



Panteia

Research to Progress

Research voor Beleid | EIM | NEA | IOO | Stratus | IPM



Trends in de detailhandel en betekenis voor de factor arbeid

Deelrapport 1: Detailhandel sectorbreed

Zoetermeer , Januari 2017

De verantwoordelijkheid voor de inhoud berust bij Panteia. Het gebruik van cijfers en/of teksten als toelichting of ondersteuning in artikelen, scripties en boeken is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld. Vermenigvuldigen en/of openbaarmaking in welke vorm ook, alsmede opslag in een retrieval system, is uitsluitend toegestaan na schriftelijke toestemming van Panteia. Panteia aanvaardt geen aansprakelijkheid voor drukfouten en/of andere onvolkomenheden.

The responsibility for the contents of this report lies with Panteia. Quoting numbers or text in papers, essays and books is permitted only when the source is clearly mentioned. No part of this publication may be copied and/or published in any form or by any means, or stored in a retrieval system, without the prior written permission of Panteia. Panteia does not accept responsibility for printing errors and/or other imperfections.

Ver.:PEKLA

Voorwoord

De detailhandel is één van de grootste werkgevers in ons land. Op dit moment is de sector flink in beweging, met name door de toename van de online verkoop. Bovendien is door de crisis en de nasleep daarvan en door problemen als gevolg van overnames door durfinvesteerders in het verleden nog steeds sprake van reorganisaties en herstructureringen. Ook verruimen openingstijden steeds verder en neemt het relatieve aandeel van steeds jongere werknemers toe.

Door het verdwijnen van het Hoofdbedrijfschap Detailhandel (HBD) en het onderbrengen van het kenniscentrum beroepsonderwijs bedrijfsleven KC Handel in SBB zijn de “natuurlijke” informatiebronnen over de sector verdwenen, net op een moment dat de snelle veranderingen vragen om een adequate voorziening van arbeidsmarktinformatie om doeltreffend beleid op te kunnen bouwen.

Om goed in te kunnen spelen op de huidige en toekomstige ontwikkelingen in de sector, heeft FNV Handel Panteia daarom gevraagd onderzoek uit te voeren naar de trends in de detailhandel en de gevolgen daarvan voor de factor arbeid. Naast de sector als geheel, richtte dit onderzoek zich in het bijzonder op een tweetal deelsectoren waarin de ontwikkelingen mogelijk nog sneller gaan dan in de andere detailhandelsbranches, namelijk de supermarkten en webwinkels.

Het onderzoek is in 2016 uitgevoerd door Peter de Klaver, Patricia Honcoop, Rutger Kok en Pieter Fris onder begeleiding van ondergetekende. Het heeft geresulteerd in vier deelrapporten: detailhandel sectorbreed, supermarkten, webwinkels en een afzonderlijk rapport met een (PESTLE-)analyse van externe factoren die van invloed zijn op de sector. Voorliggend deelrapport doet verslag van het deelonderzoek ‘detailhandel sectorbreed’.

Douwe Grijpstra,
Manager onderzoek arbeidsmarkt Panteia



Inhoudsopgave

Samenvatting	5
1 Achtergrond, doel en opzet	9
1.1 Achtergrond	9
1.2 Doel- en vraagstelling	9
1.3 Opzet van het onderzoek	12
1.4 Leeswijzer	13
2 De huidige economie van de detailhandel	15
2.1 Korte sectorschets	15
2.2 Belangrijkste trends binnen sector	16
2.3 Feiten en cijfers over sector	27
3 De huidige arbeidsmarkt van de detailhandel	35
3.1 Vraag naar arbeid	35
3.2 Aanbod van arbeid	41
3.3 Confrontatie van vraag en aanbod	49
4 Factoren van invloed op de toekomstige economie en arbeidsmarkt van de detailhandel	61
4.1 Politiek en beleid	61
4.2 Economie	62
4.3 Sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen	63
4.4 Technologie en sociale innovaties	64
4.5 Wet- en regelgeving	66
4.6 Milieu en leefomgeving	66
5 De toekomstige economie van de detailhandel	69
5.1 Omzet	69
6 De toekomstige arbeidsmarkt van de detailhandel	73
6.1 Scenario's 'Human capital in de retail'	73
6.2 Verwachte werkgelegenheidsontwikkeling	76
6.3 Verwachte kwantitatieve discrepanties	77
6.4 Verwachte kwalitatieve discrepanties	79
7 Conclusies en aanbevelingen	81
7.1 Beleidsimplicaties: oplossingen voor arbeidsmarktknelpunten	81
7.2 Overige conclusies	83
Bijlage 1 Overzicht geïnterviewden	89



Samenvatting

In opdracht van FNV Handel heeft Panteia onderzoek verricht naar trends in de detailhandel en de gevolgen daarvan voor de factor arbeid. Dit gebeurde aan de hand van deskresearch, interviews met stakeholders en jongeren en prognoses met gebruik van het PRISMA-model. Dit deelrapport gaat over de detailhandel sectorbreed.

Conclusie beleidsimplicaties

Van positieve invloed op de werkgelegenheid in de detailhandel zijn de komende jaren onder meer de lichte omzetsijging, ruimere openstelling van winkels en toenemende menging van detailhandel en horeca; van negatieve invloed de schaalvergroting, internationalisatie en toenemende invloed van durfinvesteerders. Daarnaast is sprake van verschuiving van offline naar online verkoop, waarbij beide segmenten zich tevens steeds meer met elkaar vermengen. Per saldo is de komende jaren een gematigde werkgelegenheidsgroei te verwachten. Daarbij gaat het vooral om kleine, flexibele banen (vooral voor jongeren) en banen voor hoog opgeleiden op de hoofdkantoren van de webwinkels.

Er zullen echter ook fysieke winkels sluiten en sectorbreed gaan op de lagere opleidingsniveaus banen verloren. Met name is dat – als gevolg van mechanisering en robotisering – het geval in de distributiecentra (dc's). De vraag is wel in welke mate en in welk tempo mechanisering en robotisering van dc's plaats zullen vinden. Het omslagpunt wordt over vijf jaar verwacht. In de dc's in de supermarktbranche zullen de ontwikkelingen minder snel gaan dan in andere deelsectoren (versproducten lenen zich in het algemeen minder goed voor mechanisering en robotisering dan houdbare food en non-food producten (in gestandaardiseerde maten of in bulk)).

Kwalitatief gezien is een upgradering van het personeel te verwachten. Van medewerkers – op alle niveaus en zowel in de offline als online verkoop – wordt steeds meer een 't-shaped profile' gevraagd: naast vak- en productkennis en digitale vaardigheden onder meer ook klantkennis en soft skills (zoals klantgerichtheid, service-verlenende instelling, gastheer/-vrouwschap en goede sociale en communicatieve vaardigheden). De behoefte aan ICT-ers op mbo+ niveau neemt toe (m.n. in de deelsector webwinkels en in de dc's).

De beter opgeleide werknemers zullen op hun beurt op het vlak van arbeidsvoorwaarden, -omstandigheden en -verhoudingen meer (kunnen) gaan vragen. Verbeteringen op dit gebied dragen ook bij aan het werkgeversimago van de detailhandel (dat op dit moment overigens al redelijk goed is). Hetzelfde effect gaat van initiatieven op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen (zoals het in dienst nemen van op de arbeidsmarkt minder kansrijke personen).

Mede gezien bovenstaande verwachte ontwikkelingen is onder meer het volgende aan te bevelen:

1. Van Werk Naar Werk beleid voor boventallig personeel van dc's;
2. Meer investeren in bedrijfsopleidingen;
3. Modernisering/uniformering van cao's;
4. Hogere beloning;
5. Aandacht voor werkdruk (m.n. in de deelsectoren webwinkels en supermarkten en in de dc's);
6. Extra aandacht voor oudere werknemers (duurzaam inzetbaarheidsbeleid);
7. Meer (mogelijkheden voor de) inzet in de detailhandel van Wajongers/ arbeidsbeperkten en eventueel vluchtelingen.



Overige hoofdpunten

Huidige economie en arbeidsmarkt

- In 2015 zijn er in detailhandel circa 98.300 verkooppunten.
- Belangrijke trends in de bedrijfsvoering zijn onder meer overaanbod aan winkels, schaalvergroting/reorganisatie, internationalisatie, invloed van durfinvesteerders, verschuiving van non-food naar food (en horeca), zowel horizontale integratie (branchevervaging, onder meer menging van detailhandel en horeca) als verticale integratie (ketenregie), specialisatie (monowinkels), afname 'filialisering', toepassing andere winkelconcepten (pop-upstore, shop-in-shop, factory outlet center). Een en ander resulteert in toenemende dynamiek in de detailhandel.
- Trends op het gebied van consumentengedrag zijn onder meer verschuiving van offline naar online, verschuiving van het midden- naar het lage en hoge segment, 'winkelen als beleving', voorkeur voor verantwoorde en duurzame producten en grilliger consumentengedrag (kooptijden).
- De werkgelegenheid in de detailhandel bedroeg in 2014 ruim 900.000 werkzame personen (werknemers en zelfstandigen), 6 procent meer dan in 2010 (bij een landelijke krimp van 0,4 procent). De groei zit vooral bij de webwinkels en supermarkten; met name de (primair) fysieke winkels in consumentenelektronica, voedingsmiddelen en recreatieartikelen lieten een sterke daling zien.
- Het aandeel zelfstandigen en kleine contracten is in de detailhandel relatief groot en de flexibele schil ruim. Naar verhouding werken er veel jongeren (voor een belangrijk deel in bijbanen). Mede daardoor is het verloop relatief groot en de vacaturegraad bovengemiddeld.
- Vergeleken met andere sectoren is het aandeel moeilijk vervulbare vacatures in de detailhandel laag.
- Naast (digitale) vakvaardigheden wordt van werknemers in de detailhandel ook steeds meer gevraagd op het gebied van soft skills.
- Vergeleken met andere sectoren is de beloning in de detailhandel relatief laag.
- De fysieke belasting wordt door medewerkers in de detailhandel vaker en de psychosociale belasting (werkdruk) minder vaak als probleem ervaren. De werkdruk is wel een aandachtspunt, met name in webwinkels en dc's (margedruk en steeds snellere levering).
- Het werkgeversimago van de detailhandel is redelijk goed.
- Nieuw arbeidsaanbod voor de detailhandel vormen vooral scholieren/studenten en gediplomeerden van het beroepsonderwijs. Onder jongeren op zoek naar een bijbaan is de sector gewild. Het aantal mbo-studenten in de detailhandelsopleidingen daalt, het aantal hbo-studenten toont een stijgende tendens.

Macro-omgevingsfactoren en toekomstige economie en arbeidsmarkt

- De factoren politiek en beleid en wet- en regelgeving zijn vooral in randvoorwaardelijke zin van invloed op de toekomstige economie en arbeidsmarkt in de detailhandel. De factor milieu- en leefomgeving speelt vooral een rol via het consumentengedrag (verschuiving richting duurzaam en verantwoord consumeren). De belangrijkste beïnvloedende factoren vanuit de macro-omgeving zijn de komende vijf jaar daarmee de ontwikkeling van de totale economie, de sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen en technologische en sociaal-innovatieve ontwikkelingen.



- Macro-economisch gezien is de detailhandel – afgezien van de supermarktbranche – een relatief conjunctuurgevoelige sector. Vanaf 2014 is weer sprake van een omzetstijging en die zet voorlopig door.
- Sociaal-maatschappelijk gaat het vooral om demografische ontwikkelingen (bevolkingskrimp, ontgroening, vergrijzing en verkleuring van de bevolking, verdunning van de huishoudens en feminisering en verkleuring van de beroepsbevolking), de toenemende macht van consumenten, de 24-uurs economie (ruimere openingstijden), individualisering (veel zzp'ers in de detailhandel, met name in webwinkels) en het langer doorleren van jongeren (meer aanbod voor bijbanen).
- Belangrijke – primair arbeidsbesparende – technologische ontwikkelingen in de detailhandel zijn zelfscannen door consumenten, elektronische prijskaartjes, servicerobots en mechanisering en robotisering in de dc's; met name de laatste ontwikkeling gaat snel, de rest vooralsnog langzamer. Sociaal-innovatieve ontwikkelingen betreffen onder meer de sociaal-inclusieve arbeidsorganisatie en het vervullen van andersoortige dan commerciële functies (welzijns-, gezondheids-, dienstverlenings- en combinatiefuncties). Voor het laatstgenoemde ontwikkelingen lenen fysieke winkels – en met name supermarkten – zich beter dan webwinkels.
- Voor de komende jaren wordt voor de detailhandel als geheel een gematigde omzetgroei verwacht (van 2014-2021 in totaal 6,9 procent, per jaar ongeveer 1 procent). Deze groei komt vooral voor rekening van de online verkoop, ten koste van de offline verkoop. De groei van de online verkoop vlakkt wel af.
- De werkgelegenheid in de detailhandel groeit naar verwachting van 471.000 fte in 2013 naar 510.000 fte in 2021 (een groei van 1,0 procent per jaar).
- De toekomstige arbeidsmarktperspectieven van mbo-gediplomeerden van de detailhandelsopleidingen zijn gunstig, die voor hbo-gediplomeerden lijken minder gunstig.
- De (opleidings)eisen aan werknemers in de detailhandel nemen toe. Naast vakvaardigheden (waaronder digitale vaardigheden) worden ook sociale vaardigheden (waaronder gastheer/-vrouwschap en creëren van beleving) steeds belangrijker. In de selectie van het personeel komt het accent nadrukkelijker te liggen op de soft skills. De functie van logistiek medewerker in dc's verandert: van 'sjouwer' en order picker naar een soort operator. De behoefte aan ICT-ers op mbo+ niveau neemt toe (met name in de webwinkels en aan de logistieke kant van de detailhandel).



1 Achtergrond, doel en opzet

1.1 Achtergrond

De Nederlandse detailhandel staat de laatste jaren onder druk. Als gevolg van de crisis hielden de consumenten lange tijd de hand op de knip. Hoewel het in de sector als geheel, als gevolg van het economisch herstel en het toenemend consumentenvertrouwen, weer wat beter gaat, geldt dat niet voor alle deelsectoren en voor specifieke winkelketens. De vele faillissementen en reorganisaties van de laatste tijd getuigen daarvan. Naast de crisis en de nasleep daarvan spelen hier ook de problemen als gevolg van overnames door durfinvesteerders in het verleden en rol.

Structureel gezien de ontwikkeling met de grootste impact op de detailhandel is die van de e-commerce. Het koopgedrag van consumenten verschuift van aankopen in fysieke winkels naar online aankopen, waardoor de offline markt steeds meer marktaandeel verliest. De opkomst van de webwinkels uit zich binnen de e-commerce zelf, maar heeft ook zijn invloed op de rest van de detailhandel. Er is meer aandacht voor cross channel, integratie van bricks-and-clicks en de logistieke functie in internetdetailhandel: supermarkten als afhaalpunt voor webwinkels, ontwikkeling van aan fysieke winkels gelieerde webwinkels, webwinkels die op hun beurt fysieke winkels of in ieder geval showrooms openen, etc. Hoewel daar nog wel steeds het zwaartepunt ligt, beperkt de internetverkoop zich bij dit alles steeds minder tot alleen de non-food. Ook andere structurele digitale ontwikkelingen zoals bijvoorbeeld zelfscannen hebben invloed op de detailhandel, net als verschuiving in consumentenvoorkeuren.

Vanzelfsprekend hebben bovengenoemde ontwikkelingen gevolgen voor de factor arbeid. Daarbij gaat het onder meer om gevolgen voor de omvang en samenstelling (naar kwalificatieniveau en leeftijd) van de werkgelegenheid en voor de arbeidsinhoud, -voorwaarden en -omstandigheden.

1.2 Doel- en vraagstelling

Om in te kunnen spelen op alle ontwikkelingen en trends, heeft FNV Handel Panteia gevraagd nader onderzoek te verrichten naar de trends in de detailhandel en de gevolgen daarvan voor de factor arbeid. Naast een algemeen, sectorbreed beeld wilde FNV Handel ook informatie over twee specifieke deelsectoren te weten supermarkten en webwinkels.

Dit rapport betreft het deelonderzoek 'detailhandel sectorbreed'. De centrale probleemstelling van dit deelonderzoek luidde als volgt:

Wat zijn de trends in de detailhandel als geheel en wat zijn daarvan – in kwantitatieve en kwalitatieve zin – de gevolgen voor de factor arbeid?

Deze centrale probleemstelling is vertaald in de volgende concrete onderzoeksvragen.

Huidige economie en arbeidsmarkt detailhandel

1. Wat zijn de recente ontwikkelingen/trends en huidige situatie in de detailhandel in economische zin, in termen van:
 - a. Bedrijven
 - b. Omzet
 - c. Verhouding deelsectoren



- d. Verhouding offline-online
 - e. Verhouding laag-midden-hoog segment
 - f. Verhouding klein-midden-grootbedrijf et cetera?
2. Wat zijn de gevolgen van bovengenoemde recente ontwikkelingen voor de arbeidsmarkt/ het personeel in de detailhandel:
- a. Hoe hebben vraag naar en aanbod van arbeid in detailhandel zich in de afgelopen jaren in kwantitatieve zin ontwikkeld? Hoe zien vraag en aanbod er op dit moment uit? In hoeverre zijn er – in bepaalde segmenten – momenteel personeelstekorten en/of –overschotten (kwantitatieve discrepanties)?
 - b. In hoeverre sluiten vraag en aanbod van arbeid in de detailhandel op dit moment qua kennis, vaardigheden en competenties op elkaar aan? In hoeverre sluiten vraag en aanbod van arbeid in de detailhandel op dit moment qua arbeidsinhoud, -voorwaarden en -omstandigheden op elkaar aan (kwalitatieve discrepanties)?
 - c. In hoeverre moet de detailhandel op dit moment op arbeidsaanbod concurreren met andere sectoren? Hoe is het gesteld met het werkgeversimago – en daarmee de concurrentiekracht – van de detailhandel? Weten werkgevers en werkzoekenden in de detailhandel elkaar te vinden (intransparanties)?
3. Wat is de huidige impact van arbeidsinhoud, -voorwaarden en -omstandigheden (zoals kleine contracten, werktijden, etc) in de detailhandel op (de mogelijkheden voor het combineren van) arbeid en privé van werknemers?

Externe factoren (PESTLE-analyse)

4. Welke externe factoren zijn nu en in de toekomst van invloed op de economie en arbeidsmarkt van de detailhandel:
- a. Politiek/beleid
 - b. Economie
 - c. Sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen (waaronder demografie)
 - d. Technologie en sociale innovaties
 - e. (Law) Wet- en regelgeving
 - f. (Environment) Milieu en leefomgeving?

Toekomstige economie en arbeidsmarkt detailhandel

5. Wat zijn op middellange en langere termijn de verwachte ontwikkelingen/trends in de detailhandel in economische zin, in termen van
- a. Bedrijven
 - b. Omzet
 - c. Verhouding deelsectoren
 - d. Verhouding offline-online
 - e. Verhouding laag-midden-hoog segment et cetera?
6. Wat zijn de gevolgen van bovengenoemde verwachte ontwikkelingen voor de arbeidsmarkt/ het personeel in de detailhandel:
- a. Wat zijn de kwantitatieve prognoses voor de vraag naar arbeid in de detailhandel op middellange en langere termijn? In hoeverre gaat het hierbij om uitbreidingsvraag en in hoeverre om vervangingsvraag?
 - b. Wat zijn de kwantitatieve prognoses voor het aanbod van arbeid in de detailhandel op middellange en langere termijn? Wat is het effect van kwantitatieve aspecten (huidige aantallen opgeleiden en verwachte deelname aan vakopleidingen; demografie jongeren; opschuiven AOW -



- leeftijd) en kwalitatieve aspecten (studiedruk; werktijden en arbeidscontracten) op dit toekomstige arbeidsaanbod?
- c. In hoeverre zijn in de detailhandel op middellange en langere termijn – in bepaalde segmenten – personeelstekorten en/of –overschotten te verwachten (kwantitatieve discrepanties)?
 - d. In hoeverre sluiten vraag en aanbod van arbeid in de detailhandel op middellange en langere termijn qua kennis, vaardigheden en competenties op elkaar aan? In hoeverre sluiten vraag en aanbod van arbeid in de detailhandel op middellange en langere termijn qua arbeidsinhoud, –voorwaarden en –omstandigheden op elkaar aan (kwalitatieve discrepanties)?
 - e. In hoeverre moet de detailhandel op middellange en langere termijn op arbeidsaanbod concurreren met andere sectoren? Wat is de verwachting met betrekking tot het werkgeversimago – en daarmee de concurrentiekracht – van de detailhandel? Zullen werkgevers en werkzoekenden in de detailhandel elkaar weten te vinden (intransparanties)?
7. Welke specifieke ontwikkelingen zijn te verwachten op het gebied van arbeidsinhoud, –voorwaarden en –omstandigheden, zoals kleine contracten, werktijden, etc. in de detailhandel? Wat is de verwachte impact daarvan op de mogelijkheden voor het combineren van arbeid en privé van werknemers?

Beleidsimplicaties (mogelijke oplossing(s)richting(en) en probleemeigenaars)

8. Wat zijn de gevolgen van bovengenoemde ontwikkelingen voor de rol en positie van de sociale partners:
 - a. In hoeverre bepalen trends als individualisering en flexibilisering het speelveld?
 - b. Wat is de positie van jongeren in sector? Hoe kan de sector de jongeren boeien en binden?
 - c. Wat wordt de toekomstige rol van de cao?
9. Hoe zijn (verwachte) negatieve trends c.q. discrepanties (kwantitatieve discrepanties, kwalitatieve discrepanties en intransparanties) op de arbeidsmarkt in de detailhandel in een – voor zowel werknemers als werkgevers – positieve zin te beïnvloeden (oplossing(s)richting(en))?
10. Welke consequenties zijn uit het bovenstaande te trekken voor een eventuele strategie van FNV Handel:
 - a. Welke rol is bij de mogelijke oplossing(s)richting(en) weggelegd voor de sociale partners en in het bijzonder FNV Handel?
 - b. Hoe kan FNV Handel hier concreet op inspelen c.q. hier een duurzame rol in verwerven?
 - c. Welke producten zou FNV Handel met name moeten voeren? Hoe moet FNV Handel daarover met werknemers communiceren? Hoe zijn jongeren meer bij de vakbond te betrekken?

Voor de centrale probleemstelling en concrete onderzoeksvragen van beide andere deelonderzoeken verwijzen we naar de desbetreffende deelrapporten. De beantwoording van de onderzoeksvragen omtrent FNV Handel heeft in een afzonderlijk traject plaatsgevonden.



1.3 Opzet van het onderzoek

De werkzaamheden aan de drie deelonderzoeken waren vergelijkbaar en zijn deels ook parallel aan elkaar uitgevoerd. Globaal bestond het deelonderzoek 'detailhandel sectorbreed' uit vier fasen:

1. Voorbereiding
2. Desk research, secundaire data-analyse en prognoses
3. Diepte-interviews stakeholders/experts/bedrijven/jongeren
4. Analyse, terugkoppeling en rapportage.

Ad 1. Voorbereiding

De voorbereidende fase van het deelonderzoek betrof een startoverleg en een aantal individuele gesprekken met FNV-bestuurders en -beleidsmedewerkers. Aan de orde in die gesprekken was onder meer de kennis binnen de bond over ontwikkelingen in de detailhandel, de specifieke positie van de bond in de sector en de strategie van de bond om die positie te versterken. Voor een overzicht van de in deze fase geïnterviewde personen zij verwezen naar bijlage 1.

Ad 2. Desk research, secundaire data-analyse en prognose

Op basis van desk research zijn de belangrijkste ontwikkelingen en trends in de detailhandel in kaart gebracht. Ook heeft – op basis daarvan – een zogeheten PESTLE-analyse plaatsgevonden. Daarin zijn de voornaamste Politieke, Economische, Sociaal-maatschappelijke, Technologische, juridische (Law) en milieu- en leefomgevings- (Environmental) factoren, waarmee de sector qua economische ontwikkeling en arbeid(smarkt) te maken heeft, op een rij gezet.

Vervolgens is een secundaire data-analyse uitgevoerd van beschikbaar cijfermatig materiaal over de economische en werkgelegenheidssituatie en -ontwikkeling in de detailhandel.

Met de resultaten van de secundaire data-analyse als uitgangspunt zijn prognoses gemaakt over de vraag naar en aanbod van arbeid in de detailhandel op middellange termijn (2020). Daarbij is aangesloten bij twee lopende projecten van Panteia, te weten het Onderzoeksprogramma MKB-Prisma, waarmee voorspellingen zijn te doen van de sectorale ontwikkeling op het gebied van economie en werkgelegenheid en het project Kans op Werk voor SBB. Bij het laatste project gaat het om graadmeters voor de toekomstige arbeidsmarktkansen van werkzoekende mbo-ers in algemene zin respectievelijk gediplomeerden van specifieke mbo-opleidingen.

Ad 3. Diepte-interviews stakeholders/experts/bedrijven/jongeren

Fase 2 van het deelonderzoek resulteerde in een voornamelijk kwantitatief beeld van de economie en arbeidsmarkt in de detailhandel. In fase 3 heeft – aan de hand van semigestructureerde diepte-interviews met vertegenwoordigers van werknemers- en werkgeversorganisaties, deskundigen en bedrijven – een verdere kwalitatieve invulling plaatsgevonden. Daarbij ging het onder meer om beantwoording van de meer kwalitatief getinte deelvragen, bijvoorbeeld over arbeidsinhoud, -voorwaarden en –omstandigheden en inrichting van productie- en samenwerkingsketens, een blik op de langere termijn (na 2020), oplossingsrichtingen voor verwachte negatieve trends en knelpunten en de rol die sociale partners daarbij zouden kunnen/dienen te spelen. Een overzicht van de in deze fase van het deelonderzoek geïnterviewde organisaties en personen is weer te vinden in bijlage 1.

Ook heeft een aantal interviews met jongeren plaatsgehad. Centraal daarin stonden het werk in de detailhandel (arbeidsmarktgedrag, binding, arbeidsvoorwaarden,



arbeidsomstandigheden) en de mogelijke rol die de vakbond voor jongeren kan spelen. Hierover is apart gerapporteerd.

Ad 4. Analyse, terugkoppeling en rapportage

De vierde en laatste fase van het deelonderzoek betrof achtereenvolgens:

- Overkoepelende kwalitatieve analyse van de verschillende interviews en de desk research in het kader van het deelonderzoek (inclusief de daaruit voortvloeiende PESTLE-analyse);
- Combineren van het cijfermatig materiaal vanuit de desk research, de kwantitatieve analyses en de overkoepelende kwalitatieve analyse tot een analyse voor het deelonderzoek. Daarbij ging het onder meer om een uitbreiding van de PESTLE-analyse;
- Conceptrapportage van het deelonderzoek;
- Bespreking van de resultaten en de consequenties ervan voor FNV Handel;
- Definitieve rapportage van het deelonderzoek.

1.4 Leeswijzer

Nadat in dit hoofdstuk achtergrond, doel- en vraagstelling en opzet van het deelonderzoek 'detailhandel sectorbreed' zijn beschreven, gaan hoofdstuk 2 en 3 in op de recente trends en de huidige situatie in de economie en op (de vraag en aanbodzijde van) de arbeidsmarkt in de detailhandel. Daarna vat hoofdstuk 4 de resultaten van de PESTLE-analyse samen. Hoofdstuk 5 en 6 behandelen de – op middellange en langere termijn – te verwachten ontwikkelingen. Het rapport eindigt in hoofdstuk 7 met beleidsimplicaties en conclusies. Daarin worden de onderzoeksvragen uit paragraaf 1.2 beantwoord en aanbevelingen gedaan voor het beleid van de sociale partners en van FNV Handel in het bijzonder.

Voor in het rapport is een beknopte samenvatting opgenomen. Achterin staat een bijlage met de namen van de geïnterviewde personen.

Voor de beide andere deelonderzoeken ('supermarkten' en 'webwinkels') zijn vergelijkbare, eigenstandige rapporten samengesteld. Ook is een rapport met een uitgebreide PESTLE-analyse opgesteld.



2 De huidige economie van de detailhandel

Na een korte schets van de sector, komen in dit hoofdstuk de belangrijkste recente trends binnen en feiten en cijfers over de economie van de detailhandel aan de orde.

2.1 Korte sectorschets

Detailhandel (of kleinhandel) is het leveren van fysieke goederen – nieuw dan wel tweedehands – voor persoonlijk gebruik aan de consument. Daarbij gaat het om alle soorten goederen, met uitzondering van auto's, motorfietsen en caravans. De detailhandel betreft de laatste schakel van de bedrijfskolom die loopt van fabrikant tot consument. Tussen fabrikant en detailhandel zit de groothandel. Een ander in economische kringen veel gemaakt onderscheid is dat tussen retail (letterlijk vertaald 'wederverkoop') en wholesale. Retail en detailhandel zijn niet helemaal hetzelfde. Onder retail worden ook diensten, die aan de consument geleverd worden (bijvoorbeeld door een bank, reis- of ticketbureau), gerekend; bij de detailhandel gaat het alleen om het leveren van fysieke goederen.

Een eerste, globale onderscheid dat binnen de detailhandel is te maken is dat tussen food en non-food. Onderstaand tekstvak bevat een meer gedetailleerde indeling van de detailhandel.

Deelsectoren/branches detailhandel (SBI-2008)

- 47 Detailhandel (niet in auto's)
 - 471 Supermarkten en warenhuizen
 - 4711 Supermarkten
 - 4719 Warenhuizen e.d.
 - 472 Winkels in voedingsmiddelen
 - 473 Tankstations
 - 474 Winkels in consumentenelektronica
 - 4743 Winkels in wit- en bruingoed
 - 475 Winkels in overige huishoudwaren
 - 4751 Winkels in stoffen en textiel
 - 4752 Winkels in doe-het-zelfartikelen
 - 4753 Winkels in tapijt en gordijnen
 - 4754 Winkels elektr. huishoudapparatuur
 - 4759 Winkels overige huishoudartikelen
 - 476 Winkels in recreatieartikelen
 - 4764 Winkels in vrijetijdsartikelen
 - 4765 Speelgoedwinkels
 - 477 Winkels in overige artikelen
 - 4771 Winkels in kleding
 - 4772 Winkels in schoenen en lederwaren
 - 4773 Apotheken
 - 4774 Drogisten, orthopedische winkels
 - 4775 Winkels in parfums en cosmetica
 - 4776 Bloemen-, dierenwinkels, tuincentra
 - 4777 Juweliers
 - 4778 Winkels in overige artikelen (rest)
 - 478 Markthandel
 - 479 Detailhandel, geen winkel of markt
 - 4791 Postorderbedrijven, internetwinkels
 - 4799 Colportage, straathandel e.d.



De belangrijkste verkoopkanalen van de detailhandel zijn winkelverkoop, ambulante handel (zoals warenmarkten) en webwinkels. Deze kunnen afzonderlijk (single channel) of in combinatie (multi-channel) worden ingezet.¹

Binnen de detailhandel zijn tientallen cao's van toepassing. Het gaat daarbij zowel om cao's per branche als om eigen cao's van specifieke bedrijven. Grote detailhandelsketens hebben vaak een of meer eigen cao's.²

2.2 Belangrijkste trends binnen sector

Conjunctuurgevoeligheid

De detailhandel is een conjunctuurgevoelige sector. Als gevolg van de financiële en economische crisis hebben de consumenten lange tijd de hand op de knip gehouden. De bodem in dit verband werd in 2013 bereikt. Daarna is weer een stijgende lijn te zien: het consumentenvertrouwen en de consumentenbestedingen nemen toe. Overigens is de supermarktbranche minder conjunctuurgevoelig dan veel van de andere deelsectoren van de detailhandel. Het gaat in deze branche immers vooral om de eerste levensbehoeften. Dit is niet alleen in bestaande cijfers terug te zien, maar ook veel aangegeven in de expertinterviews.

Invloed van durfinvesteerdere

De term 'durfinvesteerdere' of 'durfkapitalisten' – in het Engels venture capitalists – is een verzamelnaam voor financiële partijen die investeren in nieuwe, veelbelovende (activiteiten van) bedrijven. Meest bekende vormen van durfinvesteerdere zijn private equity fondsen en hedgefondsen. Kenmerkend voor durfinvesteerdere is dat het eigen financieel belang doorgaans zwaarder weegt dan dat van de bedrijven waarin men belegt.³ Durfinvesteerdere hebben ook in de detailhandel hun slag geslagen. Bekende voorbeelden van Nederlandse concerns waar durfinvesteerdere een substantieel belang in hebben (gehad) zijn Ahold, V&D, Wehkamp en – sinds kort – ook Coolblue.

Internationalisatie

Er is in toenemende mate sprake van internationalisatie. Er zijn voorbeelden te over: de overname van Perry Sport en Aktiesport (onderdeel van Unlimited Sports Group) door de Britse kledingwinkel JD Sports Fashion⁴, de fusie van Ahold en het Belgische Delhaize⁵, vestigingen van filialen van buitenlandse ketens in Nederland (bijvoorbeeld MediaMarkt, Primark, en in de nabije toekomst Hudson's Bay⁶), het marktaandeel in Nederland van de buitenlandse webwinkels Amazon (VS) en Zalando (Duitsland) en de recente vestiging van een kantoor van de Chinese webwinkel Alibaba in Amsterdam.⁷

¹ <https://nl.wikipedia.org/wiki/Detailhandel>; <https://nl.wikipedia.org/wiki/Groothandel>; <http://detailhandel.info/index.cfm/retail>;

² <https://www.fnv.nl/sector-en-cao/alle-sectoren/handel>.

³ http://static.nos.nl/nosjournaal/artikelen/2006/8/28/280806_durfinvesteerdere_faq.html

⁴ Op dit moment heeft de Britse kledingwinkel JD Sports Fashion al ruim 800 winkels in verschillende landen. Daarvan bevinden zich 16 in Nederland. Het voornemen is de 58 vestigingen van Perry Sport en de 131 filialen van Aktiesport over te nemen. Er zullen enkele tientallen vestigingen gesloten worden. Zie: Artikel 'Britse keten koopt Perry', IN: De Volkskrant.nl, 18 maart 2016.

