschillen per kanaal
<i>Kennisdeling</i> - We weten veel van klanten - Er wordt veel kennis gedeeld	Meer bij grotere bedrijven Enigszins meer in non-food dan food Minder bij webshops dan cross channel
<i>Technologische kennis</i> Er is voldoende technologische kennis in huis om doelen te bereiken	Meer bij grotere bedrijven Enigszins meer in food dan non food Aanzienlijk meer bij webshops en cross channel
<i>Competenties verwerven</i> Problemen om benodigde competenties in huis te halen	Meer bij kleinere bedrijven Meer in food dan non-food Minder bij cross channel
<i>Bedrijfsontwikkeling</i> - Verkoop in buitenland vergroten - Geloof in cross channel - Meer in technologie dan in mensen investeren	Minder bij middelgrote bedrijven Aanzienlijk meer in non-food dan food Enorm meer bij webshops
<i>Marktsegment</i> - Midden van de markt	Iets minder bij grotere bedrijven Geen verschil food en non-food Minder bij cross channel
<i>Verwachtingen</i> - Geen zorgen over toekomst bedrijf - Werkgelegenheid neemt niet af - Omzetgroei wordt voorzien	Meer bij grotere bedrijven Minder in non-food dan food Aanzienlijk meer bij webshops
<i>Belevingswaarde</i> - Klanten worden voortdurend geprikkeld	Aanzienlijk meer bij grotere bedrijven Meer in food dan non-food Aanzienlijk minder bij webshops

<sup>6</sup> In dit overzicht zijn kleine bedrijven die met 1 tot en met 9 medewerkers, middelgrote bedrijven met 10 tot en met 49 medewerkers en grote bedrijven met 50 en meer medewerkers.



- Webshops onderscheiden zich van fysieke winkels doordat zij veel meer bezig zijn met strategische verandering, de processen over alle kanalen sturen, over voldoende technologische kennis beschikken, dat zij geloven in cross-channel en meer investeren in technologie dan in mensen en dat zij in alle opzichten positieve toekomstverwachtingen hebben. Op belevingswaarde van het kanaal scoren de webshops laag ten opzichte van de fysieke winkels. Ook bij cross channellers is meer sprake van sturing over alle kanalen en sturing van het klantproces. Zij ervaren minder problemen om de vereiste competenties in huis te halen dan webshops.

In tabel 3 is aangegeven of de bedrijven over een meerjarenstrategie en een activiteitenplan beschikken. Uit de tabel blijkt, dat bijna 60% hier niet over beschikt. Webshops staan er in dit opzichte het beste voor. Van de webshops zegt 86% over een meerjarenstrategie te beschikken. Van de fysieke winkels is dat niet meer dan 32%

Tabel 3 Beschikbaarheid meerjarenstrategie en activiteitenplan

Strategie en plan	Fysieke winkel	Cross channel	Webshops	Totaal
Geen meerjarenstrategie Geen activiteitenplan	68	68	42	58
Wel meerjarenstrategie Geen activiteitenplan	21	26	36	28
Wel meerjarenstrategie Plus activiteitenplan	11	6	22	14
Totaal	100	100	100	100

## 2.5 Samenvattende conclusies

In dit onderzoek zijn transities gedefinieerd als een proces van overgang van de ene stabiele situatie naar de andere. Daarbij wordt een nieuw evenwicht op een hoger productiviteitsniveau bereikt. De driver van het huidige transitieproces is de technologische verandering in de vorm van digitalisering met als gevolg radicale innovatie van producten, diensten en processen. In deze transitiefase is er veel ruimte voor innovatie en nieuwe technologische toepassingen. Omdat er (nog) geen sprake is van stabiele netwerken van marktpartijen is het een tijd van *trial & error* en *learning by doing*. Kleine ondernemingen kunnen ook 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 tussen 1960 en 1970. Dit leidde tot vernietiging van de gevestigde marktstructuur omdat arbeidsintensieve bedieningswinkels – als eerste in de levensmiddelensector - in grote getale van de markt verdwenen. In die periode verdwenen in ons land 30.000 winkels en 45.000 arbeidsjaren. Zonder de enorme economische groei in die periode van gemiddeld 5,5% reële groei per jaar zouden er zelfs 250.000 virtuele arbeidsjaren zijn verdwenen.

Voor alle – maar in het bijzonder de gevestigde - ondernemingen zijn drie zaken van belang om te voorkomen dat de onvermijdelijke margedruk leidt tot faillissement. In de eerste plaats innovatie van producten, diensten en processen. Vervolgens strategische verandering, waarbij radicale innovatie van klantwaarde en een keuze voor cross channel onvermijdelijk zijn. En tenslotte productiviteitsverhoging, met name gericht op het bestrijden van margedruk en het verhogen van de efficiency.

Nederland is wat betreft de toepassing van e-commerce in de retail in Europa een frontrunner. In potentie zou dit per saldo welvaartswinst voor de consument moeten opleveren. Welvaartswinsten moeten immers voortkomen uit productiviteitswinsten die (ook) leiden tot lagere prijzen. Verder blijkt, dat e-commerce tot heel andere operationele processen leidt, waaronder andere werkprocessen.

Anders dan in een situatie van *going concern*, dwingen radicale innovaties in tijden van transitie alle retailers tot een heroriëntatie op de strategie van de onderneming. Dit gaat veel verder dan een upgrade van de winkels, een nieuwe communicatiestrategie, het openen van een webshop of de keuze voor een nieuw adviesbureau.

Het transitieproces bestaat uit 3 fasen: de introductiefase, de ontwerpfase en de implementatiefase. In het algemeen handelen grote bedrijven veel meer strategisch dan kleinere bedrijven en webshops veel meer dan fysieke detailhandel. Van alle retailers beschikt bijna 60% hier niet over een meerjarig strategisch plan. Webshops staan er in dit opzichte het beste voor. Van de webshops zegt 86% over een meerjarenstrategie te beschikken. Van de fysieke winkels is dat niet meer dan 32%.

## 3 De economie van de retail

### 3.1 De ontwikkeling van de arbeidsproductiviteit

Een belangrijk criterium om de economische ontwikkeling van een bedrijf, een sector, branche of een gehele economie van een land te beoordelen is de productiviteitsontwikkeling. In een recente publicatie noemde het Centraal Planbureau (CPB, 2016) *'productivity the key driver of long run living standards'*. Deze publicatie is geheel gewijd aan de bestaande zorg over de stagnatie van de productiviteitsontwikkeling in het Nederlandse bedrijfsleven en grote kloof tussen de Nederlandse productiviteitsontwikkeling en die van de Verenigde Staten. Dit neemt niet weg, dat over alle sectoren bezien, Nederland zich bevindt in de top 5 van *'productivity leaders'*.

#### **Box 7 De bepaling van de productiviteit**

Productiviteit wordt gemeten als output gedeeld door de input. Productiviteit kan worden vastgesteld van een bedrijf, van een branche of sector of van een economie als geheel. De output kan worden gemeten als omzet, toegevoegde waarde of bruto winst. Doorgaans wordt de omzet als output gebruikt, omdat daar gegevens over beschikbaar zijn. De input bestaat uit de productiefactoren, arbeid, kapitaalgoederen en voorraden. Voor de detailhandel zijn dan de traditionele productiviteitsmaatstaven de omzet per voltijds medewerker (fte), de omzet per vierkante meter of de omzet gemeten over de gemiddelde voorraad (omloopsnelheid van de voorraden). Maar ook van andere productiefactoren kan de productiviteit worden vast gesteld. Bijvoorbeeld als het gaat over de marketinginspanningen of de input die benodigd is vanuit andere kanalen dan winkels, bijvoorbeeld online (website, mobiel etc.). Behalve deze deelproductiviteiten kan ook nog de productiviteit van de gezamenlijke inzet van alle productiefactoren – met name arbeid en kapitaal - worden berekend, de zogenoemde totale factor productiviteit.

Kort gezegd is productiviteit de relatie tussen de output en de input. De output is de omzet of toegevoegde waarde van een bedrijf of een groep van bedrijven. De input bestaat uit de productiefactoren om die output te kunnen leveren. Er zijn meerdere productiviteitsmaatstaven mogelijk (zie box 7).

Groei van de productiviteit is de belangrijkste motor van economische groei en welvaarts groei. Dat kan eenvoudig als volgt worden weergegeven. Door interne of externe ontwikkelingen kunnen of moeten bedrijven hun kosten verlagen. Bijvoorbeeld door de toepassing van nieuwe technologieën of managementsystemen of door de komst van nieuwe toetreders of concurrenten. Het gevolg is, dat de bedrijven tegen lagere kosten efficiënter kunnen produceren en productiever zijn. In dat geval is sprake van productiviteitsverhoging. Die productiviteitsverhoging betekent dat dezelfde output geproduceerd kan worden tegen lagere kosten (van arbeid en andere productiemiddelen). Economisch gezien betekent dit dat bedrijven bij diezelfde output meer geld overhouden (dit heet het producentensurplus). Deze meerwaarde kunnen ze vervolgens aanwenden om:

- de winst te vergroten, dan worden de productiviteitswinsten toegekend aan de aandeelhouders;
- om te innoveren, dan worden de productiviteitswinsten aangewend om nieuwe producten en winsten te ontwikkelen;

- om de productiefactoren meer te belonen, bijvoorbeeld door de salarissen te verhogen (werknemerssurplus);
- om de consumentenprijzen te verlagen (het consumentensurplus);
- tenslotte kunnen bedrijven kiezen voor een combinatie van bestemmingen van de productiviteitswinsten.

Doorslaggevend voor de welvaartsontwikkeling van een land is wel, dat innovatie en de groei van de productiviteit leiden tot (nieuwe) vraag naar (nieuwe) producten en diensten en tot (nieuwe) werkgelegenheid. Of dit altijd het geval is, bestaat wel zorg. Die zorg bestaat bijvoorbeeld over nog over de invloed van bijvoorbeeld robotisering op de omvang van de werkgelegenheid. Desalniettemin constateerde Tran (UCLA, 2014) een positieve invloed van de groei van online retail op de Amerikaanse detailhandelsomzet. In zijn onderzoek bleek 5,2% van de omzetsijging van de online retail in de VS te leiden tot een toename van 13,4% van het producenten- en consumentensurplus. Technologie die werd toegepast in de online retail van de VS leidde dus tot een toename van de welvaart. Tan corrigeerde in zijn studie voor de negatieve effecten op de welvaartsgroei van met name winkelsluitingen.

Productiviteitswinsten zijn veelal het gevolg van (product- of proces)innovatie maar innovatie kan ook gevoed worden door productiviteitsverhoging. Uit een recent onderzoek van de OECD (2015) onder bedrijven bleek over het geheel genomen dat het beperken van regels op productmarkten en arbeidsmarkten grote impulsen geeft aan de productiviteit van ondernemingen. Ook bleken een hoge kennisintensiteit, veel samenwerking op het gebied van R&D en samenwerking tussen bedrijfsleven en universiteiten een disproportioneel positieve invloed hebben op de productiviteit.

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

- Het Centraal Planbureau (CPB, 2006) heeft aangetoond dat meer concurrentie en meer innovatie groei van de productiviteit stimuleren. En ook dat concurrentie innovatie 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 concurrentievoordeel, wat leidt tot verhoging van de productiviteit van de onderneming (Davison et al, 1998).

Er is meer onderzoek gedaan naar de relatie tussen het toepassen van (nieuwe) technologie en de productiviteitsontwikkeling in de detailhandel. Uit dat onderzoek blijkt, dat nieuwe technologische toepassingen aanmerkelijk kunnen bijdragen aan productiviteitsverbeteringen van detailhandelsondernemingen, maar dat de mogelijkheden veelal worden onderbenut. Ook blijkt dat toepassing van IT in de retail zowel bijdraagt aan vereenvoudiging van de bedrijfsprocessen als aan het aanbieden van nieuwe (betere, snellere of goedkopere) oplossingen voor klanten. IT vermindert kosten, vergroot de flexibiliteit en responsiviteit van de keten, integreert leveranciers en afnemers en vergroot de effectiviteit van de dienstverlening. Door in samenwerking met partners in de keten supply chain management toe te passen kunnen stock outs worden beperkt, omloopsnelheden en marges worden verhoogd en kan klanten meer convenience worden geboden. Een voorbeeld daarvan is de introductie in ons land van de online supermarkt Picnic in september 2015 (zie box 8).

**Box 8****Waarom is productiviteit zo belangrijk: de Picnic case?**

Waarschijnlijk maken alle bestaande supermarkten verlies op hun online operatie. In de wereld van de supermarkten zijn de marges uiterst smal. De kosten van handling en bezorging drukken in het supermarktassortiment zwaar op de marges vanwege de lage kosten c.q. prijzen per eenheid product. Vrijwel alle bestaande supermarkten brengen voor bezorging kosten in rekening. Bij AH kost bezorging € 3,95 tot € 12,95 afhankelijk van het bezorgmoment. Bij Jumbo € 6,95 en bij een bestelling van meer dan 70 euro € 5,95. Plus Retail brengt 6 euro in rekening. In september 2015 werd de online supermarkt Picnic in Amersfoort gelanceerd. De belofte van Picnic is: de laagste prijzen en gratis bezorging. Retaildeskundige Paul Moers stond onmiddellijk klaar om hierop te reageren. Hij geeft Picnic weinig kans van slagen *'Wat Picnic doet slaat helemaal nergens op en gaat tegen alle marketingwetten in. Het bedrijf vecht tegen giganten als Jumbo en Albert Heijn, dat ga je echt nooit winnen. Het is een beginnende markt en daar moet je nooit op prijs concurreren.'* Deskundige Moers vindt Picnic een krankzinnig idee en niet onderscheidend genoeg om het te redden in deze concurrerende markt. Hoewel hoogleraar Laurens Sloot van business school EFMI in Groningen aanvankelijk voorzichtig positief is over Picnic, meent directeur onderzoek Marcel van Aalst van EFMI in september 2016 dat thuisbezorgen niet een rendabele activiteit zal worden: *'Supermarkten zijn enorm efficiënt. De klant pakt zelf zijn spullen uit het magazijn, de winkel, zou je kunnen zeggen. Beter wordt het niet.'* Van Aalst heeft hier een punt. Supermarkten hebben jarenlang hun productiviteit kunnen verhogen door kosten naar de consument te schuiven: van zelfbediening tot zelfscanning. Maar tijden zijn veranderd. Picnic heeft geen dure panden, geen eigenzinnige franchisenemers en heeft geen dure voorraden. Picnic koopt via Boni in bij Superunie, en dan alleen wat besteld wordt door de klanten. Picnic bezorgt maar op enkele, slim gekozen momenten, per week. Klanten kunnen op de Picnic-app precies volgen waar het emissievrije elektrische wagentje rijdt en hoe laat de bestelling wordt bezorgd. Dat wagentje is slim ingericht als het gaat om het in- en uitladen van de bestelde boodschappen. Het wagentje kan zonder rijbewijs worden bestuurd en het is vrijgesteld van wegenbelasting. Relatief goedkope studenten hebben niet veel nodig om het wagentje te besturen. Via [www.studentjob.nl](http://www.studentjob.nl) worden ook studenten geworven voor werk als orderpicker: *'in een bedrijf dat een enorme groei staat te wachten, in een gezellig team voor een supergaaf bedrijf. Met uitdagingen om jezelf te ontwikkelen.'* De studenten die solliciteren als orderpicker moeten minimaal HBO werk- en denkniveau hebben. Aan het concept van Picnic is drie jaar lang gewerkt door 50 specialisten die de hele wereld hebben afgereisd en bestudeerd. Door de uitgekende distributie kunnen de kosten laag worden gehouden en dus ook de bezorgkosten op nul. Na Amersfoort bezorgt Picnic ook al in Utrecht, Leusden, Soest, Almere en Maarssen. In oktober 2016 heeft Picnic 15.000 klanten. In juli 2016 had Picnic 2.500 klanten in Utrecht en 1.500 op de wachtlijst. Wat is nu het geheim van Picnic? Picnic realiseert klantwaarde door een radicale innovatiestrategie. Picnic is wat Kim en Mauborgne (1999) *value innovators* noemen: klanten wordt tegen lagere kosten een superieur aanbod geboden. Picnic doet dit onder andere door de slimme keuze van een beperkt aantal bezorgmomenten. Het zijn dus echte waardepioniers. Zij voldoen aan de vier voorwaarden van waardepioniers: klanten moeten het product of de dienst willen kopen, de prijs moet zodanig zijn dat voldoende omzet kan worden behaald, het product moet winstgevend op de markt kunnen worden gebracht en er moeten met de juiste partners allianties worden gesloten om – uitgaande van kosten, kwaliteit en snelheid – de vereiste vaardigheden te kunnen mobiliseren. Het gaat dus allemaal om productiviteit: meerwaarde creëren tegen lagere kosten.

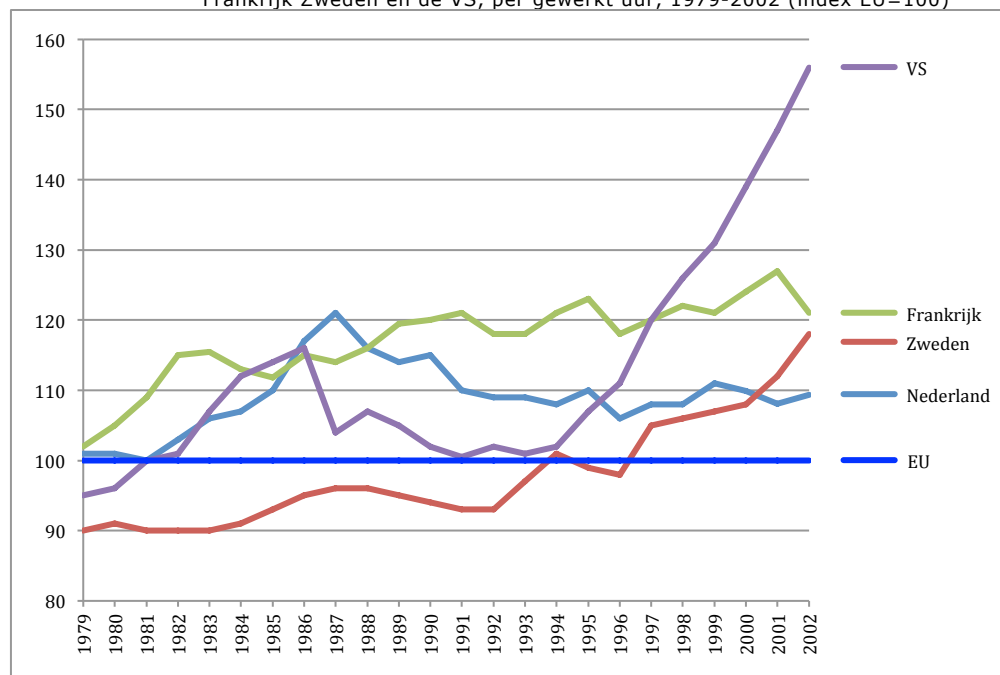
Bronnen: [www.wijtestenhet.nl](http://www.wijtestenhet.nl) [www.retailwatching.nl](http://www.retailwatching.nl) [www.studentjob.nl](http://www.studentjob.nl) [www.ad.nl](http://www.ad.nl) [www.rtlnieuws.nl](http://www.rtlnieuws.nl) [www.volkskrant.nl](http://www.volkskrant.nl) [www.nrc.nl](http://www.nrc.nl) [www.distrifood.nl](http://www.distrifood.nl)

Wel kunnen verschillen in de omvang van het effect van ICT op de productiviteit van de detailhandel worden geconstateerd tussen groepen ondernemingen. De 5 grote Amerikaanse retailers (Wal-Mart, Kmart, Target, Costco en Sears) zijn met een aandeel van 60% in de non-food verkopen in de VS vrijwel volledig verantwoordelijk geweest voor de productiviteitssprong in de periode 1987-1999. Niet alle productiviteitsverbeteringen bij Wal-Mart zijn het gevolg van IT. De helft van de verbetering van de arbeidsproductiviteit van Wal-Mart is gerealiseerd door organisatorische innovaties: training van personeel op een zodanige wijze dat het op meerdere afdelingen kan worden ingezet, verbeterde training van caissières en verbeterde planning van de kassa's

### 3.2 De productiviteitsontwikkeling van de NL retail

In de voorgaande paragraaf is aangetoond dat concurrentie en innovatie van producten, diensten en processen de productiviteit stimuleren en daardoor nieuwe ruimte creëren voor economische groei en ontwikkeling. In het rapport van CPB (2006) werd de productiviteit van de Nederlandse retailsector voor de jaren 1979-2002 vergeleken met die van de EU, VS, Frankrijk en Zweden (zie figuur 2; bron: CPB, 2006 en Eurostat)<sup>7</sup>.

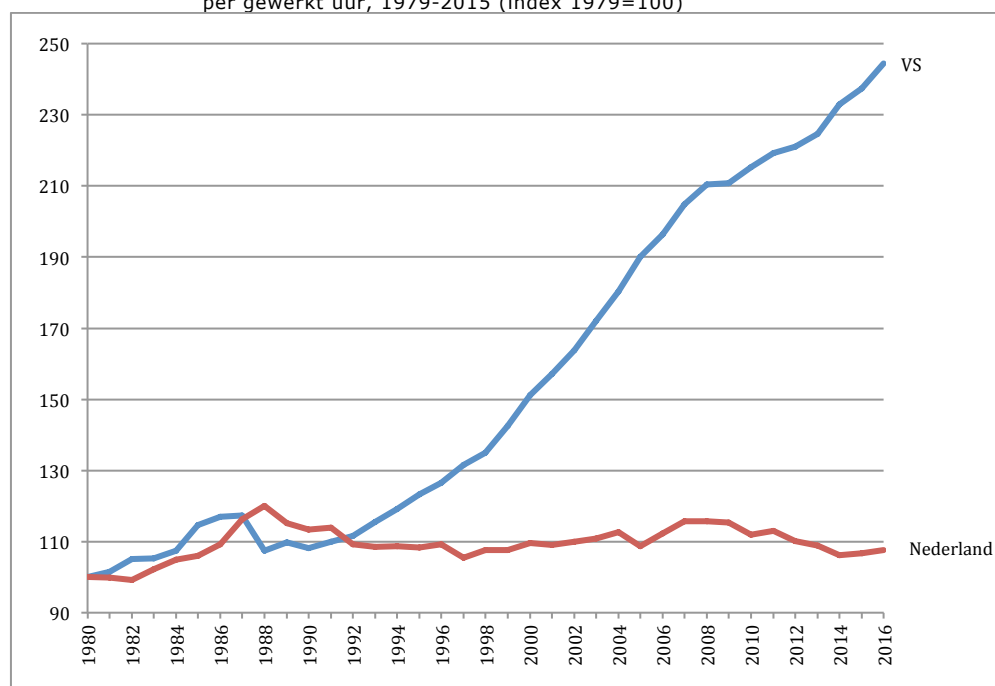
Figuur 2 Ontwikkeling reële arbeidsproductiviteit detailhandel in de EU, Nederland, Frankrijk Zweden en de VS, per gewerkt uur, 1979-2002 (index EU=100)



<sup>7</sup> Internationaal vergelijkende gegevens over de arbeidsproductiviteit zijn zeer beperkt beschikbaar. Gebruikelijke databronnen zijn de OECD en Eurostat. Oorzaken zijn onder meer dat van veel landen geen cijfers worden gepubliceerd, dat detailhandel niet als afzonderlijke sector wordt onderscheiden of als onderdeel van de (detail- en groot-)handel als geheel, dat er geen langere tijdreeksen beschikbaar zijn of dat basisgegevens ontbreken over omzet, toegevoegde waarde en arbeidsinzet.

Uit figuur 2 blijkt dat de reële arbeidsproductiviteit van de VS in de jaren na 1993 explodeerde<sup>8</sup>. In 2002 lag de index van de arbeidsproductiviteit in de VS 60 indexpunten boven het EU-gemiddelde en zo'n 50 indexpunten boven die van Nederland. Dat betekent dat in de VS een vergelijkbare omzet met veel minder inzet van arbeid geleverd kan worden dan in de EU en ook in Nederland.<sup>9</sup> Voor Nederland en de VS kan op basis van vergelijkbare gegevens<sup>10</sup>, de ontwikkeling van de arbeidsproductiviteit tot 2015 worden weergegeven (zie figuur 3). De explosie van de arbeidsproductiviteit van de detailhandel in de VS blijkt zich dan al in 1991 te hebben ingezet. Voor de VS komt dit neer op een jaarlijkse reële productiviteitsgroei van gemiddeld 2,9%. Over de gehele periode een groei van bijna 125%. In Nederland heeft zich nauwelijks een groei voorgedaan.

Figuur 3 Ontwikkeling reële arbeidsproductiviteit in detailhandel in Nederland en de VS, per gewerkt uur, 1979-2015 (index 1979=100)



Dit beeld kan wel genuanceerd worden. De gegevensbronnen die voor de Europese productiviteitscijfers worden gebruikt zijn de jaarindices als samengestelde indices van de maandelijkse omzetindices. In tegenstelling tot de gegevens van de VS, zijn de Nederlandse gegevens niet gebaseerd op de Nationale Rekeningen<sup>11</sup>.

<sup>8</sup> In vrijwel alle gevallen is de detailhandel gedefinieerd als exclusief apotheken en verkoop van auto's en auto-onderdelen en -reparatie.

<sup>9</sup> In de arbeidsstatistieken van de VS worden e-commerce en postorderbedrijven samengevoegd. In de omzetstatistieken worden ze wel gescheiden. Dat betekent, dat de arbeidsproductiviteit alleen voor de groep als geheel kan worden berekend. In 2014 was het aandeel e-commerce in de omzet 66%, dat van postorder 34%. In 2000 was deze verhouding 19:81, in 2005 was dit 39:61 en in 2010 was dit 54:46.

<sup>10</sup> Omdat reeksen door de statistische bureaus worden bijgesteld wijken de reeksen – met name wat betreft de VS in de jaren 1991-1995 - in figuur 1 en figuur 2 iets van elkaar af.

<sup>11</sup> Het Amerikaanse bureau voor de Arbeidsstatistieken (BLS) corrigeert de output voor intermediaire leveringen binnen de sector (BLS, 2001; BLS, 2008; BLS, 2016).

