

Klankbordsessies over:

**De impact van de digitalisering op de medewerker
in de zelfstandige handel:
een verkenning van de toekomst**

Eindrapport

Prof. Gino Van Ossel

Vlerick Business School



April-juni 2022

cvoa Inside-Out – Richard Neyberghlaan 160 – 1020 Brussel – Gino.VanOssel@Vlerick.com
BTW 0440.400.190

Managementsamenvatting

De digitalisering zal een belangrijke impact hebben op de medewerker in de zelfstandige detailhandel. Dit blijkt overduidelijk uit een reeks van drie klankbordsessies met zo'n 25 zelfstandige handelaars. Door de kwalitatieve aard van het onderzoeksopzet, kunnen we de besluiten niet kwantificeren.

Dit zijn de belangrijkste bevindingen van de klankbordsessies:

1. Digitalisering biedt kansen om de efficiëntie te verhogen door voornamelijk routinematige taken (gedeeltelijk) te automatiseren. Voorbeelden zijn het vervangen van bemande kassa's door zelfscanning en/of zelfkassa's, en van papieren door digitale schapaanduidingen. De impact op de taken met de grootste toegevoegde waarde, zoals adviseren van en verkopen aan klanten, is veel kleiner.
2. Bovendien wil de zelfstandige handel nog meer dan vroeger het verschil maken door meer toegevoegde waarde te leveren. Zij mikt op de doelgroep die wel een persoonlijke service verkiest, zelfs al is het mogelijk om online of in een digitale kiosk zelf relevante informatie te vinden. Hierdoor daalt per saldo het gewicht van routinematige taken ten voordele van complexe taken met een hogere toegevoegde waarde.
3. Dit wijzigend takenpakket leidt tot een verschuiving in de vereiste competenties en attitudes van de winkelmedewerkers. Het gaat niet zo zeer om nieuwe competenties maar wel om een verandering in hun relatief belang. Centraal staan competenties en attitudes die gelinkt zijn aan de interactie met de klant: (1) enerzijds klantvriendelijkheid en relationele competenties, en (2) anderzijds het adviseren en actief verkopen, gelinkt aan actief luisteren en empathie, en aan een goede productkennis. De digitalisering vereist verder dat medewerkers beter kunnen omgaan met digitale hulpmiddelen, alsook beschikken over een sterk analytisch vermogen, aangezien steeds meer data en informatie beschikbaar komen. De gehele transformatie vereist medewerkers die goed kunnen omgaan met verandering. Tenslotte zal polyvalentie nog meer aan gewicht winnen: ook specialisten moeten breed inzetbaar zijn.
4. Daarnaast zetten winkels in zelfbediening en geholpen zelfbediening ook in op eigen productie (bv. eigen bereidingen) en op extra diensten (bv. wijndegustaties) die in toenemende mate betalend zijn (ophangen en installeren van een televisietoestel; een eigen hersteldienst). Het gaat niet om nieuwe specialisten, maar wel om specialismen die aan belang winnen.
5. Bij de meerderheid van de zelfstandige handelszaken, die zich succesvol aanpassen aan de gewijzigde marktomstandigheden, zal de tewerkstelling op peil blijven. Enerzijds grijpt de automatisering niet of nauwelijks in op de belangrijkste routine taken, met name het uitstallen van de producten en het op orde houden van de winkel. Hierdoor blijft een substantiële behoefte aan mankracht behouden om die routine taken uit te voeren. Anderzijds kunnen veel polyvalente werknemers ook ingeschakeld worden voor de taken met meer toegevoegde waarde. Voor hen zal de jobinhoud veranderen. Anders geformuleerd: de automatisering van sommige routinematige taken creëert ruimte voor de bestaande medewerkers om andere taken met een hogere toegevoegde waarde op te

nemen. Voor wie die meer complexe taken niet aankan, blijft er voldoende routinematig werk.

6. De impact is daarom sterk afhankelijk het type winkel. In bedieningswinkels, zoals modeboetieks, waar het klantencontact nu al heel groot is, wordt de minste impact verwacht: er zijn minder routinematige taken waardoor de efficiëntiewinst kleiner zal zijn. In zelfbedieningswinkels, zoals supermarkten, zien we net het tegenovergestelde: het leeuwendeel van het werk is routinematig. De potentiële efficiëntiewinst is daardoor groter, zodat er meer ruimte vrijkomt voor klantencontact en andere taken met meer toegevoegde waarde. Winkels met geholpen zelfbediening zoals tuincentra nemen een tussenpositie in.
7. Het minder goede nieuws is dat de deelnemers aan de klankbordsessies een verdere daling verwachten van het aantal winkels dat uitgebraat wordt door zelfstandigen. De groei van e-commerce, waarbij de zelfstandige handel marktaandeel verliest, doet de taart voor de fysieke handel krimpen. Het eindresultaat is een 'survival of the fittest', die nog versterkt wordt door een gebrek aan opvolging bij een flink aantal ondernemers. Het uiteindelijk resultaat is dus wel degelijk een significante daling van de tewerkstelling.
8. De deelnemers verwachten dat die daling sterk zal verschillen van sector tot sector. In de zelfstandige modewinkel woedt al lang een shake-out: de markt stagneert, de verschuiving naar online is al heel oog en de coronajaren hebben er door de verplichte winkelsluitingen en de tijdelijke krimp van de markt al stevig op ingehakt. De overlevende zelfstandige modewinkels maken vandaag al het verschil met hun klantenservice. Hierdoor moeten de bestaande modewinkels minder drastisch transformeren.
In de voedingsdistributie is de situatie totaal verschillend. Terwijl het aantal winkels en vierkante meters nog toeneemt, bedraagt het online marktaandeel minder dan 5%. De verwachting is dat de online verkoop minstens zal verdrievoudigen. Hierdoor moeten de bestaande supermarkten hun winkelconcept fundamenteel herdenken. Iedereen acht een significante daling van het aantal supermarkten onvermijdelijk, waarbij de geïntegreerde winkels van de ketens wellicht meer onder druk zullen staan dan de zelfstandige supermarkten.
9. Deze evolutie zal het traditionele verschil tussen zelfstandigen en ketens nog meer op scherp stellen. Door hun schaalgrootte kunnen ketens efficiënter werken, waarbij de digitalisering die kloof nog groter zal maken. Dat geldt ook voor e-commerce, waar de zelfstandige handel een significant kleiner marktaandeel heeft dan in de fysieke retail. De zelfstandige handelaars willen daarom nog meer dan vroeger inzetten op meer toegevoegde waarde om zo het verschil te maken.
10. Bij uitbreiding is de impact ook afhankelijk van het bedrijfsmodel en de strategie van de zelfstandige handelaar, zelfs binnen dezelfde sector. De verscheidenheid van het winkellandschap zorgt dus ook voor een verscheidenheid aan uitkomsten. "One size doesn't fit all!"

1. Achtergrond & methodologie

Technologie in het algemeen en e-commerce in het bijzonder zorgen voor een transformatie van de distributiesector. Zowel het aantal jobs als hun inhoud zal hierdoor veranderen. De sociale partners van de sector proberen in te schatten wat de gevolgen zijn voor de tewerkstelling en bij uitbreiding voor de opleidingsbehoeften in de sector, zodat zij het beleid daarop kunnen afstemmen.

Eerder is door Antwerp Management School (AMS) in samenwerking met Liège Université een uitvoerige literatuurstudie voltooid met een focus op de ketens in de distributie, en dit in opdracht van de Sociale Fondsen van de relevante Paritaire Comités.

Unizo wil namens het Sociaal Fonds voor de zelfstandige handel de onderzoeksresultaten verfijnen specifiek voor de zelfstandige handel. Daartoe is beslist om een reeks klankbordsessies te organiseren om de mening en de visie van de zelfstandige handelaars in kaart te brengen. Prof. Gino Van Ossel (Vlerick Business School) is als moderator opgetreden. Dit rapport vat zijn bevindingen samen.

Daarbij is in overleg met Unizo en PMO voor de volgende opzet gekozen:

- Als voorbereiding heeft prof. Van Ossel het rapport van AMS/Liège Université grondig doorgenomen.¹ Daarnaast heeft hij ook toegang gekregen tot het verslag van een verkennende workshop uitgevoerd door Hogeschool PXL en PMO, met als deelnemers diverse experts uit de distributiesector.²
- Centraal staat de evolutie van de taken van het winkelpersoneel, omdat zij direct beïnvloed worden door de digitalisering. De wijzigende taken bepalen welke competenties in de toekomst nodig zijn. Zij kunnen leiden tot wijzigende functies.
- Er is gekozen voor drie klankbordsessies, telkens met een ander type handel: zelfbedieningswinkels, bedieningswinkels en geholpen zelfbedieningswinkels (zie kader). De homogene samenstelling per sessie zorgt voor een goed beeld van het winkeltype; de heterogeniteit tussen de sessies zorgt voor een volledig beeld van de sector en zet de verschillen op scherp.
- De deelnemers zijn gericht uitgenodigd omdat ze succesvol zijn in hun zaak, een sterke visie hebben op de sector, en voldoende personeel tewerkstellen. Er is gekozen voor diversiteit: zowel deelnemers met één enkele als met meerdere winkels, zowel volledig onafhankelijk opererende ondernemers als leden van aankoopverenigingen en franchisenemers, ondernemers met en zonder webshop, mannen en vrouwen, jong en oud, oprichters en tweede en derde generatie ondernemers... Zo komen verschillende meningen en achtergronden aan bod.

