



Sarphati®

GROOTHANDELSMANAGEMENT DEEL 2 - BEDRIJFSDOELEN EN LEIDINGGEVEN

voor junior manager groothandel

profieldeel | leerwerkboek | vakkennis | 1e druk

ESS-examen: proeve van bekwaamheid P5-K1/K2 of theorie-examen Management

SPL-examen: praktijkexamen P5-K1/K2, kennisexamen KE5 Vestigingsmanagement

COLOFON

Boom Beroepsonderwijs
info@boomberoepsonderwijs.nl
www.boomberoepsonderwijs.nl

Auteurs: Jip Kruis, Jorinde Post
Eindredactie: Jorinde Post, Jip Kruis
Hoofdredactie: Kees Benschop

Titel: Groothandelsmanagement deel 2 - Bedrijfsdoelen en leidinggeven

ISBN: 978 90 3726 455 5

1e druk / 1e oplage

© Boom Beroepsonderwijs 2024 | Boom

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. Auteursrecht ten aanzien van Tekst & Data Mining en Machinelearning nadrukkelijk voorbehouden.

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 (of meerdere 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 Werken in de groothandel	7
1.1 Een organisatie	8
1.2 Organisatiecultuur	13
1.3 Arbeidsovereenkomst	16
1.4 Arbeidsvoorwaarden en cao	23
1.5 Arbeidsomstandigheden en RI&E	32
1.6 Arbozorgsysteem	39
1.7 Arbeidstijdenwet	47
1.8 Samenvatting	53
1.9 Begrippen	56
Hoofdstuk 2 Doelstellingen	59
2.1 Missie, visie en doelstellingen	60
2.2 Doelstellingen	74
2.3 Balanced scorecard	83
2.4 Financieel perspectief	89
2.5 Klantenperspectief	97
2.6 Bedrijfsprocessenperspectief	106
2.7 Innovatieperspectief	112
2.8 Samenvatting	119
2.9 Begrippen	122
Hoofdstuk 3 Leiderschap	125
3.1 Wat doet een leidinggevende?	126
3.2 Werkplanning	133
3.3 Leiderschapsstijlen	141
3.4 Managementtechnieken	149
3.5 Situationeel leidinggeven	155
3.6 Motivatie	161
3.7 Samenvatting	171
3.8 Begrippen	176
Hoofdstuk 4 Personeelsmanagement	179
4.1 Personeelsmanagement	180
4.2 Personeelsbehoefte	189
4.3 Werving	198
4.4 Selectie	202
4.5 Verzuimbeleid	213
4.6 Personeelsverloop	219
4.7 Samenvatting	230
4.8 Begrippen	237

Hoofdstuk 5	Gesprekken	241
5.1	Formeel en informeel werkoverleg	242
5.2	Structuur van een vergadering	247
5.3	Gesprekstechnieken	254
5.4	Begeleiden en coachen	264
5.5	Voortgangsgesprekken	266
5.6	Omgaan met conflicten	279
5.7	Samenvatting	286
5.8	Begrippen	291
Hoofdstuk 6	Trends en ontwikkelingen	293
6.1	Vestigingsbeleid	294
6.2	Technologische innovaties	305
6.3	Verdienmodellen	311
6.4	Duurzaamheid en ethisch handelen	315
6.5	Samenvatting	323
6.6	Begrippen	329
	Beeldverantwoording	331
	Index	332

INLEIDING

Digitale leeromgeving



Soms wordt er verwezen naar bijvoorbeeld filmpjes, formulieren of een website. Deze staan allemaal in de digitale leeromgeving. Je herkent de verwijzing aan het icoontje in de vorm van een wereldbol. In de digitale leeromgeving vind je ook Actieopdrachten en Test je kennis-vragen. Bovendien zijn hier beroepstaken van Opdrachtgestuurd Onderwijs (OgO) te vinden. Daarmee kun je je optimaal voorbereiden op de beroepspraktijk. Alles is te vinden via Digitaal.boomonderwijs.nl/beroepsonderwijs.

Voordat je de digitale leeromgeving kunt gebruiken, moet je je licentie activeren.

- Overleg met je docent welk type account je gebruikt.
- Ga naar www.boomberoepsonderwijs.nl/licentie.
- Bekijk de instructiefilm of lees het stappenplan.
- Volg de stappen.

