

Verslag desk research

In dit document wordt de doorgenomen literatuur in het kader van de competentieprognosestudie samengevat en ondersteund aan de hand van visuele voorstellingen. Achteraan in het verslag wordt de literatuurlijst weergegeven.

Desk research

Overzicht figuren	2
1 Evoluties	3
1.1 De evoluties in de retailsector.....	3
1.1.1 Veranderend retaillandschap	3
1.1.2 Veranderend consumentengedrag	4
1.1.3 Online verkoopkanaal groeit	5
1.1.4 Automatisatie	6
1.2 De evolutie van werk.....	6
1.2.1 Digitalisering en automatisering	6
1.2.2 War for talent	8
1.2.3 De visie van werknemers.....	9
1.3 De evolutie van de retailmedewerker	9
2. Competenties	12
2.1 Het begrip ‘competentie’	12
2.2 Impact van digitalisering op competenties	12
2.3 Toenemend belang soft skills	16
2.4 De visie van medewerkers.....	20
2.5 Competenties en gendergelijkheid	20
3 HR-beleid	22
3.1 Skill mismatch.....	22
3.2 Actieve loopbanen.....	23
3.3 Employability	24
3.4 Opleiding en training	25
3.4.1 Levenslang leren.....	26
3.4.2 Skillspaspoort	27
Literatuurlijst	29

Overzicht figuren

Figuur 1: Attitude ten opzichte van online shoppen, naar leeftijd. Evolutie sinds 2018

Figuur 2: Automation risk for sales workers

Figuur 3: Goed winkelpersoneel

Figuur 4: Top 10 occupations, employment change (absolute numbers)

Figuur 5: Highest replacement needs (absolute numbers) by occupation

Figuur 6: Highest total job openings (absolute numbers) by occupation

Figuur 7: Level of ICT skills needed to do the job by sector, adult employees, 2014, EU-28

Figuur 8: Incidence of low skills among adults aged 25-64 by type of skills (%)

Figuur 9: Digital skills gap index inputs & pillars

Figuur 10: Wiley 2021 Digital skills gap index ranking

Figuur 11: Definition of soft skills

Figuur 12: Different names proposed to define soft skills

Figuur 13: Matrix van relatieve belangrijkheid en zelf-inschatting vaardigheid soft skills door (ex-) studenten

Figuur 14: Matrix van relatieve belangrijkheid en zelf-inschatting vaardigheid soft skills gescoord door werkgevers

Figuur 15: ESI en EIGE

Figuur 16: ESI en SIGI

Figuur 17: Stimuleren van burgers en organisaties om zich te positioneren op de arbeidsmarkt

Figuur 18: The good jobs strategy

Figuur 19: Transitions to a first job by workplace learning status in education, 2014, EU-28

Figuur 20: Difference in skill needs and mismatch by workplace learning status in education, recent graduates (2005-14), EU-28

Figuur 21: Evolutie van het aantal openstaande vacatures in België

1 Evoluties

Deze literatuurstudie start met een bespreking van de evoluties in de retailsector. Vervolgens komen de veranderingen op gebied van werk aan bod en tot slot worden de wijzigingen met betrekking tot de functie van de retailmedewerker toegelicht.

1.1 De evoluties in de retailsector

Binnen dit onderdeel worden de evoluties in de retailsector besproken en worden volgende onderwerpen behandeld: veranderend retaillandschap, veranderend consumentengedrag, groei van het online verkoopkanaal en automatisatie.

1.1.1 Veranderend retaillandschap

De retailstructuur verandert. De komende tien jaar zou er meer veranderen dan de afgelopen twintig jaar, zo voorspelde het onderzoek Retail2020 re'structure in 2010 al (HBD, 2010). De wijzigingen zouden het gevolg zijn van 5 B's:

- Bereik: iedereen online
- Bronnen: globalisering
- Bevolking: grote groep 65+ (= meer servicegeoriënteerd), aantal (kleine) huishoudens groeit, urbanisatie (verstedelijking), vergrijzend ondernemersbestand
- Besteding: stagflatie in non-food (combo gematigde groei en inflatie), consument wordt prijsgevoeliger, van verbruikseconomie naar gebruikseconomie (anti-wegwerp), vraaguitval vs opkomende markten
- Bewinkeling: toekomst: minder meters, meer rendement

Het onderzoek Retail2020 re'structure (HBD, 2010) voorspelde bovendien onderstaande tien trends voor 2020 in de woon-, mode-, schoenen- en sportbranche.

Trend	Info
1. Individualisme	Maatwerk, persoonlijke benadering, producten, diensten, service afgestemd op de specifieke behoeften, customized artikels
2. Cross channel commerce	Consument wil 24/7 kopen: QR-code, informatiebronnen in de winkel, videomagazine
3. De digitale superconsument	Social media - reviews, info opzoeken
4. Einde van de piramide	Levensverwachting: gevoelsleeftijd vs kalenderleeftijd. Jongeren worden eerder volwassen, meer eenpersoonsgezinnen, etniciteit, impact op productaanbod en werknemers
5. Glocalisering	Inkoop is internationaal (globaal) en consument gaat juist meer voor lokaal, Mondiale strategieën rekening houdend met lokale verschillen
6. Prioritijd	Fun- & runshopping wisselen elkaar af

7. Transparantie	MVO is geen trend meer, maar gewoonste zaak van de wereld; inzamelacties kleding en schoenen, afkomst producten, minder verpakking.
8. Het nieuwe midden	Price/value is middenmarkt geworden. Retail moet kiezen: price/value of high-end. Enkel grote spelers kunnen beide kanten van de markt bedienen. Behoeftte aan vermaak, beleving, storytelling en onthaasting.
9. Consuminderen	Terughoudende consument, inflatie, onzekerheid, prijzen staan onder druk maar toch hoge verwachting consument, solden, kortingen, uitverkoop.
10. Nieuwe markten	Groei ontwikkelingslanden = groei potentiële consumenten.

Kijken we naar recentere studies, dan zien we dat vandaag heel wat van bovenstaande trends hun ingang stevig gevonden hebben in retail, maar dat door de groei in e-commerce en toenemende digitalisering de digitale superconsument sterk aan belang gewonnen heeft. Het internet heeft van deze 'digitale superconsument' een goed geïnformeerde expert gemaakt en zijn invloed op de handelaar en fabrikant vergroot. Dit geldt niet alleen voor jonge consumenten. Ook "nieuwe ouderen" zijn jonger van geest en actiever (Gillis, 2021).

1.1.2 Veranderend consumentengedrag

Een direct gevolg van deze digitale superconsument: de consument bepaalt vandaag zelf wat, hoe en wanneer hij koopt. Dat kan de ene keer in de fysieke winkel zijn, de andere keer online. De klantenreis van de consument verloopt niet langer lineair.

Omnichannel wint aan belang. Fysiek en online omarmen elkaar steeds meer. De fysieke winkel zal hoe langer hoe meer een "onlife ervaring" worden.

Dit heeft echter ook een keerzijde. Showrooming (vooraf in de winkel zich laten informeren, daarna het online gaan kopen) neemt toe. Prijzen vergelijken was dankzij internet nooit zo eenvoudig. Storytelling wordt belangrijk om te vermijden dat consumenten enkel aan showrooming doen.

De consument krijgt zo meer de macht, retail verschuift van een aanbodgestuurde economie naar een vraaggestuurde economie. Bovendien wil de consument niet steeds iets kopen, maar is hij op zoek naar een oplossing. Wil hij een kader ophangen, dan hoeft hij niet noodzakelijk een boor te kopen want dankzij de economie kan hij een boor lenen. Ga je hier in mee als retailer en bied je een boor als dienst aan en niet langer als product? Koopt de consument toch een boor, wat gebeurt er dan wanneer deze stuk gaat? Circulariteit en duurzaamheid worden sleutelbegrippen in de toekomst. Allemaal nieuwe uitdagingen waar een retailer mee om te gaan in zijn propositie.

En als de consument besluit om te gaan shoppen, zoekt hij naar beleving, gemak en comfort tegen een interessante prijs (Gillis et al., 2021). Om de klant te blijven aantrekken dien je als retailondernemer duidelijke meerwaarde te bieden. Wat is je unique selling proposition: hoe onderscheid je je van andere producten en diensten? Wie aan goede storytelling kan zijn klant aan zich binden.

1.1.3 Online verkoopkanaal groeit

De coronacrisis dwong fysieke winkels tot tijdelijke sluiting waardoor e-commerce werd versneld en versterkt. Heel wat zelfstandige handelaren vonden nieuwe manieren om online toch te verkopen tijdens de gedwongen sluiting of het nu via een nieuwe webshop, social media, een online marktplaats of een ander kanaal was. Op het gebied van e-commerce zorgde corona voor een inhaalbeweging bij zelfstandige handelaren. Ook na de lockdown gaf 85% aan de nieuw opgezette kanalen verder te zetten (Gillis et al., 2021). Omgaan met deze nieuwe realiteit vergt andere skillsets van retailmedewerkers.

De integratie tussen de online en offline wereld zet zich verder door. De consument wordt steeds digitaler. 89% van de Vlamingen gebruikt minstens wekelijks een computer. Bij de smartphone is dat zelfs 93% en het valt op dat de smartphone voor meer en meer diensten het voorkeurs scherm is geworden. 60% van de Vlaamse bevolking shopte in 2021 minstens maandelijks online. (Digimeter, 2021).

Ook attitudes met betrekking tot technologie wijzigen (zie figuur 1). Zo zien we dat COVID-19 een sterke invloed had op interesse in digitale technologieën (van 69% in 2020 naar 78% in 2021). Vlamingen gaan ook makkelijker om met technologie. Ook hier zien we de invloed van COVID-19: 65% in 2021 ten opzichte van 56% in 2020. Hierbij valt het grote verschil op tussen digital natives (90%) en 65-plussers (33%). Zo'n 4 op 5 Vlamingen vertrouwt erop dat ze digitale vaardigheden kunnen aanleren. Een zeer kleine minderheid heeft nog moeite met online overschrijvingen of aankopen (Digimeter, 2021). De consument lijkt dus klaar voor de digitalisering van de maatschappij, maar is de retailsector dat ook?

Figuur 1

Attitude ten opzichte van online shoppen, naar leeftijd. Evolutie sinds 2018

		16-24	25-34	35-44	45-54	55-64	65+	Totaal
Online shoppen via erkende platformen is veilig	2018	65%	79%	74%	61%	54%	38%	60%
	2019	75%	73%	67%	64%	52%	41%	60%
	2020	85%	84%	86%	76%	73%	60%	76%
	2021	88%	87%	81%	69%	59%	45%	69%
Online shoppen is gemakkelijker	2018	69%	77%	74%	63%	56%	50%	63%
	2019	73%	81%	79%	72%	59%	53%	68%
	2020	75%	82%	86%	75%	70%	62%	74%
	2021	63%	71%	70%	54%	48%	40%	56%
Online shoppen biedt meer keuze	2018	69%	77%	70%	54%	48%	40%	58%
	2019	74%	77%	71%	63%	48%	39%	60%
	2020	74%	75%	75%	61%	49%	40%	60%
	2021	79%	82%	74%	59%	47%	35%	60%
Wanneer ik online shop vind ik het belangrijk dat de webshop van Belgische oorsprong is	2020	15%	24%	28%	34%	37%	49%	33%
	2021	19%	21%	30%	31%	36%	43%	31%
Ik ga minder vaak fysiek winkelen door de mogelijkheid om online te shoppen	2021	49%	64%	62%	50%	35%	25%	46%
Ik heb voldoende vaardigheden om alles online te kunnen kopen indien dat nodig zou zijn	2021	78%	89%	86%	76%	70%	56%	74%
Ik weet hoe ik kan verifiëren of een online shop betrouwbaar is	2021	69%	76%	66%	53%	43%	30%	53%
Ik ga even vaak winkelen in een fysieke winkel in vergelijking met voor de coronapandemie	2021	51%	53%	46%	47%	54%	55%	51%

In welke mate ga je akkoord met onderstaande stellingen? - (helemaal) akkoord

Noot. Overgenomen uit *Digimeter*, Imec, 2021.

1.1.4 Automatisatie

Retail staat onder druk: niet alleen komen klanten digitaler en beter geïnformeerd winkelen, ook marges worden lager door inflatie, e-commerce, hoge (loon)kosten, grondstofprijzen om maar enkele factoren te noemen (Begley et al., 2020).

Gedreven door de noodzaak om hun marges te vergroten investeren steeds meer retailers in automatisering en kunstmatige intelligentie (AI) om zowel de klant- als de werknemerservaring ervaring te verbeteren (Begley et al., 2020).

In sommige gevallen is het knelpunt een gebrek aan vaardigheden en capaciteiten. Maar een van de grootste uitdagingen is de inertie van een bedrijf. Wie niet automatiseert dreigt achterop te geraken en haalt die achterstand niet meer in. De kunst hierbij is om die processen te automatiseren die het meeste tijds winst opleveren.

Uit onderzoek blijkt dat bijna de helft van activiteiten in retail geautomatiseerd kan worden met bestaande technologie. Toch zal slechts 5% van de jobs bedreigd worden. Eerder gaat het om een evolutie van bestaande jobs en zelfs het creëren van nieuwe jobs door automatisatie (Begley et al., 2020).

Deze technologische transformatie heeft ook een invloed op de medewerkers. Detailhandelaren moeten zich voorbereiden op herscholing op grote schaal. Naarmate de vraag naar fysieke en manuele vaardigheden afneemt, zal de behoefte aan technologische, maar ook sociale en emotionele vaardigheden, snel toenemen in elke sector, inclusief de detailhandel. Retailers hebben drie opties om talent te verwerven: nieuwe medewerkers aannemen, uitbesteden aan freelance of externe partners of huidige werknemers bijscholen. (Begley et al., 2020). Wie het belang van automatisering inziet en voldoende snel reageert zal winnen.

1.2 De evolutie van werk

Binnen het onderdeel 'de evolutie van werk' komen volgende onderwerpen aan bod: digitalisering en automatisering, alsook de war for talent en de visie van werknemers.

1.2.1 Digitalisering en automatisering

Het World Economic Forum (WEF) voerde in 2020 een grootschalig onderzoek uit naar de toekomst op gebied van werk. Taken, jobs en vaardigheden zullen er in 2025 anders gaan uitzien, dit kan verklaard worden door de toenemende automatisatie en de COVID-19 recessie. 45% van de bevraagde werkgevers verwachten dat het werknemersbestand zal afnemen, 34% wil daarentegen net het aantal werknemers uitbreiden. 41% wil meer beroep doen op externe partners voor specifiek omschreven taken.

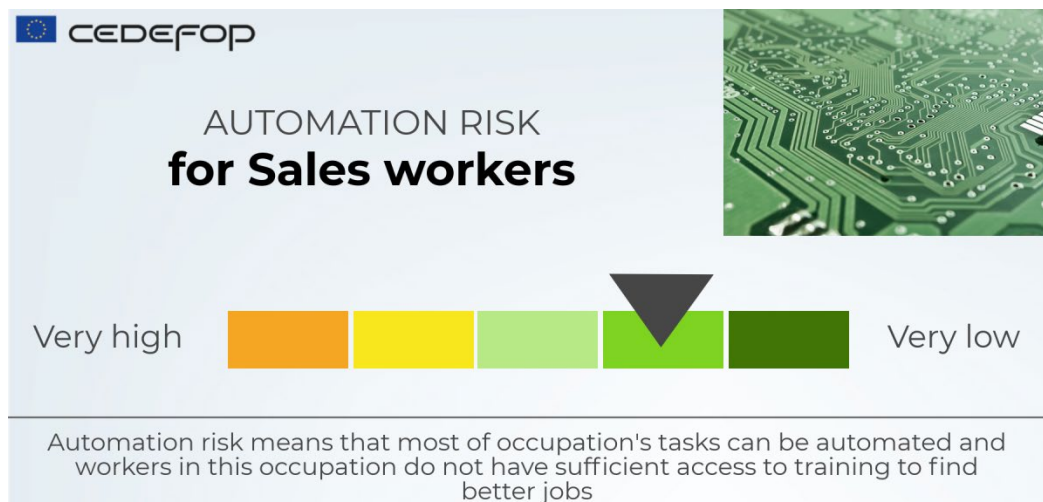
De automatisering zou in België als gevolg hebben dat 14% van de jobs verdwijnt. Daarnaast zou de inhoud van 29% van de functies danig wijzigen. De impact zou het grootst zijn in de industrie, landbouw en de transportsector. De functies waar er een automatiseringsrisico heerst, zijn vaak degene waaraan een lage of middelhoge kwalificatie is verbonden. De invloed van de digitalisering zou vooral de

laaggekwalificeerden treffen die in jobs werken waarbij er geen specifieke competenties nodig zijn. De functies die het meest getroffen worden, zijn degene waarin personen werken die op dit moment het minst vaak een opleiding volgen (Hoge Raad voor de Werkgelegenheid, 2021).

Hoewel technologie een belangrijke invloed heeft op de retailsector, is er een eerder laag automatisatierisico. Dit risico wordt bepaald door het aantal taken dat geautomatiseerd kan worden en door de toegankelijkheid van opleiding en de mogelijkheid om een andere job te vinden. In figuur 2 wordt dit visueel in kaart gebracht (CEDEFOP, 2019).

Figuur 2

Automation risk for sales workers



Noot. Overgenomen uit *Sales workers: skills opportunities and challenges (2019 update)*, CEDEFOP, 2019.

Om het juiste talent aan boord te krijgen (en te behouden) moeten retailers investeren in hogere lonen en voordelen. (Begley et al., 2020). Retailers dienen zich op deze nieuwe situatie voor te bereiden.

De resterende banen in de detailhandel zullen waarschijnlijk beter betaald zijn, met hogere vaardigheden en minder verloop. Naarmate zelfs banen in de detailhandel geavanceerder worden, zal de maatschappij geconfronteerd worden met een bredere vraag: hoe kunnen we betere opleidingen ontwikkelen zodat mensen met enkel basisvaardigheden nieuwe vaardigheden kunnen verwerven en kunnen gedijen in deze nieuwe maatschappij. Detailhandelaren kunnen het voortouw nemen het voortouw nemen bij het beantwoorden van deze vraag (Begley et al., 2020).

De impact van e-commerce op tewerkstelling is vooralsnog onduidelijk (Hermans & Lamberts, 2018).

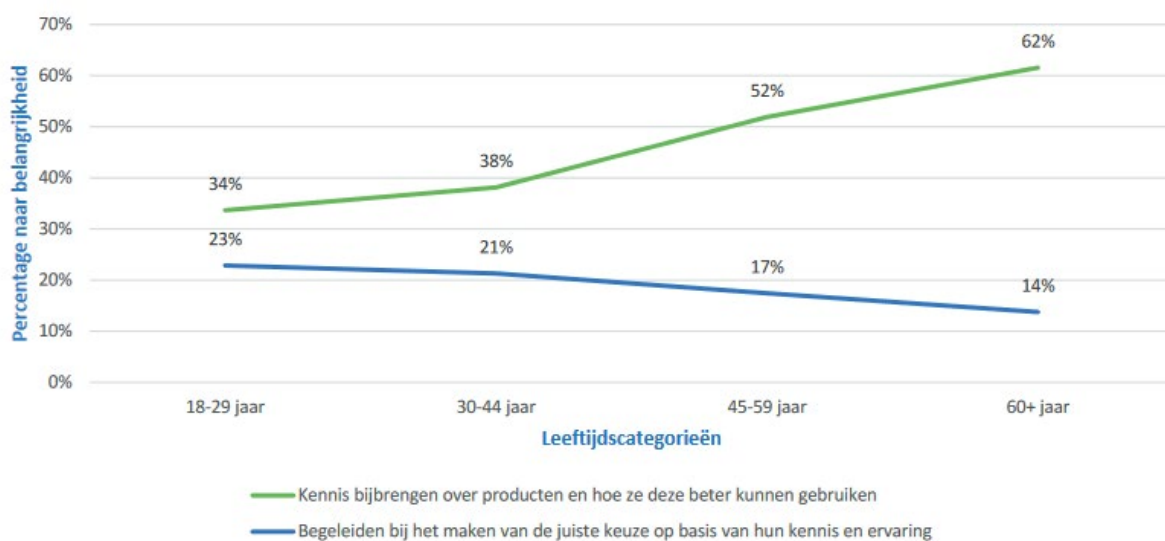
1.2.2 War for talent

Belgische consumenten verwachten dat 1 op de 4 jobs verdwijnen door technologie en online aankopen in de toekomst (QRF Retail, 2017).

Toch blijft winkelpersoneel belangrijk, zie hiervoor figuur 3. Twee derde zou winkelpersoneel missen en 41% zou niet gaan winkelen zonder winkelpersoneel. Hier blijkt zelfs hoe ouder de consument, hoe groter het belang van goed winkelpersoneel. (QRF Retail, 2017) Onvriendelijk en opdringerig personeel schrikt daarentegen af en meer dan de helft zegt dat vriendelijke werknemers stimuleren tot kopen.

Figuur 3

Goed winkelpersoneel



Noot. Overgenomen uit *Winkelmedewerker van de toekomst*, QRF City Retail, 2017.

Geschikt nieuw personeel vinden wordt steeds moeilijker: aanwerven en outsourcen volstaan niet om de lacunes in te vullen waardoor steeds meer retailers hun huidige werknemers bijscholen. In de nabije toekomst komt er een war for talent in retail (Begley et al., 2020).

Dit wordt ook bevestigd in de meest recente studie knelpuntberoepen in Vlaanderen (VDAB, 2022). Winkelmanager kleinhandel, departementsverantwoordelijke winkel en verkoper van voedingsmiddelen detailhandel zijn knelpuntberoepen omwille van kwalitatieve redenen en/of specifieke arbeidsomstandigheden.

1.2.3 De visie van werknemers

PWC onderzocht de visie van 10.000 werknemers omtrent de toekomst van werk (2017). Ze kwamen tot volgende bevindingen.

Zijn werknemers optimistisch over de toekomst van werk?

73% van de ondervraagden is positief over de toekomst.

Gen Z is minder opgewekt over de toekomst dan Millennials. Baby boomers en Gen X hebben er meer vertrouwen in, maar zijn ook minder opgewekt.

Hoe kijken werknemers naar technologie en menselijke vaardigheden?

65% gelooft dat technologie hun jobperspectief zal verbeteren en mannen geloven er meer in dan vrouwen (70%). 75% is zeker dat technologie nooit het menselijke denken zal vervangen. 80% zegt dat menselijke vaardigheden altijd gevraagd zullen blijven.

37% is bezorgd over jobautomatisatie. Lagergeschoolden zijn het meest bezorgd.

Hoe kijken werknemers naar werkstructuren?

60% stelt dat weinig mensen een stabiele, lange termijn-relatie zullen hebben in de toekomst.

47% denkt dat we in de toekomst allemaal onze “personal brand” zullen hebben en werken als vrije spelers.

Wat vinden werknemers belangrijk?

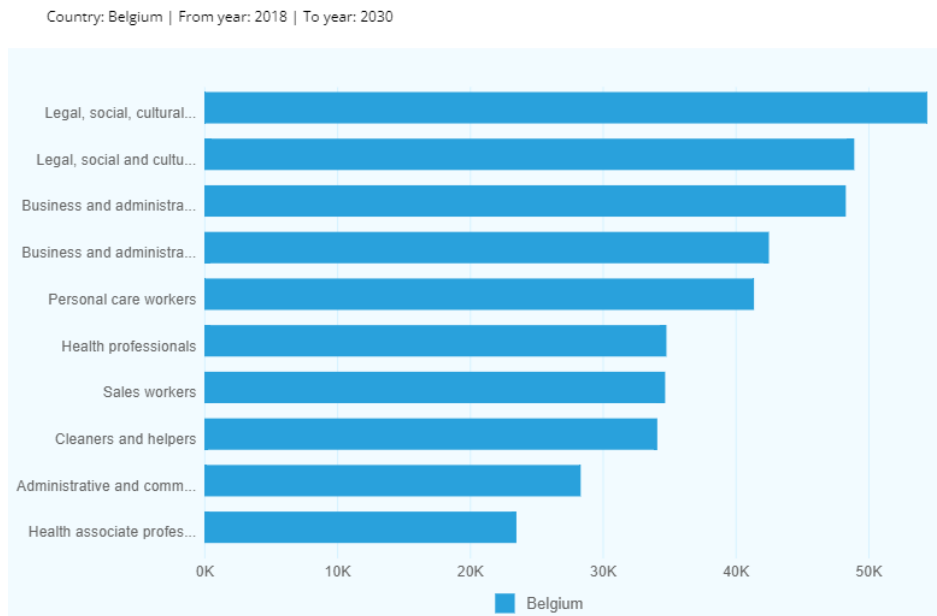
- Sociale impact van de onderneming waarvoor ze werken (75%)
- Werkzekerheid (30%)
- Flexibiliteit en controle (25%)
- Slechts 15% stelt dat werk alleen om geld draait

1.3 De evolutie van de retailmedewerker

CEDEFOP ontwikkelde een website waar de evolutie van beroepen en sectoren per Europees land kan worden nagegaan op basis van verzamelde data uit 2019. Retailmedewerkers vallen onder de brede term ‘sales workers’. Sales workers worden door CEDEFOP gedefinieerd als zijnde personen die goederen verkopen (op een markt), werken als shopmedewerker of kassamedewerker, instaan voor deur-aan-deur verkoop, fungeren als baliemedewerker of werken in een call center. In figuur 4, 5 en 6 kan teruggevonden worden hoe het beroep van sales worker zal evolueren naar 2030 toe in België. Uit de gegevens blijkt dat er een hoog aantal vacatures als sales worker zal openstaan. Daarnaast is er een hoge nood is aan nieuwe personen die naar de sector overstappen. Een verklaring hiervoor kan zijn dat er vele personen zijn die de job niet meer uitoefenen, bijvoorbeeld door pensionering.

Figuur 4

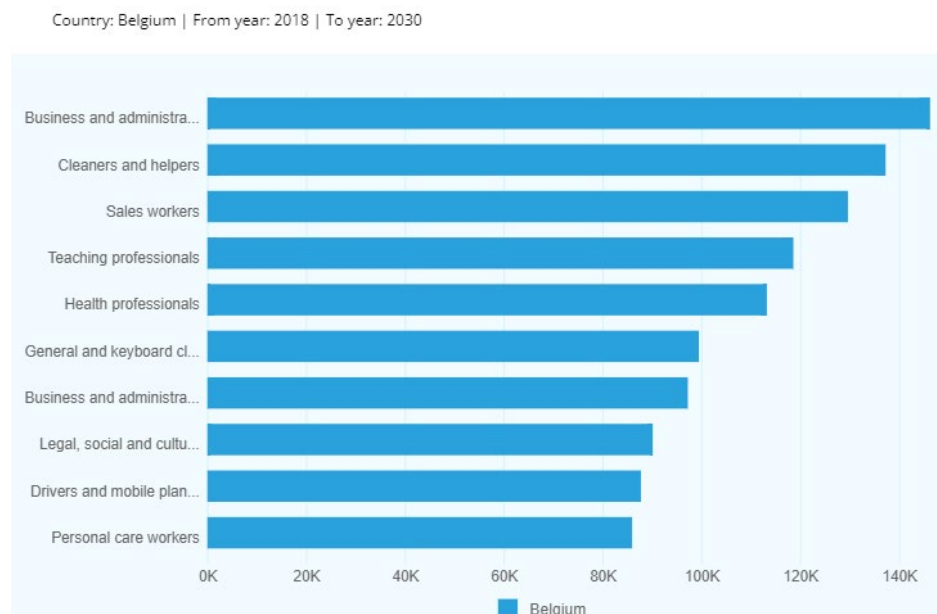
Top 10 occupations, employment change (absolute numbers)



Noot. Overgenomen uit *Sales workers: skills opportunities and challenges (2019 update)*, CEDEFOP, 2019.

Figuur 5

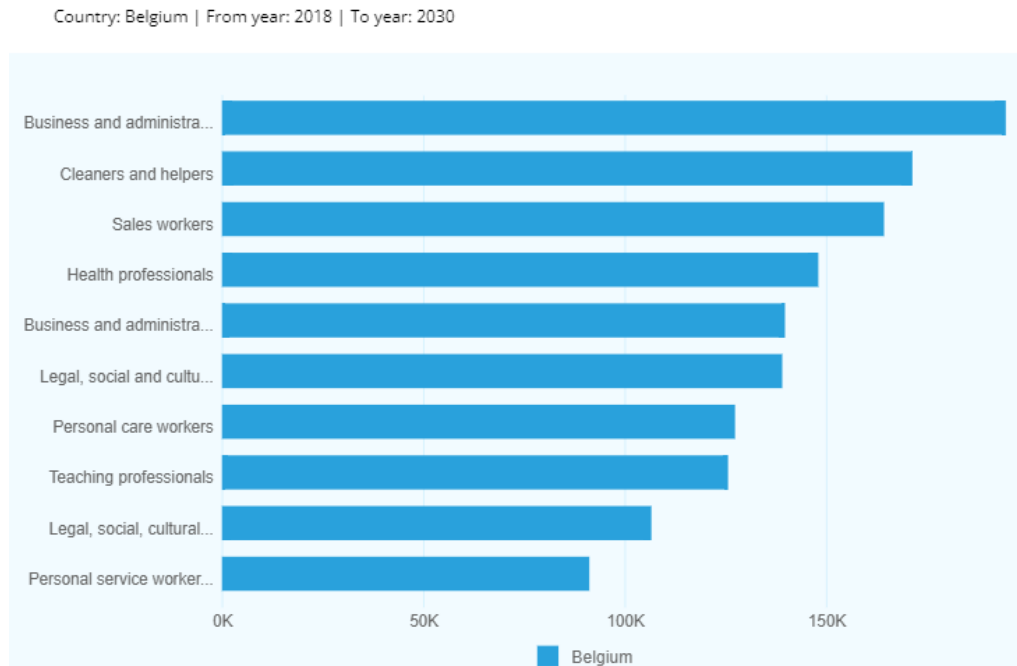
Highest replacement needs (absolute numbers) by occupation



Noot. Overgenomen uit *Sales workers: skills opportunities and challenges (2019 update)*, CEDEFOP, 2019.

Figuur 6

Highest total job openings (absolute numbers) by occupation



Noot. Overgenomen uit *Sales workers: skills opportunities and challenges (2019 update)*, CEDEFOP, 2019.

Verder is er een spanningsveld merkbaar tussen twee tegengestelde trends: polyvalentie versus generalisatie. Enerzijds blijkt dat de retailmedewerker steeds flexibeler moet zijn naar het takenpakket toe en in die zin een breder aantal taken moet uitvoeren, dus polyvalenter wordt. Anderzijds is er ook een tegenovergestelde trend merkbaar, waarbij een retailmedewerker net een specialist dient te zijn in het vakgebied en zich nog meer gaat toespitsen op bepaalde taken en productgamma's.

Polyvalentie kan een positieve evolutie zijn voor de medewerker zelf gezien het leidt tot meer variatie. Het mag echter niet als kostendrukkende maatregel of om onderbezetting op te vangen worden ingezet want dan heeft het geen dergelijk effect. Het is cruciaal om aandacht te besteden aan de leermogelijkheden, jobtevredenheid, arbeidskwaliteit en betrokkenheid (Hermans & Lamberts, 2018).

Specialisatie zal vooral cruciaal zijn voor de winkels die de zogenaamde high road strategie toepassen. Dit houdt in dat men klanten de ultieme winkelervaring wil bieden en zich richt tot een hoger segment. Om dit waar te maken zijn gespecialiseerde profielen nodig (Hermans & Lamberts, 2018).

Verder wijzen Hermans & Lamberts (2018) op deskilling, omwille van de verminderende complexiteit van de taken in de retail. Zo zou er te weinig aandacht worden geschonken aan het ontwikkelen van generieke skills die de persoon in de volgende job kunnen helpen. De focus ligt voornamelijk op klantgerichtheid en soft skills, en in de non-food sector ook op technische kennis.

2. Competenties

Binnen dit hoofdstuk worden volgende topics behandeld: het begrip competentie, de impact van digitalisering op competenties, het toenemend belang van soft skills, de visie van medewerkers en tot slot competenties en gendergelijkheid.

2.1 Het begrip 'competentie'

Kuijpers (2003) definieert dat een competentie bestaat uit een geheel van kennis, vaardigheden en attitudes die een persoon nodig heeft om een functie uit te oefenen. Daarbij kan een onderscheid gemaakt worden in verschillende types van competenties, namelijk: functionele competenties, leercompetenties en loopbaancompetenties.

Functionele competenties zijn degene die iemand nodig heeft om een job op een succesvolle wijze uit te voeren. Deze kunnen zowel specifiek gericht zijn op een bepaalde job als meer generiek (toepasbaar in diverse functies) (Kuijpers, 2003).

Leercompetenties dragen ertoe bij dat iemand nieuwe functionele competenties kan ontplooiën (Kuijpers, 2003).

Loopbaancompetenties heeft iemand nodig om functionele en leercompetenties te sturen. Aan deze laatste competentie wordt vaak weinig aandacht geschonken en dat is zeker onterecht gezien werknemers niet langer hun hele loopbaan bij eenzelfde werkgever spenderen. Een voorbeeld van een loopbaancompetentie is dan ook: loopbaanreflectie (Kuijpers, 2003).

2.2 Impact van digitalisering op competenties

De digitalisering heeft vanzelfsprekend een grote impact op de vereiste competenties van een retailmedewerker. Deze worden binnen dit onderdeel besproken.

Klaiber et al. (2015) benadrukken dat er steeds meer data beschikbaar is en dat het een grote uitdaging is om hier op een succesvolle wijze mee om te springen. Zo geven ze als voorbeeld dat de klant in bepaalde gevallen soms beter op de hoogte is van het productaanbod dan de werknemer zelf. Productkennis vormt hierdoor een belangrijke competentie.

Daarnaast zijn er bij retailers noden op gebied van datamanagement en -analyse. De vraag is maar of deze competenties bij de retailer zelf aanwezig moet zijn, of dat dit best kan worden uitbesteed. In elk geval is het voor winkeliers cruciaal om te investeren in hun werknemers en ervoor te zorgen dat zij levenslang blijven leren. Verder vormt ook een doordacht retentiebeleid waarbij er aandacht wordt besteed aan talent aantrekken en behouden een kritische succesfactor (Klaiber et al., 2015).

Westerhuis (2022) sluit bij bovenstaande visie aan door te stellen dat retailmedewerkers steeds meer dienen te beschikken over kennis van (nieuwe) technologie. Dit wordt veroorzaakt door het feit dat winkels alsmat meer technologisch zijn uitgerust. Verder wordt data ook gebruikt om inzichten te verwerven in het shoppinggedrag van de klant. Maar ook het voorraadbeheer en betalingssystemen zijn steeds meer technologisch getint.

ESF Competentieprognosestudie Scope 11114 Retail

Verder schat Westerhuis (2022) in dat de technologische evoluties, robotisering en digitalisering, er toe kunnen leiden dat het werk op een efficiëntere wijze kan worden uitgevoerd waardoor er minder mankracht nodig is.

Een bevraging uitgevoerd door het European Centre for the Development of Vocational Training (CEDEFOP) in 2014 bij 48 676 personen onthult dat meer dan zeven op 10 Europeanen ICT-vaardigheden nodig hebben in hun job, waarvan vijf op 10 personen stellen dat ze gemiddelde ICT-vaardigheden nodig hebben en twee op 10 oordelen dat ze basis ICT-vaardigheden nodig hebben.

Basis ICT-vaardigheden werden daarbij gedefinieerd als zijnde: een computer, tablet of mobiel device kunnen bedienen voor zaken zoals e-mailen of internetgebruik (CEDEFOP, 2014).

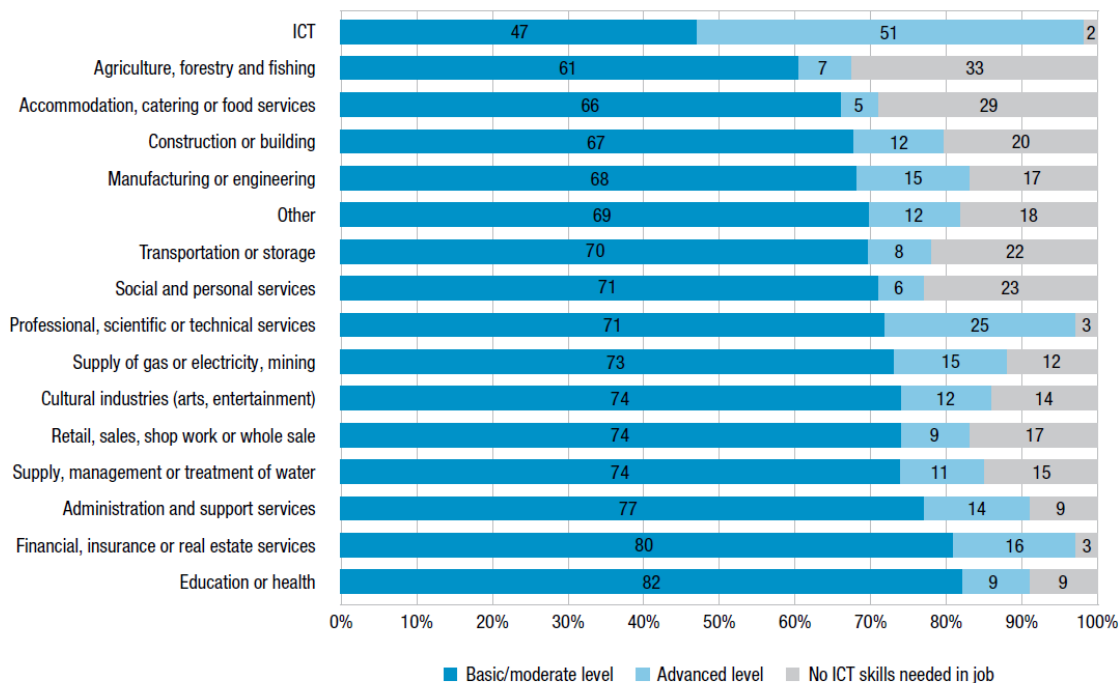
Gemiddelde ICT-vaardigheden werden omschreven als zijnde: gebruik maken van een tekstverwerker of rekenblad (CEDEFOP, 2014).

Bij drie op 10 werknemers is er een tekort aan digitale vaardigheden. Anderzijds, bij de helft van de werknemers in laaggeschoolde jobs is er geen noodzaak om over ICT-vaardigheden te beschikken (CEDEFOP, 2014).

Specifiek voor de retailsector zijn de cijfers als volgt: 74% van de werknemers dient over een basis tot gemiddeld niveau te beschikken, van 9% wordt een doorgedreven niveau verwacht en 17% van de werknemers heeft geen ICT-vaardigheden nodig (zie ook figuur 7) (CEDEFOP, 2014).

Figuur 7

Level of ICT skills needed to do the job by sector, adult employees, 2014, EU-28



NB: Share of valid responses to the question: 'Which of the following best describes the highest level of information communication technology skills required for doing your job?'

Noot. Overgenomen uit *Cedefop European skills and job survey (ESJS)*, CEDEFOP, 2014.

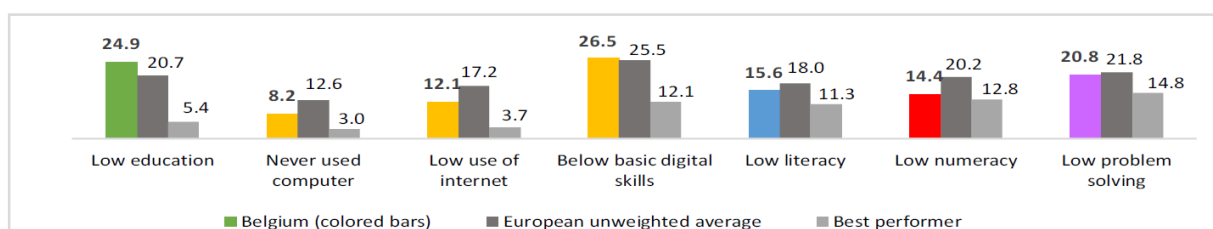
ESF Competentieprognosestudie Scope 11114 Retail

Recent onderzoek dat werd uitgevoerd door CEDEFOP in 2020 brengt de situatie voor België in kaart, zie figuur 8. In ons land is er een groot aantal laaggeschoolden (25%) t.o.v. het ongewogen gemiddelde EU en de best presterende landen (zie ook onderstaande figuur). Er zijn wel minder volwassenen die nog nooit een computer gebruikten (8%) en weinig gebruik maken van het internet (12%) t.o.v. ongewogen gemiddelde van de EU.

Er is een kleiner aantal met digitale basisvaardigheden dan ongewogen gemiddelde EU. Verder vertoont tussen de 36,5% en 44,2% van de Belgische volwassenen, ofwel 2,2 tot 2,6 miljoen volwassenen in België potentieel voor om- en bijscholing (afhankelijk van de maatstof die gebruikt wordt voor digitale vaardigheden). Dit is met andere woorden een grote bevolkingsgroep waarbij er opportuniteiten zijn om de competenties te versterken.

Figuur 8

Incidence of low skills among adults aged 25-64 by type of skills (%)



Note: European average: unweighted average of EU28+ countries for which data are available. Best performer countries (those with reliable data) with the lowest share of low-skilled adult population aged 25-64. Best performer: Low education (LT), Never used computer (NL), Low use of Internet (FI), Below basic digital skills (LU), Low literacy (FI), Low numeracy (CZ), Low problem solving in technology-rich environments (NO)

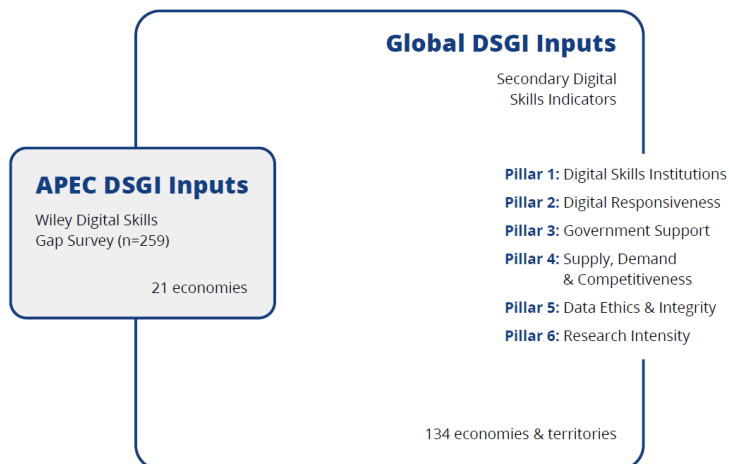
Noot. Overgenomen uit *Empowering adults through upskilling and reskilling pathways*, CEDEFOP, 2020.

Ook onderzoek uitgevoerd door Wiley (2021) toont aan dat er nog werk aan de winkel is op gebied van digitale vaardigheden. Uit hun bevraging, die werd uitgevoerd bij werkgevers, overheidsmedewerkers en trainers uit de 21 APEC landen, blijkt dat slechts 4,2% volledig tevreden is met het niveau en de beschikbaarheid van digitale vaardigheden. Daarnaast voerde Wiley ook een grootschalig onderzoek uit waarbij 134 economieën in kaart werden gebracht, met als doel om de digitale mismatch in kaart te brengen. Ze hanteerden hiervoor 6 pijlers die in figuur 9 zijn terug te vinden. Het doel van deze methodologie is om inzicht te bieden in de digitale kloof en concrete handvaten om deze aan te pakken.

Op basis van de zes pijlers werd een ranking opgemaakt (zie figuur 10). België is terug te vinden op plaats 22 en behaalde een score van 6,5. Opvallend is dat buurland Nederland op de 8^{ste} plaats staat met een score van 7,2. Dit geeft aan dat er toch nog enige marge tot verbetering mogelijk is (Wiley, 2021).

Figuur 9

Digital skills gap index inputs & pillars



Noot. Overgenomen uit *Digital skills gap index 2021*, Wiley, 2021.

Figuur 10

Wiley 2021 Digital skills gap index ranking

1.	Singapore	7.8	21.	Austria	6.5
2.	United Arab Emirates	7.5	22.	Belgium	6.5
3.	Finland	7.5	23.	Canada	6.5
4.	Qatar	7.3	24.	France	6.4
5.	Sweden	7.3	25.	Oman	6.4
6.	Norway	7.2	26.	United States	6.3
7.	Luxembourg	7.2	27.	Iceland	6.3
8.	Netherlands	7.2	28.	Saudi Arabia	6.3
9.	United Kingdom	7.2	29.	Portugal	6.3
10.	Malaysia	7.2	30.	New Zealand	6.2
11.	Switzerland	7.2	31.	Azerbaijan	6.2
12.	Israel	7.1	32.	Brunei Darussalam	6.1
13.	Chinese Taipei	7.1	33.	Australia	6.1
14.	Germany	7.1	34.	Bahrain	6.1
15.	Republic of Korea	7.0	35.	Russia	6.0
16.	Estonia	7.0	36.	Japan	5.9
17.	Denmark	6.8	37.	Spain	5.9
18.	China	6.7	38.	Lithuania	5.8
19.	Hong Kong, China	6.6	39.	Cyprus	5.7
20.	Ireland	6.5	40.	Slovenia	5.7

High performers by region

Americas:
Canada, US

Asia Pacific:
Singapore, Malaysia, Chinese Taipei

Europe:
Finland, Sweden, Norway

Middle East & Africa:
UAE, Qatar, Israel

Noot. Overgenomen uit *Digital skills gap index 2021*, Wiley, 2021.

2.3 Toenemend belang soft skills

Hierboven werd de impact van de digitaliseringstrend op competenties besproken. Daarnaast blijkt uit de literatuur nog een andere evolutie, namelijk het steeds groter wordend belang van soft skills.

Soft skills worden gedefinieerd als (inter)persoonlijke vaardigheden. Ze worden gezien als essentieel om te kunnen slagen in een bepaalde functie. De tegenhanger van soft skills, zijn de hard skills. Deze verwijzen naar de vaardigheden om een bepaalde taak uit te voeren (Cimatti, 2016).

Binnen de brede noemer soft skills, kan een onderscheid worden gemaakt tussen intra- en interpersoonlijke competenties. Intrapersoonlijke competenties zijn degene die refereren naar de persoon zelf, zoals zelfbewustzijn en self management. Interpersoonlijke competenties verwijzen naar de sociale component en bevatten het sociale bewustzijn en het beheren van relaties (zie figuur 11).

Doorheen de jaren is er een hele evolutie merkbaar aangaande de benaming van soft skills. Zo startte dit in 1993 met de verwoording 'life skills' (zie figuur 12).

Figuur 11

Definition of soft skills



Noot. Overgenomen uit *Self awareness and emotional intelligence*, Kingsley, 2015.

Figuur 12

Different names proposed to define soft skills



Noot. Overgenomen uit *Comparative analysis on the state of the art of Soft Skill identification and training in Europe and some Third Countries*, Cinque, 2015.

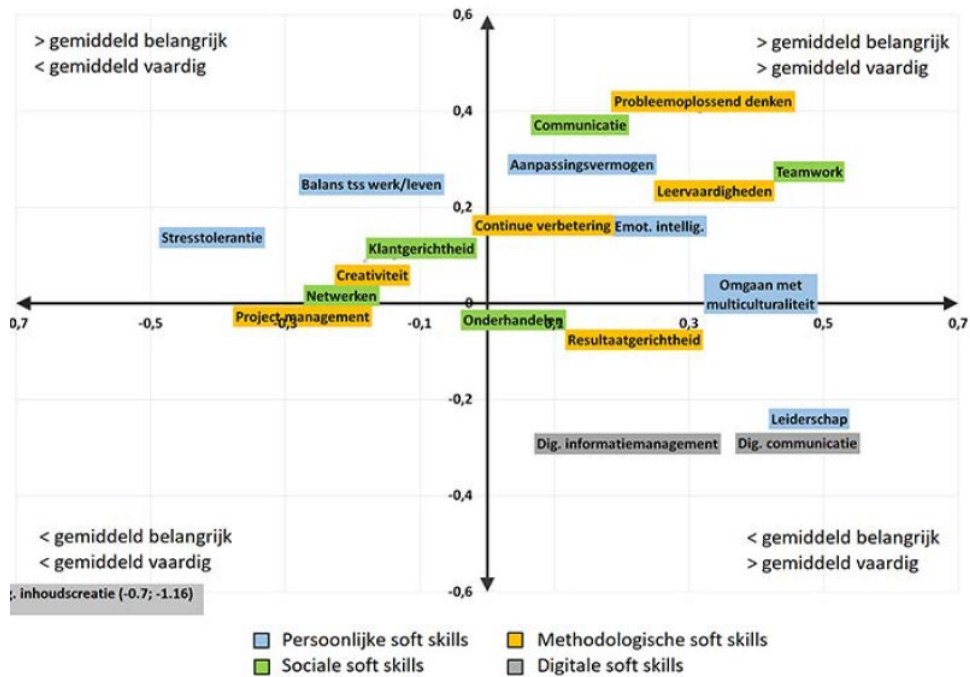
Een soft skill die in de toekomst aan belang wint is het kunnen omgaan met ambigue en onzekere situaties, in het Engels: TOA, tolerance of ambiguity, genoemd. Personen die over deze vaardigheid beschikken zouden er beter in zijn om uit hun comfortzone te durven treden en gecalculerde risico's te nemen. Dit hangt onder andere samen met meer proactief en efficiënt handelen, probleemoplossende vaardigheden en creativiteit. Personen die over TOA beschikken, hebben vaak volgende eigenschappen: kunnen beslissingen maken op basis van intuïtie, focus ligt op mogelijkheden, niet bang zijn voor het onbekende, nieuwsgierigheid, aanvaarden veranderingen in hun omgeving (Albertini, 2022).

Kerckhof et al. (2021) brachten de visie van werkgevers en studenten met betrekking tot soft skills in kaart. Beide groepen zijn overtuigd over het belang ervan en schuiven volgende soft skills naar voor: probleemoplossend denken, communicatie, teamwerk en aanpassingsvermogen.

Verder ervaren studenten ook de behoefte aan persoonlijke skills, zoals tolerantie voor stress. Dit stemt overeen met de visie van Albertini (2022). De steeds complexer wordende VUCA-wereld van vandaag de dag maakt dat dergelijke competenties aan belang zullen winnen naar de toekomst toe. De wereld verandert immers steeds sneller. Dit impliceert dat het leren niet stopt na het afstuderen, want geen enkel curriculum kan inzetten op alle nodige competenties die men een heel werkleven lang zal nodig hebben. In figuur 13 en 14 kunnen de antwoorden van de studenten en werkgever teruggevonden worden (Kerckhof, 2021).

Figuur 13

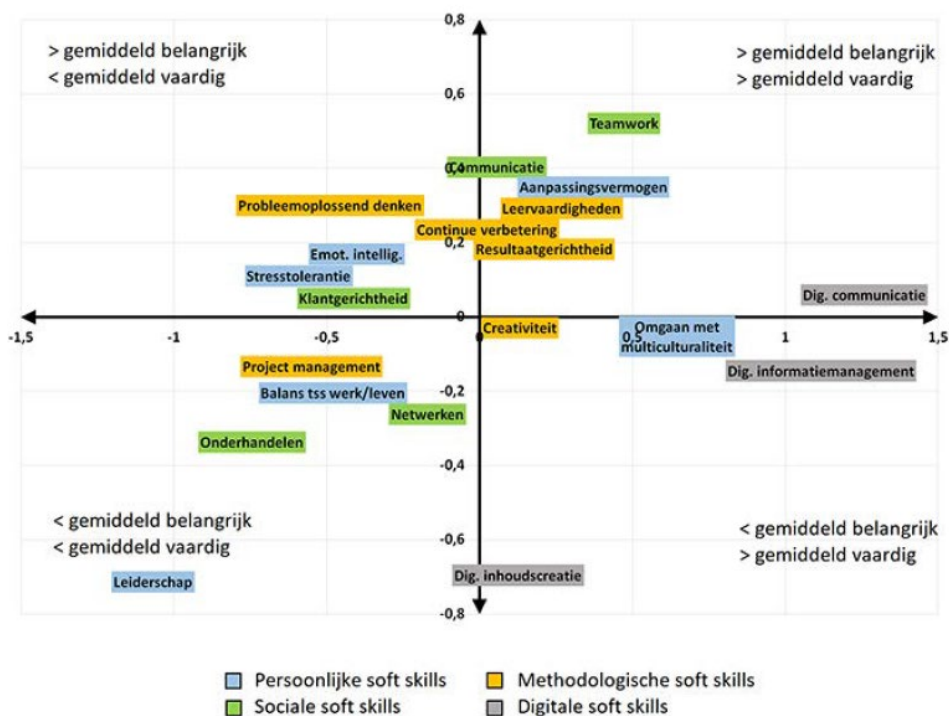
Matrix van relatieve belangrijkheid en zelf-inschatting vaardigheid soft skills door (ex-)studenten



Noot. Overgenomen uit *Soft skills voor toekomstig werk: welke ontwikkelingsnoden ervaren studenten en hoe zien werkgevers dit (anders)?*, Kerckhof et al., 2021.

Figuur 14

Matrix van relatieve belangrijkheid en zelf-inschatting vaardigheid soft skills gescoord door werkgevers



Noot. Overgenomen uit Soft skills voor toekomstig werk: welke ontwikkelingsnoden ervaren studenten en hoe zien werkgevers dit (anders)?, Kerckhof et al., 2021.

50% van alle werknemers hebben tegen 2025 herscholing nodig volgens het Future of Jobs report dat werd uitgebracht door het World Economic Forum (2020). Kritisch en probleemoplossend denken zijn de skills waarvan werkgever aangegeven dat deze aan belang zullen winnen. Self management skills zoals leervermogen, veerkracht, omgaan met stress en flexibiliteit vormen nieuwe skills die hoog op de agenda staan. Dezelfde studie toont aan dat 37% van de young professionals die in de retailsector werkt, de retailsector aanschouwt als een startpunt, als een opstap naar een job in een andere sector.

PWC voerde in 2017 een grootschalig onderzoek bij 10.000 werknemers omtrent hun visie op de toekomst van werk. 54% van de ondervraagden voelt dat hij alle vaardigheden heeft die nodig zijn voor de rest van zijn carrière. Mannen (58%) zijn hierover veel zelfzekerder dan vrouwen (49%). 45% is klaar om nieuwe vaardigheden te leren en zich te herscholen om tewerkgesteld te kunnen worden in de toekomst. Oudere mensen zijn hier minder zeker over. 75% van de ondervraagden is het eens dat scholing hun eigen verantwoordelijkheid is en ze zelf moeten instaat om hun vaardigheden aan te scherpen.

De soft skills die de bevrageden aangeven te bezitten zijn: probleemoplossing, creativiteit, innovatie, leiderschap en aanpassingsvermogen. Dit zijn ook de skills die CEO's het meest begeren volgens de studie "20th CEO survey". Het is mogelijk dat de bevragede CEO's en de bevrageden bij deze studie een andere invulling geven aan de begrippen en er dus een discrepantie is tussen vraag en aanbod. De CEO's geven namelijk aan dat deze skills moeilijk te vinden zijn, terwijl de mensen in de studie van PWC zeggen deze te bezitten (2017).

In 2018 voerde PWC een vervolgstudie uit en werden volgende competenties als cruciaal naar voor geschoven: probleemoplossend denken, leiderschap, emotionele intelligentie, empathie, creativiteit en aanpassingsvermogen. Routinematige, repetitieve jobs zullen verdwijnen onder invloed van megatrends zoals: technologie, demografie, snelle verstedelijking, verschuivingen in economische macht, klimaatverandering en schaarse grondstoffen. Voor bedrijven wordt de grootste uitdaging om de personen met de juiste vaardigheden aan te trekken en te behouden. Voor individuen is het cruciaal om de competenties te identificeren die ze zullen nodig hebben en te bepalen hoe ze deze kunnen ontwikkelen.

De competenties die werkgevers vragen van de kandidaten zijn divers: klantvriendelijkheid tonen, passen bij het imago van het bedrijf, affiniteit met het product ervaren, kunnen werken met nieuwe technologieën, talenkennis bezitten, Daarnaast maken de specifieke arbeidsomstandigheden het moeilijk om geschikte kandidaten te vinden: lage lonen, deeltijds werk, weekendwerk en wisselende uurroosters schrikken de sollicitanten af. Er is een groot verloop – dat is trouwens voor de meeste verkopersberoepen zo (VDAB, 2022). Vacatures voor "kleinere" deeltijdse jobs zijn weinig gegeerd, behalve door flexijob-werknemers.

Van medewerkers in retail wordt verwacht dat ze innovatief werken, zelfstandig zijn en bottom-up kunnen communiceren. In ruil willen ze flexibeler kunnen werken. Werknemers vragen coaching, training en erkenning om met deze nieuwe uitdagingen te leren omgaan (Retailtrends, 2020).

2.4 De visie van medewerkers

PWC (2017) bracht de visie van 10.000 werknemers omtrent competenties in kaart en kwam tot volgende bevindingen:

- 54% voelt dat hij alle vaardigheden heeft die nodig zijn voor de rest van zijn carrière. Mannen (58%) zijn hierover veel zelfzekerder dan vrouwen (49%).
- 50% denkt dat ze STEM-vaardigheden hebben (Science, Technologie, Engineering, Math).
- 45% is klaar om nieuwe vaardigheden te leren en zich te herscholen om tewerkgesteld te kunnen worden in de toekomst. Oudere mensen zijn hier minder zeker over.
- 75% is het eens dat scholing hun eigen verantwoordelijkheid is en ze zelf moeten instaat om hun vaardigheden aan te scherpen.
- De soft skills die de bevroagden aangeven te bezitten zijn: probleemoplossing, creativiteit, innovatie, leiderschap en aanpassingsvermogen. Dit zijn ook de skills die CEO's het meest begeren volgens de studie "20th CEO survey". Het is mogelijk dat de bevroagde CEO's en de bevroagden bij deze studie een andere invulling geven aan de begrippen en er dus een discrepantie is tussen vraag en aanbod. De CEO's geven namelijk aan dat deze skills moeilijk te vinden zijn, terwijl de mensen in de "Future of work study" zeggen deze te bezitten.
- Millenials zijn het zekerst over hun ondernemingszin. Baby boomers en Gen Z zijn het minst zeker.
- 69% denkt dat hij leiderschapskwaliteiten heeft.
- 80% van de vrouwen zegt dat ze over emotionele intelligentie beschikt ten opzichte van 72% van de mannen.

2.5 Competenties en gendergelijkheid

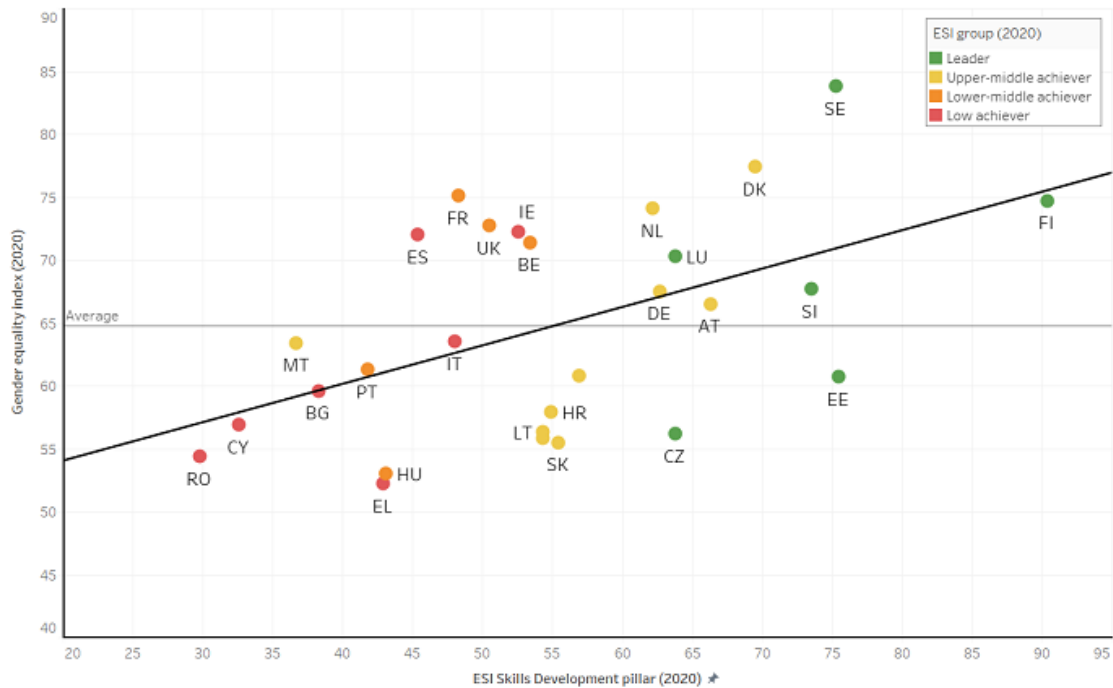
CEDEFOP brengt gendergelijkheid in verband met competentiesystemen. Landen die sterk inzetten op competentieontwikkeling, scoren ook beter op vlak van gendergelijkheid. Dit is mede te verklaren door de socio-economische resultaten die het oplevert. CEDEFOP bracht dit in kaart met behulp van drie maatstaven, namelijk: European Skills Index (ESI), Social Institutions and Gender Index (SIGI) en European Gender Equality Index (EGEI) (CEDEFOP, 2020).

Figuur 15 geeft de ESI en EIGE weer en toont aan dat landen die inzetten op competentieontwikkeling door middel van opleiding en andere leervormen, hoger scoren op gendergelijkheid. Bijvoorbeeld: Zweden, Finland en Denemarken beogen een gezonde combinatie van het ouderschap, opleiding en werken, waarbij vrouwen worden aangezet om niet louter te focussen op actief zijn op de arbeidsmarkt maar ook hun competenties te ontwikkelen. Het onderzoek van CEDEFOP toont aan dat er een causale relatie bestaat tussen competentieontwikkeling en gendergelijkheid die overigens in beide richtingen werkzaam is (CEDEFOP, 2020).

Figuur 16 brengt de ESI en SIGI visueel in kaart. De SIGI baseert zich op het bestaan van discriminerende wetten, attitudes en praktijken die vrouwen ervan weerhouden om dezelfde rechten uit te oefenen en gelijke kansen op de arbeidsmarkt te benutten. De grafiek geeft een negatieve correlatie tussen de ESI en SIGI weer, wat betekent dat hoe meer een land investeert in competentieontwikkeling, hoe minder er wordt gediscrimineerd ten aanzien van vrouwen (CEDEFOP, 2020).