¹ Sara Bastiaensens, David Stuer, Peggy De Prins, Ans De Vos (Expertisecentrum « Next Generation Work »), in samenwerking met Stéphanie Paul, François Pichault Lentic (Laboratoire d'Etudes sur les Nouvelles formes de Travail, l'Innovation et le Changement): "Studieopdracht. Evolutie van de beroepen in de detailhandel. Voor de Sociale Fondsen van de Belgische handel en diensten sector PC 202, 311, 312," Antwerp Management School/Université de Liège, 2022

² Verkennende workshop “Competentieprognosestudie Retail,” Hogeschool PXL & PMO, Februari 2022

De klankbordsessie “zelfbediening” (Durbuy – 24 & 25 april) telde 16 deelnemers uit de voedingsdistributie op uitnodiging van Buurtsuper.be; aan de sessie “bediening” (Gent – 5 mei) namen op uitnodiging van Mode Unie 6 ondernemers uit de modesector deel, en de sessie “geholpen zelfbediening” (Gent – 19 mei) telde eveneens 6 deelnemers op uitnodiging van PMO, met name 2 tuincentra, 2 elektronicawinkels, 1 verfspecialzaak en 1 drankenhandel.

Een typologie van winkels gebaseerd op het koopgedrag: de mate van bediening.

Uit de literatuurstudie van AMS/Université de Liège blijkt overduidelijk dat klanteninteractie zich minder laat automatiseren dan andere taken. Daarom kiezen we voor deze indeling van de winkels:

- Winkels met zelfbediening (bv. supermarkten): klanten lopen vrij rond in de winkel, kiezen zelf hun producten en nemen ze uit de rekken. Vervolgens begeven ze zich naar de kassa om hun goederen af te rekenen. Het grootste deel van de transacties gebeurt dus zonder advies of hulp van het personeel.
- Winkels met bediening (bv. boetiekverkoop in de modesector): het grootste deel van de transacties gebeurt met hulp en advies van het personeel. Soms is de winkelruimte een showroom, waarbij de voorraad in een berging wordt bewaard. De medewerkers halen op verzoek van de klant het product uit de voorraad (bv. in de juiste maat).
- Winkels met geholpen zelfbediening (bv. tuincentra): dit is een mengvorm. Een deel van de omzet gebeurt in zelfbediening, en ander deel in bediening. Dit kan afhankelijk zijn van het type deelassortiment (een snoeischaar vs. een grasmaaier) maar ook van het koopmoment (wel of geen behoefte aan advies: zuivere herhaalaankoop vs. initiële aankoop van een insecticide).

De klankbordsessies hebben inderdaad bevestigd dat deze indeling relevanter is dan een sectoriële insteek: een zelfbedieningswinkel in de voeding (een traditionele supermarkt) heeft meer gemeenschappelijk met een zelfbedieningswinkel in de modesector (bv. H&M), dan met een bedieningswinkel in de voeding (een traiteur).

De opbouw van de klankbordsessies was steeds dezelfde:

- Voorafgaand zijn de deelnemers uitgenodigd de huidige functies, taken en competenties van de winkelmedewerkers door te sturen. Prof. Van Ossel heeft op basis hiervan een synthese gemaakt.
- Tijdens een eerste ronde is die synthese besproken. Zij geldt als een nulmeting, met name de inventaris van de huidige situatie.
- Vervolgens werden een aantal trends en ontwikkelingen aan de deelnemers voorgelegd, met een sterke klemtoon op digitaal-technologische innovaties en toepassingen. Die trends zijn aangevuld met sectorspecifieke evoluties (bv. groei tweedehands in fashion).
- Op basis hiervan is tijdens een tweede discussieronde nagedacht over het winkelconcept van de toekomst. Hierbij werd geen vaste termijn opgelegd.
- Tijdens de derde ronde werd vervolgens gepolst hoe dit nieuwe concept ingrijpt op de taken en bijhorende competenties. Daarbij werd de inventaris uit ronde 1 als uitgangspunt gebruikt.

De deelnemers werd expliciet aangegeven dat het niet de bedoeling was om tot een consensus te komen, maar wel om de verschillende meningen op te lijsten.

De discussies waren vertrouwelijk, waarbij met de deelnemers duidelijk is afgesproken dat hun inbreng enkel anoniem en bij wijze van voorbeeld zal worden geciteerd.

Na de klankbordsessies is door prof. Van Ossel een tweeledige analyse gemaakt:

- Welke besluiten kunnen we trekken over alle sessies en sectoren heen, en dus voor routinematige operationele taken versus taken met meer toegevoegde waarde?
- Welke besluiten kunnen we trekken per sessie en dus per type winkel? Voor food en mode leidt dit ook tot besluiten op sectorniveau.

In het eigenlijke rapport zoomen we in de resultaten voor de zelfstandige handel in zijn geheel, omdat de inzichten consistent zijn over al de winkeltypen heen. De besluiten per sessie, met aandacht voor de specifieke sectoren, hebben we opgenomen in bijlage.

2. De huidige taken en functies

We maken een onderscheid tussen de verkoopmedewerkers en het management.

De meeste verkoopmedewerkers zijn polyvalent en kunnen dus alle taken aan. Sommigen hebben wel een specialisme – bijvoorbeeld in een bepaalde productcategorie (“kinderkledij” of “groenten & fruit”) of in een specifieke taak (“kassamedewerker”) – maar zij worden ook buiten hun specialisme ingezet.

Dit heeft te maken met personeelsplanning en schaalgrootte. Productspecialisten kunnen onmogelijk tijdens alle openingsuren aanwezig zijn. Als de specialist kinderkledij niet aanwezig is, moet een andere verkoopmedewerker kunnen inspringen.

Voor kassamedewerkers speelt schaalgrootte een rol: in grote supermarkten zijn altijd enkele kassa’s geopend, en worden aanvullend kassa’s geopend en gesloten in functie van het aantal klanten in de winkel. Hierdoor hebben ondernemers in grote supermarkten twee opties: ofwel kiezen ze ervoor sommige winkelmedewerkers enkel kassawerk te laten doen, aangevuld met polyvalente collega’s die op drukke momenten bijspringen; ofwel is iedereen polyvalent en doet niemand enkel kassawerk. Maar in kleinere winkels is dat geen optie omdat de kassa op rustige momenten niet altijd bemand is; daarom moet elke kassamedewerker ook rekken aanvullen.

Zuivere specialisten, die enkel in hun specialisme werken, zijn daarom eerder de uitzondering dan de regel. Vaak hebben zij een heel specifieke competentie, die vaak gepaard gaat met een specifieke opleiding: bv. een slager in het atelier van een supermarkt, of een kleermaker die mouwen kan inkorten.

Over alle sectoren heen, zijn dit belangrijkste taken:

- Interactie met de klanten: dit omvat relationele aspecten (zoals het begroeten en begeleiden van de klant), verkoopaspecten (helpen de juiste maat/kleur te vinden, adviseren, converteren, kruiselingse verkoop, up-selling), service aspecten (bediening van klanten die een bestelling afhalen, omgaan met vragen & klachten, aanvaarden retouren) en diefstal ontraderende aspecten (oogcontact maken en aanwezig zijn). In toenemende mate verloopt de interactie door de winkelmedewerker met de klant ook via andere kanalen (telefoon, e-mail, chat,...).
- Interactie met de producten: het bestellen, ontvangen en controleren van producten, het uitstallen van de producten in de winkel en de presentatie op orde houden, etiketteren en antidiefstalbeveiliging aanbrengen, de voorraad bijhouden (in de verkoop- en in de voorraadruimte) incl. het opvolgen van de houdbaarheidsdatum, het product uit de voorraad halen voor de klant, producten bestellen voor klanten en online bestelde producten verzendklaar maken (‘ship from store’).
- Winkelbeleving & in-store communicatie: uitvoeren van visual merchandising & opmaken van etalages, uitstallen van promoties & aanbrengen van pos-communicatie, aanbrengen van schapkaarten, op orde houden van de winkel incl. poetsen en klein onderhoud,...
- Interactie met collega’s: helpen & ondersteunen, opleiden & coachen.
- Afrekenen (ook als specialisme “kassamedewerker”): producten en bons scannen, korting en promoties verrekenen, betalingen ontvangen, taken m.b.t. het getrouwheidsprogramma (leden registreren en gegevens bijwerken; aankopen linken aan de klant,...), kassa afsluiten,...
- Marketing: sommige medewerkers worden ingeschakeld in het gebruik van sociale media, maar dat is zeker niet algemeen gangbaar.

Daarnaast bestaan specialistische taken die typisch sectorspecifiek zijn. Zij omvatten doorgaans een hogere toegevoegde waarde:

- Atelier, eigen productie, installatie en herstellingen: naast de zuivere handelsfunctie bewerken een aantal winkels hun koopwaar. In de voedingsdistributie worden eigen bereidingen gemaakt door ateliermedewerkers, in de modesector verstellen kleermakers de producten door bv. mouwen, broekspijpen en rokken in te korten en in de elektronicasector worden wasmachines aangesloten en televisietoestellen opgehangen. Velen hebben techniekers in dienst die producten herstellen.
- Bedieningstogen in supermarkten zijn dan weer eilanden van bediening in een zelfbedieningswinkel. Zij worden bemand door specialisten. Ook voor verse producten, zoals groenten & fruit, of vlees, vis en kaas, wordt vaak een beroep gedaan op specialisten.

Het management is een vlag die meerdere ladingen dekt: ondernemers die meerdere winkels hebben, maken gebruik van winkelverantwoordelijken. Wie slechts één winkel heeft, treedt zelf op als winkelverantwoordelijke. Afhankelijk van de schaalgrootte (omzet, aantal winkels, assortimentsgrootte en aantal personeelsleden) telt het management nog bijkomende specialisten (bv. in marketing, financiën, aankoop, personeel en afdelingsverantwoordelijken). Zelden worden al deze functies door verschillende mensen ingevuld.

