

## Beroepscompetentieprofiel Retailsector - Manager retail

### 1. Algemene informatie

Naam BCP:	datum:	versie:
Manager retail (niveau 6)	19 november '18	0.3
Ontwikkeld door:	KCH	
Brondocument(en)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opleidingsprofiel Zelfstandig ondernemer supermarkt CBL niveau 6 - 2017</li> <li>• Beroeps- en opleidingsprofiel Ondernemerschap &amp; Retail Management - oktober 2017</li> <li>• "Welke trends en ontwikkelingen bepalen de retail in 2030?" (INRetail) - november 2017</li> <li>• "Trends in de detailhandel en betekenis voor de factor arbeid" (Panteia) - januari 2017</li> <li>• "Werk aan de winkel: Nederlandse detailhandel in versnelling richting 2025" (Mc Kinsey&amp;Company, in opdracht van Rijn IJssel) - november 2016</li> <li>• "De retailtransitie. Retail anders wordt gewoon" (Gianotten/Garma BV, in opdracht van Stichting KCH) - november 2016</li> <li>• "The future of shopping" van Jorg Snoeck &amp; Pauline Meerman - 2018</li> <li>• Interviews met vertegenwoordigers van de detailhandel en functieprofielen van verschillende ondernemingen - 2018</li> </ul>	
Legitimering proces ontwikkeling BCP door		
Mogelijke functiebenamingen	Manager retail, supermarktmanager, filiaalmanager > 250.000 en > 250 medewerkers, vestigingsdirecteur, manager detailhandel	
Verwante beroepen (schema)	Filiaalmanager groot filiaal   regiomanager	
Loopbaanperspectief	De manager retail heeft de mogelijkheid om door te groeien naar een hogere leidinggevende functie zoals regio-, cluster- of areamanager of een functie op het hoofdkantoor van de organisatie.	

### 2. Beschrijving van het beroep

Werkomgeving (NLQF)	<p>De manager retail werkt in de retailsector in uiteenlopende winkelformules in het midden- tot grootwinkelbedrijf in de food en non-foodbranches. De differentiatie in formules en branches leidt tot verschillen in werkzaamheden, verantwoordelijkheden en benodigde (product)kennis, vaardigheden en inzicht. In de bedrijven is er sprake van een centrale organisatie met meerdere (online en offline) verkoopkanalen / filialen.</p> <p>De manager retail werkt als hoofd van een managementteam in een groot filiaal / meerdere filialen. Hij voert zijn werkzaamheden uit op kantoor achter de verschillende devices, op de winkelvloer en buiten het filiaal in de contacten met partners / relaties / centrale organisatie.</p>
---------------------	---

Attitude	<p>De manager retail:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Is commercieel, hij ziet kansen en heeft een goed beeld van de (lokale) omstandigheden in zijn markt. Hij bedenkt oplossingen hoe hij het beste in het belang van de organisatie én de klant kan opereren.</li> <li>• Is analytisch en heeft een onderzoekende houding bij de aanpak van problemen en het bedenken van oplossingen.</li> <li>• Is ondernemend en proactief, hij anticipeert op onverwachte situaties, zoals marktwisselingen en consumentengedrag en springt in op actuele (maatschappelijk verantwoorde) ontwikkelingen. En doet voorstellen voor innovatie en verdedigt deze naar zijn leidinggevende / de specialisten van de centrale organisatie.</li> <li>• Is commercieel en resultaatgericht, hij onderneemt concrete en gerichte acties om de doelstellingen van de organisatie te behalen.</li> <li>• Is cijfermatig sterk en heeft financieel inzicht.</li> <li>• Is een ‘people manager’ en weet zijn medewerkers te inspireren / motiveren / begeleiden en heeft geen problemen om zijn overtuigingskracht in te zetten.</li> <li>• Is sociaal vaardig en heeft inlevingsvermogen, hij voelt aan hoe de ander benaderd wil worden en is in staat om binnen korte tijd een relatie met de klant, medewerker en andere relaties (in de lokale markt) aan te gaan.</li> <li>• Is mondeling vaardig, hij is in staat om op inspirerende wijze zijn verhaal te brengen en zijn taalgebruik aan te passen aan het niveau / de situatie van de ander, ook schriftelijk / digitaal.</li> <li>• Is zorgvuldig, hij heeft oog voor detail tijdens al zijn werkzaamheden en is zich bewust van de veiligheidsrisico's.</li> <li>• Is integer in de omgang met personeel, geld en bedrijfsinformatie.</li> <li>• Vervult een voorbeeldfunctie naar de medewerkers in de omgang met procedures, normen en waarden, klantvriendelijkheid en opvolging van wet- en regelgeving.</li> </ul>
Verantwoordelijkheid en Zelfstandigheid (NLQF)	<p>De hiërarchische verantwoordelijkheid van de manager retail is afhankelijk van de organisatie, hierbij gaat het om een groot filiaal of meerdere filialen.</p> <p>Hij is (resultaat) verantwoordelijk voor het behalen van de opbrengst-, omzet- en kostendoelen van het filiaal / de filialen. Hij stuurt zijn managementteam aan, stelt prestatie indicatoren op en bewaakt de kwaliteit van de uitgevoerde werkzaamheden. Hij wint waar nodig advies in bij zijn leidinggevende, de leden van zijn managementteam en de experts van de centrale organisatie op het gebied van personeel, marketing, (e-)commerce en financiën.</p>
Kennis en vaardigheden (NLQF)	<p><i>Kennis</i></p> <p>De manager retail heeft een grondige kennis van de regels, procedures en het vak- en werkgebied van zijn organisatie en van retail management. Hij weet of kennis actueel of achterhaald is en draagt kennis over / geeft uitleg aan anderen, bijvoorbeeld aan zijn managementteam.</p> <p><i>Toepassen van kennis</i></p> <p>De manager retail anticipeert op onverwachte situaties, zoals marktwisselingen en consumentengedrag en handelt naar actuele ontwikkelingen. Hij houdt het overzicht, stelt onderzoeksvragen, kijkt daarbij vanuit verschillende invalshoeken, combineert informatie, analyseert de resultaten en neemt op basis daarvan besluiten. Op basis van analyses van bijvoorbeeld omzetresultaten, margeontwikkeling, brutowinst en personeelsinzet bespreekt hij met zijn leidinggevende de mogelijkheden voor verbetering. Daarnaast brengt hij de gevolgen van strategische beslissingen en / of veranderingen (van buitenaf en van binnenuit) in kaart en vertaalt dit naar passende acties voor zijn</p>

