



Panteia

Research to Progress

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



Trends in de detailhandel en betekenis voor de factor arbeid

Deelrapport 2: Supermarkten

Zoetermeer , Januari 2017

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

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

Ver.: PEKLA

Voorwoord

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

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

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

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

Douwe Grijpstra,
Manager onderzoek arbeidsmarkt branches Panteia



Inhoudsopgave

Samenvatting	7
1 Achtergrond, doel en opzet	11
1.1 Achtergrond	11
1.2 Doel- en vraagstelling	11
1.3 Onderzoekopzet	13
1.4 Leeswijzer	15
2 De huidige economie van supermarkten	17
2.1 Korte schets van de deelsector	17
2.2 Belangrijkste trends binnen de deelsector	18
2.3 Feiten en cijfers over deelsector	25
3 De huidige arbeidsmarkt van supermarkten	33
3.1 Vraag naar arbeid	33
3.2 Aanbod van arbeid	37
3.3 Confrontatie van vraag en aanbod	38
4 Overige aspecten van arbeid in supermarkten	41
4.1 Arbeidsvoorwaarden	41
4.2 Arbeidsomstandigheden	42
4.3 Arbeidsverhoudingen	43
5 Factoren van invloed op de toekomstige economie en arbeidsmarkt van supermarkten	45
5.1 Politiek en beleid	45
5.2 Economie	46
5.3 Sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen	47
5.4 Technologie en sociale innovaties	49
5.5 Wet- en regelgeving	51
5.6 Milieu en leefomgeving	52
6 De toekomstige economie en organisatie van supermarkten	55
6.1 Veranderingsprocessen/-bereidheid en concurrentiepositie	55
6.2 Verwachte trends in de bedrijfsvoering	55
6.1 Verwachte omzetontwikkeling	56
7 De toekomstige arbeidsmarkt van supermarkten	57
7.1 Werkgelegenheidsontwikkeling	57
7.2 Verwachte kwantitatieve discrepanties	58
7.3 Verwachte kwalitatieve discrepanties	58



8	Conclusies en aanbevelingen	61
8.1	Beleidsimplicaties: oplossingen voor arbeidsmarktknelpunten	61
8.2	Overige conclusies	62
Bijlage 1	Overzicht van geïnterviewden	69



Samenvatting

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

Conclusie beleidsimplicaties

Onder meer door het stijgende marktaandeel in de detailhandel als geheel, de menging van detailhandel met horeca en de verruiming van de openingstijden groeit de werkgelegenheid in de supermarktbranche de komende jaren gestaag. Er komen vooral kleine, flexibele banen (voor jongeren) bij.

Op de lagere opleidingsniveaus zullen echter ook banen verloren gaan; de grootste uitstoot is te verwachten in de distributiecentra van de supermarkten (dc's). Het arbeidsbesparend effect van zelfscannen zal waarschijnlijk beperkt blijven (kassamedewerkers worden servicemedewerkers).

In kwalitatief opzicht is in de supermarktbranche een upgrading van het personeel te voorzien. Van medewerkers – op de verschillende niveaus – wordt steeds meer een 't-shaped profile' gevraagd: naast vak- en productkennis onder meer ook klantkennis, een service-verlenende instelling en goede sociale en communicatieve vaardigheden.

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

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

1. Van Werk Naar Werk beleid voor boventallig personeel van dc's
2. Meer investeren in bedrijfsopleidingen
3. Hoger loonniveau
4. Aandacht voor werkdruk
5. (Experimenten gericht op) inzet van zelfsturende teams
6. Extra aandacht voor oudere werknemers (duurzaam inzetbaarheidsbeleid)

Overige hoofdpunten

Huidige economie en arbeidsmarkt

- De deelsector supermarkten telt in 2015 ruim 6.000 winkels.
- Belangrijke trends in de bedrijfsvoering zijn onder meer schaalvergroting/reorganisatie, internationalisatie, opkomst van zowel XL-vestigingen als kleine gemaks- en stadswinkels, horizontale integratie (branchevervaging, onder meer menging van detailhandel en horeca) en verticale integratie (ketenregie) en differentiatie en personalisatie.
- Trends op het gebied van consumentengedrag zijn onder meer verschuiving van offline naar online, verschuiving van het midden- naar het lage en hoge segment, 'winkelen als beleving', verschuivingen in productkeuze en verschuivingen in kooptijden.
- De concurrentie voor de supermarktbranche neemt toe (zowel door out-of-home en afhalen/bezorgen als door buitenlandse supermarkten)



- In 2014 bedroeg de werkgelegenheid in de deelsector supermarkten 301.000 werkzame personen (werknemers en zelfstandigen), 15 procent meer dan in 2010.
- Het aandeel kleine contracten is relatief groot en de flexibele schil ruim. Naar verhouding werken er veel jongeren (voor een belangrijk deel in bijbanen). Mede daardoor is het verloop relatief groot en de vacaturegraad bovengemiddeld.
- Naast (digitale) vakvaardigheden wordt van werknemers in de supermarktbranche ook steeds meer gevraagd op het gebied van soft skills.
- Hoewel iets hoger dan in de detailhandel als geheel, is de beloning relatief laag.
- Het werkgeversimago van de supermarktbranche is goed te noemen.

Macro-omgevingsfactoren en toekomstige economie en arbeidsmarkt

- De factoren politiek en beleid en wet- en regelgeving zijn vooral in randvoorwaardelijke zin van invloed op de toekomstige economie en arbeidsmarkt in de supermarktbranche. De factor macro-economie is voor de minder conjunctuurgevoelig supermarktbranche van minder groot belang dan voor andere deelsectoren in de detailhandel. De factor milieu- en leefomgeving speelt vooral een rol via het consumentengedrag (verschuiving richting duurzaam en verantwoord consumeren). De belangrijkste beïnvloedende factoren vanuit de macro-omgeving zijn daarmee de sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen en technologische en sociaal-innovatieve ontwikkelingen.
- Sociaal-maatschappelijk gaat het vooral om demografische ontwikkelingen (bevolkingskrimp, ontgroening, vergrijzing en verkleuring van de bevolking, verdunning van de huishoudens en feminisering en verkleuring van de beroepsbevolking), de toenemende macht van consumenten, de 24-uurs economie (ruimere openingstijden) en het langer doorleren van jongeren (meer aanbod voor bijbanen).
- Belangrijke – primair arbeidsbesparende – technologische ontwikkelingen in de supermarktbranche zijn zelfscannen door consumenten, elektronische prijskaartjes, servicerobots en mechanisering en robotisering in de dc's. Sociaal-innovatieve ontwikkelingen betreffen onder meer de sociaal-inclusieve arbeidsorganisatie en het vervullen door supermarkten van andersoortige dan commerciële functies (welzijns-, gezondheids-, dienstverlenings- en combinatiefuncties).
- Voor de komende jaren wordt voor de supermarktbranche een lichte omzetgroei verwacht (in 2014-2021 in totaal 2,7 procent).
- De werkgelegenheid in de supermarktbranche groeit naar verwachting van 114.000 fte in 2013 naar 152.000 fte in 2021 (een groei van 3,7 procent per jaar bij een gemiddelde groei in de detailhandel van 1,0 procent).
- De (opleidings)eisen aan het personeel in de supermarktbranche nemen toe. In algemene zin is steeds meer behoefte aan vakkundige én sociaal vaardige hbo-ers ('t-shaped profile'). De door de schaalvergroting grotere 'span of control' van leidinggevendenden vraagt van hen meer kennis van commerciële en logistieke processen. Menging van retail en horeca en de slag naar beleving/hospitality vragen om klantgerichte, sociaal vaardige werknemers. Ook neemt de behoefte aan vakspecialisten/ ambachtsmensen toe. Van minder hoogopgeleide medewerkers (vakkenvullers, kassamedewerkers) worden - gezien de veranderingen in werkzaamheden (ondersteuning bij zelfscannen, welzijnsfunctie etc.) – eveneens een service-verlenende instelling en dus goede sociale vaardigheden verwacht. Dat geldt ook voor de chauffeurs die online bestelde boodschappen bezorgen. In – ten minste een deel van - de dc's van de supermarkten worden door mechanisering en



robotisering 'sjouwers' en order pickers een soort operators. De vraag hierbij is wel in welke mate en in welk tempo deze ontwikkeling plaats zal vinden (versproducten lenen zich in het algemeen minder goed voor mechanisering en robotisering dan houdbare food en non-food producten (in gestandaardiseerde maten of in bulk)). Op dit moment heeft alleen Albert Heijn een regionaal distributiecentrum (Zaandam) volledig geautomatiseerd. Verder start Jumbo eind 2017 met de bouw van een geautomatiseerd (landelijk) distributiecentrum. Ook ontstaat in de dc's van de supermarkten behoefte aan mbo+ opgeleiden voor klachtenafhandeling in de tweede lijn, kwaliteitscontrole, back-up, reparatieservice, programmering e.d.



1 Achtergrond, doel en opzet

1.1 Achtergrond

Trends in de detailhandel

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

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

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

1.2 Doel- en vraagstelling

Om in te kunnen spelen op de in paragraaf 1.1 beschreven ontwikkelingen, heeft FNV Handel Panteia gevraagd nader onderzoek te verrichten naar de trends in de detailhandel en de gevolgen daarvan voor de factor arbeid. Naast een algemeen, sectorbreed beeld wilde FNV Handel ook informatie over twee specifieke deelsectoren te weten supermarkten en webwinkels.

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

Wat zijn de trends in de supermarktbranche en wat zijn daarvan - in kwantitatieve en kwalitatieve zin - de gevolgen voor de factor arbeid?

Deze centrale probleemstelling is vertaald in de volgende concrete onderzoeksvragen.

Huidige economie en arbeidsmarkt supermarktbranche

1. Wat zijn de recente ontwikkelingen/trends en huidige situatie in de supermarktbranche in economische zin:
 - a. Wat zijn de belangrijkste bestaande spelers? Wat zijn hun marktaandelen?



- b. Wat zijn de belangrijkste nieuwe toetreders? In het bijzonder: om welke online aanbieders (dark stores) gaat het? Wat zijn hun marktaandeelen?
 - c. Wat zijn de belangrijkste recente ontwikkelingen in de supermarktbranche in termen van verkoopkanalen (offline versus online)? Wat is de bestaande impact van online verkoop? Hoe beïnvloeden online aanbieders het gedrag van bestaande formules/bedrijven? In hoeverre anticiperen bestaande formules/bedrijven op de verschuiving richting online verkoop?
 - d. Wat zijn andere relevante recente ontwikkelingen in de supermarktbranche?
2. Wat zijn de gevolgen van bovengenoemde recente ontwikkelingen en de manier waarop de supermarkten daarop reageren voor de arbeidsmarkt/ het personeel in de supermarktbranche:
 - a. Hoe hebben vraag naar en aanbod van arbeid in de supermarktbranche zich in de afgelopen jaren in kwantitatieve zin ontwikkeld? Hoe zien vraag en aanbod er op dit moment uit? In hoeverre zijn er op dit moment – in bepaalde segmenten – personeelstekorten en/of –overschotten (kwantitatieve discrepanties)?
 - b. In hoeverre sluiten vraag en aanbod van arbeid in de supermarktbranche op dit moment qua kennis, vaardigheden en competenties op elkaar aan? In hoeverre sluiten vraag en aanbod van arbeid in de supermarktbranche op dit moment qua arbeidsinhoud, -voorwaarden en –omstandigheden op elkaar aan (kwalitatieve discrepanties)?
 - c. In hoeverre moet de supermarktbranche op dit moment op arbeidsaanbod concurreren met andere (deel)sectoren? Hoe is het gesteld met het werkgeversimago – en daarmee de concurrentiekracht – van de supermarktbranche? Weten werkgevers en werkzoekenden in de supermarktbranche elkaar te vinden (intransparanties)?
3. In hoeverre zijn er op dit moment bijstandsgerechtigden als tegenprestatie voor hun uitkering aan het werk in supermarkten? Hebben deze bijstandsgerechtigden perspectief op regulier (vast) werk? Zijn ze daadwerkelijk boven de formatie aangenomen of is hiermee sprake van eventuele verdringing van andere werkzoekenden?

Externe factoren (PESTLE-analyse)

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

Toekomstige economie en arbeidsmarkt supermarktbranche

5. Wat zijn op middellange en langere termijn de verwachte ontwikkelingen/trends in de supermarktbranche in economische zin:
 - a. Welke ontwikkelingen zijn op middellange en langere termijn te verwachten in de supermarktbranche en aanverwante online verkoop? Hoe zullen supermarkten hier naar verwachting op reageren?
 - b. Hoe ziet de supermarkt er in 2025 uit?
6. Wat zijn de gevolgen van bovengenoemde verwachte ontwikkelingen en de manier waarop de supermarkten daarop reageren voor de arbeidsmarkt/ het personeel in de supermarktbranche:



- a. Wat zijn de kwantitatieve prognoses voor de vraag naar arbeid in de supermarktbranche op middellange en langere termijn? In hoeverre gaat het hierbij om uitbreidingsvraag en in hoeverre om vervangingsvraag?
- b. Wat zijn de kwantitatieve prognoses voor het aanbod van arbeid in de supermarktbranche op middellange en langere termijn?
- c. In hoeverre zijn in de supermarktbranche op middellange en langere termijn – in bepaalde segmenten – personeelstekorten en/of –overschotten te verwachten (kwantitatieve discrepanties)?
- d. In hoeverre sluiten vraag en aanbod in de supermarktbranche op middellange en lagere termijn qua kennis, vaardigheden en competenties op elkaar aan? In hoeverre sluiten vraag en aanbod in de supermarktbranche op middellange en lagere termijn qua arbeidsinhoud, -voorwaarden en –omstandigheden op elkaar aan (kwalitatieve discrepanties)?
- e. In hoeverre moet de supermarktbranche op middellange en langere termijn op arbeidsaanbod concurreren met andere (deel)sectoren? Wat is de verwachting met betrekking tot het werkgeversimago – en daarmee de concurrentiekracht – van de supermarktbranche? Zullen werkgevers en werkzoekenden in de supermarktbranche elkaar weten te vinden (intransparanties)?

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

7. Wat is de positie van het personeel in de supermarktbranche van 2025 bij:
 - a. Ongewijzigd beleid;
 - b. Anticiperend gedrag van supermarktketens;
 - c. Betere afspraken tussen supermarktketens en werknemersorganisaties?
8. Hoe zijn (verwachte) negatieve trends c.q. discrepanties (kwantitatieve discrepanties, kwalitatieve discrepanties en intransparanties) op de arbeidsmarkt in de supermarktbranche in een – voor zowel werknemers als werkgevers – positieve zin te beïnvloeden (oplossing(s)richting)en)?
9. Welke conclusies zijn uit het bovenstaande te trekken voor een eventuele strategie van FNV Handel:
 - a. Welke rol is bij de mogelijke oplossing(s)richting)en weggelegd voor de sociale partners en in het bijzonder FNV Handel?
 - b. Hoe kan FNV Handel hier concreet op inspelen c.q. hier een duurzame rol in verwerven?
 - c. Welke producten zou FNV Handel met name moeten voeren? Hoe moet FNV Handel daarover met werknemers communiceren?

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

1.3 Onderzoeksofzet

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

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



Ad 1. Voorbereiding

De voorbereidende fase van het deelonderzoek betrof een startoverleg en een aantal individuele gesprekken met FNV-bestuurders en –beleidsmedewerkers. Aan de orde in die gesprekken was onder meer de kennis binnen de bond over ontwikkelingen in de supermarktbranche, de specifieke positie van de bond in de deelsector en de strategie van de bond om die positie te versterken. Bijzonder aandachtspunt was de inzet van bijstandsgerechtigden die als tegenprestatie in supermarkten werken. Voor een overzicht van de in deze fase geïnterviewde personen zij verwezen naar bijlage 1.

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

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

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

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

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

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

Ook heeft een aantal interviews met jongeren plaatsgehad. Centraal daarin stonden het werk in de detailhandel (arbeidsmarktgedrag, binding, arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden) en de mogelijke rol die de vakbond voor jongeren kan spelen. Hierover is apart gerapporteerd.

Ad 4. Analyse, terugkoppeling en rapportage

De vierde en laatste fase van het deelonderzoek betrof achtereenvolgens:



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

1.4 Leeswijzer

Nadat in dit hoofdstuk achtergrond, doel- en vraagstelling en opzet van het deelonderzoek zijn beschreven, gaan hoofdstuk 2 en 3 in op de recente trends en de huidige situatie in de economie en op (de vraag en aanbodzijde van) de arbeidsmarkt in de deelsector supermarkten. Onderwerp van hoofdstuk 4 zijn de arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden. Daarna vat hoofdstuk 5 de resultaten van de PESTLE-analyse samen. Hoofdstuk 6 en 7 behandelen de – op middellange en langere termijn – te verwachten ontwikkelingen. Het rapport eindigt in hoofdstuk 8 met beleidsimplicaties en conclusies. Daarin worden de onderzoeksvragen uit paragraaf 1.2 beantwoord en aanbevelingen gedaan voor het beleid van de sociale partners en van FNV Handel in het bijzonder.

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

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



2 De huidige economie van supermarkten

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

2.1 Korte schets van de deelsector

Een supermarkt is een relatief grote zelfbedieningswinkel waar algemene levensmiddelen (voedings- en genotmiddelen) worden verkocht. Supermarkten voeren een steeds groter aandeel vers en een aanvullend assortiment van non-food artikelen (zoals bijvoorbeeld huishoudelijke artikelen, kleding en/of medicijnen).¹

Historische ontwikkeling supermarktbranche

De eerste zelfbedieningszaken verschenen in de Eerste Wereldoorlog in de Verenigde Staten. Vóór die tijd werden voedingsmiddelen verkocht door kleine kruideniers. In 1946 startte in Nederland Chris van Woerkom als eerste met zelfbediening in Nijmegen, in 1948 gevolgd door Dirk van den Broek in Amsterdam en in 1949 door Kijkgriep in Velsen-Noord. Begin jaren vijftig volgden diverse andere zaken.

In 1961 kreeg Nederland een nieuwe Vestigingswet Bedrijven, waarin de eisen tot gescheiden verkoop van vlees, groenten en brood werden geschrapt. Vanaf dat jaar gingen zelfbedieningskruideniers hun assortiment verbreden, en het nieuwe type winkel werd met de Amerikaanse naam "supermarkt" aangeduid. Aanvankelijk trok vaak een slager of groenteboer bij de kruidenier in en bleef deze nog jaren een semi-zelfstandige. Geleidelijk verdrongen de landelijke ketenbedrijven echter de plaatselijke supers. Met de steeds grotere mobiliteit vestigden zich de allergrootste supermarkten aan de rand van de steden.

Sinds de jaren negentig van de twintigste eeuw zijn de gespecialiseerde supermarkten in opkomst: winkels die net als algemene supermarkten een breed aanbod van producten hebben, maar zich wel op een specifieke (etnische of maatschappelijke) doelgroep richten. Supermarkten die gespecialiseerd zijn in een etnische doelgroep (Chinees, Turks, Surinaams, Marokkaans, Pools etc.) verkopen vaak producten uit het land van herkomst die in algemene supermarkten niet verkocht worden. Voorbeelden van gespecialiseerde supermarkten gericht op maatschappelijke doelgroepen zijn onder meer biologische supermarkten en duurzame supermarkten.²

Deelsector supermarkten (SBI-2008)

47 Detailhandel (niet in auto's)

471 Supermarkten en warenhuizen

4711 Supermarkten

Supermarkten vormen veelal onderdeel van een keten die in een regio, land of meerdere landen winkels heeft.

¹ <https://nl.wikipedia.org/wiki/Supermarkt>

² <https://nl.wikipedia.org/wiki/Supermarkt>



Belangrijkste supermarktketens (ook wel supermarktformules genoemd) in Nederland zijn (in alfabetische volgorde):

Belangrijkste supermarktformules in Nederland

- Albert Heijn
- Aldi
- Coop
- Deen
- Dekamarkt
- Dirk
- Hoogvliet
- Jan Linders
- Jumbo
- Lidl
- Plus
- Poiesz
- Spar
- Vomar³

2.2 Belangrijkste trends binnen de deelsector

2.2.1 Algemene trends detailhandel (voor zover relevant voor supermarkten)

Het deelrapport 'detailhandel sectorbreed' beschrijft een aantal algemene trends binnen de detailhandel. Deze vatten we hier, voor zover relevant voor de supermarkten, kort samen. Voor meer details verwijzen we naar het bovengenoemde deelrapport.