De kerntaken van het management zijn:

- Personeelsmanagement: algemeen beleid, aanwervingen, coaching & aansturen, en planning.
- Commercieel: omgaan met klanten, assortimentsbeheer (schrappen, toevoegen, collecties kiezen,...), aankoop (incl. de relatie met leveranciers & vertegenwoordigers), marketing en het opzetten van acties (met een toenemend belang van de sociale media & influencers).
- Administratie: personeel, financieel, leveranciers, regelgeving,...

Sommige ondernemers betrekken de mensen op de winkelvloer bij een aantal van deze taken, vooral bij aanwervingen ("keuze van de nieuwe collega"), bij het assortimentsbeleid en in mindere mate bij marketing. Dit is zeker niet het geval bij alle ondernemers en voor alle medewerkers (bv. enkel medewerkers met voldoende anciënniteit).

3. De huidige competenties

De huidige competenties zijn sterk gelijklopend over alle sectoren heen. Maar omdat het relatief belang van de taken verschilt, verschilt ook het relatief belang van de benodigde competenties.

De meeste ondernemers maken overigens geen duidelijk onderscheid tussen competenties en attitudes. Er is een brede consensus dat het hebben van de juiste attitude primeert, omdat competenties kunnen worden aangeleerd. Dat geldt nog meer in de huidige krappe arbeidsmarkt.

We kunnen de competenties als volgt groeperen:

Algemeen

1. Polyvalentie

Zachte vaardigheden: interactie met mensen (klanten & collega's)

2. Klantgerichtheid & klantvriendelijkheid (denken vanuit de klant)
3. Verkopen (converteren, cross- en up-selling)
4. Adviseren (vereist ook een goede productkennis)
5. Communicatievaardigheden
6. Actief luisteren
7. Empathie
8. Coaching
9. Talenkennis (niet voor iedereen relevant – afhankelijk van de locatie)

Harde vaardigheden: interactie met data & technologie

10. Analytisch vermogen
11. Commercieel inzicht
12. Omgaan met digitale middelen

Ingesteldheid (meer attitudes dan zuivere competenties)

13. Flexibiliteit
14. Initiatief nemen/proactief zijn
15. Energiek, dynamisch en gemotiveerd zijn; inzet vertonen
16. Discipline en nauwgezetheid
17. Lerend vermogen & kunnen omgaan met verandering

4. Digitale trends

Digitalisering en automatisering kunnen de rol van de winkelmedewerkers beïnvloeden. Op directe wijze kunnen ze ertoe leiden dat sommige taken anders worden ingevuld en hierdoor minder belangrijk worden of zelfs verdwijnen. Daarnaast kunnen ze nieuwe taken doen ontstaan. Zo leidt de opmars van zelfkassa's tot minder vraag naar kassiers (en de daarbij horende taken), maar groeit de behoefte aan toezichthouders bij de zelfkassa, met de daarbij horende taken.

Indirect kan die invloed nog veel groter zijn – zeker als we ook rekening houden met andere, niet-technologische trends. Wat is bijvoorbeeld de invloed van de deeleconomie en de groeiende tweedehandsmarkt op de zelfstandige handel? Deze indirecte effecten dwingen de zelfstandige handel na te denken over hun winkelconcept van de toekomst. De kernvraag luidt in welke mate die technologische en andere markttrends de concurrentiepositie van de zelfstandige beïnvloeden, bijvoorbeeld tegenover de ketens en e-commerce *pure players*³.

Tijdens de klankbordsessies hebben we de belangrijkste trends aan de deelnemers voorgelegd. We hebben gevraagd de impact van die trends voor hun eigen onderneming te beoordelen.

In dit deel overlopen we de belangrijkste technologische trends en hoe zij door de deelnemers aan de klankbordsessie beoordeeld zijn. We structureren het overzicht volgens de soorten taken van de winkelmedewerker (zoals hierboven beschreven in punt 2). We zoomen we ook in op e-commerce, een ontwikkeling die individuele taken overstijgt.

De belangrijkste niet-technologische trends zijn vooral sectorspecifiek. We behandelen ze in bijlage bij de bespreking van de verschillende sectoren.

Uit de literatuurstudie van AMS/Université de Liège komt naar voor dat de impact van digitalisering het grootste is op routinematige, operationele taken. De hypothese luidt dat technologie die taken door hun eenvoud even effectief maar aan een lagere kost kan overnemen. Meer complexe taken, die vaak meer toegevoegde waarde leveren, zouden zich moeilijker laten digitaliseren.

Interactie met de klanten

De meeste taken die verband houden met klanteninteractie worden beschouwd als niet-routinematig en eerder complex. In de perceptie leveren ze een hoge toegevoegde waarde.

Toch is het automatiseren van klanteninteractie volop in ontwikkeling. Denk bijvoorbeeld aan deze toepassingen:

- Relatieel: robots worden vandaag al ingezet om klanten te begroeten en zelfs te begeleiden naar afdelingen en producten.
- Adviesverlening: webshops creëren koopwijzers om klanten te helpen het juiste product te kiezen. Ook chatbots zetten de klant op weg naar de voor hem beste oplossing. Daarnaast maakt de consument gretig gebruik van 'how to'-filmpjes op Youtube ("hoe bestrijd ik mieren in de tuin") en van vragen op sociale media ("iemand ervaring met een Dyson draadloze stofzuiger?"). Ook in het winkelpunt heeft technologie al lang zijn

³ Hieronder verstaan we bedrijven die hun omzet uitsluitend of overwegend uit e-commerce halen (bv. Amazon, bol.com, Zalando of Coolblue).

intrede gemaakt. Bison introduceerde al vele jaren geleden een aanraakscherm dat de consument in een DHZ-zaak helpt om de juiste lijm te kiezen die nodig is om materiaal A op materiaal B te bevestigen.

- Service: winkels experimenteren met automaten waar online bestelde goederen kunnen worden afgehaald. Een meer mature technologie zijn de automaten in vrijwel elke supermarkt waar de consument zijn leeggoed kan inleveren.
- Verkopen: webshops gebruiken technologie om de conversie te verhogen en stimuleren kruiselingse verkoop. In de horeca wordt gebruikt gemaakt van technologie om de klant zelf zijn bestelling te laten doorgeven. Als daartoe een app wordt gebruikt, kunnen de verkoopadviezen zelfs gepersonaliseerd worden op basis van vroegere bestellingen en het profiel de klant.

De ervaring met deze technologie leert het volgende:

- Voor het bedrijf leidt de automatisering tot meer efficiëntie en dus een kostenbesparing. In een krappe arbeidsmarkt kan het ook helpen om personeelstekorten weg te werken.
- De technologie is vaak minder effectief. Een begroeting door een robot is de eerste keer misschien leuk, maar wordt na een tijd als minder authentiek ervaren. Hoe complexer de interactie, hoe minder effectief de technologie is: een goede menselijke verkoper scoort beter dan de technologie. En adviesverlening werkt enkel als de vraag van de klant precies past in de beslissingsboom die de technologie volgt. De verwachting is wel dat de technologie steeds performanter wordt.
- Het grote voordeel voor de klant is dat hij sneller geholpen wordt en zelf controle heeft over het proces (“verkopers trachten me producten te verkopen waar ze zelf beter van worden”).
- Het grote nadeel voor de klant is dat de menselijke warmte volledig ontbreekt.

De deelnemers aan de klankbordsessies schatten deze ontwikkelingen als volgt in:

- Ze bevestigen dat steeds meer klanten voorbereid naar de winkel komen door zich vooraf online te informeren. Hiermee erkennen ze de invloed van de technologie. Tegelijkertijd beklemtonen ze dat hun doelgroep en klanten blijkbaar die online advies- en verkoopfunctie onvoldoende effectief vinden, want anders zouden de klanten gewoon online kopen en niet meer naar de winkel komen. Soms willen klanten gewoon bevestiging dat hun online gemaakte keuze de juiste is.
- Ze geloven veel minder in dit soort technologie op de winkelvloer. Als klanten zich willen informeren, dan doen ze dat vooral thuis. Doen ze het toch in de winkel, dan gebruiken ze hun eigen smartphone of spreken ze een winkelmedewerker aan. Een sprekend voorbeeld zijn de touchscreens in de wijnafdeling van supermarkten, die de consument o.a. food pairing advies verlenen. Die schermen worden nauwelijks gebruikt. Daarentegen gebruikt menig consument in de supermarkt de Vivino app om de waardering en reviews van specifieke wijnen op te zoeken.
- Voor relationele klanteninteractie kiest de zelfstandige handelaar voor de authenticiteit en de warmte van het menselijk contact, ook al is automatisering mogelijk.

Interactie met de producten

De interactie met producten omvat vooral routinematige operationele taken. Hier zijn de zelfstandige handelaars zelf vragende partij naar meer automatisering. Maar ondanks een stijgende efficiëntie dankzij technologische vernieuwing, lukt het helaas nog niet om de meest arbeidsintensieve taken te automatiseren, met name het uitstallen van producten en het op orde houden van de productpresentatie:

- In een zelfbedieningswinkel zoals een supermarkt is het uitstallen van de producten de meest tijdrovende taak zonder meer. Dat is nog meer het geval in de versafdelingen en zeker in de afdeling groenten en fruit.
- In een bedieningswinkels zoals een modeboetiek gaat meer tijd naar het op orde houden van de presentatie (bv. het keurig vouwen van truien) dan naar het eigenlijke uitstallen van de producten.
- Technologie kan wel helpen om het uitstallen door mensen efficiënter te laten verlopen. Zo krijgen supermarkten steeds vaker rolcontainers aangeleverd, waarin de goederen gestapeld zijn volgens hun plek op het schap ('store sequencing'). Maar er is weinig tot geen perspectief dat technologie het uitstallen zelf kan overnemen.