	<p>filiaal op strategisch, tactisch en operationeel niveau.</p> <p><i>Probleemoplossende vaardigheden</i> De manager retail kan niet-routinematige problemen aan. Hij signaleert tijdig knelpunten, bijvoorbeeld op commercieel, operationeel of financieel vlak, en zet op basis daarvan acties uit. Hij neemt initiatief om tot verbetering te komen en doet hiertoe onderbouwde voorstellen bij zijn leidinggevendenden. Hij geeft daarbij aan wat oorzaken en gevolgen zijn, wat de kosten en baten zijn en beredeneert of de oplossing effectief is en draagvlak krijgt.</p> <p><i>Leer- en ontwikkelvaardigheden</i> De manager retail reflecteert op zijn werkzaamheden, voorbeeldrol en ontwikkeling en vraagt betrokkenen om feedback op zijn handelen. Hij stelt vast waarin hij zich nog moet ontwikkelen en organiseert verschillende (leer)activiteiten en randvoorwaarden om zijn ontwikkeling actief aan te pakken. Datzelfde doet hij voor zijn medewerkers.</p> <p><i>Informatievaardigheden</i> De manager retail gaat binnen en buiten de organisatie op zoek naar informatiebronnen. Hij gebruikt de verzamelde informatie om conclusies te trekken op strategisch-tactisch niveau. Hij stelt documenten op als rapportages / plannen. Hij maakt gebruik van de informatiesystemen van de organisatie.</p> <p><i>Communicatievaardigheden</i> De manager retail communiceert in zijn werk met veel verschillende doelgroepen: medewerkers, klanten, leveranciers, leidinggevendenden en specialisten van de centrale organisatie en relaties in de gemeente / het winkelgebied. Hij weet zijn boodschap op de doelgroep af te stemmen en anderen mee te nemen in zijn visie. Hij kijkt naar wat hij voor ogen heeft en hoe hij zijn mondelinge en schriftelijke communicatie daarop aan kan / moet passen, ook digitaal. Hij kent de taal van zowel de strateeg als de uitvoerder en kan deze met elkaar verbinden.</p>
Complexiteit	<p>De manager retail heeft te maken met een veranderende leef- en werkomgeving. Hij moet kunnen inspelen op complexe situaties die van invloed zijn op het filiaal zoals veranderende klantbehoeften, marktontwikkelingen en concurrentiepositie. Hij heeft dagelijks te maken met problemen en knelpunten die veroorzaakt worden door klanten, leveranciers en personeel. Hij moet flexibel kunnen inspelen op de onverwachte situatie en waar nodig afwijken van de planning. Dit vraagt van hem om problemen op te lossen maar daarnaast ook om bestaande werkwijzen en processen te verbeteren en te sturen op het innovatieve vermogen van het filiaal.</p> <p>De complexiteit van het werk van de manager retail wordt vergroot door het grote aantal verschillende partijen waar hij mee te maken heeft. Binnen de organisatie zijn dit de afdelingsmanagers en medewerkers van het filiaal (zowel vaste medewerkers als invalkrachten, hoger en lager opgeleide medewerkers) en de leidinggevendenden en specialisten van de centrale organisatie (afdeling marketing / commercie, personeel, financiën). Buiten de organisatie heeft hij te maken met klanten, leveranciers en relaties als de gemeente, de ondernemersvereniging en het centrummanagement.</p> <p>De manager retail geeft leiding aan (jonge) medewerkers die meer inspraak en verantwoordelijkheid willen en die bijvoorbeeld betrokken willen worden bij keuzes voor het assortiment en de inrichting. En die eisen stellen aan de faciliteiten om zich te ontwikkelen. Van de manager retail wordt gevraagd om daaraan tegemoet te komen.</p>

