



# Next Retail

Verkenning van hbo-competenties in een veranderende sector

Dr. Arjen van Klink, Kenniscentrum Business Innovation, Hogeschool Rotterdam

Rotterdam, december 2018

# Inhoudsopgave

Inleiding.....	4
Retail in transitie .....	5
Functies van hbo-ers in de nieuwe retail .....	8
Eisen aan hbo-ers in de nieuwe retail .....	11
Conclusies en aanbevelingen .....	14
Literatuur .....	16
Geïnterviewde personen.....	17

# Voorwoord

Dit rapport is de weergave van een onderzoek naar trends en ontwikkelingen in de retail in het algemeen en naar de eisen die aan (toekomstige) werknemers en ondernemers in deze sector worden gesteld in het bijzonder. Het onderzoek is uitgevoerd in het kader van de ontwikkeling van een nieuwe retailopleiding binnen de opleiding Commerciële Economie van Hogeschool Rotterdam. Het onderzoek kon worden uitgevoerd door de medewerking van acht personen, die wij hebben geïnterviewd over hun ervaring met en visie op de retail van de toekomst. Aan het onderzoek is een bijdrage geleverd door Niek Ploegman, die een deel van de interviews heeft afgenomen, en Björn Rietdijk, die interviewopnames heeft uitgewerkt. Hella Dankers en Amanda van Herwaarden gaven waardevolle feedback op een conceptversie van het rapport. Het onderzoek is mogelijk gemaakt door een subsidie van Stichting Detailhandelseconomie en Maatschappij (StiDEM). Wij danken alle betrokkenen voor hun medewerking aan dit onderzoeksproject.

# Inleiding

## AANLEIDING EN DOELSTELLING

De opleiding Ondernemerschap & Retail Management wordt door Hogeschool Rotterdam aangeboden als vierjarige voltijdopleiding. De opleiding werkt aan een inhoudelijk en onderwijskundig vernieuwingstraject. In 2014 startte de eerste fase van het vernieuwingstraject, het bouwen van een onderwijs Community Entrepreneurship. De ontwikkeling van deze community wordt in 2018 afgerond met het vierde leerjaar. Dat maakt de handen vrij om te starten met de tweede fase van het vernieuwingstraject, het bouwen van een Community Retail, om in 2021 de eerste lichten instromers te verwelkomen.

De retailsector bevindt zich in een ingrijpend transitieproces. Om de nieuwe opleiding goed te kunnen positioneren is het essentieel dat kennis wordt genomen van deze transitie en de veranderingen in de sector te vertalen in het curriculum van de nieuwe opleiding en in de eindkwalificaties. Duidelijk is dat het speelveld ten opzichte van de periode waarin de vorige retailopleiding werd ontwikkeld fundamenteel gewijzigd is. Retail lijkt een completer en intelligenter spel geworden dan tien jaar geleden. Dat moet consequenties hebben voor de nieuwe opleiding.

Voor het starten van een nieuwe opleiding is een haalbaarheidsonderzoek nodig. Wanneer dat onderzoek draagvlak laat zien, kan aan de curriculumontwikkeling worden begonnen. Dit onderzoek is uitgevoerd als onderdeel van het haalbaarheidsonderzoek en de curriculumontwikkeling. Het kijkt 'van buiten naar binnen': met dit onderzoek filteren we de veelheid aan beelden, verwachtingen en veronderstellingen die over retail bestaan door de bril van Hogeschool Rotterdam. Het is geenszins de bedoeling een nieuw en compleet beeld te schetsen, de bedoeling is relevante input te verzamelen voor de ontwikkelaars van de nieuwe opleiding. Er wordt een antwoord gezocht op vier vragen:

1. Wat zijn de fundamentele ontwikkelingen in de retail?
2. Wat is de vraag aan kennis en skills bij retailondernemingen?
3. Welk typen banen op hbo-niveau zijn er in de retail van de toekomst?
4. Welke accenten kan Hogeschool Rotterdam bieden in het onderwijs voor retail?

## AANPAK EN VERANTWOORDING

Het onderzoek heeft plaatsgevonden tussen juni en november 2018 en bestond uit twee delen. Eerst is een verkenning gemaakt van het toekomstperspectief van de sector op basis van beschikbare actuele literatuur. Gebruik is gemaakt van rapporten over de (toekomst van de ) retail van adviesbureau's en sectororganisaties. Er wordt veel over de retail geschreven, daarom is gefocust op de meest recente studies (vanaf 2016). Uit deze literatuur zijn algemene tendensen over de (internationale) ontwikkeling van de sector gedestilleerd en is in het bijzonder informatie verzameld over veranderende eisen, die aan werknemers en ondernemers in deze sector worden gesteld.

Met de uitkomsten van de literatuurverkenning zijn vervolgens acht mensen geïnterviewd (zie de bijlage voor een overzicht). Daarbij is ingegaan op hun toekomstvisie op middellange termijn en hun beeld bij de benodigde kennis en vaardigheden van medewerkers. De interviews zijn opgenomen en uitgeschreven. Uit de verslagen zijn algemene lijnen verzameld en specifieke voorbeelden ter inkleuring van de analyse.

Dit rapport is de weerslag van het onderzoek. In het volgende hoofdstuk wordt een beeld gegeven van de veranderingen in de retail. Het hoofdstuk daarna vat de dynamiek in de arbeidsmarkt voor hbo-ers in de retail samen door een aantal vacatures te presenteren. Daarna wordt ingezoomd op vaardigheden, die nadrukkelijk naar voren komen. Afgesloten wordt met enkele conclusies en aanbevelingen.

## Retail in transitie

Retail valt uiteen in detailhandel (levering van fysieke goederen) en dienstverlening (levering van diensten). De omzet was in 2017 109 miljard euro (excl. btw), met een toegevoegde waarde van 22 miljard euro (detailhandel.info). De detailhandel valt uiteen tussen food (46% van de omzet), non-food (44% van de omzet) en ambulante handel en online verkopen (10% van de omzet). De totale retailsector in Nederland telt 94.900 verkooppunten en 514.900 FTE aan werkgelegenheid (detailhandel.info). Sinds 2015 is de omzet licht groeiend (ruim 2% per jaar gemiddeld), terwijl het aantal verkooppunten licht afneemt (ruim 1% per jaar gemiddeld). De sector draagt 3,4% bij aan het BNP van Nederland en 9% van de werkgelegenheid (7% in fte) (McKinsey, 2016).

