

Vijf adviezen om personeelstekort aan te pakken

12-05-2022 15:30



Er is niet alleen veel concurrentie op de retailmarkt, maar ook op de arbeidsmarkt. Nu horeca en winkels weer volop open zijn, zoekt iedereen tegelijkertijd naar medewerkers. In de huidige krappe arbeidsmarkt is het lastig om goed personeel te krijgen en het tekort loopt op. Personeel wordt voor retailers steeds belangrijker. Niet alleen voor de verkoop aan klanten maar ook voor de ondersteuning van de retailoperatie. Het aanpakken van het personeelstekort verdient daarom een hoge plaats op de managementagenda van retailers. In dit artikel vijf concrete adviezen.

Winkels vormen samen met horeca het hart van de aantrekkelijkheid, vitaliteit en leefbaarheid van binnensteden en kernen en beide zijn grote werkgevers. De detailhandel is qua werkgelegenheid een van de grootste sectoren met in 2020 ruim 440.000 fte's in fysieke winkels en ongeveer 40.000 in webwinkels. Door de voortdurende shift naar online neemt ook de vraag naar klantenservicemedewerkers, distributiemedewerkers en pakketbezorgers toe.

Over de hele linie is sprake van een personeelstekort en personeelsleden hebben de luxe om te kunnen kiezen, niet alleen binnen de retailsector maar ook daarbuiten. Volgens cijfers van het CBS is het aantal openstaande vacatures in de retailsector gestegen van zo'm 9.000 aan het eind van het eerste kwartaal van 2013 naar 43.900 aan het eind van het vierde kwartaal van 2021 (+487%). Voor de retailsector is het personeelstekort op meerdere fronten een probleem.

Allereerst aan de 'voorkant' van de winkel: de relatie met klanten. Daarbij gaat het niet er niet alleen om voldoende personeel te hebben om de winkels te kunnen laten draaien. Vooral ook de kwaliteit van het personeel is belangrijk en dit belang neemt alleen maar toe. De consument is immers de baas en heeft veel keuze bij het kopen van spullen, zowel online als offline.

Voor fysieke winkels zijn de service, advies en kennis die personeel kan toevoegen aan producten een zeer belangrijk aspect waarmee het verschil ten opzichte van de concurrentie gemaakt kan worden. Als de kwaliteit van het personeel niet voldoende is, zal uiteindelijk de concurrentieslag worden verloren. De lat ligt hoog. Medewerkers moeten heel servicegericht, vriendelijk en kundig zijn om te kunnen acteren als 'ambassadeurs van de formule'.

Ook aan de 'achterkant' van de winkel, waaronder inkoop, logistiek en IT, wordt personeel steeds belangrijker. Niet alleen kwantitatief, maar vooral kwalitatief. De coronacrisis heeft geleerd dat beschikbaarheid van spullen geen gegeven is en dat prijsontwikkelingen op de inkoopmarkten kunnen dwingen tot het zoeken van alternatieven. Dit stelt veel hogere eisen aan de inkoopfunctie, waarover meer in een volgend artikel. En je kunt wel spullen inkopen, maar goede logistiek is nodig om die spullen ook bij de klant te krijgen, zowel via winkels als rechtstreeks naar de consument via een online bestelling.

Voor de logistiek is weer personeel nodig: eigen mensen of vanuit logistieke dienstverleners. Dat laatste illustreert dat retailers ook geconfronteerd worden met personeelstekorten in andere sectoren, zoals logistieke dienstverlening. Daarbij stellen klanten steeds hogere eisen aan de snelheid en nauwkeurigheid van leveringen, wat de noodzaak van goed logistiek personeel nog verder onderstreept. Digitalisering wordt voor de retailsector steeds belangrijker, waardoor IT personeel nodig is. Dit IT-personeel is schaars en kan 'overal' terecht, zowel binnen als buiten de retailsector.

