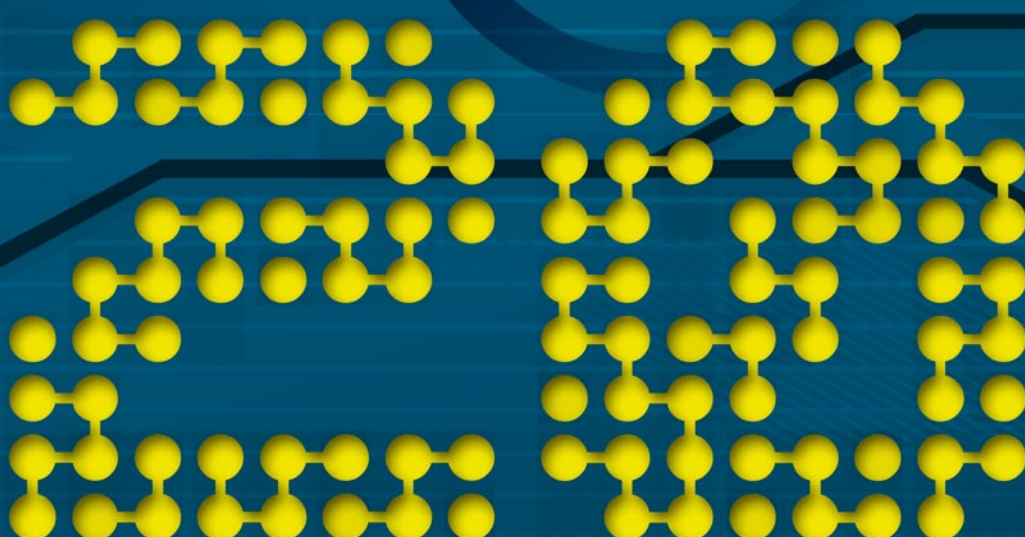


# Human Capital in de groothandel

Op weg naar **2020**

Een onderzoek in opdracht van Kenniscentrum Handel en NVG, uitgevoerd door EDWIN DE BRUIN en WILLIAM SMIT (PwC Advisory).



*Dit is een samenvatting van het onderzoeksrapport.  
Kijk voor de volledige versie op [www.kch.nl/cijfersentrends](http://www.kch.nl/cijfersentrends)*

# 1. Inleiding en achtergrond

## **De Nederlandse Groothandel speelt cruciale rol in Nederlandse economie**

In de open Nederlandse economie speelt met name de rol van de handel van oudsher een cruciale rol. Daarbij gaat het niet alleen om nationale (groot)handel, maar vooral ook om internationale (groot)handel. Met name aan de rol van deze “groothandel” is eind 2011 extra aandacht besteed door het Nederlands Verbond van de Groothandel, samen met PwC en DBSC Consulting. In de positioning paper “Geen Topprestaties zonder Top Groothandel” wordt gewezen op het grote belang van de Groothandel voor de Nederlandse economie. De Nederlandse Groothandel stimuleert innovatie en een hogere arbeidsproductiviteit, voorkomt het dichtslibben van de infrastructuur en verhoogt daarmee de concurrentiekracht van de BV Nederland.

Als grootste in- en uitvoerder neemt de Groothandel circa 40% van de totale goederen in- en uitvoer voor zijn rekening en is daarmee een enorme waardegenerator voor de Nederlandse economie: bij een omzet van meer dan € 380 mrd is er sprake van meer dan 530.000 banen en een totale toegevoegde waarde van € 43,5 mrd (2010). Belangrijker nog dan deze getallen is de rol die de Groothandel hiermee speelt voor veel sectoren. Van chemie, bouw, automotive en industrie tot gezondheid, agro, voeding en grondstoffen speelt de Groothandel de aanjager van ontwikkelingen op het gebied van innovatie, duurzaamheid, kostenverlaging en flexibiliteit. Daarmee is de Groothandel een onmisbare partner voor vele sectoren.

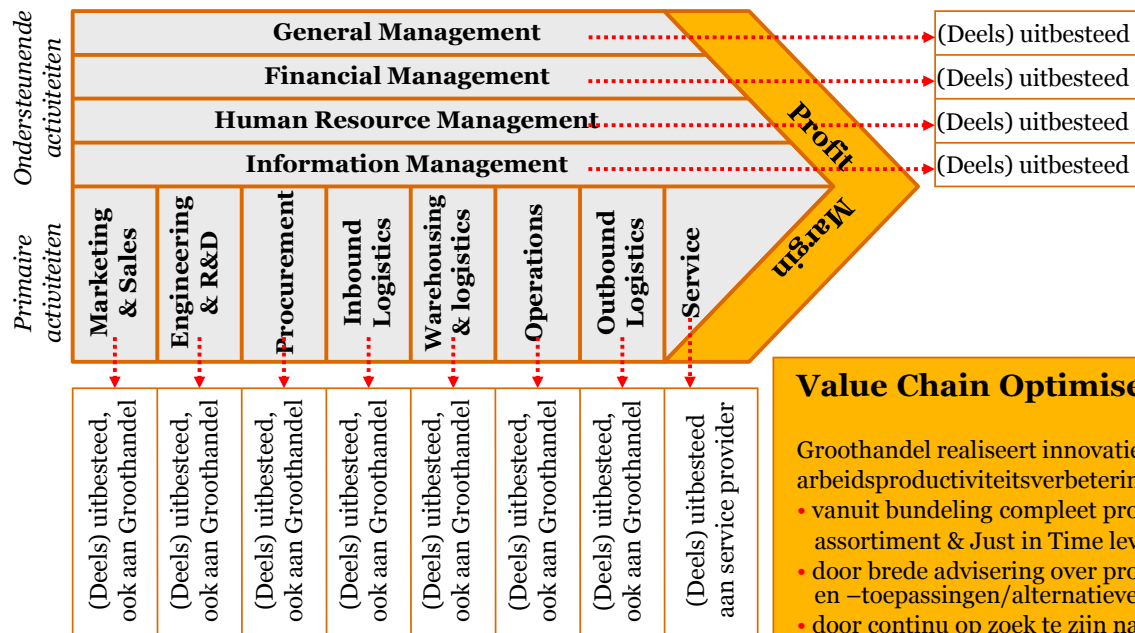
## **Vraag & aanbod zoeken elkaar altijd rechtstreeks; de Groothandel moet zich continu vernieuwen om toegevoegde waarde te blijven leveren**