Voor Nederland kan bij het bepalen van de arbeidsproductiviteit van de detailhandel in beginsel gebruik gemaakt worden van drie bronnen (mits beschikbaar):

1. De reeks indexcijfers voor de ontwikkeling van waarde-, prijs- en volumeontwikkeling. Deze indices worden maandelijks gepubliceerd en ook omgerekend tot jaarcijfers. In combinatie met de arbeidsrekeningen kan vervolgens een index van de ontwikkeling van zowel de nominale als volumeontwikkeling van de arbeidsproductiviteit worden berekend;
2. De productiestatistieken van het CBS, waarin jaarlijks voor de detailhandel als geheel en branches binnen de sector de exploitatierekeningen en de inzet van arbeid (in werkzame personen en full time equivalenten) worden gepubliceerd;
3. De Nationale Rekeningen (NR), waarin voor de economie als geheel en voor sectoren de toegevoegde waarde wordt gepubliceerd. Op basis van deze Nationale Rekeningen kan vervolgens in combinatie met de arbeidsrekeningen de bruto toegevoegde waarde per uur of fte worden bepaald.

Beide eerste databronnen worden op microniveau – bij individuele bedrijven – verzameld. Voor de Nationale Rekeningen worden alle branches en sectoren als onderdeel van de nationale economie samengevoegd volgens internationale richtlijnen (CBS, 2009, 2015). Kort gezegd zijn gegevens uit de maandstatistieken meer geschikt om korte termijn omzetontwikkelingen te presenteren. Gegevens uit de productiestatistieken zijn meer geschikt als branche-informatie en om bedrijven op brancheniveau te benchmarken. Gegevens uit de Nationale Rekeningen zijn beter geschikt om het macro-economische beeld van Nederland of het meso-economische beeld van een sector in kaart te brengen (CBS, 2009).

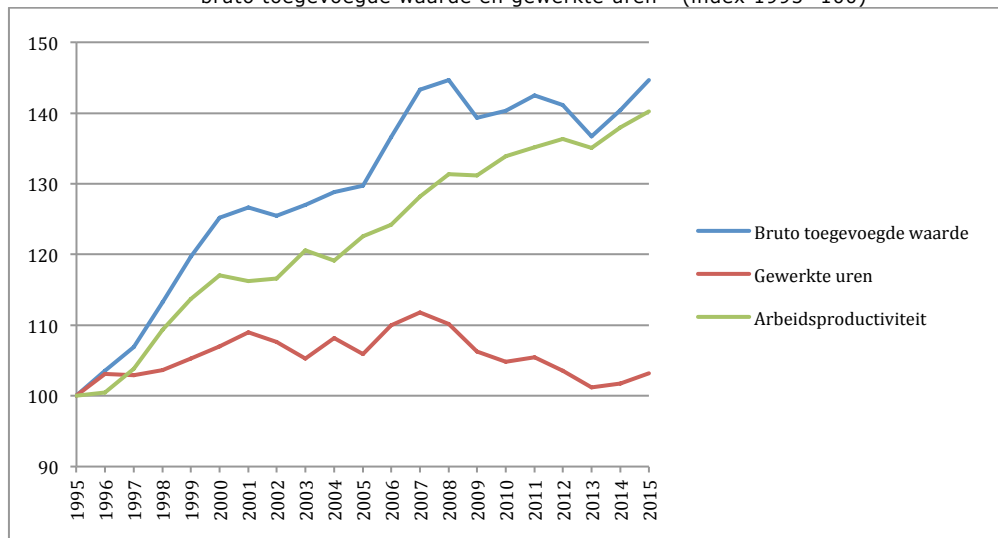
Desgevraagd heeft het CBS hier nog aan toegevoegd:

- De NR integreren meerdere bronnen waardoor de cijfers meer onderlinge samenhang vertonen. In tegenstelling tot de productiestatistieken hanteren de NR een continuïteitstrategie waardoor cijfers beter vergelijkbaar zijn in de tijd;
- De beste bron voor het bepalen van de arbeidsproductiviteit van de detailhandel zijn de Nationale Rekeningen, waaronder de rekeningen voor de productie en inkomens van bedrijven en de arbeidsrekeningen. In de NR worden zowel de toegevoegde waarde als het arbeidsvolume bepaald;
- Het gebruik van omzetcijfers als indicatie voor de ontwikkeling van de toegevoegde waarde wordt afgeraden. De kosten van de detailhandel bestaan voor het grootste deel uit inkopen en andere kosten, die geen waarde toevoegen;
- De maandstatistieken van de detailhandel hebben opeenvolgend een (kleine) negatieve bias, waardoor de ontwikkelingen worden onderschat. Voor langere tijdreeksen hebben deze maand-op-maand effecten cumulatieve gevolgen. In 2015 zijn maatregelen genomen om deze bias te verminderen c.q. elimineren.

In figuur 4 is de ontwikkeling van de arbeidsproductiviteit voor een periode van 20 jaar van 1995 tot 2015 weergegeven. Hieruit blijkt een arbeidsproductiviteitsstijging van ruim 40% in 20 jaar.



Figuur 4 Ontwikkeling reële arbeidsproductiviteit detailhandel 1995-2015 op basis van bruto toegevoegde waarde en gewerkte uren<sup>12</sup> (index 1995=100)



Dat is een gemiddelde stijging van 1,8% per jaar. De arbeidsproductiviteit is weergegeven als bruto toegevoegde waarde per gewerkt uur. Dit aantal bereikte een top in 2007 met 948 miljoen gewerkte uren. Over de gehele periode nam het aantal gewerkte uren toe van 848 miljoen uur in 1995 tot 875 miljoen uur in 2015. In die periode nam het aandeel gewerkte uren van werknemers in het totaal aantal werkuren (inclusief zelfstandigen etc.) toe van 67 tot 76%. Omdat werknemers kortere werkweken hebben dan zelfstandigen heeft dit een positief effect gehad op de productiviteit.

<sup>12</sup> Het CBS publiceert in de Nationale Rekeningen gegevens over de detailhandel exclusief auto's, inclusief apotheken.

Tabel 4 Werkgelegenheid, bruto toegevoegde waarde en arbeidsproductiviteit detailhandel 1995-2015, Nederland (bron: CBS, Nationale Rekeningen<sup>13</sup>)

Detailhandel (niet in auto's)		1995	2015
Werkzame personen	x 1.000	648	793
Aantal banen	X 1.000	690	867
Arbeidsjaren totaal fte	X 1.000	439	478
Arbeidsjaren werknemers fte	X 1.000	331	385
Arbeidsjaren zelfstandigen etc. fte	X 1.000	108	93
Gewerkte uren totaal	X 1 mln	849	875
Gewerkte uren werknemers	X 1 mln	568	663
Gewerkte uren zelfstandigen etc.	X 1 mln	281	212
Uren/jaar totaal		1.934	1.831
Uren/jaar werknemers		1.716	1.722
Uren/jaar zelfstandigen etc.		2.602	2.280
Bruto toegevoegde waarde (werkelijke prijzen)	X 1 mln €	12.644	23.208
AP: BTW per fte werkelijke prijzen	€	28.802	48.552
AP: BTW per uur werkelijke prijzen	€	14,89	26,52
Reële bruto toegevoegde waarde (2010=100)	X 1 mln €	15.250	22.066
AP: Reële BTW per fte (2010=100)	€	34.738	46.163
AP: Reële BTW per uur (2010=100)	€	17,96	25,22
Omzet detailhandel in werkelijke prijzen <sup>14</sup>	X 1 mln €	56.180	100.301
Reële omzet detailhandel (2010=100) <sup>15</sup>	X 1 mln €	61.765	95.908
Omzet per fte, werkelijke prijzen	€	127.972	209.834
Reële omzet per fte (2010=100)	€	140.694	200.644
Omzet per uur in werkelijke prijzen	€	66,17	114,63
Reële omzet per uur (2010=100)	€	72,75	109,61

In tabel 4 zijn enkele gegevens opgenomen om de arbeidsproductiviteit te bepalen. Zowel bruto toegevoegde waarde als de omzet per fte of per gewerkt uur zijn in constante prijzen (dat wil zeggen gecorrigeerd voor inflatie) met ruim 40% toegenomen. Dit betekent een stijging van rond 1,8% per jaar. In die periode is de reële arbeidsproductiviteit in de VS meer dan verdubbeld, wat neerkomt op een stijging van ruim 3% per jaar (zie figuur 3).

Uit een vergelijking van Nederland en de VS blijkt dat de reële output per uur in de VS (gemeten in Euro's) in 1995 circa 14% onder die van Nederland lag. Onder meer door de stijgende dollarkoersen, maar ook door de productiviteitsexplosie is dat beeld in 2015 geheel gekanteld. In dat jaar ligt de omzet per gewerkt uur in de VS zo'n 40% boven die in ons land (zie tabellen 4 en 5).

<sup>13</sup> Exclusief auto's, inclusief apotheken. Apotheken hadden in 2014 totale bedrijfsopbrengsten van € 4,869 miljard, 30.600 werkzame personen en een arbeidsvolume van 19.300 arbeidsjaren.

<sup>14</sup> Bron: Productiestatistieken. Schatting voor het jaar 2015 van detailhandel.info. Gegevens detailhandel exclusief auto's en apotheken. In de VS worden de 'retail sales' ook wel weergegeven met inbegrip van de omzet van 'food and drinking places'.

<sup>15</sup> Bron: Productiestatistieken. Schatting voor het jaar 2015 van detailhandel.info. Gegevens detailhandel exclusief auto's en apotheken.



Tabel 5 Werkgelegenheid, waarde productie en arbeidsproductiviteit detailhandel 1987-2015  
Verenigde Staten (bron: BLS)<sup>16</sup>

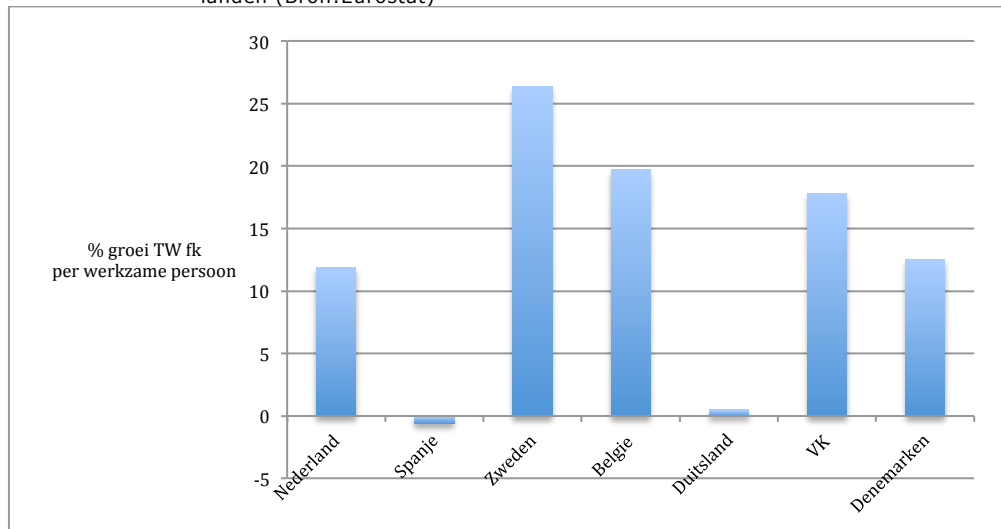
Detailhandel (niet in auto's)		1987	1995	2015
Aantal werkzame personen (WP)	<i>X 1.000</i>	12.399,5	13.644,1	14.508,3
Gewerkte uren totaal	<i>X 1 mln</i>	19.199,2	21.169,5	21.653,4
Gewerkte uren per jaar		1.548	1.551	1.492
Omzet in werkelijke prijzen	<i>X 1 mln \$</i>	1.084.839,0	1.637.901,0	3.522.409,7
AP: Omzet per WP werkelijke prijzen	\$	87.495	120.046	249.560
AP: Omzet per uur werkelijke prijzen	\$	56,51	84,20	162,67
Prijsindex 2010=100		77,8	90,3	100,8
Reële omzet (2010=100)	<i>X 1 mln \$</i>	1.395.291,2	1.813.256,4	3.591.340,2
AP: Reële omzet per WP (2010=100)	\$	112.528	132.897	247.537
AP: Reële omzet per uur (2010=100)	\$	72,67	85,65	165,86
Wisselkoers	\$ per €	1,0383	1,3720	1,1095
Reële omzet (2010=100)	<i>X 1 mln €</i>	1.343.822,7	1.321.615,4	3.236.899,6
AP: Reële omzet per WP (2010=100)	€	108.377	96.864	223.107
AP: Reële omzet per uur (2010=100)	€	69,99	62,43	149,53

### 3.3 Nederland vergeleken met andere Europese landen

Volgens het CPB (2016) is het gebruikelijk de VS als benchmark te gebruiken voor de beoordeling van de productiviteit van het Europese bedrijfsleven. Reden is, dat voor vrijwel alle landen in Europa geldt, dat de arbeidsproductiviteit lager is dan die in de VS. Gegevens over de bruto toegevoegde waarde per sector, met name de detailhandel zijn niet beschikbaar. Wel kan als indicatie een vergelijking van Nederland met enkele andere EU-landen worden gemaakt van de handel als geheel (zie figuur 5). Europees gezien neemt Nederland, qua productiviteitsontwikkeling in de handel een middenpositie in. In Nederland nam de productiviteit van de handel tussen 2008 en 2014 met 11,9% toe. Aanmerkelijk hoger lag deze toename in Zweden, België en het VK. Duitsland en Spanje deden het in deze periode slechter dan Nederland (zie figuur 3; bron: Eurostat). Met name Zweden scoort aanmerkelijk beter, hetgeen ook al bleek uit de CPB studie (2016).

<sup>16</sup> In deze tabel bestaat de omzet uit de waarde van de productie.

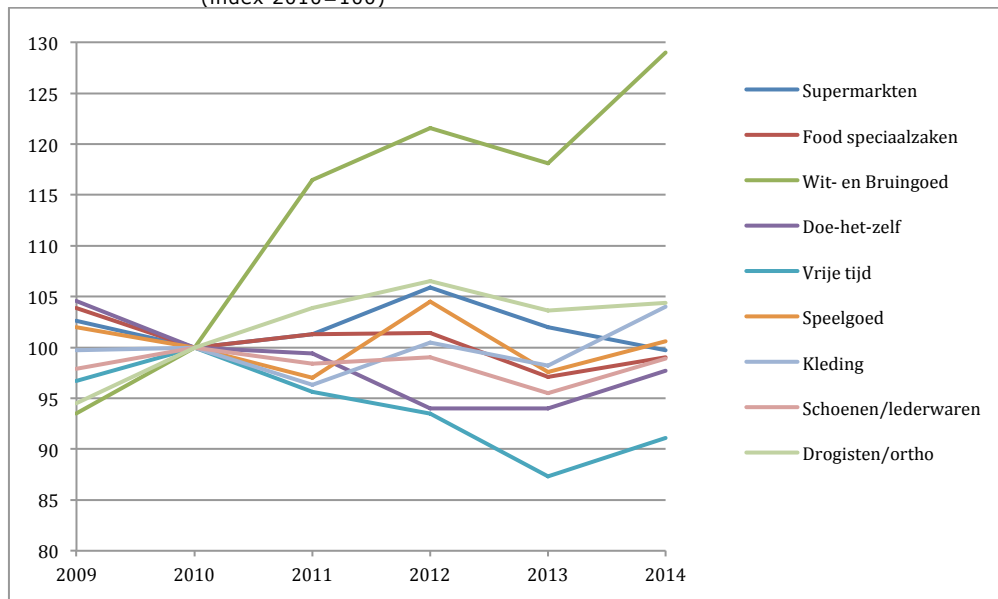
Figuur 5 Ontwikkeling arbeidsproductiviteit van de handel als bruto toegevoegde waarde tegen factor kosten per werkzame persoon, 2008-2014 in een aantal EU-landen (Bron:Eurostat)



### 3.4 Verschillen tussen branches

Er zijn grote verschillen in de ontwikkeling van de reële (gecorrigeerd voor prijsstijgingen) arbeidsproductiviteit per branche (bron: Productie Statistieken CBS). Over de gehele periode deden zich de grootste stijgingen voor bij winkels in wit- en bruinoed, bij kledingzaken en bij drogisten (figuur 6). Sterkste daling deed zich voor bij winkels in vrijetijdsartikelen, food speciaalzaken, dhz-winkels en bij schoenenwinkels. Over de hele periode genomen bleef de arbeidsproductiviteit min of meer gelijk bij supermarkten, speelgoedzaken en schoenenwinkels. De grote toename van de arbeidsproductiviteit van de wit- en bruinoedzaken komt vooral door de forse afname van de werkgelegenheid, van 12.500 fte in 2009 tot 9.100 fte in 2014. Daar stond een veel kleinere omzetsdaling tegenover. Voor een deel zijn de productiviteitsstijgingen in deze sector doorgegeven aan de consument. Van 2009 tot 2014 daalden de prijzen in deze sector met 17% (bron: CBS). Met name vanwege deze prijsdalingen (lagere online prijzen) kwamen de marges van de gevestigde fysieke detailhandel onder grote druk te staan, met faillissementen als gevolg. Maar het gevolg was wel een hogere productiviteit van deze branche.

Figuur 6 Ontwikkeling reële arbeidsproductiviteit Nederland, 2009-2014 per branche (index 2010=100)



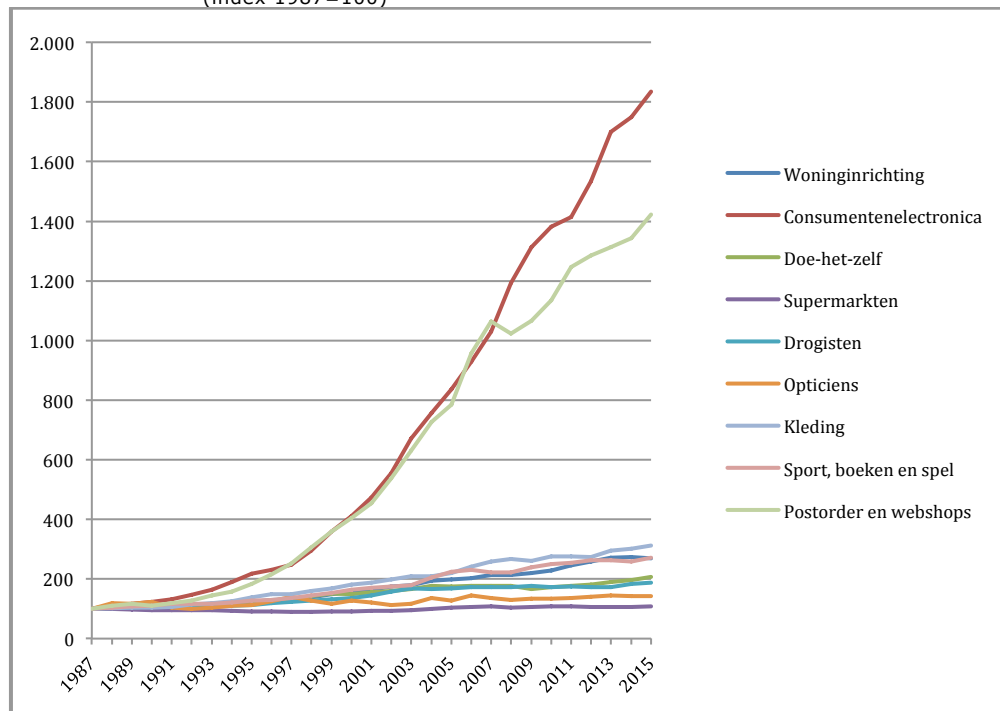
Ook bij kledingzaken nam de werkgelegenheid sterker af (van 61.200 fte in 2009 tot 57.500 fte in 2014) dan de omzet. In de supermarktbranche nam de werkgelegenheid toe van 110.000 fte in 2009 tot 116.000 fte in 2014. Een vergelijkbare stijging deed zich voor van de omzet.

Hoe laat zich dit verklaren? Een eerste reden is de concurrentie van het online-kanaal. Net zoals dat in Nederland in de afgelopen jaren in de bruin- en witgoedbranche het geval is geweest. Illustratief daarvoor is ook de ontwikkeling van de reële arbeidsproductiviteit in de VS (zie figuur 7).

In de VS blijkt de arbeidsproductiviteit van de winkels in consumentenelektronica bijna lineair mee te groeien met die van sector 'postorder en webshops'. Tegelijkertijd neemt de arbeidsproductiviteit van supermarkten van 1985 tot 2015 slechts met 8% toe. Kleding is na consumentenelektronica de een na sterkste stijger in de VS met een toename van de index van 100 tot 311, een stijging van meer dan 200%.

In de VS liggen de marktaandelen van de verkopen van kleding en bruin- en witgoed rond de 30%. Dat van supermarkten rond 2%. In Nederland werd in 2015 30% van bruin- en witgoed, 16% van de kleding en 1-2% van de food online verkocht (Rabobank, 2016).

Figuur 7 Ontwikkeling reële arbeidsproductiviteit VS, 1987-2014 per branche  
(index 1987=100)



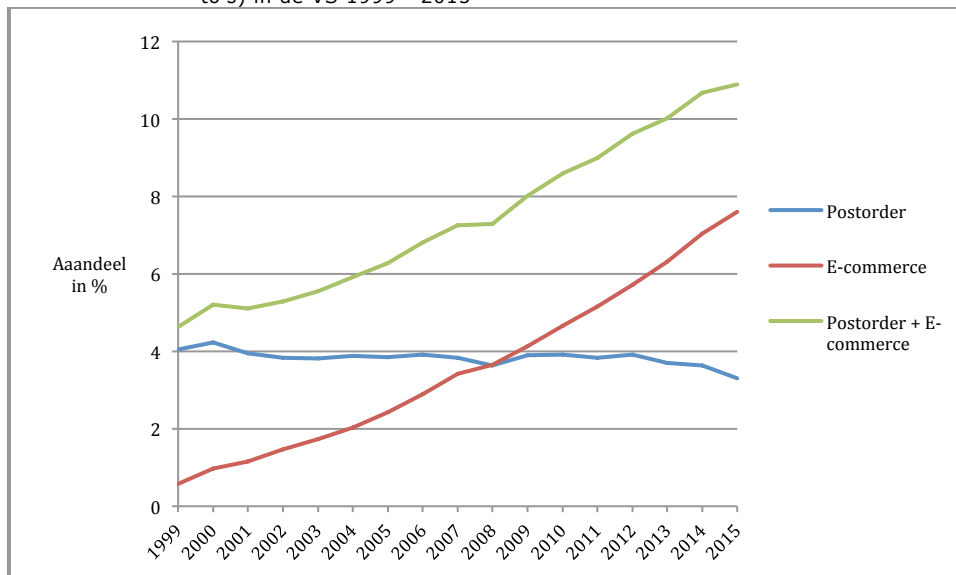
Wat kan hieruit worden geconcludeerd?

- Het fysieke kanaal in bruin- en witgoed ondervindt veel concurrentie van het online kanaal. Dit heeft geleid tot faillissementen (in de periode 2009-2014 in Nederland onder meer van Block, Modern, It's, De Harense Smid, Ben van Dijk, iCentre) en uitstoot van werkgelegenheid. Van 2009 tot 2015 nam het aantal vestigingen in deze branche af van 1.840 tot 1.460 (Bron: CBS). De hevige concurrentie dwingt het fysieke kanaal tot productiviteitsverbetering. Door de grootschaligheid van de bedrijfstak (onder meer Media Markt, BCC en Expert) kunnen de besparingen op arbeid, de productiviteitsverbeteringen en de toevloeiing van omzet van gefailleerde bedrijven (de omzet wordt over minder bedrijven verdeeld), het verlies van marktaandeel van het gehele fysieke kanaal opvangen. Dit laat onverlet, dat het ene bedrijf (bijvoorbeeld Media Markt) de verliezen beter kan opvangen dan het andere. Ook in de afgelopen jaren zijn er nieuwe faillissementen geweest, waaronder die van Scheer & Foppen, Dixons en Mycom, en daalde het aantal fysieke vestigingen verder tot 1.360 in 2016;
- Ook het fysieke kanaal van kleding ondervindt veel concurrentie van het online kanaal. Tussen 2009 en 2015 daalde het aantal vestigingen van kledingwinkels van 17.760 tot 16.280. Op dit moment zijn er 15.855 vestigingen. De concurrentie van de zelfstandige winkels komt behalve van het online kanaal ook van grote efficiënte ondernemingen als H&M en Zara;
- De reële arbeidsproductiviteit van de supermarkten is over de gehele periode 2009-2015 met niet meer dan 2% toegenomen. Ook in de VS doen zich in deze branche slechts geringe stijgingen voor. In de VS is het marktaandeel van het online kanaal in de foodsector 2-3%, in Nederland 1-2%. De geringe concurrentie van het online kanaal staat voornamelijk grote productiviteitsstijgingen in de weg.

### 3.5 E-commerce in de VS

De totale Amerikaanse retail heeft in 2015 zo'n \$ 4.708 miljard omgezet. Nu is dit inclusief de verkopen van auto's en auto-onderdelen. Exclusief de laatstgenoemde omzetcategorieën bedroeg de omzet van de retail in de VS, \$ 3.522 miljard. Het is uitermate lastig het beeld van de 'niet winkelomzet' in de VS compleet te krijgen. Het beeld in tabel 6 wordt min of meer compleet geacht voor het jaar 2015. In totaal bedroeg de e-commerce omzet in de VS \$ 341 miljard. Dit is de online omzet van alle retailers (excl. reizen, abonnementen, financiële producten etc.). Het betreft het totaal van de omzet van zowel pure players als cross-channellers. Het betreft eveneens de omzet van zowel webshops, mobiel, EDI, platforms, elektronische mail en andere online systemen. Van deze 341 miljard kwam circa \$ 290 miljard voor rekening van de bedrijven die statistisch zijn ingedeeld in NAICS 45411 (hoofdactiviteit: postorderbedrijf en e-commerce). De overige \$ 51 miljard komt voor rekening van cross-channel retailers, voor zover zij hun online activiteiten niet in een afzonderlijke juridische eenheid hebben ondergebracht. De totale omzet van postorderbedrijven en e-commerce in NAICS 45411 bedroeg in 2015 \$ 332 miljard, waarvan \$ 290 miljard e-commerce en \$ 142 miljard postorder. Van de totale omzet van e-commerce, werd circa \$ 75 miljard verkocht via mobiele devices.<sup>17</sup> In figuur 8 is de ontwikkeling van het marktaandeel van de 'niet-winkel' verkopen in de VS weergegeven. Daarbij is uitgegaan van het marktaandeel van de verkopen, excl. die van de cross-channellers (NAICS 45411). Dit is het meest gepubliceerde marktaandeel, onder andere door National Retail Federation (NRF). Uit de tabel blijkt door de jaren heen, het marktaandeel van postorderbedrijven langzaam te dalen: van 4,2% in 1999 naar 3,3% in 2015. Het marktaandeel van e-commerce in de omzet van de detailhandel in de VS is vrij lineair gestegen van 1% in 1999 naar 7,6% in 2015. Met inbegrip van de e-commerce omzet in alle retail bedrijven, bedraagt het marktaandeel van e-commerce in de VS 9,4%.

