

Geen Topgroothandel zonder Topbemannings !

Op weg naar 2020,
human capital in de groothandel

onderzoek in opdracht van KCH en NVG

KCH
Kenniscentrum
Handel

NEDERLANDS VERBOND VAN DE GROOTHANDEL
GROOTHANDEL

juni 2012

Management Summary

Geen Topgroothandel zonder Topbemanning !

Human Capital Management in de groothandel is sterk gericht op vandaag & morgen; 2020 is ver weg

Voortdurend vernieuwen en blijvend op zoek naar toegevoegde waarde heeft impact op Human Capital van de Groothandel

De strategische agenda voor de groothandel (zie publicatie najaar 2011) bevat samen met maatschappelijke ontwikkelingen voldoende aanleiding voor de groothandel om actief bezig te zijn met het managen van hun menselijk kapitaal: Human Capital Management. Op basis van interviews met 18 grotere groothandels blijkt dat alle groothandels actief zijn op dit gebied; de verbinding met de strategie voor 2017 kan (moet) echter scherper.

INSTROOM - huidige crisis verstoort het beeld maar personeelsschaarste is realiteit

Personeelsschaarste is een feit; de huidige crisis verstoort echter het beeld. Het effect van de schaarste wordt versterkt door de moeite die de groothandels moeten doen om nieuwe medewerkers te interesseren voor een loopbaan binnen de groothandel. Hierbij zit het vermeende stoffige imago de groothandel in de weg. Gezien het lage verloop en op basis van de gesprekken met de geïnterviewde groothandels blijkt dit negatieve imago zeer mee te vallen en worstelt de groothandel vooral met het fenomeen: onbekend maakt onbemind. Grotere, met name technisch georiënteerde groothandels reageren hierop door een actief employer branding beleid, inclusief inzet van social media.

De doorsnee groothandel werft nieuwe (jongere) medewerkers vooral via stage-plekken en bindt ze met meerdere, elkaar opvolgende contracten voor bepaalde tijd, waardoor uitgebreid kan worden beoordeeld of de nieuwe medewerker voldoet en binnen de cultuur en wijze van werken van de groothandel past.

De breed gesignaleerde schaarste betreft vooral die functies waarin commercie een belangrijke rol speelt. Aangezien zo'n 40% tot 70% van het totaal aantal medewerkers werkzaam is binnen een commerciële discipline, is het van cruciaal belang om als groothandel te reageren op deze schaarste.

Commerciële functie gaat sterk veranderen

De geïnterviewde partijen verwachten dat de commerciële functie van cruciaal belang blijft maar wel indringend zal veranderen. Omdat Groothandels gespitst zijn op het voortdurend leveren van toegevoegde waarde en zij daarvoor steeds vaker 'in de huid kruipen' van hun afnemers, zijn ze meer en meer op zoek naar commerciële medewerkers die vanuit de techniek *oplossingen* en *concepten* kunnen verkopen (in plaats van losse producten). Daarbij is technische kennis een vereiste om serieus genomen te worden door de afnemer, en commerciële vaardigheid om de geleverde kennis rondom de producten ook betaald te krijgen en de 'deal te close'. Attitude van de toekomstige medewerker speelt hierbij een belangrijke rol.

Vooral voor de traditionele rollen 'verkoop binnen' en 'verkoop buiten' zien de Groothandels veranderingen optreden. Ook het aloude account management zal veel meer verschuiven naar 'consultative selling'.

FUNCTIONEREN & DOORSTROOM – opleiden & doorstroming krijgen de nodige aandacht

Alle geïnterviewde groothandels voeren op enigerlei wijze jaarlijkse functionerings- en beoordelingsgesprekken. Daarnaast is er veel aandacht voor opleiden en doorstroom. Opmerkelijk is dat bij bijna alle groothandels interne doorstroom, ook voor sleutelfuncties, hoog op de agenda staat.

De huidige conjuncturele situatie maakt het logisch dat uitgaven voor opleiden onder druk komen te staan, zeker in combinatie met het feit dat rendement van opleidingseuro's normaal gesproken wat langer op zich laat wachten. Echter, de verkrappende arbeidsmarkt, juist op wat langere termijn (demografie), maakt dat intern opleiden een must is om bovenomschreven schaarste te pareren. Ook het langer cq. beter benutten van oudere medewerkers, onderbouwt de business case voor blijven opleiden.

Er wordt verschillend gedacht over de reikwijdte van opleiden: kun je met behulp van scholing van een 'echte technet' een commercieel ingesteld iemand maken? En andersom: kun je van een 'commercieel dier' zonder relevante technische kennis een geloofwaardige gesprekspartner maken als het gaat om techniek? Gegeven de schaarste is deze vraag relevant voor alle Groothandels die verschuiven naar meer consultative selling, waarbij de commercieel medewerker op basis van diepgaande product- en proceskennis op een commercieel vaardige manier klantgerichte oplossingen weet te verkopen.

Management Summary

Geen Topgroothandel zonder Topbemanning !

Past Het Nieuwe Werken binnen de Groothandel ?

Bij het onderwerp 'Het Nieuwe Werken' tonen de Groothandels zich van hun conservatieve, behoudende kant. Ondanks vragen en weerstand beseffen de meeste Groothandels echter ook dat voor hen Het Nieuwe Werken ook een Nieuwe Werkelijkheid zal worden. Overigens geldt dat juist daar waar de schaarste wordt ervaren of verwacht (productmanagers, account managers), het Nieuwe Werken goed mogelijk zal zijn.

UITSTROOM – Actief managen uitstroom nog lang niet bij alle Groothandels aan de orde

Het lijkt erop dat van de 3-eenheid: instroom, doorstroom en uitstroom, deze laatste het minst op de agenda staat. Het verloop is bij alle Groothandels laag tot zeer laag, waardoor er sprake is van gemiddeld lange dienstverbanden (13 tot 20 jaar). Slechts een handvol Groothandels is daadwerkelijk actief bezig met het *managen* van de uitstroom. Deze Groothandels maken ongeacht conjunctuur of hun eigen financiële situatie, op grond van een continu proces overzichten met daarop de slechtst presterende medewerkers, om daar vervolgens ook daadwerkelijk afscheid van te nemen.

Het Nieuwe Oud Worden staat nog onvoldoende op de Human Capital kaart

De vergrijzing, de schaarste op de arbeidsmarkt en het verlengen van de pensioenleeftijd maken dat werkgevers en dus ook Groothandels moeten nadenken over hun ouderenbeleid: hoe wordt betrokkenheid, inzet, productiviteit en toegevoegde waarde van oudere medewerkers gemanaged ? Een belangrijke vraag want naast de veelal hogere salariskosten moet de Groothandel ook per werknemer de noodzakelijke toegevoegde waarde blijven realiseren. Op basis van de interviews blijkt dat weinig Groothandels hiervoor gestructureerd beleid hebben opgesteld. Veelal is sprake van individueel gedreven maatwerk, dat niet voortkomt uit een helder overall 'levensfasebewust personeelsbeleid'.

SAMENVATTING & CONCLUSIE

Samenvattend op basis van de 18 geïnterviewde Groothandels blijkt dat Human Capital management een stevige plek heeft in de aansturing van deze Groothandels. De focus is hierbij hoofdzakelijk op het hier en nu, en op het vinden en binden van voldoende werknemers.