De traditionele groothandelsfuncties als inkoop, opslag, verkoop, informatie, financiering en marketing zijn in veel gevallen nog steeds noodzakelijk maar niet meer toereikend. In een ‘platter’ wordende wereld waar toeleveranciers en afnemers schaalvergroten, zoeken vraag en aanbod elkaar waar mogelijk altijd op om rechtstreeks zaken te doen. Om dit te pareren heeft de Groothandel de focus verschoven van puur productgericht naar product- en dienstengericht. De Groothandel is voortdurend op zoek naar die dienstverlening die voor haar afnemers en toeleveranciers de juiste toegevoegde waarde biedt. Deze kan bestaan uit het bieden van after sales, uitgebreide productondersteuning, het aanbieden van innovatieve bestel- & distributieconcepten maar ook uit productiegerelateerde activiteiten als bijvoorbeeld assemblage.

Het internationaal concurrerende bedrijfsleven (de afnemers van de groothandel) focust zich steeds meer op haar eigen kerncompetenties en is op zoek naar een betrouwbare toeleverancier om haar niet-kerntaken aan uit te besteden. Wanneer deze niet-kerntaken zijn verbonden aan fysieke producten is de Groothandel in veel gevallen een preferred supplier om deze taken over te nemen. Hiervoor dient de Groothandel dan wel de juiste kennis en expertise in huis te halen.

De bedoelde uitbestedingstrend gaat gepaard met een voortdurende focus van afnemers en toeleveranciers op de laagste integrale kostprijs (Total Cost of Ownership), gecombineerd met een focus op een voortdurende stroom van innovatie in producten, processen en toepassingen. De rol van de Groothandel evolueert steeds verder tot die van het optimaliseren van de waardeketen: de Value Chain Optimiser (zie hiervoor figuur 1: *Focus op laagste en integrale kostprijs en continue innovatie van afnemers: toenemende uitbesteding en Value Chain Optimising door de Groothandel*).

