

## Beroepscompetentieprofiel Retailsector - Afdelingsmanager / filiaalmanager klein filiaal

### 1. Algemene informatie

Naam BCP:	datum:	versie:
Afdelingsmanager / filiaalmanager klein filiaal (niveau 4) - verder aangegeven met afdelingsmanager	12 februari '20	0.5
Ontwikkeld door:	KCH	
Brondocument(en)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BCP Afdelingsmanager / Filiaalmanager (klein filiaal) - 2012</li> <li>• Opleidingsprofiel Afdelingsmanager CBL niveau 4 -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 en 2019</li> </ul>	
Legitimering proces ontwikkeling BCP door	Bestuur KCH op	
Mogelijke functiebenamingen	Teamleider, winkelmanager kleine winkel, afdelingsmanager grote winkel, (assistent) bedrijfsleider, storemanager, bedrijfsleider	
Verwante beroepen (schema)	Online klantadviseur   Filiaalmanager groot filiaal	
Loopbaanperspectief	De afdelingsmanager heeft de mogelijkheid om door te groeien naar een hogere leidinggevende functie zoals filiaalmanager (groot filiaal).	

### 2. Beschrijving van het beroep

Werkomgeving (NLQF)	<p>De afdelingsmanager werkt in de retailsector in uiteenlopende winkelformules in zowel het midden-, klein- als grootbedrijf 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. De bedrijven variëren van pure fysieke winkels tot cross-channel organisaties waarbij de laatste vorm het meest voorkomt.</p> <p>De afdelingsmanager beheert een afdeling van maximaal tien FTE. Daarnaast kan hij een klein (centraal geleid) filiaal dat deel uitmaakt van een grote onderneming leiden. Hij voert zijn werkzaamheden uit op de winkelvloer, in de goederenopslag en op kantoor achter de verschillende devices.</p>
---------------------	---

Attitude	<p>De afdelingsmanager:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Is commercieel en analytisch, zoekt kansen en bedenkt oplossingen hoe hij het beste in het belang van de organisatie én de klant kan opereren.</li> <li>• Is ondernemend, neemt het initiatief om zaken aan te pakken en te verbeteren. En durft daarbij verantwoordelijkheid te nemen voor zijn beslissingen en deze te verdedigen richting zijn leidinggevende.</li> <li>• Is commercieel en resultaatgericht, hij onderneemt concrete en gerichte acties om de doelstellingen van de organisatie te behalen.</li> <li>• 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 de missie en visie van de organisatie over te brengen en kan zijn taalgebruik aanpassen aan het niveau 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>• Is bereid om op onregelmatige tijden te werken.</li> </ul>
Verantwoordelijkheid en Zelfstandigheid (NLQF)	<p>De afdelingsmanager is verantwoordelijk voor de operationele aansturing en het behalen van de resultaten (targets) van zijn afdeling. Hij voert de taken op eigen initiatief uit binnen de kaders van de centrale organisatie. Hij stuurt de dagelijkse werkzaamheden binnen zijn afdeling aan en inspireert, instrueert, controleert, vraagt om input en vraagt / geeft feedback aan de medewerkers. Hij werkt, waar nodig, zelf mee aan de activiteiten.</p> <p>Ten aanzien van het commercieel beleid, financieel beleid en personeelsbeleid heeft hij een uitvoerende rol. Hij ontvangt over deze onderwerpen instructies van zijn leidinggevende en / of de centrale organisatie en geeft op zijn beurt terugkoppeling / verbetervoorstellen door.</p>
Kennis en vaardigheden (NLQF)	<p><i>Kennis</i> De afdelingsmanager kan begrippen en relaties tussen begrippen uitleggen aan anderen. Hij is een vraagbaak voor zijn medewerkers voor organisatiebeleid op tactisch en operationeel niveau.</p> <p><i>Toepassen van kennis</i> De afdelingsmanager neemt op basis van informatie uit verschillende bronnen beslissingen en kan deze beslissingen onderbouwen. Hij onderneemt actie bij een tekort aan kennis (bij zichzelf en zijn medewerkers). Hij brengt de gevolgen van beleidsverandering / innovaties voor zijn afdeling en de werkzaamheden in kaart en overlegt dit met zijn leidinggevende en zijn medewerkers.</p> <p><i>Probleemoplossende vaardigheden</i> De afdelingsmanager / filiaalmanager is bij uitstek de persoon die de problemen van zijn afdeling oplost. Hierbij gaat het om problemen die buiten de standaardprocedures en protocollen vallen zoals bijvoorbeeld een klacht van een klant of een conflict binnen zijn team. Hij zoekt zelfstandig naar een oplossing.</p> <p><i>Leer- en ontwikkelvaardigheden</i> De afdelingsmanager / filiaalmanager formuleert zijn eigen leerpunten en die van de medewerkers en organiseert activiteiten om deze leerpunten op te</p>

