

# Managen in de retail

niveau 4



Serienummer:

Licentie:

Voor het activeren van de licentie kijk op pagina 6 van dit boek.

Te activeren tot:

# Colofon

Uitgeverij: Edu'Actief b.v.  
0522-235235  
info@edu-actief.nl  
www.edu-actief.nl

Auteurs: F. de Esch en R. van Midde

Inhoudelijke redactie: F. de Esch

Titel: Managen in de retail niveau 4

ISBN: 978 90 3723 174 8

© Edu'Actief b.v. 2018

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 Reprerecht ([www.reprerecht.nl](http://www.reprerecht.nl)). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in compilatiewerken op grond van artikel 16 Auteurswet kan men zich wenden tot de Stichting PRO ([www.stichting-pro.nl](http://www.stichting-pro.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 Edu'Actief, te vinden op [www.edu-actief.nl](http://www.edu-actief.nl).

# Inhoud

<b>Voorwoord</b>	<b>6</b>
<b>Thema Managementproces en besluitvorming</b>	<b>7</b>
<b>1. Managementproces in de retail</b>	<b>9</b>
1.1 Inleidende begrippen	10
1.2 Missie, visie en kernwaarden	15
1.3 Doelstellingen	17
1.4 KPI's	20
1.5 Beleid	22
1.6 Planning	24
1.7 Organisatie	29
1.8 Personeel	32
1.9 Procesbeheersing	33
1.10 Begrippen	36
<b>2. Besluitvorming</b>	<b>41</b>
2.1 Soorten beslissingen	41
2.2 Individuele besluitvorming	44
2.3 Gemeenschappelijke besluitvorming	48
2.4 Begrippen	52
<b>Thema Organisatie vormgeven</b>	<b>53</b>
<b>3. Organisatie</b>	<b>55</b>
3.1 Organisatie inrichten	55
3.2 Organisatieprincipes	57
3.3 Formele en informele organisatie	62
3.4 Organisatiecultuur	63
3.5 Organisatieschema	66
3.6 Relaties en bevoegdheden	68
3.7 Organisatiestructuren	71
3.8 Spanwijdte en omspanningsvermogen	78
3.9 Begrippen	82
<b>Thema Personeelsbeleid implementeren</b>	<b>87</b>
<b>4. Doorstroombeleid</b>	<b>89</b>
4.1 Humanresourcesmanagement	89
4.2 Hrm-modellen	93
4.3 Employability	94
4.4 Personeelsdossier	95
4.5 Begrippen	99

<b>5.</b>	<b>Beloning</b>	<b>101</b>
5.1	Belonen en beloningsbeleid	101
5.2	Functionele beloning	102
5.3	Personele beloning	104
5.4	Beloningsstelsels	105
5.5	Belonen en motiveren	108
5.6	Sociale voorzieningen	110
5.7	Sociale verzekeringen	110
5.8	Zorgverzekeringswet	112
5.9	Loonadministratie	112
5.10	Begrippen	114
<b>6.</b>	<b>Opleiden</b>	<b>117</b>
6.1	Doel van opleiden	117
6.2	Behoeftte en noodzaak	119
6.3	Interne en externe opleiding	121
6.4	Opleidingsplan	122
6.5	Opleidings- en trainingsprogramma	123
6.6	Begrippen	130
<b>7.</b>	<b>Uitstroombeleid</b>	<b>133</b>
7.1	Eenzijdige opzegging	133
7.2	Ontslag	135
7.3	Ontslagvergunning	138
7.4	Ontbindingsprocedure bij de sector kanton	139
7.5	Ontslagvolgorde	141
7.6	Afwikkeling ontslag	143
7.7	Pensioen	144
7.8	Outplacement	145
7.9	Personeelsverloop	145
7.10	Begrippen	147
	<b>Thema Formele gesprekken</b>	<b>149</b>
<b>8.</b>	<b>Gesprekken op de werkvloer</b>	<b>151</b>
8.1	Correctiegesprek	151
8.2	Slechtnieuwsgesprek	154
8.3	Begrippen	159
<b>9.</b>	<b>Performance management</b>	<b>161</b>
9.1	Beoordelingscyclus	161
9.2	Beoordelen	163
9.3	Beoordelingssystemen	165
9.4	Functioneringsbeoordeling	170
9.5	Prestatiebeoordeling	174
9.6	Beoordelingsgesprek voeren	176
9.7	Potentieelbeoordeling	178
9.8	Begrippen	182



<b>Thema KMA-zorg</b>	<b>185</b>
<b>10. Kwaliteit en kwaliteitszorg</b>	<b>187</b>
10.1 Kwaliteit	188
10.2 Kwaliteitszorg	188
10.3 Kwaliteitszorgsysteem	189
10.4 Kwaliteit en audit	192
10.5 Kwaliteitsnormen	192
10.6 Kwaliteitszorgcyclus	195
10.7 Begrippen	197
<b>11. Milieu en milieuzorg</b>	<b>199</b>
11.1 Overheid en milieu	199
11.2 Milieuzorg	202
11.3 Begrippen	204
<b>12. Arbozorg</b>	<b>207</b>
12.1 Arbowet	208
12.2 Arboverplichtingen werkgever	210
12.3 Veilig ondernemen	214
12.4 Risico-inventarisatie en -evaluatie	215
12.5 Arbozorgsysteem	219
12.6 Begrippen	222
<b>Index</b>	<b>223</b>

# Voorwoord

Voor je ligt een boek dat hoort bij de methode Klantgericht.info voor de retailopleidingen manager retail en ondernemer retail. Het boek bevat vijf thema's:

- managementproces en besluitvorming
- organisatie vormgeven
- personeelsbeleid implementeren
- formele gesprekken
- KMA-zorg.

