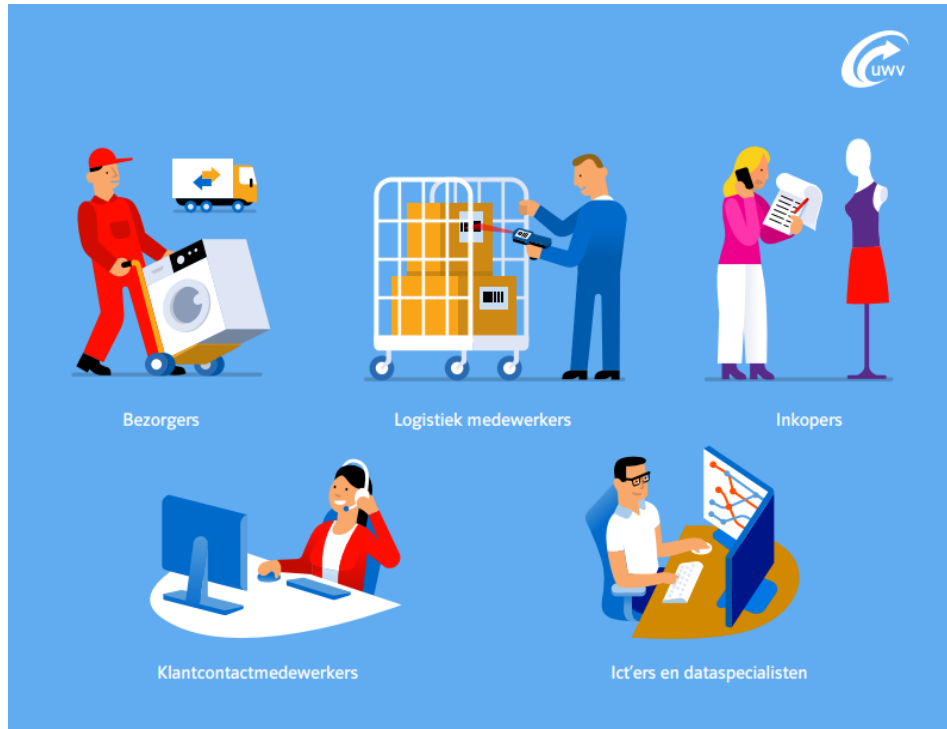


Kansen in webwinkels

12 december 2017



Online retail groeit sterk

Nederlandse consumenten kiezen steeds vaker voor winkelen via internet. Wat betekent dit voor de banen in de detailhandel? Welke beroepen bieden vooral **kansen voor werkzoekenden**? En in hoeverre veranderen de **gevraagde taken** en **competenties**?

Om deze vragen te beantwoorden zijn er **interviews** gehouden met **vijf grote webwinkels in Nederland**, Bol.com, Coolblue, Wehkamp, fonQ en Picnic. Daarnaast is er gesproken met PostNL, een belangrijke vervoerder voor veel webwinkels. In de meeste gevallen ging het om gesprekken met HR-professionals. Op pagina 9 staat een overzicht van de geïnterviewde personen.

De ondervraagde retailers zeggen het unaniem: consumenten willen maar één ding tegenwoordig: 'gemak'. Dat is volgens hen dé reden waarom webwinkels het zo goed doen. Consumenten willen waar en wanneer ze maar willen (prijzen van) producten en diensten vergelijken, bestellen en thuisbezorgd krijgen. Uit de gesprekken met de bedrijven blijkt dat - onder andere door de opkomst van online winkelen - het aantal bezorgde pakketten de afgelopen jaren 'explosief' groeide.

Wanneer is een winkel een webwinkel?

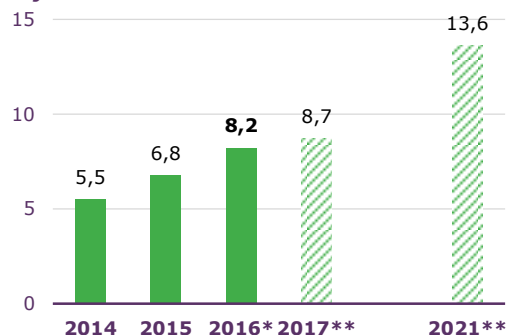
Deze notitie focust op 'pure' webwinkels. Een bedrijf wordt als webwinkel geregistreerd bij de Kamer van Koophandel wanneer het zwaartepunt van de activiteiten ligt op de verkoop van producten of diensten via internet. Het kan gaan om producten in food en in non-food. Bedrijven in de detailhandel die naast fysieke winkels ook omzet realiseren via internetverkoop, worden niet als webwinkel meegeteld.

Nederland heeft in het vierde kwartaal van 2017 bijna 37.000 'pure' webwinkels (bron: CBS Statline, 2017). Dit is 31% van alle bedrijven in de retail. In 2012 waren er nog 20.000 webwinkels. In vijf jaar tijd steeg het aantal webwinkels dus met 79%. Volgens het CBS zijn er slechts twintig webwinkelbedrijven met meer dan 100 werkzame personen. Het overgrote deel van de webwinkels betreft een eenmanszaak.