Daarna kun je aan de slag!

Als junior manager groothandel geef je richting en leiding aan een groothandelsvestiging. Je zorgt straks dat achter de schermen alles op rolletjes loopt. Daarmee bereik je de doelstellingen van de organisatie. Je zorgt dat klanten tevreden zijn over de producten en dat ze zo weinig mogelijk merken van de organisatie die nodig is om die goederen bij hen af te leveren. Dat doe je meestal met een team van medewerkers die jij met jouw leiderschap en manier van werken motiveert tot efficiënt en effectief gedrag. Je weet hoe je collega's op de juiste manier aanspreekt en aanstuurt. Daarbij kun je jouw inzichten in de markt en in trends en ontwikkelingen omzetten in een zorgvuldig vestigingsbeleid.

In *Groothandelsmanagement deel 1* - Voorraad en logistiek staat alle theorie over de goederenstroom, inkopen, bestellen en het voorkomen van derving. In dit deel 2 leer je hoe je leidinggeeft aan een vestiging en vind je allerlei andere invalshoeken van het vestigingsbeleid.

- In hoofdstuk 1 leer je hoe organisaties in elkaar steken en hoe je zorgt voor goede arbeidsomstandigheden.
- In hoofdstuk 2 is beschreven hoe doelstellingen van groothandels worden opgesteld, maar belangrijker nog: hoe je op koers blijft en met kritieke prestatie-indicatoren de voortgang volgt.
- Hoofdstuk 3 gaat over leiderschap en de manier waarop je medewerkers kunt motiveren en sturen.
- Hoofdstuk 4 behandelt het personeelsmanagement: alle aspecten van werving en selectie tot verzuim en beëindiging van de overeenkomst.
- In hoofdstuk 5 zoom je verder in op het voeren van gesprekken met medewerkers.
- Ten slotte lees je in hoofdstuk 6 over trends en ontwikkelingen die invloed hebben op het vestigingsbeleid en de invloed van duurzaamheid en ethisch handelen op de bedrijfsvoering.

KERNTAKEN EN WERKPROCESSEN

In *Groothandelsmanagement deel 2 - Bedrijfsdoelen en leidinggeven* komen de volgende kerntaken en werkprocessen aan de orde:

P5-K1 Geeft tactische input voor het vestigingsbeleid

P5-K2 Levert een bijdrage aan de uitvoering en coördinatie van operationele en tactische activiteiten van het vestigingsbeleid

Werkprocessen bij kerntaak P5-K1

- **P5-K1-W1** Vertaalt trends en ontwikkelingen naar groeimogelijkheden voor de vestiging (hfst. 2, 6)
- **P5-K1-W2** Levert input voor een vestigingsplan (hfst. 2, 6)
- **P5-K1-W4** Presenteert en profileert de vestiging in netwerken (hfst. 2,6).

Werkprocessen bij kerntaak P5-K2

- **P5-K2-W1** Draagt bij aan het evalueren van het uitgevoerde vestigingsbeleid (hfst. 2, 5, 6)
- **P5-K2-W2** Informeert collega's over trends, bedrijfsvoering en visie (hfst. 5, 6)
- **P5-K2-W3** Adviseert over de personeelsbehoefte (hfst. 1, 3)
- **P5-K2-W4** Plant en verdeelt de werkzaamheden (hfst. 1, 3, 4, 5)
- **P5-K2-W6** Coacht en ondersteunt collega's bij werkzaamheden (hfst. 1, 3, 4, 5).

Daarnaast komt een aantal werkprocesoverstijgende onderwerpen aan bod.



HOOFDSTUK 1

WERKEN IN DE GROOTHANDEL

Een groothandel koopt goederen in grote hoeveelheden in, om ze daarna met winst te verkopen aan andere bedrijven. Een groothandel voegt waarde aan de goederen toe door te importeren, op te slaan, te distribueren, aanvullende service te verlenen en met kennis van producten een passend assortiment aan te bieden. Dat lukt alleen als het bedrijf goed georganiseerd is. Dat kan op allerlei manieren, via de organisatiestructuur. Elk bedrijf heeft een eigen organisatiecultuur; de manier waarop de mensen met elkaar omgaan.

