

Van verkoper naar productcurator

31-05-2017 15:20



Door Jos Voss

Bron: RetailTrends

Klanten trekken en binden, dat is vandaag de dag de belangrijkste functie van winkels. Dat levert voor winkelmedewerkers nieuwe rollen op. Na een tijd van snijden in personeelskosten, zijn werven, opleiden en ontwikkelen belangrijker dan ooit. Andere sectoren kunnen daarin een belangrijke rol spelen.

De diverse structurele veranderingen in de retailsector raken ook de rol en functie van de fysieke winkel. Immers, het bezoeken van de fysieke winkel is geen noodzaak, maar een vrije keuze van klanten. Is er nog wel een rol voor fysieke winkels in het snel veranderende landschap? Ja, maar winkels moeten daarvoor wel veranderen. In de loop van de tijd waren al verschillende veranderingen zichtbaar en dit gaat verder door. De geschiedenis van de moderne retail gaat terug tot ongeveer 1950. In de eerste fase was de retailmarkt sterk aanbodgedreven en hadden de leveranciers en merkeigenaren de macht. Winkels waren efficiënte verkooppunten (points-of-sale). In een volgende fase verschoof de macht naar de retailers. De markt werd meer concurrerend en meer vraaggestuurd. De marketingmix werd belangrijker en retailers gingen werken aan onderscheidend vermogen op basis van product, prijs, service, bereik en beleving. Winkels veranderden naar aankooppunten (points-of-purchase). Ze waren vraaggestuurd, maar nog steeds gericht op het doen van transacties.

Nu zien we opnieuw een verschuiving van de macht. De klant is de baas. Hij heeft immers een overweldigende keuze aan producten en kanalen en bepaalt hoe en waar hij zijn tijd en geld besteedt. Dat maakt het lastiger om je te onderscheiden via de traditionele marketingmix. Het product is overal beschikbaar, zowel online als offline. De transparantie van prijs is vrijwel optimaal en het gevecht om de laagste prijs is maar door een enkeling te winnen. Het belang van bereik via een dicht netwerk van fysieke winkels neemt af door het internet. Dat betekent dat er twee belangrijke troefkaarten over blijven: de expertise van het personeel en de experience van de winkel. Hiermee veranderen winkels in points-of-engagement. Deze locaties zijn meer gericht op het aantrekken en binden van klanten en minder op het doen van transacties.

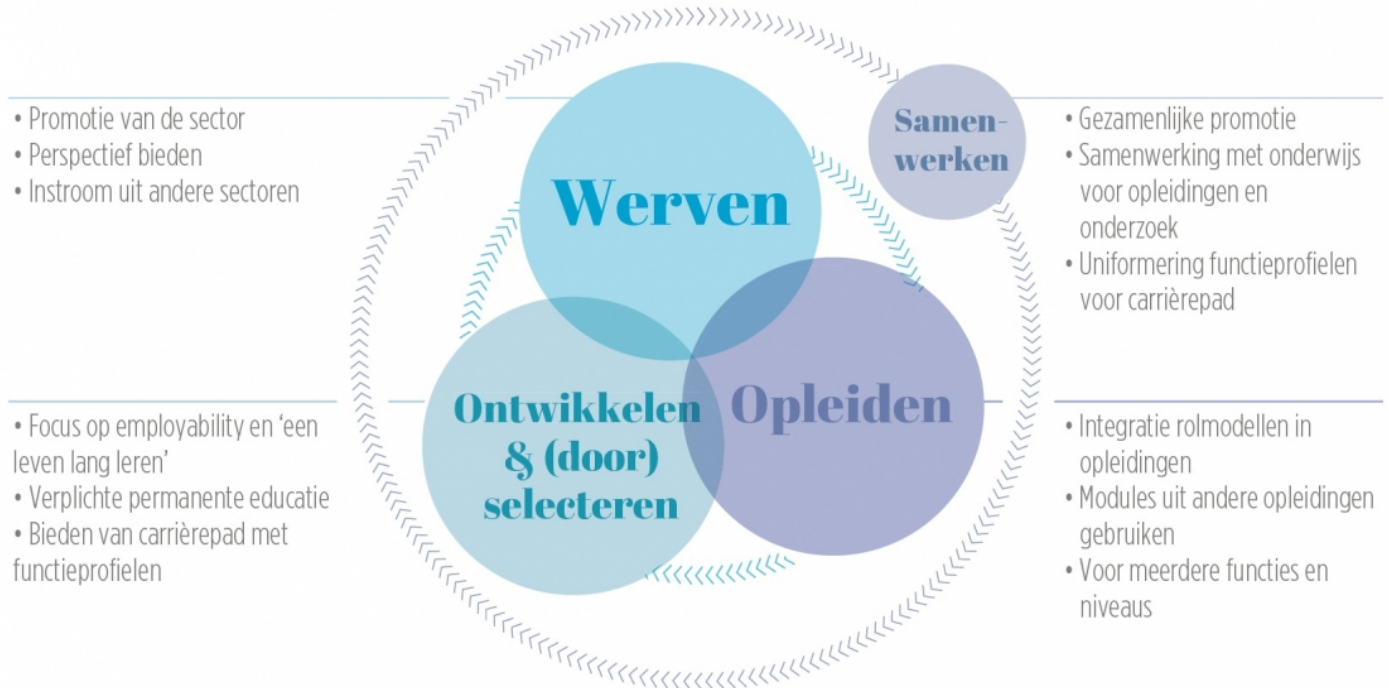
Niet alle winkels zullen veranderen in points-of-engagement. Ook voor partijen waarvan de winkels nog steeds de rol van points-of-sale en points-of-purchase vervullen, blijft voldoende ruimte in de markt. Action is een voorbeeld van een succesvolle point-of-sale, vooral gedreven door aanbod. De Zweedse modeketen H&M combineert verschillende marketingelementen waaronder collecties, imago en samenwerking met beroemdheden en heeft als point-of-purchase meer dan genoeg ruimte in de markt.