Aanpak en inzet van procedures en middelen is daarbij nog behoorlijk traditioneel: vanuit functieprofielen zoeken naar nieuwe medewerkers, deze opleiden en het functioneren en beoordelen jaarlijks bespreken. In het algemeen is een strategische toekomstvisie nog weinig doorvertaald in het Human Capital beleid.

Tegelijkertijd is een behoorlijk aantal Groothandels wel bezig met het formuleren van de strategie voor zeg 2015, welk personeelsbestand (human capital) er voor de gekozen strategie benodigd is en hoe men daaraan komt, gegeven het huidige bestand. Een expliciet kwantitatief beeld van het werknemersbestand van 2017 is niet aanwezig: er is dan ook nauwelijks sprake van Human Capital planning in de pure zin van het woord.

De schaarste aan personeel, gecombineerd met de te verwachten forse uitstroom en de in veel gevallen genoemde noodzaak te kunnen beschikken over technisch-commercieel goed gekwalificeerde mensen om de strategische agenda überhaupt te kunnen uitvoeren, maakt dat de CEO het zich niet (meer) kan veroorloven dat Human Capital management op de directieagenda ontbreekt. De bedrijfsstrategie zal veel meer nog dan nu het geval is, moeten worden doorvertaald naar Human Capital management, om zodoende de strategische keuze van het bedrijf ook daadwerkelijk te verbinden met de uitvoering, via het aannemen en behouden van die mensen die bij de uitvoering van die strategie noodzakelijk zijn. Het is de verantwoordelijkheid van de CEO om er voor te zorgen dat er een topteam klaar staat met de juiste mensen op de juiste plek om de gekozen strategie ook daadwerkelijk uit te voeren.

Human Capital management in groothandel sterk gericht op vandaag & morgen; 2020 is ver weg

Inhoud

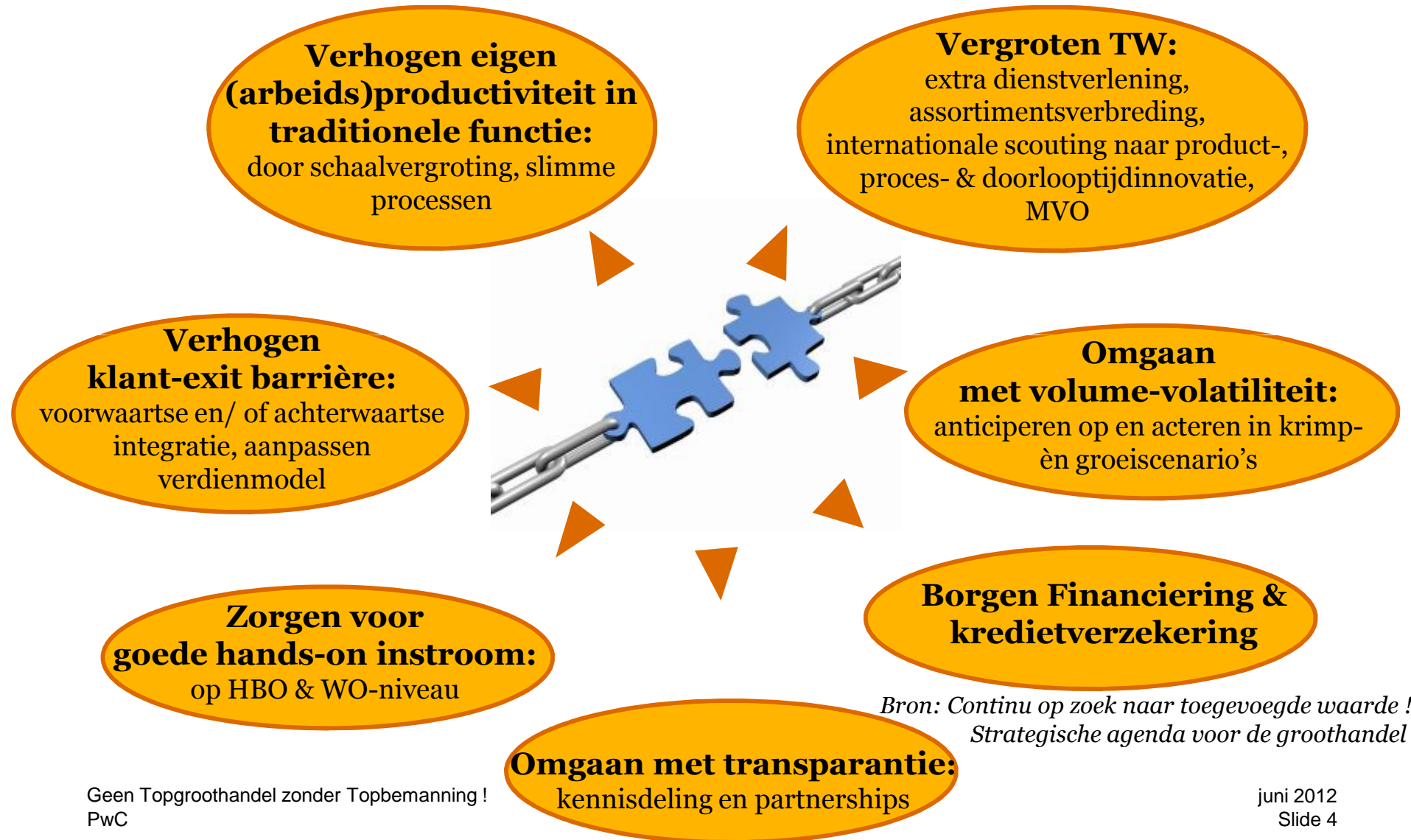
1. Aanleiding, vertrekpunt, kaderzetting
2. Instroom
3. Functioneren en Doorstroom
4. Uitstroom
5. Human Capital agenda voor de succesvolle Groothandel