Op de website [www.klantgericht.info](http://www.klantgericht.info) vind je een verdiepingsopdracht over de beslissingsboom.

De theorie is de basis voor het uitvoeren van de beheerstaak van de retailopleidingen niveau 4. Voor de manager retail gaat het om de werkprocessen:

- 'Voert personeelsbeleid uit' van de kerntaak 3 'Geeft leiding aan het bedrijfsonderdeel'.
- 'Vertaalt ondernemingsbeleid naar de eigen situatie' en 'Inventariseert personeels- en opleidingsbehoefte' van de kerntaak 4 'Voert beleid van de organisatie uit'.

Voor de opleiding ondernemer retail gaat het om de werkprocessen:

- 'Bepaalt het (toekomst) beeld van de onderneming' van de kerntaak 1 'Start een retailonderneming'.
- 'Organiseert de uitvoering van de werkzaamheden' van de kerntaak 4 'Geeft operationeel leiding aan de retailonderneming'.

## Inloggen

Voor in dit boek vind je de licentie voor de methodesite van Klantgericht.info: [www.klantgericht.info](http://www.klantgericht.info). Op deze methodesite vind je de bronnen (bijvoorbeeld opdrachten, filmpjes en weblinks) die je nodig hebt.

Als je voor het eerst wilt inloggen op de methodesite, moet je eerst de licentie activeren. Deze licentie vind je voor in het boek. De licentie is 12 maanden geldig vanaf het moment waarop je deze hebt geactiveerd.

Hoe moet je de licentie activeren?

- Open je browser en ga naar [www.edu-actief.nl/licentie](http://www.edu-actief.nl/licentie).
- Hier vind je een filmpje over hoe je je licentie kunt activeren. Bekijk dit filmpje.
- Volg de stappen om je licentie te activeren.
- Met behulp van je gebruikersnaam en wachtwoord kun je vervolgens inloggen op de methodesite [www.klantgericht.info](http://www.klantgericht.info).

Veel succes!



# Thema

## Managementproces en besluitvorming

### Over dit thema

Als leidinggevende ben je betrokken bij, en onderdeel van, het managementproces. Dat proces begint bij het bepalen van je doelstellingen en loopt via verschillende stappen naar het realiseren van die doelstellingen. De stap die je zet na de doelstellingbepaling is de beleidsbepaling. Vervolgens ga je een planning maken, de organisatie inrichten en (winkel)personeel inzetten. Dat hele proces bewaak je door procesbeheersing.

Het nemen van beslissingen is een onlosmakelijk onderdeel van het managementproces. Je neemt als leidinggevende in de retail dagelijks beslissingen, maar niet elk besluit is van dezelfde orde. Er zijn bijvoorbeeld belangrijke en minder belangrijke beslissingen. Zeker bij belangrijke beslissingen die invloed hebben op het beleid, volg je een stappenplan waarbij grondige analyses de basis vormen. Veel besluiten neem je overigens niet alleen, maar daarbij betrek je andere betrokkenen, bijvoorbeeld je collega's en medewerkers.

### Leerdoelen

Als je het thema 'Managementproces en besluitvorming' doorneemt, bereik je de volgende leerdoelen:

- Je toont vakkennis over het managementproces in de retail.
- Je kunt doelstellingen SMART formuleren voor een retailorganisatie.
- Je kunt een missie, visie en de bijbehorende kernwaarden formuleren.
- Je kunt op basis van een eenvoudig besluitvormingsmodel een beslissing nemen.

### Klantgericht.info

Voordat je start met dit thema ga je eerst kijken wat je al van het managementproces en het nemen van beslissingen weet. Ga naar [klantgericht.info](http://klantgericht.info) en voer je opdrachten uit van de onderdelen:

- oriëntatie
- nulmeting
- plannen.



## Hoofdstuk 1

# Managementproces in de retail

### Inleiding

Jij wilt in een retailonderneming gaan werken. Daar kom je medewerkers tegen. Sommigen houden zich bezig met de ingekomen goederen, anderen met de verkoop ervan. De een kan opdrachten geven, een ander moet de opdrachten uitvoeren. De een is manager, de ander niet.

Het begrip manager is afkomstig uit Engeland. De letterlijke vertaling van het begrip is directeur, leider, bestuurder of huishoudster. Ook in het grootwinkel- en grootfiliaalbedrijf en in het midden- en kleinwinkelbedrijf kom je het begrip manager tegen. In de retail heb je het dan bijvoorbeeld over de eerste verkoper, de afdelingsmanager of de filiaalmanager. Ook de eigenaar van een winkel (ondernemer) is een manager.

Meerdere managers in een retailonderneming tezamen vormen het management of het kader. Tussen het management en het personeel bestaan processen. Deze processen maken deel uit van het managementproces.



*Het managementproces moet leiden tot de realisatie van de ondernemingsdoelen.*

## 1.1 Inleidende begrippen

### Maandagochtend op de winkelvloer

Het is maandagmorgen, acht uur. Francien Boonen hangt haar regenjas aan de kapstok. Tegen het personeel waaraan zij leidinggeeft, zegt zij: 'Wat een waardeloos weer! Mijn hele weekend is daardoor verpest.'

