

Expertgroep

SALES & SERVICE STAFF 2025

Medewerkers in de retail anno 2025

Gastheer



Voorzitter



Medewerkers in de retail anno 2025

De tijd dat shoppers de winkel als enige *touchpoint* zagen, ligt ver achter ons. Shoppers zien en gebruiken meerdere touchpoints. Alleen, de retailorganisatie opereert (nog) in afzonderlijke silo's. Naast de winkeloperatie is er de e-commerceafdeling voor de webshop en de marketingafdeling. Om te overleven zijn retailers druk bezig deze afzonderlijke silo's te veranderen in een organisatie die de consument als shopper ziet. Deze shopper is één persoon die alle mogelijke mediatypen naast elkaar (en door elkaar) gebruikt.

1. Een omnichannel organisatie voor de omnichannel consument

Wij gebruiken de termen 'consument', 'shopper' en 'klant'. Daarmee willen we duiden in welke fase van de customer journey hij zich bevindt. De consument consumeert, oftewel gebruikt producten en diensten, en wordt op zeker moment shopper. De consument zit als shopper in een koopproces. Consumentengedrag en shoppergedrag zullen in de toekomst onder invloed van online en nieuwe media meer en meer vervagen. Op het moment dat de shopper iets heeft gekocht, is hij klant geworden. De klant wordt daarna weer consument en start, nadat er zich weer een koopintentie voordoet, een volgend koopproces als shopper en kiest hopelijk weer voor die eerste aankoopplaats.

De shopper van vandaag is hybride. We onderscheiden geen online en offline meer. Het koopproces kent een wirwar van stappen die zich de ene keer online afspelen en de andere keer in de winkel. Voor de shopper van vandaag en morgen geldt: "Ik wil het nu. En als ik het hier niet kan vinden, heb ik de alternatieven letterlijk in de palm van mijn hand of op mijn tablet".

Shoppers gebruiken al in 40% van de gevallen hun smartphone bij het winkelen.¹ Meestal voor het vergelijken van prijzen, maar ook voor contact met familie en kennissen, om foto's te nemen, om te scannen of om direct een aankoop te doen. En voor vrijwel alle productcategorieën geldt dat in het aankoopproces de oriëntatie zich meestal eerst op internet afspeelt.

¹ KEGA GROEP; 2016

De komende jaren moeten retailers grote inspanningen doen om hun medewerkers te betrekken bij het koopproces en hen technisch te ondersteunen om hun klanten de ultieme beleving te geven. Zoals Kees Verkade van de Kega Groep dit uitdrukte: "Een laptop lacht niet". Daarom biedt GAMMA de mogelijkheid om via social media vragen te stellen die vervolgens door de eigen medewerkers beantwoord worden.

Onderzoek van de Kega Groep laat zien dat in de modebranche 25% van alle winkelbezoeken een *lost sales*-component heeft.² In 50% van de gevallen resulteert dit in omzetverlies (bijvoorbeeld door niet op voorraad, onjuiste maat of uitverkocht). En de shopper? Die gaat naar een andere winkel tenzij de retailer een oplossing aanbiedt. Nu verwacht al meer dan 60% van de shoppers dat ze instore op de een of andere manier ook producten online kunnen bestellen.

2. De medewerker maakt het verschil

Hoe betrokken is jouw medewerker bij het merk of de klant? De helft van de retailers kent het antwoord niet. Positieve voorbeelden zijn Apple met de Genius en retailers die een medewerkersapp hebben geïntroduceerd (zoals Hunkemöller). Die laatste geeft een directe vorm van communicatie met en tussen medewerkers. Daardoor zijn zij beter geïnformeerd, is de feedback vanaf de winkelvloer beter en wordt deze als waardevoller ervaren. Het vergroot de betrokkenheid bij het merk en de winkel en maakt ambassadeurs van de medewerkers.

De consument als shopper is veranderd en blijft in sneller tempo verder veranderen. Winkel en medewerker moeten daarom mee veranderen. Laat de medewerkers integraal onderdeel uitmaken van de omnichannel operatie en zorg voor betrokkenheid met inzet van de nieuwste technologie. Pas dan ben je in staat om de klant in de toekomst de ultieme (winkel)beleving te geven. Maar als de retail verandert, wat zijn dan de consequenties voor de interactie met die consument als shopper?