⁵ Na de fusie medio maart 2016 telt het nieuwe supermarktconcern Koninklijke Ahold Delhaize – met het hoofdkantoor in Zaandam – 6.500 winkels in Europa en de VS. Zie: Artikel 'Fiat voor fusie Ahold-Delhaize', IN: De Volkskrant, 15 maart 2016.

⁶ De Canadese warenhuisketen Hudson's Bay vult het gat dat het failliete V&D achterlaat. Men wil de komende twee jaar in Nederland twee winkelformules introduceren – Hudson's Bay en Saks OFF 5TH – en 20 warenhuizen openen in heel Nederland. Hudson's Bay staat qua luxe tussen de Bijenkorf en de voormalige V&D in. Saks OFF 5TH is te omschrijven als een luxe discountformule (outlet-winkels met goedkope merkkleding, gesitueerd in stadscentra). De verwachting is dat de nieuwe warenhuizen zo'n 2.500 arbeidsplaatsen opleveren. Bij de verbouwingen gaat het om nog eens 2.500 tijdelijke arbeidsplaatsen. Zie: <http://nos.nl/artikel/2105435-hudson-s-bay-opent-20-warenhuizen-in-nederland.html>. Begin december is – via een speciale website (<https://hudsonsbay.recruitee.com>) – de feitelijke werving begonnen. De werving richt zich in eerste instantie op personeel voor het hoofdkantoor. Daarna volgt – in het voorjaar van 2017 – de werving van winkelpersoneel. Het is nog niet bekend wanneer de opening van de eerste warenhuizen van Hudson's Bay plaats heeft. Zie: <http://www.distrifood.nl/branche-bedrijf/nieuws/2016/12/hudsons-bay-zoekt-2500-medewerkers-101103900>.

⁷ Alibaba zal vanuit het nieuwe kantoor in Amsterdam Nederlandse ondernemingen onder meer gaan helpen bij het benoemen van interessante producten voor de Chinese markt, het aanbieden daarvan op handelswebsites



Overaanbod, faillissementen en reorganisaties van winkelketens

In vergelijking met de rest van de wereld beschikt Nederland over een verhoudingsgewijs groot winkelaanbod. In feite is sprake van een overaanbod.

Door dat overaanbod, maar ook als gevolg van de financiële en economische crisis en problemen met overnames door durfinvesteerders, is de afgelopen jaren in de detailhandel sprake geweest van de nodige faillissementen (bijvoorbeeld USG, V&D, Macintosh, DA) en reorganisaties (bijvoorbeeld hoofdkantoor Jumbo) met werkgelegenheidsverlies als gevolg. In een aantal gevallen is bij faillissementen een doorstart gemaakt, al dan niet na overname door een andere keten. Hieronder volgt een selectie van de meest opvallende faillissementen van winkelketens in de periode 2012 tot heden.

Recente faillissementen van grote(re) winkelketens

2016

- MS Mode – Branche: kleding
- Mitra – Branche: slijterij
- McGregor – Branche: kleding
- Scheer & Foppen – Branche: elektronica
- Houtbrox – Branche: kleding
- Cora Kemperman – Branche: kleding
- Unlimited Sports Group (USG) – Branche: sportkleding en -schoenen
- La Ligna – Branche: kleding
- Paradigit – Branche: computerspecialzaak
- Foto Klein – Branche: specialzaak foto-, video- en geluidsapparatuur

2015

- V&D – Branche: warenhuis
- Macintosh – Branche: schoenen
- DA Retailgroep – Branche: drogisterij
- BAS Group – Branche: telecom
- Telstar Holding – Branche: sportwinkel
- Ardenberg BV – Branche: schoenen
- Geddes & Gillmore – Branche: kleding
- Miss Etam – Branche: kleding
- Schoenenreus – Branche: schoenen
- House of Shoes – Branche: schoenen
- Thom Broekman – Branche: kleding
- Taft – Branche: schoenen

2014

- Mexx – Branche: kleding
- Halfords – Branche: auto- en fietsonderdelen
- Free Record Shop – Branche: entertainment
- Polare – Branche: boeken
- Siebel – Branche: juweliersketen

2013

- Henk ten Hoor – Branche: kleding
- Oad – Branche: reizen
- De Harense Smid – Branche: elektronica

van Alibaba, de logistiek en het faciliteren van online transacties voor de Chinese consumentenmarkt en Chinese toeristen. Zie: http://www.twinklemagazine.nl/nieuws/2016/05/roland-palmer-leidt-alibaba-in-amsterdam/index.xml?utm_source=twnbdaq&utm_medium=email



- iCentre - Branche: Apple-producten
- Block - Branche: elektronica
- E-plaza - Branche: computerspellen

2012

- Piet Kerkhof - Branche: kleding
- Sabon - Branche: cosmetica
- Expo - Branche: wenskaarten en cadeaus⁸

Ook andere winkelketens staan momenteel onder druk. Eigen prognoses van Panteia wijzen er eveneens op dat van de huidige winkelketens er de nodige zullen verdwijnen. Daarvoor komen andere, kleinere winkels terug. Het recente rapport van McKinsey in opdracht van Detailhandel Nederland wijst in dezelfde richting.⁹ Er is gewoon te veel winkeloppervlak in Nederland.

Ketens die zich volgens Cor Molenaar, bijzonder hoogleraar eMarketing & Distance Selling aan de Erasmus Universiteit, in de gevarezone bevinden zijn onder meer Bristol, Hema, Blokker (met ook Intertoys en Bart Smit), Kijkshop, Jamin, BCC, Expert, Tuincentrum Overvecht, Gamma, Kwantum en Hunkemöller.¹⁰ Molenaar spreekt de verwachting uit dat 30 procent van het huidige aantal winkels in Nederland zal verdwijnen en dat winkels gemiddeld ook 30 procent kleiner zullen worden.¹¹ Door steeds kleiner wordende marges hebben winkels, met name in kleding, "haast geen vet meer op de botten". Hierdoor kan een tegenvallend seizoen ('warme herfst') al een faillissement veroorzaken.

Volgens UWV hebben in de periode januari tot en met november 2016 als gevolg van een faillissement in de detailhandel ruim 21.000 mensen hun baan verloren. Daarvan waren bijna 18.000 bij grote winkel(keten)s werkzaam. Ter vergelijking: een jaar eerder betrof het zo'n 8.000 aangevraagde faillissementsuitkeringen in de sector.¹²

Met name voor oudere werknemers in de detailhandel is het na ontslag (al na niet na een faillissement of reorganisatie) vaak moeilijk weer werk te vinden. De casus V&D is in dezen exemplarisch (zie onderstaand tekstvak).

Weinig ontslagen oudere V&D-ers weer aan het werk

Uit een inventarisatie van UWV blijkt dat van de ruim 10.000 werknemers van V&D en La Place, die begin 2016 zijn ontslagen, na zes maanden ruim twee derde (7.000) weer werk gevonden had. Voor de ex-werknemers van La Place gaat het daarbij vooral om een baan in de horeca, voor die van de warenhuizen om werk in de detailhandel. Het betreft hoofdzakelijk flexibele dienstverbanden (tijdelijke en oproepcontracten); een minderheid van 14 procent heeft een vast contract gekregen. Vooral voormalige V&D-ers jonger dan 25 jaar zijn weer aan de slag. Na bijna een jaar heeft van de 50-plussers 80 procent nog geen werk. Dit is juist de groep die het vaakst een vast dienstverband bij V&D had. Jongere medewerkers gingen – toen het slecht met V&D dreigde af te lopen – eerder op zoek naar ander werk dan hun oudere collega's (die

⁸ Dit overzicht is deels ontleend aan: <http://www.nu.nl/dvn/3514890/overzicht-winkelketens-afgelopen-jaren-failliet-gingen.html>.

⁹ McKinsey & Company (2016). Rewriting retail: a sector in acceleration towards 2020.

¹⁰ <http://twinklemagazine.nl/nieuws/2016/01/veel-winkelketens-moeten-fors-heel-fors-ingrijpen/index.xml>.

Blokker Holding heeft aangekondigd de komende twee jaar 450 van de 600 Blokker filialen om te bouwen en de resterende 150 mogelijk te sluiten. Na het ontslag van 390 werknemers in 2015, zullen hierdoor nog eens 390 arbeidsplaatsen verdwijnen. Zie: <http://www.distrifood.nl/branche-bedrijf/nieuws/2016/4/banenverlies-door-nieuwe-koers-blokker-10196750>. De ontslagen binnen de holding beperken zich niet tot de Blokker-winkels. Zo zijn bij Xenos 250 ontslagen gevallen, hebben reorganisaties plaatsgevonden op de hoofdkantoren van Intertoys en Bart Smit en zijn Cook&Co winkels geschrapt. Al met al zijn nu al 1.200 banen verloren gegaan. Zie: Artikel 'Blokker lijdt grootste verlies ooit', IN: De Volkskrant, 19 mei 2016.

¹¹ Molenaar, C. (2015). Kijken, kijken.....anders kopen; <http://twinklemagazine.nl/achtergronden/2015/03/de-aanbodeconomie-komt-nooit-meer-terug>.

¹² UWV (2016). UWV Arbeidsmarktupdate sector detailhandel.



overtuigd waren van een doorstart). De 50-plussers die wel ander werk vonden kwamen naar verhouding vaak terecht in een andere branche en kregen relatief vaak (21 procent) een vaste aanstelling.¹³

Ook bij een eventuele doorstart van een failliete onderneming wordt vaak een deel van het zittend personeel afgestoten en/of vervangen door andere – vaak goedkopere flexibele – krachten.¹⁴ Volgens curatoren zijn het vaak de medewerkers die lang in dienst zijn – dus de ouderen – die bij een doorstart worden buitengesloten. Dat gebeurt vooral sinds de invoering van de Wet Werk en Zekerheid in juli 2015. Doordat oudere ervaren medewerkers hun opgebouwde jaren mogen meenemen, zijn zij bij een doorstart relatief duur. De werkgever moet hen bij eventueel ontslag in de toekomst een hogere ontslagvergoeding betalen en er kan met deze groep geen tijdelijk arbeidscontract worden afgesproken. Minister Asscher van SZW acht het onwenselijk dat werkgevers bij een doorstart werknemers selecteren op hun leeftijd, maar wil de Wet Werk en Zekerheid daar niet voor aanpassen. Volgens het College voor de Rechten van de Mens kan bij een dergelijke vormgeving van de doorstart sprake kan zijn leeftijdsdiscriminatie.¹⁵

Van bricks naar (ook) clicks

De ontwikkeling met de grootste impact op de detailhandel is die van de e-commerce (webwinkels). De opkomst daarvan gaat in steeds sterkere mate het koopgedrag van de consument bepalen. Het koopgedrag is aan het verschuiven van aankopen in de winkel naar online aankopen, waardoor de offline markt steeds meer marktaandeel verliest. De opkomst van de webwinkels uit zich binnen de e-commerce zelf, maar heeft ook zijn invloed op de rest van de detailhandel. De 'stenen' detailhandel gaat meer en meer ook de internetwereld in, maar hetzelfde geldt ook andersom (cross channel, integratie van bricks-and-clicks). Voormalige pure webwinkels zoals Amazon, Zalando en CoolBlue openen ook fysieke winkels. In de expertinterviews werd ook aangegeven dat webrooming (op internet browsen en dan in de winkel kopen) nog altijd groter is dan showrooming (het tegenovergestelde). Het gaat om een goede combinatie van een on- en offline presence. Wat precies een goede combinatie is, is volgens de geïnterviewde experts lastig in te schatten: een Primark is heel succesvol zonder webwinkel, terwijl een H&M zowel offline als online goed scoort.¹⁶

Overigens blijkt uit een recent wereldwijd prijsvergelijkingsonderzoek door het MIT in Boston dat – anders dan vaak wordt aangenomen – online winkelen consumenten nauwelijks geld oplevert in vergelijking met het traditionele winkelen.¹⁷

Internetverkoop – door webwinkels dan wel winkels met internetverkoop als nevenactiviteit – beperkt zich steeds minder tot alleen de non-food, hoewel daar nog wel steeds het zwaartepunt ligt. Voedingsmiddelen vormen een sterk groeiend segment van de online markt, maar dit segment blijft relatief klein in vergelijking met de non-food. De snelle groei is het resultaat van offensieven op dit terrein van bedrijven als

¹³ Artikel 'Oud-V&D'er heeft nog geen werk', IN: De Volkskrant, 8 augustus 2016; Artikel 'Twee derde van personeel V&D heeft weer werk', IN: De Volkskrant, 20 december 2016; UWV (2016). Factheet 'Merendeel ex-V&D'ers weer aan het werk, maar voor oudere werknemers is het lastig'.

¹⁴ Een voorbeeld in dit verband is de doorstart van de failliete modeketen McGregor. Daar heeft men er (voorlopig) voor gekozen – in plaats van 200 te dure ouderen opnieuw in dienst te nemen – uitzendkrachten in te zetten. Zie: Artikel 'Een zaak waar je zo wordt ingeruild', IN: De Volkskrant, 3 augustus 2016.

¹⁵ <http://nos.nl/nieuwsuur/artikel/2126376-oudere-werknemers-de-dupe-bij-doorstart-door-nieuwe-wet.html>

¹⁶ H&M draaide in 2015 bijna een vijfde meer omzet dan een jaar eerder. Ook werd er 4,6 procent meer winst gemaakt. Gegevens over de verdeling van omzet en winst tussen offline en online zijn niet beschikbaar. Zie: <https://www.nrc.nl/nieuws/2016/01/28/flinke-groei-hm-in-2015-a1409784>.

¹⁷ In dit onderzoek werden de online prijzen van in totaal 24.000 producten bij 56 winkelketens in tien landen vergeleken met de prijzen in de fysieke winkels. De korting bij online kopen bedroeg – wereldwijd gezien – gemiddeld slechts 1 procent. Het onderzoek maakte gebruik van een speciale robot, die het internet op de prijzen van online verkochte producten nazocht, en een app waarmee 370 speciaal daarvoor geworven medewerkers in de winkels de barcodes van dezelfde producten scanden. In het onderzoek zijn de prijzen van aanbidders die uitsluitend online opereren buiten beschouwing gelaten, omdat daar niet vergeleken kan worden. Zie: Artikel 'Online ben je bijna net zoveel kwijt', OP: volkskrant.nl, 24 mei 2016.



HelloFresh, Albert Heijn en Jumbo. In 2015 introduceerden genoemde bedrijven nieuwe afhaalpunten en thuisbezorgformules.¹⁸ Nieuwe spelers zullen volgens experts niet snel toetreden tot de online food market. De grote spelers in de markt hebben een voorsprong op inkoopmogelijkheden. Ahold heeft daartoe destijds bijvoorbeeld ook bewust Bol.com overgenomen.¹⁹

Het algemeen beeld dat bestaat van webwinkels is dat ze – onder meer door de hoge IT en logistieke kosten (waaronder de kosten voor retouren) – verliesgevend zijn. Het recente onderzoek 'De retailtransitie' laat een genuanceerder beeld zien:

- Van de pure webwinkels zegt 56 procent verlies en 44 procent winst te maken.
- Van de cross channel retailers maakt naar eigen zeggen 5 procent verlies, 5 procent speelt quitte en 90 procent maakt winst.
- Van de fysieke winkels geeft 10 procent aan verlies, 5 procent verlies noch winst en 85 procent winst te maken.
- Vaak wordt beweerd dat vooral de grotere webwinkels verliesgevend zijn. Echter, het tegendeel is het geval.²⁰

De vraag is in hoeverre de verschuiving van offline naar online retail ten koste gaat van de werkgelegenheid in de detailhandel. In het rapport 'De retailtransitie' wordt hierover onder meer het volgende opgemerkt. In de VS heeft (robotisering in) de online retail weliswaar tot een omzetsijging in de detailhandel, een toename van het producenten- en consumentensurplus en dus welvaartsgroei geleid, tegelijkertijd zijn er de nodige banen verloren gegaan. Beursanalist JP Morgan schat het banenverlies in de VS als gevolg van online retail op meer dan 1,2 miljoen. De omzet per werknemer in de online retail is vier keer zo hoog als in de fysieke retail. Nam de arbeidsproductiviteit er in 2015 met 6 procent toe, in de Amerikaanse economie als geheel bedroeg die nauwelijks 1 procent.²¹ Vergelijkbare effecten zijn volgens Gianotten/Garma BV (in de toekomst) ook denkbaar in Nederland. Daarbij wordt wel aangetekend dat een dergelijk banenverlies zich alleen voordoet als voldaan wordt aan de veronderstellingen van een forse groei van het marktaandeel van online aankopen en een forse toename van de arbeidsproductiviteit in met name de online retail. In Nederland was in 2014 de arbeidsproductiviteit in de fysieke retail in fte's 1,5 maal hoger dan in de online retail (tot 2009 was dit nog andersom).²²

Winkelleegstand

Volgens Locatus nam het afgelopen decennium jaar de winkelleegstand, ondanks de zware economische crisis en toenemende bestedingen via internet, de winkelleegstand slechts met 3 procent toe. Nu het economisch beter gaat, neemt de leegstand weer af. Wel is steeds duidelijker te zien welke winkelgebieden de consument interessant vindt - niet alle winkelgebieden profiteren even sterk mee van de economische opleving. Winkelgebieden in de grote steden trekken steeds meer bezoekers, ten koste van die in de middelgrote steden en de stadsdeelcentra.²³ Dat komt ook door het consumentengedrag.

Volgens grootverhuurder van winkelgebieden Unibail zullen de komende jaren de sterkere winkelgebieden (met name in de grote steden) sterker worden en de zwakkere (met name in de kleine en middelgrote gemeenten) zwakker. Enerzijds is dit het gevolg

¹⁸ Artikel 'Webshops floreren door snelle service', IN: De Volkskrant, 25 september 2015.

¹⁹ Overigens heeft Bol.com in 2015 opnieuw rode cijfers geschreven, terwijl de nettowinst van het Ahold-concern als geheel dat jaar opliep. Onbekend is hoe groot het verlies van Bol.com was. Ahold spreekt zelf van 'klein verlies' en tekent daarbij aan dat het een resultaat is van een bewuste keuze. "We kunnen Bol.com morgen winstgevend maken, maar kiezen ervoor te investeren in groei." Zie: <https://fd.nl/ondernemen/1141961/meer-winst-voor-ahold-in-2015>.

²⁰ Het gaat hier om de operationele winst (voor belastingen). Zie: Henk Gianotten/Garma BV (2016). De retailtransitie. Retail anders wordt gewoon.

²¹ Citaat uit innovativeretailtechnologies.com, 23 augustus 2016.

²² Henk Gianotten/Garma BV (2016). De retailtransitie. Retail anders wordt gewoon.

²³ <http://www.locatus.com/nederland/nieuws-en-informatie/winkelleegstand-in-2015-niet-toegenomen>.



van de verdere uitholling van de detailhandel in laatstgenoemde gemeenten door de verdere omzetgroei van de e-commerce en de aantrekkingskracht van (nieuwe) grote internationale winkelketens in de grote steden (zoals het Canadese Hudson's Bay, het Italiaanse Kiko en het Britse JD Sports). Anderzijds is bij veel lokale winkeliers ook sprake van een gebrek aan 'lef, onderscheidend vermogen en innovatiekracht'. Nederland als geheel loopt – onder meer door de traditionele fijnmazige structuur van buurtwinkelcentra – achter bij andere Europese landen: grootschalige 'malls' met hogere en sterker stijgende omzetten dan in de traditionele winkelgebieden – ontbreken hier (nog).²⁴

Samenwerking overheid en winkels bij leegstand

Onlangs sloten stadsregio Parkstad Limburg en Aldi een convenant. Daarin staat dat Aldi miljoenen zal investeren in de bouw van duurzame supermarkten in de acht aangesloten gemeenten en ook helpt bij het terugdringen van overbodige winkelmeters. Men wil vergelijkbare convenanten afsluiten met Lidl en – indien mogelijk – andere supermarktketens.²⁵

Tijdelijke winkelruimte (pop-upstores)

In het verlengde van winkelleegstand ligt de tijdelijke winkelruimte, al dan niet in de vorm van pop-upstores. Een pop-upstore is een tijdelijke winkel die opeens in het straatbeeld verschijnt. Vaak betreft het winkels in bestaande lege gebouwen of in half lege ruimtes. Deels gaat het hierbij om executieverkoop of om tijdelijke discounterverkoop.²⁶ Het kan bijvoorbeeld ook gaan om het uitproberen, introduceren of promoten van een (nieuw) product, merk of formule. Een nieuwe ontwikkeling is de tijdelijke verkoop van merchandise rond een concert. Een voorbeeld in dit verband zijn de 21 winkels die rapper Kanye West wereldwijd opende als opwarmertje voor zijn eind augustus 2016 gestarte nieuwe tour. Eén van de winkels was aan de Amsterdamse Rozengracht. Deze bleef maar drie dagen open.²⁷ Het groeiend aantal pop-upstores sluit aan bij toenemende behoefte van de consument aan 'winkelen als beleving' (zie ook verderop). Doordat ze voor 'buzz' en nieuwe aanloop zorgen, dragen pop-upstores bij aan het voorkomen van de verdere teloorgang van winkelgebieden.²⁸

Consumentengedrag: verschuiving van midden naar laag en hoog segment

In de detailhandel neemt het marktaandeel van het middensegment af ten koste van zowel het lage als hoge segment (het zogenaamde zandlopermodel). Dat geldt zowel voor non-food als food.

Het verdwijnen van het middensegment in de sportbranche

Als voorbeeld de sportwinkels. De failliet verklaarde ketens Perry Sport en Aktiesport behoorden tot het middensegment. De klant is daar steeds minder in geïnteresseerd: voor de beginnende sporters zijn de producten te duur, voor de ervaren sporters niet goed genoeg. Daar komt bij dat de zaken in het middensegment onvoldoende kennis in huis hebben om de ervaren sporters op adequate wijze te adviseren. In het lage segment is daarom de opmars van het Franse Decathlon, min of meer de 'sportequivalent' van de MediaMarkt, te zien. In het hoge segment profiteren specialisten zoals Bever (outdoorwinkel) en Run2Day (hardloopzaak). De echte winnaars zijn gespecialiseerde webwinkels zoals Futurum.

²⁴ Artikel 'Sterke winkelstraten krabbelen op in 2017, maar zwakke blijven achter', IN: De Volkskrant, 28 december 2016

²⁵ <http://www.distrifood.nl/formules/nieuws/2016/4/tweede-kamer-sprekt-over-aldi-deal-10196696>.

²⁶ Een voorbeeld van dit laatste is de BUDGET-winkelformule van de Blokker Holding, die snel in leegkomende winkelpanden is toe te passen. BUDGET heeft vestigingen in diverse winkelsteden (begin januari betrof het onder meer Bergen op Zoom, Eindhoven, Purmerend, Utrecht en Zaandam) met in het assortiment onder meer drogisterijartikelen, bijoux, make-up, snoepgoed, drinken, seizoensartikelen, schoonmaakartikelen en decoratieartikelen. Zie: <http://www.budgetwinkel.eu>.

²⁷ Artikel 'Laten zien dat je Kanye tof vindt', IN: De Volkskrant, 20 augustus 2016.

²⁸ Artikel 'Pop-upshop groeit als kool', IN: De Volkskrant, 10 december 2016.



Het verdwijnen van (een deel) van het middensegment in de sportbranche volgt op vergelijkbare ontwikkelingen in andere branches. Te noemen zijn onder meer boeken (Selexyz/Polare), elektronica (It's, Dixons, Dynabyte), schoenen (Dolcis, Manfield, Invito), kleding (Mexx, Miss Etam), drogisterij (DA) en warenhuis (V&D).²⁹ Wat de warenhuisbranche betreft, winnen aan de onderkant nieuwe prijsbrekers als Action en Big Bazaar terrein; de Bijenkorf heeft de afgelopen jaren bewust haar strategie naar het hogere segment verlegd. In de food is te wijzen op de toename van het marktaandeel van zowel Albert Heijn (hoog segment) als Lidl (laag segment) ten koste van het middensegment.

In 'Kijken, kijken....anders kopen' geeft Molenaar de volgende verklaring voor de verschuiving van het midden naar het lage en hoge segment. Consumenten zijn meer gaan besteden aan zaken - vooral internet gerelateerde zaken als smartphones, digitale televisies, apps etc. - waaraan ze eerder geen geld uitgaven. Aangezien het besteedbaar inkomen van consumenten niet stijgt, moeten ze op andere zaken - zoals levensmiddelen, huishoudelijke artikelen en kleding - besparen. Dit is een verklaring voor de sterk stijgende populariteit van winkels in het lagere segment. Omdat veel klanten zich toch willen onderscheiden, doet tegelijkertijd ook het hogere segment goede zaken. In het middensegment hebben de winkels het moeilijk; daar drukken de internetaanbieders de winkels weg. Dit is ook veel gehoord in de expertinterviews. Minstens zo relevant als de budgetkeuzes (wat koopt de klant?) is de wijze waarop de consumenten tegenwoordig tot aankoopbeslissingen komt (hoe koopt de klant?). Het consumentengedrag is - door technologische, economische, sociologische, psychologische en demografische ontwikkelingen - sterk veranderd. De consument weet beter wat er te koop is. De klant, het individu, is de basis geworden van elke winkel. In de expertinterviews werd dit ook regelmatig genoemd.

De hierboven beschreven ontwikkelingen hebben een verschuiving tot gevolg van het - op producten en markten gebaseerd - aanbod(- of verkoop)georiënteerde model naar een - op de behoeften van en interactie met individuele klanten gebaseerd - vraag-georiënteerd model van de retail.³⁰

Minder ketens, meer zelfstandige winkels

Volgens Locatus is de 'filialisering' van de Nederlandse winkelstraten - i.e. overal dezelfde ketens - tot stand gebracht en neemt deze zelfs voorzichtig af. Hoewel in de duurdere winkelstraten filiaalbedrijven nog domineren, openen daaromheen steeds meer zelfstandige winkels. De trend van filialisering is sinds 2012 omgedraaid. Was in 2012 26 procent van de 200 duizend winkelpanden in gebruik bij een filiaalbedrijf (winkels, horeca en dienstverlening), eind 2015 bedroeg dit percentage nog maar 25,4.³¹ En dat ondanks de groei van ketens als Action, Dio en Trekkleister. Locatus verwacht dat deze trend in 2016 verder doorzet: zelfstandigen kunnen beter inspelen op de steeds dynamischer wordende detailhandelswereld dan de loggere ketenbedrijven.³²

Verschuiving bestemming winkelpanden van non-food naar food en van detailhandel naar andere branches

Vrijkomende winkelpanden krijgen steeds vaker een food (bijvoorbeeld luxe bakkerijen, kaaswinkels e.d.) of horeca bestemming (cafés, restaurants, broodjeszaken, juice bars, ijssalons etc.).³³ Zo constateert makelaarsorganisatie NVM in een vastgoedonderzoek in steden als Groningen, Rotterdam en Arnhem een duidelijke verschuiving van panden

²⁹ Artikel 'Met sportspullen is juist geld te verdienen: online', IN: De Volkskrant, 27 februari 2016.

³⁰ Molenaar, C. (2015). Kijken, kijken.....anders kopen; <http://twinklemagazine.nl/achtergronden/2015/03/de-aanbodeconomie-komt-nooit-meer-terug>.

³¹ In deze cijfers zijn het recente faillissement van V&D en ketens als Dolcis en Manfield nog niet meegeteld.

³² <http://www.volkskrant.nl/economie/omslog-meer-zelfstandige-ondernemers-in-winkelstraten~a4221255>

³³ Artikel 'Stop het horecavirus in onze binnensteden', IN: NRC, 2-3 januari 2016

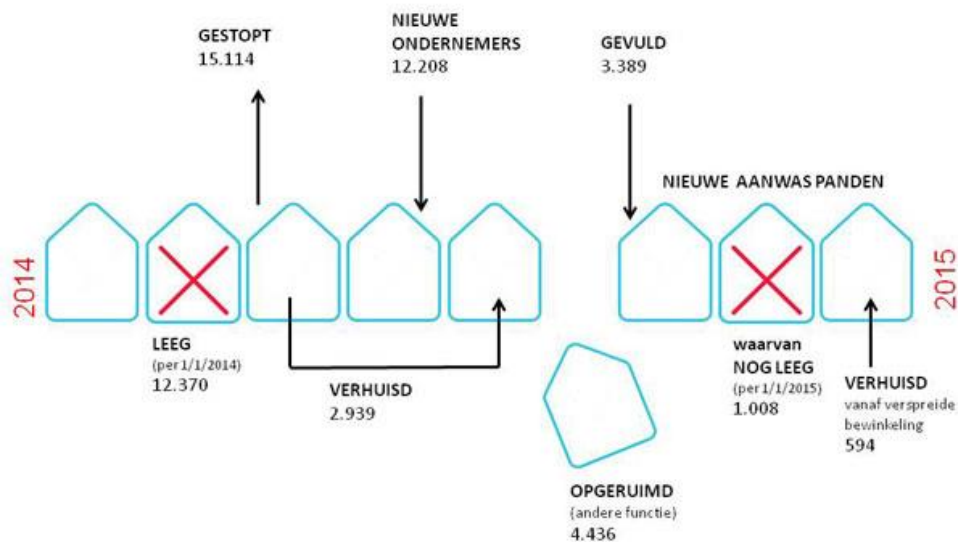


die voorheen een zuivere winkelfunctie hadden naar daghoreca. In kernwinkelgebieden speelt daghoreca een steeds prominentere rol en draagt daarmee bij aan de beleving en de attractiviteit van die gebieden.³⁴ Dit wordt ook in de expertinterviews erkend. In de afgelopen jaren zijn er eveneens veel kapperszaken en schoonheidssalons bijgekomen (mede door de lage vestigingseisen). Verder krijgt het (specialistische) ambacht meer ruimte in de binnensteden (kleermakers, fietsenmakers etc.) en komen er ook steeds meer locaties met flexibele werkplekken voor zzp-ers.

Meer dynamiek

Mede door bovenstaande ontwikkelingen neemt de dynamiek in de detailhandel (in termen van ondernemers en panden) toe. Onderstaande figuur vat de verschuivingen in 2014 samen.³⁵ De figuur laat zien dat, ondanks dat er in 2014 maar 555 winkelpanden bijkwamen, er een grote dynamiek waarneembaar is.³⁶

Figuur 1 Verschuivingen in het Nederlandse winkellandschap, 2014



Bron: Locatus

De toenemende dynamiek komt ook tot uiting in de huurcontracten. NVM Business signaleert in eerder genoemd vastgoedonderzoek steeds meer vraag naar flexibele huurcontracten in de winkelmkt. Hoewel op A-locaties en door grote ketens vaak nog wel een 5+5 contract³⁷ wordt afgesloten, zijn huurcontracten met een beëindigingsoptie na 2 jaar tegenwoordig eerder regel dan uitzondering.³⁸ Dergelijke flexibelere contracten maakt het voor zelfstandig ondernemers aantrekkelijker om een winkel te beginnen.

Branchevervaging (horizontale integratie), maar ook specialisatie

Branchevervaging is het verschijnsel dat de in de detailhandel aangeboden assortimenten verbreed worden en wel zodanig dat verschillende winkeltypen elkaar qua assortiment gedeeltelijk overlappen.³⁹ Branchevervaging gaat vaak samen met

³⁴ NVM (2016). Winkelmkt Grote Steden 2016.

³⁵ De figuur beperkt zich tot de 150.000 panden in winkelgebieden. De verspreide bewinkeling wordt buiten beschouwing gelaten, tenzij een ondernemer verhuist van verspreide bewinkeling naar een winkelgebied.

³⁶ <http://www.locatus.com/retailreflect/2015/08/06/welke-verschuivingen-zien-we-in-een-jaar-tijd-binnen-de-winkelgebieden>

³⁷ Dit houdt in dat de periode van vijf jaar van rechtswege wordt verlengd met vijf jaar, tenzij de (ver)huurder de huurovereenkomst heeft opgezegd.

³⁸ NVM (2016). Winkelmkt Grote Steden 2016.

³⁹ <https://nl.wikipedia.org/wiki/Branchevervaging>.



schaalvergroting. Supermarkten zijn bijvoorbeeld ontstaan doordat kruideniers steeds meer andere producten gingen voeren. Andere voorbeelden van branchevervaging in de detailhandel zijn de verkoop van PC's en andere elektronica door Aldi, van food door IKEA⁴⁰, van energie door Hema (inmiddels gestopt) en van studentenleningen door Amazon⁴¹. Een andere vorm van branchevervaging zijn themawinkels: winkels met 'alles voor de baby', met 'alles voor de gedekte tafel' enzovoort.⁴² Branchevervaging hoeft overigens niet per se gepaard te gaan met schaalvergroting. Zo zijn ook de kleinere mixed stores ofwel 'miniwarenhuizen' in opkomst. Vaak gaat het daarbij om winkels in het luxere segment die een die gemengd op lifestyle gericht assortiment voeren (meubels, kleding, kunst etc.). Ook menging van detailhandel en horeca (zie ook verderop) is te beschouwen als een vorm van branchevervaging.