- **Conjunctuurgevoeligheid:** De detailhandel als geheel is een conjunctuurgevoelige sector.⁴ Voor de supermarktbranche geldt dat echter veel minder dan voor andere deelsectoren van de detailhandel. Het gaat in deze branche immers vooral om de eerste levensbehoeften. "Je hebt altijd boodschappen nodig". Wel heeft de conjunctuur effect op het koop-/ uitgavenpatroon van consumenten. In economisch mindere tijden zal de 'gewone consument' eerder naar supermarkten in het lage dan in het hoge segment gaan en/of eerder budget-/basic-/huismerken dan meer luxe merken (A-merken, Excellent e.d.) kopen.
- **Invloed van durfinvesteerdere:** Durfinvesteerdere (private equity fondsen en hedgefondsen) hebben ook in de detailhandel hun slag geslagen. Een voorbeeld in de supermarktbranche is Ahold. Hier hebben de hedgefondsen Cantaurus en Paulson een deel van de aandelen in bezit.⁵
- **Internationalisatie:** Er is in toenemende mate sprake van internationalisatie. Voor de supermarktbranche is onder meer te wijzen op de buitenlandse activiteiten van Ahold en de recente fusie van dit concern met het Belgische Delhaize. Albert Heijn is met deze fusie in de supermarktbranche een van de grootste spelers in de wereld geworden.
- **Faillissementen en reorganisaties van winkelketens:** Mede als gevolg van de financiële en economische crisis, maar ook door problemen met overnames door durfinvesteerdere, is de afgelopen jaren in de detailhandel sprake geweest van de nodige faillissementen en reorganisaties. In de supermarktbranche gaat het eerder om schaalvergroting/reorganisaties dan om faillissementen. Een voorbeeld in dit verband is de overname van C1000-winkels door en de reorganisatie van het hoofdkantoor van Jumbo, zie verder paragraaf 2.2.2).

³ <http://www.distrifood.nl/service/marktaandelen>.

⁴ Overigens zie je economische groei niet direct terug in de winkels. Dat loopt er altijd achteraan.

⁵ http://static.nos.nl/nosjournaal/artikelen/2006/8/28/280806_durfinvesteerdere_faq.html.



- **Van bricks naar (ook) clicks:** De ontwikkeling met de grootste impact op de detailhandel is die van de e-commerce. De opkomst van de webwinkels uit zich binnen de e-commerce zelf, maar heeft ook zijn invloed op de rest van de detailhandel. De 'stenen' detailhandel gaat meer en meer ook de internetwereld in. Dat geldt ook voor de supermarktbranche. De mogelijkheden zijn wel beperkter dan in andere deelsectoren. Het gaat in de branche immers voor een belangrijk deel om dagverse producten, die zich minder goed lenen voor online verkoop. De met het specifieke assortiment samenhangende voorraadrisico's zijn eigenlijk alleen goed af te dekken door de grote(re) traditionele spelers in de supermarktbranche en nieuwe pure online spelers zoals Picnic (zie verder paragraaf 2.2.2).
- **Consumentengedrag: verschuiving van midden naar laag en hoog segment:** In de detailhandel slinkt het marktaandeel van het middensegment ten koste van zowel het lage als hoge segment (het zogenaamde zandlopermodel). Ook in de supermarkt is dit aan de orde, zowel in termen van merken als van supermarktketens-/formules (zie verder paragraaf 2.2.2).
- **Branchevervaging (horizontale integratie):** Branchevervaging is supermarkten min of meer eigen – zij zijn immers ontstaan doordat kruideniers ook andere producten gingen voeren. In de loop der tijd zijn supermarkten steeds meer verschillende typen producten en ook diensten gaan leveren (zie verder paragraaf 2.2.2).
- **Verticale integratie:** Verticale integratie – het voeren van regie over de keten en het dicht bij de klant komen – is eveneens een belangrijke trend in de detailhandel. Wat supermarkten betreft, kan in dit verband gewezen worden op het voeren van huismerken. In het algemeen worden huismerken van supermarkten wel door andere bedrijven geproduceerd. Er zijn ook uitzonderingen. Zo is de koffieabriek van Perla nog steeds in handen van Albert Heijn.
- **Menging detailhandel en horeca:** Er is ook steeds meer sprake van menging detailhandel en horeca. Voorbeelden in de supermarktbranche zijn de koffiecorners in diverse ketens en (de plannen voor) La Place vestigingen in winkels van Jumbo (zie verder paragraaf 2.2.2).
- **Winkelen als beleving:** Bovengenoemde horeca-achtige activiteiten passen in het concept van 'winkelen als beleving'. Winkelen moet een 'feest' zijn en niet alleen 'boodschappen doen'. Daarom worden in steeds meer winkels ook allerlei andere activiteiten georganiseerd. Supermarkten zullen dit in de toekomst ook (meer) gaan doen.
- **Shop-in shop concept:** Een shop-in-shop is letterlijk een winkel in een andere winkel. Voorbeelden in de supermarktbranche zijn de postagentschappen van Post.nl en de afhaalpunten van bol.com in Albert Heijn winkels. Recentelijk is in een vestiging van Albert Heijn in Amsterdam ook een verse vismarkt van de duurzame visonderneming Fish Tales geopend.

2.2.2 Specifieke trends supermarkten

Relatief beperkte groei van het volume

De food detailhandel is, zoals reeds vermeld, minder conjunctuurgevoelig dan andere deelsectoren en profiteert daardoor ook maar beperkt van het toenemende consumentenvertrouwen. Daar komt bij dat het toenemend milieubewustzijn van klanten een dempende werking heeft op het volume. De Rabobank verwacht voor de komende jaren daarom nauwelijks tot geen volumegroei in de supermarktbranche. De verwachting van de bank is dat winstmarges in het gunstigste geval stabiliseren. Supermarkten blijven dominant met een omzetaandeel van ruim 51 procent in eten en



drinken. Dit omzetaandeel zal de komende verder groeien ten koste van foodservice en speciaalzaken.⁶

Volgens ramingen van ING neemt de supermarktmarkt omzet in 2016 met 2 procent toe. Regelmaat is in de branche troef en de gemiddelde jaarlijkse groei sinds 2008 is zeer stabiel.⁷

'Verversing' van het assortiment

Consumenten hechten steeds meer belang aan goed en gezond eten. Dat vraagt om verse producten. De supermarktbranche laat dan ook een 'verversing' van het assortiment zien. Het aanbod van vers door de supermarkten neemt toe. Om daar ruimte voor te maken snijdt men in – de breedte en de diepte van – het assortiment kruidenierswaren.⁸

Schaalvergroting/reorganisaties

Qua schaalvergroting/reorganisaties de belangrijkste recente ontwikkeling in de supermarktbranche is de overname van de C1000-winkels door andere supermarktketens, met name door Jumbo. Vanaf 2012 zijn circa 290 C1000-winkels omgebouwd naar de Jumbo-formule. Ongeveer 80 winkels zijn doorverkocht aan Albert Heijn en ruim 50 aan Coop. Na de ombouw in 2015 van de laatste C1000 tot Jumbo-vestiging is C1000 als formule verdwenen.⁹ Na de samenvoeging van Jumbo met C1000 wordt het hoofdkantoor gereorganiseerd. In de centrale organisatie worden 190 van de 925 banen geschrapt (voornamelijk administratieve en beheersfuncties).¹⁰ Recentelijk maakte Jumbo bekend nog eens twee bedrijfsonderdelen (op het gebied van personeelszaken) af te stoten.¹¹

Volgens het Marshoek benchmarkrapport zet de schaalvergroting in de supermarktbranche de komende jaren door.¹²

Verdienmodellen op minder m²: gemak-, stads- en wijkwinkels

Consumenten vinden het belangrijk dat de supermarkt op geringe afstand blijft. Boodschappen moeten snel gehaald kunnen worden. Vergeleken met een land als Frankrijk, waar grote supermarkten vaak op een half uur afstand liggen, is de situatie in Nederland gunstiger. Hier liggen de supermarkten op de hoek.

Naast (middel)grote supermarkten verschijnen er ook steeds meer gemakswinkels. Een gemakswinkel is een kleine op een supermarkt lijkende winkel in de onmiddellijke nabijheid van plaatsen waar grote groepen klanten komen (spoorwegstations, tankstations en stadscentra). De winkels zijn bedoeld voor het gemak van de consument, en met name voor kleine, snelle aankopen. Gemakswinkels verschillen van de normale supermarkten doordat de prijzen hoger zijn en het assortiment beperkter; meestal worden alleen voedsel en dranken verkocht en zaken als sigaretten, tijdschriften en telefoonkaarten. De openingstijden zijn ruimer, sommige zijn zelfs 24 uur per dag open.¹³

⁶Rabobank (2015). Rabobank Cijfers & Trends. Een visie op branches in het Nederlandse bedrijfsleven. 39e jaargang editie 2014/2015.

⁷ING Economisch Bureau (2015). Sectorvisie Supermarkten 2015.

⁸<http://www.distrifood.nl/formules/artikel/2016/12/formuleprofielen-feiten-top-10-serviceformules-101103638>

⁹Rabobank (2015). Rabobank Cijfers & Trends. Een visie op branches in het Nederlandse bedrijfsleven. 39e jaargang editie 2014/2015.

¹⁰<http://www.volkskrant.nl/economie/jumbo-schrapt-na-overname-c1000-190-banen-op-hoofdkantoor~a4218557>

¹¹Raet zal de activiteiten van de afdelingen HR Support en Salarisadministratie van Jumbo overnemen. Zie: <http://www.distrifood.nl/formules/nieuws/2016/11/jumbo-stoot-bedrijfsonderdelen-af-2-101103224>

¹²De benchmark van Marshoek is uitgevoerd onder meer dan 250 supermarkten van zelfstandige ondernemers. Zie: Marshoek (2016). Benchmark 2015 Supermarkten. Meer rendement, nu en in de toekomst.

¹³<https://nl.wikipedia.org/wiki/Gemakswinkel>.



Een relatief nieuwe trend zijn de stadswinkels (city stores). Dit zijn kleinere supermarkten in stadscentra. Het assortiment van deze kleine supermarkten in stadscentra is beperkter dan dat van 'normale' supermarkten maar breder dan dat van gemakswinkels (met name meer versproducten).

Stadswinkelformules

Alhold kent – naast de 'traditionele' vestigingen en XL-winkels – de nodige 'AH to go' verkooppunten en wijkwinkels.

Bij Coop is er de stadswinkelformule Coop Vandaag (twee vestigingen in Rotterdam).¹⁴

Dirk van den Broek opende onlangs in Amsterdam de eerste city store (450 vierkante meter) aan de Warmoesstraat. Er zijn plannen voor twee ander locaties in Amsterdam. Als de formule in Amsterdam aanslaat, volgt mogelijk een landelijke uitrol van het concept.¹⁵

Spar kende in Utrecht al twee vestigingen van Spar University (op het terrein van de Universiteit Utrecht respectievelijk de Hogeschool Utrecht). In aanvulling hierop wordt begin 2017 in de Mariastraat – aan de rand van het centrum van Utrecht – de eerste City Store geopend.¹⁶

Jumbo start in 2017 in binnenstedelijke gebieden met kleinere gemakswinkels. Deze stadswinkels zullen elementen bevatten van zowel Jumbo als La Place.¹⁷

Branchevervaging ('blurring') en aandacht voor beleving

Naast vergroting en aanpassing van het assortiment aan producten voegen supermarkten ook diensten toe. Relatief nieuwe diensten zijn bijvoorbeeld postagtschappen en afhaalpunten voor webwinkels.

Ook binnen het food segment van de supermarktbranche is in toenemende sprake van branchevervaging (ook wel aangeduid met 'blurring'): er heeft menging plaats van detailhandel en horeca.

Blurring binnen het food segment van supermarkten

Jumbo kent zijn Foodmarkt en (toekomstige) vestigingen van La Place¹⁸. DekaMarkt heeft zijn World of Food. In Kaatsheuvel wordt een AH-filiaal gebouwd met een in pandig restaurant en een hotel boven de winkel.¹⁹ Omgekeerd heeft hotelketen Van der Valk in Voorschoten zijn eerste Versmarkt geopend.²⁰

De verwachting is dat deze blurring in de toekomst alleen maar verder zal toenemen. Om de online-concurrentie het hoofd te bieden, moet het bezoeken van de supermarkt een beleving worden. Supermarkten vervullen steeds vaker horecafuncties. De aandacht voor verse producten en ter plekke bereide – direct te nuttigen of mee te nemen – snacks en maaltijden groeit gestaag. Daardoor nemen de contacten tussen het personeel en de klanten toe en ontstaat er 'reuring' in de supermarkt. Dat betekent een groter beroep

¹⁴ <http://coopvandaag.nl>.

¹⁵ <http://www.distrifood.nl/formules/nieuws/2016/11/dirk-aast-op-locaties-stadswinkels-adam-101103259>.

¹⁶ <http://www.distrifood.nl/formules/nieuws/2016/12/spar-opent-eerste-city-store-in-utrecht-101103665>.

¹⁷ <http://www.distrifood.nl/formules/nieuws/2017/1/jumbo-gemakswinkels-in-binnensteden-in-2017-101104309>.

¹⁸ Daarnaast wordt samen met het Canadese Hudson's Bay gewerkt aan een concept voor La Place restaurants in de nieuw te openen warenhuizen in Nederland. Verder heeft La Place onlangs alle 18 AC wegrestaurants overgenomen van Gr8 Investments. Zie: <http://www.distrifood.nl/formules/nieuws/2017/1/jumbo-gemakswinkels-in-binnensteden-in-2017-101104309>.

¹⁹ Albert Heijn en OOKs Hospitality & Leisure, dat het hotel gaat exploiteren, gaan nauw samenwerken. Ze willen de wereld van retail, food en gastvrijheid op een bijzondere manier bij elkaar brengen. In het restaurant worden verse producten uit de supermarkt verwerkt die de houdbaarheidsdatum bijna bereikt hebben. Daarmee wordt ook bijgedragen aan het tegengaan van voedselverspilling. Zie: <http://www.distrifood.nl/branche-bedrijf/nieuws/2016/9/nieuwe-ah-kaatsheuvel-krijgt-restaurant-in-de-winkel-101100690>.

²⁰ <http://www.retailwatching.nl/formules/artikel/rzp4JffSQViBbarodrW9zw-8/vijf-vragen-over-blurring-binnen-supermarkten-.html>; Rabobank (2015). Rabobank Cijfers & Trends. Een visie op branches in het Nederlandse bedrijfsleven. 39e jaargang editie 2014/2015.



op de sociale vaardigheden van de supermarktmedewerkers. Men zal zelfs een beetje 'theatermaker' moeten zijn.²¹

Concurrentie van out-of home, afhalen en bezorgen

De concurrentie van out-of-home is groot. Mensen - en met name jongeren - eten steeds vaker buitenshuis (dat geldt zelfs voor het ontbijt).²² In de afgelopen jaren is het aantal restaurants en andere eetgelegenheden dan ook sterk gegroeid. Ook de bezorgmarkt voor maaltijden heeft zich sterk ontwikkeld; dat blijkt onder meer uit het toenemende aantal aanbieders op platforms als Thuisbezorgd.nl en Justeat. ABN Amro berekende - op basis van cijfers van GfK - dat de markt voor bezorgen én afhalen momenteel 876 miljoen maaltijden vertegenwoordigt (per Nederlander komt dat neer op één maaltijd per week).²³ Supermarkten op hun beurt reageren op deze toenemende concurrentie door met in de winkel bereide maaltijden voor thuis en zeer verse kant-en-klaar maaltijden in het gat tussen retail en horeca te springen.²⁴

Concurrentie van supermarkten over de grens

Nederlandse huishoudens besteden steeds meer over de grens. Bijna 4 op de 10 Nederlandse huishoudens (38 procent) in het Duitse grensgebied doet gemiddeld 11 keer per jaar boodschappen over de grens. Met name alcohol en drogisterijartikelen worden veel over de grens gekocht. Vanuit België is de concurrentie veel minder groot (Belgen komen juist naar Nederland voor boodschappen).²⁵

Toename online verkoop food

Door de groei van thuisbezorgingsdiensten, het aantal pick-up points²⁶ en de introductie van maaltijdboxen is de online food retail in een stroomversnelling gekomen. Naast de online verkoop door bestaande supermarktketens zoals Albert Heijn, Jumbo, Deen en Spar is te wijzen op recente 'online only' initiatieven als Hello Fresh en Picnic. Buitenlandse webwinkels, zoals Amazon Fresh, hebben eveneens belangstelling voor de Nederlandse markt. Toch is niet te verwachten dat nog veel nieuwe spelers zullen toetreden tot de online food market. Wat dat betreft, hebben de grote, traditionele spelers in de markt een voorsprong op inkoopmogelijkheden. Ahold heeft ook niet voor niets destijds bewust Bol.com - met haar enorme kennis op het gebied van e-commerce - overgenomen.²⁷

Picnic

Picnic is een puur online versie van een supermarkt. Omdat er geen winkels zijn, zijn de voorraden geconcentreerd en dat betekent minder verspilling. De distributielijnen zijn kort, dus er kan veel efficiënter worden gewerkt. Het voordeel wordt teruggegeven aan de consument in

²¹ Artikel 'De supermarkt van de toekomst is een beleving', IN: De Volkskrant, 25 november 2016.

²² Volgens het Foodservice Instituut Nederland (FSIN) is de markt voor het buiten de deur eten en drinken in 2016 met 4,5 procent gegroeid. Met name de jongste generatie (18-36 jaar, ook wel aangeduid met Millennials) komt vaak in restaurants: van hen eet 29 procent minimaal eens per week buitenshuis tegenover 10 procent van de Babyboomers (51-70-jaar). Per keer besteden zij wel minder (gemiddeld €19,-) dan de oudere generaties: Generatie X (37-50 jaar) €33,-, Babyboomers (51-70 jaar) €31,- en Stille Generatie (71 jaar of ouder) €29,-. Millennials laten ook vaker eten thuis bezorgen: bijna één op de drie doet dat minimaal een keer per maand tegenover één op de elf Babyboomers. Ook kopen Millennials vaker eten en drinken op een treinstation of tankstation en ontbijten en lunchen vaker buiten de deur dan de andere generaties. Zie: <http://fsin.nl/nieuws/452/buitenshuisconsumptie-groeit-millennials-stuwen-restaurantbezoeken>

²³ <https://insights.abnamro.nl/2016/04/maaltijdbezorging-eeen-groeimarkt-vol-kansen>.

²⁴ ING Economisch Bureau (2015). Sectorvisie Supermarkten 2015.

²⁵ Ook de inwoners van Nederland, die verder van de grens wonen, doen vaker boodschappen in Duitsland. Zie: <http://www.gfk.com/nl/insights/press-release/supermarktomez-april-groeit-met-1/>

²⁶ Klanten hebben overigens vaak een voorkeur voor thuisbezorging. Van afhaalpunten voor online bestelde boodschappen wordt - ondanks de lagere kosten - nog maar weinig gebruik gemaakt. Zie: Artikel 'Waarom zo weinig mensen afhaalpunten bezoeken' IN: FD, 6 oktober 2016.

²⁷ Overigens heeft bol.com in 2015 opnieuw rode cijfers geschreven, terwijl de nettowinst van het Ahold-concern als geheel dat jaar opliep. O nbekend is hoe groot het verlies van bol.com is. Ahold spreekt zelf van een 'klein verlies' en tekent daarbij aan dat het een resultaat is van een bewuste keuze. "We kunnen bol.com morgen winstgevend maken, maar kiezen ervoor te investeren in groei." Zie: <https://fd.nl/ondernemen/1141961/meer-winst-voor-ahold-in-2015>.



de vorm van gratis bezorging. Picnic bezorgt de boodschappen - op afgesproken momenten, 's avonds of in het weekend - in elektrische voertuigen.²⁸ Na de start in 2015 in Amersfoort bezorgt Picnic nu in zes gemeenten. Naast Amersfoort zijn dat Almere, Leusden, Maarssen, Soest en Utrecht. Daar komen in 2017 10 tot 15 gemeenten bij. Gedacht wordt daarbij aan middelgrote gemeenten zoals Apeldoorn, Gouda, Lelystad en Zoetermeer.²⁹

Uit een test uitgevoerd door het AD blijkt Picnic bij het doen van online boodschappen aanmerkelijk goedkoper te zijn dan Albert Heijn en Jumbo. Voor vrijwel dezelfde boodschappen (voor drie dagen eten) bedroegen de kosten bij Picnic €74,50, bij Jumbo op €89,94 en bij Albert Heijn €99,36.³⁰

Maaltijdboxen

Er is sprake van een sterk groeiende markt voor maaltijdboxen. Volgens cijfers van onderzoeksbureau Retail Intelligence Lab, vertegenwoordigt de markt voor maaltijdboxen in Nederland inmiddels zo'n €225 miljoen. Het grootste marktaandeel heeft Hello Fresh (70 procent). De pas veel later geïntroduceerde box van Allerhande Box van Albert Heijn zit inmiddels op 14 procent. Kleinere aanbieders zijn onder meer Streekbox, Mathijs Maaltijd Box en Marley Spoon (met marktaandelen tussen de 3 en 5 procent). Door de bekendheid van supermarktketen Albert Heijn lijkt de Allerhande Box de meeste groeipotentie te hebben.

