



Sarphati[®]

RETAIL

MANAGEMENT EN LEIDINGGEVEN

Manager retail (4) en Ondernemer retail (4)

Theorie | editie 2021 | ESS-examen: Management generiek

COLOFON

Boom beroepsonderwijs
info@boomberoepsonderwijs.nl
www.boomberoepsonderwijs.nl

Auteur(s): Mirjam Aarsen, Joyce Dost, Astrid Habraken-van Esdonk, Bregje Krijnen, Henny Krom, Jip Kruis, Tessel Mulder, Angela van Oeffelen, Ilona Scharree, Jan Vaneaux, Gerda Verhey en auteursteam Rubus Opleidingspartners B.V.

Eindredactie: Fundamenteaal, Jorinde Post

Titel: Management en leidinggeven

ISBN: 978 94 6397 126 3

1e druk/ 1e oplage

© Boom beroepsonderwijs 2021

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bijvoorbeeld een (digitale) leeromgeving of een reader in het onderwijs (op grond van artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting Uitgeversorganisatie voor Onderwijslicenties (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-uvo.nl).

De uitgever heeft ernaar gestreefd de auteursrechten te regelen volgens de wettelijke bepalingen. Degenen die desondanks menen zekere rechten te kunnen doen gelden, kunnen zich alsnog tot de uitgever wenden.

Door het gebruik van deze uitgave verklaart u kennis te hebben genomen van en akkoord te gaan met de specifieke productvoorwaarden en algemene voorwaarden van Boom beroepsonderwijs, te vinden op www.boomberoepsonderwijs.nl.

INHOUD

Inleiding	5
Kerntaken en werkprocessen	6
Hoofdstuk 1 Organisatie	7
1.1 Managementproces	8
1.2 Managementlagen	9
1.3 Managementtechnieken	22
1.4 Organisatiestructuren	25
1.5 Organogram	33
1.6 Organisatiecultuur	37
1.7 Samenvatting	38
1.8 Begrippen	42
Hoofdstuk 2 Leidinggeven	47
2.1 Wat doet een leidinggevende?	48
2.2 Beslissingen nemen	48
2.3 Controleren en organiseren	53
2.4 Coördineren	55
2.5 Delegeren	55
2.6 Taakopdracht geven	57
2.7 Groepsgericht en individueel gericht leidinggeven	59
2.8 Situationeel leidinggeven	63
2.9 Typen leidinggevenden	70
2.10 Samenvatting	73
2.11 Begrippen	76
Hoofdstuk 3 Communiceren en samenwerken	79
3.1 Wat is communiceren?	80
3.2 Gesprekstechnieken	83
3.3 Conflictmanagement	85
3.4 Formeel en informeel overleg	93
3.5 Fasen werkoverleg	96
3.6 Medezeggenschap	101
3.7 Samenvatting	106
3.8 Begrippen	110
Hoofdstuk 4 Motiveren	113
4.1 Wat is motiveren?	114
4.2 Extrinsieke en intrinsieke motivatie	116
4.3 Motivatietheorieën	120
4.4 Beïnvloedingsstrategieën	129
4.5 Samenvatting	132
4.6 Begrippen	135

Hoofdstuk 5	In- en uitstroom van personeel	137
5.1	Humanresourcesmanagement (HRM)	138
5.2	Personeelsbeleid	140
5.3	Personeelsplan	143
5.4	Kengetallen personeelskosten	145
5.5	Personeelsbehoefte	149
5.6	Werkplanning	151
5.7	Werving en selectie	153
5.8	Arbeidsvoorwaarden	166
5.9	Personeelsverloop	171
5.10	Samenvatting	175
5.11	Begrippen	178
Hoofdstuk 6	Doorstroom van personeel	181
6.1	Binden	182
6.2	Begeleiden en coachen	182
6.3	Formele gesprekken	189
6.4	Functioneringsgesprek	191
6.5	Beoordelingsgesprek	194
6.6	Loopbaangesprek	202
6.7	Slechtnieuwsgesprek	203
6.8	Opleiden	204
6.9	Ziekte en verzuim	207
6.10	Samenvatting	212
6.11	Begrippen	217
	 Beeldverantwoording	 220
	 Index	 221

INLEIDING

Als retailer ben je een manager van een winkel. Je werkt samen met andere mensen die je zelf in dienst hebt genomen, het personeel. Jij vormt met het personeel het visitekaartje van het bedrijf.