Omgekeerd is er concurrentie voor de detailhandel vanuit andere sectoren, zoals de landbouw- en de culturele sector. Agrarisch ondernemers verkopen steeds vaker (een deel van) hun producten (zoals groente, fruit en kaas) zelf aan huis. Musea hebben in toenemende een eigen winkel (fysiek en/of online). Een voorbeeld in dit verband is de onlangs geopende webwinkel van het Rijksmuseum.⁴³

Tegelijkertijd is een tegengestelde trend waarneembaar: de opkomst – vooral in de grote(re) steden – van zogenaamde monowinkels of 'superspecialzaken', die zich in de verkoop van één type product specialiseren. Er zijn tal van voorbeelden: badjassenwinkel, herensokkenwinkel, waterwinkel, zoutwinkel, omelettenwinkel, pindakaaswinkel, theepottenwinkel en kaarsenwinkel. Dit soort winkels afficheren zichzelf als de positieve tegenhanger van de massaproductie en appelleren aan de behoefte van de consument aan met aandacht gemaakte ambachtelijke producten. Veelal worden deze winkels gerund door een 'beroepsgek' met veel kennis van en affiniteit met het product. Maar er zijn ook winkels die fungeren als uithangbord van een bekend merk. Voorbeelden in dit verband zijn de Duo Penotti-, Nutella-, Unox-, Old Amsterdam-, Douwe Egberts- en Magnumwinkels en de 'pepernotenfabrieken' van Van Delft Biscuits. Anders dan eerstgenoemde categorie winkels mikken deze vooral op toeristen en dagjesmensen. Dit soort winkels kan – naast het maken van reclame – ook dienen als testpanel. Daarbij gaat het om het uitproberen van nieuwe smaken die – als ze aanslaan – vervolgens in supermarkten worden aangeboden.⁴⁴

Verticale integratie

Verticale integratie – i.e. het voeren van regie over de keten en het dicht bij de klant komen – is eveneens een belangrijke trend in de detailhandel. Zo lanceerde Jeansmerk G-Star onlangs een volledig in-house ontworpen, geproduceerde en gedistribueerde collectie schoenen. Een ander voorbeeld is Amazon dat verder bouwt verder aan een eigen modelabel. Op die wijze wil men minder afhankelijk worden van merken van anderen, meer (keten)marge kunnen behouden en nog relevanter worden voor klanten. Runkeeper, bekend van de hardloop-app, startte in februari 2016 met de verkoop van kleding. De via de app verzamelde data worden gebruikt om klanten een relevant en persoonlijk aanbod te doen.⁴⁵

Menging detailhandel en horeca ("blurring")

Er is ook steeds meer sprake van overlap tussen detailhandel en horeca. Te wijzen in dit verband is bijvoorbeeld op de aanwezigheid van filialen van La Place in de voormalige

⁴⁰ In 2017 gaat Ikea - onder de noemer 'smaakmakers' - het foodassortiment verder uitbreiden met onder meer granenmixen, kruidenmixen, smaakmakers voor thee en water en 'kaviaar' op basis van zeewier. Zie: <http://www.distrifood.nl/branche-bedrijf/nieuws/2016/12/ikea-breidt-supermarktassortiment-uit-101104004>.

⁴¹ <https://fd.nl/ondernemen/1161009/amazon-stapt-via-wells-fargo-in-studentenleningen>

⁴² UWV (2013). De detailhandel. Sectorbeschrijving.

⁴³ UWV (2013). De detailhandel. Sectorbeschrijving; <https://www.rijksmuseumshop.nl>.

⁴⁴ Artikel 'Hoeden of petten of dameskorsetten. De opkomst van de monowinkel', IN: De Volkskrant, 14 mei 2016.

⁴⁵ Rabobank (2016). Rabobank RetailUpdate. Maart 2016.



V&D vestigingen (tegenwoordig in de supermarkten van Jumbo en in de toekomst ook in de nieuwe warenhuizen die Hudson's Bay in Nederland gaat openen).⁴⁶ In Kaatsheuvel wordt een AH-filiaal gebouwd met een inpandig restaurant en een hotel boven de winkel.⁴⁷ Verder kan men in tal van andere (speciaal)zaken terecht voor een kopje koffie. Alcohol schenken (of zwaar alcoholische drank verkopen) in een winkel is op dit moment – op grond van de Drank- en horecawet – verboden en omgekeerd mogen horecazaken geen detailhandelsfunctie vervullen. Op dit moment loopt – mede met het oog op de evaluatie van de Drank- en horecawet in 2017- wel een experiment van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) met het 'mengen' van detailhandel en horeca. Landelijk doen 12 gemeenten aan de pilot deel.⁴⁸ De proef ligt gevoelig. Volgens kennisinstituut STAP vergroot de beschikbaarheid van alcohol de consumptie daarvan en daarmee de gezondheidsschade. Ook het ministerie van VWS staat kritisch tegenover het experiment. Toezicht op de naleving van de Drank- en horecawet ligt sinds 2013 echter bij de gemeenten.⁴⁹ Hoewel ook individuele slijters aan de pilot deelnemen, heeft de Koninklijke Slijtersunie er aangifte tegen gedaan, eerst (zonder succes) tegen de VNG en nadien tegen een individuele deelnemende gemeente (Nieuwegein). In laatstgenoemde zaak heeft de rechter de proef in strijd met de Drank- en Horecawet verklaard. Gemeenten mogen alleen 'onder bijzondere omstandigheden' afwijken van hun handhavingsplicht. De rechter besloot op basis daarvan dat de gemeente Nieuwegein moet optreden tegen winkeliers die drank schenken.⁵⁰

Winkelen als beleving

Bovengenoemde horeca-achtige activiteiten passen in het concept van 'winkelen als beleving' ook wel aangeduid met 'retailtainment'. Winkelen moet een 'feest' zijn en niet alleen 'boodschappen doen'. Daarom worden in steeds meer winkels ook allerlei andere activiteiten georganiseerd. Voorbeelden zijn signeer- en voorleessessies (boekhandels), modeshows (kledingzaken), in-store concerten en sessies van dj's (platenzaken maar ook andere winkels) etc.

Molenaar merkt in dit verband op dat klanten tegenwoordig veel waarde hechten aan toegevoegde waarde. Mensen hebben eigenlijk nog maar drie hoofdmotieven om een fysieke winkels te bezoeken: plezier, spanning en ontspanning. Nu de ratio (gemak, kosten) steeds meer consumenten naar internet en de winkels in het lage segment heeft getrokken, moeten winkeliers zich vooral concentreren op het bieden van – zoals Molenaar dat noemt – hedonistische (zintuiglijke, emotionele en sociale) meerwaarde. Een interessante ontwikkeling in dit verband is dat succesvolle ketens in het lage segment (zoals Action en Primark) zowel op rationeel (goedkoop) als op emotioneel vlak

⁴⁶ Zie: Rabobank (2016). Rabobank Retail Update. Maart 2016;

<http://www.distrifood.nl/formules/nieuws/2016/8/jumbo-ziet-omzet-la-place-groeien-101100401>;

<http://www.distrifood.nl/formules/nieuws/2016/5/jumbo-benaderd-door-hudsons-bay-10197330>.

⁴⁷ Het gaat hier om een samenwerking tussen Albert Heijn en hotelexploitant OOKs Hospitality & Leisure. Het concept brengt retail, food en gastvrijheid op een bijzondere manier bij elkaar. Het restaurant verwerkt verse producten uit de supermarkt die de houdbaarheidsdatum bijna bereikt hebben. Zo wordt ook een bijdrage geleverd aan het tegengaan van voedselverspilling. Zie: <http://www.distrifood.nl/branche-bedrijf/nieuws/2016/9/nieuwe-ah-kaatsheuvel-krijgt-restaurant-in-de-winkel-101100690>.

⁴⁸ Het betreft de gemeenten: Alkmaar, Beilen, Ede, Goes, Helmond, Oss, Roosendaal, Rotterdam, Sluis, Voorburg, Zeist en Zwolle. Zie: <http://www.foodvisie.nl/foodconcepten/artikel/2016/4/project-verlichte-regels-voor-winkelgebieden-leeft-1011062>.

⁴⁹ Artikel 'Een glaasje bij het schoenen passen. Vermenging winkels en horeca', IN: De Volkskrant, 12 maart 2015; <https://vng.nl/onderwerpenindex/veiligheid/drank-en-horecawet/nieuws/vng-start-pilot-mengvormen-winkelhoreca>; <http://www.slijtersvakblad.nl/Vaknieuws/6610/slijtersunie-doet-aangifte-tegen-vng.html>; <http://www.foodvisie.nl/wetgeving/nieuws/2016/4/vng-verrast-over-aangifte-slijtersunie-ook-slijters-doen-mee-aan-pilot-1011051>; <https://vng.nl/onderwerpenindex/veiligheid/drank-en-horecawet/nieuws/vng-reactie-op-brief-van-rijn-over-pilot-mengvormen-horeca>.

⁵⁰ <http://www.distrifood.nl/branche-bedrijf/nieuws/2016/7/streep-door-alcoholpilot-in-nieuwegein-10199655>.



(steeds nieuwe dingen) appelleren aan consumenten.⁵¹ Ondertussen neemt de hedonistische aantrekkingskracht van webwinkels ook toe.⁵²

Het belang van 'winkelen als beleving' wordt onderstreept door het recente onderzoek Nielsen Shopper Trends (2015-2016). Dit onderzoek laat zien dat de belangrijkste factoren bij de keuze van een winkel voor Nederlanders niet prijs-gerelateerd zijn. Bovenaan de top 3 staat 'prettige winkelervaring' (gestegen van de derde plaats in 2014). De overige factoren in de top 3 bleven ongewijzigd: 'prettige omgeving' en 'de artikelen die ik zoek, zijn gemakkelijk en vlot vindbaar'. 'Uitstekende klantenservice' steeg één positie naar de vijfde plaats.⁵³ Het belang van 'winkelen als beleving' wordt in de expertinterviews onderstreept.

Shop-in shop concept

Een shop-in-shop is letterlijk een winkel in een andere winkel. Door kleine oppervlaktes in de winkel te verhuren aan een andere winkel genereren de grote spelers - zoals de Bijenkorf en voorheen V&D - extra omzet.⁵⁴ Voorbeelden zijn onder meer een door Douwe Egberts geëxploiteerde Senseo winkel in de Bijenkorf, postagentschappen van PostNL en afhaalpunten van grote webwinkels in supermarkten als Albert Heijn en Jumbo⁵⁵ en een verse vismarkt van de duurzame visonderneming Fish Tales in een vestiging van Albert Heijn in Amsterdam.⁵⁶ Het voormalig V&D had onder meer vestigingen van Dixons, Perry Sport en La Place onder dak en het voormalige Macintosh filialen van Aktiesport. De faillissementen van Perry Sport en Aktiesport laten overigens zien dat dit concept niet zonder risico's is. Toen V&D en Macintosh de deuren moesten sluiten, ging voor beide sportketens zo veel omzet verloren dat men failliet ging.⁵⁷ Voor de deelsector webwinkels is in dit verband te wijzen op de portal-/ platformfunctie die bijvoorbeeld bol.com vervult voor een groot aantal kleine, gespecialiseerde webwinkels.⁵⁸

Directe verkoop door fabrieken in factory outletcenters (FOC's)

Een Factory Outlet Center (FOC) is een concentratie fabriekswinkels waar fabrikanten en handelaren partijen goederen (vaak merkkleding, maar bijvoorbeeld ook schoenen of sieraden) met hoge korting direct verkopen aan consumenten.⁵⁹ Daarbij gaat het veelal om voorraden oudere artikelen die uit de winkels worden teruggehaald bij de introductie van een nieuwe collectie. In het algemeen zijn de FOC's gesitueerd op een perifere locatie met lage grondkosten, goede bereikbaarheid en voldoende parkeergelegenheid. FOC's trekken klanten van grote afstand en zijn er mede daarom op gericht de klant het gevoel te geven 'een dagje uit' te zijn. Dat betekent dat extra aandacht wordt besteed aan zaken als een gezellige inrichting, speelgelegenheid voor kinderen en horeca-faciliteiten. Voorbeelden van FOC's in Nederland zijn onder meer:

⁵¹ Action heeft bijvoorbeeld slechts 1.500 permanente artikelen in de winkels. De overige 4.500 artikelen veranderen continu. Deze dynamiek maakt winkelen spannend. Zie: Artikel 'Winkelen bij Action is een soort schat zoeken', IN: De Volkskrant, 15 april 2016.

⁵² Molenaar, C. (2015). Kijken, kijken.....anders kopen; <http://twinklemagazine.nl/achtergronden/2015/03/de-aanbodeconomie-komt-nooit-meer-terug>.

⁵³ Zie: Nielsen (2016). Nielsen Shopper Trends NL 2015-2016; <http://www.nielsen.com/nl/nl/press-room/2016/changes-in-price-conscious-dutch-consumers-how-their-attitude-has-changed-in-the-past-year.html>.

⁵⁴ <https://nl.wikipedia.org/wiki/Shop-in-shop>.

⁵⁵ Albert Heijn heeft overigens de PostNL-balies in 156 van zijn supermarkten gesloten, omdat de drukte rond de servicebalie te groot werd. Alleen de 90 vestigingen, waar niet een PostNL-locatie in de directe omgeving is, hebben hun PostNL-balie behouden. Zie: <http://www.twinklemagazine.nl/nieuws/2016/04/albert-heijn-sluit-156-postnl-afhaalpunten/index.xml>. Jumbo heeft een aantal van PostNL-balies overgenomen.

⁵⁶ <http://www.distrifood.nl/formules/nieuws/2016/7/eerste-ah-met-shop-in-shop-fish-tales-10199540>.

⁵⁷ Artikel 'Britse keten koopt Perry', IN: De Volkskrant.nl, 18 maart 2016.

⁵⁸ Ook Franse en Duitse retailers verkopen tegenwoordig via bol.com producten aan consumenten in Nederland en België. Dit is mogelijk door een samenwerking tussen bol.com en de toeleveranciers Tradebyte (Duitsland) en Lengow (Frankrijk). Zie: http://www.twinklemagazine.nl/nieuws/2016/08/bol.com-opent-deuren-voor-duitse-verkopers/index.xml?utm_source=twbnbdag&utm_medium=email.

⁵⁹ Naast FOC's kunnen fabrikanten hun producten ook rechtstreeks verkopen via eigen merkwinkels los van een FOC en/of eigen webwinkels.



Batavia Stad in Lelystad (open sinds juli 2001), Designer Outlet Roermond (november 2001) en Rosada Fashion Outlet in Roosendaal (november 2006). Deze FOC's groeien in omzet en bezoekersaantallen.⁶⁰ Batavia Stad en Rosada breiden ook uit met duizenden vierkant meters. Momenteel zijn in Assen, Halfweg, Zoetermeer en Zevenaar eveneens (plannen voor) FOC's in ontwikkeling.⁶¹ FOC's scheppen in het algemeen veel werkgelegenheid. Keerzijde is de extra concurrentie voor/ negatieve impact op (de detailhandel in) de binnensteden.⁶² Daarmee staan FOC's feitelijk haaks op het streven in de Retailagenda naar vermindering/ concentratie/ verbetering van het aantal winkelmeters.

2.3 Feiten en cijfers over sector

De detailhandel vervult een cruciale functie bij de distributie van consumptiegoederen in de keten van fabrikant tot consument. Ruim 7 procent van de ondernemingen in Nederland is actief in de detailhandel, 8 procent van de werkgelegenheid komt uit de sector en het aandeel van in de toegevoegde waarde en investeringen in Nederland is 2 procent.⁶³ De detailhandel wordt daarom ook wel het kloppend hart van de economie en buurt genoemd.

2.3.1 Winkels en winkeloppervlak

Tabel 1 Aantal winkels naar type winkelgebied, 2013-2015

Aantal winkels naar type winkelgebied

	2013	2014	2015
Aantal verkooppunten	101.121	99.725	98.262
- Hoofdwinkelcentra	53.073	52.207	51.538
- Ondersteunende winkelcentra	20.463	20.288	20.352
- Verspreide winkels	24.051	23.724	23.330
- Grootschalige concentraties	3.534	3.506	3.042

Bron: Locatus en CBS

Bron: *Detailhandel.info*

In de sector zijn circa 98.300 verkooppunten, goed voor een werkgelegenheid van een kleine 507.400 fte's. Meer dan de helft van de verkooppunten is gevestigd in een hoofdwinkelcentrum. Voor de meeste winkelgebieden geldt dat - als gevolg van de crisis en de opkomst van het internet - het aantal winkels over de gehele linie aan het afnemen is. Ook in 2015 heeft deze tendens zich voortgezet.

Bijna 40 procent van de vierkante meter winkelvloeroppervlak is te vinden in de hoofdwinkelcentra. Wel zijn de winkels daar gemiddeld wat kleiner dan bij de verspreide winkels en met name in de grootschalige concentraties. Het aantal winkels is aan het dalen, maar de gemiddelde winkelomvang, gemeten in vloeroppervlak, is aan het stijgen.⁶⁴

⁶⁰ Er zijn ook minder succesvolle projecten, zoals winkelcentrum The Wall langs de A2 en MegaStores in Den Haag.

⁶¹ https://nl.wikipedia.org/wiki/Factory_outlet_center; Artikel 'Koopkastelen langs de snelweg', IN: De Volkskrant.nl, 13 februari 2016.

⁶² Om die reden zijn de plannen voor een FOC in Winschoten inmiddels van de baan. De gemeente ziet het FOC als een te grote bedreiging voor de detailhandel. Ook zou het van de gemeente een (te) forse investering op het gebied van infrastructuur vergen. Zie: <http://www.rtvnoord.nl/nieuws/161838/Outletcentrum-Winschoten-gaat-niet-door>.

⁶³ <http://detailhandel.info/index.cfm/retail>.

⁶⁴ <http://detailhandel.info/index.cfm/retail>.



2.3.2 Winkelleegstand

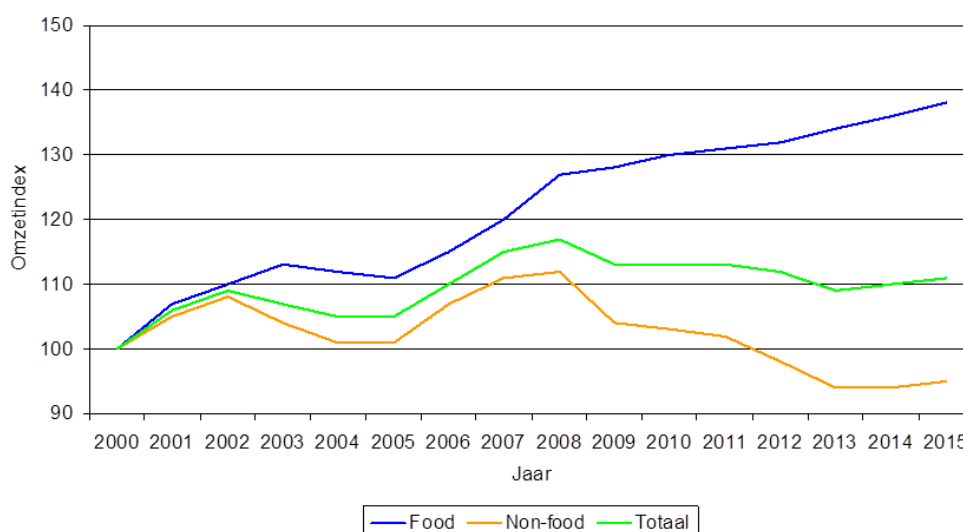
De afgelopen tien jaar nam – ondanks de zware economische crisis en toenemende online verkoop – de leegstand slechts met 3 procent toe. Deze beperkte stijging is deels te verklaren doordat leegkomende winkels een andere bestemming kregen (horeca, ambacht, dienstverlening etc.). In 2015 is de winkelleegstand per saldo gelijk gebleven.⁶⁵ In de eerste helft van 2016 is de winkelleegstand in aantal panden iets gedaald (van 7,4 procent op 1 januari tot 7,3 procent op 1 juli). In leegstaande winkelmeters is echter een stijging te zien van 7,7 procent op 1 januari 2016 tot 8,3 procent op 1 juli 2016). Dat betekent dat vooral grotere panden leeg zijn komen te staan, onder meer door het faillissement van V&D.⁶⁶

2.3.3 Omzet

De detailhandel realiseerde in 2015 een totale omzet van 100 miljard euro (excl. BTW) met een bruto toegevoegde waarde van bijna 22 miljard euro.⁶⁷

Onderstaande figuur laat zien dat – als gevolg van de crisis – de omzet in de detailhandel als geheel in de periode 2008-2013 daalde. Deze daling kwam voor rekening van de non-food, in de food was sprake van een verdergaande stijging. In 2014 en 2015 is over de gehele linie weer een omzetstijging te zien.

Figuur 2 Omzetontwikkeling detailhandel 2000-2015



Bron: CBS Statline

De onderstaande tabel toont de omzetontwikkeling in de periode 2013-2015 per winkel, per vierkante meter winkelvloeroppervlak (WVO), per fte en per werkzame persoon. Na een stijging van in 2014 laten de omzetten per winkel in 2015 weer een daling zien.

⁶⁵ <http://www.locatus.com/nederland/nieuws-en-informatie/winkelleegstand-in-2015-niet-toegenomen>.

⁶⁶ <http://www.locatus.com/retailreflect/2016/12/07/winkelleegstand-daalt-en-stijgt>.

⁶⁷ <http://detailhandel.info/index.cfm/retail>.



Tabel 2 Omzetkengetallen 2013-2015

	2013	2014	2015
Omzet per winkel x €1.000	727	741	766
Omzet per m ² WVO	2.681	2.699	2.743
Omzet per FTE	198.787	195.334	196.719
Omzet per werkzame persoon	114.191	111.905	112.756

Bron: Raming Panteia obv CBS en Locatus

Bron: Detailhandel.info

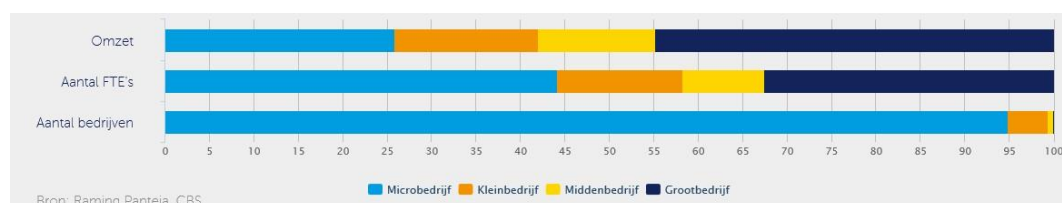
De omzetsijging zet in 2016 verder door. Volgens de Kwartaalmonitor Detailhandel heeft de detailhandel in het tweede kwartaal van 2016 0,5 procent meer omgezet dan in hetzelfde kwartaal van 2015. De verkopen (volume) groeiden met 0,4 procent. De omzet steeg hiermee voor het zevende kwartaal op rij. De omzetgroei was wel minder sterk dan in voorgaande kwartalen. Zo was de omzet in het eerste kwartaal nog 1,8 procent hoger dan een jaar eerder.⁶⁸

2.3.4 Verhouding tussen segmenten

Klein-midden-grootbedrijf

Het overgrote deel (99 procent) van de bedrijven in de detailhandel behoort tot het kleinbedrijf (minder dan tien werkzame personen), maar bij de midden- en grote bedrijven werkt wel circa 42 procent van het aantal fte's en wordt 58 procent van de omzet gerealiseerd.⁶⁹

Figuur 3 Omvang detailhandel naar bedrijfs grootte, 2015



Bron: Raming Panteia, CBS

Bron: Detailhandel.info

Bijna 63 procent van de winkels in de detailhandel wordt gerund door ondernemers die niet in samenwerkingsverband opereren. Ongeveer 14 procent van de winkels werkt samen en ruim 23 procent van de winkels behoort tot het grootwinkelbedrijf. Samenwerking in de detailhandel komt in verschillende vormen voor. Zo zijn er inkoopcombinaties (verenigingen), organisaties van onafhankelijke detaillisten die zich ten doel stellen te komen tot conditieverbeteringen voor de aangesloten leden door middel van bundeling van inkoopvolumes. Daarnaast is er het vrijwillig filiaalbedrijf waarbij zelfstandige ondernemers zich verbinden tot afname bij een bepaalde grossier en waarbij de aangesloten bedrijven zich presenteren onder een formulenaam. Tot slot komt franchising op grote schaal voor. Dit als een tussenvorm tussen het grootwinkelbedrijf en het vrijwillig filiaalbedrijf.⁷⁰

⁶⁸ CBS (2016). Kwartaalmonitor Detailhandel, tweede kwartaal 2016

⁶⁹ <http://detailhandel.info/index.cfm/retail>.

⁷⁰ Onafhankelijke ondernemers sluiten zich bij franchising aan bij een centrale formulebeheerder. De ondernemer is verplicht zich te houden aan de formule die de franchisegever noodzakelijk acht om het marketingconcept in stand te houden. Franchising bestaat in allerlei gradaties tussen 'zacht' en 'hard'. Zie: <http://detailhandel.info/index.cfm/retail>.



Deelsectoren

Onderstaand tabel geeft de ontwikkeling in 2015 weer van het aantal bedrijven in de detailhandel naar deelsector.

Tabel 3 Aantal bedrijven in de detailhandel naar deelsector, 4^e kwartaal 2014 en 2015

SBI 2008	Q4 2014	Q4 2015	Verdeling Q4 2015	Mutatie Q4 2015 t.o.v. Q4 2014
A-U Alle economische activiteiten	1.454.080	1.523.635		4,8%
47 Detailhandel (niet in auto's)	108.735	112.950	100,0%	3,9%
471 Supermarkten en warenhuizen	3.645	3.690	3,3%	1,2%
wv: 4711 Supermarkten	3.070	3.055	2,7%	-0,5%
4719 Warenhuizen e.d.	575	635	0,6%	10,4%
472 Winkels in voedingsmiddelen	10.220	10.330	9,1%	1,1%
473 Tankstations*	870	845	0,7%	-2,9%
474 Winkels in consumentenelektronica	2.555	2.565	2,3%	0,4%
475 Winkels in overige huishoudwaren	11.155	11.135	9,9%	-0,2%
476 Winkels in recreatieartikelen	6.580	6.450	5,7%	-2,0%
477 Winkels in overige artikelen	29.595	29.245	25,9%	-1,2%
478 Markthandel	11.070	11.530	10,2%	4,2%
479 Detailhandel, geen winkel of markt	33.045	37.165	32,9%	12,5%

* Tankstations houden zich in hoofdzaak bezig met de verkoop van motorbrandstoffen zoals benzine, diesel en lpg, maar fungeren veelal ook als gemakswinkel waar tal van andere producten te koop zijn.

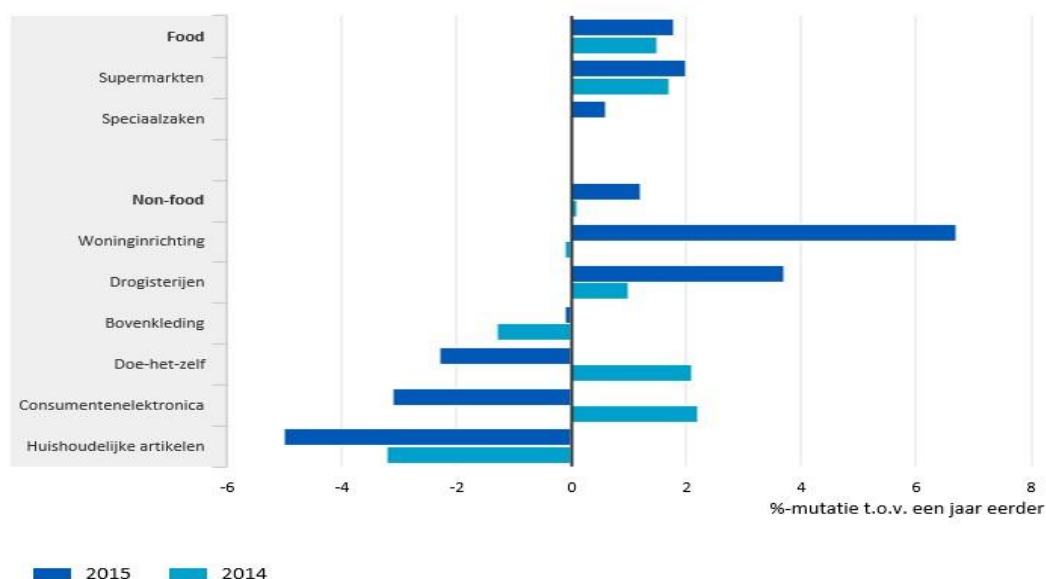
Bron: CBS Statline, bewerking Panteia

Het aantal bedrijven in de detailhandel nam in 2015 met 4 procent toe tegenover een overall stijging in alle economische sectoren samen van 5 procent. De sterkste toename was te zien bij de categorie 'detailhandel, geen winkel of markt' (waaronder webwinkels, colportage en straathandel vallen) gevolgd door de warenhuizen (waar naast de grote warenhuizen ook kleinere winkels met een algemeen assortiment non-food toe behoren) (respectievelijk +12,5 procent en +10,4 procent). Dalers waren de deelsectoren tankstations (-2,9 procent), winkels in recreatieartikelen (-2,0 procent), winkels in overige artikelen (-1,2 procent), supermarkten (-0,5 procent) en winkels in overige huishoudwaren (-0,2 procent).

Vervolgens laat figuur 4 de omzetontwikkeling naar deelsector van de detailhandel zien.



Figuur 4 Detailhandelsomzet naar deelsector, groei in % (jaar-op-jaar)



Bron: CBS

De omzetontwikkeling in 2015 per deelsector loopt nogal uiteen. Bij food springt vooral de naar verhouding sterkere groei bij de supermarkten in het oog. Net als in 2014 blijven de speciaalzaken daar ver bij achter. In de non-food profiteert woninginrichting van de aantrekkende huizenmarkt. Dit geldt – opvallend genoeg – niet voor doe-het-zelf. Drogisterijen – die normaliter vrij stabiel zijn – laten een forse groei zien. Naast doe-het-zelf tonen ook kleding, consumentenelektronica en vooral huishoudelijke artikelen een daling.⁷¹

Offline versus online verkoop

Hierboven is reeds gewezen op de in vergelijking met de andere deelsectoren sterke stijging van het aantal bedrijven in de deelsector 'detailhandel, geen winkel of markt'. Deze stijging komt vrijwel geheel voor rekening van de webwinkels (4791 postorderbedrijven, internetwinkels). In 2015 nam het aantal webwinkels met 13,5 procent toe. Het aandeel van de webwinkels in het totaal aantal detailhandelsbedrijven bedroeg in 2015 28 procent tegenover 25 procent een jaar eerder.⁷²

Van de tien retailformules met de meeste vestigingen in Nederland (Kruidvat, Albert Heijn, Gall & Gall, Jumbo, Blokker, Zeeman, Etos, Hema, Aldi en Keurslager) verkopen er op dit moment negen – direct of indirect – online. Alleen Aldi, de nummer 9 op de lijst, verdient in Nederland nog niet aan online verkoop.⁷³

Net als het aantal 'pure players' (i.e. webwinkels zonder fysieke verkoop) en 'multi-channelers' (i.e. fysieke winkels met ook internetverkoop), tonen ook de online bestedingen van Nederlandse consumenten een stijgende trend. Volgens de Thuiswinkel Markt Monitor – uitgevoerd door marketingbureau GfK in opdracht van brancheorganisatie Thuiswinkel.org i.s.m. PostNL – gaven Nederlandse consumenten in de eerste drie kwartalen van 2016 ruim € 14 miljard uit aan online aankopen van producten en diensten (NB: dit gaat dus niet alleen om online detailhandel, maar ook

⁷¹ Rabobank (2016). Rabobank Retail Update. Maart 2016; <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/handel-horeca/publicaties/artikelen/archief/2016/meer-omzet-detailhandel-in-december.htm>.

⁷² Bron: CBS Statline, bewerking Panteia.

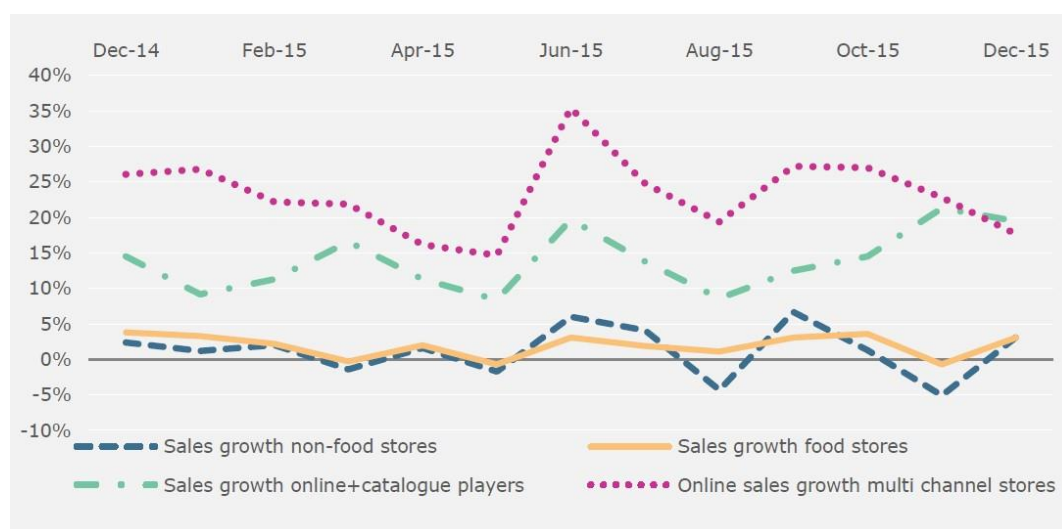
⁷³ De nummers 2, 3 en 7 behoren toe aan Ahold. Anders dan Gall & Gall verkoopt Etos echter niet zelf online, maar via Ah.nl. Het assortiment van Etos heeft ook een plek gekregen bij Ahold-dochter Bol.com. Zie: <http://twinklemagazine.nl/nieuws/2016/01/9-grootse-nederlandse-retailformules-verkopen-online/index.xml>.



om online verkoop van fysieke winkels en online verkoop van diensten). In het derde kwartaal zijn 41,65 miljoen online aankopen gedaan voor een bedrag van € 4,48 miljard. Dit betekent een omzetgroei van 28 procent ten opzichte van hetzelfde kwartaal in 2015. Zowel de online verkoop van producten als die van diensten groeit (in het derde kwartaal van 2016 met 30 respectievelijk 26 procent). Uitgaande van een verwachte omzet van € 5,8 miljard in het vierde kwartaal (met daarin Sinterklaas en kerst) wordt in 2016 naar verwachting een online omzet gerealiseerd van in totaal € 19,8 miljard. Zetten we de bestedingen aan online gekochte producten af tegen de totale consumptieve bestedingen aan detailhandelsgoederen, dan bedraagt het online aandeel inmiddels zo'n 14 procent.⁷⁴

De toename van het aantal webwinkels en online aankopen komen ook tot uiting in de ontwikkeling van detailhandelsomzet naar verkoopkanaal.

Figuur 5 Detailhandelsomzet naar verkoopkanaal, groei in % (jaar-op-jaar)



Bron: Rabobank (2016). Rabobank Retail Update. Maart 2016 (o.b.v. CBS).

In december 2015 lag de omzet van food winkels 3,1 procent hoger dan een jaar eerder. Dat kwam vooral door hogere volumes (+2.6 procent). Non-food winkels lieten eveneens een omzetstijging zien van ruim 3 procent (volume +2,8 procent, prijs +0,3 procent). Een factor hierbij was overigens de gunstige samenstelling van de koopdagen.

