



# Sarphati<sup>®</sup>

RETAIL

## MANAGEMENT EN ORGANISATIE DEEL A

---

voor retailspecialist en retailmanager

**deel A** | leerwerkboek | vakkennis | 1e druk

ESS-examen: Retailspecialist N3 - Management en organisatie onderzoeksopdracht (4) | Retailmanager N4 - Management en organisatie (1)

SPL-examen: Retailspecialist N3 - Praktijkexamen B1-K2 | Retailmanager (N4) - Retailmanagement (KE2) en Praktijkexamen B1-K3

## COLOFON

---

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

Auteur en eindredactie: Jip Kruis en Jorinde Post

Titel: Management en organisatie deel A

ISBN: 978 94 6397 167 6

1e druk/ 1e oplage

© Boom beroepsonderwijs 2022

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](http://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](http://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](http://www.boomberoepsonderwijs.nl).

# INHOUD

---

|                                                    |            |
|----------------------------------------------------|------------|
| <b>Inleiding .....</b>                             | <b>5</b>   |
| <b>Kerntaak en werkprocessen .....</b>             | <b>6</b>   |
| <b>Hoofdstuk 1 Werken in de retail .....</b>       | <b>7</b>   |
| 1.1 Functies in de retail .....                    | 8          |
| 1.2 Arbeidsovereenkomst .....                      | 16         |
| 1.3 Arbeidsvoorwaarden en cao .....                | 22         |
| 1.4 Communiceren en social media .....             | 32         |
| 1.5 Samenvatting .....                             | 42         |
| 1.6 Begrippen .....                                | 45         |
| <b>Hoofdstuk 2 Inzet van medewerkers .....</b>     | <b>49</b>  |
| 2.1 Arbeidsomstandigheden en RI&E .....            | 50         |
| 2.2 Arbozorgsysteem .....                          | 57         |
| 2.3 Arbeidstijdenwet .....                         | 68         |
| 2.4 Werkplanning .....                             | 74         |
| 2.5 Samenvatting .....                             | 83         |
| 2.6 Begrippen .....                                | 87         |
| <b>Hoofdstuk 3 Werkoverleg .....</b>               | <b>89</b>  |
| 3.1 Formeel en informeel werkoverleg .....         | 90         |
| 3.2 Structuur van een formeel werkoverleg .....    | 94         |
| 3.3 Verbetervoorstellen doen .....                 | 102        |
| 3.4 Digitaal werkoverleg .....                     | 105        |
| 3.5 Samenvatting .....                             | 107        |
| 3.6 Begrippen .....                                | 110        |
| <b>Hoofdstuk 4 Gesprekken voeren .....</b>         | <b>111</b> |
| 4.1 Feedback .....                                 | 112        |
| 4.2 Gesprekstechnieken .....                       | 117        |
| 4.3 Begeleiden en coachen .....                    | 124        |
| 4.4 Voortgangsgesprekken .....                     | 127        |
| 4.5 Omgaan met conflicten .....                    | 138        |
| 4.6 Samenwerken .....                              | 145        |
| 4.7 Samenvatting .....                             | 149        |
| 4.8 Begrippen .....                                | 153        |
| <b>Hoofdstuk 5 Aansturen van medewerkers .....</b> | <b>157</b> |
| 5.1 Wat doet een leidinggevende .....              | 158        |
| 5.2 Begeleiden van een collega .....               | 164        |
| 5.3 Beslissingen nemen .....                       | 169        |
| 5.4 PDCA .....                                     | 175        |
| 5.5 Projecten .....                                | 179        |
| 5.6 Samenvatting .....                             | 184        |
| 5.7 Begrippen .....                                | 187        |

|                    |                                 |            |
|--------------------|---------------------------------|------------|
| <b>Hoofdstuk 6</b> | <b>Sturen op indicatoren</b>    | <b>189</b> |
| 6.1                | Missie, visie en doelstellingen | 190        |
| 6.2                | Kritieke prestatie-indicatoren  | 200        |
| 6.3                | Het financiële perspectief      | 205        |
| 6.4                | Klantenperspectief              | 212        |
| 6.5                | Bedrijfsprocessenperspectief    | 218        |
| 6.6                | Innovatieperspectief            | 224        |
| 6.7                | Samenvatting                    | 230        |
| 6.8                | Begrippen                       | 233        |
|                    | <b>Beeldverantwoording</b>      | <b>235</b> |
|                    | <b>Index</b>                    | <b>236</b> |