Voor andere deeltaken biedt automatisering meer perspectief. Sommige technologieën zijn al matuur, anderen moeten nog verder ontwikkeld worden:

- Vraagvoorspelling & het bestellen van goederen: artificiële intelligentie maakt het mogelijk op basis van algoritmes en reële verkoopcijfers productbestellingen voor de herbevoorrading van de winkel automatisch te laten verlopen. In sommige supermarktformules verloopt deze taak al grotendeels automatisch met slechts een beperkte menselijke tussenkomst. Maar ook op de winkelvloer biedt digitalisering kansen, bijvoorbeeld m.b.t. de bake-off (zie kader).
- Controle van de geleverde goederen: technologie zorgt voor een hogere leverbetrouwbaarheid, zodat de inkomende controle aan belang verliest. Het eventueel gebruik van RFID-tags kan zo'n controle veel sneller laten verlopen.
- Controle van de voorraad in de winkel en van fout geplaatste producten: robots kunnen permanent door de winkel rijden en rekken scannen op te lage voorraadniveaus en op producten die op een foute plek op het schap staan. RFID-tags zijn een alternatieve technologie om dezelfde functie te vervullen. In sommige modewinkels kunnen medewerkers zo meteen zien of en waar een bepaald stuk nog in een specifieke kleur en maat aanwezig is.
- Ophalen van goederen uit de voorraad voor klanten: robots kunnen deze taak overnemen (bv. in de modesector), maar een brede introductie blijft uit omdat de kost te hoog is.

Automatisering van de planning van de bake-off in een supermarkt

De bakkerij in een supermarkt is een relatief arbeidsintensieve afdeling. De producten moeten tijdig uit de diepvriezer worden genomen, en het bakken zelf moet zorgvuldig ingepland worden om voorraadbreuk te vermijden, maximale versheid te garanderen en productderving van onverkochte producten te vermijden.

In de meeste winkels is het plannen van de bakcycli 100% mensenwerk: de medewerker volgt visueel de doorverkoop, de voorraad en verwachte drukte in de winkel op. Maar omdat die medewerker polyvalent wordt ingezet, wordt soms te laat, te veel of te weinig gebakken.

Eén van de deelnemers gaf aan dat in zijn winkel artificiële intelligentie en algoritmes die planning overnemen. De realtime kassadata (zowel over de verkoop van de bakkerijproducten als over het aantal kassatickets in het algemeen) gekoppeld aan het uur van de dag en de dag van de week, rekening houdend met vergelijkbare winkels, en gecorrigeerd voor andere factoren, voeden de medewerker bakkerij met duidelijk instructies rond het ontdooien en bakken van de producten. Ook al is het systeem nog niet 100% accuraat, de betrouwbaarheid neemt heel snel toe.

De impact is meervoudig: minder voorraadbreuk en dus een hogere klantentevredenheid en minder gemiste omzet, minder productderving en dus een hogere bruto-marge, en tenslotte minder arbeidstijd en dus een hogere netto-marge.

Afrekenen

De zelfscanning en zelfkassa zorgen voor de grootste impact van automatisering op de winkelvloer. De technologie is eerst ingevoerd in supermarkten en verspreid zich nu over andere sectoren zoals wonen (Ikea), mode (Zeb), sport (Decathlon), Doe-Het-Zelf (Brico) en algemene warenhuizen (Hema).

De voordelen van zelfkassa's zijn meervoudig: met minder medewerkers en dus aan een lagere kost kunnen meer kassa's geopend worden, zodat de wachttijden voor de klant korter zijn. Zelfscanning ontkoppelt bovendien het scannen van de producten van het eigenlijke afrekenen, wat de wachttijden nog meer kan verkorten.

Het valt daarbij op dat de ketens het voortouw nemen en dat de zelfstandige handel deze technologie slechts met vertraging lijkt te omarmen:

- Zelfbedieningswinkels/supermarkten: veel zelfstandige uitbaters van supermarkten hebben ofwel geen zelfkassa's, ofwel gebruiken ze die enkel bij grote drukte. De belangrijkste overweging is de vrees voor diefstal. Toch sluiten ze aan bij een reële behoefte van de consument: bij één van de deelnemers vertegenwoordigen de zelfkassa's al 60% van alle kassatickets. Sommige kleinere *convenience stores* hebben overigens geen ruimte om zelfkassa's te plaatsen.
- Bedieningswinkels: hebben geen kassamedewerkers. Het is gebruikelijk dat de winkelmedewerker die de klant bedient, de klant naar de kassa begeleidt en vervolgens zelf afrekent. Hierdoor is er geen wachttijd en wordt de klantenbeleving veel persoonlijker. De trend is hier mobiele betaalterminals te gebruiken, zodat het afrekenen om het even waar in de winkel kan gebeuren. In die zin valt het op dat geen van de ketens met een zelfkassa bedieningswinkels zijn. De verwachting is dat zelfkassa's hier geen ingang zullen vinden.

- Geholpen zelfbediening: in sommige winkels is het afrekenen georganiseerd zoals in bedieningswinkels. In consumentenelektronica is de kassa bijvoorbeeld geïntegreerd in de klantenbalie waar ook andere klanteninteractie gebeurt. Klanten die in zelfbediening kopen – vaak goedkopere producten – rekenen daar af. Maar voor veel producten is advies nodig of moet een verkoper het product uit de voorraad of een gesloten kast halen (ook omwille van diefstalpreventie). Het is dan gebruikelijk dat de verkoper de klant naar de kassa begeleidt en afrekent. In dit type winkel achten de ondernemers de introductie van zelfkassa's heel onwaarschijnlijk.

In andere winkels, zoals tuincentra en drankcentrales, gebeuren veel aankopen in zelfbediening en zijn er dus wel bemande kassa's. Ook al sluit niemand de introductie van een zelfkassa op langere termijn uit, vandaag heeft geen enkele deelnemer aan de klankbordsessie hier concrete plannen voor.

Ondertussen evolueert de technologie steeds verder:

- De zelfkassa bij Decathlon en Zeb werkt met RF-ID tags, zodat de klant de producten niet langer hoeft te scannen.
- Verschillende leveranciers experimenteren met intelligente camera's die de producten visueel kunnen herkennen, om zo scanning en tagging overbodig te maken.
- In navolging van Amazon Go openen steeds meer winkels zonder kassa. De klant checkt in bij het binnenkomen van de winkel en vervolgens wordt door middel van technologie geregistreerd welke producten de klant meeneemt. De betaling verloopt automatisch via een app, met name kort na het verlaten van de winkel.
- In Gent heeft Okay een volledig onbemande winkel geopend die 24/7 open is.

De impact op de winkelmedewerkers is groot. De invoering van zelfkassa's zorgt niet alleen voor meer efficiëntie en dus minder medewerkers, maar tegelijkertijd ontstaat een nieuwe functie met aangepaste taken.

In deze is nog een hele weg af te leggen. Aan de meeste zelfkassa's komt een medewerker enkel tussen omdat het systeem een controle oplegt of op verzoek van de klant (oplossen van een probleem, verwijderen van anti-diefstalbeveiliging of overhandigen van spaarzegels). De medewerker neemt daarbij vaak plaats achter een balie. Dit leidt ertoe dat er voor de meeste transacties geen enkel klantencontact meer is.

Maar we zien een nieuwe ontwikkeling, waarbij de medewerker plaatsneemt aan de poortjes aan de uitgang van de zelfkassa en systematisch elke klant begroet. Vaak is dit de enige menselijke interactie tijdens het hele winkelbezoek, zodat hier wordt ingezet op een heel klantvriendelijke ervaring. Bovendien controleert de medewerker elk kassaticket en elke klant, maar op een snelle en gerichte wijze. Hij kan dit snel doen omdat hij opgeleid is om 'diefstalgevoelige profielen' te herkennen. Door die snelheid en vriendelijkheid komt dit minder als een controle over. Door de functie fundamenteel anders in te richten worden indrukwekkende resultaten geboekt: de klantentevredenheid is zelfs hoger dan bij een bemande kassa, en de aanwezigheid van de medewerker is zo ontradend dat het diefstalpercentage even laag uitvalt als bij winkels zonder zelfkassa.

Atelier, eigen productie, herstellingen, installatie & bedieningstogen, winkelbeleving & in-store communicatie, en marketing

Ook in deze ruime cluster van taken met een hoge toegevoegde waarde zet de automatisering zich door. De winst in efficiëntie creëert meer ruimte voor de meer complexe taken met hoge toegevoegde waarde. Ze wegen niet op de tewerkstelling maar leiden tot een rijkere jobinhoud.

Tijdens één van de klankbordsessies maakte een deelnemer de vergelijking met een bakker: de ingebruikname van machines en andere technologieën maken een bakker niet minder artisaan maar wel productiever. Als een robot het deeg kan kneden, kan de bakker meer tijd investeren in de afwerking en het ontwikkelen van nieuwe recepten.

Een mooi voorbeeld zijn de snijmachines aan een bedieningstoog. Die zijn vandaag veel gebruiksvriendelijker en nauwkeurig wat het snijden van broodbeleg veel eenvoudiger heeft gemaakt.

De digitalisering van in-store communicatie kan zorgen voor zowel meer effectiviteit als efficiëntie. Schermen in plaats van affiches hebben een grotere communicatie impact, terwijl de inhoud veel efficiënter en flexibeler kan ingevuld worden. Digitale schapkaarten laten toe prijzen en andere informatie veel efficiënter aan te passen.

Zeker omdat het moeilijk is om geschikte arbeidskrachten te vinden, zal dit geen betekenisvolle impact hebben de tewerkstelling: de vrijgekomen tijd wordt meteen geïnvesteerd in andere, meer complexe taken.

Management

Met betrekking tot het management geldt precies hetzelfde maar dan nog meer uitgesproken. Automatisering ontlast het management van routinematige administratieve taken, en reikt hen meer data en informatie aan die in een steeds meer gebruiksvriendelijke format raadpleegbaar zijn.