Online groeide de omzet in 2015 met 20 procent, fors hoger dan de groei van 11 procent in 2014. Waar de online omzet van winkels waarvan de verkoop via het internet een nevenactiviteit is (multi-channelers) in 2015 23 procent groeide, lieten de webwinkels (met als hoofdactiviteit verkoop via internet) een kleinere groei zijn (+18 procent).⁷⁵

Bovenstaande trends zetten in 2016 verder door. In het tweede kwartaal van 2016 groeiden volgens de Kwartaalmonitor Detailhandel de internetverkopen veel sterker dan de omzet van fysieke winkels. Was in detailhandel overall sprake van een groei van 0,5 procent, de omzet via het internet groeide met ruim 20 procent. Vooral pure webwinkels zagen hun opbrengst sterk stijgen, met bijna 24 procent. 'Multichannelers' lieten een omzetgroei van bijna 16 procent zien. Overall was de stijging 0,5 procent.⁷⁶

⁷⁴ Thuiswinkel.org (2016). Thuiswinkel Markt Monitor Q3 2016; <https://www.thuiswinkel.org/nieuws/3252/een-vijfde-van-de-online-kopers-shopt-met-smartphone>.

⁷⁵ Rabobank (2016). Rabobank Retail Update. Maart 2016; <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/handel-horeca/publicaties/artikelen/archief/2016/meer-omzet-detailhandel-in-december.htm>.

⁷⁶ CBS (2016). Kwartaalmonitor Detailhandel, tweede kwartaal 2016



Wat de toekomst van de 'pure players' betreft, verwachten we dat de kleinere spelers het loodje zullen leggen, behalve als het zeer specifieke niche players betreft. Bij de grotere spelers is het meer een kwestie van gradatie (Coolblue met fysieke winkels, Bol.com bij Albert Heijn), maar mogelijk gaan de grootste 'pure players' als Amazon (wel met marktplaats) en Alibaba uiteindelijk alles verslaan.



3 De huidige arbeidsmarkt van de detailhandel

Onderwerp van dit hoofdstuk is de huidige arbeidsmarkt in de detailhandel. Na uiteenzettingen over de vraag naar en het aanbod van arbeid, confronteren we beide met elkaar. Dit resulteert in een beschrijving van de huidige discrepanties op de arbeidsmarkt.

3.1 Vraag naar arbeid

3.1.1 Arbeidsproductiviteit

De detailhandelssector liet in de periode 1995-2015 een stijging van de arbeidsproductiviteit zien van in totaal ruim 40 procent. Dat komt neer op een gemiddelde stijging van 1,8 procent per jaar. Tussen de detailhandelsbranches bestaan grote verschillen. De sterkste stijging deed zich in de beschouwde periode voor bij winkels in wit- en bruigoed, kledingzaken en drogisterijen. De sterkste daling was te zien bij winkels in vrijetijdsartikelen, food-speciaalzaken, doe-het-zelf winkels en schoenenwinkels. Bij supermarkten, speelgoedzaken en schoenenwinkels was min of meer sprake van een stabilisatie.⁷⁷

3.1.2 Werkgelegenheid

Werkzame personen

Tabel 4 Werkzame personen (werknemers en zelfstandigen) alle economische activiteiten samen en detailhandel, 2010-2014 (x 1.000)

(Deel)sector	2010	2011	2012	2013	2014	Aandeel in 2014	Mutatie 2014 tov 2010
A-U Alle economische activiteiten	8778	8854	8836	8754	8739	100,0%	-0,44%
47 Detailhandel (niet in auto's)	852,6	864,9	882,7	887,1	900,1	10,3%	5,57%
471 Supermarkten en warenhuizen	294,4	303,5	318	324,5	341	3,9%	15,83%
472 Winkels in voedingsmiddelen	59,4	60	54,9	53,7	53,4	0,6%	-10,10%
473 Tankstations*	14,8	15,7	15,9	16,1	15,8	0,2%	6,76%
474 Winkels in cons. elektronica	23,1	21,9	20,8	19,3	18,8	0,2%	-18,61%
475 Winkels in overige huishoudwaren	99,2	101,8	97,8	92,6	93,5	1,1%	-5,75%
476 Winkels in recreatieartikelen	42	41,8	40,7	39,1	38,1	0,4%	-9,29%
477 Winkels in overige artikelen	259,9	264,4	266,2	261,5	257	2,9%	-1,12%
478 Markthandel	23,1	23,1	21,2	21,9	21,9	0,3%	-5,19%
479 Detailhandel, geen winkel of markt	36,7	32,7	47,2	58,4	60,5	0,7%	64,85%

* Tankstations houden zich in hoofdzaak bezig met de verkoop van motorbrandstoffen zoals benzine, diesel en lpg, maar fungeren veelal ook als gemakswinkel waar tal van andere producten te koop zijn.

Bron: CBS Statline; bewerking Panteia

Tabel 4 zet de samenstelling en ontwikkeling van de werkgelegenheid in de detailhandel af tegen die in de Nederlandse economie als geheel. In 2014 werkte 10 procent van alle werkzame personen (werknemers en zelfstandigen) in ons land in de detailhandel. In

⁷⁷ De arbeidsproductiviteit is hier gedefinieerd als bruto toegevoegde waarde per gewerkt uur. Zie: Henk Gianotten/Garma BV (2016). De retailtransitie. Retail anders wordt gewoon.



absolute aantallen ging het om ruim 900.000 personen. De detailhandel is daarmee één van de grootste werkgevers in Nederland. Qua werkgelegenheid de belangrijkste deelsectoren waren supermarkten (3,4 procentpunt), winkels in overige artikelen (2,9 procentpunt) en winkels in overige huishoudartikelen (1,1 procentpunt).

Terwijl de werkgelegenheid in ons land in de periode 2010-2014 in totaal met 0,4 procent kromp, was in de detailhandel sprake van een toename van ruim 5,5 procent. Met name de deelsector 'detailhandel geen winkel of markt' (voornamelijk webwinkels) liet een sterke stijging zien (64,9 procent). Ook in de deelsectoren supermarkten en warenhuizen en tankstations steeg de werkgelegenheid (15,2 procent respectievelijk 6,8 procent). In de overige deelsectoren daalde het aantal werkzame personen. Het sterkst was de daling in de deelsector winkels in consumentenelektronica, winkels in voedingsmiddelen en winkels in recreatieartikelen (respectievelijk -18,6 procent, -10,1 procent en -9,3 procent).

Werkgelegenheid naar persoonskenmerken

De werkgelegenheid in de detailhandel is naar persoonskenmerken als volgt te kenschetsen:

- **Geslacht:** In 2013 was 55,1 procent vrouw en 44,9 procent man (in fte's).⁷⁸ Er zijn vrouwen- en mannenbranches. Zo is in modezaken een ruime meerderheid van de werknemers vrouw en zijn in winkels in consumentenelektronica vooral mannen werkzaam. In de supermarktbranche is de verhouding man/vrouw nagenoeg gelijk.⁷⁹
- **Leeftijd - Vergrijzing:** In de detailhandel is – naast een hele grote groep jongeren – ook een steeds grotere groep ouderen werkzaam. Het aandeel jongeren (15-24 jaar) bedroeg in 2013 22,9 procent (tegenover 25,2 procent in 2008), dat van ouderen (45 jaar of ouder) 35,0 procent (tegenover 30,3 procent) (in fte's).⁸⁰ In werkzame personen is het aandeel jongeren groter en dat van ouderen kleiner: in 2012 was ruim 40 procent van de werkzame personen jonger dan 25 jaar, terwijl een kwart van de werkzame personen ouder was dan 45 jaar. De grote groep jongeren wordt vooral gevormd door scholieren/studenten die een bijbaan hebben in een winkel.⁸¹ Dit aantal zal volgens sommige experts alleen nog maar meer stijgen, niet alleen in supermarkten, maar ook in andere grootwinkelbedrijven. De oorzaak hiervan zijn vooral de steeds ruimere openingstijden. Voor irreguliere winkeltijden zoals 's avonds en in het weekend worden toch vaak jongeren ingezet. Op deze tijden is het lastig om vast personeel in te zetten. De positie van ouderen komt meer en meer onder druk te staan door de economische ontwikkelingen en kwalitatieve ontwikkelingen in de werkgelegenheid. Volgens UWV kan de gedeeltelijke afschaffing van het minimumjeugdloon (invoering naar verwachting medio 2017, zie paragraaf 4.5) een daling van de werkgelegenheid voor jongeren (in de detailhandel) tot gevolg hebben. Immers voor werkgevers wordt het duurder jongeren in dienst te nemen (en/of te houden).⁸² Panteia verwacht dat vooral tijdens reguliere werktijden mogelijk meer ouderen zullen worden ingezet in de detailhandel. In de avonduren, het weekend en zon- en feestdagen zal niet veel veranderen. Het zal lastig worden ouderen voor deze tijdstippen te werven.
- **Etniciteit:** In 2013 was van het personeel in de detailhandel 83 procent autochtoon en 17 procent allochtoon (tegenover 84,5 procent en 15,5 procent in 2008) (in fte's). Van de allochtonen was 7,3 procentpunt westers allochtoon, 2,5 procentpunt Turks, 1,8 procentpunt Marokkaans, 1,8 procentpunt Surinaams, 0,5 procentpunt Antilliaans/Arubaans en 3,2 procentpunt overig niet-westers allochtoon.⁸³

⁷⁸ <http://www.arbeidsmarktdetailhandel.nl>.

⁷⁹ Panteia (2012). Human Capital in de retail - Op weg naar 2020.

⁸⁰ <http://www.arbeidsmarktdetailhandel.nl>.

⁸¹ Kenniscentrum Handel (2013). Rapportage arbeidsmarkt- en onderwijsinformatie 2013/2014.

⁸² UWV (2016). UWV Detailhandel Arbeidsmarktupdate.

⁸³ <http://www.arbeidsmarktdetailhandel.nl>.



Warenhuizen hadden in 2012 de grootste diversiteit wat betreft etniciteit: van alle werkzame personen in warenhuizen was in 2012 25 procent van allochtone afkomst.⁸⁴

- **Opleidingsniveau:** Het functiegebouw binnen de detailhandel is een zandloper: aan de onderkant komt er werkgelegenheid bij, de middenkaderfuncties verdwijnen (want organisaties worden platter) en aan de bovenkant blijft de werkgelegenheid min of meer gelijk (of neemt iets toe). De functies bovenin worden complexer (en daarmee het vereiste opleidingsniveau hoger).⁸⁵ Dat speelt nog des te sterker in de webwinkels, waar met name veel vraag is naar gespecialiseerde ICT-ers, business analisten en marketeers. De verschillen tussen handjes en vakmanschap worden dus steeds groter. Daarmee neemt het loopbaanperspectief voor werknemers met een mbo-opleiding af: de functies in het middensegment zijn weg en de functies in het hogere segment zijn onbereikbaar. Dit werd ook regelmatig aangekaart in de voor dit onderzoek uitgevoerde expertinterviews.

In 2013 had 7,9 procent primair onderwijs (tegenover 7,1 procent in 2008), 27,8 procent lager secundair onderwijs (tegenover 31,3 procent), 53,8 procent hoger secundair onderwijs (tegenover 53,0 procent) en 10,5 procent hoger onderwijs (tegenover 8,6 procent) (in fte's).⁸⁶ Onderstaande tabel geeft per specifieke beroepsgroep in de detailhandel een beeld van de verdeling van de werkgelegenheid naar opleidingsniveau. In 2011 beschikte ruim de helft van de vakkenvullers en meer dan 40 procent van de verkopers niet over een startkwalificatie. Dit is voor een deel te verklaren doordat veel van deze functies worden vervuld door studenten die nog bezig zijn met hun opleiding.⁸⁷

Tabel 5 Opleidingsniveau naar beroepsgroep, 2011

In %	Vakkenvullers assistent verkopers	Verkopers (middelbaar)	Ondememers detailhandel
basisonderwijs	11%	6%	4%
vmbo, mbo-1	47%	35%	21%
havo/vwo, mbo	37%	49%	56%
hbo	3%	7%	14%
wo	1%	2%	3%

Bron: UWV (2012). *De detailhandel. Sectorbeschrijving (o.b.v. AIS van ROA)*.

Werkgelegenheid naar baankenmerken

Naar baankenmerken is het volgende beeld van de werkgelegenheid in de detailhandel te schetsen:

- **Grootwinkelbedrijf en MKB:** Van het personeel werkt circa 70 procent bij mkb-bedrijven en 30 procent bij de grootwinkelbedrijven
- **Werktijden en arbeidsduur:** De verruiming van de openingstijden van fysieke winkels – als gevolg van de concurrentie van webwinkels in combinatie met culturele veranderingen – leidt tot verruiming van werktijden. Iets vergelijkbaars geldt voor de webwinkels: de druk om zeer snel te leveren en daarmee de concurrentie voor te zijn wordt steeds groter. Dat betekent dat de werktijden voor het personeel van webwinkels eveneens ruimer worden. Door verruiming van de werktijden moeten werknemers (ook) op andere momenten beschikbaar zijn. De verruiming van de werktijden leidt tot een (verdere) toename van kleine contracten. Tussen 2008 en 2013 nam de gemiddelde omvang van de werkweek in de detailhandel af van 24,9 uur tot 24,1 uur. Het aandeel dat 0-20 procent van de

⁸⁴ Panteia (2012). Human Capital in de retail - Op weg naar 2020.

⁸⁵ Panteia (2012). Human Capital in de retail. Op weg naar 2020.

⁸⁶ <http://www.arbeidsmarktdetailhandel.nl>.

⁸⁷ UWV (2012). *De detailhandel. Sectorbeschrijving*.



voltijdswerkweek werkte, steeg in dezelfde periode van 3,2 procent naar 4,9 procent (in fte's).⁸⁸ Vrouwen werkten in 2012 gemiddeld zo'n 20 uur per week, de gemiddelde werkweek van mannen was met zo'n 28 uur beduidend langer.⁸⁹ Naar verhouding de meeste 'kleine baantjes' zijn er in de supermarkten. Veel – en vooral de jongere – werknemers in de detailhandel kiezen er bewust voor om niet fulltime te werken. Zij combineren hun baan combineren met een opleiding of zorgtaken. Als sector biedt de detailhandel voor deze parttimers veel mogelijkheden.⁹⁰ De verruiming van de werktijden maakt het nog beter mogelijk studenten en scholieren in te zetten op momenten dat zij geen school hebben. In de expertinterviews werd dit ook regelmatig genoemd: studenten/scholieren vooral 's avonds en in het weekend inzetten en vast personeel op de reguliere werktijden.

- **Positie in de werkkring (arbeidsrelatie):** Zowel het aandeel zelfstandigen als het aandeel oproepkrachten neemt in de detailhandel toe. In 2013 stond 66,5 procent als werknemer op de loonlijst (tegenover 68,9 procent in 2008), was 20,8 procent zelfstandige (tegenover 19,6 procent), 9,9 procent oproepkracht (tegenover 8,9 procent) en 2,5 procent directeur-grootaandeelhouder (tegenover 2,4 procent). Stagiaires en WSW-ers waren samen goed voor minder dan 0,5 procent (in fte's).⁹¹ Onder vakkenvullers bedroeg het aandeel flexwerkers in 2011 bijna 40 procent (voornamelijk jongeren); van de verkopers werkte 17 procent op flexibele basis (oudere medewerkers).⁹² In de interviews met jongeren kwam naar voren dat zij vaak werken onder een contract voor bepaalde tijd. Dit contract wordt vervolgens een aantal keer verlengd (tot het maximale aantal dat wettelijk is toegestaan). Bij het einde van het dienstverband stappen ze over naar een andere werkgever in de detailhandel en begint het 'contractencircus' opnieuw.

3.1.3 Vervangingsvraag

Naast uitbreidingsvraag (als gevolg van werkgelegenheidsgroei) is er vervangingsvraag, met name als gevolg van baan-baan mobiliteit, uitstroom in verband met ziekte/arbeidsongeschiktheid en pensionering.

Baan-baanmobiliteit

De arbeidsmarkt in de detailhandel kent een naar verhouding groot verloop. Van alle werknemers (in fte's) was gedurende het jaar 2013 38,8 procent of ingestroomd, of gestopt met werken in de detailhandel of beide. Vergeleken met 2008 (58,8 procent) was dat wel aanzienlijk minder. In genoemde periode nam het aantal 'blijvers' toe van 70,5 procent tot 82,0 procent.⁹³ Studenten en scholieren vormen bijna twee derde deel van alle instromers. Van degenen die stoppen met werken in de detailhandel gaat een groot gedeelte naar een andere economische sector.⁹⁴

Uitstroom als gevolg van ziekte/arbeidsongeschiktheid

Het ziekteverzuim in de detailhandel is lager dan in alle sectoren samen. In de periode 2011-2014 was sprake van een daling van het ziekteverzuimpercentage. Het jaar 2015 liet weer een stijging zien, overall van 3,8 procent naar 3,9 procent en in de detailhandel van 2,9 procent naar 3,0 procent (zie onderstaande figuur).

⁸⁸ <http://www.arbeidsmarktdetailhandel.nl>.

⁸⁹ Kenniscentrum Handel (2013). Rapportage arbeidsmarkt- en onderwijsinformatie 2013/2014

⁹⁰ UWV (2012). De detailhandel. Sectorbeschrijving.

⁹¹ <http://www.arbeidsmarktdetailhandel.nl>.

⁹² ROA (2012), Arbeidsmarktinformatiesysteem (AIS).

⁹³ <http://www.arbeidsmarktdetailhandel.nl>.

⁹⁴ Panteia (2012). Human Capital in de retail. Op weg naar 2020.



Figuur 6 Ziekteverzuimpercentage, alle economische activiteiten samen en detailhandel (niet in auto's), 2010-2015



Bron: CBS Statline; bewerking Panteia

Onderzoek van arbodienstverlener Capability onder (werknemers van) 200 winkelketens laat zien dat winkelpersoneel in 2015 gemiddeld 15 werkdagen verzuimde (30 procent meer dan in 2014) tegenover een landelijk gemiddelde van 9 werkdagen. Oorzaak van het naar verhouding hogere ziekteverzuim is volgens Capability niet zozeer de hoge werkdruk als wel de zware druk die men ervaart door wegblijvende klanten en de onzekere komst. Andere oorzaken zijn onder meer het ontbreken van baangarantie, verveling (hoe minder klanten, hoe minder het personeel te doen heeft), het ontbreken van continuïteit in de winkels (door kostenbesparende operaties en het niet meer aannemen van vaste krachten door de winkels) en de stroom berichten over faillissementen. Wat het laatste betreft: in 2015 waren met name werknemers van kleding- en schoenenwinkels vaak ziek, twee branches waar betreffend jaar flinke klappen vielen. Opvallend is ten slotte dat het verzuim op hoofdkantoren een stuk lager ligt dan in winkels. Naast bovengenoemde oorzaken – die vooral voor het personeel in de winkels gelden – is een mogelijke verklaring dat werknemers van het hoofdkantoor vaak meer betrokken zijn en dichter op veranderingen binnen de organisatie zitten.⁹⁵

Ziekte kan uiteindelijk resulteren in arbeidsongeschiktheid. Net als het ziekteverzuim is de arbeidsongeschiktheid onder werknemers in de detailhandel lager dan gemiddeld. Volgens cijfers van UWV nam het aantal lopende uitkeringen in het kader van de wet Werk en Inkomen naar Arbeidsvermogen (WIA) voor werknemers in de UWV-sector Detailhandel en Ambachten in 2014 met 10,2 procent toe tot 9.507. Het aantal WIA-uitkeringen per 100 verzekerden bedroeg 2,2. Landelijk ging het om een stijging van 12,4 procent en 3,0 uitkeringen per 100 verzekerden.⁹⁶

Uitstroom als gevolg van pensionering

De toenemende vergrijzing heeft extra uitstroom door pensionering tot gevolg. Een indicator voor de vergrijzing per sector is de generatie-index. Deze geeft de verhouding weer van het aantal 50 tot 60 jarigen in (een groep van) de werkzame beroepsbevolking ten opzichte van het aantal 30 tot 40 jarigen in (een groep van) de werkzame

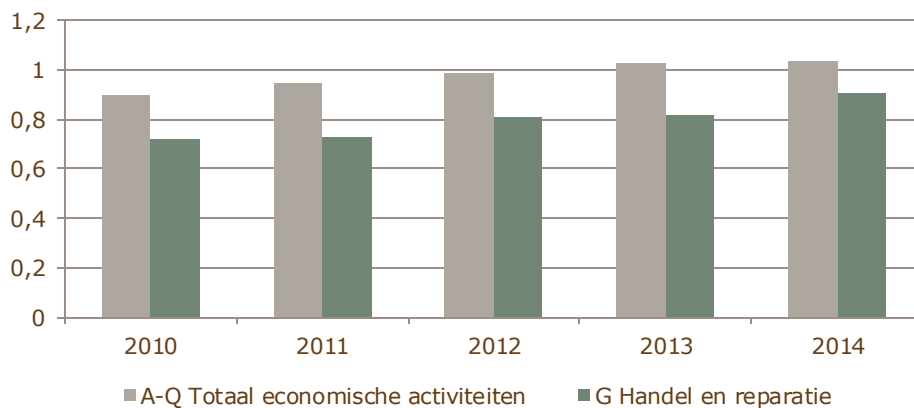
⁹⁵ Artikel 'Winkelpersoneel steeds vaker ziek. Verzuimen uit verveling', IN: De Volkskrant.nl, 31 maart 2016; <http://capability.nl/nl/infotheek/nieuws/verzuim-winkelpersoneel-stijgt-met-meer-dan-30-procent>; Capability (2016). Verzuim in Retail 2015.

⁹⁶ UWV (2015). Informatiesociale verzekeringen naar sectoren 2014.



beroepsbevolking. Bij een index van 1 zijn beide groepen in evenwicht. Wanneer de verhouding groter is dan 1, dan zijn de 50 tot 60 jarigen in de meerderheid.

Figuur 7 Generatie-index, alle economische activiteiten samen en handel en reparatie, 2010-2014



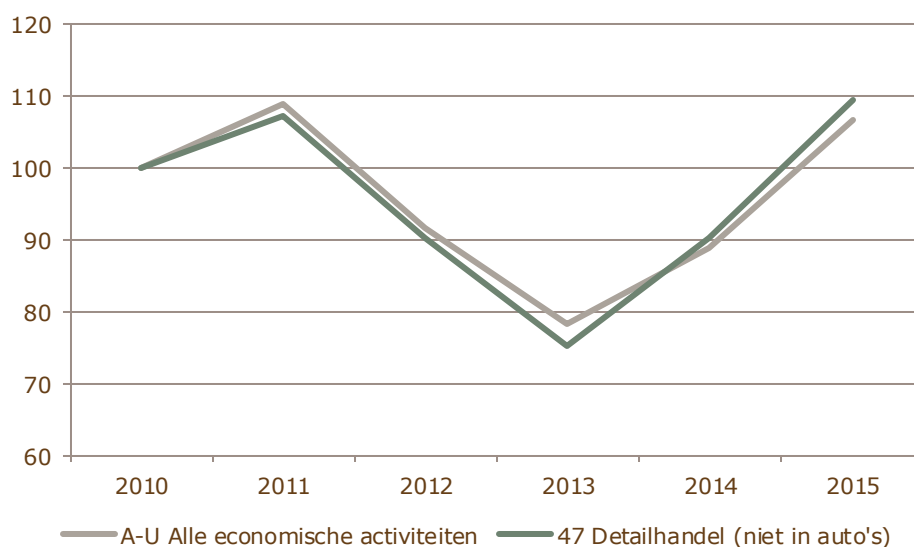
Bron: CBS Statline; bewerking Panteia

Bovenstaande figuur toont de stijgende trend van de generatie-index, zowel overall als voor de (bredere) sector handel en reparatie. Naar verhouding is het personeelsbestand in de sector handel en reparatie minder sterk vergrijsd dan alle sectoren samen. Het verschil wordt wel kleiner. In 2014 bedroeg de generatie-index overall 1,04 en in de sector handel en reparatie 0,91 (tegenover 0,9 en 0,72 in 2010).

3.1.4 Vacatures

Uitbreidings- en vervangingsvraag komen samen tot uiting in vacatures (ook wel aangeduid met onbezette arbeidsplaatsen of baanopeningen).

Figuur 8 Openstaande vacatures, totaal alle economische activiteiten samen en detailhandel, 2010-2015, jaargemiddelden, indexcijfers 2010=100



Bron: CBS Statline; bewerking Panteia

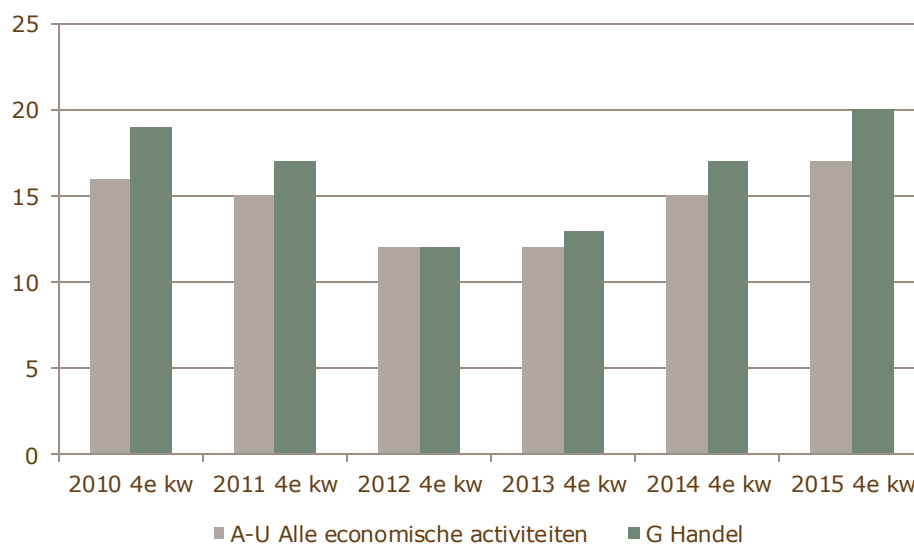
Het aantal openstaande vacatures in de detailhandel bedroeg in 2015 gemiddeld 13.700. Dit komt neer op 10,6 procent van alle openstaande vacatures in Nederland. Na een daling in 2012 en 2013 nam het aantal openstaande vacatures in de detailhandel in 2014 en 2015 weer toe. Per saldo stonden er in de detailhandel in 2015 9,6 procent



meer vacatures open dan in 2010 (voor alle economische activiteiten samen was dit 6,7 procent). De trendmatige ontwikkeling in de detailhandel in de periode 2010-2015 wijkt weinig af van het algemene beeld.

De vacaturegraad geeft het aantal openstaande vacatures per 1.000 banen weer. Als gevolg van het grote verloop is de vacaturegraad in de (detail)handel doorgaans hoger dan in alle sectoren samen. Onderstaande figuur illustreert dit voor de bredere sector handel. Met uitzondering van 2012 is in de periode 2010-2015 de vacaturegraad in de sector handel steeds hoger dan gemiddeld. Trendmatig is de ontwikkeling min of meer vergelijkbaar. In de handel was sprake van een daling in de jaren 2011 en 2012 en een stijging in de jaren daarna (overall was in 2013 nog sprake van een stabilisatie).

Figuur 9 Vacaturegraad, totaal alle economische activiteiten samen en handel, 4^e kwartaal 2010 – 4^e kwartaal 2015



Bron: CBS Statline; bewerking Panteia

In 2015 telde de detailhandel volgens UWV om en nabij 138 duizend nieuw ontstane vacatures. Dit komt neer op 17 procent van de totale vacaturemarkt; geen enkele andere sector in de economie heeft zo veel vacatures. In de periode 2010 tot en met 2013 was een daling te zien van het aantal ontstane vacatures in de sector met 24 procent. In de daaropvolgende jaren 2014 en 2015 was weer een sterk groeiende vraag naar nieuw personeel in de detailhandel te zien: in totaal kwamen er 33 duizend vacatures bij (+31 procent).⁹⁷

3.2 Aanbod van arbeid

Het aanbod van arbeid voor de detailhandel bestaat – naast de reeds in de sector werkende personen – vooral uit scholieren/studenten op zoek naar een bijbaan, gediplomeerde schoolverlaters en niet-werkende werkzoekenden. Daarnaast vormen – in theorie – arbeidsmigranten aanbod. In de detailhandel worden in winkels naar verhouding echter weinig arbeidsmigranten ingezet mede vanwege de intensiteit van de klantcontacten. Taal vormt een barrière. Dat geldt voor distributiecentra in minder sterke mate. Daar zijn dan ook naar verhouding veel arbeidsmigranten werkzaam. De verwachting is overigens wel dat het aanbod van arbeidsmigranten vanuit de Midden- en Oost-Europese (MOE) landen de komende jaren zal afnemen als gevolg van de daar aantrekkende economie en daardoor toenemende vraag naar arbeid. Dat afnemend

⁹⁷ UWV (2016). UWV arbeidsmarkupdate Detailhandel.

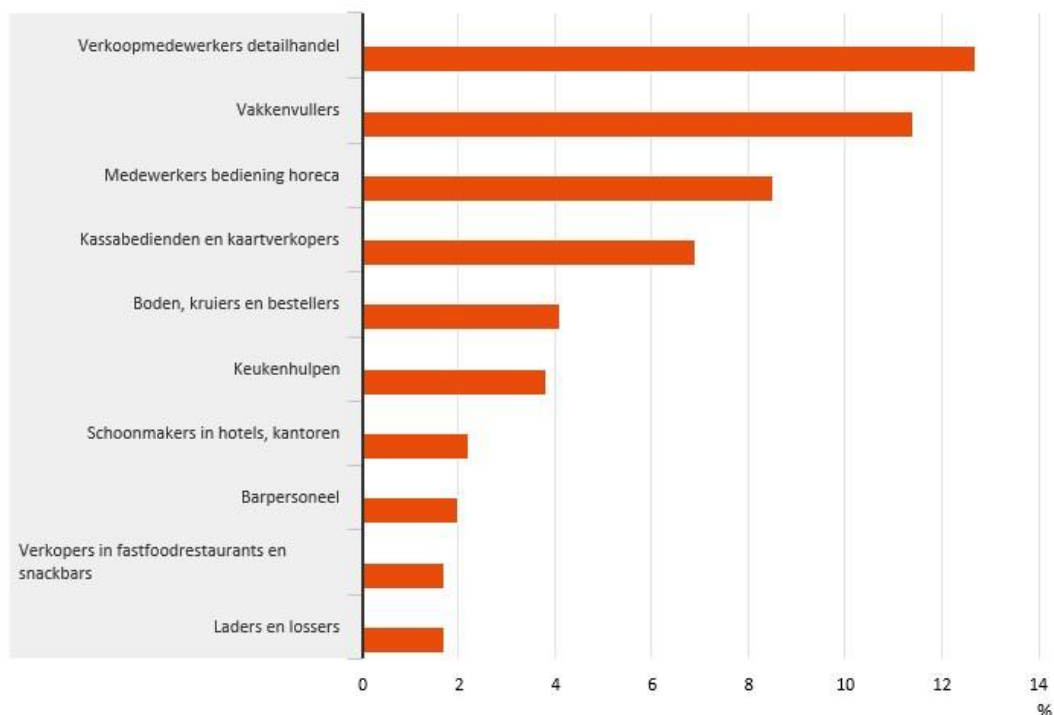


aanbod zou weer een stimulans kunnen vormen voor de mechanisering en robotisering van dc's.

3.2.1 Scholieren/studenten op zoek naar bijbaan

Het laatste decennium schommelt het aandeel jongeren (15-25 jaar) dat onderwijs volgt én een baan(tje) heeft tussen de 55 en de 60 procent. Het jaar 2008 liet een piek zien. Tijdens de crisis is het percentage gedaald. De sectoren, waarin de meeste jongeren die onderwijs volgen een baan vinden, zijn handel, vervoer en horeca. Bovenaan de top tien van de meest voorkomende baantjes (3^e kwartaal 2014) staan twee detailhandelsfuncties: verkoopmedewerker in de detailhandel (13 procent) en vakkenvuller (ruim 11 procent). De top drie wordt gecompliceerd door kelner of serveerster (bijna 9 procent). Gemiddeld bedroeg de werkweek van de onderwijsvolgende jongeren met werk 14 uur.⁹⁸

Figuur 10 Top 10 van bijbanen van onderwijsvolgende jongeren met werk, 3 e kwartaal 2014



Bron: CBS Statline (Arbeidsdeelname jongeren)

3.2.2 Onderwijs

Mbo

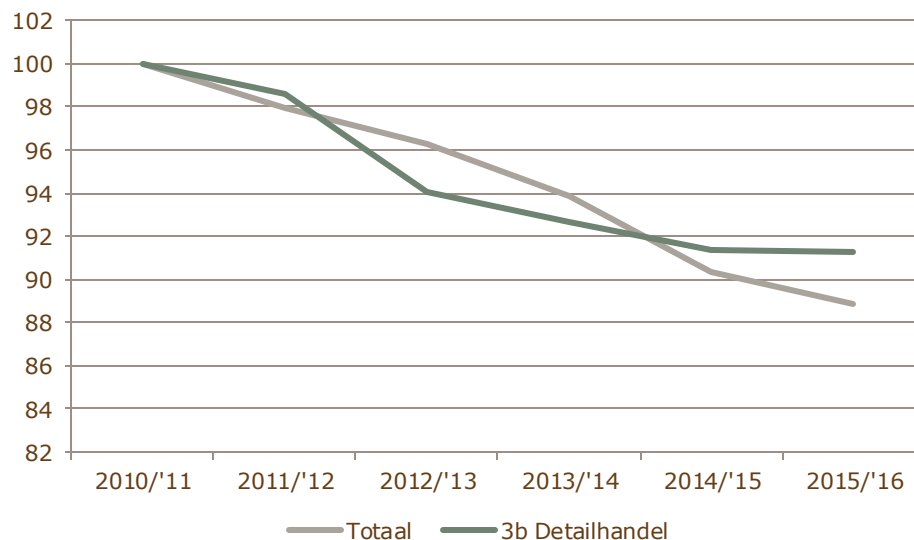
Figuur 11 toont de ontwikkeling van het aantal deelnemers aan de detailhandelsopleidingen op mbo-niveau. Overall is – deels als gevolg van demografische ontwikkelingen en studiekeuze van jongeren – sprake van een dalende tendens. In de studie jaren 2012/13 en 2013/14 was de daling voor het cluster detailhandel sterker dan voor alle opleidingen samen, in de beide jaren daarna juist minder sterk. Per saldo waren er in 2015/16 8,7 procent minder mbo-studenten in de detailhandel dan in 2010/11 (bij een gemiddelde daling van 11,2 procent). Absoluut bedroeg het aantal mbo-studenten in de detailhandel in 2015/16 33.600 tegenover 36.800 in 2010/11. In vergelijking met andere clusters stijgt het aantal mbo-studenten wel weer ten opzichte van 2014/2015. In een aantal expertinterviews komt naar voren

⁹⁸ <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/artikelen/archief/2015/verkoopen-vakkenvullen-en-serveren-populair-onder-scholieren-en-studenten.htm>



dat voor veel instromers handel geen gerichte keuze is. Ook lijkt het er op dat een vakdiploma geen noodzakelijke voorwaarde is voor een baan in de handel. Een hoge instroom van recent gediplomeerden vanuit andere sectoren geeft de indruk dat selectie van jonge medewerkers zich vaak richt op het opleidingsniveau in het algemeen.⁹⁹

Figuur 11 Mbo-deelnemers, totaal alle opleidingen en cluster detailhandel*, 2010/11-2015/16 (indexcijfers 2010/11 = 100)



*o.a. opleidingen tot ondernemer, filiaalbeheerder, verkoper en medewerker detailhandel.