Het personeelsbeleid is erg belangrijk, want personeel dat geïnteresseerd, klantvriendelijk en representatief is, zorgt ervoor dat klanten graag terugkomen. Het personeel moet je als leidinggevende aansturen. Dit doe je door goed te communiceren, maar ook door je medewerkers te motiveren en te begeleiden. Bovendien is het belangrijk dat je als manager weet welke taken je hebt, hoe je taken kunt delegeren en conflicten op de werkvloer kunt oplossen.

KERTAKEN EN WERKPROCESSEN

In *Management en leidinggeven* komen de volgende kerntaken aan de orde:

Manager retail (MR):

- **B1-K3** Geeft leiding aan het organisatieonderdeel.
- **B1-K4** Voert beleid van de organisatie uit.

Ondernemer retail (OR):

- **B1-K2** Richt de retailonderneming in.
- **B1-K4** Geeft operationeel leiding aan de retailonderneming.

Werkprocessen bij kerntaken B1-K3 en B1 K4 (Manager retail)

- **B1-K3-W1** Maakt werkplanningen.
- **B1-K3-W2** Begeleidt medewerkers bij werkzaamheden.
- **B1-K3-W3** Organiseert en voert werkoverleg.
- **B1-K3-W4** Voert personeelsbeleid uit.
- **B1-K4-W7** Inventariseert personeels- en opleidingsbehoefte.
- **B1-K4-W8** Assisteert bij de werving en selectie van medewerkers.

Werkprocessen bij kerntaken B1-K2 en B1 K4 (Ondernemer retail)

- **B1-K2-W4** Zorgt voor de werving en selectie van personeel.
- **B1-K4-W2** Organiseert de uitvoering van de werkzaamheden.

Daarnaast komt een aantal werkprocesoverstijgende onderwerpen aan de orde die niet te koppelen zijn aan een specifiek werkproces.



HOOFDSTUK 1

ORGANISATIE

Een organisatie moet staan als een huis. Als het managementproces niet stevig in elkaar zit, dan kan de organisatie omvallen. De strategie en doelen van een organisatie spelen hierbij een belangrijke rol. Of je nu een kleine speciaalzaak hebt of een groot supermarktfiliaal, in elke winkel zijn er managementprocessen. Alle medewerkers moeten rekening houden met de richtlijnen die het bedrijf heeft.

Binnen organisaties bestaan verschillende functies. Bij deze functies horen diverse taken die verschillende medewerkers uitvoeren. Niet alle medewerkers hebben dezelfde verantwoordelijkheden. Zo heeft een manager meer verantwoordelijkheden dan een verkoper. Wie welke verantwoordelijkheid heeft en wie waar staat in de organisatie, kun je zien in de organisatiestructuur. Deze wordt vaak schematisch weergegeven in een organogram.

Kerntaak en werkproces

De onderwerpen in dit hoofdstuk zijn werkprocesoverstijgend.



Opdracht 1 Openingsopdracht bij dit hoofdstuk

Bekijk het filmpje.

- a. Werk in een groepje van drie.

Zoek op de websites van drie verschillende retailbedrijven naar het organogram. Vergelijk de organogrammen met elkaar. Wat zijn de overeenkomsten en wat zijn de verschillen?

- b. Zijn er nog bijzonderheden die jullie opvallen?

- c. Zoek op wat de definitie van een organisatie is.

- d. Welke elementen uit de beschrijving van een organisatie zie je terug in de praktijk?

1.1 Managementproces

Met welke managementprocessen je precies te maken hebt, hangt nauw samen met de context, ofwel het soort bedrijf waar je werkt. Als je in een eenmanszaak werkt, heb je te maken met een heel andere organisatie en met heel andere processen dan in een grootwinkelbedrijf. In ieder geval werk je altijd in een organisatie. En elke organisatie heeft een beleid.