Aanleiding, vertrekpunt en kaderzetting

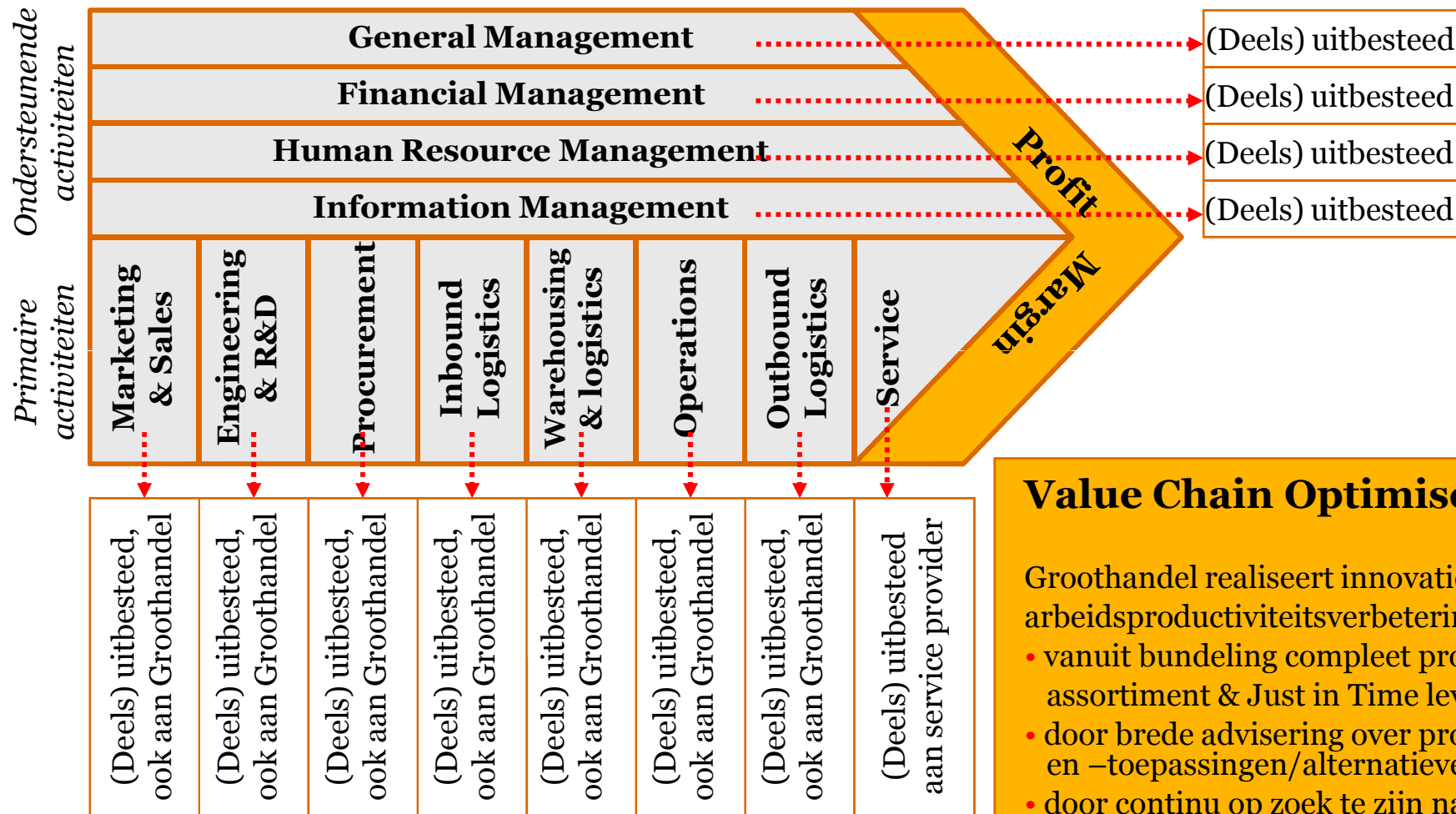
- Strategische agenda voor de Groothandel
- Aanleiding en vertrekpunt
- Vraagstelling rond Human Capital
 - Interview framework

1

Strategische agenda voor de Groothandel



Focus op laagste integrale kostprijs en continue innovatie: toenemende uitbesteding en Value Chain Optimising door GH!



Value Chain Optimiser ?!

Groothandel realiseert innovatie & arbeidsproductiviteitsverbetering:

- vanuit bundeling compleet product-assortiment & Just in Time levering
- door brede advisering over product en –toepassingen/alternatieven
- door continu op zoek te zijn naar procesinnovaties en oplossingen
- tegen lagere integrale kosten

Vanuit de Hollandse Handelsgeest !

Bron: Geen Topprestaties zonder Topgroothandel !

Geen Topgroothandel zonder Topbemanning !

PwC

Aanleiding en vertrekpunt

NVG Positioning Paper geeft aan dat de Groothandel zich continu opnieuw dient uit te vinden voor behoud van toegevoegde waarde

NVG/ PwC positioning paper

**Geen Topprestaties
zonder Topgroothandel !**

1

Value Chain Optimiser;
groothandel dient zich
voortdurend opnieuw uit te
vinden

2

Strategische agenda:

- Overnemen klantprocessen
- Uitbreiding dienstverlening
- Druk op productiviteit
- Zorg voor goede instroom

3

RTC met CEO's

Grote impact op de
medewerkerpopulatie
en daarmee op
Human Capital
management
in de Groothandel

Aanleiding en vertrekpunt liggen zowel binnen als buiten de groothandel

Vanuit de groothandel:

- Strategische agenda grote impact op medewerkerspopulatie
- Imago groothandel stoffig, niet aantrekkelijk

Vanuit Human Capital perspectief:

- Vergrijzing & ontgroening
- Aantrekkingskracht techniek
- Aansluiting onderwijs op bedrijfsleven

Human Capital management
is nadrukkelijk een thema in de groothandel,
vanuit intern èn extern perspectief !

Vraagstelling rond Human Capital in Groothandel

Input: gesprekken met CEO's van grotere groothandels inzake Human Capital

- Agrico
- Best Fresh Group
- Brenntag Europe
- Brinkman Agro

- Brocacef
- Dutch Flower Group
- ERIKS
- Imbema

- MCB
- Mediq
- PGZ
- Proost en Brandt
- Rexel

- Saint Gobain
- Sator
- Stöpler
- Technische Unie
- Van Leeuwen Buizen

Wat willen CEO's realiseren om hun groothandel succesvol te laten blijven ? Wat betekent dit voor Human Capital Management in de groothandel ?

- Eisen aan de competenties/opleidingsniveaus ?
- Verschuivingen in personeelssamenstelling ?
- Organiseren en aansturen ?