Bron: CBS Statline; bewerking Panteia

Van de gediplomeerden van detailhandelsopleidingen die het mbo verlaten, gaat ruim de helft (58 procent) werken. Eén op de vier gediplomeerde mbo-verlaters kiest na een detailhandelsopleiding voor een vervolgopleiding buiten het mbo. Dit zijn vooral gediplomeerden op niveau 4 die doorstromen naar het hbo. Van de gediplomeerden die gaan werken, gaat driekwart (77 procent) in de handel aan de slag. Van hen heeft één op de vier een functie in het verlengde ligt van de gevolgde opleiding. Met name gediplomeerde mbo-bol'ers op niveau 3 en 4 zijn vaak in een andere functie werkzaam. Hoewel ze het juiste niveau hebben, missen ze de benodigde werkervaring. Daarom starten ze vaak op een lager niveau om vervolgens door te groeien naar een functie op hun feitelijke niveau.¹⁰⁰

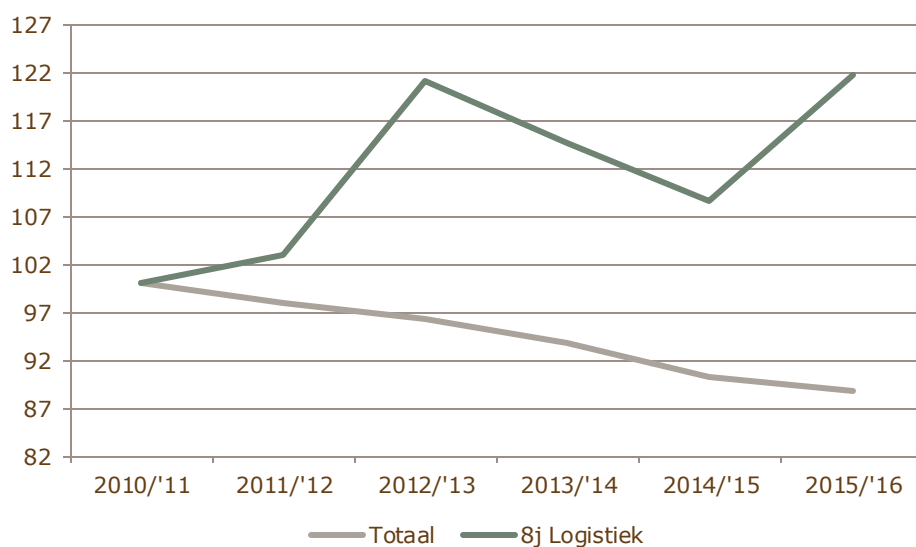
Voor de distributiecentra is met name het aanbod vanuit de logistieke mbo-opleidingen (logistiek medewerker, teamleider en supervisor) van belang. In tegenstelling tot de dalende trend voor alle mbo-opleidingen samen is in het cluster logistiek sprake van een stijgende tendens. Per saldo lag het aantal deelnemers aan de logistieke mbo-opleidingen in 2015/2016 21,7 procent hoger dan in 2010/2011 (bij een gemiddelde daling van 11,2 procent). In absolute aantallen ging het in 2015/2016 om 8.600 studenten tegenover 7.100 in 2010/2011.

⁹⁹ Kenniscentrum Handel (2013). Human Capital in de handel. Op weg naar 2020.

¹⁰⁰ Kenniscentrum Handel (2013). Rapportage arbeidsmarkt- en onderwijsinformatie 2013-2014.



Figuur 12 Mbo-deelnemers, totaal alle opleidingen en cluster logistiek*, 2010/11-2015/16 (indexcijfers 2010/11 =100)



*o.a. opleidingen tot medewerker/hoofd magazijn en logistiek medewerker

Bron: CBS Statline; bewerking Panteia

Hbo en wo

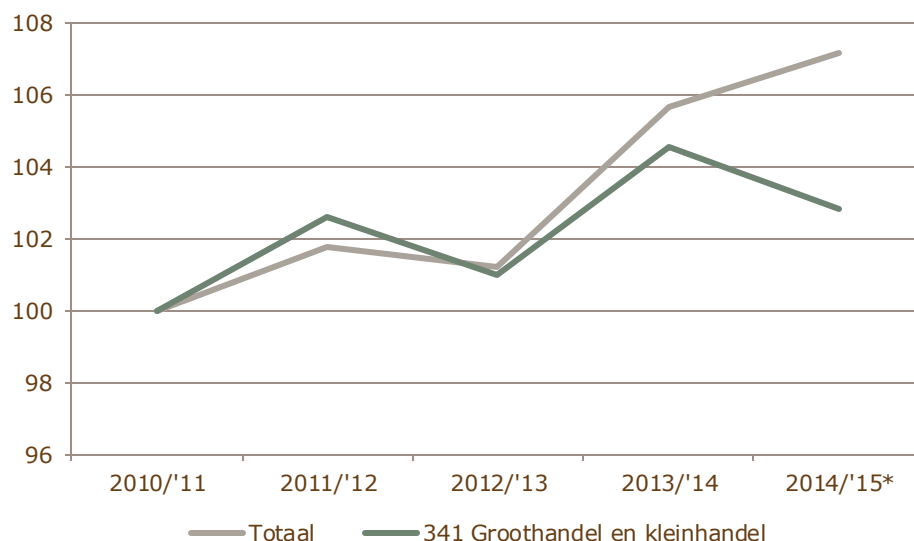
Populaire hbo-studies na een detailhandelsopleiding op mbo-niveau zijn Commerciële economie (CE), Management, Economie en recht (MER) en Small business en retail management (SB&RM). Small business en retail management (SB&RM) is de enige hbo-opleiding die direct aan de detailhandel is gelieerd. Binnen de bacheloropleiding kan ook een tweejarig deelprogramma worden gevolgd (Associate degree, Ad).¹⁰¹ Een in de expertinterviews veel genoemde voor de detailhandel relevante hbo-opleiding is ook de Hogere Hotelschool. Dit ook met het oog op het toenemend belang van service in detailhandel.

De volgende figuur geeft op basis van cijfers van CBS Statline de ontwikkeling van de ingeschreven hbo-studenten in het opleidingscluster groothandel en kleinhandel weer. Deze cijfers zijn op basis van deze bron niet verder uit te splitsen.

¹⁰¹ Kenniscentrum Handel (2013). Rapportage arbeidsmarkt- en onderwijsinformatie 2013-2014.



Figuur 13 Hbo-ingeschrevenen totaal alle opleidingen en cluster groothandel en kleinhandel, 2010/11 - 2014/15 16 (indexcijfers 2010/11 =100)



Bron: CBS Statline; bewerking Panteia

Anders dan in het mbo is in het hbo overall sprake van een stijgende tendens van het aantal ingeschrevenen. Dat geldt ook voor het cluster groothandel en kleinhandel. In de jaren 2010/11 tot en met 2013/14 was de ontwikkeling in dat cluster vergelijkbaar met die voor alle hbo-opleidingen samen. In 2014/15 daalde het aantal ingeschreven hbo-studenten in de groot- en kleinhandel, terwijl overall sprake was van een stijging. Per saldo waren er in 2014/15 2,8 procent meer hbo-studenten in de richting groot- en detailhandel dan in 2010/2011 (bij een gemiddelde stijging van 7,2 procent). In absoluut opzicht ging het in 2014/2015 om 31.900 hbo-studenten groot- en kleinhandel tegenover 31.000 in 2010/11.

Het aantal wo-studenten in de specifieke richting groot- en kleinhandel is zeer beperkt te noemen en fluctueert (mede daarom) nogal. In 2014/15 ging het om 76 wo-studenten tegenover 95 in 2010/11.¹⁰²

3.2.3 Arbeidsreserve

Het aanbod van bij UWV ingeschreven niet-werkende werkzoekenden in ons land steeg tussen februari 2015 en februari 2016 in totaal met 8 procent. Voor de beroepsgroepen winkelassistenten, verkopers en managers detail- en groothandel was de stijging naar verhouding sterker (respectievelijk 20 procent, 10 procent en 10 procent). Opvallend bij de verkopers is de naar verhouding sterke stijging bij kassamedewerkers (16 procent) en minder sterke stijging bij callcentermedewerkers e.d. (7 procent) (zie onderstaande tabel).

¹⁰² CBS Statline.

Tabel 6 Niet-werkende werkzoekenden, totaal alle beroepen en detailhandelsberoepen, februari 2015 en 2016

Beroepen	feb-15	feb-16	Mutatie
Totaal alle beroepen	894.040	964.074	7,8%
Winkelassistenten	8.079	9.721	20,3%
Verkopers	72.153	79.544	10,2%
vv Winkeliers en teamleiders detailhandel	2.931	3.247	10,8%
Verkoopmedewerkers detailhandel	36.600	40.779	11,4%
Kassamedewerkers	7.873	9.090	15,5%
Callcentermedewerkers outbound en overige verkopers	24.749	26.428	6,8%
Managers detail- en groothandel	6.191	6.811	10,0%

Bron: UWV werk.nl; bewerking Panteia

Voor de distributiecentra (dc's) zijn vooral de logistieke beroepen relevant. De volgende tabel biedt inzicht in de ontwikkeling van het aantal niet-werkende werkzoekenden in de voor de dc's in de detailhandel meest relevante logistieke beroepen.

Tabel 7 Niet-werkende werkzoekenden, totaal alle beroepen en meest relevante logistieke beroepen, februari 2015 en 2016

Beroepen	feb-15	feb-16	Mutatie
Totaal alle beroepen	894.040	964.074	7,8%
Laders, lossers en vakkenvullers (inclusief winkelassistenten)	35.091	39.622	12,9%
Transportplanners en logistiek medewerkers	12.931	13.785	6,6%
Managers logistiek	2.420	2.559	5,7%

Bron: UWV werk.nl; bewerking Panteia

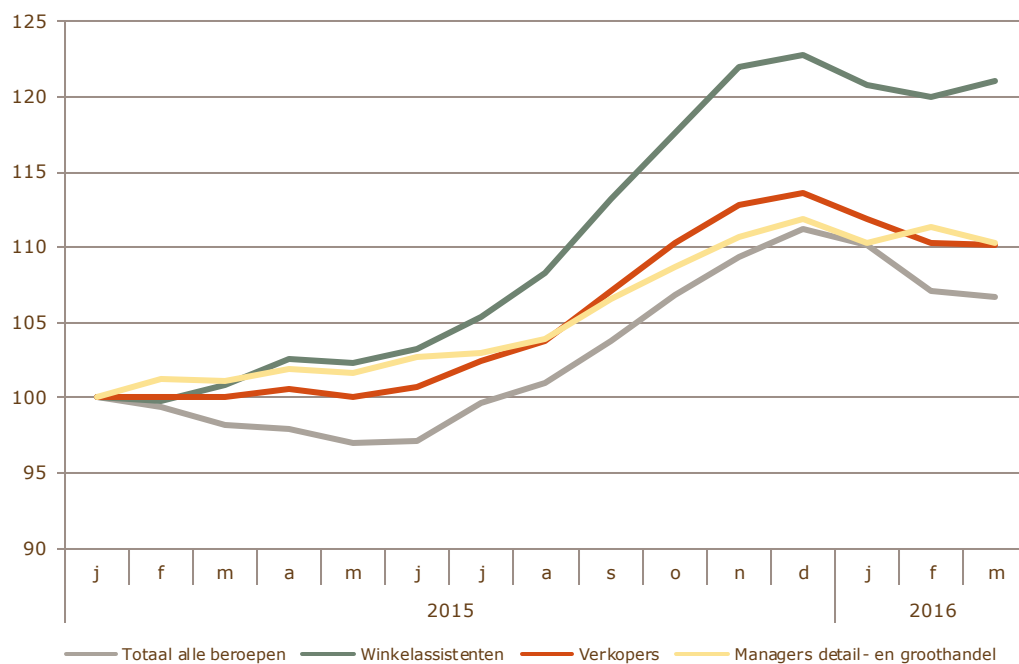
De stijging van de werkloosheid onder laders, lossers en vakkenvullers was met 13 procent duidelijk sterker dan het gemiddelde van 8 procent voor alle beroepen samen. Voor transportplanners en logistiek medewerkers en managers logistiek was de stijging naar verhouding iets minder sterker (7 procent respectievelijk 6 procent).

Onderstaande figuren bieden een gedetailleerder beeld van de ontwikkeling van het aantal niet-werkende werkzoekenden vanaf begin 2015.

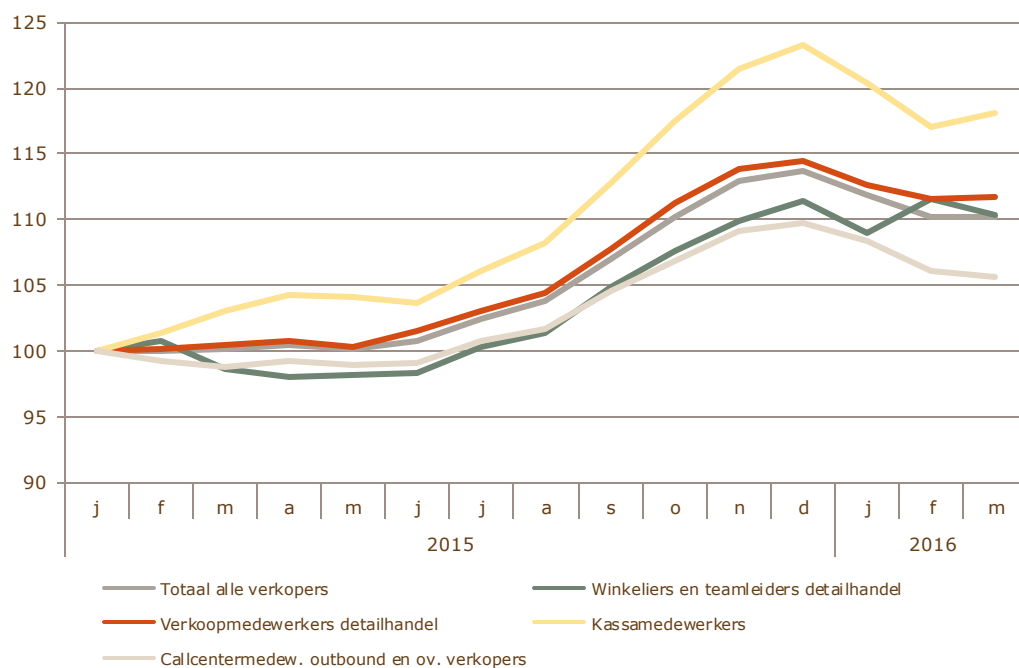


Figuur 14 Niet-werkende werkzoekenden, totaal alle beroepen en detailhandelsberoepen, januari 2015 tot en met maart 2016 (indexcijfers januari 2015 = 100)

Detailhandelsberoepen



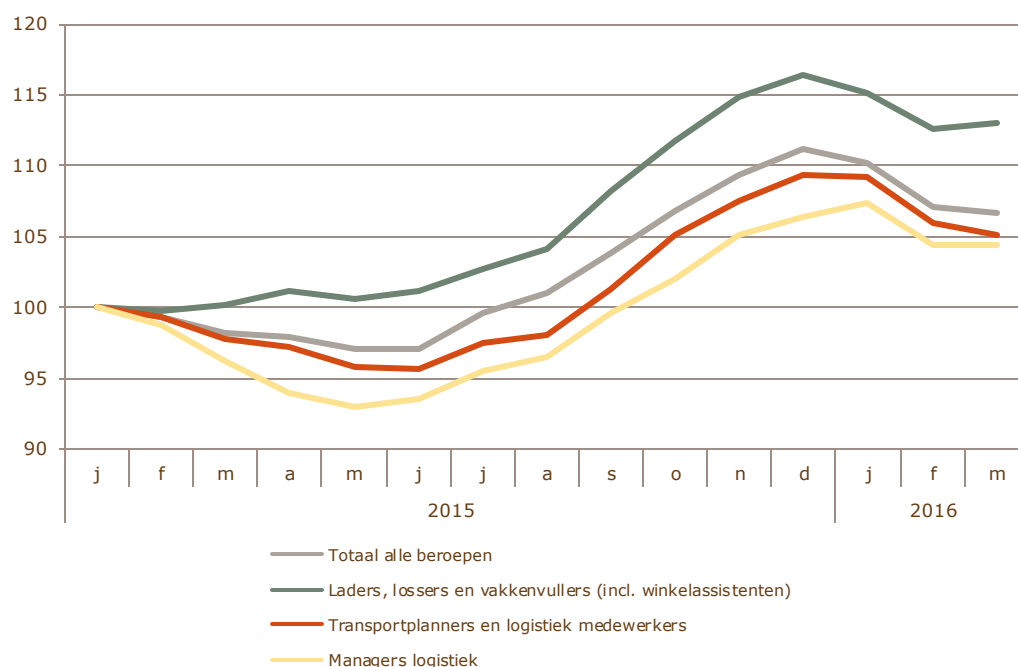
Verkopers nader uitgesplitst



Bron: UWV werk.nl; bewerking Panteia



Figuur 15 Niet-werkende werkzoekenden, totaal alle beroepen en logistieke beroepen, januari 2015 tot en met maart 2016 (indexcijfers januari 2015 = 100)



Bron: UWV werk.nl; bewerking Panteia

Bij het bovenstaande past de algemene kanttekening dat de stijging van het aantal niet-werkende werkzoekenden in ons land deels te verklaren is door het zogenaamde 'encouraged worker' effect. Meer mensen schrijven zich als werkzoekende in bij UWV, omdat men als gevolg van het economisch herstel de kans op het vinden van baan hoger inschat. Voor de detailhandelsberoepen zal van dit effect - gezien de in de beschouwde periode ongunstige ontwikkelingen binnen de detailhandel - minder sprake zijn geweest.

Dat in de detailhandel opleidingsniveau en -richting voor beginnende medewerkers een minder grote rol speelt dan in veel andere sectoren, biedt kansen voor niet-werkende werkzoekenden:

- Naar schatting van UWV zijn in 2015 ruim 19 duizend mensen vanuit de WW ingestroomd in een baan in de detailhandel. Daarvan had meer dan de helft (58 procent) - voordat men werkloos werd - reeds baan in de sector; de rest was eerder werkzaam in een andere sector (vaak de zakelijke dienstverlening, zorg of groothandel) of via een uitzendorganisatie.
- Vooral aan jongere werklozen biedt de detailhandel kansen: van de WW'ers die een baan in de detailhandel vonden, was meer dan de helft jonger dan 35 jaar.
- Het lukt gemiddeld 6 van de 10 personen, die vanuit de detailhandel de WW instromen, binnen een jaar weer een baan te vinden. Een deel daarvan gaat - soms noodgedwongen - een functie bekleden buiten de detailhandel. Voor verkopers liggen dergelijke overstapberoepen voornamelijk in de sfeer van horeca, klantcontact, administratie/secretarieel en commercieel. De arbeidsmarkt voor administratieve/secretariële functies biedt op dit moment niet veel kansen. Betere perspectieven zijn er - mede gezien de sterke ontwikkeling van de e-commerce - op het gebied van klantcontact.¹⁰³

¹⁰³ UWV (2016). UWV arbeidsmarkupdate Detailhandel.



3.3 Confrontatie van vraag en aanbod

3.3.1 Kwantitatieve discrepanties

Confrontatie van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt in de detailhandel kan leiden tot het constateren van mismatches in kwantitatieve zin, ook wel aangeduid met kwantitatieve arbeidsmarktdiscrepanties. Indicatoren voor kwantitatieve discrepanties zijn onder meer het aandeel moeilijk vervulbare vacatures en de spanning op de arbeidsmarkt.

Moeilijk vervulbare vacatures

Volgens het meest recente vacatureonderzoek van UWV werd in 2015 overall 23 procent van de vacatures door werkgevers als moeilijk vervulbaar beschouwd (tegenover 19 procent in 2011). Het aandeel moeilijk vervulbare vacatures lag in 2015 voor de sector detailhandel en autohandel op 14 procent (voor 2011 zijn geen gegevens beschikbaar) en voor de functiegroep winkelpersoneel op 10 procent (tegenover 7 procent in 2011).¹⁰⁴

Performa vraagt in haar jaarlijks HR-trendonderzoek onder interne en externe HR- en salarisprofessionals in Nederland onder meer in hoeverre zij in het lopend en komend jaar problemen (verwachten te) ondervinden in de werving en selectie. In de sector groot- en detailhandel ondervindt in 2016 35 procent problemen in de werving en selectie. Een bijna even grote groep (34 procent) zegt dergelijke problemen de komende 12 maanden te verwachten. Het onderzoek laat verder zien dat na technici en onderhoudsmedewerkers (in 2016 41 procent), ICT-ers (36 procent) en productie-/operations-medewerkers (31 procent) de meeste problemen worden ondervonden in de werving en selectie van verkoopmedewerkers (30 procent). Met name op hbo-niveau zijn de vacatures voor verkoopmedewerkers moeilijk vervulbaar. Maar liefst 68 procent van de respondenten geeft aan moeite te hebben bij het vinden van een geschikte kandidaat voor een verkoopfunctie op hbo-niveau.¹⁰⁵

Spanning op de arbeidsmarkt

De Spanningsindicator Arbeidsmarkt van UWV wordt berekend door het geschatte totaal aantal openstaande vacatures te delen door het aantal bij UWV ingeschreven niet-werkende werkzoekenden die korter dan een half jaar werkloos zijn. De indicator kan een getal geven tussen 0 en oneindig. Hoe hoger het getal, hoe hoger de spanning op de arbeidsmarkt voor werkgevers. Bij een indicator van 0 is de arbeidsmarkt zeer ruim, want er zijn geen openstaande vacatures. Bij veel openstaande vacatures ten opzichte van het aantal kortdurend werklozen is de arbeidsmarkt zeer krap. Onderstaande tabel geeft de typering van de arbeidsmarkt weer voor detailhandelsberoepen in de periode 2011-2015 (peildatum ultimo jaar).

¹⁰⁴ UWV (2016). Vacatures in Nederland

¹⁰⁵ Performa (2016). HR Trends 2016-2017. Deel 1: De functie van HR. Factsheet "HR-professional verrast door krapte op de arbeidsmarkt".



Tabel 8 Spanningsindicator Arbeidsmarkt, totaal alle beroepen en detailhandelsberoepen, 2011-2015 (peildatum ultimo 4^e kwartaal)

Beroepen	2011	2012	2013	2014	2015
Totaal alle beroepen	ruim	ruim	ruim	ruim	ruim
Winkelassistenten	gem	gem	ruim	gem	gem
Verkopers	gem	ruim	ruim	gem	gem
vv Winkeliers en teamleiders detailhandel	gem	gem	ruim	ruim	ruim
Verkoopmedewerkers detailhandel	gem	ruim	ruim	ruim	gem
Kassamedewerkers	ruim	ruim	ruim	ruim	ruim
Callcentermedew. outbound en overige verkopers	gem	ruim	ruim	gem	gem
Managers detail- en groothandel	ruim	ruim	ruim	ruim	ruim

Bron: UWV werk.nl; bewerking Panteia

Eind 2015 was - net als een jaar eerder - de arbeidsmarkt voor winkelassistenten en verkopers (typering gemiddeld) krappere dan die voor alle beroepen samen (typering ruim). Kijken we naar de onderscheiden categorieën verkopers dan is de krapte onder verkoopmedewerkers detailhandel en callcentermedewerkers outbound & overige verkopers (gemiddeld) groter dan die voor winkeliers & teamleiders detailhandel en kassamedewerkers (ruim). De arbeidsmarkt voor managers detail- en groothandel is ruim. Vergeleken met 2014 is de arbeidsmarkt voor verkoopmedewerkers detailhandel in 2015 krappere geworden (van ruim naar gemiddeld). In de overige onderscheiden beroepsgroepen is de spanning niet veranderd.

Voor de distributiecentra zijn vooral de logistieke beroepen relevant. De volgende tabel toont de typering van de arbeidsmarkt voor de voor de dc's in de detailhandel relevante logistieke beroepen in de periode 2011-2015.

Tabel 9 Spanningsindicator Arbeidsmarkt, totaal alle beroepen en meest relevante logistieke beroepen, 2011-2015 (peildatum ultimo 4^e kwartaal)

Beroepen	2011	2012	2013	2014	2015
Totaal	ruim	ruim	ruim	ruim	ruim
Laders, lossers en vakkenvullers*	ruim	ruim	zeer ruim	ruim	ruim
Transportplanners en logistiek medewerkers	gem	ruim	ruim	gem	gem
Managers logistiek	ruim	ruim	ruim	ruim	ruim

*Incl. winkelassistenten

Bron: UWV werk.nl; bewerking Panteia

Eind 2015 is de typering voor de spanning op de arbeidsmarkt voor de beroepsgroepen laders, lossers en vakkenvullers en managers logistiek ruim. Voor de transportplanners en logistiek medewerkers is op dezelfde peildatum de typering gemiddeld. Vergeleken met een jaar eerder is de spanning voor de drie beroepsgroepen niet gewijzigd.

Voor de deelsector webwinkels zijn ook ICT (vak)specialisten van belang. De arbeidsmarkt voor vakspecialisten was eind 2015 over de hele linie (software-applicatieontwikkelaars, databank- en netwerkspecialisten en gebruikersondersteuning ICT) krap tot zeer krap.

3.3.2 Kwalitatieve discrepanties en intransparantie

Naast kwantitatieve discrepanties, kan op de arbeidsmarkt in de detailhandel ook sprake zijn van kwalitatieve discrepanties en/of intransparantie. Het bestaan van kwalitatieve



discrepanties betekent dat vraag en aanbod er in voldoende mate zijn, maar dat deze niet op elkaar aansluiten. Van intransparantie (ofwel ondoorzichtigheid) is sprake wanneer vraag en aanbod er in voldoende mate zijn en ook op elkaar aansluiten, maar elkaar desondanks niet kunnen vinden. Dit kan te maken met wervingsgedrag van werkgevers en zoekgedrag van werkzoekenden. Ook kan sprake zijn van imago-problemen.

Veranderingen in functie-inhoud en competenties

Als de ontwikkeling van kennis en vaardigheden van werknemers geen gelijke tred houdt met organisatorische en technologische veranderingen, dan is sprake van kwalificatieveroudering. In de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) 2014 van TNO/CBS zegt bijna een kwart (23 procent) van alle werknemers in Nederland belangrijke nieuwe kennis of vaardigheden te missen. In de sector handel (groot- én detailhandel) is dat aandeel met 21,4 procent net iets lager. Kwalificatieveroudering doet zich in het algemeen iets meer voor onder hoog- dan onder laagopgeleiden. Naar leeftijd zijn de verschillen groter. Vooral de allerjongste en de alleroudste werknemers zeggen dat ze nieuwe kennis of vaardigheden missen. Daarbij speelt bij jongeren mee dat deze vaak ook een (bij- of start-)baan hebben onder hun opleidingsniveau.¹⁰⁶

Door de snel veranderende marktomgeving – waaronder de opkomst van internet, de omnichannel retailomgeving en de toenemende waarde die consumenten hechten aan beleving – worden in de detailhandel naast vakvaardigheden (waaronder digitale vaardigheden) ook sociale vaardigheden (waaronder gastheer/-vrouwschap en creëren van beleving) steeds belangrijker. In de selectie van het personeel met klantcontacten maar ook bij die van het hogere personeel komt het accent nadrukkelijker te liggen op de soft skills. In alle expertinterviews werd deze aspecten ook erkend. Anders dan in de technische sectoren betekent dit dat juist het relatieve belang van een opleiding in de verkoop belangrijker wordt. In een wat meer specifieke vorm speelt het toenemende belang van soft skills natuurlijk ook bij call center medewerkers die klantenservice- of verkoopfuncties hebben.

Het rapport 'Nieuwe beroepen in een omnichannel retailomgeving' van Quotus Research in opdracht van ROC RijnIJssel biedt inzicht in de nieuwe vaardigheden die van belang zijn voor de toekomstige detailhandelsmedewerker. De toekomstige detailhandelsmedewerker wordt in het rapport sociaal gezien omschreven als "een goed opgeleide gastheer/-vrouw, die de verschillende kanalen waarmee met de klant wordt gecommuniceerd weet te verbinden, ondernemend/initiatiefrijk is en zowel extern als intern kan samenwerken". Benodigde vakvaardigheden zijn onder meer een diepere/bredere kennis dan de klant, kennis van koop- en consumentengedrag, aanverwante vakkennis (onder meer op het gebied van (online) presenteren en creëren van (offline) beleving) en kennis van digitale technologie. Met dit soort vaardigheden wordt in de nieuwe mbo-profielen overigens al in toenemende mate rekening gehouden. Onderstaand tekstvak gaat – op basis van het rapport van Quotus Research – nader in op de nieuwe (sociale en vakmatige) vaardigheden van de toekomstige detailhandelsmedewerker. De expertinterviews onderstrepen dit beeld.

Nieuwe vaardigheden

Doordat consumenten via internet steeds sneller beschikken over informatie, weet men vaak sneller en meer van het product dan detailhandelsmedewerkers. Ook is een ontwikkeling waarneembaar in de richting van (geheel) geautomatiseerde c.q. (semi-)autonome winkels. Binnen de retail zorgt de opkomst van nieuwe technologieën voor een werkveld met systemen, apps, robots e.d. en dientengevolge minder én andersoortige banen. Er is behoefte aan "hogere

¹⁰⁶ <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/artikelen/archief/2015/bijna-kwart-werknemers-mistzegt-nieuwe-kennis-of-vaardigheden-te-missen.htm>



opgeleide, digitaal onderlegde en zeer humane detailhandelsmedewerkers die het merk volledig uitdragen en die bezieling geven aan de winkelbeleving". Dit vraagt - meer in detail - onder meer om de volgende sociale en vakvaardigheden:

Sociale vaardigheden:

- *Gastheer/-vrouwschap*: Het humane aspect krijgt - door de opkomst van de technologie - een groter belang dan ooit. Dat betekent dat de detailhandelsmedewerker zich verder dient te ontwikkelen als een gastheer of gastvrouw. Dit vereist vaardigheden zoals men die in de horeca aanleert.
- *Verbinden*: Daarnaast is in een omnichannel omgeving het verbinden van de verschillende kanalen, waarmee men met de consument communiceert, van groot belang. Men zal in het verkoopgesprek meer en meer gebruik gaan maken van verschillende - het verkoopproces ondersteunende - devices (bijvoorbeeld tablets). Dit vraagt enerzijds om kennis van de in de winkel gebruikte technologische opties en anderzijds om het kunnen maken van de "digitale connectie" met de "connected consumer".
- *Ondernemerschap*: Verder zal in de toekomst meer behoefte zijn aan initiatiefrijke, ondernemende medewerkers, die niet schromen potentieel kansrijke nieuwe ideeën uit te proberen.
- *Samenwerking*: Ook neemt de behoefte toe aan samenwerking. Daarbij gaat het zowel om externe samenwerking (bijvoorbeeld binnen winkelgebieden) als interne samenwerking. Binnen de winkel moeten inkoop, marketing en verkoop intensief samenwerken aan de optimale verkoopstrategie.

Vakvaardigheden:

- *Vakkennis*: De detailhandelsmedewerker dient dé specialist te zijn. Dat betekent dat zijn kennis - vergeleken met die van de klant - zowel diep (meer kennis) als breder kennis (zicht op alternatieven) moet zijn. Ook vraagt het om creativiteit en innovatievermogen.
- *Kennis van koop- en consumentengedrag*: Naast vakkennis is kennis van koop- en consumentengedrag onontbeerlijk (markttrends, consumententrends, trends in koopgedrag etc.). De detailhandelsmedewerker dient zijn doelgroep te kennen en daar zijn werk zo goed mogelijk op af te stemmen. Hiervoor moeten de medewerkers onder meer over goede "search skills" beschikken.
- *Aanverwante vakkennis*: De omnichannel omgeving vraagt om vaardigheden die enerzijds de presentatie online bevorderen (zoals het maken/delen van foto's en video's, schrijven van teksten, blogs e.d.) en anderzijds bevorderlijk zijn voor de beleving offline (zoals het organiseren van activiteiten in de winkel). Verder is in dit verband nog te wijzen op de voor het in opkomst zijnde 3D printen benodigde specialistische kennis.
- *Kennis van digitale technologie*: Naast basiskennis op het gebied van ICT zijn vaardigheden nodig voor onder meer:
 - Het ontwikkelen, inzetten en onderhouden van bedrijfspagina's op sociale media, websites en webwinkels en de koppeling hiervan aan de fysieke winkel;
 - Online marketing;
 - Search Engine Optimization (SEO), conversie optimalisatie (i.e. gebruik maken van data en feedback van gebruikers ter verbetering van het resultaat van sites);
 - Omgaan met devices als tablets, iBeacon¹⁰⁷ en digitale kassasystemen.¹⁰⁸

Volgens Quotus Research ontstaan door de behoefte aan deze nieuwe vaardigheden in de komende jaren veel nieuwe beroepen in de detailhandel. Een aantal voorbeelden:

¹⁰⁷ Dit is de verzamelnaam voor apparaten die - door smartphones e.d. te ontvangen - Bluetooth Low-Energy (BLE) signalen uitzenden. Deze zijn voor verschillende doeleinden te gebruiken: begroeting van klanten in de winkel met een pushbericht, betaling, indoor-navigatie etc. Zie: <http://ibeacon-nieuws.nl/wat-ibeacon/>

¹⁰⁸ Quotus Research (2015). Nieuwe beroepen in een omnichannel omgeving.