## INLEIDING

---

Management betekent dat je de mensen en middelen zo inzet dat je een goed resultaat bereikt. Als retailmanager geef je leiding aan een team, een afdeling of een filiaal van een retailorganisatie.

Samen met de andere medewerkers zorg je ervoor dat de klant goed bediend wordt en blij is met zijn aankoop. Jij geeft daar leiding aan en neemt het initiatief om de juiste dingen op het juiste moment te doen: efficiënt en uiteindelijk winstgevend.

Er komt heel wat bij kijken om te zorgen dat het personeel goed en plezierig werkt en dat je de beoogde doelen bereikt. Daarvoor heb je kennis nodig van organiseren, leidinggeven en personeelsmanagement.

In *Management en organisatie deel A en B* leer je hoe je leiding geeft in een retailorganisatie. Voor de retailspecialist staat alle theorie in dit deel A. Voor de retailmanager is meer kennis en inzicht nodig. Daarom is er voor de retailmanager in opleiding ook nog een deel B.

- Hoofdstuk 1 gaat over werken in de retail en de verschillende taken en verantwoordelijkheden in een winkel.
- In hoofdstuk 2 gaat het over de inzet van medewerkers, de zorg voor goede arbeidsomstandigheden en het maken van een werkplanning.
- Hoofdstuk 3 behandelt het werkoverleg. Ook lees je hoe je efficiënt vergadert en verbetervoorstellen doet.
- In hoofdstuk 4 is beschreven welke soorten gesprekken er in een organisatie zijn en hoe je een goede gesprekstechniek ontwikkelt. Ook leer je hoe je omgaat met conflicten.
- In hoofdstuk 5 leer je meer over leidinggevende taken en de PDCA-cirkel. Daarnaast wordt duidelijk waarom je sommige werkzaamheden in een project uitvoert.
- Ten slotte gaat het in hoofdstuk 6 over de missie van een organisatie en de kritieke prestatie-indicatoren. Dat zijn getallen die je helpen met het sturen en leidinggeven in jouw organisatie.

Communicatie is een centraal onderwerp. Dit komt daarom op veel plekken in de hoofdstukken terug.

## KERNTAAK EN WERKPROCESSEN

---

In *Management en organisatie deel A* komen de volgende kerntaken en werkprocessen aan de orde:

### Niveau 3

**B1-K2** Voert retailondersteunende en professionaliserende taken uit

#### Werkprocessen bij kerntaak B1-K2

- **B1-K2-W1** Werkt aan professionaliteit in de retailorganisatie (*hfd. 5 en 6*)
- **B1-K2-W4** Begeleidt, ondersteunt en instrueert collega's (*hfd. 1 t/m 5*)

### Niveau 4

**B1-K2** Begeleidt retailondersteunende processen

#### Werkprocessen bij kerntaak B1-K2

- **B1-K2-W4** Initieert en/of begeleidt verbeterprocessen binnen de eigen afdeling of vestiging (*hfd. 1 t/m 3, 6*)

**B1-K3** Voert taken omtrent personeelsmanagement uit

#### Werkprocessen bij kerntaak B1-K3

- **B1-K3-W1** Maakt werkplanningen (*hfd. 2*)
- **B1-K3-W2** Voert activiteiten uit ten behoeve van in- en uitstroom van medewerkers (*hfd. 1 t/m 5*)
- **B1-K3-W3** Voert activiteiten uit ten behoeve van het beoordelen en ontwikkelen van medewerkers (*hfd. 4 en 6*)

Daarnaast wordt een aantal werkprocesoverstijgende onderwerpen behandeld.