In haar mailbox staat een bericht van de heer Bovens, de regiomanager van de retailorganisatie waar Francien filiaalmanager is. Hij is niet te spreken over de omzetcijfers van het afgelopen kwartaal. Hij mailt dat Francien vanmorgen direct contact met hem moet opnemen.

'Leuk, als begin van de week', denkt Francien.

Zij laat Sophie van de kantine een kop koffie brengen.

'Zwart, hè!', roept zij haar na.

'Ja, ja, dat weet ik wel', antwoordt Sophie humeurig.

'Er is wat aan de hand met Sophie de laatste tijd', denkt Francien.

'Haar motivatie is een stuk minder dan toen ze pas hier werkte. Ik moet eens met haar praten.'

Zij weet immers uit een managementcursus dat directe communicatie de beste methode is om conflicten en klachten uit de wereld te helpen. Francien noteert in haar digitale agenda dat zij een afspraak moet maken met Sophie voor een gesprek.

Rond de klok van tien uur pakt Francien de telefoon en toetst het nummer van het regiokantoor in.

'Mag ik de heer Bovens van u?'

'Ogenblikje, ik verbind u door', meldt de telefoniste aan de andere kant van de lijn.

'Bovens', zegt de norske stem van de directe baas van Francien.

'Francien Boonen, hier. Mijnheer Bovens, ik moest contact met u opnemen in verband met de omzetcijfers van mijn filiaal.'

'Juist ja, ogenblikje, even de omzetrappporten erbij halen. Oh ja, ik weet het weer. De omzet van uw filiaal ligt 8% onder die van het vorige jaar. Heeft u daar een verklaring voor? U weet immers dat ons beleid erop gericht is, juist in het marktgebied van uw filiaal, omzetgroei te verwezenlijken. In onze planning staat voor uw filiaal een stijging van 10%. De resultaten van het afgelopen kwartaal vertonen wel even een ander beeld!'

Hier eindigt hij zijn 'preek'. Francien probeert uit te leggen dat er door de vertraging van de verbouwing van het winkelcentrum sprake is van een terugval in het aantal klanten. De vertraging is onder andere veroorzaakt door partijen uit de directe externe omgeving. Zij geeft als voorbeeld de trage besluitvorming bij de gemeentelijke instanties. Die konden maar niet beslissen over de juiste inrichting van de parkeerplaatsen en de toevoerwegen. Daarnaast hebben de buurtbewoners fel geprotesteerd tegen de plaats waar de leveranciers de goederen moeten afleveren. De buurt denkt daar zeker last van te krijgen; al die vrachtwagens van 's morgens vroeg tot 's avonds laat.

Elf uur, Francien drinkt haar derde kop koffie ...

In de situatieschets 'maandagochtend op de winkelvloer' staat een groot aantal termen die regelmatig terugkomen als we het hebben over het leidinggeven in een organisatie. Zo kom je onder andere de volgende begrippen tegen: (retail)organisatie, manager, filiaalmanager, regiomanager, motivatie, managementcursus, communicatie, conflicten en klachten, omzetrappporten, beleid, planning, besluitvorming en directe externe omgeving. Allemaal begrippen die in de dagelijkse praktijk van een leidinggevende voorkomen.

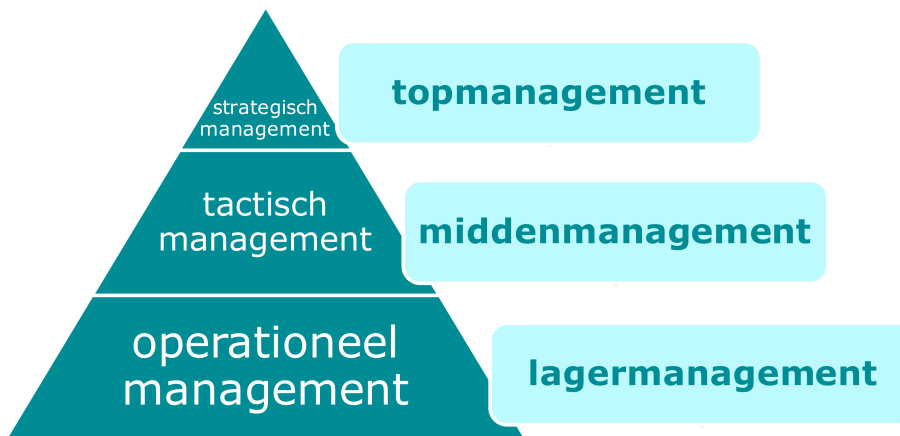
### Management

Het begrip **management** omvat alle activiteiten die een leidinggevende verricht om de organisatie haar doelstellingen te laten realiseren. Iedereen in een organisatie heeft met management te maken, op verschillende beslissingsniveaus. Je hebt het strategisch management: het topmanagement, de directie die de doelen en het beleid bepaalt.

Dan komt het middenkader (middenmanagement), ook wel tactisch management genoemd. Deze laag houdt zich bezig met het vertalen van het beleid in concrete plannen voor bijvoorbeeld vestigingen. Je hebt het dan over beheer.