	<p>pakken. Hij gebruikt (nieuwe) situaties als een kans om te experimenteren en te groeien in zijn rol.</p> <p><i>Informatievaardigheden</i> De afdelingsmanager / filiaalmanager verzamelt actief informatie over ontwikkelingen in de branche, hij blijft bijvoorbeeld op de hoogte van de activiteiten van zijn concurrenten. Hij neemt de plannen en rapportages van de organisatie door en trekt hier conclusies uit voor verbetervoorstellen voor zijn werkzaamheden en het beleid van zijn afdeling. Hij zoekt zaken uit en zorgt dat hij de juiste informatie krijgt als hij de verkregen informatie niet snapt of informatie mist. Hij maakt gebruik van het plannings- en managementsysteem van de organisatie.</p> <p><i>Communicatievaardigheden</i> De afdelingsmanager rapporteert en correspondeert effectief volgens de richtlijnen, zowel mondeling als schriftelijk. Hij stemt de wijze van communiceren af op de gesprekspartner. Hij heeft een leidinggevende rol in het werkoverleg en voert formele gesprekken met medewerkers. In het overleg met zijn leidinggevende / vertegenwoordigers van de centrale organisatie verwoordt hij zijn mening. Hij communiceert met vervoerders en leveranciers over (afwijkingen in) de levering. In het contact met de klanten weet hij de juiste toon te treffen om snel een relatie op te bouwen.</p>
Complexiteit	<p>De afdelingsmanager heeft te maken met een diversiteit aan werkzaamheden, hij vertaalt de visie en eisen van de organisatie (de retailer) naar activiteiten voor zijn afdeling. Daarbij gaat het niet alleen om het combineren van standaardwerkwijzen maar ook om het aanpassen van procedures. Vanwege de ontwikkelingen (zie hoofdstuk 3) krijgt de afdelingsmanager een grotere 'span of control' en een zwaardere commerciële en operationele opgave.</p> <p>De afdelingsmanager 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. De afdelingsmanager moet daaraan tegemoet kunnen komen. Daarnaast moet hij feedback kunnen geven aan medewerkers die niet goed presteren.</p>

### 3. Trends en innovaties

Arbeidsmarktinformatie	Er is in Nederland voldoende kans op werk als afdelingsmanager (bron: <a href="http://www.beroepeninbeeld.nl">www.beroepeninbeeld.nl</a> - 2018). Volgens de Nationale beroepengids (2018) zijn de kansen op werk als shopmanager / storemanager (op mbo niveau) goed / zeer goed.
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 er steeds meer eenpersoonshuishoudens komen. 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 afdelingsmanager zijn team kan inspireren om invulling te geven aan de wensen van de klant (binnen de kaders van de organisatie). Zij moeten 'echte' interesse tonen in de klant en deze op zijn gemak stellen. Op het gebied van het (online) assortiment / de dienstverlening moeten zij meer kennis bezitten zodat zij de klant goed kunnen adviseren. Daarvoor moeten zij zich blijvend op de hoogte stellen van de trends en ontwikkelingen. Ook moet het verkoopteam de visie en formule van de organisatie uit kunnen dragen, snel informatie op kunnen zoeken 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 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. Hij moet zich ervan bewust zijn hoe hij zich profileert op social media, hij is onderdeel van (het beeld van) de onderneming.</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. De afdelingsmanager moet kunnen omgaan met deze nieuwe technologie en de verkoopmedewerkers trainen en stimuleren in het gebruik ervan. Digitale technologie genereert ook big data waarbij de afdelingsmanager zich continu moet afvragen hoe hij gebruik kan maken van deze data. En leren zijn beslissingen te nemen / voorstellen te formuleren op basis van een analyse van de beschikbare gegevens.</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 afdelingsmanager moet deze klanten herkennen en weten wat de vuistregels zijn om goed met deze klanten om te gaan.</p> <p><i>Innovaties:</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, verhuur van producten, verzenden en installeren van producten, het verwerken van retouren. Voor de afdelingsmanager betekent dit dat hij veranderbereid moet zijn en steeds moet kunnen meegroeien met de noodzakelijke innovaties van de organisatie en verbetervoorstellen daarvoor doet (op afdelingsniveau). Daarbij is het van belang dat hij aandacht heeft voor de mogelijkheden op het gebied van (lokale) strategische samenwerking.</p>
--	--

