

Beroepscompetentieprofiel (BCP)

Vestigingsmanager



SOG

stichting opleidingsfonds groothandel

Stichting Opleidingsfonds Groothandel is een samenwerkingsverband tussen werkgevers- en werknemersorganisaties inzake onderwijs en werkgelegenheid in groothandelsbranches.

KH

Kenniscentrum

Handel

Beroepscompetentieprofiel vestigingsmanager		
Algemene informatie	datum: mei 2005	versie: 1
Onder regie van kenniscentrum beroepsonderwijs bedrijfsleven	Kenniscentrum Handel Horapark 2 Postbus 7001 6710 CB EDE T: 0318-698498 F: 0318-638572 M: www.kchandel.nl	
Ontwikkeld door:	Afdeling Kwalificatiestructuur, Arbeidsmarkt & Services.	
Bron document(en)	<ul style="list-style-type: none"> • Kwalitatief en kwantitatief herijkingsonderzoek groothandel/ internationale handel, in het kader van de ontwikkeling van een nieuwe competentiegerichte kwalificatiestructuur groothandel/ internationale handel (2001). • Workshops over concept beroepenstructuur, (kern)taken, beroepsbenamingen en keuzemomenten/dilemma's. • Legitimeringsbijeenkomsten met betrekking tot concept beroepenstructuur en concept beroepscompetentieprofielen. • 'Beroepscompetentieprofielen groothandel en internationale handel', Kenniscentrum Handel, november 2002. 	
Legitimering Beroepscompetentieprofiel door: op format vereisten op de inhoud	Op format vereisten door Kenniscentrum Handel, oktober 2002. Het onderhavige beroepscompetentieprofiel is op 23 mei 2005 geaccordeerd tijdens de bestuursvergadering van de: Stichting Opleidingsfonds Groothandel (SOG)	

Mogelijk alternatieve functiebenamingen	
Filiaalmanager Vestigingsleider Vestigingsdirecteur Bedrijfsleider	
Beroepsbeschrijving	
Beroepscontext/ werkzaamheden	<p>De vestigingsmanager komt in het Midden- en Kleinbedrijf (MKB) binnen de sector Groothandel in uiteenlopende bedrijfsformules voor. De vestigingsmanager beheert een vestiging die onder een centrale organisatie valt en in de meeste gevallen een regiofunctie heeft.</p> <p>De vestigingsmanager kan in verschillende formules en branches voorkomen. De formule en branche bepalen voor een deel de benodigde kennis, inzicht en vaardigheden.</p> <p>De vestigingsmanager beheert een vestiging tot ongeveer 25 medewerkers. Hij begeleidt en coördineert alle werkzaamheden binnen de vestiging. De vestigingsmanager is verantwoordelijk voor alles in en om het bedrijf. Hij bewaakt het imago en het beheer van de vestiging.</p> <p>De vestigingsmanager is verantwoordelijk voor het behalen van een geprognosticeerde omzet binnen de beschikbaar gestelde budgetten en neemt dus allerlei beslissingen om die omzet te behalen.</p> <p>Om de omzetten te behalen voert de vestigingsmanager beleidsmatige taken uit op het gebied van commercie, financiën, logistiek en personeel. Het is daarbij belangrijk dat hij het beleid van de centrale organisatie naar de eigen situatie en de regio vertaalt.</p> <p>Daarnaast is de vestigingsmanager meewerkend voorman en is hij verantwoordelijk voor de werkprocessen in logistiek en verkoop in de vestiging. Hij zorgt voor een netwerk met verschillende klantrelaties. Bij deze klanten voert hij verkoop- en acquisitieactiviteiten uit of delegeert deze werkzaamheden aan medewerkers. Hij bekijkt voortdurend of het assortiment en marketingbeleid van de centrale organisatie voldoen aan de regionale wensen.</p> <p>Met betrekking tot logistiek voert de vestigingsmanager werkzaamheden uit met betrekking tot het magazijn, maar ook voor het transport van de goederen. Hij houdt toezicht op de goederenstroom van ontvangst, opslag, orderproductie, transport en de wijze waarop met klanten, klachten en service wordt omgegaan.</p> <p>De vestigingsmanager maakt de commerciële resultaten van de vestiging inzichtelijk en heeft in verband daarmee regelmatig contact met de centrale organisatie. Verder onderhoudt hij voor de meeste activiteiten contact met de centrale organisatie en doet voorstellen ter verbetering.</p>
Rol en verantwoordelijkheden	<p>De rollen van de vestigingsmanager zijn coördinerend, adviserend, initiërend, leidinggevend, ondersteunend, controlerend, signalerend, informierend en uitvoerend van aard. Hij faciliteert en enthousiasmeert. Werkoverleg wordt door hem (be)geleid. De vestigingsmanager is spreekbuis naar de centrale organisatie. Ten aanzien van strategisch en financieel management heeft hij zowel een uitvoerende als informerende rol.</p> <p>De vestigingsmanager is verantwoordelijk voor het uitvoeren van het</p>