Uit onderzoek van het bureau Multiscope blijkt dat een vijfde van de Nederlandse bevolking interesse heeft in een maaltijdbox; een tiende heeft al wel eens een of meer maaltijdboxen besteld.³¹

Uit onderzoek van GfK blijkt dat consumenten, die boodschappen doen in de fysieke winkel en dat combineren met het online bestellen van producten (zogenaamde omnichannel-klanten), 22 procent meer uitgeven aan het boodschappenpakket dan gemiddeld. In deze groep gaat het met name om welgestelde gezinnen. De cijfers laten ook zien dat die klanten in het tweede kwartaal van 2016 29,3 procent van hun bestedingen online spendeerden (tegenover 24,3 procent een jaar eerder). De totale online omzet binnen supermarkten is in het tweede kwartaal gegroeid naar 2,1 procent (tegenover 1 procent een jaar eerder). Het aandeel omnichannel-klanten binnen supermarkten steeg gestaag naar 5,9 procent (tegenover 3,5 procent een jaar eerder). Inmiddels was 13,1 procent van de huishoudens, die boodschappen doen bij een supermarkt, omnichannel-klant (tegenover 12,2 procent een jaar eerder).³²

ING verwacht dat online blijft groeien tot een omzetaandeel van 10 tot 15 procent in 2025. De Rabobank verwacht dat consumenten in 2030 een kwart van hun boodschappen online doen. Met name de voorraadproducten (i.e. de houdbare levensmiddelen) zullen het online goed gaan doen; voor vers zal (de beleving in) de fysieke winkel van belang blijven. Potentieel gevaar volgens de Rabobank is dat met online food retail rendabele omzet wordt ingewisseld voor onrendabele omzet; de bank spreekt in dit verband van 'kannibalisme'.³³

Indirect effect van toename van online verkoop van non-food

Supermarkten merken het effect van e-commerce ook indirect. Veel non-food winkeliers rondom supermarkten, die een steeds groter deel van de omzet via e-commerce zien

²⁸ <http://nos.nl/nieuwsuur/artikel/2097123-honderden-supermarkten-weg-door-online-boodschappen.html?title=honderden-supermarkten-weg-door-online-boodschappen>; <https://www.picnic.nl>.

²⁹ <http://www.distrifood.nl/formules/nieuws/2016/12/picnic-volgend-jaar-10-tot-15-steden-erbij-101104025>; <http://www.foodvisie.nl/foodconcepten/nieuws/2017/1/picnic-noemt-vier-gemeenten-voor-2017-1012289>.

³⁰ <http://www.ad.nl/dossier-utrecht/online-boodschappen-doen-kost-ook-tijd~a55cd40f>.

³¹ <http://www.distrifood.nl/branche-bedrijf/nieuws/2016/3/markt-maaltijdboxen-is-e225-miljoen-waard-10196536>

³² <http://www.distrifood.nl/branche-bedrijf/nieuws/2016/8/online-klant-super-spendeert-veel-meer-10199829>.

³³ Rabobank (2015). Rabobank Cijfers & Trends. Een visie op branches in het Nederlandse bedrijfsleven. 39e jaargang editie 2014/2015; ING Economisch Bureau (2015). Sectorvisie Supermarkten 2015.



gaan, hebben het nog steeds zwaar. Als dat – via faillissementen en/of leegstand van deze winkels - leidt tot afnemende passantenstromen, kan dit een negatief effect hebben op de supermarkten in de buurt.³⁴

Verschuiving van het midden naar het lage en hoge segment

Mede door de opkomst van online food retail, gecombineerd met de macht van supermarkten, komt er een focus op A-labels en huismerken. Het middensegment staat hierdoor onder druk. Deze lijn zet zich voort in formules:

- Aan de bovenkant ontstaan nieuwe concepten met een hoge toegevoegde waarde en hogere prijzen zoals Ekoplaza en Marqt. Deze zetten in op service en onderscheidend vermogen. Genoemde ketens richten zich op de groep consumenten met een voorkeur voor kwaliteit en service en die daarvoor bereid (en in staat) zijn te betalen. Speciaalzaken weten hier eveneens van te profiteren.³⁵
- Aan de onderkant manifesteren zich harddiscounters (zoals Lidl en Aldi) die vooral op lage prijzen mikken en minder kwaliteit en service bieden.
- Het middensegment heeft onvoldoende identiteit en onderscheidend vermogen om de 'hybride' consument te verleiden.³⁶

Consumentengedrag: verschuivingen in productkeuze, kooppatronen en kooptijden

Met betrekking tot productkeuze, kooppatronen en kooptijden is onder meer te wijzen op de volgende trends en ontwikkelingen:

- Voedsel wordt voor consumenten steeds meer (onderdeel van) een lifestyle.
- De voorkeur van consumenten gaat in toenemende mate uit naar verantwoorde/ duurzame producten. Er heeft een verschuiving plaats richting fairtrade en biologische producten. Zo blijkt uit onderzoek van GfK dat in 2014 het aantal Nederlandse huishoudens dat fairtrade levensmiddelen koopt met 6 procent toenam. Dat jaar hebben 4,8 miljoen Nederlandse huishoudens (63 procent) één of meerdere fairtrade producten gekocht. Sinds 2011 is het aantal huishoudens dat fairtrade producten koopt met 13 procent gegroeid.³⁷
- Een trend vormt daarnaast het (ver)kopen door supermarkten van lokale producten. Hieraan zit ook een duurzaamheidsaspect (minder transport).
- Consumenten willen gemak. Men wil producten die – op de momenten dat het hen uitkomst - gemakkelijk te bereiden (maaltijdboxen, reeds gesneden en/of voorgekookte producten) of 'ready to eat' (kant- en klaarmaaltijden, waarbij kwaliteit en gezondheid wel steeds belangrijker worden) zijn. Ook valt het moment van aankoop steeds vaker samen met de consumptie van het product. Supermarkten (zoals Jumbo en DekaMarkt) spelen hierop in door producten op bestelling te bereiden terwijl de klant wacht.³⁸
- Daar staat tegenover dat consumenten – gezien het eerder genoemde 'voedsel als lifestyle' - wanneer zij er wel tijd voor hebben (vakantie, feestdagen e.d.) juist uitgebreid zelf koken.
- Mede door de verruiming van de openingstijden van supermarkten is een verschuiving in de kooptijden van consumenten te zien. Het consumentengedrag wordt grilliger. Piekmoment is niet meer alleen de zaterdagochtend; klanten komen

³⁴ ING Economisch Bureau (2015). Sectorvisie Supermarkten 2015.

³⁵ Daarbij gaat het overigens vooral om delicatessenwinkels e.d.; de traditionele speciaalzaken (A GF) hebben het moeilijk.

³⁶ Rabobank (2015). Rabobank Cijfers & Trends. Een visie op branches in het Nederlandse bedrijfsleven. 39e jaargang editie 2014/2015: A BN AMRO (2015). Visie op sectoren 2015.

³⁷ Dit onderzoek werd uitgevoerd in opdracht van Stichting Max Havelaar, Fair Trade Original en de Landelijke Vereniging van Wereldwinkels. Zie: <http://www.gfk.com/nl/insights/press-release/aantal-huishoudens-dat-fairtrade-producten-koopt-groeit-naar-48-miljoen>.

³⁸ Rabobank (2015). Rabobank Cijfers & Trends. Een visie op branches in het Nederlandse bedrijfsleven. 39e jaargang editie 2014/2015.



boodschappen doen wanneer het hen uitkomt. Dit vraagt ook om flexibilisering van het (inzetten van) personeel.

De zondagomzet van de supermarkten is in 2015 met 21 procent gegroeid naar 1,41 miljard. Ruim twee op de drie huishoudens doen per jaar gemiddeld bijna 9 keer boodschappen op zondag. Vooral jongeren (alleenstaanden en tweeverdieners) maken gebruik van de zondagopening. In alle regio's groeit het zondagaandeel.³⁹ Door de groei van de zondagomzet is het omzetaandeel van de vrijdag en zaterdag afgenomen (van 46 procent in 2012 naar 42,6 procent in 2015). De vrijdag en zaterdag blijven echter nog wel de twee belangrijkste omzetcdagen.⁴⁰

Het Marshoek benchmarkrapport vergelijkt de omzetindex (i.e. de ontwikkeling van de omzet in 2015 t.o.v. 2014) van supermarkten die wel en niet op zondag open zijn. Deze index is voor winkels die op zondag geopend zijn beter dan die voor winkels die dat niet zijn (in 2015 103,0 tegenover 101,5).⁴¹

Differentiatie en personalisatie

Het is in de supermarktbranche al lang niet meer 'one size fits all'. Iedere vestiging past het assortiment aan de klantenkring in de eigen buurt aan ("in de grachtengordel meer rosé, in de Bijlmer meer couscous"). Verder is sprake van personalisatie in aanbiedingen op basis van aankoopgedrag. In beide gevallen wordt gebruik gemaakt van big data analyse van aankoopgegevens (bijvoorbeeld via klantenkaarten). Een voorbeeld van personalisatie is Albert Heijn. Gebruik makend van de door dochteronderneming bol.com in de afgelopen jaren opgedane kennis op dit gebied, gaat men de klanten persoonlijker bedienen. De bedoeling is hen – op basis van eerdere aankopen en andere gegevens – wekelijks een persoonlijk boodschappenlijstje te presenteren.⁴²

2.3 Feiten en cijfers over deelsector

De supermarkten vormen een zeer belangrijk aandeel in het cluster levensmiddelenzaken (dat verder onder meer biologische levensmiddelenzaken, buitenlandse levensmiddelenzaken en tankstations omvat) en daarmee ook in de totale detailhandel. Voor wat betreft de omzet en werkgelegenheid ligt het aandeel van supermarkten op ruim 80 procent van het cluster levensmiddelenzaken. Van alle vierkante meters vloeroppervlakte in het hele cluster komt circa 98 procent voor rekening van de supermarkten. Voor het aantal verkooppunten ligt dit duidelijk lager. Dat heeft te maken met de omvang van de supermarkten.⁴³

2.3.1 Winkels en winkeloppervlak

Tabel 1 Aantal winkels naar type winkelgebied, 2013-2015

	2013	2014	2015
Aantal verkooppunten	6.040	6.067	6.074
- Hoofdwinkelcentra	2.051	2.071	2.114
- Ondersteunende winkelcentra	2.098	2.128	2.164
- Verspreide winkels	1.819	1.795	1.736
- Grootschalige concentraties	72	73	60

Bron: Locatus en CBS

³⁹ Er zijn wel regionale verschillen. In het Noorden en Oosten van het land wordt minder gebruik gemaakt van de zondagopening dan in de Randstad en het Zuiden.

⁴⁰ <http://www.gfk.com/nl/insights/press-release/zondagomzet-supermarkten-stijgt-met-ruim-20-in-2015>

⁴¹ Marshoek (2016). Benchmark 2015 Supermarkten. Meer rendement, nu en in de toekomst.

⁴² Met het oog hierop gaat men wekelijks 1,3 miljard productklantcombinaties maken. Daarvoor dienen 25 miljard calculaties te worden gemaakt. Zie: http://www.twinklemagazine.nl/nieuws/2016/12/ahold-delhaize-trekt-personalisatielessen-van-bol.com/index.xml?utm_source=twbnbdag&utm_medium=email.

⁴³ <http://detailhandel.info/index.cfm/branches/levensmiddelenzaken/supermarkten>.

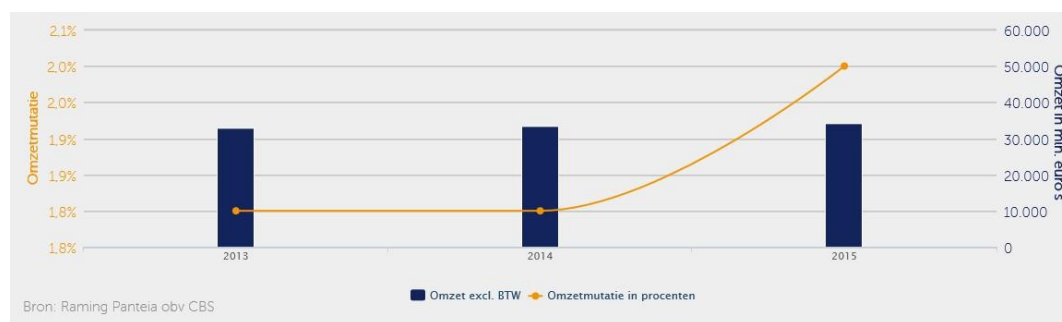


Bron: Detailhandel.info

De deelsector supermarkten telt in 2015 6.074 winkels en de werkgelegenheid bedraagt ruim 118.000 (in fte's). Het totaal aantal winkels is in 2015 ten opzichte van 2014 min of meer stabiel gebleven. Er was een (lichte) toename van het aantal supermarkten op de hoofdwinkellocaties en ondersteunende winkellocaties. Bij de verspreide winkels en de grootschalige concentraties was een daling van het aantal winkels te zien. Met uitzondering van de grootschalige concentraties is bij alle type locaties het totaal aantal vierkante meters vloeroppervlak van een supermarkt in de loop der jaren (licht) toegenomen. Het gemiddeld aantal vierkante meters per supermarkt kwam in 2015 uit op circa 700 m².⁴⁴

2.3.2 Omzet

Figuur 1 Omzet en omzetontwikkeling, 2013-2015



Bron: Detailhandel.info

Supermarkten ontwikkelen zich al geruime tijd positief. Ondanks de crisis nam de jaarlijkse omzet steeds toe. De omzetontwikkeling van supermarkten op maandbasis laat meer positieve dan negatieve maanden zien. In 2015 bedroeg de totale omzet van de supermarkten € 34.175 miljoen euro.⁴⁵

Aan de gunstige omzetontwikkeling in de supermarktbranche ligt een aantal oorzaken ten grondslag:

- De supermarktbranche is vergeleken met de andere deelsectoren van de detailhandel veel minder conjunctuurgevoelig. Dit is vooral eraan te danken dat de consument andere keuzes maakt en – bij laagconjunctuur – niet bezuinigt op eten en drinken.
- Mede door de steeds ruimere openstellingstijden slagen de supermarkten er nog steeds in marktaandeel te winnen ten koste van de speciaalzaken in voedingsmiddelen.
- Daarnaast realiseren supermarkten omzetgroei door het non-foodassortiment – permanent dan wel tijdelijk – uit te breiden.⁴⁶
- De supermarktklant kiest vaker voor gemak. De supermarkten spelen hier op in door een gemaksassortiment aan te bieden, maar ook door boodschappen thuis te bezorgen en online bestellen mogelijk te maken.⁴⁷

De omzetgroei die de laatste jaren per winkel te zien was, wordt in 2015 ook vertaald naar groei in de omzetten per fte en per werkzame persoon. In 2014 was dat niet het geval (zie onderstaande tabel).

⁴⁴ <http://detailhandel.info/index.cfm/branches/levensmiddelenzaken/supermarkten>.

⁴⁵ <http://detailhandel.info/index.cfm/branches/levensmiddelenzaken/supermarkten>.

⁴⁶ UWV (2013). De detailhandel. Sectorbeschrijving.

⁴⁷ <http://www.cbl.nl/pers/persberichten/persbericht/article/23-juni-2016-supermarktomezet-stijgt-naar-359-miljard-euro>.



Tabel 2 Omzetkengetallen, 2013-2015

	2013	2014	2015
Omzet per winkel x €1.000	5.679	5.756	5.864
Omzet per m ² WVO	8.407	8.446	8.381
Omzet per FTE	291.771	286.533	288.611
Omzet per werkzame persoon	115.162	112.905	113.670

Bron: Raming Panteia obv CBS en Locatus

Toelichting: De omzet per winkel, omzet per fte en omzet per werkzame persoon zijn geraamd op basis van CBS gegevens. De omzet per m² wvo zijn berekend als de gemiddelde omzet per winkel (raming o.b.v. CBS) gedeeld door het gemiddeld aantal m² wvo per winkel (Locatus)

Bron: Detailhandel.info

2.3.3 Verhouding segmenten

Samenwerkingsvorm

Samenwerking in de supermarktbranche komt in verschillende vormen voor. Allereerst zijn er – naast het grootwinkelbedrijf - inkoopcombinaties (verenigingen). Dit zijn organisaties van onafhankelijke detaillisten die zich ten doel stellen te komen tot conditieverbeteringen voor de aangesloten leden door middel van bundeling van inkoopvolumes. Daarnaast bestaat het vrijwillig filiaalbedrijf waarbij zelfstandige ondernemers zich verbinden tot afname bij een bepaalde grossier en waarbij de aangesloten bedrijven zich presenteren onder een formulenaam. Tot slot komt franchising op grote schaal voor. Dit als een tussenvorm tussen het grootwinkelbedrijf en het vrijwillig filiaalbedrijf.⁴⁸

Tabel 3 Aantal verkooppunten per samenwerkingsvorm, 2013-2015

	2013	2014	2015
Totaal aantal winkels	6.042	6.067	6.074
Behorend tot:			
- Grootwinkelbedrijf	2.991	3.104	3.330
- Grootwinkelbedrijf franchise	1.027	918	688
- Franchise/ in- en verkoop/ dealerorganisaties	184	189	186
- Niet samenwerkende ondernemers	1.840	1.856	1.870

Bron: Locatus en CBS

Bron: Detailhandel.info

Bijna 31 procent van de supermarkten is zelfstandig ondernemer. Het merendeel (69 procent) is aangesloten bij een samenwerkingsverband. Van de laatste groep behoort meer dan 96 procent tot het grootwinkelbedrijf. Een beperkt aantal supermarkten is aangesloten bij een in- en verkooporganisatie of dealerorganisatie.⁴⁹

Supermarktketens/-formules

Verkooppunten

Onderstaande tabel geeft de supermarktketens/-formules weer met tien of meer verkooppunten.

⁴⁸ Hierbij sluiten onafhankelijke ondernemers zich aan bij een centrale formulebeheerder. De ondernemer is verplicht zich te houden aan de formule die de franchisegever noodzakelijk acht om het marketingconcept in stand te houden. Franchising bestaat in allerlei gradaties tussen 'zacht' en 'hard'.

⁴⁹ <http://detailhandel.info/index.cfm/branches/levensmiddelenzaken/supermarkten>.



Tabel 4 Aantal verkooppunten naar supermarktketen/-formule, 2015

10-20 verkooppunten	21-40 verkooppunten	41-80 verkooppunten	> 80 verkooppunten
Amazing Orië	AH XL	AH to go	Albert Heijn
Dagwinkel	C1000	Boni	ALDI-Markt
Estafette	MCD	Coop Compact	Attent
Marqt	Nettorama	Deen Supermk	Coop
Superrr	Supercoop	EkoPlaza	Dekamarkt
		Hoogvliet	Dirk
		Jan Linders	EMTÉ
		Poiesz	Jumbo
		Troefmarkt	Lidl
		Vomar	Plus
			Spar

Bron: Locatus

Bron: *Detailhandel.info*

Klanten

Marktleider in termen van aantallen klanten is Albert Heijn. In 2015 kon Albert Heijn 87,3 procent van de huishoudens verwelkomen (tegenover 86,4 procent in 2014). De top vijf van supermarktketens-/formules bestaat verder uit Lidl (71 tegenover 69,4 procent), Jumbo (67,7 tegenover 62,5 procent), Aldi (56,8 tegenover 58 procent) en Plus (28,8 tegenover 28 procent). Aldi is daarmee de enige in de top vijf die in betreffend jaar een daling van het aantal klanten laat zien. De naar verhouding sterke toename bij Jumbo is deels te verklaren door de overname van de C1000 winkels.⁵⁰

Marktaandelen

Vervolgens toont de volgende tabel – op basis van cijfers van Nielsen – de ontwikkeling van de marktaandelen (i.e. aandelen in totale omzet) van de verschillende Nederlandse supermarktketens-/formules in de periode 2010-2015.

⁵⁰ <http://www.distrifood.nl/branche-bedrijf/nieuws/2016/4/klantenkring-daling-bij-aldi-jumbo-piekt-10196758>



Tabel 5 Marktaandeelen s supermarkketens/-formules 2010-2015 volgens Nielsen

Keten/formule	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Totaal	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Albert Heijn	33,6	33,5	33,7	34,0	34,1	35,0
Jumbo Groep*	22,5	21,9	21,7	20,7	19,8	18,5
Jumbo	5,5		9,6	11,2	14,0	17,4
C1000	11,5	12,1	12,0	9,5	5,8	1,1
Super de Boer	5,5	-	0,1	-	-	-
Superunie**	29,6	29,2	29,0	28,8	29,0	29,2
Plus	6,0	5,9	5,8	5,8	5,9	6,2
Spar Holding	2,2	2,1	1,9	1,8	1,7	1,7
Spar formule			1,4	1,3	1,3	1,2
Spar overig			0,5	0,5	0,5	0,5
Coop	2,5	2,6	2,7	2,8	2,9	3,0
Deen	2,0		2,0	2,0	2,1	2,1
Hoogvliet	2,0	2,0	2,1	2,1	2,1	2,1
EMTE	2,5		2,7	2,7	2,7	2,7
Golff	0,6			-	-	
Em-Te	1,9					
Jan Linders	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,1
Poiesz	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Vomar	1,7	1,6	1,6	1,6	nb	nb
MCD			0,6	0,6	0,6	0,6
Detailresult			5,6	5,6	5,7	5,7
Detailconsult	4,2	3,9	3,7	3,7	3,8	3,8
Dekamarkt			1,9	1,9	1,9	1,9
Sanders	0,3	-	-	-	-	
SU overig	9,4	14,0	3,0	2,8	nb	nb
Aldi	7,9	7,9	7,6	7,4	7,4	7,3
Lidl	5,6	6,7	7,5	9,0	9,7	10,0
Overig	0,8	0,8	0,5	0,1	-	-

*Jumbo Groep bestond in 2015 nog uit de afzonderlijke formules Jumbo en C1000. De laatste C1000 winkels zijn inmiddels getransformeerd tot Jumbo winkels; **Superunie is een inkooporganisatie die 13 onafhankelijke retailorganisaties vertegenwoordigt.⁵¹

Bron: <http://www.fmcqopleidingen.nl/marktaandeelen-2015> (op basis van Nielsen)

De top vijf van afzonderlijke supermarktformules met de grootste marktaandeelen bestond in 2015 uit:

1. Albert Heijn (35,0 procent, +1,4 procentpunt t.o.v. 2010)
2. Jumbo (17,4 procent, + 11,9 procentpunt)
3. Lidl (10,0 procent, +4,4 procentpunt)
4. Aldi (7,3 procent, -0,6 procentpunt)
5. Plus (6,2 procent, +0,2 procentpunt).

