

Loonkosten onder controle?

Verhoging winkelperformance met lagere loonkosten: fictie of werkelijkheid?

De supermarktbranche is een arbeidsintensieve sector waar de marges steeds kleiner worden en supermarktondernemers de salarissen door aanpassingen van de CAO-overeenkomsten omhoog zien gaan. De loonkosten in een supermarkt vormen de helft van de totale kosten en is de enige post waar men direct invloed op kan uitoefenen. Daarom zijn ze een belangrijk aandachtspunt voor de supermarktondernemers.

In Distrifood van 21 januari 2012 is een artikel gepubliceerd waarin de bevindingen van een onderzoek van Marshoek, een partner van De Vries WFM, zijn beschreven en waarin gesteld is dat de supermarkten in Nederland €150 miljoen kunnen besparen op de loonkosten. In dit document citeren we een aantal zaken uit het artikel en beschrijven onze visie over hoe supermarkten op loonkosten kunnen besparen en daarbij een hogere winkelperformance realiseren.

Waar het tot voor een paar jaar geleden 'veilig' was om met je loonkosten tussen de 8 tot 9 procent te zitten, is dat nu niet meer het geval. 'Natuurlijk is het mede afhankelijk van de omzet en de kwaliteit van de omzet, bijvoorbeeld een hoog versaandeel, maar algemeen gesproken kun je je als ondernemer tegenwoordig niet meer permitteren om boven die 8 procent loonkosten uit te komen', zegt algemeen directeur Dick van Woudenberg van Marshoek. 'Je moet nu tussen de 7,5 en 8 procent zitten, maar liever nog tussen de 7 en 7,5 procent.'

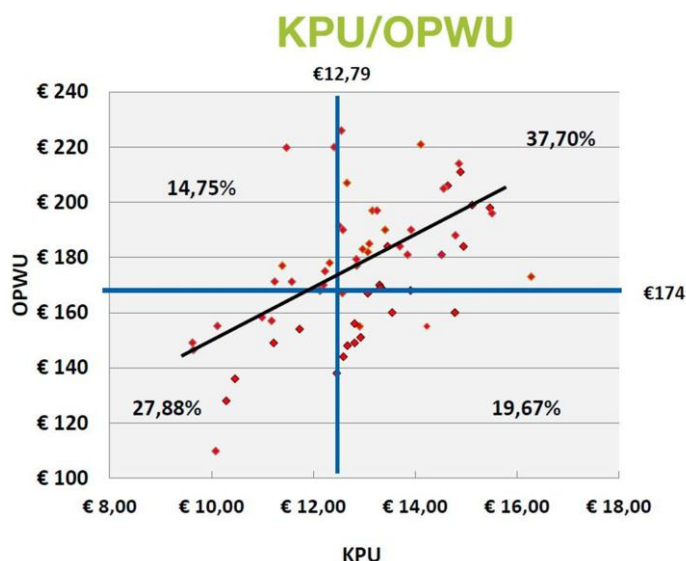
Onderzoek is uitgevoerd naar de relatie tussen de kostprijs per uur (KPU) en diverse prestatie indicatoren: levert een hoger uurtarief bijvoorbeeld een hogere productiviteit, een hogere gemiddelde besteding of meer rendement op. De onderzochte winkels waren onderverdeeld in drie omzetklassen: klein (€20.000-80.000), middelgroot (€80.000-150.000) en groot (>€150.000).

Het onderzoek heeft een aantal verrassende conclusies opgeleverd. Bij middelgrote supermarkten blijkt er sprake te zijn van een negatief verband tussen KPU en netto-rendement en zitten duidelijk in de hoek waar de klappen het eerste vallen.

'Duurdere mensen leiden voor de middelgrote supermarkten gemiddelde gesproken tot een lager in plaats van hoger rendement', aldus Dick van Woudenberg. 'Hoe dat komt? Ik denk toch dat er ondernemers zijn die zich een te dure huishouding permitteren. Bijvoorbeeld een bedrijfsleider in dienst hebben die in relatie tot de omzet eigenlijk overbodig en in ieder geval te duur is. 'Voor de kleinste supermarkten geldt dat er nauwelijks sprake is van een relatie tussen duurdere mensen en hoger rendement, maar

bij de grotere supermarkten is dat wel degelijk het geval. Daar leidt een hogere KPU wel degelijk tot een beter rendement. Volgens Van Woudenberg speelt schaalgrootte een belangrijke rol. 'Hoe hoger de omzet, hoe belangrijker gekwalificeerde mensen die de zaak in goede banen kunnen leiden.'