Elke medewerker heeft een arbeidsovereenkomst met het bedrijf. Hierin staat wat ieders rechten en plichten zijn. En zowel de werkgever als de werknemers moeten ervoor zorgen dat het werk zo veilig en prettig mogelijk is.

De leerdoelen van dit hoofdstuk zijn:

- Je legt uit hoe je de structuur van een bedrijf kunt weergeven.
- Met het model van Harrison en Handy beschrijf je verschillende bedrijfsculturen.
- Je benoemt de verschillende onderdelen van een arbeidsovereenkomst en je beschrijft een aantal arbeidsvoorwaarden.
- Je legt uit welke rol de risico-inventarisatie en -evaluatie heeft bij het zorgen voor goede arbeidsomstandigheden en het opzetten van een arbozorgsysteem.
- Je beschrijft de hoofdlijnen van de arbeidstijdenwet.



Opdracht 1 Openingsopdracht bij dit hoofdstuk

Bekijk het filmpje.

Het filmpje is een promotiefilm voor werken in de bouwmaterialengroothandel. In deze bedrijfstak zijn honderden ondernemingen actief die aan tienduizenden bouwprojecten de materialen leveren.

Belangrijke vaardigheden in deze groothandel zijn: adviseren, ontwerpen, innovatie stimuleren, inspireren, demonstreren, relaties beheren, nieuwe media integreren, inkopen en verkopen, orders verwerken, plannen, factureren, bestellingen klaarzetten, voorraden beheren, transporteren, logistieke oplossingen bedenken en vooruit denken.

- a. Er is een goede kans dat een aantal van deze vaardigheden ook bij jou passen. Welke drie passen het allerbeste bij jou? Leg je antwoord uit.
- b. Welke van deze vaardigheden heb je nu al nodig bij je werk of stage bij een groothandel? Beschrijf bij welke werkzaamheden je deze vaardigheden nodig hebt.
- c. Elke werknemer heeft een arbeidsovereenkomst met de werkgever waarin de afspraken over het werk staan. Wat voor arbeidsovereenkomst heb jij? Wat zijn jouw taken volgens deze overeenkomst? Passen deze taken bij jouw vaardigheden?

1.1 Een organisatie

Als je het hebt over het bedrijfsleven, dan hoor je begrippen als organisaties, ondernemingen en bedrijven. Daarom is het handig om eerst het verschil tussen deze begrippen te leren kennen.

Organisaties, ondernemingen en bedrijven

Een **organisatie** is een groep mensen die activiteiten verricht die voorzien in de behoefte aan producten en/of diensten in hun omgeving. Bijvoorbeeld een sportvereniging, Apple of de Consumentenbond. Als een organisatie producten of diensten aanbiedt, noem je het een **bedrijf**, bijvoorbeeld een groothandel in damesmode of het gemeentelijk vervoerbedrijf. Heeft een bedrijf een winstdoelstelling, dan is het een **onderneming**. Elke onderneming is een bedrijf, maar niet elk bedrijf is een onderneming.

Volgens het CBS zijn er in Nederland meer dan 75.000 bedrijven geregistreerd als groothandel (bedrijven die de handelswaar op enig moment in eigendom hebben) en handelsbemiddeling (bedrijven die de handelswaar niet in eigendom hebben). Deze bedrijven bieden werk aan bijna 500.000 mensen. Ruim de helft van deze werkenden heeft een commercieel, bedrijfseconomisch of administratief beroep.

Lees het volgende artikel.

Groothandel

Groothandelsbedrijven kopen goederen van producenten en verkopen deze door aan bedrijven en andere grootverbruikers. Afnemers zijn bijvoorbeeld de horeca en de detailhandel, maar ook bedrijven die hun productiemiddelen inkopen bij de groothandel. Sommige groothandelsbedrijven spelen vooral een rol in de binnenlandse groothandel, andere richten zich meer op de import of de export van goederen. De laatste jaren leveren steeds meer groothandels hun producten niet alleen aan bedrijven (B2B), maar ook aan consumenten (B2C).