Organisatie

Een **organisatie** is een doelgerichte samenbundeling van kennis en vaardigheden. Zij verricht activiteiten die voorzien in de behoefte aan producten en/of diensten in haar omgeving.

Beleid

Beleid is het in onderlinge samenhang vaststellen van doelen. Hierbij stel je ook vast met welke middelen en in welk tijdpad de doelen moeten worden gerealiseerd. Voordat je start met een onderneming, is het belangrijk dat je duidelijk voor ogen hebt wat je wilt bereiken. Heb je geen duidelijke visie op het ondernemerschap, dan kun je je waarschijnlijk niet onderscheiden van de concurrenten.

Voor de start van de onderneming heb je alle kenmerken van de onderneming al uitgewerkt en heb je bedacht hoe je wilt inspelen op trends en ontwikkelingen.

Stel jezelf hierbij de volgende vragen: hoe ontwikkelt de markt zich? Welke eisen stellen de klanten die ik wil gaan bereiken?

H&M is een organisatie die dames-, heren- en kinderkleding, cosmetica en interieurartikelen verkoopt. De winkelketen is als kleine winkel begonnen in Zweden. Vanaf de jaren negentig is een van de pijlers van het beleid gericht op internationale uitbreiding. Dit beleid heeft ervoor gezorgd dat vestigingen van H&M inmiddels over de hele wereld te vinden zijn.

H&M heeft vestigingen in Europa, de Verenigde Staten, Canada en Azië. Verder hecht de organisatie een groot belang aan sociaal en maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo). De organisatie schenkt in haar beleid bijvoorbeeld aandacht aan het verbeteren van het milieu en de leefomgeving. De winkels verkopen geen bont en cosmetica is dierproefvrij.