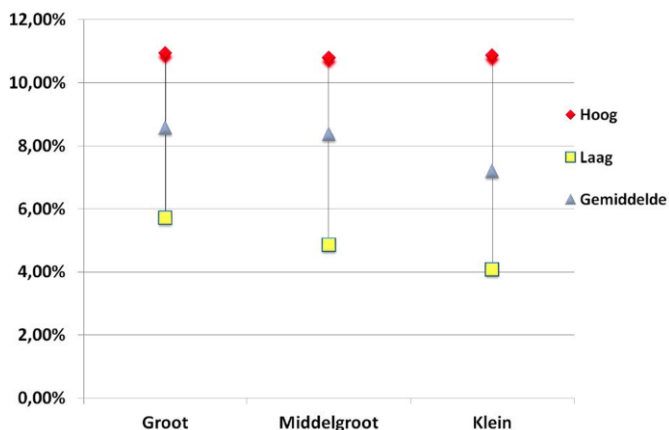
Van Woudenberg geeft aan dat de uitkomsten met de nodige voorzichtigheid bekeken moeten worden, zijn de conclusies indicatief en zegt nog niets over de geleverde kwaliteit per gewerkt uur. Een opvallende conclusie is dat in alle drie omzetklassen het aantal supermarkten dat een lage KPU combineert met een hoog rendement kleiner dan de winkels waar sprake is van een hoge KPU en (relatief) laag rendement.



Bijna 20% van de grote supermarkten bevindt zich in het verkeerde kwadrant van een hoge KPU en lage OPWU. Bron: Marshoek

'Er zijn dus in elke omzetklasse relatief weinig winkels die het echt goed voor elkaar hebben.' Een KPU die 1 euro te hoog is, kost op jaarbasis ca. €30.000 voor een winkel met een weekomzet van €100.000. En voor een supermarkt met een weekomzet van €200.000 is dat al €60.000.

Procentuele personeelskosten



De bandbreedte van de personeelskosten bij supermarkten biedt veel ruimte voor besparing. Bron: Marshoek

Een andere opvallende conclusie is dat de spreiding van de loonkosten in zowel naar formule als omzetklasse vergelijkbare winkels behoorlijk groot is. 'Voor de grote supermarkten variëren de personeelskosten tussen de 6 en 11 procent. Bij de middelgrote supermarkten ligt die variatie tussen de 5 en 11 procent en voor de kleine is het tussen de 4 en 11 procent. Daar zit een enorm verbeterpotentieel.'

Stel dat je erin zou slagen te komen tot een halvering van de bandbreedte tussen de hoogste en de laagste loonkosten. Dat levert gemiddeld na eliminatie van de extreme waarden een mogelijke besparing van tenminste 1,0 procentpunt op. Laten we het echter realistisch houden en uitgaan van een besparing van 0,5 procent. Als je dat percentage loslaat op de totale supermarkt omzet van €30 miljard, kom je uit op een besparing van €150 miljoen. Dat is toch een imposant bedrag. Ondernemers kunnen er ook op dit terrein nog veel van elkaar leren."

€150 miljoen besparen in de supermarktbranche, hoe doe je dat?

In de titel van het artikel in Distrifood wordt gesproken over een besparing op loonkosten van €150 miljoen. Als we iets verder lezen in het artikel dan wordt er gesproken over het terugbrengen van het loonkostenpercentage van 8-9% naar 7,5-8%. Het gaat dus feitelijk om optimalisatie van de omzetresultaten met een beheersing van de loonkosten oftewel de verhoging van de winkelperformance met een lager loonkostenpercentage.

Is dit fictie of kan dit werkelijk gerealiseerd worden? Door toepassing van de juiste Workforce Management softwareoplossing bent u in staat dit te realiseren door te zorgen dat de juiste medewerker op het juiste moment op de juiste plaats wordt gepland. Workforce Management is overigens meer dan 'traditionele' personeelsplanning; het omvat uitgebreide functionaliteiten voor het vaststellen van het werkaanbod en benodigde arbeidsinzet, het betrekken van medewerkers bij het planningsproces, het managen van werktijden en het analyseren en monitoren van het gehele proces

Elke branche heeft zijn eigen specifieke kenmerken en daardoor ook specifieke wensen en eisen aan een Workforce Management oplossing, zo ook bij de supermarkten. We zien in de supermarktbranche steeds meer flexibele arbeid wat resulteert in steeds meer medewerkers met een flexibel contract en variërende werktijden. De hogere servicebehoefte van klanten leidt onder ander tot ruimere openingstijden en toenemende personeelskosten. De intensieve concurrentie vereist van de supermarkten een continue aandacht voor de loonkosten en maximale winkelperformance. Tevens zien we toenemende eisen aan 'Work-Life balance' en medewerkersparticipatie.

De Vries WFM is van mening dat wanneer je werkelijk toegevoegde waarde wilt leveren, je de branche met al haar facetten goed moet begrijpen. Het plannen van medewerkers in een supermarkt is compleet anders dan het plannen van bijvoorbeeld call center medewerkers of in de zorgsector. Met 30 jaar retailervaring ziet De Vries WFM zich daarom ook als specialist voor 'Retail-WFM'.