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

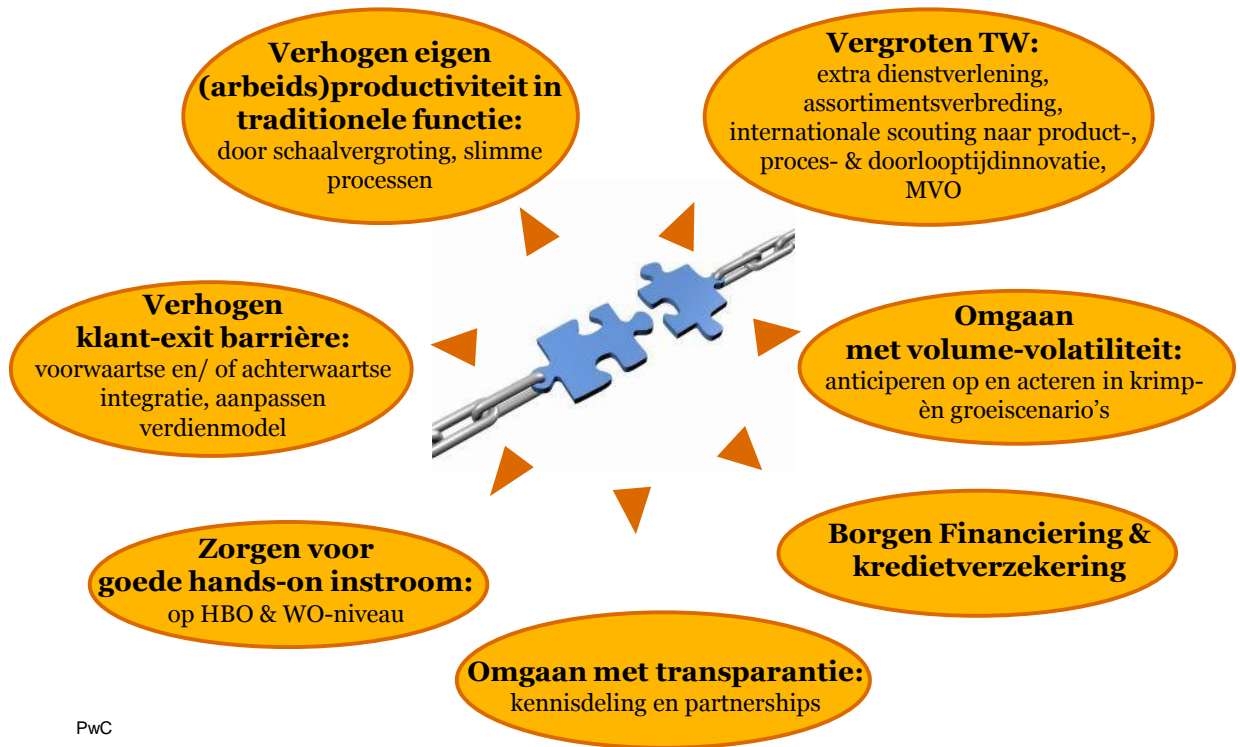


Geen Topgroothandel zonder Topbemanning  
PwC

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

Naast het goed invullen van de rol als Value Chain Optimiser, is er nog een aantal andere strategische uitdagingen waarmee de Groothandel anno 2012 aan de slag is (zie onderstaande figuur 2: *strategische agenda voor de Groothandel*). Deze geformuleerde uitdagingen komen voort uit een onderzoek bij CEO's van 16 grotere, Nederlandse Groothandels. In de afsluitende, gezamenlijke bijeenkomst met deze CEO's werd duidelijk dat nagenoeg alle onderdelen van de strategische agenda vragen om een aanpassing of verandering van de manier waarop de Groothandel werkt en zaken doet. Dit varieert van een kleine aanpassing cq verandering (bijvoorbeeld een verruiming van het assortiment) tot en met grote veranderingen zoals voor- of achterwaartse integratie. Voor dat laatste zijn veelal andere competenties benodigd dan die de Groothandel nu standaard in huis heeft. De CEO's stelden dan ook dat de komende jaren Human Capital een belangrijk instrument is om hun strategische agenda überhaupt uitgevoerd te krijgen.

## Strategische agenda voor de Groothandel



### Op weg naar 2020, Human Capital in de Groothandel

Naar aanleiding van de constatering dat Human Capital management de komende jaren een belangrijk instrument is, heeft het KennisCentrum Handel samen met het NVG en PwC een vervolgonderzoek gedaan naar de betekenis van Human Capital in de Groothandel nu en in de komende 3 tot 5 jaar, in het licht van de strategische agenda van die Groothandel.

Hierbij is een inventarisatie gemaakt van de huidige inzet van Human Capital management en is, gelet op de strategische agenda van de Groothandel, besproken of en hoe die strategische agenda is doorvertaald naar gevolgen voor het Human Capital. Gevolgen van het uitvoeren van de strategische agenda kunnen bijvoorbeeld zijn een sterke daling van logistieke medewerkers in de toekomst wegens een voorgenomen robotisering van het magazijn. Of een grote verandering in benodigde competenties van de buitendienst vanwege een sterk gewijzigde klantvraag, gecombineerd met een verandering in de manier waarop er in de toekomst zaken met afnemers wordt gedaan.

Het vervolgonderzoek bestond uit 18 interviews bij merendeels dezelfde CEO's van groothandels uit het eerdere onderzoek, vaak vergezeld van hun eindverantwoordelijke voor PZ. Deze gesprekken hebben op een gestructureerde wijze plaats gevonden, niet op basis van een gesloten, vaste vragenlijst maar aan de hand van open vragen gebaseerd op een speciaal hiervoor ontworpen interview framework (zie hiervoor figuur 3: *Interview framework Human Capital in de Groothandel*).