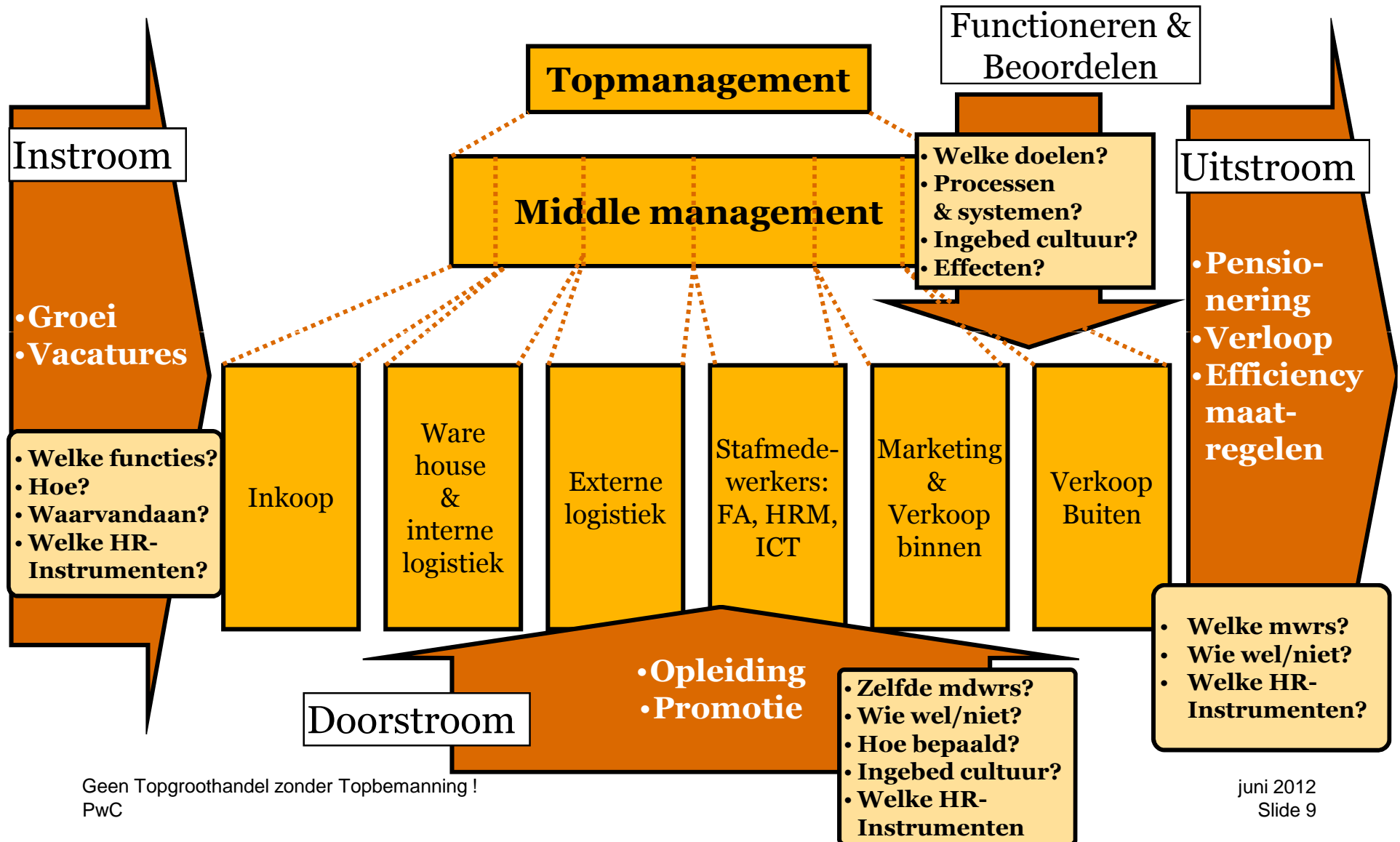
Hoe willen CEO's deze veranderingen realiseren (HC-instrumentarium) ?

Om/bij-scholing, in-/externe opleidingen, werving ?

Bevindingen hebben alleen betrekking op **selecte groep geïnterviewde** bedrijven

Deze groep is vermoedelijk wel **maatgevend** als voorloper voor overige groothandels

Interview framework Human Capital groothandel



Alle groothandels actief met Human Capital management; verbinding met strategie 2017 kan scherper

Groothandels nu actief met human capital management

percentage
geïnterviewde
groothandels

0 - 20%

20 - 40%

40 - 60%

60 - 80%

80 - 100%

Groothandels waar strategische keuze expliciet impact heeft op human capital

percentage
geïnterviewde
groothandels

0 - 20%

20 - 40%

40 - 60%

60 - 80%

Groothandels waar strategische keuze 2017 is doorvertaald in human capital mgt.

percentage
geïnterviewde
groothandels

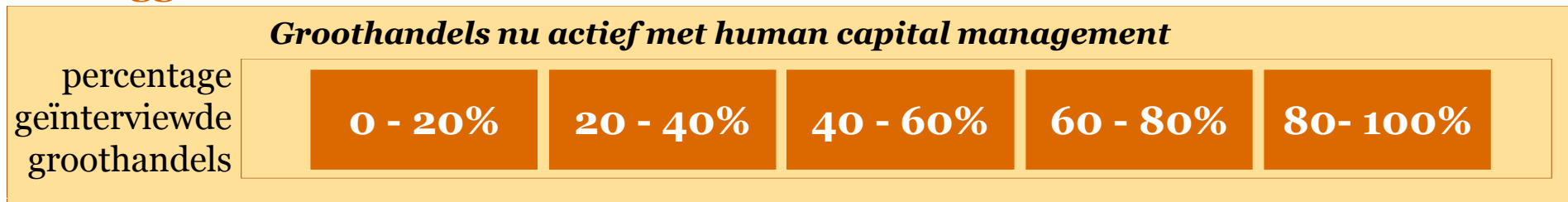
0 - 20%

20 - 40%

Bron: Indicatieve teamanalyse

Alle groothandels nu actief met Human Capital management

Is er sprake van actief Human Capital Management ? Dat wil zeggen: beleid en executie ?



- **Instroom:** beleid en actie voor werven, selecteren en binden nwe medewerkers
- **Beoordelen:** ‘doorleefde’ functionerings & beoordelingscyclus
- **Doorstroom:** gericht bezig met opleiden & ontwikkelen, successionplanning
- **Uitstroom:** proactief managen van uitstroom

0- 20%	20- 40%	40- 60%	60- 80%	80- 100%
0- 20%	20- 40%	40- 60%	60- 80%	80- 100%
0- 20%	20- 40%	40- 60%	60- 80%	
0- 20%	20- 40%	40- 60%		

Bron: Indicatieve teamanalyse

Instroom

2

- Crisis verstoort beeld
- “Beroemd word je niet in een magazijn”
 - ‘Employer branding’
- Belang van commercie
- Relatie ‘employer branding’ en aard commerciële functie
 - Werving & selectie

Crisis verstoort beeld maar personeelsschaarste is realiteit

Kabinet wil tekort aan technici aanpakken

Bedrijfsleven en beroepsonderwijs blij met aandacht voor hardnekkig probleem

Stef Severt
Amsterdam

Het bedrijfsleven en het beroeps-
onderwijs hebben positief gereageerd op plannen van het kabinet om een tekort aan technisch geschoolde arbeidskrachten tegen te gaan. Het probleem is echter niet van vandaag op morgen opgelost, waarschuwen ze.

Het kabinet presenteerde gisteren een pakket aan maatregelen om het technisch onderwijs te stimuleren en de aansluiting van het onderwijs op de arbeidsmarkt te verbeteren. Met dat doel voor ogen wil het kabinet de komende jaren meer dan € 100 mln investeren. De ministers steunen zo het recente Masterplan van het bedrijfsleven, om het aandeel bèta-afgestudeerden op te vijzelen van 25% nu naar 40% in 2025.

Als er niets gebeurt, zullen de tekorten aan technici op de arbeidsmarkt de komende jaren sterk op-

lopen. Onderzoeksbureau ROA becijferde recentelijk dat 170.000 technische en 'groene' vacatures in 2016 niet worden vervuld, op alle opleidingsniveaus. Belangrijkste oorzaak is dat veel oudere werknemers het arbeidsproces verlaten.

Het is allereerst een taak van het bedrijfsleven om de tekorten te ondervangen, aldus het kabinet in een brief aan de Tweede Kamer. Maar het kabinet wil waar mogelijk wel bijspringen. En ook het (beroeps)onderwijs heeft, zo staat in de brief, een belangrijke rol te vervullen.

Om het belang te onderstrepen waren gisteren liefst drie ministers, Henk Kamp (Sociale Zaken), Maxime Verhagen (Economische Zaken) en Marja van Bijsterveldt (Onderwijs), op het Kennemer College in Heemskerk om de aanpak toe te lichten. Voor een groot deel betreft het overigens maatregelen die al in gang zijn gezet.