3. Centrale vraagstelling

Wil de retailer in de toekomst overleven, dan moet hij omnichannel gaan denken en handelen en de shopper een ultieme beleving bieden. Om vanuit klantperspectief, customer journey en customer experience te kunnen denken en handelen wordt van de medewerkers een andere rol gevraagd.

Als het aanschaffen van een product of dienst steeds meer gaat over de ervaring, heeft dit impact op de interactie tussen de retailer en de consument. Het gaat vaak om maatwerk: Hoe bied je de klant optimale ervaringen? En wat betekent dit voor de kennis, kunde, houding en ervaring van de medewerker?

² KEGA GROEP; 2016

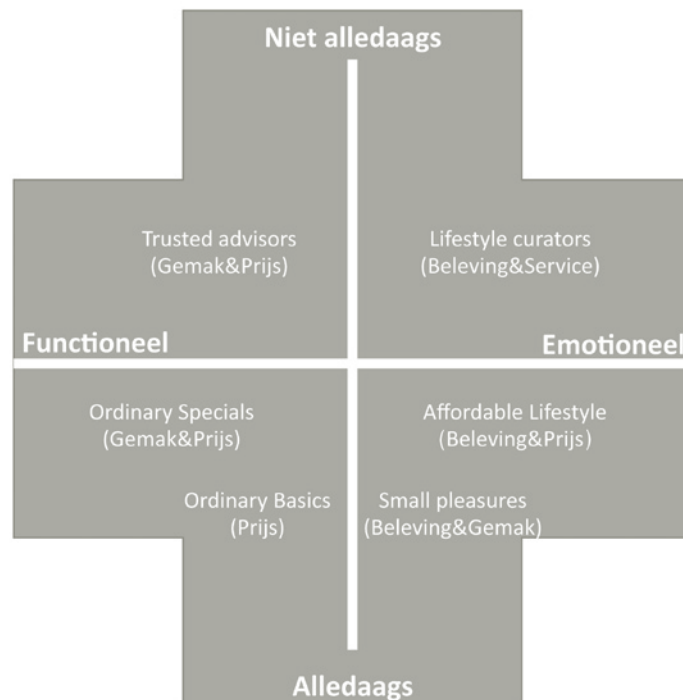
Onze centrale vraagstelling is:

Als de retailorganisatie verandert naar een op de ervaring gerichte cultuur, welke consequenties heeft dit voor de medewerkers?

In onze beschouwingen betrekken we alle vormen van personeel, dus de medewerkers op de winkelvloer, op een hoofdkantoor of in een callcenter, evenals andere (toekomstige) menselijke vormen om met de consument in contact te komen.

4. Het vertrekpunt: de vier kwadranten

Wij zijn gestart met het in beeld brengen van de retail in 2025. Online en offline ontwikkelingen convergeren naar een balans die voor ieder type winkel anders is. De expertgroep Retailconcepten van ShoppingTomorrow gaf dit in 2014 weer in de vorm van toekomstige retailspeelvelden. Per retailspeelveld kun je beschrijven hoe die winkel eruit komt te zien. Althans, de context en dus op welke manier winkelmedewerkers, staforganisaties of callcenters in contact komen met consumenten. Dit model is als vertrekpunt gebruikt.



*De vier retailspeelvelden*³

³ SHOPPINGTOMORROW: BENT U KLAAR VOOR DE CONSUMENT VAN 2020? (2014)

Voorgaande afbeelding geeft weer wanneer de retailer in contact komt met de consument als shopper. Op dat punt moet de retailer minimaal voldoen aan de verwachtingen van die shopper. Het kan daarbij enerzijds gaan over alledaagse of niet alledaagse aankopen en anderzijds om producten die voor de consument een functionele of emotionele waarde hebben. Zo ontstaan vier kwadranten die weergeven in welke situatie de retailer in contact komt met de consument als shopper.