De sterkste groei in marktaandeel maakte in de periode 2010-2015 Jumbo door (+12 procentpunt, voor een belangrijk deel door de overname van C1000 winkels), gevolgd

⁵¹ Aangesloten bij Superunie zijn: Boni-Markten B.V.; Boon Beheer B.V.; Coop Holding B.V.; Deen Supermarkten B.V.; Detailresult Groep N.V.; Hoogvliet Super B.V.; Jan Linders B.V.; B.V. Nettorama Distributie; Poiesz Supermarkt B.V.; Sligro Food Group Nederland B.V.; Spar Holding B.V.; PLUS Holding B.V.; A-C Holding B.V. (Vomar). Zie: <http://www.superunie.nl/index.php?id=11>



door Lidl (+4,4 procentpunt), Dekamarkt (+1,9 procentpunt) en Albert Heijn (+1,4 procentpunt).

Productgroepen

Jaarlijks wordt per hoofd van de bevolking circa € 2.659,- euro in supermarkten besteed. Het meeste (tussen € 200,- en € 300,- per jaar) besteedt men aan de productgroepen: brood en granen; vlees; lichaamsverzorging; tabak; melk/kaas en eieren; alcoholhoudende dranken. De overige productgroepen zijn elk goed voor minder dan € 200,- per jaar (zie onderstaande tabel).

Tabel 6 Consumptieve bestedingen door Nederlandse huishoudens in supermarkten, in euro's incl. BTW in 2014

	Per hoofd	Per huishouden	Totaal in mln. €
alcoholhoudende dranken	230	509	3.865
alcoholvrije dranken	187	414	3.144
boeken/ kranten/ schrijfwaren e.d.	186	412	3.127
brood en granen	297	659	4.999
fruit	143	316	2.399
glas/ aardewerk/ huish. artikelen	56	124	944
groenten en aardappelen	206	456	3.461
lichaamsverzorging	273	605	4.594
melk/ kaas en eieren	235	522	3.960
niet-duurzame huishoudproducten	121	268	2.038
oliën en vetten	44	97	734
overige voedingsmiddelen	117	260	1.973
suiker/ zoetwaren en ijs	94	209	1.584
tabak	243	539	4.093
vis/ schaal- en schelpdieren	60	133	1.013
vlees	277	615	4.670

Bron: Raming Panteia op basis van CBS

Bron: *Detailhandel.info*

Laag-midden-hoog segment

Belangrijkste exponent van het hoge segment van de supermarktbranche is Albert Heijn. Meest bekende supermarkten in het lage segment zijn Lidl en Aldi. Afgaande op de ontwikkeling van de marktaandelen, zoals hierboven beschreven, lijkt er ook in de supermarktbranche een verschuiving van het middensegment naar het lage en hoge segment plaats te vinden.

Ook McKinsey & Company wijzen in een rapport in opdracht van Detailhandel Nederland op de groei van discounters in de supermarktbranche.⁵² Discounters als Lidl en Aldi – grote internationale bedrijven met veel daadkracht – zijn primair prijs gerelateerd en zorgen voor veel druk op de lokale retail.

Offline versus online verkoop

In 2014 voerde Syndy, een online platform voor productdata, onderzoek uit naar de stand van zaken op het terrein van 'e-grocery' (i.e. online boodschappen bij supermarkten) in Europa (o.m. Verenigd Koninkrijk, Duitsland, Frankrijk en Nederland) en de Verenigde Staten. Vergeleken met de offline verkoop stond e-grocery destijds nog in de kinderschoenen. Minder dan 8 procent van alle mensen in de EU kocht (deels)

⁵² McKinsey & Company (2016). *Rewriting retail: a sector in acceleration towards 2025*.



online bij supermarkten en de online verkoop bedroeg slechts tussen de 0,6 en 3,8 procent van de totale verkoop door supermarkten. Er zijn echter grote verschillen tussen de onderzochte landen. Het beeld voor Nederland is – voor het peiljaar 2014 – als volgt samen te vatten:

- Volgens het onderzoek behoort Nederland tot de vier grootste markten op het gebied van online boodschappen en was in 2014 tevens de snelst groeiende.
- De omzet uit de webwinkels van supermarkten bedroeg in 2014 € 450 miljoen (1,3 procent van de totale verkoop). De toename ten opzichte van het jaar daarvoor bedroeg 55 procent. De groei kwam voornamelijk voor rekening van traditionele supermarkten die zich op de online markt begaven.
- Het aantal mensen dat (deels) online boodschappen doet, is nog beperkt. Er is wel een stijging te zien. In 2014 bestelde 15 procent van de Nederlanders die online winkelt (ruim 70 procent) ook wel eens op die manier boodschappen. In 2013 was dat nog 11 procent.
- Albert Heijn is al geruime tijd actief op het gebied van e-grocery. Spar is in 2013 begonnen met de uitrol van online activiteiten. Eind 2016 zullen alle Spar-winkels zijn aangesloten op de Spar online bestelservice. In 2014 kwamen ook Jumbo en Deen op deze markt en rolden hun online diensten uit. Ook andere supermarktketens zullen zich op de online markt begeven. Albert Heijn is met een aandeel van 53 procent nog steeds marktleider, maar krijgt dus steeds meer te maken met concurrentie.
- Naast online activiteiten van bestaande supermarktketens is te wijzen op startups als UberMart, de Krat, Bonativo, Hello Fresh en Picnic. Deze initiatieven innoveren de e-grocery markt met nieuwe, flexibele 'online only' businessmodellen. Ze staan echter nog in de kinderschoenen en hebben op dit moment slechts een klein aandeel voor de Nederlandse markt. Er zijn ook buitenlandse webwinkels, zoals Amazon Fresh, die interesse hebben in de Nederlandse markt.⁵³
- Supermarkten zelf prefereren pick-up punten als distributiemodel. Het aantal nam in 2014 met 680 procent toe meer dan 350. Consumenten daarentegen hebben nog steeds een duidelijke voorkeur voor bezorging thuis.
- De hoge servicekosten per bestelling, die in Nederland in rekening worden gebracht, zouden de (verdere) groei van de markt nog in de weg staan.⁵⁴

Na 2014 heeft online boodschappen doen in Nederland een grotere vlucht genomen. Zo laat de Nielsen Shopper Trends-enquête (2015-2016) zien dat 28 procent van het Nederlandse winkelpubliek de voorgaande maand de website van een winkel bezocht, waar dat een jaar eerder nog maar 16 procent was. Belangrijke motor achter de groei is gemak.⁵⁵

Uit het jongste consumentenonderzoek van de branchegroep Food Retail van Deloitte blijkt dat de online foodomzet op dit moment goed voor 4,8 procent van de totale supermarkt omzet (tegenover 3,2 procent vorig jaar en 2,1 procent het jaar daarvoor). Naast het toenemend aantal mensen dat (wel eens) online boodschappen doet (12 tegenover 6 procent twee jaar eerder) en de toenemende frequentie waarin zij dat doen (gemiddeld 27,5 keer per jaar tegenover 21 keer een jaar eerder) is dit ook een gevolg van de toenemende mogelijkheden. Meer supermarkten beginnen met online verkoop en/of breiden hun online-activiteiten verder uit. Een ander interessante ontwikkeling,

⁵³ <http://nos.nl/nieuwsuur/artikel/2097123-honderden-supermarkten-weg-door-online-boodschappen.html?title=honderden-supermarkten-weg-door-online-boodschappen>.

⁵⁴ Syndy (2015). The state of online grocery retail in Europe. An extensive guide for retailers and FMCG brands on key e-grocery market development and trends across Europe and the US

⁵⁵ Zie: Nielsen (2016). Nielsen Shopper Trends NL 2015-2016; http://www.logistiek.nl/supply-chain/nieuws/2016/7/boodschappen-via-e-commerce-stijgt-fors-101146308?utm_source=Vakmedianet&utm_medium=email&utm_campaign=20160801-logistiek-std&tid=TIDP41235XF3E28D91F8BA47668195D4D377BA928EYI4



die het onderzoek laat zien, is dat - anders dan vaak verondersteld - consumenten ook online regelmatig van de ene naar de ander formule hoppen; ongeveer 15 procent van de onlinekopers doet boodschappen bij verschillende formules.⁵⁶

Volgens recente cijfers van Gfk zijn omnichannelklanten – i.e. klanten die zowel in de winkels als online kopen – geheel verantwoordelijk voor de groei van Albert Heijn in 2016. Omnichannelklanten zijn inmiddels goed voor ruim 15 procent van de omzet van Albert Heijn. Hiervan wordt nog meer dan 80 procent in de winkels geboekt, maar inmiddels doet deze groep ook bijna 20 procent van zijn aankopen bij Albert Heijn via de websupermarkt. Inmiddels is online goed voor 3 procent van de omzet van de formule. Branchebreed lag het marktaandeel van online in de meest recente periode (6-2016) op 2,2 procent, tegen 1 procent in dezelfde periode een jaar eerder.⁵⁷

Albert Heijn voert ook de top tien van online foodverkopers aan. Deze top tien is gebaseerd op de Twinkle100. Naast Albert Heijn bevinden zich in deze top tien nog twee 'traditionele' supermarkten en een 'pure player', te weten Jumbo (plaats 3) en Plus (10) respectievelijk Hello Fresh (2).⁵⁸

Tabel 7 Top 10 online foodverkopers in 2015 (o.b.v. Twinkle100 2026)

Rank	Bedrijf	Omzet (in miljoen euro)	Branche	Twinkle 100
1.	Albert Heijn	300	Supermarkt	6
2.	Hello Fresh	75	Maaltijdboxen	17
3.	Jumbo	70	Supermarkt	19
4.	Nespresso	65	Koffie	20
5.	Zooplus	54	Dierbenodigdheden	23
6.	NewYork Pizza	52	Fastfood	25
7.	Domino's Pizza	36	Fastfood	35
8.	Wijnvoordeel	28	Wijn	47
9.	Spare Rib Express	14	Fastfood	76
10.	Plus	12,5	Supermarkt	87

Bron: Twinkle100.nl

Naar verwachting van Multiscope koopt in 2017 ruim één op de zes Nederlanders eten en drinken bij een online supermarkt en stijgt dat jaar de omzet van online supermarkten met ruim 30 procent. Hoewel de komende jaren de grootste omzetgroei in het online supermarktkanaal is te verwachten, zullen consumenten de meeste boodschappen in de fysieke supermarkt blijven doen.⁵⁹

⁵⁶ <http://www.distrifood.nl/branche-bedrijf/nieuws/2016/9/online-omzet-groeit-harder-dan-gedacht-101100981>

⁵⁷ <http://www.distrifood.nl/branche-bedrijf/nieuws/2016/7/omnichannel-motor-achter-groei-van-ah-10199482>.

⁵⁸ <http://www.distrifood.nl/branche-bedrijf/artikel/2016/9/food-data-tien-grootste-online-foodverkopers-in-nl-101101551>

⁵⁹ Multiscope (2016). Smart Food Monitor. Cijfers en trends in food retail in Nederland.



3 De huidige arbeidsmarkt van supermarkten

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

3.1 Vraag naar arbeid

3.1.1 Arbeidsproductiviteit

Door de aard van de werkzaamheden is de arbeidsproductiviteit in de detailhandel lager dan die in de economie als geheel. Bij vergelijkbare koopvolumes is daardoor in supermarkten meer personeel nodig. In de periode 2009-2015 is de reële arbeidsproductiviteit van de supermarkten met niet meer dan 2 procent toegenomen. De (weliswaar stijgende maar naar verhouding nog steeds) geringe concurrentie van het online kanaal staat grote productiviteitsstijgingen in de deelsector supermarkten vooralsnog in de weg.⁶⁰

3.1.2 Werkgelegenheid

Werkzame personen

Tabel 8 zet ontwikkeling van de werkgelegenheid in de deelsector supermarkten af tegen die in de detailhandel en de Nederlandse economie als geheel.

Tabel 8 Werkzame personen (werknemers en zelfstandigen), alle economische activiteiten samen, detailhandel en supermarkten 2010-2014 (x 1.000)

(Deel)sector	2010	2011	2012	2013	2014	Aandeel in 2014	Mutatie 2014 tov 2010
A-U Alle economische activiteiten	8.778	8.854	8.836	8.754	8.739	100,0%	-0,44%
47 Detailhandel (niet in auto's)	852,6	864,9	882,7	887,1	900,1	10,3%	5,57%
471 Supermarkten en warenhuizen	294,4	303,5	318	324,5	341	3,9%	15,83%
4711 Supermarkten	261,3	269,3	281,6	284,7	301	3,4%	15,19%

Bron: CBS Statline

In 2014 was 10 procent van alle werkzame personen (werknemers en zelfstandigen) in ons land werkzaam in de detailhandel. In absolute aantallen ging het om ruim 900.000 werkzame personen. De deelsector supermarkten was dat jaar goed voor 3,4 procentpunt (301.000 werkzame personen).

Terwijl de werkgelegenheid in ons land in de periode 2010-2014 in totaal met 0,4 procent kromp, was in de detailhandel sprake van een toename van ruim 5,5 procent. De stijging van het aantal werkzame personen in de deelsector supermarkten was met 15,2 procent bijna drie keer zo sterk.

⁶⁰ Henk Gianotten/Garma BV (2016). De retailtransitie. Retail anders wordt gewoon.



Werkgelegenheid naar persoonskenmerken

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

- **Geslacht:** Naar verhouding zijn in supermarkten meer mannen werkzaam dan in de detailhandel als geheel. In 2013 was 51,8 procent vrouw en 48,3 procent man (tegenover 55,1 procent en 44,9 procent in de totale detailhandel) (in fte's).⁶¹ Voor herintredende vrouwen, is de supermarkt in voorkomende gevallen een eerste stap om terug te keren op de arbeidsmarkt. De supermarkt is vertrouwd en dichtbij. Dat maakt een terugkeer op de arbeidsmarkt gemakkelijker.
- **Leeftijd:** Het personeelsbestand in de supermarktbranche is gemiddeld veel jonger dan dat in detailhandel als geheel. Het aandeel jongeren (15-24 jaar) bedroeg in 2013 45,2 procent (tegenover 22,9 procent in de detailhandel als geheel), dat van ouderen (45 jaar of ouder) 21,0 procent (tegenover 35,0 procent) (in fte's).⁶² In 2008 waren de percentages jongeren en ouderen in de supermarktbranche nog 46,5 procent en 17,7 procent. Bij de jongeren gaat het veelal om scholieren/studenten die een bijbaan hebben in een supermarkt. Als ze te oud (lees: te duur) worden, komt er vaak een einde hun dienstverband.⁶³
Net als in de rest van de detailhandel komt de positie van ouderen in de supermarktbranche meer en meer onder druk te staan door de economische ontwikkelingen en kwalitatieve ontwikkelingen in de werkgelegenheid.
- **Etniciteit:** Het aandeel niet-westerse allochtonen dat werkzaam is in de supermarktbranche is groter dan dat in de detailhandel als geheel. In 2013 was 81,2 procent autochtoon (tegenover 83 procent in de detailhandel als geheel), 6,1 procent westers allochtoon (tegenover 7,3 procent) en 12,7 procent niet-westers allochtoon (tegenover 8,4 procent) (in fte's).⁶⁴
- **Opleidingsniveau:** Net als in de totale detailhandel is het functiegebouw binnen de detailhandel een zandloper. Aan de onderkant komt er werkgelegenheid bij, functies op middelbaar niveau verdwijnen en aan de bovenkant blijft de werkgelegenheid min of meer gelijk (of neemt iets toe). Naar verhouding zijn er in de supermarkten wel meer laagopgeleiden en minder hoger opgeleiden werkzaam. In 2013 had 13,7 procent primair onderwijs (tegenover 7,9 procent in de detailhandel als geheel), 36,6 procent lager secundair onderwijs (tegenover 27,8 procent), 43,6 procent hoger secundair onderwijs (tegenover 53,8 procent) en 6,2 procent hoger onderwijs (tegenover 10,5 procent) (in fte's).⁶⁵

Werkgelegenheid naar baankenmerken

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

- **Werktijden en arbeidsduur:** In de supermarktbranche zijn vergelijkbare ontwikkelingen in openingstijden (ruimer), werktijden (ruimer) en kleine contracten (meer) waarneembaar als in de totale detailhandel. De gemiddelde omvang van de werkweek is wel veel kleiner en het aandeel kleine contracten beduidend groter dan in de detailhandel als geheel. In 2013 was de gemiddelde omvang van de werkweek in de supermarkten 15,3 uur (tegenover 24,1 uur in de totale detailhandel). Het

⁶¹ <http://www.arbeidsmarktdetailhandel.nl>.

⁶² <http://www.arbeidsmarktdetailhandel.nl>.

⁶³ Het College voor de Rechten van de Mens oordeelde vorig jaar nog in een zaak dat sprake was van leeftijdsdiscriminatie door een supermarkt. Een 23-jarige caissière kreeg geen vast contract, twee jongere collega's wel. Toen ze haar teamleider daarover whatsappte, antwoordde deze: "zij is 18, snap je". Zie: <https://www.nrc.nl/nieuws/2016/09/11/met-19-ben-je-te-oud-om-bij-ah-te-werken-4241910-a1520896>.

⁶⁴ <http://www.arbeidsmarktdetailhandel.nl>.

⁶⁵ <http://www.arbeidsmarktdetailhandel.nl>.



aandeel dat 0-20 procent van de voltijdswerkweek werkte was 12,1 procent (tegenover 4,9 procent) (in fte's).⁶⁶

Voor veel – met name jongere - werknemers is het een bewuste keuze om niet fulltime te werken. Dit zijn vooral personen die hun baan combineren met een opleiding of zorgtaken. Supermarkten bieden veel mogelijkheden voor deze parttimers.⁶⁷ De verruiming van de werktijden maakt het nog beter mogelijk studenten en scholieren in te zetten op momenten dat zij geen school hebben. Dat betekent dat ook in de supermarkten de loopbaanperspectieven van reguliere werknemers afnemen.

- **Positie in de werkkring (arbeidsrelatie):** Het aandeel werknemers op de loonlijst is in de supermarktbranche vergelijkbaar met dat in de detailhandel als geheel (in 2013 67,1 respectievelijk 66,5 procent). Er zijn naar verhouding veel meer oproepkrachten (28,5 tegenover 9,9 procent) en beduidend minder zelfstandigen (3,6 tegenover 20,8 procent) en directeur-groootaandeelhouders (0,8 tegenover 2,5 procent) (in fte's). Het aandeel stagiaires en WSW-ers in de supermarktbranche is verwaarloosbaar klein.⁶⁸

Er is in de deelsector een ruime schil van flexwerkers (waaronder veel tijdelijke contractanten). De wet Werk en Zekerheid versterkt dat alleen nog maar. Volgens cijfers van CBL was in 2012 78 procent van het personeel flexwerker en 22 procent in vaste dienst. Tot deze laatste groep behoren de leidinggevenden (teamleiders en managers, hoofdzakelijk hbo-niveau) en de vakspecialisten op het gebied van groenten, kaas en vlees (mbo-4).

Het grote aandeel oproepkrachten en andere flexwerkers heeft ook te maken met de wisselende benodigde personeelsbezetting. Dat is in de supermarktbranche een moeilijk iets. Naast seizoenschommelingen, piekperioden rond feestdagen en verschillen tussen koopdagen, zijn er de dagelijkse piekmomenten (tussen 8 en 10 uur goederenaankomst en aanvullen en tussen 5 en 7 uur veel publiek in de winkel). Op de piekdagen- en -momenten hebben de supermarkten extra personeel nodig. Vaak worden dan jongeren ingezet; ouderen krijg je niet zo gemakkelijk voor deze tijden.