Nieuw is de extra, maar bescheiden investering van €6 mln in het beroepsonderwijs, om meer leerlingen aan te trekken en de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren. Om het technisch onderwijs op de basisschool en in het voort-

gezet onderwijs te stimuleren, trekt het kabinet de komende drie jaar €19 mln uit. Onder meer krijgen circa 3500 basisschoolgroepen een gastles van een professional uit de technieksector.

Het kabinet investeert verder in al bestaande samenwerkingsvormen tussen onderwijs en bedrijfsleven, zoals de Centra voor innovatief vakmanschap (mbo) en de Centres of expertise (hbo). Elk van de negen 'topsectoren' moet over dergelijke centra beschikken.

VNO-NCW en MKB-Nederland zijn blij met de hernieuwde aandacht voor het tekort aan technici. 'De afgelopen jaren is al veel gedaan, maar het is nu alle hens aan dek', zegt medewerker onderwijs Gertrud van Erp. Ze vindt dat het kabinet meer oog moet hebben voor het verschrallende aanbod techniekopleidingen in bepaalde regio's. Ze bepleit tevens een meldpunt, om zicht te houden op het aanbod en te voorkomen dat

opleidingen helemaal verdwijnen.

Met Van Erp vindt ook voorzitter Ineke Dezentjé van brancheorganisatie voor de technologische industrie FME-CWM dat er meer aandacht voor wetenschap en techniek moet komen in het basisonderwijs. Dezentjé erkent dat veel maatregelen niet nieuw zijn. 'Het nieuwe zit in de gezamenlijke aanpak van overheid, onderwijs en bedrijfsleven. Vooral het einde aan de versnippering tussen de drie ministeries beschouw ik als grote winst.'

Ook de MBO Raad is tevreden over de maatregelen van het kabinet, maar de raad is wat sceptischer gestemd. 'Het is goed dat het kabinet kijkt naar tekortsectoren. Maar het is een hardnekkig probleem. Je trekt niet zomaar een blik technici open', aldus een woordvoerder. Onder meer het imago van de technieksector kan volgens haar worden verbeterd.

Technici Tekort wegwerken

- Komende tijd gemiddeld 30.000 technici per jaar tekort, vooral in mbo en hbo
- Bedrijfsleven wil aandeel bèta-afgestudeerden naar 40% in 2025
- Kabinet investeert in 2012-2015 meer dan €100 mln om tekort terug te dringen
- Geld onder meer bestemd voor werving en verbetering onderwijskwaliteit

Bron: FD 17 april 2012

Crisis verstoort beeld maar personeelsschaarste is realiteit (1/3)

Schaarste wordt reeds ervaren of verwacht

Naast beperkte aantrekkingskracht groothandel als potentiële werkgever, wordt schaarste veroorzaakt door twee factoren:

1. Vergrijzing: **kwantitatieve** schaarste
 - Uitstroom oudere medewerkers > instroom reguliere opleidingen
2. Daling niveau opleidingen: **kwalitatieve** schaarste
 - Het niveau is laag en wordt lager, onderwijs schiet tekort in relatie tot wat groothandels verwachten en nodig hebben. Dit is ook het resultaat van 'emancipatie' en van het selectie & filterproces
 - Ook het stapelen van diploma's wordt als ongunstig voor de groothandel ervaren: hierdoor wordt de kwalificatie te hoog voor de groothandel
 - Mentaliteit, arbeidsethos, geringe betrokkenheid van jeugd en jongere medewerkers vormen daarnaast een punt van zorg

Crisis verstoort beeld maar personeelsschaarste is realiteit (2/3)

Schaarste geldt vooral voor aantal specifieke functies

- Met name op gebied van:
 - Commercieel technisch
 - Technisch/ productmanagement; productspecialisten die zowel technisch, commercieel en adviesvaardig moeten zijn
 - Teamleiders/ 1^e lijnsmanagers: leidinggevend, specifiek aan productiemedewerkers
- Inzake commercie wordt aangegeven dat door de schaalvergroting het aantal afnemers daalt, waardoor de behoefte aan het aantal commerciële medewerkers naar verwachting zal dalen, los van e-business ontwikkelingen

Crisis verstoort beeld maar personeelsschaarste is realiteit (3/3)

Schaarste geldt maar voor aantal specifieke functies

Relatief weinig schaarste wordt ervaren op het gebied van:

- Staffuncties op HBO/ WO niveau; hiervoor is voldoende aanbod
- Arbeidsintensief productiewerk (Polen, Roemenen, Bulgaren)
- Logistieke activiteiten:
 - Groothandels qua logistiek vaak *up to date* tot zelfs *state of the art* ingericht en georganiseerd
 - Veel in dagdiensten en nationaal
 - ‘Lekkere’ cultuur van ‘samen doen’
 - Ouderenbeleid inzake logistieke medewerkers wel cruciaal !

“Jonge mensen willen beroemd worden, beroemd word je niet in een magazijn” (1/2)

“Branche-initiatieven moeten schaarste helpen oplossen”

Effect van schaarste verscherpt door onaantrekkelijk imago groothandel:

- Groothandel betaalt doorgaans minder dan vergelijkbare werkgevers
- Voor lager salaris moet ook nog eens hard(er) worden gewerkt
- Groothandel niet sexy, stoffig imago; vooral onder schoolverlaters
- Grote, multinationale toeleveranciers/ fabrikanten vaak interessanter
 - Alhoewel oud-medewerkers hier wel van terug komen (letterlijk):
 - Andere functie te weinig exposure, te specialistisch
 - Andere werkgever te grootschalig
 - Managementinformatie niet/ minder op orde
- In aantal sectoren komt dit bovenop het negatieve *sectorimago*

“Jonge mensen willen beroemd worden, beroemd word je niet in een magazijn” (2/2)

Onaantrekkelijk imago valt uiteindelijk mee, het is waarschijnlijk meer ‘onbekend maakt onbemind’:

- Over het algemeen is het verloop laag en blijkt, als medewerkers binnen zijn, werken voor een groothandel interessant:
 - Minder grootschalig, waardoor brede taakinvoering
 - Pragmatische insteek, snel zelfstandig werk
 - Veel klantcontacten
 - Internationale mogelijkheden
- Dit geldt ook voor de HAVO/ VWO schoolverlater:
 - Snel klantcontact, afwisseling, learning on the job
 - Als ze eenmaal binnen zijn, gaan ze niet snel weg