### 3. Trends en innovaties

Arbeidsmarktinformatie	Volgens de Nationale beroepengids (2018) zijn de kansen op werk als manager retail / manager detailhandel (op hbo niveau) zeer goed. Ook uit de interviews met vertegenwoordigers van de detailhandel blijkt dat er voldoende werk is voor leidinggevendenden in de retail.
Trends en ontwikkelingen	<p><i>Consument:</i> De nieuwe consument verandert fundamenteel, is multicultureel, zelfbewust en wordt ouder. De dynamiek in de woonomgeving verandert omdat een huishouden uit minder personen bestaat. Daarnaast maakt de transparantie in prijsstelling (door internet) de consument geëmancipeerd en gewapend en geeft hem meer keuze. Hij eist goed geïnformeerd te worden en wil zo rechtstreeks mogelijk kopen. Daarnaast worden duurzaamheid en sociaal ondernemerschap steeds belangrijkere thema's. Consumenten zijn niet zonder meer loyaal, willen meer gemak, service en ervaring (beleving) en kiezen bewust. De detailhandel heeft als gevolg daarvan te maken met toenemende concurrentie en margedruk.</p> <p>Daarom is het van belang dat de manager retail zijn team kan inspireren om bij hun handelen steeds uit te gaan van het zo goed mogelijk bedienen van de klant. Zij moeten in de gaten houden wie de klanten zijn, welke afwegingen zij maken bij de keuze en bedenken hoe zij daarop nog beter kunnen inspelen. Het verkoopteam moet de visie en formule van de organisatie uit kunnen dragen, snel informatie opzoeken en (digitale) technologie inzetten om de klant te informeren, te inspireren en te overtuigen. Het verkoopteam moet daarbij begrijpen wat de waarde is van de verschillende kanalen die klanten gebruiken en hoe die kanalen door klanten naast elkaar worden gebruikt.</p> <p>Het verkoopteam moet daarom op de hoogte zijn van de online activiteiten van de organisatie, daarvan bij de verkoop gebruik maken en (binnen kaders) inhoudelijk bijdragen aan de content. Er worden nog hogere eisen gesteld aan de logistiek binnen het filiaal om de klanten just-in-time te kunnen bedienen.</p> <p><i>Sociaal maatschappelijke ontwikkeling:</i> De consument wordt ouder en winkels vervullen in toenemende mate een welzijnsfunctie in samenwerking met bijvoorbeeld zorginstellingen. Winkels spelen meer en meer in op mensen met beperkingen. De manager retail maakt afspraken met zorginstellingen en traint zijn team om deze klanten te herkennen en volgens de richtlijnen ermee om te gaan.</p> <p><i>Technologie:</i> Er wordt steeds meer gebruik gemaakt van technologie in de winkel. Digitale technologie versterkt de etalages en winkelinrichting, verkoopmedewerkers lopen rond met tablets die de informatie over producten en klanten direct zichtbaar maken / bestellingen mogelijk maken, zelfscankassa's en slimme kluizen veranderen de afrekening. Werknemers gaan voor roosters, afstemming, opleiding e.d. steeds meer werken met hun smartphone.</p> <p>De manager retail moet kunnen omgaan met deze nieuwe technologie en zijn team trainen en stimuleren in het gebruik ervan. De informatietechnologie genereert ook veel en actuele informatie over bijvoorbeeld verkoopcijfers, klanten en voorraad. De manager retail zal deze gegevens continu moeten analyseren om zijn beleid bij te kunnen stellen. De centrale organisatie verwacht dat het filiaal bijdraagt aan het onderhouden van bedrijfspagina's op</p>

	<p>sociale media en de website.</p> <p><i>Innovaties en samenwerking:</i>  In de concurrentie met andere winkels gaan ondernemingen steeds meer activiteiten toevoegen aan de dienstverlening. Voorbeelden hiervan zijn blurring van retail en horeca, events binnen en buiten de winkel, customizen van producten, verhuur van producten, verzenden en installeren van producten, het verwerken van retouren.</p> <p>Voor de manager retail betekent dit dat hij zijn team motiveert om mee te groeien in de noodzakelijke innovaties van de organisatie. Op zijn beurt doet hij voorstellen voor innovatie aan de centrale organisatie. Het is van belang dat de manager retail aandacht heeft voor de mogelijkheden op het gebied van (lokale / nationale) strategische samenwerking! Ook binnen het filiaal / de organisatie moet hij zorgen voor een optimale samenwerking van marketing, verkoop, logistiek en financiën.</p>
--	---

#### 4. Rollen en competenties

Overzicht rollen	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Strategisch manager</li> <li>2. Commercieel manager</li> <li>3. Operationeel manager</li> <li>4. Financieel manager</li> <li>5. Personeelsmanager</li> </ol>
------------------	--