Figuur 8 Ontwikkeling marktaandeel e-commerce en postorder in retailomzet (excl. auto's) in de VS 1999 - 2015



<sup>17</sup> De bronnen van de data in deze paragraaf zijn voornamelijk het U.S. Census Bureau en het Bureau of Labor Statistics (BLS) van de VS.



In tabel 6 zijn voor de periode 1987-2015 enkele kerngegevens van de thuiswinkelbranche (webshops en postorder) in de VS opgenomen. Uit deze tabel blijkt onder meer dat:

- In tegenstelling tot de gebruikelijke ontwikkeling halveerden de prijzen van thuiswinkelen tussen 1987 en 2015. Deze daling heeft zich vrij regelmatig over de gehele periode voor gedaan;
- In elke van de onderscheiden perioden van circa 10 jaar, verdubbelde zich nagenoeg de omzet;
- De grootste reële stijging (gecorrigeerd voor prijsveranderingen) heeft zich voorgedaan in de periode van 1995 tot 2005;
- In de periode 2005-2015 nam de reële online omzet met gemiddeld 5,4% per jaar toe;
- Door de combinatie van systeemintensivering, inzet van uren en prijsontwikkeling zijn de reële omzet per gewerkt uur en per werkzame persoon fors toegenomen.

In tabel 6 is een overzicht opgenomen van de ontwikkeling van de thuiswinkelbranche in de VS.

Tabel 6 Ontwikkeling thuiswinkelbranche in de VS

		1987	1995	2005	2015
Aantal werkzame personen (WP)	<i>X 1.000</i>	153,2	225,4	313,4	424,9
Totaal gewerkte uren	<i>X 1 mln</i>	240.676	373.926	489.978	720.178
Gewerkte uren per WP, per jaar		1.571	1.659	1.563	1.695
Nominale omzet in werkelijke prijzen	<i>X 1 mln €</i>	20.859	52.680	175.900	432.742
Nominale omzet per werkzame persoon	<i>\$ per WP</i>	136.155	233.717	561.264	1.018.456
Nominale omzet per gewerkt uur	<i>\$ per uur</i>	86,67	140,88	359,00	600,88
Prijsindex	<i>2010=100</i>	198,3	176,6	104,7	96,6
Reële omzet (2010=100)	<i>X 1 mln €</i>	10.519	29.836	167.938	448.100
Reële omzet per werkzame persoon (2010=100)	<i>\$ per WP</i>	68.662	132.370	535.859	1.054.600
Reële omzet per gewerkt uur (2010=100)	<i>\$ per uur</i>	43,71	79,79	342,75	622,21

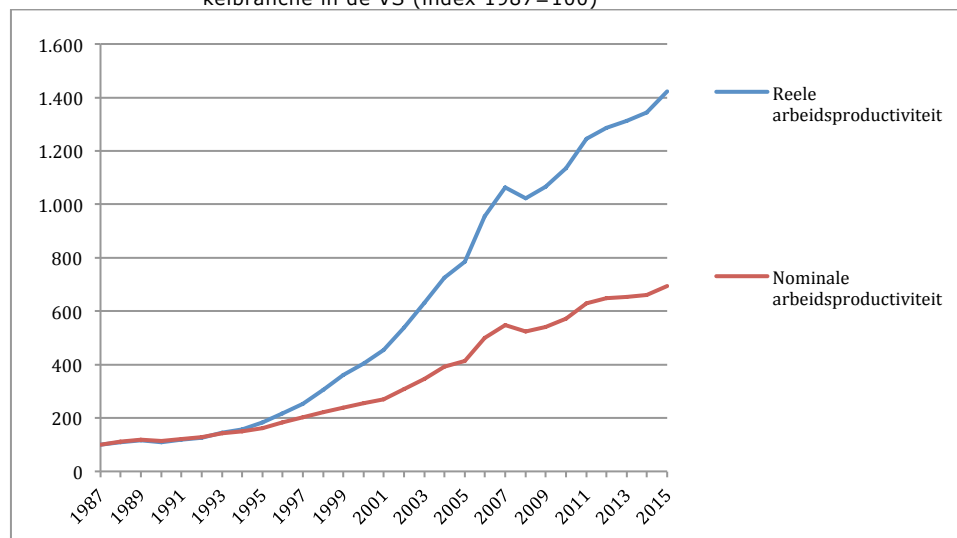
Gezien de prijsdaling van de groei verkochte producten, bestaat de groei van de arbeidsproductiviteit op zijn minst uit 2 delen:

- Door het goedkoper worden van de online verkochte producten, krijgt de eindconsument meer waar voor hetzelfde geld. Dit heeft in de loop der tijd een positief effect op de reële omzet (teller van de arbeidsproductiviteit);
- De afname van de benodigde hoeveelheid arbeid per eenheid product heeft eveneens een positief effect op de arbeidsproductiviteit (noemer).

In figuur 9 is de ontwikkeling van de nominale (lopende prijzen) en reële arbeidsproductiviteit (in constante prijzen) weergegeven. Daarbij is het niveau voor beide grootheden in 1987 op 100 gesteld. De reële stijging van index=100 in 1987 tot index=1.423 in 2015 komt volledig voor rekening van arbeidsbesparingen. De nominale arbeidsproductiviteit stijgt van 1987 index=100 tot 2015

index=693. Dit betekent dat ongeveer de helft van de productiviteitswinsten is terechtgekomen in het consumentensurplus en heeft geleid tot lagere prijzen.

Figuur 9 Ontwikkeling van de nominale en reële arbeidsproductiviteit van de thuiswinkelbranche in de VS (index 1987=100)



Voor Nederland zijn deze berekeningen niet te maken omdat er geen statistische gegevens over de prijsontwikkeling van online beschikbaar zijn.

Tot slot kan uit de gegevens in tabel 6 worden afgeleid, dat de transitie van omzet van stenen winkels naar omzet van met name webwinkels in de periode 1995-2015 circa 1,28 miljoen banen in de VS heeft gekost. Maar door de omzetgroei in deze periode kwamen er per saldo tussen 1995 en 2015 in de detailhandel in de VS zo'n 860.000 banen bij, waarvan 200.000 banen in de webwinkels en 660.000 banen in de fysieke winkels. Dat komt er feitelijk op neer dat de fysieke retail in de VS wel marktaandeel heeft verloren aan het online kanaal, maar vrijwel geen omzet. Terwijl de werkgelegenheid ook in de fysieke detailhandel is gegroeid.

### 3.6 De productiviteit van het online kanaal

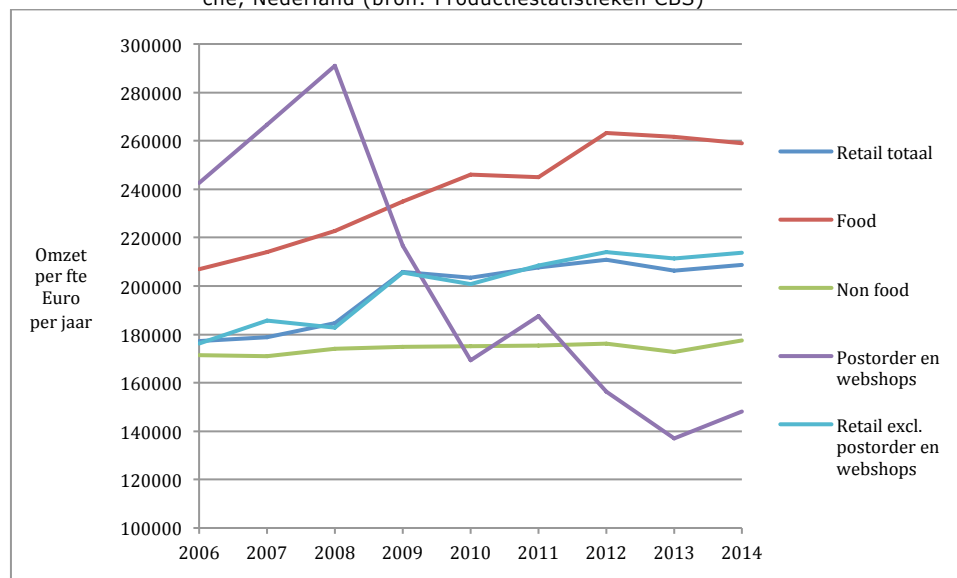
Over de productiviteit van het online kanaal verstrekt het CBS pas sinds 2011 gegevens. Het betreft dan de productiestatistieken van postorderbedrijven en webwinkels. Voor die tijd werden gegevens gepresenteerd over 'detailhandel, geen winkel of markt'. Op basis van deze statistieken kan evenals voor winkels in het fysieke kanaal een omzet per full time equivalent werkzame persoon voor het online kanaal worden benaderd.

Het laatst bekende jaar waarover cijfers bekend zijn is 2014. In dat jaar bedroeg de arbeidsproductiviteit van het fysieke kanaal (exclusief auto's en webshops) € 213.658<sup>18</sup>. Die van webshops bedroeg dat jaar € 148.200. Tot 2009 was de ar-

<sup>18</sup> In deze paragraaf wordt gesproken over webshop, dat staat voor 'detailhandel, geen winkel of markt' c.q. 'postorderbedrijven en webshops'.

beidproductiviteit van webshops hoger dan die van fysieke winkels; de jaren daarna lager. Voor de beoordeling hiervan wordt opnieuw gebruik gemaakt van gegevens over de retail in de VS (zie tabel 6).

Figuur 10 Ontwikkeling arbeidsproductiviteit in werkelijke prijzen, 2006-2014 per branche, Nederland (bron: Productiestatistieken CBS)



Tabel 7 Productiviteit thuiswinkelbranche Nederland en VS

		2014	2015
<b>Nederland: webshops</b>			
Arbeidsjaren totaal fte	X 1.000	37,2	
Totale bedrijfsopbrengsten, werkelijke prijzen	* 1 mln €	5.513	
Arbeidsproductiviteit	€ per fte	148.200	
<b>VS: thuiswinkelbranche</b>			
Aantal werkzame personen (WP)	X 1.000	383,5	424,9
Totaal gewerkte uren	X 1 mln	673.559	720.178
Gewerkte uren per WP, per jaar		1.756	1.695
Omzet in werkelijke prijzen	X 1 mln \$	386.135	432.742
AP: Omzet per werkzame persoon, werkelijke prijzen	\$ per WP	1.006.871	1.018.456
AP: Omzet per gewerkt uur, werkelijke prijzen	\$ per uur	573,27	600,88
Wisselkoers euro-dollar	\$ per €	1,3285	1,1095
AP: Omzet per werkzame persoon, werkelijke prijzen	€ per WP	757.900	917.941
AP: Omzet per gewerkt uur, werkelijke prijzen	€ per uur	431,52	541,57

### 3.7 Samenvattende conclusies

De belangrijkste conclusie uit 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. In de VS is de productiviteit van de online retailers ruim 900.000 euro per jaar, per fte. In Nederland niet meer dan 150.000 euro. Natuurlijk zijn er bedrijven die het beter doen. Volgens de informatie op de websites behaalt Coolblue een omzet per jaar van € 370.000 per medewerker, Bo.com van € 800.000 per medewerker en RFS (onder meer Wehkamp en Fonq) van € 550.000 per medewerker. 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 webwinkels in ons land heeft 92% slechts 1 werkzame persoon en slechts 1% heeft 5 of meer werkzame personen. De schaal van de webshops in de VS is aanmerkelijk groter dan die in ons land. Bovendien bedienen de winkels in de VS een aanmerkelijk grotere thuismarkt. De VS heeft 320 miljoen inwoners, Nederland nauwelijks 17 miljoen. Daar komt nog eens bij dat Amerikaanse webshops Engelstalig zijn en daarmee een wereldwijd bereik hebben. Nederlandse webshops hebben dit voordeel niet. In 2015 kochten Nederlanders voor 513 miljoen euro over de grens. In 2013 hadden de Nederlandse webwinkels al een exportdeficit van € 363 miljoen. Dat betekent dat Nederlandse consumenten meer in het buitenland kopen dan buitenlanders bij Nederlandse webwinkels. Hier is veel werk aan de winkel. Langs deze weg wordt de detailhandel van een binnenlands verzorgende sector tot een sector waarbij Nederlanders hun aankopen importeren via buitenlandse webshops als Amazon, Alibaba, Zalando en ASOS. Dit kost ons land productiviteit, toegevoegde waarde, omzet en werkgelegenheid.

Een tweede conclusie is dat Nederland *op zich* gemiddeld scoort qua productiviteit in vergelijking met andere Europese landen. Maar er zijn in ons land grote verschillen tussen branches. De meest gunstige ontwikkeling – qua productiviteit – heeft in ons land de bruin- en witgoedsector doorgemaakt. Het fysieke kanaal in bruin- en witgoed ondervindt veel concurrentie van het online kanaal. Dit heeft geleid tot faillissementen en uitstoot van werkgelegenheid. Van 2009 tot 2015 nam het aantal vestigingen in deze branche af van 1.840 tot 1.460. De hevige concurrentie heeft het fysieke kanaal geleid tot forse productiviteitsverbetering. Door de grootschaligheid van de bedrijfstak zijn alle ontwikkelingen – van faillissementen tot prijsdalingen – door de bestaande bedrijven opgevangen.

Er worden verschillende oorzaken genoemd voor een achterblijvende productiviteitsontwikkeling (CPB, 2006; McKinsey, 2007, 2014; OECD, 2015):

- De omvang van product- en dienstinnovaties en van procesinnovaties, waaronder managementsystemen en het tempo waarin organisatieveranderingen worden geïmplementeerd;
- De snelheid waarmee nieuwe technologieën worden toegepast;
- De mate waarin sprake is van toetredings-, vestigings- en andere belemmeringen;
- de mate van regulering van arbeids-, product- en kapitaalmarkten (met name door de overheid);
- De openheid van markten c.q. de internationale oriëntatie;
- De organisatorische en fysieke schaal van de bedrijven in een sector;
- De omvang van de afnemersmarkten;
- De mogelijkheden om bedrijfsconcepten op te schalen;
- De omvang van de concurrentie;

- De intensiteit waarmee (nieuwe) kennis wordt ontwikkeld, de omvang van investeringen in R&D, de kwaliteit van het onderwijs, de intensiteit van samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven;
- De mate waarin best practices tussen bedrijven worden uitgewisseld.

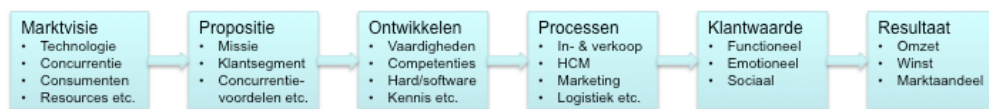
De recepten zijn al vaker gepresenteerd. Maar de sleutel ligt voor een groot deel ook bij de bedrijven zelf. Tot nu toe heeft de hele online-ontwikkeling in ons land nog niet tot maatschappelijke en economische meerwaarde geleid. Online handelen is internationaal zaken doen. De Nederlandse online sector is over het geheel genomen te improductief, te nationaal en te weinig internationaal gericht, te kleinschalig en te weinig professioneel. Op dit punt zal een forse inhaalslag moeten worden gemaakt. Daar komt bij dat weinig Nederlandse online-concepten schaalbaar zijn. Het zijn voor een groot deel omzetvolume concepten die vrijwel niet zijn te internationaliseren. Om redenen van een te kleine schaal. Voor deze bedrijven zijn buitenlandse ondernemingen als Amazon en Alibaba zeer grote en bijna onverslaanbare concurrenten als zij echt doordrukken op de Nederlandse markt. Anderzijds geldt voor de Nederlandse stenen retail dat deze veel sneller moet veranderen. Het ontbreekt veel van deze bedrijven aan een toekomstvisie waarbij online een factor van betekenis wordt voor alle bedrijven om daar een strategie voor te ontwikkelen. Ook dit kost ons land groeivermogen. In paragraaf 4.2 wordt meer uitgebreid ingegaan op de productiviteitswinsten die bedrijven kunnen boeken.

## 4 Hoe wordt het geld verdiend?

### 4.1 Inleiding

In figuur 11 is de aanzet voor het bedrijfsmodel – *business model* -van een onderneming weergegeven. Wat deze aanzet beschrijft, is hoe de onderneming van strategie tot resultaat komt. Het bedrijfsmodel wordt verder uitgewerkt in hoofdstuk 4.4. Het verdienmodel is een onderdeel van het bedrijfsmodel. Het bedrijfsmodel is dus ruimer dan het verdienmodel. Het verdienmodel van detaillisten is eenvoudig: producten en diensten inkopen en tegen een acceptabele marge doorverkopen aan consumenten. Het verschil tussen inkoopprijs en verkoopprijs is de brutomarge en die moet de kosten dekken van het personeel, de huisvesting, webdevelopment, inkoop externe diensten etc. Aan het primaire verdienmodel kunnen nog aanvullende activiteiten worden toegevoegd: verhuur van winkelruimte, verkoop van diensten of abonnementen etc. 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 noodzakelijk. Navolgend worden eerst de marktvisie en de propositie kort toegelicht.

Figuur 11 Van marktvisie naar resultaat: de aanzet voor het bedrijfsmodel



#### *De marktvisie*

De marktvisie van de onderneming moet gebaseerd zijn op allerlei situaties en ontwikkelingen in de externe omgeving van de onderneming: de concurrentie, het consumentengedrag, de economische en technologische ontwikkelingen etc. De marktvisie bepaalt met de binnen de onderneming aanwezige middelen als kennis, vaardigheden en andere competenties, financiële middelen, technologieën en andere materiele en immateriële activa en resources, de missie, de doelen en de strategie van de onderneming. Als toelichting enkele voorbeelden. Als een fysieke detaillist, als marktvisie heeft, dat internetverkoop in zijn markt nooit of zeer beperkt zullen toenemen zal hij hele andere strategische keuzen maken, dan een detaillist, die daar een tegengestelde mening over heeft. Zo kwam de Bijenkorf al een jaar of 10 geleden tot de overtuiging dat over een aantal jaren een groot deel van de markt via internet zou lopen. Blokker in 2013. Van de fysieke winkels gelooft op dit moment nog steeds 60% niet in cross channel als model van de toekomst. Daartegenover gelooft 60% van de webshops daar wel in. Van de stenen winkels houdt 80% trends in de omgeving bij. De webshops bijna allemaal. Van de fysieke detailhandel meent 65% over voldoende technologische competenties te beschikken om de doelen te bereiken. Van de webshops meent 70% dit.

#### *De propositie*

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. De propositie bevat de missie van de onderneming,

het concurrentievoordeel dat men wil behalen, het klantsegment dat de onderneming wil bedienen, de koopmotieven waarop de onderneming wil inspelen etc. In box 9 zijn enkele voorbeelden van missies als onderdeel van de propositie opgenomen. De missies in box 9 zijn vrijwel volledig geformuleerd in termen van klantwaarden die men wil leveren. Die klantwaarden kunnen in drie groepen worden onderscheiden:

- Functionele klantwaarden: bijvoorbeeld door in de missie de volgende klantvoordelen op te nemen: lage prijzen (Zeeman en Fietsenwinkel.nl), service (Coolblue.nl, Bol.com en fietsenwinkel.nl), oplossingen en advies (Wehkamp.nl, fietsenwinkel.nl), snelheid (Zeeman), gemak (Cafédéco.nl en Bol.com) en klantgerichtheid (Coolblue.nl en Bijenkorf);
- Emotionele klantwaarden: inspiratie (Cafédéco.nl, Wehkamp.nl en Fonq.nl), verrassing (Zeeman en Fonq.nl), leuk maken (Cafédéco.nl en Fonq.nl), blij maken (Coolblue.nl), verwonderen (Coolblue.nl), belevenissen creëren (de Bijenkorf), betrouwbaarheid (Fonq, Zeeman en Coolblue.nl), stijlvol (Bijenkorf en Cafédéco.nl) en passie (Fonq en de Bijenkorf);
- Sociale klantwaarde: merkbeleving (Bijenkorf) en community (Cafédéco.nl).

**Box 9 Voorbeelden van missies als onderdeel van de propositie**

De missie van *Zeeman* is dat de winkel goedkoop, verrassend en betrouwbaar wil zijn. Zeeman wil de laagst mogelijke prijzen bieden, zonder concessies te doen aan de kwaliteit. Relevant door snel in te spelen op veranderende klantbehoeften, verrassend door steeds opnieuw met nieuwe producten te komen en betrouwbaar door waar te maken wat wordt beloofd. De *Bijenkorf* heeft een andere missie. De Bijenkorf is hét toonaangevende warenhuis, dat met passie voor de klant ieder bezoek tot een belevenis maakt. Als primium brand zijn de pijlers daarvan: klantgerichtheid, inspirerend en stijlvol. *Wehkamp.nl* wil een online shopping autoriteit zijn, die continu oplossingen en advies biedt aan zijn klanten in een inspirerende winkelomgeving. *Coolblue.nl* wil de klanten blij maken en verwonderen met een obsessieve focus op klantgerichtheid. *Fonq.nl* wil een speciaal, verrassend, veelzijdig en inspirerend warenhuis zijn door met kleurrijke en bijzondere producten op het gebied van wonen, koken en lifestyle het leven een beetje leuker te maken. Andere kernwaarden van Fonq zijn: verwachtingen waarmaken, passie voor producten, vooruitstrevend en ambitieus. *Fietsenwinkel.nl* wil als grootste online fietsenwinkel de beste service van en door heel Nederland bieden en vakkundig en persoonlijk advies geven tegen de scherpste prijzen met een uitgebreid assortiment van fietsen en accessoires. *Cafédéco.nl* wil als dé community voor interieur en inspiratie het restylen van het eigen huis makkelijk en leuk maken door interieurspecialisten en liefhebbers met elkaar te verbinden. *Bol.com* wil de klanten op alle mogelijke manieren ontzorgen, onder meer door koopgemak, service en veel bestel- en betaallopties aan te bieden.

*Bron: websites van de genoemde ondernemingen.*

Voor elke onderneming is de keuze van een waardepropositie een doelgerichte keuze. 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 de medewerkers etc.

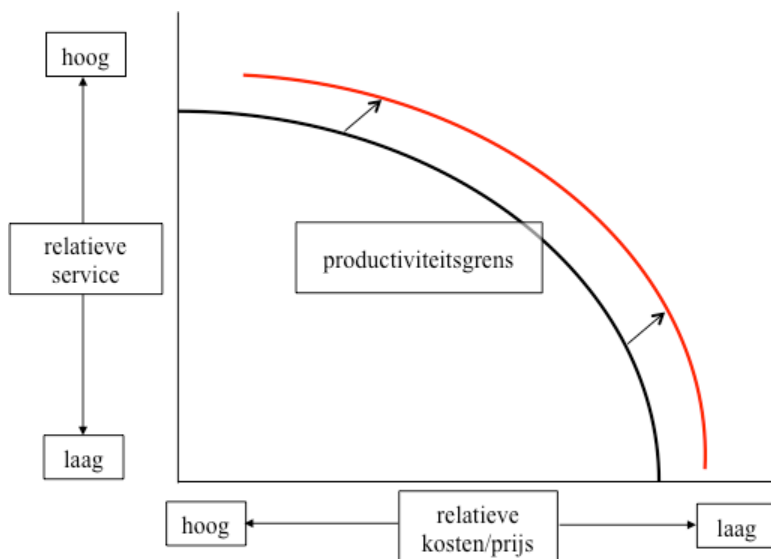
### *De strategie: trade off van productiviteit en positionering*

Er zijn enkele kenmerkende verschillen tussen de visies op strategievorming in de detailhandel. Op hoofdlijnen zijn er - in theorie - drie manieren om tot de keuze van een marktsegment te komen:

- In de eerste plaats door een marktsegment te kiezen waarin een duurzaam concurrentievoordeel kan worden opgebouwd;
- Vervolgens door een aantrekkelijk marktsegment te kiezen waar op een winstgevende manier voorzien kan worden in klantbehoeften;
- Of door een marktsegment te kiezen waarin de kennis en vaardigheden (resources) waarover de onderneming beschikt het beste kunnen worden benut.

In de praktijk zullen ondernemingen met alle drie de perspectieven rekening houden. Bijvoorbeeld de kennis of competenties die een onderneming in huis heeft leveren pas concurrentievoordeel op als deze bijdragen aan het vergoten van de efficiency en effectiviteit waarmee in de behoeften van klanten kan worden voorzien. Uiteindelijk raakt elke strategie - hoe die ook tot stand is gekomen - elkaar op de knooppunten van omzet, klantwaarde en winst. Het gaat er niet alleen om een gat in de markt te vinden - bijvoorbeeld door innovatieve producten en diensten te ontwikkelen - maar ook om die innovaties op een efficiënte manier te produceren en naar de markt te brengen. Uit de missies, zoals die in box 9 zijn aangegeven, blijkt al dat retailers verschillende marktposities kunnen innemen. Michael Porter heeft al in 1980 de dimensies strategische posities benoemd: operationele efficiency en een onderscheidende positionering ten opzichte van de concurrentie (zie figuur 12). Die onderscheidende marktpositie houdt in dat andere klantwaarden worden geleverd dan lage prijzen. Dat kan service excellentie zijn, maar ook sociale klantwaarden (merkwaarde, lokale betrokkenheid, community gevoel, life style etc.) of emotionele klantwaarde (beleving, verrassing, inspiratie, uniciteit etc.).

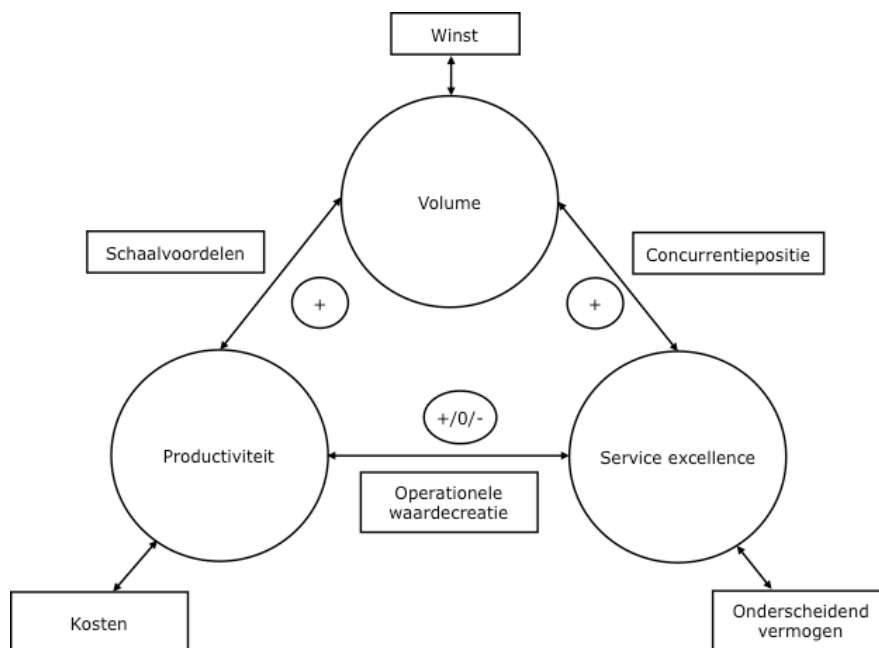
Figuur 12 De productiviteitscurve





Operationele efficiency heeft met alles te maken wat de onderneming in staat stelt de hulpbronnen beter te benutten: sneller kunnen leveren, minder neevkopen, snellere productontwikkeling etc. Ondernemingen met een betere operationele efficiency kunnen tegen lagere kosten, dus winstgevender produceren dan de concurrentie. Het concept van de *productivity frontier* van Porter geeft vervolgens de trade off weer tussen operationele efficiency en strategische positionering. Een onderneming kan op drie manieren beter presteren dan de concurrentie. Door meer klantwaarde te leveren, waardoor hogere prijzen in rekening kunnen worden gebracht. In de tweede plaats door zo efficiënt te zijn dat dezelfde klantwaarde kan worden geleverd tegen lagere kosten. En in de derde plaats door beide te doen.