## HOOFDSTUK 1

### WERKEN IN DE RETAIL

---

In een retailorganisatie heeft elke medewerker taken en verantwoordelijkheden die horen bij zijn plek in de organisatie. Die functie bepaalt wat je doet, welke kennis en vaardigheden je nodig hebt en met wie je samenwerkt.

De afspraken tussen werkgever en werknemer liggen vast in een arbeidsovereenkomst. Dat kan een oproepcontract zijn voor een paar uur vakkenvullen in de avonduren, maar ook een vaste arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd als retailmanager van een grootwinkelbedrijf.

Als leidinggevende heb je als taak om in de gaten te houden of de medewerkers van je team goed functioneren in de organisatie. Je houdt je daarbij aan de afgesproken regels en afspraken.

Samenwerken gaat niet zonder goede communicatie. Dan is het belangrijk dat je de juiste communicatiemiddelen inzet om de boodschap zo duidelijk mogelijk bij de ontvanger te krijgen.



## Opdracht 1 Openingsopdracht bij dit hoofdstuk

Bekijk het filmpje.

Een retailspecialist geeft leiding aan de processen op de afdeling. Meestal betekent dat ook het aansturen van medewerkers. De retailspecialist wordt begeleid en aangestuurd door een manager.

Bespreek de vragen in een groepje

- a. Ben je goed in het plannen van je eigen werkzaamheden of vind je het fijn wanneer iemand aanwijzingen geeft?
- b. Denk je mee met en over het werk van anderen of houd je je alleen met je eigen taken bezig?
- c. Welke voor- en nadelen zijn er aan een afgebakende eigen taak per medewerker?

### 1.1 Functies in de retail

Een retailmedewerker verleent hospitality en adviseert en verkoopt aan consumenten. De omgang met klanten en het verkopen van producten en diensten is de kern van de retail. Daarvoor heb je als retailer kennis nodig van het assortiment en ontwikkel je vaardigheden in het omgaan met klanten.

Daarnaast heeft de retail een distributiefunctie en overbruggt de retail verschillen in tijd, plaats, kennis en hoeveelheid. Medewerkers in de retail hebben als taak om een bijdrage te leveren aan deze retailactiviteiten.

Leidinggevend in de retail sturen hun medewerkers zo aan, dat ze de werkzaamheden optimaal kunnen uitvoeren binnen de organisatie.

#### Wie doet wat in de retail?

Er zijn verschillende functies in de retail op verschillende niveaus, zoals:

- assistent-retailmedewerker (entreeopleiding)
- retailmedewerker (niveau 2)
- retailspecialist (niveau 3)
- retailmanager (niveau 4)
- ondernemer (niveau 4).

#### Assistent-retailmedewerker (entreeopleiding)

**Assistent-retailmedewerker** is een functie in de retail die je kunt uitvoeren na een mbo entreeopleiding. Een assistent-retailmedewerker doet uitvoerend werk.

Assistent-retailmedewerkers worden ook ingezet voor de verwerking van online-orders. Met zijn werkzaamheden levert de assistent-retailmedewerker een bijdrage aan de gastvrije ontvangst van klanten, een opgeruimde winkel en de verkoop.

#### Retailmedewerker (niveau 2)

**Retailmedewerker** is een functie in de retail die je kunt uitvoeren na een mbo niveau 2-opleiding. De belangrijkste taak van retailmedewerkers is verkopen. De retailmedewerker heeft een uitvoerende rol, heeft veel contact met klanten en voert verkoopgesprekken. De retailmedewerker rekent af met de klant en ondersteunt bij de zelfscankassa.



Daarnaast besteedt hij aandacht aan de presentatie van producten en het netjes en schoon houden van de winkel. Zo zorgt de retailmedewerker ervoor dat de winkel er aantrekkelijk uitziet en een goede indruk bij de klant achterlaat.