	centrale beleid, het beheer en de beeldvorming van de vestiging alsmede voor de commerciële resultaten. Hij draagt zorg voor de sfeer en het veiligheidsgevoel in de vestiging en het personeelsbeleid. Hij legt verantwoording af aan de centrale organisatie.
Complexiteit	De vestigingsmanager past zowel routinematige als meer specifieke procedures toe. Omdat hij te maken kan krijgen met afwijkingen van de gangbare procedures moet hij snel, alert en oplossingsgericht te werk kunnen gaan. De vestigingsmanager geeft leiding aan medewerkers in verschillende situaties. Dit vereist inlevingsvermogen, flexibiliteit, duidelijkheid en sociale vaardigheden. De vestigingsmanager moet een balans vinden tussen de diverse werkzaamheden.
Typerende beroepshouding	De vestigingsmanager heeft een groot verantwoordelijkheidsgevoel en is zelfstandig. Hij is conform de bedrijfsformule klantgericht, commercieel, sociaal vaardig, dienstverlenend, representatief, ondernemend, flexibel, assertief en oplossingsgericht.
Trends/innovaties	
Marktontwikkelingen	Van invloed op de bedrijfsvoering en het beroep zijn de ontwikkeling van een 24-uurs economie, schaalvergroting, meer aandacht voor milieuaspecten, schaalvergroting bij leveranciers, groothandel en detailhandel raken steeds meer met elkaar verweven en zullen vergaand integreren, toename behoefte individuele keuzemogelijkheden, collectief is uit, maatwerk is in en kopen via de digitale snelweg/e-business/e-commerce.
Wetgeving/ overheidsregulering	Van invloed op de bedrijfsvoering en het beroep zijn strengere wet en regelgeving van de overheid met betrekking tot veiligheid, milieu, gezondheid en verkeer.
Technologische ontwikkelingen	Van invloed op de bedrijfsvoering en het beroep is het internet: van informatiebron naar transactiemedium, digitalisering maakt wereld en bedrijven transparanter, onverantwoord gedrag van bedrijven zal niet zonder gevolgen blijven, verregaande automatisering die andere werkinhouden en benodigde competenties impliceert. Het ICT-gebruik heeft steeds meer invloed op de processen binnen de groothandel, waardoor de vestigingsmanager keuzes zal moeten maken in ICT-toepassingen. De voor- en achterwaartse integratie van het verkoopkanaal vraagt ook een andere benadering in werkprocessen en het toepassen van vaardigheden en kennis.
Bedrijfsorganisatorische Ontwikkelingen	Meer specialisatie.
Internationale Ontwikkelingen	Van invloed op de bedrijfsvoering en het beroep zijn de Europese integratie en de euro. Snelle transportmogelijkheden en de moderne informatie- en communicatietechnologie zorgen voor verdergaande internationalisering. Nederland zal zich nog meer toeleggen op transport.
Loopbaanmogelijkheden	De vestigingsmanager heeft als verticale doorgroeimogelijkheid (binnen de groothandel) het beroep commercieel manager, bedrijfsleider of inkoper.