<b>1. De manager retail als strategisch manager</b>	
Beschrijving van de rol	<p><i>De strategisch manager is verantwoordelijk voor het bijdragen aan de visie en het beleid van de organisatie en de vertaling ervan voor het filiaal / de filialen</i></p> <p>De manager retail vertaalt het strategisch plan van de organisatie naar een strategisch plan / beleid voor zijn filiaal (de filialen). Hij formuleert prioriteiten op zowel korte als lange termijn. Hij onderbouwt zijn visie op het strategisch plan en instrueert en begeleidt het managementteam van het filiaal om het strategisch plan te vertalen naar strategische afdelingsplannen. Hij houdt de relevante ontwikkelingen in de lokale en (inter)nationale markt bij en heeft oog voor consumentengedrag en -wensen. Hij analyseert de resultaten van onderzoek dat is uitgezet door de organisatie.</p> <p>Hij bewaakt de samenhang tussen commercieel, financieel, operationeel en personeelsmanagement in zijn filiaal. Hij analyseert de resultaten van het filiaal met gebruikmaking van door de organisatie aangeleverde kengetallen en neemt maatregelen om het gewenste resultaat te bereiken. Hij trekt conclusies over strategische kansen en brengt verbetervoorstellen en ideeën voor innovaties (bijvoorbeeld inzet technologie, samenwerking met partners, maatregelen op het gebied van duurzaamheid) voor het strategisch (meerjaren)plan van de organisatie in tijdens overleggen met zijn leidinggevende, de specialisten van de organisatie en de collega managers retail.</p>

Competenties	<p><i>Ondernemen</i>  Houdt de activiteiten van concurrenten, klanten en de ontwikkelingen in de markt in de gaten  Is continu alert op kansen gericht op het voorzien in wensen en behoeften van (nieuwe) klanten  Is vastbesloten om ideeën te realiseren en / of resultaten te bereiken en daarvoor veranderingen in de organisatie door te voeren</p>
	<p><i>Financieel handelen</i>  Toont inzicht in en heeft een overzicht van de financiële situatie van het filiaal  Is alert op een optimaal gebruik van tijd, geld en andere middelen</p>
	<p><i>Innoveren</i>  Ontwikkelt een beeld van de toekomst en vertaalt dit naar (strategische) plannen  Vindt nieuwe en/of ongebruikelijke maar toepasbare ideeën voor (nieuwe) vraagstukken</p>
	<p><i>Besluiten nemen</i>  Overziet wat de gevolgen zijn van zijn besluiten inzake diverse stakeholders, situaties en politieke context  Durft besluiten te nemen over de koers van het filiaal, de inrichting van de organisatie en de samenwerkingspartners  Neemt de verantwoordelijkheid voor genomen besluiten en draagt de consequenties</p>
	<p><i>Analyseren</i>  Benadert vraagstukken vanuit meerdere invalshoeken en ziet hoe zaken samenhangen  Combineert gegevens uit verschillende (informatie)bronnen en genereert hierbij nieuwe informatie  Trekt conclusies door logisch redeneren</p>
	<p><i>Omgevingsbewust handelen</i>  Heeft zicht op de (maatschappelijke, politieke en economische) effecten van de besluiten en activiteiten van de organisatie  Ontwikkelt een visie op het gebied van MVO en geeft hier uitvoering aan</p>
Benodigde kennis en vaardigheden	<p>Kennis van de visie, formule / waardecreatie van de organisatie  Kennis van de spelers en doelgroepen in de markt waar de organisatie zich op richt  Kennis van voor de organisatie relevante marktontwikkelingen en - gegevens  Kennis van ontwikkelingen op het gebied van milieu en duurzaamheid (MVO) en de keuzes van de organisatie  Kennis van de relevante wetgeving in de branche, onder andere (online) consumentenrecht, het gebruik van websites / webshops, verkoopvoorwaarden  Kennis van methoden voor marktonderzoek, SWOT- analyse en strategievorming  Kennis van de opbouw van het (tijdelijke) online en offline assortiment, de merken en de leveranciers  Kennis van de aanwezige bijbehorende services (zoals verzekeringen)  Kennis van de verkoopsystemen, distributievormen en betaalsystemen van de organisatie  Kennis van de (e-commerce) marketing- en communicatie-activiteiten van de organisatie  Kennis van het management informatiesysteem van de organisatie  Kennis van de logistieke keten (supply chain), voorraadbeheer en opslagmethoden</p>

	<p>Kan marktonderzoek interpreteren</p> <p>Kan (big) data analyseren</p> <p>Kan commercieel-economische gegevens interpreteren</p> <p>Kan strategische en tactische plannen opstellen</p> <p>Kan geschreven informatie over het vakgebied in het Engels of Duits begrijpen</p> <p>Kan gesprekstechnieken in zakelijke situaties toepassen, ook in het Engels of Duits</p> <p>Kan werken met gangbare computersystemen en (software)pakketten (voor klantenbestand, bestellingen, betaalsystemen, social media etc.)</p>
Afbreukrisico	Als de manager retail deze rol niet goed vervult kan dit leiden tot het niet behalen van de gestelde doelen van het filiaal (de filialen) / onvoldoende terugkoppeling naar de centrale organisatie / imagoschade voor de organisatie.