Figuur 15

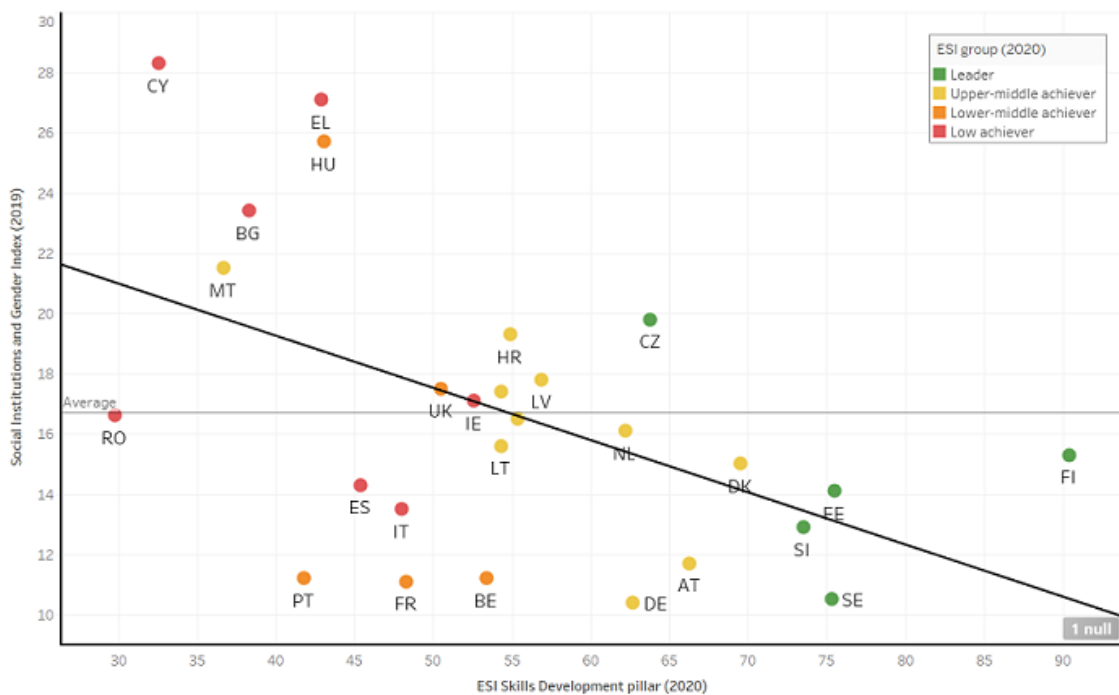
ESI en EIGE



Noot. Overgenomen uit *Cedefop links gender equality to better skills systems*, CEDEFOP, 2020.

Figuur 16

ESI en SIGI



Noot. Overgenomen uit *Cedefop links gender equality to better skills systems*, CEDEFOP, 2020.

Het World Economic Forum (2020) voorspelt dat de ongelijkheid verder zal toenemen wanneer er geen proactieve inspanningen worden geleverd. Jobs met een lager inkomen, jobs uitgeoefend door vrouwen en jongeren worden namelijk sterker getroffen door de impact van technologie en de recessie ten gevolge van de pandemie.

Kittly Koelemeijer, hoogleraar Marketing & Retailing aan Nyenrode Business Universiteit, ziet kansen voor vrouwen in retail mede dankzij de digitale revolutie. Volgens haar zorgen verminderde hiërarchie, meer openheid en bottom-up besluitvorming voor een meer inclusieve cultuur waar vooral vrouwelijke millennials baat bij hebben. Zij tonen meer lef dan hun oudere collega's. Krijgen ze onvoldoende flexibiliteit, erkenning, coaching of training? Dan veranderen deze millennials van job. Ook heeft slechts zeventien procent van de Nederlandse startups minimaal één vrouwelijke oprichter, blijkt uit onderzoek van TechLeap.nl. De uitdaging wordt meer vrouwelijke ondernemers aan te trekken. (Retailtrends, 2020).

3 HR-beleid

Veranderende competenties vergen dat organisaties hun personeelsbeleid op een andere wijze vormgeven. Binnen dit onderdeel komen volgende onderwerpen aan bod: skill mismatch, actieve loopbanen, employability en tot slot opleiding en training.

3.1 Skill mismatch

Skill mismatch kan worden gedefinieerd als het niet afgestemd zijn van vraag en aanbod op gebied van skills. Enkele voorbeelden hiervan zijn: werkloosheid, moeilijkheden met het vinden van medewerkers, onder- of overkwalificatie voor de job die men uitvoert. Dit heeft uiteenlopende gevolgen op individueel en maatschappelijk vlak, zowel vanuit een sociaal als economisch perspectief (CEDEFOP, 2018).

Kleine bedrijven zijn nog meer dan grote organisaties afhankelijk van het huidige personeelsbestand en ondervinden meer moeilijkheden bij het aantrekken van competenties van buitenaf, bijvoorbeeld door het aanwerven van nieuwe medewerkers. Ook is het takenpakket van werknemers in kleine bedrijven vaak breder. Bedrijven focussen te sterk op de harde skills en minder op de soft skills. In kleinere ondernemingen wordt er te weinig aandacht besteed aan het vormen van een lange termijnvisie aangaande competenties. In grotere bedrijven gebeurt dit wel, maar vormt het toepassen van de strategie dan weer een mogelijk obstakel (van Barneveld-Biesma, et al., 2020).

Westerhuis (2022) raadt retailers aan in te zetten op een hogere verloning om op die manier meer kandidaten aan te trekken voor de vele openstaande functies. Daarnaast kan ook het aandacht geven aan persoonlijke waardering, het verantwoordelijkheidsgebied uitbreiden, opleidingen aanbieden en de balans werk-privé waarborgen, leiden tot een hogere aantrekkelijkheid van het beroep.

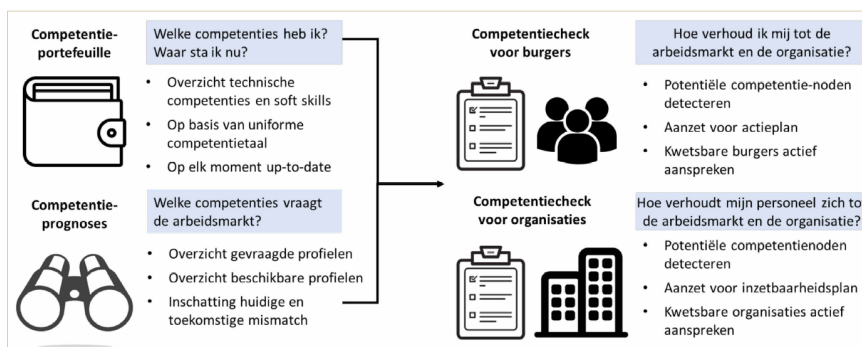
3.2 Actieve loopbanen

De Vos et al. (2021) stellen dat binnen een optimaal werkende arbeidsmarkt, actieve loopbanen een cruciale factor vormen. Actieve loopbanen houden concreet in dat er flexibiliteit is in het bewegen binnen een job, maar ook tussen jobs. Bewegen binnen een job kan betekenen dat iemand een opleiding of loopbaanbegeleiding volgt, of het kan zijn dat iemand overstapt naar een andere functie of de switch maakt van werkloosheid naar een job. Voor het individu betekent deze beweging dat de competenties worden aangescherpt en dit komt dan weer de employability ten goede. Het kan ook bijdragen tot het heroriënteren naar een ander jobdomein of sector. Voor de samenleving is deze beweging nodig omdat het de kwalitatieve mismatch aanpakt (tussen verouderende en nieuwe competenties en functies). Daarnaast kan er op deze manier ook werkloosheid worden tegengegaan en kunnen werknemers langer en op een meer gemotiveerde wijze aan de slag blijven. De diverse veranderingen die er momenteel zijn in onze samenleving (digitalisering, automatisering, veranderende wensen van de consument, ...) maken dat actieve loopbanen steeds belangrijker worden. Om dit mogelijk te maken zijn een afdoend opleidingsaanbod en loopbaansysteem onmisbare factoren.

Daarnaast moet er ook plaats zijn voor het sensibiliseren van zowel individuen als organisaties, namelijk hen bewust maken van de veranderingen die er op komst zijn en hen hierop voorbereiden. Een concrete actie daarin kan zijn: een competentieportefeuille uitwerken waardoor een individu zicht krijgt op de competenties waarover hij beschikt. Deze kunnen vergeleken worden met de uitkomst van competentieprognosestudies zodat men kan nagaan waar er nog potentieel is tot verdere ontwikkeling. De zogenaamde competentiechecks zijn erop gericht om enerzijds voor burgers de competentienoden na te gaan en hieraan een actieplan te koppelen. Anderzijds kunnen ook organisaties competentiechecks uitvoeren om dezelfde oefening te maken, maar dan op globaal niveau. Ook kan de output van competentieprognosestudies meer ingezet worden tijdens loopbaanbegeleiding, om te helpen de persoon richting te geven naar een job die aan belang wint alsook het inschatten van de match op gebied van competenties. Nu wordt in dergelijke loopbaangesprekken te eenzijdig gefocust op de talenten van de persoon en wat hij wil, maar ontbreekt de link met de arbeidsmarkt. Figuur 17 geeft de hierboven besproken concepten schematisch weer (De Vos et al., 2021).

Figuur 17

Stimuleren van burgers en organisaties om zich te positioneren op de arbeidsmarkt



Noot. Overgenomen uit *Naar een leer- en loopbaanoffensief. Tweede advies arbeidsmarktexperten*, De Vos et al., 2021.

3.3 Employability

Employability (van Dam et al., 2006) omvat de inzetbaarheid van een persoon op gebied van de organisatie waarin men werkzaam is en de gehele arbeidsmarkt. Dit impliceert dat een werkgever aandacht dient te besteden aan het ontwikkelen van de werknemer en dit moet zien als een continu proces en geen ad hoc gegeven. Anderzijds vraagt het van werknemers een open visie en leerbereidheid. In een snel evoluerende wereld is dergelijke mindset steeds belangrijker. Een ruime inzetbaarheid is verder ook verwant aan de competenties aanpassingsvermogen en flexibiliteit. Wat betreft het ontwikkelen neemt het informeel leren steeds toe. Enkele voorbeelden van informeel leren zijn: feedback, coaching, samenwerken in team,

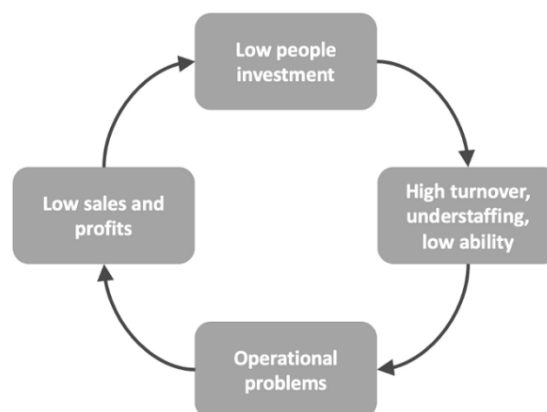
Naar arbeidsinhoud blijkt dat er nog verbetering mogelijk is op gebied van werkdruk en regelmogelijkheden. Werknemers geven aan dat men hoge verwachtingen heeft, maar dat ze soms zelf weinig impact kunnen hebben (Hermans & Lamberts, 2018).

Kumar & Jain (2010) definieerden 8 'employability skills', namelijk: communicatie, teamwork, probleemoplossend denken, initiatief/ondernemerschap, planning/organisatie, self management, leervermogen en technologische vaardigheden. Ook deze auteurs onderstrepen het belang van retentiemanagement en stellen dat dit in de retailsector cruciaal is omwille van de hoge turnover en het eerder negatieve imago (werktijden en work-life balance).

Organisatie 'The Good Jobs Strategy' (GJS) (2022) geeft aan dat er in heel wat concurrentiële sectoren die een lage marge hanteren, zoals retail, hun winst trachten te bereiken door de loonkost te minimaliseren. Dit gaat al eens samen met lage investeringen in de medewerkers. Dit is echter geen goede aanpak, want het leidt tot een vicieuze cirkel waarbij de medewerkers voelen dat er weinig geïnvesteerd wordt in hen, dit leidt tot personeelsverloop, onderbezetting en weinig ontwikkelde teams. Dat zorgt op zijn beurt dat er operationele problemen ontstaan, wat leidt tot een lagere verkoop en winst (zie figuur 18). Echter kan deze vicieuze cirkel worden omgekeerd. In plaats van werknemers te aanschouwen als een kost die idealiter zo laag mogelijk wordt gehouden, kunnen retailers werknemers beter aanzien als personen die net kunnen zorgen voor groei, wanneer er in hen wordt geïnvesteerd, bijvoorbeeld door een interessanter loonpakket en carrièrepaden aan te bieden.

Figuur 18

The good jobs strategy



Noot. Overgenomen uit *The good jobs strategy*, The good jobs institute, 2022.

3.4 Opleiding en training

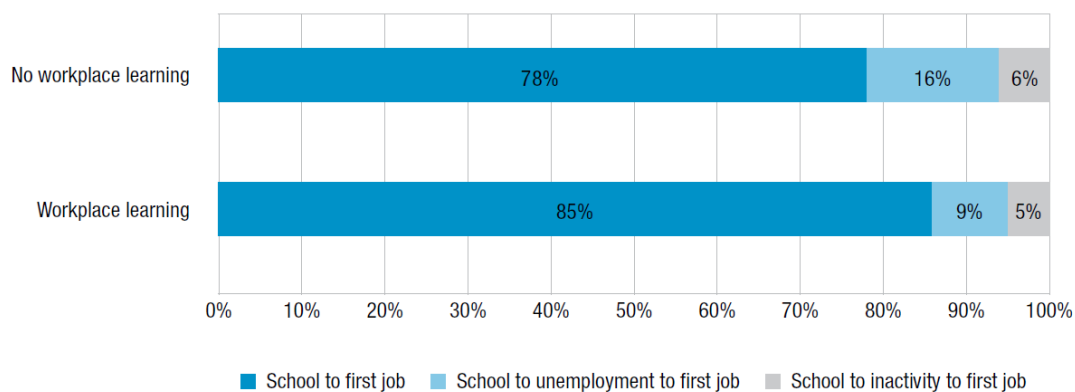
Hoewel omscholing veel moeite kost, biedt het op termijn vaak een hoger rendement dan aanwerven, namelijk 1,5 tot 3 keer meer. Immers het vervangen van een werknemer kan 20 tot 30 procent van een jaarsalaris kosten, omscholing daarentegen minder dan 10 procent (Begley et al., 2020).

In Duitsland volgden 81% van de retailmedewerkers een retailspecifieke opleiding van 2 tot 3 jaar in duaal leren. Dit leidt tot hoger opgeleide werknemers die een uitgebreider takenpakket aankunnen en dat aan een lage opleidingskost (Hermans & Lamberts, 2018).

Competentieontwikkeling vindt niet louter plaats in een klaslokaal, maar ook op de werkvloer. Jongeren die geen praktijkervaring opdeden, en bijgevolg cruciale competenties niet ontwikkelden, riskeren moeilijkheden met het vinden van een job. Een grootschalig onderzoek door CEDEFOP (2014) bracht dit in kaart door Europese jongeren te bevragen en hen op te delen in twee groepen: degenen die wel ervaring op de werkvloer opdeden versus degenen die dit niet deden. In figuur 19 kan afgelezen worden dat jongeren die praktijkervaring opdeden sneller de stap zetten naar een eerste job.

Figuur 19

Transitions to a first job by workplace learning status in education, 2014, EU-28

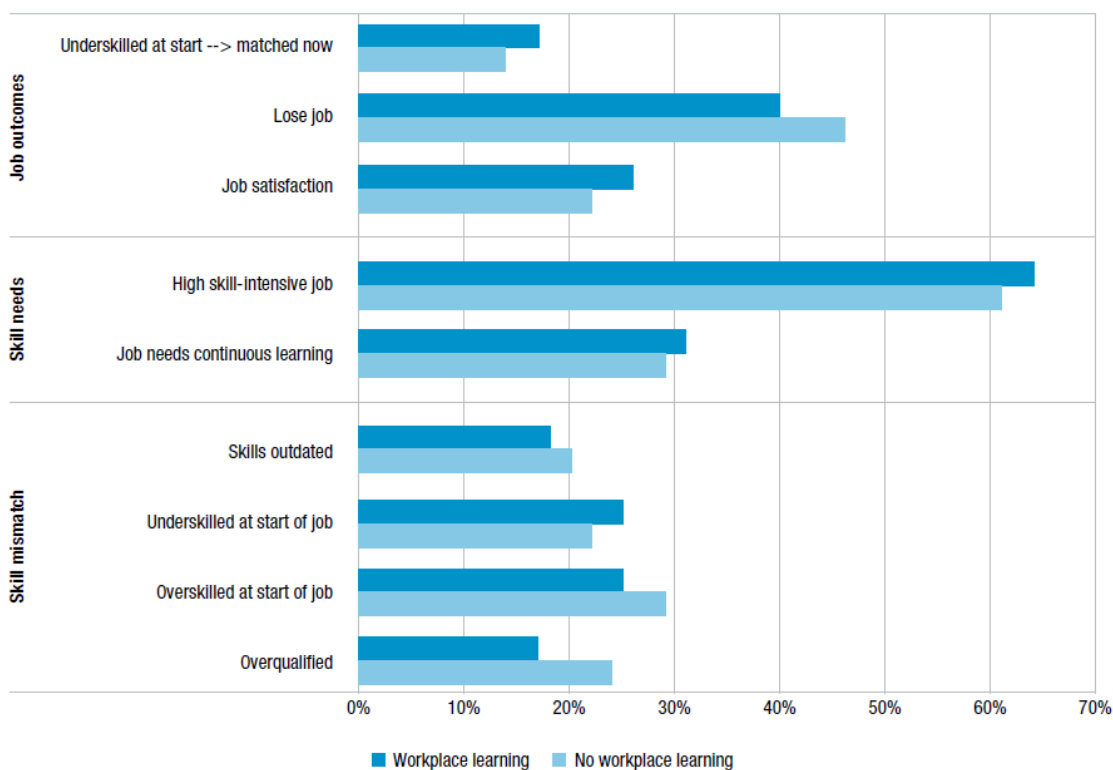


Noot. Overgenomen uit *Cedefop European skills and job survey (ESJS)*, CEDEFOP, 2014.

Verder bracht het onderzoek van CEDEFOP (2014) ook aan het licht dat het opdoen van praktijkervaring leidt tot het vinden van een job die bij de jongere en zijn/haar competenties aansluit, meer jobtevredenheid en minder jobonzekerheid, zie figuur 20.

Figuur 20

Difference in skill needs and mismatch by workplace learning status in education, recent graduates (2005-14), EU-28



Noot. Overgenomen uit *Cedefop European skills and job survey (ESJS)*, CEDEFOP, 2014.

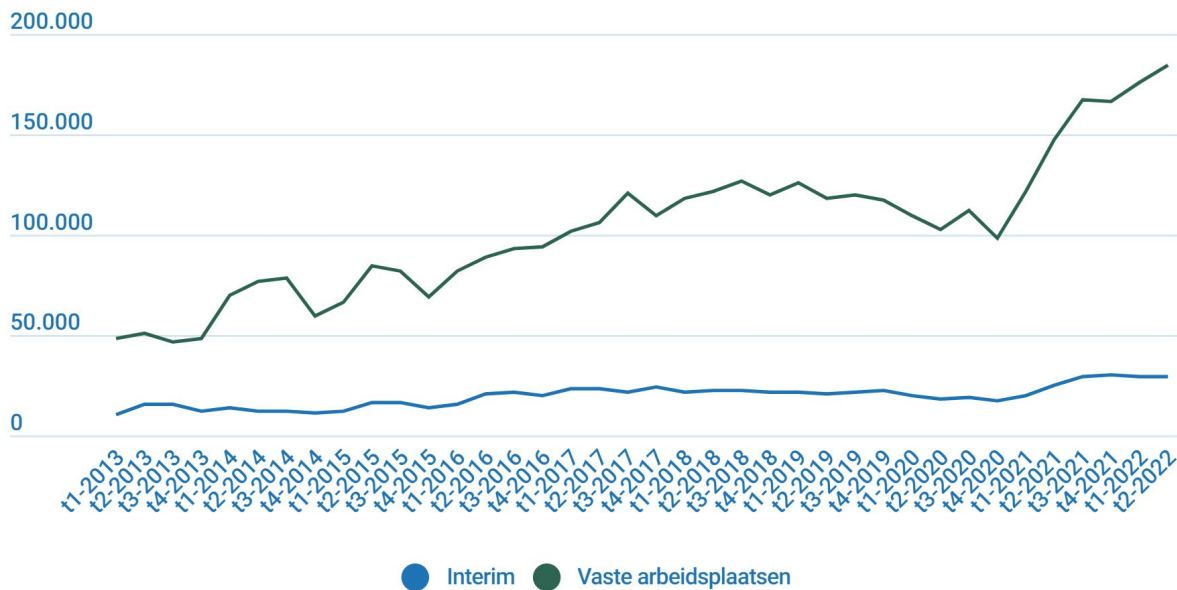
Ook Roberts (2012) onderstreept het belang van informeel leren op de werkvloer. Hij stelt dat werknemers vooral leren door het in de praktijk te doen en stelt zich sceptisch op ten aanzien van formeel leren waar een praktische insteek vaak ontbreekt, de werknemer de link met de praktijk niet ziet en bijgevolg niet beter wordt in de job. Leren vanuit observatie, via collega's en op eigen initiatief stimuleren de zelfmotivatie en fierheid over het werk.

3.4.1 Levenslang leren

Het wordt voor bedrijven steeds moeilijker om de geschikte personen aan te trekken. Er zijn ongelofelijk veel openstaande vacatures. Dit wordt zichtbaar in figuur 21 die de evolutie van het aantal openstaande vacatures in België weergeeft (Statbel, 2022). Dit impliceert dat bedrijven steeds meer moeten inzetten op het opleiden van medewerkers, in plaats van het louter aanwerven ervan. Er is op dit vlak overigens nog wat werk aan de winkel, want slechts 8% van de werkenden participeert op regelmatige basis aan opleidingen. We doen het op dit vlak minder goed dan gemiddeld in Europa. Daarbij is het jammer dat degenen die het meest nood hebben aan opleiding, er het minst beroep op doen. Deelnemers aan opleidingen zijn veelal hogeschoolden (Crevits, 2021).

Figuur 21

Evolutie van het aantal openstaande vacatures in België



Noot. Overgenomen uit *Van het Jaar van de Opleiding naar de ‘Learning Twenties’ in Vlaanderen*, Crevits, 2021.

Penders et. al (2021) concluderen dat de opleidingsdeelname sinds 2016 een licht toenemende tendens kent. 55-plussers, kortgeschoolden en niet-beroepsactieven nemen minder vaak deel aan opleidingen ten opzichte van andere groepen. Dit wordt bevestigd door de studie van Verlet & Abdelhakim (2021): naarmate men ouder wordt, neemt men minder deel aan opleidingen. Personen met een hoger opleidingsniveau, volgen vaker een opleiding.

Vanackere et. al (2021) vullen aan dat bepaalde sectoren zeer weinig inzetten op permanente vorming. Dit is voornamelijk het geval in de horeca en detailhandel. Werkgevers zijn minder geneigd om training aan te bieden wanneer er een hoog verloop is of ten aanzien van personen waarbij het einde van de loopbaan in zicht komt.

De leerrekening, een persoonlijke rugzak die aan een medewerker wordt toegewezen en kan worden ingezet om opleidingen te financieren, kan levenslang leren stimuleren. Belangrijk is echter wel dat dit instrument gedragen wordt binnen een groter geheel en adequaat beleidsmatig kader (Ghiotto, 2021).

3.4.2 Skillspaspoort

Ballafkih et al. (2022) analyseerden de mogelijkheden omtrent het zogenaamde skillspaspoort. Dit toont aan over welke competenties een persoon beschikt. Werkgevers kunnen dit paspoort benutten om de skillset van de werknemer in te schatten. Werknemers op hun beurt kunnen zich hierop beroepen om hun potentieel te etaleren en te peilen welke competenties ze nog verder kunnen ontwikkelen.

ESF Competentieprognosestudie Scope 11114 Retail

Er zijn heel wat voor- en nadelen verbonden aan het skillspaspoort, zo laat het toe om transparanter te communiceren aangaande competenties, anderzijds moet het up-to-date worden gehouden om relevant te blijven en zijn er risico's omtrent privacy aan verbonden. Alle pro's en contra's uitvoerig bespreken leidt te ver voor deze studie, maar het is wel duidelijk dat een dergelijk instrument kan bijdragen aan het meer bewust worden van competenties, competentienoden en de noodzaak om aandacht te besteden aan persoonlijke ontwikkeling (Ballafkih et. al, 2022).

Literatuurlijst

- Albertini, E. (2022, 18 juli). *Tolerance of Ambiguity: A critical future fit skill for the evolved world of work*. <https://www.linkedin.com/pulse/tolerance-ambiguity-critical-future-fit-skill-evolved-eric/work>.
- Ballafkih, A.H. (red.), Post, J., van Genabeek, J. & Sanders, J. (2022.) *Vrij reizen over de arbeidsmarkt: een onderzoek naar het skillspaspoort*. Amsterdam: Centre for Economic Transformation | Hogeschool van Amsterdam. <https://publications.tno.nl/publication/34639089/cz9jxG/cet-2022-vrij.pdf>
- Begley, S., Hancock, B., Kilroy, T. & Kohli, S. (2020, 18 februari). *Automation in retail: An executive overview for getting ready*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/automation-in-retail-an-executive-overview-for-getting-ready>
- Cedefop (2014). *European skills and jobs survey (ESJS)*. <https://www.cedefop.europa.eu/en/projects/european-skills-and-jobs-survey-esjs/publications>
- Cedefop (2018). *Insights into skill shortages and skill mismatch: learning from Cedefop's European skills and jobs survey*. Luxembourg: Publications Office. Cedefop reference series; No 106. <http://data.europa.eu/doi/10.2801/645011>
- Cedefop (2019, 5 november). *Sales workers: skills opportunities and challenges (2019 update)*. <https://www.cedefop.europa.eu/en/data-insights/sales-workers-skills-opportunities-and-challenges-2019-update>
- Cedefop (2020). *Cedefop country fact sheet - Adult population with potential for upskilling and reskilling – Belgium*. https://www.cedefop.europa.eu/files/belgium_country_factsheet.pdf
- Cedefop (2020). *Empowering adults through upskilling and reskilling pathways. Volume 1: adult population with potential for upskilling and reskilling*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Cedefop reference series; No 112. <http://data.europa.eu/doi/10.2801/475393>

Cedefop links gender equality to better skills systems. (2020, 25 november). CEDEFOP.

<https://www.cedefop.europa.eu/en/news/cedefop-links-gender-equality-better-skills-systems>

Cedefop (2021). *Understanding technological change and skill needs: skills surveys and skills forecasting. Cedefop practical guide 1.* Luxembourg: Publications Office.

<http://data.europa.eu/doi/10.2801/212891>

Cimatti, B. (2016). Definition, development, assessment of soft skills and their role for the quality of organizations and enterprises. *International Journal for Quality Research*. 10(1), 97-130.

<https://doi.org/10.18421/IJQR10.01-05>

Cinque, M., (November 2015). Comparative analysis on the state of the art of Soft Skill identification and training in Europe and some Third Countries. Speech at “Soft Skills and their role in employability – New perspectives in teaching, assessment and certification”, workshop in Bertinoro, FC, Italy.

Crevits, H. (2021). *Van het Jaar van de Opleiding naar de ‘Learning Twenties’ in Vlaanderen.* Brussel: Departement Werk en Sociale Economie.

<https://www.steunpuntwerk.be/publicaties/van-het-jaar-van-de-opleiding-naar-de-learning-twenties-in-vlaanderen>

Digital skills gap index 2021. (2021). In *Wiley*. Wiley. <https://dsgi.wiley.com/>

Dileep, K., M., & Vishal, J. (2010). Survival Skills Of Business Management Graduates: A Study With Reference To Retail And Banking. *Far East Journal of Psychology and Business*. 1(4), 59-77.

De Vos, A., Vansteenkiste, S., Struyven, L., Marx, I., Baert, S., Van der Beken, W., & De Coen, A. (2021). *Naar een leer- en loopbaanoffensief. Tweede advies arbeidsmarktexperten.* Brussel: Departement Werk en Sociale Economie. <https://www.vlaanderen.be/publicaties/naar-een-leer-en-loopbaanoffensief-tweede-advies-arbeidsmarktexperten>

Ghiotto, S. (2021). *De ene leerrekening is de andere niet.* Itinera.

<https://www.steunpuntwerk.be/publicaties/de-ene-leerrekening-is-de-andere-niet>

ESF Competentieprognosestudie Scope 11114 Retail

Gillis, M., Mampaey, K., Geirnaerd, W., Goekint, J., Vancompernelle, M. (2021). *Winkelen vandaag en morgen*. Unizo Retail.

https://www.unizo.be/system/files/downloads/andere/visieteksthandel2021_lowres.pdf

Good Jobs Institute. (2022, 5 februari). *What is the Good Jobs Strategy?* - Good Jobs Institute.

Medium. <https://goodjobsinstitute.medium.com/what-is-the-good-jobs-strategy-93a5c0b14980>

Hoge Raad voor de Werkgelegenheid. (2021). *Permanente opleiding voor werknemers: investeren in de toekomst. Synthese en aanbevelingen*. Brussel: HRW.

https://www.steunpuntwerk.be/files/publications/OW/OW_2021_2/OverWerk_2021_2_06.pdf

Kerckhof, M., Naessens, K., Holvoet, K., & Van Maele, D. (2021). Soft skills voor toekomstig werk: welke ontwikkelingsnoden ervaren studenten en hoe zien werkgevers dit (anders)? *Tijdschrift voor HRM*. 1, 75-98. <https://doi.org/10.5117/THRM2021.1.KERC>

Kingsley, B. (November 2015). Self Awareness and Emotional Intelligence. Speech at “Soft Skills and their role in employability – New perspectives in teaching, assessment and certification”, workshop in Bertinoro, FC, Italy.

Klaiber, U., Hermanus, T., & Mason, R. (2015). E-business developments and skills requirements in the retail sector. *Corporate Ownership and Control*. 12(4), 383-397.

<https://doi.org/10.22495/cocv12i4c3p6>

Koelemeijer, K. (2020, april). *Column: Voor vrouwen is het de beste tijd om in de retail te werken*.

RetailTrends. <https://retailtrends.nl/longread/60009/column-voor-vrouwen-is-het-de-beste-tijd-om-in-de-retail-te-werken>

Kuijpers, M. (2003). *Loopbaanontwikkeling – onderzoek naar competenties*. University of Twente.

Penders, I., Gaasendam, C.R., Sourbron, M., & Vansteenkiste, S. (2021). *Monitoringsrapport opleidingsdeelname en opleidingsinspanningen werkgevers in Vlaanderen* (Werk.Rapport 2021 nr.1). Brussel/Leuven: Departement Werk en Sociale Economie/Steunpunt Werk.

<https://www.vlaanderen.be/publicaties/opleidingsdeelname-en-de-opleidingsinspanningen-van-werkgevers-in-vlaanderen-monitoringsrapport>

ESF Competentieprognosestudie Scope 11114 Retail

QRF City Retail. (2017). Winkelmedewerker van de toekomst. In *QRF City Retail*.

https://vfb.be/vfb/Media/Default/pdf/qrf_white_paper_de_winkelmedewerker_van_de_toekomst.pdf

Q&A Research & Consultancy. (2010). *Re'structure: Retail 2020*. https://www.timbeeren.nl/wp-content/themes/timbeeren/uploads/pdf/Rapport_Retail2020.pdf

Roberts, S. (2013) Gaining skills or just paying the bills? Workplace learning in low-level retail employment, *Journal of Education and Work*, 26(3), 267-290.

<https://doi.org/10.1080/13639080.2011.653555>

Sevenhant R., Stragier J., De Marez L., Schuurman D. (2021). *Imec digimeter 2021 Digitale trends in Vlaanderen*. Imec. <https://www.imec.be/sites/default/files/2022-05/IMEC-Digimeter-2021.pdf>

Vacatures op de arbeidsmarkt | Statbel. (2022, 9 september).

<https://statbel.fgov.be/nl/themas/werk-opleiding/arbeidsmarkt/vacatures-op-de-arbeidsmarkt>

Workforce of the future: The views of 10.000 workers. (2017). In PWC. PWC.

<https://www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/workforce-of-the-future/workforce-of-future-appendix.pdf>

Workforce of the future: The competing forces shaping 2030. (2018). In PWC. PWC.

<https://www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/publications/workforce-of-the-future.html>

Van Barneveld-Biesma, A., Oomens, I., & Zegel, S. (2020). *Toekomstige competentienoden van bedrijven*. Technopolis.

https://assets.vlaanderen.be/image/upload/v1595409450/Eindrapport_Toekomstige_competentienoden_van_bedrijven_Technopolis_Group_januari_2020.pdf

van Dam, K., van der Heijden, B., & Schyns, B. (2006). Employability en individuele ontwikkeling op het werk. *Gedrag & Organisatie*. 19(1), 53-68. <https://doi.org/10.5117/2006.019.001.005>

Knelpuntberoepen in Vlaanderen. (2022). In VDAB.

<https://www.vdab.be/sites/default/files/media/files/Knelpuntberoepen%202022.pdf>

ESF Competentieprognosestudie Scope 11114 Retail

Verlet, D., & Abdelhakim, A. (2021). *Levenslang leren in tijden van de COVID-19-pandemie. Een grootschalige bevraging in het Vlaamse Gewest en de rol van socio-demografische variabelen*. Statistiek Vlaanderen. <https://www.steunpuntwerk.be/publicaties/levenslang-leren-in-tijden-van-de-covid-19-pandemie-een-grootschalige-bevraging-in-het-vlaamse-gewest-en-de-rol-van-socio-demografische-variabelen>

The future of jobs 2020. (2020). In WEF. WEF. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020/>

Westerhuis, G. (2022, 3 mei). Retail moet lonen en welzijn verhogen in strijd om personeel. <https://www.abnamro.nl/nl/zakelijk/insights/sectoren-en-trends/retail/retail-moet-lonen-en-welzijn-verhogen-in-strijd-om-personeel.html#:~:text=De%20personeelstekorten%20in%20de%20detailhandel,soms%20beter%20betaald%20werk%20gevonden>

Verslag Verkennende workshop

In dit document worden de slides die werden gebruikt tijdens de verkennende workshop weergegeven, aangevuld met de input van de deelnemers.

Verkennde workshop Competentieprognosestudie Retail

1 februari 2022

HOGESCHOOL PXL



ESF
INVESTEERT IN
JOUW TOEKOMST



Vlaanderen
is werk

Projectteam



Evi Knuts

Onderzoekshoofd Innovatief
Ondernemen



Hermien Raedts

Onderzoeker Retailinnovatie
en lector



Bart Persoons

Manager PMO



Eva Mertens

Onderzoeker Innovatieve HR
en lector



Luc Ardies

Algemeen directeur UNIZO
Winkelraad en Voorzitter PMO



Vanessa Abbeel

Opleidingscoördinator
en key account
opleidingen
werkzoekenden



Missie

Expertisecentrum Innovatief ondernemen focust op businessgeoriënteerd wetenschappelijk onderzoek inzake **entrepreneurship & intrapreneurship**.

In co-creatie met start- en groeibedrijven beogen we vanuit een multidisciplinaire benadering **professionalisering, (digitale) transformatie en innovatie** in de domeinen klantgerichtheid, innovatieve HRM, marketingcommunicatie, vrijetijdseconomie en retailinnovatie.

Visie

Het onderzoeksteam onderneemt als excellente professionals met (em)passie in een (multi)disciplinair businessgeoriënteerd kader met als doel **i**nnovatie in het (Limburgs) economische netwerk.

- Trainingcenter, specifiek voor retail
- Opgericht 1995 – operationeel 1996
- KMO georiënteerd – zelfstandige ondernemers
- Doelgroepen
 - KMO's in retail (ondernemers, leidinggevenden en verkoopmedewerkers)
 - Werkzoekenden (ism VDAB)
- Opgericht door professionele beroepsorganisaties (Mode Unie en Buurtsuper.be)
- Erkend voor subsidies : KMO-P / VOV /SF Pc201
- PMO staat voor Persoonlijk/Praktijkgericht – Maatwerk – Originaliteit
- Vlaamse sectorconvenant rond opleidingen, duaal leren en inclusie (via sociaal fonds)
- Troeven:
 - Kennis van de sector en doelgroep van zelfstandige ondernemers en medewerkers
 - Praktijkgerichte benadering
 - Focus op groei van medewerkers
 - Expertise van trainers (retail DNA)
 - Gegroeid vanuit professionele beroepsorganisaties (Mode Unie & Buurtsuper)
 - Sterke band en vertrouwen met ondernemers



Overzicht deelnemers

Verslag

Verontschuldigd

Tim Gielen



Lead strategie en service
designer / founder

Raf Coomans



Gedelegeerd bestuurder

Stijn
Rommens



Founder / retailcoach

Magda
Duerinckx



Manager outplacement
& loopbaanbegeleiding

Jacqueline
Arnoldy



Coordinator, internships,
research supervisor, coach and
teacher

Cis
Scherpereel



Groeistrateg / e-
commerce expert

Carine
Biesmans



Zaakvoerder

Lynn
Christiaensen



HR Verantwoordelijke
Tabaksfabriek
Delhaize franchisenemer

Isabel Sioen



HR Business Partner
Franchise

Overzicht deelnemers

Verslag

Verontschuldigd

Ann Ridel



Coördinator opleiding
Winkelmanagement / Sales

Raf Donvil



Zaakvoerder

Ann Flipkens



Business lead Limburg

Verontschuldigd

Sabien
De Mont



Head of training

Serge Huls



Learning Specialist

Elien Gijzens



Senior Consultant
Retail Oost-Limburg

Mieke
Demoen



Expert & Sector
accountmanager
Retail

Agenda

- Introductie
- Competenties retail
- Afsluiter

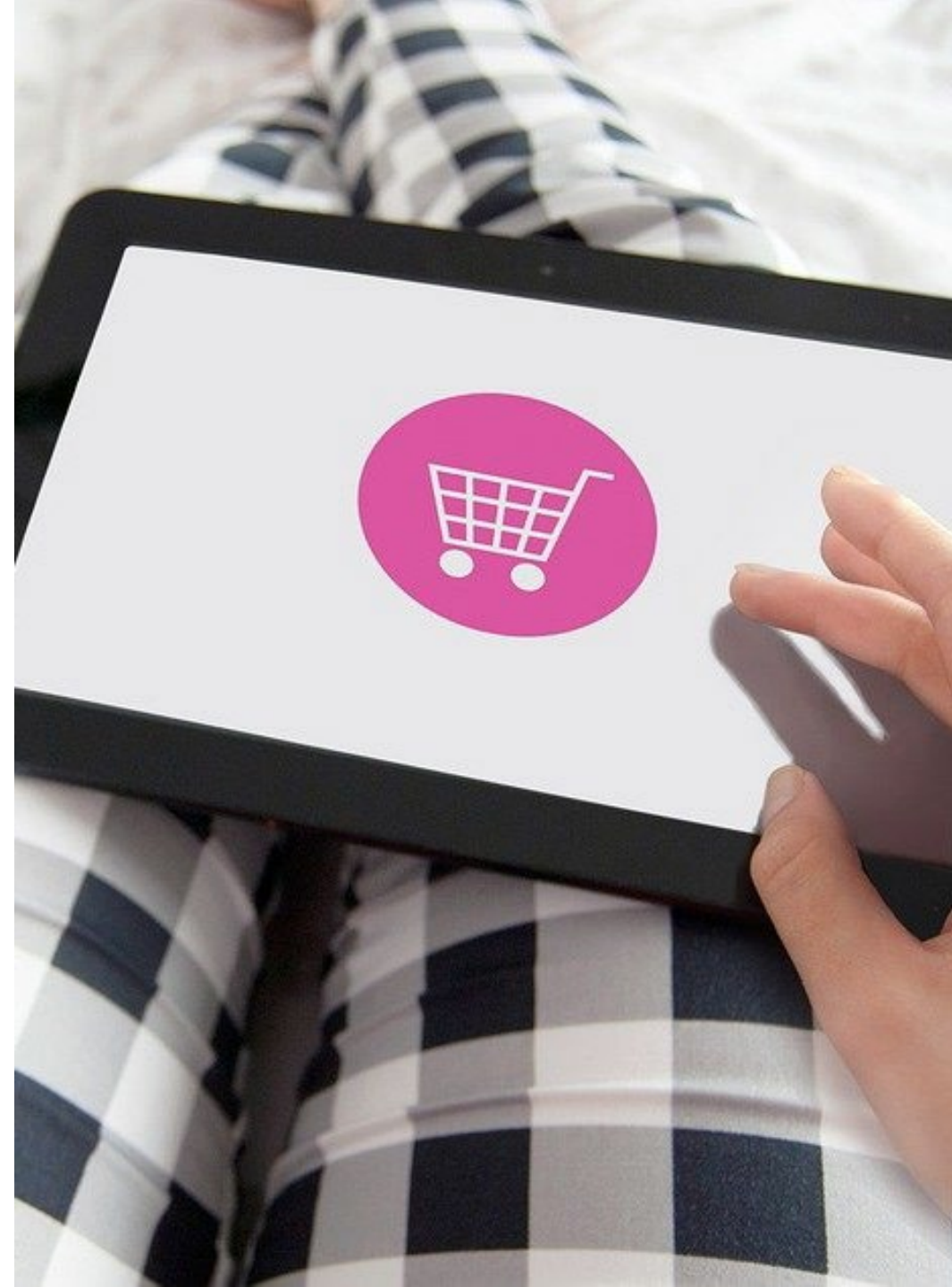


Context

- Maatschappelijke evoluties + trends in retailsector
 - Technologie & automatisering
 - Fyitaal
 - Omnichannel
 - Glocalisering
 - Perceptie van beroepsimago
- Impact op arbeidsmarkt
 - Nieuwe jobs
 - Veranderende jobinhoud

➔ Impact op vereiste competenties v/e retailmedewerker

Operationele ESF-programma streeft naar het versterken van de competenties en de inzetbaarheid van werkenden op de arbeidsmarkt en investering in onderwijs, opleiding en beroepsopleiding voor vaardigheden en een leven lang leren.



Onderzoeksvraag en doelstellingen



- Voorspellen van toekomstige **competentienoden**
- In kaart brengen huidige opleidings- en onderwijsaanbod
- **Afstemming** opleidings- en onderwijsaanbod op toekomstige competentienoden, rekening houdend met de verschillende werknemersgroepen, opgedeeld naar gender en **diversiteit**
- **Bedrijven stimuleren** om met de verzamelde kennis aan de slag te gaan

Future proof competentie

Schrijf 1 competentie op een blad papier (vaardigheid, kennis, attitude) die volgens jou in de toekomst belangrijker zal worden.



Future proof competentie

> verzamelde input van de deelnemers:



Overzicht competenties

- Non-verbale communicatie
- Verbale communicatie
- Klantgerichtheid
- Actief luisteren
- Flexibiliteit
- Empathie
- Leadership
- Coaching
- Commercieel inzicht
- Digitale vaardigheden
- Initiatiefnemen
- Leergierigheid
- Omgaan met diversiteit



Toekomstige rollen

- **Rol 1:** de persoon die op de winkelvloer aanwezig is, het nauwst in contact staat met de klant, fungeert als eerste aanspreekpunt
- **Rol 2:** de persoon die actief is achter de schermen van de winkel en instaat voor de vlotte dagelijkse werking van de winkel
- **Rol 3:** de persoon die de leidinggevende taken op zich neemt, zorgt voor de aansturing van het team, lange termijn focus hanteert, strategie van de winkel uitwerkt en opvolgt



Wat is de impact van toekomstige ontwikkelingen op de competenties van winkelbedienden in...

- **Winkels met zelfbediening:** het grootste deel van de transacties gebeurt zonder interactie met het personeel voor de keuze en het nemen van de producten (bv. supermarkten).
- **Winkels met geholpen zelfbediening:** een heel groot deel van de transacties gebeurt zonder interactie met het personeel voor de keuze en het nemen van de producten. Voor een significant deel van de aankopen is wel advies van de medewerker nodig (bv. sommige modewinkels; sommige elektrowinkels).
- **Winkels met bediening:** het grootste deel van de transacties gebeurt met interactie met het personeel voor de keuze en het nemen van de producten (bv. boetiekverkoop in mode; de meeste zelfstandige elektrowinkels en decoratiewinkels).

Oefening competenties

Ronde 1: Overloop de competenties in groep. Pik er 5 uit die het meest relevant zijn.



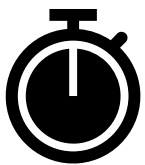
10' bespreking in kleine groep

Oefening competenties

Ronde 2: Definieer hoe deze 5 competenties er uitzien.

Hoe kan je observeren of iemand over deze competentie beschikt? Welk gedrag hangt hiermee samen?

Wat houdt het in op gebied van: kennis, vaardigheden en attitude?



20' bespreking in kleine groep

Oefening competenties

Ronde 3: Rangschik de competenties in mate van belangrijkheid en evalueer de ontwikkelbaarheid van de competenties.

Hoe makkelijk is het voor iemand die niet over de competentie beschikt om deze aan te leren?



20' bespreking in kleine groep

Groep 1 [1]

- **Deelnemers:** Ann R., Tim, Stijn. Maakten de oefening voor **rol 1**.
- Uitdaging om te **switchen** tussen taken / aandacht verleggen.
- Belang van een warm welkom – **begroeting** – oprecht bezig zijn met de klant > non-verbale communicatie (oogcontact) speelt belangrijke rol hierin. Als retailer kan je je geen slechte klantencontacten meer veroorloven. **Robot** kan bepaalde taken opnemen (taakondersteunend / operationeel), maar niet die van een onthaal / service gericht helpen.
- Belang van **initiatiefname** (ruime interpretatie): op de hoogte zijn van webshop, lopende promo's (geen oogkleppen op hebben, maar brede focus hanteren). Link met glocalisering: lokaal initiatieven nemen. Daarnaast ook: werk zien, dingen oppakken, kansen benutten, verandering aanbrengen in winkel, actie ondernemen, meedenken. Voorbeeld: alternatief zoeken voor de klant om toch verkoop te kunnen doen, een stap verder gaan. Uit zich ook in sollicitatiegesprek: voorbereiding die iemand treft. Anderzijds: moeilijk om meteen op te merken, iemand laten meelopen en zelfs dan is het niet altijd tijdens de eerste dagen merkbaar. Iemand die veel initiatief neemt groeit door, versus: leidinggevende die zich kan bedreigd voelen > belang van goed leadership.
- **Zelfleiderschap** – empowerment vanuit leidinggevende.
- Belang van **attitude**: als je maar wil, dan kan je veel bereiken.

Groep 1 [2]

- **Klantgerichtheid** is overal belangrijk, in servicewinkels het meest (belang klantrelatie opbouwen: klant kennen) en in niet-service winkels is het een competitief voordeel: klant verwacht zich er niet aan dus is het een aangename verrassing (anekdote beenhouwer in supermarkt die spontaan aanspreekt over promotie).

Stellingname: klant gaat naar niet-service winkel om geen contact te hebben?

Klantgerichtheid uit zich zowel verbaal als non-verbaal, zit in eerste indruk van een persoon, open houding, glimlach, positief woordgebruik, assertiviteit op gepaste wijze (overtuigingskracht), belang van luistervaardigheid.

Quote: 80% van de medewerkers vindt zichzelf klantgericht, 20% van de klanten is het hiermee eens. Klantgerichtheid is sterk aanwezig bij luchtvaartpersoneel, zeer hulpvaardig ingesteld.

- Belang van flexibiliteit / **aanpassingsvermogen**: veel meer dan louter openstaan voor weekendwerk, gaat over resilience, nieuwe technologie, multifunctionele rollen. Dit zijn persoonlijkheidskenmerken, quasi niet aan te leren. Als het er van nature uit niet in zit, dan is het moeilijk. Je kan dit merken a.d.h.v. gedragsobservatie en non-verbale communicatie: hoe iemand reageert op veranderingen. Typisch aan retail is dat er vaak iets wijzigt!

Groep 1 [3]

- **Digitale competenties:** als je er voor open staat, dan is het aan te leren. Nagaan door bevraging: welke zijn je 3 favoriete apps, aanwezigheid technologie in dagelijks leven. Probleem bij winkelmanagers die vaak zelf (nog) niet zo digitaal zijn + verouderde interfaces.
- Gekozen **top 5:**
 1. Klantgerichtheid > persoonlijkheidskenmerk – tijdintensief om dit aan te leren, maar het kan
 2. Communicatief vaardig - tijdintensief om dit aan te leren, maar het kan
 3. Initiatief nemen > persoonlijkheidskenmerk – relatief moeilijk aan te leren
 4. Flexibiliteit > persoonlijkheidskenmerk – relatief moeilijk aan te leren
 5. Digitale vaardigheden – relatief makkelijk aan te leren als de leergierigheid aanwezig is

Groep 2 [1]

- **Deelnemers:** Lynn, Ann F., Jacqueline, Carine, Serge. Maakten de oefening voor **rol 3**.
- Voor de leidinggevenden zijn een **breed aantal competenties** belangrijk: coaching, flexibiliteit, initiatief nemen, empathisch, communicatie, commercieel inzicht, omgaan met diversiteit. Verder ook: mondig zijn, teamgericht, skills om verschillende leeftijdsgroepen te kunnen managen: elke leeftijdsgroep heeft eigen skills, moeten elkaar kunnen versterken m.b.v. leidinggevenden + brug maken tussen jongeren en ouderen.
- Trainingsaanbod ontwikkelen op verschillende niveaus, leeftijden... ook eerder in het onderwijs! **Bestaand onderwijs** schiet daarin te kort: teveel zitten en luisteren i.p.v. initiatief kunnen nemen en ontdekken > jonger starten in basis onderwijs. Hierdoor zijn werknemers niet klaar voor arbeidsmarkt, moeten op werkvloer nog opgeleid worden. Werkgever heeft geen tijd om soft skills te ontwikkelen, enkel de nodige technische skills kunnen aangeleerd worden. Intrinsieke attitudes moeten reeds aanwezig zijn.
- **Persoonskenmerken** zijn belangrijk: soft skills in karakter. Personal development.
- **Flexibiliteit** betekent ook innovatief vermogen, out of the box = innovatief denken dus flexibiliteit en commercieel inzicht? Retailers blijven al eens hangen, teveel terugkijken.

Groep 2 [2]

- **Commercieel inzicht:** op de hoogte blijven van alle marktontwikkelingen en deze kunnen vertalen voor eigen formule + kennis van cijfers, tools etc en hierin besluiten kunnen nemen, ook bepaalde service ontwikkelen/verbeteren en kunnen onderhandelen. Waar onderscheid je je met jouw winkel v/d concurrentie en welke richting wil je uit? Klanten leren kennen en sterktes gebruiken, voor zijn op je tijd. Verdeelde mening: dit kan aangeleerd worden, o.b.v. ervaring versus: heeft verband met kunnen schakelen en moeilijk trainbaar.
- **Empathie:** charismatisch, erkennen wat mening / gevoel van ander is, inleven, reflecteren over achterliggend probleem, luisteren, begrip voor iemands sociale persoonlijke omstandigheden en problemen herkennen van medewerkers. Rekening ermee houden tot op bepaald niveau. Ook diversiteit kunnen managen, link met coachen. Diversiteit: klemtoon op soft skills betekent dat er diverse personen / achtergronden in de teams zitten. Soms genoodzaakt om personen aan te werven die niet 100% in plaatje passen om werk gedaan te krijgen: ook zij moeten geïntegreerd worden.
- Kunnen **organiseren** mist? Valt onder leadership: prios aangeven, plannen, sturen. Orde, planning, zaken structureren, administratieve, delegeren, mensen organiseren, tijd selectief besteden. Valt ook onder leadership > het schip sturen, initiatiefname valt hier ook onder.
- **Veerkrachtig en innovatief leadership**, diverse stijlen. Leadership: mensen mee krijgen, je werkt steeds in team.
- Als leidinggevende is er een groot verschil tussen het werken in een **keten** en het werken in een **KMO** of bij een **kleinere zelfstandige**. In een keten ga je eerder uitvoeren wat van bovenaf gezegd wordt dat er gedaan moet worden (uitvoeren), terwijl je in een KMO meer inspraak en invloed hebt en je vrijer wordt gelaten. Je kan meer zaken uitproberen qua klant / commercieel /

Groep 2 [3]

- Jongeren en ouderen mixen: digitale skills vs serviceskills. **Jongeren** hebben behoefte aan erkenning / betrokkenheid, retail geeft ook ruimte om door te groeien zonder diploma's zolang de attitude goed zit . Dus ook jongeren krijgen ruimte om ideeën uit te voeren. **Betrokkenheid** te trainen? Deels heb je dit in je, maar kan wel getriggerd worden van buitenaf en zo het verder ontwikkelen en het kan ook komen door ervaring. Betrokkenheid stimuleren door inzicht te geven in mogelijkheden, en deze dus te 'doen', bv.: zelf invullen van roosters > verantwoordelijkheid geven. Filmpjes maken via eigen smartphones. Niet iedereen moet een trekker zijn.

Let op: valkuil er is niet altijd verschil tussen jong en oud op digitaal vlak!

- Gekozen **top 5**:

1. Leadership (veerkrachtig en innovatief)
2. Coaching
3. Commercieel inzicht (afhankelijk van sector is commercieel inzicht niet altijd trainbaar, wel voor Delhaize/Carrefour, niet voor Elektro Hauben)
4. Empathie (gelinkt aan coaching en leadership + t.o.v. werknemers & klanten)
5. Flexibiliteit (is basiscompetentie voor elke werknemer in retail)

De algemene conclusie van de groep is dat de rol van een leidinggevende zeer breed is en moeilijk te definiëren valt met 5 competenties.

Groep 3 [1]

- Deelnemers: Mieke, Isabel, Magda, Cis
- Rol 1:
 - Digitale vaardigheden: werken aan kassa, ondersteuning aan zelfkassa, omgaan met digitale schermen/iPad winkel, slim pashokje.
 - Kennisvaardig: klant verder helpen. Technische uitleg verschilt ook afhankelijk van de sector: elektrozaak vs slagerij.
 - Verbale communicatie: service klant weegt steeds zwaarder door; actief luisteren: koopsignalen opvangen, hangt samen met empathie, initiatief nemen / zelfvertrouwen om in interactie te gaan met klant, niet wegduiken.
 - Empathie, inlevingsvermogen: leefwereld klant.
 - Diversiteit: diverse culturen, gewoontes, taal, respect.
 - Flexibiliteit.
 - Ritualainment Ibrahim Ibrahim: autonomie die je krijgt om procedures in te vullen, beslissingen mogen nemen, processen en procedures menselijk maken, zelfvertrouwen en cultuur van vertrouwen zijn hiervoor nodig. Als leidinggevende ABC methode toepassen > meer informatie hierover: <https://www.mexunited.be/maak-rituelen-van-je-procedures/>
 - Leidinggeven en leiding nemen.

Groep 3 [2]

- Rol 1:
 - Klantgerichtheid en empathie.
 - Leervermogen: om met snelle ontwikkelingen te kunnen omgaan, kennis benutten of manieren vinden om aan bepaalde kennis te geraken: informatie opzoeken via smartphone.
 - Balans tussen ratio balans tussen ratio en emotie: rationeel zijn maar ook emotionele laag.
 - Digitale cp zijn rationeel, maar het gaat ook over de manier waarop je iemand helpt om iets te bedienen (= emotioneel).
 - Valuil: we mogen ook niet teveel in vakjes stoppen.
 - Hard skills vs soft skills
 - Productkennis: klant helpen en met vertrouwen contact leggen, is vaak niet eenvoudig, vb.: rayon wijn > werknemer kruipt snel in schulp terwijl klant niet verwacht dat iedereen specialist is, echter kan je nog steeds service bieden door samen op zoek te gaan
 - E-commerce kan geen vriendelijke goeiendag en klantvriendelijkheid bieden: dit is gelinkt aan actief luisteren en empathie, dit wordt dus heel belangrijk in de fysieke winkel
 - Niet steeds evident in retail: opdrachten van hogerhand managen en ook klanten vriendelijk verderhelpen – link met zelfredzaamheid, autonomie, ABC.

Groep 3 [3]

- Rol 2
 1. Digitale vaardigheden
 2. Schriftelijke communicatie: mail, chat, webshop
 3. Flexibiliteit: naar andere taken toe, houding
 4. Commercieel inzicht
 5. Leergierigheid
(Oplossingsgerichtheid / problem solving)

- Rol 3
 1. Leiderschap
 2. Coaching
 3. Omgaan met diversiteit
 4. Communicatie (naar werknemer en klant)
 5. Initiatief nemen (creativiteit)



Debriefing
oefening

Debriefing oefening [1]

- **Groep 1**

1. **Klantgerichtheid** blijft ook in de toekomst de belangrijkste vaardigheid. Je kan je nog minder dan vroeger een slecht klantencontact permitteren (klant is mondíg). Is zowel in zelfbediening als in servicewinkel.
2. **Communicatieve vaardigheden**: luisteren, communicatie. Als je niet kan luisteren kan je geen problemen detecteren en oplossen.

Skill 1 en 2 zijn aan te leren, zit ook wel in sommigen, maar je kan er ook in groeien. Werken aan een goede begroeting kan je leren, of er althans beter in worden.

3. **Initiatief**: werk zien, kansen pakken, initiatieven nemen om klanten te helpen als er niet onmiddellijk een oplossing voorhanden is.

4. **Flexibiliteit** in breedste zin van het woord: online en offline gaan meer in elkaar op, zorgt voor andere taken, nieuwe technologie: je bent ook kassier, verkoper, decorateur. Is ook een mindset. Was vroeger belangrijker en wordt het nog meer.

Skill 3 en 4 zijn persoonlijkheidskenmerken niet aan te leren, kan gecoacht worden, maar moet al aanwezig zijn van nature uit.

5. **Digitale vaardigheden**: komt als laatste als enabler / facilitator, niet als oplossing. Winkelmedewerkers worden geconnecteerd, zijn mobiel, moeten met diverse technologieën werken. Als ze leergierig zijn, dan is het aan te leren.

Debriefing oefening [2]

- **Groep 2:**

1. **Leadership**, maar dan in nieuw jasje: veerkrachtig, initiatief nemen > is te trainen, maar ook veel soft skills in zich
2. **Coaching**: laagdrempelig zijn, werknemers aanzetten tot bewegen
3. **Commercieel inzicht**: heel belangrijk: kennis, marktontwikkelingen, intern anticiperen op veranderingen > gedeeltelijk aan te leren, stuk soft skill
4. **Empathisch**: niet trainbaar, soft skill. Moet in de persoonlijkheid zitten.

Globale conclusie: op soft skills wordt niet voldoende getraind. Hele onderwijs hervormen: van jongs af aan trainen rond soft skills. Belang van personal development / persoonlijk leiderschap.

Debriefing oefening [3]

- **Groep 3:**

- Onderscheid hard skills en soft skills:
 - Hard skills: digitale vaardigheden
 - Soft skills: cluster sociale vaardigheden: empathie/actief luisteren: persoonlijkheidskenmerk
- Leergierigheid alleen volstaat niet, maar kennis digitale vaardigheden wordt begrensd door leervermogen: sommigen kunnen niet mee, ook al willen ze (baart ons zorgen).
- Flexibiliteit is ook belangrijk.
- Als je over de hard en soft skills beschikt dan ben je in staat om aan ritualainment te doen: vaardigheid om op persoonlijke klantgerichte manier procedures toe te passen. Mensen zullen aan ritualainment doen als je op goede manier leiding geeft vanuit ABC: autonomy, belonging, competencies > geef ze ruimte om autonoom te zijn, geef ze vertrouwen: zo het beste uit mensen halen.
- Aanvulling vanuit andere groep: verantwoordelijkheid ligt bij organisaties om gebruiksvriendelijke zaken uit te werken versus verouderde systemen die nu vaak aanwezig zijn in de retail.

Afsluitende ronde

Verontschuldigd

Tim Gielen



Lead strategie en service
designer / founder

Magda
Duerinckx



Manager outplacement
& loopbaanbegeleiding

Carine
Biesmans



Zaakvoerder

Raf Coomans



Gedelegeerd bestuurder

Jacqueline
Arnoldy



Coordinator, internships,
research supervisor, coach and
teacher

Lynn
Christiaensen



HR Verantwoordelijke
Tabaksfabriek
Delhaize franchisenemer

Stijn
Rommens



Founder / retailcoach

Cis
Scherpereel



Groeistrateg / e-
commerce expert

Isabel Sioen



HR Business Partner
Franchise

Afsluitende ronde

Ann Ridel



Coördinator opleiding
Winkelmanagement / Sales

Verontschuldigd

Raf Donvil



Zaakvoerder

Ann Flipkens



Business lead Limburg

Verontschuldigd

Sabien
De Mont



Head of training

Serge Huls



Learning Specialist

Elien Gijzens



Senior Consultant
Retail Oost-Limburg

Mieke
Demoen



Expert & Sector
accountmanager
Retail

Afsluitende ronde [1]

- **Tim:** betere leiders in retail nodig, het blijft een mensenbusiness waar soft skills het verschil maken, dat zit in de betere store managers. Winkels die goed performen hebben betere managers en dat zit dan weer in de soft skills en coaching.
- **Stijn:** boeiende oefening, nieuwe inzichten, belang klantgerichtheid nogmaals onderstreept.
- **Magda:** ritualtainment is bijgebleven, dit vat een groot gedeelte van toekomstige skills samen. Toekomstige skills kunnen niet ontplooid worden als werkgever niet juiste context creëert.
- **Jacqueline:** omdenken – impuls: onderzoek in NL gepland (TMO): hoe wervingscampagne opbouwen en nagaan welke soft skills ze nodig hebben en verwachten.
- **Cis:** boeiende namiddag, soft vs hard skill balanceren en emotionele en rationele redenen die met elkaar vervlochten zijn. Link met ritualtainment. Misschien supermensen nodig in retail. Pleidooi om meer in te zetten op sterktes en zwakte niet zozeer benadrukken.
- **Carine:** zitten op één lijn als we kijken naar de toekomst, maar ook nog heel wat werk in onderwijs om attitudes en vaardigheden aan te leren.
- **Lynn:** fijn om te zien dat zoveel mensen met diverse achtergronden samenwerken om profiel retailmedewerker te veranderen. Perceptie retailmedewerker is veranderd maar onderwijs is nog idem als jaren 70, 80, 90.

Afsluitende ronde [2]

- **Isabel:** heel leerrijk, ook om personen vanuit andere sectoren en functies te horen. Wel wat zorgen: heel wat competenties belangrijk, hoe ze vinden in de toekomst, nu zijn medewerkers al moeilijk te vinden. Match tussen vraag en aanbod maken? Opleiding wordt cruciaal naar de toekomst toe.
- **Ann R.:** in de opleiding meteen mee aan slag gaan: attitudes en vaardigheden nog meer op inzetten dan we al doen. We gaan de opleiding nog beter maken zodat jullie de medewerkers vinden voor in de winkels.
- **Ann F.:** vanuit school nog wat werk te verrichten > vanaf jonge leeftijd meer op soft skills inzetten. Anderzijds vanuit werkgevers: vacatureteksten en employer branding: nog veel werk aan de winkel om de nodige skills aan te trekken.
- **Evi:** output van dit onderzoek kan ingezet worden om de vacatureberichten scherper te stellen i.f.v. noden retailers om gericht vacatures op te kunnen stellen.
- **Mieke:** heel interessant om met zoveel experts retail te brainstormen. Competenties in kaart brengen is 1 ding. Vanuit VDAB uitdaging om competenties bij te brengen samen met de werkgevers, werkgevers zullen moeten openstaan om te roeien met de riemen die er zijn.



**The future belongs to those
who learn more skills and
combine them in creative ways.**

Robert Greene

quote fancy

Verslag diepte-interviews

Dit verslag bestaat uit drie onderdelen. Allereerst volgt een overzicht van de geïnterviewden. Vervolgens wordt de gespreksleidraad weergegeven die werd gevolgd tijdens de interviews. Daarna volgen de infographics die de bevindingen van de diepte-interviews samenvatten. Tot slot wordt aan het eind van dit verslag weergegeven welke competenties door de geïnterviewden, per rol, worden aangehaald. Op die manier kan worden geconcludeerd welke competenties degenen zijn die het meest naar voor kwamen en die in de kwantitatieve bevraging moeten meegenomen worden.