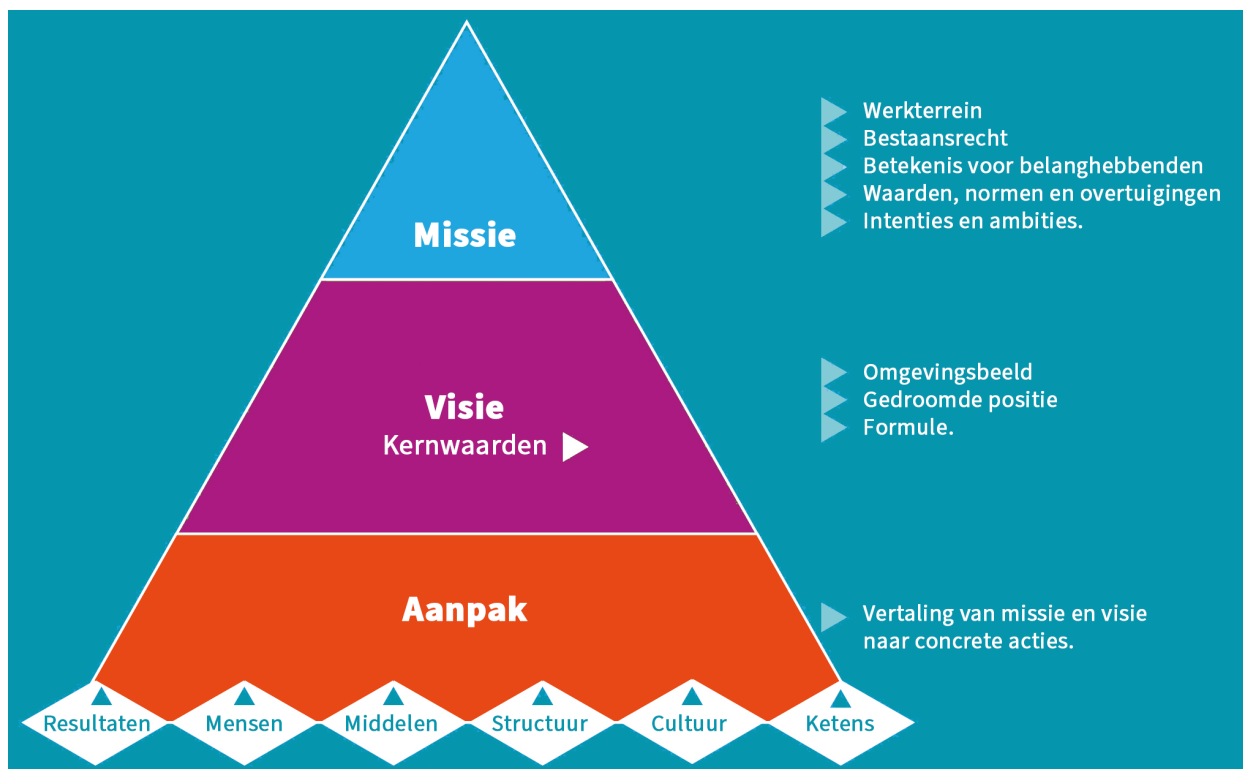
1.2 Managementlagen

Als retailer stel je doelen vast voor je bedrijf en streef je ernaar om die doelen ook daadwerkelijk te realiseren. De doelen bepaal je aan de hand van de strategie en het beleid van het bedrijf.

Er zijn drie managementlagen met elk hun eigen taken:

- Strategisch management
- Tactisch management
- Operationeel management

Managementniveau	Taken	Tijdpad
Strategisch	• Strategie bepalen • Beleid vaststellen	• Lange termijn • Vijf tot tien jaar
Tactisch	• Strategie vertalen naar de werkvloer • Beleid vertalen naar de werkvloer • Doelstellingen formuleren	• Middellange termijn • Eén tot vijf jaar
Operationeel	• Uitvoeren van beleid • Uitvoeren taken om doelen te halen	• Korte termijn • Nu tot één jaar



Strategisch management

Het **strategisch management** (directie of ondernemer) stelt de strategie en het beleid voor de hele organisatie vast. Het gaat dan om de planning van de bedrijfsdoelen op de lange termijn (tussen vijf tot tien jaar). Strategie is de manier waarop een organisatie mensen en middelen inzet om doelen te bereiken. Deze doelen bepaal je door naar ontwikkelingen buiten de organisatie te kijken en vooruit te kijken. Uitgangspunt hierbij is de weg die de organisatie de komende jaren wil inslaan oftewel de bedrijfsvisie op de lange termijn. De termijnen voor het

formuleren van het strategisch beleid worden tegenwoordig steeds korter. Dit heeft te maken met het snelle tempo waarin trends zoals technologisering en social media de retail beïnvloeden. Als je niet tijdig op belangrijke ontwikkeling inspeelt, kan dit het einde van je organisatie betekenen.

Beslissingen die je op dit niveau neemt, kunnen gaan over:

- het openen van een nieuwe vestiging
- het afstoten van bedrijfsonderdelen
- bedrijfssanering
- fusies en overnames
- omzetgroei
- nieuwe koers
- andere producten en afzetmarkten

Tactisch management

Het **tactisch management** vertaalt de strategie en het beleid van het bedrijf naar doelstellingen die je op de werkvloer kunt behalen. Het gaat dan om de planning van de bedrijfsdoelen op de middellange termijn (tussen één tot vijf jaar). Het tactisch management monitort ook of de doelstellingen worden behaald en stuurt indien nodig bij.

Beslissingen die je op dit niveau neemt, kunnen gaan over:

- vestigings- of afdelingsbudgetten
- omzetdoelen
- kostenbesparing
- personeelsbeleid
- promotiebeleid

Operationeel management

Bij **operationeel management** voer je het beleid en de doelstellingen uit die door het tactisch management zijn vastgesteld. De dagelijkse planning, uitvoering, analyse en evaluatie zijn belangrijke taken van de leidinggevendenden op operationeel niveau.

Beslissingen die je op dit niveau neemt, kunnen gaan over:

- werkplanning
- inzet personeel
- klantbenadering
- huisregels

Soms ben je als retailer verantwoordelijk voor zowel het strategische, het tactische als het operationele management. Je hebt dan zowel een aansturende als een uitvoerende rol. Dit komt vooral voor bij zelfstandig ondernemers of kleine organisaties.