Kerntaken van het beroep vestigingsmanager
1. Voert commercieel, logistiek en financieel beleid van de centrale organisatie uit
2. Voert het personeelsbeleid uit binnen de vestiging
3. Voert relatiemanagement uit
4. Geeft leiding aan verkoop- en acquisitieactiviteiten en voert deze ook zelf uit
5. Geeft leiding aan processen rondom magazijn en voorraad
6. Beheert assortiment en marketingbeleid

Kerntaak 1: Voert commercieel, logistiek en financieel beleid van de centrale organisatie uit	
Proces	<p>De vestigingsmanager vertaalt de beleidsplannen van de centrale organisatie in een activiteitenplan voor de vestiging. Voor de vertaling naar de eigen vestiging zorgt hij dat hij op de hoogte is van regionale ontwikkelingen en concurrenten.</p> <p>Binnen de kaders van de centrale organisatie ontwikkelt de vestigingsmanager verkoop- en acquisitie-activiteiten. Hij evalueert tussentijds verschillende activiteiten om overzicht te houden of de doelstellingen behaald zullen worden. Hij stuurt bij daar waar nodig. De vestigingsmanager coördineert het transport binnen de kaders van de onderneming. Hij zorgt voor een transportplanning, onderhandelt met transportondernemingen of regelt het eigen transport met de daarbijbehorende zaken als verzekeringen en transportschades. Verder zorgt de vestigingsmanager voor de invoer en analyse van financiële gegevens. Hij bespreekt met de centrale organisatie deze financiële gegevens. Hij bewaakt de budgetten, verwerkt alle financiële afhandelingen in het systeem en rapporteert hierover naar de centrale organisatie.</p> <p>Samen met een vertegenwoordiger van de centrale organisatie bepaalt de vestigingsmanager korte- en lange-termijndoelstellingen en doet hij verbetervoorstellen. Ook formuleert hij een jaar- of kwartaalplan op basis van de missie van de organisatie en stelt hij begrotingen op. De vestigingsmanager doet voorstellen aan de centrale organisatie als de gangbare procedures en beleidsplannen niet optimaal werken voor zijn vestiging.</p>
Rol/verantwoordelijkheden	De vestigingsmanager heeft een uitvoerende rol. De vestigingsmanager is verantwoordelijk voor zijn eigen takenpakket, voor zijn medewerkers en de resultaten van zijn vestiging. Hij voert de taken op eigen initiatief uit binnen de kaders van de centrale organisatie.
Complexiteit	De vestigingsmanager combineert standaardprocedures en bedenkt oplossingsgerichte procedures.
Betrokkenen	De vestigingsmanager onderhoudt contact met het hoofdkantoor over de uitwerking van de beleidsplannen.
(Hulp-)middelen	Beleidsplannen, financiële gegevens/kengetallen, ondernemings specifieke gegevens en (computer)systemen.
Kwaliteit van proces en resultaat	Het toepassen van wettelijke regelgeving ten aanzien van arbo, milieu, veiligheid, hygiëne, sociale zekerheid en bedrijfsspecifieke regels en procedures is voorwaardelijk voor de beoogde kwaliteit van het werkproces en het resultaat ervan.
Keuzes en dilemma's	<p>Bij het beheren en uitvoeren van het beleid doen zich de volgende keuzes en dilemma's voor:</p> <ul style="list-style-type: none"> De vestigingsmanager moet een inschatting kunnen maken in hoeverre hij zelfstandig uitvoering kan geven aan het beleid of wanneer hij toestemming moet vragen aan de centrale organisatie. Hij zal continu de kaders vanuit de centrale organisatie in het vizier moeten hebben.