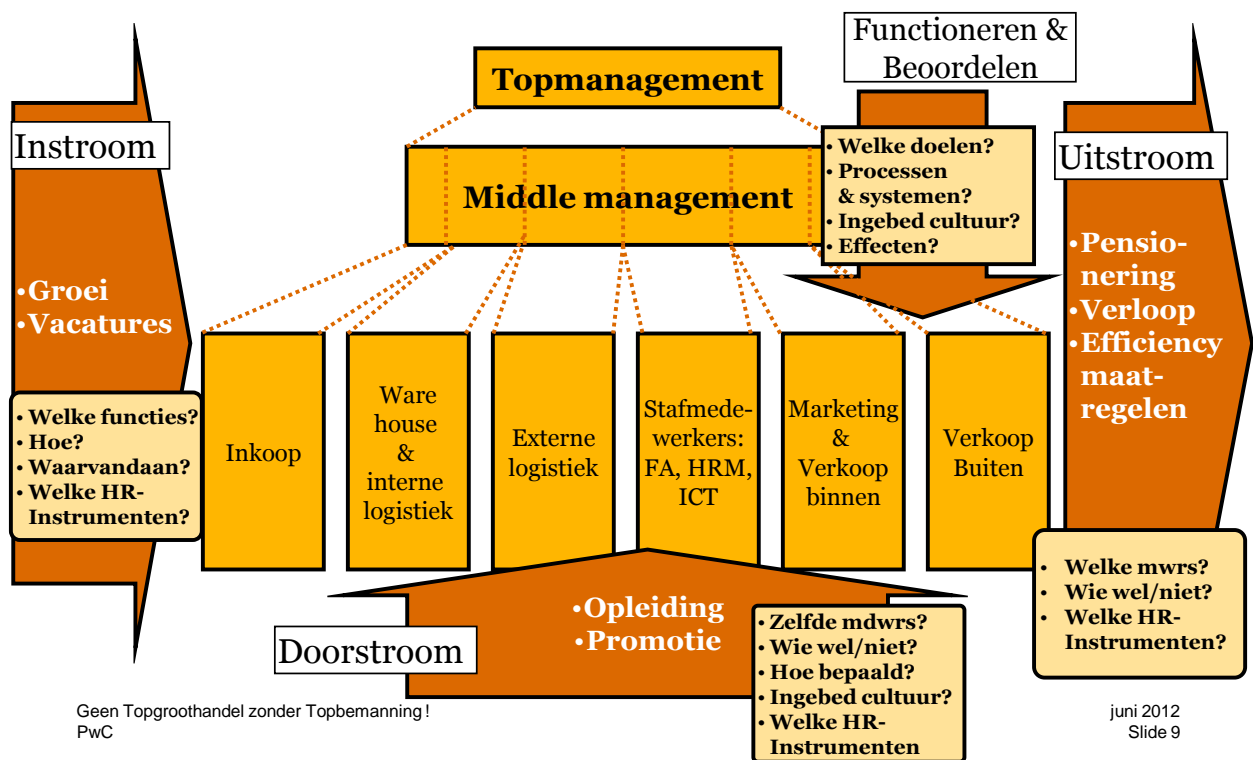
Dit framework besteedt achtereenvolgens aandacht aan opbouw en samenstelling van het medewerkersbestand (top- & middle management, de verschillende functionele disciplines en onder-

steunende diensten) en de reguliere mutaties hierop: instroom, doorstroom en uitstroom. Daarbij is apart nog aandacht opgenomen voor het functioneren & beoordelen, als basis voor doorstroom.

Voor deze interviews met als onderwerp Human Capital in de Groothandel hebben wij gesproken met de bestuurders van de volgende bedrijven: 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 en Van Leeuwen Buizen.

Dit onderzoek heeft zich gericht op een selecte groep, grotere Groothandels. De kleinste Groothandel heeft circa 100 medewerkers, de grootste heeft circa 1500 medewerkers in Nederland. Het gemiddelde aantal medewerkers van alle Nederlandse Groothandels ligt rond de 10 medewerkers. Hoewel de geïnterviewde groep qua omvang dus afwijkt van de omvang van de gemiddelde Groothandel, zijn wij van mening dat deze geïnterviewde, grotere Groothandels als voorlopers echter richtinggevend (zullen) zijn voor de overige (kleinere) Groothandels.

## Interview framework Human Capital groothandel



De eerder genoemde strategische agenda van de Groothandel is een onderzoeksaanleiding die ligt *binnen* de Groothandel. Er is echter ook een aantal ontwikkelingen van *buiten* op basis waarvan een onderzoek naar Human Capital in de Groothandel relevant is.

Dit zijn onder meer:

- de vergrijzing, meer specifiek de (zeer) grote groep werkenden die de komende jaren met pensioen zal gaan, naast de effecten van de ontgroening: (te) weinig schoolverlaters in relatie tot het aantal in de nabije toekomst te verwachten vacatures;
- het tekort aan technisch opgeleide mensen, vanwege de (te) lage belangstelling in de afgelopen jaren voor technische opleidingen.

Zo blijkt dat Human Capital nadrukkelijk een thema is voor de Groothandel, zowel vanuit intern als vanuit extern perspectief.

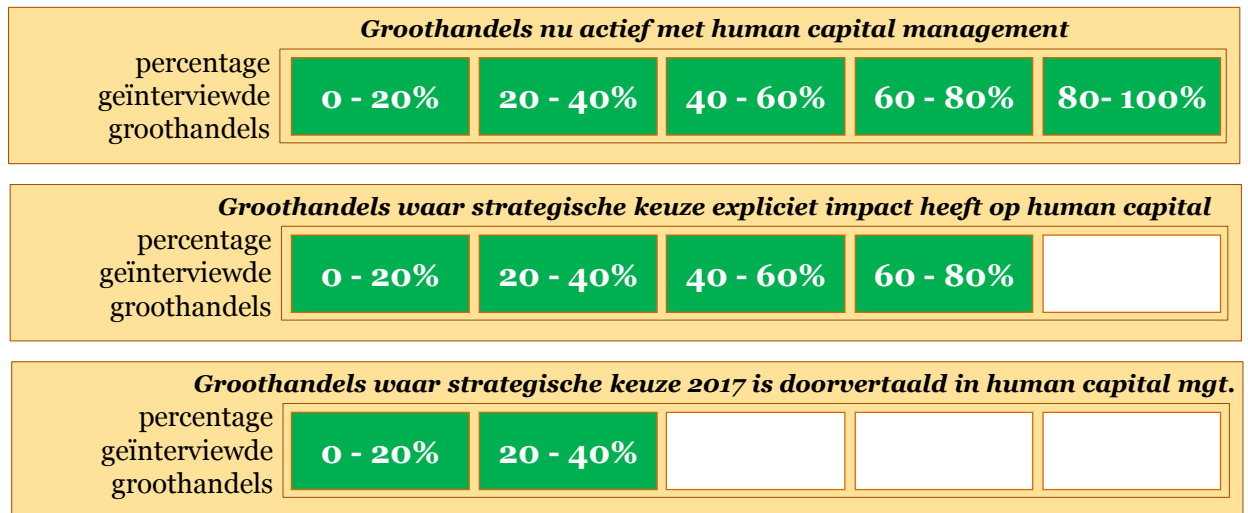
Alvorens de resultaten van de deelgebieden (instroom, doorstroom, uitstroom) te behandelen, is het zinvol om hier alvast op geaggregeerd niveau aan te geven hoe het staat met Human Capital (en het verwezenlijken van de strategische agenda) in de Groothandel.