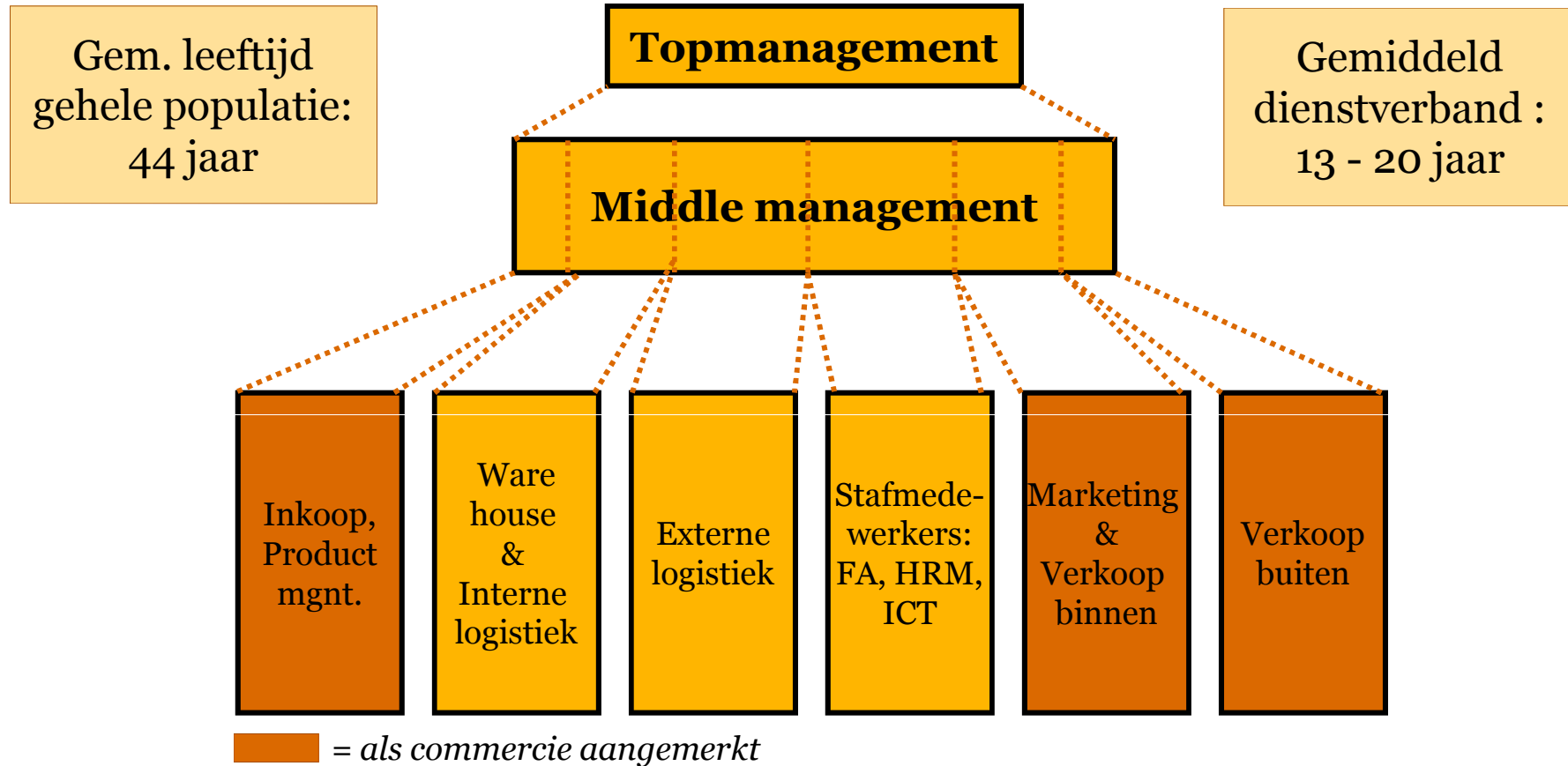
‘Employer branding’ als veel gehanteerde reactie op schaarste

Betekent vooral werken aan verbeteren imago en vergroten zichtbaarheid voor jongeren (arbeidsmarktmarketing) door:

- Aanwezig zijn op beurzen, open dagen, schoolbezoeken
- (Continu) te werken met stagiaires
- Organiseren van traineeships, workshops
- Gratis producten verschaffen
- Inzet van internet en social media, bijv:
 - werkenbijeriks.nl
 - werkenbijdetechnischeunie.nl
 - TU twitter account
- Ambitie om ‘Top employer’ te zijn !



Invulling commercie cruciaal voor overleven



Tussen de 40 - 70% van het totaal aantal medewerkers is werkzaam in een commerciële functie. Gesignaleerde schaarste gaat over grote groep medewerkers !

Commercie blijft belangrijk maar verandert wel


- Prijs belangrijk maar steeds minder doorslaggevend; gaat om het vermarkt krijgen van de toegevoegde waarde van de groothandel (*strategische agenda*)
→ commercie schuift op naar *consultative selling*
 - Kennisafname bij afnemers is al merkbaar: vragen intensief en in de breedte om advies maar zijn vanwege enorme kostenfocus niet bereid daarvoor te betalen
- Ook omdat de markt transparantie vereist zal business voor eenvoudige producten verschuiven van brutomarge naar handelingsfee; platte handelsfunctie wordt minder belangrijk
- Overnemen van klantprocessen en de daarvoor benodigde nieuwe competenties van medewerkers krijgen nog weinig aandacht/ staat nog niet hoog op de agenda; focus op het 'nu'

Verandering commerciële functie doet groter beroep op kennis en attitude

“Mensen maken het verschil”

- Commerciële medewerkers moeten steeds dieper het proces van de klanten in. Hiervoor is kennis noodzakelijk waardoor het vereiste opleidingsniveau omhoog schuift: LBO → MBO → HBO → WO
 - Vijver van nieuwe MBO'ers dreigt hierdoor op te drogen
- Groothandel bijt zo in eigen staart en creëert dilemma voor zichzelf: kiezen voor route waarvoor steeds meer kennis noodzakelijk is, in arbeidsmarkt waar het inhuren van kennis steeds moeilijker is
 - De toename in het benodigde kennisniveau en de hoge(re) IT-component vraagt om een hoger opleidingsniveau, hetgeen wervend kan werken voor nieuwe medewerkers
- Daarnaast blijft het de vraag of de groothandel het gevraagde, hogere kennisniveau wel betaald krijgt in de markt !?

Commercie is meer dan in- & verkoop

	Inkoop	Product mgt.	Verkoop BiDi	Verkoop BuDi	Account mgt.	Catalogus mgt.
rol nu	leveranciers & assortiment	assortiment & advies	order intake	order verwerving	klantbeheer	catalogus mgt.
Δ	minder, grotere leveranciers	meer klant-contacten	online, zelf. Grotere, minder klanten	online, zelf. Grotere, minder klanten	klant doorgronden, zit anders in vel	standaardiseren
straks	onderhandelen TCO, bepaalt marge, schakelen met productmgt.	hoogwaardig adviseren, schakelen met acc.mgr	vooral uitzonderingen behandelen	meer advies, richting consultative selling	consultative selling, klantprocessen en concepten	conversie, vasthouden & verleiden
belang	gelijk	gelijk				
in #	gelijk	gelijk				

Werven van nieuwe medewerkers

Zelf doen of uitbesteden; volledige bandbreedte gezien

Werven volledig uitbesteed, via W&S-bureaus en/ of uitzenders

- Met behoorlijke impact op eigen (on)zichtbaarheid
- ‘werven onder eigen naam heeft geen zin’
- Inzet van meerdere HRM-bureaus, gedifferentieerd naar gezochte kandidaten

Werven volledig in eigen hand

- Advertenties
- (Ondersteund door) inzet social media (waaronder LinkedIn Talent Finder), met grote(re) zichtbaarheid (employer branding)
- Inzet netwerk van eigen medewerkers (‘recommend a friend’)