Retail in Nederland en elders bevindt zich in een transitie, gedreven door conjuncturele en structurele veranderingen (een 'dubbele dip'). De sector is sterk getroffen door de economische recessie; de koopkrachtdaling en het zwakke consumentenvertrouwen hebben geleid tot een sterke afname van bestedingen in alle segmenten. Tegelijkertijd wordt de retail geraakt door structurele veranderingen in technologie, demografie, logistiek en consumentengedrag. De zwakke conjuncturele omstandigheden hebben sommige structurele veranderingen versneld. De belangrijkste ontwikkelingen worden hieronder in willekeurige volgorde samengevat:

- **E-commerce.** De ontwikkeling van bricks naar clicks is een fundamentele verandering voor de retail, vergelijkbaar met de introductie van zelfbediening in de jaren '60. Het biedt de potentie voor een grote verbetering van productiviteit. Digitalisering maakt de traditionele fysieke winkelfunctie (die vraag en aanbod bijeen brengt) feitelijk overbodig (Snoeck en Neerman, 2017).
- **Data.** Gekoppeld aan de vorige trend is de sterke opkomst van sturen op data. Het consumentengedrag is in detail te volgen en te voorspellen. Daarmee is een toegesneden propositie op individuele wensen en persoonlijke omstandigheden mogelijk, hetgeen klantbeleving en toegevoegde waarde kunnen verhogen.
- **Platformeconomie.** Amazon, Alibaba en Bol.com zijn portals waar anderen hun waren aanbieden. Dit verlaagt drempels voor online activiteiten en creëert meer concurrentie. Er is sprake van tweezijdige netwerkeffecten (méér aanbieders, méér afnemers). De wereld is één digitale marktplaats geworden.
- **Logistiek.** Gekoppeld aan e-commerce is de enorme 'versnelling' van fysieke distributie. Levering aan thuis is vanzelfsprekend geworden en wordt nog steeds sneller. Fulfillment wordt een zelfstandige sector. Het gemak van fijnmazige distributie heeft met een toename aan verkeer een negatieve impact op de leefbaarheid.
- **Deeleconomie.** Door de economische recessie en gefaciliteerd door internet is het delen van producten en diensten (peer-to-peer) sterk toegenomen. Het gaat om bijvoorbeeld muziek, accommodaties en auto's. Delen remt de verkoop en dus de retailomzet. De deeleconomie in Nederland bedraagt zo'n 3 miljard euro (Beutin, 2018).
- **Het midden is weg.** Mede door de economische recessie en het toenemende belang van beleving verdwijnt het middensegment (Gannon, 2017). Consumenten richten op een uitgesproken aanbod bij goedkope winkels (prijs) of duurdere winkels (beleving). De consument is hybride, het accent op discount of premium is afhankelijk van 'moment & mood' (Brennan, 2017).
- **Wie is de consument.** 'Jan Modaal' bestaat niet meer. Consumenten zijn steeds moeilijker in groepen te profileren aan de hand van economische, culturele, demografische en sociale factoren. Ook hier doemt de hybride consument op, die slecht te vatten is in statische kenmerken.

- **Huis als winkel.** Met de mobiele telefoon, met koopknoppen (zoals de dash buttons van Amazon) of voice assistant (zoals Google Assistant) koopt de consument thuis als het hem uitkomt of als het nodig is de voorraad aan te vullen. Door internet of things worden zelfs automatische bestellingen mogelijk. Gemak voor de consument en binding voor de retailer of de fabrikant.
- **Leegstand.** Er is sprake van een overaanbod van winkelruimte. Leegstand heeft impact op resterende winkels in een gebied en leidt tot een negatieve spiraal. De leegstand neemt licht af: het aantal lege panden is gedaald van 17.000 in 2012 tot 15.000 in 2017 (Voss en Zwijnenburg, 2018a), niet door opening van nieuwe winkels maar door vervanging door horeca of wonen.
- **Trek naar de stad.** In de retail is sprake van 'urbanisatie'. Behoudens dagelijkse boodschappen wordt een steeds groter deel van de omzet uitgegeven in binnensteden van grote steden. Deze trend hangt samen met het belang van beleving en de groei van online verkopen. Winkelgebieden in kleinere gemeenten en wijkwinkelcentra staan onder grote druk (Zwijnenberg en Voss, 2018b).
- **Internationalisering.** Steeds meer retail komt in buitenlandse handen. De veranderingen in de sector bieden kansen op snel rendement voor investeerders. Bovendien vallen grenzen weg; het winkelen op platforms als Amazon en Alibaba voelt even vertrouwd als bij de kruidenier op de hoek (cross border shopping).
- **Academies.** Grote winkelketens investeren sterk in eigen opleidingsprogramma's voor middelbaar en hoger personeel. Zie bijvoorbeeld Perry Sport en Jumbo. Zij doen dat niet alleen om de instroom 'op niveau te brengen', maar ook om zittend personeel permanent bij te scholen in het licht van de sterk veranderende marktomstandigheden.
- **Branchevervaging.** Het belang van beleving en gemak leidt tot nieuwe combinaties van retail met horeca. Enerzijds zijn in supermarkten kant- en klaar maaltijden te kopen en soms zelfs te gebruiken, anderzijds zijn er alle ingrediënten voor een exclusief diner thuis inclusief recept te koop. In modezaken kunnen met een glas wijn de laatste modetrends worden aanschouwd.
- **Technologie.** Via gezichtsherkenning en andere technieken worden consumenten in de winkel persoonlijk en efficiënt bediend. Via augmented reality kunnen producten thuis op maat worden bekeken en gepast of kan de consument in de winkel een bijzondere beleving ondergaan.
- **Vergrijzing.** Het aantal 65+ neemt toe van 19% in de totale bevolking van Nederland naar 26% in 2040. Hun aantal zal zijn toegenomen tot 3,6 miljoen personen (Stoeldraijer et.al, 2017). Dit is een aspect in zowel de afzetmarkt (meer oudere consumenten) als de arbeidsmarkt (ouder personeel). De vergrijzing leidt tot toenemende kansen.
- **Duurzaamheid.** Er ontstaat langzaam een vraag naar duurzame producten, ook in de exploitatie moet de retail verduurzamen (verpakking, mobiliteit en energie). Daarmee ontstaat een trend naar 'local for local'. De opkomst van circulaire economie leidt naast afzetpunten tot de behoefte aan innamepunten om gebruikte producten te kunnen retourneren.
- **Prijs – service is geen tegenstelling meer.** Vroeger waren prijs en service elkaars tegengestelden en kon er slechts op één dimensie worden geconcurrerd. Tegenwoordig winnen 'no compromise' spelers aan belang: veel service en lage prijs, met dank aan uitgekiende logistiek en toegesneden klantinformatie. Het gevolg is meer concurrentie en een kleiner speelveld.
- **Bedrijven in de retail en hbo-instellingen** werken relatief weinig samen waar het gaat om de inhoud, de aansluiting met de praktijk, begeleiding van stagiairs, praktijkonderzoek en het 'onboarden' van jonge professionals. Leerroutes lopen nu niet parallel met de carrièrepaden in het bedrijfsleven (Hoenen, 2017).
- **Bedrijfsovernames steeds moeilijker.** De dynamiek in de sector en de krimp van winkelgebieden maken banken huiverig om jonge ondernemers geld te lenen om een winkelbedrijf over te nemen. Alleen voor franchisenemers is financiering beschikbaar. Dit leidt tot grote (sociale) problemen voor oudere winkeliers en tot versnelde verdere vershraling van winkelgebieden.