Ontwikkeling omzet webwinkels

2014-2016 (realisatie), 2017 en 2021 (schattingen)

Miljard



Bronnen: CBS Statline (2017),
* Detailhandel.info (2017),
** Panteia (2017). *Trends in de detailhandel en betekenis voor de factor arbeid. Deelrapport: Webwinkels*

- Bij elkaar zetten webwinkels in 2016 circa **8,2 miljard euro** om. Dit is circa 8% van de totale omzet in de detailhandel. Overigens zijn de drie grootste webwinkels van Nederland (Bol.com, Coolblue en Wehkamp) verantwoordelijk voor ongeveer een kwart van de totale webwinkelomzet (bron: twinkkle100.nl, 2017).
- De omzet van webwinkels stijgt zeer snel. Tussen 2014 en 2016 nam de omzet toe met 22% per jaar.
- Volgens schattingen van Panteia groeit de omzet van webwinkels in 2017 naar ongeveer 8,7 miljard euro. In 2021 wordt deze geraamd op zo'n 13,6 miljard. Uitgaande van deze prognose stijgt de omzet tot aan 2021 met gemiddeld 14% per jaar.

Banen en functies

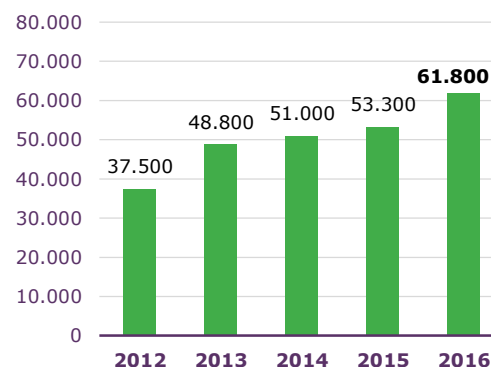
Sterke banengroei

In 2016 telden webwinkels bij elkaar ongeveer **48 duizend voltijdbanen (fte's)**. Dit zijn ongeveer **62 duizend werkzame personen**. Dit is 7% van de totale werkgelegenheid in de detailhandel. In 2014 ging het om 51 duizend werkzame personen. Weer twee jaar daarvoor, in 2012, waren er nog geen 38 duizend personen werkzaam bij webwinkels. In vier jaar tijd nam het aantal arbeidskrachten dus toe met 65%, gemiddeld zo'n 16% per jaar.

Volgens Panteia ligt het aantal werkzame personen in de *e-commerce* nog hoger, namelijk rond de 100.000. Hierbij worden ook 'samenhangende activiteiten op het gebied van logistiek en callcenters' meegerekend. Het betreft hier dus mensen in bedrijven die formeel geen deel uitmaken van de retail sector, maar wel webwinkels faciliteren in hun activiteiten.

Werkzame personen bij webwinkels

2012-2016



Bron: CBS Statline voor jaren 2012-2015, detailhandel.info (cijfers op basis van Panteia/CBS) voor 2016.

Stijgende arbeidsproductiviteit webwinkels

De arbeidsproductiviteit bij webwinkels stijgt. Dat wil zeggen dat er per fte steeds meer wordt omgezet. In 2016 bedroeg de omzet per fte zo'n 171 duizend euro (bron: detailhandel.info, 2017). Dit is 27% meer dan in 2014. De stijgende arbeidsproductiviteit is waarschijnlijk het gevolg van schaalvergrotingen en het efficiënter inrichten van bedrijfsprocessen. Verdere digitalisering, automatisering en robotisering kunnen hier een rol bij spelen.

Kantoorpersoneel versus operations

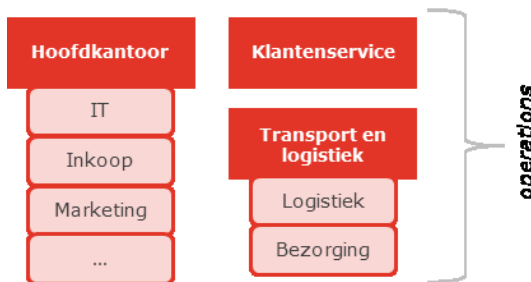
Grofweg komen er twee groepen werknemers voor bij webwinkels:

- De eerste groep betreft het **personeel op het hoofdkantoor**. Dit zijn bijvoorbeeld ICT'ers, inkopers en online marketeers. Over het algemeen zijn dit hoogopgeleide en veelal jonge werknemers. Daarnaast komen er administratieve en secretariële beroepen voor op de hoofdkantoren. Op het hoofdkantoor van grote webwinkels werken relatief veel vaste krachten.
- De andere groep van arbeidskrachten werkt in de **operations**, 'op de werkvloer'. Dit is het transport en logistiek personeel en de medewerkers op de klantenservice. Hier komen ook mbo-opgeleiden en lager opgeleiden voor.

De verhouding tussen deze twee hoofdgroepen verschilt van bedrijf tot bedrijf. Dit heeft onder meer te maken met het al of niet uitbesteden van activiteiten. Van de ondervraagde webwinkels zijn er een paar die het transport van pakketten zelf doen. De meeste webwinkels laten dit echter over aan een of meerdere externe vervoerders. Er zijn webwinkels die het magazijnwerk of de eerstelijns klantenservice uitbesteden. Ook zijn er online retailers die het beheer van de feitelijke webshop overlaten aan een extern ICT-bedrijf. Er zit dus vaak ook een schil van werkgelegenheid om de webwinkel heen.