Alhoewel de verleiding groot is, is het niet verstandig hier de winkelformules in te plotten die we nu kennen. Juist in de toekomst passen retailers hun formule aan de wensen van de consument als shopper aan. We gaan dus heel nieuwe vormen van retail zien. Het veelgebruikte begrip 'branchevervaging' wordt heel normaal. Zorg via de postbode? Pakketjes laten bezorgen door de forens? Een keuken van de supermarkt? Online kookles met de 3D-printer? En ga zo maar door. Wat het wordt? De consument als shopper wijst ons de weg.

Het was binnen het tijdsbestek van de ontmoetingen als expertgroep niet mogelijk alle speelvelden te betrekken. Daarom concentreren we ons hier op de speelvelden 'alledaagse producten' die functioneel of emotioneel worden gekocht.

5. Discussiegroep: experts over ontwikkelingen

Naast onze eigen gesprekken en beschouwingen hebben wij een discussiegroep georganiseerd met een aantal betrokken partijen. Deelnemers kwamen van Picnic, Google, DIO Drogist, Avans Hogeschool, Saxion Hogeschool en Vodafone. Namens de expertgroep namen Gerard van der Molen, Hans van Breukelen, Corinne Poort, Cees Bosma en Bram Nauta deel.

De volgende vragen kwamen aan de orde: Wat zijn de wensen van de klant in 2025? En wat betekent dat voor de kennis, kunde en attitude van staf en medewerkers in 2025?

De meningen van de discussiegroep beschrijven we hieronder per stelling.

5.1 STELLING 1: Van gemak naar meer gemak naar nog meer gemak

De discussie concentreert zich in eerste instantie op de supermarkt.

"In de toekomst is er geen supermarkt- en winkelmedewerker meer". Dat is de ene kant van het spectrum. Je richten op verschillende doelgroepen gebeurt vanuit de dataset en persoonlijke wensen. Zo krijgt een huishouden de boodschappen tegen de gewenste prijs/waardeverhouding. Aan de andere kant van het spectrum wordt genoemd: "De supermarkt krijgt een vermaak- en informatieve functie". Er komen lege plekken vrij van producten die online gekocht worden (zoals luiers, kratten bier, frisdrank en koffie). Er

komen meer (kook)demonstraties zoals we deze al kennen bij de grotere supermarkten. En er zijn mensen die ons ter plekke coachen in de samenstelling van de juiste maaltijd of bij issues met gezondheid. En daar gebeurt de cross-selling.

Gemak en service staan in de toekomst centraal. Met name in de winkel voor alledaagse aankopen. Wat voegt de medewerker dan toe? Dankzij artificiële intelligentie (AI) kan het meeste worden gedaan door robots. Alleen empathie is een unieke eigenschap van de mens. Het aantal basised medewerkers, zoals vakkenvullers, loopt terug. Als we daarentegen meegaan in de trend van lokale producten en authenticiteit, dan wordt er wel extra service verwacht.

Neem de drogist van vandaag die producten voor een verantwoorde zorg verkoopt. Hij heeft een adviesfunctie. Er is zoveel keuze, dus is het makkelijk voor de shopper om in de winkel advies te vragen. Zeker bij geneesmiddelen is dit ook wettelijk verplicht. Toch kan een groot deel van deze zorgrol in de toekomst via een online verbinding plaatsvinden. Verhuist dat aspect van de drogist dan naar de apotheek?

In de situatie van de personeelloze winkel kan er altijd iets misgaan, maar dan is er de technologie die ons in contact brengt met mensen die klachten afhandelen en problemen oplossen. Zo wordt WhatsApp nu al veel gebruikt net als sociale media. Telefonie is al een verouderde technologie. Over tien jaar hebben mensen de digitale technologie omarmd en hoort het bij het dagelijks leven. Zo kun je een kookprogramma online volgen en het resultaat via een 3D-printer laten maken. Online kan veel functies overnemen maar niet alles. Er zijn in 2025 veel ouderen die wel menselijk contact willen bij hun boodschappenrondje. Gemak en service zijn geen statische begrippen, maar worden (volgens de deelnemers aan de discussiegroep) juist in de toekomst heel dynamisch.

Het proces van 1) gemak naar 2) meer gemak naar 3) nog meer gemak moet gezien worden in een transitie van off- naar online en van bestaande gevestigde aanbieders naar nieuwe aanbieders. Deze trend is al te zien in het aantal winkels dat nu al regelmatig door een shopper bezocht wordt. We hebben veel meer keuze. Bestaande analyses van het winkelbezoek zijn dan ook sterk aan verandering onderhevig omdat deze zich tot nu toe richten op de traditionele vormen van boodschappen doen.