Doelen per managementlaag

Strategische doelen zijn belangrijke doelen van de onderneming. Ze worden afgeleid van de missie en visie van het bedrijf. In de **missie** staat beschreven wat de belangrijkste doelstelling van de organisatie is. De missie maakt duidelijk welke functie de organisatie heeft, waarom de organisatie bestaat en welke waarden de organisatie belangrijk vindt.

De missie bestaat uit vijf onderdelen:

- Werkterrein: wie zijn we en wat doen we?
- Bestaansrecht: waarom en voor wie bestaan we?
- Betekenis voor belanghebbenden (stakeholders): wat willen we betekenen voor bijvoorbeeld klanten, aandeelhouders en vakbonden?
- Waarden, normen en overtuigingen: waar staan we voor?
- Intentie en ambities: wat willen we bereiken?

De **visie** beschrijft de gewenste situatie op de lange termijn. Het gaat hierbij om het toekomstbeeld van iedereen die bij de organisatie betrokken is.

Een visie bestaat uit drie onderdelen:

- Omgevingsbeeld: hoe ziet onze omgeving er in de toekomst uit?
- Gedroomde positie: wat willen we bereiken in de toekomst?
- Formule: hoe kunnen we de gedroomde positie bereiken?

De missie en de visie worden vastgesteld door het strategisch management (directie of hoofdkantoor).

Philips heeft de onderstaande missie en visie geformuleerd. Let op: de missie en visie zijn waarschijnlijk uitgebreider, maar onderstaande is wat er op een bepaald moment naar buiten toe is gepubliceerd.

Missie

Het leven van mensen verbeteren met zinvolle innovaties.

Visie

Philips streeft ernaar middels innovaties de wereld om ons heen gezonder en duurzamer te maken. Ons doel is om in 2025 de levens van drie miljard mensen te hebben verbeterd. Wij bieden de beste werkomgeving voor mensen die onze passie delen en samen bieden we onze klanten en aandeelhouders ongekende meerwaarde.

Bron: missieenvisie.nl

De visie vormt de basis van de strategische doelen. Tactische (organisatorische) doelen zijn afgeleid van de strategische doelen. Tactische doelen beschrijven de processen waarmee de organisatie de strategische doelen moet realiseren.

Tactische doelen noem je ook wel subdoelen. Het tactisch management (bijvoorbeeld regiomanagers) realiseert deze doelen.

Operationele doelen moeten door het operationeel management worden gerealiseerd (bijvoorbeeld afdelingsmanagers). Operationele doelen geven aan welke activiteiten nodig zijn om de tactische en strategische doelen van de onderneming te realiseren. Wanneer je de missie en de visie van je bedrijf kent, begrijp je ook de operationele doelen beter. Dit zijn de activiteiten die nodig zijn om de strategische en tactische doelen te realiseren.

De organisatie heeft een strategisch doel opgesteld: het uitbreiden van het aantal vestigingen wereldwijd met 10% per jaar. In de visie van het bedrijf is maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo) hierbij een belangrijke pijler.

Deze visie draagt bij aan een goede naam voor het bedrijf. Het tactische doel van de organisatie is: milieuvriendelijk produceren. In het kader van mvo wil de organisatie nu alleen grondstoffen inkopen van fabrieken of producenten waar duurzaam wordt gewerkt.

Trends

Bij het stellen van doelen speel je in op trends en ontwikkelingen in de nabije toekomst. Trends veranderen in de loop der tijd en er komen nieuwe trends bij.