Nieuwe beroepen

- Website bouwer;
- Webshop bouwer;
- Productfotograaf;
- Product videomaker;
- Productbeschrijver;
- Expert winkeldigitalisering;
- Tablet advisor;
- Customer Support Expert;
- Designer;
- Expert toegevoegde waarde;
- Winkel gastheer/vrouw;
- Winkel evenement organisator;
- Winkelgebied initiator;
- Social Media Connector;
- Social Media Marketing Expert;
- Omnichannel Communicatie Expert.¹⁰⁹

Tegelijkertijd is er nog steeds behoefte aan personeel in de detailhandel waarvoor het fysiek zwaarder telt dan de attitude en vaak de opleiding ook niet belangrijk is. Dat speelt met name aan de logistieke kant van de winkels: vakkenvullers, personeel van distributiecentra e.d. Dit soort werk kan in principe door goedkope, laaggeschoold arbeidskrachten worden verricht: het gebeurt vaak door scholieren (vaak in de leeftijd onder 19 jaar) en arbeidsmigranten uit Midden- en Oost-Europese landen. Door mechanisering en automatisering neemt de behoefte aan deze fysieke arbeid echter wel af.

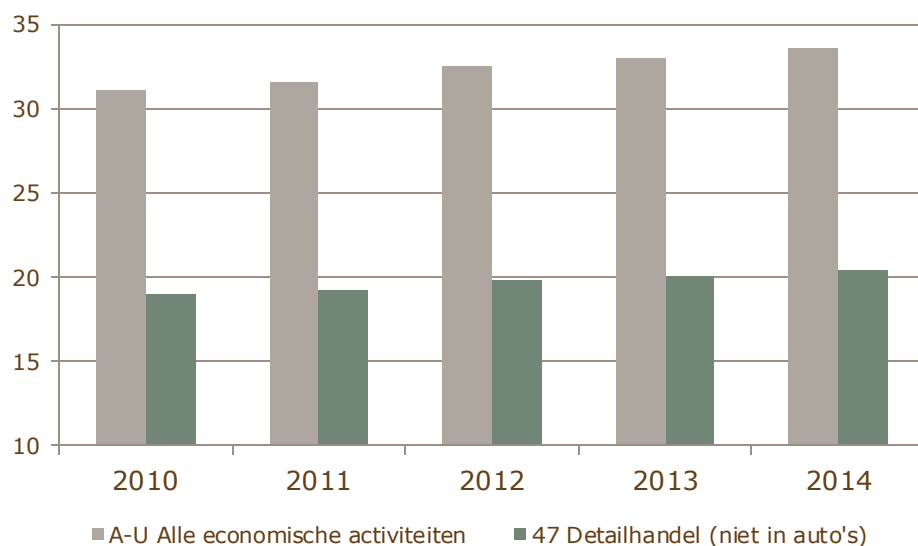
Arbeidsvoorwaarden

Het loonniveau in de detailhandel is lager dan gemiddeld. Het verschil met andere sectoren wordt ook steeds groter.

¹⁰⁹ Q uotus Research (2015). Nieuwe beroepen in een omnichannel omgeving.



Figuur 16 Beloning van werknemers per gewerkt uur, alle economische activiteiten samen en detailhandel, 2010-2014, in euro's per uur

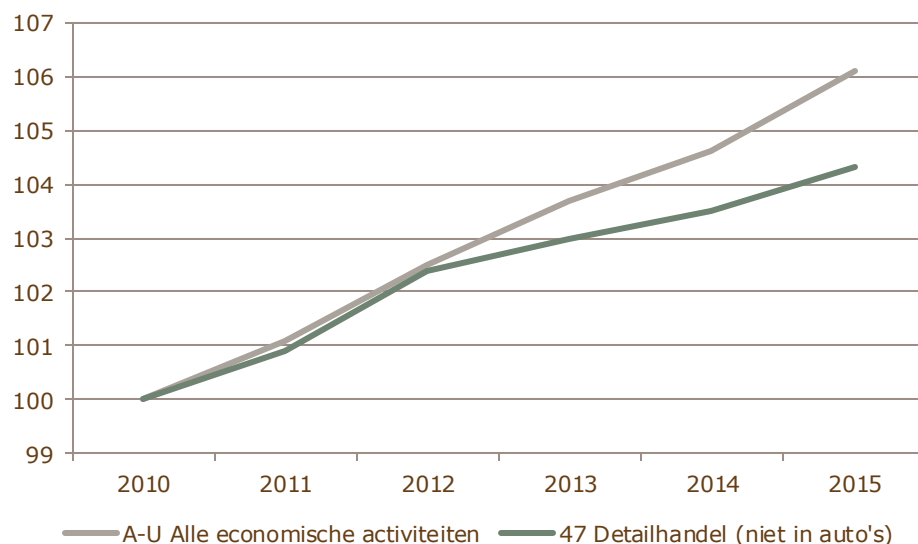


Bron: CBS Statline; bewerking Panteia

In 2010 bedroeg de beloning van werknemers¹¹⁰ gemiddeld 31,1 euro per uur, in de detailhandel was dit 19 euro (een verschil van 12,1 euro). In 2014 ging het om 33,6 en 20,4 euro (een verschil van 13,2 euro).

Vanzelfsprekend heeft het lagere loonniveau voor een belangrijk deel te maken met de aard van de werkzaamheden, de daarmee samenhangende samenstelling naar opleidingsniveau (lager), de leeftijdsopbouw van het personeelsbestand (jonger) in de detailhandel. De laatste jaren is echter ook sprake van een achterblijvende loonontwikkeling. De volgende figuur illustreert dit.

Figuur 17 Cao-lonen per uur incl. bijzondere beloningen, 2010-2015, indexcijfers (2010=100)



Bron: CBS Statline; bewerking Panteia

¹¹⁰ Beloning van werknemers is de totale vergoeding, in geld of in natura, die door een werkgever aan een werknemer verschuldigd is voor de arbeid die deze tijdens een verslagperiode heeft verricht. De beloning van werknemers is gelijk aan het totaal van lonen en sociale premies ten laste van werkgevers.



In 2010 en 2011 hield de cao-loonontwikkeling in de detailhandel nog gelijke tred met die in de Nederlandse economie als geheel. In de periode 2013-2015 blijft de loonontwikkeling in de sector echter achter. Per saldo was in de detailhandel het cao-loon per uur (inclusief bijzondere beloningen) in 2015 4,3 procent hoger dan in 2010. Gemiddeld was de stijging 6,1 procent.

Belangrijk om hier te noemen is dat er binnen de detailhandel verschillende cao's zijn en dus verschillende afspraken zijn over loonontwikkeling. Gemene deler is wel dat het nooit om grote loonsverhogingen gaat, maar om enkele tienden van procenten. In een aantal cao's is zelfs jaren geen salarisverhoging doorgevoerd (bijvoorbeeld de VGT-cao, waaronder onder meer C&A valt¹¹¹). Een veel gehoord argument in de interviews zijn de steeds kleiner wordende marges voor detaillisten.

Een ander punt dat in de expertinterviews regelmatig naar voren kwam, zijn de toeslagen. Het is volgens sommige stakeholders (met name uit de hoek van werkgevers) "niet meer van deze tijd" om toeslagen te betalen voor inconveniente uren (zoals 's avonds en in het weekend). Zoals eerder vermeld zouden op deze tijden jongeren kunnen worden ingezet die juist dan beschikbaar zijn. De vraag is natuurlijk of het arbeidsaanbod niet afneemt wanneer er op die momenten geen sprake meer is van toeslagen. Een ander gehoord punt is het afschaffen van het jeugdloon. Dit om het verschil tussen jonge en oudere werknemers te verkleinen. De Bijenkorf is het eerste bedrijf in de detailhandel dat daadwerkelijk het jeugdloon gedeeltelijk heeft afgeschaft¹¹².

Arbeidsomstandigheden

Op basis van de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) 2015 is alleen een beeld te schetsen van de arbeidsomstandigheden in de (groot- en detail)handel als geheel. De NEA biedt informatie over onder meer arbeidsongevallen, duurzame inzetbaarheid, fysieke arbeidsbelasting en psychosociale arbeidsbelasting (PSA). Onderstaande tabel vat een aantal belangrijke resultaten van de NEA 2015 samen.

Tabel 10 Arbeidsomstandigheden werknemers, totaal alle economische activiteiten en handel, 2015

Onderwerpen		A-U Alle economische activiteiten	G Handel	Vershil G tov A-U
Arbeidsongevallen				
Totaal werknemers met een ongeval	%	3	3,1	0,1
Werknemers ongeval zonder verzuim	%	1,7	1,7	0
Werknemers ongeval 1 dag of meer verzuim	%	1,4	1,4	0
Werknemers ongeval 4 dagen of meer verzuim	%	0,9	0,9	0
Letsel van recentste ongeval:				
- Lichamelijk letsel	%	2	2,1	0,1
- Geestelijk letsel	%	0,4	0,3	-0,1
- Onderscheid niet te maken	%	0,4	0,5	0,1
- Letsel onbekend	%	0,2	0,2	0
Duurzame inzetbaarheid				
Tevredenheid:				
- Tevreden met arbeidsomstandigheden	%	73,2	73,3	0,1

¹¹¹ <http://www.ad.nl/economie/onrust-onder-cenamp-a-personeel-al-acht-jaar-geen-loonsverhoging-a89a931c/>. In de laatste VGT-cao is inmiddels een – zij het zeer kleine – loonsverhoging overeengekomen.

¹¹² Jongeren vanaf 18 jaar die bij De Bijenkorf werken krijgen voortaan evenveel betaald als werknemers van 23 jaar en ouder. <http://nos.nl/artikel/2065211-de-bijenkorf-schaft-jeugdloon-gedeeltelijk-af.html>



Onderwerpen		A-U Alle economische activiteiten	G Handel	Vershil G tov A-U
- Tevreden met werk	%	76,4	73,8	-2,6
Langer doorwerken:				
- Leeftijd willen doorwerken	jaar	63	60,4	-2,6
- Leeftijd in staat doorwerken	jaar	62,7	61,2	-1,5
Actuele inzetbaarheid:				
- Voldoen aan fysieke eisen werk	%	89,8	89,7	-0,1
- Voldoen aan psychische eisen werk	%	90,7	92	1,3
- Makkelijk nieuwe functie eigen werkgever	%	47,9	49,4	1,5
- Makkelijk nieuwe baan andere werkgever	%	55	61,6	6,6
Fysieke arbeidsbelasting				
Regelmatig veel kracht zetten	%	20,4	28,3	7,9
Geluid en trillingen:				
- Regelmatig hard praten	%	7	4,7	-2,3
- Regelmatig te maken met trillingen	%	8,9	9,8	0,9
Gevaarlijk werk en gevaarlijke stoffen:				
- Gevaarlijk werk	%	4,3	2,5	-1,8
- Waterige oplossingen	%	15,8	10,4	-5,4
- Stoffen op huid	%	8,6	7,6	-1
- Ademt stoffen in	%	7,3	6,7	-0,6
- Besmette personen	%	5,2	3,2	-2
Werkhouding:				
- In ongemakkelijke werkhouding werken	%	10,3	9,5	-0,8
- Tijdens werk repeterende beweging maken	%	34,5	42,2	7,7
- Ur per dag aan beeldscherm voor werk	uren	3,9	3,2	-0,7
Psychosociale arbeidsbelasting (PSA)				
Werkdruk:				
- Erg snel werken	%	36,2	36,1	-0,1
- Heel veel werk doen	%	45,4	40,9	-4,5
- Extra hard werken	%	30,6	27,5	-3,1
Zelfstandigheid in het werk:				
- Zelf beslissen	%	59,9	52,6	-7,3
- Volgorde werkzaamheden bepalen	%	62,1	55,8	-6,3
- Werktempo bepalen	%	56,6	53,4	-3,2
- Oplossingen bedenken	%	67,7	57,7	-10
- Verlof nemen	%	48,6	46	-2,6
- Werktijden bepalen	%	23,3	17,1	-6,2
Emotioneel belastend werk:				
- Emotioneel moeilijke werksituaties	%	7,4	4,3	-3,1
- Emotioneel veeleisend werk	%	11,7	5,7	-6
- Emotioneel betrokken bij werk	%	12,9	9,7	-3,2
Slachtofferschap op het werk:				
- Ongewenste seksuele aandacht van klanten	%	5,1	4,8	-0,3
- Ongewenste seksuele aandacht van leidinggevenden of collega's	%	1,8	2	0,2
- Intimidatie door klanten	%	18,4	20,3	1,9



Onderwerpen		A -U Alle economische activiteiten	G Handel	Vershil G tov A -U
- Intimidatie door leidinggevend en of collega's	%	11,1	9,8	-1,3
- Lichamelijk geweld door klanten	%	5,7	2,3	-3,4
- Lichamelijk geweld door leidinggevend en of collega's	%	0,4	0,3	-0,1
- Pesten door klanten	%	5	5,6	0,6
- Pesten door leidinggevend en of collega's	%	8	8,4	0,4
Burn-out klachten:				
- Burn-out klachten	%	13,4	11,5	-1,9
- Emotioneel uitgeput	%	12,3	9,4	-2,9
- Leeg voelen	%	27,8	23,2	-4,6
- 's Ochtends moe voelen	%	17,3	16	-1,3
- Vergt veel om met mensen te werken	%	9,8	8,1	-1,7
- Uitgeput door werk	%	12,7	12,3	-0,4

Bron: NEA 2014 (op CBS Statline); bewerking Panteia

Op basis van bovenstaande tabel zijn voor werknemers in de handel onder meer de volgende conclusies te trekken:

- **Arbeidsongevallen:** Wat aantal arbeidsongevallen en aard van het letsel betreft, wijkt de handel weinig af van het beeld voor alle sectoren samen.
- **Duurzame inzetbaarheid:** Dat geldt ook voor de tevredenheid met de arbeidsomstandigheden. Met het werk zijn werknemers in de handel minder vaak tevreden. Ook wil en kan men gemiddeld minder lang doorwerken. De actuele inzetbaarheid (in termen van voldoen aan de eisen voor het huidige werk en employability) is – met uitzondering van de fysieke eisen met een nagenoeg gelijke score - groter dan in andere sectoren.
- **Fysieke arbeidsbelasting:** Naar verhouding moeten werknemers in de handel vaker regelmatig veel kracht zetten en tijdens het werk repeterende bewegingen maken. Men heeft minder vaak te maken met gevaarlijk werk en gevaarlijke stoffen.
- **Psychosociale arbeidsbelasting:** De werkdruk wordt door werknemers in de handel minder vaak als belastend ervaren. De zelfstandigheid in het werk is – over de gehele linie – minder dan die van werknemers in andere sectoren. Het werk is emotioneel minder belastend. Wat slachtofferschap betreft scoort de handel wat minder gunstig op ongewenste seksuele aandacht van leidinggevend en/collega's, intimidatie door klanten en pesten door zowel klanten als leidinggevend en/collega's. Op de andere onderscheiden aspecten van slachtofferschap scoort men echter beter dan in andere sectoren. Naar verhouding heeft het personeel minder vaak burn-out klachten. Dat kan met de lage gemiddelde leeftijd verband houden.

Het hierboven geschetste (positieve) beeld voor de werkdruk in de handel als geheel behoeft voor een aantal deelsectoren in de detailhandel nuancering. Met name werknemers in de deelsector webwinkels en in de dc's ervaren – als gevolg van de margedruk en de steeds snellere levering van producten – vaak een hoge werkdruk. Ook in de deelsector supermarkten zeggen veel werknemers een hoge werkdruk te ervaren.

Wervingsgedrag werkgevers

Het periodieke vacatureonderzoek van UWV biedt inzicht in (de ontwikkelingen in) de **marktpositie van wervingskanalen** in de detailhandel. Onderscheid wordt daarbij gemaakt tussen het marktbereik, het marktaandeel en de succesquote van de door werkgevers gebruikte wervingskanalen. Het **marktbereik** is het aantal malen dat het



wervingskanaal werd ingeschakeld ten opzichte van het totaal aantal vacatures. Per vacature kunnen meerdere wervingskanalen ingezet worden. Het **marktaandeel** is het aandeel vacatures waarbij het kanaal door de bedrijven is aangewezen als aannamekanaal ten opzichte van het totaal aantal vacatures. Per vacature kan slechts één kanaal als aannamekanaal fungeren. De **succesquote** is het aantal vacatures dat via het wervingskanaal is vervuld ten opzichte van alle bij het wervingskanaal gemelde vacatures. De succesquote wordt berekend door het marktaandeel te delen door het markt bereik.¹¹³

De volgend tabel vergelijkt per indicator de overall top drie met de top drie in de sector detailhandel en autohandel.

Figuur 18 Marktbereik, marktaandeel en succesquote wervingskanalen, overall en sector detailhandel en autohandel, 2015

Marktbereik Overall	Marktbereik Detailhandel en autohandel
1. Eigen website (32 %)	1. Relaties (23 %)
2. Relaties (22 %)	2. Ex aequo eigen website en open/spontane sollicitaties (elk 21 %)
3. Sociale media (18 %)	3. Sociale media (13 %)
Marktaandeel Overall	Marktaandeel Detailhandel en autohandel
1. Relaties (18 %)	1. Relaties (21 %)
2. Eigen website (15 %)	2. Open/spontane sollicitaties (19 %)
3. Ex aequo vacaturesites en open/spontane sollicitaties (elk 10 %)	3. Eigen website (11 %)
Succesquote Overall	Succesquote Detailhandel en autohandel
1. Open/spontane sollicitaties (91 %)	1. Open/spontane sollicitaties (93 %)
2. Relaties (80 %)	2. Relaties (90 %)
3. Uitzendbureau (79 %)	3. Uitzendbureau (84 %)

Bron: UWV (2016). Vacatures in Nederland 2015. Personeelswerving in beeld.

In het oog springt voor de detailhandel met name de naar verhouding prominentere rol van het kanaal open/spontane sollicitaties. De drie voor de detailhandel meest succesvolle kanalen zijn open/spontane sollicitaties (93 procent), relaties (90 procent) en uitzendbureau (84 procent).

Werkgeversimago

Er zijn geen recente onderzoeken beschikbaar die specifiek gericht zijn op het werkgeversimago van de detailhandel. Een indicatie hiervoor vormen wel periodieke bredere 'beste werkgeversonderzoeken'.

In het jaarlijkse Beste Werkgeversonderzoek van Effectory en Intermediair beoordelen ruim 200.000 medewerkers meer dan 300 werkgevers. Het gaat in dit onderzoek om elementen als tevredenheid over de organisatie, tevredenheid over de werkzaamheden, trots zijn op de organisatie en achter de doelen staan, het bieden van ruimte en kansen om medewerkers optimaal te laten presteren en het tonen van waardering aan medewerkers voor hun prestaties. De uiteindelijke berekening van de Beste Werkgevers Score is een ongewogen gemiddelde op deze zes vragen over goed werkgeverschap. Overall bestaat de top drie van 'Beste Werkgevers 2016' in de categorie 'meer dan 1.000 werknemers' uit Vanderlande, IKEA en Van Haren Schoenen. In de top vijftien bevinden zich naast IKEA en Van Haren Schoenen nog drie detailhandelsketens, namelijk Action

¹¹³ UWV (2016). Vacatures in Nederland 2015. Personeelswerving in beeld.



(10), PLUS Retail (11) en DEEN Supermarkten (14). Kanttekening bij dit onderzoek is de beperkte representativiteit ervan. Bedrijven melden zich er zelf voor aan.¹¹⁴

Een ander onderzoek is het jaarlijkse Intermediair Imago Onderzoek onder (alleen) jonge hoogopgeleiden. Aan dit online onderzoek doet jaarlijks een steekproef van ruim 4.000 hbo+’ers in de leeftijd tot 45 jaar deel, ongeacht of/waar ze werken. De steekproef vormt een representatieve afspiegeling van de beroepsbevolking op basis van geslacht en leeftijd. De top drie van favoriete werkgevers bestaat in 2016 uit Shell, Google en Philips. In de top vijftig staan drie detailhandelsbedrijven: Ahold (20), Coolblue (30) en bol.com (48).¹¹⁵

Sommige experts maken zich zorgen over het werkgeversimago van de detailhandel. Het wordt soms gezien als een sector waarin op korte termijn snel geld verdiend kan worden. Het is daarnaast ‘schoon’ werk. Dit imago zorgt er voor dat veel personen instromen maar ook weer snel uitstromen. Dit maakt het investeren in benodigde skills in de toekomst lastig.

¹¹⁴ <https://www.beste-werkgevers.nl>.

¹¹⁵ Naast het aangeven van favoriete werkgevers, beantwoordden de respondenten tientallen vragen over hun werk, salaris, loopbaan en hun wensen en verwachtingen ten aanzien van de arbeidsmarkt. Zie: Intermediair (2016). Intermediair Imago Onderzoek 2016.



4 Factoren van invloed op de toekomstige economie en arbeidsmarkt van de detailhandel

De arbeidsmarkt in (de deelsectoren van) de detailhandel staan niet op zichzelf; er zijn tal van context- ofwel macro-omgevingsfactoren van invloed op. De zogenaamde PESTLE-analyse (Engelse afkorting) vormt een handvat om dit op adequate wijze in kaart te brengen.

De PESTLE-analyse is van oorsprong een bedrijfskundig model dat een raamwerk beschrijft van relevante omgevingsfactoren. Het model wordt in de bedrijfskunde gebruikt voor omgevingsscans. Verder wordt het benut als externe analyse voor sterkte-zwakteanalyses en marktonderzoek en biedt het een overzicht van de verschillende omgevingsfactoren voor een organisatie. Het is een bruikbare strategietechniek om marktgroei of -verval, bedrijfspositionering en -potentieel en de richting van de bedrijfsuitvoering te begrijpen.

De PESTLE-analyse is ook te gebruiken voor scans van de macro-omgeving van de arbeidsmarkt. Een deel van de omgevingsfactoren geldt voor de arbeidsmarkt als geheel, een ander deel is sectorspecifiek i.e. specifiek van invloed op de arbeidsmarkt in (deelsectoren van) de detailhandel. De relevante omgevingsfactoren in een PESTLE-analyse zijn de volgende:

- **P**olitieke en beleidsmatige ontwikkelingen;
- **E**conomische ontwikkelingen (macro-economie);
- **S**ociaal-maatschappelijke ontwikkelingen (inclusief demografische ontwikkelingen);
- **T**echnologische ontwikkelingen en innovaties;
- Juridische (**L**egal) ontwikkelingen (wet- en regelgeving; hier is een link met politieke en beleidsmatige ontwikkelingen);
- Milieu- en leefomgevingsfactoren (**E**nvironment).

De macro-omgevingsfactoren kunnen dienen als duiding en verklaring van recente ontwikkelingen en de huidige stand van zaken en tevens als input voor prognoses van de arbeidsmarkt in (deelsectoren van) de detailhandel.

Een apart rapport bevat de gedetailleerde uitkomsten van een PESTLE-analyse voor de detailhandel. Hieronder volgen de belangrijkste resultaten daarvan.

4.1 Politiek en beleid

De factor politiek en beleid is vooral in randvoorwaardelijke zin van invloed op de arbeidsmarkt in de detailhandel.

Kabinetsbeleid (Retailagenda 2015)

Om winkelstraten aantrekkelijker te maken en online winkelen te verbeteren, werkt het kabinet samen met alle partijen binnen de retail. Rijksoverheid, lagere overheden en marktpartijen hebben in maart 2015 een twintigtal afspraken gemaakt in de Retailagenda 2015. Op basis daarvan wordt in 2016 (en de jaren daarna) verder gewerkt aan:

- Verder verminderen van de leegstand van winkelpanden;
- Beter inspelen op veranderende voorkeuren van het winkelend publiek;
- Meer ruimte om winkels te combineren met horeca;



- Extra scholing voor winkelpersoneel.¹¹⁶

Met gemeenten worden in het kader van de Retailagenda 2015 zogenaamde Retaildeals gesloten. In mei 2016 is de Retailagenda 2015 geïntensiveerd. Dit was nodig na de recente faillissementen van grote winkelketens, waardoor de markt voor winkelpanden extra onder druk staat. Een landelijk team gaat komend jaar samen met gemeenten in kaart brengen hoe en waar er vierkante meters uit de markt kunnen worden genomen. Ook worden uitbreidingsplannen kritisch tegen het licht gehouden. Ook worden er aanvullend nieuwe Retaildeals met gemeenten gesloten.¹¹⁷

Op 28 april 2016 is op initiatief van de sociale partners een mobiliteitsprogramma voor de retail van start gegaan (met ondersteuning van het UWV en cofinanciering van het ministerie van SZW). Doel is ontslagen werknemers extra te ondersteunen zodat zij zo snel mogelijk weer aan het werk kunnen, binnen of buiten de retail. In 2016 komt Detailhandel Nederland ook met een gedragen schets van een Human Capital Agenda voor de retail. Accent zal daarin liggen op de opwaardering van de scholing van zittend en nieuw personeel.¹¹⁸

Platform DNWS

Platform De nieuwe winkelstraat (DNWS) is een (onafhankelijk) kennis- en netwerkcentrum gericht op de toekomst van winkelgebieden in Nederland. Doel is het realiseren van succesvolle kruisbestuivingen tussen de fysieke wereld en de online wereld, aangezien de grenzen tussen deze werelden steeds meer vervagen. Het platform faciliteert kennis, beschikbare oplossingen, good-and-bad-practices, content (data) en infrastructuur voor lokale initiatieven. Het platform verzamelt informatie door bestaande initiatieven te volgen en te ondersteunen, maar ook door zelf projecten en onderzoeken te starten. Platform DNWS is inmiddels aan de slag met zo'n 75 winkelgebieden.¹¹⁹

Regionale beleidsinitiatieven

De provincies Drenthe en Overijssel gaan – samen met diverse gemeentes, uitkeringsinstantie UWV, vakbonden FNV en CNV en werkgeversorganisatie VNO-NCW – achthonderd werkloze winkelmedewerkers helpen met het vinden van een nieuwe baan. De werkzoekenden die meedoen worden begeleid naar nieuw werk of zelfstandig ondernemerschap. Er worden trainingen en opleidingen aangeboden en er komt een zogeheten mobiliteitspool om voor de deelnemers een nieuwe werkplek te vinden. Er is €1,7 miljoen Europese subsidie aangevraagd in Brussel.¹²⁰ Inmiddels is deze aanvraag gehonoreerd.

4.2 Economie

Paragraaf 2.2 beschreef reeds de belangrijkste sectoraal-economische trends in de detailhandel. Hier beperken we ons tot de macro-economische ontwikkelingen. Het effect hiervan op de arbeidsmarkt in de detailhandel werkt vooral door via de consumptie door huishoudens.

¹¹⁶ <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/prinsjesdag/inhoud/miljoenennota-rijksbegroting-en-troonrede/onderwerpen-rijksbegroting-2016-uitgelicht/economische-zaken>

¹¹⁷ Ministerie van EZ (2016). Kamerbrief Voortgangsrapportage Retailagenda.

¹¹⁸ Ministerie van EZ (2016). Kamerbrief Voortgangsrapportage Retailagenda.

¹¹⁹ <http://www.platformdenieuwewinkelstraat.nl>.

¹²⁰ <http://www.distrifood.nl/branche-bedrijf/nieuws/2016/9/provincies-helpen-werkloos-winkelpersoneel-101101483>



Macro-economische ontwikkeling op korte termijn

Volgens de Decemberraming 2016 van het CPB blijft het **BBP** in 2016 en 2017 gestaag groeien met 2,1 procent. De economische groei wordt vooral veroorzaakt door de stijgende consumptie door huishoudens. Verder dragen ook de bedrijfsinvesteringen, overheidsbestedingen en uitvoer in positieve zin bij aan de economische groei in ons land. Internationaal gezien belangrijke risico's voor de economische groei zijn de beleidsonzekerheid in de EU en de VS en de aanhoudende zwakte van economieën in – met name het zuidelijk deel van – de eurozone.¹²¹

Het **consumentenvertrouwen** – een indicator voor de ontwikkeling van de consumptie door huishoudens in de nabije toekomst (één jaar vooruit) – bereikte in april 2000 de hoogste stand ooit (27). Het dieptepunt werd bereikt in februari 2013 (-44). Met 12 ligt het consumentenvertrouwen in december 2016 ruim boven het gemiddelde over de afgelopen twintig jaar (-8).

Macro-economische ontwikkeling op middellange termijn

Volgens de recente Middellangetermijnverkenning 2018-2021 van het CPB houdt het economisch herstel van de afgelopen jaren aan, met een groei van 1,8 procent per jaar over de periode 2018-2021, maar blijft kwetsbaar bij aanhoudende internationale onzekerheden.¹²² De gevolgen van de Brexit en de machtswisseling in de VS zijn in deze prognoses nog niet meegenomen.

4.3 Sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen

De sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen zijn op verschillende manieren van invloed op de arbeidsmarkt in de detailhandel. Zij hebben enerzijds effect op de omvang van de consumptie en op consumentenvoorkeuren/ consumptiepatronen en anderzijds op het arbeidsaanbod (de omvang en samenstelling van de beroepsbevolking).

Demografische ontwikkelingen

Volgens bevolkingsprognoses van het CBS (2014-20160) groeit de Nederlandse bevolking nog door tot 18 miljoen inwoners rond 2044, waarna de **groei** sterk vertraagt. Er zijn wel regionale verschillen. Met name aan de periferie van Nederland is de komende decennia krimp te verwachten.¹²³

Andere belangrijke demografische ontwikkelingen die de komende decennia consequenties hebben voor de arbeidsmarkt in de detailhandel zijn **ontgroening**, **vergrijzing en verkleuring van de bevolking** en **verduunning van de huishoudens**. Ontgroening betekent minder aanbod van jongeren voor (bij)banen in de detailhandel. Vergrijzing werkt op een aantal manieren door op de arbeidsmarkt: minder arbeidsaanbod, meer bestedingen, andere bestedingen, minder online aankopen, hoewel op dit laatste punt sprake is van een inhaalslag.¹²⁴ Bij verkleuring gaat het vooral om andere bestedingen en bij verduunning om meer bestedingen.¹²⁵

¹²¹ CPB (2016). Decemberraming 2016.

¹²² CPB (2016). Middellangetermijnverkenning 2018-2021

¹²³ CBS (2014). Bevolkingsprognose 2014-2060: groei door migratie; PBL en CBS (2014). De Nederlandse bevolking in beeld - Verleden Heden en Toekomst; <http://www.pbl.nl/themasites/regionale-bevolkingsprognose/prognoses-in-beeld/bevolkingsprognoses-2013-2040>.

¹²⁴ Webloyalty en GfK (2016). Silver Shoppers. Een onderzoek naar het (online) winkelgedrag van de Nederlandse 55+er.

¹²⁵ SCP (2015). De sociale staat van Nederland 2015



Positie en gedrag van consumenten

De macht van consumenten ten opzichte van de detailhandelaar wordt als gevolg van prijs- en servicetransparantie (zoekmachines en prijsvergelijkingssites), toenemende communicatiekracht (sociale media) en 'grenzeloos en ongrijpbaar' consumentengedrag steeds groter.¹²⁶

Overige sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen

Andere sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen die van invloed zijn op de arbeidsmarkt in de detailhandel zijn onder meer de volgende:

- De **24-uurseconomie** – die onder meer tot uiting komt in het steeds grotere marktaandeel van de webwinkels (die per definitie 24/7 'open' zijn) en in de ruimere openstellingsmogelijkheden voor fysieke winkels – leidt tot meer arbeidsvraag voor de detailhandel.
- De **feminisering van de beroepsbevolking** (i.e. de nog steeds zij het minder sterk toenemende arbeidsparticipatie van vrouwen) betekent voor de detailhandel, - een sector met naar verhouding veel vrouwelijke werknemers¹²⁷ - meer arbeidsaanbod.
- Ook de **verkleuring van de beroepsbevolking** heeft voor de detailhandel – met naar verhouding veel allochtone ondernemers¹²⁸ en werknemers¹²⁹ - meer arbeidsaanbod tot gevolg.
- De **individualiseringstrend** uit zich binnen de beroepsbevolking in een toenemend aanbod van zelfstandigen zonder personeel (zzp-ers). Er zijn in de detailhandel naar verhouding veel zzp-ers. Met name in de deelsector webwinkels zijn er de nodige éénpitters.
- Voor de detailhandel betekent het **langer doorleren door jongeren** dat deze groep langer beschikbaar is voor bijbanen in de sector (extra arbeidsaanbod).
- Jongeren hebben een voorkeur voor **werken met moderne technologie en tijd- en plaats-onafhankelijk werken** aantrekkelijk. Met uitzondering van de deelsector webwinkels scoort de detailhandel op dit punt minder goed dan andere sectoren.

4.4 Technologie en sociale innovaties

Technologie

Meest relevante algemene technologische ontwikkelingen in de samenleving zijn het toenemend ICT-gebruik door huishoudens en personen (waaronder ook het online winkelen is te scharen), de (effecten op arbeid van) verdergaande digitalisering van werk- en managementprocessen (waarbij ook steeds meer gebruik wordt gemaakt van cloudtechnologie) en de robotisering van werkzaamheden.

Volgens GfK zijn de trends die de grootste impact gaan hebben op het gedrag en de behoefte van de consument:

- Big data analyse
- Kunstmatige intelligentie
- Virtual reality
- Bekijken van online video
- Wearables (draagbare apparaten)
- Mobiele betaalsystemen
- Smart home (slim wonen)
- Connected car (met internet verbonden auto)
- Drones

¹²⁶ <https://www.shoppingtomorrow.nl/Kernbevindingen>.

¹²⁷ UWV (2013). De detailhandel. Sectorbeschrijving.

¹²⁸ Panteia (2014). Verklaringen van de overlevingskans van bedrijven, gestart door allochtone Ondernemers.