Figuur 13 Trade offs bij waardecreatie.



In figuur 13 is de trade off van service- en prijs/kostenniveau langs de productiviteitscurve weergegeven. Gewoonlijk moeten lage kosten zich vertalen in lage prijzen en het serviceniveau wordt vervolgens bepaald door andere klantwaarden te bieden dan lage prijzen. Ondernemingen op de curve vormen de best practices in de bedrijfstak. Ondernemingen onder de curve leveren onderwaarde, ondernemingen boven de curve leveren overwaarde. Door innovatie schuift de productiviteitscurve naar rechts. Product- en procesinnovaties kunnen en moeten er immers toe leiden dat meer klantwaarde tegen dezelfde kosten worden geleverd of dezelfde klantwaarde tegen minder kosten.

In het vorige hoofdstuk is de ontwikkeling van online retail in de VS beschreven. Internetwinkelen heeft in de VS geleid tot een enorme productiviteitssprong, forse besparingen op arbeid, forse prijsdalingen en hogere brutomarges in de online dan in de fysieke retail.

## 4.2 De productiviteitswinsten van online retail

In figuur 12 is het basisconcept van Porter uitgebeeld. Wirtz en Zeithaml (2016) hebben dit concept uitgebreid. De aanleiding daarvoor is dat het voor ondernemingen lastig is – zo niet onmogelijk – om zich tegelijkertijd te onderscheiden met een hoog serviceniveau als met een laag kostenniveau te positioneren (*low cost, high service*). Zij introduceren volume als derde hoofdcomponent van waardecreatie. Die derde hoofdcomponent van waardecreatie is dan winst (of volume). Ondernemingen kunnen er dus voor kiezen de kasstroom te laten toenemen door bij gelijkblijvend volume- en marktprijsniveau de kosten te verlagen (operational excellence, d.w.z. de productiviteit te verhogen), of door bij gelijkblijvend kosten- en prijsniveau meer te verkopen (volume) of bij gelijkblijvend niveau van kosten en volume, de prijzen te verhogen (service excellence).

### **Box 10 Managementmodel van Amazon**

Amazon is een online retailer met in 2015 een omzet van \$ 107 miljard. In dat jaar boekte Amazon \$ 596 miljoen winst. In de afgelopen 12 jaar boekte Amazon in totaal \$ 5,5 miljard winst. Alleen in 2012 en in 2014 is verlies geleden. Voor Amazon zijn productiviteit en klanttevredenheid de belangrijkste doelen. Oprichter en CEO Jeff Bezos kan nog steeds woest worden op zijn medewerkers als klagende klanten niet goed zijn geholpen. Van het begin af aan pompte Bezos een deel van de winst terug in het bedrijf om de kwaliteit van de dienstverlening en de klantenservice te verbeteren. Daarnaast heeft Bezos een excessieve focus op productiviteit. En dat heeft wel zijn prijskaartje. Er zijn boeken vol geschreven over de manier waarop Amazon met zijn medewerkers omgaat. Die worden uitgeknepen tot op het bot, van minuut tot minuut gemonitord en achter hun vordden gezeten, waar ze ook gaan of staan. Amazon is Tayloriaans in de meest extreme betekenis van het woord. Alle taken worden in deeltaken gesplitst en van elke deeltaak weet de medewerker hoe snel hij de taak moet verrichten. Mark Onetto noemt dit de *Amazon way*. Jarenlang was Onetto wereldwijd verantwoordelijk voor zowel de operaties als de klantenservice. Nog een quote van Bezos: *'I am not selling stuff. I am facilitating for my customers to buy what they need. We make sure that every associate at Amazon is really a customercentric person, that cares about the customer'*.

Bron: Head (2015), Wirtz en Zeithaml (2016), Gonzales (2016).

Gelijktijdige verhoging van volume, efficiency en serviceniveau is vooral moeilijk omdat er tegengestelde koppelingen tussen de drie componenten bestaan. De gebruikelijke manier om in de retail de productiviteit te verbeteren zijn kostenbeheersing, opleiden van medewerkers, procesverbetering, verbeterd voorraadmanagement, verminderen van de derving, verbeteren van de bezettingsgraad etc. Productiviteitsverbeteringen hoeven dan niet ten koste te gaan van het serviceniveau, maar het risico dat dit wel gebeurt is reëel. Immers, aan medewerkers worden dan twee doelstellingen opgelegd. Zij moeten op de kosten letten en zij moeten een goede service leveren en zorgen voor tevreden klanten. Dat vraagt altijd om stevige beloningssystemen en incentives. Waar dat toe kan leiden blijkt uit de duale cultuur, waarvan bij Amazon sprake is (zie box 10).

Het is enorm lastig om in een dienstensector als de detailhandel productiviteitswinsten te boeken zonder dat dit ten koste gaat van de klanttevredenheid. Dat heeft alles te maken met de onzekerheden waar alle retailers mee te maken hebben (Wirtz en Zeithaml, 2015):

- Diensten van retailers kunnen in tegenstelling tot producten niet op voorraad worden geproduceerd. De productie kan dus ook niet naar lage lonenlanden worden verplaatst, omdat productie en consumptie gelijktijdig plaats vinden;
- Bij diensten is altijd sprake van integratie van verschillende operationele processen op de verkoopplek. Marketing zorgt voor opkomst, loyaliteit, cross selling en upselling etc. Human capital management zorgt voor voldoende kennis en ervaring op de winkelvloer en het operationele management (logistiek, inkoop etc.) moet ervoor zorgen dat producten op voorraad zijn, voor de kosten per eenheid product, de bezettingsgraad van de transporten etc. Al die functies moeten worden geïntegreerd en zorgen samen voor de klant-ervaring en voor klanttevredenheid;
- Er is altijd onzekerheid over wanneer de klanten komen, of zij veel of weinig kopen, wie er komen, welke maten en kleuren ze willen hebben, hoeveel retouren er komen etc. Detaillisten leveren dus een zeker 'beschikbaarheidsnut' en daar zijn kosten aan verbonden die niet direct kunnen worden doorberekend. Het vraagt dus om 'dure' flexibiliteit en capaciteit om klanten tevreden te stellen. En in lijn daarmee om de juiste vaardigheden van de medewerkers om daarmee om te gaan.

Dit neemt niet weg dat de mogelijkheden om risico's te beperken en om de productiviteit te verhogen de afgelopen jaren – met name in de online sfeer – zijn vergroot:

- Scrumming is een managementmethodiek die er op is gericht om de snelheid en wendbaarheid van ontwerpprocessen te verbeteren<sup>19</sup>. Met scrumteams wordt gezamenlijk gewerkt aan bijvoorbeeld de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten en tussentijds wordt voortdurend bijgestuurd. Het is lerend proces waarin voortdurend wordt bijgestuurd. Daarmee wordt voorkomen dat ontwerpprocessen altijd te lang duren, meer kosten dan werd verwacht en een product of dienst opleveren dat uiteindelijk niet aan de verwachtingen voldoet;
- Dropshipping is een methodiek waarbij de retailer de order krijgt van een klant c.q. consument en deze vervolgens doorplaatst naar de fabrikant of tussenhandel. Deze fabrikant zorgt vervolgens voor de afhandeling van de fysieke distributie naar de consument. De retailer hoeft dan geen voorraad aan te houden en beperkt zo zijn voorraadrisico's: de kans op nee-verkopen en overvoorraden. Veel webshops als Bol.com en Zalando werken voor het hele of een deel van het assortiment met dropshipping;
- Door het analyseren van big data zijn ondernemingen veel beter in staat het consumentengedrag te volgen en daarop in te spelen. Zij zijn beter in staat het gedrag te voorspellen, productvoorkeuren van klantsegmenten te analyseren etc. Dat levert direct productiviteitswinsten op;
- Door het klantcontact en helpdesks te concentreren in customer support centers kan worden bespaard op personeelskosten en kan de leegloop van winkelpersoneel worden beperkt. Ook bestaat de mogelijkheid deze werkzaamheden naar lagelonenlanden te verplaatsen. Niet alleen vanwege digitalisering, maar ook om organisatorische redenen, is hier in het bankwezen al

<sup>19</sup> Overigens krijgen nieuwe en vaak ook 'niet-eens zulke nieuwe' managementtechnieken iets hyperigs en clichématigs. Dat risico dreigt vanzelf ook bij de hypes rond agile werken, scrumming en zelfsturende teams (Bouma, 2016). Verder ontbreekt vaak de wetenschappelijke onderbouwing van de claims die over de effecten van de hypes op de bedrijfsresultaten worden gedaan.

sprake van (zie Box 1). Zo heeft de ING werkzaamheden zoals betalingen ten behoeve van particuliere klanten verplaatst naar Slowakije;

- Wat veel webwinkels doen is dat zij het proces industrialiseren. In plaats van retailbedrijven worden het (ook) high tech bedrijven. Daarmee wordt de de retail systeemintensiever waarbij kapitaalgoederen (van robots tot hardware) het mensenwerk overnemen. Ook dit leidt direct tot een verhoging van de arbeidsproductiviteit;
- Webwinkels werken samen met partners of affiliates. Zo heeft Bol.com 30.000 partners die via hun eigen website traffic naar Bol.com verzorgen. Die partners ontvangen een bepaalde commissie voor elke klik. Coolblue heeft 1.500 affiliates die vergoedingen ontvangen die kunnen oplopen tot 10%, afhankelijk van het producttype. Het voordeel voor de webwinkeliers is duidelijk: de affiliates en partners zorgen voor traffic, met alle gevolgen van dien voor omzet en productiviteit.

Maar er zijn ook enkele tegengestelde ontwikkelingen. Om er twee te noemen:

- Bij dropshipping maakt de retailer zich mede afhankelijk van de prestatie van de leverancier. Dit kan concreet betekenen dat bijvoorbeeld een dropshipper als Zalando bij de aankoop een levertijd van 2-4 dagen toezegt, maar dat een schoenenleverancier, die de order verzorgt pas na 6 dagen het pakket laat afleveren. Dit kan uiteindelijk ten koste gaan van het serviceniveau, de klanttevredenheid en dus van omzet en productiviteit;
- Bij een cross channel retailer als Media Markt kan het voorkomen dat een actie of het beleid van MM-online niet goed wordt afgestemd met de fysieke winkels. Als klanten daarvan de dupe zijn heeft dit alle gevolgen van dien voor klanttevredenheid, omzet en productiviteit;
- Gratis dienstverlening, bijvoorbeeld gratis thuisbezorging gaat eveneens ten koste van de productiviteit. Winkeliers hebben jarenlang kosten naar de consument geschoven (bijvoorbeeld door zelfscanning en andere vormen van zelfbediening) maar dit kan kosten verhogend zijn.

Volgens Wirtz en Zeithaml (2016) is het vrijwel onmogelijk om als een systeem-intensieve retailfabriek, bij een hoge productiviteit excellente service te verlenen. Dat vraagt om een Tayloriaanse aanpak, zoals dat bij Amazon het geval is. Waar dat wel kan lukken is bij gespecialiseerde retailers die in een specifiek marktsegment opereren.

#### 4.3 Het verdienmodel van fysieke winkels en webshops

Er zijn grote verschillen in de exploitatie van fysieke winkels en winkels die online hun spullen aan de man brengen. Zo is in het meer luxe segment van de detailhandel (mode, warenhuizen, juweliers en optiek) het aandeel van de arbeidskosten in de totale kosten hoog, terwijl dit aandeel in de meer systeemintensieve (zelfbedienings)segmenten – waaronder supermarkten – relatief laag is. Gemiddeld genomen bedraagt het winstpercentage (voor aftrek van bijzondere baten en lasten en voor belasting) in de hele detailhandel 5,0% (zie tabel 5). Hierbij heeft nog geen aftrek voor gewaardeerd loon van ondernemer en meewerkende gezinsleden plaatsgevonden. Verder blijkt dat het aandeel van werknemers in het totale arbeidsvolume van stenen winkels (78%) veel hoger is dan in het geval van webwinkels (34%). Maar dat hoeft niet direct te betekenen dat webwin-

kels minder arbeidsintensief zijn.<sup>20</sup> Webwinkels besteden nogal wat werk uit, vooral aan logistieke dienstverleners en vervoerders. Bij webwinkels wordt veel meer dan bij stenen winkels werkgelegenheid geboden aan de optelsom van flexibel personeel: ingeleend personeel, ingehuurde uitzendkrachten en gedetacheerden en overige werkzame personen zoals meewerkende eigenaren en vennoten. Dit heeft ook te maken met het kleinschalige aanbod van webwinkels. Het CBS telt op dit moment 38.195 webshops (zie tabel 9 en bijlage 2).

Het aanbod van webwinkels wordt gedomineerd door de hele kleintjes. Van alle webwinkels heeft 92% slechts 1 werkzame persoon en slechts 1% heeft 5 of meer werkzame personen (tabel 9). Het is een zeer gefragmenteerde en - wat betreft de vele kleine bedrijven - nog weinig professionele bedrijfstak die wordt gedomineerd door de zolderkamer en die nog helemaal in ontwikkeling is. Ongetwijfeld zal hier nog een forse professionaliseringsslag gaan plaats vinden. Dit betekent wel dat de werkgelegenheid van de webshops zelfs nog onderschat kan zijn omdat al die kleine winkeltjes veel werkgelegenheid huisvesten van bijvoorbeeld meewerkende eigenaren en meewerkende gezinsleden.

Uit tabel 8 blijkt dat webwinkels een geheel andere kostenstructuur hebben dan stenen winkels. Een lager aandeel van de arbeidskosten en huisvestingskosten en een hoger aandeel 'overige kosten'. Verantwoordelijk voor de lagere aandeel arbeidskosten is ook dat het arbeidsvolume van werknemers in het totale arbeidsvolume in geval van webshops 50% bedraagt en van fysieke winkels 80%. Voor een deel komt dit terug in de overige kosten (diensten van derden), maar voor een deel drukt dit op de winst omdat het gewaardeerd loon van medewerkende eigenaren en vennoten niet in de winst is verwerkt. Belangrijkste structuurkenmerk van webshops in vergelijking met fysieke winkels is het hoge aandeel van de optelsom van verkoop- en communicatiekosten (7,6 versus 2,6%) en het lage aandeel van de huisvestings- en energiekosten (1,8% versus 6,4%). De lage huisvestingskosten van de webshops worden dus meer dan gecompenseerd door hoge kosten van marketing en sales. De optelsom van kosten voor huisvesting, energie, verkoop en communicatie maakt bij fysieke winkels 9% deel uit van de omzet en bij webshops 9,4%. Vanuit dit gezichtspunt van de exploitatie mag verondersteld worden dat de verdienmodellen van stenen winkels en webwinkels sterk van elkaar verschillen, maar dat het resultaat onder de streep in 2014 in het voordeel van de webshops uitvalt.

Dat neemt niet weg dat uit het onderhavige onderzoek blijkt dat meer dan de helft van de webshops zegt verlies te maken. Van de webshops maakt 56% verlies en 44% winst. Van de cross channel retailers maakt 5% verlies, 5% winst noch verlies en 90% winst. Van de stenen winkels zegt 10% verlies te maken, 5% winst noch verlies en 85% maakt volgens eigen winst. De vraag luidt vervolgens wat de meest verliesgevendende bedrijven zijn. Er wordt wel eens beweerd dat de grotere webshops zijn. Het tegendeel is het geval (zie box 11).

<sup>20</sup> Waar in dit hoofdstuk statistische gegevens worden gepresenteerd of besproken, gaat het feitelijk om thuiswinkels. Dat is - zowel in de Amerikaanse als in de Europese statistieken de verzamelaar voor webwinkels of webshops en postorderbedrijven. Overwegend zullen hiervoor de begrippen webshop of webwinkel worden gebruikt.

**Box 11 Maken online spelers verlies?**

Er wordt nogal eens met overtuiging beweerd dat 'grote webwinkels helemaal geen winst maken'. Onder andere door Hans van Tellingen op RTLZ (mei 2016). En zei hij erbij 'het is veel goedkoper om 10.000 mensen naar je winkel te halen dan pakketjes te versturen.'

Dat valt allemaal nog maar te bezien. Het staat en valt met de productiviteitswinsten die online spelers kunnen boeken. Maar de bewering dat grote webwinkels verlies zouden maken is in elk geval onjuist. De Nederlandse Top 6 van Twinkle werd in 2016 gevormd door Bol.com (omzet 730 miljoen), Wehkamp (€ 540 miljoen), Zalando (€ 510 miljoen), Coolblue (€ 377 miljoen), Amazon (€ 320 miljoen) en Albert Heijn (€ 300 miljoen). In die volgorde. En inderdaad, volgens een woordvoerder van Ahold behaalde de internettak van Ahold met Bol.com en AH.nl in 2015 een klein verliesje. Wehkamp dat met Fonq deel uit maakt van RFS Holland Holding behaalde in 2015 over de omzet 3% winst. Zalando boet in 2015 een bedrijfsresultaat van € 107 miljoen op een omzet van € 2,96 miljard. Coolblue behaalde in 2015 een winst van € 3,1 miljoen. En over Amazon kan naar Box 10 worden verwezen. In 2015 maakte Amazon \$ 596 miljoen winst. De totale winst van Amazon bedroeg in de afgelopen 12 jaar \$ 5,5 miljard.

Bronnen: [www.volkskrant.nl](http://www.volkskrant.nl) [www.nrc.nl](http://www.nrc.nl) [www.retailnews.nl](http://www.retailnews.nl) [www.twinklemagazine.nl](http://www.twinklemagazine.nl) en [www.rtlz.nl](http://www.rtlz.nl)

Het zijn juist de kleine webshops die verlies maken. Verlies maakt 57% van de webshops met 1 of 2 werkzame personen, 26% van de webshops met 3 tot en met 9 werkzame personen, 10% van de webshops met 10 tot en met 49 werkzame personen en minder dan 1% van de webshops met 50 of meer werkzame personen.

Tabel 8 Exploitatiekosten detailhandel 2014 (in %)

Opbrengsten en kosten	Food	Non-food	Detailhandel in winkel	webshops	Totaal detailhandel
Omzet	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Waarvan:					
Inkoopwaarde van de omzet	76,0	62,3	70,1	72,6	70,3
Personele kosten	12,3	17,4	14,1	10,6	13,9
<i>Totaal overige kosten</i>	<i>9,6</i>	<i>17,7</i>	<i>13,5</i>	<i>15,4</i>	<i>13,6</i>
Waarvan:					
Energie	0,7	1,0	0,8	0,2	0,8
Huisvesting	3,7	7,8	5,6	1,6	5,4
Apparatuur	0,5	0,4	0,4	0,4	0,4
Vervoermiddelen	0,4	0,7	0,6	0,5	0,6
Verkoopkosten	1,4	3,3	2,3	6,6	2,5
Communicatiekosten	0,1	0,4	0,3	1,0	0,3
Kosten diensten	0,6	1,4	1,0	2,1	1,1
Kosten n.e.g.	2,2	2,6	2,5	3,0	2,6
Afschrijvingen	2,1	2,7	2,3	1,4	2,2
Resultaat v.b.	5,4	4,7	4,9	7,2	5,0

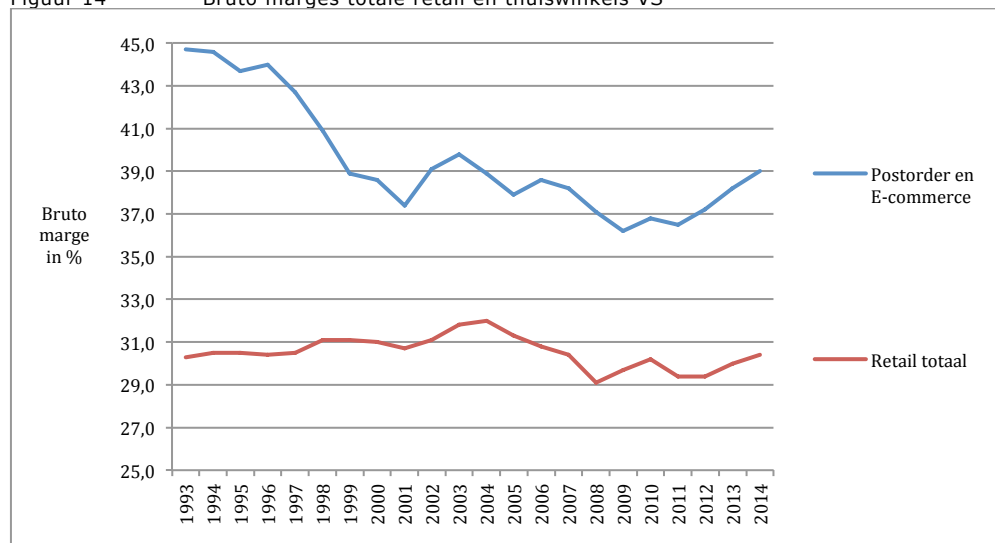
Bron: CBS, productiestatistieken

Overigens vertoont het verloop van het resultaat van de webshops, zoals blijkt uit de productiestatistieken van het CBS, een vrij grillig beeld: van 4% in 2009, naar 3,8% in 2012 en vervolgens via 5,8% in 2013 naar 7,2% in 2014. Het resultaat van de food blijft in de afgelopen jaren vrij stabiel rond 5,3%. Het resultaat van de non-food detailhandel neemt regelmatig af van 6,3% in 2011 naar 4,7% in 2014.

Wat verder blijkt is dat de bruto marge van webshops behoorlijk wat onder die van fysieke winkels ligt. Gemiddeld genomen bedraagt die voor de fysieke detailhandel 29,9% (food:24% en non food:37,7%) en voor de webshops 27,4%. Ook op dit punt dringt zich wel de vergelijking met de VS op.

In figuur 14 zijn de bruto marges (omzet minus inkoop verkochte goederen) weergegeven van de retail in de VS<sup>21</sup>. Gemiddeld genomen was in 2014 de marge van de fysieke retail in de VS 30,4% en die van de thuiswinkelbedrijven 39,0%. Een verschil van 8,6% wat betekent dat de thuiswinkelbedrijven goedkoper inkoop dan de fysieke retailers. Daar ligt wel een structureffect onder, namelijk dat bepaalde omzetcategorieën in de thuiswinkelverkoop ondervertegenwoordigd zijn en andere categorieën oververtegenwoordigd. Zo bestond de thuiswinkelomzet in de VS in 2014 voor bijna 25% uit producten voor persoonlijke verzorging, voor 14% uit kleding, schoenen en accessoires, voor 17% uit elektronica en voor 2,2% uit voedings- en genotmiddelen. Wanneer de bruto marge van de fysieke retail gecorrigeerd wordt voor dit structureffect (voor het jaar 2014), bedraagt de bruto marge van de fysieke retail voor het thuiswinkelassortiment 35,6%. Dan resteert een margeverschil van 3,6%.

Figuur 14 Bruto marges totale retail en thuiswinkels VS



Wat kan hieruit worden geconcludeerd:

- Dat de bruto marges van de fysieke detailhandel in Nederland (in 2014: 29,9%) gemiddeld genomen op hetzelfde niveau liggen als die in de VS (in 2014: 30,4%);
- Dat de bruto marges van de webshops in Nederland (in 2014: 27,4%) ver onder die van de webshops in de VS liggen (in 2014: 39,0%).

<sup>21</sup> In de VS bestaat 6,7% van de omzet van thuiswinkels uit zogenaamde 'non merchandise receipts'. Dit zijn opbrengsten uit klantenservice, van adverteerders, van opbrengsten uit orderverwerking en transport, commissies en het verzorgen van opleidingen.

Hier is kennelijk nog wat werk aan de winkel. De conclusie dat de Nederlandse online retail zeer kleinschalig is, blijkt ook uit de vergelijking met de VS. Ons land heeft veel meer webshops dan de VS. Nederland heeft ruim 38.000 webshops, de VS heeft er minder dan 26.000. In Nederland heeft bijna 99% van alle bedrijven minder dan 5 werkzame personen; in de VS bijna 73%. Dit verschil in sectorstructuur dient vanzelfsprekend als verklaring voor de productiviteit en de winstgevendheid van de sector.

Tabel 9 Aantal webshops in Nederland en de VS naar grootteklasse

Werkzame personen	VS: aantal bedrijven	VS: % aantal bedrijven	VS: aantal vestigingen	NL: aantal bedrijven	NL: % aantal bedrijven
0 t/m 4	18.877	72,6	18.887	37.720	98,7
5 t/m 9	3.412	13,1	3.433	270	0,7
10 t/m 19	1.871	7,2	1.911	100	0,3
20 t/m 99	1.269	4,9	1.347	80	0,2
100 t/m 499	274	1,1	332	20	0,1
500 en meer	289	1,1	490	5	0,0
Totaal	25.992	100	26.400	38.190	100

#### 4.4 Een typologie van bedrijfsmodellen

Hiervoor is aangegeven langs welke hoofddimensies retailers zich strategisch kunnen positioneren. Bedrijven als Media Markt, Blokker, Bol.com en Zalando positioneren zich duidelijk langs de lage prijs/kosten-volume-as. Aan de andere kant van het spectrum staan bedrijven als Expert en Coolblue die door een helder servicemodel tot omzet en resultaat komen. Amazon is een van de weinige bedrijven die zowel op een hoog serviceniveau als op een laag kostenniveau functioneert. In het algemeen zijn serviceconcepten beter op te schalen dan prijs/volume-concepten. Althans met de Nederlandse bril op gezien. Nederland heeft een kleine thuismarkt en dat maakt het voor Nederlandse bedrijven lastig om grote efficiencywinsten te boeken ten opzichte van meer grootschalige buitenlandse spelers.