<b>2. De manager retail als commercieel manager</b>	
Beschrijving van de rol	<p><i>De commercieel manager is verantwoordelijk voor de aansturing van het commercieel plan / de commerciële activiteiten in het filiaal / de filialen</i></p> <p>De manager retail draagt in de overleggen met zijn leidinggevende, de specialisten van de organisatie en collega managers retail bij aan het opstellen van het commercieel jaarplan van de organisatie. Hij stelt zich op de hoogte van het beleid en de activiteiten betreffende de (online) marketing- en promotieactiviteiten van de organisatie.</p> <p>Hij informeert zijn managementteam en vertaalt in samenwerking met hen het commercieel jaarplan van de organisatie naar tactische en operationele doelstellingen voor het filiaal. Zij stemmen de activiteiten, het lokale assortiment en de boodschap af op de lokale klantbehoeften voor een optimaal rendement en resultaat maar blijven daarbij binnen de grenzen van het ondernemingsconcept.</p> <p>Hij monitort continu relevante kengetallen over de uitvoering en resultaten van de commerciële activiteiten, inclusief de online activiteiten, evalueert en bespreekt processen / activiteiten om bij te sturen. Hij geeft relevante signalen over de bevindingen ten aanzien van de commerciële activiteiten door aan zijn leidinggevende en de specialisten van de organisatie.</p> <p>Hij loopt rond in het filiaal om het winkelbeeld te controleren en bespreekt regelmatig de te behalen targets / afspraken, presentatie en beleving / servicegerichtheid met het managementteam.</p> <p>Hij onderhoudt contact met relevante stakeholders en neemt deel aan (lokale) samenwerkingsverbanden, evenementen en activiteiten. Hij onderhandelt met lokale leveranciers over prijs, kwaliteit en leveringsvoorwaarden passend bij het inkoopbeleid van de organisatie.</p>
Competenties	<p><i>Ondernemen</i></p> <p>Is continu alert op kansen gericht op het voorzien in wensen en behoeften van (nieuwe) klanten</p>

	<p><i>Leidinggeven</i>          Informeert en begeleidt medewerkers          Inspireert en motiveert medewerkers om mee te denken en te doen          Stelt doelen en prioriteiten en maakt duidelijke (resultaat)afspraken          Checkt of de werkwijze en / of resultaten behaald worden en onderneemt zo nodig actie</p> <p><i>Normen stellen</i>          Stuurt op realistische / haalbare prestatie-indicatoren van eigen werk en dat van medewerkers          Stelt eisen waaraan de kwaliteit van producten, diensten en processen moet voldoen          Zoekt continu naar kwaliteitsverbetering van bedrijfsprocessen en werkwijzen</p> <p><i>Samenwerken</i>          Heeft een goed beeld van de kwaliteiten van het team en schakelt zo nodig complementaire deskundigheid in          Neemt het initiatief tot (strategische) samenwerking          Luistert goed, vat samen en vraagt door voor een goed begrip</p> <p><i>Netwerken</i>          Bouwt relaties op in verschillende contexten die van belang zijn voor de organisatie          Weet goed (online en offline) contact te onderhouden met zijn netwerk          Benut het formele en informele netwerk om zaken voor elkaar te krijgen</p> <p><i>Beïnvloeden</i>          Communiqueert overtuigend in gesprekken, discussies en / of onderhandelingen          Heeft oog voor de belangen van betrokken partijen en streeft naar een gedragen uitkomst</p>
Benodigde kennis en vaardigheden	<p>Kennis van de visie, formule / waardecreatie van de organisatie          Kennis van de (e-commerce) marketing- en communicatie-activiteiten van de organisatie          Kennis van het gebruik van sociale media voor commerciële doeleinden          Kennis van de spelers en doelgroepen in de markt waar de organisatie zich op richt          Kennis over de opbouw van het (tijdelijke) online en offline assortiment, de merken en de leveranciers          Kennis van de aanwezige bijbehorende services (zoals verzekeringen)          Kennis van koop- en consumentengedrag, consumentenbehoeften en rechten          Kennis van presentatievormen in de retail (productpresentatie) en de commerciële functie van winkelinterieur en -exterieur          Kennis van marketingstrategieën en samenwerkingsverbanden in de retail          Kennis van het klachtenbeleid          Kennis van het dervingsplan / -beleid          Kennis van de algemene verkoopvoorwaarden          Kennis van de voor de organisatie relevante branchewetgeving          Kennis van leiderschapsstijlen en begeleidingsmethodieken          Kennis van motivatie- en feedbacktechnieken          Kan omzetprognoses opstellen          Kan verkoopprijzen vaststellen / interpreteren          Kan strategische plannen opstellen          Kan de positie van het filiaal in relatie tot de concurrentie vaststellen          Kan gesprekstechnieken in zakelijke situaties toepassen, ook in het Engels of Duits          Kan geschreven informatie over het vakgebied in het Engels of Duits begrijpen</p>



	Kan werken met gangbare computersystemen en (software)pakketten (voor klantenbestand, bestellingen, betaalsystemen, social media etc.)
Afbreukrisico	Als de manager retail deze rol niet goed vervult kan dit leiden tot een slecht geïnformeerd managementteam, het laten liggen van kansen in de (lokale) markt en daarmee het verlies van marktaandeel / het niet voldoen aan de eisen van de organisatie / imagoschade voor de organisatie.