Weinig horizontale managementinstroom,
instroom met name van onderaf (*‘begin bij die bodem’*)

Arbeidsmarktmarketing is wervend en selecterend

- Verschillend beeld ten aanzien van instroom; voor sommigen knelpunt, voor anderen niet (meer)
- Partijen die employer branding al langer geleden hebben opgepakt en daar professioneel mee omgaan, lijken daar profijt van te hebben
- Mes snijdt aan twee kanten:
 - traineeships, 1-daagse workshops, stageplaatsen, etc. werken wervend: binnenkijken in de groothandel
 - biedt tegelijkertijd al mogelijkheid voor bedrijf om te selecteren
- Ervaring dat het werken met stageplaatsen bindend werkt: “als ze eenmaal binnen zijn, blijven ze !”
- Ook voorbeelden: aannemen op basis van goede skills en gedrag (ook zonder beschikbare vacature)
- Belangrijk: goed welkomstprogram (mentor), gedegen opleidingsprogramma

Selecteren van nieuwe medewerkers

Relatief weinig gebruik van tests als selectiemiddel

- Veel bedrijven laten kandidaten zo lang mogelijk meelopen in de praktijk, zowel voor commerciële als logistieke functies
 - Inzet van stagiaires
 - Sollicitanten 2 dagen laten meelopen in plaats van testen op geschiktheid: levert meer op en is betrouwbaarder
 - Verlengde selectieperiode vanaf uitzenden
 - Route via uitzenden en tijdelijke contracten levert forse reductie van onzekerheid rondom vaste arbeidscontracten
 - Maximaal aantal (3) keer jaarcontract aanbieden

Deze partijen lijken meer gericht op arbeidsrecht dan op de schaarste !?
Blijkbaar laat de arbeidsmarkt dat (nog wel) toe

Functioneren & Doorstroom

- Beoordelen en inzet instrumenten
 - Opleiden en interne doorstroom
 - Reikwijdte van opleiden
- Het Nieuwe Werken nog best lastig

3

Iedere groothandel heeft gestructureerd(e) functionerings- & beoordelingsgesprek(ken)

- Groothandels sturen op functioneren medewerkers, in jaarlijkse cyclus
 - Functionerings- en beoordelingsgesprekken komen, weliswaar in verschillende verschijningsvormen, overal voor. Alle bekende instrumenten worden ingezet
 - Voorkeur voor exit bij onvoldoende presteren maar huidige arbeidswetgeving belemmert dit bij lange dienstverbanden. Gevolg:
 - Prestatie van organisatie niet optimaal
 - Instroom lager dan mogelijk
- Afrekenen van staf wordt als lastig ervaren
- Andere gebruikte tools:
 - Competentiematrix/ Loopbaan Potentieel Methodiek/ Workability Assessment, Nine Block systeem

Na instroom wordt opleiden belangrijk

- Over het algemeen veel aandacht voor opleiden
- Blijven opleiden belangrijk, huidige conjunctuur maakt dat nu wel wat weerbarstig. Aan de andere kant vraagt (verwachte) schaarste juist om anticyclisch opleidingsbeleid
- Gezien verkrappende arbeidsmarkt is intern opleiden een 'must', evenals het beter benutten van oudere (duurdere) medewerkers
- Geduld nodig ten aanzien van rendementseis op opleidingseuro's
 - Geduld ten aanzien van het verwachtingspatroon is bij instroom belangrijk: voldoende tijd nemen om nieuwe medewerkers te begeleiden en reëel zijn in verwachting wanneer deze 'investering' gaat renderen
- E-learning wordt gebruikt voor klanten en medewerkers

Veel aandacht voor interne doorstroom (1/2)

Succession planning veelal professioneel opgezet

- Groothandels hechten veel waarde aan interne doorstroming, natuurlijk vanwege feit dat kennis en kunde van kandidaat bekend is. Daarnaast positieve voorbeeldfunctie
- Wordt veel werk gemaakt van interne doorstroom, managementfuncties worden intern bemand, zij-instroom op managementniveau is uitzondering (behalve specialistische staffuncties)
 - Nadeel: organisatie onthoudt zich zo de ‘frisse blik van buiten’
- ‘Penschets’, ‘vlootschouw’, successionplanning/ opvolgingsplanning, contingencyplanning ; veel aandacht voor het gestructureerd monitoren van functioneren, doorgroeipotentieel, continuïteit en opvolging

Veel aandacht voor interne doorstroom (2/2)

Succession planning veelal professioneel opgezet

- Hiervoor ook veel eigen ontwikkelprogramma's
 - Talent development, Academy, business leadership programma, management excellence programma, University
- Hierbinnen wordt vaak gewerkt met jaargroepen; 1 tot 2-jarige programma's, ca 15-30 dagen, op HBO-niveau. 8 – 20 deelnemers per jaar
- Voor young potentials
- Wordt cross functional ingezet. Belangrijk doel ook om elkaar te leren kennen
- Verleent ook prestige

Maar hoeveel doorgroei mogelijkheden zijn er ?

- Relativerende opmerkingen ten aanzien van doorgroei:
 - Hiërarchische doorgroeimogelijkheden binnen de groothandel relatief beperkt. Functiewisselingen binnen breed scala aan commerciële specialismen wel mogelijk
- Er zijn ook groothandels zonder beleid voor interne mobiliteit
- Vanuit investeringsperspectief: medewerkers die 2 jr in dienst zijn, komen op kritisch punt: blijven ze of gaan ze, net op het moment dat de investering gaat renderen ?! Hoe bind en boei je deze groep ? Een overstap is zo gemaakt maar alleen de groothandel biedt zo'n grote diversiteit aan functies, dagelijkse spanning en ontwikkelingsmogelijkheden

Discussie over reikwijdte van opleiden

Meerdere routes, ook meerdere visies

- Gaat het om commerciële techniek of technische commercie ?
 - Verschillende opvattingen of techniek nu wel/ niet is aan te leren aan commerciële medewerkers en/ of commercie nu wel/ niet is aan te leren aan technici
 - Opvatting 1: ‘als ze gedreven zijn, leren we ze de techniek’
 - Opvatting 2: ‘als ze de techniek begrijpen, leren we ze de commercie’
 - Maar ook: ‘relaties kun je niet leren’
 - Wel breed geaccepteerd: ‘Hire on attitude, train on skills’
 - Stuenr op gewenst gedrag èn op uitbannen ongewenst gedrag

Het Nieuwe Werken ligt moeilijk ...