In het onderzoek is enkele vragen gesteld over de propositie van de retailers. En vervolgens is gevraagd om de uitwerking van die proposities naar het bedrijfsmodel. Bij die uitwerking is het Canvas-model als uitgangspunt genomen (Sorescu *et al*, 2011; Coombes en Nicholson, 2013; Burt *et al*, 2015). Het Canvas-model bevat 8 onderdelen naast de waardepropositie als uitgangspunt: de klantsegmenten, klantrelaties, kanalen, activiteiten, middelen en partners. Plus de inkomstenstromen en de kostenstructuur. In een breed onderzoek kan het bedrijfsmodel niet volledig worden uitgewerkt. De volgende pijlers zijn als uitgangspunt genomen van de waardepropositie:

- Onderscheidende positie ten opzichte van de concurrentie: beste service, voordeligste prijzen, winkel als ontmoetingsplaats, beste assortiment, meeste klantkennis, meest verrassend;
- Doelstelling van de onderneming: hoogst mogelijke omzet, laagst mogelijke kosten, hoogst mogelijke klanttevredenheid;
- Klantvoordelen: omvang en uniciteit van het assortiment, informatie, financiële voordelen, betrokkenheid bij product/dienstontwikkeling, service, aanvullende diensten, merkwaarde, events etc.



Op basis van componenten- en clusteranalyse konden 6 groepen ondernemingen worden onderscheiden. Deze 6 groepen kunnen als volgt worden getypeerd naar hun propositie:

#### *Groep 1: Omzet en klanttevredenheid*

Bedrijven hebben vooral omzetmaximalisering als doelstelling en veel minder of niet het verlenen van de beste service of een hoge klanttevredenheid. De omzetoriëntatie kan daarom ten koste gaan van klanttevredenheid. Van alle bedrijven bevindt 20% zich in deze groep. Van de webshops bevindt zich 28% in deze groep. Van de cross channel retailers 24%. Van de fysieke winkels slechts 7%. Volgens verwachting maken webshops en cross channel retailers in deze groep het meest gebruik van dropshipping. Het transport naar de klanten wordt dan ook relatief vaak uitbesteed. Dat geldt ook voor webdevelopment en data-analyse. Vrijwel al de bedrijven in deze groep maken gebruik van klantreviews. Het zijn voornamelijk (81%) non-food retailers. Qua schaalgrootte zijn de bedrijven gemiddeld verdeeld over de grootteklassen. Van alle bedrijven doet 56% gepersonaliseerde aanbiedingen. In deze groep bevinden zich de meeste bedrijven die verlies maken. De webshops in deze groep maken het meest gebruik van mobiele apps en platforms als Marktplaats. De cross channel retailers en andere fysieke winkels doen dat niet of doen dat veel minder. Behalve uit verkoopactiviteiten worden zeer beperkt opbrengsten uit andere activiteiten gegenereerd.

#### *Groep 2: Service en klanttevredenheid*

Dit is de grootste groep en bevat 58% van alle bedrijven. Van de fysieke winkels bevindt 75% zich in deze groep. Van de cross channel retailers 42% en van de webshops 57%. Qua omvang zijn het gemiddelde bedrijven. Dit betekent dat bijna 80% van de bedrijven in deze groep niet meer dan 2 werkzame personen hebben. De bedrijven in deze groep concurreren behalve op service ook op assortiment. Zij doen vrijwel niet aan prijsconcurrentie. Klantenbinding wordt vooral nagestreefd door te reageren op reacties van klanten en door aanvullende diensten toe te voegen aan de primaire verkopen. Dat genereert ook opbrengsten. Veel meer dan bedrijven in groep 1 ondernemen bedrijven in deze groep zelf activiteiten op het gebied van transport en webdevelopment. Van de bedrijven in deze groep maakt 27% verlies.

#### *Groep 3: Lage prijzen*

De bedrijven in deze groep profileren zich vooral op lage prijzen: zij willen de goedkoopste zijn. Zij sturen de onderneming op omzet en (lage) kosten. In deze groep bevindt zich 5% van alle bedrijven. De groep wordt bijna geheel gevormd door webshops. Reviews en klantonderzoek zijn belangrijke instrumenten. In deze groep wordt het minst van alle groepen gestuurd op klanttevredenheid. Het zijn vrijwel allemaal kleine bedrijven in de non-food. Ze maken beperkt gebruik van dropshipping. Er wordt geheel geen gebruik gemaakt van instrumenten als personalisatie, koppelverkoop, dienstverlening, loyaliteitsprogramma's etc. Behalve platforms als Marktplaats worden weinig andere platforms ingezet. Uit andere activiteiten dan productverkoop worden geen opbrengsten gehaald. Slechts 1% van de bedrijven maakt verlies. Van alle bedrijven maakt 97% winst.

#### *Groep 4: Beleving en klanttevredenheid*

Deze groep bestaat evenals de groepen 5 en 6 geheel uit fysieke winkels (32%) en cross channel retailer (68%). Het betreft 7% van alle bedrijven. Het zijn zowel bedrijven in de food als in de non-food. Het zijn (veel) meer dan gemiddeld middelgrote bedrijven. Er wordt sterk gestuurd op klanttevredenheid. Vooral het

unieke aanbod moet de klantbeleving zo groot mogelijk te maken. Door deze groep bedrijven wordt het meest gebruik gemaakt van lokale platforms. Bijna een derde van alle bedrijven verleent aanvullende diensten. Van de bedrijven in deze groep maakt 67% winst en 26% verlies.

#### *Groep 5: Verrassing*

Deze groep bevat 2% van alle bedrijven en positioneert zich op verrassing. Het zijn vooral non-food bedrijven die groter zijn dan de gemiddelde detaillist. Deze bedrijven halen veel uit de kast om de klanten te blijven verrassen. Het zijn de bedrijven die het meeste uniciteit bieden. Ook worden door de bedrijven in deze groep vaak events georganiseerd. Vrijwel alle bedrijven hebben loyaltyprogramma's. Het zijn ook de bedrijven die met de bedrijven in groep 6 de hoogste merkidentiteit hebben. Van alle stenen winkels beschikken bedrijven in deze groep het meest over klantkennis. Negen van de tien bedrijven in deze groep maakt winst. Behalve via de verkoop van producten behalen ze vaker dan andere retailers omzet uit commissies en verkoop van diensten.

#### *Groep 6: Ontmoeting en klanttevredenheid*

De bedrijven in deze groep zijn echte doelgroepwinkels met een sterke merkbeleving. Het betreft 8% van alle retailers. Het zijn grotendeels kleinere bedrijven in de non-food. De merkbeleving en de uniciteit worden als hoog gewaardeerd. Ook van deze groep bedrijven maken er 9 van de 10 winst. Het sturen op klanttevredenheid staat bij deze groep bedrijven centraal. In tegenstelling tot de bedrijven in groep 5 wordt vrijwel niet met loyaltysystemen gewerkt. Bij deze bedrijven gaat het meer om affectieve commitment.

De bedrijven in de groepen 4 en 5 positioneren zich op emotionele klantwaarde, belevingswaarde en verrassingswaarde. De bedrijven in groep 6 op sociale klantwaarde. Beide waardeproposities zijn in feite een nadere detaillering van de propositie op service excellence. In bijlage 3 is de gehele verbijzondering van de 6 bedrijfsmodellen opgenomen.

## 4.5 Samenvattende conclusies

In dit hoofdstuk zijn de verdien- en bedrijfsmodellen van de Nederlandse retail gepresenteerd. Kort gezegd zijn er drie basismodellen: een efficiencymodel, een servicemodel en een volumemodel. Ondernemingen kunnen er voor kiezen de kasstroom te doen toenemen door bij gelijkblijvend volume- en marktprijsniveau de kosten te verlagen (*operational excellence*) of door bij gelijkblijvend kosten- en prijsniveau meer te verkopen (volume) of door bij gelijkblijvend niveau van kosten en volume, de prijzen te verhogen (*service excellence*).

De onderscheidende marktpositie heeft alles te maken met de waarde die de onderneming aan klanten wil leveren, te weten functionele, emotionele of sociale klantwaarde. Op basis van de waardepropositie van de onderneming is een typologie gemaakt van 6 groepen ondernemingen. Deze ondernemingen verschillen sterk van elkaar op veel onderdelen van hun bedrijfsmodel.

Het is enorm lastig om in een dienstensector als de detailhandel productiviteitswinsten te boeken zonder dat dit ten koste gaat van de klanttevredenheid. Dat heeft alles te maken met de onzekerheden waar alle retailers mee te maken hebben. De belangrijkste risico's vloeien voort uit (1) de onmogelijkheid om diensten op voorraad te produceren (2) de integratie van marketing, human ca-

pital management en operationeel management op de verkoopplek en (3) de onzekerheid over het consumentengedrag.

Het verdienmodel van de online retailers is fundamenteel anders dan dat van fysieke retailers. Webwinkels hebben een lager aandeel van de arbeidskosten en huisvestingskosten en een hoger aandeel 'overige kosten' in vergelijking met fysieke retailers. De lage huisvestingskosten van de webshops worden echter meer dan gecompenseerd door hoge kosten van marketing en sales. De optelsom van kosten voor huisvesting, energie, verkoop en communicatie maakt bij fysieke winkels 9% deel uit van de omzet en bij webshops 9,4%.

Online retail is door het verkleinen van voorraadrisico's (dropshipping), het gebruik van big data en nieuwe managementtechnieken, door concentratie van het klantcontact en door samenwerking met partners en affiliates beter in staat de risico's te beperken dan de fysieke retail. Die hebben vervolgens te maken met een structurele druk op de marges.

## 5 Werken in de retail

### 5.1 Kenmerken van de werkgelegenheid

Van alle bedrijfstakken is de detailhandel de grootste werkgevers in ons land. De sector (excl. auto's) telt ongeveer 867.000 banen, 793.000 werkzame personen en 478.000 arbeidsjaren (fte). In de afgelopen 20 jaar is de werkgelegenheid in arbeidsjaren gemiddeld met 0,5% per jaar toegenomen.

- Het totaal aantal personen dat op enig moment in het jaar werkzaam is in de detailhandel is rond 1 miljoen;
- Het aandeel van werknemers in de werkgelegenheid is 85%. Twintig jaar geleden was dat nog 75%. In de food is het aandeel van de werknemers 89%;
- Volgens het CBS werken er in de detailhandel rond 40.000 zzp'ers, waarvan ongeveer een kwart in de thuiswinkelbranche. Het gemiddeld persoonlijk jaarincome van alle zzp'ers in de detailhandel ligt rond de € 20.000. Dat van de zzp'ers in de webshops ligt daar iets onder;
- Volgens het CBS Zijn er op dit moment (exclusief auto's, pompshops, warenmarkten en apotheken) 101.205 detailhandelsbedrijven, waarvan 38.195 thuiswinkels;
- Het aantal webshops nam sinds 2007 toe van 13.100 tot 39.200 in 2013. In 2007 had 81% van de webshops 1 werkzame persoon. Op dit moment is dat 92%. De kleinschaligheid van deze branche is door de constante instroom van nieuw bedrijven voortdurend toegenomen;
- De arbeidsmarkt detailhandel heeft een groot verloop. Bijna de helft van alle medewerkers is gedurende een kalenderjaar ofwel ingestroomd, ofwel gestopt met werken in de detailhandel of beide;
- Studenten en scholieren vormen bijna twee derde deel van alle instromers;
- Van degenen die stoppen met werken in de detailhandel gaat een groot gedeelte naar een andere economische sector;
- Bijna twee derde deel van de werknemers is vrouw en ruim 40% is 25 jaar of jonger (UWV, 2013);
- Van alle werknemers werkt 50% part time. In de food is dat 58%. In fietsenwinkels werkt 14% part time, in supermarkten 64%, in schoenenwinkels 60% en in (boven)kledingzaken 54%;
- Mannen bezetten in de detailhandel 40% van de banen, maar zijn goed voor 47% van de gewerkte uren;
- Van de verkoopmedewerkers is 69% vrouw, van de managers 33%;
- Er zijn vrouwen- en mannenbranches. 85% van de medewerkers van modezaken is vrouw. Van de medewerkers van winkels in consumentenelektronica is 76% man. In de supermarktbranche is de verhouding m/v ongeveer 50/50;
- Van alle werknemers is 18% allochtoon; van deze groep is 60% niet-westerse allochtoon en 40% westerse allochtoon;
- Van alle banen in de detailhandel wordt rond 30% bezet door verkopers, 10% door winkeliers en circa 7% door commerciële medewerkers. Er is verder een grote verscheidenheid aan beroepen in de sector vertegenwoordigd.

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

ontwikkeling van de werkgelegenheid. In tabel 10 is de ontwikkeling van de totale werkgelegenheid (in fte) in de periode 2000-2010 aangegeven.

De werkgelegenheid is in de sectoren food en persoonlijke verzorging, juweliers en opticiens en huishoudelijke artikelenzaken gestegen of min of meer gelijk gebleven. Dalingen hebben zich voorgedaan bij kledingzaken, warenhuizen, vrijetijdswinkels en winkels in consumentenelektronica.

In het segment 'detailhandel niet in winkel' (warenmarkten plus thuiswinkels) is de werkgelegenheid bijna verdubbeld, voornamelijk als gevolg van toenemende werkgelegenheid bij werbshops.

Tabel 10 Ontwikkeling werkgelegenheid 2000 – 2015 (in fte)

Sector	2000	2010	2015
Food, gemak en persoonlijke verzorging	155.531	173.603	179.535
Kleding en schoenen	66.779	79.117	78.029
Juweliers en optiek	11.766	11.704	15.782
Woonzaken plus overige detailhandel	56.963	60.884	54.378
Huishoudelijke artikelenzaken	11.493	10.194	13.009
Winkels in consumentenelektronica	20.689	20.423	18.216
Doe-het-zelf zaken	17.880	20.205	17.915
Winkels in educatie- en vrijetijdsartikelen	48.699	54.148	50.309
Warenhuizen	20.471	14.577	12.380
Detailhandel niet in winkel	26.502	43.927	67.799
Detailhandel Totaal	436.773	488.786	507.352

Bron: DetaData en [www.detailhandel.info](http://www.detailhandel.info).

## 5.2 Functies in de detailhandel en verwachtingen

Er worden geen statistieken bijgehouden van de aanwezige functies in bedrijfssectoren. Om toch inzicht te krijgen in de door ondernemers verwachte toekomstige ontwikkeling van de vraag naar bepaalde functies, is in het onderzoek gevraagd naar de mate van voorkomen van functie c.q. rollen binnen de onderneming en de verwachte toekomstige ontwikkeling van de vraag ernaar. Tabel 11 geeft daarvan een overzicht gespecificeerd per kanaal. In bijlage 4 zijn in de tabellen 4.1, 4.2 en 4.3 de gegevens van tabel 11 nader gespecificeerd. In de tabel staat per kanaal het percentage bedrijven waarin de functie aanwezig is. In de groene cellen verwacht minimaal 10% van de bedrijven dat de vraag naar deze functie de komende jaren zal toenemen. Overigens geven de percentages op onderdelen een onderschatting van de aanwezige functie, omdat in de kleine bedrijven vele rollen door de ondernemer/eigenaar worden gecombineerd.

Het functiegebouw van de webshops wijkt fors af van dat van de fysieke winkels. De cross channel retailers nemen een vanzelfsprekende middenpositie in. Bij de fysieke winkels wordt alleen van de vraag naar verkoopfuncties groei verwacht. In samenhang met plannen om in de komende jaren cross channel te gaan, wordt door de fysieke winkels verwacht dat hun vraag naar de functies webshopdevelopment en webshopdesign en -vormgeving zal toenemen. De verwachte groei met betrekking tot de toekomstige vraag naar arbeid zit vrijwel volledig bij cross channel retailers en webshops.

Tabel 11 Functies c.q. rollen van medewerkers in de detailhandel: mate van voorkomen en verwachte ontwikkeling (in % van totaal aantal winkels)

Functie	Fysieke winkels	Cross channel	Webshops
	%	%	%
Assistent verkoper/vakkenvuller	11	19	1
Verkoper	64	76	21
Verkoopadviseur/specialist	42	42	15
Teamleider/afdelingsmanager	15	15	8
Gastheer/gastvrouw	24	18	0
Medewerker klantenservice	17	34	29
Inkoper/transportmedewerker	20	38	22
Filiaalmanager/bedrijfsleider	13	20	7
HR-medewerker/manager	10	6	0
Logistiekmedewerker	10	24	21
Regiomanager	2	2	0
Administratief medewerker	27	34	29
Marketingmedewerker	10	30	24
ICT-specialist/applicatiebeheerder	1	6	16
Webshopmanager	0	26	10
Webdesigner/-vormgever	0	4	9
Manager mobiel	0	17	1
Contentspecialist	0	7	10
Kanaalspecialist	0	4	1
Conversiespecialist	0	6	15
Officemanager	0	5	7
Data-analist	0	40	51
Fulfilment/supply chain medewerker	0	33	2
Communicatiemedewerker	5	15	51
Social media medewerker	4	28	49
Store designer/merchandiser	6	8	0
Product/customer experience specialist	0	4	47
Innovatiespecialist	0	5	50

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

- Verkopers;
- Medewerkers klantenservice;
- Logistiek medewerkers;
- Marketing medewerkers;
- Webshopmanagers
- Social media medewerkers;
- Product- en customer experience specialisten;
- Innovatiespecialisten.

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;
- Contentspecialisten;
- Conversiespecialisten.

En bij cross channel retailers wordt nog vraag verwacht naar de functies:

- Data-analisten;
- Fulfilment en supply chain medewerkers;
- Communicatiemedewerkers.

Vooraf de vraag naar functies die met online samenhangen zal de komende jaren fors kunnen toenemen. Zo verwacht 90% van de webshops en bijna 40% van de cross channel retailers dat de vraag naar social media medewerkers zal toenemen. Voor deze functie mag dan ook de grootste vraagstijging worden verwacht. Ook de vraag naar product- en experiencespecialisten, innovatiespecialisten en marketing medewerkers zal fors toenemen.

### 5.3 De ontwikkeling van de werkgelegenheid

#### 5.3.1 *Wat wordt hier allemaal over gezegd?*

Uit de ontwikkeling van de werkgelegenheid in de Nederlandse detailhandel blijkt dat na de introductie van e-commerce bijna 20 jaar geleden nog weinig veranderd is in de werkgelegenheidsstructuur. De hoeveelheid werkgelegenheid in de fysieke detailhandel is niet gedaald, terwijl de verdeling van de werkgelegenheid over de verschillende sectoren min of meer gelijk is gebleven. Wel is de werkgelegenheid in het segment 'detailhandel niet in winkel' tussen 2000 en 2010 met bijna 50.000 fte toegenomen. Voor het overgrote deel komt dit voor rekening van de werkgelegenheid bij webwinkels. Wat er in de toekomst met de werkgelegenheid gaat gebeuren? Daarover worden al jarenlang hevige discussies gevoerd. Ezell (2011) zei in 2011, dat nieuwe technologische toepassingen altijd tot het vernietigen van (traditionele) werkgelegenheid leiden en tot het scheppen van nieuwe werkgelegenheid: *'technology both eliminates jobs and creates jobs'*. Over het uiteindelijke effect is grote verdeeldheid. Volgens Jeremy Rifkin (2011) zullen er in de derde industriële revolutie heel veel banen in de traditionele dienstensector verdwijnen terwijl er talrijke banen in de energie- en communicatiesector gecreëerd zullen worden. Ezell (2011) stelt daar tegenover, dat de nieuwe technologie zal leiden tot prijsverlagingen als gevolg van productiviteitsverhoging van de detailhandel en daarmee tot nieuwe vraag en meer werkgelegenheid: *'Historically, the income generating effects of new technologies have proved more powerful than the job-displacing effects: technological progress has been accompanied not only by higher output and productivity, but also by higher overall employment'*. In een recente WRR-publicatie (2015), *'De robot de baas – De toekomst van werk in het tweede machinetijdperk'* wordt overwegend het standpunt ingenomen dat de werkgelegenheidsontwikkeling moeilijk is te voorspellen, maar dat het enorme banenverlies door automatisering gerelativeerd moet worden. Maar ook dit standpunt kan gerelativeerd worden.

### 5.3.2 Scenario-analyse van de werkgelegenheidsontwikkeling

Om de effecten te bepalen van de ontwikkeling van de werkgelegenheid onder invloed van de verschuiving van bestedingen in fysieke winkels naar online bestedingen, moeten veronderstellingen worden gemaakt over het verloop van de totale bestedingen, van het marktaandeel van de online bestedingen en van de ontwikkeling van de arbeidsproductiviteit. Hiertoe zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- Er is uitgegaan van de Nederlandse basisgegevens voor het jaar 2015. Onder meer wat betreft de arbeidsproductiviteit, de detailhandelsomzet, de werkgelegenheid (in aantallen fte's) en de arbeidsproductiviteit. In 2015 is de arbeidsproductiviteit van de gehele detailhandel rond € 210.000 per fte, per jaar. Die van de webshops ruim € 150.000 per fte, per jaar. De detailhandel – exclusief webshops – heeft een arbeidsproductiviteit van rond € 215.000 per fte, per jaar (bron: CBS en [www.detailhandel.info](http://www.detailhandel.info));
- Er is uitgegaan van een totale detailhandelsomzet van € 100.301 miljoen in 2015 (bron: [www.detailhandel.info](http://www.detailhandel.info));
- In 2015 kwamen 41.600 fte voor rekening van de webshops en 436.400 fte voor de detailhandel in winkel. De totale werkgelegenheid omvatte 478.000 fte;
- Er is uitgegaan van een online omzet van € 8,41 miljard online bestedingen aan producten in 2015 (bron: [www.thuiswinkel.org](http://www.thuiswinkel.org)). Volgens [www.detailhandel.info](http://www.detailhandel.info) bedroegen de online bestedingen van webshops in 2015 € 6,34 miljard. Daaruit volgt een omzet van de cross channel retailers in 2015 van € 2,07 miljard;
- Er is uitgegaan van een transitieperiode van 5 jaar, de periode 2015-2020;
- Er is uitgegaan van een jaarlijkse reële groei van de totale detailhandelsomzet van 1,5%. Over de periode van 5 jaar komt dit neer op een reële omzetgroei van 7,7%.

Vervolgens zijn 9 scenario's doorberekenend (zie tabel 12). Daarbij zijn de volgende uitgangspunten van de scenario's gehanteerd:

- Een alternatieve groei van het marktaandeel van online retail van 10%, 20% of 30% per jaar;
- De huidige arbeidsproductiviteit van de retail bedraagt voor fysieke retail circa € 215.000 per fte per jaar en voor de online retail circa € 150.000 per fte per jaar (status 2015). Voor de alternatieve scenario's zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd m.b.t. de arbeidsproductiviteit per fte per jaar: (1) productiviteit fysiek € 220.000 en online € 200.000 (2) fysiek € 240.000 en online € 400.000 en (3) fysiek € 260.000 en online € 600.000.

Dit komt neer op 3\*3= 9 scenario's.

Tabel 12 Verwachte omvang werkgelegenheid in 2020: 9 scenario's

Scenario: groei online per jaar		10%	20%	30%
Scenario: arbeidsproductiviteit		Arbeidsjaren	Arbeidsjaren	Arbeidsjaren
Thuiswinkel:	200.000	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Fysieke retail:	220.000	495.800	498.300	501.800
Thuiswinkel:	400.000	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
Fysieke retail:	240.000	433.200	423.900	435.200
Thuiswinkel:	600.000	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>
Fysieke retail:	260.000	393.300	381.200	364.200



Tabel 13 presenteert de verwachte effecten per scenario. In de eerste 3 scenario's is er sprake van groei van de werkgelegenheid. De reden daarvan is dat in deze scenario's de arbeidsproductiviteit van de online retail nog steeds achterblijft bij die van de fysieke retail. Afhankelijk van de groei van het marktaandeel van online (van 10, 20 of 30% groei van de online bestedingen aan producten) zal de werkgelegenheid in deze scenario's toenemen met 17.800 tot 23.800 fte. In de scenario's 4 tot en met 9 treedt wel een verlies van werkgelegenheid op. Dit verlies kan oplopen van 42.000 tot 114.000 full time equivalenten.

Tabel 13 Verwachte ontwikkeling werkgelegenheid tot 2020 toename (+) en afname (-) volgens 9 scenario's

Scenario: groei online per jaar		10%	20%	30%
Scenario: arbeidsproductiviteit		Arbeidsjaren	Arbeidsjaren	Arbeidsjaren
Thuiswinkel:	200.000	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Fysieke retail:	220.000	+ 17.800	+ 20.300	+ 23.800
Thuiswinkel:	400.000	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
Fysieke retail:	240.000	- 44.800	- 54.100	- 42.100
Thuiswinkel:	600.000	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>
Fysieke retail:	260.000	- 84.700	- 96.800	- 113.800

Wel moet vermeld worden dat dit verlies van werkgelegenheid zich alleen zal voordoen indien voldaan wordt aan de veronderstellingen: een forse groei van het marktaandeel van online aankopen en een forse toeneming van de arbeidsproductiviteit van met name de online retail.

### 5.3.3 *Het functiegebouw in de scenario's*

Het uitgevoerde onderzoek heeft inzicht gegeven in het door de ondernemingen verwachte functiegebouw (zie tabel 11). Een vanzelfsprekende vraag is of dit strookt met de realiteit. Hiervoor zijn een aantal scenario's doorgerekend. Het lastige van scenarioanalyse is in dit geval, dat voor Nederland en ook voor andere Europese landen de gegevens ontbreken om de scenario-analyse te maken. Er worden immers geen gegevens verzameld over de functies en functiestructuur per sector. Hiervoor moet worden teruggevallen op gegevens uit de VS. In de VS worden per sector, per branche en per jaar zeer uitgebreide gegevens gepubliceerd over een werkzame personen, naar een groot aantal functies, beloning en inzet. Zo ook voor de retail als geheel als voor branches in de retail, waaronder 'nonstore retailing'. De functiestructuur van de retail in de VS is daarom uitgangspunt geweest van de analyse. Hierbij zijn de gegevens van de VS voor de fysieke retail, de nonstore retail en de totale retail (incl. auto's) als uitgangspunt genomen. In bijlage 5 zijn naast het functiegebouw anno 2015 (tabel 5.1), de gevolgen van de ontwikkelingen in de periode 2015-2020 voor 3 scenario's doorgerekend. Dat zijn de scenario's 1, 5 en 9. Het betreft de tabellen 5.2 tot met 5.4 van bijlage 5. Voor elke hoofdgroep van functies zijn voor zover van betekenis subfunctiegroepen aangegeven. In de hoofdgroep 'overige functies' zijn onder meer de volgende subfuncties opgenomen: juridische specialisten, architecten, voedselbereiding, opleiding en training, sociale wetenschappers, persoonlijke verzorging, beveiliging en gezondheidszorg. Opgemerkt moet worden dat de resultaten indicatief zijn. De retail in de VS verschilt qua structuur van die in ons land, wat vanzelfsprekend invloed heeft. Dit neemt niet weg dat de resultaten instructief zijn voor de gedachtenvorming.