Hoewel er geen exacte cijfers bekend zijn over functies in Nederlandse webwinkels, ontstaat er wel een beeld vanuit de interviews met de zes bedrijven uit de sector:

- Het aandeel **personeel** dat op het **hoofdkantoor** werkt ligt veelal **tussen 30% en 40%**, maar er is ook een bedrijf dat slechts 10% van het personeel op het kantoor heeft werken. De aandelen wisselen omdat het klantcontact personeel soms tot deze groep wordt gerekend en soms niet.
- De meeste werknemers bij webwinkels hebben een **transport- of logistieke functie**: grofweg **50% à 60%**.
- De overige circa **10%** van het personeel bij webwinkels werkt op gebied van **klantcontact**.



In dit rapport wordt gekeken met name naar de volgende omvangrijke beroepsgroepen binnen webwinkels: **ict'ers en dataspecialisten, inkopers, online marketeers, klantcontactmedewerkers, logistiek medewerkers** en **bezorgers**.

Uiteraard komen er meer functies voor bij webwinkels. Denk bijvoorbeeld aan *supply chain managers*, communicatieadviseurs, innovatiespecialisten, administratief medewerkers of *customer experience specialisten*. Onderstaand schema illustreert de diversiteit aan functies binnen webwinkels. Hierbij moet worden opgemerkt dat de aanwezigheid van een functie uiteraard sterk afhangt van de grootte van de webwinkel. Kleinere webwinkels hebben minder verschillende functies dan grotere bedrijven. Ook laat het schema goed zien dat er verschillen zijn in functies tussen fysieke winkels en webwinkels.

Hoe vaak komen functies voor bij retailbedrijven?

% winkels dat functie invult, top 10

Fysieke winkel		'Pure' webwinkel	
1. Verkoopmedewerker	64%	1. Data-analist	51%
2. Verkoopadviseur/-specialist	42%	2. Communicatiemedewerker	51%
3. Administratief medewerker	27%	3. Innovatiespecialist	50%
4. Gastheer/-vrouw	24%	4. Social media medewerker	49%
5. Inkoper/transportmedewerker	20%	5. Product/customer experience specialist	47%
6. Medewerker klantenservice	17%	6. Medewerker klantenservice	29%
7. Teamleider/afdelingsmanager	15%	7. Administratief medewerker	29%
8. Filiaalmanager/bedrijfsleider	13%	8. Marketingmedewerker	24%
9. Assistent verkoper/vakkenvuller	11%	9. Inkoper/transportmedewerker	22%
10. HRM medewerker/manager	10%	10. Logistiek medewerker	21%

Bron: KCH (2016). *De Retail Transitie. Retail anders wordt gewoon.*

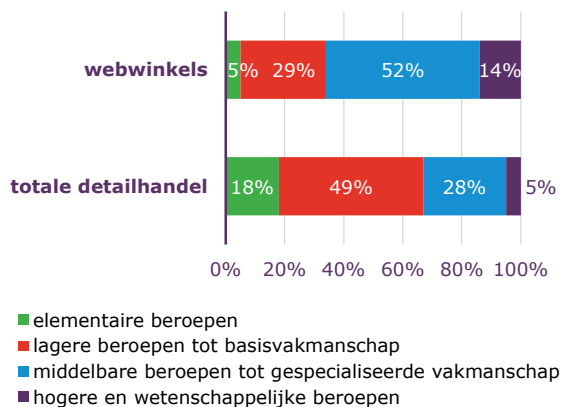
Gevraagd opleidingsniveau en leeftijd

Veel vraag naar mbo(+) of hoger opgeleid personeel

Per jaar ontstaan er een paar duizend vacatures bij webwinkels. Vacatures ontstaan door uitbreiding van bedrijfsactiviteiten en door vervanging van personeel.

Ontstane vacatures naar beroepsniveau

In webwinkels en detailhandel totaal, 2016



Bron: UWV

Op basis van een schatting van de totale vacaturemarkt binnen webwinkels in 2016 ontstaat er een beeld van het gevraagde beroepsniveau:

- Ongeveer de helft van de webwinkel-vacatures bestaat uit mbo/mbo+ beroepen. Zo'n 14% van de vacatures betreft een hbo of wo-functie. De vraag naar zowel middelbare beroepen als hogere beroepen (66%) ligt in webwinkels veel hoger dan in de totale retail (33%).
- Hoewel nog steeds één op de drie vacatures in webwinkels voor elementaire en lagere beroepen is, is dit aanzienlijk minder dan in de totale detailhandel. Maar let op: het betreft hier dus alleen vacatures van de webwinkels zelf, niet van bedrijven die de uitbestede activiteiten uitvoeren.

Mocht de retail (op termijn) steeds meer transformeren naar het online kanaal, dan is het denkbaar dat het gevraagde opleidingsniveau stijgt. Toch geven enkele webwinkels in de interviews aan dat laagopgeleid werk altijd blijft bestaan bij webwinkels.

Een 'jonge' cultuur

Bij webwinkels werken relatief meer jonge werknemers dan in andere winkels. De gemiddelde **leeftijd** bij de grote webwinkels varieert meestal van **eind twintig tot begin dertig**. Bij één van de geïnterviewde webwinkels ligt de gemiddelde leeftijd rond de veertig jaar. Het jonge personeelsbestand kan verklaard worden doordat het online retail segment een relatief jonge bedrijfstak is. Vooral op het hoofdkantoor werken veel starters. In de bezorging en logistiek en in de klantenservice worden vaak studenten ingezet, met name in de piekperiode.