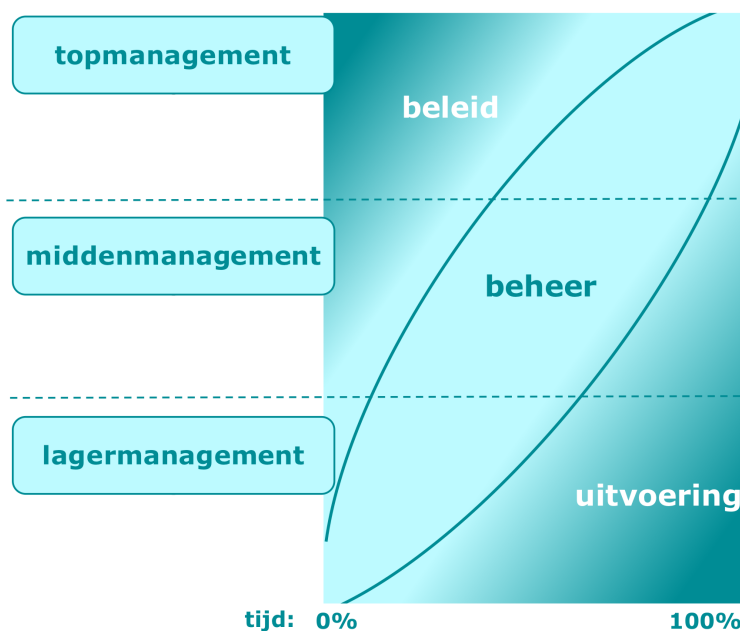
De laagste managementlaag is het operationeel management of lager management of firstline management (zie figuur 1). De leidinggevenden op dit niveau zijn het merendeel van de beschikbare tijd bezig met uitvoerende taken.

*Figuur 1: Managementniveaus.*



De mate waarin de leidinggevende aandacht schenkt aan het beleid, het beheer en de uitvoering, is afhankelijk van het managementniveau waarop de leidinggevende functioneert. Zo is het topmanagement het grootste deel van de beschikbare tijd bezig met het maken van beleid. Het middenmanagement besteedt de meeste tijd aan beheer, terwijl het lager management grotendeels bezig is met uitvoering (zie figuur 2).

*Figuur 2: Managementniveau en tijdsinvestering in managementactiviteiten.*



### Middenmanager in de retail

De middenmanager is de persoon in de organisatie die, in direct contact met de aan hem toegewezen medewerkers en de lagere leidinggevenden, opdrachten moet uitvoeren en die ontstane problemen zonder hulp van een deskundige moet oplossen.

De middenmanager in een retailonderneming is iemand die:

- in het midden- en kleinwinkelbedrijf meestal de enige leidinggevende (filiaalmanager) is
- in het grootwinkel-/grootfiliaalbedrijf de eerste verkopers onder zich heeft
- bij het grootwinkel-/grootfiliaalbedrijf superieuren boven zich heeft
- aan de medewerkers hulp, steun en begeleiding moet geven
- bij de voorbereiding van beslissingen geen deskundige tot zijn persoonlijke beschikking heeft
- in het midden- en kleinwinkelbedrijf (en meestal ook in het grootwinkel-/grootfiliaalbedrijf) de mogelijkheid heeft om het personeel zelf te kiezen
- gewoonlijk geen tijd heeft voor lang en rijp beraad om een beslissing te nemen; dus in relatief korte tijd veel beslissingen moet nemen, mondelinge opdrachten geeft.

### Leidinggeven

**Leidinggeven** is het stimuleren, het motiveren en het richtinggeven aan activiteiten van (winkel)personeel, zodat de gestelde doelen zo goed mogelijk worden bereikt. Voor leidinggeven gebruik je ook het begrip 'managen'. Leidinggeven omvat dus alle activiteiten die de leidinggevende (manager) verricht om de doelstellingen van de organisatie te realiseren. Leidinggeven betekent dan vooral beslissingen nemen, opdrachten geven, prestaties controleren, medewerkers begeleiden, met medewerkers samenwerken, medewerkers stimuleren en motiveren en het bezig zijn met de dagelijkse planning ofwel het procesmanagement.

### Organisatie

Een **organisatie** is een samenwerkingsverband tussen mensen en middelen, waarin die mensen bewust of onbewust met elkaar samenwerken, met als doel hun persoonlijke belangen direct of indirect te bevorderen en daardoor mede de organisatiedoelstellingen helpen te realiseren. Uit deze omschrijving blijkt dat er in een organisatie samengewerkt moet worden, dat er bepaalde (hulp)middelen nodig zijn en dat er doelstellingen geformuleerd moeten worden. De samenwerking tussen mensen en middelen leidt tot productie (het voortbrengen) van goederen en/of diensten. Deze productie vindt plaats in bedrijven.

### Bedrijf versus onderneming

Een **bedrijf** is een organisatie waar goederen en/of diensten voortgebracht worden. Bedrijven kun je verdelen in non-profitorganisaties en profitorganisaties. Een **non-profitorganisatie** is een bedrijf waar het behalen van winst niet de belangrijkste doelstelling is. In managementtermen: bedrijven die winststreven niet als hoofddoelstelling hebben. Een **profitorganisatie** is een organisatie die wel streeft naar winstmaximalisatie. Het behalen van winst is een hoofddoelstelling. In het spraakgebruik zijn deze organisaties een **onderneming**. Dat betekent dus dat alle retailorganisaties ondernemingen zijn.

Vanuit de bedrijfseconomie kenmerkt een onderneming zich door:

- het aanvaarden van onzekerheid met betrekking tot de marktsituatie en de uitkomsten van het productieproces (retailorganisatie: hoogte van de omzet); ofwel het aanvaarden van het ondernemingsrisico
- het streven naar maximalisatie van de winst en de rentabiliteit van het geïnvesteerde vermogen (opbrengst van het vermogen).