Tabel 14 Hoofdgroepen functies per kanaal, toegepast op de Nederlandse retail (2015)

Functiegroep	Fysieke retail	Online retail	Totale retail
	In %	In %	In %
Verkoopmedewerkers	55,4	11,8	51,6
Kantoor en administratie	17,1	44,8	19,5
Onderhoud	4,8	0,9	4,5
Productie	2,5	3,8	2,6
Transport en handling	6,6	10,4	6,9
Managers	2,5	6,1	2,8
Operations	1,0	6,2	1,4
Computer en analisten	0,3	6,6	0,8
Designers en media	0,8	3,3	1,0
Overige functies	9,1	6,1	8,9
Totaal	100,0	100,0	100,0

Er zijn grote structuurverschillen tussen de functiegebouwen van fysieke retail en van online retail (zie tabel 14). In relatieve zin heeft de fysieke retail veel meer verkoopmedewerkers en onderhoudsmedewerkers. Online retailers hebben veel meer administratieve functies, functies bij transport en handling, managers, operationele functies en computerdeskundigen en analisten.

In tabel 15 zijn de resultaten van de effectberekening van de scenario's 1, 5 en 9 opgenomen en gepresenteerd tegen de achtergrond van de situatie in 2015. Volgens verwachting vallen zeker bij grotere groei van de arbeidsproductiviteit de grootste klappen bij de verkoopfuncties. In scenario 9 verdwijnen daar ten opzichte van 2015 bijna 60.000 arbeidsjaren.

Tabel 15 Ontwikkeling werkgelegenheid in arbeidsjaren bij 3 scenario's

Functiegroep	Stand 2015	Scenario 1	Scenario 5	Scenario 9
Verkoopmedewerkers	246.900	245.885	221.446	187.948
Kantoor en administratie	93.094	108.076	80.904	71.048
Onderhoud	21.353	22.331	19.161	16.254
Productie	12.452	13.329	10.962	9.494
Transport en handling	32.969	36.855	29.001	25.137
Managers	13.345	15.399	11.621	10.183
Operations	6.818	8.488	5.737	5.217
Computer en analisten	4.036	5.890	3.211	3.101
Designers en media	4.738	5.770	4.051	3.621
Overige functies	42.320	43.340	37.691	32.234
Totaal	478.000	495.785	423.899	364.236

In de gekozen scenario's leidt gelijktijdige groei van de online bestedingen en groei van het marktaandeel van de online bestedingen ook tot een daling van de werkgelegenheid in de thuiswinkelsector. Per saldo betekent dit dat de structuur van de totale werkgelegenheid in de hele retailsector slechts beperkt verandert (zie tabel 16).

Tabel 16 Structuur van het functiegebouw volgens drie scenario's

Functiegroep	Stand 2015	Scenario 1	Scenario 5	Scenario 9
	In %	In %	In %	In %
Verkoopmedewerkers	51,6	49,3	52,3	51,6
Kantoor en administratie	19,5	21,7	19,5	19,5
Onderhoud	4,5	4,5	4,6	4,5
Productie	2,6	2,7	2,6	2,6
Transport en handling	6,9	7,4	7,0	6,9
Managers	2,8	3,1	2,8	2,8
Operations	1,4	1,7	1,4	1,4
Computer en analisten	0,8	1,2	0,8	0,9
Designers en media	1,0	1,2	1,0	1,0
Overige functies	8,9	8,7	9,1	8,8
Totaal	100,0	100,0	100,0	100,0

## 5.4 Vraag naar kennis en vaardigheden

### 5.4.1 Hoe verandert de vraag naar arbeid?

Er bestaan veel verschillende inzichten over de gevolgen van technologisering voor de vraag naar arbeid. Dan gaat het om de vraag welke werkzaamheden het meest gevoelig zijn voor automatisering en robotisering. Volgens Kossen *et al* (2016) zal de vraag naar arbeid op alle niveaus afnemen. Zo zullen intelligente machines en robots het werk van geschoolde mensen overnemen, van advocaten tot professors en journalisten. Naast de ontwikkeling dat robots het routinewerk van laaggeschoolde mensen overnemen. Kossen *et al* (2016) gaan ervan uit dat door de technologische ontwikkeling het werk van lager en middelbaar opgeleiden verdwijnt en dan vooral in de administratieve beroepen. Interessant aan de studie van Kossen *et al* is dat zij twee belangrijke onzekerheden als uitgangspunt kiezen voor 4 toekomstscenario's: het belang dat wordt gehecht aan betaald werk, van een klein tot een groot toegekend belang. En de organisatie van het werk. De twee uitersten zijn dan dat het werk georganiseerd in bedrijven of in netwerken. 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. Daarvan zal volgens Kossen en collega's, meer sprake zijn in een economie van ondernemingen, waar technologische systemen veel meer vervangend zullen zijn voor menselijk werk. Volgens een recent onderzoek van Deloitte (2016) zijn het vooral de banen van laagopgeleiden die in de toekomst door automatisering zullen verdwijnen. Ook uit hun studie blijkt echter, dat ook tienduizenden hoger opgeleiden (in HBO en VWO) het risico lopen te worden opgeleid voor banen die door automatisering dreigen te verdwijnen. Zij schatten de kans dat door automatisering MBO-banen zullen verdwijnen in de detailhandel gemiddeld in. Omdat er zoveel MBO-ers in de detailhandel werken, staat deze sector – na de gezondheidszorg – op de tweede plaats van de ladder met het aantal MBO-studenten dat het risico loopt door te stromen naar beroepen die geautomatiseerd dreigen te worden.

#### 5.4.2 Welke competenties en vaardigheden zijn vereist?

##### *ICT en e-commercevaardigheden*

De digitalisering van de retail leidt er toe dat er steeds meer kennis wordt gevraagd op het gebied van ICT, e-commerce en van data-analytics. ICT-vaardigheden betreffen aanschaf, onderhoud en gebruik van informatiessystemen. E-commerce betreft kennis op het gebied van websiteontwikkeling en optimalisering, contentmanagement en -beheer, graphic designing en het schrijven van webteksten, fotografie, conversiemanagement etc.

##### *Soft skills*

Volgens Gianotten (2013) zal in de retail niet alleen de vraag naar ICT-gerelateerde kennis toenemen, maar ook die naar dienstverlenende vaardigheden (soft skills), vaardigheden op het gebied van gastvrijheid (hospitality) en naar creatieve vaardigheden. Medewerkers moeten eraan bijdragen dat de klantbeleving goed is, moeten het productaanbod overtuigend kunnen communiceren naar de klanten, moeten de missie en cultuur van het merk inspirerend kunnen overdragen aan klanten en moeten in staat zijn een relatie met die klanten aan te gaan. De consument moet centraal staan en het leveren van meerwaarde moet het uitgangspunt zijn. Daarmee wordt marketing complexer, vanwege de veel bredere scope, maar ook uitdagender omdat er vanuit de technologische ontwikkeling bezien, nieuwe groeimogelijkheden ontstaan. Onlangs presenteerde ABN-AMRO (2016) de resultaten van een consumentenonderzoek over de deskundigheid van het winkelpersoneel. Uit dit onderzoek bleek dat consumenten service, kennis en sfeer de belangrijkste kenmerken van een winkel vinden. Consumenten vonden de deskundigheid van winkelpersoneel vaak tekort schieten. Hofstede (2016) van de bank benadrukt het toenemende belang van beleving en authenticiteit. *'De menselijke factor en persoonlijke dienstverlening vormen de basis van onderscheidend vermogen en de toegevoegde waarde van retailers. Medewerkers moeten alle ruimte krijgen om zich richting de klant te onderscheiden'*. Het komt erop neer, dat de winkelervaring *'exciting, entertaining and emotionally engaging'* moet zijn. In die winkels versterkt digitale technologie de saaie etalages en winkelinrichting, lopen verkoopmedewerkers rond met tablets die alle informatie over producten en klanten direct zichtbaar maken, verbinden virtuele spiegels in de paskamers de consument met hun vrienden en helpt de technologie bij een gestroomlijnde afhandeling van de koopwaar bij de check outs (Gianotten, 2013).

##### *Managementvaardigheden*

McAfee en Brynolfsson (2012) hebben laten zien wat de invloed van big data op de vereiste kennis en vaardigheden is. Bedrijven die big data-gedreven zijn bij hun besluitvorming zijn volgens hen 5% productiever en 6% winstgevender dan bedrijven die dat niet zijn. Zij bespreken het voorbeeld van het Amerikaanse warenhuis Sears dat door big data te gaan gebruiken enorm effectiever en efficiënter in staat was gepersonaliseerde promotiecampagnes op te zetten. Meest belangrijk is, dat beslissingen veel meer op basis van analyse dan op basis van intuïtie worden genomen. Gedreven zijn door big data, betekent niet dat menselijke kennis en creativiteit onbelangrijker worden. De noodzaak van ondernemingen om te beschikken over strategische vaardigheden, visie op de marktontwikkelingen, creativiteit om nieuwe producten en diensten te bedenken en ontwikkelen, uitstekend te kunnen communiceren met klanten, toeleveranciers en andere stakeholders en het voeren van een strategisch human capital beleid wordt alleen maar groter. Ook zal er volgens Gianotten (2013) een nieuw – want ander –

beroep gedaan op managementvaardigheden. Er zal een steeds groter beroep worden gedaan op product- en dienstinnovatie, lokale vraag- en aanboddifferentiatie, specialisatie, ondernemerschap en creativiteit, dynamiek en waardecreatie. De nieuwe economie van de detailhandel vereist een andere risicohouding van management (en ook van marktpartijen), ziet verandering en turbulentie als 'normaal' en organiseert samenwerking.

#### *Sociale vaardigheden*

Thomas (2015) stelt dat de toekomst creatief en sociaal is: '*menselijk werk in de roboteconomie 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 door technologie. Pot (2015) voegt hier het belang van creativiteit aan toe bij strategische veranderingsprocessen: '*Creativiteit en organisatorisch herontwerp zijn cruciaal voor investeringen in digitale technologieën. In plaats van simpelweg bestaande taken te automatiseren vereist organisatorische innovatie meer creativiteit van ondernemers, managers en werknemers*'. Volgens Pot kost dat tijd, maar als die tijd eenmaal genomen is, dan leveren die veranderingsprocessen het leeuwendeel van de productiviteitsverbeteringen. Pot houdt een pleidooi voor *sociale innovatie*, waarbij de *21st century skills* niet alleen bestaan uit het aanleren van digitale, verander- of aanpassingsvaardigheden en *operational efficiency*. Zij moeten ook leren nadenken over wat de waarde is van datgene wat zij doen voor de samenleving, zodat het innovatief gedrag in de werksituatie daarmee kan worden gevoed.

#### *Analytische vaardigheden*

Big data gaat over het bewerken van enorme hoeveelheden data die in een enorm tempo beschikbaar komen en die enorm gevarieerd zijn. McAfee en Brynolfsson (2012) rapporteerden dat Walmart elk uur van de dag 2,5 terabyte aan data ontvangt. Een terabyte is duizend miljoen miljoen bytes en staat gelijk aan 20 miljoen volle boekenkasten. Voor het bewerken van al die data en voor het vertalen van die kennis naar de operatie zijn veel meer analytische vaardigheden benodigd dan ooit het geval is geweest.

#### *Retailkennis*

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. En van de vertaling daarvan naar de operatie. Dit maakt de afstemming van marketing en operatie in de systeemintensieve en technologie gedreven retail doorslaggevend. Het 'bijbrengen' van deze kennis en ervaring is met name een uitdaging voor de bedrijven zelf.

#### *Veranderingsbereidheid en flexibiliteit*

In tijden van transitie wordt veel gevraagd van ondernemingen en alle binnen die onderneming werkzame personen als het gaat om het omgaan met die veranderingen. Ondernemers en medewerkers moeten over die veranderingsbereidheid beschikken. Zij moeten beschikken over de competentie om zich bij wijzigende marktomstandigheden aan te passen. 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.

### *Kennis van transities*

In een interview in Harvard Business Review (2015) zei Brynolfsson (Bernstein en Raman, 2015): *'Digitization has brought with it some thorny challenges. That shouldn't be a shock. Throughout history, positive economic developments have often had unpleasant side effects. For instance, the first Industrial Revolution created vast wealth but also brought us pollution and disease and the exploitation of child labor. Digitization is creating new types of economic disruption. In part, this reflects the fact that as computers get more powerful, companies have less need for some kinds of workers. Even as it races ahead, technological progress may leave some people—perhaps even a lot—behind. For other people, however, the outlook is bright. There's never been a better time to be a worker with special technological skills or education. Those people can create and capture value. However, it's not a great time to have only ordinary skills. Computers and robots are learning many basic skills at an extraordinary pace.'*

Alle werkenden in de retail moeten weten welke transities in de retail aan de orde zijn en wat dat voor bedrijven betekent. Dan gaat het zowel om de positieve als negatieve effecten, zowel op macro-, meso-, als op microniveau.

Tabel 17 Accenten op vaardigheden per bedrijfsmodel<sup>22</sup>

Bedrijfsmodel	Omzet	Service	Omzet en lage kos- ten/prijzen	Beleving	Verras- sing	Ontmoe- ting
Competentie						
Nummer	1	2	3	4	5	6
Omvang segment (%)	20	58	5	7	2	8
ICT en e- commerce	+++	+	+++	0	0	0
Soft skills	+	+++	+	+++	+++	+++
Management- vaardigheden	+++	+++	+++	+++	+++	+++
Sociale vaar- digheden	0	+	0	++	++	+++
Analytische vaardigheden	+++	++	+++	+	+	+
Retailkennis	+++	++	+++	+	+	+
Verande- ringsbereid- heid	+	+++	+	++	++	++
Kennis van transities	+	+++	+	++	++	++
Kennis van klantwaarde:						
- Functioneel	+++	+	+++	0	0	0
- Emotioneel		++	0	+++	+++	++
- Sociaal		++	0	++	++	+++

<sup>22</sup> In de tabel staat een 0 voor een zeer beperkte invloed, een + voor een kleine invloed, ++ voor een grote invloed en +++ voor een zeer grote invloed.

### *Kennis van klantwaarde*

Binnen de onderneming moeten alle werkzame personen volledig en absoluut op de hoogte zijn van de propositie van het bedrijf en datgene wat de onderneming aan klantwaarde wil leveren. Het onderscheid is gemaakt in functionele klantwaarde, emotionele klantwaarde en sociale klantwaarde. In voorkomende gevallen moeten medewerkers ook weten hoe zij de trade off moeten maken, bijvoorbeeld als het gaat om de spanning tussen *operational efficiency* en *service excellence*. Binnen de onderneming moeten daar duidelijke afwegingscriteria voor beschikbaar zijn.

### *5.4.3 De vertaalslag naar bedrijfsmodellen*

In het hoofdstuk 4.4 zijn 6 bedrijfsmodellen gespecificeerd. Het spreekt zich dat de competenties die daarvoor gevraagd zijn verschillen per bedrijfsmodel. In tabel 17 zijn hiervoor de accenten aangegeven. Het spreekt voor zich dat er nuances verschillen zijn. Zo worden managementvaardigheden bij alle ondernemingen meer noodzakelijk. Bij de segmenten 1 en 3 komt dat vooral neer op het managen van efficiency. Bij de andere segmenten veel meer op effectiviteit.

## 5.5 Samenvattende conclusies

Van alle bedrijfstakken is de detailhandel de grootste werkgevers in ons land. De sector (excl. auto's) telt ongeveer 867.000 banen, 793.000 werkzame personen en 478.000 arbeidsjaren (fte). In de afgelopen 20 jaar is de werkgelegenheid in arbeidsjaren gemiddeld met 0,5% per jaar toegenomen. Een van de specifieke kenmerken van de sector is de hoge arbeidsmobiliteit. De arbeidsmarkt detailhandel heeft een groot verloop. Bijna de helft van alle medewerkers is gedurende een kalenderjaar ofwel ingestroomd, ofwel gestopt met werken in de detailhandel of beide. Studenten en scholieren vormen bijna twee derde deel van alle instromers. Dit houdt in dat verlies van werkgelegenheid in de sector voor een belangrijk deel door natuurlijk verloop kan worden opgevangen.

De dynamiek van de vraag naar arbeid zit vrijwel volledig bij de webshops en cross channel retailers. Vooral de vraag naar functies die met online samenhangen zal volgens verwachting van ondernemers fors kunnen toenemen. Zo verwacht 90% van de webshops en bijna 40% van de cross channel retailers dat de vraag naar social media medewerkers zal toenemen. Voor deze functie wordt door ondernemers de grootste vraagstijging verwacht. Ook de vraag naar product- en experiencespecialisten, innovatiespecialisten en marketing medewerkers zal volgens die verwachtingen fors toenemen. Toch moet hierbij een kanttekening worden gemaakt. Dat betreft dan met name de arbeidsproductiviteitsontwikkeling. Onder druk van de concurrentie en vanwege de voortgaande professionalisering van de online retail en de noodzaak tot schaalvergroting zal die productiviteit moeten en kunnen toenemen. Dit beperkt vanzelfsprekend de groeikansen van de werkgelegenheid.

Er zijn 9 scenario's doorgerekend om de werkgelegenheidsontwikkeling te kunnen inschatten. Elk scenario is gebaseerd op een veronderstelde groei van de detailhandelsbestedingen, van het marktaandeel van de online bestedingen en van de arbeidsproductiviteit. Er zijn 3 scenario's geschetst waarin de werkgelegenheid toeneemt. Achterliggende oorzaak daarvan is dat de arbeidsproductiviteit van de online sector lager is dan die van de fysieke retail. Afhankelijk van de

groei van het marktaandeel van online (van 10, 20 of 30% groei van de online bestedingen aan producten) kan de werkgelegenheid in deze scenario's toenemen met 17.800 tot 23.800 fte. In de scenario's 4 tot en met 9 treedt wel een verlies van werkgelegenheid op. Dit verlies kan oplopen van 42.000 tot 114.000 full time equivalenten.

Er zijn grote structuurverschillen tussen de functiegebouwen van fysieke retail en van online retail. In relatieve zin heeft de fysieke retail veel meer verkoop-medewerkers en onderhoudsmedewerkers. Online retailers hebben veel meer administratieve functies, functies bij transport en handling, managers, operationele functies en computerdeskundigen en analisten.

Volgens verwachting vallen zeker bij grotere groei van de arbeidsproductiviteit de grootste klappen bij de verkoopfuncties. In het meest uitdagende scenario verdwijnen daar ten opzichte van 2015 bijna 60.000 arbeidsjaren.

In de gekozen scenario's leidt gelijktijdige groei van de online bestedingen en groei van het marktaandeel van de online bestedingen ook tot een daling van de werkgelegenheid in de thuiswinkelsector. Per saldo betekent dit dat de structuur van de totale werkgelegenheid in de hele retail slechts beperkt verandert

De komende jaren zullen op alle opleidingsniveaus banen verdwijnen. Het meest op het laagste opleidingsniveau, maar ook op het middelbaar en hoger opleidingsniveau.

In het onderzoek is gebleken dat een groter beroep zal worden gedaan op de volgende vaardigheden: ICT en e-commerce vaardigheden, soft skills, managementvaardigheden, sociale en analytische vaardigheden, retailkennis, verandingsbereidheid en flexibiliteit, en kennis en vaardigheden op het gebied van transitie en het leveren van klantwaarde. Het accent dat op de verschillende vaardigheden gelegd moet worden verschilt per bedrijfsmodel.



## 6 Conclusies en aanbevelingen

### 6.1 Conclusies

#### 6.1.1 *Transitie en strategische verandering*

In dit onderzoek zijn transities gedefinieerd als een proces van overgang van de ene stabiele situatie naar de andere. Daarbij wordt een nieuw evenwicht op een hoger productiviteitsniveau bereikt. De driver van het huidige transitieproces is de technologische verandering in de vorm van digitalisering met als gevolg radicale innovatie van producten, diensten en processen. In deze transitiefase is er veel ruimte voor innovatie en nieuwe technologische toepassingen. Omdat er (nog) geen sprake is van stabiele netwerken van marktpartijen is het een tijd van *'trial & error'* en *'learning by doing'*. Kleine ondernemingen kunnen ook 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 tussen 1960 en 1970. Dit leidde tot vernietiging van de gevestigde marktstructuur omdat arbeidsintensieve bedieningswinkels – als eerste in de levensmiddelensector – in grote getale van de markt verdwenen. In die periode verdwenen in ons land 30.000 winkels en 45.000 arbeidsjaren. Zonder de enorme economische groei in die periode van gemiddeld 5,5% reële groei per jaar zouden er zelfs 250.000 virtuele arbeidsjaren zijn verdwenen.

Voor alle – maar in het bijzonder de gevestigde - ondernemingen zijn drie zaken van belang om te voorkomen dat de onvermijdelijke margedruk leidt tot faillissement. In de eerste plaats innovatie van producten, diensten en processen. Vervolgens strategische verandering, waarbij radicale innovatie van klantwaarde en een keuze voor cross channel onvermijdelijk zijn. En tenslotte productiviteitsverhoging, met name gericht op het bestrijden van margedruk en het verhogen van de efficiency.

Nederland is wat betreft de toepassing van e-commerce in de retail in Europa een frontrunner. In potentie zou dit per saldo welvaartswinst voor de consument moeten opleveren. Welvaartswinsten moeten immers voortkomen uit productiviteitswinsten die (ook) leiden tot lagere prijzen. Verder blijkt dat e-commerce tot heel andere operationele processen leidt, waaronder andere werkprocessen.

Anders dan in een situatie van *'going concern'*, dwingen radicale innovaties in tijden van transitie alle retailers tot een heroriëntatie op de strategie van de onderneming. Dit gaat veel verder dan een upgrade van de winkels, een nieuwe communicatiestrategie, het openen van een webshop of de keuze voor een nieuw adviesbureau.

Het transitieproces bestaat uit drie fasen: de introductiefase, de ontwerpfasen en de implementatiefase. In het algemeen handelen grote bedrijven veel meer strategisch dan kleinere bedrijven en webshops veel meer dan fysieke detailhandel. Van alle retailers beschikt bijna 60% niet over een meerjarig strategisch plan. Webshops staan er in dit opzicht het beste voor. Van de webshops zegt 86%

over een meerjarenstrategie te beschikken. Van de fysieke winkels is dat niet meer dan 32%.

### 6.1.2 De economie van de retail

De belangrijkste conclusie uit 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. In de VS is de productiviteit van de online retailers ruim 900.000 euro per jaar per fte. In Nederland is dat niet meer dan 150.000 euro. Natuurlijk zijn er bedrijven die het beter doen. Volgens de informatie op de websites behaalt Coolblue een omzet per jaar van € 370.000 per medewerker, Bol.com van € 800.000 per medewerker en RFS (onder meer Wehkamp en Fonq) van € 550.000 per medewerker. Een van de redenen van de lage productiviteit van de Nederlandse online sector is de kleinschaligheid. Nederland heeft meer 13.000 meer webshops dan de VS en van alle webwinkels in ons land heeft 92% slechts 1 werkzame persoon en slechts 1% heeft 5 of meer werkzame personen. De schaal van de webshops in de VS is aanmerkelijk groter dan die in ons land. Bovendien bedienen de winkels in de VS een aanmerkelijk grotere thuismarkt. De VS heeft 320 miljoen inwoners, Nederland nauwelijks 17 miljoen. Daar komt nog eens bij, dat Amerikaanse webshops Engelstalig zijn en daarmee een wereldwijd bereik hebben. Nederlandse webshops hebben dit voordeel niet. In 2015 kochten Nederlanders voor 513 miljoen euro over de grens. In 2013 hadden de Nederlandse webwinkels al een exportdeficit van € 363 miljoen. Dat betekent dat Nederlandse consumenten meer in het buitenland kopen, dan buitenlanders bij Nederlandse webwinkels. Hier is veel werk aan de winkel. Langs deze weg wordt de detailhandel van een binnenlands verzorgende sector tot een sector waarbij Nederlanders hun aankopen importeren via buitenlandse webshops als Amazon, Alibaba, Zalando en ASOS. Dit kost ons land productiviteit, toegevoegde waarde, omzet en werkgelegenheid.

Een tweede conclusie is, dat Nederland *op zich* gemiddeld scoort qua productiviteit in vergelijking met andere Europese landen. Maar er zijn in ons land grote verschillen tussen branches. De meest gunstige ontwikkeling – qua productiviteit – heeft in ons land de bruin- en witgoedsector doorgemaakt. Het fysieke kanaal in bruin- en witgoed ondervindt veel concurrentie van het online kanaal. Dit heeft geleid tot faillissementen en uitstoot van werkgelegenheid. Van 2009 tot 2015 nam het aantal vestigingen in deze branche af van 1.840 tot 1.460. De hevige concurrentie heeft het fysieke kanaal heeft geleid tot forse productiviteitsverbetering. Door de grootschaligheid van de bedrijfstak zijn alle ontwikkelingen – van faillissementen tot prijsdalingen – door de bestaande bedrijven opgevangen.

Er worden verschillende oorzaken genoemd voor een achterblijvende productiviteitsontwikkeling (CPB, 2006; McKinsey, 2007, 2014; OECD, 2015):

- De omvang van product- en dienstinnovaties en van procesinnovaties, waaronder managementsystemen en het tempo waarin organisatieveranderingen worden geïmplementeerd;
- De snelheid waarmee nieuwe technologieën worden toegepast;
- De mate waarin sprake is van toetredings-, vestigings- en andere belemmeringen;
- de mate van regulering van arbeids-, product- en kapitaalmarkten (met name door de overheid);
- De openheid van markten c.q. de internationale oriëntatie;

- De organisatorische en fysieke schaal van de bedrijven in een sector;
- De omvang van de afnemersmarkten;
- De mogelijkheden om bedrijfsconcepten op te schalen;
- De omvang van de concurrentie;
- De intensiteit waarmee (nieuwe) kennis wordt ontwikkeld, de omvang van investeringen in R&D, de kwaliteit van het onderwijs, de intensiteit van samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven;
- De mate waarin best practices tussen bedrijven worden uitgewisseld.