#### 4. Rollen en competenties

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

## 1. De afdelingsmanager als commercieel leidinggevende

Beschrijving van de rol	<p><i>De commercieel leidinggevende is verantwoordelijk voor de aansturing en uitvoering van de commerciële activiteiten in de afdeling</i></p> <p>De afdelingsmanager neemt kennis van de commerciële activiteiten / het jaarplan en de kpi's die door de retailer zijn opgesteld en neemt deze met zijn leidinggevende door. Hij instrueert en inspireert zijn medewerkers en bespreekt met hen hoe zij de middelen, aangeleverd door de organisatie, slim kunnen inzetten en af kunnen stemmen op de lokale markt om de doelstellingen te behalen. Hij bewaakt voor zijn afdeling de uitvoering van de promotie-, marketing en verkoopactiviteiten / de behaalde resultaten. Hij neemt kennis van de KTO gegevens van de organisatie en informeert zijn medewerkers hierover.</p> <p>Hij onderhoudt contact met de klanten en relaties in de lokale markt om de ontwikkelingen in de gaten te houden. In gesprek met zijn leidinggevende en collega's geeft hij aan welke knelpunten hij ziet in het algemene plan en doet hier verbetervoorstellen voor. Hij geeft informatie over lokale ontwikkelingen door aan de centrale organisatie.</p> <p>Indien van toepassing onderhoudt hij in overleg met de mediaverantwoordelijke van het hoofdkantoor de social media voor zijn afdeling.</p>
Competenties	<p><i>Leidinggeven:</i> Geeft heldere instructies Informeert en begeleidt medewerkers Inspireert en motiveert medewerkers om mee te denken en te doen</p> <p><i>Ondernemen:</i> Is continu alert op kansen gericht op voorzien in wensen en behoeften van (nieuwe) klanten Ziet kansen en bedreigingen in de markt en weegt mogelijkheden af om zakelijk voordeel te behalen Houdt de activiteiten van concurrenten, klanten en de ontwikkelingen in de markt in de gaten</p> <p><i>Klantgericht handelen:</i> Onderzoekt de wensen en behoeften van de klant Geeft een hoge prioriteit aan servicebereidheid en klanttevredenheid zonder het organisatiebelang uit het oog te verliezen</p> <p><i>Analyseren:</i> Gaat actief op zoek naar nieuwe informatie en beoordeelt gevonden informatie op bruikbaarheid en betrouwbaarheid Controleert, analyseert en structureert vraagstukken en data systematisch Trekt conclusies door logisch redeneren</p> <p><i>Netwerken:</i> Legt contact met mensen van binnen en buiten de organisatie om zijn netwerk uit te breiden Gaat gemakkelijk om met contacten op verschillende niveaus</p>

	<p><i>Omgaan met procedures:</i> Werkt binnen de kaders van de organisatie en gemaakte afspraken (binnen het team)</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 Specialistische kennis over de opbouw van het (tijdelijke) online en offline assortiment en de aanwezige artikelen Kennis van de aanwezige bijbehorende services (zoals verzekeringen) Kennis van de spelers en doelgroepen in de markt waar de organisatie zich op richt Kennis van consumentengedrag, -behoeften en rechten Kennis van vormen van klantbenadering, de fasen van een verkoopgesprek en koopgedrag bevorderende factoren Kennis van presentatievormen in de retail (productpresentatie) en de commerciële functie van winkelinterieur en -exterieur Kennis van de indeling van de verkoopp ruimte en het schappenplan Kennis van het klachtenbeleid Kennis van het dervingsplan / -beleid Kennis van de algemene verkoopvoorwaarden Kennis van de voor de afdeling relevante branchewetgeving Kennis van motivatie- en feedbacktechnieken Kan verkoopprijzen interpreteren / 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 Kan werken met gangbare computersystemen en (software)pakketten (voor klantenbestand, bestellingen, betaalsystemen, social media etc.)</p>
Afbreukrisico	<p>Als de afdelingsmanager deze rol niet goed vervult kan dit leiden tot niet gemotiveerde en / of slecht geïnstrueerde verkoopmedewerkers en het risico van verliezen van klanten / het niet behalen van de verkooptargets / het niet voldoen aan de eisen van de organisatie / imagoschade.</p>