### Retailorganisatie en omgeving

Uit de situatieschets 'Maandagochtend op de winkelvloer' blijkt dat Francien met van alles en nog wat rekening moet houden (Sophie, de heer Bovens, het beleid van de onderneming, de gemeente, de buurtbewoners). Zij heeft als filiaalmanager te maken met diverse randvoorwaarden. Dit zijn



ontwikkelingen, feiten en factoren, waarmee zij bij het nemen van beslissingen rekening moet houden; zij kan er dus niet omheen. Ze bepalen als het ware de randen of de grenzen waarbinnen de beslissingen moeten passen (het zogenoemde beslissingskader).

Dit komt omdat een retailorganisatie niet alleen op de wereld is. Ze bevindt zich in een bepaalde omgeving. Daarbij maak je onderscheid tussen de interne omgeving (de micro-omgeving) en externe omgeving (de meso- en macro-omgeving) (zie figuur 3). De **interne omgeving** betreft de omstandigheden en (groepen) mensen binnen de organisatie. Denk aan de medewerkers en de sfeer in het team. De **externe omgeving** betreft omstandigheden die van buiten de organisatie komen, zoals de consumenten, leveranciers, overheid, financiers en (sociale) media.

*Figuur 3: De interne en externe omgevingsfactoren.*



Bij de externe omgeving maak je onderscheid tussen de directe externe omgeving en de indirecte externe omgeving. Tot de **directe externe omgeving** behoren alle partijen die belang hebben bij het goed functioneren van de (retail)organisatie. De partijen uit de directe externe omgeving proberen invloed uit te oefenen op de leiding van de retailonderneming. Het betreft de marktgroepen en de publieksgroepen.

#### Voorbeeld

- Klanten zien graag dat je hun problemen oplost.
- Leveranciers willen dat je hun artikelen zo goed mogelijk verkoopt.
- Financiers hebben er belang bij dat je de rente en de aflossingen op tijd betaalt.

Tot de **indirecte externe omgeving** van een (retail)organisatie behoren alle ontwikkelingen waarop de leidinggevende als individu geen invloed kan uitoefenen. Hierbij onderscheid je economische, sociale-culturele, technische en maatschappelijke ontwikkelingen. Maatschappelijke ontwikkelingen is de verzamelnaam voor demografische, ecologische en politiek-juridische ontwikkelingen. Als

leidinggevende moet je voortdurend rekening houden met de externe omgeving. Lastig daarbij is dat de krachten vanuit deze omgeving voortdurend zorgen voor onrust, waarbij je op deze krachten weinig invloed kunt uitoefenen.



*Het openbreken van de straat voor jouw winkelpand is een voorbeeld van een directe externe omgevingsfactor.*

### Managementproces

Het **managementproces** (bestuursproces) kun je simpel omschrijven als het brengen (sturen) van een organisatie naar haar doel. Het brengen naar dat doel is de taak van het management of de leiding. Hierbij onderscheid je het bepalen en het realiseren van de doelstellingen. Bij het bepalen van de doelstelling gaat het onder andere om:

- het zoeken en vervolgens vastleggen van de behoeften die de markt heeft
- het formuleren van haalbare, aanvaardbare en duidelijke doelstellingen
- het formuleren van menselijke vaardigheden die nodig zijn om de doelstellingen te realiseren het bepalen van de benodigde middelen voor het realiseren van de doelstellingen.

Bij het realiseren van de doelstelling gaat het om:

- de beleidsbepaling
- de planning
- het organiseren
- het inschakelen van en leidinggeven aan personeel
- de procesbeheersing: voortgangscontrole en opvolging.

Op basis van het voorgaande omschrijf je het managementproces als een proces van doelstellingbepaling, beleidsbepaling, planning, organisatie, inschakelen van (winkel)personeel en procesbeheersing, dat moet leiden tot de realisatie van de ondernemingsdoelen (zie figuur 4).

Figuur 4: Het managementproces.



## 1.2 Missie, visie en kernwaarden

De eerste stap in het managementproces is het bepalen van de doelstellingen, maar voordat je doelstellingen kunt formuleren, denk je eerst goed na over de reden van bestaan en het toekomstbeeld van jouw retailonderneming.

De reden van bestaan noem je ook wel de 'missie' of het 'mission statement'. Om je missie te formuleren, geef je antwoord op vragen als:

- Wie zijn wij?
- Wat leveren wij?
- Waar staan wij voor?
- Wie zijn onze klanten?
- In welke behoefte voorzien wij?
- Wat kunnen wij betekenen voor onze klanten?
- Welke waarden vinden wij belangrijk?

Met een **visie** of **corporate vision** beschrijf je en concretiseer je de toekomst van de retailonderneming zoals jij die voor ogen hebt. Je geeft dan antwoord op vragen die betrekking hebben op de:

- identiteit van de retailonderneming: wie ben je?
- competentie van de retailonderneming: wat kun je?
- intentie van de retailonderneming: waar wil je over een paar jaar staan; wat wil je bereiken?

De visie vertaalt je uiteindelijk in de doelstellingen die je wilt bereiken. Deze doelstellingen werk je verder uit in de strategie. Kortom: je maakt concreet hoe je de visie denkt te bereiken.

### Boerenbond en Welkoop

De missie van BoerenBond-Welkoop is haar klanten helpen het buitenleven beter te laten beleven. Zodat u tussen drempel en erf grens beter kunt werken, verzorgen en genieten. BoerenBond-Welkoop wil in Nederland hét merk zijn van producten en diensten voor tuin en dier. Een succesvol merk, waarbij de klant niet alleen naar de winkel komt vanwege het assortiment en de service, maar vooral ook omdat hij/zij zich verbonden voelt met de merkwaarden.