De recepten zijn al vaker gepresenteerd. Maar de sleutel ligt voor een groot deel ook bij de bedrijven zelf. Tot nu toe heeft de hele online-ontwikkeling in ons land nog niet tot maatschappelijke en economische meerwaarde geleid. Online handelen is internationaal zaken doen. De Nederlandse online sector is over het geheel genomen, te improductief, te nationaal en te weinig internationaal gericht, te kleinschalig en te weinig professioneel. Op dit punt zal een forse inhaalslag moeten worden gemaakt. Daar komt bij, dat weinig Nederlandse online-concepten schaalbaar zijn. Het zijn voor een groot deel omzetvolume concepten die vrijwel niet zijn te internationaliseren. Om redenen van een te kleine schaal. Voor deze bedrijven zijn buitenlandse ondernemingen als Amazon en Alibaba zeer grote en bijna onverslaanbare concurrenten als zij echt doordrukken op de Nederlandse markt. Anderzijds geldt voor de Nederlandse stenen retail dat deze veel sneller moet veranderen. Het ontbreekt veel van deze bedrijven aan een toekomstvisie waarbij online een factor van betekenis wordt voor alle bedrijven om daar een strategie voor te ontwikkelen. Ook dit kost ons land groeivermogen.

### 6.1.3 Hoe wordt het geld verdiend?

In dit hoofdstuk zijn de verdien- en bedrijfsmodellen van de Nederlandse retail gepresenteerd. Kort gezegd zijn er drie basismodellen: een efficiencymodel, een servicemodel en een volumemodel. Ondernemingen kunnen er voor kiezen de kasstroom te doen toenemen door bij gelijkblijvend volume- en marktprijsniveau de kosten te verlagen (*operational excellence*), of door bij gelijkblijvend kosten- en prijsniveau meer te verkopen (volume) of bij gelijkblijvend niveau van kosten en volume, de prijzen te verhogen (*service excellence*).

De onderscheidende marktpositie heeft alles te maken met de waarde die de onderneming aan klanten wil leveren, te weten functionele, emotionele of sociale klantwaarde. Op basis van de waardepropositie van de onderneming is een typologie gemaakt van 6 groepen ondernemingen. Deze ondernemingen verschillen sterk van elkaar op veel onderdelen van hun bedrijfsmodel.

Het is enorm lastig om in een dienstensector als de detailhandel productiviteitswinsten te boeken zonder dat dit ten koste gaat van de klanttevredenheid. Dat heeft alle te maken met de onzekerheden waar alle retailers mee te maken hebben. De belangrijkste risico's vloeien voort uit (1) de onmogelijkheid om diensten op voorraad te produceren (2) de integratie van marketing, human capital management en operationeel management op de verkoopplek en (3) de onzekerheid over het consumentengedrag.

Het verdienmodel van de online retailers is fundamenteel anders dan dat van fysieke retailers. Webwinkels hebben een lager aandeel van de arbeidskosten en huisvestingskosten en een hoger aandeel 'overige kosten' in vergelijking met fysieke retailers. De lage huisvestingskosten van de thuiswinkels worden echter

meer dan gecompenseerd door hoge kosten van marketing en sales. De optelsom van kosten voor huisvesting, energie, verkoop en communicatie maakt bij fysieke winkels 9% deel uit van de omzet en bij thuiswinkels 9,4%.

Online retail is door het verkleinen van voorraadrisico's (dropshipping), het gebruik van Big data en nieuwe managementtechnieken, door concentratie van het klantcontact, door samenwerking met partners en affiliates beter in staat de risico's te beperken dan de fysieke retail. Die hebben daarom wel te maken met een structurele druk op de marges.

#### 6.1.4 *Werk en werken in de retail*

Van alle bedrijfstakken, is de detailhandel de grootste werkgevers in ons land. De sector telt (excl. auto's) ongeveer 867.000 banen, 793.000 werkzame personen en 478.000 arbeidsjaren (fte). In de afgelopen 20 jaar is de werkgelegenheid in arbeidsjaren, gemiddeld per jaar met 0,5% toegenomen. Een van de specifieke kenmerken van de sector is de hoge arbeidsmobiliteit. De arbeidsmarkt detailhandel heeft een groot verloop. Bijna de helft van alle medewerkers is gedurende een kalenderjaar ofwel ingestroomd, ofwel gestopt met werken in de detailhandel of beide. Studenten en scholieren vormen bijna twee derde deel van alle instromers. Dit houdt in dat verlies van werkgelegenheid in de sector voor een belangrijk deel door natuurlijk verloop kan worden opgevangen.

De dynamiek van de vraag naar arbeid zit vrijwel volledig bij de webshops en cross channel retailers. Vooral de vraag naar functies die met online samenhangen, zal volgens verwachting van ondernemers fors kunnen toenemen. Zo verwacht 90% van de webshops en bijna 40% van de cross channel retailers dat de vraag naar social media medewerkers zal toenemen. Voor deze functie wordt door ondernemers de grootste vraagstijging verwacht. Ook de vraag naar product- en experiencespecialisten, innovatiespecialisten en marketing medewerkers zal volgens die verwachtingen fors toenemen. Toch moet hierbij een kanttekening worden gemaakt. Dat betreft dan met name de arbeidsproductiviteitsontwikkeling. Onder druk van de concurrentie en vanwege de voortgaande professionalisering van de online retail en de noodzaak tot schaalvergroting zal die productiviteit moeten en kunnen toenemen. Dit beperkt vanzelfsprekend de groeikansen van de werkgelegenheid.

Er zijn 9 scenario's doorgerekend om de werkgelegenheidsontwikkeling te kunnen inschatten. Elk scenario is gebaseerd op een veronderstelde groei van de detailhandelsbestedingen, van het marktaandeel van de online bestedingen en van de arbeidsproductiviteit. Er zijn 3 scenario's geschetst waarin de werkgelegenheid toeneemt. Achterliggende oorzaak daarvan is, dat de arbeidsproductiviteit van de online sector lager is dan die van de fysieke retail. Afhankelijk van de groei van het marktaandeel van online (van 10, 20 of 30% groei van de online bestedingen aan producten) kan de werkgelegenheid in deze scenario's toenemen met 17.800 tot 23.800 fte. In de scenario's 4 tot en met 9 treedt wel een verlies van werkgelegenheid op. Dit verlies kan oplopen van 42.000 tot 114.000 full time equivalenten.

Er zijn grote structuurverschillen tussen de functiegebouwen van fysieke retail en van online retail. In relatieve zin heeft de fysieke retail veel meer verkoopmedewerkers en onderhoudsmedewerkers. Online retailers hebben veel meer

administratieve functies, functies bij transport en handling, managers, operationele functies en computerdeskundigen en analisten.

Volgens verwachting vallen zeker bij grotere groei van de arbeidsproductiviteit de grootste klappen bij de verkoopfuncties. In het meest uitdagende scenario verdwijnen daar ten opzichte van 2015 bijna 60.000 arbeidsjaren.

In de gekozen scenario's leidt gelijktijdige groei van de online bestedingen en groei van het marktaandeel van de online bestedingen ook tot een daling van de werkgelegenheid in de thuiswinkelsector. Per saldo betekent dit, dat de structuur van de totale werkgelegenheid in de hele retail slechts beperkt verandert

De komende jaren zullen op alle opleidingsniveaus banen verdwijnen. Het meest op het laagste opleidingsniveau, maar ook op het middelbaar en hoger opleidingsniveau.

In het onderzoek is gebleken dat een groter beroep zal worden gedaan op de volgende vaardigheden: ICT en e-commerce vaardigheden, soft skills, managementvaardigheden, sociale en analytische vaardigheden, retailkennis, veranderingsbereidheid en flexibiliteit, en kennis en vaardigheden op het gebied van transitie en het leveren van klantwaarde. Het accent dat op de verschillende vaardigheden moet worden gelegd, verschilt per bedrijfsmodel.

## 6.2 Aanbevelingen

### *Samenwerking en integratie vanuit total retail*

In tijden van transitie zijn het de nieuwkomers die de status quo in bedrijfstakken aanvallen. Vervolgens reageren de gevestigde ondernemingen en daarna de instituties. Fysiek en online winkelen integreren volledig, zowel gezien vanuit het consumentengedrag als vanuit de bedrijfsorganisaties. Ook institutionele organisaties (waaronder brancheorganisaties, vakbonden, beroepsorganisaties, onderwijsinstellingen en andere sectororganisaties) moeten zich door vergaande samenwerking en/of door integratie herorganiseren. Het is ongewenst dat beleidsvraagstukken met betrekking tot total retail vanuit verzuilde organisaties worden aangepakt.

### *Opstellen van een actieagenda*

Niet alleen de bedrijven, maar ook alle sectororganisaties zullen – voor zover zij die niet hebben – een strategisch veranderingsproces moeten inzetten en een actieagenda moeten opstellen. Beide moeten gebaseerd zijn op een heldere visie op de marktontwikkeling.

### *Kennisuitwisseling tussen bedrijven en sector organisaties*

Kennisuitwisseling vindt op verschillende niveaus binnen de bedrijfstak plaats. De kennis die benodigd is voor online retail zou sneller, beter en vollediger moeten plaats vinden. Maar ook de kennisuitwisseling vanuit de fysieke retailers naar nieuwe spelers die zich met fysieke retail op de consument richten. Al deze kennisdeling vindt grotendeels verzuild of niet plaats. Bijvoorbeeld in het – overigens brede – programma shopping2020 van de thuiswinkelorganisatie en bijvoorbeeld vanuit Detailhandel Nederland en de bestaande brancheorganisaties. Ook op dit punt moeten de bestaande muren worden geslecht.

### *Kennisdiffusie naar kleine bedrijven*

De retail is een zeer kleinschalige bedrijfstak. Van de fysieke detailhandel heeft 47% niet meer dan 1 werkzame persoon en 83% minder dan 5 werkzame personen. Voor de webshops zijn deze percentages 92% en 99%. Afgezien van de noodzaak van schaalvergroting en professionalisering beschikken deze bedrijven niet over de kennis die voor total retail noodzakelijk is. Op dit punt zijn geen benchmarks beschikbaar, geen best practices (alleen anekdotisch) en geen ervaringsgegevens. Er doen zich bijvoorbeeld grote verschillen voor tussen de verdienmodellen van bedrijven die het pad op gaan van online retail. Dit beperkt de mogelijkheden om noodzakelijke productiviteitsverbeteringen te realiseren die benodigd zijn voor het uitvoeren van een winstgevende operatie enorm.

### *Meer openheid ten aanzien van kennisuitwisseling*

In de VS is een hele open en zeer brede kennisinfrastructuur. De Amerikaanse statistische bureaus verzamelen heel veel informatie die uiterst belangrijk is om de economische ontwikkeling te beoordelen en te faciliteren. Ook (digitale) ondernemingen in de VS zijn bereidwillig om hun kennis en informatie aan de markt ter beschikking te stellen. In Nederland is veel meer sprake van *closed shops*, op alle niveaus.

### *Kennisuitwisseling tussen onderwijs en bedrijfsleven*

In augustus 2016 organiseerde de Amerikaanse National Retail Federation (NRF) een driedaags (jaarlijks) symposium dat geheel gericht was op de kennisuitwisseling tussen topmensen uit het bedrijfsleven en 200 retailprofessoren. Het symposium was geheel gewijd aan de nieuwe retail waarin digitale en fysieke retail naar elkaar groeien en in elkaar overlopen. De reis- en verblijfskosten kwamen voor rekening van de NRF (zie box 12).

Nederland is geen VS, maar er zouden door de bedrijfstak meer inspanningen verricht kunnen worden om ook op de hogere opleidingsniveaus (nieuwe) retailkennis aan de hogescholen en universiteiten te verstrekken. Anderzijds moeten opleiders zich veel meer inspannen om die actuele kennis te vergaren.

#### **Box 12 Retail's academic symposium 2016**

Over het jaarlijks gehouden *academic symposium* publiceerde de NRF de volgende uitnodiging. Het symposium werd bezocht door 200 hoogleraren van 60 universiteiten en business schools:

*"As technology blurs the distinction between physical and online retailing, the industry has become more complex than ever. At Retail's Academic Symposium, undergraduate business professors will hear from top retail leaders about how sophisticated their business operations, supply-chain processes and customer analytics have become. A unique forum for professors to explore the business of retail with influential industry leaders. Retail's Academic Symposium provides an inside look at the retail industry and how it is changing. During the event, retail executives will evaluate the state of the industry, assess current business challenges and share their vision for the future of retail with professors. The Symposium is designed for undergraduate professors from a range of academic backgrounds including economics, finance, business, marketing, technology and supply chain. The goal is to provide professors who are not currently teaching retail classes with information about how the retail industry is changing and insights into the skills retailers are looking for when hiring graduates. Hotel and travel costs for up to 200 eligible professors will be covered by the NRF Foundation."*

### *Nationale kennisinfrastructuur op het gebied van big retail data*

Het CBS heeft onlangs bekendgemaakt maakt een samenwerking te starten met nationale en internationale partijen uit de overheid, het bedrijfsleven, de wetenschap en het onderwijs op het gebied van big data-technologie en -methoden voor de productie van statistieken. Hiervoor wordt het Center for Big Data Statistics (CBDS) opgericht. Er wordt gewerkt aan een groot aantal projecten, waaronder economische groei, veiligheid, gezondheid, arbeidsmarkt en *sustainable development goals*. Het is uiterst wenselijk dat de traditionele statistieken op het gebied van handel ook met big data worden verrijkt (kengetallen, transactiegegevens, conversiegegevens, nieuwe productiviteitsgegevens etc.).

### *Communiceren van een toekomstgerichte marktvisie*

Het klinkt overbodig, maar de hele sector – van branche- en koepelorganisaties tot vastgoedsector, gemeenten en provincies – zal een marktvisie moeten hebben waarin wordt uitgegaan van de realiteit. Het kan niet zo zijn, dat stakeholders vasthouden aan traditionele opvattingen en tegelijkertijd van ondernemingen vragen dat zij zich toekomstgericht opstellen. In die marktvisie moet ruim baan gegeven worden aan een toekomst waarin online en digitalisering een belangrijke plaats innemen in het dagelijkse koopgedrag van consumenten.

### *Strategisch handelen noodzaak voor alle ondernemingen*

Alle bedrijven moeten in de huidige periode van transitie niet alleen een marktvisie hebben, maar deze ook vertalen naar de bedrijfsstrategie. Uit het onderzoek blijkt dat bijna 60% van alle ondernemingen niet beschikt over een strategische visie en niet over een activiteitenplan. Zonder een heldere strategie wordt het voor ondernemingen lastig – zo niet onmogelijk – om te overleven.

### *Faciliterend en stimulerend overheidsbeleid*

Alle overheden – van rijksoverheid tot provincies en gemeenten – zullen de transitie van bedrijven moeten faciliteren. Het wegnemen van hinderlijke wet- en regelgeving, het flexibiliseren van beleid (arbeidsmarktbeleid, vestigingsbeleid etc.) om de transitie van ondernemingen te vergemakkelijken (zie ook paragraaf 6.1.2). Ook moet de overheid stimulerend zijn bij het inrichten van het onderwijs, her- en bijscholing, herintreding, herinrichting en herbestemming van winkellocaties, compacter maken en compartimentering van winkellocaties, toepassing van nieuwe technologieën, stimuleren van innovatie etc.

### *Margedruk is structureel en onontkoombaar*

De margedruk op de fysieke detailhandel is structureel en onontkoombaar. De radicale innovatie vanwege digitalisering leidt voor alle retailers tot een hoger niveau van productiviteit. Bovendien leidt online retail tot lagere risico's. Door het verschuiven en beperken van voorraadrisico's, door het gebruik van big data om beter te kunnen anticiperen op het onvoorspelbare consumentengedrag en door het uitbesteden van werk naar lage lonenlocaties. Dit betekent dat alle toeleveranciers – van vastgoedeigenaren tot energiebedrijven en conceptontwikkelaars – rekening moeten houden met lagere opbrengsten.

### *Professionalisering van de online sector*

Vrijwel de hele Nederlandse online sector is improductief, binnenlands gericht, kleinschalig en te weinig professioneel. De productiviteit van de Nederlandse online sector is enorm laag. Te veel – ook grote - bedrijven hebben een kosten-volume strategie die niet (internationaal) schaalbaar is. De sector is te veel gericht op maximalisering van aandeelhouderswaarde en te weinig op toekomstgerichte klantwaarde. Dat maakt de sector uiterst kwetsbaar voor buitenlandse

toetreders. Bovendien beperkt dit het groeivermogen van de Nederlandse economie en welvaart. Online retail kent geen grenzen. De Nederlandse online industrie miskent dit vrijwel volledig.

#### *Digitalisering als thematische top*

Het ministerie van Economische Zaken voert een topsectorenbeleid. Binnen dit beleid krijgt de retail – met uitzondering van het beleid voor de creatieve sector – beperkte aandacht. De Nederlandse retailsector dreigt met de transformatie van fysiek naar online te transformeren van een binnenlands verzorgende sector naar een importerende sector. Dit betekent een verlies van omzet, toegevoegde waarde en werkgelegenheid aan het buitenland. Het Ministerie zou hier veel meer aandacht voor moeten hebben. Een volgend kabinet zou digitalisering als thematisch (top)speerpunt van de economie moeten benoemen.

#### *Kiezen voor toegevoegde waarde*

Retailers hebben drie keuzen om toegevoegde waarde voor hun klanten te leveren: functionele klantwaarde, emotionele klantwaarde en sociale klantwaarde. De keuze van veel fysieke retailers is onduidelijk. Iets meer dan 15% van de fysieke retailers maakt een duidelijke keuze om zich te onderscheiden op emotionele of sociale klantwaarde. Dit is volstrekt ontoereikend. Fysieke retailers zullen zich veel nadrukkelijker moeten afvragen welke waarden zij willen vertegenwoordigen naar hun klanten.

#### *Noodzaak van arbeidsmarktbeleid*

De komende jaren zal de werkgelegenheid in de detailhandel met 42.000 tot 114.000 arbeidsjaren afnemen. Er zijn ook scenario's denkbaar van een groei van de werkgelegenheid als de online retail niet in staat is tot professionalisering, tot schaalvergroting en tot een mondiale bedrijfsvisie. Bij krimp van werkgelegenheid kan er rekening mee worden gehouden dat de retail zich kenmerkt door een hoge arbeidsmobiliteit. Dit kan een groot deel van het verlies aan werkgelegenheid opvangen door natuurlijk verloop. Dit neemt niet weg dat alles moet worden ingezet om het verlies van vaste banen – door her- en bijscholing van medewerkers en door arbeidsbemiddeling – moet worden ingezet om de negatieve effecten op te vangen.

#### *Naar een actief en stimulerend beleid met betrekking tot onderwijs*

Het onderwijs loopt vaak achter op de bedrijfsontwikkeling. Op dit moment is er een begin van kennisuitwisseling op hbo-niveau: tussen de retail managementopleidingen, de creatieve opleidingsinstellingen en de private opleidingen. In alle opzichten moet deze kennisdeling - ook in samenwerking met de e-commerce opleidingen - worden gestimuleerd en ook als voorbeeld dienen voor de academische opleidingen.

#### *Onderwijs vanuit een marktvisie*

Ook het onderwijs moet worden ingericht vanuit een marktvisie. Er zijn veel tegengestelde visies over de in de toekomst benodigde kennis en vaardigheden. Eveneens over de gevolgen van de digitalisering voor de werkgelegenheid. Hoe het ook zij, ook in een baanloze toekomst is behoefte aan nieuwe vaardigheden.

#### *Nieuwe vaardigheden*

In het onderzoek is gebleken dat een groter beroep zal worden gedaan op de volgende vaardigheden: ICT en e-commerce vaardigheden, soft skills, managementvaardigheden, sociale en analytische vaardigheden, retailkennis, verandingsbereidheid en flexibiliteit, en kennis en vaardigheden op het gebied van



transities en het leveren van klantwaarde. Het onderwijs zal hier op alle niveaus naar moeten worden ingericht.

#### *Nieuwe kwalificaties en competentieprofielen*

Vanuit de marktvisie naar de onderwijsvisie en vanuit de toekomstige vraag naar vaardigheden zullen door de sector nieuwe kwalificaties en competentieprofielen moeten worden opgesteld.

#### *Retail wordt meer high tech*

Retail wordt ook meer high tech. De systeemintensiteit zal door het gebruik van nieuwe technologie en de inzet van big data toenemen. Dit zal tot meer vraag leiden van hoog en goed opgeleide analytici die zowel de retail begrijpen als over de analysetechnieken beschikken en die de methoden beheersen om de effectiviteit van de marktwerking en de onderlinge samenhang van de in te zetten instrumenten begrijpen.

#### *Van verkoop naar ICT*

In de toekomst zal ook veel meer behoefte zijn aan medewerkers met ICT-kennis op administratieve functies. Die behoefte gaat fors toenemen in tegenstelling tot de behoefte aan functies voor medewerkers met verkoopkennis. Daar zal in de opleidingen voor retail-medewerkers fors op moeten worden ingespeeld.

#### *Niet alleen opleiden voor ICT*

Mensen hoeven niet te doen of te beheersen wat machines of robots kunnen doen. De toekomst is – ook in het onderwijs – aan medewerkers die over creatieve, empathische en sociale vaardigheden beschikken.

#### *Ondernemerschap in de retail*

De tegenhanger van systeemintensiteit is ondernemerschap. Ondernemers worden gedreven door creativiteit en ook medewerkers moeten door creativiteit en ondernemerschap (*intrapreneurship*) worden gedreven. Dit heeft allerlei implicaties voor het onderwijs, met name ondernemend leren. Medewerkers moeten ondernemende medewerkers zijn en verantwoordelijk worden gemaakt voor hun eigen loopbaanontwikkeling.

#### *Topopleiding retail management*

Het ontbreekt ons land ten enenmale aan topopleidingen in retail marketing en management. Het zou aanbeveling verdienen wanneer *total retail* aan een van de business schools als post-hbo of post-academische of als master in retailmanagement opleiding van de grond komt.

#### *Hernieuwde aandacht voor meester-gezel model*

Veel nieuwe instromers in de nieuwe retail hebben geen of weinig basiskennis van retailing: de omgang met de klant, relatiemarketing, consumentenpsychologie en creativiteit. Dat is het logische gevolg van de systeemintensivering en van de afstandelijke klantcontacten die nieuwe medewerkers in de digitale retail met klanten hebben. Toch is die kennis vanuit de effectiviteit van retailmarketing bezien onmisbaar voor alle betrokken medewerkers. Dit alleen al vraagt om hernieuwde belangstelling voor het meester-gezel model.

#### *Breed erkende diploma's*

Ook gezien het voorgaande neemt het belang van interne bedrijfsopleidingen toe. Het verdient aanbeveling dat er certificering (erkenning) van interne bedrijfsopleidingen komt en dat diploma's of certificaten overdraagbaar en breed

geldend – dus ook bij bedrijven waarbinnen de interne opleiding niet heeft plaats gevonden – zijn.

*Transitie van fysiek en online*

De hele retailsector verkeert in een transitiefase. Dit betekent dat transformatie op alle bedrijven van toepassing is. De fysieke retail zal over de volle breedte moeten transformeren naar een digitale toekomst. De online sector zal een forse inspanning moeten doen om de productiviteit te vergroten. Alleen onder voorwaarden van efficiency en effectiviteit kan de sector bijdragen aan economische groei en verhoging van de welvaart van ons land.

## Bijlage 1 Literatuur

Bernstein, A. En A. Raman (2015), *The great decoupling: An interview with Erik Brynjolfsson and Andrew McKafee*, Harvard Business Review, juni 2015.

BLS (2001), *Labor productivity in the retail trade industry, 1987-99*, Monthly Labor Review, BLS, december 2001.

BLS (2008), *Technical information about the BLS major sector productivity and cost measures*, maart 2008.

BLS (2015), *Productivity and cost by industry: wholesale trade, retail trade, and food services and drinking place industries 2014*, News Release, 6 augustus 2015.

BLS (2016), *Measuring quarterly labor productivity by industry*, Monthly Labor Review, juni 2016.

Bouma, J. (2016), *Waarom agile werken helemaal niet slim is op kantoor*, NRC, 28 oktober 2016.

Burt, S., U. Johansson en J. Dawson (2015), *International retailing as embedded business model*, Journal of Economic Geography, 24 maart, pp 1-33.

CBS (2009), *Verskillende output; van productiestatistiek naar macro-economische gegevens*.

CBS (2015), *Productiviteit in Nederland 2002-2014*, De Nederlandse Economie, 2015/08.

CPB (2006), *Dutch retail trade on the rise – Relation between competition, innovation and productivity*, oktober 2006.

CBS (2016), *ICT, Kennis en economie 2016*, Den Haag.

Christensen, C.M. en R.S. Tedlow (2000), *Patterns of Disruption in Retailing*, Harvard Business Review, January-February, pp. 42-45.

Coombes, P.H. en J.D. Nicholson (2013), *Business models and their relationships with marketing: A systematic literature review*, Industrial Marketing Management, 2013.

CPB (2016), *Evidence on Dutch macroeconomic and sectoral productivity performance: Some stylised facts*, CPB Background Document, augustus 2016.

Deloitte, *Retail Trends 2016*.

Deloitte (2016), *De impact van automatisering op het Nederlandse onderwijs – Een verkenning op basis van data-analyse*, Amsterdam, september 2016.

Davison, J., S. Messenger en C. Williams (1998), 'Developing Competence in Retailing: Strategic Advantages', *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 5 (4), pp. 235-244.

Gianotten, H.J.(2001) *Creatie van Klantwaarde*, oratie bij aanvaarding leerstoel retail marketing, Tilburg, 2002.

Gianotten, H.J. (2012), *De toekomst van het Nederlandse winkellandschap*, In: Het Nederlandse winkellandschap in transitie, onder redactie van E. Nozeman, W. van der Post en M. Langendoen, 274-316, Sdu Uitgevers.

Gianotten, H.J. (2012), *Human Capital in de Retail – Op weg naar 2020*, KCH, Ede.

Gianotten, H. J. (2013), *Human Capital Management – Hoe werkt het in de handel?*, KCH, Ede.

Gonzales, A. (2016), *Full time jobs at Amazon grow at rapid pace in first quarter*, Seattle Times, 9 mei, 2016.

Haltiwanger J. (2015), *Job creation, job destruction and productivity growth: the role of young business*, *The Annual Review of Economics*, No. 7, april, pp. 341-358.

Head, S. (2014), *Worse than Wal-Mart: Amazon's sick brutality and secret history of ruthlessly intimidating workers*. In: *Mindless: Why smarter machines are making dumber humans*.

Kim, W. C. en R. Mauborgne (1999), *Creating New Market Space*, *Harvard Business Review*, January-February, pp. 83-93.

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

Kossen, J., W. Van den Goorbergh en M. Willemse (2016), *Werken in de toekomst – Vier scenario's voor de organisatie van werk in Nederland in 2026*, De Argumentenfabriek, mei 2016.

McAfee, A. En E. Brynjolfsson (2012), *Big data: The management revolution*, In *Harvard Business Review*, oktober 2012.