## 2. De afdelingsmanager als operationeel leidinggevende

Beschrijving van de rol	<p><i>De operationeel leidinggevende is verantwoordelijk voor de aansturing van de dagelijkse operatie van de afdeling</i></p> <p>De afdelingsmanager stuurt de dagelijkse operatie op zijn afdeling aan, neemt het planning- en managementsysteem van de organisatie door en vult / past deze waar nodig aan, verdeelt de werkzaamheden en houdt daarbij rekening met de capaciteiten van medewerkers. Hij houdt toezicht op de werkzaamheden (hospitality / verkoop en klanten, geldstromen, goederenstromen, organisatie), maar werkt zelf ook mee. Hij spreekt de medewerkers aan op naleving van de acties, richtlijnen en regelgeving en geeft feedback. Hij bespreekt de dagelijkse prestatie, constateert afwijkingen, stelt samen met de medewerkers vast waar (extra) inspanning noodzakelijk is en organiseert dit.</p> <p>Hij houdt toezicht op de handhaving van de veiligheidsvoorschriften. Bij onverwachte situaties (bijv. diefstal, ongeluk) onderneemt hij actie, onder andere door zijn leidinggevende in te schakelen.</p>
-------------------------	---

	<p>Hij zorgt ervoor dat hij zichtbaar aanwezig is op de afdeling om bereikbaar te zijn voor (hulp)vragen van klanten en medewerkers. Hij zorgt voor de afhandeling van klachten en neemt indien nodig contact op met zijn leidinggevende.</p> <p>De afdelingsmanager organiseert en voert werkoverleg / nodigt medewerkers uit om mee te denken en hun ideeën in te brengen.</p>
Competenties	<p><i>Leidinggeven:</i>  Geeft heldere instructies  Toont vertrouwen in medewerkers bij het delegeren van taken / verantwoordelijkheden / bevoegdheden  Maakt goed gebruik van de aanwezige kwaliteiten van medewerkers  Checkt of de werkwijze en / of resultaten behaald worden en onderneemt zo nodig actie  Informeert en begeleidt medewerkers</p>
	<p><i>Omgevingsbewust handelen</i>  Werkt volgens geldende normen en waarden van de organisatie en maatschappij  Werkt integer, zorgvuldig en rechtvaardig  Heeft zicht op de (maatschappelijke, politieke en economische) effecten van de besluiten en activiteiten van de organisatie</p>
	<p><i>Organiseren van werk:</i>  Stelt strategische en realistische doelen op voor de lange termijn, middellange termijn en korte termijn en controleert of deze behaald worden  Schat de benodigde capaciteit en tijd in voor werkzaamheden  Regelt de benodigde mensen (kwaliteiten) en middelen  Lost (praktische) problemen op</p>
	<p><i>Omgaan met procedures:</i>  Werkt binnen de kaders van de organisatie en gemaakte afspraken  Toont zich gedisciplineerd  Is gemotiveerd om veilig te werken en gericht op het voorkomen van onveilige situaties</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>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>
Benodigde kennis en vaardigheden	<p>Kennis van de visie, missie en de procedures van de organisatie  Kennis van de logistieke keten, voorraadbeheer, kwalitatieve en kwantitatieve productcontrole en opslagmethoden van de afdeling  Kennis van de distributievormen en betaalsystemen van het filiaal  Kennis van het kwaliteitsbeleid van de organisatie  Kennis van BHV  Kennis van de veiligheidsprocedures en (brand)preventieve maatregelen  Kennis van het dervingsplan / -beleid van de organisatie</p>