### Retailspecialist (niveau 3)

**Retailspecialist** is een functie in de retail die je kunt uitoefenen na een mbo niveau 3-opleiding. Een retailspecialist heeft specialistische assortimentskennis. Hij weet veel van de gebruiksmogelijkheden en gebruiksvoorschriften van producten. De retailspecialist volgt hiervoor trends en ontwikkelingen in de branche en op het vakgebied. Hij past deze kennis vooral toe bij persoonsgebonden verkoop.

De retailspecialist geeft leiding aan een aantal retailmedewerkers en zorgt ervoor dat het takenpakket van het team op tijd en goed wordt uitgevoerd.



*Retailspecialist aan het werk.*

### Retailmanager (niveau 4)

**Retailmanager** is een functie in de retail die je kunt uitoefenen na een mbo niveau 4-opleiding. Een retailmanager begeleidt en coördineert alle werkzaamheden binnen de afdeling, het filiaal of een zelfstandige winkel. Hij is verantwoordelijk voor het resultaat daarvan.

De retailmanager is ook betrokken bij de ontvangst en opslag, de verkoop, bestellingen en de planning. Soms voert de retailmanager een deel van deze werkzaamheden zelf uit, maar meestal coördineert hij deze werkzaamheden.

Een retailmanager die eindverantwoordelijk is voor een filiaal, noem je een **filiaalmanager**.

Een filiaalmanager onderhoudt veel contacten met het hoofdkantoor. Op het hoofdkantoor zitten medewerkers die werkzaamheden uitvoeren die voor alle filialen van belang zijn.

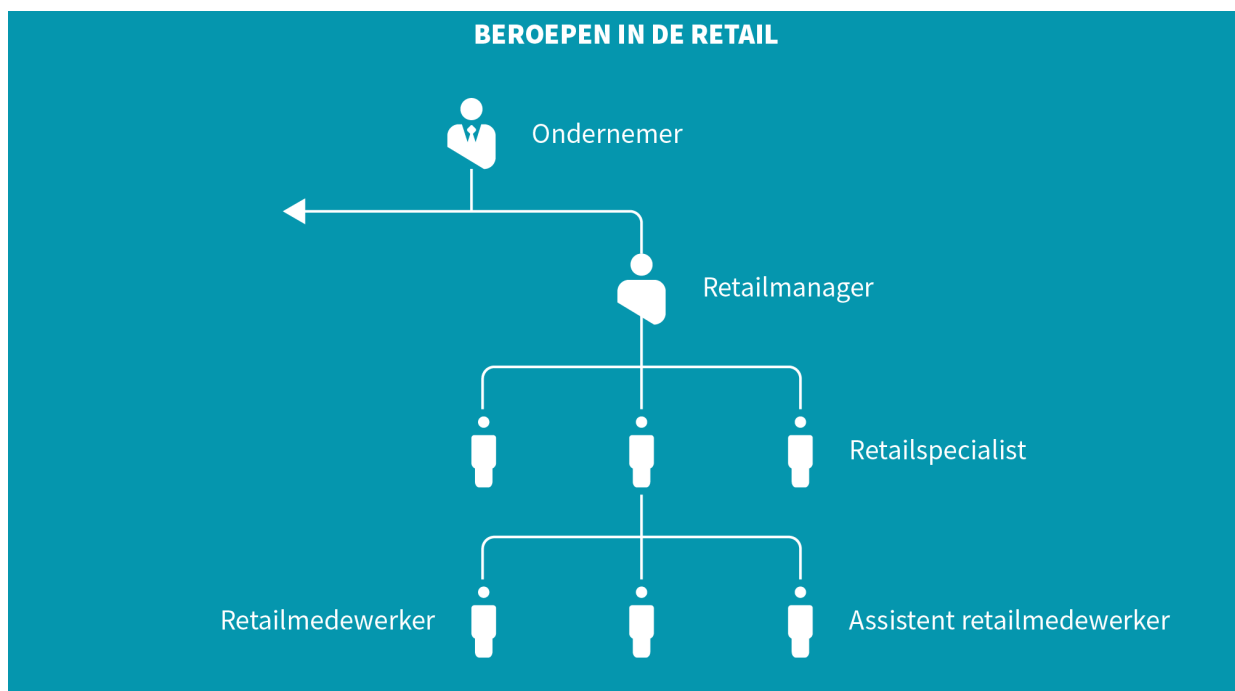
### Ondernemer (niveau 4)