¹²⁹ Panteia (2012). Human Capital in de retail - Op weg naar 2020.



- 3D printing.¹³⁰

Technologie beïnvloedt de detailhandel onder meer langs drie wegen:

1. Product (nieuwe en/of betere producten)
2. Promotie (big data, gepersonaliseerde aanbiedingen, interactieve etalages, virtuele spiegels etc.)
3. Distributie (transport en logistiek, verschuiving van offline naar online verkoop etc.).

Een ander onderscheid is te maken tussen technologische innovaties die direct op de klant zijn gericht en technologische innovaties die primair op de winkels zijn gericht maar waarvan de voordelen indirect aan de klant ten goede (kunnen) komen. Naast mogelijke voordelen voor de klant gaat het daarbij vaak ook en vooral om verhoging van de arbeidsproductiviteit en daarmee om arbeidsbesparing. Belangrijke primair arbeidsbesparende technologische ontwikkelingen in de detailhandel zijn onder meer:

1. Zelfscannen door consumenten. Zelfscannen neemt – met name in de supermarktbranche – hier en daar een grote vlucht, maar lang niet overal. Doordat er ook weer banen in de service bijkomen, zullen de effecten voor de werkgelegenheid naar verwachting beperkt blijven;
2. Digitale prijskaartjes;
3. Servicerobots;
4. Mechanisering en robotisering in distributiecentra. De vraag hierbij is wel in welke mate en in welk tempo deze ontwikkelingen plaats zullen vinden. Het omslagpunt wordt over vijf jaar verwacht. In de dc's in de supermarktbranche zullen de ontwikkelingen minder snel gaan dan in andere deelsectoren (versproducten lenen zich in het algemeen minder goed voor mechanisering en robotisering dan houdbare food en non-food producten (in gestandaardiseerde maten of in bulk));
5. Onbemand transport (zelfrijdende (vracht)auto's, pakketbezorging door drones¹³¹, pakket- en maaltijdbezorging door robots).

Sociale innovaties

Bij sociaal-innovatieve ontwikkelingen in de detailhandel gaat het onder meer om initiatieven op het terrein van:

- Sociaal-inclusieve arbeidsorganisatie (in dienst nemen van Wajongers, vluchtelingen met verblijfsvergunning helpen richting werk, laten vervullen van prestatieplicht door bijstandsgerechtigden)
- Vervullen van een welzijnsfunctie (dementievriendelijke winkels, in de gaten houden van welzijn van ouderen door kassières)
- Vervullen van een gezondheidsfunctie (aanbieden van zorgmaaltijden, 'gezonde kassa's', verstrekken van voedingsadviezen en productinnovaties)
- Vervullen van een dienstverleningsfunctie¹³²
- Combineren van producten en diensten (bijvoorbeeld iemand die boodschappen bezorgd en direct het eten klaarmaakt).

Fysieke winkels – en met name supermarkten – lenen zich beter voor dergelijke sociaal getinte initiatieven en dienstverleningsfuncties dan webwinkels. Op het gebied van de sociaal inclusieve arbeidsorganisatie zijn – in theorie – echter ook voor webwinkels mogelijkheden.

¹³⁰ GfK (2016). Tech Trends 2016. Understanding the driving forces behind the connected consumer.

¹³¹ Overigens worden ook tests uitgevoerd met drones die voorraden in distributiecentra en magazijnen inventariseren.

¹³² Zo heeft supermarktketen Carrefour in het Italiaanse Turijn een stadswinkel geopend waar klanten ook voor klusjesmannen zoals een loodgieter en elektricien terecht kunnen. Zie:

<http://www.distrifood.nl/buitenland/nieuws/2016/8/carrefour-gaat-klusjesmannen-verkopen-101100537>.



4.5 Wet- en regelgeving

Net als politiek en beleid is de factor wet- en regelgeving vooral in randvoorwaardelijke zin van invloed op de arbeidsmarkt in de detailhandel. Belangrijke ontwikkelingen op de arbeidsmarkt in de detailhandel zijn onder meer de verruiming van werktijden en daarmee gepaard gaand een toename kleine (tijdelijke) contracten, meer inzet van jongeren (studenten en scholieren) en daardoor minder perspectief voor ouderen. Te wijzen is verder op de mogelijke verruiming van de mogelijkheden voor vermenging van detailhandel en horeca (andere skills/soort personeel). Een specifieke ontwikkeling is verder de (mogelijke) inzet van bijstandsgerechtigden die een tegenprestatie moeten leveren.

Relevante wet- en regelgeving voor de werknemers in de detailhandel vormen daarmee onder meer:

- **Winkeltijdenwet:** In een toenemend aantal gemeenten mogen alle winkels elke zondag vanaf 12.00 uur open zijn. Er gaan stemmen op de mogelijkheden voor openstelling te verruimen tot de zondagochtend.
- **Wet werk en zekerheid (Wwz):** Deze wet wil bereiken dat werkgevers werknemers eerder in vaste dienst nemen en dat ontslag eerlijker wordt. Er is de nodige discussie over de effectiviteit van de wet. In april 2016 heeft minister Asscher van Sociale Zaken en Werkgelegenheid - mede naar aanleiding van deze kritiek - een aantal wijzigingen van de Wwz aangekondigd. Zo worden met een spoedwetje de regels voor het flexwerk aangepast.
- **Wettelijk minimum(jeugd)loon (en afwijkingen daarvan bij cao):** De hoogte van het feitelijk (jeugd)loon wordt door sociale partners in onderling overleg bepaald en vastgelegd in cao's. De FNV voert onder de noemer Young & United actie voor afschaffing van het minimumjeugdloon. In sommige gevallen heeft het "normaliseren" van bijzondere werktijden al geleid tot nieuwe arrangementen op dit punt (bijvoorbeeld in de Bijenkorf-cao). Inmiddels heeft minister Asscher verhoging van de jeugdlonen vanaf 18 jaar aangekondigd en verlaging van de maximumleeftijd voor het jeugdloon tot 22 jaar in 2017 en 21 jaar in 2019. Werkgevers worden gecompenseerd via de subsidieregeling 'lage inkomensvoordeel'. Welk effect een eventuele afschaffing van het jeugdloon in dezen heeft, is niet precies duidelijk. Mogelijk zal dit er toe leiden dat op reguliere werktijden meer ouderen zullen worden ingezet. 's Avonds en in het weekend zal dat naar alle waarschijnlijkheid niet gebeuren.
- **Verhoging AOW-leeftijd:** Deze gaat in stappen omhoog naar 66 jaar in 2018 en 67 jaar in 2021. In 2022 wordt de AOW-leeftijd 67 jaar en 3 maanden. Vanaf 2023 wordt de AOW-leeftijd gekoppeld aan de levensverwachting. Ouderen moeten dus steeds langer doorwerken terwijl in de detailhandel de concurrentie met jongeren alleen maar toeneemt.
- **Drank- en horecawet:** In 2017 wordt de Drank- en horecawet geëvalueerd. Dit leidt mogelijk tot een versoepeling van de regeling dat de detailhandel geen alcohol mag schenken (en de horeca geen detailhandelsfunctie mag vervullen). Met het oog op alcoholpreventie is hier ook de nodige weerstand tegen.
- **Verordeningplicht tegenprestatie in de bijstand:** Gemeenten moeten in een verordening vastleggen wat voor soort tegenprestatie zij aan bijstandsgerechtigden vragen voor bijstand. Mits aangenomen boven de formatie en dus geen sprake is van verdringing kan het bij de tegenprestatie van bijstandsgerechtigden in principe ook gaan om de inzet in de private sector en dus ook in de detailhandel.

4.6 Milieu en leefomgeving

De factor 'milieu en leefomgeving' speelt vooral een rol in de consumentenvoorkeuren/ consumptiepatronen. Er is een verschuiving waarneembaar richting duurzaam en



maatschappelijk verantwoord consumeren (inclusief minder consumeren ook wel aangeduid met 'consuminderen' of 'ontspullen' en het zelf produceren door consumenten). Daarbij gaat het onder meer om verschuivingen in productkeuze, hergebruik van producten (handel in tweedehands artikelen) en initiatieven op het gebied van de deel- en ruileconomie. Al deze drie ontwikkelingen vinden zowel offline als online plaats.

Voor de detailhandel in de stadscentra vormen verder de bereikbaarheid en de parkeermogelijkheden/-kosten een belangrijke factor. Veel gemeenten voeren beleid om consumenten te ontmoedigen met de auto naar het stadscentrum te komen. Genoemde factoren kunnen voor consumenten reden zijn om af te zien van een bezoek wat de (arbeids)vraag in de detailhandel in de stadscentra kan drukken.

De verschuiving van offline naar online verkoop leidt tot toenemende verkeersdruk in woonwijken met alle gevolgen van dien (filevorming, verkeersonveiligheid, luchtverontreiniging etc). Niet alleen het transport ook het gebruik van verpakkingen maakt de e-commerce sector minder duurzaam. Het grote aantal retouren versterkt dit alleen maar.



5 De toekomstige economie van de detailhandel

Centraal in dit hoofdstuk staat de verwachte ontwikkeling van de omzet in de detailhandel op korte respectievelijk middellange termijn.

5.1 Omzet

5.1.1 Korte termijn

Zowel ABN AMRO, Rabobank als ING publiceren periodiek sectorale korte-termijnprognoses van de omzetontwikkeling:

- ABN AMRO verwacht dat de detailhandel in 2016 en 2017 profiteert van het toegenomen beschikbare inkomen van de consument. Na het aflossen van schulden en meer sparen gaat de consumenten ook weer meer besteden. Zowel voor 2016 als 2017 wordt een groei van 2¼ procent verwacht, vergelijkbaar met de verwachte groei van het BBP (in 2016 2,3 procent en in 2017 2,2 procent). De risico's voor de Nederlandse economie als geheel liggen volgens ABN AMRO vooral over de grens. Grote uitdaging is de digitale transformatie; in versterkte mate geldt dat ook voor de detailhandel. De bestedingen in de detailhandel mogen dan al sinds 2014 weer toenemen, er is nog steeds sprake van faillissementen en formules in problemen. Voor een belangrijk deel is dit het gevolg van – het gemiste of te late antwoord van veel spelers in de detailhandel op – de toename van online winkelen.¹³³

Figuur 19 Volumemutaties naar sector, 2014-2017

	2014	2015	2016	2017
	%mutaties			
Agrarisch	3,6	0	½	1
Industrie (excl. food)	1,8	2½	2½	2¼
Food	0,6	1½	1½	2
Bouw	3,2	9	4½	3½
Groothandel	3,2	3	3	2¼
Detailhandel	2,3	2¼	2¼	2¼
Autoretail	-2,4	3	0	1
Leisure	4,6	2	2½	2½
Transport & Logistiek	1,9	2¼	2¼	2¼
Telecom, Media & Technologie	4,4	5	4½	4½
Zakelijke dienstverlening	3,3	5½	5	5

Bron: CBS, ramingen en prognoses ABN AMRO Economisch Bureau

- Rabobank ziet voor 2016 een vergelijkbare volumegroei in de detailhandel. Door de prijsdruk stijgt in de detailhandel non-food de omzet echter niet evenredig mee. Retailers in woninginrichting profiteren het meest terwijl sport-, kleding- en schoenenretailers het zwaar blijven hebben. Zij merken de invloed van online

¹³³ ABN AMRO (2016). Bedrijfsleven 2016-2017: aanhoudende groei (januari 2016).



verkoop het sterkst. Dit komt onder meer tot uiting in het wegvallen van minder onderscheidende formules en de toenemende winkelleegstand.¹³⁴

- Naar verwachting van ING stijgt de omzet in de detailhandel in 2016 met 2,2 procent. Dat betekent voor het derde jaar op rij een bescheiden groei. Met uitzondering van de schoenenbranche, stijgt in alle branches de omzet. Het herstel gaat met horten en stoten en nog lang niet alle winkeliers zijn positief gestemd. Maar vergeleken met een jaar eerder hebben de meeste consumenten meer te besteden en vindt men de tijd gunstiger voor grote aankopen. Dat laatste effect is vooralsnog niet echt zichtbaar in de winkelstraten; de aantrekkingskracht van internet blijft groot. Naar verwachting van ING zet de omzetgroei in 2017 door en zal dan 2,0 procent bedragen.¹³⁵

Volgens een analyse van makelaarsvereniging Dynamis zal een derde van de Nederlandse gemeenten er niet in slagen de huidige hoge leegstand in de winkelstraten te boven te komen. Zelfs als de economie fors aantrekt en de koopkracht stijgt, zullen in 111 van de 390 gemeenten veel lege panden niet worden ingevuld. Er is een overaanbod aan winkelpanden/-meters, terwijl in het omliggende gebied de bevolking krimpt en/of er in de nabijheid een grote stad is met een aantrekkelijker centrum en diverser winkelaanbod. Locatus verwacht dat de komende vijf jaar - als gevolg van de verdere ontwikkeling van het verkoopkanaal internet - circa 3,3 procent van het winkelloppervlak in de detailhandel gaat verdwijnen. In sommige branches (bijvoorbeeld boeken, elektronica en witgoed) zal dat sterker zijn dan in andere (zoals food).¹³⁶

5.1.2 Middellange termijn

Prognoses Shopping2020

Shopping2020¹³⁷ voorziet voor de periode 2012-2020 een beperkte groei van de totale retailmarkt in termen van consumentenuitgaven (in totaal 12 procent). De groei komt volledig voor rekening van de online markt (+145 procent); de offline markt daalt (-15procent).

¹³⁴ Rabobank (2016). Sectorprognoses 2016 (maart 2016).

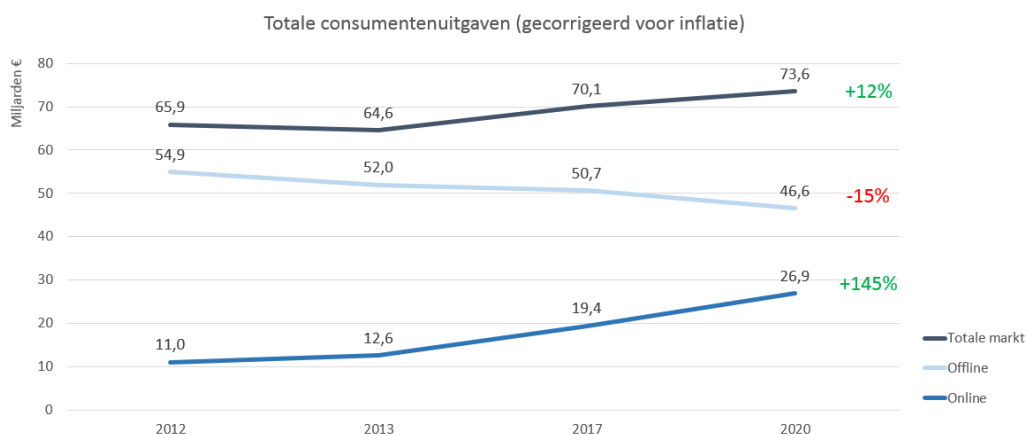
¹³⁵ ING Economisch Bureau (2016). Vooruitzicht Detailhandel. Winnaars en verliezers in de winkelstraat.

¹³⁶ <http://www.locatus.com/retailreflect/2015/11/05/internet-effect-op-aantal-winkels-verschat>.

¹³⁷ In 2013 hebben in het kader van het onderzoeksprogramma Shopping2020 460 experts (directie en hoger management leden uit het bedrijfsleven, politici en gemeenten, hoogleraren en promovendi van universiteiten) verdeeld over 19 expertgroepen een visie uitgewerkt rondom winkelen in 2020. In 2014 is dit onderzoeksprogramma vervolgens getransformeerd naar een actieprogramma (roadmap). Vanaf 2015 gaat het programma verder als ShoppingTomorrow, een platform waar retailers gezamenlijk continu de ontwikkelingen van consumentengedrag, technologie en de (internationale) markt verkennen en tot concrete acties komen om hun eigen concurrentiepositie en die van Nederland te verbeteren. Het onderzoeksplatform is geïnitieerd door Thuiswinkel.org en wordt ondersteund door 24 branche- en belangenverenigingen, van de ANVR (reizen) tot en met het Verbond van Verzekeraars. Zie: <https://www.shoppingtomorrow.nl>.



Figuur 20 Ontwikkeling retailmarkt (consumentenuitgaven totale, offline en online markt), 2012-2020



Bron: Kernbevindingen Shopping2020

Per segment zijn er grote verschillen in de verwachte ontwikkeling:

- Telecom (+26 procent) en doe-het-zelf (+22 procent) laten de komende jaren een sterke groei zien. Oorzaak voor de groei bij Telecom is dat mensen steeds meer online zijn. Voor de doe-het-zelfmarkt geldt dat – nu de crisis eindelijk voorbij lijkt te zijn – mensen weer meer investeren in (de koop van) hun huis en tuin.
- De sectoren food, near food en health (+13 procent), media & entertainment (+12 procent) en vlieg- en eventtickets en accommodaties (+10 procent) groeien beperkt.
- Consumentenelektronica (+8 procent), schoenen en personal lifestyle (+8 procent), sportartikelen (+6 procent), kleding (+5 procent), speelgoed (+4 procent) en verzekeringen (+4 procent) tonen een zeer beperkt groei.
- Boeken is de enige echte krimpsector (-10 procent). Naast vervanging van fysieke boeken door e-books, komt dit ook doordat mensen steeds minder boeken lezen.

Samengevat is het beeld dat de consument de komende jaren steeds meer online gaat. Omdat het hier hoofdzakelijk om kanaalvervanging gaat, groeit de totale markt niet of nauwelijks meer. Het door retailers investeren in nieuwe kanalen betekent dus niet automatisch meer omzet.¹³⁸

Eigen prognoses Panteia

Panteia heeft, om de ontwikkeling van de werkgelegenheid goed te kunnen vaststellen, ook een raming gemaakt van de ontwikkeling van de omzet in de detailhandel. Dat is gebeurd met het door EIM (een voorloper van Panteia) ontwikkeld PRISMA-model.¹³⁹

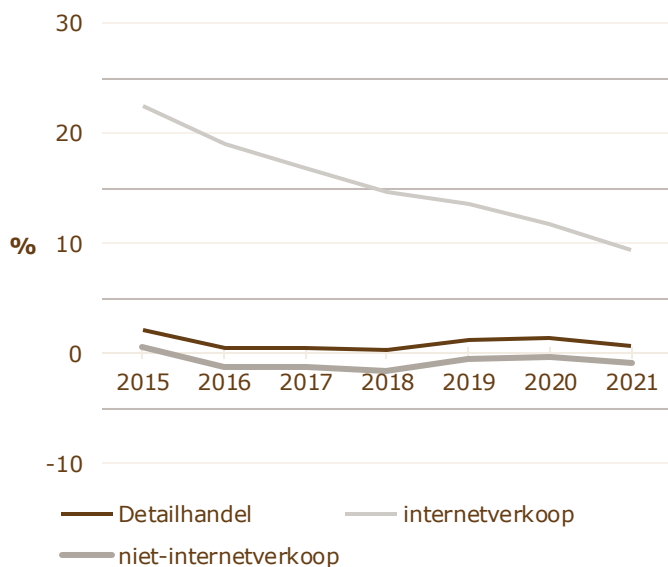
Volgens deze prognose stijgt de omzet in de detailhandel als geheel (volgens de definitie van het CBS) van 98,489 miljard euro in 2014 (het laatst bekende peiljaar van het CBS) naar 105,279 miljard euro in 2021. Dit betekent een toename van de omzet met in totaal 6,9 procent. De jaarlijkse groei van de totale detailhandel schommelt rond de 1 procent, terwijl internetverkoop de komende 5 jaar nog dubbele groeicijfers kent, ten koste van niet-internet verkoop. De groei van de internetverkoop neemt wel af.

¹³⁸ https://www.shoppingtomorrow.nl/Kernbevindingen_Shopping2020.

¹³⁹ Met het model worden voor 20 sectoren jaar op jaar ramingen gemaakt. PRISMA kent gedragsvergelijkingen, maar is primair een verdeelmodel. Een Input-Outputtabel maakt deel uit van het model, zodat consistentie tussen sectoren (via de onderlinge leveringen) en binnen de verbruiksstructuur gegarandeerd is. De ramingen van PRISMA zijn volledig consistent met een gekozen macro-economisch scenario (het Centraal Economisch Plan 2016 van het CPB voor de jaren 2016 en 2017). Voor de periode 2018-2021 is rekening gehouden met de meest recente uitgangspunten van het Kabinet en met de uitkomsten van de studie 'Roads to recovery' (2014) van het CPB.



Figuur 2.1 Ontwikkeling omzet detailhandel (totaal, internetverkoop, niet-internetverkoop), jaarlijkse groeicijfers in %, 2015-2021



Bron: Panteia, specifieke prognoses voor dit onderzoek (2016)

De verwachte ontwikkelingen hebben een stijging van het aandeel van de internetverkoop in de totale detailhandelsomzet van rond de 8 procent in 2015 naar zo'n 17 procent in 2021.



6 De toekomstige arbeidsmarkt van de detailhandel

Na een uiteenzetting over toekomstscenario's voor 'human capital in de retail' belicht dit hoofdstuk – op basis van eigen prognoses – de verwachte werkgelegenheidsontwikkeling in de detailhandel. Daarna komt de mate waarin discrepanties op de arbeidsmarkt zijn te verwachten aan de orde. Daarbij laten we de intransparantie buiten beschouwing omdat op dit gebied de situatie – naar verwachting – niet echt verandert.

6.1 Scenario's 'Human capital in de retail'

Het onderzoeksrapport 'Human Capital in de retail, op weg naar 2020' van Panteia geeft het volgende toekomstbeeld van HRM in de detailhandel. Veel van onderstaande scenario's kwamen opnieuw aan bod in de gesprekken met experts die Panteia in 2016 voor dit onderzoek heeft gevoerd.

1. **Technologische ontwikkeling als uitdaging:** De technologische ontwikkeling wordt als een grote uitdaging gezien. In de volle breedte zijn ondernemingen zich aan het omvormen tot cross-channel-ondernemingen. De opkomst van het online shoppen wordt als belangrijkste reden gezien voor een heroriëntatie op de functie van de fysieke winkels. Die moeten veel uitdagender worden, meer inspireren en klantgericht werken.
2. **Detailisten verdwijnen door de economische crisis:** Meer dan de opkomst van het online shoppen heeft de economische crisis tot continuïteitsproblemen geleid bij de bestaande bedrijven. De economie is inmiddels herstellende maar de komende jaren dient rekening gehouden te worden met een beperkte economische groei. Dit legt een druk op de binnenlandse bestedingen en beperkt de dynamiek van consumenten. De margedruk op de detailhandel neemt daardoor toe. Bedrijven die zich actief opstellen, zichzelf vernieuwen en inspelen op de nieuwe mogelijkheden gaan het wel redden, maar bedrijven die dit niet doen (kleine ondernemingen, ondernemingen in het midden van de markt of op onaantrekkelijke locaties) komen in de problemen.
6. **Ontwikkelingen die werkgelegenheid creëren én vernietigen:** Over de invloed van de technologische ontwikkelingen op de werkgelegenheid van de detailhandel is niet altijd overeenstemming maar overwegend heerst de opinie dat nieuwe technologie nieuwe werkgelegenheid creëert omdat de toenemende klant- en serviceoriëntatie om meer werk vraagt. Vraaguitval gevolgd door het verdwijnen van winkels zal echter ook leiden tot het verdwijnen van banen.
3. **Cross channel heeft de toekomst:** Zowel voor webwinkels als voor fysieke winkels is het noodzakelijk om cross channel (i.e. fysiek én online) te gaan. Webwinkels hebben de fysieke winkels nodig om door te kunnen groeien en de fysieke detailhandel moet e-commerce integreren om concurrerend te blijven. Dit betekent dat het aantal internetgerelateerde banen in de komende jaren sterk zal toenemen.
4. **Werknemers: klantgericht, gastvrij en flexibel (gastheerschap):** De komende jaren wordt een veel groter accent gelegd op de zogenoemde soft skills van de werknemers. Klantvriendelijkheid en gastheerschap (hospitality) staan centraal bij de werving van nieuwe werknemers. Aan het ontwikkelen van deze vaardigheden – die ook in de praktijk moeten worden opgedaan – wordt bovendien veel belang gehecht. Daarnaast wordt om meer flexibiliteit op de werkvloer gevraagd: werknemers moeten de verschillende kanalen kennen en ze op elkaar kunnen afstemmen. Uit productiviteitsoverwegingen zullen ze ook meer taken gaan combineren.
5. **Kennis van nieuwe technologie essentieel:** Zowel ten aanzien van basisvaardigheden (omgaan met tablets), als van de gevorderde vaardigheden (omgaan met de systemen als



CRM en category management) en professionele vaardigheden (ICT-specialisten voor ontwikkeling en onderhoud van software) zal een toenemend beroep op de technologische kennis van werknemers worden gedaan. Werknemers moeten zich straks zelf managen met hun smartphone (roosters, aanbiedingen, salarissen). Ze moeten snel informatie kunnen zoeken op hun tablet, begrijpen wat de waarde is van de verschillende kanalen die klanten gebruiken en ook begrijpen hoe die kanalen door consumenten naast elkaar worden gebruikt. Jongere werknemers zijn vaak beter in staat die kennis te verwerven dan oudere werknemers. Aan de andere kant zijn jongeren minder sociaal vaardig in de fysieke wereld dan oudere werknemers die meer ervaren zijn.

6. **Margedruk vormt een risico:** Excellent opereren in de detailhandel is een uiterst lastige opgave. Vooral omdat er voortdurend margedruk is bij oplopende kosten, zeker wanneer dit gepaard gaat met stagnerende groei van de bestedingen. De detailhandel zal dan voortdurend op zoek gaan naar het verlagen van kosten.¹⁴⁰ Dit kan ook leiden tot druk op de lonen en salarissen van de werknemers.
7. **Discrepanties tussen gewenst en aanwezig human capital:** De belangrijkste discrepanties tussen het gewenste en feitelijke human capital binnen de bedrijven zijn er op het gebied van gastheerschap, klantvriendelijkheid en klantgerichtheid (soft skills), technische vaardigheden en in mindere mate op het vlak van productkennis. Veel bedrijven willen de discrepanties opheffen, vooral met dicht tegen de praktijk aanleunende opleidingen.
8. **Inhoud geven aan human capital management:** Bij veel detailhandelsbedrijven wordt werk gemaakt van human capital management. Dit betekent niet dat er altijd sprake is van een uitgewerkte strategie, maar in de meeste gevallen wel van een voorgenomen human capital beleid binnen het strategisch denkkader van de onderneming.¹⁴¹

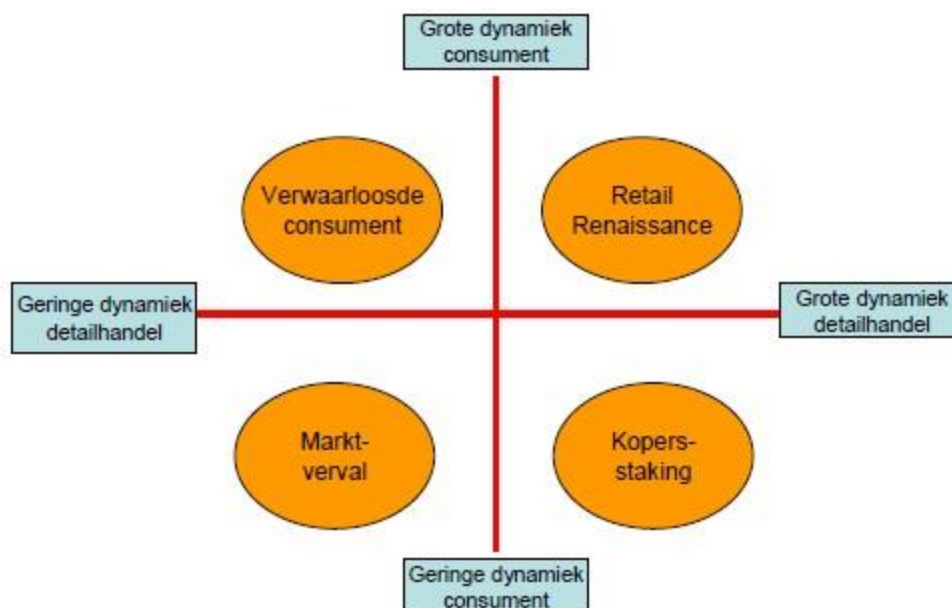
Mede op basis van het bovenstaande schetst het rapport vier middellange-termijnsce­nario's (tot 2020). In de scenario's spelen vooral de reacties van stakeholders op de technologische ontwikkeling een rol. De dimensies van deze scenario's zijn bepaald door het antwoord op de vraag: 'Wat bepaalt het marktaandeel van internetwinkels in 2020?'. De dimensies van de scenario's zijn het consumentengedrag (convenience-gericht versus experience-gericht winkelen) en de dynamiek in het gedrag van winkeliers en anderen (de overheid, de vastgoedsector, onderwijsinstellingen etc.).

¹⁴⁰ Het verhogen van de marges in de (online) detailhandel kan ook door (nieuwe) vormen van kredietverstrekking. Zo hebben drie van de tien aankopen bij Wehkamp plaats via kredietverstrekking (tegen 14 procent rente per jaar). Dit komt de marge aanzienlijk ten goede komt. Een en ander is vergelijkbaar met de autoverkoop waar de marges voornamelijk bepaald worden door de verkoop van leningen.

¹⁴¹ Panteia (2012). Human Capital in de retail - Op weg naar 2020.



Figuur 22 Middellange-termijnsenario's voor (de werkgelegenheidsontwikkeling in) de detailhandel



Bron: Panteia (2012). *Human Capital in de retail - Op weg naar 2020*.

Tabel 11 geeft enkele marktkenmerken weer die typerend zijn voor de vier scenario's. Het komt er op neer of er zowel aan de kant van consumenten als aan de zijde van de retailsector – al dan niet gefaciliteerd door de overheid – wel of geen dynamiek kan worden verwacht.

Tabel 11 Kenmerken middellange-termijnsenario's

scenario	Marktverval	Kopersstaking	Verwaarloosde consument	Retail renaissance
Functionele oriëntatie consument	++	+	--	--
Hedonistische oriëntatie consument	--	-	+	++
Consumptieve bestedingen	--	--	+	++
Liberalisering overheid	--	--	--	++
Flexibilisering detailhandel	--	+	-	+
Dynamiek detailhandel	--	++	--	++
Cross channel retail	--	+	-	++
Marktaandeel webwinkels (%)	20-30	10-15	10-15	4-8
Dynamiek arbeidsmarktsector	--	+	--	++

Bron: Panteia (2012). *Human Capital in de retail - Op weg naar 2020*.



In de scenario's 'verwaarloosde consument' en 'marktverval' zal er veel traditionele werkgelegenheid in de detailhandel verdwijnen. In het geval van het scenario 'kopersstaking' verdwijnt eveneens veel traditionele werkgelegenheid maar zal er ook relatief minder nieuwe werkgelegenheid worden gecreëerd. Het meest gunstige scenario is dat van 'retail renaissance'. Dit scenario is het meest gunstig voor het behoud van werkgelegenheid, de creatie van nieuwe werkgelegenheid en voor economische groei en ontwikkeling.¹⁴²

6.2 Verwachte werkgelegenheidsontwikkeling

Korte termijn (UWV)

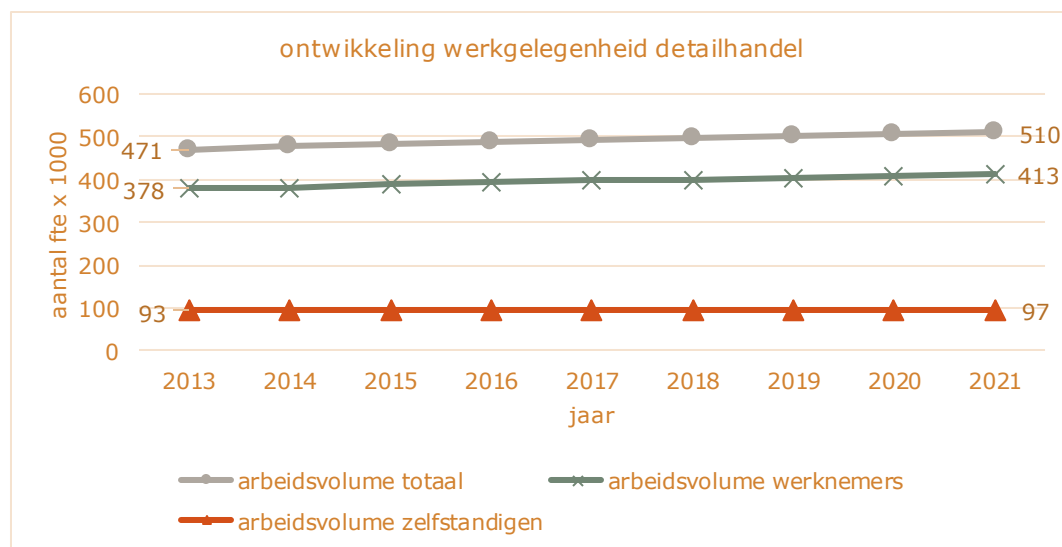
Volgens UWV trekt de werkgelegenheid in de detailhandel aan. Voor de komende twee jaar voorziet men in totaal zo'n 15.000 extra banen in de sector. Deze banengroei is vooral het gevolg van het stijgende vertrouwen van de consument in de economie. De groei is vooral bij webwinkels en kleinere fysieke winkels te verwachten, niet bij winkelketens en warenhuizen. Ook gaat het om andersoortige banen dan de door de recente faillissementen van winkelketens en warenhuizen verdwenen banen: in de e-commerce zijn minder verkopers en meer webontwikkelaars, sociale media-experts en magazijnmedewerkers nodig. Het werk van magazijnmedewerkers zal volgens UWV pas op de wat langere termijn door robotisering onder druk komen te staan. De arbeidsmarktkansen van ontslagen oudere verkoopmedewerkers ziet UWV somber in.¹⁴³

Wat de vacatureontwikkeling betreft, verwacht UWV – na een sterke stijging in 2014 en 2015 (in totaal +31 procent) – in 2016, 2017 en 2018 een beperkte jaarlijkse groei van 0,7 procent.¹⁴⁴

Middellange termijn (Panteia)

Figuur 23 geeft de verwachte ontwikkeling van de werkgelegenheid in de totale detailhandel tot 2021 weer, in duizenden voltijdequivalenten (fte's) per jaar en onderverdeeld naar werknemers en zelfstandigen. De cijfers zijn tot stand gekomen met behulp van het PRISMA model van Panteia.¹⁴⁵

Figuur 23 Ontwikkeling werkgelegenheid detailhandel, 2013-2021



Bron: Panteia, specifieke prognoses voor dit onderzoek (2016)

¹⁴² Panteia (2012). Human Capital in de retail - Op weg naar 2020.