	<p>Kennis van afvalverwerking in de retail en het reinigingsplan</p> <p>Kennis van het beleid ten aanzien van veiligheid, vitaliteit, welzijn, hygiëne en milieu</p> <p>Kennis van de voor de afdeling relevante branchewetgeving</p> <p>Kennis van leiderschapsstijlen en begeleidingsmethodieken</p> <p>Kennis van motivatie- en feedbacktechnieken</p> <p>Kennis van het afreksysteem / het voorkomen van kasverschillen</p> <p>Kan een werkoverleg organiseren en leiden</p> <p>Kan informatie uit het managementinformatiesysteem interpreteren / bijwerken</p> <p>Kan procedures aanpassen</p> <p>Kan werkplanningen en roosters opstellen</p> <p>Kan gesprekstechnieken in zakelijke situaties toepassen</p> <p>Kan werken met gangbare computersystemen en (software)pakketten (voor personeelsplanning, voorraadbeheer, klantenbestand etc.)</p>
Afbreukrisico	Als de afdelingsmanager deze rol niet goed vervult kan dit onder andere leiden tot derving, onveilige situaties / een afdeling of bezetting die niet op orde is / imagoschade.

### 3. De afdelingsmanager als financieel beheerder

Beschrijving van de rol	<p><i>De financieel beheerder is verantwoordelijk voor het behalen van de gestelde omzet- en kostendoelen van zijn afdeling</i></p> <p>De afdelingsmanager neemt het financieel jaarplan / de financiële instructies van het filiaal door, stelt de concrete acties voor zijn afdeling op en bespreekt deze met zijn leidinggevende. Hij analyseert de (productiviteits)cijfers van zijn afdeling en bespreekt met zijn leidinggevende waarop bijsturing gewenst is.</p> <p>Hij monitort de gang van zaken op de afdeling en let daarbij op kostenefficiënt werken, kassarapporten, voorraadverschillen, (grijze) derving, personele kosten, onderhandelingen over prijzen en afprijzingen (bij producten tegen de datum) enzovoorts. Hij controleert of de (financiële) administratie van zijn afdeling correct is en neemt actie als dat niet het geval is.</p> <p>Hij doet voorstellen aan zijn leidinggevende voor investeringen aan de afdeling / het filiaal, bijvoorbeeld met betrekking tot onderhoud.</p>
Competenties	<p><i>Financieel handelen:</i></p> <p>Is alert op een optimaal gebruik van tijd, geld en andere middelen</p> <p>Toont inzicht in de gevolgen van prijsstellingen en veranderingen</p> <p>Stelt kritische vragen tijdens controle van de cijfers en het doornemen van jaarplannen</p> <p><i>Analyseren:</i></p> <p>Controleert, analyseert en structureert vraagstukken en data systematisch</p> <p>Trekt conclusies door logisch redeneren</p> <p><i>Organiseren van werk:</i></p> <p>Stelt realistische doelen op voor de middellange en korte termijn en controleert of deze behaald worden</p> <p><i>Samenwerken:</i></p> <p>Informeert betrokkenen over de voortgang en eventuele knelpunten</p>



	<p><i>Omgaan met procedures:</i> Werkt binnen de kaders van de organisatie en gemaakte afspraken Toont zich gedisciplineerd</p>
	<p><i>Omgevingsbewust handelen:</i> Bewaakt beveiligings- en privacyaspecten met betrekking tot persoonlijke en financiële gegevens Werkt integer, zorgvuldig en rechtvaardig</p>
Benodigde kennis en vaardigheden	<p>Basiskennis 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 berekeningen maken met bestel- en levertijden Kan 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.)</p>
Afbreukrisico	<p>Als de afdelingsmanager deze rol niet goed vervult kan dit onder andere leiden tot te hoge kosten / derving / een niet up-to-date financiële administratie / winstdaling / ingrijpen van de organisatie.</p>

#### 4. De afdelingsmanager als personeelsmanager

Beschrijving van de rol	<p><i>De personeelsmanager is verantwoordelijk voor de uitvoering van het personeelsbeleid in zijn afdeling, met name voldoende personeelsbezetting en de professionele ontwikkeling van medewerkers</i></p> <p>De afdelingsmanager voert het personeelsbeleid binnen zijn eigen afdeling. Hij stelt de personeelsplanning op en voert gesprekken met medewerkers voor een optimale bezetting van zijn afdeling (gezien het klantenbezoek). Hij voert het eerste gesprek met sollicitanten en adviseert dan zijn leidinggevende. Hij zorgt voor het inwerkprogramma van nieuwe medewerkers. Hij voert formele gesprekken met medewerkers waaronder beoordelingsgesprekken. Hij stimuleert doorstroom, opleiding en ontwikkeling van medewerkers en draagt zelf bij aan de training van de medewerkers / zet trainers (van de organisatie) in. Hij bemiddelt bij conflicten tussen medewerkers.</p> <p>Hij houdt de vitaliteit en betrokkenheid van zijn medewerkers in het oog, neemt maatregelen voor duurzame inzetbaarheid, houdt vinger aan de pols bij verzuim en organiseert activiteiten voor bijvoorbeeld teambuilding.</p>
-------------------------	---