Uit de gesprekken ontstaat het beeld dat de wereld van webwinkels snel en dynamisch is. Functies en werkplekken veranderen er vaak in een rap tempo. Werknemers moeten zich snel kunnen aanpassen en een sterke mate van flexibiliteit tonen. Dat maakt het werk ook uitdagend. Daarnaast wordt de cultuur bij webwinkelbedrijven vaak omschreven als 'lol hebben met elkaar'. Er worden regelmatig feesten en sportactiviteiten georganiseerd.

Volgens de ondervraagde webwinkels is leeftijd *an sich* geen selectie criterium. "Het gaat er vooral om of mensen enthousiast zijn", stelt een van de HR-professionals. Een andere professional geeft aan: "Het gaat erom of iemand de juiste energie en *mindset* heeft." En misschien nog belangrijker: "past het bedrijf bij de persoon?"

Functies op hoofdkantoren

Grofweg een derde van de banen bij webwinkels betreft functies op het hoofdkantoor. Dit zijn in de meeste gevallen functies voor hoger opgeleiden met gunstige baankansen. Voor webwinkels zijn veel van deze vacatures zelfs moeilijk te vervullen. Daarnaast komen er ook op middelbaar beroepsniveau functies voor, denk aan administratieve krachten, receptionisten en secretaresses. Voor deze functies zijn vacatures veelal makkelijker te vervullen.

Schaarste hoogopgeleide ICT'ers

Natuurlijk bestaat een belangrijk deel van het werk bij webwinkels uit IT. Hier is sprake van een krappe arbeidsmarkt. Zo zijn functies voor testers en IT-ontwikkelaars (zoals *php-developer* of *.NET-developer*) nauwelijks meer in te vullen met het beschikbare arbeidsaanbod. Webwinkels ervaren een grote onderlinge concurrentie. Ook concurreren zij met bedrijven buiten de sector. Hierdoor staan vacatures vaak lang open. Om de tekorten te lijf te gaan zoeken de meeste webwinkels naar ICT'ers in het buitenland. Hoogopgeleide ICT'ers met specifieke kennis hebben dus zeer goede kansen op een baan bij webwinkels.

De meeste webwinkels zoeken hoogopgeleide ICT'ers in het buitenland

Dataspecialisten

Het werken met (big)data wordt steeds belangrijker voor online retailers. Met behulp van data kunnen bedrijven beter en sneller inspelen op de behoeftes van klanten.

Webwinkels hebben op het gebied van data een groeiende personeelsvraag. Sommige functies worden aangeduid als tekortberoepen, zoals *data-scientists* en specifieke data-analisten (prijsanalisten). Voor deze functies hebben werkgevers dus moeite om aan personeel te komen. In deze beroepen is kennis van statistiek essentieel.

Ervaren inkopers gezocht

Inkopers worden door webwinkels ook wel (*category*) *buyers* genoemd. Soms valt de inkooptaak binnen het takenpakket van de *category manager*. Inkopers bij webwinkels zijn niet strikt bezig met inkopen, maar hebben ook verkoopverantwoordelijkheid. Inkopers, *buyers* en *category managers* zijn (mede) verantwoordelijk voor een bepaald productassortiment. Zij bepalen het inkoop- en prijsbeleid van deze producten en hebben contact met leveranciers.



De vraag naar ervaren inkopers is groot. Hoewel er geen sprake is van grote tekorten, zijn vacatures steeds lastiger in te vullen. Over het algemeen lukt het webwinkels nu nog wel om genoeg kandidaten te

vinden. Het werk is voor veel mensen aantrekkelijk. Zo stelt één van de geïnterviewden: "Zij vormen een leuke club van jonge mensen binnen ons bedrijf."

Online marketing specialisten

De meeste webwinkels hebben marketeers in dienst. Online marketeers ontwikkelen en beheren online marketingconcepten om klanten aan te trekken en te behouden. Uit de gesprekken komt naar voren dat online marketing bij webwinkels totaal verschillend is van marketing bij reguliere winkels. "Het is veel dynamischer", stelt een van de ondervraagde professionals. En: "Het is eigenlijk een soort van spel, waarbij je continu moet meebewegen met de markt." Online marketeers spelen voortdurend in op ontwikkelingen. Als het weer bijvoorbeeld verandert, wordt er snel gekeken of bepaalde producten extra onder de aandacht gebracht kunnen worden. Online marketeers werken vaak in sterke mate data-gedreven. Uiteraard moeten marketing specialisten commercieel kunnen denken.

Functies die verbonden zijn aan marketing zijn *designers* en *content* specialisten. Designers zorgen voor het ontwerp van off- en online content (beelden en teksten). *Content* specialisten of redacteurs schrijven (product)content, die past bij een doelgroep.

Klantcontactmedewerkers

Klanttevredenheid is in de *e-commerce* vaak belangrijker dan de omzet op korte termijn. De klanttevredenheid wordt uitgedrukt in de Net Promoter Score (NPS). Online retailers zijn er veel aan gelegen om de NPS hoog te houden. Veel webwinkels hebben dan ook een afdeling klantenservice die zeven dagen per week bereikbaar is, soms zelfs 24 uur per dag. Klanten kunnen hier telefonisch, via e-mail of via social media (zoals Whatsapp, Facebook, Twitter) of live chat terecht met vragen over hun bestellingen.

Op de klantenservice van webwinkels komen voornamelijk de functies callcentermedewerker inbound (inkomende gesprekken) en social media medewerker voor. Vaak zijn beide functies gecombineerd tot één functie: 'klantcontactmedewerker'.