Verschillende deelbranches

De meeste banen komen voor in de groothandel non-food, een verzamelnaam voor diverse soorten groothandels van kleding en consumentenapparatuur tot woninginrichting. Daarnaast werken veel mensen in:

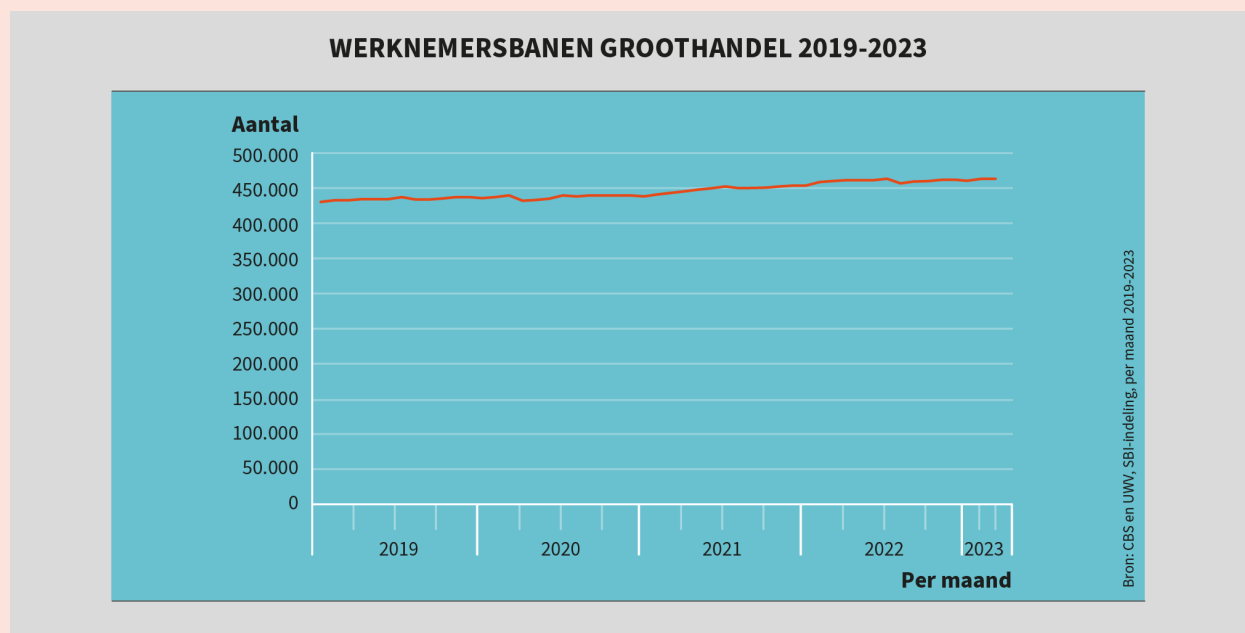
- de groothandel voor voedingsmiddelen;
- de groothandel in industriemachines;
- de overige gespecialiseerde groothandel (onder andere chemische producten, metaal en bouwmaterialen).

Doordat de groothandel uit zoveel verschillende deelbranches bestaat, is er werk voor uiteenlopende beroepen, zoals:

- vertegenwoordigers en inkopers
- administratief en boekhoudkundig medewerkers
- monteurs en installateurs van machines en apparaten
- laders, lossers, heftruckbestuurders en vrachtwagenchauffeurs

Aantal banen in de groothandel neem toe

Tussen 2019 en 2023 nam het aantal banen in de groothandel toe. In september 2023 waren er bijna 465.500 werknemersbanen, in dezelfde maand van 2019 waren dat er 436.000. Dat is een stijging van 7% in 4 jaar tijd. De afgelopen jaren stagneerde de banengroei soms. De meest opvallende stagnatie was in 2020, toen de coronapandemie een aantal deelbranches hard raakte. Zo werden groothandelaren die aan de horeca leveren, sterk getroffen door de sluiting van horecagelegenheden. Ook in augustus 2022 was er sprake van een (kleine) dip. Daarna kwam de banengroei weer op gang.



Werkgelegenheid in de groothandel.

(...)

Werk.nl

Organigram

Zodra er in een organisatie twee of meer mensen werken, kun je hun samenwerking weergeven in een organigram. Een **organigram** of organogram is een schematische voorstelling van de organisatie. Het is een versimpelde vorm van wat er in de praktijk gebeurt. Je kunt in een organigram zien welke functie er boven welke andere functie staat en welke functies of afdelingen naast elkaar in de hiërarchie staan. Zo kun je aan een organigram de **organisatiestructuur** aflezen. Voorbeelden van organisatiestructuren zijn:

- lijnorganisatie
- lijn-staforganisatie
- projectorganisatie
- matrixorganisatie.