Aardige voorbeelden hiervan zijn de zelfscannende koelkast, de Amazon Dash-knop en de digitale vloermat. Iedere keer als je op de vloermat staat, registreert deze je gewicht en waarschuwt hij je voor overgewicht...

5.2 STELLING 2: Vastgoed voor service en imago

En dan is er nog het vastgoed. Als er meer online verkocht wordt, geeft dat een enorm vastgoedprobleem. Winkels sluiten en er ontstaat een overschot aan leegstaande panden. En het is moeilijk om rendabel te blijven voor bepaalde alledaagse producten als er zoveel techniek en logistiek aan te pas moet komen. Prof. Cor Molenaar voorspelde in 2012 dat een op de drie winkels zou verdwijnen. Het aantal leegstaande vierkante meters zou daarmee uitkomen op acht miljoen. Zo schrikbarend is het niet geworden. Het aantal

winkels daalde met 5% en drie miljoen leegstaande vierkante meters. Het belang van de webshop is overdreven, maar dat neemt niet weg dat het internet het winkelen blijvend heeft veranderd. Voor de retailer van de toekomst geldt maar een ding: aanpassen of afhaken.

Toch zien we de grote *pure players* (zoals Amazon, Zalando en Coolblue) zich als eerste aanpassen. Zij openen zelf winkels en Coolblue heeft ze al tot haar beschikking. De reden? Om zichtbaar te zijn, service te kunnen bieden en het imago te versterken.

De conclusie is dus dat tussen de vermelde uitersten in het spectrum tal van mixvormen ontstaan. Zeker in een land als Nederland dat zo dichtbevolkt blijft qua retail.

5.3 STELLING 3: Beleving en gemak

In de toekomst is het overbodig om talen, statistiek of wiskunde te leren. Het is allemaal online toegankelijk, waar je ook bent en in welke situatie dan ook. Als je meegaat in die redenatie, zien we de robots in de supermarkt de schappen al aanvullen en de vertaalapp vergezelt ons als tolk bij onze reis door China.

De technologie wordt ingezet om de supply chain nog efficiënter te maken en big data brengen het koopgedrag in kaart en voorspellen wanneer ik weer van plan ben een koelkast te gaan kopen. Een laptop lacht niet en een robot is niet empathisch, maar een robot of laptop kan wel een (nieuwe) beleving overbrengen. Ons streven naar nog (veel) meer gemak doet ons de nieuwe technieken omarmen en geeft ons een nieuwe (positieve) beleving.

De toegevoegde waarde van de mens is empathie. Je moet winkelmedewerkers dus enerzijds opleiden vanuit de nieuwste technologieën en technieken en anderzijds vanuit empathische en communicatieve vaardigheden.

6. Conclusie: consequenties voor de medewerker

We beginnen met een blik op de leiding van retailondernemingen in de toekomst. De retail verandert in rap tempo van een productgeoriënteerde onderneming en een supply chain-gedreven organisatie naar een cultuur-gedreven bedrijf.

De snelheid waarmee consumenten e-commerce en social media hebben omarmd, heeft een immense impact op de verwachtingen van consumenten. 'Een gemiddelde service' en 'De smaak gaat wel' zijn onacceptabel. Een merkbeleving is onvoldoende. Om aan dit toekomstbeeld te kunnen voldoen, biedt een top-down organisatie te weinig houvast.

In het verleden waren de grote CEO's goede commercieanten, productvisionairs en merkenbouwers. De retailorganisatie van de toekomst betreft haar werknemers bij het vertalen van de wensen van de consument als shopper in productinnovaties, nieuwe merken en winkelbeleving. De organisatie moet *agile* zijn om die wisselende wensen van de consument als shopper in beeld te houden. De nieuwe CEO denkt consumentgericht tot in zijn tenen.

Als we dit vertalen naar onze focus op de retailspeelvelden 'alledaagse producten' die functioneel zijn en met emotie worden gekocht, dan zien we twee type winkels.