De visie volgt de reeds uitgezette lijn 'Van retailer naar succesvol merk', waarbij het ultieme doel is BoerenBond en Welkoop een succesvol merk te laten zijn. Een succesvol merk dat niet alleen een instrumentele relatie heeft met haar klanten, gebaseerd op assortiment en prijs, maar ook een persoonlijke relatie, gebaseerd op specifieke merkwaarden. Om een succesvol merk te worden, dient de winkelformule BoerenBond-Welkoop duidelijk en onderscheidend gepositioneerd te zijn.

Bron: [www.boerenbond-welkoop.nl](http://www.boerenbond-welkoop.nl).



*Welkoop streeft in haar visie naar een persoonlijke relatie met de klant. Beleving is hierbij een belangrijk uitgangspunt.*

### **Kernwaarden**

Waarden zijn gemeenschappelijke opvattingen over wat mensen belangrijk of wenselijk vinden (om te zijn). Het begrip waarde wordt vaak samen met het begrip normen gebruikt. Toch hebben deze twee begrippen een heel andere betekenis: normen zijn richtlijnen in een samenleving, terwijl een waarde gaat over datgene wat je belangrijk vindt en wilt nastreven. Denk aan klantvriendelijk, beleefd zijn, eerlijk zijn en milieuvriendelijk zijn.

Veel retailers formuleren naast hun missie en visie ook hun **kernwaarden** of **merkwaarden**. Dat zijn de belangrijkste waarden van een organisatie, het ethisch kompas. Het is een goede zaak als je de kernwaarden van jouw onderneming definieert. Daarmee leg je vast wat voor jou belangrijk is en waar je voor staat. Zo is het mogelijk om een netwerk van klanten, investeerders en leveranciers om jou heen te verzamelen die zich ook kunnen vinden in die waarden. Je kunt met jouw waarden een reputatie opbouwen.

### **Voorbeeld**

De missie, visie en kernwaarden van Albert Heijn zijn:

- missie  
Met onze vakkennis, koopmanschap, hulpvaardigheid en betrokkenheid willen we het leven van alledag steeds aangener maken.
- visie  
Samen ervoor zorgen dat Albert Heijn een plek is waar onze klanten en medewerkers graag komen.



- kernwaarden
  - respect
  - vertrouwen
  - samen(werken)
  - bezieling
  - vernieuwing.

## 1.3 Doelstellingen

Als de missie, visie en kernwaarden duidelijk zijn, kun je doelstellingen formuleren. Elke retailonderneming heeft hoofddoelstellingen. Een **hoofddoelstelling** is de belangrijkste doelstelling van een organisatie. Je maakt onderscheid tussen de primaire hoofddoelstelling en de verder liggende hoofddoelstellingen. De primaire hoofddoelstelling van een retailonderneming heeft altijd te maken met de activiteiten die je uitvoert. Wat wil je verkopen en aan wie? In de primaire hoofddoelstelling leg je dus de goederen en/of diensten vast die je wilt verkopen en/of leveren.



*De primaire hoofddoelstelling van deze speciaalzaak is de verkoop van veel verschillende soorten pindakaas.*

### Verder liggende hoofddoelstellingen

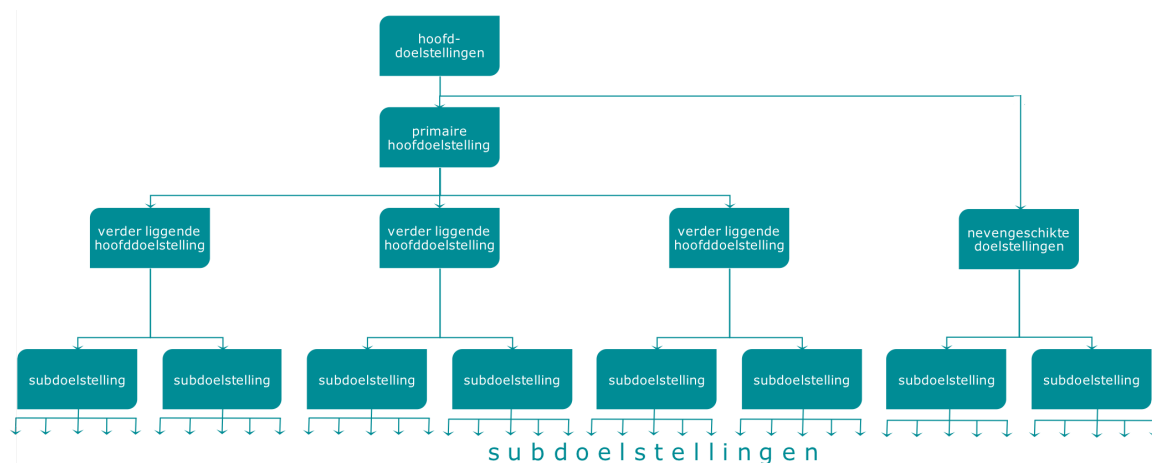
Een verder liggende hoofddoelstelling geeft aan wat je wilt bereiken met de primaire hoofddoelstelling. Het gaat dan om het resultaat voor de komende periode. Dit resultaat kan betrekking hebben op winst, marktpositie, inkomen, continuïteit, werkgelegenheid, groei enzovoort. Het formuleren van de verder liggende hoofddoelstellingen gebeurt door de leiding van de onderneming. In de praktijk is dit bij het midden- en kleinwinkelbedrijf de eigenaar en bij het grootwinkel-/grootfiliaalbedrijf de directie. De verder liggende hoofddoelstellingen moeten zodanig geformuleerd worden dat rekening gehouden wordt met de belangen van de interne en de externe belanghebbenden (de participanten) van de onderneming.