**Onderdeel 1:
Overzicht geïnterviewden**



- Erik Huybrechts - JBC
- Tina Daem - Anna Pops
- Raf Coomans - AUVA
- Cindy Schrooten - Blabloom
- Hendrik Draye - Carrefour Market
- Lynn Christiaensen - Delhaize
- Nathalie Standaert - Intratuin



Onderdeel 2::
Gespreksgids

COMPETENTIEPROGNOSESTUDIE RETAIL - ESF

Introductie

- Voorstelling onderzoeker/PMO
- Opzet onderzoek:
 1. Onderzoek naar en voorspellen van toekomstige competentienoden in de Vlaamse retailsector. Doel is om na te gaan of het onderwijs- en trainingsaanbod goed zijn afgestemd op de competentienoden. Middelen via ESF.
 - ⇒ “Wat is de impact van maatschappelijke evoluties en trends in de retailsector, op de competentienoden en -verwachtingen van retailmedewerkers?”
 - ⇒ “Waar en hoe moeten de opleidingsprogramma’s bijgestuurd worden om aan deze nieuwe noden een antwoord te bieden?”
 2. 6 à 7 diepte-interviews/bedrijfsbezoeken bij diverse spelers verspreid over Vlaanderen
 - ⇒ Bedrijfsbezoek: ter plaatse interview afnemen
 - ⇒ Plaatsbeschrijving, socio-demografische gegevens, bedrijfsfiche maken met enkele foto’s
 3. Het gesprek duurt ongeveer 1,5u
 4. Het is een confidentieel gesprek:
 - ⇒ enkel algemene resultaten zullen vrijgegeven worden.
 5. Indien de betrokkene geen bezwaar heeft, wordt het gesprek opgenomen
 - ⇒ louter voor onderzoeker om indien nodig te beluisteren tijdens de analyse

Inhoud

1. Voorstelling

1. Stel, dat we elkaar voor het eerst op één of ander event zouden ontmoeten (dus niet in deze context van een studie rond competentienoden van de Vlaamse retailsector). Hoe zou u zichzelf en uw bedrijf voorstellen?
 - ⇒ Welke producten/diensten?
 - Indien geïnterviewde zelf geen retailzaak heeft:
 - Welke link heeft u/ uw bedrijf met retail?
 - ⇒ Op welke doelgroep(en) richt u zich?
 - ⇒ Werknemers (dit als voorbereiding doorsturen: PXL maakt overzichtje op)
 - Aantal
 - Leeftijd
 - Geslacht
 - Scholingsniveau
 - Welke functies/taken/rollen?
 - Vereiste competenties waarover iedereen dient te beschikken

- Competenties per rol (3 rollen toelichten zoals eerder gedefinieerd)
- Wat zijn de aandachtspunten m.b.t. de huidige competenties? Zijn er bepaalde tekorten?
 - Huidige medewerkers
 - Hoe gaat men hiermee om? Beleid rond interne vorming, externe opleiding,...
 - Noden op vlak van opleiding
 - Instroom:
 - Knelpunten? Wie wil men rekruteren?
 - Gekoppeld aan vormingsbeleid?

2. Sectorale trends, veranderingen, ontwikkelingen en uitdagingen;

1. Inventaris (open vraag!)

- ⇒ Welke zijn de grootste uitdagingen waar uw **bedrijf/sector op dit moment** mee geconfronteerd wordt (inzoomen op de trends in relatie tot de competentienoden)?
 - Wat is er al veranderd of wat is aan het veranderen?
 - Wat ziet u de komende 5 jaar veranderen?
- ⇒ Welke **retail-gerelateerde** veranderingen en trends ziet u?
 - Intern: Wat zullen deze veranderingen/trends voor de interne werking van uw bedrijf betekenen?
 - Wat zijn volgens u de voordelen, welke meerwaarde zou het kunnen bieden?
 - Extern: binnen uw sector, hoe ziet u deze veranderingen/trends evolueren en welke impact verwachtingen heeft u?

2. Bepaling belangrijkheid en aard

- ⇒ Welke veranderingen/trends zijn het meest relevant? Welke zullen de grootste impact hebben op uw bedrijf? (noem er een 5 à 6 tal)
- ⇒ Zijn dit bedreigingen of opportuniteiten?
- ⇒ Hoe zou uw bedrijf hierop kunnen inspelen?
 - Wat zijn de succesfactoren? Wat zal uw bedrijf moeten hebben of kunnen om de kansen te benutten of bedreigingen het hoofd te bieden?

Variant voor experts retail:

Wat zijn de allerlaatste ontwikkelingen wat betreft **retail** over verschillende sectoren heen?

- ⇒ Welke zijn het meest relevant? Welke zullen de grootste impact hebben over meerdere sectoren?
- ⇒ Zijn dit bedreigingen of opportuniteiten?
- ⇒ Hoe zouden bedrijven hierop kunnen inspelen? Wat zijn de succesfactoren? Wat bedrijven moeten hebben of kunnen om de kansen te benutten of bedreigingen het hoofd te bieden?

3. Competenties en opleidingsnoden

1. Wat is de impact van die veranderingen/trends die u net noemde op de vereiste competenties van uw werknemers in de verschillende rollen?
2. Verwacht je een sterke wijziging in de 3 rollen zoals gedefinieerd door deze veranderingen/trends?
 - ⇒ Welke rollen hebben wellicht geen of een beperkte toekomst in de sector?
 - Kenmerkende competenties?
 - ⇒ Welke rollen hebben wel toekomst in de sector?
 - bestaande functies
 - impact op de vereiste competenties in de toekomst

- nieuwe rollen?
 - impact op de vereiste competenties in de toekomst
- ⇒ Zijn er, los van specifieke beroepen/functies/rollen, competentievereisten die een boost moeten krijgen?
- 3. Welke competenties vormen op dit moment een knelpunt of verwacht u dat een knelpunt zullen vormen?
- 4. Voor alle vereiste competenties (ook niet-knelpunt):
Hoe verwacht u tot deze competenties te komen?
 - i. Intern
 - 1. Ziet u interne profielen die deze competenties hebben?
 - 2. In welke mate zouden bepaalde profielen met geen of beperkte toekomst deze competenties kunnen verwerven?
 - a. Hoe? interne vorming, externe opleiding,...
 - ii. Externe instroom:
 - 1. Ziet u mogelijke bestaande externe profielen die deze competenties hebben?
 - 2. Kunnen bestaande profielen met geen of beperkte toekomst deze competenties ontwikkelen?
 - a. Hoe? interne vorming, externe opleiding,...
 - b. Nieuwe instroom via opleiding?
- 5. Welke tools / hulpmiddelen / informatie zouden voor u nuttig kunnen zijn aangaande deze thematiek? (vorm die de output van het onderzoek dient aan te nemen)
- 6. Waar moeten opleidingen nog meer focus op leggen om nog beter aan te sluiten bij de noden van het werkveld?
- 7. Om fijn af te sluiten ga ik u nog onderwerpen aan enkele stellingen (stellingen op kaartjes meenemen: rangschikken en toelichten of JA/NEE en toelichten)
Wat is uw mening over volgende stellingen... (enkel degene bespreken die nog niet spontaan aan bod kwamen tijdens het gesprek)
 - i. Soft skills en attitude worden belangrijker dan domeinexpertise.
 - ii. 'Klassieke' competenties blijven cruciaal: klantgerichtheid, communicatie, aanpassingsvermogen, ...
 - iii. Leervermogen vormt een belangrijke meta-competentie (overkoepelende competentie).
 - iv. 'Self management' competenties nemen aan belang in > veerkrachtig leiderschap, zelfstandigheid (zelfsturende teams)
 - v. Robots kunnen enkel taakondersteunend ingezet worden en niet voor het klantenonthaal / servicegericht.
 - vi. Bestaand onderwijs schiet tekort: te veel gefocust op 'stilzitten' en te weinig aandacht voor initiatiefname.
 - vii. Er is in het bestaand opleidingsaanbod te weinig aandacht voor soft skills.
 - viii. Stages / werkplekleren zijn essentieel in een opleiding retail.

Is er een stelling die voor jou een stokpaardje/favoriet is en waar je nog dieper op in wil gaan of waar wij als onderzoekers nog meer aandacht aan dienen te besteden?
- 6. (indien nog relevant: En voor u persoonlijk? Welke wijzigingen verwacht u voor uzelf door deze veranderingen?)
- 7. Tot slot nog een laatste vraag: wat is volgens u cruciaal om van de fysieke winkel blijvend een succes te maken? Is er iets wat in dit gesprek nog niet aan bod gekomen is, wat volgens u graag wil toevoegen?

Onderdeel 3: Infographics

COMPETENTIEPROGNOSESTUDIE ESE

CONCLUSIES
DIEPTE-INTERVIEWS



RESULTATEN DIEPTE-INTERVIEWS

Als een robot dingen uit handen kan nemen, houdt de retailmedewerker meer tijd over voor de klant.

Het kan nuttig zijn om studenten al heel vroeg in contact te brengen met een retailjob.

Als je geen capaciteit hebt om dingen bij te leren dan zal je moeilijk nieuwe competenties kunnen leren.

Domeinexpertise kan je aanleren, maar soft skills en attitude moeilijker.

Je leert het beste op de vloer in retail. Veel mensen onderschatten retail en een supermarkt en zien het als een makkelijke job die je even tussendoor kan doen

Klanten komen altijd op de eerste plaats, dat moet er van nature inzitten.





ROL 1

PERSOON OP DE WINKELVLOER





ROL 2

PERSOON ACHTER DE SCHERMEN

KPI's inschatten



Deadlines halen

Online



ROL 3

LEIDINGGEVENDE



Topcompetenties



Communicatieve vaardigheden
Flexibiliteit
Initiatiefname
Klantgerichtheid
Teamwork

ROL 1



Planning en organisatie
Flexibiliteit
Digitale vaardigheden
Leervermogen
Organisatiebetrokkenheid

ROL 2



Leiderschap
Coaching
Organisatiebetrokkenheid
Communicatieve vaardigheden
Leervermogen

ROL 3

Trendpodium

2

WINKELBELEVING

DUURZAAMHEID

1

OMNICHANNEL

KLANT VERWACHT MEER

3

AUTOMATISERING

VERANDERENDE JOBINHOUD

DIGITALISERING



Andere trends

Nieuwe winkelvormen

- **Selfscan**
- **Drive**
- **In-store picking**
- **Verkoop van services**



Crisisgevolgen

- **Laag ondernemersvertrouwen**
- **Prijsverhogingen**
- **Klanten worden voorzichtiger**
- **Onzekerheid**

Intuïtieve technologie

- **Nieuwe kassasystemen**
- **Tutorials en wizards**
- **Gebruiksgemak**
- **Touchscreens**



RESULTATEN DIEPTE-INTERVIEWS | **STELLINGEN**

Soft skills en attitude worden belangrijker dan domeinexpertise



'Klassieke' competenties blijven cruciaal: klantgerichtheid, communicatie, aanpassingsvermogen...



Leervermogen vormt een belangrijke overkoepelende competentie.



'Self management' competenties, zoals veerkrachtig leiderschap, zelfstandigheid en zelfsturende teams nemen aan belang in.



Robots kunnen enkel taakondersteunend ingezet worden en niet servicegericht of voor het klantenonthaal.



Bestaand onderwijs schiet tekort: te veel gefocust op 'stilzitten' en te weinig aandacht voor initiatiefname.



Er is in het bestaand opleidingsaanbod te weinig aandacht voor soft skills.



Stages en werkplekleren zijn essentieel in een opleiding retail.




RESULTATEN DIEPTE-INTERVIEWS | **STELLINGEN**

Soft skills en attitude worden belangrijker dan domeinexpertise



Domeinexpertise kan je aanleren, maar soft skills en attitude moeilijker.



Iemand die veel soft skills heeft maar de vragen van de klant niet kan beantwoorden, zit vast. Iemand die wel alles perfect weet maar het niet kan uitleggen, zit ook vast. Beiden zijn dus nodig.

RESULTATEN DIEPTE-INTERVIEWS | **STELLINGEN**

'Klassieke' competenties blijven cruciaal: klantgerichtheid, communicatie, aanpassingsvermogen...

Dat zijn geen klassieke competenties. Geen enkele techniker heeft dat. Al jaren niet.

Die blijven inderdaad belangrijk. Klanten komen altijd op de eerste plaats, dat moet er van nature inzitten. Klanten hebben altijd voorrang, welke taak je ook aan het doen bent. Aanpassingsvermogen zeker ook, want je moet inspelen op wat er die dag voorvalt.

Flexibiliteit is nummer 1 in de supermarkt. Natuurlijk zijn er constanten in een supermarkt, maar er zijn ook heel veel variabelen. Je weet niet wat voor klanten je tegenkomt of wat het weer gaat zijn enzoverder.

RESULTATEN DIEPTE-INTERVIEWS | **STELLINGEN**

Leervermogen vormt een belangrijke overkoepelende competentie.

Als je geen capaciteit hebt om dingen bij te leren dan zal je moeilijk nieuwe competenties kunnen leren.

Het is belangrijk dat als je mensen een uitleg hebt gegeven en je hebt het herhaald en opgevolgd, dat het blijft hangen, want je kan niet blijven uitleggen.

Niet de belangrijkste competentie in de voedingswinkels.

Ja, maar we zijn er bij sollicitaties niet echt mee bezig. Op school zouden ze leerlingen moeten stimuleren om een houding van levenslang leren aan te nemen. Het is tegenwoordig eenvoudiger geworden om sommige zaken aan te leren.

Voor nieuwe mensen duiden we een vast aanspreekpunt aan voor algemene vragen. Het gaat niet bij ons om eerst alles heel goed te leren en alles te weten en dan pas te beginnen. Al doende leert men.

RESULTATEN DIEPTE-INTERVIEWS | **STELLINGEN**

'Self management' competenties, zoals veerkrachtig leiderschap, zelfstandigheid en zelfsturende teams nemen aan belang in.

Als je meerdere locaties hebt, ontlast dit enorm de druk op een bedrijfsleider of een verantwoordelijke.

Het team moet zelfstandig kunnen werken, dat is van groot belang. Thuis een huishouden runnen en kinderen opvoeden, levert al heel veel competenties die hier kunnen ingezet worden.

Niet in een voedingswinkel.

Niet iedereen is ertoe in staat, maar dat hoeft ook niet. Je hebt mensen die perfect kunnen presteren zolang ze een hele duidelijke planning en opdrachten krijgen. Anderen kunnen dit uit zichzelf beter regelen. Voor leidinggevenden is dit wel belangrijk.

Als je wil doorgroeien, ja. Vanaf dat je wil doorgroeien, moet je zelf het heft in handen nemen.

RESULTATEN DIEPTE-INTERVIEWS | **STELLINGEN**

Robots kunnen enkel taakondersteunend ingezet worden en niet servicegericht of voor het klantenonthaal.

Als een robot dingen uit handen kan nemen, houdt de retailmedewerker meer tijd over voor de klant. Dit bevordert de service en het klantenonthaal.

Voor repetitieve taken kan een robot wel dienen, zodat het personeel meer tijd heeft voor de toffere dingen waar mensenkennis en gezond verstand voor nodig is

Heel zeker. Het eerste contact met de klant is zo belangrijk. Mensen hebben nood aan contact en de vragen van de winkelmedewerker. Mocht een robot kunnen labelen, alarmeren... dat wel

Robots kunnen eenvoudige aspecten opnemen, maar niet het menselijke deel. Het is een goed digitaal onthaalbord, bijvoorbeeld in de wijnafdeling, en biedt zo zeker een meerwaarde.

Ja, dat kan. Maar willen klanten dat?

Achterliggend kunnen robots misschien ingezet worden, bijvoorbeeld in het magazijn, maar in de winkel zelf niet.

RESULTATEN DIEPTE-INTERVIEWS | **STELLINGEN**

Bestaand onderwijs schiet tekort: te veel gefocust op 'stilst zitten' en te weinig aandacht voor initiatiefname.

Dat zal altijd zo blijven dat er een groot hiaat is tussen school en een werksituatie. Dat heeft niet enkel te maken met de school waar je vandaan komt, maar ook met leeftijd.

Het kan wel nuttig zijn om mensen al heel vroeg in contact te brengen met een retailjob, zodat ze op voorhand goed weten wat ze aan het studeren zijn.

Het is goed dat studenten school met werkplekieren combineren, omdat ze dan ook begeleiding krijgen langs de twee kanten en het gevoel van een werkdag al kennen.



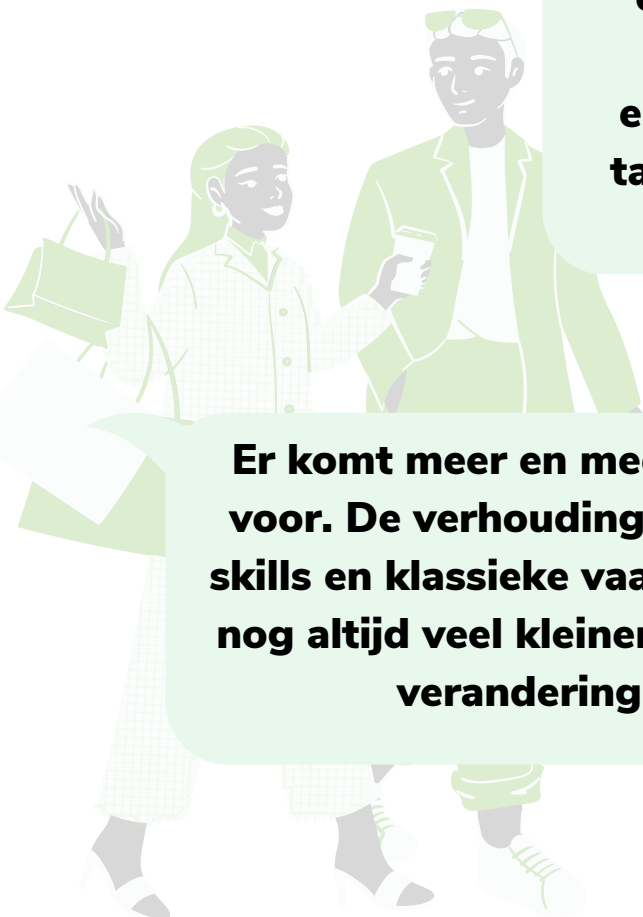
RESULTATEN DIEPTE-INTERVIEWS | **STELLINGEN**

Er is in het bestaand opleidingsaanbod te weinig aandacht voor soft skills.

Mensen die vlot, enthousiast en gemotiveerd zijn blijven en diegene die heel teruggetrokken zijn of niet ervoor willen gaan, raak je kwijt of laat je niet meer terugkomen.

Ja, maar leerkrachten hebben maar zoveel uren, maar zoveel tijd voor alle eindtermen die opgelegd worden. We weten niet goed waar wie zijn taak eindigt en de andere partij zijn taak start [school of werkveld]. Dat is vaak moeilijk.

Er komt meer en meer aandacht voor. De verhouding tussen soft skills en klassieke vaardigheden is nog altijd veel kleiner, maar er zit verandering in.



RESULTATEN DIEPTE-INTERVIEWS | **STELLINGEN**

Stages en werkplekleren zijn essentieel in een opleiding retail

Je leert het beste op de vloer in retail. Veel mensen onderschatten retail en een supermarkt en zien het als een makkelijke job die je even tussendoor kan doen.

Ja, dit is essentieel, maar veel bedrijven en scholen hebben moeite om de stages ingevuld te krijgen.

Sowieso, dit mag misschien zelfs een jaar of een extra jaar zijn.

Zeker, zo krijgen mensen een duidelijk beeld van waaraan ze beginnen.

Het kan nuttig zijn om eens weekenddagen als stage aan te bieden, want het is dan veel drukker en de taken zijn helemaal anders dan op een weekdag.



**Onderdeel 4::
Samenvatting
competenties**

Competenties rol 1

“De persoon die op de winkelvloer aanwezig is, het nauwst in contact staat met de klant, fungeert als eerste aanspreekpunt”

<p><u>AUVA</u> Digitale (technische) vaardigheden Commercieel inzicht Communicatieve vaardigheden Administratieve vaardigheden Schriftelijke communicatie Empathie Actief luisteren Aanpassingsvermogen & flexibiliteit Autonomie & zelfleiderschap Initiatiefname Leervermogen</p>	<p><u>Carrefour</u> Teamgerichtheid Sociale vaardigheden Talenkennis NL Digitale vaardigheden Omgaan met diversiteit Communicatieve vaardigheden Flexibiliteit (polyvalentie) Klantgerichtheid Empathie Productkennis (Intersport)</p>	<p><u>JBC</u> Spontaniteit Vriendelijkheid Extraversie Klantgerichtheid Talenkennis NL Digitale vaardigheden Productkennis (duurzaamheidsprincipes) Leervermogen Openheid Mondelinge communicatie Non-verbale communicatie Commercieel inzicht Flexibiliteit / aanpassingsvermogen Organisatiebetrokkenheid</p>	<p><u>Intratuin</u> Sociale vaardigheden Zelfstandigheid Verantwoordelijkheidszin Boerenverstand Productkennis (duurzaamheidsprincipes) Klantgerichtheid Mondelinge communicatie Organisatiebetrokkenheid Creativiteit Stressbestendigheid Commercieel inzicht Initiatiefname</p>
<p><u>Delhaize</u> Verantwoordelijkheidszin Flexibiliteit / aanpassingsvermogen Operationeel beheer Initiatiefname Productkennis Leervermogen Talenkennis NL Gedrevenheid Organisatiebetrokkenheid Digitale vaardigheden Mondelinge communicatie Stressbestendigheid Coachen (binnen eigen vakdomein) Samenwerken</p>	<p><u>Anna Pops</u> Creativiteit Empathie Mondelinge communicatie Affiniteit met mode Initiatiefname Organisatiebetrokkenheid Actief luisteren Overtuigingskracht Klantgerichtheid Zelfstandigheid Voortgangscontrole Planning en organisatie Verantwoordelijkheidszin Flexibiliteit Veerkracht Gastvrijheid</p>	<p><u>Blabloom</u> Klantgerichtheid Openheid Sociale vaardigheden Empathie Flexibiliteit Zelfstandigheid Teamgerichtheid Eerlijkheid Mondelinge communicatie Leervermogen Oplossingsgerichtheid Productkennis Non-verbale communicatie Initiatiefname Stressbestendigheid Multitasken / prioriteiten inschatten Actief luisteren Presentatievaardigheden</p>	<p>Conclusie: Communicatieve vaardigheden: 7 Flexibiliteit: 6 Initiatiefname: 5 Klantgerichtheid: 5 Samenwerken / teamgerichtheid / sociale vaardigheden: 5 Productkennis: 5 Digitale vaardigheden: 4 Zelfstandigheid / autonomie: 4 Organisatiebetrokkenheid: 4 Empathie: 4 Leervermogen: 4 Commercieel inzicht: 3 Actief luisteren: 3 Talenkennis NL: 3 Stressbestendigheid: 3 Verantwoordelijkheidszin: 3</p>

Competenties rol 2

“De persoon die actief is achter de schermen van de winkel en instaat voor de vlotte dagelijkse werking van de winkel”

<p><u>AUVA</u> Planning en organisatie Aanpassingsvermogen & flexibiliteit Autonomie & zelfleiderschap Leervermogen (logistiek & aankoop)</p>	<p><u>Carrefour</u> Teamgerichtheid Sociale vaardigheden Digitale vaardigheden Omgaan met diversiteit</p>	<p><u>JBC</u> Spontaneiteit Vriendelijkheid Extraversie Klantgerichtheid Talenkennis NL Digitale vaardigheden Productkennis (duurzaamheidsprincipes) Leervermogen Openheid Mondelinge communicatie Non-verbale communicatie Commercieel inzicht Flexibiliteit / aanpassingsvermogen Organiseerbetrokkenheid (uitpakken + meehelpen in winkel)</p>	<p><u>Intratuin</u> Zelfstandigheid Verantwoordelijkheidszin Organiseerbetrokkenheid (administratieve profielen)</p>
<p><u>Delhaize</u> Nauwgezetheid Organisatie (magazijnwerk)</p>	<p><u>Anna Pops</u> Planning en organisatie Beheren van social media Beheren van webshop Organiseerbetrokkenheid Digitale vaardigheden Leervermogen Initiatiefname Flexibiliteit (webshop beheer en social media)</p>	<p><u>Blabloom</u> Strategisch denken Planning en organisatie Leadership (Assistent > 20% achter schermen / 80% in winkel – komt er binnenkort) Mondelinge communicatie Schriftelijke communicatie Productkennis (functie helpdesk) Social media beheren Onderhandelen (marketingverantwoordelijke / aankoop)</p>	<p>Conclusie: Planning en organisatie: 4 Flexibiliteit: 3 Digitale vaardigheden: 3 Leervermogen: 3 Organiseerbetrokkenheid: 3 Communicatieve vaardigheden: 2 Sociale vaardigheden: 2 Zelfstandigheid / autonomie: 2 Productkennis: 2 Nauwgezetheid: 1</p>

Competenties rol 3

“De persoon die de leidinggevende taken op zich neemt, zorgt voor de aansturing van het team, lange termijn focus hanteert, strategie van de winkel uitwerkt en opvolgt”

<p><u>AUVA</u> Leadership Coaching Change management</p>	<p><u>Carrefour</u> Leadership Teamgerichtheid Sociale vaardigheden Digitale vaardigheden Omgaan met diversiteit Empathie Coaching</p>	<p><u>JBC</u> Coachen Leadership Zelfstandigheid Leervermogen Organisatiebetrokkenheid</p>	<p><u>Intratuin</u> Zelfstandigheid Verantwoordelijkheidszin Positieve ingesteldheid Assertiviteit Empathie Mondelinge communicatie Organisatiebetrokkenheid Coaching</p>
<p><u>Delhaize</u> Leadership Mondelinge communicatie Stressbestendigheid Gedrevenheid Leervermogen Aanpassingsvermogen Organisatiebetrokkenheid Digitale vaardigheden Planning en organisatie Coachen Zelfstandigheid</p>	<p><u>Anna Pops</u> Organisatiebetrokkenheid Positiviteit Leadership Planning en organisatie Digitale vaardigheden Analytisch denken Innoveren Commercieel inzicht Strategisch denken Leervermogen</p>	<p><u>Blabloom</u> Coachen Leadership Commercieel inzicht Analytisch denken Planning en organisatie Oplossingsgericht Actief luisteren</p>	<p>Conclusie: Leadership: 6 Coaching: 6 Organisatiebetrokkenheid: 4 Communicatieve vaardigheden: 4 Leervermogen: 3 Planning en organisatie: 3 Zelfstandigheid: 3 Digitale vaardigheden: 3 Change management / innoveren / aanpassingsvermogen: 3 Empathie: 2 Analytisch denken: 2 Commercieel inzicht: 2 Positieve ingesteldheid: 2</p>

Verslag opleidingsaanbod

In dit document wordt de analyse van het opleidingsaanbod weergegeven. Volgende opleidingen werden onder de loep genomen: secundair onderwijs, graduaat, professionele bachelor, master, ma-na-ma, VDAB/Syntra, PMO alsook inspirerende buitenlandse cases.

**Onderdeel 1:
Opleidingsaanbod Vlaanderen**

Competentieanalyse opleidingsaanbod

Retail in Vlaanderen

Dit document bevat een competentieanalyse met betrekking tot retailgerelateerde opleidingen in Vlaanderen. De dataverzameling gebeurde in maart-april 2022, het rapport kreeg zijn definitieve vorm in mei-juni 2022

Doel van dit onderzoek is:

- Nagaan welke retailgerelateerde opleidingen er bestaan in Vlaanderen, aangeboden door onderwijs- en andere kennisinstellingen; opleidingen vanuit werkgevers en werkgeversorganisaties zitten niet in scope van dit onderzoek
- Nagaan welke competenties in deze opleidingen beogen.

In dit document kan je per onderwijsniveau de competentieset van retailgerelateerde opleidingen terugvinden

Verder is ook het logbestand beschikbaar dat inzicht geeft in het toekennen van de verschillende competenties aan de onderwijsniveaus.

Auteur

Dorien Jansen

Onderzoekshoofd expertisecentrum PXL-Onderwijsinnovatie

Hogeschool PXL

Elfde-Liniestraat 24

3500 Hasselt

Dorien.Jansen@pxl.be | +324 72 43 47 27

1. Zoekstrategie

De competentieanalyse kwam tot stand op basis van de volgende zoekstrategieën, uitgevoerd in maart 2022.

Zoekstrategie 1: Vlaanderen (onderwijsinstellingen)

www.onderwijskiezer.be

Bijkomende search op google

“secundair onderwijs” AND “retail”; “secundair onderwijs” AND “verkoop”; “secundair onderwijs” AND winkel”; “hoger onderwijs” AND “retail”; “hoger onderwijs” AND “verkoop”; “hoger onderwijs” AND “winkel”

Zoekstrategie 2: VDAB en Syntra

Zoekmachine: google

Zoektermen: “syntra” AND “retail”; “syntra” AND “verkoop”; “syntra” AND winkel”
“VDAB” AND “retail”; “VDAB” AND “verkoop”; “VDAB” AND “winkel”
“opleiding” AND “retail”; “opleiding” AND “verkoop”; “opleiding” AND winkel”

Bijkomende search op www.syntra.be en www.vdab.be

Inclusiecriteria voor de opleidingen:

- Aangeboden aan een Vlaamse instelling voor secundair of hoger onderwijs of centrum voor volwassenonderwijs; aangeboden door VDAB of Syntra
- Rechtstreekse link met de retailsector
- De opleidingen leiden tot een diploma
- Minimaal 60 studiepunten voor opleidingen in het hoger onderwijs. We kiezen hier voor de 60 studiepunten omdat dit overeenkomt met minimaal 1 jaar opleiding in het hoger onderwijs. Concreet zullen hierdoor een aantal opleidingen, zoals postgraduat, die zeer specifiek toegespitst zijn op één deelaspect van retail, uit de analyse gehaald worden. Als we deze opleidingen alsnog betrekken in de studie, heeft dit als consequentie dat de competentieset voor bijvoorbeeld postgraduat een zeer divers beeld zal schetsen terwijl dit niet overeenkomt met de werkelijkheid van één enkele postgraduaat-opleiding waar een zeer specifieke set van skills vooropgesteld wordt. Door deze vertekening werd besloten om dit inclusie criterium erbij te halen.

Exclusiecriteria

- In 2021-2022 en/of in 2022-2023 wordt de opleiding in geen enkele instelling voor onderwijs aangeboden

- De opleiding bestaat uit minder dan 60 studiepunten, met uitzondering van opleidingen georganiseerd door VDAB of Syntra
- De opleiding heeft een link met retail maar leidt op tot een functie aan de zijlijn van retail

2. Geïnccludeerde opleidingen

Opleidingen die voldeden aan de selectiecriteria:

Secundair onderwijs

Magazijnmedewerker (dual)

Verkoop (BSO)

Verkoop en vertegenwoordiging (specialisatiejaar)

Winkelbeheer en etalage (specialisatiejaar)

Logistiek assistent magazijnmedewerker (dual)

Commercieel assistent (dual)

Mode- en textielverkoop (volwassenonderwijs)

Graduaatsopleidingen

HR-support

Bedrijfsorganisatie

Marketing- en communicatiesupport

Sales support

Winkelmanagement

Professionele bacheloropleidingen

Bedrijfsmanagement (KMO management; Marketing; Winkel- en Retail management; Business management & entrepreneurship; Business management: Marketing)

Retailmanagement

Masteropleidingen

Master of science in Organisatie en Management; master of science in het Management (International marketing strategy; Strategy & Innovation management); master of science in Economics; master of science in Bedrijfskunde; Bedrijfseconomie en bedrijfsbeleid

Master of science in toegepaste economische wetenschappen (Marketing; Innovatie en ondernemerschap); Economische wetenschappen; Business economics: marketing;

Handelsingenieur: operationeel management en logistiek management

Handelswetenschappen (Bedrijfsmanagement en ondernemerschap; Commercieel beleid; Marketing management; Ondernemerschap en management; People en change management; Personeels- en organisatiemanagement; Strategisch marketing management)

Organisatie en Management

Master-na-masteropleidingen

International fashion management

International Management & Strategy

Innovation & Entrepreneurship

Management

VDAB

Verkoopmedewerker

Assistent filiaalhouder

Syntra

Winkelmanager

Aanvuller/Kassier (leertijd)

Winkelbediende (leertijd)

Verkoper (leertijd)

3. Geëxcludeerde opleidingen

Inhoudelijke exclusie

Opleidingen die verbonden zijn aan retail maar inhoudelijk niet onmiddellijk aansluiten of opleidingen van waaruit werknemers doorstromen naar retail maar niet onmiddellijk voorbereiden op een retailjob. Deze opleidingen werden in de vlucht bekeken. Er werden geen opvallende verschillen met het overall competentieprofiel van de retailopleidingen in eenzelfde niveau ontdekt.

Secundair onderwijs

Handel

Handel-talen

Logistiek (dual)

Logistiek (specialisatiejaar)

Logistiek assistent magazijn (dual)

Informaticabeheer

Commercieel webverkeer

Bachelor- en masteropleidingen

Toerisme- en recreatiemanagement

Bedrijfsmanagement: supply chain management

Communicatiemanagement: commerciële communicatie

International business management

Global business

Global supply chain management

International entrepreneurship

Idea & Innovation Management

Handelswetenschappen

Toegepaste economische wetenschappen

Bachelor-na-bacheloropleidingen

Advanced business management

International management

Internationaal bedrijfsmanagement

Exclusie op basis van aanbod in Vlaanderen

Deze opleidingen worden momenteel niet aangeboden in Vlaanderen. Ze bestaan dus wel, maar door een tekort aan inschrijvingen of omwille van de keuze van de aanbiedende school worden deze opleidingen niet ingericht.

Secundair-na-secundair

KMO-ondernemerschap

Creatie- en patroonontwerp

Verkoop en distributie

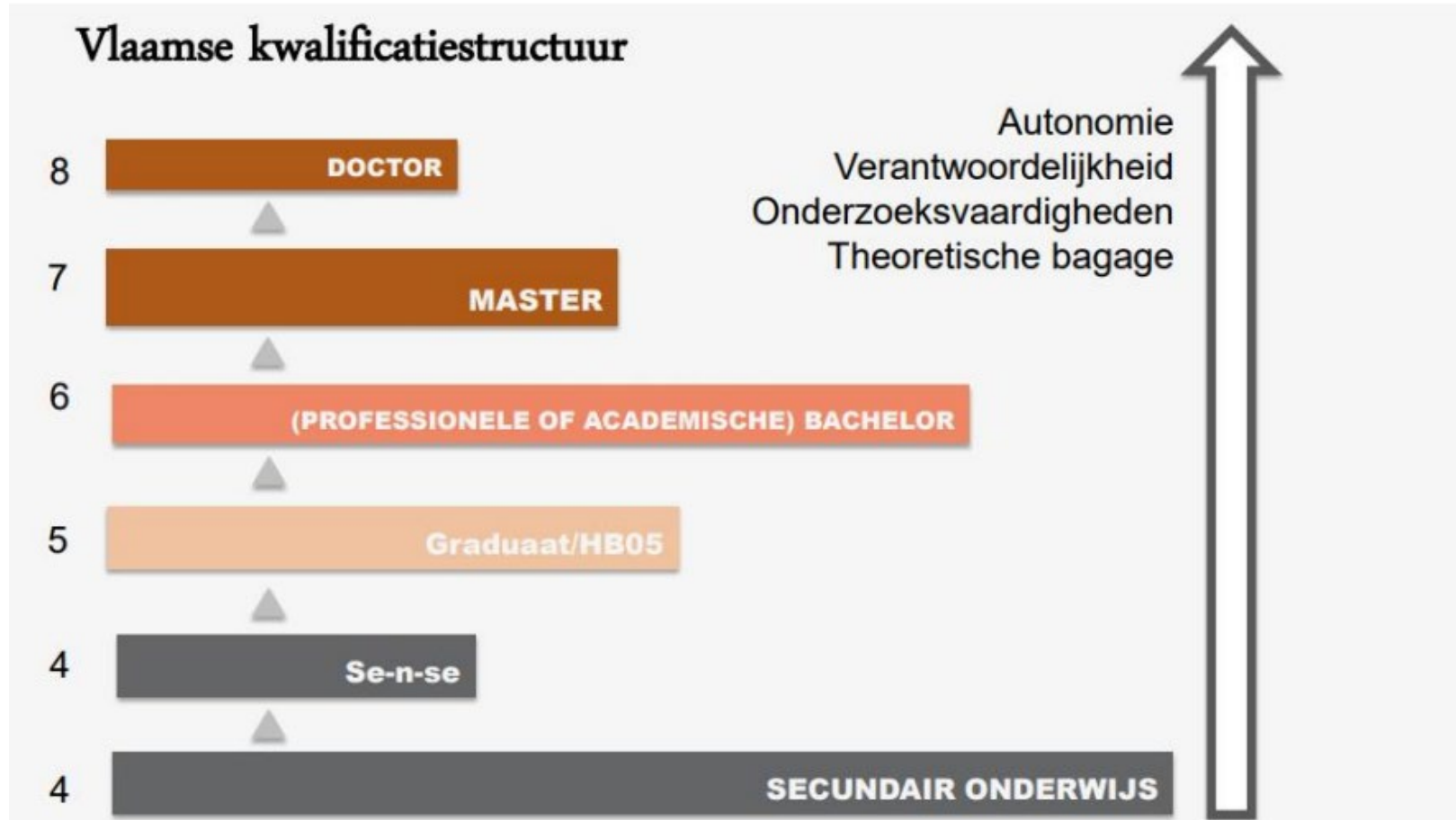
Exclusie op basis van aantal studiepunten

Postgraduatoren van minder dan 30 studiepunten werden ook geëxcludeerd. Deze focussen vaak op een zeer specifiek onderdeel van een opleiding waardoor deze competenties mogelijk een vertekening geven in het algemene beeld.

4. Overzicht competenties per onderwijsniveau

Noot: Hoe donkerder het competentievakje wordt ingekleurd, hoe sterker deze competentie in de desbetreffende opleiding aanwezig is.

Vlaamse onderwijslandschap











Niveau 7
Masteropleidingen

Non-verbale communicatie	Verbale communicatie	Klantgerichtheid	Actief luisteren	Veerkracht
Flexibiliteit / aanpassingsvermogen	Empathie	Leadership	Coaching	Positieve ingesteldheid
Commercieel inzicht	Digitale vaardigheden	Initiatiefnemen	Leergierigheid / leervermogen	Organisatiebetrokkenheid
Omgaan met diversiteit	Zelfleiderschap / empowerment	Veerkrachtig leadership	Ritualainment	Analytisch denken
Productkennis	Problem solving	Zelfstandigheid		
Samenwerken	Planning & organisatie	Nauwgezetheid		

**Master – na -
masteropleidingen**

5. Overzicht competenties opleidingen Syntra, VDAB en PMO





Onderdeel 2: Opleidingsaanbod buitenland

Competentieprognose retail opleidingsaanbod

Analyse best practices Nederland

Dit document bevat een analyse van enkele best practices in Nederland op het gebied van retailopleidingen en praktijkgericht aanleren van competenties.

De dataverzameling gebeurde via deskresearch in augustus 2022, het rapport kreeg zijn definitieve vorm in september 2022.

Doel van deze analyse is:

- Nagaan welke retailgerelateerde opleidingen er bestaan in Nederland, aangeboden door onderwijs- en andere kennisinstellingen; opleidingen vanuit werkgevers en werkgeversorganisaties zitten niet in scope van dit onderzoek.
- Het bestuderen van enkele buitenlandse goede praktijken inzake opleiding en vorming in retail in Nederland.
- Nagaan welke competenties in deze opleidingen beogen.

Auteur

Hermien Raedts

Onderzoeker retailinnovatie expertisecentrum PXL Innovatief Ondernemen

Hogeschool PXL

Elfde-Liniestraat 24

3500 Hasselt

Hermien.raedts@pxl.be

Inhoud

Competentieprognose retail opleidingsaanbod.....	0
Analyse best practices Nederland	0
1. Methodologie	2
2. Het Nederlands onderwijsstelsel.....	3
2.1 Middelbaar beroepsonderwijs (MBO).....	4
2.2 Hoger onderwijs	5
3. MBO Best practice Blueschool – leren door te doen	5
4. HBO Best practice Managing New Retail	7
5. WO Best practice	9
6. Andere best practices.....	11
6.1 Best practice Retail Leerlab Arnhem	11
6.2 Leerstoel Retailmarketing Stichting Anton Dreesmann	12
7. Contactpersonen voor verdere uitdieping retailopleidingen Nederland:.....	13
7.1 Organisaties/ platformen/ branche- en werkgevers-/werknemersorganisaties Nederland	13
7.2 Onderwijs	13
7.3 Opleidingen buitenland.....	14
8. Bronnen	14
9. Bijlagen	15
9.1 Zoekresultaten HBO + Retail	15
9.2 Vergelijking 3 opleidingen Ondernemerschap & retail management.....	17
9.3 Retailvakken niveau WO	18

1. Methodologie

PXL retailinnovatie heeft reeds een sterke samenwerking met o.a. Hogeschool Amsterdam en TMO Delft in Nederland. Onderzoekers van beide onderwijsinstellingen engageerden zich tot deelname aan de expertisecel van deze prognosestudie. Concreet gaat het om volgende personen:

Dr. Jesse Weltevreden
lector Digital Commerce
Amsterdam University of Applied Sciences
Faculty of Business & Economics
Postbus 1025, 1000 BA Amsterdam
Wibautstraat 3b, 1091 GH Amsterdam
www.cmihva.nl / www.hva.nl

Jacqueline Arnoldy
Coördinator Development Center
Dribergsestraatweg 11
Postbus 183
3940 AD Doorn
T +31 (0)650228025
www.tmo.nl

Beide onderzoekers hebben tevens een breed zicht op de internationale status rond dit onderwerp en vormen belangrijke adviesexperten in o.a. doorverwijzing naar relevante best practices.

Deze personen stuurden ons in de juiste richting voor het detecteren van onderwijsinstellingen die retailopleiding aanbieden in Nederland alsook best practices. Deze info werd als basis genomen voor deskresearch, aangevuld met zoekopdrachten op het internet uitgevoerd in augustus – september 2022 en eigen ervaring van de onderzoekers.

Voor de studies MBO en HBO werd de website <https://www.studiekeuze123.nl/> als basis geraadpleegd. Deze website bevat objectieve informatie over alle erkende hbo- en wo-opleidingen die in Nederland aangeboden worden. Er werd gezocht op volgende zoekwoorden “retail, wo, mbo, hbo, winkel, winkelmanagement, verkoop, management, ondernemerschap, retailmanagement” waarna van de overgebleven zoekresultaten die opleidingen doorgenomen werden die focus leggen op retail. Voor de studies WO werden eveneens diverse websites geraadpleegd. Een volledig overzicht van geraadpleegde bronnen staat achteraan bij 8. *Bronnen*.

2. Het Nederlands onderwijsstelsel

Vooraleer we enkele best practices bespreken bekijken we het Nederlands onderwijsstelsel in detail. Dit is anders opgebouwd dan het onderwijs in Vlaanderen.

De leerplicht in Nederland geldt vanaf 5 jaar, maar veel kinderen starten al eerder met hun schoolcarrière. In de peuterspeelzalen krijgen zij vanaf 2,5 jaar tot 4 jaar oud voor- en vroegschoolse educatie. En vrijwel alle kinderen beginnen al op vierjarige leeftijd aan de kleuterklas op de (speciale) basisschool. Na acht jaar basisschool stromen ze door naar het voortgezet onderwijs (vo). Het vo kent vijf niveaus: praktijkonderwijs, het voorbereidend middelbaar beroepsonderwijs (vmbo), het hoger algemeen vormend onderwijs (havo) en het voorbereidend wetenschappelijk onderwijs (vwo). Parallel hieraan loopt het speciaal onderwijs. Dit onderwijs is georganiseerd in clusterscholen voor kinderen met auditieve, visuele en/of ernstige lichamelijke of verstandelijke beperkingen. Het speciaal onderwijs vormt samen met het basisonderwijs het primair onderwijs (po). Met de invoering van het passend onderwijs in augustus 2014 werken regulier en speciaal onderwijs samen in samenwerkingsverbanden, waarin gezorgd wordt dat kinderen met extra ondersteuningsbehoeften zoveel mogelijk naar het regulier onderwijs kunnen.

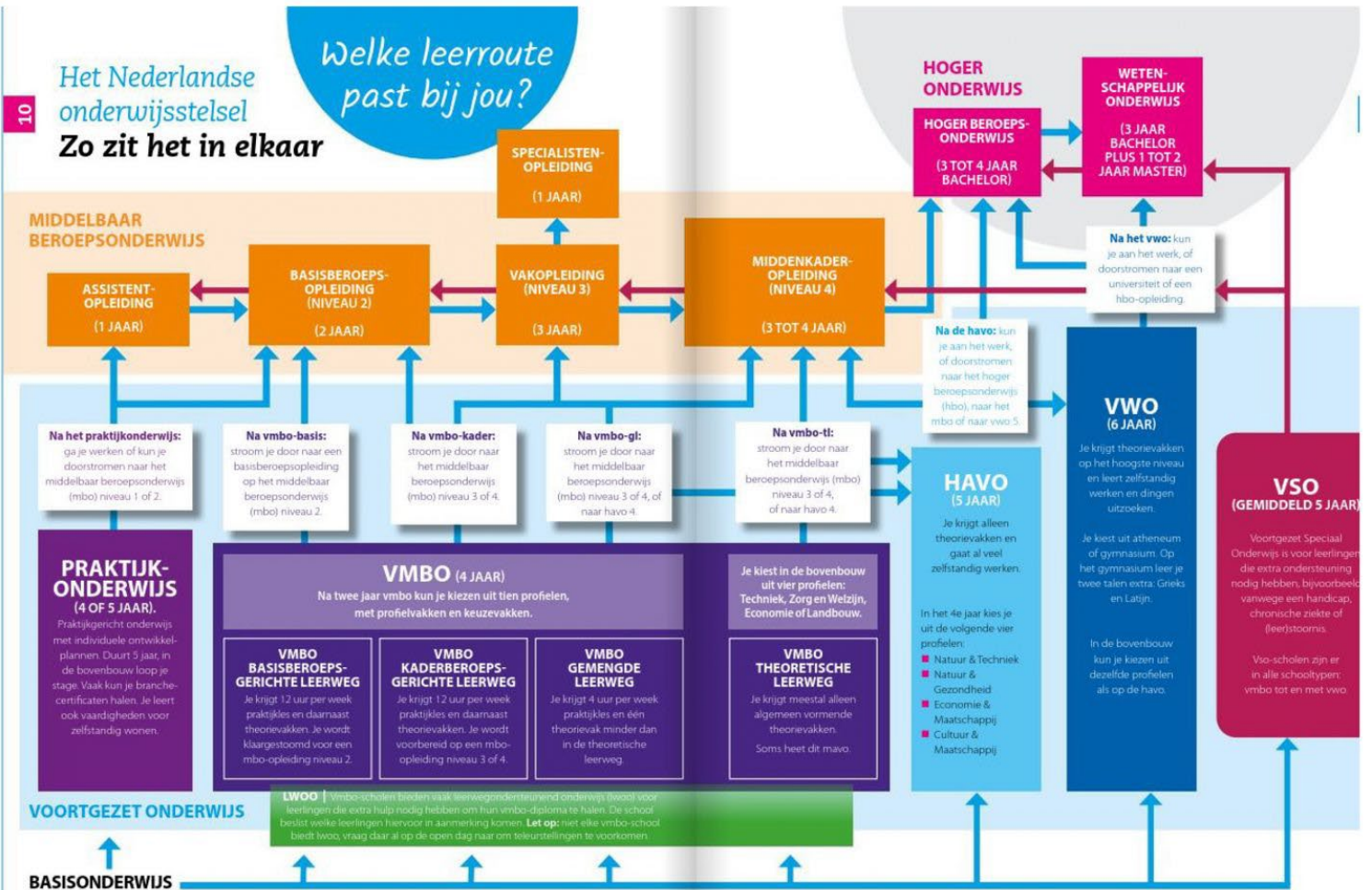
Leerlingen stromen vanuit het voortgezet onderwijs door naar het middelbaar beroepsonderwijs (mbo) of hoger onderwijs (ho). Het mbo bestaat uit vier niveaus, waarbij niveau 4 (de middenkaderopleiding en de specialistenopleiding) toegang geeft tot een hoger beroepsonderwijs (hbo). De hogescholen van het hbo, de universiteiten van het wetenschappelijk onderwijs (wo) en de open universiteit vormen samen het hoger onderwijs.¹

Bron: <https://stichtingvanhetonderwijs.nl/onderwijsstelsel/>

¹ <https://stichtingvanhetonderwijs.nl/onderwijsstelsel/>

Het Nederlandse onderwijsstelsel Zo zit het in elkaar

Welke leerroute past bij jou?



Bron: <https://www.fioretti.nl/lis/groep-8/info-voor-ouders-groep-8/374-onderwijssysteem-nederland.html>

Voor deze competentieprognosestudie retail concentreren we ons op het middelbaar beroepsonderwijs en hoger onderwijs. Hierin onderscheiden we volgende types:

2.1 Middelbaar beroepsonderwijs (MBO)

De mbo-opleidingen zijn beroepsgericht. Veel leerlingen van het vmbo gaan na het behalen van hun diploma door naar het mbo. Een mbo-opleiding duurt één tot vier jaar, afhankelijk van het niveau. Daarna kunnen leerlingen, indien toepasselijk, doorstromen naar de arbeidsmarkt of het hbo.

2.2 Hoger onderwijs

Hoger beroepsonderwijs (HBO)

Met een mbo-, havo- of vwo-diploma kan men worden toegelaten op het hbo. Het hbo bestaat normaliter uit twee delen. Een bachelor van vier jaar en het master van één of twee jaar. Ook is er een mogelijkheid om een post-hbo te volgen na een hbo studie, dit is vaak een specialisatie.

Wetenschappelijk onderwijs (WO)

Met een vwo-diploma of een hbo-propedeuse kan men worden toegelaten op het wetenschappelijk onderwijs. Ook het wetenschappelijk onderwijs bestaat voornamelijk uit twee delen: een bacheloropleiding van drie jaar en een masteropleiding van één tot drie jaar. Ook na een universitaire studie is er de mogelijkheid voor een post-master.²

Voor deze studie bespreken we telkens één best practice van MBO, HBO en WO.

3. MBO Best practice Blueschool – leren door te doen



Blue school combineert leren, werken en delen van kennis. Het unieke aan deze opleiding? Het klaslokaal is één van de Jeans Centre filialen in Westfield Mall of The Netherlands en/of Delft centrum. Het gaat om een 3-jarige opleiding die leidt tot het diploma manager retail.

Studenten runnen een echte jeanswinkel waarbij ze 100% van hun lessen krijgen in het magazijn van de winkel. Dit concept bestaat nog maar sinds maart 2021. Het is dus nog 2 jaar wachten op de eerste studenten die afstuderen. Studenten van 2 opleidingsinstellingen ROC Mondriaan en MBO Rijnland worden in een echte retailwinkel van Westfield Mall of the Netherland (Jeans Centre) in Leidschendam 100% in de praktijk opgeleid tot (denim) store manager.

Een schoolweek ziet er als volgt uit: maandag school, dinsdag stage in een Jeans Centre filiaal, woensdag gaan studenten aan de slag met challenges van school, zijn er gastlessen of een bedrijfsbezoek. Op donderdag is er les in één van de Jeans Centre filialen in Westfield Mall of The Netherlands en/of Delft Centrum. Vrijdag is opnieuw een stagedag in een Jeans Centre filiaal.

Er wordt gewerkt rond vijf pijlers: Sales, Retail & Innovation, Hospitality, Denim en Personal Development. Om de 10 weken is er een nieuwe challenge die uitgevoerd moet worden, dit telkens in samenwerking met het bedrijfsleven. Les krijgen ze van professionals uit het werkveld. De studenten leren zo de kneepjes van het vak in de praktijk. Er wordt ook gewerkt met Retail Innovatie Labs waarbij innovatie en de nieuwste retail trends voorop staan. Deze challenges worden samen met het bedrijfsleven ontwikkeld. Kortom een opleiding met focus op praktijk en ervaringsgericht onderwijs.

² https://nl.wikipedia.org/wiki/Onderwijs_in_Nederland

Diploma: Niveau 4 – MBO – BOL (Beroepsopleidende leerweg)

Beroepen: (denim) store manager



Foto: linkedIn

In deze opleiding wordt vooral rond volgende competenties gewerkt:

- Hospitality
- Service
- Advies geven
- Communicatie
- Productkennis
- Retailtechnologie – Digitale vaardigheden
- Sustainability / duurzaamheid
- Innovatie
- Mensenkennis
- Verkooptechnieken
- Leidinggeven
- Nieuwste retailtrends



Meer info: <https://blueschool.nl>

Koen den Ouden (k.den.ouden@rocmondriaan.nl; +31 6 24288203).

<https://www.linkedin.com/company/blue-school-education/>

<https://www.rocmondriaan.nl/alle-opleidingen/denim-store-manager>

<https://mborijnland.nl/opleiding/economie/verkopende-ondernemerschap/denim-store/>

4. HBO Best practice Managing New Retail

Een zoekopdracht op <https://www.studiekeuze123.nl> op HBO-niveau ³ laat zien dat er 26 opleidingen zijn die zich concentreren op retail in Nederland. Hierbij komt de opleiding “**Ondernemerschap & Retail Management**” 13 keer voor. Deze opleiding wordt zowel deeltijds, voltijds als dual aangeboden. Het aantal eerstejaarsstudenten dat vermeld werd bij deze opleiding was aan Hogeschool Rotterdam het hoogst (263 studenten, gestart op 21 september 2021) waardoor deze opleiding als best practice genomen wordt.

³ Zie bijlage zoekwoorden “HBO” + “retail”

Aan Hogeschool Rotterdam kan je binnen de opleiding **Ondernemerschap & Retail Management** kiezen voor één van twee communities: Entrepreneurship of Managing New retail. Beide zijn 4-jarige opleidingen. Waar **entrepreneurship** zich richt op het opleiden van latere entrepreneurs of intrapreneurs, zoomen we als best practice in op de **Community Managing New Retail**. Deze opleiding bereidt studenten voor om later een sleutelrol op te nemen in de retailwereld.

Wat is er zo speciaal aan deze opleiding? In deze opleiding ga je vanaf het eerste jaar al stage doen bij een retailer op de winkelvloer. Er wordt gewerkt met praktijkgerichte vraagstukken die ondernemers vooruit helpen. Er wordt vertrokken vanuit praktijksituaties die de studenten ervaren op de werkvloer om zo tot de theorie erachter te komen.

Er wordt gewerkt rond thema's zoals duurzaamheid, circulaire economie, betekenis economie, leiderschap en digitalisering.

Managing New Retail legt sterk de nadruk op de praktijk:

In jaar één en twee loop je 16 u stage per week en ga je twee dagen naar school. In jaar 3 zoek je zelf een stagebedrijf dat goed bij je past, en doe je een eigen onderzoek. Na 20 weken voorzie je de organisatie van een inhoudelijk onderbouwd strategisch advies. Daarna, in de tweede helft van jaar 3, maak je onderdeel uit van een multi-disciplinair studententeam. Samen met collega studenten van andere opleidingen ga je aan de slag met vraagstukken van verschillende opdrachtgevers. Dé kans om jouw rol als retailspecialist te pakken en je kennis met anderen te delen.⁴

Diploma: Bachelor of Science (BSc) Ondernemerschap en Retail management

Beroepen na afstuderen: Teamleider detailhandel; Category manager; Retail innovatie consultant; Accountmanager Retail

Er zijn tien beroepsgerichte competenties voor deze opleiding bepaald:⁵

- Samenwerken & netwerken
- Communicatie
- Waardecreatie
- Resultaatgericht handelen
- Leiderschap
- Managen & organiseren
- Onderzoekend vermogen
- Analytisch Vermogen
- Lerend vermogen
- Innoveren

Daarnaast wordt in deze opleiding ook rond volgende competenties gewerkt:

- Teamplayer

⁴ <https://www.hogeschoolrotterdam.nl/opleidingen/bachelor/ondernemerschap--retail-management--managing-new-retail/voltijd/>

⁵ https://publicaties.nvao.net/ACCR_010063_22OJ-35523_Rapport_2021.pdf

- Digitale vaardigheden
- Coaching
- Kennis en vaardigheden



5. WO Best practice

Een specifieke opleiding retail binnen WO werd niet gevonden in Nederland. Wel bieden diverse opleidingen WO een of meerdere vak(ken) rond retailmarketing of retailmanagement aan. Zo wordt aan de rijksuniversiteit Groningen retail marketing als vak aangeboden binnen de faculteit Economie en bedrijfskunde in het eerste jaar.

Bij de universiteit van Amsterdam worden binnen het departement Economics and business 4 vakken rond retail aangeboden op masterniveau:

- Cases in retail marketing
- Digital retail strategy
- Retail marketing
- Retail strategy and marketing

Studiegids 2022 - 2023

Help

Disclaimer studiegids 2022-2023

Aan de inhoud van de online studiegids van de Universiteit van Amsterdam voor het academische jaar 2022-2023 is de grootst mogelijke zorg besteed. Tussentijds kunnen echter wijzigingen optreden, als gevolg van bijvoorbeeld wijzigingen in de wet, wijzigingen in UvA-regelingen, kabinetsmaatregelen samenhangend met de bestrijding van het coronavirus e.d. Deze wijzigingen prevaleren dan boven de teksten uit deze online studiegids. Wanneer dit het geval is, zal dit op passende wijze bekend worden gemaakt via Canvas.

Vak [Opleiding](#) [Minor](#) [Docent](#)

Zoek een vak

retail



Doorzoek volledige tekst

[> Alle vakken](#)

Filter op:

Start in periode

Sem. 1 Sem. 2

Niveau

Gevorderd (1)

Master (3)

Studiepunten

4 vakken gevonden op "retail"

Vak	Sem. 1	Sem. 2	EC
> Cases In Retail Marketing	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	6
> Digital Retail Strategy	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	6
> Retail Marketing	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6
> Retail Strategy and Marketing	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	6

6. Andere best practices

6.1 Best practice Retail Leerlab Arnhem



Foto: Retail Leerlab

In het centrum van Arnhem is een fysieke ontmoetingsruimte gerealiseerd waar ondernemers, studenten en docenten elkaar ontmoeten. Hier worden gasten ontvangen en workshops gegeven. Voor en door ondernemers, maar ook studenten en docenten van Rijn IJssel en hbo-instellingen kunnen hieraan deelnemen. Net zoals het personeel van diverse ondernemers uit de stad Arnhem.

In samenwerking met lokale ondernemers is er een omgeving gecreëerd die voor zowel ondernemers als studenten meerwaarde heeft. In het Retail Leerlab worden kennis, ervaring en nieuwe ontwikkelingen met elkaar gedeeld met als doel bij te dragen aan de ontwikkeling van de binnenstad van Arnhem. Dit onder het motto: "de student van nu is de medewerker voor de toekomst".

Leven lang ontwikkelen

De sterkere verbinding en samenwerking met de beroepsopleiding biedt ondernemers de mogelijkheid om aan te geven aan welke voorwaarden de toekomstige medewerker moet voldoen; wat moet hij/zij kennen en kunnen. Op deze manier hebben de ondernemers direct invloed op het beroeps onderwijs. Dit project sluit naadloos aan bij de ambitie van Rijn IJssel als het gaat om Rijk onderwijs en praktijkleren. Het leren in de praktijk in plaats van in een gesimuleerde schoolsituatie is een krachtige bron van inspiratie en motivatie voor studenten.

Maar het Retail Leerlab doet meer. Op allerlei terreinen gaan de technologische en ook vakinhoudelijke ontwikkelingen zo snel dat medewerkers in alle sectoren zich regelmatig moeten blijven scholen om voldoende bij de tijd te zijn. Rijn IJssel biedt deze scholing aan, onder andere in het

leerlab. Datzelfde geldt voor onze docenten. Zij krijgen les in de dagelijkse praktijk van het beroepenveld waarin zij lesgeven.

MBO-opleiding niveau 2, 3 en 4

mbo studenten van team Business & Retail

<https://www.rijnijssel.nl/mbo-opleidingen/commercie-retail-zakelijke-dienstverlening>

Meer info:

Reuter-Verhoeff Nicole is stagebegeleider van dit retail leerlab:

<https://www.linkedin.com/in/nicolereuterverhoeff/?originalSubdomain=nl>

<https://www.facebook.com/rijnijssel/posts/retail-leerlab-het-rijn-ijssel-retail-leerlab-in-de-binnenstad-van-arnhem-is-dez/2985187968173478/>

6.2 Leerstoel Retailmarketing Stichting Anton Dreesmann



Leerstoel Anton Dreesman retailstrategy & marketing is actief sinds 1990 en wordt mogelijk gemaakt door 19 bedrijfsleden. Deze leerstoel is verbonden aan twee universiteiten (de Universiteit van Amsterdam en de Rijksuniversiteit Groningen) en drie hogescholen (Hogeschool Rotterdam, Saxion, Fontys en Windesheim).

De stichting stelt als universitair kennisinstituut de volgende doelstellingen centraal:

- Het aanbieden van wetenschappelijk en praktijkrelevant onderwijs aan studenten van de universiteit en het verrichten van onderzoek in retail;
- Het uitdragen van de ontwikkelde kennis richting de bedrijven en medewerkers die lid zijn van de Anton Dreesmann leerstoel;
- Het creëren van een professioneel platform voor onderzoek en opleiding ten behoeve van executives in de retail.⁶

Naast het organiseren van een jaarcongres en retail hackaton worden ook masterclasses aangeboden aan professionals in retail. De leerstoel wil ook het contact met studenten en retailondernemingen bevorderen door studenten dilemma's voor te leggen van de deelnemende retailers waarmee ze aan

⁶ <https://antondreesmann.nl/over-ons/>

de slag gaan. Op deze manier werken studenten met praktijkcases en krijgen retailondernemers nieuwe inzichten van jong talent.

Meer info: <https://antondreesmann.nl/>

7. Contactpersonen voor verdere uitdieping retailopleidingen Nederland:

7.1 Organisaties/ platformen/ branche- en werkgevers-/werknemersorganisaties Nederland

Organisatie	Contactpersoon	contactgegevens
Detex	Matthijs Rombouts	rombouts@detex.nl
Werk in de winkel	Annet van Baarle	annet@burovanbaarle.nl
INretail	Suzanna Heuff personeelsadviseur	sheuff@inretail.nl
Cube Retail	Marjolein Mesman Projectleider Human Capital Agenda ICT	Mesman@cuberetail.nl
ECP Platform voor de InformatieSamenleving	Willeke Klinker Projectleider Human Capital agenda	w.klinker@retailand.nl
Retailagenda	Willeke Klinker	w.klinker@retailand.nl
werknemersorganisaties AVV,		
CNV-vakmensen	Jacqueline Twerda	
De Unie		
RMU		
FNV	Linda Vermeulen	

7.2 Onderwijs

MBO in Nederland

BTG Handel, Koepelorganisatie handelonderwijs MBO: Karin Geurts (k.geurts@mboraad.nl; +31 6 51299399).

Hoger onderwijs in Nederland

Enrico Deetman

Hogeschooldocent/ coördinator Duaal onderwijs Ondernemerschap en retailmanagement

Avans Hogeschool

jhmc.deetman@avans.nl

Tel.: +31 6 22 54 36 68

Enrico is betrokken bij het Landelijk Overleg van de retail management opleidingen in Nederland.