Kerntaak 2: Voert het personeelsbeleid uit binnen de vestiging	
Proces	<p>De vestigingsmanager voert het personeelsbeleid van de centrale organisatie uit. In overleg met de centrale organisatie bepaalt hij op basis van kengetallen de personeelsbehoefte voor de vestiging. Hij vertaalt de huisregels van de centrale organisatie naar zijn eigen vestiging.</p> <p>De vestigingsmanager zorgt voor een kwantitatieve en kwalitatieve optimale bezetting die past binnen het vastgestelde budget. Hij werft en selecteert met ondersteuning van de centrale organisatie personeel en voert daarvoor sollicitatiegesprekken. De vestigingsmanager zorgt verder voor het opleiden en inwerken van personeel in samenspraak met de centrale organisatie. Tevens inventariseert hij de opleidingsbehoeften van het personeel en stelt in samenwerking met de centrale organisatie een opleidingsplan op.</p> <p>De vestigingsmanager voert met de medewerkers (individueel) overleg, en functionerings- en beoordelingsgesprekken.</p> <p>De vestigingsmanager heeft oog voor het individu in het team door de begeleiding af te stemmen op de behoeften van de medewerker. Hij schept een goede werkomgeving en lost problemen en conflicten op.</p> <p>Voor de rapportage naar de centrale organisatie bewaakt en rapporteert de vestigingsmanager de urenplanning, het ziekteverzuim en de omzet per gewerkt uur. Hij zorgt tevens voor de personeelsadministratie.</p> <p>De vestigingsmanager evalueert met de centrale organisatie het gevoerde personeelsbeleid en de persoonlijke ontwikkeling van hemzelf. Samen met de centrale organisatie zoekt hij naar verbetermogelijkheden.</p>
Rol/verantwoordelijkheden	De vestigingsmanager heeft een uitvoerende rol. De vestigingsmanager is verantwoordelijk voor zijn eigen takenpakket, voor zijn medewerkers en de resultaten van zijn vestiging. Hij voert taken op eigen initiatief uit binnen de kaders van de centrale organisatie.
Complexiteit	De vestigingsmanager combineert standaardprocedures en bedenkt oplossingsgerichte procedures.
Betrokkenen	De vestigingsmanager stuurt en begeleidt medewerkers en houdt de centrale organisatie op de hoogte van personele aangelegenheden in de vestiging.
(Hulp-)middelen	Beleidsplannen, planningen, budgetten, opleidingshulpmiddelen, wet- en regelgeving, ondernemings specifieke gegevens en procedures
Kwaliteit van proces en resultaat	Het toepassen van wettelijke regelgeving ten aanzien van arbo, milieu, veiligheid, hygiëne, sociale zekerheid en bedrijfsspecifieke regels en procedures is voorwaardelijk voor de beoogde kwaliteit van het werkproces en het resultaat ervan.
Keuzes en dilemma's	<p>Bij het aansturen van het team en het begeleiden van medewerkers doen zich de volgende keuzes en dilemma's voor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De vestigingsmanager moet een afweging maken tussen het ondernemings-/teambelang en individueel belang. Niet alle beslissingen met betrekking tot personele aangelegenheden kunnen voordelig zijn voor het team dan wel het individu. Hij

	<p>moet echter zorgen voor evenwicht in het kiezen voor het team of het individu.</p> <ul style="list-style-type: none">• De vestigingsmanager moet een juist evenwicht bewaren tussen het aandacht geven aan personele aangelegenheden en de werkzaamheden in de vestiging. Te weinig aandacht geven aan het personeel kan op termijn zorgen voor problemen in de organisatie, teveel aandacht brengt de uitvoering van de werkzaamheden in gevaar.
--	--