**Ondernemer** of ondernemer handel is een functie die je kunt uitoefenen na een mbo niveau 4-opleiding. Een ondernemer is eigenaar van een (kleine) zelfstandige onderneming en is daarvoor eindverantwoordelijk. Als ondernemer stuurt hij het personeel zelf aan of heeft hij daarvoor een manager in dienst.

Bij een aantal winkelformules is de filiaalmanager ook eigenaar. Maar sommige van deze ondernemers moeten zich helemaal aanpassen aan de inkoop en marketing van de formule. Ze zijn dan meer een zelfstandige filiaalmanager dan ondernemer.

### Hiërarchie

De verschillende functies leiden tot een taakverdeling en bepalen wie leiding geeft aan welke medewerkers. De ondernemer of retailmanager is uiteindelijk verantwoordelijk voor de gang van zaken in de winkel. En daarmee is hij ook eindverantwoordelijk voor de medewerkers die er werken. Je kunt de functies in een schema zetten om duidelijk te maken wie de leiding heeft.



Zo'n orde in functies noem je een **hiërarchie**. Een hiërarchie geeft een rangorde weer. Medewerkers hoger in de hiërarchie hebben meer zeggenschap en verantwoordelijkheid in de organisatie. De hoogste leidinggevende neemt de belangrijkste beslissingen.

Dat betekent ook dat medewerkers lager in de hiërarchie meestal uitvoerende taken hebben en medewerkers hoger in de hiërarchie meer leidinggevende taken.

### Taken en verantwoordelijkheden

Medewerkers werken in een bepaalde functie. Bij die functie horen taken en verantwoordelijkheden. Meestal zijn de belangrijkste taken en verantwoordelijkheden door de werkgever beschreven, zodat voor iedereen duidelijk is wie wat doet.



*Een retailspecialist heeft veel klantcontact.*

## Functieomschrijving

De taken en verantwoordelijkheden die medewerkers hebben, staan omschreven in een **functieomschrijving**. In de functieomschrijving staat meestal ook wat het doel is van de functie en hoe de functie past in de organisatie. Vaak is het salaris dat iemand ontvangt voor zijn werk gekoppeld aan die functieomschrijving.

### Functieomschrijving retailspecialist fashion

#### *Kenmerken van de functie*

De retailspecialist is het visitekaartje van de vestiging en zorgt dat de winkel er verzorgd en stijlvol uitziet. De retailspecialist is op de hoogte van de laatste fashion-ontwikkelingen en draagt bij aan de optimale winkelbeleving van de klant. Doel is het behalen van een positief financieel resultaat en tevreden, terugkomende klanten.

De retailspecialist werkt onder leiding van de filiaalmanager van de vestiging.

#### *Belangrijkste taken en verantwoordelijkheden*

- Adviseert klanten in de winkel, bij de paskamers en helpt ze bij de kassa.
- Geeft leiding aan een team van retailmedewerkers en draagt er samen met collega's zorg voor dat de winkel er netjes uitziet.
- Ondersteunt bij het verwerken van de goederenstromen vanuit het centraal magazijn en zorgt dat de voorraadadministratie correct is.
- Draagt bij aan een fantastische klantbeleving, met als doel de klant aan het merk te binden.
- Brengt adviezen uit voor de nieuwe collectie.
- Realiseert de afgesproken omzetdoelstellingen.
- stelt plannen op voor de presentaties in de winkel en laat die uitvoeren.