7.3 Opleidingen buitenland

Ook in andere landen worden opleidingen rond retail aangeboden. Dit valt echter buiten de scope van deze studie. Een goede basis voor verder onderzoek naar internationale studies retail op bachelor, master of PhD niveau zijn deze websites:

<https://www.bachelorstudies.co.nl/Bachelor/Retail-Management/>

<https://www.masterstudies.co.nl/Master/Retail-Management/>

<https://www.phdstudies.nl/Retail-Management/>

<https://www.mbastudies.nl/MBA/Retail-Management/>

8. Bronnen

https://nl.wikipedia.org/wiki/Onderwijs_in_Nederland

<https://stichtingvanhetonderwijs.nl/onderwijsstelsel/>

<https://www.hogeschoolrotterdam.nl/opleidingen/bachelor/ondernemerschap--retail-management--managing-new-retail/voltime/>

<https://www.retailinsiders.nl/onderzoeksprogrammas/retail-innovation-platform/onderwijs1/>

<https://blueschool.nl>

<https://www.rocmondriaan.nl/alle-opleidingen/denim-store-manager>

<https://mborijnland.nl/opleiding/economie/verkoop-ondernemerschap/denim-store/>

<https://www.hogeschoolrotterdam.nl/opleidingen/bachelor/ondernemerschap--retail-management--managing-new-retail/voltime/>

<https://www.studiekeuze123.nl/opleidingen/1238-ondernemerschap-retail-management-hogeschool-rotterdam-hbo-bachelor>

https://publicaties.nvao.net/ACCR_010063_220J-35523_Rapport_2021.pdf

<https://antondreesmann.nl/universitair-onderwijs/>

<https://antondreesmann.nl/wp-content/uploads/brochure/Brochure-Masterclass-Retail-Strategy-Marketing-2022.pdf>

<https://www.bachelorstudies.co.nl/Bachelor/Retail-Management/>

<https://www.rug.nl/ocasys/fwn/vak/show?code=EBM880A05&ocasysyear=2011>

<https://www.bachelorstudies.co.nl/Bachelor/Retail-Management/>

<https://www.masterstudies.co.nl/Master/Retail-Management/>

<https://www.phdstudies.nl/Retail-Management/>

<https://www.mbastudies.nl/MBA/Retail-Management/>

<https://www.retailinsiders.nl/docs/d0479bc5-586b-4de3-8c96-be8b9b1b0bb0.pdf>

<https://www.retailinsiders.nl/onderzoeksprogrammas/retail-innovation-platform/onderwijs1/>

Geraadpleegd tussen 16 en 22 augustus 2022

9. Bijlagen

9.1 Zoekresultaten HBO + Retail

Zoekopdracht <https://www.studiekeuze123.nl> opleidingen rond “hbo” + “retail” leverde volgend resultaat:



Ondernemerschap & Retail Management

 Avans Hogeschool

 Breda

HBO Associate degree Deeltijd
Aantal eerstejaars: 34 Open dagen: 1


[Bekijk](#)

 Bewaar  Vergelijk





Ondernemerschap & Retail Management

 Avans Hogeschool

 Den Bosch

HBO Associate degree Voltijd, Deeltijd, Duaal
Aantal eerstejaars: 192 Open dagen: 12

[Bekijk](#)

 Bewaar  Vergelijk



Ondernemerschap & Retail Management

 Saxion

 Enschede

HBO Bachelor Voltijd, Deeltijd
Aantal eerstejaars: 71

[Bekijk](#)

 Bewaar  Vergelijk



Ondernemerschap & Retail Management

 Saxion

 Deventer

HBO Bachelor Voltijd, Deeltijd
Aantal eerstejaars: 36

[Bekijk](#)

 Bewaar  Vergelijk

Tip: verg
ontdek
beste bi



Ondernemerschap & Retail Management

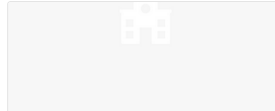
 Fontys Hogescholen

 Eindhoven


HBO Associate degree Voltijd, Duaal
Aantal eerstejaars: 48 Open dagen: 6


[Bekijk](#)

 Bewaar  Vergelijk





Retail Management

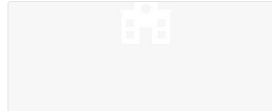
 SDO Hogeschool voor Moderne Bedrijfskunde

 Maassluis


HBO Associate degree Deeltijd, Duaal
BEKOSTIGING PARTICULIER


[Bekijk](#)

 Bewaar  Vergelijk





Retail Management


 LOI Hogeschool

 Diverse locaties


HBO Associate degree Deeltijd
BEKOSTIGING PARTICULIER


[Bekijk](#)

 Bewaar  Vergelijk





Ondernemerschap & Retail Management

 Hogeschool Rotterdam

 Rotterdam

HBO Bachelor Voltijd
Aantal eerstejaars: 263

[Bekijk](#)

 Bewaar  Vergelijk



Ondernemerschap & Retail Management

 Fontys Hogescholen

 Eindhoven

HBO Bachelor Voltijd, Duaal
Aantal eerstejaars: 80 Open dagen: 6

[Bekijk](#)

 Bewaar  Vergelijk



Ondernemerschap & Retail Management

 Saxion

 Enschede

HBO Associate degree Voltijd, Deeltijd
Aantal eerstejaars: 17

[Bekijk](#)

 Bewaar  Vergelijk



Ondernemerschap & Retail Management

 Saxion

 Deventer

HBO Associate degree Voltijd, Deeltijd
Aantal eerstejaars: 30

[Bekijk](#)

 Bewaar  Vergelijk



Ondernemerschap & Retail Management

 NHL Stenden

 Leeuwarden

HBO Bachelor Voltijd, Deeltijd, Duaal
Aantal eerstejaars: 79

[Bekijk](#)

 Bewaar  Vergelijk



Ondernemerschap & Retail Management

avans Avans Hogeschool

📍 Breda

HBO Bachelor Voltijd , Deeltijd

Aantal eerstejaars: 198 Open dagen: 12

Bekijk

📖 Bewaar

🔍 Vergelijk



Ondernemerschap & Retail Management

avans Avans Hogeschool

📍 Den Bosch

HBO Bachelor Voltijd , Deeltijd , Duaal

Aantal eerstejaars: 257 Open dagen: 12

Bekijk

📖 Bewaar

🔍 Vergelijk



Ondernemerschap & Retail Management

HU Hogeschool Utrecht

📍 Amersfoort

HBO Bachelor Voltijd

Aantal eerstejaars: 133 Open dagen: 2

Bekijk

📖 Bewaar

🔍 Vergelijk


Bron: <https://www.studiekeuze123.nl>

Geraadpleegd op 18 augustus 2022

9.2 Vergelijking 3 opleidingen Ondernemerschap & retail management

Vergelijking 3 opleidingen Ondernemerschap & retail management via de website: <https://www.studiekeuze123.nl/vergelijk> met de meeste studenten:

	Ondernemerschap & Retail Management Hogeschool Rotterdam HBO Bachelor 📍 Rotterdam	Ondernemerschap & Retail Management Avans Hogeschool HBO Bachelor 📍 's-hertogenbosch	Ondernemerschap & Retail Management Avans Hogeschool HBO Bachelor 📍 Breda
Mijn belangrijkste criteria			
Pin met de punaise 📌 vast wat jij belangrijk vindt			
Nationale Studenten Enquête			
📌 Studenttevredenheid	3.3 ★★★★★	3.9 ★★★★★	3.8 ★★★★★
📌 Sfeer	3.8 ★★★★★	4.1 ★★★★★	4.4 ★★★★★
📌 Studiefaciliteiten	3.7 ★★★★★	3.9 ★★★★★	4.1 ★★★★★
📌 Studie opnieuw kiezen	3.2 ★★★★★	3.7 ★★★★★	3.7 ★★★★★
+ Meer			

Algemeen			
☆ Aantal studenten 1e jaar	263	220	183
☆ Bindend studieadvies	60	52	52
☆ Numerus fixus 	Nee	Nee	Nee
☆ Bekostiging	Overheid	Overheid	Overheid
☆ Taal onderwijs	NL	NL	NL
☆ Honoursprogramma	Ja (1)	Nee	Nee
☆ Aantal studenten opleiding	859	704	514
☆ Startmoment	Sep. 2022 , Sep. 2023 , Sep. 2024 , Sep. 2025	Sep. 2022 , Sep. 2023	Sep. 2022 , Sep. 2023
☆ Studenten uit buitenland	-	-	-
Studieverloop			
☆ Doorstroom naar 2e jaar	74%	71%	70%
☆ Afstuderen	43%	51%	45%
☆ Doorstuderen	10%	13%	11%

Bron: <https://www.studiekeuze123.nl/vergelijk>

Geraadpleegd op 22 augustus 2022

9.3 Retailvakken niveau WO

Universiteit Amsterdam, aangeboden vakken retail:

UvA Homepage

Start / Vak

Studiegids 2022 - 2023

Help

Disclaimer studiegids 2022-2023

Aan de inhoud van de online studiegids van de Universiteit van Amsterdam voor het academische jaar 2022-2023 is de grootst mogelijke zorg besteed. Tussentijds kunnen echter wijzigingen optreden, als gevolg van bijvoorbeeld wijzigingen in de wet, wijzigingen in UVA-regelingen, kabinetsmaatregelen samenhangend met de bestrijding van het coronavirus e.d. Deze wijzigingen prevaleren dan boven de teksten uit deze online studiegids. Wanneer dit het geval is, zal dit op passende wijze bekend worden gemaakt via Canvas.

Vak Opleiding Minor Docent

Zoek een vak

retail



Doorzoek volledige tekst

> Alle vakken

Filter op:

Start in periode

Sem. 1 Sem. 2

Niveau

Gevorderd (1)

Master (3)

Studiepunten

4 vakken gevonden op "retail"

Vak	Sem. 1	Sem. 2	EC
> Cases In Retail Marketing	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	6
> Digital Retail Strategy	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	6
> Retail Marketing	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6
> Retail Strategy and Marketing	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	6

Bron: <https://studiegids.uva.nl/xmlpages/page/2022-2023/zoek-vak>
geraadpleegd op 22 augustus 2022

Verslag van de competentieprognose

In dit verslag verwijzen we naar de voortgang en output van de ESF SCOPE Competentieprognose voor de retailsector. De studie bestond uit onderstaande werkpakketten waarbij telkens de voornaamste conclusies worden vermeld.

Vooronderzoek:

- Desk research

Uit de literatuurstudie bleek dat er diverse trends zijn die de retail alsook de nodige competenties voor personen die in deze sector actief zijn, beïnvloeden. Deze zijn samen te vatten in volgende evoluties: veranderend retaillandschap, veranderend consumentengedrag, groei van het online verkoopkanaal en automatisatie. Vervolgens evolueert ook hoe arbeid wordt vormgegeven. Over de invloed van automatisering op jobs binnen retail is evenwel geen eenduidigheid. Waar wel consensus rond bestaat, is dat de retailjobs anders zullen worden ingevuld en dit de competenties zal impacteren. Zo worden soft skills, maar ook digitale vaardigheden belangrijker. Om met deze uitdagingen om te gaan, dient een hedendaags HR-beleid aandacht te schenken aan actieve loopbanen, employability, opleiding en training.

- Verkennende workshop

Soft skills nemen aan belang toe, én er wordt vandaag de dag onvoldoende op getraind vanuit het klassieke onderwijs. De nodige competenties zijn verschillend afhankelijk van de functie die je uitoefent. Voor de persoon die op de winkelvloer staat zijn klantgerichtheid en communicatieve vaardigheden cruciaal om de klant goed te bedienen. Leidinggevend in retail moeten voornamelijk over leiderschap beschikken (veerkrachtig zijn, initiatief nemen) en commercieel inzicht hebben. Personen die achter de schermen werken zullen vooral nood hebben aan digitale vaardigheden, schriftelijke communicatie en flexibiliteit.

Analyse:

- Diepte-interviews en bedrijfsbezoeken

De trends die het vaakst werden vernoemd zijn omnichannel en de toenemende klantenverwachtingen. Verder is er ook verandering op gebied van de winkelbeleving die steeds belangrijker wordt en meer aandacht die wordt besteed aan duurzaamheid. Tot slot hebben ook de automatisering, veranderende jobinhoud en digitalisering een invloed op de retailsector. Werkplekleren, stages en projecten waarbij leren op de werkvloer worden mogelijk gemaakt zijn cruciaal in een sector zoals retail. Zo krijgt men een beter beeld op de job en kunnen de competenties vlotter ontwikkeld worden. Door de hoge concurrentiegraad is het cruciaal om klanten op de eerste plaats te zetten. Daarvoor zijn bepaalde skills nodig, zoals: klantgerichtheid, flexibiliteit, productkennis. Domeinexpertise is aan te leren, maar voor soft skills en attitude ligt dit moeilijker.

- Opleidingsaanbod

Er werden diverse opleidingen geanalyseerd, namelijk: secundair onderwijs, graduaat, professionele bachelor, master, ma-na-ma, VDAB/Syntra en PMO. Globaal bekeken was veerkracht de competentie die vandaag de dag het minst sterk aanwezig is in het opleidingsaanbod en waarop meer kan worden ingezet. Flexibiliteit / aanpassingsvermogen is in bepaalde opleidingen reeds sterk ingebed, maar in andere nog niet. Commercieel inzicht en leergierigheid / leervermogen is over de diverse opleidingen heen reeds sterk aanwezig. Ook vanuit het buitenland zijn er tal van inspirerende cases wat het

ESF Competentieprognosestudie Scope 11114 Retail

opleidingsaanbod betreft, bijvoorbeeld Blueschool (NL) waarbij één van de Jeans Centre filialen het klaslokaal vormt en leren, werken en kennis delen centraal staat.

Besluitvorming:

- Actieplan

Acerta, Commerce Training, Mex United, PMO, SyntraPXL en VDAB werkten op basis van de conclusies van de competentieprognosestudie een SMART actieplan uit. De beschreven acties situeren zich op diverse domeinen zoals: het inhoudelijk anders vormgeven van bestaande en/of nieuwe opleidingen waarbij de focus wordt verlegd naar de competenties die als belangrijk en onvoldoende aanwezig naar voor kwamen uit de studie, meer inzetten op netwerkvorming, het opzetten van een kwantitatieve bevraging, het bijsturen van bestaande competentieprofielen, het sterker in de verf zetten van de competenties in opleidingsmateriaal en -gidsen.

Verslag actieplannen

In dit document worden de actieplannen gebundeld die werden opgesteld in het kader van de competentieprognosestudie.

Actieplan Acerta

ACTIEPLAN Acerta Consult (nog in ontwikkeling en onder voorbehoud)

Hoe gaan we aan de slag met de inzichten verkregen uit deze SCOPE competentieprognosestudie ?

- Uit kwalitatief (diepte-interviews) en kwantitatief (vragenlijst – 232 respondenten) onderzoek, werden de – naar de toekomst toe – meest belangrijke competenties die vandaag onvoldoende aanwezig bij de werknemers doch bepalend voor het succes van de onderneming zijn gedefinieerd.

Met name:

- Veerkracht
 - Flexibiliteit
 - Commercieel inzicht
 - Leergierigheid/leervermogen
- Deze competenties werden dan tevens in relatie gebracht met de drie rollen (medewerker in de front, medewerker in de back en leidinggevende rol) die eerder in dit onderzoek werden bepaald.

Acerta Consult zal inschrijven op de projectoproep van de VDAB Transitiepunten (2022-50167_Sub_Trans)

In dit in die project wordt onder andere gevraagd om zich te richten op een bepaalde regio en bepaalde sector . Acerta Consult kiest ervoor om zich te richten op retail en horeca in regio Leuven.

We stellen in deze sectoren vast dat er zeer veel in beweging is (naweeën van covid, energiecrisis) waardoor werkgevers zich anders gaan organiseren (bv openingsuren beperken) waardoor het mogelijk wordt om werknemers te delen bv.

Door deze evoluties wordt er zeer veel gevraagd op vlak van 3 future skills : veerkracht / flexibiliteit / leergierigheid en -vermogen.

Als Transitiepunt wil Acerta Consult een netwerk van partners uitbouwen , een expertisecentrum zijn om transities (al dan niet tijdelijk) te faciliteren. Dit behelst niet alleen de juridische support van werkgevers en werknemers maar eveneens de psychosociale ondersteuning . Acerta Consult wil veerkracht / flexibiliteit / leergierigheid en -vermogen zowel van werkgevers als werknemers optimaliseren.

- In een eerste fase zal Acerta Consult een netwerk , eco-systeem van partners, dienstverleners opzetten voor dit project(handelaarsverbonden, sectorale organisaties, vakbonden, loopbaancentra, opleidingsverstekkers, caw's ,.....)
- Vervolgens in een tweede fase zal Acerta Consult outreachend werkgevers en werknemers sensibiliseren en informeren
- Tenslotte in een derde fase zal Acerta Consult gericht doorverwijzen naar de dienstverleners die de future skills versterken en de transities realiseren

Timing : voorjaar 2023 -voorjaar 2025 (onder voorbehoud, projectaanvraag is nog ongoing)

Actieplan Commerce Training

1. ESF SCOPE Competentieprognose

Daar de SCOPE competentieprognose van de Retail, voeding- en detailhandel, uitgevoerd door PXL Hogeschool tot verschillende inzichten heeft geleid, is het aan Commerce Training (Sectoraal fonds paritaire comités 119, 202, 311 en 312) om hierop in te spelen, in samenwerking met Comeos, de beroepsfederatie Retail België.

Een kwantitatieve bevraging werd door de hogeschool uitgevoerd. Verschillende retailers in Vlaanderen met werknemers in dienst werden bevraged in kader van de toekomstige competentie- en opleidingsnaden van deze medewerkers. De bevraging werd georganiseerd door een online enquête en werd in mei en juni van 2022 mede dankzij mailing naar een degelijk opgebouwde database uitgestuurd.

De steekproef omvat grotendeels ondernemingen binnen de Retail sector die tussen de één à negen werknemers dienst hebben (86% van de ondervraagden). Daar Commerce Training binnen de paritaire comités te maken heeft met grote ondernemingen richtten wij ons op de overige 14%.

We kunnen effectief stellen dat 80% van de retailers die op de bevraging reageerden slechts één filiaal uitbaten, dat het dus in het merendeel van de gevallen om zelfstandige kleinhandel gaat. 5% heeft meer dan drie winkels, daar het niet zeker is dat het hier niet om zelfstandige kleinhandel gaat is, is de kans toch groter dat deze groep effectief de doelgroep van Commerce Training en Comeos bevat en het dus deze retailers betreft waar we ons op zullen richten.

Daarnaast zouden we gewoon kunnen stellen dat de resultaten van deze bevraging voor de volledige Retail in België geanalyseerd en bekeken kunnen worden. Het is daarom dat er ook enkele actiepunten op poten gezet worden om de resultaten van deze competentieprognose te versterken en zowel werknemers als werkgevers bij te staan in de te verwerven competenties die hen moet klaarstomen voor de, nabije, toekomst.

Retail-gerelateerde competenties die volgens de respondenten binnen de twee jaar erg aan belang zullen winnen maar tegelijk weinig of niet bij medewerkers aanwezig zijn:

- Leergierigheid/leervermogen
- Flexibiliteit
- Commercieel Inzicht
- Veerkracht

Commerce Training zal een SMART-actieplan opzetten voor zowel Voedingshandel als de Detailhandel binnen de paritaire comités 199, 202, 311 en 312.

2. SMART-actieplanning

1. Detailhandel (PC 202, 311 en 312) en Voedingshandel (PC 119): Sensibiliseringscampagne rond Werkbaar Werk

- Wat?

De bevindingen van de competentieprognose stemmen enigszins overeen met enkele elementen die terugkomen binnen het luik Werkbaar Werk dat mede door de coronacrisis en alle maatschappelijk en sociale beperkingen de worklife-balance van werknemers en -gevers hebben verstoord. Werkbaar Werk staat al even op de agenda van de verschillende regeringen en hierdoor ook van de sectorfondsen. Commerce Training zal sensibiliseren naar de doelgroep van ondernemers binnen de voeding- en detailhandel. Naast sensibiliseren zal Commerce Training de sector ook informeren en inspireren rondom de aandachtspunten die in het onderzoek naar boven zijn gekomen.

- Hoe?

Eerst en vooral zal er een bevraging naar de betrokken paritaire comités verstuurd worden om de bevindingen uit de competentieprognose verder af te toetsen. Zo kan er specifiek op bepaalde onderwerpen worden ingespeeld door bijvoorbeeld workshops, lerende netwerken of opleidingen te organiseren rond thema's als werkgeluk, omgaan met stress op het werk, veerkracht, etc.

Ten tweede zal een informatie- en sensibiliseringscampagne door Commerce Training worden opgezet. Comeos als beroepsfederatie zal hier de nodige versterking bieden. Zowel offline als online zal er aandacht worden gespendeerd aan het thema.

- ➔ Online: er zal een social-media campagne op poten worden gezet.
- ➔ Offline: lerende netwerken en werkgroepen binnen organen als SERV, VDAB en Actiris. Dit gaat uiteraard hand in hand met de bedrijfsbezoeken die Commerce Training op wekelijkse basis uitvoert.

Comeos heeft het nodige netwerk binnen raden van bestuur, werkgroepen met CEO's, HR-medewerkers en maandelijkse sociale commissies.

- Wie

Naast de medewerkers van Commerce Training zal er worden samengewerkt met de verschillende intersectorale netwerken en beroepsorganisaties zoals Comeos.

Bekeken zal worden of er mogelijk opleidingen kunnen gegeven worden en welke opleidingsverstrekker hiervoor zal aangewend worden. Commerce Training werkt momenteel samen met KOS Learning, Obelisk en Randstad Risemart.

- Beoogd resultaat

Er zal een bewustzijn gecreëerd worden binnen de Retail sector die zal aanzetten tot het overgaan tot actie. Het beoogde gevolg hiervan zou zijn dat er doelgerichte opleidingen worden ingericht en gevolgd, dat er aandacht uitgaat naar het bewaren van een gezonde worklife-balance en dat verschillende retailers geregeld rond tafel zitten om een positieve evolutie rond Werkbaar Werk vast te stellen.

- Tijdsgebonden

- ➔ Bedrijfsbezoeken worden bij Commerce Training op wekelijkse basis uitgevoerd door de verschillende sectorconsulenten (acht consulenten op oktober 2022) in dienst.
- ➔ De bevraging zal worden gedaan aan het begin van januari 2023.
- ➔ De informatie- en sensibiliseringscampagne zal vanaf 2023 worden uitgevoerd, dit gedurende de periode januari 2023 tot juni 2023; in samenloop met het Addendum van de Vlaamse Sectorconvenant 2023. De campagne wordt nadien uiteraard verdergezet.
- ➔ Het opleidingsaanbod van Commerce Training wordt te allen tijde geëvalueerd en bijgestuurd waar nodig. Ook zal dit gebeuren in de eerste zes maanden van 2023 waarna deze evaluatie ook zal moeten gebeuren in kader van een vernieuwing van een Vlaamse Convenant 2023-2024.

Actieplan Mex United

ACTIEPLAN MEX UNITED

Hoe gaan we aan de slag met de inzichten verkregen uit deze SCOPE competentieprognosestudie ?

- Uit kwalitatief (diepte-interviews) en kwantitatief (vragenlijst – 232 respondenten) onderzoek, werden de – naar de toekomst toe – meest belangrijke competenties die vandaag onvoldoende aanwezig bij de werknemers doch bepalend voor het succes van de onderneming zijn gedefinieerd.

Met name:

- Veerkracht
 - Flexibiliteit
 - Commercieel inzicht
 - Leergierigheid/leervermogen
- Deze competenties werden dan tevens in relatie gebracht met de drie rollen (medewerker in de front, medewerker in de back en leidinggevende rol) die eerder in dit onderzoek werden bepaald.

Dit actie plan is een co-creatie waarbij de verschillende stakeholders – ieder op zich – zullen focussen om nieuwe competenties en/of een nieuwe manier van werken te integreren binnen hun bestaande competentieversterkende activiteiten.

MEX UNITED is in deze misschien een buitenbeentje (geen opleidingspartner as such, maar een commerciële entiteit die weliswaar in de dagdagelijkse adviestrajecten met ondernemers wel geconfronteerd wordt met een het in kaart brengen van talenten van medewerkers.

Vanuit MEX UNITED cvba zien we een SMART actieplan als volgt:

Digitale vaardigheden

Via ons “kangoeroe” project bieden we voor ondernemers een antwoord op de zoektocht naar het juiste profiel. We stellen vast dat heel wat ondernemers een witte raaf zoeken, met een verwachting in kennis, kunde en vaardigheden van de werknemer die haast bovennatuurlijk is.

In eerste instantie challengen we de ondernemer in de definitie van het profiel en de verwachtingen.

In tweede instantie gaan we actief op zoek naar mensen die aan het profiel beantwoorden. Daarin gaan we uit van intrinsieke “goesting” en attitude, eerder dan kunde en ervaring.

We definiëren bij de kandidaten de ontbrekende skills en vullen de gap in door 1 tot 1 opleiding. Vandaar het kangoeroe-idee: de medewerker wordt in onze buidel verder opgeleid in de niche domeinen waar nog verbetering kan bekomen worden.

De kandidaten vinden het waardevol omdat hun persoonlijke ervaring verbreed wordt en hun kennis in een persoonlijk traject wordt bijgewerkt.

De ondernemer is ontzorgd omdat de medewerker geüpgrade wordt in domeinen die hem/haar niet meteen eigen bekend zijn. Het professioneel bad dat de medewerker bij Mex United ondergaat, geeft dus meteen een kennis-injectie voor zijn/haar bedrijf.

Het kangoeroe project is gelanceerd begin september en heeft een eerste succesvolle aanwerving teweeg gebracht voor een retailer in Kortrijk. Het aandachtspunt van de medewerkster lag op marketing ondersteuning, met ruimte om ook in de winkel bij te springen. Er worden digitale vaardigheden bijgebracht in social media o.a.

Het kangoeroe-concept kan worden toegepast voor elke retailer die op zoek is naar medewerkers en een aanwerving wensen te doen op basis van attitude en enthousiasme. De rest kan bijgespijkerd worden via een gepersonaliseerd opleidingstraject waar alle partijen bij winnen.

Actieplan PMO

ACTIEPLAN PMO

Hoe gaan we aan de slag met de inzichten verkregen uit deze SCOPE competentieprognosestudie ?

- Uit kwalitatief (diepte-interviews) en kwantitatief (vragenlijst – 232 respondenten) onderzoek, werden de – naar de toekomst toe – meest belangrijke competenties die vandaag onvoldoende aanwezig bij de werknemers doch bepalend voor het succes van de onderneming zijn gedefinieerd.

Met name:

- Veerkracht
 - Flexibiliteit
 - Commercieel inzicht
 - Leergierigheid/leervermogen
- Deze competenties werden dan tevens in relatie gebracht met de drie rollen (medewerker in de front, medewerker in de back en leidinggevende rol) die eerder in dit onderzoek werden bepaald.

Dit actie plan is een co-creatie waarbij de verschillende stakeholders – ieder op zich – zullen focussen om nieuwe competenties en/of een nieuwe manier van werken te integreren binnen hun bestaande competentieversterkende activiteiten.

Vanuit PMO cvba zal er een SMART actieplan worden opgezet :

- Voor de rol van leidinggevende
- Binnen de onvoldoende aanwezig competentie rond “veerkracht”

Onderstaande fasen geven vorm aan het SMART actieplan:

F 1 : sensibiliseren welke meerwaarde veerkracht kan betekenen voor de onderneming

F 2 : Inbouwen van een module binnen de bestaande opleiding “Me & My team”

F 3 : Duurzame opvolging via een 1 op 1 jaarlijkse begeleiding op veerkracht

FASEN UITGEDIEPT

Fase 1	Sensibiliseren van de bevindingen uit het SCOPE onderzoek
WAT?	PMO cvba zal de bevindingen uit het kwalitatief (diepte-interviews) en kwantitatief (232 ingevulde vragenlijsten) sensibiliseren naar de doelgroep van zelfstandige ondernemers. Naast sensibiliseren zal ook informeren en inspireren een aandachtspunt zijn.
HOE ?	<ul style="list-style-type: none"> • Via PMO zelf : communicatiestrategie zowel off-line als on-line off-line : raad van besturen / persoonlijke contacten on-line : website & social media • Via de erkende beroepsorganisaties Buurtsuper.be en Mode Unie, zowel off-line als on-line off-line : raad van besturen / congressen / studiereizen / persoonlijke contacten on-line : website & social media
Met WIE ?	Naast de interne medewerkers van PMO en de beroepsorganisaties Buurtsuper.be en Mode Unie, zal er ook beroep gedaan worden op de PMO trainers die nauw in contact staan met het werkveld en op die manier een direct & geschikt kanaal vormen voor sensibilisering, informatieverstrekking en inspiratie.
RESULTAAT ?	De doelgroep krijgt vanuit eerste hand informatie die hen in staat stelt om actie te ondernemen. Het resultaat kan direct implementeerbaar zijn (bvb door gericht opleidingstraject) of vragen om verdere aanpassingen.
TIJDSPAD	<ul style="list-style-type: none"> • Bedrijfsbezoeken : op continue basis • Via website : vanaf november 2022 voor BS.be en MU (vernieuwde website PMO vanaf voorjaar 2023) • Gerichte communicatiecampagne : vanaf november 2022

Fase 2	Inbouwen van een module binnen de bestaande opleiding “Me & My team”
--------	--

WAT?	PMO cvba zal het bestaande en succesvolle traject “Me & My Team” aanpassen in functie van de bevindingen uit het SCOPE onderzoek.
HOE ?	<ul style="list-style-type: none"> • Samen met de PMO trainer zal het traject onder de loupe genomen worden om te bekijken in welke fase van het traject een workshop rond ‘veerkracht’ kan worden ingevoegd. • Met de trainers die een expertise hebben binnen het thema “veerkracht” wordt de inhoud van de workshop bepaald en zal tevens bekeken worden hoe dit duurzaam kan opgevolgd worden.
evalutiemMet WIE ?	De betrokken partijen zijn PMO en de free-lance trainers die al meer dan 15 tot 20 jaar hun expertise ter beschikking stellen voor de doelgroep in het kader van competentieversterkende activiteiten.
RESULTAAT ?	Het traject “Me & My Team” is op zich een intensief traject, specifiek voor leidinggevend en Met deze aanvulling krijgt het traject een nog krachtiger leereffect en bevordert het de verdere groei van de leidinggevende. Het “Me & My Team” is ook een goedgekeurd dossier voor het Vlaams Opleidingsverlof. De aanpassing zal ook opnieuw goedgekeurd dienen te worden.
TIJDSPAD	<ul style="list-style-type: none"> • Eerste trainersgesprek : november 2022 • Tweede trainersgesprek : november/december 2022 • Aanpassing en inwerkstelling : vanaf januari 2023 • Aanpassing en goedkeuring VOV : maart 2023

Fase 3	Duurzame opvolging via een 1 op 1 jaarlijkse begeleiding op veerkracht
--------	--

WAT?	PMO cvba zal een opvolgingstraject voorzien om zo een cultuur van levenslang leren te implementeren
HOE ?	<ul style="list-style-type: none"> • Na evaluatie van het “Me & My Team” traject wordt besproken hoe er een opvolgingstraject kan worden geïntroduceerd. • Middels persoonlijke gesprekken met de ondernemer • Opvolgingstraject (individueel) kan perfect binnen het systeem van de werkbaarheidscheques.
Met WIE ?	PMO verantwoordelijke én de betrokken PMO trainers (met expertise binnen het domein van werkbaar werk en veerkracht).
RESULTAAT ?	Continue ondersteuning van de leidinggevenden waardoor een lagere kans op uitval en een veerkrachtigere HR-gerelateerde basis .
TIJDSPAD	<ul style="list-style-type: none"> • Na traject “Me & My Team” : nov/dec 2022

Actieplan SyntraPXL

ACTIEPLAN SyntraPXL

Hoe gaan we aan de slag met de inzichten verkregen uit deze SCOPE competentieprognosestudie ?

- Uit kwalitatief (diepte-interviews) en kwantitatief (vragenlijst – 232 respondenten) onderzoek, werden de – naar de toekomst toe – meest belangrijke competenties die vandaag onvoldoende aanwezig bij de werknemers doch bepalend voor het succes van de onderneming zijn gedefinieerd.

Met name:

- Veerkracht
 - Flexibiliteit
 - Commercieel inzicht
 - Leergierigheid/leervermogen
- Deze competenties werden dan tevens in relatie gebracht met de drie rollen (medewerker in de front, medewerker in de back en leidinggevende rol) die eerder in dit onderzoek werden bepaald.

Vanuit SyntraPXL zal er een SMART actieplan worden opgezet :

- Ter ontwikkeling van de onvoldoende aanwezige competenties rond “commercieel inzicht” en “veerkracht”
- Ter bevordering van leergierigheid en leervermogen

2 mogelijke pijlers

- 1) Portfolio van bestaande relevante modules rond commercieel inzicht en veerkracht in kaart brengen en in cocreatie met partners aanbieden en aanvullen waar nodig.
 - Wat: modules rond veerkracht, commercieel inzicht oplijsten met doelgroep en leeruitkomsten.
 - Hoe: Scan van portfolio, bespreken, ontwikkelen en aanbieden
 - Met wie: graag ism PXL en relevante partijen
 - Resultaat: een vernieuwd aanbod dat inspeelt op de noden van de sector (een winkellijstje als het ware om in de context te blijven 😊)
 - Doelgroep: cursisten en lerenden met een toepassingsgericht leerpatroon, EntreComp handelingsniveau 5(samen met anderen)- 6 (met een zekere mate van zelfstandigheid, coördineren) -7 (met een leidinggevende rol)
 - Tijdsplan: 2023
- 2) Veerkracht/flexibiliteit versterken door de Leergierigheid en leervermogen versterken in een leerloopbaanplan
 - Hoe: adhv talentenscan, competentiemeting, een POP en andere tools op maat van de doelgroep en het gewenste handelingsniveau - wie ben ik, waar wil ik naartoe, en hoe geraak ik daar
 - Met wie: ism partners, Syntra trainers/leercoaches/starteradviseur die in nauw contact staan met het werkveld
 - Resultaat: Een POP om aan levenslang leren te doen en gerichte keuzes te kunnen maken. (GPS)

- Doelgroep: cursisten en lerenden met een toepassingsgericht leerpatroon, EntreComp handelingsniveau 5(samen met anderen)- 6 (met een zekere mate van zelfstandigheid, coördineren) -7 (met een leidinggevende rol)
- Tijdspad: voorjaar 2023

We hebben ook nog een derde pijler waar we aan denken maar nu nog iets te vroeg om daar dieper op in te gaan.

Actieplan VDAB

Actieplan competentie prognosestudie Retail VDAB

Het onderzoek gaf ons inzicht in de nieuwe competenties die in de huidige werking binnen de sector Retail belangrijk zijn om succesvol als medewerker te kunnen functioneren.

Vanuit haar werking voor de sector zet VDAB in op bemiddeling en competentieversterking.

Bemiddeling : de bemiddelaars ondersteunen enerzijds de werkzoekenden in hun zoektocht naar de juiste job. Hierbij oriënteren zij de werkzoekende naar een passende functie op basis van kennis en ervaring maar evenzeer vanuit persoonsgebonden competenties en interesse. anderzijds helpen zijn bedrijven bij de match van vacatures en werkzoekenden.

Competentieversterking : VDAB faciliteert opleidingen tot Winkelmedewerkers, -verkopers en assistent Winkelmanagers.

Binnen deze twee activiteiten zullen acties opgezet worden om deze nieuwe competenties mee te nemen in de werking van bemiddelaars en lesgevers.

Bemiddeling

In relatie met de werkzoekende

In de huidige krappe arbeidsmarkt gaan, bedrijven meer en meer op zoek naar medewerkers met de juiste goesting en motivatie om te matchen met bedrijf en vacature. Er is een evolutie dat kennis en technische vaardigheden kunnen aangeleerd worden op de werkvloer op voorwaarde dat de geselecteerde kandidaat matcht met de cultuur en de persoonsgebonden competenties inherent aan de job.

Om onze bemiddelaars Retail te informeren over de evoluties binnen de sector waarvoor zij werken organiseert VDAB jaarlijks een debrief sessie.

De resultaten van deze studie met de 4 cruciale competenties in relatie tot de drie rollen zullen aan de bemiddelaars worden meegegeven en gedocumenteerd.

Wij zullen samen met hen onderzoeken hoe zij deze competenties kunnen aftoetsen en bevragen bij hun klanten tijdens de oriënterende oefeningen en bemiddelingsgesprekken.

In relatie met de werkgever.

Werkgevers gaan nog te vaak op zoek naar de perfecte kandidaat met een stabiel CV, een gerichte opleiding en relevante voorervaring. Dit stellen we ook vast bij de retailers wanneer zij hun vacature bij VDAB publiceren.

De rol van de bemiddelaar is hier om werkgevers te sensibiliseren te durven afstappen van de harde criteria en meer open te staan voor werkzoekende met de gepaste soft competenties.

In de gesprekken met de retailers ifv invullen van vacatures zullen onze bemiddelaars deze 4 persoonsgebonden competenties meenemen en benoemen als belangrijk om een vacature succesvol in te vullen.

Competentieversterking

VDAB zet reeds geruime tijd in op 21ste eeuwse vaardigheden in haar opleidingen.

De 4 competenties uit deze studie zitten hier grotendeels in vervat.

Belangrijk is om deze 4 competenties binnen onze opleidingen Retail nog sterker in de verf te zetten en onze cursisten hier rond bewust te maken en op voor te bereiden.

VDAB zal haar opleidingsaanbod finetunen ivf de bevindingen van het onderzoek.

We zullen onze interne lesgevers en partners hierover informeren opdat zij deze competenties prominent inzetten in hun opleidingstraject.

Uit de studie blijkt verder dat het opleidingsaanbod dat door VDAB voor de retailopleidingen is gepubliceerd onvoldoende weerspiegelt dat vanuit VDAB op deze essentiële en 21ste eeuwse vaardigheden wordt ingezet.

De opleidingengids zal in die zin worden aangepast.

Gemotiveerd advies van het adviescomité

Dit document geeft het gemotiveerd advies weer dat werd opgesteld in het kader van de competentieprognosestudie.

Gemotiveerd advies

Het adviescomité concludeert op de gedetecteerde uitdagingen in de competentieprognosestudie volgend gemotiveerd advies.

Uit het **vooronderzoek** blijkt dat er vanuit de ruimere context talrijke trends en evoluties een enorme invloed uitoefenen op de retailsector. De trends digitalisering, automatisering, datagedreven ondernemen, duurzaamheid, klantbeleving en personalisatie zetten zich ook in de retailsector stevig door. Daarnaast hebben een heel aantal maatschappelijke evoluties een concrete invloed op hoe een job in de retailsector wordt vormgegeven: spanningsveld specialist versus generalist, toenemende flexibilisering, de perceptie van het beroepsimago, het personeelsverloop en de krappe arbeidsmarkt. De beschreven trends en verschuivingen zorgen voor een grote impact op de vereiste competenties van een retailmedewerker. Dat vraagt om een aangepast HR-beleid dat rekening houdt met employer branding, employability en inzet op actieve loopbanen.

Het vooronderzoek leidde tot het definiëren van drie toekomstige rollen:

- **Rol 1:** de **persoon die op de winkelvloer aanwezig** is, het nauwst in contact staat met de klant en fungeert als eerste aanspreekpunt;
- **Rol 2:** de **persoon die actief is achter de schermen** van de winkel en instaat voor de vlotte dagelijkse werking van de winkel;
- **Rol 3:** de **persoon die de leidinggevende taken** op zich neemt, zorgt voor de aansturing van het team, een lange termijn focus hanteert en de strategie van de winkel uitwerkt en opvolgt.

Uit het **kwantitatieve onderzoek** bleek tevens dat de **digitalisering** het traditionele verschil tussen zelfstandigen en ketens nog meer op scherp zal stellen. Ketens werken op efficiëntie en zelfstandige handelaars zullen nog meer inzetten op toegevoegde waarde. “We verwachten een significante verschuiving naar meer complexe taken met een hogere toegevoegde waarde”. Het betekent dan ook een toenemend belang van competenties die gericht zijn op de interactie met klanten, het omgaan met digitale hulpmiddelen, analytisch vermogen en commercieel inzicht. De winkelmedewerker van morgen is flexibel, gaat voluit de interactie met de klant aan, gaat vlot om met digitale middelen en kan goed om met verandering (hiervoor is veerkracht nodig). De grootste uitdaging voor succesvolle winkels is het vinden van voldoende medewerkers met het juiste profiel.

Uit de **kwantitatieve bevraging (n=232)** blijkt dat de competenties die als meest belangrijk worden ingeschat door retailondernemers, en waarover werknemers binnen 2 jaar onvoldoende zullen beschikken zijn: leergierigheid / leervermogen, veerkracht, commercieel inzicht en flexibiliteit. Het zijn dan ook deze competenties waarop opleidings- en onderwijsinstanties de focus dienen te leggen.

Bijkomende klemtonen per rol zijn ondermeer:

- **Rol 1 vergt een hoge mate van klantgerichtheid, productkennis, communicatieve vaardigheden, empathie en initiatiefname;**
- **Rol 2 vraagt om zelfstandigheid, planning en organisatie, digitale vaardigheden, nauwgezetheid en productkennis;**
- **Rol 3 tot slot zijn leiderschap, planning en organisatie, commercieel inzicht, positieve ingesteldheid en communicatieve vaardigheden cruciaal.**

Na een **analyse van het opleidingsaanbod** blijkt dat **veerkracht** de competentie is die vandaag het minst sterk aanwezig is in de onderzochte opleidingen. Flexibiliteit / aanpassingsvermogen is degene die, over de opleidingen heen, reeds in zekere mate aanwezig is. Commercieel inzicht en leervermogen zijn vandaag, over de opleidingen heen, reeds sterk aanwezig.

Naar **opleidingsvorm** toe blijkt uit het onderzoek dat er best wordt ingezet op een combinatie van diverse methoden. Zo wordt opleiding door een leidinggevende of collega erg vaak gekozen door de bevrageden. Dit impliceert dat er binnen de retailsector vaak van elkaar wordt geleerd en dat er ook dient te worden ingezet op train-the-trainer modules zodat werknemers gecoacht worden in het ontwikkelen van anderen. Opleiding door externe partij werd vooral voor commercieel inzicht en veerkracht aangeduid. Aanwerving door nieuwe medewerkers werd relatief weinig aangeduid, wat erop wijst dat retailondernemers niet zozeer de noodzaak voelen om nieuwe werkkrachten aan te trekken, maar wel de competenties van hun huidige team willen versterken. **Opleiden is het nieuwe rekruteren**, zo blijkt niet enkel uit het vooronderzoek, maar ook uit de bevraging.

Engagementsverklaring partners

In dit document worden de engagementsverklaringen gebundeld die werden opgesteld in het kader van de competentieprognosestudie.

Project ESF

“Scope Competentieprognosestudie Retail”

Ondergetekende,

Naam: Scherpereel

Voornaam: Cis

Dienst/Afdeling: Marketing- en groeistrategie

Organisatie/bedrijf: Mex United

Adres: Minister Liebaertlaan 53B 1.1, 8500 Kortrijk

E-mailadres: cis@mexunited.be

Tel.: 0498 862 869

Maakte deel uit van de stuurgroep van het project “ESF Scope Competentieprognosestudie Retail”, met looptijd van 1/11/2021 - 31/10/2022 en verklaart zich akkoord met onderstaande aangekruiste elementen.

Akkoord met het gemotiveerd advies (zie pagina 2 en 3)

Engagement tot het uitvoeren van het actieplan

Ondertekening

Voor akkoord

Naam en handtekening

Cis Scherpereel

Gemotiveerd advies

Het adviescomité concludeert op de gedetecteerde uitdagingen in de competentieprognosestudie volgend gemotiveerd advies.

Uit het **vooronderzoek** blijkt dat er vanuit de ruimere context talrijke trends en evoluties een enorme invloed uitoefenen op de retailsector. De trends digitalisering, automatisering, datagedreven ondernemen, duurzaamheid, klantbeleving en personalisatie zetten zich ook in de retailsector stevig door. Daarnaast hebben een heel aantal maatschappelijke evoluties een concrete invloed op hoe een job in de retailsector wordt vormgegeven: spanningsveld specialist versus generalist, toenemende flexibilisering, de perceptie van het beroepsimago, het personeelsverloop en de krappe arbeidsmarkt. De beschreven trends en verschuivingen zorgen voor een grote impact op de vereiste competenties van een retailmedewerker. Dat vraagt om een aangepast HR-beleid dat rekening houdt met employer branding, employability en inzet op actieve loopbanen.

Het vooronderzoek leidde tot het definiëren van drie toekomstige rollen:

- **Rol 1:** de **persoon die op de winkelvloer aanwezig** is, het nauwst in contact staat met de klant en fungeert als eerste aanspreekpunt;
- **Rol 2:** de **persoon die actief is achter de schermen** van de winkel en instaat voor de vlotte dagelijkse werking van de winkel;
- **Rol 3:** de **persoon die de leidinggevende taken** op zich neemt, zorgt voor de aansturing van het team, een lange termijn focus hanteert en de strategie van de winkel uitwerkt en opvolgt.

Uit het **kwalitatieve onderzoek** bleek tevens dat de **digitalisering** het traditionele verschil tussen zelfstandigen en ketens nog meer op scherp zal stellen. Ketens werken op efficiëntie en zelfstandige handelaars zullen nog meer inzetten op toegevoegde waarde. “We verwachten een significante verschuiving naar meer complexe taken met een hogere toegevoegde waarde”. Het betekent dan ook een toenemend belang van competenties die gericht zijn op de interactie met klanten, het omgaan met digitale hulpmiddelen, analytisch vermogen en commercieel inzicht. De winkelmedewerker van morgen is flexibel, gaat voluit de interactie met de klant aan, gaat vlot om met digitale middelen en kan goed om met verandering (hiervoor is veerkracht nodig). De grootste uitdaging voor succesvolle winkels is het vinden van voldoende medewerkers met het juiste profiel.

Uit de **kwantitatieve bevraging (n=232)** blijkt dat de competenties die als meest belangrijk worden ingeschat door retailondernemers, en waarover werknemers binnen 2 jaar onvoldoende zullen beschikken zijn: leergierigheid / leervermogen, veerkracht, commercieel inzicht en flexibiliteit. Het zijn dan ook deze competenties waarop opleidings- en onderwijsinstanties de focus dienen te leggen.

Bijkomende klemtonen per rol zijn ondermeer:

- **Rol 1** vergt een hoge mate van *klantgerichtheid, productkennis, communicatieve vaardigheden, empathie en initiatiefname*;
- **Rol 2** vraagt om *zelfstandigheid, planning en organisatie, digitale vaardigheden, nauwgezetheid en productkennis*;
- **Rol 3** tot slot zijn *leiderschap, planning en organisatie, commercieel inzicht, positieve ingesteldheid en communicatieve vaardigheden cruciaal*.

Na een **analyse van het opleidingsaanbod** blijkt dat **veerkracht** de competentie is die vandaag het minst sterk aanwezig is in de onderzochte opleidingen. Flexibiliteit / aanpassingsvermogen is degene die, over de opleidingen heen, reeds in zekere mate aanwezig is. Commercieel inzicht en leervermogen zijn vandaag, over de opleidingen heen, reeds sterk aanwezig.

Naar **opleidingsvorm** toe blijkt uit het onderzoek dat er best wordt ingezet op een combinatie van diverse methoden. Zo wordt opleiding door een leidinggevende of collega erg vaak gekozen door de bevrageden. Dit impliceert dat er binnen de retailsector vaak van elkaar wordt geleerd en dat er ook dient te worden ingezet op train-the-trainer modules zodat werknemers gecoacht worden in het ontwikkelen van anderen. Opleiding door externe partij werd vooral voor commercieel inzicht en veerkracht aangeduid. Aanwerving door nieuwe medewerkers werd relatief weinig aangeduid, wat erop wijst dat retailondernemers niet zozeer de noodzaak voelen om nieuwe werkkrachten aan te trekken, maar wel de competenties van hun huidige team willen versterken. **Opleiden is het nieuwe rekruteren**, zo blijkt niet enkel uit het vooronderzoek, maar ook uit de bevraging.

Project ESF

“Scope Competentieprognosestudie Retail”

Ondergetekende,

Naam: Danko

Voornaam: Wendy

Dienst/Afdeling: Beleidsmanager

Organisatie/bedrijf: Syntrum

Adres: Havenlaan 86c bus 209, 1000 Brussel

E-mailadres: wendy.danko@syntrum.be

Tel.: 0471 67 61 58

Maakte deel uit van de stuurgroep van het project “ESF Scope Competentieprognosestudie Retail”, met looptijd van 1/11/2021 - 31/10/2022 en verklaart zich akkoord met onderstaande aangekruiste elementen.

Akkoord met het gemotiveerd advies (zie pagina 2 en 3)

Engagement tot het uitvoeren van het actieplan

Ondertekening

Voor akkoord

Wendy Danko

Wendy Danko (Dec 5, 2022 17:53 GMT+1)

Naam en handtekening

Gemotiveerd advies

Het adviescomité concludeert op de gedetecteerde uitdagingen in de competentieprognosestudie volgend gemotiveerd advies.

Uit het **vooronderzoek** blijkt dat er vanuit de ruimere context talrijke trends en evoluties een enorme invloed uitoefenen op de retailsector. De trends digitalisering, automatisering, datagedreven ondernemen, duurzaamheid, klantbeleving en personalisatie zetten zich ook in de retailsector stevig door. Daarnaast hebben een heel aantal maatschappelijke evoluties een concrete invloed op hoe een job in de retailsector wordt vormgegeven: spanningsveld specialist versus generalist, toenemende flexibilisering, de perceptie van het beroepsimago, het personeelsverloop en de krappe arbeidsmarkt. De beschreven trends en verschuivingen zorgen voor een grote impact op de vereiste competenties van een retailmedewerker. Dat vraagt om een aangepast HR-beleid dat rekening houdt met employer branding, employability en inzet op actieve loopbanen.

Het vooronderzoek leidde tot het definiëren van drie toekomstige rollen:

- **Rol 1:** de **persoon die op de winkelvloer aanwezig** is, het nauwst in contact staat met de klant en fungeert als eerste aanspreekpunt;
- **Rol 2:** de **persoon die actief is achter de schermen** van de winkel en instaat voor de vlotte dagelijkse werking van de winkel;
- **Rol 3:** de **persoon die de leidinggevende taken** op zich neemt, zorgt voor de aansturing van het team, een lange termijn focus hanteert en de strategie van de winkel uitwerkt en opvolgt.

Uit het **kwantitatieve onderzoek** bleek tevens dat de **digitalisering** het traditionele verschil tussen zelfstandigen en ketens nog meer op scherp zal stellen. Ketens werken op efficiëntie en zelfstandige handelaars zullen nog meer inzetten op toegevoegde waarde. “We verwachten een significante verschuiving naar meer complexe taken met een hogere toegevoegde waarde”. Het betekent dan ook een toenemend belang van competenties die gericht zijn op de interactie met klanten, het omgaan met digitale hulpmiddelen, analytisch vermogen en commercieel inzicht. De winkelmedewerker van morgen is flexibel, gaat voluit de interactie met de klant aan, gaat vlot om met digitale middelen en kan goed om met verandering (hiervoor is veerkracht nodig). De grootste uitdaging voor succesvolle winkels is het vinden van voldoende medewerkers met het juiste profiel.

Uit de **kwantitatieve bevraging (n=232)** blijkt dat de competenties die als meest belangrijk worden ingeschat door retailondernemers, en waarover werknemers binnen 2 jaar onvoldoende zullen beschikken zijn: leergierigheid / leervermogen, veerkracht, commercieel inzicht en flexibiliteit. Het zijn dan ook deze competenties waarop opleidings- en onderwijsinstanties de focus dienen te leggen.

Bijkomende klemtonen per rol zijn ondermeer:

- **Rol 1** vergt een hoge mate van klantgerichtheid, productkennis, communicatieve vaardigheden, empathie en initiatiefname;
- **Rol 2** vraagt om zelfstandigheid, planning en organisatie, digitale vaardigheden, nauwgezetheid en productkennis;
- **Rol 3** tot slot zijn leiderschap, planning en organisatie, commercieel inzicht, positieve ingesteldheid en communicatieve vaardigheden cruciaal.

Na een **analyse van het opleidingsaanbod** blijkt dat **veerkracht** de competentie is die vandaag het minst sterk aanwezig is in de onderzochte opleidingen. Flexibiliteit / aanpassingsvermogen is degene die, over de opleidingen heen, reeds in zekere mate aanwezig is. Commercieel inzicht en leervermogen zijn vandaag, over de opleidingen heen, reeds sterk aanwezig.

Naar **opleidingsvorm** toe blijkt uit het onderzoek dat er best wordt ingezet op een combinatie van diverse methoden. Zo wordt opleiding door een leidinggevende of collega erg vaak gekozen door de bevrageerden. Dit impliceert dat er binnen de retailsector vaak van elkaar wordt geleerd en dat er ook dient te worden ingezet op train-the-trainer modules zodat werknemers gecoacht worden in het ontwikkelen van anderen. Opleiding door externe partij werd vooral voor commercieel inzicht en veerkracht aangeduid. Aanwerving door nieuwe medewerkers werd relatief weinig aangeduid, wat erop wijst dat retailondernemers niet zozeer de noodzaak voelen om nieuwe werkkrachten aan te trekken, maar wel de competenties van hun huidige team willen versterken. **Opleiden is het nieuwe rekruteren**, zo blijkt niet enkel uit het vooronderzoek, maar ook uit de bevraging.

Project ESF

“Scope Competentieprognosestudie Retail”

Ondergetekende,

Naam: Arnoldy

Voornaam: Jacqueline

Dienst/Afdeling: Coördinator Development Center

Organisatie/bedrijf: TMO

Adres: Dribergsestraatweg 11, Postbus 183, 3940 AD Doorn

E-mailadres: arnoldy@tmo.nl

Tel.: +31 (0)650228025

Maakte deel uit van de stuurgroep van het project “ESF Scope Competentieprognosestudie Retail”, met looptijd van 1/11/2021 - 31/10/2022 en verklaart zich akkoord met onderstaande aangekruiste elementen.

Akkoord met het gemotiveerd advies (zie pagina 2 en 3)

Engagement tot het uitvoeren van het actieplan

Ondertekening

Voor akkoord



J. Arnoldy

Naam en handtekening

Gemotiveerd advies

Het adviescomité concludeert op de gedetecteerde uitdagingen in de competentieprognosestudie volgend gemotiveerd advies.

Uit het **vooronderzoek** blijkt dat er vanuit de ruimere context talrijke trends en evoluties een enorme invloed uitoefenen op de retailsector. De trends digitalisering, automatisering, datagedreven ondernemen, duurzaamheid, klantbeleving en personalisatie zetten zich ook in de retailsector stevig door. Daarnaast hebben een heel aantal maatschappelijke evoluties een concrete invloed op hoe een job in de retailsector wordt vormgegeven: spanningsveld specialist versus generalist, toenemende flexibilisering, de perceptie van het beroepsimago, het personeelsverloop en de krappe arbeidsmarkt. De beschreven trends en verschuivingen zorgen voor een grote impact op de vereiste competenties van een retailmedewerker. Dat vraagt om een aangepast HR-beleid dat rekening houdt met employer branding, employability en inzet op actieve loopbanen.

Het vooronderzoek leidde tot het definiëren van drie toekomstige rollen:

- **Rol 1:** de **persoon die op de winkelvloer aanwezig** is, het nauwst in contact staat met de klant en fungeert als eerste aanspreekpunt;
- **Rol 2:** de **persoon die actief is achter de schermen** van de winkel en instaat voor de vlotte dagelijkse werking van de winkel;
- **Rol 3:** de **persoon die de leidinggevende taken** op zich neemt, zorgt voor de aansturing van het team, een lange termijn focus hanteert en de strategie van de winkel uitwerkt en opvolgt.

Uit het **kwantitatieve onderzoek** bleek tevens dat de **digitalisering** het traditionele verschil tussen zelfstandigen en ketens nog meer op scherp zal stellen. Ketens werken op efficiëntie en zelfstandige handelaars zullen nog meer inzetten op toegevoegde waarde. “We verwachten een significante verschuiving naar meer complexe taken met een hogere toegevoegde waarde”. Het betekent dan ook een toenemend belang van competenties die gericht zijn op de interactie met klanten, het omgaan met digitale hulpmiddelen, analytisch vermogen en commercieel inzicht. De winkelmedewerker van morgen is flexibel, gaat voluit de interactie met de klant aan, gaat vlot om met digitale middelen en kan goed om met verandering (hiervoor is veerkracht nodig). De grootste uitdaging voor succesvolle winkels is het vinden van voldoende medewerkers met het juiste profiel.

Uit de **kwantitatieve bevraging (n=232)** blijkt dat de competenties die als meest belangrijk worden ingeschat door retailondernemers, en waarover werknemers binnen 2 jaar onvoldoende zullen beschikken zijn: leergierigheid / leervermogen, veerkracht, commercieel inzicht en flexibiliteit. Het zijn dan ook deze competenties waarop opleidings- en onderwijsinstanties de focus dienen te leggen.

Bijkomende klemtonen per rol zijn ondermeer:

- **Rol 1 vergt een hoge mate van klantgerichtheid, productkennis, communicatieve vaardigheden, empathie en initiatiefname;**
- **Rol 2 vraagt om zelfstandigheid, planning en organisatie, digitale vaardigheden, nauwgezetheid en productkennis;**
- **Rol 3 tot slot zijn leiderschap, planning en organisatie, commercieel inzicht, positieve ingesteldheid en communicatieve vaardigheden cruciaal.**

Na een **analyse van het opleidingsaanbod** blijkt dat **veerkracht** de competentie is die vandaag het minst sterk aanwezig is in de onderzochte opleidingen. Flexibiliteit / aanpassingsvermogen is degene die, over de opleidingen heen, reeds in zekere mate aanwezig is. Commercieel inzicht en leervermogen zijn vandaag, over de opleidingen heen, reeds sterk aanwezig.

Naar **opleidingsvorm** toe blijkt uit het onderzoek dat er best wordt ingezet op een combinatie van diverse methoden. Zo wordt opleiding door een leidinggevende of collega erg vaak gekozen door de bevrageden. Dit impliceert dat er binnen de retailsector vaak van elkaar wordt geleerd en dat er ook dient te worden ingezet op train-the-trainer modules zodat werknemers gecoacht worden in het ontwikkelen van anderen. Opleiding door externe partij werd vooral voor commercieel inzicht en veerkracht aangeduid. Aanwerving door nieuwe medewerkers werd relatief weinig aangeduid, wat erop wijst dat retailondernemers niet zozeer de noodzaak voelen om nieuwe werkkrachten aan te trekken, maar wel de competenties van hun huidige team willen versterken. **Opleiden is het nieuwe rekruteren**, zo blijkt niet enkel uit het vooronderzoek, maar ook uit de bevraging.

Project ESF

“Scope Competentieprognosestudie Retail”

Ondergetekende,

Naam: Vandormael

Voornaam: Justine

Dienst/Afdeling: Sectorconsulente

Organisatie/bedrijf: Commerce Training

Adres: 8 Avenue Edmond Van Nieuwenhuyselaan 1160 Brussel/Bruxelles

E-mailadres: Justine.Vandormael@commercetraining.be

Tel.: +32474933520

Maakte deel uit van de stuurgroep van het project “ESF Scope Competentieprognosestudie Retail”, met looptijd van 1/11/2021 - 31/10/2022 en verklaart zich akkoord met onderstaande aangekruiste elementen.

Akkoord met het gemotiveerd advies (zie pagina 2 en 3)

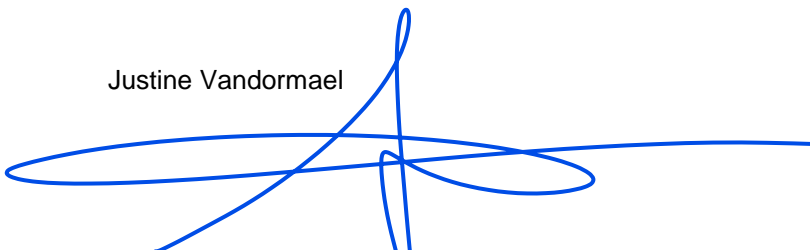
Engagement tot het uitvoeren van het actieplan

Ondertekening

Voor akkoord

Naam en handtekening

Justine Vandormael



Gemotiveerd advies

Het adviescomité concludeert op de gedetecteerde uitdagingen in de competentieprognosestudie volgend gemotiveerd advies.

Uit het **vooronderzoek** blijkt dat er vanuit de ruimere context talrijke trends en evoluties een enorme invloed uitoefenen op de retailsector. De trends digitalisering, automatisering, datagedreven ondernemen, duurzaamheid, klantbeleving en personalisatie zetten zich ook in de retailsector stevig door. Daarnaast hebben een heel aantal maatschappelijke evoluties een concrete invloed op hoe een job in de retailsector wordt vormgegeven: spanningsveld specialist versus generalist, toenemende flexibilisering, de perceptie van het beroepsimago, het personeelsverloop en de krappe arbeidsmarkt. De beschreven trends en verschuivingen zorgen voor een grote impact op de vereiste competenties van een retailmedewerker. Dat vraagt om een aangepast HR-beleid dat rekening houdt met employer branding, employability en inzet op actieve loopbanen.

Het vooronderzoek leidde tot het definiëren van drie toekomstige rollen:

- **Rol 1:** de **persoon die op de winkelvloer aanwezig** is, het nauwst in contact staat met de klant en fungeert als eerste aanspreekpunt;
- **Rol 2:** de **persoon die actief is achter de schermen** van de winkel en instaat voor de vlotte dagelijkse werking van de winkel;
- **Rol 3:** de **persoon die de leidinggevende taken** op zich neemt, zorgt voor de aansturing van het team, een lange termijn focus hanteert en de strategie van de winkel uitwerkt en opvolgt.

Uit het **kwantitatieve onderzoek** bleek tevens dat de **digitalisering** het traditionele verschil tussen zelfstandigen en ketens nog meer op scherp zal stellen. Ketens werken op efficiëntie en zelfstandige handelaars zullen nog meer inzetten op toegevoegde waarde. “We verwachten een significante verschuiving naar meer complexe taken met een hogere toegevoegde waarde”. Het betekent dan ook een toenemend belang van competenties die gericht zijn op de interactie met klanten, het omgaan met digitale hulpmiddelen, analytisch vermogen en commercieel inzicht. De winkelmedewerker van morgen is flexibel, gaat voluit de interactie met de klant aan, gaat vlot om met digitale middelen en kan goed om met verandering (hiervoor is veerkracht nodig). De grootste uitdaging voor succesvolle winkels is het vinden van voldoende medewerkers met het juiste profiel.

Uit de **kwantitatieve bevraging (n=232)** blijkt dat de competenties die als meest belangrijk worden ingeschat door retailondernemers, en waarover werknemers binnen 2 jaar onvoldoende zullen beschikken zijn: leergierigheid / leervermogen, veerkracht, commercieel inzicht en flexibiliteit. Het zijn dan ook deze competenties waarop opleidings- en onderwijsinstanties de focus dienen te leggen.

Bijkomende klemtonen per rol zijn ondermeer:

- **Rol 1** vergt een hoge mate van klantgerichtheid, productkennis, communicatieve vaardigheden, empathie en initiatiefname;
- **Rol 2** vraagt om zelfstandigheid, planning en organisatie, digitale vaardigheden, nauwgezetheid en productkennis;
- **Rol 3** tot slot zijn leiderschap, planning en organisatie, commercieel inzicht, positieve ingesteldheid en communicatieve vaardigheden cruciaal.