1. De winkel waar techniek en digitaal centraal staan om aan de wens van zowel de consument als de shopper tegemoet te komen. Alles draait om het 'systeem' en dit zorgt voor een beleving waarbij je snel en makkelijk geholpen wordt tegen een scherpe prijs
2. De winkel die meerwaarde biedt met advies en (menselijke) beleving. Dit zou passen in de trend van de verschuiving naar duurzame en authentieke producten en diensten. Medewerkers zijn dan nodig om die meerwaarde te bieden.

De consequenties voor medewerkers die betrokken zijn bij winkeltype 1:

- De supply chain is key in dit scenario. Kennis op dit gebied is dus cruciaal in de toekomst, met name in de samenwerking tussen leverancier en retailorganisatie
- Een tweede competentie is die van communicatie. Kennis en inzet van sociale media zijn van belang maar ook creativiteit (onder andere grafisch) in de toepassingen
- Het derde aspect is de robotica en engineering. Hier zijn goed opgeleide medewerkers voor nodig
- Als vierde wordt genoemd de competentie om analytisch te kunnen denken. Het verwerken van de vele data vereist nieuwe capaciteiten
- De ict-functie moet meer dan nu in staat zijn om alle datastromen te koppelen en toegankelijk te maken.

De consequenties voor medewerkers die betrokken zijn bij winkeltype 2:

- Meer kennis nodig van producten dan de consument heeft (hoger opgeleide medewerkers)
- De medewerker moet expertise uitstralen, inspireren, vertrouwen kunnen winnen, kunnen begeleiden in een koopproces en communicatieve vaardigheden bezitten
- De voorraad staat in de winkel. De supply chain erachter is voorwaardelijk
- Ook in deze winkelvorm is de ict-functie de basis voor succes. Een goed advies valt of staat met correcte informatie.

Vanuit onze expertgroep voegen we hier een aantal zaken aan toe die in het algemeen gaan gelden:

- Medewerkers moeten in de toekomst complexere problemen kunnen oplossen
- Ze moeten kritisch zijn en niet uitgaan 'van de resultaten uit het verleden'. Ze moeten creatief zijn in handelen en doen
- De top moet aan peoplemanagement doen
- Ze moeten kunnen samenwerken in en buiten de onderneming
- Ze zijn service-georiënteerd
- Ze moeten kunnen onderhandelen.

7. Next steps

In deze bluepaper geven we een schets. Onze ervaring leert dat dit onderwerp meer tijd nodig heeft om dieper op bepaalde aspecten in te kunnen gaan, zoals de consequenties voor het huidige onderwijs, het onderzoek ten behoeve van de andere twee kwadranten uit de afbeelding en het ontwerpen van een monitor die de ontwikkelingen volgt en betrokken partijen inzicht biedt in de voortgang van de veranderingen binnen de speelvelden en de antwoorden daarop.

Dat ontwikkelingen snel gaan, is duidelijk. De winkel zonder medewerkers op de winkelvloer wordt begin 2017 geopend in Seattle (VS) door Amazon. De app op je telefoon doet daar al het werk.

GASTHEER



Thiemo van Spellen

Commercial Director
Webhelp Nederland

VOORZITTER



Bram Nauta

Algemeen Directeur
Instore Shopper Marketing
Instituut (ISMI B.V.)

Leden expertgroep



Antonie de Kok

Trainer/Coach
Business Impact Training B.V.



Rene Spaanderman

Creative Retail Strategy
KEGA Group



Cees Bosma

Partner
Instore Shopper Marketing
Instituut (ISMI B.V.)



Hubert de Koning

Commercieel Adjunct Directeur
Printforce Nederland B.V.



Linda Eriksen

Chief Happiness Officer (CHO)
CuriousYou



Hans van Breukelen

Sales Director
Rucanor Europe B.V.



Michiel Maartens

Hoofd Account Management
DIO drogisten



Corinne Poort

Managing Editor Research & Advice
Ecommerce Foundation



Carolijn Daamen

*General Manager Field
Management*
Hamilton Bright



Gerard van der Molen

Owner
whitematterlab



Dirk van Eunen

Creative Strategy
KEGA Group



Ernst Gleijm

Director Marketing & Sales
Innovam Group