Competenties	<p><i>Leidinggeven:</i>  Stimuleert medewerkers proactief te handelen  Geeft medewerkers ontwikkelingsgerichte feedback en past zijn begeleiding daarop aan  Stimuleert medewerkers om als team te werken en elkaar te ondersteunen  Past stijl en methode van leidinggeven aan de betrokken medewerker(s) en situatie aan</p>
	<p><i>Samenwerken:</i>  Luistert goed, vat samen en vraagt door voor een goed begrip  Verdiept zich in de denkwijze van iemand anders en houdt hier rekening mee  Heeft een goed beeld van de kwaliteiten van het team en schakelt zo nodig complementaire deskundigheid in  Bemiddelt bij problemen in de samenwerking</p>
	<p><i>Besluiten nemen:</i>  Durft besluiten te nemen, neemt de verantwoordelijkheid voor genomen besluiten en draagt de consequenties  Initieert activiteiten</p>
	<p><i>Omgevingsbewust handelen:</i>  Gaaf integer om met de informatie die de medewerker / ander verstrekt  Bewaakt beveiligings- en privacyaspecten met betrekking tot persoonlijke en financiële gegevens  Behandelt medewerkers rechtvaardig</p>
	<p><i>Omgaan met procedures:</i>  Werkt binnen de kaders van de organisatie en gemaakte afspraken</p>
	<p><i>Flexibel handelen:</i>  Handelt doelmatig door zich aan te passen aan veranderde omstandigheden, taken, verantwoordelijkheden en/of mensen  Gaaf snel en flexibel om met acute situaties</p>
Benodigde kennis en vaardigheden	<p>Basiskennis van wet- en regelgeving die voor een werkgever in de retail gelden (o.a. CAO afspraken, wettelijk geregelde medezeggenschap, arbeidsvoorwaarden, ziekteverzuimbeleid)  Basiskennis van werving en selectiemethoden  Kennis van motivatie- en feedbacktechnieken  Kennis van leiderschapstijlen en begeleidingsmethoden  Kennis van conflicthantering  Kennis van de inhoud van formele gesprekken  Kennis van personeelsadministratie i.h.b. het aanleveren van gegevens voor de salarisadministratie  Kan een opleidingsplan beoordelen / opstellen  Kan een personeelsbezettingsplan maken  Kan werken met gangbare computersystemen en (software)pakketten (voor personeelsplanning, financiële administratie etc.)</p>
Afbreukrisico	<p>Als de afdelingsmanager deze rol niet goed vervult kan dit leiden tot onvoldoende / niet goed ingewerkte verkoopmedewerkers / ongemotiveerde verkoopmedewerkers met het risico dat zij een negatieve invloed hebben op het team en / of overstappen naar een andere organisatie.</p>