Eerste en tweedelijns klantenservice

De meeste grote webwinkels maken onderscheid tussen een eerste- en een tweedelijns klantenservice. De eerstelijns klantenservice wordt door sommige bedrijven uitbesteed, terwijl de tweedelijns klantenservice meestal 'in huis' wordt gedaan.

Eerstelijns klantenservicemedewerkers zijn voornamelijk bezig met (telefonisch) contact met klanten. Zij behandelen klachten en vragen over bestellingen. Vragen gaan met name over de levering van producten, maar soms ook over het gebruik van de producten, afmetingen of andere specificaties. Webwinkels kiezen op de eerstelijns klantenservice voor een flexibele inzet van personeel. Er wordt voornamelijk in *shifts* gewerkt, werktijden kunnen buiten kantoortijden vallen. Niet zelden worden studenten ingezet die dit werk als bijbaan doen. "Zij werken vaak parttime en zijn goed in de vakantieperiodes in te zetten", licht één van de geïnterviewden toe. Dit zijn over het algemeen hbo of wo-studenten. Voor alle andere klantcontactmedewerkers geldt dat ze minimaal een mbo-diploma moeten hebben.



De **tweedelijns** contactmedewerkers zoeken de meer ingewikkelde productvragen uit. Soms vervullen de *category managers* deze taak. Naast contact met klanten bestaat dit werk vooral uit administratief en uitzoekwerk. Omdat zij niet direct bereikbaar hoeven te zijn voor klanten, wordt er meestal in kantoortijden gewerkt.

Sommige online retailers hebben personeel werken in een *special care* team. Dit zijn medewerkers die ontvreden klanten positief (en op een vaak creatieve manier) verrassen, bijvoorbeeld door ze een bloemetje te sturen of hen *face-to-face* een fles wijn aan te bieden.

Goede kansen in klantcontact

Vanwege het belang dat webwinkels hechten aan goede klantenservice en het relatief hoge verloop onder dit soort krachten (bijvoorbeeld omdat het studentenbanen zijn), ontstaan er veel vacatures. De kansen om als klantcontactmedewerker aan de slag te gaan in een webwinkel zijn daarom ook goed te noemen. Een specifieke opleiding wordt niet gevraagd. De meeste grote webwinkels bieden aan alle nieuwe medewerkers een *in house* training.

Klantdenken

Wel worden er specifieke competenties gevraagd. Uit de interviews komt duidelijk naar voren dat klantcontactmedewerkers goed moeten 'denken vanuit de klant'. De bevroegde HR-professionals spreken bijvoorbeeld over 'het aanvoelen van klantproblemen' of 'weten hoe je moet communiceren met klanten'.

Daarnaast vinden webwinkels klantvriendelijkheid en servicevaardigheden essentiële eigenschappen van deze medewerkers.

Ook is een goede beheersing van de Nederlandse taal (in woord en geschrift) een belangrijke eis om als klantenservicemedewerker aan de slag te gaan. Soms worden ook Duitse en Franstalige medewerkers gezocht, indien ook deze buitenlandse markten worden bediend.

In september 2017 bracht UWV het rapport 'Kansen in klantcontact' uit. Hierin staat meer over taken en competenties van klantcontactmedewerkers.

Logistiek medewerkers

Het logistieke proces van webwinkels

Volgens de Economist (2016) zijn bedrijven in de detailhandel steeds meer gaan lijken op logistieke bedrijven.¹ De logistiek binnen de online retail is een belangrijk onderdeel in de keten en zorgt voor flink wat werkgelegenheid. De meeste webwinkels voeren het logistieke proces zelf uit. Hoewel het proces kan verschillen van bedrijf tot bedrijf, omvat het meestal de volgende onderdelen:

- Het verwerken van **inkomende goederen**. Het gaat om het inboeken en opslaan van producten die door leveranciers worden geleverd.
- Het **verzamen** van **uitgaande goederen**. Dit betreft het *picken* van artikelen uit de schappen van het magazijn.
- Het **inpakken** van de producten. Na het inpakken zijn de pakketten gereed voor bezorging.
- Het verwerken van de **retouren**. Hierbij moet worden ingeschat of producten nog opnieuw verkocht kunnen worden.

Feitelijk zijn de genoemde taken losse functies. In de praktijk worden deze taken echter vaak binnen één functie uitgevoerd of rouleren de taken tussen de medewerkers. Naast logistieke krachten werken er teamleiders in de magazijnen van webwinkels.

Onregelmatige werktijden

Het logistieke proces gaat vaak 24/7 door. Er moet op onregelmatige tijden (bijvoorbeeld 's nachts en in weekenden) worden gewerkt. Daarom wordt er gewerkt in ploegendiensten. Ook worden er soms – en met name tijdens de piekmomenten – studenten ingezet.

Mannen/vrouwen

Het merendeel van het logistieke personeel is man. Er werkt echter ook een behoorlijk aantal vrouwen in de magazijnen. Zeker bij het inpakken van producten zijn relatief veel vrouwen werkzaam. Dit is vaak wat minder zwaar fysiek werk. Bovendien zijn vrouwen over het algemeen wat voorzichtiger, bijvoorbeeld als het gaat om het inpakken van breekbare producten.