Kerntaak 3: Voert relatiemanagement uit	
Proces	<p>De vestigingsmanager onderhoudt diverse (externe) contacten en bouwt een eigen netwerk op. Hij gebruikt zijn contacten om informatie te verkrijgen en zijn vestiging te promoten. Zijn aanwezigheid binnen de verschillende externe groepen zorgt voor naamsbekendheid van de vestiging.</p> <p>De vestigingsmanager zorgt ervoor dat hij informatie heeft over zijn klantenkring, het regionale bedrijfsleven, regionale politiek en branches. De vestigingsmanager profileert zich positief binnen deze verschillende groepen die van belang zijn of kunnen zijn voor zijn vestiging. De vestigingsmanager onderhoudt tevens contacten met bedrijven, die producten leveren en afnemen. Hij houdt deze bedrijven regelmatig op de hoogte van ontwikkelingen binnen zijn vestiging, maar zorgt er ook voor dat hij op de hoogte wordt gesteld van ontwikkelingen van die bedrijven. Hij denkt met klanten mee door mogelijke interessante producten voor te leggen. Hij stelt zich hiervoor op de hoogte door middel van klantevaluaties.</p> <p>De vestigingsmanager maakt op basis van de informatie afkomstig van zijn netwerk keuzes ten aanzien van zijn vestiging. Hij weet (externe) relaties en de informatie op juiste waarde te schatten. De vestigingsmanager blijft verder continu bezig om zijn netwerk te verbeteren, te vergroten en/of te onderhouden.</p>
Rol/verantwoordelijkheden	De vestigingsmanager heeft een uitvoerende rol. De vestigingsmanager is verantwoordelijk voor zijn eigen takenpakket, voor zijn medewerkers en de resultaten van zijn vestiging. Hij voert de taken op eigen initiatief uit binnen de kaders van de centrale organisatie.
Complexiteit	De vestigingsmanager combineert standaardprocedures en bedenkt oplossingsgerichte procedures.
Betrokkenen	De vestigingsmanager onderhoudt contact met derden.
(Hulp-)middelen	Bijeenkomsten, media
Kwaliteit van proces en resultaat	Het toepassen van wettelijke regelgeving ten aanzien van arbo, milieu, veiligheid, hygiëne, sociale zekerheid en bedrijfsspecifieke regels en procedures is voorwaardelijk voor de beoogde kwaliteit van het werkproces en het resultaat ervan.
Keuzes en dilemma's	<p>Bij het netwerken en onderhouden van relaties doen zich de volgende keuzes en dilemma's voor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De ondernemer moet een afweging maken hoeveel tijd en energie hij wil en kan steken in zijn relatiebeheer. Hij moet continu de kosten en baten van zijn netwerk tegen elkaar afwegen.

Kerntaak 4: Geeft leiding aan verkoop- en acquisitieactiviteiten en voert deze ook zelf uit

Proces	<p>De vestigingsmanager stelt zich voor de verschillende activiteiten op de hoogte van de ontwikkelingen die te maken hebben met het product (assortiment), (potentiële) klanten en de regionale markt. Hij inventariseert de mogelijke commerciële kansen en risico's. Op basis van deze factoren geeft hij vorm aan verkoop- en acquisitieactiviteiten. De vestigingsmanager delegeert een aantal verkoop- en acquisitieactiviteiten aan zijn medewerkers en blijft hen hierbij ondersteunen.</p> <p>De vestigingsmanager maakt afspraken met (potentiële) klanten. Hij achterhaalt in (verkoop)gesprekken de specifieke behoeften en wensen van de klant en verbindt hieraan de mogelijkheden van het assortiment en vestiging. Bij de eerste acquisitieactiviteiten met de klant is de doelstelling vooral kennismaking en productdemonstratie, maar in vervolgvactiteiten ligt de nadruk op het verkopen. Tijdens de verschillende verkoop- en acquisitieactiviteiten informeert de vestigingsmanager de klant over de prijs-, leverings- en betalingsvoorwaarden. Hij verzorgt tevens informatiemateriaal voor de klant.</p> <p>Op basis van het gesprek met de klant laat de vestigingsmanager een offerte of orderbevestiging maken.</p> <p>De vestigingsmanager zorgt er voor dat de acquisitieactiviteiten en afspraken met de klant vastgelegd worden in het klantendossier. Hij evalueert met medewerkers de verkoop- en acquisitieactiviteiten en delegeert het vervolg hiervan zoveel mogelijk aan de medewerkers.</p> <p>De vestigingsmanager signaleert klantbehoeften, nee-verkoop en opvallende gebeurtenissen en anticipeert hier op binnen de mogelijkheden. Hij controleert tevens de werkzaamheden van zijn medewerkers en geeft hen op basis hiervan feedback.</p>
Rol/verantwoordelijkheden	De vestigingsmanager heeft een uitvoerende en aansturende rol. De vestigingsmanager is verantwoordelijk voor zijn eigen takenpakket, voor zijn medewerkers en de resultaten van zijn vestiging. Hij voert de taken op eigen initiatief uit binnen de kaders van de centrale organisatie.
Complexiteit	De vestigingsmanager combineert standaardprocedures en bedenkt oplossingsgerichte procedures.
Betrokkenen	De vestigingsmanager heeft contact met (potentiële) klanten en ondersteunt medewerkers bij het uitvoeren van de verkoop- en acquisitieactiviteiten.
(Hulp-)middelen	Demonstratie- en informatiemateriaal, informatiesystemen en klantendossiers
Kwaliteit van proces en resultaat	Het toepassen van wettelijke regelgeving ten aanzien van arbo, milieu, veiligheid, hygiëne, sociale zekerheid en bedrijfsspecifieke regels en procedures is voorwaardelijk voor de beoogde kwaliteit van het werkproces en het resultaat ervan.
Keuzes en dilemma's	Bij het uitvoeren van verkoop- en acquisitieactiviteiten doen zich de volgende keuzes en dilemma's voor: <ul style="list-style-type: none">• De vestigingsmanager moet bij het voeren van verkoop- en