Met een Workforce Management oplossing specifiek ontwikkelt op basis van de wensen en eisen binnen de branche zijn de supermarkten in staat op een juiste wijze het personeel te plannen en de gewenste loonkostenbesparing te realiseren. De kern van onze Workforce Management oplossing R&R-Web 3 specifiek voor de supermarkten is daarom:

- De basis voor de planning zijn normeringen en omzetprognose: planning vindt plaats o.b.v. het werkelijke werkaanbod, dus geen planning op basis van de beschikbaarheid van medewerkers maar op basis van uit te voeren werkzaamheden
- Effectieve en efficiënte planning van klantgebonden, goederengebonden en overige werkzaamheden, waarbij maximale productiviteit en inzet van mensen wordt gerealiseerd: niet alleen een verbetering van het administratieve proces, maar werkelijk een optimale en kosteneffectieve planning van medewerkers
- Integratie van de CAO en wetgeving geeft al tijdens het planningsproces inzicht in de uiteindelijke loonkosten en zorgt voor een eenvoudige verloning zonder fouten
- Geautomatiseerd tijdregistratiesysteem die de werkelijk gewerkte uren registreert
- Medewerker betrokkenheid door Employee Self Service (ESS) waardoor er de juiste aandacht besteedt kan worden aan de 'work-life balance' en motivatie en prestaties van de medewerkers.

De keuze van de juiste WFM-software is een eerste stap, een optimaal gebruik ervan is cruciaal is voor de resultaten. Goede training van de medewerkers leidt tot een efficiënt en effectief gebruik van de software en een hogere productiviteit. Vaak zijn opleidingen een sluitpost in de begroting, echter de ervaring leert dat de investeringen zich meer dan terugverdienen.

Met de keuze van een WFM-oplossing kies je niet alleen voor de aanschaf van software, maar vooral ook voor een methodiek waarop er binnen de supermarkt de personeelsplanning gedaan wordt. Onze ervaring is dat wanneer supermarktondernemers samen met bijvoorbeeld de afdelingsmanagers gericht sturen op een juist gebruik van de software en daarbij de interne processen optimaliseren, zij het maximale rendement behalen: loonkostenreductie en verhoging van de winkelprestatie.

Hoe ondersteunt de WFM-oplossing R&R-Web 3 de supermarkten?

Vraagstuk	Oplossing	Wat levert het op?
Toenemende concurrentie en noodzaak tot beheersing van de loonkosten: de grootste kostenpost voor retailers.	Door een goede planning het inzetten van medewerkers op die momenten dat ze nodig zijn. Door tijdregistratie alleen uitbetaling van werkelijk gewerkte uren.	Reductie van de loonkosten tot wel 10% door betere planning, reductie van overuren & leegloop en uitbetaling van werkelijk gewerkte uren.
Verbeteren van de service naar de klanten.	Effectieve en efficiënte planning van klant gebonden, goederen-gebonden en overige werkzaamheden.	Verbetering van de winkelprestatie, verhoging van de omzet en bedrijfsresultaten.
Minder administratieve werkzaamheden.	Automatiseren van de processen.	Besparing op administratieve uren, waardoor meer tijd voor de winkel.
Minder fouten in salarisuitbetalingen.	Zorgen voor een goede tijdregistratie en goede verwerking van CAO & wetgeving en goede koppeling met de Payroll software.	Tevreden medewerkers en besparing van tijd doordat er minimale fouten in salarisstroken.
Hoe houden we de medewerkers tevreden en gemotiveerd.	Door een geautomatiseerde 'Employee Self Service' medewerkers optimaal te informeren, betrekken en motiveren.	Medewerker betrokkenheid en loyaliteit gaat omhoog waardoor ook de prestaties van medewerkers en de retailorganisatie zelf verbeterd.
Hoe zorgen we voor een optimale beschikbaarheid van de bedrijfskritische WFM-software.	Met een SaaS oplossing als R&R-Web 3 is alleen een werkplek met internetaansluiting voldoende.	Geen zorgen omtrent het beheer en beschikbaarheid waardoor maximale aandacht voor primaire bedrijfsactiviteiten is. Levert tevens een kosten besparing op voor ICT-middelen en beheer.

Wilt u meer weten over onze WFM oplossing, de R&R-Web 3 product suite, en hoe dit uw supermarkt kan ondersteunen uw loonkosten te beheersen en winkelprestatie te verhogen, neem dan contact met ons op: 0318 582828.

De Vries WFM is onderdeel van Info Support International Group, een internationale organisatie met meer dan 400 medewerkers en gespecialiseerd in softwareontwikkeling. Het hoofdkantoor is gevestigd in Veenendaal.

Bronnen: Presentatie op de Marshoek klantendag 2012 en www.marshoek.nl
DistriFood 21 januari 2012