'Goede' logistiek medewerkers steeds lastiger te vinden

De meeste webwinkelbedrijven hebben moeite om voldoende logistieke krachten te vinden. Zeker op de piekmomenten – bijvoorbeeld in november en december – is de vraag naar deze krachten hoog. Vooralsnog is er van grote personeelstekorten echter geen sprake.

De redenen waarom werkgevers logistiek personeel lastig kunnen vinden, lopen uiteen. Eén van de oorzaken is het negatieve imago van het beroep. Werken in een logistiek centrum is intensief. "Zowel fysiek als mentaal kan het zwaar zijn, want men moet constant gefocust zijn", geeft één van de HR-professionals aan. Het werken in ploegendiensten is misschien niet voor iedereen aantrekkelijk. Daarnaast wordt aangegeven dat logistiek medewerkers over het algemeen geen 'jobhoppers' zijn. Als logistieke krachten ergens werken, is het lastig om ze te verleiden om voor een ander bedrijf te komen werken. Bovendien worden logistieke activiteiten steeds meer geconcentreerd op één plek. Dit maakt het eveneens lastig om voldoende personeel te krijgen (bron: Stec Groep (2017). *Logistiek in Beeld*).

Het hebben van een bepaald opleidingsniveau is vaak niet relevant. Ook – of juist – voor laagopgeleiden zijn er dus kansen in de logistiek. De juiste instelling hebben is belangrijker dan het opleidingsniveau. Voor de mensen die op het totale proces (de vier onderdelen van het logistieke proces) inzetbaar zijn, geldt soms wel een opleidingseis: minimaal mbo-niveau.

"Als het zou kunnen zouden we de huidige bezetting verdubbelen"

Met name de 'goede' logistiek medewerkers zijn gewild. "Als het zou kunnen, zouden we zo de huidige bezetting (lees: 'goede' logistieke krachten) verdubbelen", stelt één van de geïnterviewde HR-professionals. Met 'goed' wordt bedoeld: "mensen die meerdere taken kunnen oppakken en het totale proces snappen." De volgende quote kenschetst dit type medewerker: "Het gaat vooral om mentaliteit, meedenken met de organisatie. Ligt er ergens

¹ The Economist (2016). 'All that is solid melts into air'

verpakkingsmateriaal te slingeren, pakt diegene dat op of laat hij het liggen?"

Impact technologie

Het werk in magazijnen is in de loop der jaren veranderd. Voor een belangrijk deel komt dit door technologische ontwikkelingen.

- Bij de meeste webwinkels komen technologische toepassingen voor. Zo is de voorraadbeheer vaak geautomatiseerd. Magazijnmedewerkers scannen de producten met een handscanner.
- Eén van de ondervraagde webwinkels heeft een groot geautomatiseerd distributiecentrum. Deze geeft aan: "Voorheen moest men in een karretje de producten uit de magazijnen *picken*, nu doen robots dat voor het grootste gedeelte en is het manueel *picken* nog maar een klein deel." Medewerkers zijn in dit proces nog wel nodig voor het controleren van de orders.



Veel webwinkelbedrijven denken dat automatisering en robotisering op termijn zal zorgen voor een dalende vraag naar logistieke krachten. Wel is het lastig om de snelheid van deze transitie in te schatten. Ook zal er volgens sommige webwinkels altijd een deel blijven dat niet geautomatiseerd kan worden. Robots zijn niet in staat om alle producten (ook breekbare) goed te *picken*, zo is de inschatting.

Wat betekent de (gedeeltelijke) automatisering van het logistieke proces voor de skills en competenties van logistiek medewerkers? De meeste van de ondervraagde webwinkels stellen dat de gevraagde competenties in het magazijn nog niet drastisch zijn veranderd door technologie. De automatisering zorgt er weliswaar voor dat logistiek werk wat minder zwaar wordt en dat medewerkers bepaalde computervaardigheden moeten bezitten. Maar verder zijn de benodigde competenties, zoals nauwkeurig en zorgvuldig werken, grotendeels hetzelfde gebleven.

Bezorgers

In dienst of uitbesteed?

De bezorging van pakketten wordt door webwinkels verschillend ingevuld. Wat dat betreft is het lastig om een eenduidig beeld te schetsen van de kansen voor bezorgers bij webwinkels.

- Sommige bedrijven doen de pakketbezorging zelf 'in huis'. Bedrijven die dit doen geven aan op die manier de klanttevredenheid hoog te kunnen houden. Door de bezorging van producten - het laatste contact met de klant - niet uit handen te geven, kunnen zij zelf sturen op de klanttevredenheid. Bij deze bedrijven zijn er zeker mogelijkheden om als bezorger (of rijder) aan de slag te gaan. Er ontstaan de laatste jaren flink wat vacatures.
- Andere webwinkels kiezen er juist voor om de bezorging van producten niet zelf te doen. Zij besteden dit uit aan één of meerdere bezorgdiensten. Als reden wordt gegeven dat externe bezorgdiensten de juiste kennis en expertise hebben op het gebied van bezorging. Door dit niet zelf te doen kunnen webwinkelbedrijven zich toeleggen op andere zaken. Niet zelden zetten deze bezorgdiensten zelfstandigen in. Hoewel er mogelijkheden zijn voor deze bezorgers, zal het bestaan van een zelfstandige niet iedereen aanspreken.
- Weer andere webwinkels hebben weliswaar enkele vrachtwagenchauffeurs in dienst om goederen naar depots te brengen, maar huren vervolgens externe bezorgdiensten in voor de bezorging naar de klant (de zogeheten 'last mile').