Veruit de krachtigste ontwikkeling is de opkomst van online retail. Van 131 miljard euro aan bestedingen aan consumentenproducten in Nederland ging er in 2017 12,7 miljard naar online verkopen (9,7%) (Thuiswinkel.org, 2018). Online valt uiteen in webshops, marktplaatsen, veilingssites en vergelijkingssites. De online markt heeft zich in vijf jaar sterk ontwikkeld, in 2012 was het aandeel online verkopen nog 5%. Het tempo en de winstgevendheid ontmoeten echter sceptici (Solarz, 2018). Zo lijkt de onderliggende groei af te nemen en stagneert het gemiddelde aankoopbedrag. Bovendien belemmeren het investeren in groei en het concurreren op prijs de winstgevendheid. Ook geldt dat Nederland online zeer veel winkels kent (circa 40.000), hetgeen de productiviteit en winstgevendheid van online retail (nog) ondermijnt. Tot slot is een groeiend deel van de online omzet in handen van buitenlandse spelers (in 2015: 14% (McKinsey, 2016).

In de grote dynamiek van dit moment is het onmogelijk om helder en diepgaand toekomstbeeld te schetsen. Duidelijk is evenwel dat een nieuwe verdeling tussen fysiek en online winkelen gaat ontstaan met een nieuwe rolverdeling tussen offline en online, met organisaties van verschillende schaal en met verschillende business modellen. In het snelle winkelen online zijn de 'big six' uit China en de Verenigde Staten (bijna) niet meer in te halen, gevolgd door specialisten in specifieke productcategorieën met een omnichannel strategie (zoals bijvoorbeeld Coolblue). Onder hun druk zullen traditionele winkelketens marginaliseren en krijgen fysieke speciaalzaken het moeilijker. De fysieke winkel zal gaan doen wat online niet kan, zoals persoonlijk advies, service, ontmoeting en beleving (zie bijvoorbeeld Piet Zoomers). De fysieke winkel zal een verlengstuk van online retailers of fabrikanten kunnen zijn, maar ook speciaalzaken van zelfstandige ondernemers zullen een functie kunnen vervullen. Daarnaast zal de fysieke winkel een rol kunnen spelen in de logistiek van online verkopen als ophaalpunt of als plaats voor lokale productie zoals via 3D printing (Smit, 2018).

De omzetonwikkeling van de retail is sterk afhankelijk van de conjunctuur, het consumentenvertrouwen en de bevolkingsontwikkeling. Onderliggend is het besteedbaar inkomen van huishoudens van belang; dit inkomen stagneert sinds vier decennia en er wordt geen kentering in de komende jaren verondersteld. Per saldo wordt voor de komende jaren een lichte groei van de retailmarkt verwacht, met name gedreven door de gunstige conjunctuur en de groei van de bevolking.

De veranderingen in de retailsector hebben naar verwachting een negatieve impact op de werkgelegenheid (McKinsey, 2016). Er is een scenario van groei mogelijk, maar dan uitsluitend onder vrij extreme veronderstellingen over de groei van de arbeidsproductiviteit in het online segment (laag) en de groei van online verkopen (laag). Onder andere veronderstellingen, die meer in lijn liggen met actuele omstandigheden, zal sprake zijn van een krimp van werkgelegenheid 55.000 tot 130.000 arbeidsplaatsen (McKinsey, 2016) of 45.000 tot 114.000 arbeidsplaatsen (Gianotten, 2016). Het gaat om 10 tot 25% van de totale werkgelegenheid in de sector. Met name een sterke stijging van online verkopen en automatisering hebben veel impact op de werkgelegenheid in de sector. Ook de groei van buitenlandse spelers veroorzaakt een daling, want in dat geval bevindt zich een groter deel van de supply chain buiten Nederland. De banenkrimp treft vooral verkoopmedewerkers en logistieke medewerkers aan de onderkant van het functiehuis. De ontwikkeling van online verkopen en automatisering veroorzaken een kwantitatieve daling van arbeidsplaatsen op alle opleidingsniveaus, maar kunnen tevens tot nieuwe hoogwaardigere arbeidsplaatsen leiden. De ontwikkeling vereist immers nieuwe en meer specialistische kennis.

Gegeven de ontwikkelingen is de huidige samenstelling van het personeelsbestand een zegen en vloek tegelijk. Het is een zegen, omdat de dominantie van kortlopende contracten en het hoge aandeel van jongeren kan zorgen voor een 'zachte landing'. Het is een vloek, omdat de sector weinig kader telt en heel weinig hoog opgeleiden. Mede hierdoor zijn er in de retail tot op heden weinig carrièrekansen en is de status van werken in de retail relatief laag (Gianotten, 2016).

## Functies van hbo-ers in de nieuwe retail

Als intermezzo wordt in dit hoofdstuk een aantal functieomschrijvingen weergegeven van recente vacatures bij verschillende ondernemingen in de retail. De functies illustreren de vernieuwing die gaande is in de sector. De vacatureteksten zijn gevonden op internet in de periode juli-oktober 2018.