¹⁴³ UWV (2016). UWV arbeidsmarktopdate Detailhandel.

¹⁴⁴ UWV (2016). UWV arbeidsmarktopdate Detailhandel.

¹⁴⁵ Zie paragraaf 5.1.2.



De werkgelegenheid in de detailhandel zal volgens het PRISMA-model groeien van 471.000 fte in 2013 naar 510.000 fte in 2021. Dat komt neer op een gemiddelde werkgelegenheidsgroei van 1,0 procent per jaar. Het arbeidsvolume van werknemers (=80 procent van het totale arbeidsvolume) groeit gemiddeld met 1,1 procent per jaar en het arbeidsvolume zelfstandigen met 0,5 procent per jaar.

6.3 Verwachte kwantitatieve discrepanties

Wat kwantitatieve personeelstekorten/-overschotten betreft zijn er voor de detailhandel als geheel prognoses van ROA, SBB en Studiekeuze123.nl.

De arbeidsmarkt naar opleiding en beroep tot 2020 (ROA)

ROA verwacht in de publicatie 'De arbeidsmarkt naar opleiding en beroep tot 2020 in de periode 2015-2020 voor de commerciële beroepen (waaronder de detailhandelsberoepen vallen) geen knelpunten in de personeelsvoorziening voor werkgevers. Voor de (transport- en) logistiekberoepen – met name relevant voor de distributiecentra – worden evenmin knelpunten verwacht.

Kans op Werk (SBB, mbo)

Kans op Werk van SBB toont de toekomstige kansen voor afgestudeerde mbo'ers (in circa 500 beroepen op 4 opleidingsniveaus en uitgesplitst naar de 35 arbeidsmarktregio's). Het gaat om de kans dat een schoolverlater een baan vindt in het verlengde van zijn opleiding. Er wordt uitgegaan van een indeling in vijf categorieën: goede kansen, ruim voldoende kansen, voldoende kansen, matige kansen, geringe kansen. De berekening hiervan ligt onder andere in handen van Panteia.¹⁴⁶

Kans op Werk hanteert de volgende legenda.

Waarde:	Typering kansen:
5	Goede kansen
4	Ruim voldoende kansen
3	Voldoende kansen
2	Matige kansen
1	Geringe kansen
	Onbekend

De meest recente gegevens van Kans op Werk dateren van februari 2016 en hebben betrekking op studenten die in het schooljaar 2016-2017 met hun opleiding zouden beginnen.

¹⁴⁶ Basis voor de kans op werk is steeds een vergelijking van de vraag (toekomstige vacatures van bedrijven op basis van de vacatureaantallen van vacaturespider Jobfeed in combinatie met prognoses van Panteia's PRISMA-model) en aanbod (gediplomeerden die beschikbaar komen op basis van DUO gegevens, kortdurig werklozen op basis van UWV gegevens en baanwisselaars op basis van CBS gegevens).



Tabel 12 Kans op werk na diplomering van mbo-studenten beroepsgroep Retail, naar opleiding, 2016

Crebo	Opleiding	Niveau	Beroepsgroep	Nederland	Noord	Oost	Midden-west	Noord-west	Zuid-west	Zuid-oost
25040	Woning-/projectstofferder	2	Retail							
25167	Verkoper	2	Retail	4	4	4	4	4	4	4
25503	Verkoper (groen)	2	Retail							
25039	Allround woningstofferder	3	Retail							
25153	Eerste verkoper	3	Retail	5	5	5	5	5	5	5
25154	Verkoopadviseur	3	Retail	5	5	5	5	5	5	5
25155	Verkoopspecialist	3	Retail	4	4	4	4	4	4	4
25158	Interieuradviseur	4	Retail	2	2	2	2	2	2	2
25162	Manager retail	4	Retail	5	5	5	5	5	5	5
25166	Ondernemer retail	4	Retail	1	2	1	2	2	2	1
25502	Manager retail (groen)	4	Retail							

Bron: SBB – Kans op werk 2016

Over het algemeen zijn de kansen op werk van mbo-studenten in de richting retail ruim voldoende tot goed. Uitzondering vormen de opleidingen interieuradviseur (niveau 4, typering matige kansen) en ondernemer retail (niveau 4, typering geringe kansen).

Tabel 13 Kans op werk na diplomering van mbo-studenten beroepsgroep Transport en Logistiek, naar meest relevante logistieke opleiding, 2016

Crebo	Opleiding	Niveau	Beroepsgroep	Nederland	Noord	Oost	Midden-west	Noord-west	Zuid-west	Zuid-oost
25371	Logistiek medewerker	2	Transport en logistiek	4	4	4	4	4	4	4
25372	Logistiek teamleider	3	Transport en logistiek	5	4	4	5	4	5	4
25388	Logistiek supervisor	4	Transport en logistiek	3	3	3	3	3	3	3

Bron: SBB – Kans op werk 2016

Meest relevante opleidingen voor het werk in de distributiecentra zijn de logistieke mbo-opleidingen. Deze bieden voldoende tot goede kansen op werk. Naar verhouding de beste kansen zijn er voor logistiek teamleiders (niveau 3, typering goede kansen), de minst goede voor logistiek supervisors (niveau 4, typering voldoende kansen). De logistiek medewerkers (niveau 2) zitten er met ruim voldoende kansen tussenin.

Kans op de arbeidsmarkt (Studiekeuze123, hbo en wo)

Studiekeuze123 geeft een globale indicatie van de toekomstige arbeidsmarktkansen van studenten van de hbo-bachelor opleiding Small Business en Retail Management. Het beeld is als volgt samen te vatten:

- De toekomstige arbeidsmarktpositie (lees: over vijf jaar) van afgestudeerden is slecht (op een vijfpuntsschaal van zeer goed, goed, redelijk, matig of slecht).
- De conjunctuurgevoeligheid (i.e. de mate waarin de kans op werk na de studie gevoelig is voor veranderingen in de economie) is gemiddeld.



- De uitwijkmogelijkheden van de studie naar andere beroepsvelden zijn groot. Beroepen die aansluiten op deze studie zijn onder meer: marketingmanager, salesmanager, bedrijfsleider, zelfstandig ondernemer, projectleider, operation assistent, retail specialist en accountmanager.

Hierbij past de kanttekening dat deze scores zijn afgeleid van de door ROA gehanteerde bredere opleidingstypen (hbo economie -> hbo marketing en commerciële economie) en daardoor geen accuraat beeld geven op het niveau van genoemde specifieke opleiding.

6.4 Verwachte kwalitatieve discrepanties

In de toekomst zal het in detailhandel steeds meer om beleving gaan. Dit vraagt van medewerkers ook andere vaardigheden en competenties zoals gastheer-/vrouwschap, klantvriendelijkheid en klantgerichtheid (soft skills), etc. Technologische ontwikkelingen vragen van medewerkers ook nieuwe digitale vaardigheden. Er zal daarom fors geïnvesteerd moeten worden om huidige medewerkers maar ook potentiële nieuwe medewerkers hierin op te leiden. In het mbo is wel een begin gemaakt met het aanpassen van de Crebo-profielen op het leren van deze nieuwe vaardigheden.



7 Conclusies en aanbevelingen

In dit rapport is op basis van recente trends en verwachte ontwikkelingen een – kwantitatieve en kwalitatieve – inschatting gemaakt van de arbeidsmarkt in de detailhandel op middellange termijn. Dit hoofdstuk vat de belangrijkste bevindingen samen en formuleert aanbevelingen voor de beleidsmatig bij de arbeidsmarkt in de detailhandel betrokken partijen.

7.1 Beleidsimplicaties: oplossingen voor arbeidsmarktknelpunten

De werkgelegenheid in de detailhandel stijgt de komende jaren licht. Van positieve invloed op de werkgelegenheid zijn de economische groei en de daaruit voortvloeiende lichte stijging van de detailhandelsomzet, de ruimere openstelling van fysieke winkels (en de feitelijke 24/7 'openstelling' van webwinkels) en de toenemende menging van detailhandel met horeca. Van negatieve invloed zijn vooral ontwikkelingen in de bedrijfsvoering: schaalvergroting, internationalisatie en de toenemende invloed van durfinvesteerders. Deze hebben de afgelopen jaren in de detailhandel tot tal van reorganisaties, faillissementen en winkelsluitingen geleid. De opkomst van de e-commerce lijkt per saldo weinig effect te hebben op de werkgelegenheid in de detailhandel. Er is vooral sprake van kanaalverandering: verschuiving van offline naar online verkoop. Daarbij gaat het in toenemende mate om cross channel verkoop, i.e. zowel offline als online verkoop en de wisselwerking daartussen: er is zowel sprake van meer pure webwinkels, fysieke winkels die ook het internet op gaan en webwinkels die ook een fysieke winkel (of servicepoint) starten.

Verruiming van de openingstijden van fysieke winkels en de 24/7 'openstelling' van webwinkels (in combinatie met de steeds snellere levering van producten) hebben – naast toename van de arbeidsvraag – ook een verdere flexibilisering van de arbeid, meer kleinere contracten en meer werken in de avonduren en op zon- en feestdagen tot gevolg. Dat betekent meer mogelijkheden voor (bijbanen van) jongeren en minder voor (vaste banen van) oudere werknemers.

Hoewel overall een lichte werkgelegenheidsgroei is te verwachten, zal de komende jaren ook een aantal fysieke winkels sluiten. Dat kost banen. Verder zullen er – sectorbreed – op de lagere opleidingsniveaus banen verloren gaan. De grootste uitstoot is te verwachten in de dc's. Daar gaat aan de onderkant veel fysieke arbeid verloren door mechanisering en robotisering. Keerzijde hiervan – in positieve zin – is verbetering van de arbeidsomstandigheden in de dc's. Het verdwijnen van banen heeft niet alleen maatschappelijke gevolgen (ww-uitkeringen) maar ook verdere gevolgen voor de detailhandel zelf (minder consumptieve bestedingen, etc.).

De vraag is wel in welke mate en in welk tempo mechanisering en robotisering van dc's plaats zullen vinden. Het omslagpunt wordt over vijf jaar verwacht. In de dc's in de supermarktbranche zullen de ontwikkelingen minder snel gaan dan in andere deelsectoren (versproducten lenen zich in het algemeen minder goed voor mechanisering en robotisering dan houdbare food en non-food producten (in gestandaardiseerde maten of in bulk)).

De functie-inhoud en daarmee de vereiste kennis, vaardigheden en competenties van medewerkers veranderen: 'sjouwers' en order pickers in de dc's worden een soort operators, kassamedewerkers in de supermarkten worden servicemedewerkers en leidinggevend in de detailhandel krijgen – door de schaalvergroting – een grotere 'span of control' en zwaardere commerciële en logistieke taken. Van medewerkers – op de verschillende niveaus en zowel in de offline als online verkoop – wordt steeds meer



een 't-shaped profile' gevraagd: naast vak- en productkennis onder meer ook klantkennis en soft skills (zoals klantgerichtheid, service-verlenende instelling, gastheer/-vrouwschap en goede sociale en communicatieve vaardigheden). Tevens dienen medewerkers - ook op de lagere niveaus - steeds meer te beschikken over digitale vaardigheden. De behoefte aan ICT-ers op mbo+ niveau neemt toe (m.n. in de deelsector webwinkels en aan de logistieke kant van de detailhandel). Al met al is dus sprake van upgrading van het personeel.

Op hun beurt zullen de beter opgeleide werknemers op het vlak van arbeidsvoorwaarden, -omstandigheden en -verhoudingen meer (kunnen) gaan vragen. Verbetering op dit gebied draagt ook bij aan het werkgeversimago van de detailhandel (dat op dit moment overigens al redelijk goed is te noemen). Dat geldt ook voor initiatieven op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen (zoals het in dienst nemen van minder kansrijken op de arbeidsmarkt).

Belangrijkste uitdagingen voor de detailhandel zijn daarmee in de komende jaren:

1. Begeleiden van overschotten aan (laagopgeleide) werknemers in de dc's
2. Upgrading van het personeel
3. In overeenstemming brengen van de arbeidsvoorwaarden-, omstandigheden en -verhoudingen met de hogere eisen van het toekomstig beter opgeleid personeel.

Aanbevelingen zijn onder meer:

- VWNW-trajecten voor boventallige werknemers in dc's. Van de laagopgeleide werknemers in de dc's zal een deel op te scholen zijn tot operator-functies. Voor velen zal dat echter niet weggelegd zijn. Hiervoor moet een VWNW-beleid worden ontwikkeld en uitgevoerd.
- Meer investeren in bedrijfsopleidingen. Het verdient aanbeveling het scholingsbeleid in de detailhandel te intensiveren. Daarvoor dienen dan ook meer middelen beschikbaar te worden gesteld. Belangrijke vraag in dezen is wel hoe je met steeds wisselende personeelsbestanden (hoge in- en uitstroom) omgaat met de investeringen in opleidingen.
- Modernisering/uniformering van cao's. Er zijn in de detailhandel op dit moment tal van (branche- en bedrijfs)cao's. De mogelijkheden zouden onderzocht kunnen worden te komen tot een zekere mate van bundeling en/of uniformering daarvan. Dit draagt ook bij aan de transparantie van de arbeidsmarkt in de detailhandel.
- Hogere beloning. Beter opgeleid personeel verdient een hoger loon. De margedruk in de detailhandel staat echter een hogere beloning in de weg. Het is dan ook zaak deze druk te verlagen. Dit zou bijvoorbeeld kunnen door de kosten meer door te berekenen aan de consumenten.
- Aandacht voor werkdruk. Sectorbreed wordt de psychosociale belasting (werkdruk) op dit moment (nog) niet als een groot probleem ervaren. Met name in de deelsector webwinkels en in de dc's is dit - gezien de margedruk en de steeds snellere levering van producten - wel een belangrijk aandachtspunt. Ook in de deelsector supermarkten verdient de werkdruk extra aandacht.
- Extra aandacht voor oudere werknemers. Oudere werknemers in de detailhandel vormen een kwetsbare groep die om een adequaat duurzaam inzetbaarheidsbeleid vraagt.
- MVO/sociaal-inclusieve arbeidsorganisatie. Op dit moment zetten vooral supermarkten al op redelijke grote schaal Wajongers/arbeidsbeperkten in (zowel in winkels als dc's). Andere deelsectoren zouden hier een voorbeeld aan kunnen nemen. Sectorbreed zouden er meer mogelijkheden moeten komen voor het in dienst nemen van vluchtelingen. Het met behoud van uitkering inzetten van bijstandsgerechtigden verdient geen aanbeveling.



7.2 Overige conclusies

7.2.1 Huidige economie en arbeidsmarkt

Huidige economie

Van alle ondernemingen in ons land is ruim 7 procent actief in de detailhandel; er zijn in 2015 circa 98.300 verkooppunten.

Detailhandel is - afgezien van de supermarktbranche (eerste levensbehoeften) - een conjunctuurgevoelige sector. Als gevolg van de crisis daalde de detailhandelsomzet in de periode 2008-2013. Daarna is weer een stijging te zien. In 2015 realiseerde de sector een totale omzet van 100 miljard euro en een bruto toegevoegde waarde van 22 miljard euro. De omzetstijging zet in 2016 door.

Belangrijke recente sectoraal-economische trends in de detailhandel zijn onder meer de volgende:

- Bedrijfsvoering:
 - Overaanbod aan winkels
 - Toenemende invloed van durfinvesteerdere (één van de oorzaken van de vele faillissementen, zie hieronder)
 - Toenemende internationalisatie
 - Groot aantal faillissementen en reorganisaties van winkelketens
 - Mede daardoor winkelleegstand. Leegstaande winkels krijgen deels een andere bestemming (verschuiving van non-food naar food en van detailhandel naar andere branches, m.n. horeca)
 - Zowel horizontale integratie (branchevervaging, waaronder menging detailhandel en horeca) als specialisatie (monowinkels). Daarnaast ook verticale integratie (ketenregie)
 - Afname 'filialisering' (minder ketens, meer zelfstandige winkels)
 - Andere winkelconcepten (pop-upstores, shop-in-shop concept, factory outlet centers)
 - Door bovenstaande ontwikkelingen toenemende dynamiek (zowel in termen van ondernemers als panden).
- Consumentengedrag: verschuivingen in kooppatronen, productkeuze, kooptijden e.d:
 - Verschuiving van offline naar online verkoop
 - Verschuiving van het midden- naar het lage en hoge segment
 - Toenemende behoefte aan 'winkelen als beleving'. Naast toenemende menging van detailhandel met horeca komt dit onder meer tot uiting in shop-in-shop concepten en speciale activiteiten (bijv. concerten en modeshows) in winkels
 - Toenemende voorkeur voor verantwoorde en duurzame producten
 - Mede als gevolg van verruiming van openingstijden grilliger consumentengedrag (winkelen wanneer het de consument uitkomt).

Huidige arbeidsmarkt

De detailhandelssector liet in de periode 1995-2015 een stijging van de arbeidsproductiviteit zien van gemiddeld 1,8 procent per jaar. Met circa 10 procent van alle werkzame personen is de detailhandel één van de grootste werkgevers van ons land. De werkgelegenheid in de sector als geheel bedroeg in 2014 ruim 900.000 werkzame personen (werknemers en zelfstandigen), 6 procent meer dan in 2010 (bij een landelijke krimp van 0,4 procent). De groei zit vooral bij de webwinkels en supermarkten; met name de fysieke winkels in consumentenelektronica, voedingsmiddelen en recreatieartikelen lieten een relatief sterke daling zien. De arbeidsmarkt van de detailhandel is verder als volgt te kenschetsen:



- Persoonskenmerken: Naar verhouding zijn er in de detailhandel veel vrouwen, jongeren, allochtonen en laagopgeleide werknemers werkzaam.
- Baankenmerken:
 - De meerderheid van de werknemers werkt in het mkb.
 - Door de steeds ruimere openingstijden en dito werktijden neemt de gemiddelde omvang van de werkweek af en neemt het aandeel kleine contracten toe.
 - De branche kent naar verhouding veel zelfstandigen, tijdelijke contractanten en oproepkrachten.
- Arbeidsmobiliteit: Het personeelsverloop is relatief groot. De uitstroom als gevolg van ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid respectievelijk pensionering is kleiner dan in andere sectoren. Voor een belangrijk deel is dit te verklaren door het relatief grote aandeel jongeren in de detailhandel (scholieren/studenten – bijbaners – vormen twee derde van de instroom in de sector).
- Vacatures: Als gevolg van het grote verloop is de vacaturegraad in de detailhandel bovengemiddeld. Het aantal openstaande vacatures in de detailhandel bedroeg in 2015 gemiddeld 13.700, 10 procent meer dan in 2010.

Belangrijke bronnen van nieuw arbeidsaanbod voor de detailhandel vormen scholieren/studenten op zoek naar een bijbaan en gediplomeerden van het beroepsonderwijs:

- Verkoopmedewerker en vakkenvuller staan boven aan de top 10 van meest voorkomende baantjes van scholieren/studenten.
- De detailhandelsopleidingen op mbo-niveau laten een daling en die op hbo-niveau een stijging zien van het aantal studenten.

Confrontatie van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt in de detailhandel kan leiden tot het constateren van mismatches (discrepanties) in kwantitatieve zin, in kwalitatieve zin en qua transparantie:

- Kwantitatieve discrepanties: In vergelijking met andere sectoren ligt het aandeel moeilijk vervulbare vacatures in de detailhandel lager. In 2015 werd van de vacatures in de sector detail- en autohandel 14 procent en van die voor winkelpersoneel 10 procent door werkgevers als moeilijk vervulbaar ervaren (overall was het percentage 23 procent). Van de HR- en salarisprofessionals in de groot- en detailhandel ervaart in 2016 ruim een derde problemen in de werving en selectie, met name voor verkoopfuncties op hbo-niveau.
- Kwalitatieve discrepanties:
 - In de detailhandel worden - naast vakvaardigheden (waaronder digitale vaardigheden) - sociale vaardigheden (waaronder gastheer/-vrouwschap en creëren van beleving) steeds belangrijker. Aan de logistieke kant (distributiecentra e.d.) gaat als gevolg van mechanisering en robotisering een belangrijk deel van de fysieke arbeid ('sjouwen' en orders picken) verloren. Logistiek medewerkers krijgen meer een soort operatorfunctie.
 - In de detailhandel zijn tientallen (branche- en bedrijfs)cao's van kracht. Het loonniveau in de detailhandel is lager dan gemiddeld. En het verschil met de andere sectoren wordt steeds groter.
 - Werknemers in de (detail)handel als geheel ervaren meer fysieke belasting en minder psychosociale belasting (werkdruk) dan werknemers in andere sectoren. In de deelsectoren webwinkels en supermarkten en in de dc's zeggen werknemers naar verhouding vaak een hoge werkdruk te ervaren.
- (In)transparantie van de arbeidsmarkt: Meest succesvolle wervingskanalen voor werkgevers in de detailhandel zijn open/spontane sollicitaties, relaties en het uitzendbureau. Het werkgeversimago van de sector is goed te noemen.



7.2.2 PESTLE-analyse en toekomstige economie en arbeidsmarkt

PESTLE-analyse

De toekomstige economie en arbeidsmarkt in de detailhandel wordt mede bepaald door factoren in de macro-omgeving daarvan:

- De factor politiek en beleid is met name in randvoorwaardelijke zin van invloed. Relevant zijn vooral (de intensivering in 2016 van) de Retailagenda 2015 van EZ, het in april 2016 gestarte mobiliteitsprogramma van sociale partners, UWV en SZW en de binnenkort te verwachten Human Capital Agenda (HCA) voor de retail van brancheorganisatie Detailhandel Nederland.
- Het effect van de macro-economische ontwikkeling werkt met name door via de consumptie door huishoudens. Zoals vermeld is de detailhandel – afgezien van de supermarktbranche – een relatief conjunctuurgevoelige sector. Ook zullen consumenten in economisch mindere tijden eerder naar discounters gaan en/of goedkopere merken kopen.
- De sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen (inclusief demografie) zijn op verschillende manieren van invloed op de arbeidsmarkt in de detailhandel. Zij hebben enerzijds effect op de omvang van de consumptie en op consumentenvoorkeuren/ consumptiepatronen en anderzijds op het arbeidsaanbod (de omvang en samenstelling van de beroepsbevolking):
 - Demografie: Relevante demografische ontwikkelingen zijn de verdergaande bevolkingsgroei (maar wel krimp in de periferie van Nederland), de ontgroening, vergrijzing en verkleuring van de bevolking, de verdunning van de huishoudens en de feminisering en verkleuring van de beroepsbevolking.
 - De consument is de baas: De macht van consumenten ten opzichte van de detailhandelaar wordt steeds groter als gevolg van prijs- en servicetransparantie (zoekmachines en prijsvergelijkingssites), toenemende communicatiekracht (sociale media) en 'grenzeloos en ongrijpbaar' consumentengedrag.
 - 24-uurs-economie: De verruiming van de openingstijden in de detailhandel leidt tot meer vraag naar én flexibilisering van arbeid.
 - Individualisering (zzp-schap): Er zijn in de detailhandel veel (mogelijkheden voor) zzp'ers. Dat geldt in versterkte mate voor de deelsector webwinkels. In de supermarktbranche daarentegen zijn er maar weinig (mogelijkheden voor) zzp'ers.
 - Langer doorleren door jongeren: Doordat jongeren steeds vaker kiezen voor een vervolgopleiding betekent dat dat deze groep langer beschikbaar is voor bijbaantjes in de detailhandel.
- Naast de verschuiving van offline naar online (ver)koop is er in de detailhandel een aantal andere belangrijke - primair arbeidsbesparende - technologische ontwikkelingen aan te wijzen:
 - Zelfscannen door consumenten. Zelfscannen neemt – met name in de supermarktbranche - hier en daar een grote vlucht, maar lang niet overal. Doordat er ook weer banen in de service bijkomen, zullen de effecten voor de werkgelegenheid naar verwachting beperkt blijven.
 - Elektronische prijskaartjes. Van digitale beprijzing gaat een arbeidsbesparend effect uit (minder werk voor vakkenvullers).
 - Servicerobots. De mogelijkheden voor de inzet hiervan in de supermarktbranche (m.n. de weg wijzen en/of uitleg over en controle op zelfscannen) zijn groter dan in andere deelsectoren van de detailhandel (advies).
 - Mechanisering en robotisering in dc's. Dit leidt tot een sterke werkgelegenheidsdaling op de laagste opleidingsniveaus. Fysieke arbeid



verdwijnt. 'Sjouwers' en order pickers worden een soort operators. Daarmee nemen ook de opleidingseisen toe.

Zoals vermeld, is de vraag wel in welke mate en in welk tempo mechanisering en robotisering van dc's plaats zullen vinden. Het omslagpunt wordt over vijf jaar verwacht. In de dc's in de supermarktbranche zullen de ontwikkelingen minder snel gaan dan in andere deelsectoren (versproducten lenen zich in het algemeen minder goed voor mechanisering en robotisering dan houdbare food en non-food producten (in gestandaardiseerde maten of in bulk)).

- Bij sociaal-innovatieve ontwikkelingen in de detailhandel gaat het onder meer om de sociale-inclusieve arbeidsorganisatie en het vervullen van andersoortige dan commerciële functies: welzijnsfuncties, gezondheidsfuncties, dienstverleningsfuncties en 'combinatiefuncties'. Fysieke winkels – en met name supermarkten – lenen zich hier beter voor dan webwinkels
- Net als politiek en beleid is de factor wet- en regelgeving vooral randvoorwaardelijk van belang. Relevant voor de detailhandel zijn onder meer (wijzigingen in) de Winkeltijdenwet, Wet werk en zekerheid (in verband met mogelijkheden voor opeenvolgende tijdelijke contracten), wettelijk minimum(jeugd)loon, verhoging AOW-leeftijd, Drank- en horecawet (in verband met menging van detailhandel en horeca) en de Verordeningplicht tegenprestatie in de bijstand.
- De factor milieu en leefomgeving speelt vooral een rol via de consumentenvoorkeuren/ consumptiepatronen. Bij de – reeds vermelde – verschuiving richting duurzaam en verantwoord consumeren (inclusief minder consumeren ook wel aangeduid met 'consuminderen' of 'ontspullen' en het zelf produceren door consumenten) gaat het onder meer om verschuivingen in productkeuze, hergebruik van producten en initiatieven op het gebied van de deel- en ruleconomie. Al deze drie ontwikkelingen vinden zowel offline als online plaats.

Toekomstige economie

Naar verwachting van Panteia zet de omzetsijging in de detailhandel de komende jaren door. In de periode 2014-2021 wordt een toename van in totaal 6,9 procent voorzien. Daarmee schommelt de jaarlijkse groei van de totale detailhandelsomzet rond de 1 procent.

Deze – gematigde – groei is in alle deelsectoren van de detailhandel merkbaar, behalve bij winkels in schoenen. De groei zit vooral in de online verkoop. De internetverkoop kent de komende vijf jaar nog dubbele groeicijfers, ten koste van de niet-internetverkoop. Deze groei neemt wel af. Hierdoor neemt het aandeel van de internetverkoop in de totale detailhandelsomzet toe van 8 procent in 2015 tot 17 procent in 2021.

Het gaat dus vooral om kanaalvervanging, want de totale markt groeit maar heel licht. De retailer zal zich gedwongen zien te investeren in nieuwe kanalen maar dat betekent niet automatisch meer omzet.

Toekomstige arbeidsmarkt

Voor de detailhandel als geheel verwacht Panteia in de periode 2013-2021 een werkgelegenheidsgroei van 471.000 fte naar 510.000 fte. Dat komt neer op 1,0 procent per jaar (vergelijkbaar met de verwachte gemiddelde omzetsijging in de sector). Het arbeidsvolume van werknemers (= 80 procent van het totale arbeidsvolume) groeit met gemiddeld 1,1 procent en dat van zelfstandigen met 0,5 procent per jaar.

Wat kwantitatieve personeelstekorten/-overschotten betreft zijn er voor de detailhandel als geheel de volgende prognoses:



- Voor de commerciële beroepen (waaronder de detailhandelsberoepen vallen) worden geen knelpunten in de personeelsvoorziening voor werkgevers voorzien. Voor de (transport- en)logistiekberoepen – met name relevant voor de distributiecentra – worden evenmin knelpunten verwacht (bron: ROA)
- De toekomstige kansen op werk van de huidige mbo-studenten in de richting retail zijn ruim voldoende tot goed. Uitzondering vormt de opleidingen interieuradviseur (niveau 4, matige kansen) en ondernemer retail (geringe kansen). De logistieke mbo-opleidingen bieden voldoende tot goede kansen op werk (bron: SBB)
- De toekomstige arbeidsmarktpositie van afgestudeerden van de hbo-bacheloropleiding Small Business en Retail Management is slecht (bron: Studiekeuze123.nl). Hierbij past de kanttekening dat deze score is afgeleid van die voor de door ROA gehanteerde bredere opleidingstypen (hbo economie -> hbo marketing en commerciële economie) en daardoor geen accuraat beeld geeft op het niveau van genoemde specifieke opleiding.

De hierboven beschreven trends en verwachte ontwikkelingen in de detailhandel hebben ook gevolgen voor de functie-inhoud en daarmee voor de van medewerkers gevraagde kennis, vaardigheden en competenties:

- Door de snel veranderende marktomgeving – waaronder de opkomst van internet, de omnichannel retailomgeving en de toenemende waarde die consumenten hechten aan beleving – worden in de detailhandel naast vakvaardigheden (waaronder digitale vaardigheden) ook sociale vaardigheden (waaronder gastheer/-vrouwschap en creëren van beleving) steeds belangrijker. In de selectie van het personeel met klantcontacten maar ook bij die van het hogere personeel komt het accent nadrukkelijker te liggen op de soft skills. In een wat meer specifieke vorm speelt het toenemende belang van soft skills natuurlijk ook bij call center medewerkers die klantenservice- of verkoopfuncties hebben.
- De functie van logistiek medewerkers in (ten minste een deel van) de dc's verandert: van 'sjouwer' en order picker naar een soort operator.
- De behoefte aan ICT-ers op mbo+ niveau neemt toe. Dat geldt sectorbreed, maar met name in de deelsector webwinkels en – i.v.m. de mechanisering en robotisering – ook aan de logistieke kant van de detailhandel (dc's e.d.).
- Al met al is sprake van van upgrading van het personeel in de detailhandel en daarmee van toenemende opleidingseisen. Het accent ligt daarbij op (de verdere ontwikkeling van) digitale en sociale vaardigheden van het personeel in de detailhandel.

Deze kwalitatieve ontwikkelingen hebben weer tot gevolg dat (nieuwe) werknemers in de detailhandel hogere eisen kunnen stellen aan arbeidsvoorwaarden, -omstandigheden en -verhoudingen.



Overzicht geïnterviewden

FNV

- Lilian Bakhuizen
- Frans de Beer
- Chantal van den Berg
- Fatma Bugdacy
- Ozcan Colak
- Nico Meijer
- Peter van der Put

Experts

- Berry Engelen – Engelen Schoenmode – Financieel directeur
- Eus Peters – Raad Nederlandse Detailhandel – Directeur bij Raad Nederlandse Detailhandel (RND)
- Marijke van Hees – Ministerie van Economische Zaken – Voorzitter Retailagenda
- Dirk Mulder – ING – Sectordirecteur Detailhandel
- Jan Willem Grievink – Foodservice Instituut Nederland – CEO
- Jan Willem Jansen – Shift Advisor – Eigenaar
- Henk Gianotten – Garma – Eigenaar
- Harry Bruijniks – Euretco, Jumbo – Directeur non-food detailhandel Euretco, commissaris Jumbo
- Frank Quix – Q&A Retailpartner – Directeur
- Monique Ravenstijn – Jumbo de Zwaag – Supermarktmanager/franchisenemer Jumbo
- Jules van Well – CBL – Manager personeel en organisatie
- Jeroen Burger – Ahold – Offices Labour Relations
- Jorij Abraham – Thuiswinkel.org – Programma manager Shopping Tomorrow
- Sophie van Rooij – Thuiswinkel.org- Programma manager e-Academy
- Ramon de Kok – De Bijenkorf – HR directeur
- Peter Cras – KC Handel – Directeur
- Han van Baarsen – InRetail – Beleidsadviseur Arbeidsvoorwaarden
- Dorien Krassenberg – InRetail – Beleidsadviseur Onderwijs
- Gerlant Lettinga – InRetail – Marktonderzoek
- Pieter Verhoog – Detailhandel Nederland – Directeur Sociale Zaken
- Neeltje Corns – KC Handel – Onderzoeker
- Roald Willemsen – Thuiswinkel.org – Onderzoeker
- Patricia Hoogstraaten – Vakcentrum – Directeur
- Rens Tap – MODINT – Kledingeconoom Modint
- Zoe Schouten – MetaPack – Pre-sales consultant
- Kees van Uiter – UWV – Beleidsmedewerker
- Jurjen Jongejan – ISMcompany – E-commerce marketing director
- Gabri Martel – Tacon BV – Mede-eigenaar, tot 1/1/2014 directeur Expert Groep
- Ton Mudderman – Jumbo – Arbeidsadviseur
- Wijnand Jongen – Thuiswinkel.org – CEO
- Prof. Dr. Ir. Kitty Koelemeijer – Universiteit Nijenrode – hoogleraar
- Pascal Swinkels – Fontys Hogeschool Medewerker Fontys initiator opleiding e-commerce
- Laurens Slood – EFMI Business School en RUG – Hoogleraar Retailmarketing Faculteit Economics and Business
- Jesse Weltevreden – Hogeschool van Amsterdam – Lector online ondernemen
- Huib Lubbers – Retail Management Center – Directeur en Retailadviseur
- Goos Eilander – Trendbox – Directeur, eigenaar
- Gertjan Slob – Locatus – Directeur onderzoek