Alle geïnterviewde Groothandels zijn anno 2012 op enigerlei wijze actief met Human Capital management. Dit wil zeggen dat er in zeer veel gevallen sprake is van beleid en executie op het gebied van instroom, beoordelen, doorstroom en uitstroom. (zie hiervoor figuur 4: *Alle Groothandels actief met Human Capital management: verbinding met strategie 2017 kan scherper*)

Bij een grote meerderheid van de geïnterviewde Groothandels hebben de gemaakte strategische keuzen expliciet impact op hun Human Capital. Dit betekent dat er onder de geïnterviewden maar een zeer klein aantal Groothandels is te vinden waarbij er eigenlijk sprake is van 'business as usual'.

Bij een minderheid van de Groothandels zijn de strategische keuzen 2017 expliciet doorvertaald naar beleid op het gebied van Human Capital. Dat wil zeggen dat er een kwalitatieve en kwantitatieve inschatting is gemaakt van het benodigde Human Capital in 2017 en dat hier vanuit terugrekenend expliciet is benoemd welk beleid er gevoerd moet worden met betrekking tot Human Capital (instroom, beoordelen, doorstroom en uitstroom).

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



Bron: Indicatieve teamanalyse

Geen Topgroothandel zonder Topbemanning  
PwC

juni 2012  
Slide 10

## 2. Instroom

### Huidige crisis verstoort het beeld maar personeelsschaarste is realiteit

De huidige conjuncturele situatie zorgt in de breedte van de Nederlandse economie voor lagere afzet- en omzetniveaus. De werkloosheid loopt op en bedroeg in april 2012 6,2% tegenover bijvoorbeeld 3,8% gemiddeld in 2008 (bron: *werkloze beroepsbevolking, CBS*). Ondanks dat werkgevers hierdoor over voldoende aanbod van arbeidskrachten zouden moeten kunnen beschikken, ervaren nagenoeg alle geïnterviewde Groothandels een situatie van schaarste, of zijn zij van mening dat deze zich direct weer voordoet zodra de conjunctuur maar enigszins aantrekt.

Deze ervaren of verwachte schaarste vindt zijn *kwantitatieve* oorsprong in de vergrijzing van de (beroeps)bevolking: minder instroom van jongeren, die daarmee onvoldoende is om de uitstroom van de babyboomers te compenseren. *Kwalitatief* vindt de schaarste zijn oorsprong in een daling van het niveau van de opleidingen: volgens de Groothandels schiet het onderwijs tekort in relatie tot wat zij ervan verwachten.

De bedoelde schaarste heeft overigens niet betrekking op alle disciplines en functieniveaus binnen de Groothandel: het gaat hierbij vooral om functies waarbij zowel commerciële vaardigheden als ook technische kennis en expertise een rol spelen. Men is op zoek naar commerciële technici en/of technische commerciëlen. Groothandels benoemen ook functiegebieden waarbij er helemaal geen sprake is van schaarste.



## Onbekend maakt onbemind?

In een behoorlijk aantal gesprekken is het imago van de Groothandel aan de orde gesteld. CEO's geven aan te kampen te hebben met het, vermeende, stoffige imago van de Groothandel waardoor de Groothandel harder dan bijvoorbeeld de toeleverende producent moet werven om nieuwe medewerkers te vinden. De CEO's wijzen hiervoor een aantal redenen aan. Zij stellen tegelijkertijd vast dat als nieuwe medewerkers eenmaal bij de Groothandel werken, het met de aantrekkelijkheid van het werk en de werkomgeving erg meevalt. Dit blijkt ook uit het meestal lage verloop en de gemiddeld lange dienstverbanden.

Een aantal grotere Groothandels heeft een aantal jaren geleden bewust ingezet op het verbeteren van het imago (van henzelf, niet zo zeer van de algemene Groothandel) en het vergroten van hun zichtbaarheid op de arbeidsmarkt. Hiervoor zijn verscheidene middelen ingezet. Groothandels die nadrukkelijk met 'employer branding' aan de slag zijn gegaan, zijn allemaal positief over de resultaten ervan. We zien overigens dat vooral Groothandels met een sterk technische component, boven gemiddeld actief zijn met deze arbeidsmarkt-marketing.