Na een **analyse van het opleidingsaanbod** blijkt dat **veerkracht** de competentie is die vandaag het minst sterk aanwezig is in de onderzochte opleidingen. Flexibiliteit / aanpassingsvermogen is degene die, over de opleidingen heen, reeds in zekere mate aanwezig is. Commercieel inzicht en leervermogen zijn vandaag, over de opleidingen heen, reeds sterk aanwezig.

Naar **opleidingsvorm** toe blijkt uit het onderzoek dat er best wordt ingezet op een combinatie van diverse methoden. Zo wordt opleiding door een leidinggevende of collega erg vaak gekozen door de bevrageden. Dit impliceert dat er binnen de retailsector vaak van elkaar wordt geleerd en dat er ook dient te worden ingezet op train-the-trainer modules zodat werknemers gecoacht worden in het ontwikkelen van anderen. Opleiding door externe partij werd vooral voor commercieel inzicht en veerkracht aangeduid. Aanwerving door nieuwe medewerkers werd relatief weinig aangeduid, wat erop wijst dat retailondernemers niet zozeer de noodzaak voelen om nieuwe werkkrachten aan te trekken, maar wel de competenties van hun huidige team willen versterken. **Opleiden is het nieuwe rekruteren**, zo blijkt niet enkel uit het vooronderzoek, maar ook uit de bevraging.

Project ESF

“Scope Competentieprognosestudie Retail”

Ondergetekende,

Naam: Duerinckx

Voornaam: Magda

Dienst/Afdeling: Manager outplacement & loopbaanbegeleiding

Organisatie/bedrijf: Acerta

Adres: Diestsepoort 1, 3000 Leuven

E-mailadres: Magda.Duerinckx@acerta.be

Tel.: 016 24 53 26

Maakte deel uit van de stuurgroep van het project “ESF Scope Competentieprognosestudie Retail”, met looptijd van 1/11/2021 - 31/10/2022 en verklaart zich akkoord met onderstaande aangekruiste elementen.

Akkoord met het gemotiveerd advies (zie pagina 2 en 3)

Engagement tot het uitvoeren van het actieplan

Ondertekening

Voor akkoord

Naam en handtekening

Magda Duerinckx



Gemotiveerd advies

Het adviescomité concludeert op de gedetecteerde uitdagingen in de competentieprognosestudie volgend gemotiveerd advies.

Uit het **vooronderzoek** blijkt dat er vanuit de ruimere context talrijke trends en evoluties een enorme invloed uitoefenen op de retailsector. De trends digitalisering, automatisering, datagedreven ondernemen, duurzaamheid, klantbeleving en personalisatie zetten zich ook in de retailsector stevig door. Daarnaast hebben een heel aantal maatschappelijke evoluties een concrete invloed op hoe een job in de retailsector wordt vormgegeven: spanningsveld specialist versus generalist, toenemende flexibilisering, de perceptie van het beroepsimago, het personeelsverloop en de krappe arbeidsmarkt. De beschreven trends en verschuivingen zorgen voor een grote impact op de vereiste competenties van een retailmedewerker. Dat vraagt om een aangepast HR-beleid dat rekening houdt met employer branding, employability en inzet op actieve loopbanen.

Het vooronderzoek leidde tot het definiëren van drie toekomstige rollen:

- **Rol 1:** de **persoon die op de winkelvloer aanwezig** is, het nauwst in contact staat met de klant en fungeert als eerste aanspreekpunt;
- **Rol 2:** de **persoon die actief is achter de schermen** van de winkel en instaat voor de vlotte dagelijkse werking van de winkel;
- **Rol 3:** de **persoon die de leidinggevende taken** op zich neemt, zorgt voor de aansturing van het team, een lange termijn focus hanteert en de strategie van de winkel uitwerkt en opvolgt.

Uit het **kwalitatieve onderzoek** bleek tevens dat de **digitalisering** het traditionele verschil tussen zelfstandigen en ketens nog meer op scherp zal stellen. Ketens werken op efficiëntie en zelfstandige handelaars zullen nog meer inzetten op toegevoegde waarde. "We verwachten een significante verschuiving naar meer complexe taken met een hogere toegevoegde waarde". Het betekent dan ook een toenemend belang van competenties die gericht zijn op de interactie met klanten, het omgaan met digitale hulpmiddelen, analytisch vermogen en commercieel inzicht. De winkelmedewerker van morgen is flexibel, gaat voluit de interactie met de klant aan, gaat vlot om met digitale middelen en kan goed om met verandering (hiervoor is veerkracht nodig). De grootste uitdaging voor succesvolle winkels is het vinden van voldoende medewerkers met het juiste profiel.

Uit de **kwantitatieve bevraging (n=232)** blijkt dat de competenties die als meest belangrijk worden ingeschat door retailondernemers, en waarover werknemers binnen 2 jaar onvoldoende zullen beschikken zijn: leergierigheid / leervermogen, veerkracht, commercieel inzicht en flexibiliteit. Het zijn dan ook deze competenties waarop opleidings- en onderwijsinstanties de focus dienen te leggen.

Bijkomende klemtonen per rol zijn ondermeer:

- **Rol 1** vergt een hoge mate van klantgerichtheid, productkennis, communicatieve vaardigheden, empathie en initiatiefname;
- **Rol 2** vraagt om zelfstandigheid, planning en organisatie, digitale vaardigheden, nauwgezetheid en productkennis;
- **Rol 3** tot slot zijn leiderschap, planning en organisatie, commercieel inzicht, positieve ingesteldheid en communicatieve vaardigheden cruciaal.

Na een **analyse van het opleidingsaanbod** blijkt dat **veerkracht** de competentie is die vandaag het minst sterk aanwezig is in de onderzochte opleidingen. Flexibiliteit / aanpassingsvermogen is degene die, over de opleidingen heen, reeds in zekere mate aanwezig is. Commercieel inzicht en leervermogen zijn vandaag, over de opleidingen heen, reeds sterk aanwezig.

Naar **opleidingsvorm** toe blijkt uit het onderzoek dat er best wordt ingezet op een combinatie van diverse methoden. Zo wordt opleiding door een leidinggevende of collega erg vaak gekozen door de bevroagden. Dit impliceert dat er binnen de retailsector vaak van elkaar wordt geleerd en dat er ook dient te worden ingezet op train-the-trainer modules zodat werknemers gecoacht worden in het ontwikkelen van anderen. Opleiding door externe partij werd vooral voor commercieel inzicht en veerkracht aangeduid. Aanwerving door nieuwe medewerkers werd relatief weinig aangeduid, wat erop wijst dat retailondernemers niet zozeer de noodzaak voelen om nieuwe werkkrachten aan te trekken, maar wel de competenties van hun huidige team willen versterken. **Opleiden is het nieuwe rekruteren**, zo blijkt niet enkel uit het vooronderzoek, maar ook uit de bevraging.

Project ESF

“Scope Competentieprognosestudie Retail”

Ondergetekende,

Naam: Demoen

Voornaam: Mieke

Dienst/Afdeling: Vakexpert & Sectoraccount Retail

Organisatie/bedrijf: VDAB

Adres: Keizerslaan 11, 1000 Brussel

E-mailadres: mieke.demoen@vdab.be

Tel.: 0471 76 13 38

Maakte deel uit van de stuurgroep van het project “ESF Scope Competentieprognosestudie Retail”, met looptijd van 1/11/2021 - 31/10/2022 en verklaart zich akkoord met onderstaande aangekruiste elementen.

Akkoord met het gemotiveerd advies (zie pagina 2 en 3)

Engagement tot het uitvoeren van het actieplan

Ondertekening

Voor akkoord

Naam en handtekening

Mieke Demoen (Signature)

Digitaal ondertekend door Mieke Demoen
(Signature)
Datum: 2022.12.14 13:05:07 +01'00'



Gemotiveerd advies

Het adviescomité concludeert op de gedetecteerde uitdagingen in de competentieprognosestudie volgend gemotiveerd advies.

Uit het **vooronderzoek** blijkt dat er vanuit de ruimere context talrijke trends en evoluties een enorme invloed uitoefenen op de retailsector. De trends digitalisering, automatisering, datagedreven ondernemen, duurzaamheid, klantbeleving en personalisatie zetten zich ook in de retailsector stevig door. Daarnaast hebben een heel aantal maatschappelijke evoluties een concrete invloed op hoe een job in de retailsector wordt vormgegeven: spanningsveld specialist versus generalist, toenemende flexibilisering, de perceptie van het beroepsimago, het personeelsverloop en de krappe arbeidsmarkt. De beschreven trends en verschuivingen zorgen voor een grote impact op de vereiste competenties van een retailmedewerker. Dat vraagt om een aangepast HR-beleid dat rekening houdt met employer branding, employability en inzet op actieve loopbanen.

Het vooronderzoek leidde tot het definiëren van drie toekomstige rollen:

- **Rol 1:** de **persoon die op de winkelvloer aanwezig** is, het nauwst in contact staat met de klant en fungeert als eerste aanspreekpunt;
- **Rol 2:** de **persoon die actief is achter de schermen** van de winkel en instaat voor de vlotte dagelijkse werking van de winkel;
- **Rol 3:** de **persoon die de leidinggevende taken** op zich neemt, zorgt voor de aansturing van het team, een lange termijn focus hanteert en de strategie van de winkel uitwerkt en opvolgt.

Uit het **kwantitatieve onderzoek** bleek tevens dat de **digitalisering** het traditionele verschil tussen zelfstandigen en ketens nog meer op scherp zal stellen. Ketens werken op efficiëntie en zelfstandige handelaars zullen nog meer inzetten op toegevoegde waarde. "We verwachten een significante verschuiving naar meer complexe taken met een hogere toegevoegde waarde". Het betekent dan ook een toenemend belang van competenties die gericht zijn op de interactie met klanten, het omgaan met digitale hulpmiddelen, analytisch vermogen en commercieel inzicht. De winkelmedewerker van morgen is flexibel, gaat voluit de interactie met de klant aan, gaat vlot om met digitale middelen en kan goed om met verandering (hiervoor is veerkracht nodig). De grootste uitdaging voor succesvolle winkels is het vinden van voldoende medewerkers met het juiste profiel.

Uit de **kwantitatieve bevraging (n=232)** blijkt dat de competenties die als meest belangrijk worden ingeschat door retailondernemers, en waarover werknemers binnen 2 jaar onvoldoende zullen beschikken zijn: leergierigheid / leervermogen, veerkracht, commercieel inzicht en flexibiliteit. Het zijn dan ook deze competenties waarop opleidings- en onderwijsinstanties de focus dienen te leggen.

Bijkomende klemtonen per rol zijn ondermeer:

- **Rol 1** vergt een hoge mate van *klantgerichtheid, productkennis, communicatieve vaardigheden, empathie en initiatiefname*;
- **Rol 2** vraagt om *zelfstandigheid, planning en organisatie, digitale vaardigheden, nauwgezetheid en productkennis*;
- **Rol 3** tot slot zijn *leiderschap, planning en organisatie, commercieel inzicht, positieve ingesteldheid en communicatieve vaardigheden cruciaal*.

Na een **analyse van het opleidingsaanbod** blijkt dat **veerkracht** de competentie is die vandaag het minst sterk aanwezig is in de onderzochte opleidingen. Flexibiliteit / aanpassingsvermogen is degene die,



over de opleidingen heen, reeds in zekere mate aanwezig is. Commercieel inzicht en leervermogen zijn vandaag, over de opleidingen heen, reeds sterk aanwezig.

Naar **opleidingsvorm** toe blijkt uit het onderzoek dat er best wordt ingezet op een combinatie van diverse methoden. Zo wordt opleiding door een leidinggevende of collega erg vaak gekozen door de bevrageden. Dit impliceert dat er binnen de retailsector vaak van elkaar wordt geleerd en dat er ook dient te worden ingezet op train-the-trainer modules zodat werknemers gecoacht worden in het ontwikkelen van anderen. Opleiding door externe partij werd vooral voor commercieel inzicht en veerkracht aangeduid. Aanwerving door nieuwe medewerkers werd relatief weinig aangeduid, wat erop wijst dat retailondernemers niet zozeer de noodzaak voelen om nieuwe werkkrachten aan te trekken, maar wel de competenties van hun huidige team willen versterken. **Opleiden is het nieuwe rekruteren**, zo blijkt niet enkel uit het vooronderzoek, maar ook uit de bevraging.

Project ESF “Scope Competentieprognosestudie Retail”

Ondergetekende,

Naam: Rommens

Voornaam: Stijn

Dienst/Afdeling: Retailcoaching sales & management

Organisatie/bedrijf: Kenis en Rommens

Adres: Hazendansweg 13, 3520 Zonhoven

E-mailadres: stijn@kenisenrommens.be

Tel.: 0485 65 63 97

Maakte deel uit van de stuurgroep van het project “ESF Scope Competentieprognosestudie Retail”, met looptijd van 1/11/2021 - 31/10/2022 en verklaart zich akkoord met onderstaande aangekruiste elementen.

Akkoord met het gemotiveerd advies (zie pagina 2 en 3)

Engagement tot het uitvoeren van het actieplan

Ondertekening

Voor akkoord



Naam en handtekening

Stijn Rommens

Naar **opleidingsvorm** toe blijkt uit het onderzoek dat er best wordt ingezet op een combinatie van diverse methoden. Zo wordt opleiding door een leidinggevende of collega erg vaak gekozen door de bevrageden. Dit impliceert dat er binnen de retailsector vaak van elkaar wordt geleerd en dat er ook dient te worden ingezet op train-the-trainer modules zodat werknemers gecoacht worden in het ontwikkelen van anderen. Opleiding door externe partij werd vooral voor commercieel inzicht en veerkracht aangeduid. Aanwerving door nieuwe medewerkers werd relatief weinig aangeduid, wat erop wijst dat retailondernemers niet zozeer de noodzaak voelen om nieuwe werkkrachten aan te trekken, maar wel de competenties van hun huidige team willen versterken. **Opleiden is het nieuwe rekruteren**, zo blijkt niet enkel uit het vooronderzoek, maar ook uit de bevraging.

Project ESF

“Scope Competentieprognosestudie Retail”

Ondergetekende,

Naam: Delanghe

Voornaam: Isolde

Dienst/Afdeling: Directeur

Organisatie/bedrijf: Mode Unie

Adres: Willebroekkaai 37, 1000 Brussel

E-mailadres: isolde.delanghe@modeunie.be

Tel.: 0221 22 623

Maakte deel uit van de stuurgroep van het project “ESF Scope Competentieprognosestudie Retail”, met looptijd van 1/11/2021 - 31/10/2022 en verklaart zich akkoord met onderstaande aangekruiste elementen.

Akkoord met het gemotiveerd advies (zie pagina 2 en 3)

Engagement tot het uitvoeren van het actieplan

Ondertekening

Voor akkoord

Naam en handtekening

Isolde
Delanghe
(Signature)

Digitaal
ondertekend door
Isolde Delanghe
(Signature)

Datum: 2022.12.19
16:10:30 +01'00'

Gemotiveerd advies

Het adviescomité concludeert op de gedetecteerde uitdagingen in de competentieprognosestudie volgend gemotiveerd advies.

Uit het **vooronderzoek** blijkt dat er vanuit de ruimere context talrijke trends en evoluties een enorme invloed uitoefenen op de retailsector. De trends digitalisering, automatisering, datagedreven ondernemen, duurzaamheid, klantbeleving en personalisatie zetten zich ook in de retailsector stevig door. Daarnaast hebben een heel aantal maatschappelijke evoluties een concrete invloed op hoe een job in de retailsector wordt vormgegeven: spanningsveld specialist versus generalist, toenemende flexibilisering, de perceptie van het beroepsimago, het personeelsverloop en de krappe arbeidsmarkt. De beschreven trends en verschuivingen zorgen voor een grote impact op de vereiste competenties van een retailmedewerker. Dat vraagt om een aangepast HR-beleid dat rekening houdt met employer branding, employability en inzet op actieve loopbanen.

Het vooronderzoek leidde tot het definiëren van drie toekomstige rollen:

- **Rol 1:** de **persoon die op de winkelvloer aanwezig** is, het nauwst in contact staat met de klant en fungeert als eerste aanspreekpunt;
- **Rol 2:** de **persoon die actief is achter de schermen** van de winkel en instaat voor de vlotte dagelijkse werking van de winkel;
- **Rol 3:** de **persoon die de leidinggevende taken** op zich neemt, zorgt voor de aansturing van het team, een lange termijn focus hanteert en de strategie van de winkel uitwerkt en opvolgt.

Uit het **kwantitatieve onderzoek** bleek tevens dat de **digitalisering** het traditionele verschil tussen zelfstandigen en ketens nog meer op scherp zal stellen. Ketens werken op efficiëntie en zelfstandige handelaars zullen nog meer inzetten op toegevoegde waarde. “We verwachten een significante verschuiving naar meer complexe taken met een hogere toegevoegde waarde”. Het betekent dan ook een toenemend belang van competenties die gericht zijn op de interactie met klanten, het omgaan met digitale hulpmiddelen, analytisch vermogen en commercieel inzicht. De winkelmedewerker van morgen is flexibel, gaat voluit de interactie met de klant aan, gaat vlot om met digitale middelen en kan goed om met verandering (hiervoor is veerkracht nodig). De grootste uitdaging voor succesvolle winkels is het vinden van voldoende medewerkers met het juiste profiel.

Uit de **kwantitatieve bevraging (n=232)** blijkt dat de competenties die als meest belangrijk worden ingeschat door retailondernemers, en waarover werknemers binnen 2 jaar onvoldoende zullen beschikken zijn: leergierigheid / leervermogen, veerkracht, commercieel inzicht en flexibiliteit. Het zijn dan ook deze competenties waarop opleidings- en onderwijsinstanties de focus dienen te leggen.

Bijkomende klemtonen per rol zijn ondermeer:

- **Rol 1** vergt een hoge mate van klantgerichtheid, productkennis, communicatieve vaardigheden, empathie en initiatiefname;
- **Rol 2** vraagt om zelfstandigheid, planning en organisatie, digitale vaardigheden, nauwgezetheid en productkennis;
- **Rol 3** tot slot zijn leiderschap, planning en organisatie, commercieel inzicht, positieve ingesteldheid en communicatieve vaardigheden cruciaal.

Na een **analyse van het opleidingsaanbod** blijkt dat **veerkracht** de competentie is die vandaag het minst sterk aanwezig is in de onderzochte opleidingen. Flexibiliteit / aanpassingsvermogen is degene die, over de opleidingen heen, reeds in zekere mate aanwezig is. Commercieel inzicht en leervermogen zijn vandaag, over de opleidingen heen, reeds sterk aanwezig.

Naar **opleidingsvorm** toe blijkt uit het onderzoek dat er best wordt ingezet op een combinatie van diverse methoden. Zo wordt opleiding door een leidinggevende of collega erg vaak gekozen door de bevrageden. Dit impliceert dat er binnen de retailsector vaak van elkaar wordt geleerd en dat er ook dient te worden ingezet op train-the-trainer modules zodat werknemers gecoacht worden in het ontwikkelen van anderen. Opleiding door externe partij werd vooral voor commercieel inzicht en veerkracht aangeduid. Aanwerving door nieuwe medewerkers werd relatief weinig aangeduid, wat erop wijst dat retailondernemers niet zozeer de noodzaak voelen om nieuwe werkkrachten aan te trekken, maar wel de competenties van hun huidige team willen versterken. **Opleiden is het nieuwe rekruteren**, zo blijkt niet enkel uit het vooronderzoek, maar ook uit de bevraging.

Project ESF

“Scope Competentieprognosestudie Retail”

Ondergetekende,

Naam: Vandamme
Voornaam: Kristel
Dienst/Afdeling: Algemeen coördinator distributie <i>retail</i>
Organisatie/bedrijf: ACV Puls
Adres: Sudermanstraat 5 B-2000 Antwerpen
E-mailadres: Kristel.Vandamme@acv-csc.be
Tel.: +3 220 87 28 <i>+477 34 99 50</i>


Maakte deel uit van de stuurgroep van het project “ESF Scope Competentieprognosestudie Retail”, met looptijd van 1/11/2021 - 31/10/2022 en verklaart zich akkoord met onderstaande aangekruiste elementen.

Akkoord met het gemotiveerd advies (zie pagina 2 en 3)

Engagement tot het uitvoeren van het actieplan

Ondertekening

Voor akkoord



Naam en handtekening

Van Damme Kristel

21/12/2022

Gemotiveerd advies

Het adviescomité concludeert op de gedetecteerde uitdagingen in de competentieprognosestudie volgend gemotiveerd advies.

Uit het **vooronderzoek** blijkt dat er vanuit de ruimere context talrijke trends en evoluties een enorme invloed uitoefenen op de retailsector. De trends digitalisering, automatisering, datagedreven ondernemen, duurzaamheid, klantbeleving en personalisatie zetten zich ook in de retailsector stevig door. Daarnaast hebben een heel aantal maatschappelijke evoluties een concrete invloed op hoe een job in de retailsector wordt vormgegeven: spanningsveld specialist versus generalist, toenemende flexibilisering, de perceptie van het beroepsimago, het personeelsverloop en de krappe arbeidsmarkt. De beschreven trends en verschuivingen zorgen voor een grote impact op de vereiste competenties van een retailmedewerker. Dat vraagt om een aangepast HR-beleid dat rekening houdt met employer branding, employability en inzet op actieve loopbanen.

Het vooronderzoek leidde tot het definiëren van drie toekomstige rollen:

- **Rol 1:** de **persoon die op de winkelvloer aanwezig** is, het nauwst in contact staat met de klant en fungeert als eerste aanspreekpunt;
- **Rol 2:** de **persoon die actief is achter de schermen** van de winkel en instaat voor de vlotte dagelijkse werking van de winkel;
- **Rol 3:** de **persoon die de leidinggevende taken** op zich neemt, zorgt voor de aansturing van het team, een lange termijn focus hanteert en de strategie van de winkel uitwerkt en opvolgt.

Uit het **kwantitatieve onderzoek** bleek tevens dat de **digitalisering** het traditionele verschil tussen zelfstandigen en ketens nog meer op scherp zal stellen. Ketens werken op efficiëntie en zelfstandige handelaars zullen nog meer inzetten op toegevoegde waarde. "We verwachten een significante verschuiving naar meer complexe taken met een hogere toegevoegde waarde". Het betekent dan ook een toenemend belang van competenties die gericht zijn op de interactie met klanten, het omgaan met digitale hulpmiddelen, analytisch vermogen en commercieel inzicht. De winkelmedewerker van morgen is flexibel, gaat voluit de interactie met de klant aan, gaat vlot om met digitale middelen en kan goed om met verandering (hiervoor is veerkracht nodig). De grootste uitdaging voor succesvolle winkels is het vinden van voldoende medewerkers met het juiste profiel.

Uit de **kwantitatieve bevraging (n=232)** blijkt dat de competenties die als meest belangrijk worden ingeschat door retailondernemers, en waarover werknemers binnen 2 jaar onvoldoende zullen beschikken zijn: leergierigheid / leervermogen, veerkracht, commercieel inzicht en flexibiliteit. Het zijn dan ook deze competenties waarop opleidings- en onderwijsinstanties de focus dienen te leggen.

Bijkomende klemtonen per rol zijn ondermeer:

- **Rol 1 vergt een hoge mate van klantgerichtheid, productkennis, communicatieve vaardigheden, empathie en initiatiefname;**
- **Rol 2 vraagt om zelfstandigheid, planning en organisatie, digitale vaardigheden, nauwgezetheid en productkennis;**
- **Rol 3 tot slot zijn leiderschap, planning en organisatie, commercieel inzicht, positieve ingesteldheid en communicatieve vaardigheden cruciaal.**

Na een **analyse van het opleidingsaanbod** blijkt dat **veerkracht** de competentie is die vandaag het minst sterk aanwezig is in de onderzochte opleidingen. Flexibiliteit / aanpassingsvermogen is degene die, over de opleidingen heen, reeds in zekere mate aanwezig is. Commercieel inzicht en leervermogen zijn vandaag, over de opleidingen heen, reeds sterk aanwezig.

Naar **opleidingsvorm** toe blijkt uit het onderzoek dat er best wordt ingezet op een combinatie van diverse methoden. Zo wordt opleiding door een leidinggevende of collega erg vaak gekozen door de bevroagden. Dit impliceert dat er binnen de retailsector vaak van elkaar wordt geleerd en dat er ook dient te worden ingezet op train-the-trainer modules zodat werknemers gecoacht worden in het ontwikkelen van anderen. Opleiding door externe partij werd vooral voor commercieel inzicht en veerkracht aangeduid. Aanwerving door nieuwe medewerkers werd relatief weinig aangeduid, wat erop wijst dat retailondernemers niet zozeer de noodzaak voelen om nieuwe werkrachten aan te trekken, maar wel de competenties van hun huidige team willen versterken. **Opleiden is het nieuwe rekruteren**, zo blijkt niet enkel uit het vooronderzoek, maar ook uit de bevroaging.

Project ESF

“Scope Competentieprognosestudie Retail”

Ondergetekende,

Naam: De Mont

Voornaam: Sabien

Dienst/Afdeling: Training

Organisatie/bedrijf: Comeos

Adres: 8 Avenue Edmond Van Nieuwenhuyselaan, 1160 Brussel

E-mailadres: Sabien.DeMont@comeos.be

Tel.: 0479667994

Maakte deel uit van de stuurgroep van het project “ESF Scope Competentieprognosestudie Retail”, met looptijd van 1/11/2021 - 31/10/2022 en verklaart zich akkoord met onderstaande aangekruiste elementen.

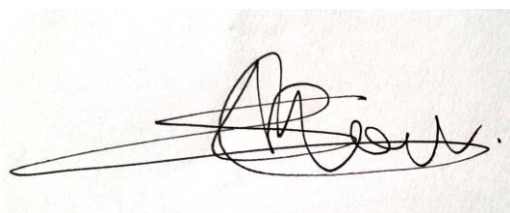
Akkoord met het gemotiveerd advies (zie pagina 2 en 3)

Engagement tot het uitvoeren van het actieplan

Ondertekening

Voor akkoord

Sabien De Mont



Gemotiveerd advies

Het adviescomité concludeert op de gedetecteerde uitdagingen in de competentieprognosestudie volgend gemotiveerd advies.

Uit het **vooronderzoek** blijkt dat er vanuit de ruimere context talrijke trends en evoluties een enorme invloed uitoefenen op de retailsector. De trends digitalisering, automatisering, datagedreven ondernemen, duurzaamheid, klantbeleving en personalisatie zetten zich ook in de retailsector stevig door. Daarnaast hebben een heel aantal maatschappelijke evoluties een concrete invloed op hoe een job in de retailsector wordt vormgegeven: spanningsveld specialist versus generalist, toenemende flexibilisering, de perceptie van het beroepsimago, het personeelsverloop en de krappe arbeidsmarkt. De beschreven trends en verschuivingen zorgen voor een grote impact op de vereiste competenties van een retailmedewerker. Dat vraagt om een aangepast HR-beleid dat rekening houdt met employer branding, employability en inzet op actieve loopbanen.

Het vooronderzoek leidde tot het definiëren van drie toekomstige rollen:

- **Rol 1:** de **persoon die op de winkelvloer aanwezig** is, het nauwst in contact staat met de klant en fungeert als eerste aanspreekpunt;
- **Rol 2:** de **persoon die actief is achter de schermen** van de winkel en instaat voor de vlotte dagelijkse werking van de winkel;
- **Rol 3:** de **persoon die de leidinggevende taken** op zich neemt, zorgt voor de aansturing van het team, een lange termijn focus hanteert en de strategie van de winkel uitwerkt en opvolgt.

Uit het **kwantitatieve onderzoek** bleek tevens dat de **digitalisering** het traditionele verschil tussen zelfstandigen en ketens nog meer op scherp zal stellen. Ketens werken op efficiëntie en zelfstandige handelaars zullen nog meer inzetten op toegevoegde waarde. “We verwachten een significante verschuiving naar meer complexe taken met een hogere toegevoegde waarde”. Het betekent dan ook een toenemend belang van competenties die gericht zijn op de interactie met klanten, het omgaan met digitale hulpmiddelen, analytisch vermogen en commercieel inzicht. De winkelmedewerker van morgen is flexibel, gaat voluit de interactie met de klant aan, gaat vlot om met digitale middelen en kan goed om met verandering (hiervoor is veerkracht nodig). De grootste uitdaging voor succesvolle winkels is het vinden van voldoende medewerkers met het juiste profiel.

Uit de **kwantitatieve bevraging (n=232)** blijkt dat de competenties die als meest belangrijk worden ingeschat door retailondernemers, en waarover werknemers binnen 2 jaar onvoldoende zullen beschikken zijn: leergierigheid / leervermogen, veerkracht, commercieel inzicht en flexibiliteit. Het zijn dan ook deze competenties waarop opleidings- en onderwijsinstanties de focus dienen te leggen.

Bijkomende klemtonen per rol zijn ondermeer:

- **Rol 1** vergt een hoge mate van klantgerichtheid, productkennis, communicatieve vaardigheden, empathie en initiatiefname;
- **Rol 2** vraagt om zelfstandigheid, planning en organisatie, digitale vaardigheden, nauwgezetheid en productkennis;
- **Rol 3** tot slot zijn leiderschap, planning en organisatie, commercieel inzicht, positieve ingesteldheid en communicatieve vaardigheden cruciaal.

Na een **analyse van het opleidingsaanbod** blijkt dat **veerkracht** de competentie is die vandaag het minst sterk aanwezig is in de onderzochte opleidingen. Flexibiliteit / aanpassingsvermogen is degene die, over de opleidingen heen, reeds in zekere mate aanwezig is. Commercieel inzicht en leervermogen zijn vandaag, over de opleidingen heen, reeds sterk aanwezig.

Naar **opleidingsvorm** toe blijkt uit het onderzoek dat er best wordt ingezet op een combinatie van diverse methoden. Zo wordt opleiding door een leidinggevende of collega erg vaak gekozen door de bevrageden. Dit impliceert dat er binnen de retailsector vaak van elkaar wordt geleerd en dat er ook dient te worden ingezet op train-the-trainer modules zodat werknemers gecoacht worden in het ontwikkelen van anderen. Opleiding door externe partij werd vooral voor commercieel inzicht en veerkracht aangeduid. Aanwerving door nieuwe medewerkers werd relatief weinig aangeduid, wat erop wijst dat retailondernemers niet zozeer de noodzaak voelen om nieuwe werkkrachten aan te trekken, maar wel de competenties van hun huidige team willen versterken. **Opleiden is het nieuwe rekruteren**, zo blijkt niet enkel uit het vooronderzoek, maar ook uit de bevraging.

Project ESF

“Scope Competentieprognosestudie Retail”

Ondergetekende,

Naam:	PERSOONS
Voornaam:	BART
Dienst/Afdeling:	PMO
Organisatie/bedrijf:	PMO
Adres:	WILLEBROEKKAAI 37 - 1000 BRUSSEL
E-mailadres:	bart.persoons@pmocvba.be
Tel.:	0477 287115

Maakte deel uit van de stuurgroep van het project “ESF Scope Competentieprognosestudie Retail”, met looptijd van 1/11/2021 - 31/10/2022 en verklaart zich akkoord met onderstaande aangekruiste elementen.

Akkoord met het gemotiveerd advies (zie pagina 2 en 3)

Engagement tot het uitvoeren van het actieplan

Ondertekening

Voor akkoord



Bart Persoons
Naam en handtekening

Gemotiveerd advies

Het adviescomité concludeert op de gedetecteerde uitdagingen in de competentieprognosestudie volgend gemotiveerd advies.

Uit het **vooronderzoek** blijkt dat er vanuit de ruimere context talrijke trends en evoluties een enorme invloed uitoefenen op de retailsector. De trends digitalisering, automatisering, datagedreven ondernemen, duurzaamheid, klantbeleving en personalisatie zetten zich ook in de retailsector stevig door. Daarnaast hebben een heel aantal maatschappelijke evoluties een concrete invloed op hoe een job in de retailsector wordt vormgegeven: spanningsveld specialist versus generalist, toenemende flexibilisering, de perceptie van het beroepsimago, het personeelsverloop en de krappe arbeidsmarkt. De beschreven trends en verschuivingen zorgen voor een grote impact op de vereiste competenties van een retailmedewerker. Dat vraagt om een aangepast HR-beleid dat rekening houdt met employer branding, employability en inzet op actieve loopbanen.

Het vooronderzoek leidde tot het definiëren van drie toekomstige rollen:

- **Rol 1:** de **persoon die op de winkelvloer aanwezig** is, het nauwst in contact staat met de klant en fungeert als eerste aanspreekpunt;
- **Rol 2:** de **persoon die actief is achter de schermen** van de winkel en instaat voor de vlotte dagelijkse werking van de winkel;
- **Rol 3:** de **persoon die de leidinggevende taken** op zich neemt, zorgt voor de aansturing van het team, een lange termijn focus hanteert en de strategie van de winkel uitwerkt en opvolgt.

Uit het **kwalitatieve onderzoek** bleek tevens dat de **digitalisering** het traditionele verschil tussen zelfstandigen en ketens nog meer op scherp zal stellen. Ketens werken op efficiëntie en zelfstandige handelaars zullen nog meer inzetten op toegevoegde waarde. "We verwachten een significante verschuiving naar meer complexe taken met een hogere toegevoegde waarde". Het betekent dan ook een toenemend belang van competenties die gericht zijn op de interactie met klanten, het omgaan met digitale hulpmiddelen, analytisch vermogen en commercieel inzicht. De winkelmedewerker van morgen is flexibel, gaat voluit de interactie met de klant aan, gaat vlot om met digitale middelen en kan goed om met verandering (hiervoor is veerkracht nodig). De grootste uitdaging voor succesvolle winkels is het vinden van voldoende medewerkers met het juiste profiel.

Uit de **kwantitatieve bevraging (n=232)** blijkt dat de competenties die als meest belangrijk worden ingeschat door retailondernemers, en waarover werknemers binnen 2 jaar onvoldoende zullen beschikken zijn: leergierigheid / leervermogen, veerkracht, commercieel inzicht en flexibiliteit. Het zijn dan ook deze competenties waarop opleidings- en onderwijsinstanties de focus dienen te leggen.

Bijkomende klemtonen per rol zijn ondermeer:

- **Rol 1** vergt een hoge mate van klantgerichtheid, productkennis, communicatieve vaardigheden, empathie en initiatiefname;
- **Rol 2** vraagt om zelfstandigheid, planning en organisatie, digitale vaardigheden, nauwgezetheid en productkennis;
- **Rol 3** tot slot zijn leiderschap, planning en organisatie, commercieel inzicht, positieve ingesteldheid en communicatieve vaardigheden cruciaal.

Na een **analyse van het opleidingsaanbod** blijkt dat **veerkracht** de competentie is die vandaag het minst sterk aanwezig is in de onderzochte opleidingen. Flexibiliteit / aanpassingsvermogen is degene die, over de opleidingen heen, reeds in zekere mate aanwezig is. Commercieel inzicht en leervermogen zijn vandaag, over de opleidingen heen, reeds sterk aanwezig.

Naar **opleidingsvorm** toe blijkt uit het onderzoek dat er best wordt ingezet op een combinatie van diverse methoden. Zo wordt opleiding door een leidinggevende of collega erg vaak gekozen door de bevrraagden. Dit impliceert dat er binnen de retailsector vaak van elkaar wordt geleerd en dat er ook dient te worden ingezet op train-the-trainer modules zodat werknemers gecoacht worden in het ontwikkelen van anderen. Opleiding door externe partij werd vooral voor commercieel inzicht en veerkracht aangeduid. Aanwerving door nieuwe medewerkers werd relatief weinig aangeduid, wat erop wijst dat retailondernemers niet zozeer de noodzaak voelen om nieuwe werkkrachten aan te trekken, maar wel de competenties van hun huidige team willen versterken. **Opleiden is het nieuwe rekruteren**, zo blijkt niet enkel uit het vooronderzoek, maar ook uit de bevraging.

Project ESF

“Scope Competentieprognosestudie Retail”

Ondergetekende,

Naam: Ridel

Voornaam: Ann

Dienst/Afdeling: opleiding Winkelmanagement

Organisatie/bedrijf: PXL

Adres: Elfde-Liniestraat 24, 3500 HASSELT

E-mailadres: ann.ridel@pxl.be

Tel.: 0489 78 53 98

Maakte deel uit van de stuurgroep van het project “ESF Scope Competentieprognosestudie Retail”, met looptijd van 1/11/2021 - 31/10/2022 en verklaart zich akkoord met onderstaande aangekruiste elementen.

Akkoord met het gemotiveerd advies (zie pagina 2 en 3)

Engagement tot het uitvoeren van het actieplan

Ondertekening

Voor akkoord

Voor akkoord

Naam en handtekening

Ann Ridel
ANN RIDEL

Gemotiveerd advies

Het adviescomité concludeert op de gedetecteerde uitdagingen in de competentieprognosestudie volgend gemotiveerd advies.

Uit het **vooronderzoek** blijkt dat er vanuit de ruimere context talrijke trends en evoluties een enorme invloed uitoefenen op de retailsector. De trends digitalisering, automatisering, datagedreven ondernemen, duurzaamheid, klantbeleving en personalisatie zetten zich ook in de retailsector stevig door. Daarnaast hebben een heel aantal maatschappelijke evoluties een concrete invloed op hoe een job in de retailsector wordt vormgegeven: spanningsveld specialist versus generalist, toenemende flexibilisering, de perceptie van het beroepsimago, het personeelsverloop en de krappe arbeidsmarkt. De beschreven trends en verschuivingen zorgen voor een grote impact op de vereiste competenties van een retailmedewerker. Dat vraagt om een aangepast HR-beleid dat rekening houdt met employer branding, employability en inzet op actieve loopbanen.

Het vooronderzoek leidde tot het definiëren van drie toekomstige rollen:

- **Rol 1: de persoon die op de winkelvloer aanwezig is**, het nauwst in contact staat met de klant en fungeert als eerste aanspreekpunt;
- **Rol 2: de persoon die actief is achter de schermen** van de winkel en instaat voor de vlotte dagelijkse werking van de winkel;
- **Rol 3: de persoon die de leidinggevende taken** op zich neemt, zorgt voor de aansturing van het team, een lange termijn focus hanteert en de strategie van de winkel uitwerkt en opvolgt.

Uit het **kwalitatieve onderzoek** bleek tevens dat de **digitalisering** het traditionele verschil tussen zelfstandigen en ketens nog meer op scherp zal stellen. Ketens werken op efficiëntie en zelfstandige handelaars zullen nog meer inzetten op toegevoegde waarde. "We verwachten een significante verschuiving naar meer complexe taken met een hogere toegevoegde waarde". Het betekent dan ook een toenemend belang van competenties die gericht zijn op de interactie met klanten, het omgaan met digitale hulpmiddelen, analytisch vermogen en commercieel inzicht. De winkelmedewerker van morgen is flexibel, gaat voluit de interactie met de klant aan, gaat vlot om met digitale middelen en kan goed om met verandering (hiervoor is veerkracht nodig). De grootste uitdaging voor succesvolle winkels is het vinden van voldoende medewerkers met het juiste profiel.

Uit de **kwantitatieve bevraging (n=232)** blijkt dat de competenties die als meest belangrijk worden ingeschat door retailondernemers, en waarover werknemers binnen 2 jaar onvoldoende zullen beschikken zijn: leergierigheid / leervermogen, veerkracht, commercieel inzicht en flexibiliteit. Het zijn dan ook deze competenties waarop opleidings- en onderwijsinstanties de focus dienen te leggen.

Bijkomende klemtonen per rol zijn ondermeer:

- **Rol 1 vergt een hoge mate van klantgerichtheid, productkennis, communicatieve vaardigheden, empathie en initiatiefname;**
- **Rol 2 vraagt om zelfstandigheid, planning en organisatie, digitale vaardigheden, nauwgezetheid en productkennis;**
- **Rol 3 tot slot zijn leiderschap, planning en organisatie, commercieel inzicht, positieve ingesteldheid en communicatieve vaardigheden cruciaal.**

Na een **analyse van het opleidingsaanbod** blijkt dat **veerkracht** de competentie is die vandaag het minst sterk aanwezig is in de onderzochte opleidingen. Flexibiliteit / aanpassingsvermogen is degene die, over de opleidingen heen, reeds in zekere mate aanwezig is. Commercieel inzicht en leervermogen zijn vandaag, over de opleidingen heen, reeds sterk aanwezig.

Naar **opleidingsvorm** toe blijkt uit het onderzoek dat er best wordt ingezet op een combinatie van diverse methoden. Zo wordt opleiding door een leidinggevende of collega erg vaak gekozen door de bevroagden. Dit impliceert dat er binnen de retailsector vaak van elkaar wordt geleerd en dat er ook dient te worden ingezet op train-the-trainer modules zodat werknemers gecoacht worden in het ontwikkelen van anderen. Opleiding door externe partij werd vooral voor commercieel inzicht en veerkracht aangeduid. Aanwerving door nieuwe medewerkers werd relatief weinig aangeduid, wat erop wijst dat retailondernemers niet zozeer de noodzaak voelen om nieuwe werkrachten aan te trekken, maar wel de competenties van hun huidige team willen versterken. **Opleiden is het nieuwe rekruteren**, zo blijkt niet enkel uit het vooronderzoek, maar ook uit de bevraging.

Extra bijlage bij vraag 1 van de eindrapportering

Dit document bundelt de engagementsverklaringen van Stijn Rommens en Kristel Van Damme en worden toegevoegd in respons op de feedback die we ontvingen bij het ingediende projectvoorstel.

Engagementsverklaring – Project ESF “543 Scope Competentieprognosestudie Retail”

Ondergetekende,

Naam: Rommens

Voornaam: Stijn

Dienst/Afdeling: Retailcoaching sales & management

Organisatie/bedrijf: Kenis en Rommens

Adres: Hazendansweg 13, 3520 Zonhoven

E-mailadres: stijn@kenisenrommens.be

Tel.: 0485 65 63 97

engageert zich om deel uit te maken van de stuurgroep van het project “ESF 543 Scope Competentieprognosestudie Retail”, met looptijd van 1/11/2021-31/08/2022 en verklaart zich akkoord met de bepalingen in dit reglement van orde.

Reglement

Doelstelling van de stuurgroep

De opdracht van de stuurgroep bestaat uit:

- het bewaken van de voortgang van het project;
- het evalueren en bijsturen van het project op basis van statusrapporten die gepresenteerd worden tijdens de stuurgroep
- het evalueren en opvolgen van de projectresultaten op basis van het eindrapport.

Samenstelling van de stuurgroep

De stuurgroep bestaat uit:

- projectpromotor Hogeschool PXL;
- projectpartner PMO;
- bedrijven (opleidingsverstreckers, retailers en HR/transitiebedrijven);
- onderwijsinstellingen;
- sectororganisaties;
- overheid.

De leden van de stuurgroep engageren zich om:

- De **projectvoortgang** en de **realisatie van de doelstellingen** nauwgezet **op te volgen**. De leden kunnen hun appreciatie uiten en hun sturende kracht uitoefenen tijdens de geplande bijeenkomsten van de gebruikersgroep.
- **Inhoudelijk advies te geven ter eventuele bijsturing** van het project, zonder evenwel de finaliteit van het project te wijzigen, indien dit de industriële, maatschappelijke en/of wetenschappelijke implementatie of de effecten van het project ten goede komt. De uiteindelijke beslissing inzake al dan niet bijsturing van de uitvoering van het project blijft in handen van PXL.
- **Minimum driemaal per jaar deel te nemen** aan de bijeenkomsten van de stuurgroep.

Eigendomsrecht en geheimhouding

PXL verwerft exclusief de eigendomsrechten op de projectresultaten (technische know-how, databank, logo, enz...) die voortvloeien uit het project en kunnen er naar hun oordeel intellectuele eigendomsrechten op vestigen. Alle projectgerelateerde informatie blijft eigendom van Hogeschool PXL en zal door de leden van de stuurgroep behandeld worden als vertrouwelijke informatie. Bij afronding van dit ESF-project zal de output van het project publiek gedeeld worden in functie van verdere disseminatie.

De leden van de stuurgroep zullen gedurende de duur van het project geen mededeling doen aan derden van de vertrouwelijke informatie van de onderzoekende partij, noch er gebruik van maken in eigen belang, uitgezonderd in zijn functie als lid van de stuurgroep.

De leden van de stuurgroep hebben het recht om als eerste de resultaten van het project te mogen gebruiken volgens de voorwaarden bepaald in een afzonderlijke overeenkomst.

De leden van de stuurgroep die bedrijfseigen gegevens in het kader van de uitvoering van het project aanbrengen behouden hierop hun volledige eigendomsrechten. De andere leden van de stuurgroep zullen deze informatie als vertrouwelijke informatie behandelen.

Werking van de stuurgroep

Op de eerste bijeenkomst van de stuurgroep worden o.m. volgende zaken vastgelegd:

- Samenstelling van de stuurgroep door ondertekening van het reglement van orde door de leden;
- Wijze van opvolging van de uitvoering van het project, m.i.v. de inplanning van de bijeenkomsten;
- Eventuele afspraken inzake vertrouwelijke behandeling van gegevens.

De agenda bevat minimaal een bespreking van de verrichte projectactiviteiten van de voorbije periode (o.m. verloop projectuitvoering, projectresultaten, effecten of valorisatieperspectieven, bijsturingen), een bespreking van de planning voor de komende periode en de planning van de volgende vergadering. Tijdens de vergadering informeert PXL over de voortgang van het project. De leden kunnen adviezen en aanbevelingen formuleren t.o.v. de uitvoering van het project, met het oog op het behalen van de projectdoelstellingen.

Na afloop van de vergadering wordt een verslag opgemaakt en aan de leden van de stuurgroep bezorgd. Het verslag geeft aanvullend op de agendapunten ook de interactie met de stuurgroep weer en bevat een lijst van aanwezigen.

Vergoeding

In principe vragen noch de leden van de stuurgroep, noch de instelling die zij vertegenwoordigen, een financiële vergoeding voor deelname aan de stuurgroep.

Ondertekening

Voor akkoord

Naam en handtekening



Stijn ROMMEN

Engagementsverklaring – Project ESF “543 Scope Competentieprognosestudie Retail”

Ondergetekende,

Naam:	Van Damme Kristel
Voornaam:	
Dienst/Afdeling:	Algemeen secretariaat
Organisatie/bedrijf:	ACU Tulo
Adres:	Sudeermanstraat 5 - 2000 Antwerpen
E-mailadres:	kvandamme@acu-csc.be
Tel.:	0477/34 99 50

engageert zich om deel uit te maken van de stuurgroep van het project “ESF 543 Scope Competentieprognosestudie Retail”, met looptijd van 1/11/2021-31/08/2022 en verklaart zich akkoord met de bepalingen in dit reglement van orde.

Reglement

Doelstelling van de stuurgroep

De opdracht van de stuurgroep bestaat uit:

- het bewaken van de voortgang van het project;
- het evalueren en bijsturen van het project op basis van statusrapporten die gepresenteerd worden tijdens de stuurgroep
- het evalueren en opvolgen van de projectresultaten op basis van het eindrapport.

Samenstelling van de stuurgroep

De stuurgroep bestaat uit:

- projectpromotor Hogeschool PXL;
- projectpartner PMO;
- bedrijven (opleidingsverstrekkers, retailers en HR/transitiebedrijven);
- onderwijsinstellingen;
- sectororganisaties;
- overheid.

De leden van de stuurgroep engageren zich om:

- De **projectvoortgang** en de **realisatie van de doelstellingen** nauwgezet **op te volgen**. De leden kunnen hun appreciatie uiten en hun sturende kracht uitoefenen tijdens de geplande bijeenkomsten van de gebruikersgroep.
- **Inhoudelijk advies te geven ter eventuele bijsturing** van het project, zonder evenwel de finaliteit van het project te wijzigen, indien dit de industriële, maatschappelijke en/of wetenschappelijke implementatie of de effecten van het project ten goede komt. De uiteindelijke beslissing inzake al dan niet bijsturing van de uitvoering van het project blijft in handen van PXL.
- **Minimum driemaal per jaar deel te nemen** aan de bijeenkomsten van de stuurgroep.

Eigendomsrecht en geheimhouding

PXL verwerft exclusief de eigendomsrechten op de projectresultaten (technische know-how, databank, logo, enz...) die voortvloeien uit het project en kunnen er naar hun oordeel intellectuele eigendomsrechten op vestigen. Alle projectgerelateerde informatie blijft eigendom van Hogeschool PXL en zal door de leden van de stuurgroep behandeld worden als vertrouwelijke informatie. Bij afronding van dit ESF-project zal de output van het project publiek gedeeld worden in functie van verdere disseminatie.

De leden van de stuurgroep zullen gedurende de duur van het project geen mededeling doen aan derden van de vertrouwelijke informatie van de onderzoekende partij, noch er gebruik van maken in eigen belang, uitgezonderd in zijn functie als lid van de stuurgroep.

De leden van de stuurgroep hebben het recht om als eerste de resultaten van het project te mogen gebruiken volgens de voorwaarden bepaald in een afzonderlijke overeenkomst.

De leden van de stuurgroep die bedrijfseigen gegevens in het kader van de uitvoering van het project aanbrengen behouden hierop hun volledige eigendomsrechten. De andere leden van de stuurgroep zullen deze informatie als vertrouwelijke informatie behandelen.

Werking van de stuurgroep

Op de eerste bijeenkomst van de stuurgroep worden o.m. volgende zaken vastgelegd:

- Samenstelling van de stuurgroep door ondertekening van het reglement van orde door de leden;
- Wijze van opvolging van de uitvoering van het project, m.i.v. de inplanning van de bijeenkomsten;
- Eventuele afspraken inzake vertrouwelijke behandeling van gegevens.

De agenda bevat minimaal een bespreking van de verrichte projectactiviteiten van de voorbije periode (o.m. verloop projectuitvoering, projectresultaten, effecten of valorisatieperspectieven, bijsturingen), een bespreking van de planning voor de komende periode en de planning van de volgende vergadering. Tijdens de vergadering informeert PXL over de voortgang van het project. De leden kunnen adviezen en aanbevelingen formuleren t.o.v. de uitvoering van het project, met het oog op het behalen van de projectdoelstellingen

Na afloop van de vergadering wordt een verslag opgemaakt en aan de leden van de stuurgroep bezorgd. Het verslag geeft aanvullend op de agendapunten ook de interactie met de stuurgroep weer en bevat een lijst van aanwezigen.

Vergoeding

In principe vragen noch de leden van de stuurgroep, noch de instelling die zij vertegenwoordigen, een financiële vergoeding voor deelname aan de stuurgroep.

Ondertekening

Voor akkoord


Kristel Van Damme

Naam en handtekening

31/1/2022

ESF

SW/STEE-21 04
(OTW 505025)



Europese Unie



Vlaanderen
is werk



HOGESCHOOL PXL

Verslag kwantitatieve bevraging

In dit document worden de resultaten besproken van de kwantitatieve bevraging. Eerst worden het onderzoeksopzet en de steekproefsamenstelling besproken. Vervolgens wordt het profiel van de respondenten geschetst. Daarna volgt een inhoudelijke bespreking betreffende de competentienoden. Tot slot worden de voornaamste conclusies weergegeven evenals een aantal reacties van de respondenten op de open vragen.

ESF studie Competentieprognose Retail

Resultaten online bevraging



Vlaanderen
is werk



Inhoud

- **Onderzoeksopzet**
- Samenstelling steekproef
- Profiel van de respondenten
- Competentienoden
- Conclusies
- Bijlage



Onderzoeksopzet

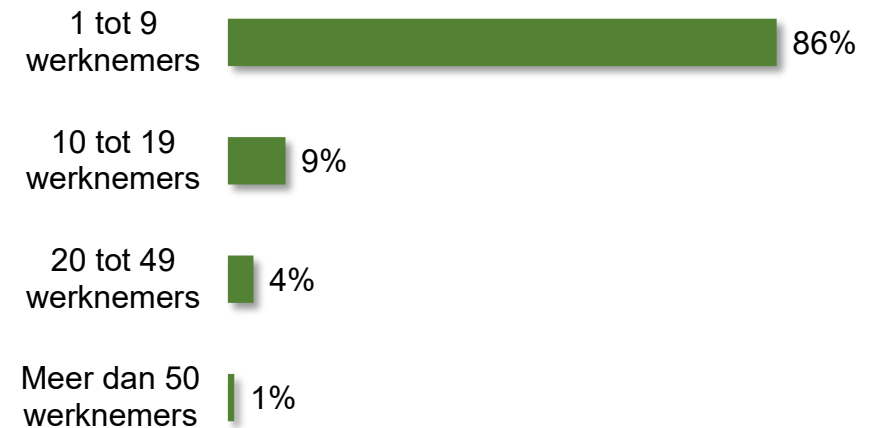
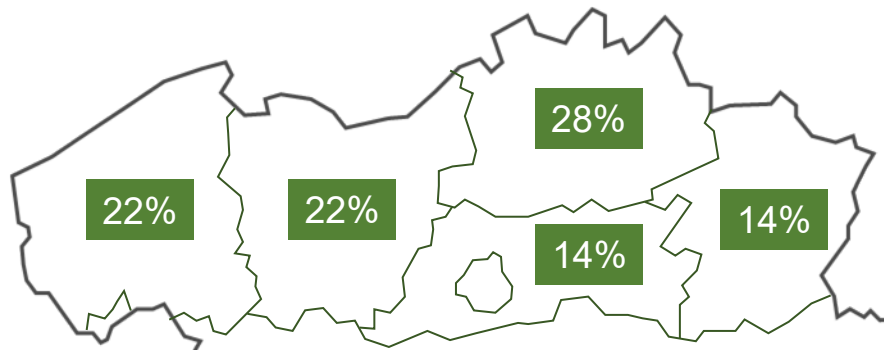
- Retailers bevragen omtrent **competentie-** en **opleidingsnoden** van hun medewerkers
- **Online bevraging** via e-mailuitnodiging door PXL op basis van databestand retailers
 - Looptijd: 24 mei t.e.m. 13 juni 2022
 - 2 herinneringsmails naar non-responders
- Doelgroep:
 - Personen actief in de **retailsector**
 - Winkels die **1 of meer werknemer** in dienst hebben
 - Gevestigd in Vlaanderen

Inhoud

- Onderzoeksopzet
- **Samenstelling steekproef**
- Profiel van de respondenten
- Competentienoden
- Conclusies
- Bijlage



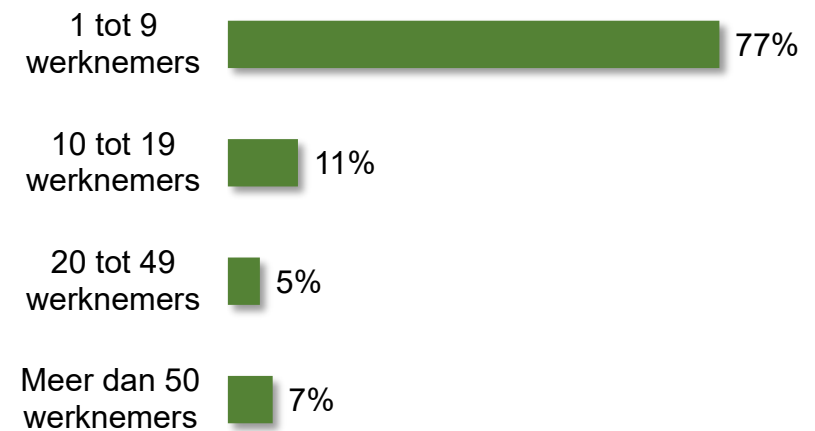
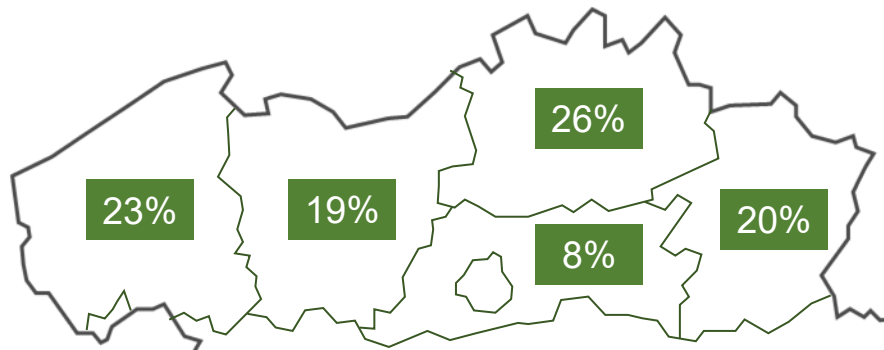
Representatieve steekproef op vlak van provincie en aantal medewerkers



Basis: n=232

De bekomen steekproef werd gewogen op provincie en aantal werknemers volgens de cijfers van StatBel 2020 ([be.STAT \(fgov.be\)](https://www.statbel.fgov.be)).

