Waarom de retail meer agile moet werken

14-08-2018 11:07



Door Dirk Mulder
Sector banker trade & retail bij ING

De ontwikkelingen in de retail gaan hard. Door technologische veranderingen, maar vooral ook bij de consument – demografie, 24/7 online, meer duurzaam, maar ook prijsbewust – neemt de noodzaak om te veranderen en daarmee de dynamiek toe. Businessmodellen staan onder druk door de groei van e-commerce, social media en veranderingen in de winkelstraat.

Personeel belangrijk in retail
Oplossingen zijn te vinden in een betere klantbeleving, meer informatie over de klant (big data) en meer service. Dit alles moet leiden tot een grotere kennis over de klant en daarmee een betere en persoonlijke bediening. Maar in mijn opinie is met name de rol van het personeel hierin belangrijk en doorslaggevend. Verkoopskills zijn immers ook aan verandering onderhevig. Platte verkoop werkt niet meer en bovendien is de consument vaak beter geïnformeerd dan de verkoopmedewerker zelf. Inlevingsvermogen, sociale en commerciële vaardigheden zijn daarom van groot belang.

Maar (goed) personeel is schaars en dat probleem zal door de groei van de economie alleen maar toenemen. Vooral in de Randstad is het probleem groot. Lage lonen, flexibele inzet en werktijden in avond en weekend maken het werken in de retail minder aantrekkelijk. Daarbij worden steeds meer mensen gezocht die digitale en technologische vaardigheden hebben.

Bottom-up

Deze dynamische tijd vraagt om een andere aanpak. Een aanpak vanuit de werkvloer, dus bottom-up. En dat terwijl veel (traditionele) retail bedrijven nog altijd top-down georganiseerd zijn. Deze bottom-upaanpak maakt het mogelijk sneller en beter in te spelen op de vraag uit de markt. En om lokaal onderscheidend te zijn. Bovendien vragen jonge werknemers hier ook om; zij willen meer autonomie, verantwoordelijkheid en flexibiliteit.

De agile manier van werken
Retailbedrijven zullen dus meer 'agile' moeten gaan werken. Een methodiek die populair is bij innoverende organisaties. Doel van agile werken is om de time-to-market te versnellen en daarmee eerder gevoel te hebben welke projecten kans van slagen hebben of juist niet. Deze manier van werken komt uit de automotive industrie en is de laatste jaren met succes toegepast bij veel succesvolle technologie bedrijven als Google, Netflix, Spotify en Zappos. Binnen ING werken we sinds twee jaar met zelfsturende teams.

Maar agile werken vraagt om een nieuwe manier van denken en doen van medewerkers en van managers. Het is dan ook een hele kunst om die verandering goed te begeleiden. Startpunt van dit agile werken is een goede beschrijving van de bedrijfscultuur. Wat vinden wij als organisatie belangrijke waarden? Hierin komen zaken naar voren als verantwoordelijkheid nemen, samenwerken en creativiteit en hierop zullen toekomstige collega's moeten worden geselecteerd.

Zelfsturende teams
Binnen agile wordt gewerkt met zelfsturende teams. Deze teams zijn multidisciplinair en stellen zelf de (team)doelstelling of purpose vast. Daarbij zijn ze als team van front-to-end verantwoordelijk voor het behalen van deze purpose. De werkzaamheden worden opgeknipt in deeltaken die per periode van een of twee weken, 'de sprint', worden toegewezen aan één van de teamleden. Iedere dag komt het team bij elkaar in een korte stand-up om de voortgang te bespreken: hoe ver zijn we, welke activiteiten zijn afgerond, waar lopen we tegen aan en wat zijn de knelpunten.

Aan het eind van de sprint worden de resultaten gepresenteerd aan de stakeholders of andere geïnteresseerden (de demo) de samenwerking geëvalueerd (de retro) en de nieuwe werkzaamheden voor de volgende sprint vastgesteld (de sprintwissel). Als de purpose is behaald houdt het team op te bestaan en gaan de teamleden aan de slag in een ander team of met een andere purpose.

Veranderen doet een beetje pijn
Deze nieuwe manier van werken vraagt nogal wat van werknemers. De oude manier van werken is niet meer gewenst en er worden andere vaardigheden gevraagd. Niet meer de eilandjes van de afdeling waarin men gewend was te werken, maar vanuit het multidisciplinaire team. Enige houvast hierin is vaak nog het bestaande netwerk en de kennis. Maar ook dat is vaak niet meer hoofdzaak, maar bijzaak geworden. Kennis is makkelijker aan te leren dan vaardigheden. Diezelfde worsteling is er ook vaak bij collega's en ieder gaat daar op zijn of haar eigen manier mee om. En ook dat heeft invloed op de totale manier van werken.

Uit ervaring kan ik zeggen dat deze rigoureuze verandering een enorme impact heeft. Als er van de ene op de andere dag van je gevraagd wordt op een hele andere manier te gaan werken, is alle zekerheid die je opgebouwd hebt verdwenen. Automatisch grijp je dan terug op je gedrag uit het verleden. Maar wel heel hard roepen hoe vernieuwend je bezig bent om richting anderen je kwetsbaarheid niet te tonen. Daarmee ben je dan ook direct zelf de grootste barrière voor verandering. Zelf merk ik dat we als bedrijf een stap gemaakt hebben, maar er nog lang niet zijn. En dat geldt dus ook voor mij. De verandering gaat constant door, wat de onzekerheid verder vergroot.

Veranderingen in de retail en op de arbeidsmarkt vragen dus om aanpassing(en) in de huidige manier van

werken. Agile werken is een manier om sneller, ondernemender en flexibeler te werken. Maar verandering kost tijd, inspanning en doorzettingsvermogen. Een leuke, uitdagende maar emotionele reis.

Dirk Mulder