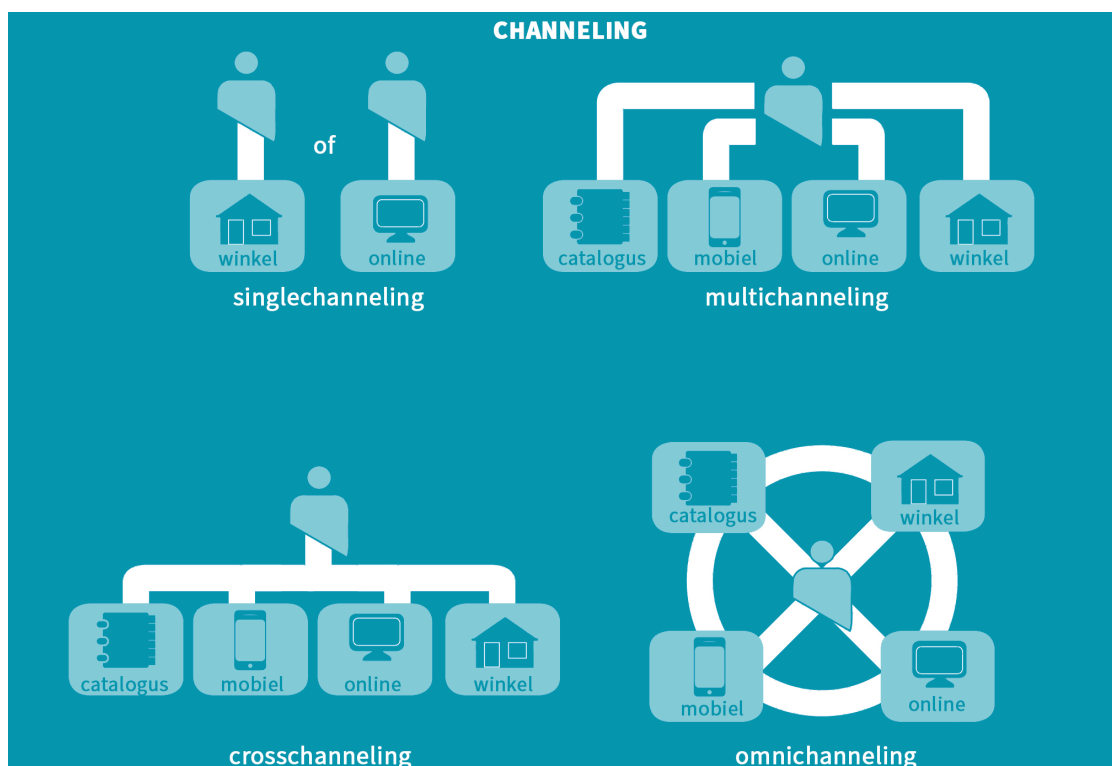
Door de trends goed bij te houden en erop in te spelen, blijf je aantrekkelijk voor je klanten en kan je bedrijf succesvol blijven. Er zijn steeds nieuwe trends.

Voorbeelden van actuele trends waarmee je bij het ondernemen rekening moet houden zijn:

- Verschillende verkoopkanalen
- Mobiel internet
- De digitale oriëntatie
- Vergrijzing
- Hospitality
- De nieuwe beleving
- Technologisering

Verschillende verkoopkanalen

Je kunt verschillende strategieën toepassen om je producten te verkopen. Hierbij maak je de keuze om gebruik te maken van offline of online verkoopkanalen of een combinatie hiervan.



Het gebruik van één verkoopkanaal noem je een **monochannelstrategie** (ook wel singlechannelstrategie). Je hebt dan alleen een fysieke winkel (offline verkoopkanaal) of alleen een webwinkel (online verkoopkanaal).

De meeste retailbedrijven combineren tegenwoordig hun traditionele verkoop in fysieke winkels met verkoop via internet.

Hiervoor bestaan verschillende strategieën: de multichannel-, crosschannel- en omnichannelstrategie:

- Bij een **multichannelstrategie** heb je als retailer een offline en een online verkoopkanaal. Deze twee kanalen zijn niet op elkaar afgestemd. Zij werken apart van elkaar, ieder met hun eigen prijzen, voorraad en klantenservice.
- Bij een **crosschannelstrategie** heb je je online en offline verkoopkanaal op elkaar afgestemd. Klanten kunnen artikelen bijvoorbeeld online bestellen en in de winkel afhalen.
- Bij een **omnichannelstrategie** combineer je ook meerdere verkoopkanalen. Je gaat hierbij een stap verder dan bij crosschanneling, doordat je al je verkoopkanalen met elkaar integreert en klanten actief stimuleert om alle kanalen door elkaar te gebruiken. Denk bijvoorbeeld aan een fysieke winkel die met een eigen app zijn klanten efficiënt door de winkel leidt.