#### *Functie-eisen*

- Heeft een commerciële instelling en is zelfstandig, attent en klantvriendelijk.
- Is flexibel inzetbaar en heeft een proactieve werkhouding.
- Communiceert helder, zowel mondeling als schriftelijk, in het Nederlands en Engels.
- Heeft enkele jaren ervaring in de fashionbranche.
- Heeft gevoel voor en kennis van fashion.
- Werkt en denkt minimaal op mbo-niveau 3.

#### *Functiewaardering*

- beloning maximaal € 2.466 bruto per maand bij een fulltime dienstverband (gemiddeld 37 uur per week)
- 25 vakantiedagen op jaarbasis
- overwerkregeling voor avonden na 20.00 uur en zondagen.

## Opdracht 2 Wie doet wat?

- a. Lees wat Onno, Ahmed en Jasmine doen.  
Welke functie hebben ze? Maak de juiste combinaties.

### Medewerker

Ahmed werkt in een winkel. Hij pakt de voorraden uit die zijn binnengekomen en plaatst ze in de winkel. Hij krijgt instructies van de retailmedewerker.

Onno verkoopt parketvloeren. Hij weet veel van allerlei soorten parketvloeren en kan de klanten daarom goed adviseren.

Jasmine werkt in een winkel. Zij begeleidt en coördineert alle werkzaamheden op de afdeling parfumerie.

### Functie

Retailmanager

Assistent-retailmedewerker

Retailspecialist

- b. Wie van de hiervoor genoemde medewerkers is de laagste in de hiërarchie van zijn of haar organisatie? Kies het juiste antwoord.
- ☐ Ahmed
  - ☐ Jasmine
  - ☐ Onno

### Beroemde ondernemers

Ondernemers als Amancio Ortega, oprichter van Zara, Karl Albrecht, de man die Aldi groot maakte, en Ingvar Kamprad van IKEA startten hun internationale en succesvolle retailbedrijven zonder diploma.

- c. Is de hoogste in de hiërarchie degene met de hoogste opleiding? Leg je antwoord uit.