PwC



**Echte
mannen
staan in
de file.**

Slide 34

HNW roept vragen en weerstand op

... maar is waarschijnlijk een Nieuwe Werkelijkheid

- Hoe houd je het ontastbare ('datgene wat ons bindt') vast als persoonlijke aanwezigheid minder dominant wordt ?
- "Parttime of thuiswerken kan alle dagen behalve de ochtenden en maandag-, dinsdag- en vrijdagmiddag"
- "Geen reële optie. In- en verkoop zeer breed, vereist intensief persoonlijk contact met klanten en collega's"
- "Commerciële en logistieke medewerkers gebonden aan werkplek"
- "Staf kan alleen thuiswerken als hun output meetbaar is"
- OR nog meest terughoudend: "niet nog meer privileges voor commercie alleen"
- Maar ook: "we moeten mee"
- Overigens: voor productmanagers en accountmanagers wel realistisch en dat zijn juist de beroepen waarbij schaarste aan goede kandidaten wordt ervaren

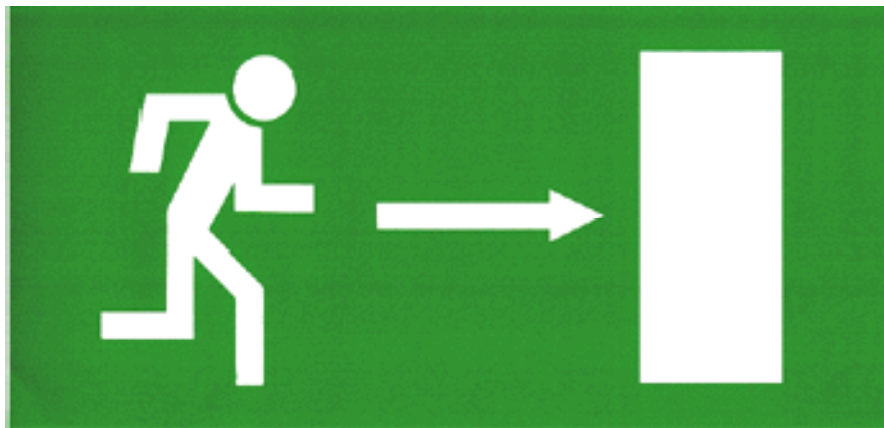
Uitstroom

- Aantal aspecten van uitstroom
 - Never waste a good crisis
- Zorgen over kwetsbare groepen
 - Het Nieuwe Oud Worden

4

Uitstroom kent aantal aspecten

- Geïnterviewde bedrijven kennen een laag verloop en ziekteverzuim
 - Bij laag verloop ligt gezapigheid op de loer; beloningsinstrument is dan uitgewerkt
- Veelal sprake van lange(re) dienstverbanden (maakt ontslag duur)
- Enkele expliciete reducties: worden planmatig opgepakt
- Expliciet kwantitatief beeld van het werknemersbestand 2017 is niet aanwezig: nauwelijks sprake van Human Capital Planning
- Vitaliteit voor velen een issue, dat bewust op de radar staat



“Never waste a good crisis”

- Diverse partijen hebben afgelopen periode gebruikt om aantal stevige afslankingsoperaties door te voeren, op grond van verschillende redenen
 - Integratie verschillende bedrijven, reduceren overlap en tegelijkertijd bezetting naar beneden managen
 - Noodzakelijke uitstroom vanwege technische innovaties in magazijnen, uitbesteding van vervoer en daling van de marge
 - En natuurlijk om te reageren op de gevolgen van de achterblijvende conjunctuur
- Focus daarbij op het behouden cq verbeteren van de personele kwaliteit
- Voor sommigen groothandels is dat als een continue proces geadopteerd waarbij jaarlijks van de slechtst presterende medewerkers afscheid wordt genomen
 - ‘misbaren’, medewerkers met ‘jaarplan’, ‘improve or out’. Zorgt er ook voor dat je geen afscheid van hypo’s hoeft te nemen !

Zorgen over kwetsbare groepen medewerkers

Groothandels bezig met voorkomen ongewenste uitstroom

Hoe houd je kwetsbare groepen medewerkers fit tot aan hun pensioen ?

- Chauffeurs en interne logistieke functies worden omschreven als fysiek zware beroepen
- Gemiddelde leeftijd bij pensionering loopt op en zal op termijn richting 67 gaan. Dat maakt dat dit vraagstuk nog nadrukkelijker een rol zal gaan spelen. Oplossingen uit de praktijk:
 - In zelfde functie proberen ziekteverzuim/ uitval te voorkomen bv laatste periode van dienstverband 80% werken, voor 85% loon
 - Aanpassingen in functie bv ritten met minder stops
 - Andere functie bv controle op uitgaande vrachten of rol in interne Academy (maar heeft 'oude' kennis juist wel of juist geen waarde ?)

Het Nieuwe Oud Worden

Groothandels bezig met fit aan eindstreep komen

Wel de hoge kosten, ook de bijbehorende opbrengsten ?!

- Gekeken naar te verwachten uitstroom komende 10 jaar: grote piek !
- Workability index: meet of werk haalbaar is en blijft, in het kader van verschuiving naar 67+
- Omgaan met 60+:
 - Lichtere functie. Minder (commerciële) verantwoordelijkheden
 - 0-uren contract. Relatief geringere vergoeding. Minder-voor-minder ligt bij logistieke medewerkers vaak lastig vanwege ploegentoeslag
 - Voor 1954 geboren: potje om 3 dagen werken tegen 78% te vergoeden. Maar is geen optie voor laagstbetaalden; probleem
- Positieve kant benadrukken: kennis & ervaring

Human Capital agenda voor de succesvolle Groothandel

5

Geen Topgroothandel zonder Topbemanning !
PwC

juni 2012
Slide 41

Conclusie: doorvertaling strategie 2017 in human capital management moet op agenda CEO ! (1/2)

- Alle groothandels zijn op enigerlei wijze bezig met Human Capital Management; hierbij vooral sterk gericht op vandaag en morgen; 2020 ver weg
- Bij het merendeel van de geïnterviewde groothandels heeft de huidige strategie impact op het human capital management van nu. Een minderheid heeft de strategische keuze 2017 doorvertaald in actuele human capital beleid
- De effecten van de dubbele vergrijzing, binnen en buiten de groothandel, komen er nu snel aan: komende jaren ontstaat een forse vervangingsvraag
- Schaarste aan toekomstige arbeidskrachten wordt reeds ervaren of verwacht. Deze schaarste geldt vooral voor commercieel technische functies. Hiervoor zijn geen snelle oplossingen; daarom van belang dat de CEO de impact hiervan op de agenda zet ! Human Capital management moet integraal onderdeel worden van de bedrijfsstrategie en daarmee van de CEO's agenda
- Sowieso moet de bedrijfsstrategie veel meer worden doorvertaald naar Human Capital en Human Capital management

Conclusie: doorvertaling strategie 2017 in human capital management moet op agenda CEO ! (2/2)

De CEO moet zorgen dat een topteam klaar staat om de strategie 2017 tot executie te brengen. Hierbij is een aantal issues relevant:

- Vanuit strategie 2017 afleiden waaruit een topteam dan moet bestaan. Betekent ook: kennis ontwikkelen en benodigde competenties opbouwen
- Transitie van de commerciële functies moet worden ingezet. Hierover zal ook afstemming nodig zijn met opleidingsinstituten
- Instroom van schaars commercieel/ technisch talent moet worden geborgd
- Als in de toekomst doorgroei uit eigen gelederen niet toereikend is, zal er naast verticale doorstroom ook aandacht moeten zijn voor horizontale instroom
- Consequenties van de vergrijzing moeten worden geadresseerd:
 - oudere medewerker fit & productief naar 67+, leven lang leren
 - indien nodig hierbij ook bewust sturen op uitstroom en afvloeiing
- Koud water vrees ten aanzien van HNW moet worden overwonnen

Human Capital agenda voor de Groothandel