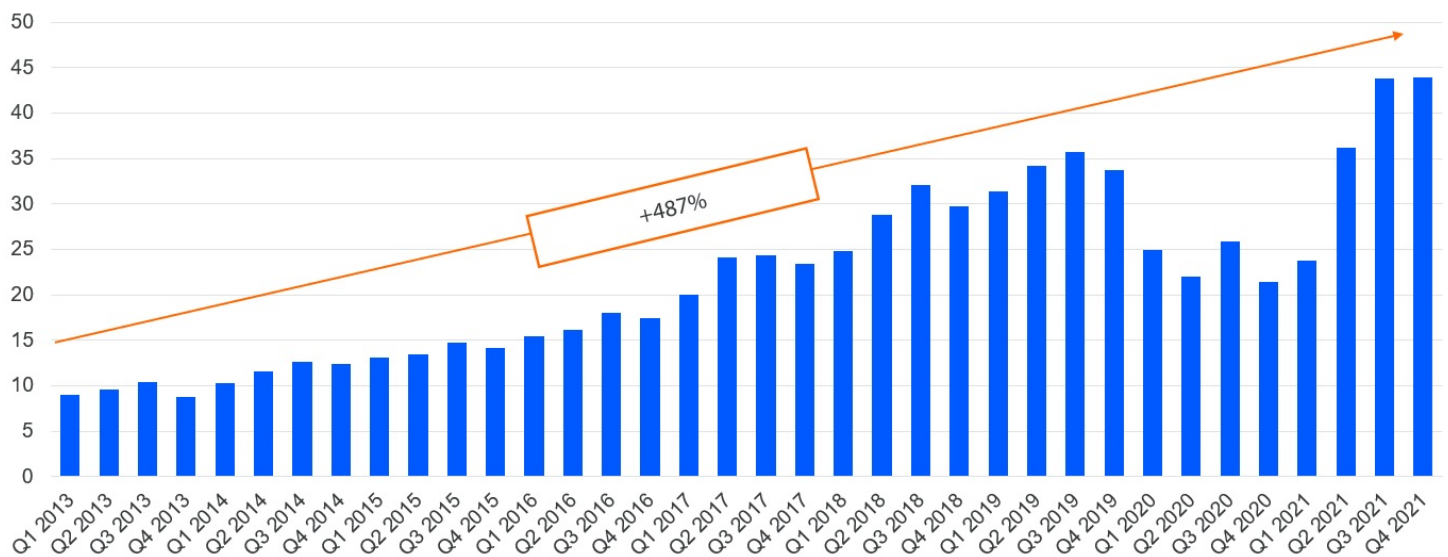
'De kwaliteit van het personeel wordt voor retailers steeds belangrijker, zowel voor de klantrelatie als voor de back-office'

Hoe kunnen retailers deze uitdagingen aanpakken?

Wij spraken hierover met Thomas van Meenen die veel kennis en ervaring heeft op het gebied van personeelsmanagement. Hij heeft verschillende leidinggevende functies vervuld bij bedrijven binnen en buiten de retailsector en is daarnaast docent aan Nijenrode en consultant. Samen met hem komen wij tot de volgende vijf adviezen:

- Ontwikkel de kwaliteit van het management;
- Zorg voor goede 'branding' van de onderneming;
- Besteed voldoende aandacht aan duurzaamheid;
- Zorg voor lokale differentiatie van het personeelsbestand;
- Let vooral op competenties en kijk daarvoor over de grenzen van de sector heen

Figuur: aantal openstaande vacatures in de retailsector 2013-2021



Bron: Rabobank op basis van cijfers CBS

Ontwikkel de kwaliteit van het management

Bij het werven, behouden en ontwikkelen van personeel wordt de kwaliteit van het management steeds belangrijker. Het management moet scherp hebben wat belangrijk is voor werknemers en dat vervolgens zo goed mogelijk bieden. Vooral bij jongere generaties verschuiven daarbij de prioriteiten. Werkinhoud en salaris zijn nog steeds belangrijk, maar het gaat ook om uitdagingen, vrijheid in het werk en ontwikkelingsmogelijkheden.

Ook als personeel eenmaal 'aan boord' is, moet het management steeds met hen in gesprek over wat belangrijk is. Ontwikkeling en training van medewerkers is dus belangrijk, niet alleen om personeel te binden maar ook om bijvoorbeeld 'hoger kader' zelf te kunnen opleiden en vormen. Zo heeft Apple reseller Amac een programma waarmee 'high potentials' worden opgespoord die vervolgens worden opgeleid om hogere functies in de filialen te kunnen vervullen.

Niet alle managers beschikken over voldoende vaardigheden om hierover continu het gesprek aan te gaan en dat te bieden dat voor het personeel belangrijk is. Er kan sprake zijn van een generatiekloof als managers zich niet voldoende kunnen inleven in wat jongere generaties belangrijk vinden. Soms zijn managers niet in staat en/of bereid om medewerkers voldoende vrijheid van werken te bieden, bijvoorbeeld omdat ze bang zijn om de controle te verliezen. Managers moeten op dit gebied dus getraind en gecoacht worden.

'Het management moet voortdurend in gesprek met medewerkers over de vraag wat voor hen belangrijk is'

Zorg voor goede 'branding' van de onderneming

Voor retailers en formules is een goede 'branding' belangrijk om klanten te verleiden om te kopen. Klanten hebben immers veel keuzes voor de aankoop van producten en diensten, zowel online als offline en een sterk, aansprekend en onderscheidend merk helpt kiezen. Hetzelfde geldt voor personeel dat veel keuze heeft aan werkgevers en dus door de retailer verleid moet worden om daarvoor te kiezen. De 'merkwaarden' van de retailer kunnen hierin ondersteunen en de positie van de retailer als werkgever op de arbeidsmarkt versterken.

Coolblue is een goed voorbeeld. De online retailer heeft – ondanks zijn omvang (2,3 miljard euro omzet over 2021) – nog steeds een ‘rebels’ imago van retailer die ‘pioniert’ en het net wat anders doet dan anderen. Ook de slogan ‘alles voor een glimlach’ heeft aantrekkingskracht op werknemers. Wie wil er nu niet werken met een glimlach op het gezicht en om een glimlach bij klanten te krijgen? Bij merkwaarden en het imago is het belangrijk dat de werkelijkheid daarmee overeenkomt en redelijk in lijn is. Dit voorkomt teleurstelling bij werknemers die zich aangetrokken voelen tot een bepaald imago en er vervolgens achter komen dat de werkelijkheid heel anders is achter de voordeur van de retailer.

