

Prioriteiten voor supermarkt-HR in het nieuwe normaal

19-12-2022 08:00



Consumentengedrag is veranderd sinds 2020. Supermarkten reageren verschillend op die verandering. Eén ding is duidelijk: digitalisering zet traditionele businessmodellen onder druk. Dat heeft ook grote impact op de HR van supermarkten, zegt Workday.

Digitale technologie in de retail heeft een stevige duw in de rug gekregen tijdens de pandemie en de diverse lockdowns. Internationale cijfers laten zien dat online bestellingen (zoals click & collect) met 68% zijn gestegen. Zelfbedieningskassa's hebben ook een grote vlucht genomen in de afgelopen twee jaar – van 25% van het totaal aantal kassa's naar 40%. Die ontwikkelingen hebben organisaties ertoe aangezet om ook nog eens goed te kijken naar hun interne processen en naar de benodigde vaardigheden bij medewerkers.

Tijdens de Covid-pandemie hadden veel medewerkers in supermarkten en levensmiddelenwinkels het gevoel dat zij in de frontlinie stonden en belangrijk waren voor hun organisatie en voor de samenleving als geheel. Omdat ze niet altijd de waardering daarvoor kregen (of voelden), zijn medewerkers de relatie met hun werkgever in een ander daglicht gaan zien. Niet zelden leidde dat tot een vertrek bij de organisatie. [Recent onderzoek van Accenture](#) laat zien dat het voor medewerkers belangrijk is als hun baan een link heeft met een duidelijke bedrijfsmissie. Als ze zien dat wat zij doen een bijdrage levert aan het hogere doel van de organisatie (de zogeheten purpose), zal hun betrokkenheid en gedrevenheid toenemen. De uittocht van

medewerkers die sommige organisaties zien, gecombineerd met de veranderende vaardigheden die nodig zijn in het 'nieuwe normaal', zorgen ervoor dat organisaties hun HR-prioriteiten nog eens goed tegen het licht moeten houden.

De gevolgen van de pandemie zijn nog steeds voelbaar. Uit [onderzoek naar de wereldwijde retail](#) blijkt dat de kosten over een periode van drie jaar zo'n 115 miljard dollar belopen. In dit soort, nog steeds uitdagende tijden, is het goed je te realiseren dat retailers niet alleen de opbrengsten van producten en vierkante meters kunnen verhogen, maar ook de kosten van medewerkers kunnen verlagen terwijl ze de waarde van medewerkers voor de organisatie vergroten. Hoe? Door serieus werk te maken van het menselijk kapitaal.

Als je businessmodellen succesvol wilt aanpassen, zul je HR met de systemen en oplossingen moeten uitrusten die voldoende flexibel en slagvaardig zijn om dit mogelijk te maken. Op basis hiervan hebben [Workday](#) en Accenture zes prioriteiten voor HR geformuleerd die supermarkten en levensmiddelenwinkels kunnen helpen in het nieuwe normaal.

Prioriteit 1: optimaliseer, automatiseer en vernieuw HR

De detailhandel schakelt over op nieuwe businessmodellen. De transformatie van HR is dan essentieel om talenten binnen te halen en te behouden en te investeren in nieuwe vaardigheden. De leiders van HR en hun teams moeten zich kunnen losmaken van de administratieve lasten om zich te focussen op strategische initiatieven en het stimuleren en in goede banen leiden van de verandering.

Prioriteit 2: krijg meer grip op de kosten en vaardigheden van medewerkers

Het is altijd belangrijk om meer grip te krijgen op arbeidskosten door verzuim, overuren en verloop en tegelijk het toewijzen van middelen te verbeteren. Zeker in een tijd met hoge inflatie en dreigende recessie en een noodzaak om te veranderen om competitief te blijven, is dit van levensbelang.

Prioriteit 3: ontwikkel nieuwe organisatiemodellen

De evolutie van traditionele modellen en het grotere belang van omnichannel, werpen de vraag op hoe supermarkten en food retailers hun fysieke winkelruimte moeten organiseren. Bestem je een deel van de ruimte voor bepaalde evenementen, transformeer je sommige winkels tot dark stores (voor magazijnfunctie of click & collect), richt je de vloer helemaal anders in? Dit is de tijd om nieuwe organisatiemodellen te ontwikkelen en na te denken over de uitvoering van deze reorganisaties. Daarbij hoort de heroverweging van de nieuwe personeels- en vaardigheidsbehoefte die nodig zijn om de veranderingen uit te voeren.

Prioriteit 4: ontwikkel een lerende organisatie voor meer veelzijdigheid van het personeel

Automatisering en veranderende klantverwachtingen vereisen dat werknemers veelzijdiger worden. Werknemers moeten misschien verschillende rollen op zich nemen. Kassamedewerkers zullen zich bijvoorbeeld (ook) moeten ontwikkelen tot medewerker klantenservice. Er is meer behoefte aan specialisten bij de slager of visafdeling. Digitale technologie krijgt ook steeds meer invloed op de winkelvloer. Denk aan de opkomst van 'cobotics' – medewerkers die hulp krijgen van geautomatiseerde systemen of 'co-bots'. Medewerkers hebben opleiding, omscholing en de juiste begeleiding nodig om deze veranderingen aan te kunnen en door te voeren.

Prioriteit 5: ontwikkel nieuwe managementmodellen

Traditionele modellen voor management en leiderschap moeten worden aangepast om de lokale aanpassingen aan de nieuwe organisatiemodellen goed, makkelijk en snel uit te voeren. Managementteams in lokale winkels hebben nieuwe vaardigheden nodig om deze veranderingen door te voeren. Organisaties moeten nieuw winkelmanagement ontwikkelen en tegelijkertijd gebruikmaken van centrale bedrijfsstructuren om effectief te kunnen opereren.

Prioriteit 6: verbeter de werknemersbeleving om talent aan te trekken en te behouden

Het is nog steeds moeilijk om de juiste talenten in retail aan te trekken en binnen te houden. Dus zul je (potentiële) medewerkers echt iets te bieden moeten hebben. Er zijn bijvoorbeeld zes fundamentele menselijke behoeften. Uit onderzoek van Accenture blijkt dat 64% van het potentieel van een medewerker – dat is gedefinieerd als de mogelijkheid om vaardigheden en sterke punten op het werk te inzetten – wordt beïnvloed door de mate waarin een medewerker zich op deze zes gebieden goed voelt: emotioneel en mentaal, relationeel, fysiek, financieel, zinvol en inzetbaar.

Dit is de tijd om verder te denken dan aan salaris alleen en creatief te zijn in andere aspecten van de waardepropositie voor medewerkers. Zo creëer je de voorwaarden voor meer betrokkenheid, een betere relatie tussen werkgevers en werknemers, een sterkere loopbaanontwikkeling en volledige benutting van digitale hulpmiddelen en selfservice.

Laurent Homeyer, strategic industry advisor, retail and hospitality, Workday en Laurent Thoumine, executive director,