- **Loonschalen:** Van het personeel in de supermarktbranche zit in 2015 bijna twee derde (65 procent) in de laagste loonschaal A. Bij loonschaal B en C gaat het om 26 respectievelijk 4 procent. De resterende 5 procent zit in hogere loonschalen.⁶⁹

3.1.3 Vervangingsvraag

Naast uitbreidingsvraag (als gevolg van werkgelegenheidsgroei, zie paragraaf 3.1.2) is er vervangingsvraag, vooral als gevolg van baan-baanmobiliteit, uitstroom in verband met ziekte/arbeidsongeschiktheid en pensionering.

Baan-baanmobiliteit

Vanuit het perspectief van de vraagzijde zijn globaal twee vormen van baan-baanmobiliteit te onderscheiden:

- *Interne baan-baanmobiliteit (of: functiemobiliteit):* Hierbij gaat om een andere functie bij de huidige werkgever.⁷⁰
- *Externe baan-baanmobiliteit:* Dit betreft een verandering van werkgever, waarbij onderscheid is te maken tussen: 1) Intrasectorale mobiliteit: een andere baan bij een andere werkgever, maar wel binnen de sector waar men werkzaam was; 2)

⁶⁶ <http://www.arbeidsmarktdetailhandel.nl>.

⁶⁷ UWV (2012). De detailhandel. Sectorbeschrijving.

⁶⁸ <http://www.arbeidsmarktdetailhandel.nl>.

⁶⁹ Marshoek (2016). Benchmark 2015 Supermarkten. Meer rendement, nu en in de toekomst.

⁷⁰ Personeel dat bereid is intern van functie te veranderen heeft voor de werkgever als voordeel dat er geen nieuwe medewerker gezocht hoeft te worden, zodat er bijvoorbeeld geen wervings-, inwerk- en sollicitatiekosten zijn.



Intersectorale (of: sectoroverstijgende) mobiliteit: een andere baan bij een andere werkgever en in een andere sector dan waar men werkzaam was. Hieronder gaan we in op de externe baan-baanmobiliteit.

De arbeidsmarkt in de detailhandel kent – mede door het grote aandeel jongeren (vaak bijbaners) - een naar verhouding groot verloop. Dat geldt in versterkte mate voor de supermarktbranche. Gedurende 2013 was 42,4 procent van alle werknemers of ingestroomd, of gestopt met werken in de supermarktbranche of beide (tegenover 38,8 procent in de detailhandel als geheel) (in fte's). Dat is wel aanzienlijk minder dan de 61,0 procent in 2008. Het aantal 'blijvers' in de supermarktbranche nam in genoemde periode toe van 71,6 procent tot 80,3 procent.⁷¹

Mobiliteit van jongeren in de supermarktbranche

Voor bijbanen zijn supermarkten een populaire werkgever. Uit onderzoek van de website CVster komen Albert Heijn, Jumbo, Dirk, Lidl en DekaMarkt naar voren als de vijf populairste ketens om bij te werken. Het onderzoek laat ook zien dat supermarktmedewerkers gemiddeld minder lang in dienst blijven bij één en dezelfde werkgever dan jongeren met een andere bijbaan. Het langst houdt Dirk werknemers vast (15,4 maanden), gevolgd door Plus (15,3 maanden) en Deen (12,8 maanden), het kortst Vomar (5,1 maanden), Makro (6,4 maanden) en Nettorama (6,5 maanden).⁷²

Uitstroom als gevolg van ziekte/arbeidsongeschiktheid

Over ziekteverzuim/arbeidsongeschiktheid zijn alleen kwantitatieve gegevens op het niveau van de detailhandel als geheel beschikbaar. Het ziekteverzuim in de detailhandel is lager dan in alle sectoren samen. In de periode 2011-2014 was sprake van een daling, in 2015 van een stijging van het verzuim. Deels is deze stijging te verklaren door wegblijvende klanten en de onzekere toekomst van winkelketens. Voor supermarkten speelt dit in veel mindere mate. De arbeidsongeschiktheid in de detailhandel is eveneens benedengemiddeld. In 2014 was – net als in andere sectoren - sprake van een stijging van het aantal lopende WIA-uitkeringen.

Uitstroom als gevolg van pensionering

Naar verhouding is de detailhandel minder sterk vergrijsd dan alle sectoren samen. Voor de supermarktbranche geldt dat in versterkte mate. Daarmee is ook de uitstroom als gevolg van vergrijzing lager.

3.1.4 Vacatures

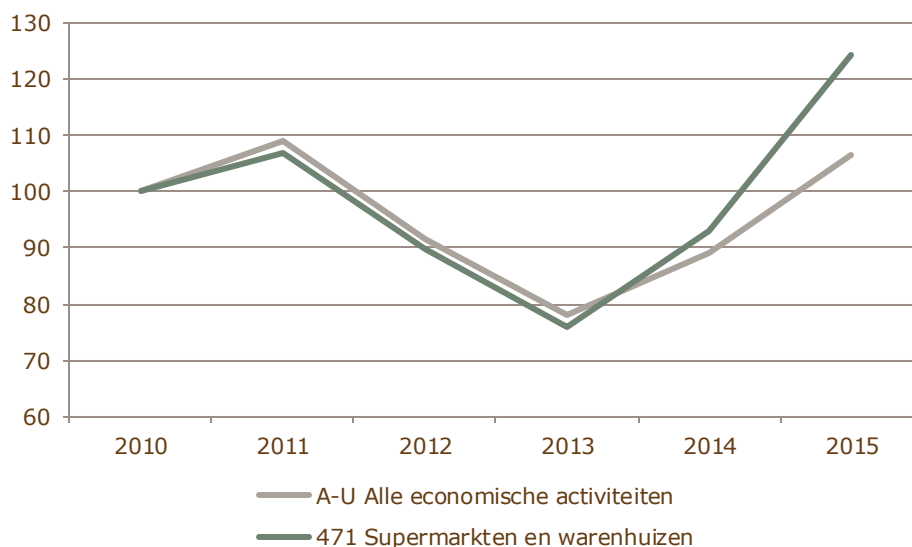
Uitbreidings- en vervangingsvraag komen samen tot uiting in vacatures (ook wel aangeduid met onbezette arbeidsplaatsen of baanopeningen).

⁷¹ <http://www.arbeidsmarktdetailhandel.nl>.

⁷² CVster analyseerde in dit onderzoek over een periode van tien jaar enkele tienduizenden online cv's. Zie: <https://www.cvster.nl/carriere/jongeren-en-bijbanen-supermarkten/>



Figuur 2 Vacatureontwikkeling (openstaande vacatures) totaal alle economische activiteiten en supermarkten en warenhuizen, 2010-2015, jaargemiddelden, indexcijfers 2010=100



Bron: CBS Statline; bewerking Panteia

Het aantal openstaande vacatures in de deelsector supermarkten en warenhuizen bedroeg in 2015 gemiddeld 3.600. Dit komt neer op 2,8 procentpunt van het aandeel van 10,6 procent van de detailhandel in alle openstaande vacatures in Nederland. Na een daling in 2012 en 2013 nam het aantal openstaande vacatures in de deelsector supermarkten en warenhuizen in 2014 en 2015 weer toe. Per saldo stonden er in de deelsector supermarkten en warenhuizen in 2015 24,1 procent meer vacatures open dan in 2010 (voor alle economische activiteiten samen was dit +6,7 procent). De trendmatige ontwikkeling in de deelsector supermarkten en warenhuizen in de periode 2010-2013 week maar weinig af van het beeld van de economie als geheel. In 2014 en 2015 was sprake van een beduidend sterkere groei.

Er zijn geen specifieke gegevens over de vacaturegraad (i.e. het aantal openstaande vacatures per 1.000 banen) in de supermarktbranche. Als gevolg van het grotere verloop is de vacaturegraad (i.e. het aantal openstaande vacatures per 1.000 banen) in de (detail)handel doorgaans hoger dan in alle sectoren samen.

3.2 Aanbod van arbeid

Het aanbod van arbeid voor de supermarktbranche bestaat – naast de reeds in de branche werkenden – vooral uit scholieren/studenten op zoek naar een bijbaan, gediplomeerde schoolverlaters en niet-werkende werkzoekenden. Daarnaast vormen – in theorie – arbeidsmigranten aanbod.

3.2.1 Scholieren/studenten op zoek naar bijbaan

Het aandeel jongeren (15-25 jaar) dat onderwijs volgt én een baan(tje) heeft schommelt al geruime tijd tussen de 55 en de 60 procent. Bovenaan de top tien van de meest voorkomende baantjes (3e kwartaal 2014) staan verkoopmedewerker in de detailhandel (13 procent) en vakkenvuller (11 procent).⁷³ Binnen de detailhandel hebben vooral supermarkten hebben vaak scholieren/studenten in dienst.

⁷³ <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/artikelen/archief/2015/verkoppen-vakkenvullen-en-serveren-populair-onder-scholieren-en-studenten.htm>.



3.2.2 *Onderwijs*

De detailhandelsopleidingen op mbo- en hbo-niveau richten zich in het algemeen op de detailhandel als geheel, er zijn niet echt specifiek op de supermarktbranche gerichte opleidingen. Op mbo-niveau laat het aantal studenten met een detailhandelsopleiding in de periode 2010/11 – 2015/16 een dalende tendens zien. Voor de distributiecentra zijn vooral de logistieke mbo-opleidingen van belang. Hier is in dezelfde periode per saldo juist sprake van een toename. Ook de hbo-opleidingen in het cluster groothandel en kleinhandel (waaronder Small business & retail management) laten in deze periode een stijging zien.

3.2.3 *Arbeidsreserve*

Tussen februari 2015 en februari 2016 nam het aantal bij UWV ingeschreven niet-werkende werkzoekenden in de detailhandels- en logistieke beroepen toe. Voor de beroepsgroepen winkelassistenten, verkopers en managers detail- en groothandel was de stijging naar verhouding sterker dan voor alle beroepen samen (respectievelijk 20, 10 en 10 procent bij een gemiddelde van 8 procent). Opvallend bij de verkopers is de naar verhouding sterke stijging bij kassamedewerkers (16 procent) en minder sterke stijging bij callcentermedewerkers e.d. (7 procent). De stijging van de werkloosheid onder laders, lossers en vakkenvullers was met 13 procent duidelijk sterker dan het gemiddelde van 8 procent voor alle beroepen samen. Voor transportplanners en logistiek medewerkers en managers logistiek was de stijging naar verhouding iets minder sterker (7 respectievelijk 6 procent).

3.2.4 *Arbeidsmigranten*

In de supermarktbranche zijn met name in distributiecentra arbeidsmigranten werkzaam. Het werk in de winkels leent zich daar - door de directe contacten met klanten - minder voor. Kwantitatieve gegevens hierover ontbreken. De verwachting is overigens dat het aanbod van arbeidsmigranten vanuit de Midden- en Oost-Europese (MOE) landen de komende jaren zal afnemen als gevolg van de daar aantrekkende economie en daardoor toenemende vraag naar arbeid. Dat afnemend aanbod zou weer een stimulans kunnen vormen voor de mechanisering en robotisering van dc's.

3.3 **Confrontatie van vraag en aanbod**

3.3.1 *Kwantitatieve discrepanties*

Confrontatie van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt in de supermarktbranche kan leiden tot het constateren van mismatches in kwantitatieve zin, ook wel aangeduid met kwantitatieve arbeidsmarktdiscrepanties. Hiervan is sprake wanneer er een absoluut tekort is aan vraag of aanbod in bepaalde categorieën. Dit is bijvoorbeeld het geval als in de supermarktbranche als geheel of in een bepaalde subbranche, functie of regio te weinig (gediplomeerde) schoolverlaters en andere categorieën werkzoekenden (niet-werkende werkzoekenden, baanwisselaars uit andere sectoren, en ook medewerkers die binnen de sector van baan willen veranderen) voor de openstaande vacatures zijn dan wel voor deze werkzoekenden te weinig vacatures zijn. In het eerste geval zullen vacatures langer open blijven staan en er naar verhouding weinig werkloze werkzoekenden zijn. Voor werkgevers betekent dat knelpunten in de personeelsvoorziening en voor werkzoekenden goede kansen op een baan. In het tweede geval zullen vacatures sneller vervuld kunnen worden en er relatief veel werkloze werkzoekenden zijn. Dan kennen werkgevers weinig knelpunten in de personeelsvoorziening en werkzoekenden minder goede kansen op een baan.

Indicatoren voor kwantitatieve discrepanties zijn onder meer het aandeel moeilijk vervulbare vacatures en de spanning op de arbeidsmarkt. Hiervoor zijn geen specifieke



gegevens voor de supermarktbranche beschikbaar. Van de vacatures in de sector detailhandel en autohandel werd in 2015 14 procent door werkgevers als moeilijk vervulbaar beschouwd. Voor de functiegroep winkelpersoneel was dit 10 procent.⁷⁴ In de groot- en detailhandel als geheel ondervindt in 2016 35 procent van de HR- en salarisprofessionals problemen in de werving en selectie. De meest problemen zijn er in de werving van kandidaten met een verkoopfunctie op hbo-niveau.⁷⁵ De spanning op de arbeidsmarkt (i.e. het aantal openstaande vacatures afgezet tegen het aantal bij UWV ingeschreven kortdurend werklozen) is voor de detailhandelsberoepen groter dan voor de logistieke beroepen.

3.3.2 Kwalitatieve discrepanties en intransparantie

Naast kwantitatieve discrepanties, kan er op de arbeidsmarkt in de supermarktbranche ook sprake zijn van kwalitatieve discrepanties en/of intransparantie:

- Het bestaan van kwalitatieve discrepanties betekent dat vraag en aanbod er in voldoende mate zijn, maar dat deze niet op elkaar aansluiten. Hiervan is bijvoorbeeld sprake wanneer technisch-instrumentele en/of sociaal-normatieve eisen van de werkgevers hoger zijn dan de kennis, kunde, competenties en/of sociale vaardigheden van (gediplomeerde) schoolverlaters en andere categorieën werkzoekenden. Deze eisen zijn aan verandering onderhevig. Andersom kunnen werkzoekenden hogere eisen stellen aan arbeidsvoorwaarden, -inhoud, -verhoudingen en -omstandigheden dan wat werkgevers binnen de sector willen/kunnen bieden. Het kan ook zo zijn dat de arbeidsvoorwaarden niet aansluiten.
- Van intransparantie (ofwel ondoorzichtigheid) is sprake wanneer vraag en aanbod er in voldoende mate zijn en ook op elkaar aansluiten, maar elkaar desondanks niet kunnen vinden. Dit kan te maken met wervingsgedrag van werkgevers en zoekgedrag van werkzoekenden. Ook kan sprake zijn van imago-problemen.

Hieronder gaan we in op veranderingen in functie-inhoud en competenties en (in)transparantie van de arbeidsmarkt. Arbeidsvoorwaarden, -omstandigheden en -verhoudingen komen aan de orde in het volgende hoofdstuk.

Veranderingen in functie-inhoud en competenties

Door de snel veranderende marktomgeving – waaronder de opkomst van internet, de omnichannel retailomgeving en de toenemende waarde die consumenten hechten aan beleving – worden in de detailhandel naast vakvaardigheden (waaronder digitale vaardigheden) ook sociale vaardigheden (waaronder gastheer/-vrouwschap en creëren van beleving) steeds belangrijker. Dat geldt in toenemende mate ook voor de medewerkers van supermarkten.

Op dit moment is er in de deelsector supermarkten ook een groep personeel waarvoor het fysiek zwaarder telt dan de attitude en vaak de opleiding ook niet belangrijk is. Dat speelt vooral aan de logistieke kant van de winkels: magazijnmedewerkers, vakkenvullers, personeel van distributiecentra e.d. Dit soort werk wordt door goedkope arbeidskrachten verricht: het gebeurt vaak door scholieren (vaak in de leeftijd onder 19 jaar) en in de dc's ook door arbeidsmigranten uit Midden- en Oost-Europese landen. Door de mechanisering en robotisering neemt – met name in de distributiecentra – de behoefte aan dit type logistiek personeel echter af. Bovendien verandert het werk in de distributiecentra. Medewerkers krijgen meer een soort operatorfunctie. Ook bestaat meer behoefte aan mbo+ opgeleiden in de distributiecentra.

⁷⁴ UWV (2016). Vacatures in Nederland 2015. Personeelwerving in beeld.

⁷⁵ Performa (2016). HR Trends 2016-2017. Deel 1: De functie van HR. Factsheet "HR-professional verrast door krapte op de arbeidsmarkt".



Wervingsgedrag werkgevers

Over het wervingsgedrag van werkgevers is - op basis van het onderzoek Vacatures in Nederland 2015 van UWV - alleen iets te zeggen op het niveau van de detailhandel als geheel. In het oog springt voor de detailhandel met name de naar verhouding prominentere rol van het kanaal open/spontane sollicitaties. De drie voor de detailhandel meest succesvolle kanalen zijn open/spontane sollicitaties, relaties en uitzendbureau.

Werkgeversimago

Het werkgeversimago van supermarkten is goed te noemen. In de top 15 van het onderzoek 'Beste Werkgevers 2016' van Effectory en Intermediair bevinden zich vijf detailhandelsketens, waaronder twee supermarktketens: Plus Retail (11) en Deen Supermarkten (14).⁷⁶ Kanttekening bij dit onderzoek is de beperkte representativiteit ervan. Bedrijven melden zich er zelf voor aan. Een ander onderzoek is het jaarlijkse Intermediair Imago Onderzoek onder jonge hoogopgeleiden. In de top vijftig staan in 2016 drie detailhandelsbedrijven, waarvan één supermarktketen: Ahold (20)⁷⁷ Nadeel van deze bron is dat deze zich beperkt tot het imago onder hoogopgeleiden.

⁷⁶ <https://www.beste-werkgevers.nl>.

⁷⁷ Intermediair (2016). Intermediair Imago Onderzoek 2016.



4 Overige aspecten van arbeid in supermarkten

Dit hoofdstuk gaat in op de arbeidsvoorwaarden, -omstandigheden en -verhoudingen in de supermarktbranche.

4.1 Arbeidsvoorwaarden

Cao's

In de supermarkt zijn verschillende cao's van kracht. Allereerst zijn er de twee Supermarkt-cao's:

1. De cao Supermarkt (levensmiddelen) geldt voor kleine zelfstandige levensmiddelenwinkels en voor franchise-ondernemers die hun eigen bedrijf exploiteren onder de merk- of handelsnaam van een groot levensmiddelenbedrijf;
2. De cao Supermarkt-VGL geldt voor de winkels van de grote levensmiddelenbedrijven.

De beide Supermarkt-cao's zijn vrijwel gelijk. Alleen de artikelen over pensioen en vut zijn verschillend. Lonen, werktijden, vakantie en bijna alle andere regelingen zijn identiek. De cao-onderhandelingen vinden ook tegelijkertijd plaats. Daarom wordt ook wel gesproken van dé Supermarkt-cao.

Naast de Supermarkt-cao zijn er aparte eigen cao's voor Albert Heijn Winkelmanagement, Albert Heijn Distributiecentra en Jumbo Distributiecentra.⁷⁸

In de cao's worden twee typen medewerkers onderscheiden: flexwerkers en vaste medewerkers. Flexwerkers zijn de jonge vakkenvullers (en kassamedewerkers). Zij krijgen een hoger uurloon, maar dat is dan wel all-in (dus inclusief vakantiegeld, toeslagen etc.). Vaste medewerkers (vakspecialisten, teamleiders, managers) krijgen een lager loon per uur. Daar staan wel extra toeslagen, goede pensioenvoorwaarden, carrièreperspectief, zeggenschap over werktijden, employability e.d. tegenover.

Loonniveau

Het loonniveau in de detailhandel is lager dan gemiddeld. Het verschil wordt ook steeds groter. Vanzelfsprekend heeft het lagere loonniveau voor een belangrijk deel te maken met de aard van de werkzaamheden, de daarmee samenhangende samenstelling van het personeelsbestand in de detailhandel naar opleidingsniveau (lager) en leeftijdsopbouw (jonger). Ook is het aantal uren dat men werkt in het algemeen kleiner dan in andere sectoren. De laatste jaren is echter ook sprake van een achterblijvende loonontwikkeling.

Vergeleken met de detailhandel als geheel ligt de beloning in de supermarktbranche iets hoger. In 2013 bedroeg het gemiddelde inkomen van werkenden in de supermarkten € 21.880,- tegenover € 20.500,- in de totale detailhandel.⁷⁹

Volgens het Marshoek benchmarkrapport is in 2015 sprake geweest van een daling van de personeelskosten, als gevolg van zowel een gestegen productiviteit als een gedaald KPU (Kost Prijs Uurloon). Het loonkostenpercentage daalde met 1,6 procent. Deze daling van personeelskosten is een trendbreuk met eerdere jaren, waarin de personeelskosten

⁷⁸ https://www.fnv.nl/sector-en-cao/alle-sectoren/handel/supermarkten/contentpagina_caos_supermarkten.

⁷⁹ <http://www.arbeidsmarktdetailhandel.nl>.



ieder jaar stegen. In 2016 zullen de resultaten van de cao-onderhandelingen van invloed zijn op het loonkostenpercentage.⁸⁰

Overige arbeidsvoorwaarden

Een belangrijk aspect van de arbeidsvoorwaarden in de deelsector supermarkten zijn de toeslagen voor inconveniëntenuren (avond/nacht, zondag). In de laatste cao-onderhandelingen is hier discussie over geweest (wenselijkheid/noodzaak; wanneer wel/niet toeslag).