## 5. De afdelingsmanager als verkoper

<p>Beschrijving van de rol</p>	<p><i>De verkoper is verantwoordelijk voor de hospitality en de verkoop van producten/diensten</i></p> <p>De afdelingsmanager observeert de klant en bepaalt de wijze van benadering en timing voor het leggen van het contact. Hij zorgt ervoor dat klanten zich op hun gemak en welkom voelen en stelt vragen om te achterhalen wat de behoefte is van de klant: contact, informatie of koopbehoefte. Hij gaat na hoe hij de klant een passende oplossing kan bieden door middel van het offline / online assortiment en de diensten van de organisatie. Waar nodig maakt hij gebruik van diverse (technische) hulpmiddelen. Hij bouwt snel een klantrelatie op en benut kansen voor nevenverkoop.</p> <p>Hij biedt toegevoegde waarde door persoonlijk advies en een grondige kennis van het assortiment / de visie van de organisatie (story). Hij gebruikt daarbij ondersteunende (innovatieve en / of digitale) middelen. Wanneer van toepassing ondersteunt hij de klant bij het customizen van het product. Hij bemant tijdelijke winkelpresentaties, (interne / externe) events en de servicebalie (ook voor collega's). Hij stemt af en werkt samen met medewerkers van samenwerkingspartners (bijvoorbeeld koks en promotiemedewerkers).</p> <p>Hij voert eventuele noodzakelijke bewerkingen aan het product uit (verricht metingen en / of voert controles uit om de kwaliteit veilig te stellen, gebruikt materialen om artikelen verkoopklaar te maken en / of repareert, bewerkt, verwerkt, bereidt, verpakt, combineert, mengt, bevestigt, etc.). Hij plaatst een bestelling voor de klant en / of biedt een alternatief. Hij informeert de klant over de aankoopvoorwaarden en service en zorgt voor de bestelling. Hij verzorgt de financiële en administratieve afhandeling van de verkoop / bestelling. Hij onderhoudt contact met de klant tot aan het moment van aflevering en beantwoordt digitale vragen van klanten (in afstemming met de verantwoordelijke functionaris / afdeling van de organisatie).</p> <p>Hij let erop dat klanten geen criminele activiteiten ontplooiën. Hij neemt klachten aan, behandelt ze en handelt ze administratief af. Hij neemt actie bij agressieve klanten en voorkomt escalatie.</p>
<p>Competenties</p>	<p><i>Klantgericht handelen:</i></p> <p>Toont een sterk inlevingsvermogen in de klant en onderzoekt de wensen en behoeften van de klant</p> <p>Straalt vriendelijkheid, behulpzaamheid en gastvrijheid uit in het contact met klanten</p> <p>Geeft een hoge prioriteit aan servicebereidheid en klanttevredenheid zonder het organisatiebelang uit het oog te verliezen</p> <p>Stelt zijn communicatiestijl af op klanten vanuit diverse culturen en/of achtergronden</p> <hr/> <p><i>Beïnvloeden:</i></p> <p>Weet een krachtige eerste indruk op anderen te maken en deze te handhaven</p> <p>Speelt in op de gevoelens van anderen om hen te beïnvloeden of overtuigen</p> <p>Presenteert zich als betrouwbare en deskundige gesprekspartner</p>

	<p><i>Ondernemen:</i>  Is continu alert op kansen gericht op het voorzien in wensen en behoeften van (nieuwe) klanten  Is vastbesloten om resultaten te bereiken  Toont zich in zijn gedrag en (media) uitingen loyaal naar de organisatie</p> <p><i>Omgevingsbewust handelen:</i>  Werkt volgens geldende normen en waarden van de organisatie en maatschappij  Gaaf integer om met de informatie die de klant verstrekt</p> <p><i>Technologie inzetten:</i>  Zet (digitale) technologie in om resultaten te behalen  Hanteert de beschikbare (hulp)middelen en technologie efficiënt en effectief</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>
Benodigde kennis en vaardigheden	<p>Kennis van de visie en formule van de organisatie  Specialistische kennis over de opbouw van het (tijdelijke) online en offline assortiment en de aanwezige artikelen  Kennis van de aanwezige bijbehorende services (zoals verzekeringen)  Kennis van de (e-commerce) marketing- en communicatie-activiteiten van de organisatie  Kennis van het gebruik van sociale media voor commerciële doeleinden  Kennis van consumentengedrag, -behoeften en -rechten  Kennis van vormen van klantbenadering, de fasen van een verkoopgesprek en koopgedrag bevorderende factoren  Kennis van productpresentatie en het schappenplan, de indeling van de verkoopruimte en het magazijn  Kennis van het dervingsplan / -beleid  Kennis van het beveiligingsplan en (brand)preventieve maatregelen  Kennis van de wet- en regelgeving m.b.t. het aanhouden van winkeldieven  Kennis van de algemene verkoopvoorwaarden  Kennis van de voor de organisatie relevante branchewetgeving  Kan arbo-verantwoord werken in relatie tot (persoonlijke) veiligheid, vitaliteit, hygiëne en milieu  Kan klachten afhandelen en omgaan met conflictsituaties en agressieve klanten  Kan werken met gangbare computersystemen en (software)pakketten (voor klantenbestand, bestellingen, betaalsystemen, social media etc.)  Kan procedures en technieken van de organisatie toepassen bij het bewerken van artikelen  Kan een reparatie- / tegoedbon en / of garantiebewijs opstellen  Kan berekeningen maken met verkoopcijfers en deze presenteren  Kan geschreven / gesproken informatie over het vakgebied in het Engels of Duits begrijpen  Kan gesprekken met klanten voeren, ook in het Engels of Duits</p>
Afbreukrisico	<p>Als de eerste verkoopmedewerker deze rol niet goed vervult kan dit leiden tot ontevreden en daarmee het verliezen van klanten / het niet behalen van de verkooptargets / imagoschade / boetes.</p>