Geen harde opleidingseis

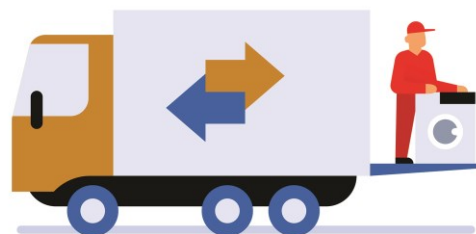
Webwinkels geven aan dat een laag opleidingsniveau voldoende is voor de bezorging van producten. Er worden over het algemeen geen opleidingseisen gesteld aan bezorgers. Bezorgers moeten uiteraard in het bezit zijn van een rijbewijs (personenauto is meestal voldoende) en kunnen lezen en schrijven. Soms is specifieke (technische) kennis handig, bijvoorbeeld als bezorgers ook witgoed en elektronische apparaten installeren bij klanten thuis. Bedrijven die de bezorging zelf doen, zetten vaak studenten in. Als reden wordt genoemd dat zij op die manier de inzet van het personeel flexibel kunnen houden.

Vriendelijkheid

Uit de interviews komt naar voren dat webwinkels het vooral belangrijk vinden dat bezorgers vriendelijk zijn naar klanten. Servicegerichtheid en probleemoplossend vermogen ('er samen uitkomen met de klant') worden als belangrijke competenties gezien. Daarnaast noemen sommige webwinkels dat bezorgers representatief moeten zijn.

Sjouwen en tillen

Het bezorgen van pakketten is fysiek zwaar werk. Bezorgers en bijrijders moeten vaak in- en uitstappen en het tillen van pakketten kost fysieke kracht. Dit geldt met name voor bezorgers van meubels, elektronica en witgoed. Bij één online retailer maakt de zogeheten 'tiltest' dan ook een vast onderdeel uit van de sollicitatieprocedure. Als je niet sterk genoeg bent, kom je niet in aanmerking voor de functie. Bezorgers zijn overwegend mannen.



Verkopers

Échte verkoopfuncties komen weinig voor in webwinkels

Webwinkels bieden nauwelijks werkgelegenheid voor verkoopmedewerkers. Consumenten zoeken zelf online naar producten die ze willen hebben en kunnen eenvoudig producten vergelijken. Productinformatie en -advies wordt vaak ook via internet verkregen. Daarmee wordt de functie van een verkoper feitelijk overbodig.

Sommige webwinkels investeren juist wel in een aantal fysieke verkooppunten of showrooms. Eén van de redenen waarom 'pure' webwinkels fysieke locaties openen is de behoefte aan menselijk contact en vertrouwen is (bron: INRetail (2017). *Retail richting 2030*). Uit de gesprekken komt naar voren dat dit slechts om een klein aantal medewerkers gaat. Exacte cijfers over het aantal verkopers in Nederlandse webwinkels ontbreken. Wel komt het beeld vanuit de interviews overeen met gegevens over de Amerikaanse arbeidsmarkt. In de VS bestond in 2015 slechts 12% van het personeel in niet-fysieke winkels (waaronder webwinkels) uit verkoopmedewerkers (bron: KCH, 2016).

Beperkte kansen voor oud-verkopers in webwinkels

Een grote uitdaging van de transitie in de retail (van fysiek naar online) is dan ook om het verkopende winkelpersoneel mee te krijgen. Het is lastig voor deze groep om in dezelfde soort baan aan de slag te gaan in een webwinkel. "Het aantal passende banen voor verkopers in webwinkels, is niet voldoende voor het aantal mensen dat afkomstig is uit fysieke winkels", stelt één van de geïnterviewden.

De functie van 'verkoopmedewerker' in een webwinkel ziet er vaak ook net iets anders uit. Een webwinkel die ook fysieke winkels heeft: "In werkelijkheid zijn deze medewerkers vooral bezig met klantenservice". Voor verkoopmedewerkers in de retail die hun baan verliezen en bij een webwinkel willen werken, zien de geïnterviewde professionals dan ook vooral aansluiting in klantcontactfuncties. "De behoefte aan service en kwaliteit blijft hoog, waardoor er vermoedelijk alleen maar meer van dit soort banen bijkomen", geeft één van hen aan. Uit de interviews komt expliciet naar voren dat klantcontactmedewerkers doorgaans niets verkopen. Daarentegen kunnen werkzoekende verkoopmedewerkers competenties zoals 'klantproblemen aanvoelen' en 'servicegerichtheid' wel goed gebruiken in een klantcontactfunctie.

Werven

De geïnterviewde webwinkels werven **uitsluitend** via **online** kanalen. Dit is een groot verschil met de fysieke retail, waar veel vacatures op de winkelruiten verschijnen. Dit maakt dat baanmogelijkheden bij webwinkels voor sommige werkzoekenden minder zichtbaar zijn.

Door de groeiende vraag naar personeel en de krapte op de arbeidsmarkt moeten veel webwinkels steeds gerichter naar personeel zoeken. Enkele webwinkels geven aan sterk in te zetten op arbeidsmarktcommunicatie. Dit betekent dat zij per functiegroep specifieke kanalen inzetten en dat zij potentiële kandidaten op een gerichte manier 'aanspreken'.