### E-COMMERCE MANAGER BABY'S (BOL.COM)

Deze functie wijst klanten op de handigste, meest onmisbare en schattigste highlights van het baby-assortiment. Dankzij jou kunnen klanten one-stop-babyshoppen en vinden zij precies de artikelen die ze nodig hebben, op het juiste moment en passend bij hun behoefte. Hoe begeleid je de juiste klant op het juiste moment naar het juiste artikel? Je bedenkt en concretiseert de merchandisingstrategie voor deze winkelcategorie. Ook bepaal je promotiedoelstellingen. Je baseert doelen op diepgaande analyses van de winkelprestaties enerzijds en klantvoorkeuren anderzijds. Je leidt een team van zes verkoopspecialisten, die je coacht en inspireert, en je werkt samen met brandspecialisten en de promotiecoördinator.

### ONLINE BRAND SPECIALIST (BOL.COM)

De online brand specialist is de marketinginspirator binnen het winkelteam. Je analyseert klantwensen, signaleert trends en verzint manieren om klanten of klantgroepen een unieke belevenis te bieden (dichtbij, deskundig en relevant). Je ontwikkelt marketingplannen en maakt die samen met het door jou gecoachte team van productspecialisten waar. Bijvoorbeeld door campagnes te coördineren, landingpagina's te bouwen en artikelen te posten die klanten inspireren en hun keuzeproces ondersteunen. Ook optimaliseer je customer journey's en beoordeel je de winkelcontent van zowel collega's als leveranciers.

### PRICING CONSULTANT (BOL.COM)

de pricing consultant is sparringpartner van categoriemanagers en buyers. De functionaris is in de lead waar het gaat om prijsstrategieën en prijsinnovaties voor verschillende productgroepen. Dit betekent dat er zowel een fors beroep wordt gedaan op je analytische vermogen als je communicatieve vaardigheden. Je monitort externe en interne ontwikkelingen en creëert draagvlak voor nieuw prijs-, promotie- en inkoopbeleid. Het testen van nieuw beleid met pilots is een belangrijk onderdeel van het maken van draagvlak.

### BUSINESS ANALYST FULFILLMENT CENTRE (BOL.COM)

De business analist van het fulfilment centre initieert en regisseert warehousing projecten. Je analyseert bestaande processen en rolt innovatieprojecten uit die logistieke grenzen verleggen. Dit doe je in een team van verschillende disciplines (IT, business, logistiek), in het fulfilment centre, het hoofdkantoor en bij onze logistieke partners en leveranciers. Vraagstukken gaan over de benutting van de opslagcapaciteit, de aansturing van mechanisch equipment, de inzet van medewerkers en levertijden naar klanten. Je analyses monden uit in realistische roadmaps voor implementatieteams.

### CONVERSIE SPECIALIST (DIRECT LEASE)

De conversie specialist optimaliseert conversie en omzet door inzichten uit (online) data te analyseren. Je monitort, evalueert en stuurt bij met nieuwe tools, technieken en inzichten. Je achterhaalt waarom iets wel of niet gebeurt en genereert zodoende meer kopende bezoekers. Je verhoogt de ROI en optimaliseert funnels van nieuwe klanten en customer journeys van bestaande klanten met behulp van A/B testing en analysesoftware. Je werkt in het marketingteam nauw samen met de online marketeer.

### DISTRICT MANAGER (LIDL)

As a District Manager at Lidl, you will be responsible for overseeing the operation of stores and up-to 100 employees in an assigned area. If you are up for the challenge, we will invest heavily in your personal and professional development. The ideal candidate has a BA/BS degree and preferably experience in leadership. Your Tasks and Responsibilities:

- Oversee management and associate teams for 3-5 stores
- Ensure freshness, availability and customer service standards are always met



- Motivate employees and create a results-focused working environment
- Ensure a high level of productivity by implementing efficient and effective work practices
- Drive business results and hold teams accountable for KPIs and meeting targets
- Manage staffing, onboarding, training, and appraisals for store management
- Collaborate with other departments to ensure efficient store operations

#### BUSINESS ANALYST PLATFORM SERVICES

De business analyst platform services conceptualiseert en implementeert klantserviceprocessen van zakelijke partners. Het zijn processen die hen in staat stellen om klanten optimaal te ondersteunen. Soms gaat het om meer technisch uitzoekwerk, bijvoorbeeld waar het gaat om het aan elkaar knopen van in- en externe CMS platformen of telefonieoplossingen. Andere keren zoom je in op het definiëren van KPIs en de vraag hoe die inzichtelijk te maken. Ook complexe kanaalvraagstukken behoren tot de scope van deze rol. Je zoomt niet alleen in op waardemaximalisatie voor onze partners, maar ook met de ondersteuningsverwachting van onze klanten. Je ideeën en inzichten breng je samen met stakeholders en het IT team naar de finish.

#### APP MARKETEEER (KRUITVAT)

De app marketeer overtuigt miljoenen klanten van de voordelen van onze app. Van het bedenken van campagnes tot het serveren van bijbehorende advertenties. Jij formuleert plannen en zorgt samen met design dat de advertenties er goed uit zien en fantastisch presteren. Je zorgt dat de app opvalt in de App Store en bij Google Play, bijvoorbeeld door features, updates, ratings & reviews uit te lichten. Naast werkzaamheden aan de app, ben je betrokken bij display ads, online bannering en social media campagnes rondom klantproposities. Waar je ook op focust, je kiest voor effectieve kanalen, ook uit kosten oogpunt.

#### DATA VISUALISATIE ANALIST (KRUITVAT)

Weet jij als geen ander hoe je met visualisatie helder en bondig het verhaal van de data vertelt? En weet je hoe je visualisatie, maar ook navigatie afstemt op de verschillende interne klanten (directie, senior management, commerciële afdelingen)? Voorbeelden van cases waar we momenteel aan werken zijn: insights portal voor alle rapportages, nieuwe dashboards en self service analyse-tools. Samen met de data consultants bespreek je wat de informatiebehoefte is, verzamel je de juiste data en zorg je voor duidelijke visualisatie van de data. Grote datasets combineer en prepareer je voor rapportages en dashboards. Vervolgens destilleer en visualiseer je de verhaallijn uit de data.