Steekproefsamenstelling - ongewogen



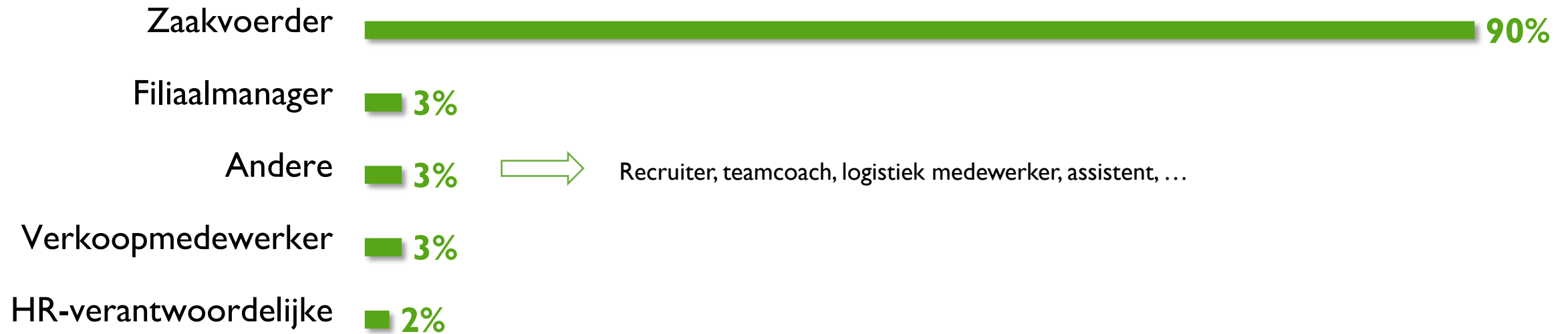
Basis: n=232

Inhoud

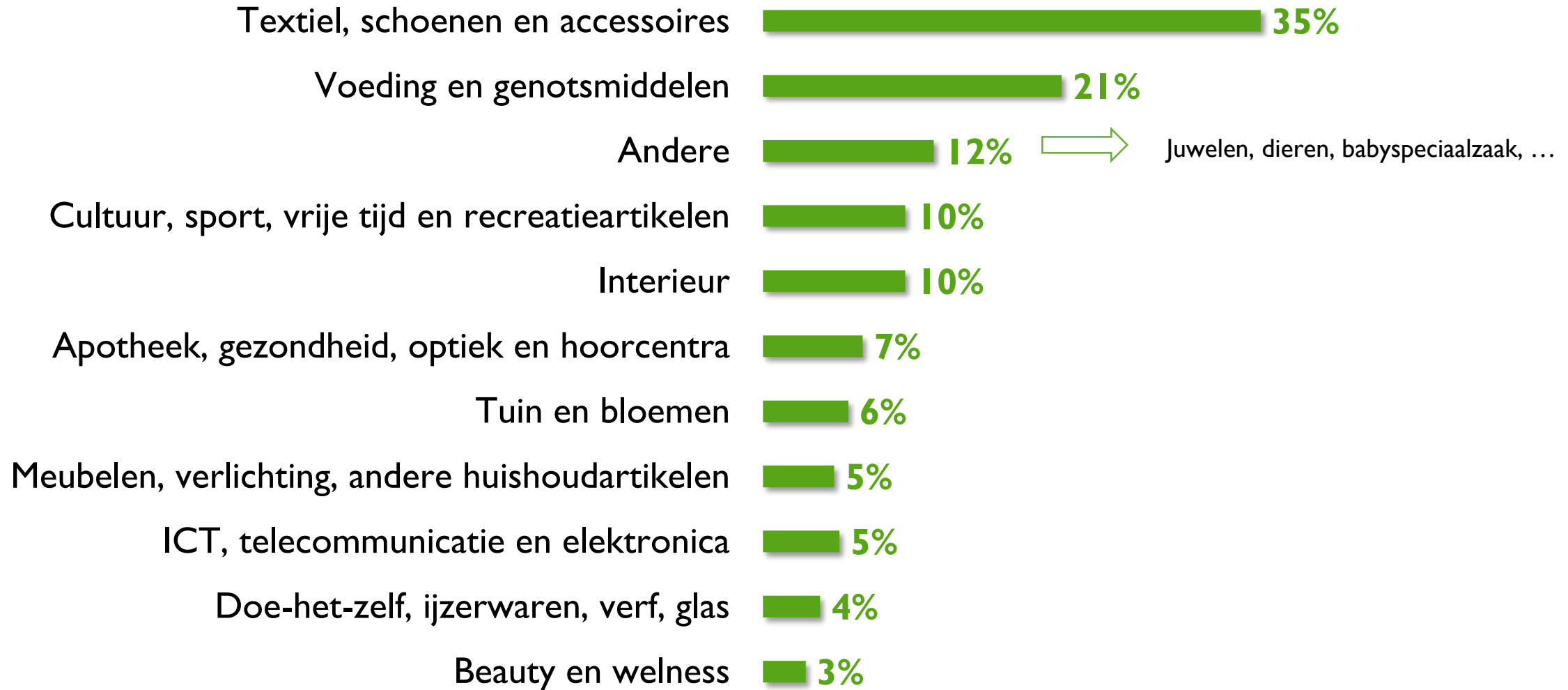
- Onderzoeksopzet
- Samenstelling steekproef
- **Profiel van de respondenten**
- Competentienoden
- Conclusies
- Bijlage



Functie van de respondent



Branche



Winkeltype

Winkel met bediening



76%

Winkel met geholpen zelfbediening



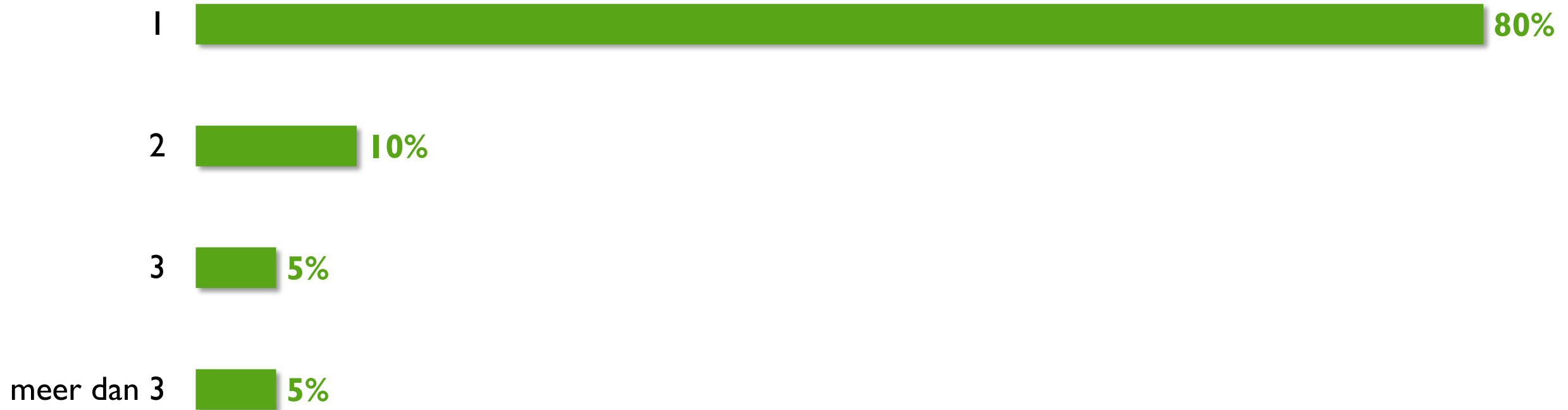
21%

Winkel met zelfbediening



3%

Aantal fysieke winkels

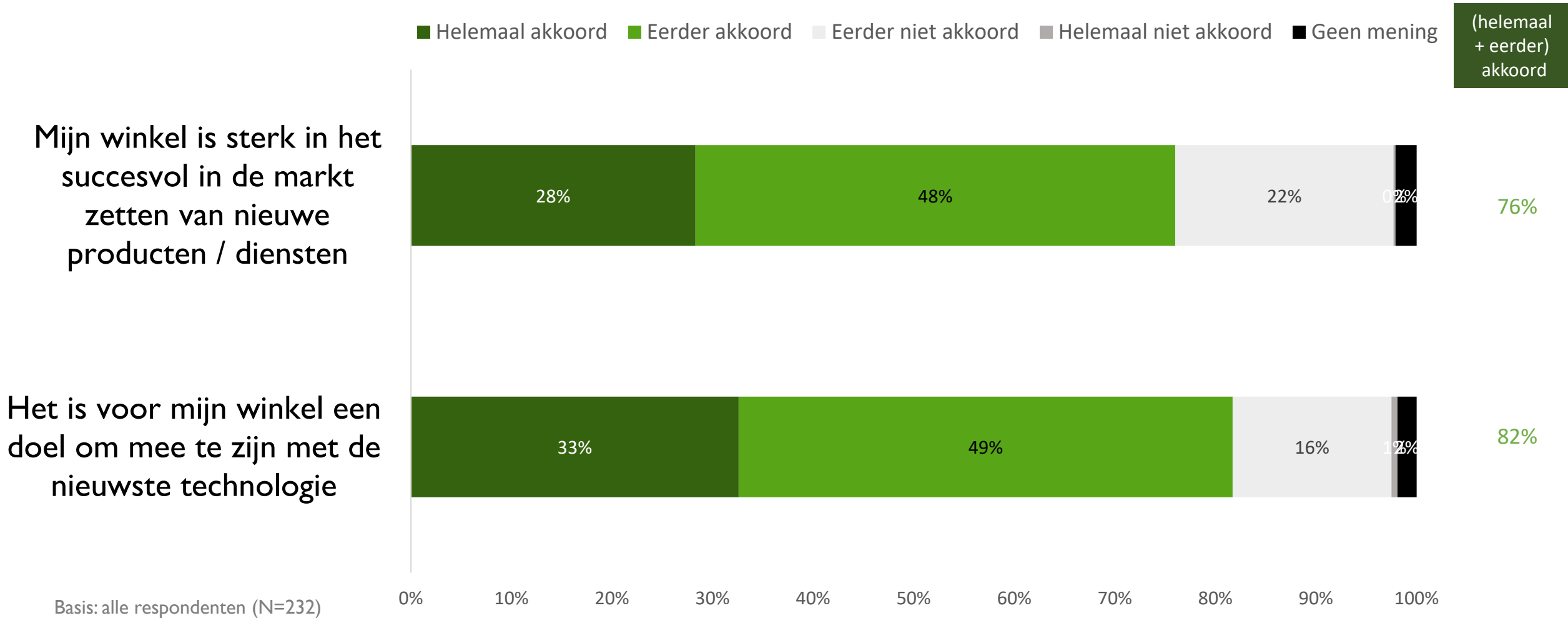


Basis: alle respondenten (N=232)

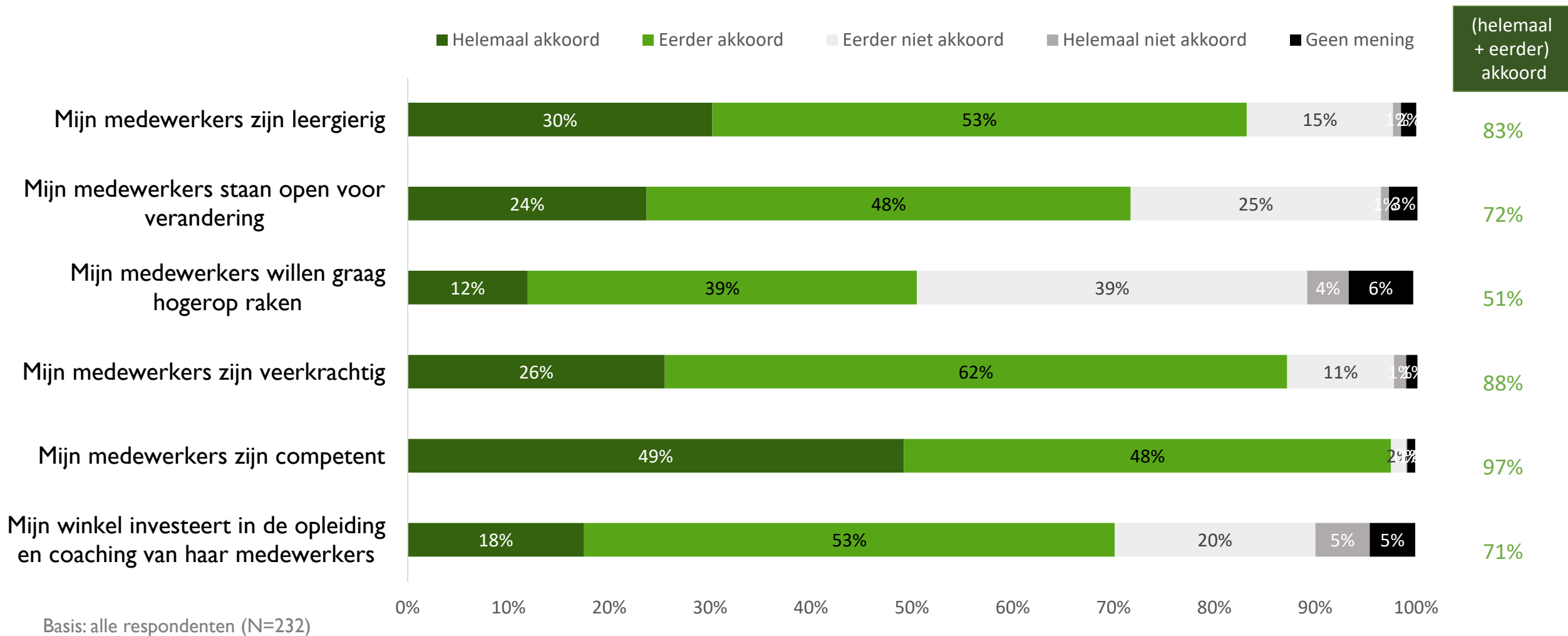
Webshop



Technological innovativeness



HR beleid



HR beleid (helemaal + eerder akkoord)

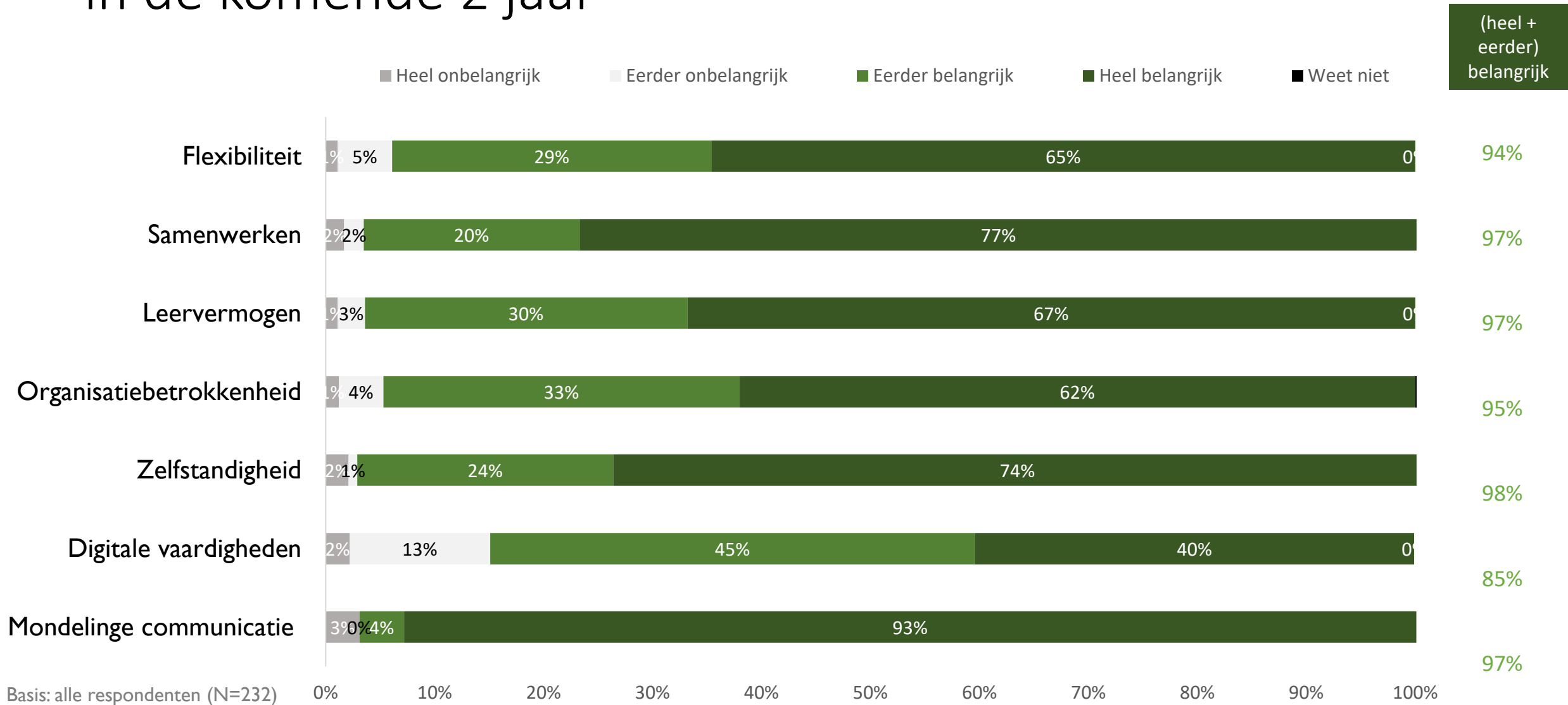


Inhoud

- Onderzoeksopzet
- Samenstelling steekproef
- Profiel van de respondenten
- **Competentienoden**
- Conclusies
- Bijlage



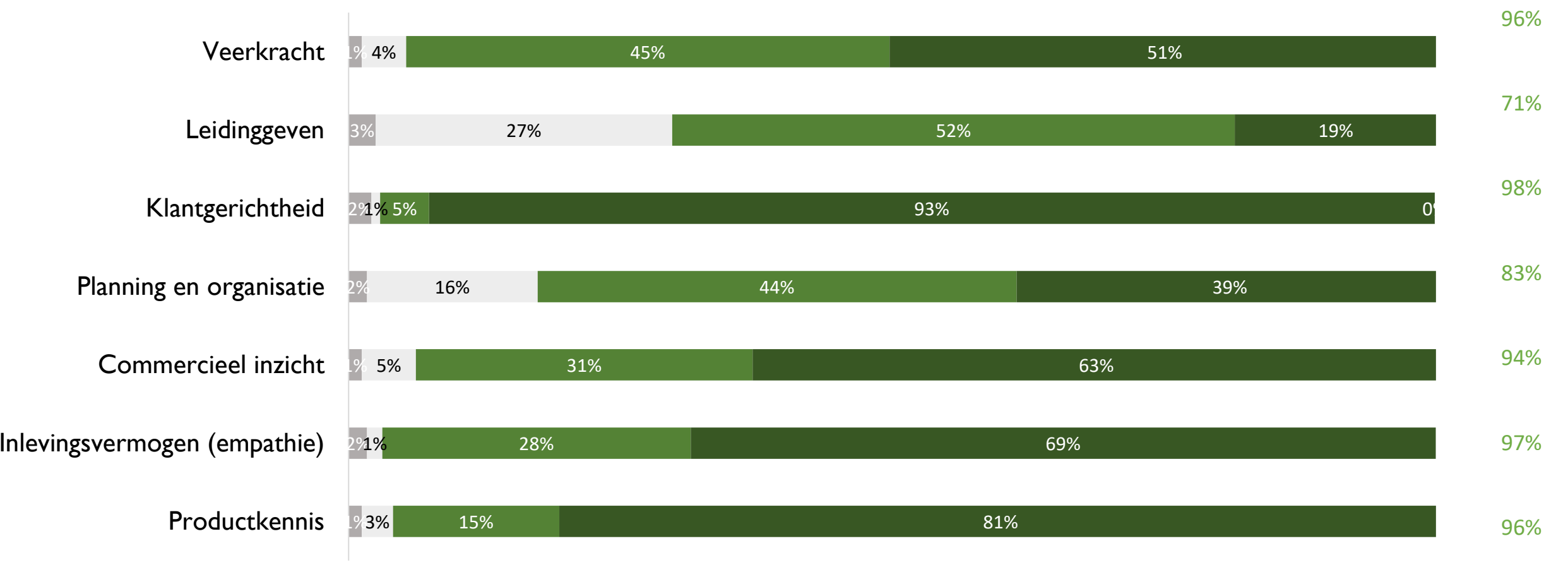
Belangrijke competenties voor het succes van de winkel in de komende 2 jaar



Belangrijke competenties voor het succes van de winkel in de komende 2 jaar

(heel + eerder) belangrijk

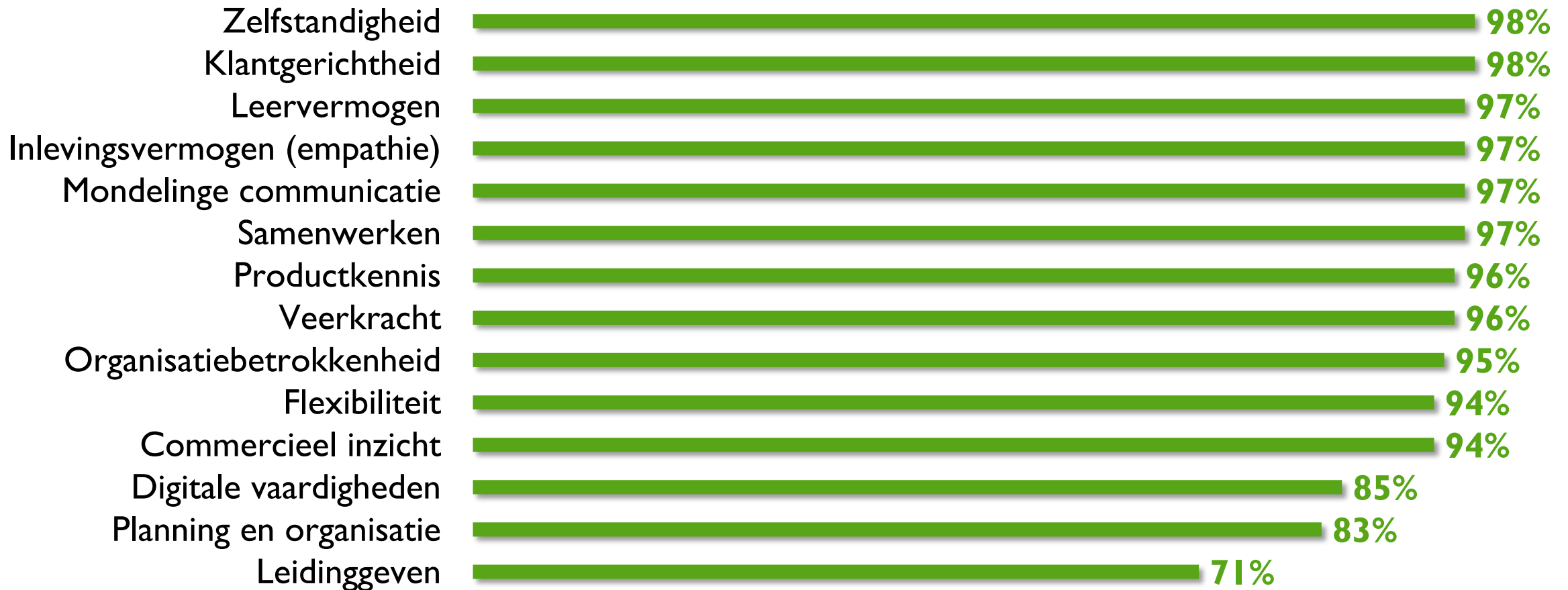
■ Heel onbelangrijk ■ Eerder onbelangrijk ■ Eerder belangrijk ■ Heel belangrijk ■ Weet niet



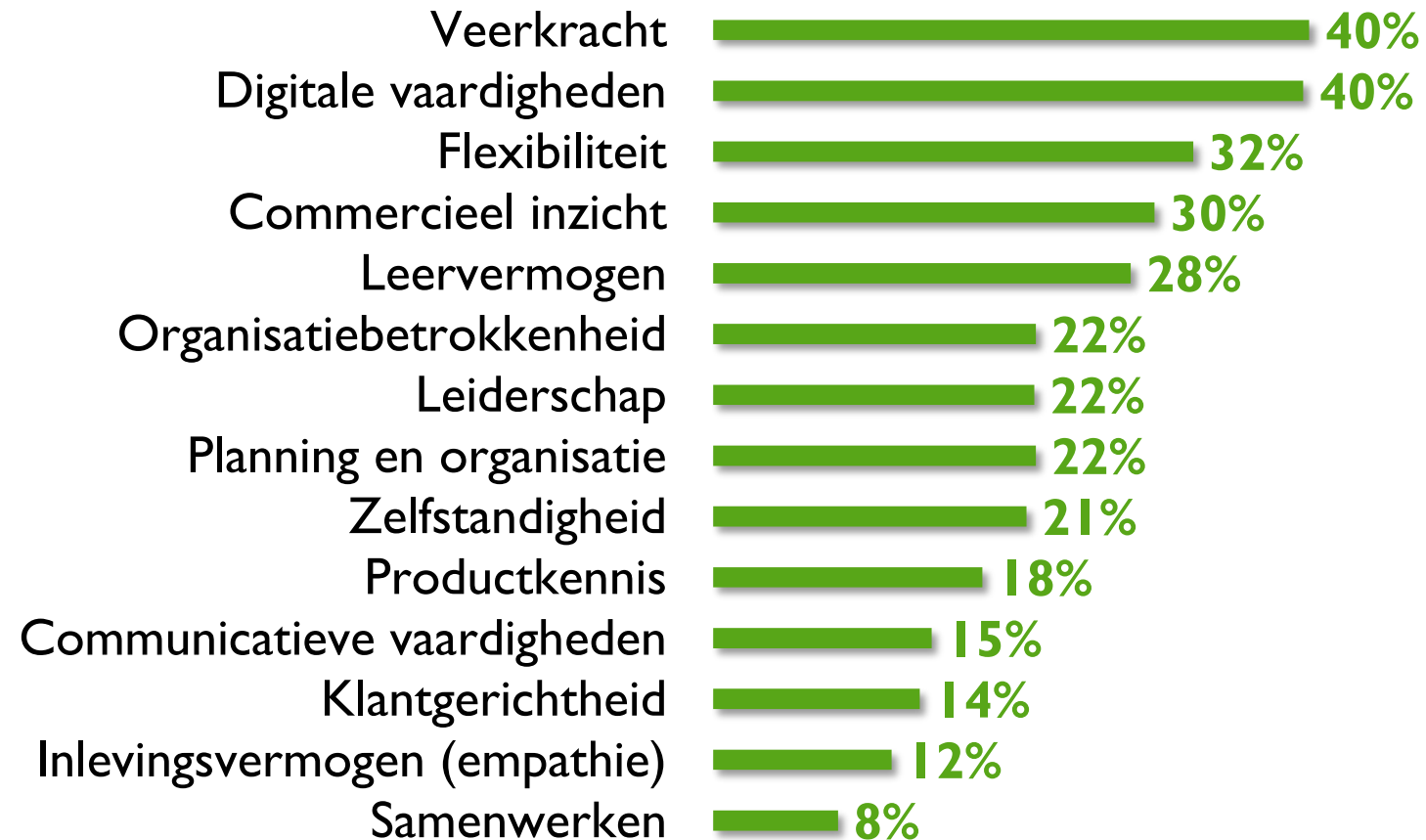
Basis: alle respondenten (N=232)

0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%

Belangrijke competenties voor het succes van de winkel in de komende 2 jaar (heel + eerder belangrijk)



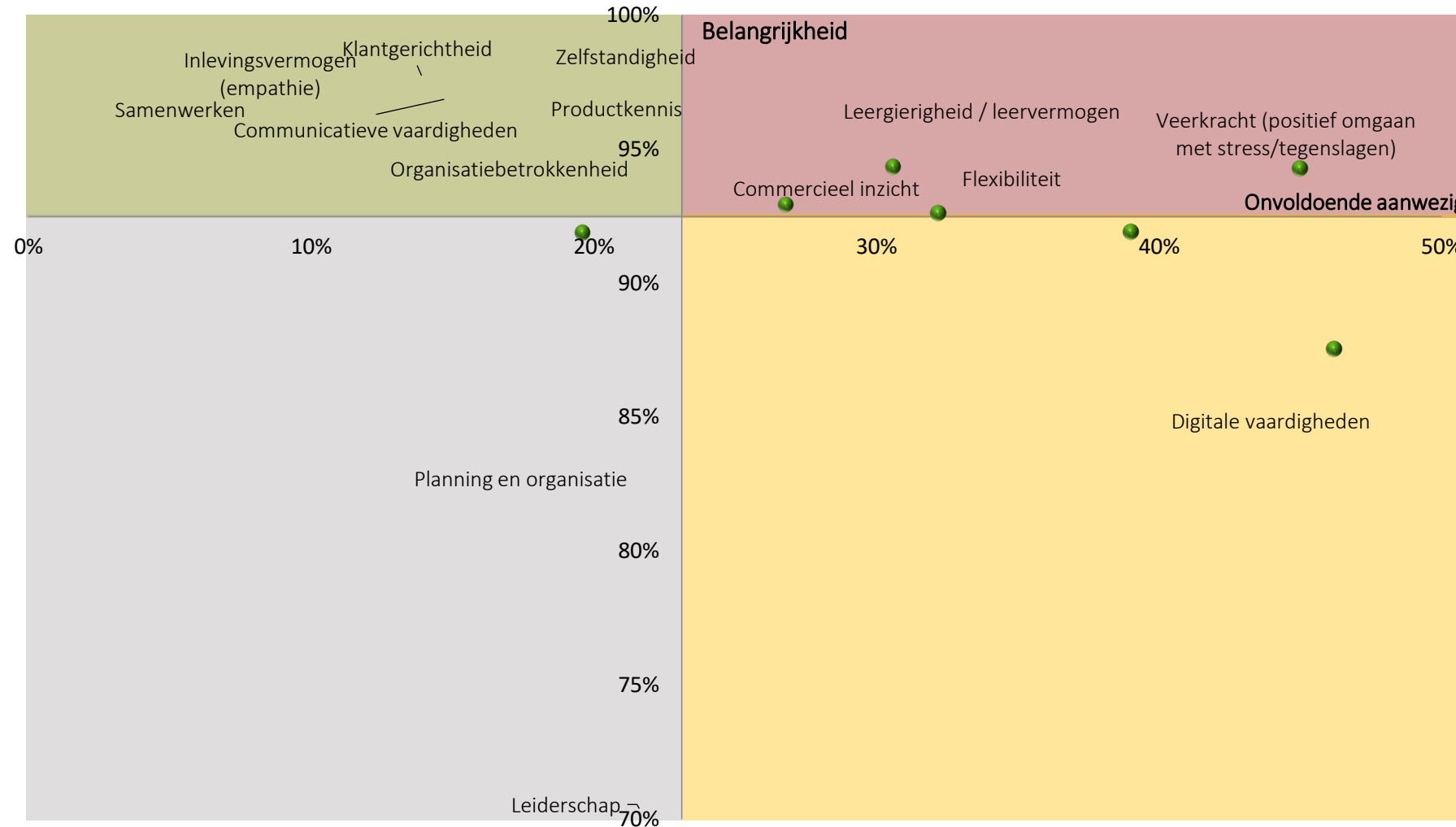
Competenties die bij het huidige werknemersbestand over 2 jaar onvoldoende aanwezig zullen zijn



Retail-gerelateerde competenties: belangrijkheid en tekort bij medewerkers binnen 2 jaar



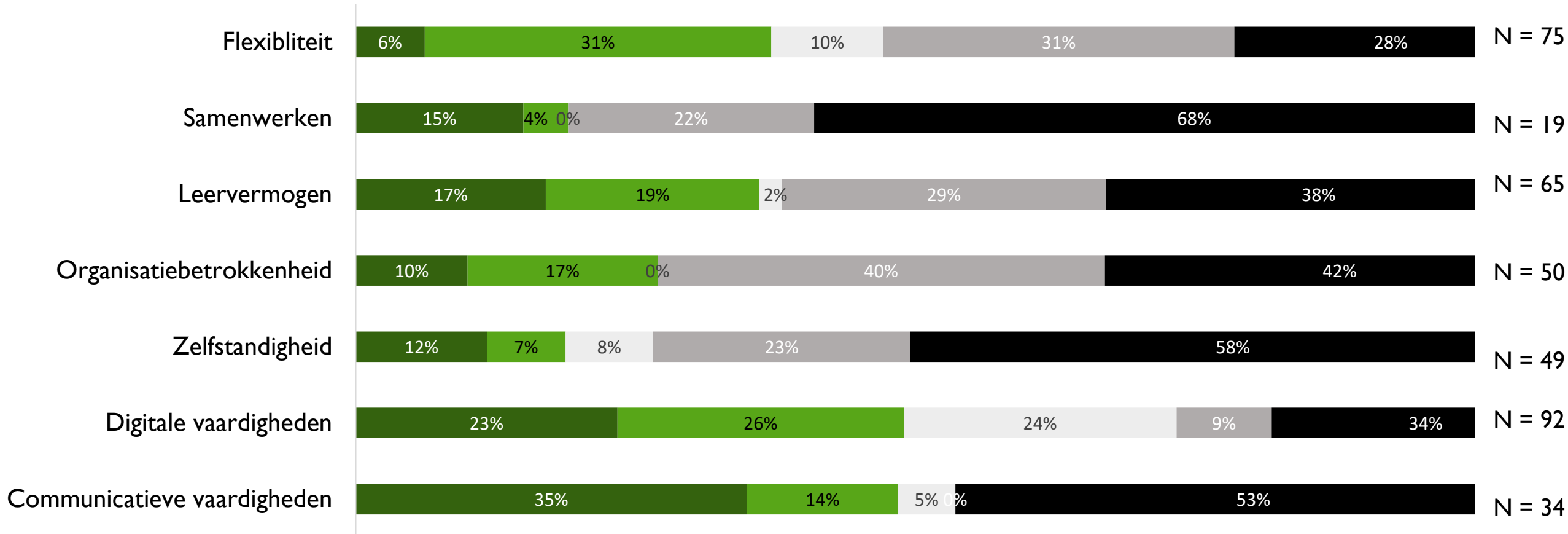
Retail-gerelateerde competenties: belangrijkheid en tekort bij medewerkers binnen 2 jaar



- Top 3 – onvoldoende aanwezig bij medewerker binnen 2 jaar**
1. Veerkracht (positief omgaan met stress/tegenslagen)
 2. Digitale vaardigheden
 3. Flexibiliteit

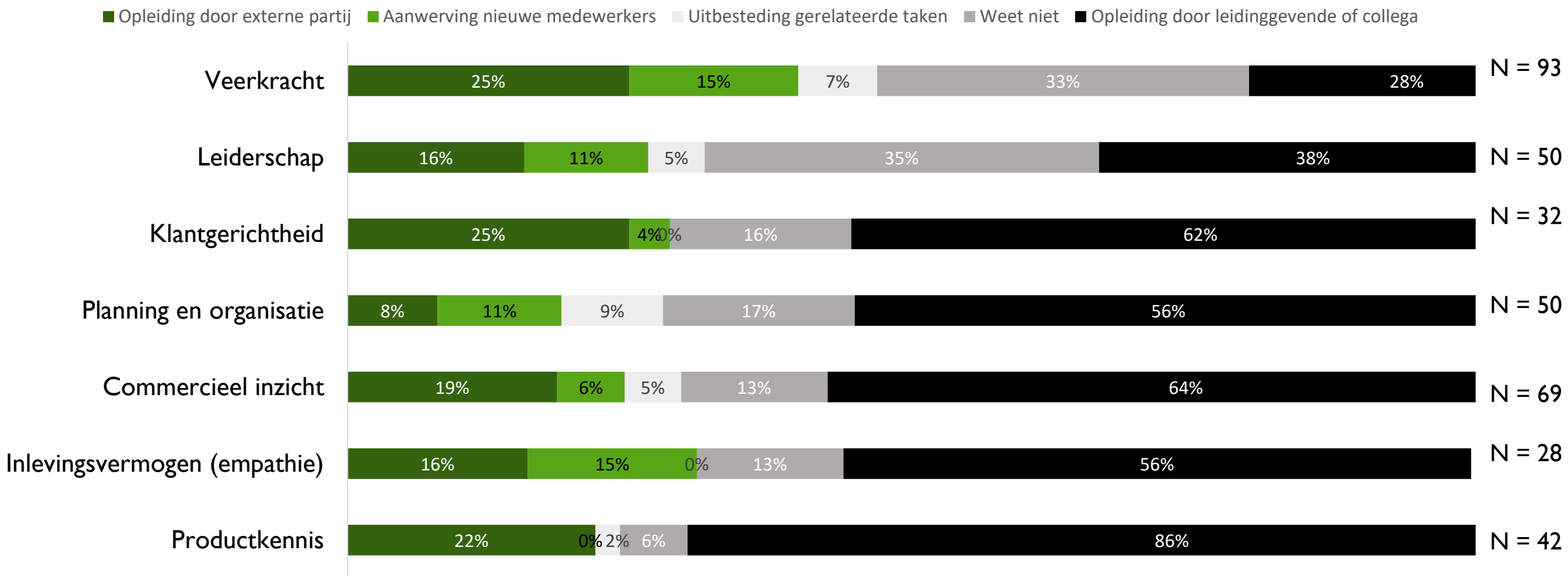
Op welke wijze wil men de ontbrekende competenties ontwikkelen

■ Opleiding door externe partij ■ Aanwerving nieuwe medewerkers ■ Uitbesteding gerelateerde taken ■ Weet niet ■ Opleiding door leidinggevende of collega



Basis: Als de respondent een bepaalde competentie als onvoldoende aanwezig aanduidde, diende men vervolgens aan te duiden hoe men de competentie zou ontwikkelen. De respondent kon meerdere antwoorden aanduiden.

Op welke wijze wil men de ontbrekende competenties ontwikkelen



Basis: Als de respondent een bepaalde competentie als onvoldoende aanwezig aanduidde, diende men vervolgens aan te duiden hoe men de competentie zou ontwikkelen. De respondent kon meerdere antwoorden aanduiden.

Hoe wil men de ontbrekende competenties ontwikkelen

Top 5: Opleiding door externe partij

- Communicatieve vaardigheden (35%)
- Klantgerichtheid (25%)
- Veerkracht (25%)
- Digitale vaardigheden (23%)
- Productkennis (22%)

Hoe wil men de ontbrekende competenties ontwikkelen

Top 5: **Aanwerving nieuwe medewerkers**

- Flexibiliteit (31%)
- Digitale vaardigheden (26%)
- Leervermogen (19%)
- Organisatiebetrokkenheid (17%)
- Veerkracht en Inlevingsvermogen (empathie) (15%)

Hoe wil men de ontbrekende competenties ontwikkelen

Top 5: **Uitbesteding**

- Digitale vaardigheden (24%)
- Flexibiliteit (10%)
- Planning en organisatie (9%)
- Zelfstandigheid (8%)
- Veerkracht (7%)

Hoe wil men de ontbrekende competenties ontwikkelen

Top 5: **Weet niet**

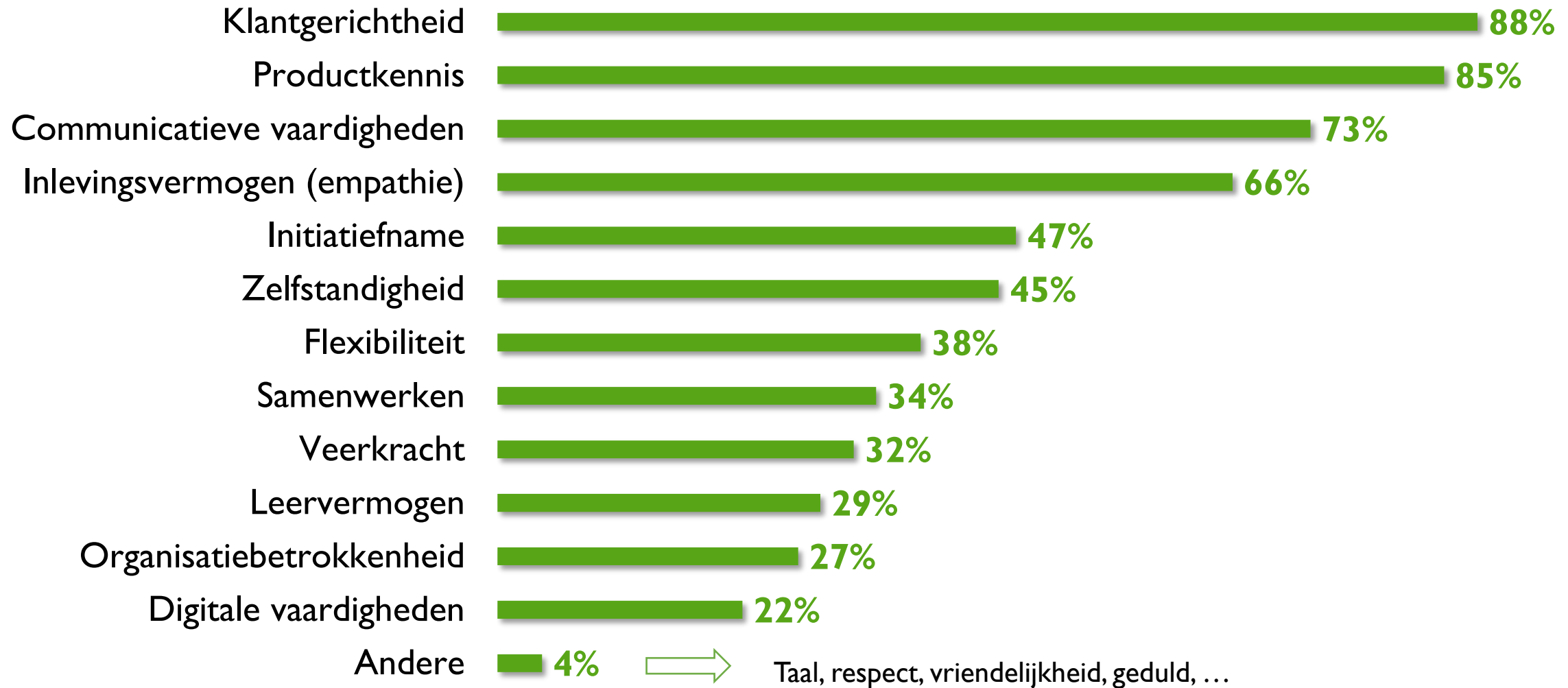
- Organisatiebetrokkenheid (40%)
- Leiderschap (35%)
- Veerkracht (33%)
- Flexibiliteit (31%)
- Leervermogen (29%)

Hoe wil men de ontbrekende competenties ontwikkelen

Top 5: Opleiding door leidinggevende of collega

- Productkennis (86%)
- Samenwerken (68%)
- Commercieel inzicht (64%)
- Klantgerichtheid (62%)
- Zelfstandigheid (58%)

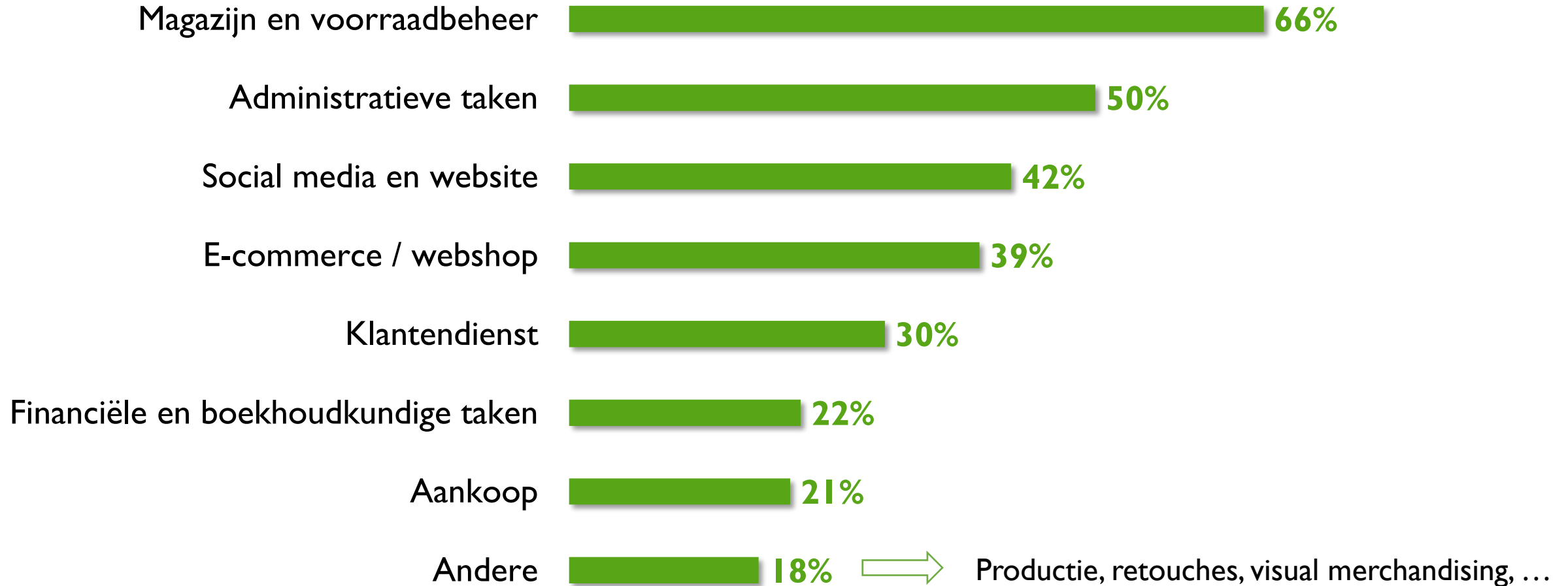
Onmisbare competenties binnen 2 jaar voor rol 1: medewerkers op winkelvloer



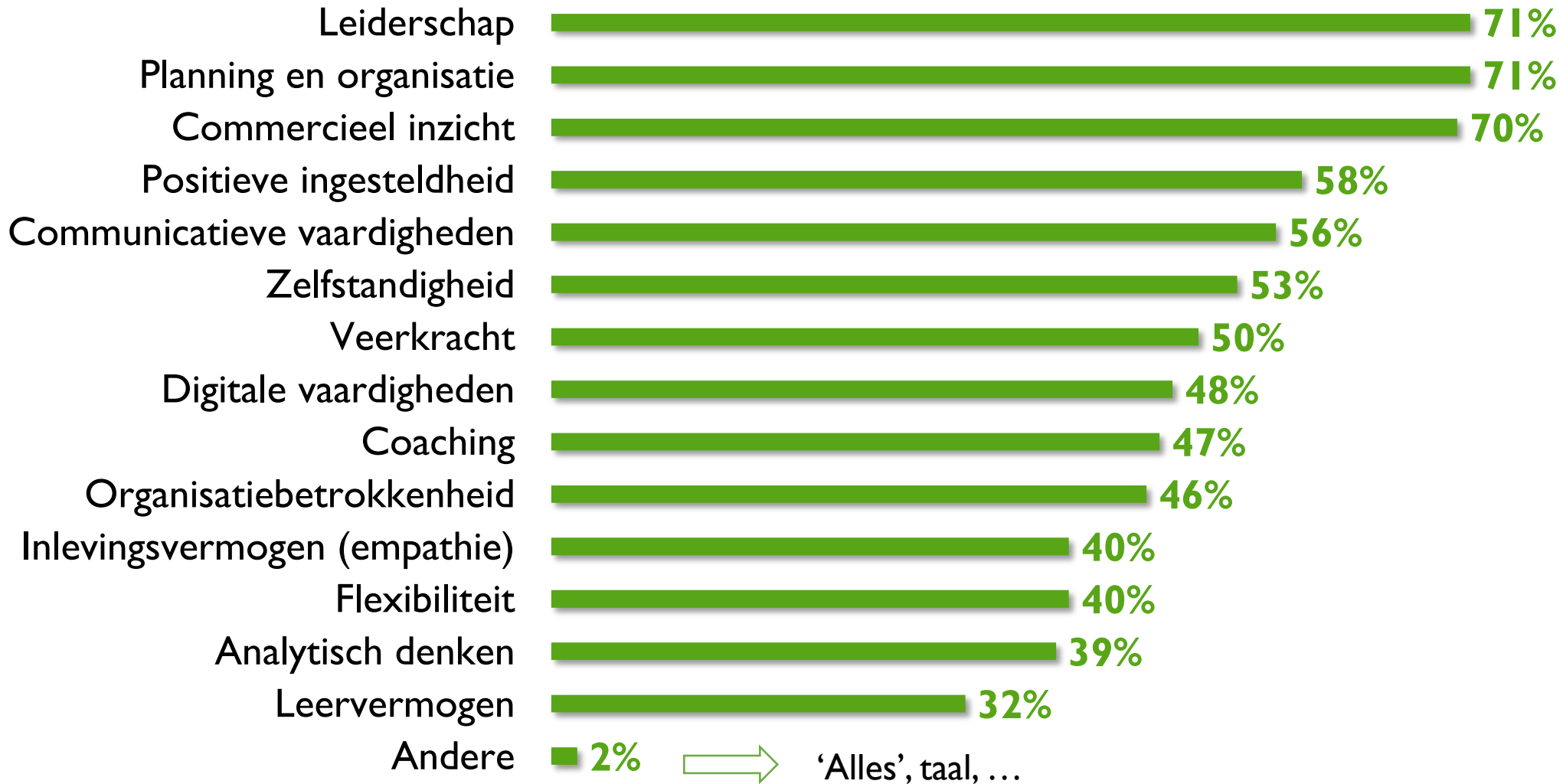
Onmisbare competenties binnen 2 jaar voor rol 2: medewerkers achter de schermen



Taken die een medewerker in rol 2 opneemt



Onmisbare competenties binnen 2 jaar voor rol 3: leidinggevendenden



Inhoud

- Onderzoeksopzet
- Samenstelling steekproef
- Profiel van de respondenten
- Competentienoden
- **Conclusies**
- Bijlage



Conclusies

De vereiste competenties verschillen per rol

Rol 1

1. Klantgerichtheid
2. Productkennis
3. Communicatieve vaardigheden
4. Inlevingsvermogen (empathie)
5. Initiatiefname

Rol 2

1. Zelfstandigheid
2. Planning en organisatie
3. Digitale vaardigheden
4. Nauwgezetheid
5. Productkennis

Rol 3

1. Leiderschap
2. Planning en organisatie
3. Commercieel inzicht
4. Positieve ingesteldheid
5. Communicatieve vaardigheden

Conclusies

- Er zijn **diverse voorkeuren** i.v.m. het ontwikkelen van competenties.
- De algemene voorkeur gaat naar de **opleiding door collega of leidinggevende**.
- Het minst vaak wordt **uitbesteding** aangeduid.
- Een **externe opleiding, aanwerving nieuwe collega's** en **weet niet** worden ongeveer even vaak verkozen.
- Er zijn andere voorkeuren **in functie van** de competentie.

Conclusies

Competenties die **onvoldoende aanwezig** zijn bij het huidige werknemersbestand en die **cruciaal zijn voor het succes** van de winkel:



Leergierigheid / leervermogen

Commercieel inzicht

Flexibiliteit

Veerkracht

Inhoud

- Onderzoeksopzet
- Samenstelling steekproef
- Profiel van de respondenten
- Competentienoden
- Conclusies
- **Bijlage**



Vragen, bedenkingen of opmerkingen?

“Maak een onderscheid tussen grote en kleine retail zaken, want kleintjes zoals die van ons hebben geen grote budgetten en moeten creatief omgaan met geld als het gaat over mee zijn met de huidige trends.”

“Het vinden van mensen met goesting om te werken is DE uitdaging van dit moment.”

“Een 5 tal jaar geleden moest een verkoopster geen al te grote kennis hebben en kon er gemakkelijk ingegroeid worden in de job. Dit is nu niet meer het geval. Tegenwoordig zijn er veel administratieve taken bijgekomen en eveneens een grotere digitale kennis vereist.”

Vragen, bedenkingen of opmerkingen?

“Moeilijk om goed personeel te vinden in mijn branche.”

“Geschikt personeel vinden is een moeilijke kwestie geworden in de verkoop. De naam 'verkoopster' heeft geen aanzien meer bij de generatiegenoten. Terwijl wij gediplomeerde collega's zoeken en ook willen betalen.”

“Veel succes ! PS: digitalisering kan niet overal.”

“Heel veel succes met jullie onderzoek!! Ben echt wel benieuwd tot welke bevindingen jullie zullen komen en dit met betrekking tot mijn sector.”

Verslag slotevent

In dit document worden de slides weergegeven die gepresenteerd werden tijdens het slotevent van de competentieprognosestudie. Dit event stond open voor een breed publiek, zowel organisaties die van kortbij betrokken waren aan de studie alsook andere geïnteresseerden. Er werd tevens een opname gemaakt van het slotevent die samen met de slides werd gedeeld op de website Retailinnovatie PXL (<https://retailinnovatie.pxl.be/digitale-transformatie-fysieke-winkel/retailonderzoek/>) zodat afwezigen daar de informatie alsnog kunnen raadplegen.

Eindsymposium Competentieprognosestudie Retail

27 oktober 2022

HOGESCHOOL 



ESF
INVESTEERT IN
JOUW TOEKOMST



Vlaanderen
is werk

Programma

- 14.30u: **verwelkoming**
- 14.45u: voorstelling van het onderzoek en de **conclusies**
- 15.30u: keynote **Cis Scherpereel**, groeistrateeg en e-commerce specialist Mex United
- 16.15u: keynote **Luc Ardies**, algemeen directeur UNIZO Winkelraad en voorzitter PMO
- 17.00u: **afsluiting** en netwerkmoment

Projectteam

Evi Knuts

Onderzoekshoofd Innovatief Ondernemen



Hermien Raedts

Onderzoeker Retailinnovatie en lector



Bart Persoons

Manager PMO



Eva Mertens

Onderzoeker Innovatieve HR en lector



Luc Ardies

Algemeen directeur UNIZO Winkelraad en Voorzitter PMO



Vanessa Abbeel

Opleidingscoördinator en key account opleidingen werkzoekenden

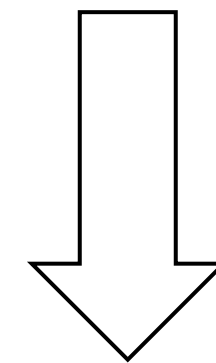




Voorstelling van het onderzoek en de conclusies

Onderzoeksvraag en doelstellingen

- **Voorspellen** van toekomstige **competentienoden**
- In kaart brengen huidige opleidings- en onderwijsaanbod



- **Afstemming** opleidings- en onderwijsaanbod op toekomstige competentienoden
- **Bedrijven stimuleren** om met de verzamelde kennis aan de slag te gaan



Aanpak

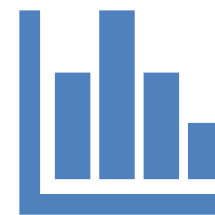
1



Vooronderzoek

Desk research
Verkennde workshop
Bedrijfsbezoeken
Klankbordgroepen

2



Analyse

Bevraging
Analyse opleidingsaanbod

3



Besluitvorming

Aanbevelingen
Actieplan

Desk research

Trends

- Digitalisering
- Automatisering
- Datagedreven ondernemen
- Klantbeleving & personalisatie
- Duurzaamheid



Desk research

Jobs in retail

- Specialist vs generalist
- Flexibilisering
- Perceptie van beroepsimago
- Personeelsverloop
- Krappe arbeidsmarkt





- Impact op vereiste competenties v/e retailmedewerker
- HR-beleid: employer branding & employability
- Actieve loopbanen

Toekomstige rollen

Rol 1: de persoon die op de winkelvloer aanwezig is, het nauwst **in contact staat met de klant**, fungeert als eerste aanspreekpunt

Rol 2: de persoon die actief is **achter de schermen** van de winkel en instaat voor de vlotte dagelijkse werking van de winkel

Rol 3: de persoon die de **leidinggevende taken** op zich neemt, zorgt voor de aansturing van het team, lange termijn focus hanteert, strategie van de winkel uitwerkt en opvolgt

Verkennde workshop

- ✓ Soft skills & attitude > domeinexpertise
- ✓ Stages / werkplekieren
- ✓ Klassieke competenties
- ✓ Leervermogen
- ✓ Self management
- ✓ Te weinig aandacht voor soft skills.



Bedrijfsbezoeken / diepte-interviews

- Eensgezindheid over rol 1 & 3:
 - Rol 1: Communicatieve vaardigheden, flexibiliteit, initiatiefname, klantgerichtheid, samenwerken, productkennis, digitale vaardigheden
 - Rol 3: Leadership, coaching, organisatiebetrokkenheid, communicatieve vaardigheden, leervermogen, planning en organisatie
- Rol 2 wordt divers ingevuld:
 - Logistiek / magazijnbeheer
 - Administratieve functie
 - Social media
 - Aankoop en marketing

Carrefour
market 

 intratuin

 AUVA

Blabloom
duurzame conceptstore voor het hele gezin

 jbc



ANNA POPS



Klankbordgroepen



- Ondernemers aan het woord (3 groepen)
 - Zelfbediening / Bediening / Geholpen zelfbediening

- Facilitator : Professor Gino Van Ossel

- Belangrijke inzichten /conclusies:

- ❖ De digitalisering zal het traditionele verschil tussen zelfstandigen en ketens nog meer op scherp stellen. Ketens werken op efficiëntie en zelfstandige handelaars zullen nog meer inzetten op toegevoegde waarde
- ❖ De toekomst van de zelfstandige handel is niet eenduidig. Enerzijds is de verwachting dat een aantal winkels zal verdwijnen. Anderzijds blaken de deelnemers aan de klankbordsessies van vertrouwen en hebben zij een duidelijke visie op hun toekomst.



Klankbordgroepen



- ❖ Dit vertaalt zich in een toekomstvisie op de winkelmedewerker in de zelfstandige handel.

“We verwachten een significante verschuiving naar meer complexe taken met een hogere toegevoegde waarde”.

- ❖ Het betekent dan ook een toenemend belang van **competenties** die gericht zijn op de interactie met klanten, het omgaan met digitale hulpmiddelen, analytisch vermogen en commercieel inzicht.



De winkelmedewerker van morgen is flexibel, gaat voluit de interactie met de klant aan, gaat vlot om met digitale middelen en kan goed om met verandering (veerkracht!).



Klankbordgroepen



De **grootste** uitdaging voor deze succesvolle winkels ?

“voldoende medewerkers vinden met het juiste profiel “



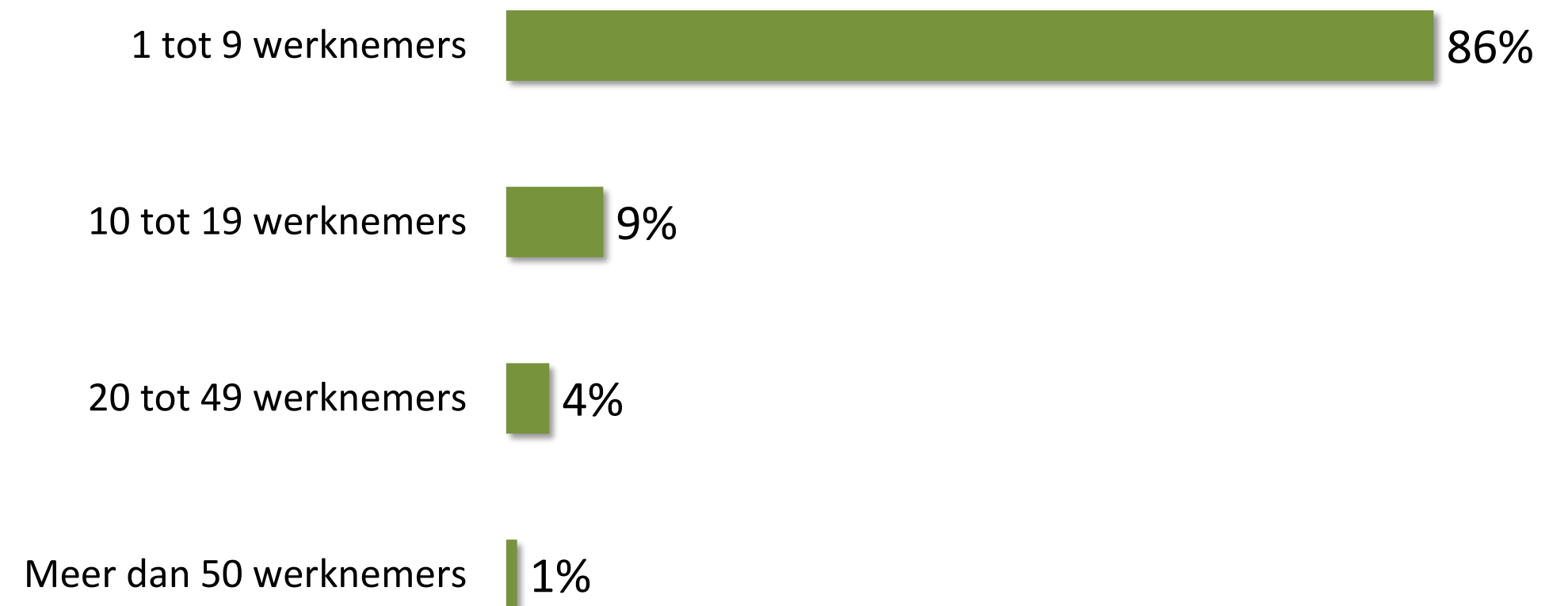
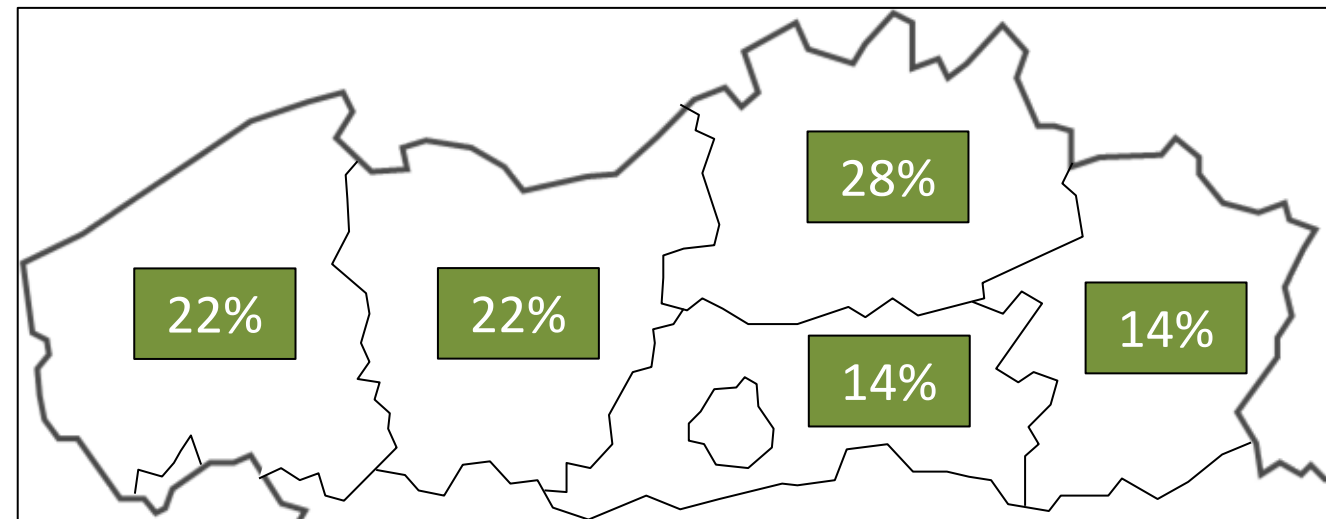
Kwantitatieve bevraging



Doelgroep & inhoud

- Retailers in **Vlaanderen** met **WN** in dienst
- Bevraging omtrent **competentie-** en **opleidingsnoden** van hun medewerkers
- Online bevraging via e-mailuitnodiging op basis van databestand
- Looptijd: 24 mei t.e.m. 13 juni 2022
- 2 herinneringsmails naar non-responders
- 232 deelnemers

Representatieve steekproef op vlak van provincie en aantal medewerkers



Basis: n=232

De bekomen steekproef werd gewogen op provincie en aantal werknemers volgens de cijfers van StatBel 2020 ([be.STAT \(fgov.be\)](https://www.statbel.fgov.be)).

Profiel van de respondent

Sterkst vertegenwoordigde **sectoren**:

- 35% textiel, schoenen en accessoires
- 21% voeding en genotsmiddelen

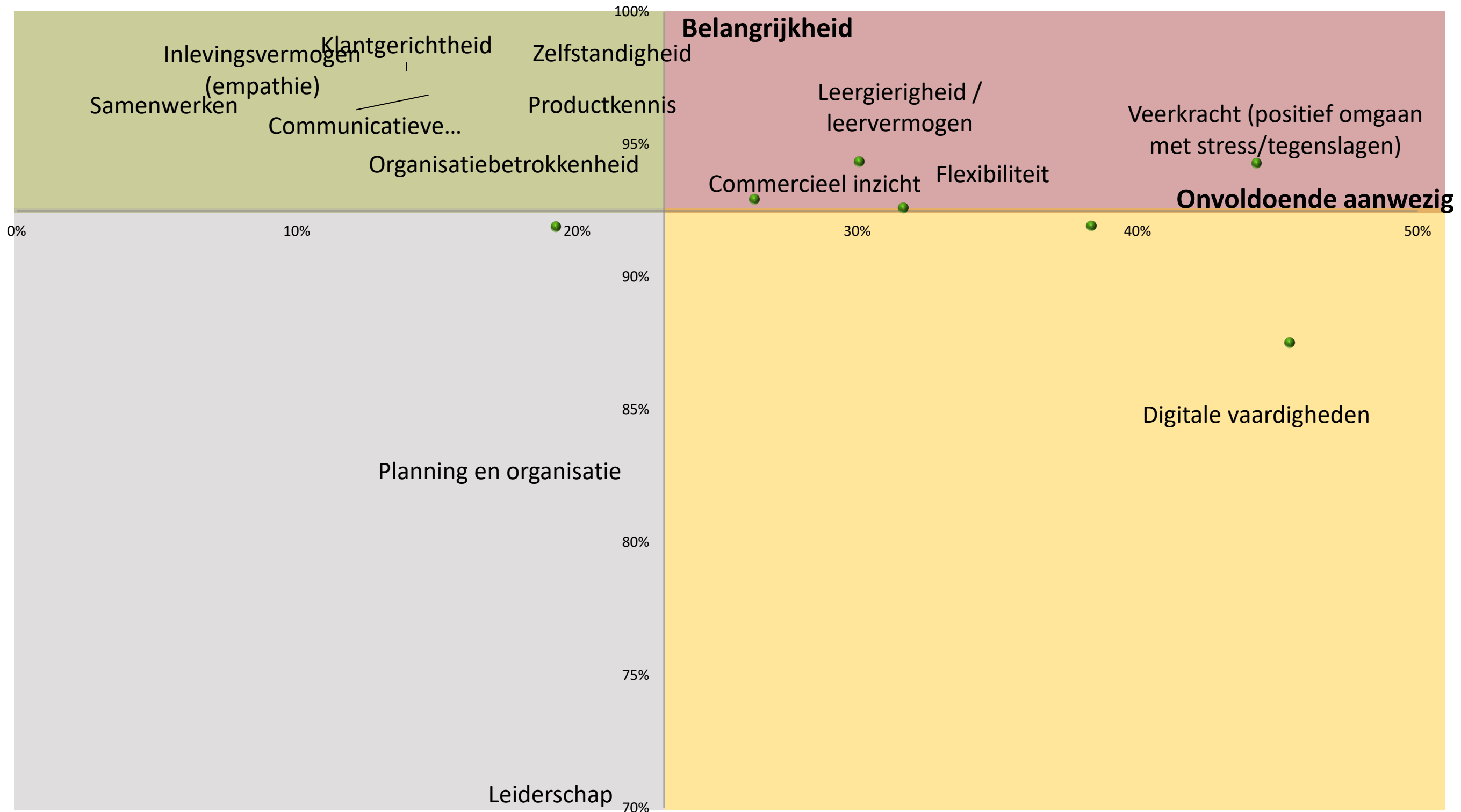
- 90% is **zaakvoerder**

- 80% beschikt over één **fysieke** winkel

- 66% beschikt over een **webshop**



Retail-gerelateerde competenties: belangrijkheid en tekort bij medewerkers binnen 2 jaar



Basis: alle respondenten (N=232)

Retail-gerelateerde competenties: belangrijkheid en tekort bij medewerkers binnen 2 jaar

Leergierigheid /
leervermogen

Veerkracht (positief omgaan
met stress/tegenslagen)

Commercieel inzicht

Flexibiliteit

Vereiste competenties per rol

Rol 1:

op de winkelvloer

1. Klantgerichtheid
2. Productkennis
3. Communicatieve vaardigheden
4. Inlevingsvermogen (empathie)
5. Initiatiefname

Rol 2

achter de schermen

1. Zelfstandigheid
2. Planning en organisatie
3. Digitale vaardigheden
4. Nauwgezetheid
5. Productkennis

Rol 3

leidinggevende & strategie

1. Leiderschap
2. Planning en organisatie
3. Commercieel inzicht
4. Positieve ingesteldheid
5. Communicatieve vaardigheden

Analyse opleidingsaanbod



**Scope
Vlaanderen**

- Kennisinstellingen (secundair en hoger onderwijs, levenslang leren)
- Werkveld
- Best practice buitenland

Focus op:

- ✓ Rechtstreekse link met retailsector
- ✓ Opleiding werd effectief aangeboden in 2021-2022 en / of in 2022-2023

Analyse opleidingsaanbod

**Buitenlandse
best practices**

MBO: Blueschool (NL)

Blue school combineert leren, werken en delen van kennis. Het klaslokaal is één van de Jeans Centre filialen. Het gaat om een 3-jarige opleiding die leidt tot het diploma manager retail.



Aanvullende cases: zie eindrapportering.