Nieuwe rollen

Retailers, merkeigenaren en winkelcentra moeten op zoek naar de goede mix van deze verschillende winkeltypen. Die mix verschilt per locatie. De points-of-engagement rusten op twee pijlers: de experience van de winkelomgeving en de expertise van het personeel. Ebelftoft Group onderscheidt verschillende rolmodellen voor de expertise van het personeel. Zo kan een medewerker de rol van leraar vervullen en klanten dingen leren over de producten en de toepassingsmogelijkheden. In winkels van Apple kunnen shoppers bijvoorbeeld workshops volgen om meer kennis te krijgen over hun Apple-apparaten en wat ze ermee kunnen. Daarnaast kan winkelpersoneel als designer fungeren. Schoenenmerk Converse laat klanten met hulp van medewerkers hun eigen schoenen ontwerpen in de winkel in Boston. Ze kunnen bijvoorbeeld meedoen aan workshops om meer te leren over de te gebruiken materialen en de toepassingsmogelijkheden in dit proces.

Expertise heeft een stevig fundament nodig. Dit vraagt om een andere visie op personeel. Veel werkgevers zien hun werknemers vooral als een belangrijke kostenpost: costs walking on legs. Zij hebben de afgelopen jaren – mede onder invloed van de crisis – bezuinigd op de kwantiteit en kwaliteit van hun personeel om de daling van omzet en brutomarge enigszins te compenseren. Nu moet personeel vooral gezien worden als een belangrijke waarde. Om deze waarde te optimaliseren moeten ze aandacht besteden aan hun ontwikkeling. Daarbij zijn drie fasen zichtbaar: werven, opleiden en ontwikkelen of doorselecteren (zie figuur, red.). Bij de werving van medewerkers is het allereerst belangrijk dat de branche weer nieuwe impulsen en vers bloed krijgt. Jonge mensen moeten weer graag in de sector aan het werk. Om dit te bereiken, moeten studenten op middelbare en hogere scholen werken in de retail niet alleen zien als een vakantie- of weekendbaantje, maar als een serieuze kans op een carrière.

Werken aan de ontwikkeling van personeel



Bron: Rabobank

Voorlichting bij scholen is daarbij belangrijk. Om die informatie goed te kunnen geven, is een aantrekkelijk perspectief nodig. Daarbij zijn de andere fasen van opleiden en ontwikkelen belangrijk. Naast werving van onderop via scholen kan de sector denken aan zij-instroom vanuit andere sectoren. Te denken valt aan de horecasector. Klanten moeten zich weer welkom voelen in de winkels en gastvrijheid is daarbij van groot belang. De horecasector kan op dit gebied een positieve impuls geven.

Kijkend naar de verschillende rollen van personeel zijn er diverse goede andere aansluitingen bij andere sectoren. Mensen met een achtergrond in het onderwijs kunnen zeer geschikt zijn in de functie van leraar. De kernfunctie van een curator van een museum is kiezen uit een vrijwel onbeperkt aanbod van kunst en dat toesnijden op de doelgroep. De rol van gids sluit hier goed op aan. Een gymnastiekleraar of een sporttrainer zou prima bij- of omgeschoold kunnen worden tot een trainer. De kunst- en cultuur sector kan een goede toeleverancier zijn van entertainers. Mensen met een creatieve opleiding kunnen in de winkel terecht als ontwerper. Heb je een technische achtergrond, kijk dan eens naar de rol van fixer. Ook hier geldt dat voorlichting belangrijk is om de genoemde kruisbestuiving tussen sectoren van de grond te krijgen.

Voor wat betreft het opleiden moet gekeken worden of de benodigde competenties voor de verschillende rolmodellen voldoende verankerd zijn in de bestaande retailopleidingen. Dit geldt niet alleen voor het algemeen middelbaar en hoger beroepsonderwijs, maar ook voor de eigen opleidingen. Immers, veel retailers hebben academies voor de opleiding van hun personeel. Wellicht moeten nieuwe opleidingen worden ontwikkeld om beter aan te sluiten op de rolmodellen die horen bij de winkels als points-of-engagement.