### 3. De manager retail als operationeel manager

Beschrijving van de rol	<p><i>De operationeel manager is verantwoordelijk voor de gang van zaken binnen het filiaal / de filialen</i></p> <p>De manager retail bewaakt de uitvoering van de door de organisatie vastgelegde jaarplanning en operationele processen binnen zijn filiaal / filialen. Hij controleert met behulp van het plannings- en managementsysteem van de organisatie of alle processen goed verlopen en stuurt het managementteam aan / begeleidt het managementteam. Hierbij gaat het om de bedrijfsprocessen op het gebied van geldstromen (betaalmogelijkheden, financiële administratie, voorkomen van risico's etc.), goederenstromen (bestellingen, voorraadbeheer, distributie etc.), verkoop en klanten ((online) marketing en promotie, communicatie, klanttevredenheid, klachtenafhandeling etc.) en organisatie (administratie / automatisering, kwaliteit, beveiliging, veiligheid, Arbo, etc.).</p> <p>Hij stelt normen en overlegt dagelijks met zijn managementteam. Hij informeert hen over de doelstellingen, procedures en actuele zaken, vraagt input en inventariseert hun behoefte aan informatie. Hij bewaakt de samenhang tussen de afdelingen, voert regelmatig (audit) controles uit en bepaalt waarop (extra) inspanning noodzakelijk is. Hij spreekt het managementteam aan op naleving van de richtlijnen en het beleid. Hij begeleidt het managementteam bij het aansturen van de medewerkers.</p> <p>Hij ziet toe op de staat van de gebouwen en bedrijfsmiddelen en neemt actie wanneer deze niet meer voldoen aan de criteria.</p> <p>Wanneer nodig zoekt hij advies bij de specialisten van de organisatie. Hij koppelt de resultaten en zijn bevindingen terug naar zijn leidinggevende en vraagt zo nodig advies.</p> <p>Hij neemt in onverwachte situaties / calamiteiten contact op met interne en externe experts voor een adequate afhandeling.</p>
Competenties	<p><i>Leidinggeven</i></p> <p>Informeert en begeleidt medewerkers</p> <p>Checkt of de werkwijze en / of resultaten behaald worden en onderneemt zo nodig actie</p> <p>Maakt goed gebruik van de aanwezige kwaliteiten van mensen</p> <p>Past stijl en methode van leidinggeven aan de betrokken medewerker(s) en de situatie aan</p> <p>Spreekt medewerkers aan en durft autoriteit te tonen</p>

	<p><i>Normen stellen</i>  Stelt eisen waaraan de kwaliteit van producten, diensten en processen moet voldoen  Stuurt op realistische / haalbare prestatie-indicatoren van eigen werk en dat van medewerkers  Is gericht op het bereiken van resultaten en het voorkomen van fouten  Zoekt continu naar kwaliteitsverbetering van bedrijfsprocessen en werkwijzen</p>
	<p><i>Doorzetten</i>  Blijft effectief presteren onder tijdsdruk, bij tegenslag, teleurstelling of weerstand  Toont zich veerkrachtig (ook bij kritiek) en komt op een respectvolle manier op voor zichzelf / de organisatie</p>
	<p><i>Flexibel handelen</i>  Handelt doelmatig door zich aan te passen aan veranderde omstandigheden, taken, verantwoordelijkheden en/of mensen  Gaat snel en flexibel om met acute situaties  Toont zelfvertrouwen in onzekere en onduidelijke situaties</p>
	<p><i>Analyseren</i>  Benadert vraagstukken vanuit meerdere invalshoeken en ziet hoe zaken samenhangen  Trekt conclusies door logisch redeneren</p>
	<p><i>Samenwerken</i>  Heeft een goed beeld van de kwaliteiten van het team en schakelt zo nodig complementaire deskundigheid in  Informeert betrokkenen over de voortgang en eventuele knelpunten  Luistert goed, vat samen en vraagt door voor een goed begrip  Houdt rekening met en helpt anderen in het bereiken van een gezamenlijk doel of resultaat</p>
Benodigde kennis en vaardigheden	<p>Kennis van de visie, missie en de procedures van de organisatie  Kennis van het opstellen van een personeelsbezettingsplan (werkplanning en roosters)  Kennis van de mogelijkheden van het management informatiesysteem van de organisatie  Kennis van de logistieke keten, voorraadbeheer, (kwalitatieve en kwantitatieve) productcontrole en opslagmethoden van de organisatie  Kennis van de distributievormen en betaalsystemen van de organisatie  Kennis van het kwaliteitsbeleid / het uitvoeren van een RIE  Kennis van het beveiligingsplan en (brand)preventieve maatregelen  Kennis van het dervingsplan / -beleid van de organisatie  Kennis van afvalverwerking in de retail / het reinigingsplan  Kennis van het beleid ten aanzien van veiligheid, vitaliteit, welzijn, hygiëne en milieu  Kennis van de voor de organisatie relevante branchewetgeving  Kennis van leiderschapsstijlen en begeleidingsmethodieken  Kennis van motivatie- en feedbacktechnieken  Kan een werkoverleg organiseren en leiden  Kan klachten afhandelen en omgaan met conflictsituaties en agressieve klanten  Kan informatie uit het managementinformatiesysteem interpreteren / bijwerken  Kan procedures opstellen / aanpassen  Kan gesprekstechnieken in zakelijke situaties toepassen  Kan werken met gangbare computersystemen en (software)pakketten (voor</p>