## Commerciële functie gaat veranderen

Commercie was een veel besproken onderwerp in onze interviews met de CEO's. Logisch gezien de dominante rol van de commerciële discipline binnen de Groothandel. Het percentage commerciële medewerkers bij de geïnterviewde groothandels varieert in doorsnee tussen de 40 tot soms wel 70 procent. De variatie hangt met name af of de externe logistiek door eigen medewerkers wordt gedaan of door externe partijen wordt verricht. Commercie betreft dan ook veruit de belangrijkste en grootste groep medewerkers in de groothandel.

Daarbij worden veel functiegebieden onderscheiden binnen het vakgebied commercie:

- inkoop
- productmanagement
- binnendienst
- buitendienst
- account management
- en catalogus management.

Uiteraard is er onder de 18 Groothandels sprake van verschillen maar de reeds ingezette en verder doorzettende verandering van de commerciële functie was wel de grootste gemene deler in onze gesprekken, naast de schaarste aan goede, technisch geschoolde mensen met ook nog eens de juiste commerciële attitude.

Pratend over de commerciële functie in de toekomst, komt snel het woord 'kennis' aan de orde. 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 closen'.

Vooraf voor de traditionele rollen 'verkoop binnen' en 'verkoop buiten' zien de Groothandels veranderingen optreden. Door de inzet van (veelal webbased) technologie is er een verschuiving aan de gang van het klassieke orders ophalen door de buitendienst en order verwerken door de binnen-

dienst, naar veel meer zelfwerkzaamheid door de afnemers. Hierdoor neemt het belang van de klassieke invulling van deze rollen af, ten gunste van het ondersteunen en adviseren van klanten bij bijvoorbeeld hun keuzeprocessen. Ook het aloude account management zal veel meer verschuiven naar 'consultative selling' (zie figuur 5: *Commercie is meer dan in- & verkoop*).

## Commercie is meer dan in- & verkoop

|               | Inkoop  | Product mgt.                                 | Verkoop BiDi  | Verkoop BuDi   | Account mgt.  | Catalogus mgt.  |
|---------------|---|--|---|--|---|---|
| <b>rol nu</b> | leveranciers & assortiment                                  | assortiment & advies                         | order intake  | order verwerving   | klantbeheer   | catalogus mgt.  |
| <b>Δ</b>      | minder, grotere leveranciers                                | meer klant-contacten                         | online, zelf. Grotere, minder klanten   | online, zelf. Grotere, minder klanten  | klant doorgronden, zit anders in vel  | standaardiseren   |
| <b>straks</b> | 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   |
| <b>belang</b> | gelijk  | gelijk                                       |  |  |  |  |
| <b>in #</b>   | gelijk  | gelijk                                       |  |  |  |  |

Geen Topgroothandel zonder Topbemanning  
PwC

Bron: *Indicatieve teamanalyse*

juni 2012  
Slide 23

### Werven gebeurt op velerlei manieren, selecteren wordt vooral pragmatisch ingestoken

Het merendeel van de geïnterviewde groothandels zijn actief bezig (geweest) met de transformatie van verkoopbinnendienst en verkoopbuitendienst naar online-catalogi en bestellingen. Slechts een enkeling heeft hierbij de beoogde verkoopbinnen- en verkoopbuitendienst formatie voor 2017 helder op het netvlies. Het daarbij horende transformatieproces vindt dan ook meer korte termijn inzichten plaats dan op een gestructureerde meerjaren aanpak.

De bandbreedte van de geïnterviewde Groothandels was vooral merkbaar bij de instroomonderwerpen werven en selecteren. Met betrekking tot het werven van nieuwe medewerkers is daar de volledige bandbreedte in gebruik: klassieke media, social media, zelf doen tot volledig uitbesteden. Tijdens het selecteren van mogelijk toekomstige medewerkers lijkt pragmatisme een grote rol te spelen. Dit is zeker ook het geval bij de aangeboden contractvormen, waarbij de door de werkgevers gekozen insteek meer gedreven lijkt door arbeidsrechtelijke opvattingen dan door de benoemde schaarste.

### **3. Beoordelen en Doorstroom**

#### **Binnen de Groothandel professionele aandacht voor functioneren & beoordelen**

Iedere geïnterviewde Groothandel kent een minder of meer gestructureerde systematiek voor het houden van functionerings- & beoordelingsgesprekken. Daarmee is het gestructureerd sturen op het functioneren van medewerkers geborgd. De wijze waarop dat wordt vastgelegd, varieert van handgeschreven documenten in een fysiek mapje tot meer sophisticated oplossingen binnen bijvoorbeeld een HRM-pakket bij de grotere groothandels.