Jongeren kunnen bij Albert Heijn, als zij dat willen, huiswerkbegeleiding krijgen.

4.2 Arbeidsomstandigheden

Arbeidsomstandigheden

Wat arbeidsomstandigheden betreft is op basis van de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) 2015 het volgende kwantitatieve beeld te schetsen van de brede sector handel als geheel:

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

Het hierboven geschetste (positieve) beeld van de werkdruk in de handel als geheel behoeft voor de deelsector supermarkten nuancering. Hoewel hierover geen recente wetenschappelijke onderzoeken beschikbaar zijn, blijkt uit rapportages van FNV dat werknemers in de supermarktbranche wel veel klagen over de werkdruk. Ook heeft de Inspectie SZW in het recente verleden vanwege de te hoge werkdruk ingegrepen bij Aldi.

De supermarkten besteden – met het oog op de fysiek belastende aard van het werk in de branche - de nodige aandacht aan duurzame inzetbaarheid (vitaliteitsplannen), maar mede door het opschuiven van de pensioengerechtigde leeftijd zal het moeilijk zijn alle ouderen voldoende fit te houden voor het werk. "Als je rugpijn hebt, dan kun je niet veel meer doen in de winkel".

⁸⁰ Marshoek (2016). Benchmark 2015 Supermarkten. Meer rendement, nu en in de toekomst.



Een bijzonder arbeidsrisico in de detailhandel zijn overvallen. In de filialen van Jumbo zijn overvalsknoppen aanwezig (onder meer voor wie het eerst en het laatst aanwezig is). Dergelijke voorzieningen zijn er ook voor de chauffeurs op de vrachtwagens van de supermarktketen.

4.3 Arbeidsverhoudingen

Een naar verhouding nieuwe ontwikkeling in de deelsector supermarkt zijn zelfsturende teams (vergelijkbaar met de Buurtzorgteams in de thuiszorg). Een internationaal voorbeeld zijn de self-managed teams van supermarktketen Wegmans in de Verenigde Staten. Dit bedrijf is al jarenlang "the best company to work for". Iedere afdeling wordt als een eigen winkel gezien en gerund door een zelfsturend team. Elke afdeling heeft een eigen plan, het zijn minibedrijfjes in één. Dit leidt tot een grote medewerkerstevredenheid en sterke mate van betrokkenheid van het personeel bij het bedrijf.

Ook het Jumbo-filiaal in Zwaagdijk werkt met zelfsturende teams. Anders dan sommige andere supermarkten – waar bijvoorbeeld de versspecialisten zijn verdwenen – kennen de filialen van Jumbo nog de nodige functiedifferentiatie. Er zijn verschillende afdelingen met steeds een afzonderlijke chef. Die afdelingen zijn eigenlijk winkels in de winkel (want hun omzet is vergelijkbaar met die van sommige zelfstandige winkels). Door het per afdeling werken met zelfsturende teams kan de manager van het filiaal in Zwaagdijk zich focussen op (het uitzetten van) de hoofdlijnen en zich bezig houden met de ontwikkeling van de medewerkers. De zelfsturende teams hebben elk een 'eerste medewerker'. Deze is primair verantwoordelijk voor de inroosting en beoordeling van de overige medewerkers binnen het team.

Zelfsturende teams zijn bij uitstek geschikt voor jongeren. Zij staan heel anders in het werk dan oudere werknemers. Zo hechten ze meer aan een goede balans tussen werk en privé en willen meer eigen verantwoordelijkheid in het werk.



5 Factoren van invloed op de toekomstige economie en arbeidsmarkt van supermarkten

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

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

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

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

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

Een apart rapport bevat de resultaten van een PESTLE-analyse voor de detailhandel als geheel. Hieronder volgen de belangrijkste resultaten daarvan, waarbij we - indien nodig - aangeven in hoeverre een bepaalde factor niet of juist extra relevant is voor de deelsector supermarkten.

5.1 Politiek en beleid

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

Kabinetsbeleid (Retailagenda 2015)

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

- Verminderen van de leegstand van winkelpanden;



- Beter inspelen op veranderende voorkeuren van het winkelend publiek;
- Meer ruimte om winkels te combineren met horeca;
- Extra scholing voor winkelpersoneel.⁸¹

Met gemeenten worden in het kader van de Retailagenda 2015 zogenaamde Retaildeals gesloten.

In mei 2016 is de Retailagenda 2015 geïntensiveerd. Dit was nodig na de recente faillissementen van grote winkelketens, waardoor de markt voor winkelpanden extra onder druk staat. Een landelijk team gaat komend jaar samen met gemeenten in kaart brengen hoe en waar er vierkante meters uit de markt kunnen worden genomen.⁸² Tevens worden uitbreidingsplannen kritisch tegen het licht gehouden. Ook worden er aanvullend nieuwe Retaildeals met gemeenten gesloten.⁸³

Op 28 april 2016 is op initiatief van de sociale partners een mobiliteitsprogramma voor de retail van start gegaan (met ondersteuning van het UWV en cofinanciering van het ministerie van SZW). Doel is ontslagen werknemers extra te ondersteunen zodat zij zo snel mogelijk weer aan het werk kunnen, binnen of buiten de retailsector. In 2016 komt Detailhandel Nederland in 2016 ook met een gedragen schets van een Human Capital Agenda voor de retail. Accent zal daarin liggen op de opwaardering van de scholing van zittend en nieuw personeel.⁸⁴

Platform DNWS

Platform De nieuwe winkelstraat (DNWS) is een (onafhankelijk) kennis- en netwerkcentrum gericht op de toekomst van winkelgebieden in Nederland. Doel is het realiseren van succesvolle kruisbestuivingen tussen de fysieke wereld en de online wereld, aangezien de grenzen tussen deze werelden steeds meer vervagen. Het platform faciliteert kennis, beschikbare oplossingen, good-and-bad-practices, content (data) en infrastructuur voor lokale initiatieven. Het platform verzamelt informatie door bestaande initiatieven te volgen en te ondersteunen, maar ook door zelf projecten en onderzoeken te starten. Platform DNWS is inmiddels aan de slag met zo'n 75 winkelgebieden.⁸⁵

Regionale beleidsinitiatieven

De provincies Drenthe en Overijssel gaan – samen met diverse gemeentes, UWV en sociale partners - achthonderd werkloze winkelmedewerkers helpen met het vinden van een nieuwe baan. De werkzoekenden worden begeleid naar nieuw werk of zelfstandig ondernemerschap. Er worden trainingen en opleidingen aangeboden en er komt een zogeheten mobiliteitspool om voor de deelnemers een nieuwe werkplek te vinden. Er is €1,7 miljoen Europese subsidie aangevraagd in Brussel.⁸⁶ Inmiddels is deze aanvraag gehonoreerd.

5.2 Economie

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

⁸¹ <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/prinsjesdag/inhoud/miljoenennota-rijksbegroting-en-troonrede/onderwerpen-rijksbegroting-2016-uitgelicht/economische-zaken>

⁸² Er is de nodige overcapaciteit. In de jaren 50 en 60 was er 0,8 vierkante verkoopmeter per inwoner, nu is dat zo'n 2 vierkante meter.

⁸³ Ministerie van EZ (2016). Kamerbrief V oortgangsrapportage Retailagenda.

⁸⁴ Ministerie van EZ (2016). Kamerbrief V oortgangsrapportage Retailagenda.

⁸⁵ <http://www.platfordenieuwewinkelstraat.nl>.

⁸⁶ <http://www.distrifood.nl/branche-bedrijf/nieuws/2016/9/provincies-helpen-werkloos-winkelpersoneel-101101483>



Macro-economische ontwikkeling op korte termijn

Volgens de Decemberraming 2016 van het CPB blijft het **BBP** in 2016 en 2017 gestaag groeien met 2,1 procent. De economische groei wordt vooral veroorzaakt door de stijgende consumptie door huishoudens. Verder dragen ook de bedrijfsinvesteringen, overheidsbestedingen en uitvoer in positieve zin bij aan de economische groei in ons land. Internationaal gezien belangrijke risico's voor de economische groei zijn de beleidsonzekerheid in de EU en de VS en de aanhoudende zwakte van economieën in – met name het zuidelijk deel van – de eurozone.⁸⁷

Het **consumentenvertrouwen** – een indicator voor de ontwikkeling van de consumptie door huishoudens in de nabije toekomst (één jaar vooruit) – bereikte in april 2000 de hoogste stand ooit (27). Het dieptepunt werd bereikt in februari 2013 (-44). Met 12 ligt het consumentenvertrouwen in december 2016 ruim boven het gemiddelde over de afgelopen twintig jaar (-8).⁸⁸

Macro-economische ontwikkeling op middellange termijn

Volgens de recente Middellange termijnverkenning 2018-2021 van het CPB houdt het economisch herstel van de afgelopen jaren weliswaar aan – met een groei van 1,8 procent per jaar over de periode 2018-2021 – maar blijft het kwetsbaar bij aanhoudende internationale onzekerheden.⁸⁹ De gevolgen van de Brexit en de machtswisseling in de VS zijn in deze prognoses nog niet meegenomen.

5.3 Sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen

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

Demografische ontwikkelingen

Volgens bevolkingsprognoses van het CBS (2014-2060) groeit de Nederlandse bevolking nog door tot 18 miljoen inwoners rond 2044, waarna de groei sterk vertraagt. Er zijn wel regionale verschillen. Vooral aan de periferie van Nederland is de komende decennia krimp te verwachten.⁹⁰

Andere belangrijke demografische ontwikkelingen die de komende decennia consequenties hebben voor de arbeidsmarkt in de detailhandel zijn **ontgroening**, **vergrijzing en verkleuring van de bevolking** en **verdunding van de huishoudens**. Ontgroening betekent minder aanbod van jongeren voor (bij)banen in de supermarkten. Vergrijzing werkt op een aantal manieren door op de arbeidsmarkt in de deelsector: minder arbeidsaanbod, meer en andere bestedingen⁹¹, minder online aankopen, hoewel

⁸⁷ CPB (2016). Decemberraming 2016.

⁸⁸ Cbs.nl.

⁸⁹ CPB (2016). Middellangetermijnverkenning 2018-2021

⁹⁰ CBS (2014). Bevolkingsprognose 2014–2060: groei door migratie; PBL en CBS (2014). De Nederlandse bevolking in beeld - Verleden Heden en Toekomst; <http://www.pbl.nl/themasites/regionale-bevolkingsprognose/prognoses-in-beeld/bevolkingsprognoses-2013-2040>.

⁹¹ Volgens onderzoek van GfK zijn 50-plussers op dit moment goed voor 56 procent van de supermarktinzet. Voor 65-plussers gaat het om een kwart. Ouderen houden er een heel ander koopgedrag op na dan jongeren. Qua assortiment besteden ze naar verhouding weinig aan zoutjes, frisdrank en diervoeding en veel aan bloemen en planten, wijn, warme dranken, aardappelen, groente en fruit. Ze doen veel minder online boodschappen. Formules met relatief veel ouder klanten zijn Poiesz, Aldi, Nettorama, Emte, Coop en Plus. Zie: <http://www.gfk.com/nl/insights/press-release/ruim-een-kwart-van-bestedingen-in-supermarkten-komt-van-65-plussers>. Per persoon besteedt het (toenemend) aantal 65-plussers in Nederland meer in de supermarkt dan voorheen. Naar verwachting van ING stijgen de bestedingen van senioren in de komende vijf jaar naar ruim 10,5 miljard euro (een toename van 20 procent). Zie: ING Economisch Bureau (2016). Supermarkten en senioren.

Hoe de supermarkt de strijd om de senior wint.



op dit laatste punt sprake is van een inhaalslag.⁹² Bij verkleuring gaat het vooral om andere bestedingen⁹³ en bij verdunning om meer bestedingen.⁹⁴

Positie en gedrag van consumenten

De macht van consumenten ten opzichte van de detailhandelaar wordt steeds groter als gevolg van **prijs- en servicetransparantie** (zoekmachines en prijsvergelijkingsites), **toenemende communicatiekracht** (sociale media) en **'grenzeloos en ongrijpbaar'** consumentengedrag.⁹⁵

Overige sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen

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

- De **24-uurseconomie** – die o.m. tot uiting komt in het steeds grotere marktaandeel van de webwinkels (die per definitie 24/7 'open' zijn) en in de ruimere openstellingsmogelijkheden voor fysieke winkels – leidt tot meer arbeidsvraag voor de detailhandel. Dat geldt in versterkte mate voor de supermarkten (zowel openstelling in de avonduren als op zon- en feestdagen)⁹⁶. "Je hebt meer mensen nodig om alle openingsuren te bemensen".
- De **feminisering van de beroepsbevolking** (i.e. de nog steeds zij het minder sterk toenemende arbeidsparticipatie van vrouwen) betekent voor de detailhandel – een sector met relatief veel vrouwelijke werknemers⁹⁷ – meer arbeidsaanbod.
- Ook de **verkleuring van de beroepsbevolking** heeft voor de detailhandel – met naar verhouding veel allochtone ondernemers⁹⁸ en werknemers⁹⁹ – meer arbeidsaanbod tot gevolg.
- De **individualiseringstrend** uit zich binnen de beroepsbevolking in een toenemend aanbod van zelfstandigen zonder personeel (zzp-ers). Er zijn in de detailhandel naar verhouding veel zzp-ers. Vooral in de deelsector webwinkels zijn er de nodige éénpitters. De deelsector supermarkten kent op dit moment weinig zzp-ers. Een mogelijkheid voor het inzetten van zzp-ers zouden (tijdelijke) shop-in-shop concepten zijn (bijvoorbeeld een BBQ-shop in de zomer of een oliebollenkraam rond Kerst).
- Voor de detailhandel betekent het **langer doorleren door jongeren** dat deze groep langer beschikbaar is voor bijbanen in de sector (extra arbeidsaanbod).
- Jongeren hebben een voorkeur voor **werken met moderne technologie en tijden plaatsonafhankelijk werken**. Met uitzondering van de deelsector webwinkels scoort de detailhandel op dit punt minder goed dan andere sectoren. Dat geldt zeker ook voor de supermarktbranche.

⁹² Webloyalty en GfK (2016). Silver Shoppers. Een onderzoek naar het (online) winkelgedrag van de Nederlandse 55+er.

⁹³ Een voorbeeld is de groeimarkt van halal-producten. Te wijzen is verder op de opkomst van winkels gespecialiseerd in bijvoorbeeld Aziatische, Poolse of Turkse producten.

⁹⁴ SCP (2015). De sociale staat van Nederland 2015

⁹⁵ <https://www.shoppingtomorrow.nl/Kernbevindingen>.

⁹⁶ In tegenstelling tot de andere detailhandelsbranches zijn supermarkten naast op zondag ook steeds meer op feestdagen geopend. Zo komt uit een inventarisatie van Distrifood onder 17 supermarktketens ten opzichte van een jaar eerder een verdubbeling naar voren van het aantal supermarkten dat op eerste kerstdag 2016 is geopend. Waren dit er in 2015 388 (inclusief vestigingen van Aldi), in 2016 zijn dit er 675 (exclusief Aldi-vestigingen). Het aantal supermarkten waar klanten op tweede kerstdag terecht is ten opzichte van een jaar eerder met 30 procent gestegen. Zie: <http://www.distrifood.nl/branche-bedrijf/nieuws/2016/12/fors-meer-supers-open-op-eerste-kerstdag-101104094>.

⁹⁷ UWV (2013). De detailhandel. Sectorbeschrijving.

⁹⁸ Panteia (2014). Verklaringen van de overlevingskans van bedrijven, gestart door allochtone ondernemers.

⁹⁹ Panteia (2012), Human Capital in de retail - Op weg naar 2020.



5.4 Technologie en sociale innovaties

Technologie

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

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

- Big data analyse
- Kunstmatige intelligentie
- Virtual reality
- Bekijken van online video
- Wearables (draagbare apparaten)
- Mobiele betaalsystemen
- Smart home (slim wonen)
- Connected car (met internet verbonden auto)
- Drones
- 3D printing.¹⁰⁰

In het tijdperk van 'the internet of things' wordt de mens steeds meer een 'connected consumer'. Naast 'smart homes' en 'connected cars' zijn ook 'connected fridges' niet denkbeeldig. Van de boodschappen, die consumenten doen, is 80 procent ter vervanging van producten in de koelkast. Dit is - in theorie - heel goed 'connected' te organiseren.

Technologie beïnvloedt de detailhandel onder meer langs drie wegen:

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

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

1. Zelfscannen door consumenten¹⁰¹;
2. Digitale prijskaartjes;
3. Servicerobots;
4. Mechanisering en robotisering in distributiecentra;
5. Onbemand transport (zelfrijdende (vracht)auto's, pakketbezorging door drones¹⁰², pakket- en maaltijdbezorging door robots).

¹⁰⁰ GfK (2016). Tech Trends 2016. Understanding the driving forces behind the connected consumer.

¹⁰¹ Geen caissières hoeft overigens niet per se minder uren inzet te betekenen. De uren die normaal aan caissières opgaan, kunnen bij een zelfscanwinkel (deels) worden ingezet voor de functie van gastvrouw of gastheer. Die moeten niet alleen ervoor zorgen dat klanten hun boodschappen keurig scannen en afrekenen, maar zijn er ook voor service.

¹⁰² Overigens worden ook tests uitgevoerd met drones die voorraden in distributiecentra en magazijnen inventariseren.



Voor de deelsector supermarkten zijn vooral de eerste vier ontwikkelingen van belang:

- In de supermarkten is zelfscannen door consumenten in opkomst.¹⁰³ Minder kassamedewerkers hoeft overigens niet per se minder ureninzet te betekenen. De uren die normaal aan kassamedewerkers opgaan, worden bij een zelfscanwinkel (deels) ingezet voor de functie van gastvrouw of gastheer. Die moeten niet alleen ervoor zorgen dat klanten hun boodschappen keurig scannen en afrekenen, maar zijn er ook voor het beantwoorden van vragen en het verlenen van service. Zelfscannen neemt hier en daar een grote vlucht, maar lang niet overal. Doordat er ook weer banen in de service bijkomen, zullen de effecten voor de werkgelegenheid naar verwachting beperkt blijven.

Volgens het Marshoek benchmarkrapport laten winkels die zelfscan aanbieden in 2015 een betere omzetindex (i.e. ontwikkeling van de omzet in 2015 ten opzichte van 2014) zien dan winkels die dat niet doen (103,6 ten opzichte van 101,9).¹⁰⁴

- Naast zelfscannen door consumenten zijn ook elektronische oftewel digitale prijskaartjes in opkomst. Daarbij gaat het om draadloze beprijzing van artikelen op de schappen in de winkel. Als in het kassasysteem een prijs verandert, dan verandert deze op het schap bij het artikel automatisch mee. Ook hiervan gaat een arbeidsbesparend effect uit; vakkenvullers hoeven geen prijskaartjes meer te vervangen.
- Het assortiment van supermarkten ('fast moving consumer goods') leent zich beter dan andersoortige producten (bijvoorbeeld bouwmaterialen of elektronica) voor de inzet in winkels van servicerobots. Daarbij gaat het dan vooral om het beantwoorden van eenvoudige vragen als 'waar kan ik product X in de supermarkt vinden?'. Ook voor de uitleg over zelfscannen en de controle op het gebruik daarvan zouden in supermarkten robots kunnen worden ingezet. Klanten van een bouwmarkt of elektronicazaak hebben vaak advies nodig. Dat kan een robot minder snel geven.
- Een goed voorbeeld van vergaande mechanisering en robotisering is het (regionaal) distributiecentrum van Albert Heijn in Zaandam. Verder start ook Jumbo eind 2017 met de bouw van een geautomatiseerd (landelijk) distributiecentrum. Van mechanisering en robotisering gaat een arbeidsbesparend effect uit. Ook verandert de aard van het werk: logistieke medewerkers krijgen meer een operator-functie. Dat betekent dat aan hen andere/hogere eisen worden gesteld. Ten slotte leidt mechanisering en robotisering tot betere arbeidsomstandigheden.

De vraag hierbij is wel in welke mate en in welk tempo deze ontwikkeling plaats zal vinden (versproducten lenen zich in het algemeen minder goed voor mechanisering en robotisering dan houdbare food en non-food producten (in gestandaardiseerde maten of in bulk)).

Sociale innovaties

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

¹⁰³ Amazon gaat in de VS zelfs een keten van gemakswinkels in levensmiddelen beginnen waar helemaal geen kassa's meer zijn. Afrekenen gaat via een speciale app. Klanten melden zich aan door hun smartphone met de geopende app voor een scanner te houden. Vervolgens worden de artikelen die de klanten oppakken/terugzetten automatisch toegevoegd aan/verwijderd uit de app. Bij het verlaten van de winkel rekenen de klanten met de app automatisch af via hun Amazon.com-account. De verwachting is dat de eerste winkels – onder de naam Amazon Go – in 2017 hun deuren openen voor het grote publiek. Volgens financieel dienstverlener Marshoek zou dit concept – daar waar het om kassa-afhandeling gaat – een besparing van 20 procent van de loonkosten op kunnen leveren. Dit percentage zal in de praktijk lager uitvallen omdat voormalige kassamedewerkers – net als bij zelfscanners – ingezet (moeten) worden voor andere taken (serviceverlening, controle e.d.). Zie: <http://www.distrifood.nl/buitenland/nieuws/2016/12/gemakswinkels-amazon-krijgen-geen-kassas-101103828>; <http://www.distrifood.nl/branche-bedrijf/nieuws/2016/12/kassaloze-super-kan-20-procent-loonkosten-besparen-101103948>.