	klantenbestand, bestellingen, betaalsystemen, social media etc.)
Afbreukrisico	Als de manager retail deze rol niet goed vervult kan dit onder andere leiden tot een afname van de effectiviteit en efficiëntie van processen en werkzaamheden / onvoldoende geïnformeerde medewerkers en daarmee verlies van klanten / hoge kosten / het verlies van middelen / motivatie van personeel, etc.

<b>4. De manager retail als financieel manager</b>	
Beschrijving van de rol	<p><i>De financieel manager is verantwoordelijk voor een optimaal resultaat en het behalen van de gestelde opbrengst-, omzet- en kostendoelen van het filiaal / de filialen</i></p> <p>De manager retail is betrokken bij het opstellen van het financieel jaarplan voor zijn filiaal / filialen en doet voorstellen voor het investeringsbudget en de exploitatiebegroting. Hij beoordeelt de door de organisatie opgestelde voorstellen en overlegt over zijn bevindingen met zijn leidinggevende / de financiële specialist van de centrale organisatie.</p> <p>Hij controleert regelmatig de stand van zaken ten aanzien van de budgetten en de omzet (in vergelijking met het gewenste resultaat en historische gegevens) en informeert zijn managementteam hierover. Hij analyseert en bewaakt met behulp van de ken- en stuurgetallen van de organisatie de winstgevendheid en continuïteit van de (online en offline) activiteiten van het filiaal. Hij signaleert tijdig problemen / knelpunten en neemt financiële beslissingen voor zijn filiaal zoals het bijsturen op loon- en promotiekosten en besluiten ten aanzien van het (lokale) assortiment (inkopen, afprijzingen).</p> <p>Hij houdt toezicht op het bijhouden van de financiële administratie / relevante bedrijfsgegevens, controleert of er afwijkingen zijn en neemt actie zodat deze inzichtelijk en op orde zijn voor de centrale organisatie.</p>
Competenties	<p><i>Financieel handelen</i>  Schat de kosten in van de geplande activiteiten en handelt sterk kostenbewust  Stelt kritische vragen tijdens controle van de cijfers en het doornemen van jaarplannen  Is alert op een optimaal gebruik van tijd, geld en andere middelen  Toont inzicht in de gevolgen van prijsstellingen en veranderingen  Plant, neemt en evalueert regelmatig financiële beslissingen</p> <p><i>Analyseren</i>  Controleert, analyseert en structureert vraagstukken en data systematisch  Combineert gegevens uit verschillende (informatie)bronnen en genereert hierbij nieuwe informatie  Trekt conclusies door logisch redeneren</p> <p><i>Normen stellen</i>  Stuurt op realistische / haalbare prestatie-indicatoren van eigen werk en dat van medewerkers  Is gericht op het bereiken van resultaten en het voorkomen van fouten  Zoekt continu naar kwaliteitsverbetering van bedrijfsprocessen en werkwijze</p> <p><i>Samenwerken</i>  Levert in een (multidisciplinair) samenwerkingsverband een actieve en</p>

	inhoudelijke bijdrage Informeert betrokkenen over de voortgang en eventuele knelpunten
	<i>Schriftelijk communiceren</i> Geeft informatie duidelijk / nauwkeurig weer
	<i>Omgevingsbewust handelen</i> Werkt integer, zorgvuldig en rechtvaardig Bewaakt beveiligings- en privacyaspecten met betrekking tot persoonlijke en financiële gegevens Heeft zicht op de (maatschappelijke, politieke en economische) effecten van de besluiten en activiteiten van de organisatie
Benodigde kennis en vaardigheden	Kennis van budgetvormen en budgettechnieken Kennis van kostprijsberekening, verschillenanalyse en break-evenanalyse Kennis van de onderdelen van een financieel jaarplan Kennis van de inhoud van de financiële administratie Kennis van wettelijke aspecten van verzekeringen en vergunningen Kennis van het registreren van boekingsbescheiden (facturen en bonnen) Kan financiële kengetallen interpreteren Kan de veiligheidsmarge berekenen Kan de servicegraad berekenen Kan het schaprendement beoordelen Kan de voor de retail relevante berekeningen met geld, procenten en (inhouds)maten uitvoeren Kan informatie uit het managementinformatiesysteem interpreteren / bijwerken Kan werken met gangbare computersystemen en (software)pakketten (voor personeelsplanning, financiële administratie etc.)
Afbreukrisico	Als de manager retail deze rol niet goed vervult kan dit leiden tot onvoldoende zicht / sturing op de financiële stand van zaken van het filiaal en daarmee kans op foute of te late beslissingen / financiële problemen / ingrijpen van de centrale organisatie.

