

De noodzaak van toekomstbestendig winkelpersoneel

18-11-2016 10:17



Door Amnon Vogel
Redactie RetailWatching

Winkelpersoneel schiet vaak tekort wat betreft deskundigheid. En dat terwijl goede medewerkers cruciaal zijn voor het succes van een retailonderneming. Hoe kunnen retailers hun personeel toekomstproof maken? En welke retailers zijn er al mee bezig? ABN Amro schetst de kaders in zijn rapport 'Winst wordt een afgeleide van cultuur'.

Nieuwe verdienmodellen waarin het personeel het verschil kan maken, zijn voor retailers cruciaal, stelt ABN Amro. Medewerkers zorgen voor de gewenste beleving, zowel in de winkel en andere kanalen. De bedrijfscultuur speelt hierbij een belangrijke rol. Winst is niet langer de primaire drijfveer, maar een afgeleide van deze cultuur. Steeds meer bedrijven zijn zich bewust van de noodzaak hun medewerkers meer autonomie te geven. Dit krijgt vorm binnen zelfsturende teams waarin medewerkers de bevoegdheden krijgen om slagvaardig te opereren, zelf doelen te stellen en hun verantwoordelijkheid te nemen.

Veel retailers gaan prat op de goede service die hun medewerkers verlenen aan de klant. Maar hoewel dat vanuit de hoofdkantoren geroepen wordt, blijkt de praktijk op de winkelvloer volgens het rapport anders. Vooral woonwinkels, elektronicaretailers en bouwmarkten is de noodzaak hoog om in service en kennis te investeren. De deskundigheid van medewerkers lijkt het grootste pijnpunt. Zo vindt meer dan de helft van de vierduizend

onderzochte consumenten dat bouwmarkten als topprioriteit het zorgen voor deskundiger personeel moet hebben. Voor elektronikawinkels, schoenenzaken, sportretailers en woonwinkel staat dit punt ook bovenaan de lijst. Ook voor de retail als geheel blijkt deskundigheid het grootste pijnpunt: gemiddeld voor de sector is het verbeteren daarvan voor een derde van de consumenten het belangrijkste punt.

Is die winkelmedewerker echt nog zo belangrijk? Kan de consument het online niet allemaal makkelijk zelf uitzoeken? Nee dus, blijkt uit het rapport. Jongeren tussen 15 en 29 jaar zien vrienden en kennissen weliswaar als hun belangrijkste bron voor advies, voor alle andere leeftijdsgroepen is dit nog altijd de winkelmedewerker. Sterker nog: voor consumenten boven de dertig vindt de helft of meer dat winkelpersoneel het beste advies kan geven. Informatiebronnen als online reviews, vergelijkingssites en andere online alternatieven, komen geen van alle voor meer dan twintig procent van de respondenten als belangrijkste adviesbron uit de bus.

Beter personeel, hoe begin je eraan? Het creëren van meer vrijheid en ruimte voor medewerkers kan een belangrijke stap zijn, stelt ABN Amro. De meest ultieme vorm van zelfsturende teams in retail is te vinden bij online schoenenverkoper Zappos. Het Amerikaanse bedrijf werkt met een zogeheten 'holacratie'. Het bedrijf is georganiseerd rond het werk dat moet gebeuren, niet rond de mensen die het moeten doen. In traditioneel georganiseerde bedrijven moeten afdelingen continu hun bestaansrecht bewijzen, stelt Zappos. "Werk gaat dan meer over onderhandelingen over macht en systemen van macht, dan over het werk zelf", zo omschrijft de etailer dit probleem. Zappos heeft taken en verantwoordelijkheden 'opnieuw uitgevonden', waardoor die zichzelf organiseren in 'cirkels'. De mensen in de cirkels organiseren het werk en bepalen zelf hun doelen. Banen zijn rondom het werk ingericht en gaan niet over functies. Daardoor pakken medewerkers automatisch de taak op die het beste bij hen past, zo is de gedachte. Het gevolg: meer transparantie, flexibiliteit en efficiëntie.

Nederland

Een mooi Amerikaans voorbeeld, maar zijn er al Nederlandse retailers die hun personeel niet-traditioneel benaderen? Voor Only for Men is het personeel 'het allerbelangrijkste', zegt mede-eigenaar Arthur Feenstra. "De kleding die wij verkopen, kun je in principe ook ergens anders krijgen. Personeel maakt dus echt het verschil." Zelfsturendheid is bij de fashionretailer ook al in zekere mate doorgedrongen. "Onze storemanagers krijgen een persoonlijk opleidingsbudget, dat ze zelf mogen besteden binnen hun team", legt Feenstra uit. "Ook krijgen ze een evenementenbudget, dat ze naar eigen inzicht inzetten om de lokale markt te verrassen." Ook IKEA zegt te streven naar zoveel mogelijk zelfsturing, hoewel de aanwezigheid van 'capabele leiders' naar eigen minstens zo belangrijk is. "Juist die combinatie is bepalend voor de bedrijfsresultaten en de tevredenheid van medewerkers en klanten", aldus HR-manager Inge Arts.

De voortschrijdende technologie is van enorme invloed op het consumentengedrag. Maar juist daarom, kun je je daar op termijn niet meer mee onderscheiden, stelt ABN Amro. Het wordt een randvoorwaarde, terwijl het personeel het verschil maakt op het gebied van advies, service, empathie en authenticiteit. Het rapport adviseert retailers dan ook om hun bedrijfsdoelstellingen en organisatorische inrichting nog eens onder de loep te nemen. Zijn die voldoende toekomstbestendig, of hebben medewerkers meer autonomie nodig? Daarnaast raadt het onderzoek minder managementlagen aan en een beweging richting zelfsturende teams. Aan het management dat overblijft, is de oproep: laat de controle los, geef medewerkers meer bevoegdheden om zelf doelen te stellen. En durf daarmee te experimenteren. Er moet een cultuur gecreëerd worden waarin medewerkers de ruimte krijgen om zich richting de klant te onderscheiden. Om de gewenste cultuur te realiseren, is het uiteindelijk misschien nodig om nieuwe medewerkers met andere profielen aan je te binden of een grotere flexiblere schil te creëren.

Verder zouden cultuurwaarden in het arbeidscontract moeten worden opgenomen, stelt de bank. Competenties die centraal moeten staan zijn samenwerken, zelfsturend vermogen, creativiteit, authenticiteit

en empathie. Want zoals INretail-voorzitter Jan Meerman eerder al concludeerde: de moderne winkelmedewerker moet meer kunnen dan stapeltjes vouwen. "Gastvrijheid die in de genen van de medewerkers gebakken zit, waardoor de klant het gevoel heeft bij vrienden op bezoek te zijn. Als branche kunnen we enorm veel van de horeca leren."