#### STOREMANAGER UTRECHT (COOLBLUE)

Als Storemanager ben je operationeel verantwoordelijk voor alle facetten van de winkel van Coolblue. Je zorgt voor een gemotiveerd team, een stralende winkel en bent in staat om je medewerkers te coachen naar betere prestaties, allemaal met maar één doel: klanten verwonderen. Je hebt een afgeronde hbo-opleiding in een economische richting en aantoonbare ervaring met leiding geven. Vanzelfsprekend heb je ervaring met consumenten en staat klantbeleving op één.

#### SEO SPECIALIST (KRUITVAT)

Wij willen gevonden worden door jou! Wij zijn namelijk op zoek naar een SEO Specialist die het eCommerce-team meeneemt de verbetering van de vindbaarheid van onze webshops. Met jouw expertise zorg jij dat we online beter vindbaar zijn en een hogere ranking krijgen. Dit doe je niet alleen, maar samen met een team van 30 enthousiaste en ambitieuze e-commerce collega's. Samen zorgen jullie voor een maximaal rendement uit de online sales en meer traffic naar de stores.

#### SUPPLY CHAIN PLANNER (KRUITVAT)

Als Supply Chain Planner ben je de spin in het web; jij bent de schakel tussen de afdeling Inkoop, ons distributiecentrum en de leveranciers. Je duikt in de systemen om er voor te zorgen dat de juiste bestellingen bij de leveranciers worden gedaan. Je analyseert data en komt tot verbetervoorstellen met betrekking tot processen en voorraadniveaus. En je zorgt dat de relatie met de leveranciers in jouw portefeuille altijd goed is en blijft. Natuurlijk bestel je bij je leveranciers en optimaliseert de servicegraad naar de winkels. Ook ben je betrokken bij projecten op het gebied van ketenoptimalisatie in samenwerking met je leverancier.

#### DEMAND PLANNER (KRUITVAT)

Als demand planner zorg jij ervoor dat de forecasting gemaakt en bijgesteld wordt, rekening houdend met geplande promoties, seizoensinvloeden, feestdagen. Je verwerkt en regelt de assortiments- en winkelmutaties in de forecast. Daarnaast ben je verantwoordelijk voor het up to date houden van parameters in het forecasting-systeem en kun je verbetervoorstellen doen ten aanzien van de forecastmethoden. Je analyseert gerealiseerde replenishment KPI's op het gebied van out of stock, voorraad, derving en forecast nauwkeurigheid. Het uitvoeren van assortimentsanalyses inclusief de bijbehorende forecastingmethode is een uitdaging voor jou!

#### CATEGORY MANAGER FOOD (LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL)

Vind jij de food business fascinerend? Kun jij goed de verschillende behoeften inschatten van klanten en daarop inspelen? Durf jij het aan om verantwoordelijk te zijn voor het assortiment van Smullers op de NS stations? Dan is dit jouw uitdaging! Vanaf februari 2019 zijn wij trotse exploitant van 28 Smullers restaurants op NS stations en om die reden hebben wij ruimte voor een Category Manager. In deze rol ben je verantwoordelijk voor het gehele assortiment van alle 28 restaurants. Jij weet wat er ingekocht moet worden. Je begrijpt dat reizigers in Amsterdam andere verwachtingen hebben dan reizigers in Utrecht. Je stuurt op KPI's, analyseert data en zorgt voor een goede informatiestroom naar de organisatie. Verder herken jij je in:

- Afgeronde hbo-opleiding bijvoorbeeld richting commerciële economie;
- Je werkt zelfstandig en durft door te pakken;
- Je beschikt over zeer goede communicatieve vaardigheden
- Je stelt met gemak kengetallen op

#### MANAGER CATEGORY PLANNING (SPORTS UNLIMITED RETAIL)

De manager category planning is verantwoordelijk voor een effectief en efficiënt lopende afdeling en een goed ontwikkeld en uitgevoerd category plan. Je zorgt dat de doelstellingen met betrekking tot verkoop, marges en productbeschikbaarheid in lijn blijven met de missie en de strategie van de organisatie. Je bereidt het jaarplan voor en implementeert en monitort deze conform de begroting. Je verzorgt prognoses, analyses en rapportages over stockratio's, OTB, omzet en marges. Je geeft leiding aan de afdeling met zes medewerkers en rapporteert aan de director buying & merchandising. Je hebt tenminste drie jaar ervaring in retail.

#### KEY ACCOUNTMANAGER VOOR SUPERUNIE EN JUMBO (LACTALIS GROUP)

Lactalis is wereldmarktleider in zuivelproducten. Voor Nederland bestaat het assortiment uit de merken Président en Galbani en daarnaast biedt Lactalis ook kwalitatieve huismerken. Is het voor jou een uitdaging om culinair te denken, kan je goed zelfstandig werken en weet je klanten goed te adviseren en te overtuigen? Je hebt ervaring met accountmanagement en met het onderhandelen van jaardeals en prijsverhogingen. Je denkt mee en bent de sparringpartner voor de Sales Manager, bent positief en hebt bewezen track record bij grote winkelorganisaties. Je achtergrond:

- Hbo of Universitair niveau (Bedrijfskunde, Commerciële Economie)
- Enkele jaren ervaring in een vergelijkbare functie en branche
- conceptmatig kunnen verkopen en ondernemend
- opbouwen en onderhouden van zakelijke relaties, signaleren van behoeften van klanten
- gedreven, communicatief, relatiebouwer, nauwkeurig en analytisch gericht, oprecht

## Eisen aan hbo-ers in de nieuwe retail

Beroepen zijn niet statisch meer in inhoud, vaardigheden en niveaus. Het gaat steeds meer om rollen, zoals innovator, strateeg, verkoper, analist, financieel manager en personeelsmanager (KCH, 2018). De samenstelling van rollen kan per functie, per bedrijf en per tijdsperiode verschillen. Dat biedt flexibiliteit die aansluit bij de huidige dynamiek. Om de rollen goed te vervullen en te combineren zijn toegesneden competenties cruciaal. Het KCH heeft een retail qualification framework voor functies en rollen op mbo en hbo-niveau opgesteld. Hieronder volgen de competenties voor commerciële medewerkers op hbo-niveau, zoals die naar voren kwamen in de interviews en het literatuuronderzoek.