---

---

---

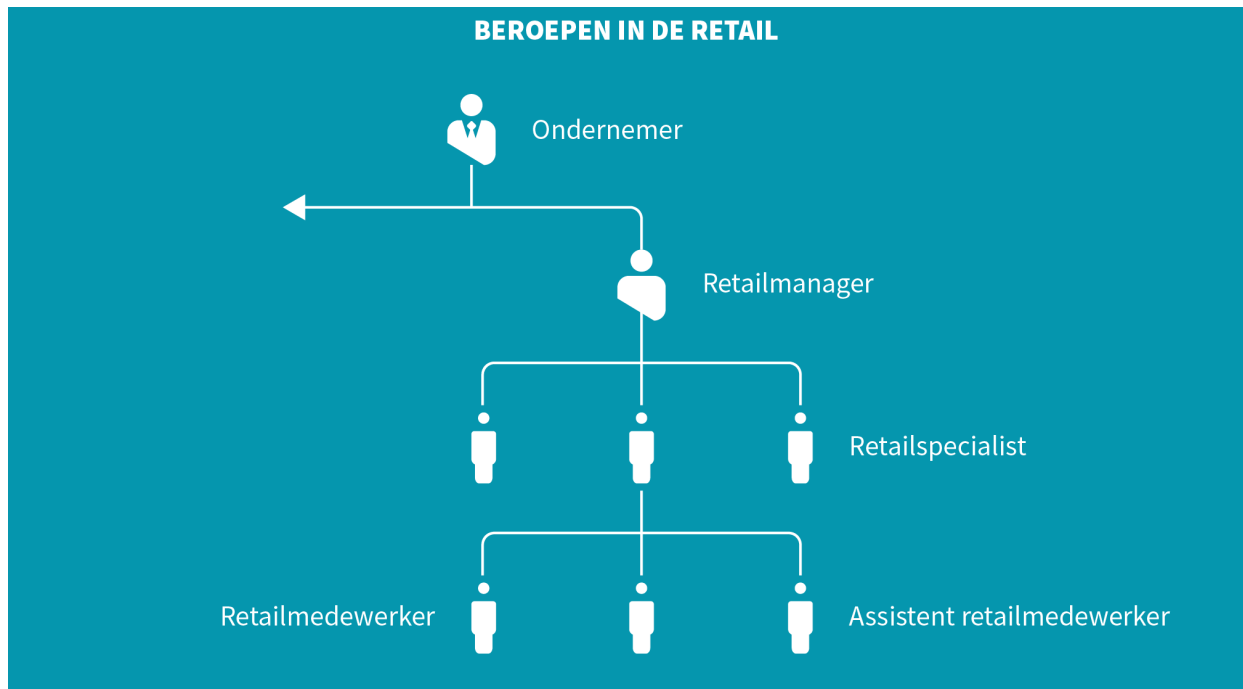
---

---



### Opdracht 3 Wie geeft leiding?

Bekijk de figuur met de functies en beantwoord de vragen.



a. Welke leidinggevende neemt de belangrijkste beslissingen in een winkel?

---

#### Tip

De retailspecialist geeft leiding aan de retailmedewerkers en assistent-retailmedewerkers. De retailmedewerker geeft geen leiding. De retailmanager geeft leiding aan de retailspecialist, maar niet rechtstreeks aan de retailmedewerkers en assistent-retailmedewerkers. In sommige bedrijven zal de retailmedewerker de assistent-retailmedewerkers begeleiden.

b. Wie is de direct leidinggevende van de assistent-retailmedewerker? Kies het juiste antwoord.

- ☐ de ondernemer
- ☐ de retailmanager
- ☐ de retailspecialist
- ☐ de retailmedewerker

c. Geeft de retailspecialist altijd leiding aan de assistent-retailmedewerkers? Kies het juiste antwoord.

- ☐ Ja, dat is de vaste combinatie van leidinggevende en medewerkers in een retailorganisatie.
- ☐ Nee, in veel organisaties geven retailmedewerkers leiding aan een klein team van assistent-retailmedewerkers.
- ☐ Nee, de retailspecialist is een vakdeskundige die veel weet van de producten, maar geen leiding geeft in de winkel.

d. Wat hoort bij de taken van een retailmanager? Kies het juiste antwoord.

- ☐ voorraden uitpakken en in de winkel plaatsen
- ☐ klanten adviseren over een product
- ☐ afdeling aansturen

## Opdracht 4 Interieurstyling

### Interieurstylist en retailspecialist

Robin werkt als retailspecialist in een interieurwinkel. Ze verkoopt interieurproducten, zoals stoelen, banken, tafels, tapijt en gordijnen. Ze heeft een opleiding tot interieurstylist gedaan en maakt tegen betaling interieurplannen voor klanten. Klanten kunnen zo de inrichting en styling van hun huis bepalen. Ze kunnen hun aankopen de komende jaren afstemmen op dit plan. Als klanten daarna voor minimaal € 750 aankopen doen, is het interieurplan gratis. Regelmatig heeft Robin telefonisch of via e-mail overleg met fabrikanten die de meubels gaan maken zoals de klant dat wenst.

Er werken nog drie andere retailspecialisten in de winkel. De ondernemer geeft leiding aan deze medewerkers.

a. Kies het juiste begrip.

Door het maken van een interieurplan, kan de klant zijn aankopen spreiden over de

**tijd / plaats / hoeveelheid**

b. Robin werkt als retailspecialist. Dat is een passende functie bij het werk dat ze doet in de interieurwinkel.

Wat is het meest kenmerkende voor de omschreven functie als retailspecialist?

Kies het juiste antwoord.

- ☐ Ze geeft leiding aan de retailmedewerkers.
- ☐ Ze heeft contacten met leveranciers en met het hoofdkantoor.
- ☐ Ze heeft een uitvoerende rol en verzorgt het winkelinterieur.
- ☐ Ze houdt zich bezig met persoonsgebonden verkoop.

c. Beschrijf minimaal drie taken en verantwoordelijkheden van Robin die waarschijnlijk in haar functieomschrijving staan.

---

---

---