Lijnorganisatie

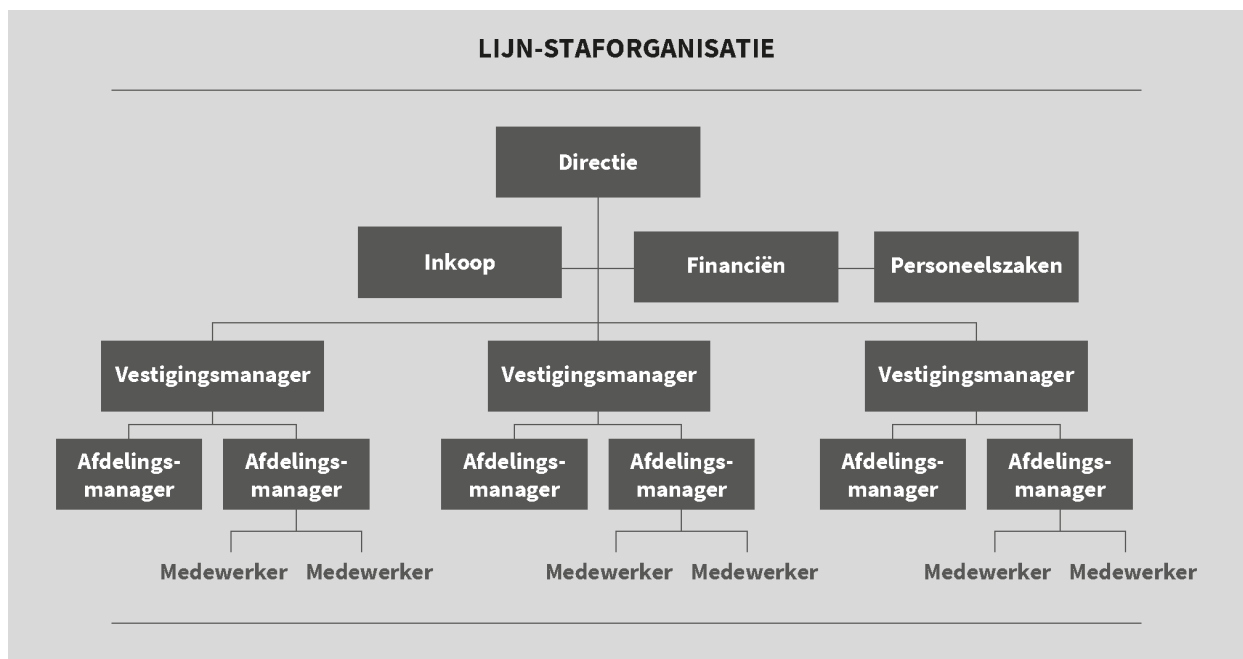
De **lijnorganisatie** is een organisatievorm met alleen maar lijnfuncties: het leidinggeven gaat via de hiërarchische lijn. De organisatie kent leidinggevende en uitvoerende taken. Hoe hoger in de organisatie, hoe meer bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Medewerkers op dezelfde hoogte in het organisatieschema werken op hetzelfde (hiërarchische) niveau.

Een voordeel van de lijnorganisatie is de eenvoud en de duidelijkheid. Een nadeel is dat beslissingen soms veel tijd kosten, omdat ze altijd van boven naar beneden genomen worden.

Lijn-staforganisatie

In de **lijn-staforganisatie** kom je behalve lijnfuncties ook staffuncties tegen. Iemand met een **staffunctie** ondersteunt en adviseert een persoon, afdeling of bedrijf. De bovenliggende hiërarchische laag heeft zeggenschap over de stafafdelingen. De staf heeft geen bevoegdheid naar beneden, maar is wel verantwoordelijk voor goed werk naar boven.

De structuur van een lijn-staforganisatie is minder eenvoudig dan die van een lijnorganisatie.



Medewerkers van stafafdelingen zijn specialisten op bepaalde gebieden, zoals ICT, personeelszaken en financiën. Door te werken met stafafdelingen zorg je ervoor dat de lijnfuncties gebruik kunnen maken van de gespecialiseerde kennis en ervaring van de