Hierdoor heeft het management meer tijd om inhoudelijk werk te verrichten en om de medewerkers aan te sturen.

Interactie met collega's

Interactie met collega's (zowel onderling als met het management) blijft in essentie persoonlijk verlopen. Toch biedt automatisering hier kansen. Korte feitelijke boodschappen kunnen snel en eenvoudig digitaal aan iedereen worden overgemaakt. Medewerkers kunnen zo ook onderling afspraken maken. Bij handelaars met meerdere vestigingen kan de frequentie van de communicatie digitaal verhoogd worden, zowel met het centrale management als tussen de vestigingen onderling. Sommigen zien heil in een toepassing die de personeelsplanning volledig automatisch laat verlopen zonder tussenkomst van het management: een algoritme zorgt voor een faire initiële planning, waarna medewerkers zelf onderling hun shiften kunnen uitwisselen.

Toch overheerst het gevoel dat de digitale communicatie vooral bovenop de persoonlijke zal komen, die als het meest belangrijk wordt beschouwd.

Ook hier geldt dus dat extra mogelijkheden worden gecreëerd.

E-commerce

E-commerce verschilt van de vorige punten in die zin dat het geen betrekking heeft op één groep van taken maar dat het een fundamentele verschuiving inhoudt van de verkoop in fysieke winkels naar online. Zowat alle bestaande taken in de fysieke winkel worden gereduceerd tot het beheren en vermarkten van de webshop, en het verzenden van online bestellingen. Dit maakt de potentiële impact enorm groot.

De huidige en toekomstige impact is sterk sectorafhankelijk: in consumentenelektronica en mode is het online marktaandeel nu al hoog, terwijl dit in voeding nog bescheiden is. Tegelijkertijd verwacht iedereen een verdere groei, waarbij de achtergebleven sectoren een inhaalbeweging zullen maken. Hierdoor zal de toekomstige impact groter zijn voor die achtergebleven sectoren.

Een bijkomende vaststelling is dat het marktaandeel van de zelfstandige handel binnen e-commerce is relatief laag is. Daar zijn meerdere redenen voor:

- E-commerce is kapitaalintensief en levert lagere marges op. Schaalgrootte helpt om efficiënter te werken. Het verzendklaar maken van bestellingen gebeurt steeds meer in aparte distributiecentra, die in toenemende mate geautomatiseerd worden. Dit is moeilijk haalbaar voor de zelfstandige handel, waar het verzenden meestal vanuit de winkel gebeurt.
- E-commerce vergt ook een heel eigen commerciële aanpak. De boutade dat een webwinkel een tweede winkel is die apart gerund moet worden, is correct. Zelfstandige handelaars missen vaak de mankracht én de deskundigheid om een webwinkel succesvol uit te baten.
- Hierdoor hebben veel zelfstandige handelaars geen webwinkel. Sommige ondernemers die tijdens de verplichte sluiting door corona een webwinkel hebben geopend, hebben die inmiddels alweer gesloten omdat ze handen te kort komen om hun fysieke winkel te runnen.
- Tenslotte stellen de zelfstandige handelaars met een succesvolle webshop – die dus rendabel is en een significante contributie oplevert – online omzetdoelstellingen die lager zijn dan het aandeel van e-commerce in de totale markt.

Een bijzondere situatie doet zich voor bij zelfstandigen die als franchisenemer opereren. In de meeste gevallen hebben zij geen eigen webshop maar verloopt de online verkoop via de webshop van de franchisegever. Zij ontvangen doorgaans een vergoeding van de franchisegever als klanten online bestellingen in de winkel afhalen (of terugbrengen). Voor thuislevering is die vergoeding er niet altijd en is de verwachting dat die zal verdwijnen. In alle geval is die vergoeding veel lager dan de marge op de winkelverkoop. Per saldo betekent voor franchisenemers een verschuiving naar online verkoop via de webshop van de franchisegever een substantieel verlies aan omzet en marge. Zelf een eigen webshop opzetten is voor de meeste franchisenemers absoluut geen optie of prioriteit.

Het gevolg is dat elke zelfstandige handelaar zich de vraag moet stellen hoe zwaar de verschuiving naar online weegt op zijn omzet en winstgevendheid, en in welke mate die verschuiving zelfs het voortbestaan van de winkel in gevaar brengt. In een aantal sectoren, zoals de mode en consumentenelektronica, is de shake-out al een hele tijd bezig. In andere sectoren, zoals de supermarkten, wordt die shake-out nog verwacht.

Bij de deelnemers aan de klankbordsessies is de consensus groot:

- Een goede zelfstandige handelaar kan zichzelf zo heruitvinden en positioneren, dat hij rendabel kan overleven. Hij moet het verschil kunnen maken met zowel de online verkoop als met de ketens. Dit vereist meer inzetten op toegevoegde waarde. De mate waarin die transformatie nog moet gebeuren is sectorspecifiek: in de mode is die omschakeling al grotendeels gebeurd, in de voeding moet zij nog gebeuren. Ook de impact op het assortiment verschilt van sector tot sector: in voeding is het online marktaandeel veel groter voor droge kruidenierswaren dan voor verse producten, met een sterke klemtoon op zware en groot volume producten (bv. luiers, dranken, toiletpapier...). In de DHZ-sector is de online verkoop van elektrisch gereedschap hoger dan die van bouwmaterialen.
- Tal van handelaars slagen er onvoldoende in om zich aan die veranderende wereld aan te passen. Sommigen hebben de handdoek in de ring moeten gooien, anderen zullen in de toekomst helaas verdwijnen.
- Een heel belangrijke bijkomende factor is de opvolgingsproblematiek: de moeilijke marktomstandigheden vergroten de kans dat met de huidige ondernemer ook de winkel zelf zal verdwijnen.

Het is dus onvermijdelijk dat de verdere verschuiving naar online het aantal fysieke winkels zal doen dalen – dat geldt zowel voor ketens als voor de zelfstandige handel. Binnen de context van de klankbordsessies bestaat er een brede consensus bij de deelnemers dat door winkelsluitingen de tewerkstelling in de zelfstandige handel zal dalen. De groei in e-commerce van de zelfstandige handel zelf kan dit onmogelijk compenseren.

5. Het winkelconcept van de toekomst

Het winkelconcept van de toekomst is de resultante van drie parameters:

- De impact op de concurrentiepositie van de digitalisering en automatisering, zoals hierboven beschreven, alsook van alle andere, voornamelijk sectorspecifieke, trends.
- De ontwikkeling van de concurrentie, voornamelijk de ketens en de *online pure players*.
- Het DNA van de eigen onderneming, inclusief de persoonlijkheid van de ondernemer, de positionering & doelgroep, de sector en het verzorgingsgebied.

Dit impliceert meteen dat er geen eenduidig beste concept bestaat: “one size doesn’t fit all”. Toch komt uit de klankbordsessies een heel duidelijk patroon naar voor:

1. Digitalisering en automatisering is relatief kapitaalintensief. Schaalgrootte helpt om hier de grootste voordelen uit te halen. De zelfstandige handel zal hier veeleer volgend zijn dan trendsetend.
2. Ketens en webshops zetten steeds meer in op automatisering van alle processen, om zo de efficiëntie te verhogen. Zij schakelen waar mogelijk de menselijke factor uit. Hierdoor kunnen zij aan lagere prijzen werken dan de zelfstandige handel. Kopen in ketens en webshops wordt steeds minder persoonlijk.
3. Hierdoor moet de zelfstandige handel – eigenlijk net zoals vandaag – ook in de toekomst inzetten op duidelijk onderscheidend vermogen. Het leveren van meer toegevoegde waarde is uitermate belangrijk, met veel aandacht voor klanteninteractie.
4. De klant komt naar de winkel om te kopen, niet om vriendelijk begroet te worden. Daarom volstaat vriendelijk zijn en de klanten als gasten ontvangen niet om het verschil te maken met de concurrentie. Een ander assortiment, een betere productbeleving en een geschiktere oplossing dankzij goed advies en een correcte dienstverlening, geven de klant wel een reden om voor de zelfstandige handel te kiezen, in plaats van voor de laagste prijs van de discounter of voor het gemak van online kopen. Vriendelijk zijn is dan de kers op de taart en blijft dus belangrijk.

Dit vertaalt zich als volgt in het winkelconcept van de toekomst:

1. Bedieningswinkels: maken vandaag al het verschil met de interactie met de klant. De automatisering zal een beperkte invloed hebben. Elke eenvoudige taak die geautomatiseerd kan worden zal toelaten meer tijd te investeren in het bedienen van de klanten.
2. Zelfbedieningswinkels: staan voor de grootste uitdaging. Verkoop in zelfbediening is uitermate gevoelig voor de verschuiving naar online. Dit zal onvermijdelijk wegen op de omzet. Daarom willen de ondernemers inzetten op een aangepast assortiment, met een grote klemtoon op eigen bereidingen en vers. De groeiende categorieën moeten voldoende marge opleveren. Dit zal niet voor iedereen mogelijk zijn. Een shake-out lijkt onvermijdelijk.
3. Winkels met geholpen zelfbediening: nemen een duidelijke tussenpositie in. Ook hier zal de zuivere zelfbedieningsomzet verder naar online verschuiven, maar deze winkels puren al een significant deel van de omzet uit bediening. Zij verschuiven in de richting van bedieningswinkels. De shake-out zal minder uitgesproken zijn.