## Bijlage

### 1. Portret A

Naam	Afdelingsmanager wonen / keukens
Aanvullende rollen	<i>Aanvulling op de rol als verkoper:</i> De afdelingsmanager wonen / keukens adviseert klanten over een totaalaanbod / combinatie van artikelen waarbij hij bij het advies tekeningen maakt en / of producten demonstreert. Hij werkt de adviezen uit (bijvoorbeeld in de vorm van kleuradvies en tekeningen, berekeningen en / of offertes) en onderzoekt daarvoor de uitvoerbaarheid en doorlooptijd van het aanbod. Hij doet een voorstel aan de klant en onderhandelt over prijs en voorwaarden. Wanneer de klant akkoord gaat met de overeenkomst organiseert hij wat nodig is om het aanbod om te zetten in verkoop (bestellingen, afspraken maken over levering en/of betaling, etc.) en maakt vervolgspraken met de klant. Hij legt het aanbod vast in een (digitaal) dossier.
Aanvullende competenties	<i>Schriftelijk communiceren:</i> Formuleert vlot en bondig en hanteert een correcte spelling en grammatica
	<i>Omgaan met (hulp)middelen:</i> Maakt op efficiënte wijze gebruik van softwareprogramma's voor onder meer internetgebruik en beeldbewerking
Aanvullende vakkennis en vaardigheden	Specialistische kennis van de opbouw en combinatie van het assortiment

### 2. Portret B

Naam	Afdelingsmanager groene detailhandel
Aanvullende rollen	<i>Aanvulling op de rol als operationeel leidinggevende:</i> Zie de beschrijving
Aanvullende competenties	Zie de competenties bij de rol als operationeel leidinggevende
Aanvullende vakkennis en vaardigheden	Kennis van de factoren die de kwaliteit van de natuurlijke / levende producten beïnvloeden Kennis van de verzorging van natuurlijke / levende producten
Aanvullende rollen	<i>Aanvulling op de rol als verkoper:</i> De afdelingsmanager groene detailhandel adviseert de klanten vanuit zijn kennis en ervaring over de aanleg en het onderhoud van tuinen. Hij maakt daarbij gebruik van tekeningen / schetsen.
Aanvullende competenties	Zie de competenties bij de rol als verkoper
Aanvullende vakkennis en vaardigheden	Kennis van tuinaanleg en -onderhoud

### 3. Portret C

Naam	Foodservice manager
Aanvullende rollen	<i>Aanvulling op de rol als operationeel leidinggevende:</i> De foodservice manager houdt toezicht op het assemblageproces en controleert of het proces, de producten en de winkelpresentatie aan de eisen voldoen. Hij houdt toezicht op de onderhoudswerkzaamheden en schakelt wanneer nodig reparateurs in / regelt vervanging. Hij plaatst de bestellingen voor aanvulling van de voorraad. Wanneer van toepassing staat hij de ambtenaren van de Voedsel- en Warenautoriteit te woord.
Aanvullende competenties	<i>Normen stellen</i> Stuurt op realistische/haalbare prestatie-indicatoren van eigen werk of dat van medewerkers Is gericht op het bereiken van resultaten en het voorkomen van fouten
Aanvullende vakkennis en vaardigheden	Kennis van de kenmerken en het onderhoud van keukenmaterieel, inventaris en apparatuur Kan specialistische procedures en technieken van de organisatie toepassen bij het voorbereiden van ingrediënten, het assembleren, opslaan en presenteren van producten Kan keukenapparatuur en –gereedschap hanteren Kan berekeningen maken met bestel- en levertijden, voorraad en ingrediënten Kan (wettelijke) richtlijnen op het gebied van bedrijfs-, levensmiddelen- en persoonlijke hygiëne, veiligheid, milieuzorg, kwaliteit en HACCP toepassen