#### **Opleiden, doorstroom en ontwikkelen lijken de aandacht te krijgen die het verdient**

Er wordt veel moeite gestoken in het realiseren van instroom van nieuwe medewerkers en in het vervolgens bespreken van hun functioneren en daaraan gekoppeld het beoordelen. Dit wordt gevolgd door brede aandacht voor de ontwikkeling van medewerkers. Ondanks het feit dat de huidige conjunctuur niet helpt bij het handhaven van opleidingsbudgetten, is er binnen de geïnterviewde Groothandels veel aandacht voor opleiden. Het feit dat de Groothandels krapte ervaren cq verwachten, maakt dit overigens logisch: het geven van de juiste opleiding aan de juiste medewerker kan absoluut helpen om straks te beschikken over het vereiste Human Capital. 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 techneut' 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 oplossingen weet te verkopen. De gedachte over de 'maakbaarheid' van de toekomstige technisch-commercieel of commercieel-technische medewerker verschilt tussen de Groothandels en zelfs binnen individuele Groothandels kan daar anders over worden gedacht. Deze vraag is zeer relevant met betrekking tot het in de toekomst adresseren van het verwachte tekort aan deze medewerkers

Naast de aandacht voor sec het opleiden, is er bij een groot aantal van de geïnterviewde Groothandels serieus aandacht voor de kwaliteit van het (top)team, in de zin van doorstroom en opvolging (succession planning) van (sleutel)medewerkers. 'Penschets', 'vlootshouw', successionplanning/ opvolgingsplanning, contingencyplanning; er is veel aandacht voor het gestructureerd monitoren van het functioneren, het doorgroeipotentieel, de continuïteit in de bezetting van sleutelfuncties en opvolging van sleutelfunctionarissen.

Naarmate de omvang van de Groothandel toeneemt, lijkt er sprake van een verdere professionalisering van het management development beleid, waarbij er in een enkel geval bijvoorbeeld sprake is van een heuse eigen Academy. Binnen de ontwikkelprogramma's wordt er vaak gewerkt met jaargroepen die gezamenlijk een 1- of 2-jarig programma doorlopen.

#### **Past Het Nieuwe Werken binnen de Groothandel?**

Wie het tegenwoordig heeft over Human Capital management, komt vrijwel automatisch ook te spreken over Het Nieuwe Werken. Bij dit onderwerp tonen de Groothandels zich van hun conservatieve, behoudende kant. Mogelijk komt dit mede door de wijze van werken van veel groothandels, waarbij commerciële medewerkers vaak in grotere verkoopblokken georganiseerd zijn en er zodoende snel informatie na te vragen is. Zo is er bijvoorbeeld de zorg hoe je een goede team-

sfeer behoudt als diverse mensen op diverse dagen niet meer fysiek op een vaste tijd op een vaste plek zitten. Naast een aantal andere vragen en punten van weerstand beseffen de meeste Groothandels echter ook dat voor hen Het Nieuwe Werken ook een Nieuwe Werkelijkheid zal worden. Overigens geldt dat daar waar juist de schaarste wordt ervaren of verwacht (productmanagers, account managers), het Nieuwe Werken goed mogelijk zal blijken te zijn.

## 4. Uitstroom

### **Actief managen van uitstroom nog lang niet bij alle Groothandels aan de orde**

Het lijkt erop dat van de 3-eenheid: instroom, doorstroom, 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. Waar dit wel gebeurt is dit bij sommigen ingegeven door bijvoorbeeld een recente reorganisatie als gevolg van de financiële- en kredietcrisis. Deze Groothandels maken ongeacht conjunctuur of hun eigen financiële situatie, nu op grond van een continu proces overzichten met daarop de slechtst presterende medewerkers.

Opvallend daarbij is dat er hierbij niet wordt teruggeschrokken voor eventuele financiële consequenties van een dergelijk actief gemanaged uitstroombesluit. Uiteraard wordt er gezorgd dat eventueel te betalen bedragen zo laag mogelijk zijn maar ook als deze bedragen fors zijn, wordt er door deze Groothandels toch voor gekozen om afscheid te nemen en de 'afvloeiingsinvestering' te maken. Daarbij draait een aantal Groothandels de vraag om: niet of ze zich kunnen veroorloven afscheid te nemen maar of ze zich kunnen veroorloven om dat *niet* te doen. Zij beschouwen het vooral als een investering in de achterblijvers en niet zozeer in de uitstromer. Bijkomende ervaring hierbij is dat het ontslag van niet-presteerders juist wordt gewaardeerd door de achterblijvers.

### **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 ouderbeleid: hoe wordt betrokkenheid, inzet, productiviteit en toegevoegde waarde van oudere medewerkers gemanaged? Een belangrijke vraag want naast de veelal hogere salaris kosten 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'.

Een aantal groothandels wil hierbij ook recht doen aan hun sociale gevoel, dat vooral lijkt te horen bij familiebedrijven: het geeft volgens hen geen pas om in het zicht van pensionering bruusk afscheid te nemen van medewerkers die altijd naar behoren hebben gepresteerd. Hiermee wordt de vraag actueel om dan toch zo goed mogelijk de kennis en ervaring van de oudere medewerker voor het bedrijf in te zetten en mogelijk ook over te hevelen naar net in dienst getreden medewerkers.

Een insteek die meerdere keren is gekozen is het stimuleren van ouderen om minder te gaan werken: seniorendagen of minder werken voor een relatief minder verlaagd salaris (bijv. 80% van de uren voor 85% van het salaris).

Gezien de demografische samenstelling van de Nederlandse beroepsbevolking wordt een gestructureerd, actief levensfasebewust personeelsbeleid steeds meer noodzakelijk. Kwetsbare groepen medewerkers, bijvoorbeeld vanwege de fysieke zwaarte van hun beroep, verdienen hierbij nog eens extra de aandacht.