**Data analyseren.** Met de groei van big data wordt het vermogen om systematisch door abstracte cijfers heen te kijken en te weten welke informatie relevant is, essentieel. De kunst is om snel te weten 'waar het zit'. Data analyse is altijd probleemgestuurd (klanten die afhaken, hoge retourzendingen, lage conversie, enzovoorts). Het is meer interpreteren dan analyseren. Data analyse vraagt sterke numerieke vaardigheden en kennis van tools om feedback te verzamelen, zoals Google Analytics, en kennis om A/B testen uit te voeren en verschillen te verklaren.

**Commercieel handelen.** Hierbij gaat het om de waarde van een propositie voor de klant en voor de winkel te definiëren. Dat is zeker niet alleen financiële waarde, maar ook comfort, zekerheid, gemak, enzovoorts. Het vraagt ook overtuigingskracht om de waarde over het voetlicht te brengen en timing om dat op het juiste moment in de customer journey te doen. Naast waardecreatie op het niveau van een product of een relatie (consument of leverancier) is ook een visie op toekomstige business modellen en kennis van concurrenten en hun positie in de markt van belang. Onderhandelingsvaardigheden zijn van belang met name richting leveranciers. Onderhandelen is een complexe vaardigheid, die veel oefening vergt.

**Ondernemend handelen.** Het gaat om kansen en mogelijkheden zien, aangrijpen en vertalen in concrete acties in het belang van het versterken van de strategische positie van de onderneming. Dat vraagt een oog voor ontwikkelingen in de markt bij concurrenten en consumenten (uit relaties en literatuur) en een voortdurende evaluatie van de eigen positie ten opzichte van deze ontwikkelingen. Het vereist reflectie, verantwoordelijkheid en doorzettingsvermogen, en ook lef en risicobereidheid om veranderingen door te zetten zonder dat precies bekend is wat het resultaat zal zijn.

**Strategisch denken.** Retail kan niet zonder strategie. Voorsorteren op de toekomst en keuzes durven maken zijn noodzakelijk voor grote en kleine retailbedrijven. Juist in deze tijd van snelle en grote veranderingen is strategisch handelen noodzakelijk. Niet perse via een strategisch plan, wel via een strategieproces waar denken en doen samen komen. Kernelementen van de strategie zijn de positie van de onderneming in de keten en de positie in relatie tot de klant.

**Implementeren.** De rijkheid van data in de retail van tegenwoordig nodigt uit tot plannen maken en wikken en wegen, maar belemmert vaak het overgaan tot echte actie. Een can-do mentaliteit is evenwel essentieel, zeker voor retail met zijn kleine marges en hoge concurrentie. 'Challenging' is van belang: elkaar uitdagen om via een lean-methodiek snel te kunnen inschatten welke oplossing er voor een probleem kan worden gevonden en daarop door te pakken. Toetsen door iets te doen. Implementatiekracht wordt een belangrijke vaardigheid. Dat je dus heel snel komt tot een analyse een inschatting van de situatie een verbeterplan wat je er op wilt zetten en vervolgens ook pragmatisch moet weten hoe je dat in moet zetten.

**Empathisch handelen.** Het ontwikkelen en aanbieden van succesvolle proposities vraagt echte klantkennis en die komt niet altijd via data binnen, maar ook vanuit ervaringen in het winkelcentrum, op de verjaardag of bij de burenborel. Zeker nu veranderingen snel gaan en traditionele klantindelingen niet meer te hanteren zijn. Je moet retail echt leuk vinden en klanten willen begrijpen, niet alleen in een fysieke winkel maar ook online. Dat vraagt empathisch vermogen. Daarbij is ook het 'met liefde' helpen van de klant - hospitality - een belangrijke vaardigheid. Niet voor niets hebben werkgevers in de retail vaak de voorkeur voor mensen uit de horeca.

**Verhaal vertellen.** In de wereld van beleving en de markt van verdringing zijn verhalen heel belangrijk om te concurreren. De commerciële medewerkers moeten de verhalen achter hun merk kennen en nieuwe verhalen inhoud kunnen geven. Dit vraagt creativiteit en authenticiteit en een diepe kennis over de klant. Verhalen zijn niet alleen tekst, maar steeds meer beelden. Medewerkers moeten dus ook kunnen visualiseren, bijvoorbeeld via moodbords en mindmappen.

**Verandering initiëren.** Jonge medewerkers moeten als change agents vorm geven aan de nieuwe wereld van retail. Het vraagt om een innovatieve, proactieve en creatieve houding. Mensen moeten niet bang zijn om met vernieuwende ideeën te komen en fouten te maken. Het gaat daarbij om ideeën en visie, maar ook om het vermogen anderen te overtuigen, draagvlak te creëren en een coalitie te bouwen (stakeholdermanagement). Er speelt in retail zo veel en dynamisch, dat het een competentie bij uitstek is. Omzet is heel gevoelig en marges zijn smal en kan snel verdwijnen.

**Talent managen.** Omdat de retailsector verandert, wordt personeel anders en wisselender ingezet. Functies met een beperkt takenpakket bestaan bijna niet meer, medewerkers moeten elkaars rol kunnen overnemen en actief bijdragen aan vernieuwing en verbetering van de winkelprestaties. Leidinggevendenden moeten hun medewerkers meer coachen op hun talenten en meer helpen hun talenten te ontdekken.

**Prioriteiten stellen.** Een essentiële vaardigheid om in de dynamiek van retail te functioneren is prioriteiten stellen. Er wordt veel van mensen gevraagd en zeker in grotere retailbedrijven zijn er veel clubjes en projecten waar medewerkers aan kunnen meedoen. Bovendien is er ruimte voor eigen inbreng en is het nodig dat medewerkers zichzelf laten zien binnen de organisatie. Je moet dus kiezen! Ook geldt dat jonge mensen tegen zichzelf beschermd moeten worden, want de jonge generatie is voor 'instant succes'.

**Plannen opstellen.** In de sector worden diverse soorten plannen gehanteerd. Van category plan tot account plan en van bedrijfsplan tot mediaplan. Het is van belang om in de structuur van plannen te kunnen denken en werken. Ideeën genereren, doelstellingen en actiepunten uit analyses destilleren, prioriteiten bepalen, kort en bondig schrijven en helder argumenteren.

**Samenwerken.** Veel werk gebeurt in teams. Medewerkers moeten kunnen luisteren naar elkaar en zelfstandig werkzaamheden onderling kunnen verdelen. Een belangrijk aspect in samenwerken in teams is onderling feedback geven en ontvangen. Een manager van een team coacht en motiveert zijn medewerkers vanuit de bedrijfsvisie en operationele kengetallen. Hij maakt optimaal gebruik van aanwezige verschillen en variatie binnen de groep. Ook voor de zelfstandig ondernemer is samenwerken steeds belangrijker, natuurlijk in de winkeliersvereniging maar ook met zijn web provider en collega's uit de inkoopcombinatie.