## Doelstellingenhiërarchie

Als je vanuit de verder liggende hoofddoelstelling subdoelstellingen voor diverse vestigingen, afdelingen en personeelsleden formuleert, ontstaat er een chronologische volgorde van doelstellingen. Dit noem je een 'doelstellingenhiërarchie' (zie figuur 5).

Naast de primaire hoofddoelstelling onderscheid je nog nevensgeschikte doelstellingen.

Figuur 5: Doelstellingenhiërarchie.



## Nevensgeschikte doelstellingen

Nevensgeschikte doelstellingen staan in de doelstellingenhiërarchie op het niveau van de verder liggende hoofddoelstellingen. Ze zijn nevensgeschikt aan de hoofddoelstellingen. Je onderscheidt de volgende drie soorten nevensgeschikte doelstellingen:

- sociale doelstellingen  
Deze hebben vaak te maken met het personeelsbeleid van de onderneming, bijvoorbeeld met arbeidsomstandigheden, promotie en scholing.
- maatschappelijke doelstellingen  
Deze hebben te maken met maatschappelijke vraagstukken waarbij de retailer een rol wil spelen. Denk hierbij aan maatschappelijk verantwoord ondernemen, het aannemen van medewerkers uit achterstandsgroepen en milieumaatregelen.
- bestuurlijke doelstellingen  
Deze hebben te maken met de organisatie (de bestuurlijke inrichting). Het gaat hierbij om snel kunnen reageren op veranderende situaties, flexibiliteit van managers en werken met zelfsturende teams.

## Subdoelstellingen

Vanuit de geformuleerde verder liggende hoofddoelstellingen en nevensgeschikte doelstellingen moeten weer andere doelstellingen afgeleid worden. Dit zijn de subdoelstellingen of de afgeleide doelstellingen. Het formuleren van de subdoelstellingen moet zodanig gebeuren dat ze vertaald kunnen worden in concrete activiteiten.

Ieder personeelslid van de onderneming moet op de hoogte zijn van de hoofddoelstellingen. Het is de bedoeling dat de activiteiten die het personeel en de leiding dagelijks uitvoeren, leiden tot de uiteindelijke realisatie van de geformuleerde verder liggende hoofddoelstellingen.

### Voorbeeld

De primaire ondernemingsdoelstelling van HEMA is de verkoop van zelf ontworpen kwalitatief goede artikelen en diensten die voor iedereen betaalbaar zijn. Een subdoelstelling zou dan kunnen zijn dat de schrijfwaren op jaarbasis een omzetgroei van 2 procent moeten realiseren.

### Eisen doelstelling

Bij het formuleren van doelstellingen kan de leiding prima gebruikmaken van de ervaring van de direct betrokken medewerkers. Let er wel op dat een doelstelling aan drie voorwaarden moet voldoen. Een geformuleerde doelstelling moet:

- **aanvaardbaar zijn**  
Een geformuleerde doelstelling moet aanvaardbaar zijn voor de participanten in de onderneming. Denk bij participanten aan: de ondernemer, filiaalmanager, personeel, leveranciers, financiers, klanten, belangenorganisaties en overheid.
- **haalbaar zijn**  
Als een geformuleerde doelstelling haalbaar is, betekent dit dat ze in de praktijk uitvoerbaar is, rekening houdend met de motivatie van het personeel dat het moet uitvoeren.
- **duidelijk zijn**  
Een geformuleerde doelstelling is duidelijk als de betrokken medewerkers de doelstelling begrijpen en ze zo nodig in eigen woorden kunnen vertellen. Een duidelijke doelstelling geeft antwoord op **zes w-vragen**:
  - Wat wil je bereiken?
  - Wie zijn erbij betrokken?
  - Waar ga je het doen?
  - Wanneer gebeurt het?
  - Welke delen van de doelstelling zijn belangrijk?
  - Waarom wil je dit doel bereiken?

### SMART

Een manier om te controleren of de doelstellingen goed geformuleerd zijn, is de SMART-formule, waarbij de letters van het woord **SMART** staan voor:

- **S = specifiek**  
De doelstelling is maar voor één uitleg vatbaar (duidelijk). Ze moet een waarneemba(a)r(e) actie, gedrag of resultaat beschrijven.
- **M = meetbaar**  
De doelstelling is duidelijk in termen van geld, tijd, hoeveelheid, omzet enzovoort.
- **A = acceptabel**  
De doelstelling past binnen de geformuleerde uitgangspunten en moet aanvaardbaar zijn voor de participanten.
- **R = realistisch**  
De doelstelling is met behulp van de beschikbare middelen te realiseren (haalbaar).
- **T = tijdgebonden**  
De doelstelling moet binnen een vooraf gestelde termijn gerealiseerd kunnen worden. De termijn geeft aan wanneer een doelstelling behaald zou moeten zijn. Je onderscheidt de:
  - langetermijndoelstelling (drie jaar of langer)
  - middellangetermijndoelstelling (tot drie jaar)
  - kortetermijndoelstelling (een jaar).