'Een sterk, aansprekend en onderscheidend merk is van belang voor de positie van de retailer op de arbeidsmarkt'

Maak duidelijk dat voldoende aandacht wordt besteed aan duurzaamheid

Duurzaamheid wordt steeds belangrijker vanuit meerdere gezichtspunten. Daarbij gaat het om duurzaamheid in brede zin: aandacht voor milieu, mens en maatschappij. Maatschappelijk gezien levert duurzaam ondernemen een ‘license to operate’ op. Klanten worden zich steeds meer bewust van issues zoals goede arbeidsomstandigheden voor werknemers, belasting van het milieu en gebruik van schaarse grondstoffen. Zij rekenen de retailers hier ook op af en nemen duurzaamheidsaspecten meer en meer mee in hun koopbeslissingen.

Ook vanuit de invalshoek ‘personeel’ is duurzaamheid belangrijk. Medewerkers willen werken voor bedrijven die duurzaam ondernemen. Zeker voor de jongere generatie (‘generatie Z’) is dit een aspect waar ze steeds meer op letten bij de keuze voor een werkgever. Maak dus als retailer duidelijk waarom duurzaamheid belangrijk is en formuleer doelen en acties op dit gebied. Maak deze informatie ook toegankelijk voor kandidaten.

Net als bij imago/merkwaarde geldt dat de ‘werkelijkheid’ in lijn moet zijn met wat ‘op papier’ wordt beweerd. Het zou voor nieuwe werknemers erg teleurstellend zijn als blijkt dat een werkgever in werkelijkheid weinig geeft om duurzaamheid en daar ook weinig aan doet. Via social media kan dit dan snel worden verspreid wat niet alleen imagoschade geeft, maar ook nadelig is voor de aantrekkingskracht van de retailer op nieuwe werknemers.

'Veel personeelsleden willen werken voor retailers die duurzaam ondernemen'

Zorg voor lokale differentiatie van het personeelsbestand

‘All business is local’ is een bekend credo dat ook geldt voor de retailsector. Retailers spelen daar vaak op in door hun formule af te stemmen op lokale marktomstandigheden, bijvoorbeeld door meerdere ‘formats’ van de formule waarbij grootte en inhoud van de winkel aansluiten bij de lokale marktvaart.

Ook vanuit de optiek van ‘personeel’ is lokale differentiatie relevant. Zo kan een winkel in consumentenelektronica in een kleine plaats gebaat zijn bij personeel dat goed is ingeworteld in de lokale gemeenschap, waarbij de medewerkers ‘iedereen’ kennen. Diezelfde winkel in Amsterdam is wellicht beter gebaat bij personeel dat Engels spreekt omdat er veel buitenlandse klanten komen.

Door goed te kijken naar wat iedere winkel nodig heeft, kan de retailer in een veel grotere vijver van kandidaat-personeelsleden vissen, wat de kans op succes vergroot. Zo kan bijvoorbeeld voor de Engelssprekende

personeelsleden in Amsterdam gekeken worden naar arbeidsmigranten of asielzoekers.

'De personeelsbehoefte verschilt per marktgebied. Door goed te differentiëren wordt in een grotere vijver gevist'

Let vooral op competenties en kijk over de grenzen van de sector heen

Het is uiteraard ideaal als de retailer een nieuw personeelslid vindt dat qua kennis, ervaring en competenties helemaal past bij het profiel. In de huidige arbeidsmarkt is dat echter vrijwel onmogelijk en zal de retailer concessies moeten doen aan onderdelen van het profiel. Daarbij kan de retailer zich het beste focussen op competenties. 'Kennis' is immers relatief makkelijk en snel te leren en 'ervaring' komt vanzelf. Bovendien kan met een focus op 'competenties' een veel groter deel van de arbeidsmarkt worden bereikt.

Zo is bijvoorbeeld 'gastvrijheid' belangrijk voor winkelpersoneel en kan de retailer kijken naar personeel uit de horecasector dat over voldoende competenties op dit gebied beschikt. Voor IT-personeel zijn 'analytisch vermogen' en het goed kunnen vertalen van gebruikerswensen naar oplossingen belangrijke competenties. Dit is belangrijker dan bijvoorbeeld ervaring in de retailsector of kennis van bepaalde systemen. Bovendien zijn die competenties ook buiten de retailsector aanwezig, zoals bij IT personeel dat nu in een ziekenhuis of in een industrieel bedrijf werkt. Focus op competenties verruimt het blikveld.

'Door focus op competenties wordt een veel groter deel van de arbeidsmarkt bereikt'

Kortom: net als veel andere sectoren, heeft de retailsector te maken met een tekort op de arbeidsmarkt. Zowel aan de 'voorkant' van de sector (verkoop aan klanten) als de 'achterkant' (back-office zoals inkoop, logistiek en personeel) wordt personeel steeds belangrijker, vooral kwalitatief.

Olaf Zwijnenburg, sectormanager retail en groothandel Rabobank