## 5. De manager retail als personeelsmanager

Beschrijving van de rol	<p><i>De personeelsmanager is verantwoordelijk voor de uitvoering van het personeelsbeleid in zijn filiaal / filialen, voldoende personeelsbezetting en de professionele ontwikkeling van medewerkers</i></p> <p>De manager retail houdt de kwantitatieve en kwalitatieve personeelsbehoefte en de (gevarieerde) samenstelling van zijn (management)team in de gaten en werft en selecteert medewerkers voor een blijvende optimale bezetting. Hij organiseert inwerkprogramma's. Hij voert formele gesprekken met zijn managementteamleden, begeleidt hen bij ziekte en verzuim en stimuleert doorstroom, opleiding en ontwikkeling. Hij schakelt wanneer nodig de HR experts van de organisatie in met betrekking tot juridische-, opleidings- verzuim- of contractuele zaken.</p> <p>Hij denkt na over de duurzame inzetbaarheid, vitaliteit en betrokkenheid van de medewerkers en organiseert daarvoor activiteiten (o.a. voor teambuilding). Hij signaleert hoe medewerkers in hun vel zitten en welke medewerkers een extra steuntje nodig hebben of inspiratie kunnen gebruiken. Hij spreekt zijn managementteam aan en promoot dat zij elkaar ondersteunen en aanspreken</p>
-------------------------	---

	<p>op hun handelen. Hij bemiddelt bij conflicten tussen medewerkers (of ondersteunt zijn managementteam bij de bemiddeling). Hij ziet toe op de navolging van de Arboregeling.</p> <p>Hij houdt toezicht op het bijhouden van de personeelsadministratie / relevante personeelsgegevens, controleert of er afwijkingen zijn en neemt actie zodat deze inzichtelijk en op orde zijn voor de centrale organisatie.</p>
Competenties	<p><i>Leidinggeven</i>          Informeert en begeleidt medewerkers          Stimuleert medewerkers om als team te werken en elkaar te ondersteunen          Geeft medewerkers ontwikkelingsgerichte feedback en past zijn begeleiding daarop aan          Spreekt medewerkers aan en durft autoriteit te tonen</p>
	<p><i>Organiseren van werk</i>          Schat de benodigde capaciteit en tijd in voor werkzaamheden          Regelt de benodigde mensen (kwaliteiten) en middelen          Lost (praktische) problemen op</p>
	<p><i>Samenwerken</i>          Heeft een goed beeld van de kwaliteiten van het team en schakelt zo nodig complementaire deskundigheid in          Verdiept zich in de denkwijze van iemand anders en houdt hier rekening mee          Informeert betrokkenen over de voortgang en eventuele knelpunten          Bemiddelt bij problemen in de samenwerking          Luistert goed, vast samen en vraagt door voor een goed begrip</p>
	<p><i>Omgaan met procedures</i>          Werkt binnen de kaders van de organisatie en gemaakte afspraken binnen het team          Werkt conform geldende wettelijke richtlijnen en (veiligheids)voorschriften</p>
	<p><i>Omgevingsbewust handelen</i>          Werkt integer, zorgvuldig en rechtvaardig          Bewaakt beveiligings- en privacyaspecten met betrekking tot persoonlijke en financiële gegevens</p>
	<p><i>Beïnvloeden</i>          Communiqueert overtuigend in gesprekken, discussies en/of onderhandelingen          Heeft oog voor de belangen van betrokken partijen en streeft naar een gedragen uitkomst          Past zijn communicatiestijl aan op de gesprekspartner</p>
Benodigde kennis en vaardigheden	<p>Kennis van wet- en regelgeving die voor een werkgever in de retail gelden (o.a. CAO afspraken, wettelijk geregelde medezeggenschap, arbeidsvoorwaarden, ziekteverzuimbeleid)          Kennis van werving- en selectiemethoden          Kennis van motivatie- en feedbacktechnieken          Kennis van leiderschapstijlen en begeleidingsmethoden          Kennis van de inhoud van formele gesprekken          Kennis van conflicthantering          Kennis van personeelsinstrumenten voor motivatie en beloning          Kennis van personeelsadministratie / het aanleveren van gegevens voor de salarisadministratie          Kan de personeelsbehoefte bepalen en een personeelsbezettingsplan maken          Kan een opleidingsplan beoordelen / opstellen          Kan actiepunten Arbozorg formuleren</p>

	Kan werken met gangbare computersystemen en (software)pakketten (voor personeelsplanning, financiële administratie etc.)
Afbreukrisico	Als de manager retail deze rol niet goed vervult kan dit leiden tot onvoldoende / niet goed ingewerkte medewerkers / ongemotiveerde medewerkers met het risico dat zij een negatieve invloed hebben op het team en / of overstappen naar een andere organisatie.