Daarbij wijzen de ondernemers zelf op drie kritische succesfactoren:

1. Het vinden van goede medewerkers is bijzonder moeilijk. Als mensen het verschil moeten maken, moet je ze ook kunnen aanwerven en behouden.
2. Vooral voor de zelfbedienings- en geholpen zelfbedieningswinkels is timing cruciaal. Iedereen verwacht een verder verschuiving naar online, maar niemand heeft een glazen bol om precies te bepalen hoe snel en hoe groot die verschuiving zal zijn. Het bijsturen van het assortiment mag niet te vroeg maar ook niet laat gebeuren. Een goede wendbaarheid is essentieel.
3. Het vinden van een overnemer is steeds moeilijker. Kinderen aarzelen om in de zaak te stappen en een externe koper vinden is niet gemakkelijk. Hierdoor kunnen zelfs heel performante winkels uit het straatbeeld verdwijnen.

6. De winkelmedewerker morgen: competenties

De automatisering zal medewerkers in toenemende mate ontlasten van eenvoudige en routinematige taken, zodat zij tijd vrij kunnen maken voor meer complexe taken met een hogere toegevoegde waarde. De automatisering grijpt in op heel veel taken, ook op die met meer toegevoegde waarde. Maar voor de belangrijkste en meest tijdrovende activiteit, met name het uitstallen van de producten en het op orde houden van de productpresentatie, laat de huidige stand van de technologie nauwelijks automatisering toe. De opmars van zelfkassa's en zelfscanning kan daarom de grootste efficiëntiewinst opleveren, maar niet in alle winkeltypes.

De verandering zal het grootste zijn in zelfbedieningswinkels. De verschuiving naar online van een deel van de omzet, de automatisering van de interactie met de producten en het toenemend belang van zelfkassa's gaat een significante impact hebben op de nood aan mankracht voor die uitvoerende taken. Tegelijkertijd stijgt de behoefte aan medewerkers die taken met meer toegevoegde waarde kunnen opnemen, zowel in eigen productie als in interactie met klanten. Zelfbedieningswinkel schuiven op in de richting van geholpen zelfbediening.

De deelnemers aan de klankbordsessie verwachten gelukkig dat veel van de huidige medewerkers die taken met meer toegevoegde waarde kunnen opnemen. Tegelijkertijd zullen voldoende uitvoerende taken overblijven om de overige medewerkers aan de slag te houden.

De verandering in de bedieningswinkels zal het kleinst zijn. Zij hebben geen zuivere kassamedewerkers en verwachten geen zelfkassa te installeren. Die zuiver uitvoerende taken wegen vandaag al veel minder door dan de meer complexe taken met toegevoegde waarde. Bovendien is de verschuiving naar online en de shake-out al veel verder gevorderd.

De winkels met geholpen zelfbediening nemen ook hier een tussenpositie in.

Aan de deelnemers is aan het einde van elke klankbordsessie gevraagd om individueel aan te geven welke competenties zij in de toekomst aan belang zien winnen. Ook hier zien we een duidelijk patroon, zonder dat er een volledige consensus is:

- Klantgerichtheid & klantvriendelijkheid winnen aan belang. In alle klankbordsessies wordt onderschreven dat - in een wereld waar verkoop steeds meer onpersoonlijk verloopt – de zelfstandige handel het verschil moet maken door een betere interactie met de klant. Minder uitgesproken wordt ook empathie hier als een belangrijke competentie omschreven. Het belang zal het meest stijgen in zelfbedieningswinkels, vervolgens in geholpen zelfbedieningswinkels en tenslotte in bedieningswinkels.
- Omgaan met digitale hulpmiddelen wordt belangrijker. Sommigen vinden dit geen uitdaging 'omdat iedereen toch al met een smartphone kan omgaan'. Anderen beklemtonen dat er een verschil is tussen actief zijn op sociale media en spelletjes spelen enerzijds, en digitale hulpmiddelen gebruiken in een bedrijfscontext. Het toenemend belang wordt in alle klankbordsessies even sterk erkend.

- In de zelfbedieningswinkels ging veel aandacht naar het toenemend belang van analytisch vermogen en commercieel inzicht. Dit is direct gelinkt aan de eigen context: analytisch vermogen draagt veel bij in een sector met lage marges, een uitgebreid assortiment en veel historische data. Het commercieel inzicht moet helpen om de juiste keuzes te maken in de transformatie naar een winnend winkelconcept van de toekomst. In de modeboetieks/bedieningswinkels wordt dit minder aangehaald, wellicht omdat de bruto-marges hoger liggen en omdat historische data gelet op de sterk wisselende collecties minder voorspellende kracht hebben.
- Lerend vermogen en omgaan met verandering, worden samen met flexibiliteit als een laatste competentie beschouwd die in de toekomst aan belang zal winnen. Ook daarover zijn alle deelnemers het roerend eens.

7. Besluit

De digitalisering zal het traditionele verschil tussen zelfstandigen en ketens nog meer op scherp stellen. Door hun schaalgrootte kunnen ketens efficiënter werken, waarbij de digitalisering die kloof nog groter zal maken. Dat geldt ook voor e-commerce, waar de zelfstandige handel een significant kleiner marktaandeel heeft dan in de fysieke retail. De zelfstandige handelaars willen daarom nog meer dan vroeger inzetten op meer toegevoegde waarde om zo het verschil te maken. Inzetten op de interactie met klanten is de grootste gemene deler.

Toch is de toekomst van de zelfstandige handel niet eenduidig. Enerzijds is de verwachting dat een aantal winkels zal verdwijnen, door een gebrek aan opvolging en door het onvermogen om zich voldoende aan te passen aan de wijzigende omstandigheden. Anderzijds blaken de deelnemers aan de klankbordsessies van vertrouwen en hebben zij een duidelijke visie op hun toekomst.

Dit vertaalt zich ook in de toekomstvisie op de winkelmedewerker in de zelfstandige handel. Enerzijds leidt minder zelfstandige handel onvermijdelijk tot minder tewerkstelling. Anderzijds is het toekomstbeeld voor de winkelmedewerker in de overlevende winkels uitgesproken positief. We verwachten een significante verschuiving naar meer complexe taken met een hogere toegevoegde waarde, maar zonder dat er in de overlevende winkels tewerkstelling verloren gaat. De grootste uitdaging voor deze succesvolle winkels bestaat erin voldoende medewerkers te vinden, die het juiste profiel hebben en die bereid zijn om weekendwerk te verrichten.

Dit vertaalt zich in een toenemend belang van competenties die gericht zijn op de interactie met klanten, het omgaan met digitale hulpmiddelen, analytisch vermogen en commercieel inzicht. De winkelmedewerker van morgen is flexibel en kan goed om met verandering.

Per saldo verwachten we dus voornamelijk een verschuiving in het relatief belang van al bestaande taken en competenties, en slechts in beperkte mate in het ontstaan nieuwe. Het belangrijkste nieuwste takenpakket is het bemannen van zelfkassa's, wat vandaag onvoldoende als een specialisme met specifieke competenties wordt ingevuld. Daarnaast dienen opleidingen ook veel oog te hebben voor de digitale hulpmiddelen, en het analytisch vermogen van de winkelmedewerker van morgen.

Prof. Gino Van Ossel
Brussel, 14 juni 2022

Bijlage 1 – de supermarkten (zelfbediening)

De meeste zelfstandige supermarkten zijn aangesloten bij een aankoopcentrale van een grote keten, vaak als franchisenemer met verschillende vrijheidsgraden in de uitbating van hun winkels. Dat was ook zo bij de deelnemers aan deze klankbordsessie, en zorgt voor een specifieke situatie: elke transformatie moet binnen de regels van de samenwerking met de centrale vallen.

Bovendien staat de voedingsdistributie voor grote uitdagingen:

- Het profiel van de consument is structureel gewijzigd. Kleinere gezinnen, die vaker in het centrum van de stad of gemeente wonen, winnen aan belang tegenover grote gezinnen met inwonende kinderen. Zij vertonen een fundamenteel ander koopgedrag. Zij leven impulsiever en doen veel minder gepland boodschappen dan gezinnen met (jonge) kinderen. Dit zet druk op hypermarkten en grote supermarkten, en biedt kansen voor buurtsupermarkten en *convenience stores*, die dicht bij de klant gelegen zijn en die vaak ook op zondag open zijn.
- Tegelijkertijd ontstaan nieuwe concurrenten: thuislevering van maaltijden (“Takeaway.com” e.d.), maaltijdboxen (“Hello Fresh”), foodtrucks, enz.
- E-commerce is traag op gang gekomen en heeft in ons land op dit ogenblik een marktaandeel van slechts 4%. Maar de groei is significant en in Nederland bedraagt het online omzetaandeel al 8%. Dit is een bedreiging voor de zelfstandige handel, omdat die nauwelijks een graantje meepikt van die online omzet die vrijwel integraal naar de ketens gaat. Maar het biedt ook kansen: tussen de online bestellingen door gaat de consument op zoek naar winkels die dichtbij zijn en die een geschikt vers aanbod hebben.
- Tegelijkertijd blijft het aantal vierkante meter food retail toenemen, door de intrede van buitenlandse supermarktketens, en de expansie van reeds aanwezige spelers in kleinere winkelformats, inclusief de hard discounters.
- Tenslotte zorgden tijdens de coronajaren het thuiswerk en de sluiting van de horeca tijdelijk voor een significante marktgroei voor de supermarkten in het algemeen, en voor een stijgend marktaandeel voor de zelfstandige supermarkten in het bijzonder. Maar vandaag is de omgekeerde beweging ingezet: de markt krimpt in volume met bijkomende druk op de sector als gevolg.

De deelnemers aan de klankbordsessie verwachten daarom een shake-out. Tot nu toe lijken vooral de grotere winkels onder druk te staan, zowel de hypermarkten als de geïntegreerde supermarkten. In de afgelopen 20 jaar heeft Carrefour bijvoorbeeld één derde van zijn hypermarkten in België gesloten. Tijdens verschillende reorganisaties zijn geïntegreerde winkels van Carrefour, Delhaize en Groupe Louis Delhaize gesloten en/of verzelfstandigd tot franchisenemers. Tegelijkertijd is het aantal Carrefour Express winkels bijvoorbeeld van minder dan 10 tot ruim 300 toegenomen.