McKinsey (2007), *Sector Report Retail*, concept, Den Haag, april 2007.

McKinsey (2014), *A productivity perspective on the future of growth*, McKinsey Quarterly, september 2014.

McKinsey (2015), *The consumer sector in 2030: Trends and questions to consider*, McKinsey & Company, december 2015.

McKinsey (2016), *Winning in consumer packaged goods through data and analytics*, McKinsey & Company, augustus 2016.

- Manser, M.E. (2005), *Productivity measures for retail trade: data and issues*, Monthly Labor Review, juli 2005, pp. 30-38.
- OECD (2015), *The future of productivity – Frontier firms, technology diffusion and public policy: micro evidence from OECD countries*.
- Porter, M. (1980), *Competitive Strategy*.
- Pot, F. (2015), *Omgaan met robotisering en digitalisering: We hoeven het wiel niet opnieuw uit te vinden*, Position paper voor een rondetafelgesprek van de Tweede Kamer, 7 september 2015.
- Rabobank (2016), *Cijfers en Trends – branche-informatie*, september 2016.
- Sorescu, A., R. T. Frambach, J. Singh, A. Rangaswamy en C. Bridges (2011), *Innovations in Retail Business Models*, Journal of Retailing 87S (1, 2011) S3–S16
- Thomas, C. (2015), *Anders dan zij. Onderwijs voor een robotsamenleving*, In: De robot de baas, WRR.
- Tran, A. (2014), *The aggregate impact of online retail*, Working Paper (re-viewed), UCLA Center for Economic Studies (CES), Nr. 14-23, mei 2014.
- UWV en KCH (2013), *Sectorbeschrijving Detailhandel*.
- Volkskrant (2016), *Verlies banen ING ook door verplaatsing naar lagelonenlanden*, 22 oktober 2016.
- Waard, P. de (2016), *Wat is de productiviteitsparadox?*, Volkskrant, 25 augustus, 2016.
- Wirtz, J. en V. Zeithaml (2015), *Cost-effective service excellence – Developing a conceptual framework*, In: Always Ahead in Marketing, S. Batsch en C. Blüm-elhubel, pp. 545- 582, Wiesbaden.
- Wirtz, J. en V. Zeithaml (2016), *Strategic approaches for achieving cost-effective service excellence*, january 31, 2016.

## Bijlage 2 Onderzoeksverantwoording

Ten behoeve van het project is een telefonisch onderzoek uitgevoerd bij 301 ondernemingen. Het veldwerk is uitgevoerd door beleidsonderzoeksbureau Panteia bv in Zoetermeer in de periode van 7 tot 24 juni 2016. De resultaten van het veldwerk zijn door Panteia opgeleverd in een SPSS-bestand.

Aan de vragenlijst is een interviewinstructie toegevoegd waarin onder meer een beschrijving van de gehanteerde begrippen is opgenomen.

Voorafgaand aan het veldwerk zijn proefgesprekken met respondenten gevoerd om onduidelijkheden in de vragenlijst weg te werken en om onduidelijkheden te voorkomen.

Gesproken is met de ondernemer of met een lid van het managementteam van de onderneming.

Als populatie is uitgegaan van het ondernemingsregister uit CBS Statline, 2<sup>e</sup> kwartaal 2016. Er is een gestratificeerde steekproef getrokken uit dit bestand, waarbij is uitgegaan van de branche en van de bedrijfsgrootte. Er heeft een oversampling van de grotere ondernemingen plaats gevonden. Warenmarkten zijn eveneens uitgezonderd van het onderzoek. De populatie bevatte derhalve 101.205 bedrijven.

Tabel 2.1 Populatie detailhandel (bron: CBS Statline, 2<sup>e</sup> kwartaal 2016)

SBI	Branche	1	2 t/m 4	5t/m 19	20t/m 49	50t/m 99	100 plus	Totaal
471	Supermarkten en Warenhuizen	5.105	5.395	2.630	645	170	65	14.015
472	Voedingsmiddelen							
474	Consumentenelektronica	9.730	7.180	2.825	185	50	70	20.035
475	Overige huishoudwaren							
476	Recreatieartikelen							
477	Overige artikelen	14.620	9.960	3.665	460	115	140	28.960
479	Geen winkel of markt	35.150	2.570	370	60	20	25	38.195
Totaal 47	Detailhandel (excl. markthandel, apothe- ken, pompwinkels en auto's)	64.605	25.105	9.490	1.350	355	300	101.205

Op basis van de populatieverdeling over grootteklasse en branche is een bruto steekproefomvang bepaald. In klassen met beperkte aantallen bedrijven zijn alle bedrijven gebeld en gevraagd om hun medewerking.

In totaal zijn 300 bedrijven ondervraagd; 106 fysieke winkels, 106 cross channel ondernemingen en 88 webshops. Uitgegaan is van de hoofdactiviteit van de onderneming. Zo zijn bedrijven met meer dan 50% online omzet van hun totale omzet als webshop geklasseerd.

De steekproef is vervolgens herwogen naar drie basiskennmerken:

- Bedrijfsgrootteklasse: 9 grootteklassen aantal werkzame personen
- Kanaal: 2 segmenten fysieke detailhandel (SBI 471 t/m 477) en webshops (SBI 479)
- Branche fysieke detailhandel: 2 segmenten: food (SBI 471 en 472) en non-food (SBI 474 t/m 477).

De volgende tabellen 2.2 en 2.3 bevatten de samenstelling van de steekproef naar deze kenmerken.

Tabel 2.2 Samenstelling steekproef naar verkoopkanaal en bedrijfsgrootte

Aantal werkzame personen	Fysieke winkel	Cross channel	Webshop	Totaal
1	7	6	14	27
2	10	6	14	30
3-5	17	9	16	42
5-10	19	19	15	53
10-20	10	13	13	36
20-50	21	12	6	39
50-100	11	17	5	33
100-150	6	13	1	20
150 plus	4	11	3	18
Totaal	106	106	88	300

Tabel 2.3 Samenstelling steekproef naar verkoopkanaal en branchegroep

Aantal werkzame personen	Fysieke winkel	Cross channel	Webshop	Totaal
Food	54	48	20	122
Non-food	52	58	68	178
Totaal	106	106	88	300

## Bijlage 3 Bedrijfsmodellen

	Groep 1	Groep 2	Groep 3	Groep 4	Groep 5	Groep 6	Totaal
Propositie:	Omzet	Service en klanttevredenheid	Omzet en kosten en lage prijzen	Beleving en klanttevredenheid	Verrassing	Ontmoeting en klanttevredenheid	
Omvang cluster	20	58	5	7	2	8	100
Kanaal:							
- Fysieke winkel	7	75	0	6	3	8	100
- Webshop	28	57	15	0	0	0	100
- Cross channel	24	42	2	16	2	14	100
Samenstelling cluster:							
- Fysieke winkel	12	44	2	32	76	36	34
- Webshop	41	32	97	0	5	0	32
- Cross channel	47	24	1	68	19	64	34
Totaal	100	100	100	100	100	100	100
Marktsegment							
- Food	19	22	2	50	8	25	22
- Non-food	81	78	98	50	92	75	78
Totaal	100	100	100	100	100	100	100
Werkzame personen							
- 1 t/m 2	76	79	97	57	52	80	78
- 3 t/m 9	20	17	1	33	32	16	18
- 10 t/m 49	3	4	1	8	13	3	3
- 50 en meer	1	0	1	2	3	1	1
Totaal	100	100	100	100	100	100	100
Concurrentiefactor:							
- Beste service	43	68	0	0	0	0	48
- Goedkoopst	0	0	100	0	0	0	6
- Klantkennis	30	0	0	0	0	0	6
- Verrassend	0	0	0	0	100	0	2
- Beste assortiment	27	32	0	0	0	0	23
- Ontmoeting	0	0	0	0	0	100	8
- Beleving	0	0	0	100	0	0	7
Totaal	100	100	100	100	100	100	100
Sturing op doelen:							
- Op omzet	84	0	48	15	2	12	21
- Lage kosten	0	24	46	9	0	0	17
- Klantkennis	0	4	2	11	56	0	4
- Klanttevredenheid	16	72	4	65	42	88	58
Totaal	100	100	100	100	100	100	100
Zorg voor klantenbinding							
- Loyaliteitsprogramma	23	39	1	39	69	24	33
- Klantonderzoek	57	30	51	21	75	22	36
- Reacties en reviews	88	70	94	29	74	22	68
- Koppelverkoop	51	45	3	26	30	64	44
- Events	9	23	0	43	81	60	24
- Personalisatie	56	38	6	18	24	27	38
- Abonnementen	16	6	0	0	12	4	7
- Merkbinding	46	26	8	32	84	80	35
- Unicité	80	73	53	85	97	95	76
- Diensten	15	48	1	32	17	16	35
Dropshipping							
- % bedrijven	35	8	3	3	6	0	12
- met % aandeel	6	46	99	72	60	0	24
% van cross channel met:							
- Mobiel (b.v. app)	0	2	80	0	1	0	2
- Kiosken	5	0	0	3	0	3	2
- Marktplaats etc	35	8	0	5	0	3	14
- Lokale platformen	0	0	0	0	0	3	1
- Andere e-platform	35	13	27	20	33	16	21
% van webshops met:							
- Mobiel (b.v. app)	63	14	2				24
- Marktplaats etc	92	13	46				38
- Lokale platformen	31	0	2				8
- Andere e-platform	94	17	4				34
Heeft opbrengsten uit:							
- Verhuur winkelruimte	1	3	0	2	0	0	2
- Commissies	5	2	1	8	15	0	3
- Verkoop diensten	6	16	1	9	16	2	12
- Abonnementen	1	5	0	0	3	0	4
- Leveranciertermijnen	1	7	0	3	0	0	4
- Subsidies	2	1	0	0	0	10	2
- Andere inkomsten	17	10	3	20	3	2	11
Opslag en handling							
- Zelf doen	79	67	2	83	38	88	68
- Interne uitbesteding	2	2	47	15	0	1	5
- Externe uitbesteding	2	7	51	2	10	5	8
- Niet van toepassing	18	24	0	0	52	6	19
Totaal	100	100	100	100	100	100	100
Uitgaand transport-							
>klanten	24	58	1	42	74	34	45
- Zelf doen	3	1	1	1	1	0	1
- Interne uitbesteding	54	25	98	18	10	63	37
- Externe uitbesteding	19	16	0	39	15	3	17
- Niet van toepassing	100	100	100	100	100	100	100
Inkomend transport							
- Zelf doen	36	43	2	46	56	38	39
- Interne uitbesteding	5	2	45	14	0	0	6
- Externe uitbesteding	39	44	51	38	31	56	43
- Niet van toepassing	20	11	2	2	13	6	12
Totaal	100	100	100	100	100	100	100
Webdevelopment							
- Zelf doen	18	37	3	24	3	3	27
- Interne uitbesteding	1	2	46	26	6	0	5
- Externe uitbesteding	73	36	50	20	66	71	47
- Niet van toepassing	8	25	1	30	25	26	21
Totaal	100	100	100	100	100	100	100
Data-analyse							
- Zelf doen	61	57	51	52	8	79	58
- Interne uitbesteding	15	1	1	26	3	1	5
- Externe uitbesteding	20	19	45	4	77	0	19
- Niet van toepassing	4	23	3	18	12	20	18
Totaal	100	100	100	100	100	100	100
Marktonderzoek							
- Zelf doen	59	40	51	29	59	59	46
- Interne uitbesteding	14	4	1	26	3	1	7
- Externe uitbesteding	19	20	46	8	25	10	19
- Niet van toepassing	8	36	2	37	13	30	28
Totaal	100	100	100	100	100	100	100
Resultaat 2015 v.b.							
- Winst	58	71	97	67	89	90	70
- Geen winst of verlies	1	2	2	17	1	1	3
- Verlies	41	27	1	26	9	10	27
Totaal	100	100	100	100	100	100	100



## Bijlage 4 Functies en ontwikkeling vraag naar functies

Tabel 4.1 Functies c.q. rollen van medewerkers bij fysieke winkels: mate van voorkomen en verwachte ontwikkeling (in % van totaal aantal winkels)

Functie	Functie aanwezig	Toenemen	Gelijk blijven	Afnemen
	%	%	%	%
Assistent verkoper/vakkenvuller	11	6	89	5
Verkoper	64	27	71	2
Verkoopadviseur/specialist	42	22	76	2
Teamleider/afdelingsmanager	15	4	94	2
Gastheer/gastvrouw	24	0	97	3
Medewerker klantenservice	17	2	96	2
Inkoper/transportmedewerker	20	1	97	2
Filiaalmanager/bedrijfsleider	13	3	97	0
HR-medewerker/manager	10	1	99	0
Logistiekmedewerker	10	2	98	0
Regiomanager	2	0	100	0
Administratief medewerker	27	1	98	1
Marketingmedewerker	10	6	94	0
ICT-specialist/applicatiebeheerder	1	1	99	0
Webshopmanager	0	31	69	0
Webdesigner/-vormgever	0	15	85	0
Manager mobiel	0	0	100	0
Contentspecialist	0	0	100	0
Kanaalspecialist	0	0	100	0
Conversiespecialist	0	0	100	0
Officemanager	0	0	100	0
Data-analist	0	0	100	0
Fulfilment/supply chain medewerker	0	0	100	0
Communicatiemedewerker	5	0	100	0
Social media medewerker	4	7	93	0
Store designer/merchandiser	6	3	97	0
Product/customer experience specialist	0	0	100	0
Innovatiespecialist	0	0	100	0

Tabel 4.2 Functies c.q. rollen van medewerkers bij cross channel retailers: mate van voorkomen en verwachte ontwikkeling (in % van totaal aantal winkels)

Functie	Functie aanwezig	Toenemen	Gelijk blijven	Afnemen
	%	%	%	%
Assistent verkoper/vakkenvuller	19	3	96	1
Verkoper	76	27	71	2
Verkoopadviseur/specialist	42	7	91	2
Teamleider/afdelingsmanager	15	1	98	1
Gastheer/gastvrouw	18	2	98	0
Medewerker klantenservice	34	22	77	1
Inkoper/transportmedewerker	38	4	96	0
Filiaalmanager/bedrijfsleider	20	2	98	0
HR-medewerker/manager	6	1	99	0
Logistiekmedewerker	24	20	80	0
Regiomanager	2	0	100	0
Administratief medewerker	34	4	96	0
Marketingmedewerker	30	22	78	0
ICT-specialist/applicatiebeheerder	6	3	97	0
Webshopmanager	26	20	80	0
Webdesigner/-vormgever	4	4	96	0
Manager mobiel	17	1	96	3
Contentspecialist	7	3	97	0
Kanaalspecialist	4	1	99	0
Conversiespecialist	6	3	97	0
Officemanager	5	0	97	3
Data-analist	40	34	66	0
Fulfilment/supply chain medewerker	33	32	68	0
Communicatiemedewerker	15	10	90	0
Social media medewerker	28	38	62	0
Store designer/merchandiser	8	2	98	0
Product/customer experience specialist	4	32	68	0
Innovatiespecialist	5	15	85	0

Tabel 4.3 Functies c.q. rollen van medewerkers bij webshops: mate van voorkomen en verwachte ontwikkeling (in % van totaal aantal winkels)

Functie	Functie aanwezig	Toenemen	Gelijk blijven	Afne- men
	%	%	%	%
Assistent verkoper/vakkenvuller	1	16	84	0
Verkoper	21	21	79	0
Verkoopadviseur/specialist	15	20	80	0
Teamleider/afdelingsmanager	8	1	99	0
Gastheer/gastvrouw	0	3	97	0
Medewerker klantenservice	29	22	78	0
Inkoper/transportmedewerker	22	8	92	0
Filiaalmanager/bedrijfsleider	7	0	100	0
HR-medewerker/manager	0	0	100	0
Logistiekmedewerker	21	21	79	0
Regiomanager	0	0	100	0
Administratief medewerker	29	41	59	0
Marketingmedewerker	24	42	58	0
ICT-specialist/applicatiebeheerder	16	22	78	0
Webshopmanager	10	21	79	0
Webdesigner/-vormgever	9	22	78	0
Manager mobiel	1	2	98	0
Contentspecialist	10	35	65	0
Kanaalspecialist	1	7	93	0
Conversiespecialist	15	15	85	0
Officemanager	7	0	100	0
Data-analist	51	1	99	0
Fulfilment/supply chain medewerker	2	1	99	0
Communicatiemedewerker	51	2	98	0
Social media medewerker	49	90	10	0
Store designer/merchandiser	0	0	100	0
Product/customer experience specialist	47	45	55	0
Innovatiespecialist	50	47	53	0

## Bijlage 5 Functiegebouw

Tabel 5.1 Functiegebouw 2015

	Fysieke winkels	Thuis- winkels	Totaal	In %
<b>Situatie 2015</b>				
Omzet (*1 mln)	93.956	6.345	100.301	
Arbeidsjaren	436.400	41.626	478.000	
Arbeidsproductiviteit	215.300	152.400	209.800	
<b>Verkoopmedewerkers</b>	241.984	4.916	246.900	51,6
Verkopers	205.544	2.011	207.555	43,4
Vertegenwoordigers	1.789	778	2.568	0,5
Supervisors	30.548	408	30.956	6,5
Overig	4.102	1.719	5.821	1,2
<b>Kantoor en administratie</b>	74.450	18.644	93.094	19,5
Info verwerking	12.743	3.189	15.931	3,3
Customer service	9.295	5.832	15.127	3,2
Planning	41.851	5.303	47.154	9,9
Administratieve ondersteuning	2.487	1.590	4.078	0,9
Overig	8.073	2.731	10.804	2,3
<b>Onderhoud</b>	20.991	362	21.353	4,5
<b>Productie</b>	10.866	1.586	12.452	2,6
<b>Transport en handling</b>	28.628	4.342	32.969	6,9
Inpakkers	5.193	1.648	6.842	1,4
Orderafhandeling	10.954	1.374	12.327	2,6
Supervisors	698	237	936	0,2
Transportmedewerkers	10.779	566	11.345	2,4
Chauffeurs heftrucks	1.004	516	1.520	0,3
<b>Managers</b>	10.823	2.523	13.345	2,8
<b>Operations</b>	4.233	2.585	6.818	1,4
Inkopers	1.178	629	1.807	0,4
Marketing en onderzoek	393	799	1.192	0,2
Financieel specialisten	1.135	545	1.680	0,4
HR-medewerkers	436	187	624	0,1
Logistiek	44	187	231	0,0
Overig	1.047	237	1.285	0,3
<b>Computer en analisten</b>	1.309	2.727	4.036	0,8
Webdevelopers	175	483	657	0,1
Database administrators	218	404	622	0,1
Software ontwikkelaars	87	1.324	1.411	0,3
Data-analisten	44	146	189	0,0
Overig	786	370	1.156	0,2
<b>Designers en media</b>	3.360	1378	4.738	1,0
Designers	3.011	570	3.581	0,7
Media en Communicatie	87	358	445	0,1
Schrijvers	44	196	239	0,1
Overig	218	254	472	0,1
<b>Overige functies</b>	39.756	2.564	42.320	8,9

Tabel 5.2 Functiegebouw 2020, scenario 1

	Fysieke winkels	Thuis- winkels	Totaal	In %
<b>Uitgangspunten 2020</b>				
Omzet (*1 mln)	97.833	10.218	108.051	
Arbeidsjaren	444.695	51.090	495.785	
Arbeidsproductiviteit	220.000	200.000	217.939	
<b>Verkoopmedewerkers</b>				
	236.562	9.323	245.885	49,3
Verkopers	212.296	3.813	216.109	43,4
Vertegenwoordigers	1.585	1.476	3.061	0,6
Supervisors	31.526	774	32.300	6,5
Overig	3.648	3260	6.909	1,4
<b>Kantoor en administratie</b>				
	72.719	35.357	108.076	21,7
Info verwerking	11.809	6.047	17.856	3,6
Customer service	8.263	11.059	19.322	3,9
Planning	39.928	10.057	49.985	10,0
Administratieve ondersteuning	2.204	3.016	5.220	1,0
Overig	7.325	5.178	12.503	2,5
<b>Onderhoud</b>				
	21.644	687	22.331	4,5
<b>Productie</b>				
	10.321	3.008	13.329	2,7
<b>Transport en handling</b>				
	28.621	8.233	36.855	7,4
Inpakkers	4.736	3.126	7.862	1,6
Orderafhandeling	11.018	2.605	13.623	2,7
Supervisors	633	450	1.083	0,2
Transportmedewerkers	11.026	1.074	12.099	2,4
Chauffeurs heftrucks	872	979	1.850	0,4
<b>Managers</b>				
	10.615	4.784	15.399	3,1
<b>Operations</b>				
	3.586	4.902	8.488	1,7
Inkopers	1.073	1.192	2.265	0,5
Marketing en onderzoek	209	1.516	1.725	0,3
Financieel specialisten	1.047	1.034	2.082	0,4
HR-medewerkers	387	355	742	0,1
Logistiek	2	355	357	0,1
Overig	976	450	1.426	0,3
<b>Computer en analisten</b>				
	720	5.171	5.890	1,2
Webdevelopers	65	916	980	0,2
Database administrators	132	766	897	0,2
Software ontwikkelaars	200	2.510	2.303	0,5
Data-analisten	11	276	288	0,1
Overig	690	703	1.392	0,3
<b>Designers en media</b>				
	3.157	2.613	5.770	1,2
Designers	2.831	1.081	3.913	0,8
Media en Communicatie	7	679	686	0,1
Schrijvers	0	371	371	0,1
Overig	167	482	648	0,1
<b>Overige functies</b>				
	38.477	4.863	43.340	8,7

Tabel 5.3 Functiegebouw 2020, scenario 5

	Fysieke winkels	Thuis- winkels	Totaal	In %
<b>Uitgangspunten 2020</b>				
Omzet (*1 mln)	92.263	15.788	108.051	
Arbeidsjaren	384.429	39.470	423.899	
Arbeidsproductiviteit	240.000	400.000	392.314	
<b>Verkoopmedewerkers</b>	216.785	4.661	221.446	52,3
Verkopers	184.579	1.906	186.485	45,0
Vertegenwoordigers	1.453	738	2.191	0,5
Supervisors	27.410	387	27.797	6,7
Overig	3.343	1.630	4.974	1,2
<b>Kantoor en administratie</b>	63.225	17.679	80.904	19,5
Info verwerking	10.822	3.023	13.846	3,3
Customer service	7.184	5.530	12.714	3,1
Planning	36.590	5.028	41.619	10,0
Administratieve ondersteuning	1.916	1.508	3.424	0,8
Overig	6.713	2.589	9.302	2,2
<b>Onderhoud</b>	18.818	343	19.161	4,6
<b>Productie</b>	9.458	1.504	10.962	2,6
<b>Transport en handling</b>	24.885	4.117	29.001	7,0
Inpakkers	4.340	1.563	5.903	1,4
Orderafhandeling	9.580	1.303	10.882	2,6
Supervisors	580	225	805	0,2
Transportmedewerkers	9.586	537	10.123	2,4
Chauffeurs heftrucks	799	489	1288	0,3
<b>Managers</b>	9.229	2.392	11.621	2,8
<b>Operations</b>	3.286	2.451	5.737	1,4
Inkopers	933	596	1.529	0,4
Marketing en onderzoek	192	758	949	0,2
Financieel specialisten	911	517	1.428	0,3
HR-medewerkers	355	178	532	0,1
Logistiek	1	178	179	0,0
Overig	895	225	1.119	0,3
<b>Computer en analisten</b>	626	2.585	3.211	0,8
Webdevelopers	59	458	517	0,1
Database administrators	115	383	497	0,1
Software ontwikkelaars	100	1.255	1.065	0,3
Data-analisten	10	138	148	0,0
Overig	632	351	983	0,2
<b>Designers en media</b>	2.745	1.306	4.051	1,0
Designers	2.594	541	3.135	0,8
Media en Communicatie	6	339	345	0,1
Schrijvers	0	186	185	0,0
Overig	145	241	386	0,1
<b>Overige functies</b>	35.260	2.431	37.691	9,1

Tabel 5.4 Functiegebouw 2020, scenario 9

	Fysieke winkels	Thuis- winkels	Totaal	In %
<b>Uitgangspunten 2020</b>				
Omzet (*1 mln)	84.493	23.558	108.051	
Arbeidsjaren	324.973	39.470	364.236	
Arbeidsproductiviteit	260.000	600.000	296.650	
<b>Verkoopmedewerkers</b>				
	183.311	4.637	187.948	51,6
Verkopers	156.078	1.896	157.974	43,4
Vertegenwoordigers	1.228	734	1.962	0,5
Supervisors	23.178	385	23.562	6,5
Overig	2.827	1.622	4.449	1,2
<b>Kantoor en administratie</b>				
	53.462	17.586	71.048	19,5
Info verwerking	9.151	3.008	12.159	3,3
Customer service	6.074	5.501	11.575	3,2
Planning	30.940	5.002	35.942	9,9
Administratieve ondersteuning	1.621	1.500	3.120	0,9
Overig	5.676	2.576	8.252	2,3
<b>Onderhoud</b>				
	15.912	342	16.254	4,5
<b>Productie</b>				
	7.998	1.496	9.494	2,6
<b>Transport en handling</b>				
	21.042	4.095	25.137	6,9
Inpakkers	3.670	1.555	5.224	1,4
Orderafhandeling	8.100	1.296	9.396	2,6
Supervisors	491	224	715	0,2
Transportmedewerkers	8.106	534	8.640	2,4
Chauffeurs heftrucks	675	487	1.162	0,3
<b>Managers</b>				
	7.804	2.379	10.183	2,8
<b>Operations</b>				
	2.778	2.438	5.217	1,4
Inkopers	789	593	1.382	0,4
Marketing en onderzoek	162	754	916	0,3
Financieel specialisten	770	514	1.284	0,4
HR-medewerkers	300	177	477	0,1
Logistiek	1	177	178	0,0
Overig	756	224	980	0,3
<b>Computer en analisten</b>				
	529	2.572	3.101	0,9
Webdevelopers	50	455	506	0,1
Database administrators	97	381	478	0,1
Software ontwikkelaars	100	1.249	1.088	0,3
Data-analisten	8	137	146	0,0
Overig	534	349	884	0,2
<b>Designers en media</b>				
	2.321	1.300	3.621	1,0
Designers	2.194	538	2.732	0,7
Media en Communicatie	5	338	343	0,1
Schrijvers	0	185	184	0,1
Overig	123	240	362	0,1
<b>Overige functies</b>				
	29.815	2.419	32.234	8,8



condities creëren  

---

voor werken en leren

Stichting KCH • Horapark 2 • 6717 LZ Ede  
T (318) 698 498 • E [info@kch.nl](mailto:info@kch.nl) • I [www.kch.nl](http://www.kch.nl)