Overzicht cruciale competenties voor de toekomst en opleidingen

Secundair onderwijs Niveau 4	Graduaat Niveau 5	Professionele bachelor Niveau 6	Master Niveau 7	Ma-na- ma	VDAB / Syntra	PMO
------------------------------------	----------------------	---------------------------------------	--------------------	--------------	------------------	-----

Veerkracht

**Flexibiliteit /
aanpassingsverm
ogen**

**Commercieel
inzicht**

**Leergierigheid /
leervermogen**

Legende:

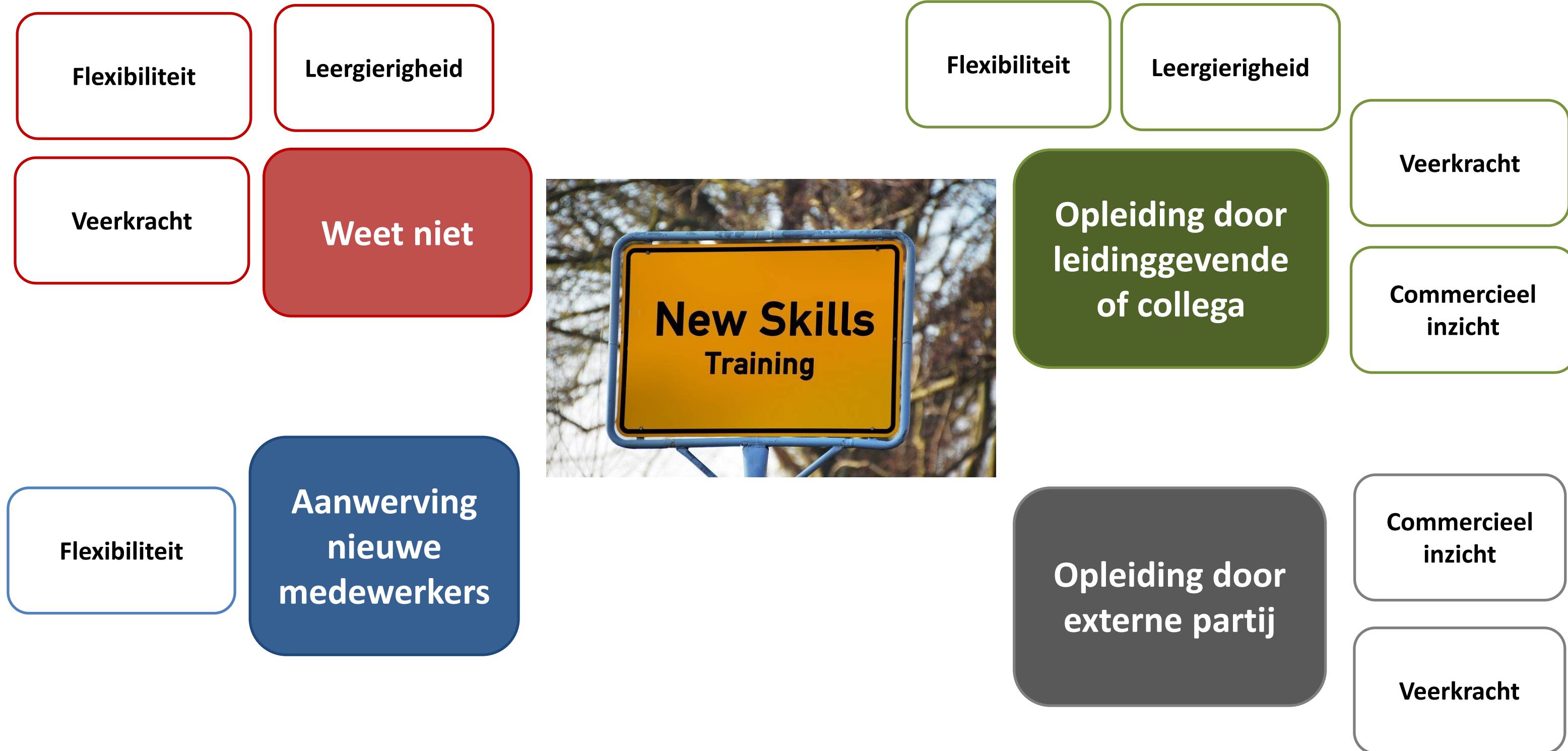


Competentie is vandaag reeds sterk aanwezig in de opleidingen

Competentie is vandaag in zekere mate aanwezig in de opleidingen

Competentie is vandaag niet sterk aanwezig in de opleidingen

Hoe competenties versterken?



Hoe aan de slag met de inzichten?



SMART-actieplan

- ✓ Verslag van de evoluties van de competentienoden
- ✓ SMART-actieplan op basis van competentieprognose
- ✓ Doel: versterken competenties toekomst
- ✓ Engagementsverklaring partners actieplan

Interesse in bijkomende informatie over het onderzoek?

Contacteer ons gerust!



Eva Mertens

Onderzoeker Innovatieve HR en
lector



eva.mertens@pxl.be



Hermien Raedts

Onderzoeker Retailinnovatie en
lector



hermien.raedts@pxl.be



Bart Persoons

Manager PMO



bart.persoons@pmovzw.be



ESF

INVESTEERT IN
JOUW TOEKOMST



Europese Unie



Vlaanderen
is werk

Stuurgroep Expertisecel Competentieprognosestudie Retail

22 december 2021

HOGESCHOOL 

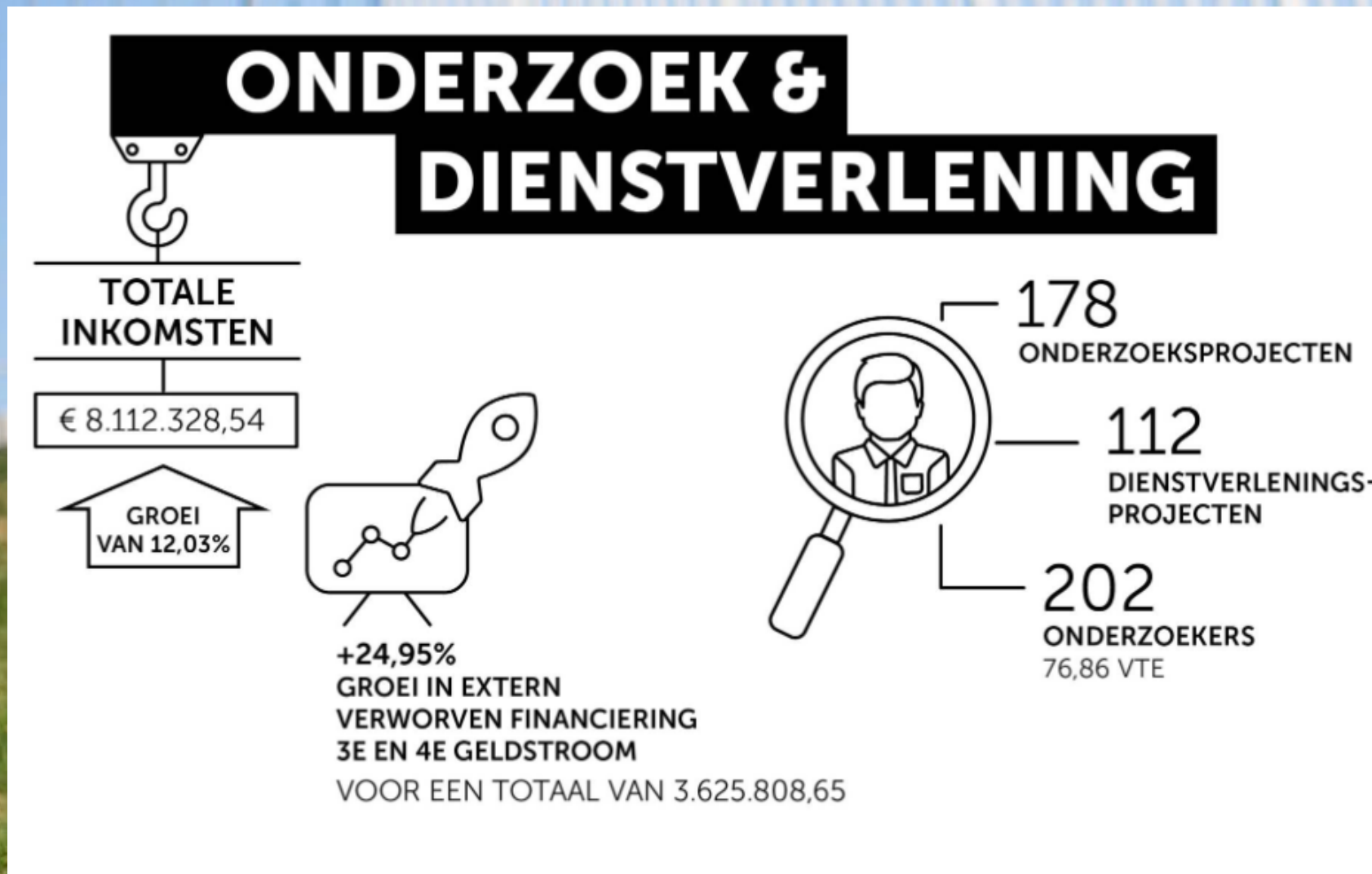


ESF
INVESTEERT IN
JOUW TOEKOMST



Vlaanderen
is werk

PXL-Research



PXL-Research Expertisecentra



PXL BIO-RESEARCH



PXL BOUW EN ENERGIE



PXL INNOVATIEF ONDERNEMEN



PXL LOG-IC



PXL M2D RESEARCH
i.s.m. UHasselt



PXL MUSIC-RESEARCH



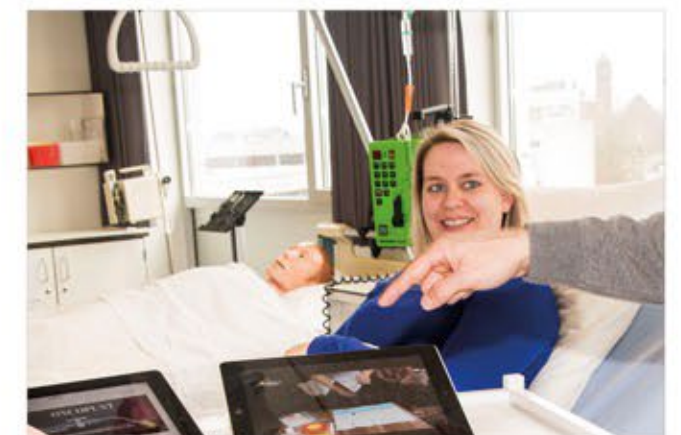
PXL ONDERWIJSINNOVATIE



PXL SMART ICT



PXL SOCIAL WORK-RESEARCH



PXL ZORGINNOVATIE

Missie

Expertisecentrum Innovatief ondernemen focust op businessgeoriënteerd wetenschappelijk onderzoek inzake **entrepreneurship & intrapreneurship**.

In co-creatie met start- en groeibedrijven beogen we vanuit een multidisciplinaire benadering **professionalisering, (digitale) transformatie en innovatie** in de domeinen klantgerichtheid, innovatieve HRM, marketingcommunicatie, vrijetijdseconomie en retailinnovatie.

Visie

Het onderzoeksteam onderneemt als excellente professionals met (em)passie in een (multi)disciplinair businessgeoriënteerd kader met als doel **i**nnovatie in het (Limburgs) economische netwerk.

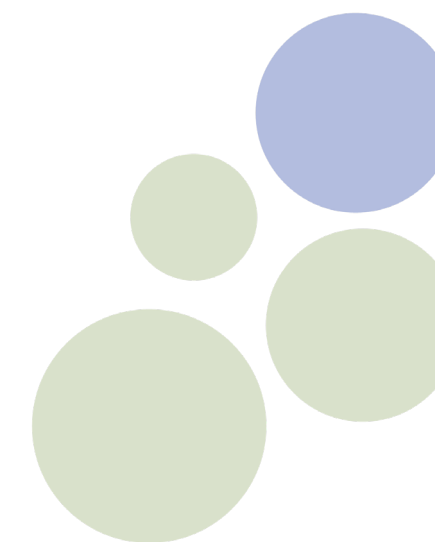


- Personeels- en Managementopleidingen voor KMO's
- Trainingcenter, specifiek voor retail
- Opgericht 1995 – operationeel 1996
- KMO georiënteerd – zelfstandige ondernemers
- Doelgroepen
 - KMO's in retail (ondernemers, leidinggevenden en verkoopmedewerkers)
 - Werkzoekenden (ism VDAB)
- Opgericht door professionele beroepsorganisaties (Mode Unie en Buurtsuper.be)
- Erkend voor subsidies : KMO-P / VOV /SF Pc201
- PMO staat voor Persoonlijk/Praktijkgericht – Maatwerk - Originaliteit



Troeven PMO

- Kennis van de sector en doelgroep van zelfstandige ondernemers en medewerkers
- Praktijkgerichte benadering
- Focus op groei van medewerkers
- Expertise van trainers (retail DNA)
- Gegroeid vanuit professionele beroepsorganisaties (Mode Unie & Buurtsuper)
- Sterke band en vertrouwen met ondernemers



“Hoe waarderen klanten onze opleidingen ?

“

Deze boeiende verkoopopleiding werd op een vlotte manier gegeven, zonder het schoolse gevoel waardoor deze leerrijke dag voorbij vloog. Onze verkoopsters vonden het een bijzonder leuke ervaring waar ze echt waardevolle praktische tips uitgehaald hebben. Vooral het gedeelte van "bijverkoop" (upselling). Wij kijken uit naar de vervolgsessie!

Carolien Wouters
MC Fashion

“

De opleiding Me and my team van Jo is zeer goed meegevallen en voor ons heel waardevol gebleken. Het was een intense cursus waar blijvend werk aan is, maar ze helpt wel.
We ondersteunen elkaar hier wel in en het gaat met ups en downs maar we zijn content dat we deze cursus gevolgd hebben.

Ronny Schoofs
Spar Beringen

“

De opleiding Authentieke klantvriendelijkheid met PMO trainer Ils Verheyen heeft op de hele groep werknemers een overtuigend positief effect gehad. Geen gemaakte maar oprechte, positieve klantvriendelijkheid.

Hendrik Draye
Zaakvoerder Carrefour Market Herent

Projectteam

Evi Knuts

Onderzoekshoofd Innovatief
Ondernemen



Hermien Raedts

Onderzoeker Retailinnovatie
en lector



Bart Persoons

Manager PMO



Eva Mertens

Onderzoeker Innovatieve HR
en lector



Luc Ardies

Algemeen directeur UNIZO
Winkelraad en Voorzitter PMO

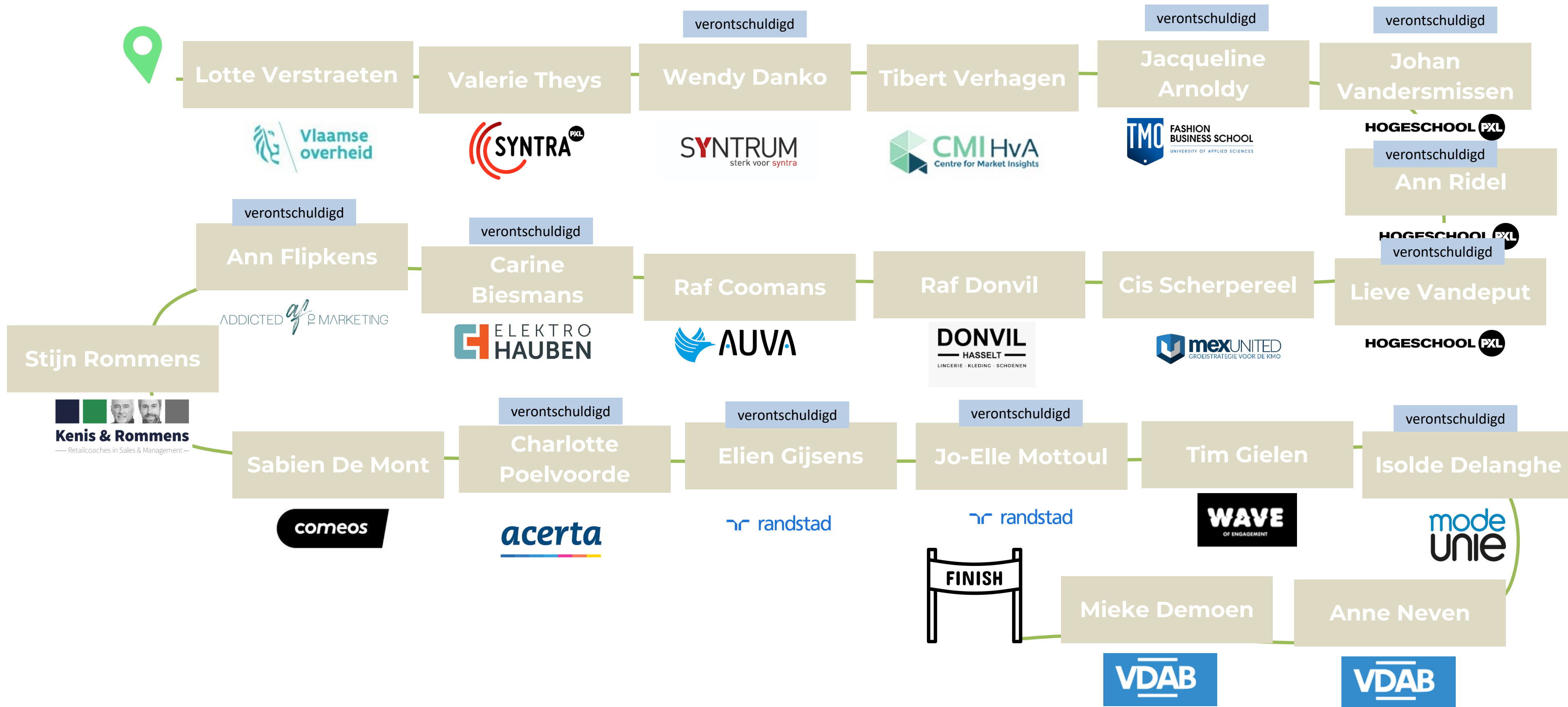


Vanessa Abbeel

Opleidingscoördinator en
key account opleidingen
werkzoekenden



Expertisecel



Expertisecel

- Lotte: projectopvolger vanuit ESF, kijkt naar het project en de resultaten.
- Valerie: achtergrond in marketing, sales, e-commerce verhaal van de steden. Nauw contact met o.a. sectororganisaties, lerende insteek en input geven.
- Wendy (afwezig): Syntrum overkoepelend over alle provincies - nationale. Syntra PXL: lokale afdeling.
- Tibert: zelf onderzoek naar innovatieve toepassingen gedurende laatste jaren, regionaal, lokaal en landelijk niveau. Meedenken als critical friend, input geven en zelf leren.
- Jacqueline (afwezig): vertegenwoordiger van Fashion Business School in Nederland, internationaal expertise uitwisselen.
- Cis: dagelijkse praktijk, e-commerce guy, maar retail en e-commerce meer en meer in overlap met elkaar. Stelt steeds mens centraal in zijn uitgaven, lerend, curieus, zelf ervaring delen. Cultuur NL benieuwd naar.
- Raf Donvil: eigenaar fysieke winkel. Volgt traject digitalisering van de retail, deze cel als logische vervolg. Raakvlakken bekijken. oudere en jongere mensen

Expertisecel

- Raf Coomans: zetten sterk in op technologie. Proces: hoe de mensen (competenties) in het verhaal meenemen, hen opleiden.
Forecast competenties maken + stappenplan competenties bijsturen of binnenhalen.
- Stijn: coaching op werkvloer bij retailbedrijven: zien elke dag welke competenties nodig zijn, zeker met wijziging omnichannel verhaal. Uitdagingen digitale omslag medewerkers.
- Sabien: Comeos: sectorfederatie handel. Nieuwe ploeg rond opleidingen en arbeidsmarkt. Dit onderzoek eerder op de kleine zelfstandigen, Comeos vertegenwoordigt vooral de grote ketens. Bevindingen zullen gelijkend zijn.
- Tim: professionele en persoonlijke motivatie voor dit project. Heel goed begrijpen hoe die rol verandert, mens is allesbepalend: zowel klant als retailmedewerker. Persoonlijk vlak: retail is de typische sector van 2^{de} kans, vanop winkelvloer competenties op werkvloer leren en zo groeien. Technologie zorgt voor meer tijd om meer te verbinden met klant.
- Anne: teamleader VDAB Limburg via retailjobs of the future. Goed contact met werkgever en potentiële werknemer. Hoe gap dichten tusesen verwachting en wat de werkzoekend kan dichten, dit ook meenemen in eigen opleidingen.
- Mieke: aanspreekpunt over alles wat retail betreft. Iedere dag bezig om matching te maken tussen werkgevers en werknemers. Onderzoek naar inzetten 21^{ste} eeuw vaardigheden. 10.000 vacatures.

Kennismaking

Wat heeft je ertoe
aangezet om je te
engageren in deze
stuurgroep?



Agenda

- **Projectinformatie**
- Engagementsverklaring
- Learnings SPP 125 Retailjobs anno 2030
- Next steps
- Afsluiting

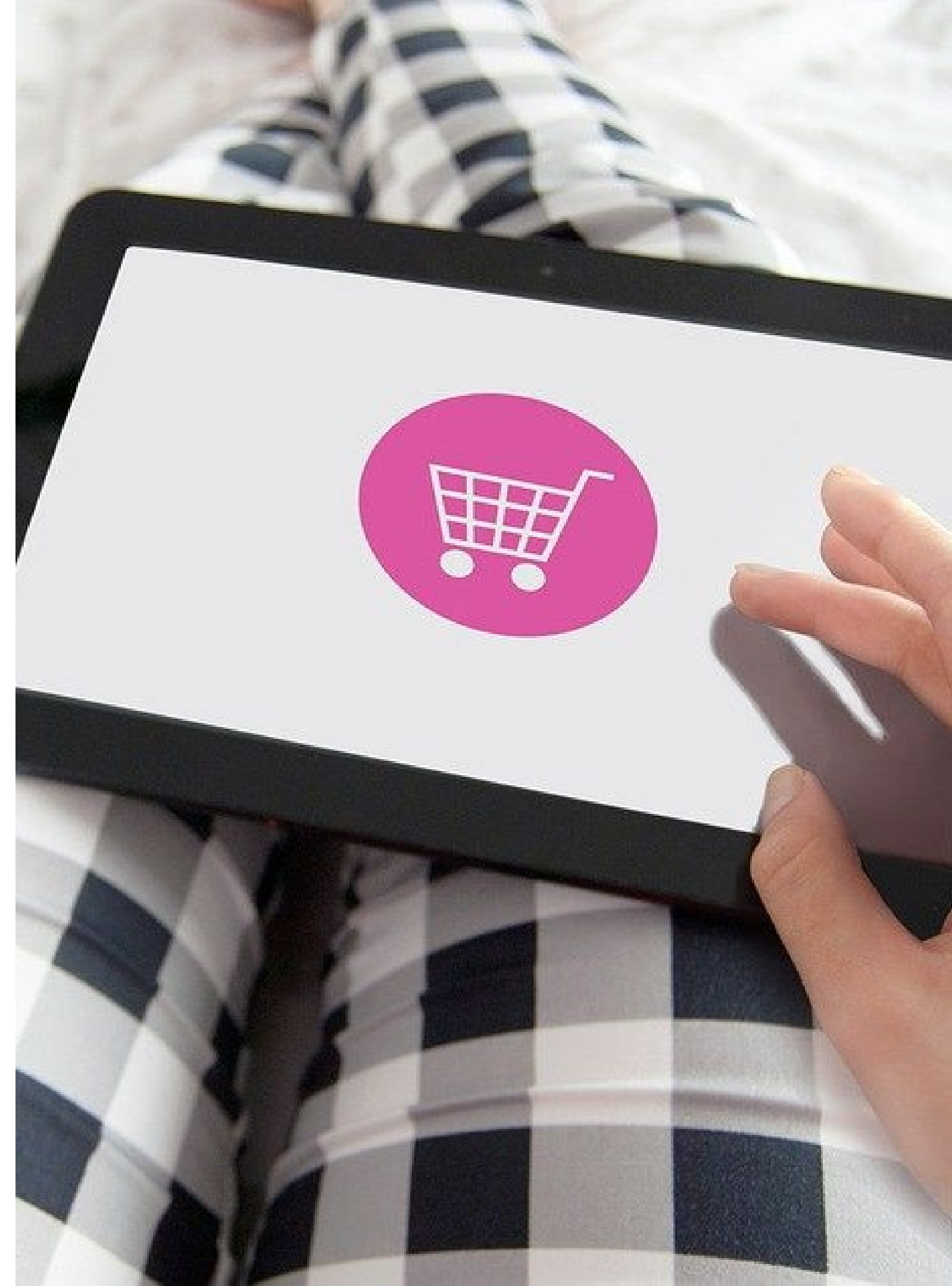


Context

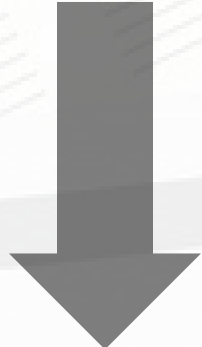

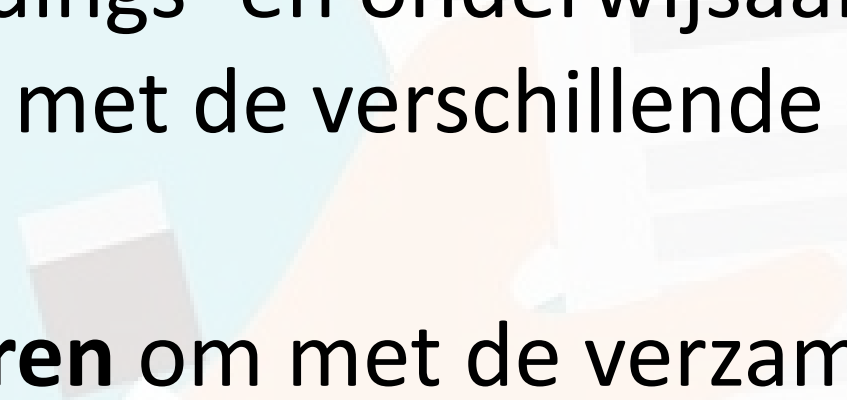


- Maatschappelijke evoluties + trends in retailsector
 - Technologie & automatisering
 - Fyitaal
 - Omnichannel
 - Glocalisering
 - Perceptie van beroepsimago
- Impact op arbeidsmarkt
 - Nieuwe jobs
 - Veranderende jobinhoud

➔ Impact op vereiste competenties v/e retailmedewerker

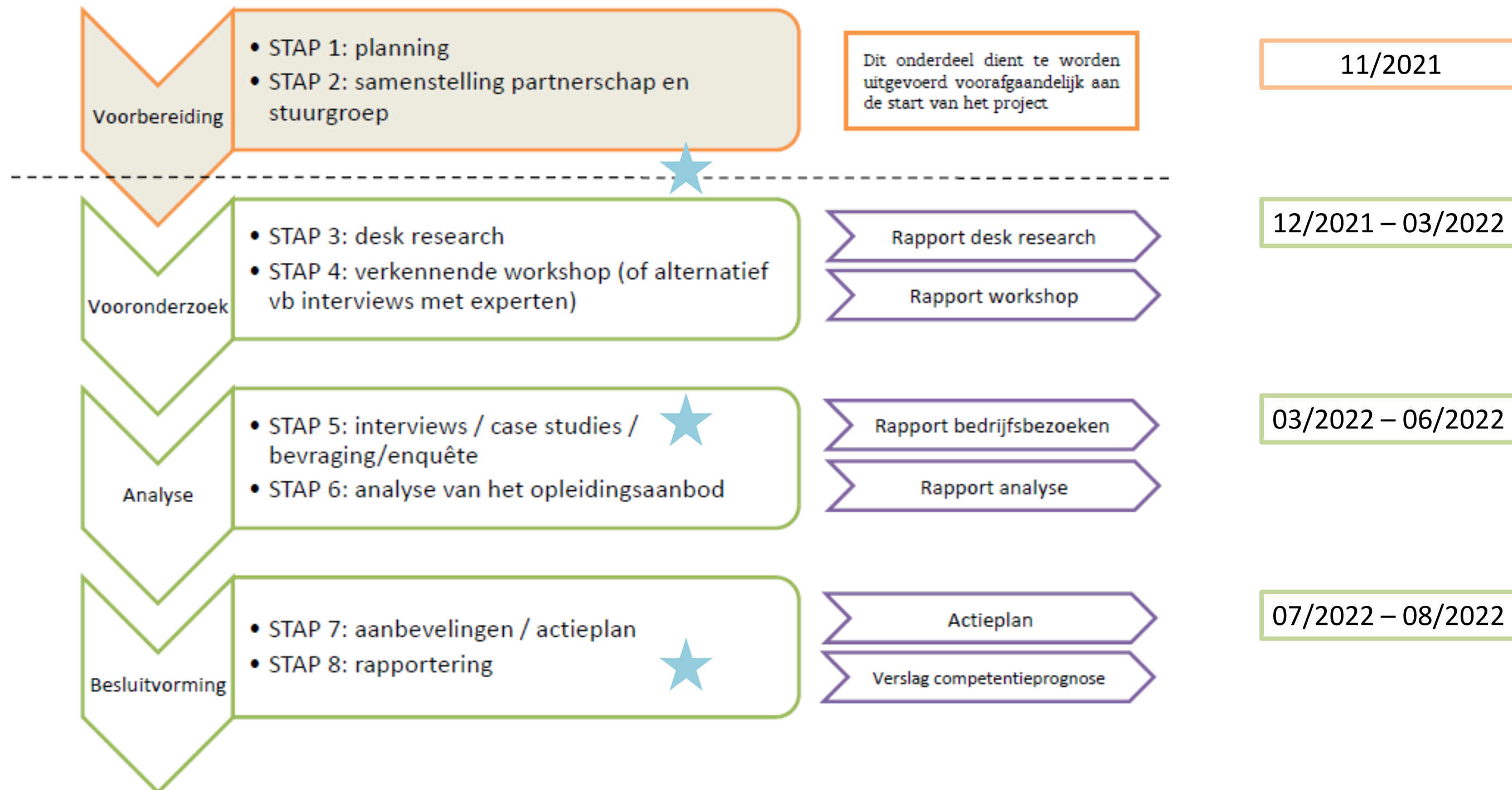
Operationele ESF-programma streeft naar het versterken van de competenties en de inzetbaarheid van werkenden op de arbeidsmarkt en investering in onderwijs, opleiding en beroepsopleiding voor vaardigheden en een leven lang leren.



Onderzoeksvraag en doelstellingen

- **Voorspellen** van toekomstige **competentienoden**
 - In kaart brengen huidige opleidings- en onderwijsaanbod
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- **Afstemming** opleidings- en onderwijsaanbod op toekomstige competentienoden, rekening houdend met de verschillende werknemersgroepen, opgedeeld naar gender en **diversiteit**
- **Bedrijven stimuleren** om met de verzamelde kennis aan de slag te gaan

Aanpak en timing VLAMT-methodiek



★ = bijeenkomst expertisecel

Stuurgroep

- **3 overlegmomenten:**
 - **Aanvang:** december '21
 - **Tussentijds:** april '22
 - **Oplevering:** augustus '22
- **What's in it for you?**
 - Jullie organisatie kan deelnemen aan een uitgebreid netwerk in de retailsector
 - Levert input in de ontwikkelingen van de competentieprognose van retailjobs
 - Doet mee een aanzet in het opleidingsprogramma van retailmedewerkers

Agenda

- Projectinformatie
- **Engagementsverklaring**
- Learnings SPP 125 Retailjobs anno 2030
- Next steps
- Afsluiting



Engagementsverklaring

Engagementsverklaring – Project ESF “543 Scope Competentieprognosestudie Retail”

Ondergetekende,

Naam:

Voornaam:

Dienst/Afdeling:

Organisatie/bedrijf:

Adres:

E-mailadres:

Tel.:

Wordt bezorgd na afloop van deze vergadering

Graag ondertekend bezorgen tegen **14/01/2021**

engageert zich om deel uit te maken van de stuurgroep van het project “ESF 543 Scope Competentieprognosestudie Retail”, met looptijd van 1/11/2021-31/08/2022 en verklaart zich akkoord met de bepalingen in dit reglement van orde.

Reglement

Doelstelling van de stuurgroep

De opdracht van de stuurgroep bestaat uit:

- het bewaken van de voortgang van het project;
- het evalueren en bijsturen van het project op basis van statusrapporten die gepresenteerd worden tijdens de stuurgroep
- het evalueren en opvolgen van de projectresultaten op basis van het eindrapport.

Samenstelling van de stuurgroep

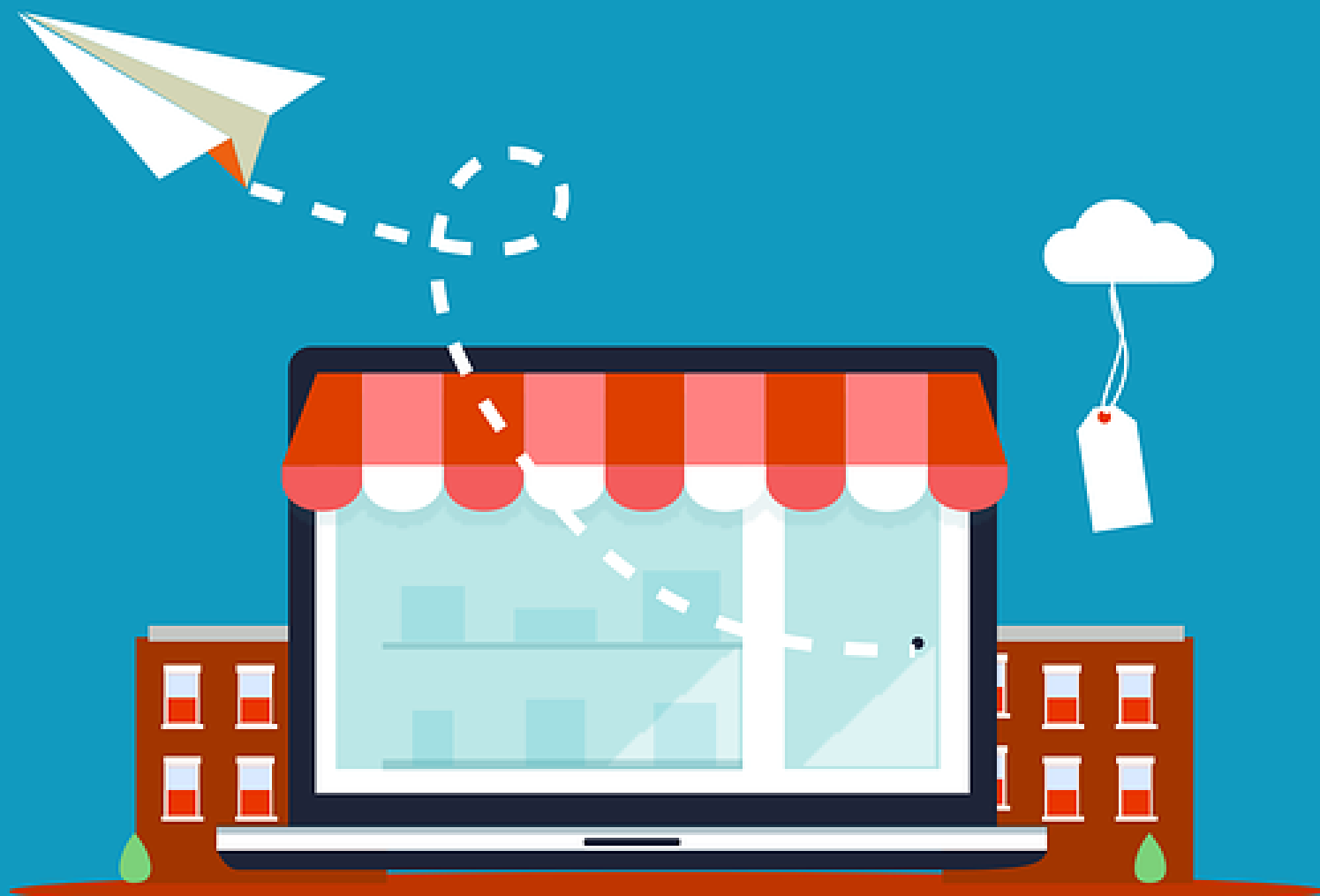
De stuurgroep bestaat uit:

- projectpromotor Hogeschool PXL;
- projectpartner PMO;
- bedrijven (opleidingsverstrekkers, retailers en HR/transitiebedrijven);
- onderwijsinstellingen;
- sectororganisaties;
- overheid.

Agenda

- Projectinformatie
- Engagementsverklaring
- **Learnings SPP 125 Retailjobs anno 2030**
- Next steps
- Afsluiting





Onderzoeksvraag en acties

Welke medewerkersprofielen heeft een Vlaamse retailonderneming met maximaal 30 werknemers nodig anno 2030?

- Literatuurstudie: digitalisering in retail + evoluties op vlak van competenties
- Focusgroep: toekomstige top-ervaring in 2030 en vereiste competenties
- Diepte-interviews met over as is, to be en actieplan
- Voorbereiding kwantitatieve vragenlijst

Agenda

- Projectinformatie
- Engagementsverklaring
- Learnings SPP 125 Retailjobs anno 2030
- **Next steps**
- Suggesties en bedenkingen



Next steps:

Verkennde workshop

- **TBD:** januari 2022
- Tendensen detecteren
- Toekomstverkenning competentienoden
- Definiëren onderzoeksvragen en hypothesen
- Interactieve aanpak



Agenda

- Projectinformatie
- Engagementsverklaring
- Learnings SPP 125 Retailjobs anno 2030
- Next steps
- **Afsluiting**



Suggesties en bedenkingen

Diepte-interviews, workshops, case
study, enquête:

Wie moeten we zeker benaderen?





Afsluiting

Wat zou je graag meenemen uit dit project?

Afsluitende suggesties en bedenkingen?

Verslag

- Lotte: nieuwsgierig naar de conclusies van ons onderzoek.
- Valerie: interessante leerervaring, divers samengestelde groep, nuttige suggesties voor winkeliers.
- Tibert: kruisbestuiving met technologische competenties, onderzoek in Nederland. Kennis uitwisselen. Vanochtend meeting met Retail innovatieplatform. Proeft heel sterk in coronatijden dat er kansen zijn om retail te transformeren gecombineerd met andere businessmodellen incl. duurzaamheid. Iets uitzoomen af en toe om brede maatschappelijke ontwikkeling meenemen en hoe we de toekomstvisie zien.
- Cis: erg benieuwd naar verschillen qua competenties lokale handelaar vs grotere retailer en culturele verschillen t.o.v. Nederland.
- Raf Donvil: nieuwsgierig naar uitkomst qua competentietypes en verschillen tussen startende vs ervaren medewerkers.
- Raf Auva: forecast van competenties en stappenplan om de competenties bij te sturen of binnen te halen.
- Stijn: bedrijven hebben vaak uitdaging om digitale omslag te maken en ook bij de medewerkers. Benieuwd naar extra competenties die er zullen bijkomen om winkelmedewerker sterker te maken en zo customer journey te ondersteunen.
- Sabien: sluit aan bij voorgaande. Momenteel bezig met afstemming opleidingen, daar de input uit dit project op toepassen. Voor zijn op de veranderingen die er aan komen. Vraag naar informatie over project Retailjobs 2030: geen publicatie, project stond in startblokken. In verkennende workshop wordt verder gewerkt op de eerste bevindingen.
- Tim: benieuwd op systeemniveau, ander type profielen, andere competenties: beter begrijpen hoe systemen er vandaag uit zien en hoe we kunnen omdenken. In welke mate technologie het meer operationele zal ondervangen en soft skills aan belang zullen winnen. Zijn ander type skills dan vandaag.
- Anne: om eigen opleidingen en degene met partners af te stemmen en sensibiliseren van werkzoekenden die aspiratie hebben in retail.
- Mieke: wat zijn de belangrijkste competenties die we de werkzoekenden moeten bijbrengen zodat ze kunnen ingezet worden op 10,000' en vacatures in de retail.



Hartelijk dank voor jullie input!

“By working together, pooling our resources and building on our strengths, we can accomplish great things.”

Ronald Reagan

Stuurgroep Expertisecel Competentieprognosestudie Retail

26 april 2022

HOGESCHOOL 



ESF
INVESTEERT IN
JOUW TOEKOMST



Vlaanderen
is werk

Projectteam

Evi Knuts

Onderzoekshoofd Innovatief
Ondernemen



Hermien Raedts

Onderzoeker Retailinnovatie
en lector



Bart Persoons

Manager PMO



Eva Mertens

Onderzoeker Innovatieve HR
en lector



Luc Ardies

Algemeen directeur UNIZO
Winkelraad en Voorzitter PMO

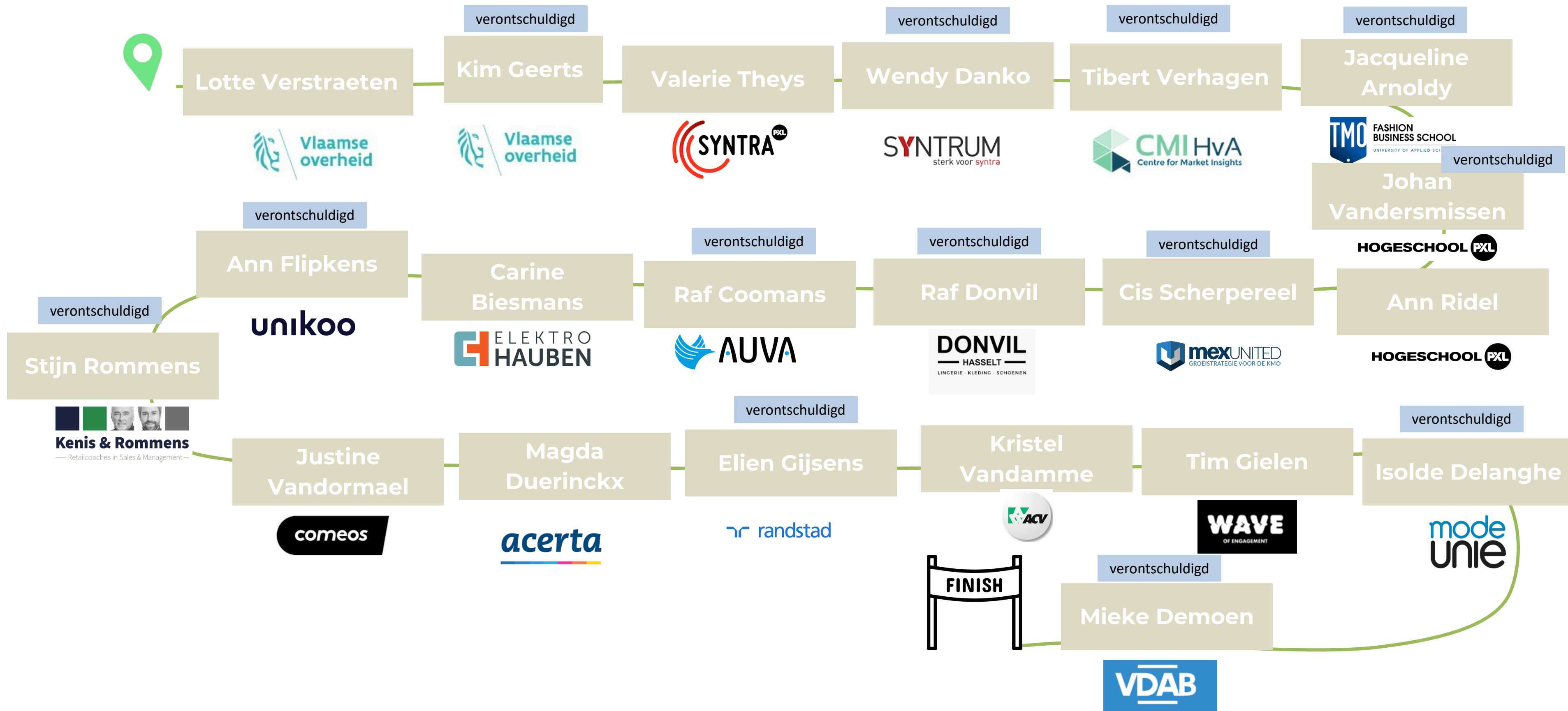


Vanessa Abbeel

Opleidingscoördinator en
key account opleidingen
werkzoekenden



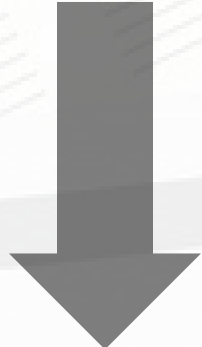

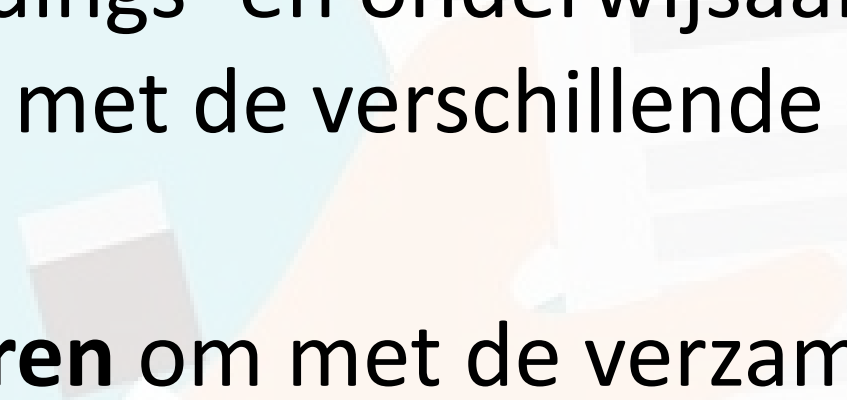


Expertisecel



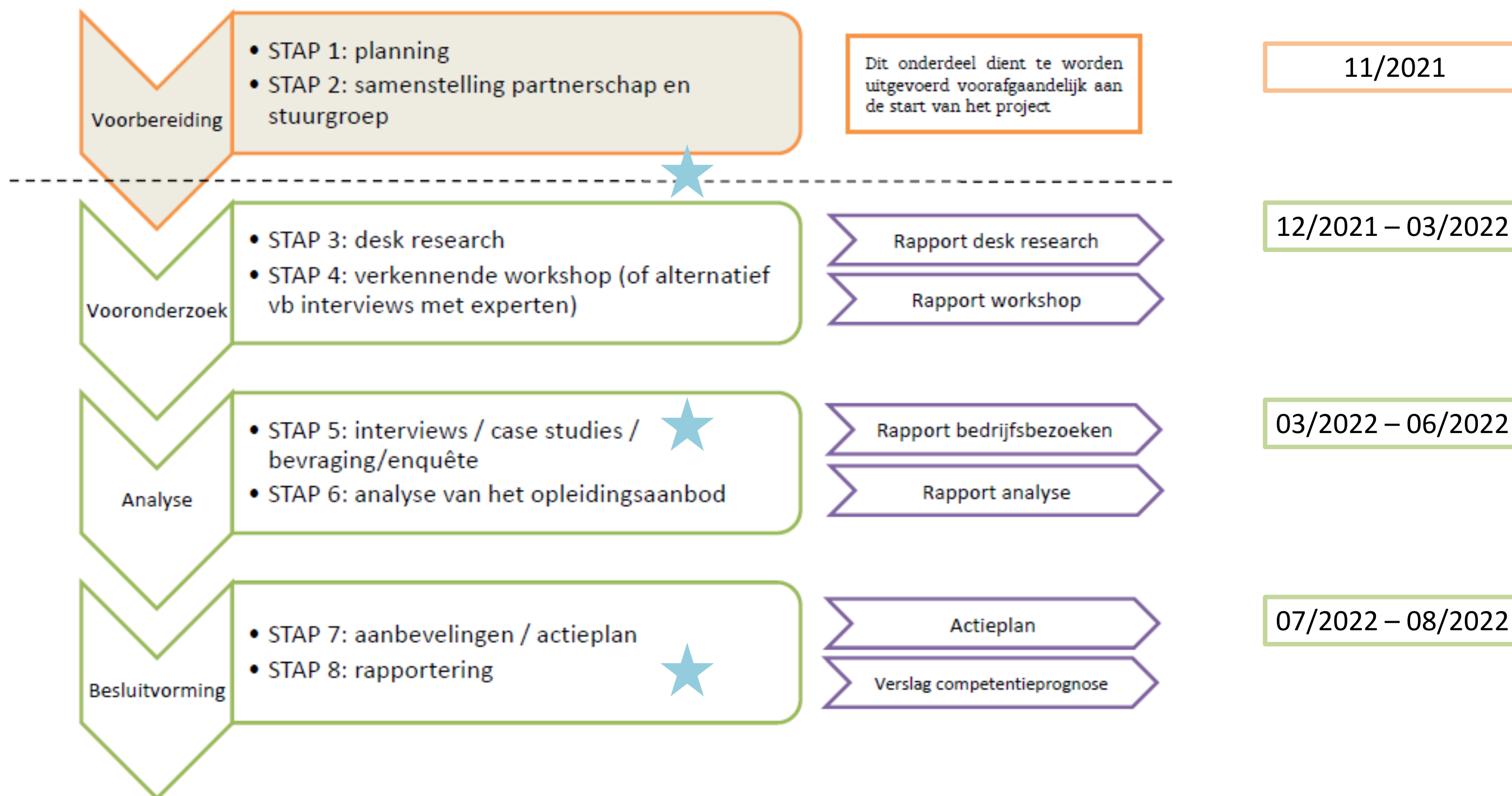
Agenda

- Projectinformatie
- Stand van zaken
 - Verkennende workshop
 - Bedrijfsbezoeken / diepte-interviews
 - Kwantitatieve bevraging
 - Analyse opleidingsaanbod
- Next steps
 - Besluitvorming & actieplan
 - Eindrapportering & informatievespreiding
- Afsluiting

Onderzoeksvraag en doelstellingen

- **Voorspellen** van toekomstige **competentienoden**
 - In kaart brengen huidige opleidings- en onderwijsaanbod
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- **Afstemming** opleidings- en onderwijsaanbod op toekomstige competentienoden, rekening houdend met de verschillende werknemersgroepen, opgedeeld naar gender en **diversiteit**
- **Bedrijven stimuleren** om met de verzamelde kennis aan de slag te gaan

Aanpak VLAMT-methodiek en timing



★ = bijeenkomst expertiseel

Opgesteld vanuit het vooronderzoek

Toekomstige rollen

Rol 1: de persoon die op de winkelvloer aanwezig is, het nauwst **in contact staat met de klant**, fungeert als eerste aanspreekpunt

Rol 2: de persoon die actief is **achter de schermen** van de winkel en instaat voor de vlotte dagelijkse werking van de winkel

Rol 3: de persoon die de **leidinggevende taken** op zich neemt, zorgt voor de aansturing van het team, lange termijn focus hanteert, strategie van de winkel uitwerkt en opvolgt

Stap 4 – Verkennende workshop

Toekomstverkenning **competentienoden** bij diverse stakeholders

Hypothesen formuleren om in latere fasen verder af te toetsen

Doel & deelnemers

Carine Biesmans



Zaakvoerder

Jacqueline Arnoldy



Coordinator, internships, research supervisor, coach and teacher

Stijn Rommens



Founder / retailcoach

Ann Ridel



Coördinator opleiding Winkelmanagement / Sales

Tim Gielen



Lead strategie en service designer / founder

Ann Flipkens

unikoo

Business lead Limburg

Cis Scherpereel



Groeistrateg / e-commerce expert

Serge Huls



Learning Specialist

Magda Duerinckx



Manager outplacement & loopbaanbegeleiding

Elien Gijssens



Senior Consultant Retail Oost-Limburg

Lynn Christiaensen



HR Verantwoordelijke Tabaksfabriek Delhaize franchisenemer

Isabel Sioen



HR Business Partner Franchise

Mieke Demoen



Expert & Sector accountmanager Retail

Stap 4 – Verkennende workshop

**Output
brainstorm**

Snel-kunnen-schakelen
Oplossingsgericht-zijn
Ervaringsexpert
Personalisatie
Digitaal-up-to-date-blijven
Open-minded
Digitalevaardigheden
Rituelen Klantgerichtheid
Aanpassingsvermogen
Empathie
Wendbaarheid
Flexibiliteit

Stap 4 – Verkennende workshop

**Output
interactieve
oefening**

Gap tussen opleidingsaanbod en noden werkveld

Zelfleiderschap, **veerkracht**, empowerment WN

Belang van **attitude**, **betrokkenheid** en **leervermogen**

Persoonskenmerken en **soft skills** krijgen meer gewicht

Innovatief leiderschap, ABC model

Stap 4 – Verkennende workshop

Top 5 competenties per rol

**Output
interactieve
oefening**

	Rol 1	Rol 2	Rol 3
1	Klantgerichtheid	Digitale vaardigheden	Leadership
2	Communicatieve vaardigheden	Schriftelijke communicatie	Coaching
3	Initiatiefname	Flexibiliteit	Commercieel inzicht
4	Flexibiliteit	Commercieel inzicht	Empathie
5	Digitale vaardigheden	Leergierigheid	Flexibiliteit

Stap 4 – Verkennende workshop

Hypothesen

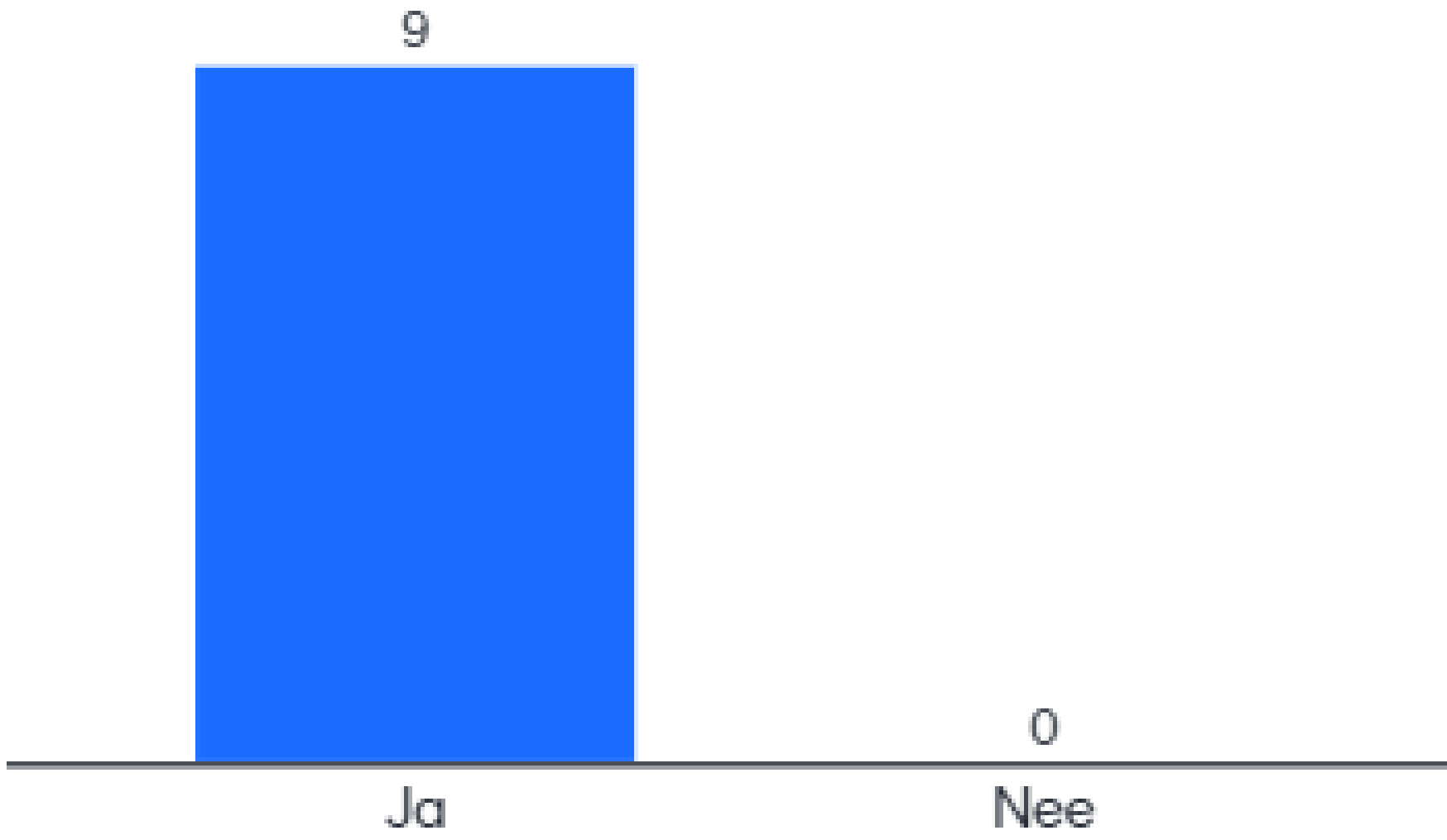
1. **Soft skills** en **attitude** worden belangrijker dan domeinexpertise.
2. **‘Klassieke’ competenties** blijven cruciaal: klantgerichtheid, communicatie, aanpassingsvermogen,
3. **Leervermogen** vormt een belangrijke overkoepelende competentie.
4. **‘Self management’** competenties, zoals: veerkrachtig leiderschap en zelfstandigheid nemen aan belang in.
5. **Robots** kunnen enkel taakondersteunend ingezet worden en niet voor het klantenonthaal / servicegericht.
6. Bestaand onderwijs schiet tekort: **te veel gefocust op ‘stilzitten’** en te weinig aandacht voor initiatiefname.
7. Er is in het bestaand opleidingsaanbod **te weinig aandacht** voor soft skills.
8. **Stages / werkplekieren** zijn essentieel in een opleiding retail.

Oefening Mentimeter

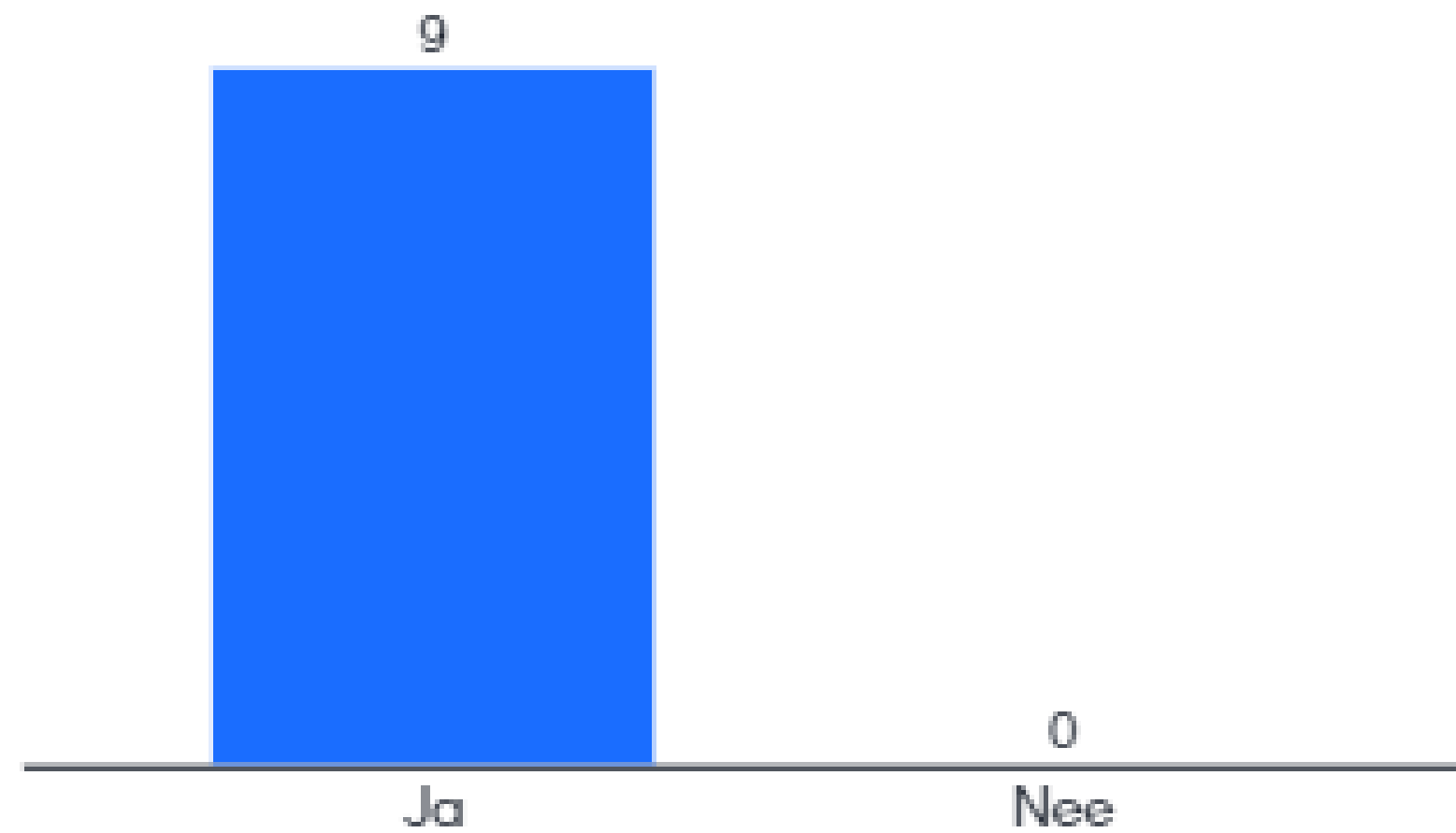
1. Leervermogen vormt een belangrijke overkoepelende competentie.
→ Unaniem eens
2. 'Self management' competenties, zoals: veerkrachtig leiderschap en zelfstandigheid nemen aan belang in.
→ Unaniem eens
3. Retailtechnologie (i-pads, interactieve schermen, ...) kan enkel taakondersteunend ingezet worden en niet voor het klantenonthaal / servicegericht.
→ Verdeelde mening: 3 ja, 7 nee
4. Er is in het bestaand opleidingsaanbod te weinig aandacht voor soft skills.
→ Unaniem eens

Ga naar www.menti.com
code 9252 3730

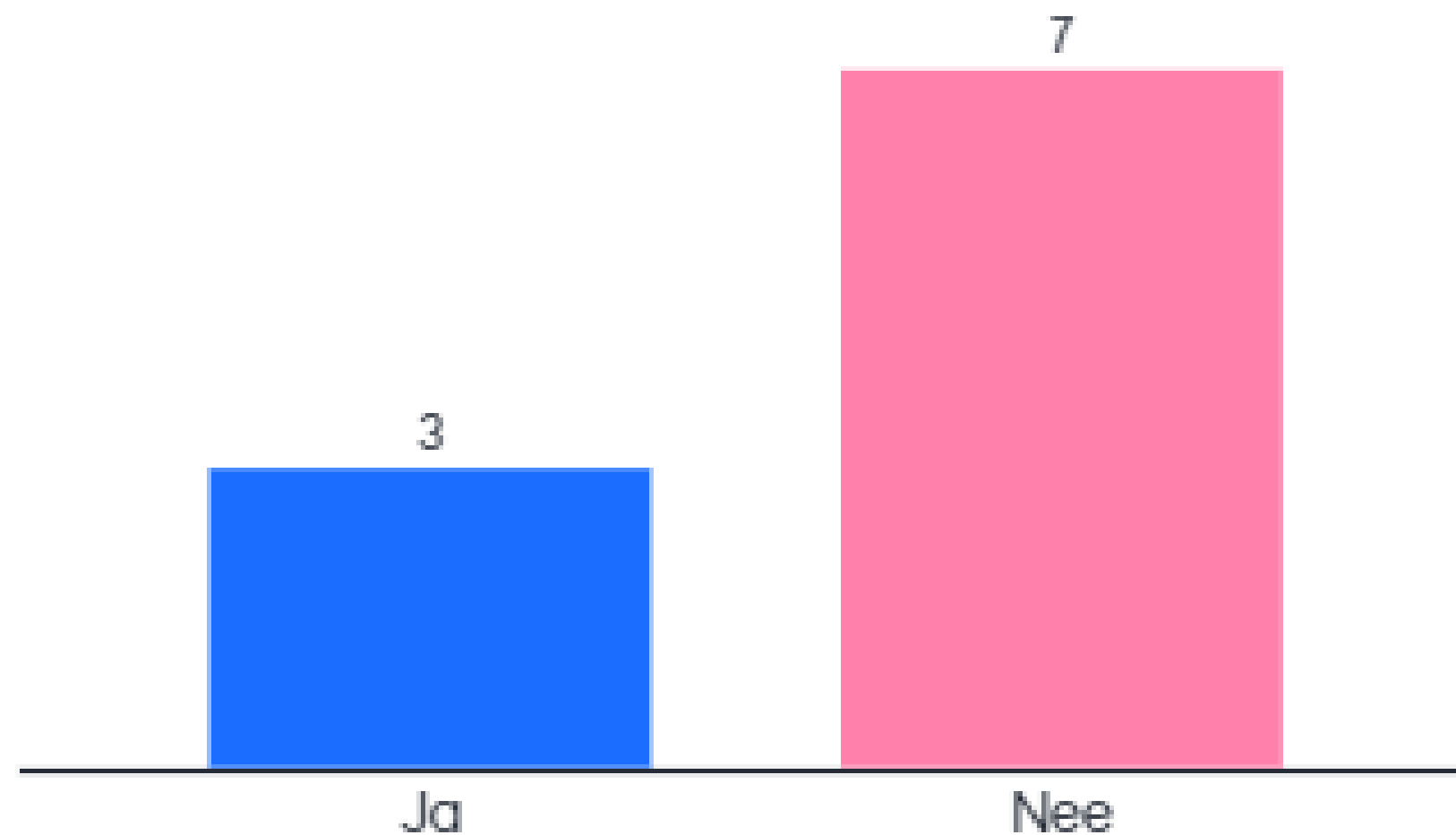
Leervermogen vormt een belangrijke overkoepelende competentie.