Zoals kruisbestuiving in de werving mogelijk is, kan ook gekeken worden of onderdelen van opleidingen uit verschillende sectoren elkaar kunnen versterken. Zo kunnen bijvoorbeeld modules uit pedagogische opleidingen relevant zijn om winkelpersoneel te leren kennis op klanten over te brengen. Hetzelfde geldt voor modules uit andere opleidingen zoals kunst en cultuur, techniek en de creatieve sector. Belangrijk is daarnaast

dat er niet alleen goede opleidingen zijn voor de winkelvloer, maar ook voor ondersteunende functies als inkoop en marketing. Dat geldt ook voor de verschillende managementniveaus, tot en met het topmanagement. Voor de foodsector is universiteitsstad Wageningen een vlaggenschip met internationale allure als het gaat om onderwijs en onderzoek. Het zou mooi zijn als de retailsector zijn eigen 'Wageningen' organiseert waar onderzoek en een variëteit aan management- en andere opleidingen bij elkaar komen. Dit heeft een positieve uitstraling op de hele sector.

Het opleiden van mensen is niet meer dan een beginpunt. Het principe van een leven lang leren geldt ook voor deze sector om mensen employable te maken en te houden. In sommige sectoren van de professionele dienstverlening zoals de advocatuur en accountancy geldt een systeem van verplichte permanente educatie voor een aantal uur per jaar. Dit kan als voorbeeld dienen. De combinatie van permanente educatie en een carrièrepad biedt mensen die in de branche willen werken een duidelijk perspectief en maakt het aantrekkelijker voor werknemers.

Transfersysteem

Grote partijen kunnen intern een dergelijk carrièrepad bieden. Voor kleinere spelers is dit lastiger. Zij zullen over de grenzen van hun eigen organisaties moeten kijken. Hier is een parallel te trekken met de voetbalwereld. Kleinere clubs in Nederland fungeren als opleidingsinstituut voor de topclubs, die op hun beurt weer opleiden voor de Europese grootmachten. De voetbalwereld heeft daar zelfs een businessmodel van gemaakt via het transfersysteem. Voor de retailsector zou dit anders geregeld kunnen worden. De grote ketens zorgen voor opzet en financiering van de opleidingsinfrastructuur (het geheel van opleidingen) en de kleinere ondernemingen zorgen dat hun personeel gebruik maakt van deze infrastructuur. Vervolgens kunnen de grotere retailers weer de beste talenten selecteren en verleiden om voor hen te komen werken. Omgekeerd kunnen werknemers die zich bij grote bedrijven niet snel genoeg kunnen ontwikkelen, kiezen voor het voortzetten van hun carrière bij een kleinere speler.

Samenwerking is nodig om het vliegwiel van werven-opleiden-ontwikkelen meer snelheid te geven. Deze samenwerking kan op verschillende gebieden plaatsvinden. Zo kunnen partijen gezamenlijk de voorlichting aan scholen vormgeven. Voor het herontwikkelen van de verschillende opleidingen zijn de scholen een belangrijke samenwerkingspartner. Ditzelfde geldt voor onderzoek door scholen en universiteiten. De retailbranche formuleert de relevante onderzoeksvragen en het onderwijs zorgt voor de antwoorden.

Creating 010

In Rotterdam zien we daarvan een goed voorbeeld. In het kader van het project Creating 010 werken retailers samen met onderwijsinstellingen. De studenten kiezen voor hun stages en afstudeeropdrachten projecten waarbij ze retailers en winkelgebieden helpen met bijvoorbeeld het bedenken van nieuwe innovatieve concepten of het toepassen van technologie in de bediening van klanten. Het mes snijdt aan verschillende kanten. De ondernemers krijgen state-of-the-art-kennis. Het onderwijs geeft antwoord op vragen die daadwerkelijk leven in de praktijk en wordt daarmee relevanter en meer praktijkgericht. Voor studenten wordt het tot slot allemaal praktischer, meer toepassingsgericht en leuker.

Ook bij het ontwikkelen van een carrièrepad kunnen retailers met elkaar samenwerken. Zij kunnen met elkaar een bouwwerk van op elkaar afgestemde en aansluitende functieprofielen samenstellen. Die profielen zijn nuttig voor de ontwikkeling van de opleidingen. De scholen kunnen hun opleidingen in termen van noodzakelijke kennis en competenties laten aansluiten op de profielen. De profielen kunnen weer bijdragen aan het carrièrepad van werknemers, ook buiten de grenzen van hun organisatie. Daarin ligt een belangrijke rol voor de verschillende brancheorganisaties. Zij dienen aanjager en facilitator van de noodzakelijke samenwerking te zijn.

Jos Voss