## **5. Human Capital agenda voor de succesvolle Groothandel**

### **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 hebben wij met een behoorlijk aantal Groothandels wel gesprekken gevoerd over 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 van de (staart van de) babyboom generatie 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 kan veroorloven om Human Capital management niet consequent op de directieagenda te hebben staan. 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.

Hiervoor moet de Groothandel acteren op de al gevoelde cq. verwachte schaarste aan technisch-commercieel personeel. Het op de kaart zetten van 'employer branding' heeft in de praktijk zijn waarde bewezen maar is een aanpak voor de lange(re) adem. Denk hier echter ook aan het nadenken hoe in de toekomst benodigde competenties anders kunnen worden gevonden dan op traditionele wijzen: blijven vissen in een lege vijver is zinloos.

Uiteraard dient daarbij nagedacht te worden over de commerciële functie en de invulling daarvan in de toekomst: hoe gaat de Groothandel in de toekomst zijn producten en diensten verkopen, en aan wie? Veel wordt hierbij gesproken over consultative selling, over de noodzaak om nog meer kennis

te krijgen van de processen van de klant en kennis over wat hij doet met de producten van de Groothandel. Het transformeren van de commerciële functie zou een belangrijk onderwerp moeten zijn voor het human capital management.

Minder dan wij vooraf verwacht hadden, werd er nagedacht over wat nodig is voor het overnemen van activiteiten van klanten (functies, competenties, ervaring). Dit is wel iets waar de Groothandel naar verwachting een behoorlijke rol bij zou kunnen spelen: afnemers willen ontzorgd worden, willen zich focussen op hun kernactiviteiten en staan open om delen van hun proces uit te besteden. De Groothandel als leverancier van fysieke goederen staat in veel gevallen goed opgelijnd om aanpalend producten cq dienstverlening voor zijn rekening te nemen. Ook bij de uitvoering van deze strategische keuzen is verbinding met het (toekomstige) human capital van groot belang.

Vanuit de voortdurende druk ook op de Groothandel zelf om onderscheidend maar ook competitief te zijn, zal er gekeken moeten worden naar het verjongen van het personeelsbestand en het verhogen van de arbeidsproductiviteit. Dit geldt zeker ook voor de groep oudere medewerkers: hoe zorgt de Groothandel er voor dat deze groep fit en productief de (stijgende) pensioneringsleeftijd bereikt? Dit is een belangrijk punt voor de Human Capital agenda voor de Groothandel.

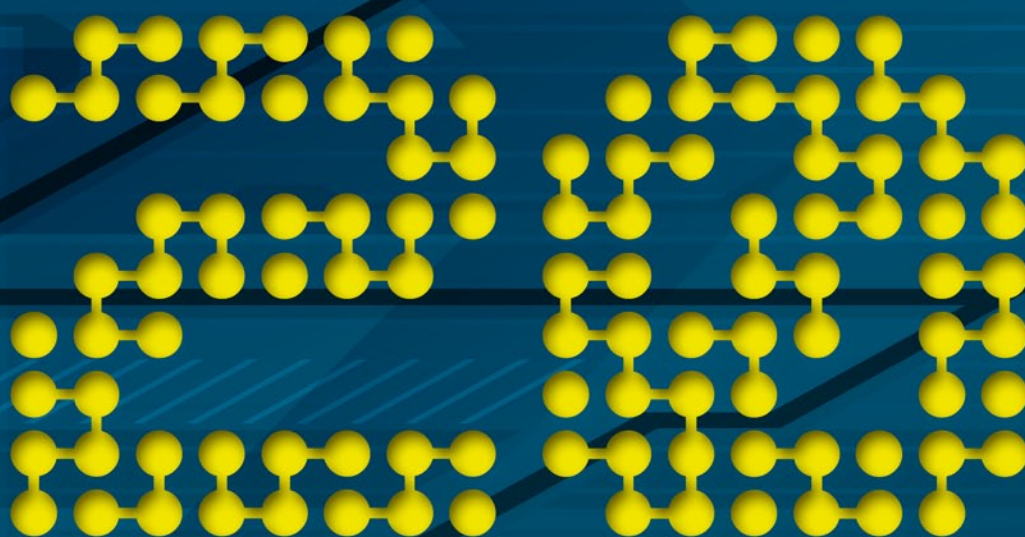
Tot slot lijkt het hierbij zaak om in een toekomstgericht Human Capital beleid voldoende aandacht te besteden aan de merites van Het Nieuwe Werken. De (mogelijke) nadelen zijn geïnventariseerd, nu gaat het er om Het Nieuwe Werken in te voeren op een wijze die past bij de eigen organisatie.

Bovenstaande punten zijn samengevat in figuur 6: *Human Capital agenda voor de Groothandel*. Op basis van de interviews lijken dit de belangrijkste punten voor de (CEO's van de) Groothandels om continu op de agenda te houden.



Kenniscentrum Handel heeft onderzoek laten uitvoeren naar de ontwikkelingen in de Handel en de consequenties daarvan voor het Human Capital en het managen daarvan. De titel geeft een horizon, het jaar 2020 is nog ver weg, alhoewel...

juni 2012



**KCH**  
Kenniscentrum  
Handel

6 / 2012 / 560