¹⁰⁴ Marshoek (2016). Benchmark 2015 Supermarkten. Meer rendement, nu en in de toekomst.



- Sociaal-inclusieve arbeidsorganisatie (in dienst nemen van Wajongers en andere arbeidsbeperkten¹⁰⁵, vluchtelingen met verblijfsvergunning helpen richting werk en laten vervullen van prestatieplicht door bijstandsgerechtigden).
- Vervullen van een welzijnsfunctie (dementievriendelijke winkels, in de gaten houden van welzijn van ouderen door kassamedewerkers, praatje met/aandacht schenken aan ouderen). In dit verband is ook nog te wijzen op vestigingen van supermarkten in zorginstellingen (zoals verpleeghuizen).
- Vervullen van een gezondheidsfunctie (aanbieden van zorgmaaltijden, 'gezonde kassa's'¹⁰⁶, verstrekken van voedingsadviezen en productinnovaties¹⁰⁷).
- Vervullen van een dienstverleningsfunctie.¹⁰⁸
- Combineren van producten en diensten. Te denken is bijvoorbeeld aan iemand die boodschappen bezorgd en direct het eten klaarmaakt.

Fysieke winkels – en met name supermarkten – lenen zich beter voor een sociaal-inclusieve arbeidsorganisatie dan webwinkels. Zo werkten bij vestigingen van Albert Heijn in februari 2016 in totaal zo'n 1.000 Wajongers in de winkel. Het streven is dit aantal in de loop van 2016 te verdubbelen.¹⁰⁹ Verder biedt Albert Heijn werkervaringsplaatsen aan vluchtelingen in zijn Amsterdamse winkels en in het distributiecentrum in Zaandam. Daar leren de statushouders hoe het toegaat in een Nederlands bedrijf en oefenen ze meteen de Nederlandse taal.¹¹⁰ Ook Jumbo heeft Wajongers (en andere arbeidsbeperkten) en mensen uit het AZC (maximaal drie maanden per jaar) in dienst. Het laten vervullen van de prestatieplicht door bijstandsgerechtigden in supermarkten (maximaal vier weken en gericht op het herkrijgen van werkritme) lijkt in supermarkten niet of nauwelijks voor te komen.

5.5 Wet- en regelgeving

Net als politiek en beleid is de factor wet- en regelgeving vooral in randvoorwaardelijke zin van invloed op de arbeidsmarkt in de detailhandel. Relevante wet- en regelgeving voor de werknemers in de detailhandel vormen onder meer:

- **Winkeltijdenwet:** In een toenemend aantal gemeenten mogen alle winkels elke zondag vanaf 12.00 uur open zijn. Er gaan stemmen op de mogelijkheden voor openstelling verder te verruimen tot de zondagochtend.
- **Wet werk en zekerheid (Wwz):** Deze wet wil bereiken dat werkgevers werknemers eerder in vaste dienst nemen en dat ontslag eerlijker wordt. Er is de nodige discussie over de effectiviteit van de wet. In april 2016 heeft minister Asscher van Sociale Zaken en Werkgelegenheid - mede naar aanleiding van deze kritiek - een aantal wijzigingen van de Wwz aangekondigd. Zo worden met een spoedwetje de regels voor het flexwerk aangepast.
- **Wettelijk minimum(jeugd)loon (en afwijkingen daarvan bij cao):** De hoogte van het feitelijk (jeugd)loon wordt door sociale partners in onderling overleg bepaald en vastgelegd in cao's. De FNV voert onder de noemer Young & United actie voor afschaffing van het minimumjeugdloon. In sommige gevallen heeft het

¹⁰⁵ Naast werk in de supermarkten zelf kan het daarbij ook gaan om bezorging. Een recent voorbeeld in dezen is een pilot van een Plus-vestiging en een vestiging van de Prinsenstichting in Oosthuizen waarin verstandelijk gehandicapten boodschappen per bakfiets bezorgen. Doordat de uitrusting van de bakfietsen met een satelliet en track & trace systeem kunnen klanten de status van hun bestelling volgen. Zie:

<http://www.distrifood.nl/formules/nieuws/2016/11/plus-oosthuizen-start-bezorgen-door-beperkten-101103174>.

¹⁰⁶ Hieronder wordt verstaan het aanbieden van gezonde alternatieven i.p.v. snoep bij de kassa's.

¹⁰⁷ ING Economisch Bureau (2015). Sectorvisie supermarkten.

¹⁰⁸ Zo heeft supermarktketen Carrefour in het Italiaanse Turijn een stadswinkel geopend waar klanten ook voor klusjes mannen zoals een loodgieter en elektricien terecht kunnen. Zie:

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

¹⁰⁹ Artikel 'Duizend jonge gehandicapten aan de slag bij Albert Heijn', OP: fd.nl, 8 februari 2016.

¹¹⁰ <http://www.parool.nl/amsterdam/grote-bedrijven-beloven-statushouders-de-arbeidsmarkt-op-te-helpen~a4303656>.



“normaliseren” van bijzondere werktijden al geleid tot nieuwe arrangementen op dit punt (bijvoorbeeld in de Bijenkorf-cao).

Inmiddels heeft minister Asscher een verhoging van de jeugdlonen vanaf 18 jaar en een verlaging van de maximumleeftijd voor het jeugdloon - 22 jaar in 2017 en 21 jaar in 2019 - aangekondigd. Werkgevers worden gecompenseerd via de subsidieregeling 'lage inkomensvoordeel'.

Welk effect een eventuele afschaffing van het jeugdloon in dezen heeft, is niet precies duidelijk. Mogelijk zal dit er toe leiden dat op reguliere werktijden meer ouderen zullen worden ingezet. 's Avonds en in het weekend zal dat naar alle waarschijnlijkheid niet gebeuren.

- **Verhoging AOW-leeftijd:** Deze gaat in stappen omhoog naar 66 jaar in 2018 en 67 jaar in 2021. In 2022 wordt de AOW-leeftijd 67 jaar en 3 maanden. Vanaf 2023 wordt de AOW-leeftijd gekoppeld aan de levensverwachting. Ouderen moeten dus steeds langer doorwerken terwijl in de detailhandel de concurrentie met jongeren alleen maar toeneemt.
- **Drank- en horecawet:** In 2017 wordt de Drank- en horecawet geëvalueerd. Dit leidt mogelijk tot een versoepeling van de regeling dat de detailhandel geen alcohol mag schenken (en de horeca geen detailhandelsfunctie mag vervullen). Met het oog op alcoholpreventie is hier overigens ook de nodige weerstand tegen.
- **Verordeningplicht tegenprestatie in de bijstand:** Gemeenten moeten in een verordening vastleggen wat voor soort tegenprestatie zij aan bijstandsgerechtigden vragen voor bijstand. Mits aangenomen boven de formatie en dus geen sprake is van verdringing kan het bij de tegenprestatie van bijstandsgerechtigden in principe ook gaan om de inzet in de private sector en dus ook in de detailhandel.

Voor de supermarktbranche is alle hierboven genoemde wet- en regelgeving relevant.

5.6 Milieu en leefomgeving

De factor 'milieu en leefomgeving' speelt vooral een rol in de consumentenvoorkeuren/ consumptiepatronen. Er is in de detailhandel een verschuiving waarneembaar richting **duurzaam en maatschappelijk verantwoord consumeren**. Naast minder consumeren (ook wel aangeduid met 'consuminderen' of 'ontspullen') en het zelf produceren door consumenten gaat het onder meer om verschuivingen in productkeuze, hergebruik van producten en initiatieven op het gebied van de deel- en ruleconomie:

- Wat productkeuze betreft is onder meer te wijzen op de toename van het aandeel biologisch in het assortiment en de opkomst van gespecialiseerde supermarkten als Marqt en Ekoplaza.
- Bij hergebruik van producten is te denken aan de verwerking van reststromen in groente en fruit in maaltijden, soepen en/of sappen.
- Gezien de aard van de producten ('fast moving consumer goods', zoals voeding, toiletartikelen en wasmiddelen) is deel- en ruleconomie in deze deelsector feitelijk niet aan de orde.

Volgens het Duurzaamheidsonderzoek 2016 van GfK in opdracht van Foodmagazine beoordeelt de klant op dit moment de supermarktbranche als duurzaam genoeg. Zij geven de supermarktketens daarvoor gemiddeld een rapportcijfer van 7,13 (iets hoger dan de 7,12 een jaar eerder). Het hoogst scoren op dit punt de ketens Plus, Jan Linders en Hoogvliet.¹¹¹

¹¹¹ In het onderzoek wordt klanten naar zes thema's gevraagd: klanten en maatschappij, gezondheid, duurzame handel, klimaat, lokale betrokkenheid en medewerkers. Zie: <http://www.distrifood.nl/formules/nieuws/2016/3/consument-vindt-plus-meest-duurzaam-10196469>.



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

De verschuiving van offline naar online verkoop – en met name die in de supermarktbranche (fast moving consumer goods) – leidt tot toenemende **verkeersdrukke in woonwijken** met alle gevolgen van dien (filevorming, verkeersonveiligheid, luchtverontreiniging etc). Niet alleen het transport ook het gebruik van verpakkingen maakt de e-commerce sector **minder duurzaam**. Het grote aantal retouren versterkt dit alleen maar. Voor supermarkten geldt dit overigens in veel mindere mate dan bijvoorbeeld bij online kledingverkoop.



6 De toekomstige economie en organisatie van supermarkten

Thema van dit korte hoofdstuk zijn de verwachte ontwikkelingen in de bedrijfsvoering en omzet in de supermarktbranche.

6.1 Veranderingsprocessen/-bereidheid en concurrentiepositie

Uit het onderzoek 'De retailtransitie' van Gianotten/Garma BV komt naar voren dat food-bedrijven in vergelijking met non-food bedrijven vaker van mening zijn dat zij:

- beschikken over een toekomstvisie en strategie
- de organisatie meer sturen
- over voldoende technologische kennis beschikken
- problemen hebben om vereiste competenties te verwerven
- zich minder zorgen maken over de toekomst en over de ontwikkeling van omzet en werkgelegenheid.

Daarentegen zijn food-bedrijven minder vaak dan non-food bedrijven de mening toegedaan dat:

- zij de processen over alle kanalen sturen
- de medewerkers veranderingsbereid zijn
- het bedrijf flexibel is
- zij geloven in cross channel als model van de toekomst en
- zij menen meer te investeren in technologie dan in mensen.¹¹²

6.2 Verwachte trends in de bedrijfsvoering

6.2.1 Schaalvergroting en samenwerking

De verwachting is dat het aantal supermarktformules verder zal afnemen. De schaalvergroting in de deelsector supermarkten zet daarmee de komende jaren door.

Naar verwachting zullen kleinere spelers – die niet opgaan in de grotere formules – in toenemende mate hun krachten bundelen. Het aantal franchisenemers zal stijgen. "Samenwerking is noodzaak, anders red je het niet in de retail".

6.2.2 Organisatie van het werk in de fysieke winkel

De organisatie van het werk in de fysieke winkel zal naar verwachting redelijk stabiel blijven: vakkenvuller, kassamedewerker, teamleider en manager. Door zelfscannen krijgen kassamedewerkers wel meer een service-verlenende functie. Er komt ook meer ruimte voor vakspecialisten/ambachtsmensen.

6.2.3 Outsourcing

In de deelsector supermarkten heeft met name in de logistiek/distributie outsourcing plaatsgehad. Daar zijn de nodige banen verloren gegaan (c.q. verschoven naar de sector transport en logistiek). Ook in de sfeer van administratieve, beheers- en HRM-functies op de hoofdkantoren is sprake geweest van outsourcing. Deze outsourcing was vooral ingegeven door kostenoverwegingen. Gevolg is dat supermarkten zich meer en meer zijn gaan (kunnen) richten op de corebusiness. Albert Heijn verwacht de komende jaren geen verdere outsourcing. Alles wat daarvoor in aanmerking kwam, is al gedaan. Zo zijn er geen eigen chauffeurs meer in dienst. Met de transportbedrijven (waaronder

¹¹² Henk Gianotten/Garma BV (2016). De retailtransitie. Retail anders wordt gewoon.



bijvoorbeeld XPO die de versbevoorrading voor Albert Heijn verzorgd) wordt wel nauw samengewerkt. Ook heeft men met deze bedrijven afspraken gemaakt over duurzaamheid (bijvoorbeeld de inzet van stille trucks).

6.1 Verwachte omzetontwikkeling

6.1.1 Korte termijn

Volgens cijfers van GfK is in de eerste 9 maanden van 2016 de supermarktomet met 2,3 procent gestegen naar €25,68 miljard. In het derde kwartaal van 2016 was de groei 1,6 procent en lag lager dan de voorgaande kwartalen (Q1 2016: 2,9 procent en Q2 2016: 2,2 procent). Voor 2017 wordt een omzetgroei van 2,3 procent verwacht.¹¹³

6.1.2 Middellange termijn

Panteia heeft, om de ontwikkeling van de werkgelegenheid goed te kunnen vaststellen, ook een raming gemaakt van de ontwikkeling van de omzet in de deelsector supermarkten. Dat is gebeurd met het door EIM (een voorloper van Panteia) ontwikkeld PRISMA-model.¹¹⁴

Volgens deze prognose stijgt de omzet in de deelsector supermarkten (volgens de CBS-definitie) van 33,231 miljard euro in 2014, het laatst bekende peiljaar van het CBS, naar 34,135 euro in 2021. Dat is een zeer bescheiden toename van de omzet met in totaal 2,7 procent. Met uitzondering van 2018 (-0,1 procent) is in de beschouwde periode elk jaar een lichte stijging te zien.

De groei van de internetverkoop door supermarkten ligt relatief gezien velen malen hoger, maar vlakt wel af (van 22,9 procent in 2015 tot 9,2 procent in 2021).

Het aandeel online in de totale omzet in de supermarktbranche zal toenemen, maar vergeleken met het aandeel in andere detailhandelsbranches naar verhouding klein blijven. Naast het specifieke assortiment (deels dagverse producten) spelen ook de hoge bezorgkosten een rol. "Twee derde van Nederland heeft wel tijd en niet zo veel geld. Deze groep wordt vaak vergeten. Zes euro bezorgkosten is best veel".

¹¹³ <http://www.gfk.com/nl/insights/press-release/groei-supermarktomet-september-2016>.

¹¹⁴ Met het model worden voor 20 sectoren jaar op jaar ramingen gemaakt. PRISMA kent gedragsvergelijkingen, maar is primair een verdeelmodel. Een Input-Outputtabel maakt deel uit van het model, zodat consistentie tussen sectoren (via de onderlinge leveringen) en binnen de verbruiksstructuur gegarandeerd is. De ramingen van PRISMA zijn volledig consistent met een gekozen macro-economisch scenario (het Centraal Economisch Plan 2016 van het CPB voor de jaren 2016 en 2017). Voor de periode 2018-2021 is rekening gehouden met de meest recente uitgangspunten van het Kabinet en met de uitkomsten van de studie 'Roads to recovery'(2014) van het CPB.



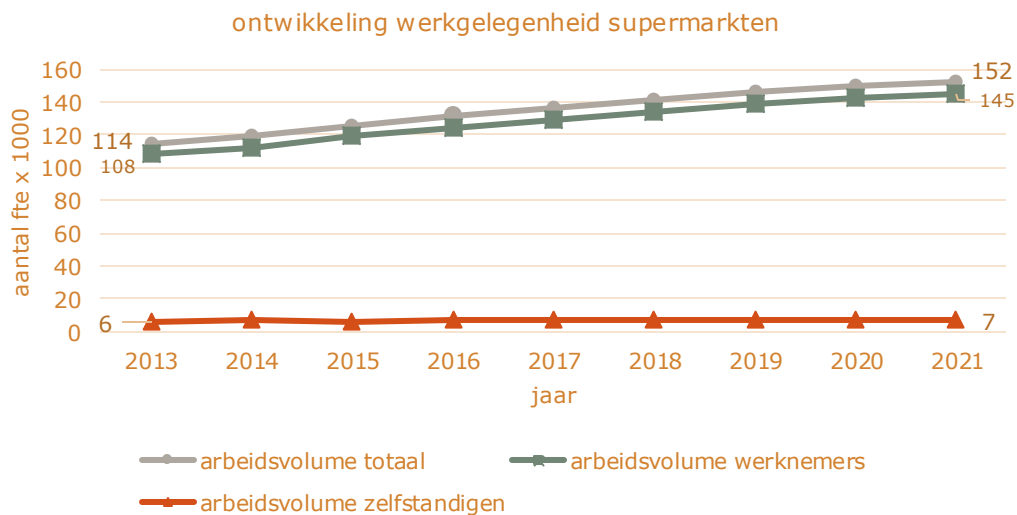
7 De toekomstige arbeidsmarkt van supermarkten

Dit hoofdstuk belicht eerst de verwachte ontwikkeling van de werkgelegenheid en daarna de mate waarin discrepanties op de arbeidsmarkt zijn te verwachten. Daarbij laten we de intransparanties buiten beschouwing omdat op dit gebied de situatie – naar verwachting – niet echt verandert.

7.1 Werkgelegenheidsontwikkeling

Figuur 3 geeft – op basis van specifiek voor dit onderzoek uitgevoerde middellange-termijn prognoses – de verwachte ontwikkeling van de werkgelegenheid in de deelsector supermarkten weer, in duizenden voltijdequivalenten per jaar en onderverdeeld naar werknemers en zelfstandigen. Deze prognoses zijn tot stand gekomen met behulp van het PRISMA model van Panteia (zie paragraaf 6.1.2).

Figuur 3 Verwachte ontwikkeling van de werkgelegenheid



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

Voor de deelsector supermarkten verwachten we in de periode 2013-2021 een stijging van 114.000 fte naar 152.000 fte. Dit komt neer op een gemiddelde werkgelegenheidsgroei van 3,7 procent per jaar, beduidend hoger dan de jaarlijkse werkgelegenheidsgroei van detailhandel als geheel (+1,0 procent per jaar). Voor deze (sterkere) verwachte groei zijn verschillende factoren aan te wijzen:

- Een belangrijk deel van de verklaring van deze sterkere groei is dat supermarkten – doordat zij in toenemende mate naast food ook non-food artikelen verkopen – een steeds groter marktaandeel in de detailhandel als geheel krijgen. Tevens is in de non-food sector de komende jaren een sterkere arbeidsproductiviteitsstijging te verwachten. Dit als gevolg van de naar verwachting sterkere toename van het internetdeel in de non-food sector dan in de food sector. Ten slotte heeft de non-food sector te maken met de opkomst van de deel- en ruileconomie, waarbij minder (snel) nieuwe producten door consumenten worden aangeschaft. Dit laatste dempt de omzet van de non-food sector ten opzichte van de food sector; dit is voordelig voor de relatieve werkgelegenheidsontwikkeling in de supermarktbranche.



- Andere verklarende factoren zijn onder meer (verdere) verruiming van de openingstijden van en menging van detailhandel en horeca binnen de supermarkten.

7.2 Verwachte kwantitatieve discrepanties

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

- Volgens Kans op werk van SBB zijn de toekomstige kansen op werk van de huidige mbo-studenten in de richting retail ruim voldoende tot goed. Uitzondering vormt de opleiding ondernemer retail (niveau 4, typering geringe kansen). De logistieke mbo-opleidingen bieden voldoende tot goede kansen op werk.
- ROA verwacht in de publicatie De arbeidsmarkt naar opleiding en beroep tot 2020 in de periode 2015-2020 voor de commerciële beroepen (waaronder de detailhandelsberoepen vallen) geen knelpunten in de personeelsvoorziening voor werkgevers. Voor de (transport- en)logistiekberoepen – met name relevant voor de distributiecentra – worden evenmin knelpunten verwacht.
- Volgens Studiekeuze123.nl is de toekomstige arbeidsmarktpositie van afgestudeerden van de hbo-bacheloropleiding Small Business en Retail Management slecht. De conjunctuurgevoeligheid is gemiddeld. De uitwijkmogelijkheid van de opleiding naar andere beroepsvelden is groot. Hierbij past de kanttekening dat deze scores zijn afgeleid van de door ROA gehanteerde bredere opleidingstypen (hbo economie -> hbo marketing en commerciële economie) en daardoor geen accuraat beeld geven op het niveau van genoemde specifieke opleiding.