- Veel van de **vacatures** waarvoor een **hoog opleidingsniveau** wordt gevraagd verschijnen op de werkenbij-site van de webwinkel zelf. Zoals eerder vermeld, worden ICT'ers daarnaast vaak in het buitenland gezocht. Voor de werving van online marketeers worden soms websites als magnet.me gebruikt. Ook LinkedIn wordt genoemd als wervingskanaal voor hoogopgeleid personeel op de hoofdkantoren van webwinkels.
- De **overige vacatures** verschijnen vaak op specifieke wervingssites, zoals Indeed of Monsterboard (voor onder andere bezorgers). Soms wordt er geworven via een uitzend- of detachingsbureau. Het gaat dan bijvoorbeeld om logistiek medewerkers. Het komt voor dat deze bureaus social media (zoals Facebook) inzetten voor de werving van krachten.

Resumerend: kansen in webwinkels

- Online winkelen wint aan populariteit. Nederlandse webwinkels zetten in 2016 meer dan 8 miljard euro om. Er zijn inmiddels bijna 37 duizend 'pure' webwinkels. Een groot deel van deze omzet wordt gerealiseerd door een klein aantal webwinkelbedrijven.
- Er zijn 48 duizend voltijdbanen (fte) bij webwinkels, ongeveer 62 duizend werkzame personen. Dit is circa 7% van de totale werkgelegenheid in de detailhandel.
- Het merendeel van het personeel werkt in de uitvoering (*operations*). Dit zijn de transport en logistieke krachten en de medewerkers in de klantenservice. Ruim een derde werkt op het hoofdkantoor. Dit zijn voornamelijk hbo of wo-functies.
- Veel webwinkels hebben een relatief jong personeelsbestand. Er werken veel starters, vooral op de hoofdkantoren. Ook worden er studenten ingezet, en dan met name in de piekperiode. De wereld van webwinkels is snel en dynamisch. Er is sprake van een 'jonge cultuur'.
- Tussen 2012 en 2016 groeide het aantal werkzame personen bij webwinkels sterk (+65%). Door uitbreiding van activiteiten en door het hoge personeelsverloop (onder andere omdat er veel studenten werken), ontstaan er veel vacatures. Er zijn bij webwinkels veel baankansen voor werkzoekenden.
- Het gevraagde opleidingsniveau in webwinkels ligt wat hoger dan in de totale retailsector. Toch ontstaan er op elk beroepsniveau wel kansen. Zo is er (grote) vraag naar:
 - Vriendelijke en sterke **bezorgers** (vaak geen opleidingseis);
 - Nauwkeurig werkende **logistieke krachten**, die meedenken met het totale logistieke proces (vaak geen opleidingseis, soms mbo-niveau);
 - **Klantcontactmedewerkers** die denken vanuit de klant (minimaal mbo-niveau);
 - Ervaren **inkopers** (minimaal hbo-niveau);
 - **Ict'ers en dataspecialisten** met specifieke kennis (hbo/wo-niveau).
- Er wordt steeds efficiënter gewerkt in webwinkels. De arbeidsproductiviteit bij webwinkels nam de laatste jaren toe. Dit is het gevolg van schaalvergroting en automatisering/robotisering van het logistieke proces. Hoe ver en hoe snel deze ontwikkeling gaat, is niet duidelijk. Vooralsnog wordt er nog veel werk uitsluitend door mensen gedaan. De gevraagde competenties in de transport en logistiek zijn nog niet drastisch veranderd door technologische ontwikkelingen.
- Verkopers die hun baan verliezen in een fysieke winkel, hebben beperkte baankansen om als verkoper in een webwinkel aan de slag te gaan. Sommige online retailers hebben fysieke winkels of showrooms, maar het benodigde personeel is klein in omvang. Mogelijk kunnen deze verkopers met hun servicegerichte vaardigheden prima in klantcontactberoepen aan de slag.
- In tegenstelling tot de fysieke retail, verschijnen vacatures bij webwinkels uitsluitend online. Veel van de vacatures komen op de werkenbij-site van het bedrijf. Daarnaast worden soms specifieke wervingssites ingezet, en in mindere mate ook sociale media.

Over dit onderzoek

Om meer inzicht te krijgen in de belangrijkste beroepen, competenties en kansen bij webwinkels zijn er interviews gehouden met bedrijven uit de sector. De gesprekken hebben plaatsgevonden tussen augustus en oktober 2017. UWV dankt alle betrokken personen en bedrijven voor hun deelname aan dit onderzoek.

De inzichten uit de gesprekken zijn gecombineerd met cijfers van UWV en externe bronnen (zoals CBS en Panteia).

De resultaten kunnen nuttig zijn voor werkzoekenden, arbeidsbemiddelaars en (HRM) professionals uit de sector.

Zes interviews met bedrijven uit de sector:

Bol.com	<i>Bart Bölger, HR directeur</i>
Coolblue	<i>Jeroen van Rossum, Manager recruitment</i>
Wehkamp	<i>Ellen Rutte, HR manager Advies & services en Ricardo Tesink, HR business partner</i>
fonQ	<i>Kirsten Vermeer, HR manager</i>
Picnic	<i>Michiel Muller, Co-founder</i>
PostNL	<i>Sipke Plat, Senior projectmanager Outsourcing en Personele Concepten</i>

Colofon

Uitgave: UWV Afdeling Arbeidsmarktinformatie en -advies
Inlichtingen: freek.kalkhoven@uwv.nl
Auteur: Freek Kalkhoven