Kortetermijndoelstellingen en middellangetermijndoelstellingen moeten natuurlijk wel aansluiten bij de langetermijndoelstelling. Als je op de langere termijn naar een groter pand wilt aan de rand van de stad, is het misschien niet zo handig om op de korte termijn veel geld in een verbouwing

van het huidige pand te steken. Langetermijndoelstellingen bevatten vaak de strategische doelen, middellangetermijndoelstellingen meestal tactische doelen, en operationele doelen zijn kortetermijndoelstellingen.

## 1.4 KPI's

Iedere retailer formuleert doelstellingen. Er zijn verschillende factoren die bepalen of je die doelstelling ook haalt of niet. Deze factoren noem je ook wel 'kritische succesfactoren'. Een **kritische succesfactor (KSF)** is van doorslaggevend belang om de doelstelling te behalen. Met alleen doelstellingen formuleren ben je er dus niet, je moet ook bewaken (monitoren) of je goed op weg bent en sturen op de kritische succesfactoren.

Bij het bewaken van de voortgang kun je KPI's gebruiken. **KPI** staat in het Nederlands voor **kritieke prestatie-indicator**. In het Engels betekent de afkorting Key Performance Indicator. Een KPI gebruik je dus om te meten. Je hangt een norm aan de doelstelling en bewaakt hoe ver je bent. De norm van de KPI wordt meestal gedefinieerd als een kengetal (ratio) of percentage.

### Voorbeeld

- subdoelstelling: behalen van minimaal 2 procent omzetstijging per gemiddelde kassatransactie
- KPI: gemiddeld bedrag op de kassabon
- norm KPI: € 15,25
- KSF: klantvriendelijkheid.

### Soorten KPI's

Je hebt KPI's op allerlei gebieden. Je kunt zelfs KPI's formuleren die je visie en missie meten. Als jij aangeeft dat je de klantvriendelijkste hoeden- en pettenretailer van Nederland wilt zijn, kun je dat kwantificeren met een klanttevredenheidscijfer.

Daarnaast heb je algemene KPI's voor een retailonderneming. Denk aan omzetstijging, groei marktaandeel en klanttevredenheid. Ook de financiële kengetallen kun je heel goed als KPI gebruiken, zoals current ratio, quick ratio, cashratio, debt ratio en rentabiliteitscijfers.

Dan zijn er nog verkoop-KPI's, zoals commerciële kennis, verkoopvaardigheden, verkoopcijfers per afdeling of verkoopcijfers per medewerker. Kortom, je kunt KPI's formuleren op vele gebieden, zo zijn er ook hrm-, technische, kwaliteits-, arbo- en milieuzorg-KPI's.

### Van doelstelling naar KPI

De strategie van een onderneming leg je vast in verschillende langetermijndoelstellingen. Deze doelstellingen vertaal je vervolgens naar middellangetermijndoelstellingen en daarna naar kortetermijndoelstellingen. De kortetermijndoelstellingen zijn operationele doelstellingen. Ze zijn bedoeld voor de werkvloer. Daarmee zijn ze ook eenvoudiger te beïnvloeden.

Een KPI kun je nu gebruiken om te monitoren of de prestaties van jouw bedrijfsvoering in lijn liggen met de gestelde (operationele) doelstelling. Als je dit regelmatig doet, ben je in staat om bij te sturen als dat nodig is. Uiteindelijk meet je in hoeverre de strategische doelstellingen en de kritieke succesfactoren gerealiseerd zijn.

### Eisen aan een KPI

Niet alleen doelstellingen formuleer je SMART, dat doe je ook met KPI's. Een KPI is dus Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden. Daarnaast moet een goed gedefinieerde KPI voldoen aan de volgende kenmerken:

- periodiek meetbaar (per uur/dag/week/maand)
- toekomstgericht (gericht op een doelstelling)
- beïnvloedt direct het resultaat van de organisatie



- niet financieel gebonden
- vastgesteld door management, maar beïnvloedbaar door medewerkers
- meer is minder (beter drie goed gedefinieerde KPI's dan een waslijst matig omschreven)
- beter meerdere kleine realiseerbare stappen dan in één keer een te grote stap.

### Balanced Scorecard

KPI's gebruik je vooral bij operationele (kortetermijn)doelstellingen. Deze doelstellingen zijn meetbaar, meestal eenduidig en beïnvloedbaar door de medewerkers. Bij complexe doelstellingen kan een **Balanced Scorecard (BSC)** helpen om inzicht te krijgen in de stand van zaken. De Balanced Scorecard gebruik je eerder bij strategische doelstellingen dan bij operationele doelstellingen. Een Balanced Scorecard is een vertaling van de strategische doelstellingen van een onderneming in concrete, meetbare variabelen (KSF). Deze zijn onderverdeeld in vier categorieën (zie figuur 6):

- financieel
- klanten
- interne bedrijfsvoering
- ontwikkeling en groei (of innovatie).

*Figuur 6: Balanced Scorecard.*



### Fasen

Bij het maken van een Balanced Scorecard doorloop je de volgende fasen:

- vaststellen van de (marketing)strategie
- vaststellen van de KSF's per categorie
- vaststellen van de KPI per KSF
- vaststellen van de waarde van de normen.

### Voorbeeld

Onderneming: bouwmarkt.

BSC-categorie: klant.

KSF: klantloyaliteit.

KPI: beantwoorden e-mail.

Norm voor jaar x: beantwoorden van alle inkomende vragen via e-mail binnen 24 uur.