De algemene verwachting is dat de groei van e-commerce zich doorzet tot minstens 15% van de markt. Dit is meer dan een verdrievoudiging, waardoor het onvermijdelijk lijkt dat omzet uit de zelfstandige supermarkten zal afvloeien. Het zal voornamelijk gaan om de grotere kassatickets, en boven proportioneel gelden voor lang houdbare producten die zwaar wegen, veel volume innemen en die consumenten thuis op voorraad houden. Ook promotionele aankopen (“stock up”) verschuiven disproportioneel naar online. Dit zijn overigens producten en aankopen met een relatief lage winstgevendheid.

De uitweg bestaat erin maximaal in te spelen op de behoeften van de nieuwe ‘impulsieve’ consument en op de boodschappentrips tussen de wekelijkse of tweewekelijkse online aankopen in. De deelnemers aan de klankbordsessies zetten hierbij sterk in op een uitgebreid aanbod aan verse producten, met eigen bereidingen en specialiteiten. De bedieningstoog zal aan belang winnen.

De operationele invulling kan op drie manieren gebeuren:

1. De retailer ontpopt zich tot een traiteur en dus producent. De toegevoegde waarde is het hoogst, maar de investering en het risico eveneens. Een belangrijke uitdaging bestaat erin voldoende gespecialiseerde medewerkers te vinden om in het atelier te werken. De supermarktuutbater kan keukenmedewerkers wel aantrekkelijker werkuren aanbieden dan de horeca.
2. De retailer wil vooral handel drijven en zoekt leveranciers die de bereidingen en specialiteiten kunnen aanleveren. Hij koopt als het ware in bij een traiteur, en verkoopt de producten al dan niet onder zijn eigen naam. De retailer blijft veel dicht bij zijn metier. De flexibiliteit is groter omdat je sneller kan schakelen en bijsturen. Ook zijn de investeringen en risico's kleiner. De waardepropositie is dan weer potentieel minder onderscheidend, omdat je mogelijk dezelfde producten verkoopt als de concurrentie. De bruto-marges liggen ook lager, omdat je die moet delen met de producent van de bereidingen.
3. De retailer kiest voor een tussenoplossing. Hij koopt componenten in en assembleert zo zijn eigen bereidingen. De flexibiliteit, de investeringen, het risico en de marge zitten tussen beide modellen in.

Uiteraard kan de retailer verschillende benaderingen kiezen voor verschillende producten.

De deelnemers aan de klankbordsessie achten een krimp in het aantal winkels en het aantal vierkante meters food retail onvermijdelijk. De structurele verschuiving naar gemiddeld kleinere winkels met zondagsopening, zoals de buurtsupermarkten en de *convenience stores*, pleit in het voordeel van de zelfstandige handel. Hierdoor zal de shake-out hen minder hard treffen dan de geïntegreerde winkels. Toch achten ze de sluiting van een aantal zelfstandige supermarkten waarschijnlijk. Hierdoor zullen netto jobs uit de sector verdwijnen. Opvallend is wel dat een gebrek aan opvolging hier minder als een uitdaging wordt gezien.

Op individueel niveau hebben de deelnemers voor de eigen winkel(s) verschillende verwachtingen:

- De meesten wensen hun huidige winkelgrootte te behouden, maar meer ruimte te voorzien voor bedieningstogen, vers en/of atelier ten koste van de kruidenierswaren.
- Enkelen zouden liefst uitbreiden om die transformatie mogelijk te maken.
- De deelnemer die een *convenience store* uitbaat verwacht geen fundamentele verandering: klanten komen voor de vergeten boodschappen en de kleine routine aankopen, en dat zal ook in de toekomst het geval zijn.

Het bewijst dat er geen beste oplossing bestaat: “one size doesn’t fit all”!

De timing van de transformatie is uitermate belangrijk: wie te vroeg of te laat ruimte vrijmaakt voor meer vers, bedieningstogen of atelier, zal onvermijdelijk omzet derven. Elke ondernemer moet daarom goed opvolgen hoe zijn omzet evolueert, en hoe gevoelig die is voor een verschuiving naar online. Analyse van de kassabons kan hier helpen: online substitueert vooral hogere kassatickets, die vooral zware, volumineuze en houdbare producten bevatten, die de consument vaak thuis op voorraad houdt. Enerzijds kan de handelaar zo in kaart brengen hoeveel van zijn omzet en marge door online bedreigd is; anderzijds laat het toe op te volgen of en hoe snel die verschuiving gebeurt.

Tenslotte willen de zelfstandige handelaars dringend in dialoog treden met de centrales (franchisegevers). De reden is tweeledig: enerzijds grijpt de transformatie in op het verdienmodel van zowel de winkels als de centrales, en anderzijds voelen de handelaars zich niet voldoende gehoord en ondersteund in hun transformatie:

- Voor de centrales vormt de marge die ze als groothandel nemen op de verkoop aan de zelfstandige supermarkten de belangrijkste bron van inkomsten (uiteraard buiten hun eigen geïntegreerde winkels). De zelfstandige handelaars mogen in beperkte mate en afhankelijk van hun contract een eigen assortiment voeren dat ze zelf sourcen. Daartoe kunnen ze zelf artikelcodes in het systeem invoeren. De hierboven geschetste strategie zal leiden tot meer eigen bereidingen en exclusiviteiten, en minder omzet in bij de centrale aangekochte goederen. Dit tast de winstgevendheid van de centrale aan.
- Omgekeerd leven de zelfstandige supermarkten van de marge op hun verkoop aan de consument. Als omzet afvloeit naar online en daar geen vergoeding tegenover staat, staat de winstgevendheid van de zelfstandige supermarkt onder druk.
- De zelfstandige handelaars beseffen dat hun toegevoegde waarde in de e-commerce omzet van de ketens beperkt is, zeker als de bestellingen niet worden afgehaald in de winkel. Ze rekenen dus niet op veel inkomsten uit die e-commerce omzet. Maar ze betreuren wel dat de centrales hen niet helpen bij de transformatie van hun winkels. Omdat de centrales daar geen direct voordeel bij hebben, laten ze de handelaars in deze aan hun lot over. Nochtans hebben de centrales daar een groot indirect voordeel bij: een geslaagde transformatie helpt het netwerk van zelfstandige supermarkten succesvol overeind te blijven, wat uiteraard wel in het belang is van de centrales. Het vrijwaart niet alleen een deel van hun omzet als groothandel, maar het zorgt ook voor een grote zichtbaarheid van het enseigne in het straatbeeld.

Bijlage 2 – de modesector (bedieningswinkels)

De deelnemers aan de klankbordsessie hadden als gemeenschappelijk kenmerk dat ze multimerkenwinkels uitbaten en dus geen franchisenemers zijn van modemerken. Daarnaast vormden ze een divers gezelschap: van oprichters tot ondernemers van de derde generatie, van één winkel tot zeven en meer, van enkel dames- of herenmode tot gezinswinkels, van centrumlocaties tot baanwinkels,...

In lijn met de verwachtingen vormt in bedieningswinkels de interactie met klanten het belangrijkste takenpakket. Dit omvat zowel het relationele (“wij ontvangen geen klanten maar gasten”) als het adviseren en verkopen (“verkopen komt op de eerste plaats”).

Alle medewerkers zijn polyvalent en nemen ook operationele routinematige taken op zich. De belangrijkste zijn het op orde houden van de winkel: klanten nemen producten vast om te bekijken en/of te passen, waarna alles weer keurig moet worden uitgestald. Sommigen besteden uitvoerende taken maximaal uit, zodat de medewerkers zich kunnen concentreren op het bedienen van de klanten.

Niemand heeft kassamedewerkers: wie de klant bedient, rekent die klant ook af. Een klant die toch zelf kiest en past zonder tussenkomst van een medewerker, wordt voor het afrekenen geholpen door een medewerker die beschikbaar is.

Polyvalentie en klantenbediening zijn de centrale begrippen. Hierdoor hebben zij op de winkelvloer enkel medewerkers in dienst die geselecteerd zijn omwille van hun competenties in het omgaan met klanten. Door de aard van de sector is ook voeling met mode en stijl een belangrijk selectiecriteria.

Ondanks de heterogeniteit van de deelnemers, is er een brede consensus over deze besluiten:

- Er is een blijvend een publiek voor de betere modeboetiek. Een bepaalde doelgroep wil nu eenmaal persoonlijk bediend worden en dat zal niet verdwijnen. Het is net door die service dat de zelfstandige handel het verschil maakt met zowel de ketens als online. Die service moet dan wel niet gewoon goed maar wel excellent zijn. Het is opvallend hoe alle deelnemers in moeilijke marktomstandigheden toch succesvol zijn.
- Dit betekent dat zij in de toekomst geen grote verschuivingen zien in het aantal en in het profiel van de medewerkers (competenties & attitude). De grootste uitdaging is gewoon voldoende geschikte mensen vinden. Flexi-jobbers zijn heel gegeerd: zij zijn relatief matuur en hebben een goede ingesteldheid.
- De meesten omarmen de digitalisering en automatisering. Ze zien dit als een evolutie eerder dan als een revolutie. Op de winkelvloer en in het management kunnen de processen vlotter verlopen en is efficiëntieverhoging mogelijk, maar dat laat gewoon toe meer tijd te investeren in de klant. De belangrijkste evolutie zit in de marketing, die sterk naar digitaal verschuift. Sociale media zijn heel belangrijk. Er is veel discussie in welke mate de medewerkers daar al dan niet moeten worden bij ingezet, en in welke mate ze autonoom zaken mogen posten. De meerderheid houdt dit bij voorkeur zelf in de hand, of wijst dit toe aan specifieke medewerkers (die dit er als specialisme bij nemen). Bij ondernemers met meerdere winkels is marketing – ook op sociale media – een centrale bevoegdheid.