Veel retailbedrijven passen de crosschannelstrategie al toe. Er komen ook steeds meer retailbedrijven die een omnichannelstrategie in de praktijk brengen.

Er zijn veel mogelijkheden om de omnichannelstrategie vorm te geven.

Albert Heijn

De bonuskaart heeft al lang geleden zijn intrede gemaakt in Nederland en veel personen zijn hiermee inmiddels bekend. De nieuwe bonuskaart van Albert Heijn zorgt ervoor dat je nog meer gepersonaliseerde aanbiedingen krijgt met je bonuskaart. De houder ontvangt aan de hand van zijn aankoopgedrag een e-mail met aanbiedingen op maat. Deze bonuskaart is ook te gebruiken bij het zelfscannen van de boodschappen in de winkel. Via de Appie-app kan er ook via de wifi van Albert Heijn met de smartphone worden gescand.

Ikea

Naast de papieren catalogus is er ook een digitale versie verkrijgbaar van Ikea op de website. Ikea gaat nog een stapje verder en maakt gebruik van 'augmented reality'. Dit is een techniek waarbij de offline wereld wordt gecombineerd met de online wereld. Met een smartphone of tablet kunnen gebruikers de producten plaatsen in de woonkamer, om te zien of het past. Daarnaast bestaat de mogelijkheid om dit te delen op sociale media of toe te voegen aan je favorieten.

MediaMarkt

De elektronicagigant MediaMarkt beschikt over terminals in de winkel die verbonden zijn via een wifiverbinding. Zowel medewerkers als klanten kunnen bij deze terminals verschillende soorten informatie opvragen, zoals beschikbaarheid van de producten en prijzen. Daarnaast kunnen klanten via deze verbinding muziek en video's streamen op hun telefoon.

Bijenkorf

Misschien heb je er al vaker van gehoord, maar ben je het in de praktijk nog maar weinig tegengekomen: virtuele paskamerspiegels. De Bijenkorf heeft in 2014 een test gedaan met virtuele paskamerspiegels. Bezoekers konden bekijken hoe kledingstukken staan zonder dat ze zich hoeven om te kleden.

De paskamer, die gebaseerd is op Kinect-technologie, staat nu nog in de kinderschoenen. Het is nog niet bekend hoe De Bijenkorf hiermee in de toekomst verdergaat. Momenteel vervangt dit nog niet de traditionele paskamer, maar het is wel een voorbode voor de toekomst.

Bron: markating.nl

Mobiel internet

Mobiel internetgebruik is inmiddels groter dan het gebruik van internet op de laptop of de pc. Dit biedt allerlei mogelijkheden voor winkels. Denk bijvoorbeeld aan het verzenden van productinformatie naar de smartphones van klanten. Daarnaast hebben veel winkels apps. Als klant kun je in de winkel in deze app andere artikelen zien en bestellen. Ook contactloos betalen is tegenwoordig gemakkelijk. Door je smartphone bij de pinautomaat te houden, kun je een bedrag tot € 25 betalen.



Contactloos betalen

De digitale oriëntatie

Klanten oriënteren zich anders op een aankoop dan een aantal jaren geleden.

Door internet is de klant zeer goed geïnformeerd voordat hij een winkel binnenstapt. Vooral de jongere generatie gebruikt diverse online informatiebronnen naast elkaar, zoals Twitter, Marktplaats en vergelijkingssites.

Winkelervaring kun je met behulp van sociale media gemakkelijk delen met een onbegrensd aantal mensen. Met één simpele muisklik of een tikje op een touchscreen kunnen zowel negatieve als positieve ervaringen met een grote groep mensen worden gedeeld. Denk bijvoorbeeld aan de beoordelingen (reviews) van producten en winkels.