**Financieel handelen.** Er moet een basis aan financiële kennis en vaardigheden zijn. Bijvoorbeeld om kostprijzen te berekenen en calculaties uit te voeren. Voor een zelfstandig retailondernemer is daarnaast ook kennis relevant om de ontwikkeling van opbrengsten en kosten te beoordelen en te sturen en investeringsbeslissingen te kunnen voorbereiden.

**Duurzaam en ethisch handelen.** Primair aan de inkoopkant, maar ook aan de consumentenkant is het van belang om elkaar scherp te houden en te beseffen dat eerlijk zaken doen een absolute must is in de hedendaagse maatschappij. Duurzaamheid kan een verdienmodel zijn met een onderscheidend verhaal naar de klant en kostenbesparing waar het gaat om energie en afval. Hier is het zaak een oog te hebben op schaalvoordelen om duurzame proposities ook bedrijfseconomisch goed te laten werken.

**Waarden uitdragen.** Een vaardigheid die steeds belangrijker wordt in de hedendaagse maatschappij is het richting geven aan waarden. Zowel onder klanten als onder personeel worden waarden en normen steeds diverser en is het voor het waarborgen van de bedrijfscultuur en het beschermen van individuele medewerkers van belang dat de leidinggevende staat voor de set aan waarden en normen van de bedrijfscultuur en de Nederlandse samenleving. Dat kan door voorbeeldgedrag en mensen aanspreken.

**Brug slaan naar IT.** Kunnen werken met diverse systemen waar klantgegevens in worden bijgehouden is een vereiste. Centraal staat hier weer het analyseren en interpreteren van data. Het vraagt naast systeemkennis statistische vaardigheden. Diepgaande IT kennis is niet nodig. Van belang is wel dat

commerciële mensen de taal van de technici spreken. Met name om bij problemen of opdrachten het juiste gedaan te krijgen en informatietechnologie voor zich te laten werken.

**Denken in vastgoedconcepten.** Voor fysieke winkels wordt de locatie en de inrichting van de winkel steeds belangrijker, succes is immers op steeds minder plekken vanzelfsprekend. Ook voor functiemenging (met bijvoorbeeld horeca) is de kwaliteit van het vastgoed een belangrijke succesfactor. Traditionele beleggers en projectontwikkelaars ontberen visie. Er is nieuwe kennis nodig over onroerend goed, vestigingsbeleid en verkeersstromen.

**Logistiek stroomlijnen.** Logistiek is een kritische factor binnen de retailsector. Het is feitelijk een ander vakgebied dan retail management. Toch is het zaak dat mensen die direct contact hebben met klanten kennis hebben van de (basis) van logistiek in het algemeen en supply chain management, want dáár ligt een groot deel van de kostprijs en daar wordt het levermoment bepaald. Hoe komt het product in het schap, hoe verloopt de keten, hoe zijn bestelprocedures en hoe verloopt de retourlogistiek?

Bovenstaande kennis en kunde gelden voor zowel een medewerker in een retailbedrijf als een zelfstandig ondernemer. De laatste is nog meer generalist dan de medewerker. Maar ook van de medewerker wordt een zo compleet mogelijk profiel vereist. Zeker als de medewerker een leidinggevende positie zoals filiaalmanager of districtsmanager bekleedt. Tussen medewerkers van een retailbedrijf in het mkb en een grootwinkelbedrijf is sprake van een verschillende mate van specialisatie, waarbij de laatste meer specialistische functies kent in bijvoorbeeld data analytics, marktonderzoek, financiën, communicatie en logistiek.

*Een manier in het hbo om kennis en kunde op te doen is contextrijk onderwijs en praktijkgericht onderzoek. Een voorbeeld van deze combinatie is het programma Future Proof Retail, waar door middel van living labs onderzoek wordt gedaan bij winkelbedrijven in een aantal steden in Nederland. Doel van het onderzoek is te komen tot beweging bij de ondernemers en hun medewerkers, studenten kennis te laten maken met de praktijk en nieuwe kennis te ontwikkelen over ontwikkelingen in de retail en interventies om retailbedrijven te helpen toekomstbestendig te worden. Studenten bedienen de retailer met nieuwe ideeën en verzamelen inzichten. Onderzoekers laten vragen meelopen in de praktijkopdrachten en bevragen studenten over bepaalde praktijksituaties. Het doen van onderzoek via studenten is niet eenvoudig. Er zijn kwaliteitsissues. Studenten krijgen een training om zorgvuldig onderzoek te doen. Na afloop van een project met studenten is er een debriefing om met een onderzoeker de resultaten te analyseren en te beoordelen. In het programma Future Proof Retail participeren een aantal hogescholen, mbo-scholen, brancheorganisaties en gemeenten. Rotterdam is geen officiële partner, omdat de gemeente (nog) niet participeert. Wel is Hogeschool Rotterdam via kenniscentrum Creating 010 betrokken bij het Lab Fygit.*

## Conclusies en aanbevelingen

### CONCLUSIES

- De retailsector bevindt zich in een transitie die zijn weerga niet kent. Daarmee is het onmogelijk een goed beeld te geven waar toekomstige afgestudeerden in werkzaam worden. Er zijn wel algemene kenmerken van de retail in de toekomst te duiden: online zal verder groeien, technologie zal een veel grotere plaats innemen, de consument zal meer gekend worden, internationale spelers worden dominant, naast schaalvergroting zal er ruimte blijven voor kleinere spelers, er zal een waaier aan fysieke en online outlets ontstaan en de werkgelegenheid zal substantieel teruglopen.
- Om in te spelen op de ontwikkelingen in de retailsector ontstaan nieuwe functies, met name rondom data analytics, social media en fulfillment. Er ontstaat tevens de behoefte aan medewerkers met nieuwe vaardigheden. Slechts ten dele gaat het om specifieke vaardigheden voor de retail, denk daarbij om data-analytics, commercieel handelen en empathisch vermogen. Breder gaat het om vaardigheden om als werknemer of ondernemer te kunnen functioneren in een turbulente bedrijfsomgeving, zoals ondernemen, prioriteiten stellen en samenwerken.