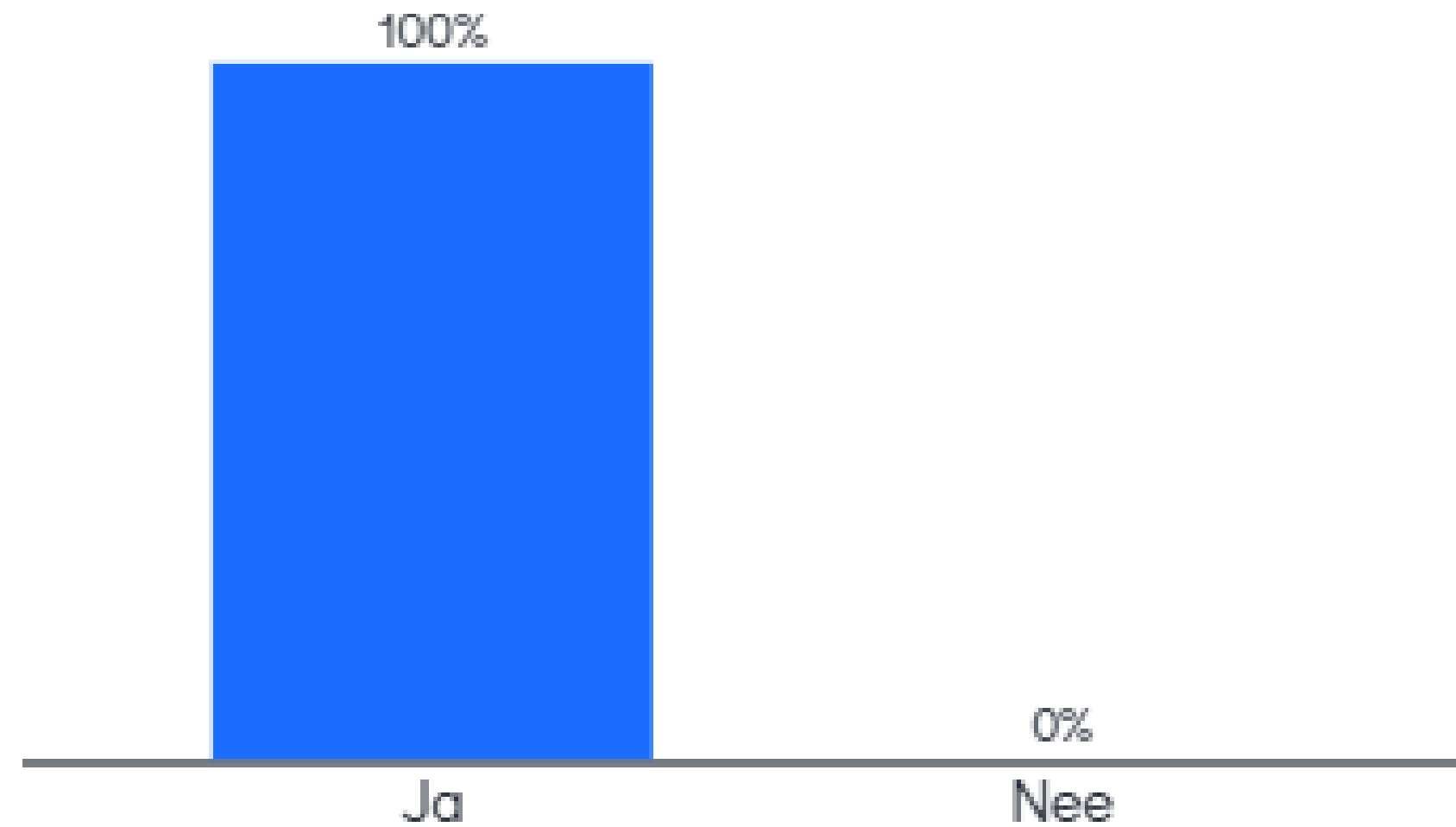
'Self management' competenties, zoals: veerkrachtig leiderschap en zelfstandigheid worden belangrijker in de retailsector.



Retailtechnologie (i-pads, interactieve schermen, ...) kan enkel taakondersteunend ingezet worden en niet voor het klantenonthaal / servicegericht.



Er is in het bestaand opleidingsaanbod te weinig aandacht voor soft skills.



Hypothese 1

- Magda: vreemd dat leervermogen niet belangrijk gevonden zou worden → werd dit toegelicht in de interviews?
- Eva: bepaalde ondernemers (een minderheid) vonden uit de hele pool van retailvaardigheden dat het leervermogen niet primeert, andere zaken werden belangrijker bevonden.

Hypothese 2

- Eva: onderscheid in interviews, nl. self management vaardigheden zouden bij de ene persoon nodig zijn en bij de andere niet. → Wat maakt dat jullie zo unaniem “ja” antwoorden?
- Kristel: kledingwinkels zullen verkleinen in oppervlakte en personeelsaantal. Minder personen verantwoordelijk voor de winkel, dus meer nood aan deze vaardigheid. Bepaalde taken worden geautomatiseerd, dus overblijvende rollen moeten over deze vaardigheid beschikken om klantenbeleving hoog te houden.

Hypothese 3

- Luc: ook klantenonthaal en service met AI zijn belangrijk. Niet enkel buikgevoel, ook data. Operationele taken moeilijk te behouden. Nieuwe medewerkers zullen moeten excelleren in alles dat mensgericht is.
- Kristel: iemand jong ligt niet wakker van evolutie. Vakbond bekijkt ook hoe een aantal dingen digitaal kunnen. Banken deden dit ook al, niemand kijkt daar nog van op. In retail zal dit ook zo evolueren.
- Magda: onderscheid tussen standaard klantenonthaal en klantenonthaal dat ervan afwijkt. Standaard kan digitaal, specifiek door een persoon.
- Luc: technologie is meer dan schermen etc. AI ook een belangrijke rol.
- Tim: gaat hand in hand. Voorbeeld Xandres: nieuwe flagship store waar mensen naar de winkel gaan om de verkoopster te zien. Moment van frictie = wachten op favoriete verkoopster → opgevuld door scanapp waarmee klant al door de winkel kan gaan. Ja/nee-vraag is hier niet gepast, want het is iets contextgebonden.

Hypothese 4

- Hermien: retailers in de interviews konden het opleidingsaanbod soms moeilijker inschatten. Hier is iedereen het eens dat er te weinig aandacht voor is.
- Technologie neemt veel repetitieve en operationele taken over, daardoor wordt klantencontact het onderscheidend vermogen in de winkel.
- Ann: twijfelde over deze stelling → opleiding Winkelmanagement (PXL) zet er al veel op in.
 - Bart: hoe zie je dat concreet?
 - Ann: werkplekleren → volledig semester aftoetsen wat belangrijk is, hoe je een klant benadert, gedrag wordt besproken en benaderd vanuit verschillende situaties, evaluatiemomenten met soft skills inbegrepen, student moet zelf stilstaan bij competenties en persoonlijke ontwikkeling (zelfreflectie).
 - Kristel: had het zo niet opgevat. Bij opleidingen bij werkgever zelf veel minder aanbod.
 - Luc: het begint niet met de resultaten, maar met de overtuigingen, het niet-zichtbare. De ene persoon wil de klant niets opdringen en de andere beschouwt dit als extra dienstverlening en advies. Psyche zie je niet, maar heeft alles te maken met attitudes en persoonskenmerken. Dit eerst in kaart brengen voor je begint op te leiden.

Hypothese 4

- Magda: als je geen inlevingsvermogen hebt, zal je empathie niet kunnen bijbrengen.
- Valerie: meeste mensen zijn ervan overtuigd dat verkopen iets vies is, maar je helpt eigenlijk klanten.
- Magda: verkopen is vies ombuigen naar een emotionele en relatiegerichte verkoper. Vaak overtuigingen van thuis uit meegekregen.
- Luc: mogelijk om switch te maken. Niet empathische mensen kunnen door professionele context meer mensgericht worden om resultaat te behalen. Persoon begrijpt door de jaren dat hij mensgerichter moet zijn voor resultaat te boeken. → hangt af van omgeving.

Stap 5 – Bedrijfsbezoeken / diepte-interviews

Deelnemers



Stap 5 – Bedrijfsbezoeken / diepte-interviews



Conclusies

- Eensgezindheid over rol 1 & 3:
 - Rol 1: Communicatieve vaardigheden, flexibiliteit, initiatiefname, klantgerichtheid, samenwerken, productkennis, digitale vaardigheden
 - Rol 3: Leadership, coaching, organisatiebetrokkenheid, communicatieve vaardigheden, leervermogen, planning en organisatie
- Rol 2 wordt divers ingevuld:
 - Logistiek / magazijnbeheer
 - Administratieve functie
 - Social media
 - Aankoop en marketing

Vraag Kristel: interviews gedaan met HR of zaakvoerder?

Eva:

→ Opzet: realiteit van de werkvloer bevragen, daarom keuze voor de zaakvoerders en niet HR of het hoofdkantoor.

→ Het betroffen telkens zelfstandige uitbaters.

Opmerking retailers uit de interviews: rol achter de schermen bestaat niet altijd, vaak combineert men taken achter de schermen met andere taken die zich afspelen in de winkel zelf. Op die manier vallen meerdere rollen samen binnen eenzelfde persoon.

Stap 5 – Kwantitatieve bevraging

**Doelgroep
& inhoud**

Retailers in **Vlaanderen** met **WN** in dienst.

Bevindingen uit eerdere fasen op grote schaal aftoetsen, gebruik makende van **framework 3 rollen**.

Graag jullie feedback gevraagd!



Stap 6 – Analyse opleidingsaanbod

Stand van zaken

- Kennisinstellingen (secundair & hoger onderwijs) + best practices buitenland
- Werkveld
 - Done: inventarisatie opleidingen
 - To do: analyse competenties per opleiding & eventuele tekorten detecteren

Stap 7 – Besluitvorming & actieplan

To do's

Projectteam:

Verslag van de evoluties van de competentienoden en **SMART-actieplan met concrete aanbevelingen.**

Adviescomité / expertisecel:

- **Gemotiveerd advies** over de resultaten van het project.
- **Engagementsverklaring** van de partners die mee het actieplan zullen vormgeven in de toekomst. Van elk van de leden van de expertisecel wordt verwacht dat zij duidelijk maken welke acties zij zullen ondernemen in welk tijdsbestek.

Stap 8 – Eindrapportering & informatieverspreiding

To do's

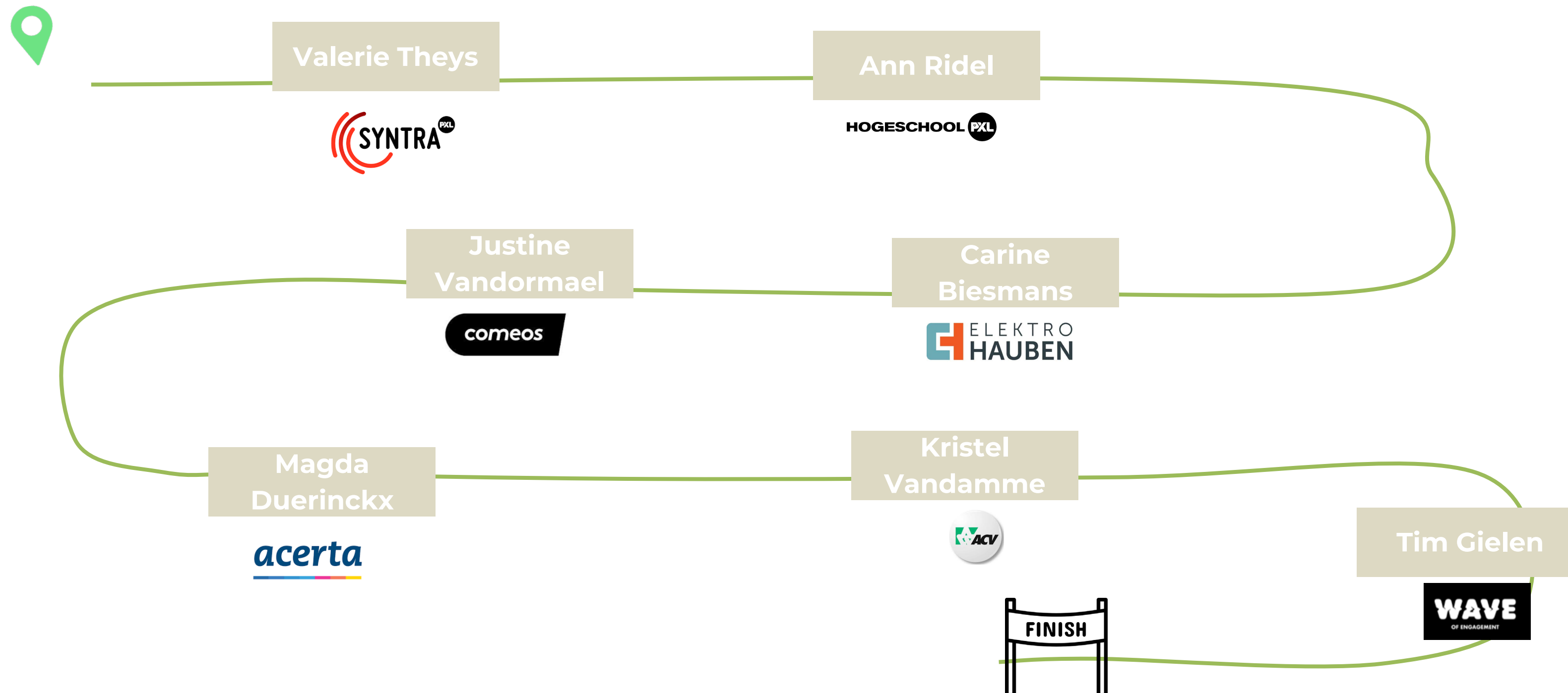
Projectteam:

- **Eindrapport**
- **Communicatie-acties**

Adviescomité / expertisecel:

- **Communicatie-acties**
- **Resultaten dissemineren** naar ondernemingen, onderwijs en opleiding en overheid, ongeacht participatie aan project.

Afsluitende ronde



Valerie

→ Sales

- Eerste keer dat ze in stuurgroep zit.
- Paradedpaardje: sales.
- Dus ook interessant om hier de bemerkingen te horen en te zien over wat er aan het vak sales nog allemaal moet veranderen.
- Generaties die anders omgaan met digitale vaardigheden?

→ Hermien: Imec digimeter, inhaalbeweging door corona bij oudere generatie (gegroeid bij klanten en medewerkers).

→ Bart: technologie evolueert ook, groeit naar elkaar, digitale vaardigheden zijn niet meer zo extreem moeilijk (bv. vroeger aparte QR-app nodig).

Ann

→ Digitale luik

- Er zijn zeker nog studenten in de opleiding die wij als “ouderen” nog dingen kunnen aanleren (op digitaal vlak).
- Elke week getriggerd door nieuwigheden.
- Interessant dat het innoverende bij elke leeftijd binnenkomt.
- Grote verschillen tussen de winkels. De ene staat al verder dan de andere.
- Niet altijd een must om mee te zijn in het verhaal, beide moeten nog kunnen.

Carine

→ Veerkracht

- Veerkracht → zeer belangrijk.
- Klanten worden steeds mondiger, soms zelfs agressief.
- Studenten meteen uit hun lood geslagen → veerkracht nodig om dit naast zich neer te leggen, mist bij jongere mensen. Snel te neer geslagen en moeilijk om erbovenop te komen.
- Ben ook loopbaancoach, loopbaanbegeleiding kan nog veel meer benut worden. Ook voor ondernemers kan hier nog meer beroep op worden gedaan.

Carine

Reacties:

- Justine: een recente bevraging bij leden brengt nood aan veerkracht en omgang met conflict sterk naar boven.
- Bart: niet enkel de medewerkers, ook de ondernemer heeft hier nood aan of heeft hier graag ondersteuning of begeleiding bij. De ondernemer zelf beseft dat er in de toekomst toe veel op hem of haar afkomt en dan is veerkracht ook belangrijk.
- Kristel: omgaan met agressie niet vergeten. → Switch in maatschappij, mensen zitten vol frustratie → Meenemen in de opleiding om de mensen te leren hoe dit aan te pakken.
- Bart: heel vaak zit dit binnen communicatieve vaardigheden. Bij elk conflict of situatie waar je weerstand op krijgt, hangt het ervan af hoe je communiceert. Omgaan met agressie behoort tot een breder spectrum op vlak van communicatie.
- Magda: empathie heel belangrijk, kunnen inleven in agressor om ermee om te gaan.
- Eva: kunnen we hieruit besluiten dat veerkracht ook een metacompetentie is? (groep bevestigt)

Justine

→ Communicatie

- Beter en correct communiceren springt eruit.
- Diversiteit en inclusie op de werkvloer: hoe omgaan met cliënteel en medewerkers (bleek uit studie).
- Mensen willen aandacht voor mindfulness en ontstressen, werkgeluk en werkbaar werken op de werkvloer → meer naar werknemers en minder naar studenten toe.

Magda

- Loopbaanbegeleiding en outplacement
- Belangrijk onderwerp.
- Regelmatig mensen uit de retail die hun job kwijt zijn en graag hetzelfde blijven doen.
- Zorgen over beroep van kortgeschoolden met weinig leerpotentieel die die wendbaarheid niet hebben → hoe dan ook wordt de job complexer, geen pasklaar antwoord op hoe hiermee om te gaan.

Magda

Reacties:

- Luc: grote groep jonge mensen kort geschoold, maar wel intellectuele capaciteit = interessante groep voor retail → stilzitten niet de juiste manier om hen te motiveren. → Hoe die groep vastkrijgen en kans geven om zich te ontwikkelen?
Levenslang leren afstemmen op wat mensen drijft, bv. veel gepensioneerden weten nog altijd niet wat hun sterktes zijn. → zelfanalyse doen in onderwijs.
- Magda: langdurig zieken die om diverse redenen (pesterijen, ...) geen zin meer hebben om te werken → Hoe die bereiken en terug activeren?
- Bart: groeipad ontbreekt → niet voldoende voorgesteld aan mensen, te weinig benadrukt wat hun parcours kan zijn. Retail wordt stiefmoederlijk behandeld.
- Valerie: inspiratiemogelijkheden weergeven tijdens de opleiding.
- Magda: er is werk aan het imago van de retail.
- Ann: merkt bij potentiële studenten dat wordt geminimaliseerd dat er opleiding nodig is voor winkelmanagement.
- Luc: als er upgrading komt, is dit een kans. Maar upgrading moet niet gelijkgesteld worden aan een diploma, niet per sé dat je dan een bachelor nodig hebt, maar wel competenties en attitudes nodig en hier een upgrade in. → meer doeners nodig in retail.

Kristel

→ Empowering

- Verantwoordelijk voor retaildistributie ACV.
- Op zelfde lijn als Luc Ardies.
- Belangrijk om mensen te empoweren.
- Studie rond de toekomst van de distributiemedewerker.
- Zelf van oud Nopri werker opgeklimmen tot huidige functie.
- Kansen tot opleiding is belangrijk.
- Begeleidt stagiaires (graduaat maatschappelijk werk).
- Workshop naar distributiemedewerkers: Ken ik mezelf? Wat zijn mijn goede eigenschappen?

Tim

→ Belichting retailkant

- Technologie wordt makkelijker, maar bij grote retailers technologie uit jaren 80 en 90. Medewerkers zijn modernere technologie gewoon.
- Zelf kortgeschoold, via retail mooi pad afgelegd.
- Langs de opleidingskant en langs de retailkant job positief belichten = mooie job met veel kansen.
- Verantwoordelijkheid om hier werk van te maken.

**Hartelijk
dank voor
jullie input!**



Stuurgroep Expertisecel Competentieprognosestudie Retail

13 september 2022



HOGESCHOOL PXL



Projectteam



Evi Knuts

Onderzoekshoofd Innovatief Ondernemen



Hermien Raedts

Onderzoeker Retailinnovatie en lector



Bart Persoons

Manager PMO



Eva Mertens

Onderzoeker Innovatieve HR en lector



Luc Ardies

Algemeen directeur UNIZO Winkelraad en Voorzitter PMO

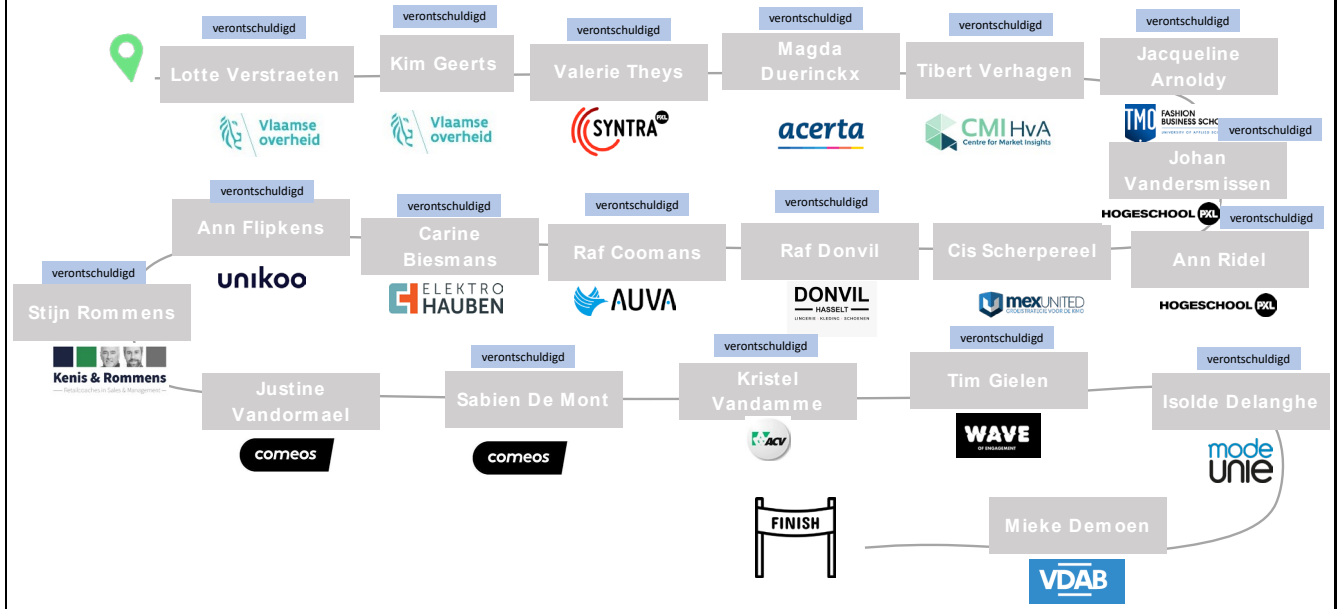


Vanessa Abbeel

Opleidingscoördinator en key account opleidingen werkzoekenden




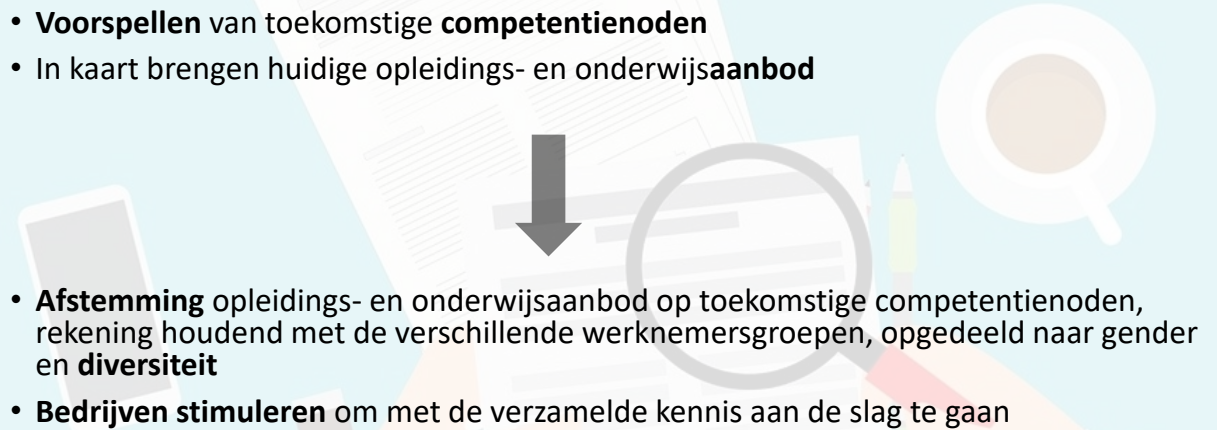
Expertisecel



Agenda

- Projectinformatie
- Stand van zaken
 - Kwantitatieve bevraging
 - Analyse opleidingsaanbod
- Next steps
 - Besluitvorming & actieplan
 - Eindrapportering & informatieverspreiding
- Afsluiting

Onderzoeksvraag en doelstellingen

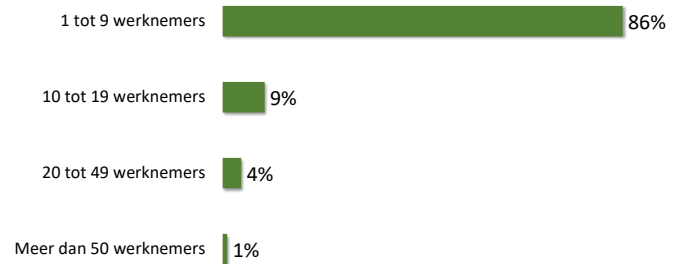
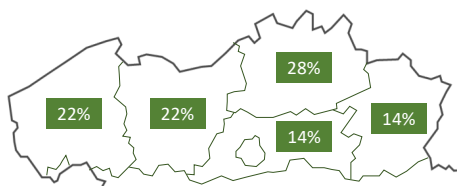
- **Voorspellen** van toekomstige **competentienoden**
 - In kaart brengen huidige opleidings- en onderwijsaanbod
- 
- **Afstemming** opleidings- en onderwijsaanbod op toekomstige competentienoden, rekening houdend met de verschillende werknemersgroepen, opgedeeld naar gender en **diversiteit**
 - **Bedrijven stimuleren** om met de verzamelde kennis aan de slag te gaan
- 

Stap 5 – Kwantitatieve bevraging



- Retailers in **Vlaanderen** met **WN** in dienst
- Bevraging omtrent **competentie-** en **opleidingsnoden** van hun medewerkers
- Online bevraging via e-mailuitnodiging op basis van databestand
- Looptijd: 24 mei t.e.m. 13 juni 2022
- 2 herinneringsmails naar non-responders

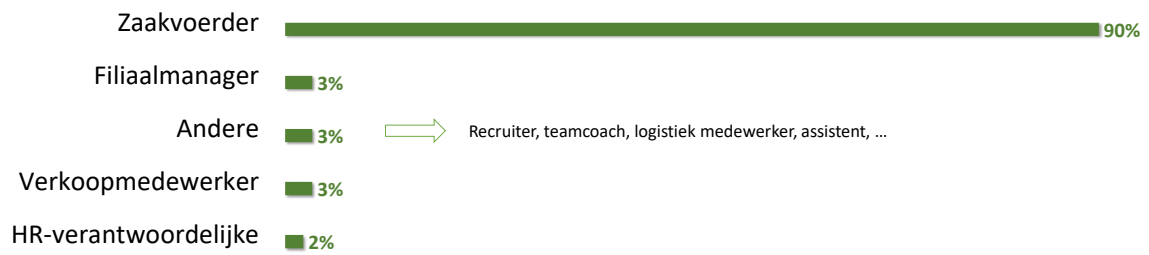
Representatieve steekproef op vlak van provincie en aantal medewerkers



Basis: n=232

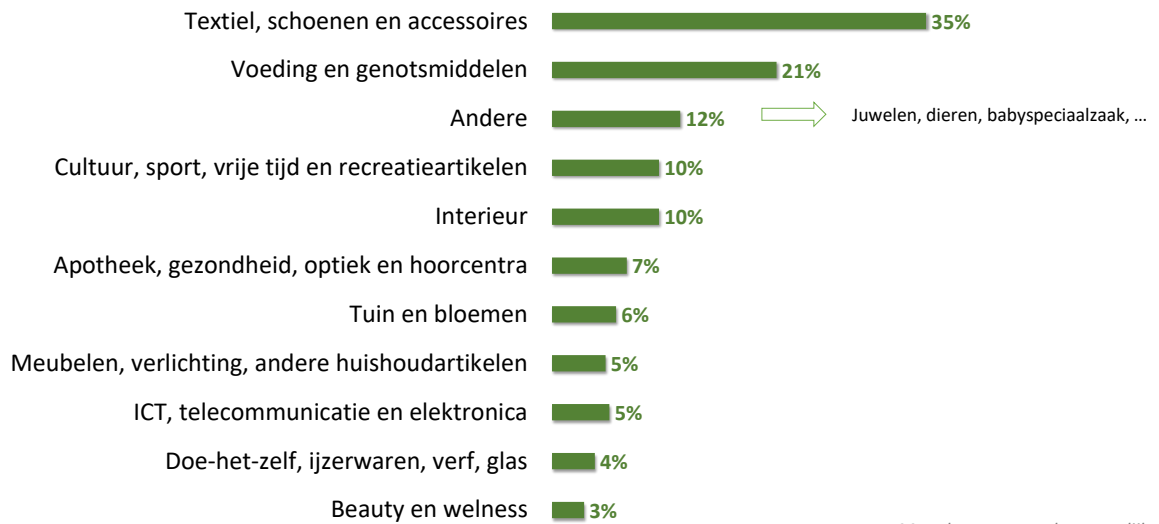
De bekomen steekproef werd gewogen op provincie en aantal werknemers volgens de cijfers van StatBel 2020 ([be.STAT \(fgov.be\)](https://www.fgov.be/STAT)).

Functie van de respondent



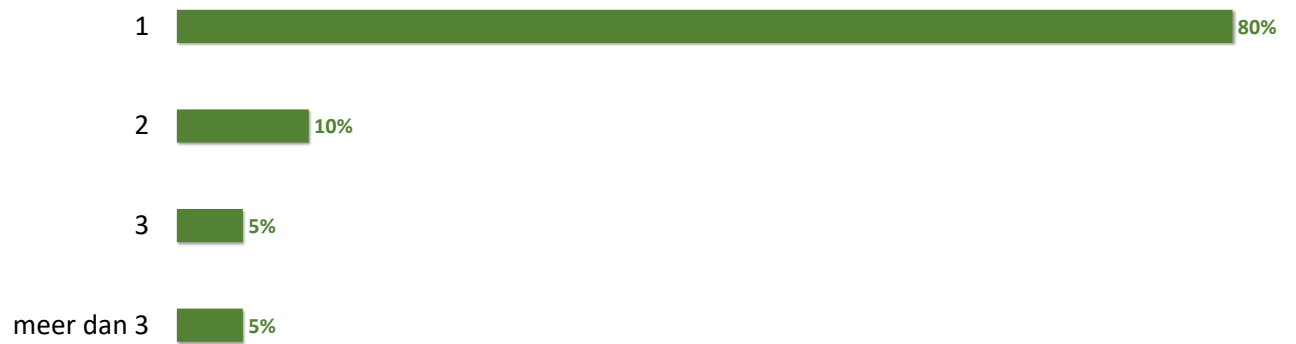
Basis: alle respondenten (N=232)

Branche



Basis: alle respondenten (N=232)

Aantal fysieke winkels



Basis: alle respondenten (N=232)

Webshop



Basis: alle respondenten (N=232)

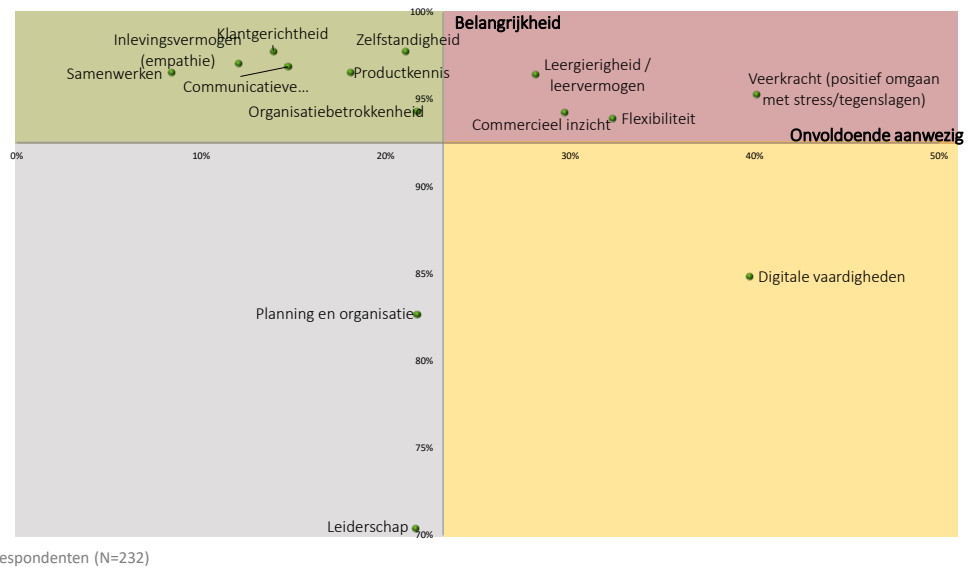
Retail-gerelateerde competenties: belangrijkheid en tekort bij medewerkers binnen 2 jaar



Belangrijkheid: likertschaal met 5 antwoordopties.

Competenties die bij het huidige werknemersbestand over 2 jaar onvoldoende aanwezig zullen zijn: aanvinken: ja of nee.

Retail-gerelateerde competenties: belangrijkheid en tekort bij medewerkers binnen 2 jaar



Groen = Belangrijke competentie voor het succes van de onderneming, voldoende aanwezig bij de werknemers

Grijs = Onbelangrijke competentie voor het succes van de onderneming, voldoende aanwezig bij de werknemers

Rood = Belangrijke competentie voor het succes van de onderneming, onvoldoende aanwezig bij de werknemers

Geel = Onbelangrijke competentie voor het succes van de onderneming, onvoldoende aanwezig bij de werknemers

Hoe competenties versterken?

- **Flexibiliteit / aanpassingsvermogen:**
 - 31% weet niet
 - 31% aanwerving nieuwe medewerkers
 - 28% opleiding door leidinggevende of collega
- **Commercieel inzicht:**
 - 64% opleiding door leidinggevende of collega
 - 19% opleiding door externe partij
- **Leergierigheid / leervermogen:**
 - 38% opleiding door leidinggevende of collega
 - 29% weet niet
- **Veerkracht:**
 - 33% weet niet
 - 28% opleiding door leidinggevende of collega
 - 25% opleiding door externe partij

Basis: Als de respondent een bepaalde competentie als onvoldoende aanwezig aanduidde, diende men vervolgens aan te duiden hoe men de competentie zou ontwikkelen. De respondent kon meerdere antwoorden aanduiden.

5 antwoordopties:

Weet niet

Aanwerving nieuwe medewerkers

Opleiding door leidinggevende of collega

Opleiding door externe partij

Uitbesteding van de gerelateerde taken

Vereiste competenties per rol

Rol 1:

De persoon die op de **winkelvloer** aanwezig is, het nauwst in contact staat met de **klant**, fungeert als eerste aanspreekpunt.

1. Klantgerichtheid
2. Productkennis
3. Communicatieve vaardigheden
4. Inlevingsvermogen (empathie)
5. Initiatiefname

Rol 2

De persoon die actief is **achter de schermen** van de winkel en instaat voor de vlotte dagelijkse werking van de winkel.

1. Zelfstandigheid
2. Planning en organisatie
3. Digitale vaardigheden
4. Nauwgezetheid
5. Productkennis

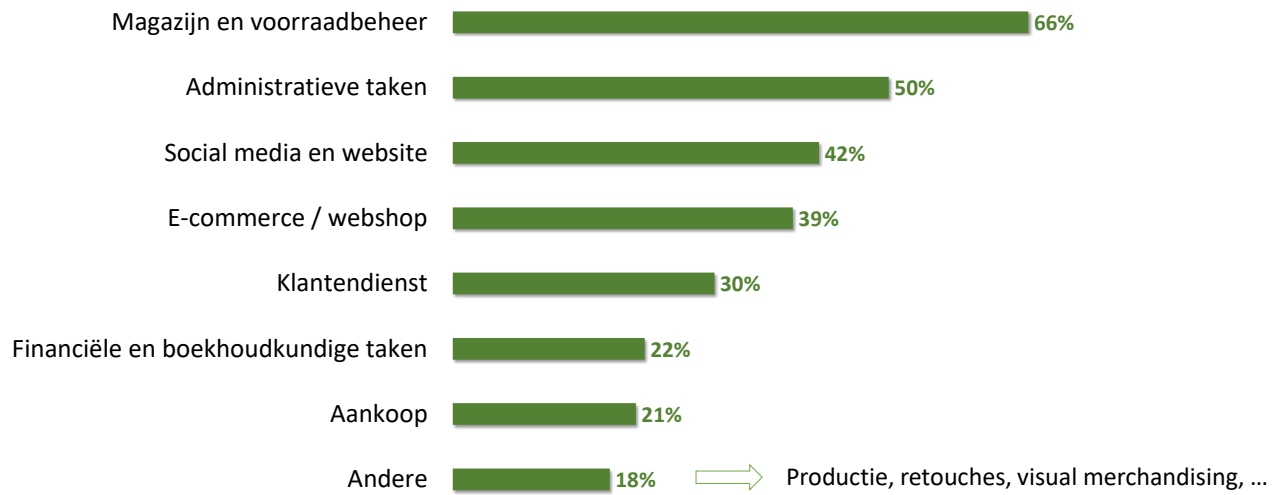
Rol 3

De persoon die de **leidinggevende** taken op zich neemt, zorgt voor de aansturing van het team, lange termijn focus hanteert, **strategie** van de winkel uitwerkt en opvolgt.

1. Leiderschap
2. Planning en organisatie
3. Commercieel inzicht
4. Positieve ingesteldheid
5. Communicatieve vaardigheden

‘Welke competenties zijn binnen 2 jaar onmisbaar in deze rol?’.

Taken die een medewerker in rol 2 opneemt



Basis: alle respondenten (N=232)

Meerdere antwoorden mogelijk

Open veld: vragen, bedenkingen of opmerkingen?

“Moeilijk om goed personeel te vinden in mijn branche.”

“Geschikt personeel vinden is een moeilijke kwestie geworden in de verkoop. De naam 'verkoopster' heeft geen aanzien meer bij de generatiegenoten. Terwijl wij gediplomeerde collega's zoeken en ook willen betalen.”

“Het vinden van mensen met goesting om te werken is DE uitdaging van dit moment.”

“Een 5 tal jaar geleden moest een verkoopster geen al te grote kennis hebben en kon er gemakkelijk ingegroeid worden in de job. Dit is nu niet meer het geval. Tegenwoordig zijn er veel administratieve taken bijgekomen en eveneens een grotere digitale kennis vereist.”

Stap 6 – Analyse opleidingsaanbod






- Kennisinstellingen (secundair en hoger onderwijs, levenslang leren)
- Werkveld
- Best practice buitenland

Focus op:

- ✓ Rechtstreekse link met retailsector
- ✓ Opleiding werd effectief aangeboden in 2021-2022 en / of in 2022-2023

Legende:

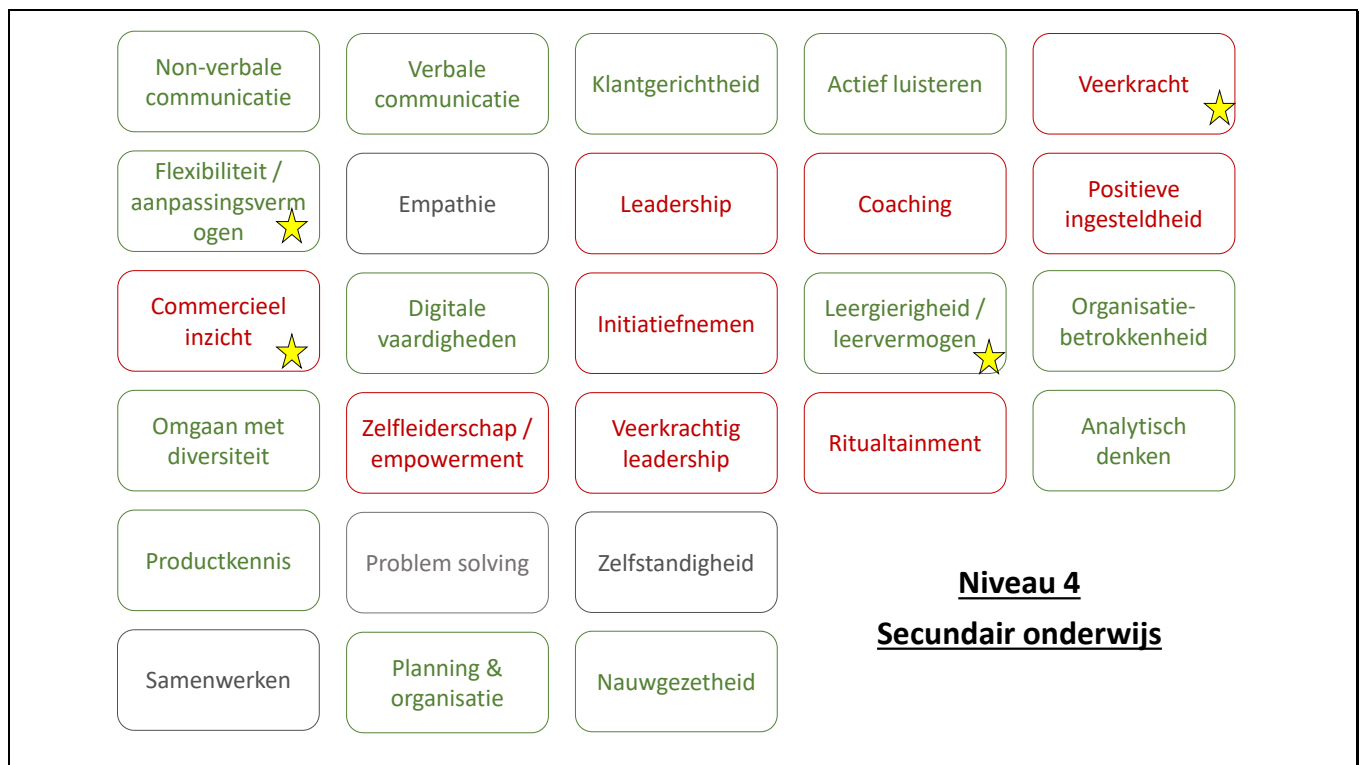
-  Competentie is vandaag reeds sterk aanwezig in de opleidingen
-  Competentie is vandaag in zekere mate aanwezig in de opleidingen
-  Competentie is vandaag niet sterk aanwezig in de opleidingen

Inclusiecriteria voor de opleidingen:

- Rechtstreekse link met de retailsector
- De opleidingen leiden tot een diploma
- Minimaal 60 studiepunten voor opleidingen in het hoger onderwijs. We kiezen hier voor de 60 studiepunten omdat dit overeenkomt met minimaal 1 jaar opleiding in het hoger onderwijs. Concreet zullen hierdoor een aantal opleidingen, zoals postgraduat, die zeer specifiek toegespitst zijn op één deelaspect van retail, uit de analyse gehaald worden. Als we deze opleidingen alsnog betrekken in de studie, heeft dit als consequentie dat de competentieset voor bijvoorbeeld postgraduat een zeer divers beeld zal schetsen terwijl dit niet overeenkomt met de werkelijkheid van één enkele postgraduaat-opleiding waar een zeer specifieke set van skills vooropgesteld wordt. Door deze vertekening werd besloten om dit inclusie criterium erbij te halen.

Exclusiecriteria

- In 2021-2022 en/of in 2022-2023 wordt de opleiding in geen enkele instelling voor onderwijs aangeboden
- De opleiding heeft een link met retail maar leidt op tot een functie aan de zijlijn van retail



Secundair onderwijs

Magazijnmedewerker (dual)

Verkoop (BSO)

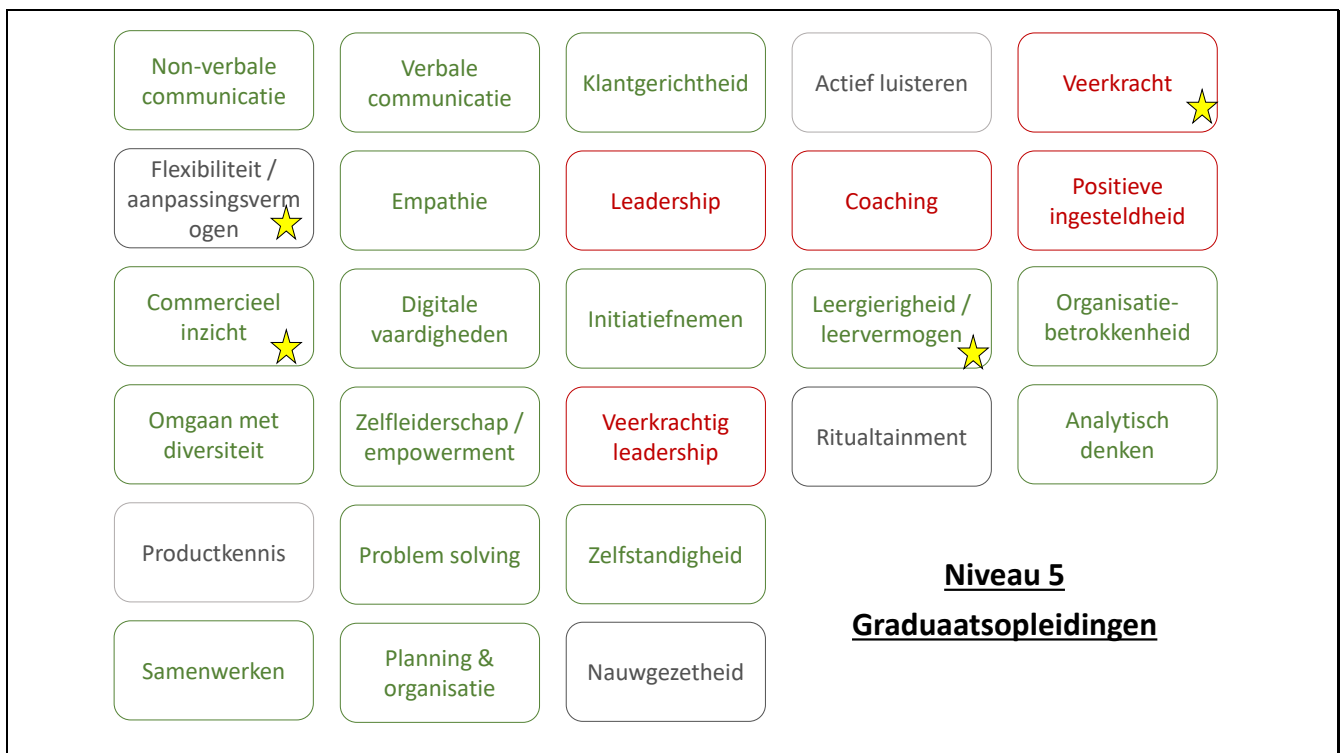
Verkoop en vertegenwoordiging (specialisatiejaar)

Winkelbeheer en etalage (specialisatiejaar)

Logistiek assistent magazijnmedewerker (dual)

Commercieel assistent (dual)

Mode- en textielverkoop (volwassenonderwijs)



Graduaatsopleidingen

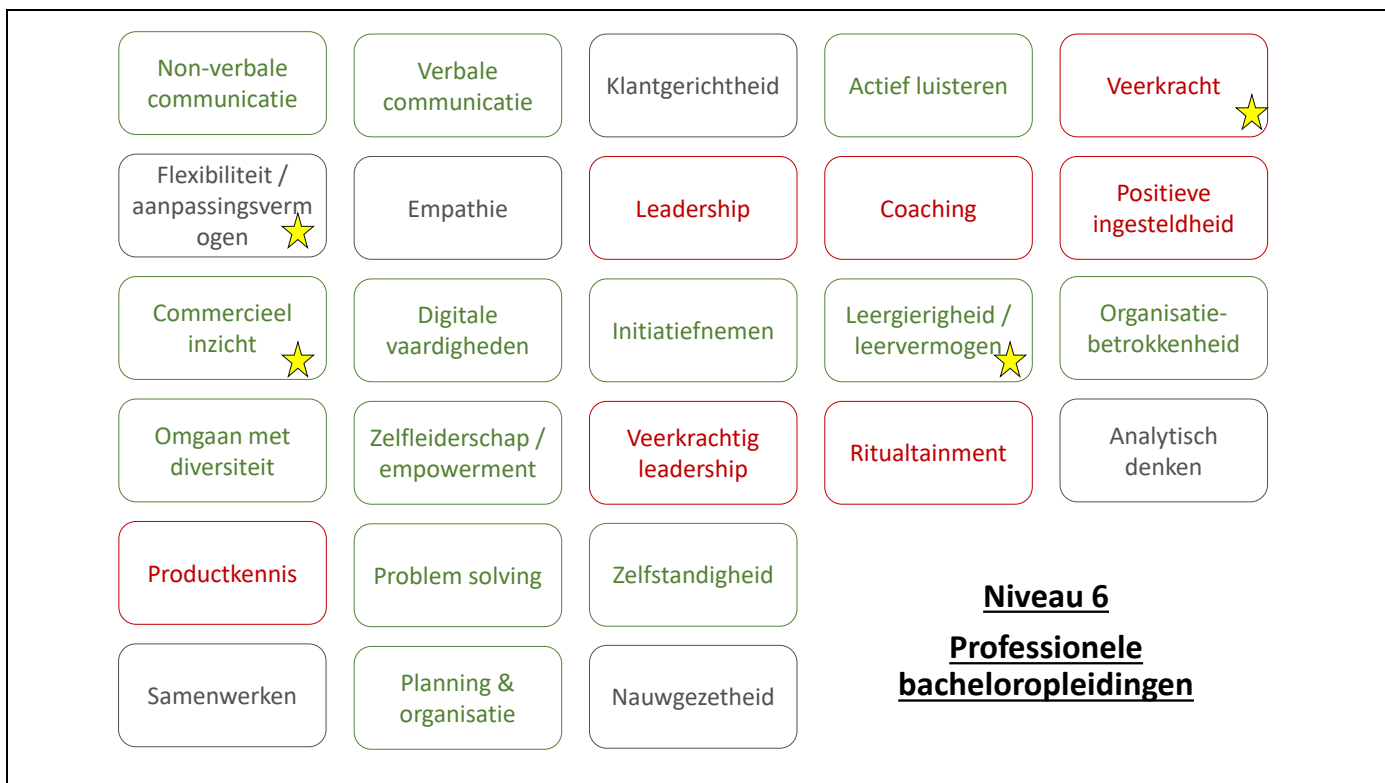
HR-support

Bedrijfsorganisatie

Marketing- en communicatiesupport

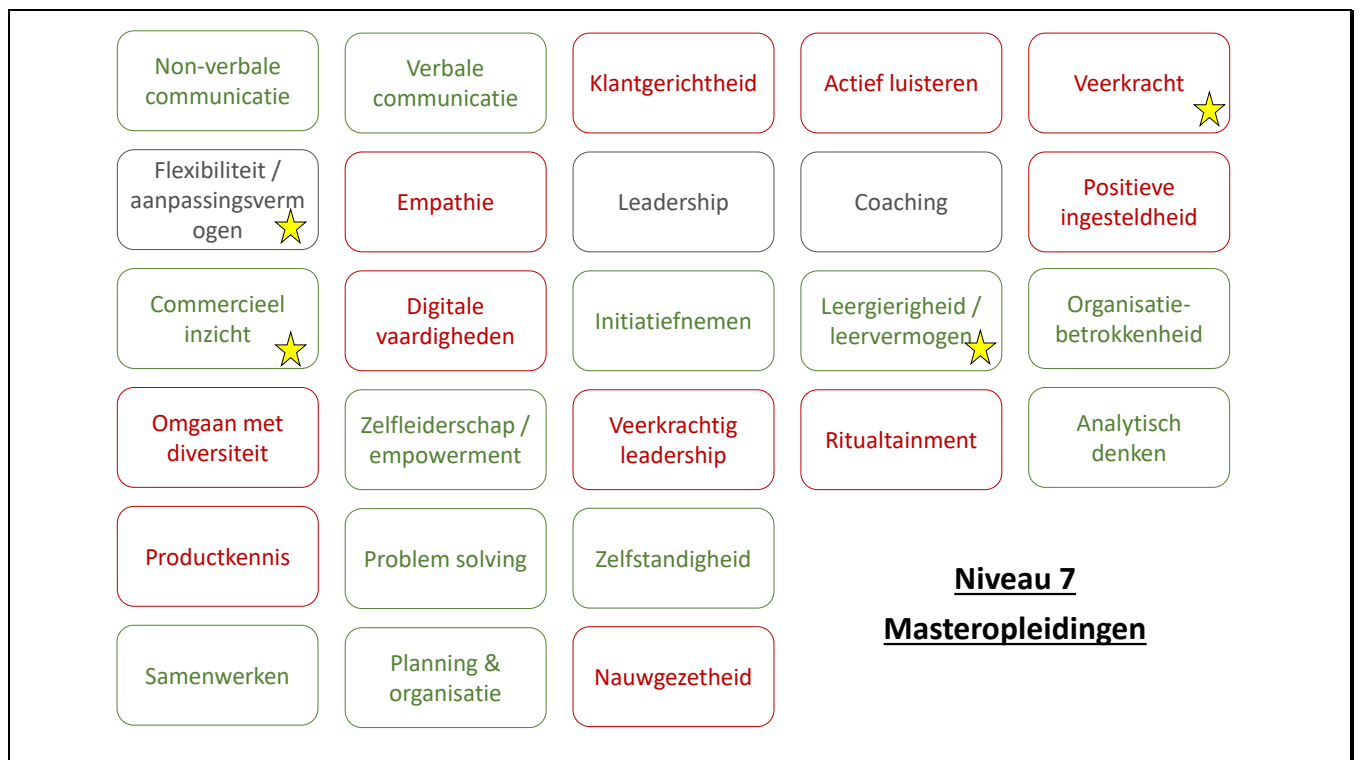
Sales support

Winkelmanagement



Professionele bacheloropleidingen

Bedrijfsmanagement (KMO management; Marketing; Winkel- en Retail management;
Business management & entrepreneurship; Business management: Marketing)
Retailmanagement



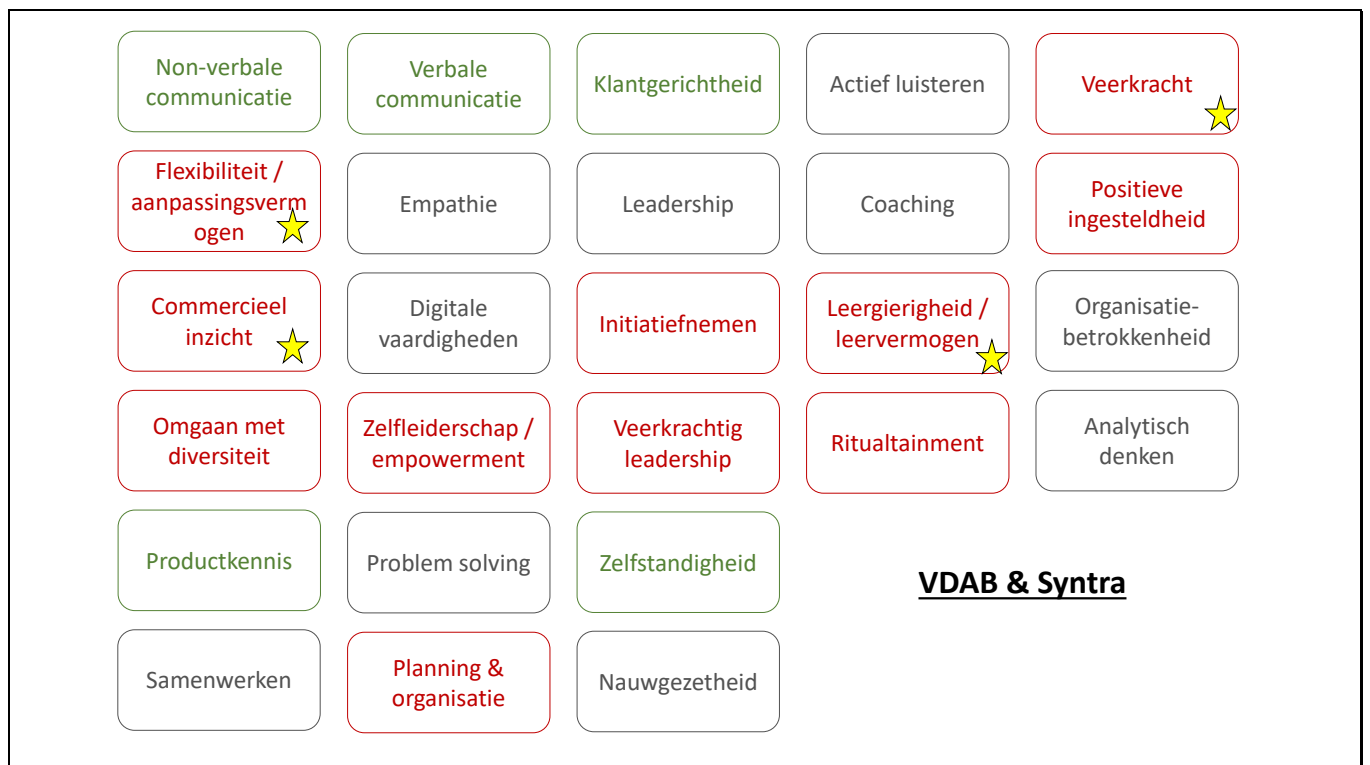
Masteropleidingen

Master of science in Organisatie en Management; master of science in het Management (International marketing strategy; Strategy & Innovation management); master of science in Economics; master of science in Bedrijfskunde; Bedrijfseconomie en bedrijfsbeleid
 Master of science in toegepaste economische wetenschappen (Marketing; Innovatie en ondernemerschap); Economische wetenschappen; Business economics: marketing;
 Handelsingenieur: operationeel management en logistiek management
 Handelswetenschappen (Bedrijfsmanagement en ondernemerschap; Commercieel beleid; Marketing management; Ondernemerschap en management; People en change management; Personeels- en organisatiemanagement; Strategisch marketing management)
 Organisatie en Management



Master-na-masteropleidingen

- International fashion management
- International Management & Strategy
- Innovation & Entrepreneurship
- Management



VDAB

Verkoopmedewerker
Assistent filiaalhouder

Syntra

Winkelmanager

Aanvuller/Kassier (leertijd)

Winkelbediende (leertijd)

Verkoper (leertijd)



PMO

De stress scan

De juiste kandidaat voor de juiste job

Kleur en stijl

Verkooptechnieken

Voedselveiligheid

Authentiek klantvriendelijk zijn

PlezierScan – plezier op het werk, werkt

Hoe omgaan met (lastige) klanten

Me & my team

Mentorship

Omgaan met stress

Retailhotspots

Upselling / cross selling

Winkeldiefstal

Het geven en ontvangen van feedback in de winkel

Boost your energy

Blijvend bruggen bouwen naar klanten en collega's toe

Rendabiliteit

Winkelcoaching, je winkel als beste verkoper

Boost je creativiteit en neem het heft in handen

Stap 6 – Analyse opleidingsaanbod



MBO: Blueschool (NL)

Blue school combineert leren, werken en delen van kennis. Het klaslokaal is één van de Jeans Centre filialen. Het gaat om een 3-jarige opleiding die leidt tot het diploma manager retail.

Er wordt gewerkt rond vijf pijlers: Sales, Retail & Innovation, Hospitality, Denim en Personal Development. Om de 10 weken is er een nieuwe challenge die uitgevoerd moet worden, dit telkens in samenwerking met het bedrijfsleven. Les krijgen ze van professionals uit het werkveld.

Aanvullende cases: zie eindrapportering.



Een schoolweek ziet er als volgt uit: maandag school, dinsdag stage in een Jeans Centre filiaal, woensdag gaan studenten aan de slag met challenges van school, zijn er gastlessen of een bedrijfsbezoek. Op donderdag is er les in één van de Jeans Centre filialen in Westfield Mall of The Netherlands en/of Delft Centrum. Vrijdag is opnieuw een stagedag in een Jeans Centre filiaal.

Stap 6 – Analyse opleidingsaanbod



Leerstoel Anton Dreesmann (NL)

- ✓ Samenwerking over hogescholen en universiteiten heen
- ✓ Gaan aan de slag met praktijkvragen
- ✓ Gesponsord vanuit het werkveld

Aanvullende cases: zie eindrapportering.

Stap 7 – Besluitvorming & actieplan



Projectteam:

Verslag van de evoluties van de competentienoden en **SMART-actieplan met concrete aanbevelingen**.

Adviescomité / expertisecel:

- **Gemotiveerd advies** over de resultaten van het project.
- **Engagementsverklaring** van de partners die mee het actieplan zullen vormgeven in de toekomst. Van elk van de leden van de expertisecel wordt verwacht dat zij duidelijk maken welke acties zij zullen ondernemen in welk tijdsbestek. Dit ontvangen we graag ten laatste op **woensdag 7/10**.

Stap 8 – Eindrapportering & informatieverspreiding



Donderdag 27/10/2022

14.30 - 17.30u

Elfde Liniestraat 24 te Hasselt



Programma:

- **14.30u: verwelkoming**
- **14.45u:** voorstelling van het **onderzoek** en de **conclusies**
- **15.30u:** keynote **Cis Scherpereel**, groeistrateeg en e-commerce specialist Mex United
- **16.15u:** keynote **Luc Ardies**, algemeen directeur UNIZO Winkelraad en voorzitter PMO
- **17.00u:** afsluiting en **netwerkmoment**

Geef zeker de contactgegevens (mailadres) door van personen uit je netwerk die interesse hebben in het slotevent.

Hartelijk dank
voor jullie
input!