7.3 Verwachte kwalitatieve discrepanties

Algemeen

Een algemene tendens op de arbeidsmarkt is upgrading. Alle sectoren van de arbeidsmarkt hebben de komende jaren vooral behoefte aan sociaal vaardige hbo-ers. Men moet zowel over technisch-instrumentele (waaronder digitale) als sociale competenties beschikken (het zogenaamde 't-shaped profile'). Daaraan ontstaan over de hele linie tekorten.

Functies in de winkels

Specifieke ontwikkelingen in de deelsector supermarkten (schaalvergroting, blurring van retail en horeca, meer aandacht voor beleving/hospitality, zelfscannen, welzijnsfunctie, verschuiving van offline naar online e.d.) hebben gevolgen voor de functie-inhoud en de van medewerkers gevraagde kennis, vaardigheden en competenties:

- Mede door de schaalvergroting in de supermarktbranche wordt de 'span of control' van leidinggevend personeel groter. "150 man aansturen is normaal". Daardoor neemt de afstand tot de werkvloer toe en kent men niet iedereen meer bij de naam. Schaalvergroting betekent ook meer aandacht voor commerciële en logistieke processen (actielogistiek) en legt meer druk op filiaalmanagers. Al met al nemen de (opleidings)eisen aan leidinggevenden in de branche toe.
- Blurring van retail en horeca en de slag naar beleving/hospitality in de supermarktbranche vraagt om 'mensen met een verhaal' en met sociale vaardigheden. De behoefte aan vakspecialisten/ ambachtsmensen neemt toe. Daar hoort een goede opleiding bij. Ambacht heeft de toekomst. Hier liggen ook kansen voor jongeren.
- Ook minder hoogopgeleide werknemers in supermarkten dienen - gezien de veranderingen in de werkzaamheden (ondersteuning van klanten bij zelfscannen, welzijnsfunctie etc.) - in toenemende mate over een service-verlenende instelling en dus goede sociale vaardigheden te beschikken.



- De verschuiving van offline naar online betekent meer behoefte aan chauffeurs. Van hen worden eveneens een service-verlenende instelling en dus goede sociale vaardigheden gevraagd. Verder worden bij online verkoop vakkenvullers 'mandjesvullers'.

In algemene zin wordt van winkelpersoneel in de supermarktbranche naast (ambachten) productkennis dus ook meer klantkennis gevraagd. Klantgerichtheid en gastvrijheid/hospitality worden steeds belangrijkere elementen van het werk in de branche. Dat is maar deels aan te leren, het moet ook in je karakter zitten.

Naar verhouding zijn er in de supermarktbranche veel bedrijfsopleidingen. Daarbij gaat het vooral om (basale) functietrainingen, vaak via e-learning. Er is ook een bbl-traject tot 21 jaar. De marges in de branche zijn echter gering. Er zijn weinig bedrijven die echt veel investeren in opleidingen.

Albert Heijn investeert in opleidingen van het winkelpersoneel, zowel in fulltime banen (teamleiders en managers) als bijbanen. Centraal in alle opleidingen staan 1) veiligheid, 2) klant en 3) proces. Tendens is dat de klantcontacten een zwaarder accent in de opleidingen krijgen.

Functies in de dc's

In de dc's verandert de inhoud van functies drastisch. Daar ontstaat door de mechanisering en robotisering behoefte aan mbo+-opgeleiden die in de tweede lijn klachten kunnen afhandelen c.q. voor kwaliteitscontrole, back up, reparatie-servicemonteurs en programmering. Dergelijk personeel is ook nu al lastig te vinden, want in de hele logistiek en industrie gewild. Op de lagere niveaus neemt door mechanisering en robotisering de personeelsbehoefte af en krijgen logistiek medewerkers meer een soort operator-functie. Bijkomend (positief) effect van mechanisering en robotisering is verbetering van de arbeidsomstandigheden in de dc's.

Consequenties voor arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden

De verwachte kwalitatieve discrepanties hebben waarschijnlijk tot gevolg dat beschikbare werknemers en schoolverlaters hogere eisen kunnen stellen aan arbeidsvoorwaarden, -arbeidsomstandigheden en -verhoudingen.



8 Conclusies en aanbevelingen

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

8.1 Beleidsimplicaties: oplossingen voor arbeidsmarktknelpunten

De werkgelegenheid in de supermarktbranche groeit de komende jaren gestaag. Dit komt onder meer door het stijgende marktaandeel van supermarkten in de detailhandel als geheel (door het – naast het food assortiment – steeds meer voeren van non-food artikelen), de menging van detailhandel met horeca en de verruiming van de openingstijden.

Verruiming van de openingstijden heeft – naast toename van de arbeidsvraag - ook een verdere flexibilisering van de arbeid, meer kleinere contracten en meer werken in de avonduren en op zon- en feestdagen tot gevolg. Dat betekent meer mogelijkheden voor (bijbanen van) jongeren en minder voor (vaste banen van) oudere werknemers.

Hoewel overall een werkgelegenheidsstijging is te verwachten, zullen er – met name op de lagere opleidingsniveaus - ook banen verloren gaan. Daarbij gaat het niet zozeer om kassamedewerkers die door zelfscannen overbodig worden. Zelfscannen neemt hier en daar een grote vlucht, maar lang niet overal. Doordat er ook weer banen in de service bijkomen, zullen de effecten voor de werkgelegenheid naar verwachting beperkt blijven. De grootste uitstoot is te verwachten in de dc's van de supermarkten. Daar gaat aan de onderkant veel fysieke arbeid verloren door mechanisering en robotisering. Keerzijde van deze mechanisering en robotisering – in positieve zin – is verbetering van de arbeidsomstandigheden in de dc's. De vraag hierbij is wel in welke mate en in welk tempo deze ontwikkeling plaats zal vinden (versproducten lenen zich in het algemeen minder goed voor mechanisering en robotisering dan houdbare food en non-food producten (in gestandaardiseerde maten of in bulk)). Op dit moment heeft alleen Albert Heijn een regionaal distributiecentrum (Zaandam) volledig geautomatiseerd. Verder start Jumbo eind 2017 met de bouw van een geautomatiseerd (landelijk) distributiecentrum.

In kwalitatief opzicht is in de supermarktbranche een upgrading van het personeel te verwachten: 'sjouwers' en order pickers in de dc's worden operators, kassamedewerkers worden servicemedewerkers en leidinggevend en krijgen - door de schaalvergroting – een grotere 'span of control' en zwaardere commerciële en logistieke taken. Van medewerkers – op de verschillende niveaus – wordt steeds meer een 't-shaped profile' gevraagd: naast vak- en productkennis onder meer ook klantkennis, service-verlenende instelling en goede sociale en communicatieve vaardigheden.

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



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

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

Aanbevelingen zijn onder meer:

- VWNW-trajecten voor boventallige werknemers in dc's. Van de laagopgeleide werknemers in de dc's, die door mechanisering en robotisering boventallig dreigen te worden, zal een deel op te scholen zijn tot operator-functies. Voor velen zal dat echter niet weggelegd zijn. Hiervoor moet een VWNW-beleid worden ontwikkeld en uitgevoerd.
- Meer investeren in bedrijfsopleidingen. De supermarktbranche doet op dit moment al het nodige aan bedrijfsopleidingen. Daarbij gaat het echter vooral om basale (functie)trainingen. Het scholingsbeleid van de supermarkten moet worden geïntensiveerd en er moeten meer middelen beschikbaar voor worden gesteld. Belangrijke vraag is wel hoe je met steeds wisselende personeelsbestanden (hoge in- en uitstroom) omgaat met de investeringen in opleidingen.
- Hogere beloning. Beter opgeleid personeel verdient een hoger loon. De magedruk in de supermarktbranche staat echter een hogere beloning in de weg. Het is dan ook zaak deze druk te verlagen. Dit zou bijvoorbeeld kunnen door de kosten meer door te berekenen aan de consumenten.
- Aandacht voor werkdruk. Sectorbreed wordt de psychosociale belasting (werkdruk) in de (detail)handel op dit moment (nog) niet als een groot probleem ervaren. In de deelsector supermarkten ervaren (net als in de deelsector webwinkels en in de dc's) veel werknemers de werkdruk echter wel als (te) hoog. De werkdruk in de supermarktbranche vormt dan ook een belangrijk aandachtspunt.
- (Experimenten met) zelfsturende teams. Te overwegen is een pilot op te zetten waarin verder wordt geëxperimenteerd met zelfsturende teams in de supermarktbranche. Het mes snijdt bij deze teams aan twee kanten. Enerzijds maken dergelijke teams het werken in de branche voor de jongere generaties aantrekkelijker. Anderzijds ontlasten ze de leidinggevenden in de supermarktbranche, die door de schaalvergroting te maken krijgen met een grotere 'span of control' en zwaardere taken.
- Extra aandacht voor oudere werknemers. Oudere werknemers in de supermarktbranche vormen een kwetsbare groep die om een adequaat duurzaam inzetbaarheidsbeleid vraagt.

8.2 Overige conclusies

8.2.1 Huidige economie en arbeidsmarkt

Economie

De deelsector supermarkten telt in 2015 6.074 winkels. Daarvan is bijna een derde zelfstandig ondernemer en de rest aangesloten bij een samenwerkingsverband (vrijwel uitsluitend grootwinkelbedrijven). Qua marktaandeel zijn Albert Heijn (35 procent), Jumbo (17 procent), Lidl (10 procent), Aldi (7 procent) en Plus (6 procent) de vijf grootste spelers.

Belangrijke specifieke sectoraal-economische trends in de supermarktbranche zijn onder meer de volgende:

- Bedrijfsvoering:



- Schaalvergroting/reorganisatie (bijvoorbeeld de overname van C1000 door Jumbo)
- Internationalisatie (bijvoorbeeld de fusie van Ahold en Delhaize)
- Opkomst van zowel XL-supermarkten als kleine gemaks-, stads- en wijkwinkels
- Horizontale integratie (brancheervaging) en verticale integratie (ketenregie, bijvoorbeeld voeren huismerken)
- Differentiatie en personalisatie (aanpassen assortiment aan buurt; persoonlijke aanbiedingen op basis van koopgedrag).
- Consumentengedrag: verschuivingen in kooppatronen, productkeuze, kooptijden e.d:
 - Verschuiving van offline naar online verkoop (maar wel minder sterk dan in andere detailhandelsbranches)
 - Verschuiving van het midden- naar het lage en hoge segment (zowel in termen van merken als supermarktketens/-formules)
 - Winkelen als beleving (menging van detailhandel en horeca, shop-in-shop concepten, speciale activiteiten in supermarkten)
 - Voedsel als 'lifestyle'
 - Toenemende voorkeur voor versproducten
 - Toenemende voorkeur voor verantwoorde, duurzame, ambachtelijk bereide en/of lokale producten
 - Toenemende voorkeur voor gemakproducten (i.e. producten die gemakkelijk te bereiden of 'ready to eat' zijn)
 - Mede als gevolg van verruiming openingstijden grilliger consumentengedrag (boodschappen doen wanneer het hen uitkomt).
- Concurrentie:
 - Toenemende concurrentie van out-of home, afhalen en bezorgen
 - Toenemende concurrentie van supermarkten in het buitenland (m.n. Duitsland).

Arbeidsmarkt

Door de aard van de werkzaamheden kent de supermarktbranche een lagere arbeidsproductiviteit dan de deelsector webwinkels. Bij vergelijkbare koopvolumes is daardoor in supermarkten meer personeel nodig.

In 2014 bedroeg de werkgelegenheid in de supermarktbranche in totaal 301.000 werkzame personen (werknemers en zelfstandigen), 15 procent meer dan in 2010. De vraagzijde van de arbeidsmarkt in de branche is verder als volgt te kenschetsen:

- Persoonskenmerken: Vergeleken met de detailhandel als geheel zijn er in de supermarkten meer mannen werkzaam (vrouwen vormen wel een kleine meerderheid), is het personeel gemiddeld veel jonger, is het aandeel allochtonen iets hoger en zijn er meer laagopgeleide werknemers.
- Baankenmerken:
 - In de supermarktbranche zijn vergelijkbare ontwikkelingen in openingstijden (ruimer), werktijden (ruimer) en kleine contracten (meer) waarneembaar als in de totale detailhandel. De gemiddelde omvang van de werkweek is wel veel kleiner en het aandeel kleine contracten beduidend groter.
 - De branche kent een ruime flexibele schil (met name tijdelijke contractanten en oproepkrachten). Dit hangt deels samen met de wisselende benodigde personeelsbezetting in supermarkten (schommelingen per seizoen/rondom feestdagen, dag van de week en uur van de dag).



- Arbeidsmobiliteit: Het verloop is in de deelsector supermarkten nog groter dan dat in de detailhandel als geheel. Dat is voor een belangrijk deel te verklaren door het relatief grote aandeel jongeren (veelal bijbaners). Door het hoge percentage jongeren is de uitstroom als gevolg van pensionering wel geringer.
- Vacatures: Als gevolg van het grote verloop is de vacaturegraad in de supermarktbranche bovengemiddeld. Het aantal openstaande vacatures in de deelsector supermarkten en warenhuizen bedroeg in 2015 gemiddeld 3.600, 24 procent meer dan in 2010.

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

- Verkoopmedewerker en vakkenvuller staan boven aan de top 10 van meest voorkomende baantjes van scholieren/studenten.
- De detailhandelsopleidingen op mbo- en hbo-niveau richten zich op de detailhandel als geheel, er zijn niet echt op de supermarkten gerichte opleidingen. De detailhandelsopleidingen op mbo-niveau laten een daling en die op hbo-niveau een stijging zien van het aantal studenten.

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

- Kwantitatieve discrepanties: Hiervoor zijn geen gegevens beschikbaar op het niveau van de supermarktbranche. In 2015 werd van de vacatures in de sector detail- en autohandel 14 procent en van die voor winkelpersoneel 10 procent door werkgevers als moeilijk vervulbaar ervaren. Van de HR- en salarisprofessionals in de groot- en detailhandel ervaart in 2016 ruim een derde problemen in de werving en selectie, met name voor verkoopfuncties op hbo-niveau.
- Kwalitatieve discrepanties:
 - In de supermarkten worden - naast vakvaardigheden (waaronder digitale vaardigheden) - sociale vaardigheden (waaronder gastheer/-vrouwschap en creëren van beleving) steeds belangrijker. In de dc's gaat als gevolg van mechanisering en robotisering een belangrijk deel van de fysieke arbeid ('sjouwen' en orders picken) verloren. Logistiek medewerkers krijgen meer een operatorfunctie.
 - De supermarktbranche kent verschillende cao's. Daarin worden twee typen werknemers onderscheiden: flexwerkers (jonge vakkenvullers/ kassamedewerkers met een hoger maar wel all-in uurloon) en vaste medewerkers (vakspecialisten, teamleiders en managers met een lager uurloon maar wel aanvullende primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden). Hoewel iets hoger dan in de detailhandel als geheel is de beloning in de supermarktbranche relatief laag. Dat hangt deels samen met de werkzaamheden in de branche, de daarmee samenhangende samenstelling van het personeelsbestand naar opleidingsniveau (lager) en leeftijdsopbouw (jonger) en het aantal uren dat men werkt (kleiner). Er is de laatste jaren echter ook sprake van een achterblijvende loonontwikkeling.
 - Het werk in de supermarktbranche is fysiek belastend. De supermarkten besteden de nodige aandacht aan duurzame inzetbaarheid (vitaliteitsplannen). Een bijzonder arbeidsrisico in de detailhandel zijn overvallen. Een van de oplossingen hiervoor zijn overvalsknoppen.
- (In)transparantie van de arbeidsmarkt: Over wervingsgedrag is alleen op het niveau van de detailhandel als geheel iets te zeggen. Meest succesvolle wervingskanalen



voor werkgevers in de sector zijn open/spontane sollicitaties, relaties en het uitzendbureau. Het werkgeversimago van de supermarktbranche is goed te noemen.

8.2.2 PESTLE-analyse en toekomstige economie en arbeidsmarkt

PESTLE-analyse

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

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



- Mechanisering en robotisering in dc's van de supermarkten. Dit leidt tot een sterke werkgelegenheidsdaling op de laagste opleidingsniveaus. Fysieke arbeid verdwijnt. 'Sjouw'ers' en order pickers worden een soort operators. Daarmee nemen ook de opleidingseisen toe. Zoals vermeld, is het hierbij wel de vraag in welke mate en in welk tempo deze ontwikkeling plaats zal vinden (versproducten lenen zich in het algemeen minder goed voor mechanisering en robotisering dan houdbare food en non-food producten (in gestandaardiseerde maten of in bulk)).
- Bij sociaal-innovatieve ontwikkelingen gaat het onder meer om de sociaal-inclusieve arbeidsorganisatie en het vervullen van andersoortige dan commerciële functies: welzijnsfuncties, gezondheidsfuncties, dienstverleningsfuncties en 'combinatiefuncties' (bijvoorbeeld boodschappen bezorgen en direct de maaltijd bereiden). Sociale inclusie in de supermarktbranche betreft vooral Wajongers (en andere arbeidsbeperkten) en in mindere mate vluchtelingen. Het inzetten van bijstandsgerechtigden met prestatieplicht lijkt niet of nauwelijks voor te komen.
- Net als politiek en beleid is de factor wet- en regelgeving vooral randvoorwaardelijk van belang. Relevant voor de supermarkten zijn onder meer (wijzigingen in) de Winkeltijdenwet, Wet Werk en Zekerheid (in verband met de mogelijkheden voor opeenvolgende tijdelijke contracten), wettelijk minimum(jeugd)loon, verhoging AOW-leeftijd, Drank- en horecawet (in verband met menging detailhandel en horeca) en Verordeningplicht tegenprestatie in de bijstand.
- De factor milieu en leefomgeving speelt vooral een rol via de consumentenvoorkeuren/ consumptiepatronen. Bij de - reeds vermelde - verschuiving richting duurzaam en verantwoord consumeren ((inclusief minder consumeren ook wel aangeduid met 'consuminderen' of 'ontspullen' en het zelf produceren door consumenten) gaat het onder meer om verschuivingen in productkeuze en hergebruik van producten (bijvoorbeeld verwerking van reststromen in groente en fruit in maaltijden, soepen en/of sappen).

Toekomstige economie

Ondanks de crisis nam de omzet in de deelsector supermarkten de afgelopen jaren steeds toe. Ook voor de komende jaren wordt een - zij het lichte - omzetstijging voorzien. Naar verwachting van Panteia gaat het in de periode 2014-2021 in totaal om 2,7 procent. De groei van de online verkoop ligt in dezelfde periode relatief gezien vele malen hoger, maar vlakt wel af. Vergeleken met andere sectoren zal het aandeel online in de totale omzet in de supermarktbranche naar verwachting relatief klein blijven. Naast het specifieke assortiment van supermarkten (deels dagverse producten) en de daarmee samenhangende voorraadrisico's spelen ook de verhoudingsgewijs hoge bezorgkosten een rol.

Toekomstige arbeidsmarkt

Voor de deelsector supermarkten verwacht Panteia in de periode 2013-2021 een werkgelegenheidsgroei van 114.000 fte naar 152.000 fte. Dat komt neer op 3,7 procent per jaar tegenover 1,0 procent voor de detailhandel als geheel. Deze sterkere groei is voor een belangrijk deel te verklaren door het stijgende marktaandeel van supermarkten in de detailhandel als geheel als gevolg van het - naast het food assortiment - voeren van steeds meer non-food artikelen. Andere factoren zijn onder meer (verdere) verruiming van de openingstijden van en menging van detailhandel en horeca binnen de supermarkten.

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



- Net als in andere sectoren neemt in de supermarktbranche de behoefte aan vakkundige én sociaal vaardige hbo-ers ('t-shaped profile') toe. Ook wordt - door de schaalvergroting van de supermarkten - de 'span of control' van leidinggevenden groter. Het betekent meer aandacht voor commerciële en logistieke processen (actielogistiek) en legt extra druk op de filiaalmanagers.
- Blurring van retail en horeca en de slag naar beleving/hospitality in de supermarktbranche vragen om klantgerichte, sociaal vaardige 'mensen met een verhaal'. Ook neemt de behoefte aan vakspecialisten/ambachtsmensen toe. Daar hoort een goede opleiding bij. Van minder hoogopgeleide medewerkers (vakkenvullers, kassamedewerkers) worden - gezien de veranderingen in werkzaamheden (ondersteuning bij zelfscannen, welzijnsfunctie etc.) - een service-verlenende instelling en dus goede sociale vaardigheden verwacht. Dat geldt ook voor de chauffeurs die de in toenemende mate online bestelde boodschappen thuis bezorgen.
- Door mechanisering en robotisering stijgt - op termijn - het gevraagde opleidingsniveau in de dc's. Tenminste in een deel van de dc's worden 'sjouwers' en order pickers zoals vermeld een soort operators. Ook ontstaat behoefte aan mbo+ opgeleiden voor klachtenafhandeling in de tweede lijn, kwaliteitscontrole, back-up, reparatieservice, programmering e.d.

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



Overzicht van geïnterviewden

FNV

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

Stakeholders

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



- Huib Lubbers – Retail Management Center – Directeur en Retailadviseur
- Goos Eilander – Trendbox – Directeur, eigenaar
- Gertjan Slob – Locatus – Directeur onderzoek