- Alle deelnemers erkennen en beklemtonen dat de consumenten beter voorbereid naar de winkel komen. Ze verkennen collecties voor het winkelbezoek. Sommige deelnemers hebben een uitstekende website, anderen beseffen dat naar nog veel werk aan de winkel is. Daarnaast verloopt steeds meer interactie met de klant via andere media dan het persoonlijk contact in de winkel: telefoon, e-mail, sociale media, chat,...

De deelnemers hebben wel een verschillende visie op e-commerce:

- Sommigen hebben geen webshop, hebben er nooit een gehad en zijn het ook niet van plan om er een op te zetten. Een deelnemer had een webshop geopend tijdens de lockdown maar heeft die inmiddels weer gesloten. De voornaamste reden is dat ze de handen vol hebben met hun winkel die groeit, zodat de noodzaak zich niet stelt. Daarnaast geven ze aan dat de exploitatie van een goede webshop een vak apart is, waarvoor ze noch de tijd, noch de competenties hebben. Ze verkiezen gewoon daar niet in te investeren.
- Anderen hebben een webshop met uiteenlopende ambities. Sommigen nemen het erbij, maar de winkel primeert. Anderen – zeker de deelnemers met zeven of meer winkels – hebben een duidelijke groeistrategie. Het wijst erop dat schaalgrootte ook hier een rol speelt. Toch valt het op dat ook hun online omzetdoelstellingen niet heel ambitieus zijn: ze willen een omzetaandeel bereiken dat veel lager ligt dan het huidige online omzetaandeel in de gehele markt.

De deelnemers hebben globaal genomen een optimistische kijk op de toekomst, maar plaatsen toch drie kanttekeningen:

- Het aantal zelfstandige modewinkels is al sterk gedaald en die daling zal zich zeker verderzetten. Maar omdat de verschuiving naar online al sinds de komst van Zalando in 2012 op gang is gekomen, ligt het online omzetaandeel in markt al relatief hoog. Hierdoor hebben veel zwakkere spelers de handdoek al in ring hebben geworpen, zodat de toekomstige impact van e-commerce minder groot zal zijn dan in de bedieningswinkels. De deelnemers zien daarom een gebrek aan opvolging als een minstens even grote oorzaak van het toekomstige verdwijnen van zelfstandige modewinkels.
- De bredere markttrends zullen zich zeker laten gelden, maar treffen vooral de ketens in het algemeen en de fast fashion in het bijzonder. Zelf verwachten ze minder negatieve gevolgen van de trend naar meer duurzaamheid, de roep om meer tijdloze kleding die 'consuminderen' toelaat en de opkomst van tweedehands kledij ("pre-loved").
- Tenslotte is het steeds moeilijker om de juiste medewerkers te vinden. Zeker weekendwerk schrikt velen af.

Voor wat betreft de taken, de competenties en opleidingsbehoeften gaat het daarom veeleer om een beperkte verschuiving in relatief belang, zonder dat er echt nieuwe ontstaan.

Bijlage 3 – de geholpen zelfbedieningswinkels

De klankbordsessie met de geholpen zelfbedieningswinkels was heterogener omdat de deelnemers uit verschillende sectoren kwamen:

- twee tuincentra
- twee elektronikawinkels
- één verfspecialzaak
- één drankenhandel met een specialisatie in wijn, en een focus op horeca naast particulieren

Geholpen zelfbediening is ook een vlag die vele ladingen dekt:

- In de drankenhandel en de tuincentra is een belangrijk deel van de omzet zelfbediening. De meeste herhaalaankopen vergen geen advies, zodat de klant autonoom kiest en koopt. Deze winkels hebben ook een echte kassa, maar geen medewerkers die enkel de kassa bemannen. Maar doordat de koopfrequentie van specifieke producten veel lager ligt dan in een supermarkt, wordt voor tal van andere aankopen wel advies gevraagd. Zeker bij een initiële aankoop is dat het geval. Dat is een substantieel deel van de omzet.
- In consumentenelektronica staan slechts een beperkt aantal producten in zelfbediening, die ook minder zwaar wegen in de omzet. In de winkel staan naast service en advies ook de productbeleving centraal. De meeste producten worden uit hun verpakking getoond. Er staat weinig voorraad in de winkel zelf, zodat wie eventueel zelf kiest, toch een beroep moet doen op een medewerker.
- De verfwinkel komt de meerderheid van de klanten voor kleuradvies. De meeste verf komt trouwens uit de mengmachine, die enkel door medewerkers wordt bediend. Enkel accessoires worden in zelfbediening verkocht.

Toch hebben deze winkels veel gemeenschappelijk:

- Net zoals in bedieningswinkels is elke medewerker polyvalent. Vaak zijn er productspecialisten, maar ook die specialisten moeten alle taken kunnen uitvoeren.
- Alle winkels willen het verschil maken met hun bedieningsactiviteiten: service en advies staan centraal in de waardepropositie. In hun zelfbedieningsactiviteiten hebben deze specialzaken minder onderscheidend vermogen tegenover de niet-gespecialiseerde concurrentie: dierenvoeding, verf of potgrond kan je zowel online als in veel soorten winkels in zelfbediening kopen.
- Met uitzondering van de verfwinkel staan bepaalde producten en productcategorieën meer onder druk dan andere. In tuincentra verschuift hondenvoeding sneller naar online en naar fysieke winkels die op prijs concurreren, dan voeding voor andere dieren. In de drankenhandel wordt de groei gezocht in wijn, omdat bier en niet-alcoholische dranken merkproducten zijn, waar de prijsconcurrentie sterker speelt. Rond wijn kan ook meer advies worden verleend. Degustaties helpen om het verschil te maken. Daarnaast wordt sterk ingezet op verkoop en leveringen aan de horeca. In consumentenelektronica speelt de nood aan dienst-na-verkoop een grote rol: kleine huishoudproducten worden meer online en in ketens gekocht dan grote huishoudtoestellen. Alle winkels concentreren zich daarom op die producten waarmee ze het verschil kunnen maken. Dit is vergelijkbaar met de ontwikkeling in de supermarkten/zelfbedieningswinkels.

- Dat betekent dat het belang van de taken met meer toegevoegde waarde toeneemt. Dit omvat uiteraard het advies en de verkoop. Vooral de consumentenelektronicawinkels voegen daar andere diensten aan toe. Sommige van die diensten – zoals thuislevering en installatie – waren vroeger altijd gratis, nu worden ze betalend. Andere diensten – zoals herstellingen – zijn altijd betalend geweest, maar winnen nu nog aan belang.

Omwille van de heterogeniteit van de deelnemers hebben we hier geen sectorspecifieke trends besproken en ons dus enkel beperkt tot digitalisering en automatisering. Wat dat betreft zijn de bevindingen van deze klankbordsessie consistent met die van de andere sessies, waarbij de winkels met geholpen zelfbediening een tussenpositie innemen:

- De tuincentra en de drankenhandel leunen in hun zelfbedieningsactiviteit nauw aan bij supermarkten. Het uitstallen van de producten en het op orde houden van de winkel is ook hier de belangrijkste routinematige taak, die niet kan geautomatiseerd worden. In de andere winkels ligt het gros van de voorraad niet op de winkelvloer, zodat deze taak sowieso minder zwaar doorweegt.
- Geen van de winkels werkt vandaag met zelfkassa's; niemand ziet dit op korte termijn gebeuren – ook niet bij de tuincentra en de drankenhandel. Dit kan in de toekomst uiteraard nog veranderen.
- Omdat het in de zelfbedieningsactiviteiten moeilijker is om het verschil te maken met de ketens en met e-commerce, zetten alle ondernemers – ongeacht hun sector – sterk in op klanteninteractie, met name op advies en verkoop. Op die manier evolueren de geholpen zelfbedieningswinkels steeds meer in de richting van de bedieningswinkels.
- De competenties die aan belang winnen zijn dan ook sterk vergelijkbaar met die in de andere klankbordsessies.

Tenslotte hebben we gepeild naar de invloed van e-commerce op de activiteiten. Hier zien we grote verschillen:

- Het huidige aandeel van e-commerce in de gehele markt is nog heel beperkt in de sectoren tuin, decoratie (verf), doe-het-zelf en dranken. Consumentenelektronica is daarentegen één van de sectoren met het grootste omzetaandeel voor e-commerce.
- Dat vertaalt zich in een sterk verschillende aanpak van de bedrijven. De verfhandel heeft een volwaardige webshop, die tijdens de lockdown zijn nut heeft bewezen. Maar sinds de heropening van de winkel is de online omzet tot enkele procenten van de volledige verkoop teruggevallen. De drankenhandel legt zich vooral toe op verkoop aan horeca en bedrijven, maar voor particulieren is er geen webshop. Grote aankopen worden wel aan huis geleverd. Eén tuincentrum heeft geen webshop – het andere wel maar zonder thuislevering en dus enkel met afhalen in de winkel.
- De dranken- en verfhandel zijn vergelijkbaar met de spelers in de modesector die bewust e-commerce een lage prioriteit geven: vanuit hun strategie laten ze in de verkoop aan particulieren hun fysieke winkel primeren. In consumentenelektronica wordt het runnen van een goede webshop als een voorwaarde gezien om te overleven. De tuincentra zitten in dubio. Buitenlandse voorbeelden – zoals Nederland – tonen aan dat e-commerce ook in deze sector sterk kan groeien. Specifieke producten zijn ook al sterk naar online verschoven. Maar toch spelen ze nog met de handrem op. Een sterke groei van e-commerce zou hier wel degelijk kunnen wegen op de omzet en dus op termijn op de tewerkstelling