### AANBEVELINGEN

- Gegeven de dynamiek zal de nieuwe opleiding een open karakter moeten hebben om steeds in te kunnen spelen op de veranderingen. Er zal veel ruimte moeten zijn voor interactie met de praktijk en voor onderzoek om effecten van acties te analyseren (evidence based practice). Daarbij is het goed een oog te houden op de onderliggende structuur (gedrag van consument en concurrent) en lessen van eerdere transitie en internationale ervaringen naar voren te brengen.
- Gegeven de dynamiek van de retailsector dient het thema innovatie een centrale plaats in het curriculum te krijgen. De opleiding mag streven een actieve rol te spelen in de vernieuwing van de sector. Daarbij gaat het niet alleen over de vraag hoe je succesvol vorm kan geven aan innovatie in de consumentenmarkt (kennis en kunde) maar ook hoe je als individu zelf overeind blijft in de voortdurende vernieuwing (leiderschap, wendbaarheid en weerbaarheid).
- In de nieuwe opleiding zal het analyseren en interpreteren van (big) data een belangrijke plaats moeten innemen. Van hoger opgeleiden mogen werkgevers met recht in deze discipline veel verwachten. Er zal geïnvesteerd moeten worden in docenten, case materiaal en software om dit nieuwe domein goed vorm te geven, steeds vanuit de inhoud van het vak (klantgedrag). Samenwerking met het werkveld is essentieel.
- Nieuwe combinaties van functies in de retailsector van de toekomst vraagt ook 'blurring' van de nieuwe opleiding. De opleiding dient niet alleen traditionele economische en bedrijfskundige vakken te omvatten, maar ook hospitality, vastgoedkennis, datascience, media, informatietechnologie en wellicht zelfs pedagogiek (waar het gaat om het adviseren van consumenten). Deze nieuwe combinaties vraagt om samenwerking tussen bestaande opleidingen.
- Een vraag is of de nieuwe opleiding naast werknemers ook ondernemers opleidt. Van oudsher zijn retailopleidingen in het hbo sterk gericht op het mkb en zelfstandig ondernemerschap. Met oog op de transitie van de sector lijken de behoeften en de groeikansen in het midden- en grootbedrijf groter en daarmee relevanter voor de nieuwe opleiding. Bovendien is er reeds een entrepreneurship community binnen de opleiding Ondernemerschap en Retail Management van Hogeschool Rotterdam.
- Naast het opleiden van jonge mensen zijn er ook kansen voor de nieuwe opleiding in het bijscholen van werknemers. De veranderingen nopen tot aanvullende scholing van medewerkers en het verdwijnen van functies kan aanleiding zijn voor herscholing. Hier liggen kansen voor samenwerking met midden- en grootbedrijven. Dergelijke samenwerking kan een inhoudelijke spin-off hebben naar het voltijdsprogramma.

- De nieuwe Rotterdamse opleiding moet een gezicht krijgen, zodanig dat een afgestudeerde door 'Retail Nederland' wordt herkend. De Rotterdamse retailmarkt biedt onvoldoende eigenheid voor differentiatie en ook een focus op food of non-food snijdt weinig hout (in beiden spelen vergelijkbare fundamentele ontwikkelingen). Wellicht is een onderscheidend thema denken en doen rondom retailinnovatie. Ook de internationale dimensie van retail kan worden aangezet.
- Omdat het imago van werken in de retail in het algemeen niet sterk is (veel studenten vinden er hun eerste bijbaan), zal aandacht besteed moeten worden aan de juiste 'branding' van de nieuwe opleiding. Ook hier is het aan te bevelen partnerships met aansprekende retailbedrijven te ontwikkelen. Daarnaast kan het streven naar (en waarmaken van) een echte topopleiding een belangrijk aspect in de positionering zijn; een dergelijke opleiding ontbreekt in Nederland.

## Literatuur

- Beutin, N. (2018), Share economy 2017 – the new business model, PWC, Frankfurt, februari
- Brennan, L. (2017), Behaviours, emotions and moments: a new approach to audience targeting, [www.adage.com](http://www.adage.com), 24 maart
- Gannon O. (2017), Squeezed in the middle: the struggle is real for mid-market retailers, retail business consultants, 16 June
- Gianotten, H. (2016), De retail transitie – retail anders wordt gewoon, in opdracht van stichting KCH, Ede, november
- Hoenen, M.J.H. (2017), Kansen hbo-onderwijs detailhandel, Detailhandel Nederland, Leidschendam, november
- McKinsey (2016), Rewrite retail: a sector in acceleration towards 2025, McKinsey & Company together with Detailhandel Nederland, Amsterdam, november
- Smit, R. (2018), De wedergeboorte van de winkel, Het Financieele Dagblad, 9 juni
- Snoeck, J., en P. Neerman (2017), The future of shopping, Van Duuren Management, Culemborg, November
- Solarz T. (2018), Online retail: miljarden omzet maar groei hapert, [www.marketingfacts.nl](http://www.marketingfacts.nl), maart
- Stoeldraijer, L., C. van Duin en C. Huisman (2017), Bevolkingsprognose 2017-2060: naar 18,4 miljoen inwoners in 2060, Centraal Bureau voor de Statistiek, Den Haag, november
- Thuiswinkel.org (2018), Nederlandse consumenten besteedden € 22,5 miljard online in 2017 (persbericht), Ede, maart
- Voss, J., en O. Zwijnenberg (2018a), Retail Update, Rabobank Nederland, oktober
- Voss, J., en O. Zwijnenberg (2018b), De impact van online retail op winkelvastgoed, [www.retailtrends.nl](http://www.retailtrends.nl), 8 maart
- [www.detailhandel.info](http://www.detailhandel.info)



## Geïnterviewde personen

- Marijke Backx, manager, KCH Kennis Centrum Handel
- Thomas Dijkema, hoofd merchandising electronica, Bol.Com
- Anja Overdiek, onderzoeker, lectoraat innovation networks, Haagse Hogeschool
- Lennart van Rij, accountmanager, Hillfresh
- Kathinka Ruikes, head of learning & development Benelux, AS Watson
- Bastiaan Verhulst, marketing manager, Cool Blue
- Rutger Vlaming, directeur-grotaandeehouder, Suit Truck
- Jos Voss, sectoranalist retail, Rabobank Nederland