	<p>acquisitiesprekken een juist evenwicht vinden tussen klantvriendelijkheid en ondernemingsbelang. Hij heeft de taak zich klantvriendelijk op te stellen binnen de kaders van de onderneming.</p> <ul style="list-style-type: none">• De vestigingsmanager moet een afweging maken hoeveel tijd hij besteedt aan een klant, zonder daarbij tekort te doen aan andere klanten en/of het ondernemingsbelang.
--	---

Kerntaak 5: Geeft leiding aan processen rondom magazijn en voorraad

Proces	<p>De vestigingsmanager stelt zich op de hoogte van de kaders van de centrale organisatie voor het beheren van het magazijn. Hij vertaalt deze beleidsplannen voor de situatie in de vestiging.</p> <p>De vestigingsmanager signaleert en organiseert de werkzaamheden in het magazijn. Hij maakt daarvoor een taakverdeling en communiceert deze aan de medewerkers.</p> <p>De vestigingsmanager zorgt er voor dat de procedures ten aanzien van de goederenontvangst, opslag, interne expeditie en orderproductie worden nageleefd. Hij ziet er op toe dat zijn medewerkers de onderhouds- en schoonmaakwerkzaamheden uitvoeren.</p> <p>De vestigingsmanager bepaalt binnen de kaders van de centrale organisatie de lay-out van het magazijn en de aanschaf van benodigd materieel en hulpmiddelen.</p> <p>De vestigingsmanager bewaakt de voorraad en voorraadkosten. Hij controleert steekproefsgewijs de voorraadadministratie en bespreekt afwijkingen en derving met de verantwoordelijke medewerker(s). Hij zorgt er voor dat, afhankelijk van de voorraadgegevens, goederen besteld worden.</p> <p>Bij knelpunten in het magazijn en de levering aan klanten neemt de vestigingsmanager maatregelen en stelt daar waar nodig de klant of de centrale organisatie op de hoogte.</p> <p>De vestigingsmanager controleert de werkzaamheden van de medewerkers en geeft hen feedback naar aanleiding van de werkzaamheden. Hij evalueert de werkzaamheden, kijkt naar verbeteringsmogelijkheden en bespreekt deze met de centrale organisatie.</p>
Rol/verantwoordelijkheden	De vestigingsmanager heeft een uitvoerende en aansturende rol. De vestigingsmanager is verantwoordelijk voor zijn eigen takenpakket, voor zijn medewerkers en de resultaten van zijn vestiging. Hij voert de taken op eigen initiatief uit binnen de kaders van de centrale organisatie.
Complexiteit	De vestigingsmanager combineert standaardprocedures en bedenkt oplossingsgerichte procedures.
Betrokkenen	De vestigingsmanager stuurt medewerkers aan en onderhoudt contact met de centrale organisatie.
(Hulp-)middelen	Beleidsplannen, budget
Kwaliteit van proces en resultaat	Het toepassen van wettelijke regelgeving ten aanzien van arbo, milieu, veiligheid, hygiëne, sociale zekerheid en bedrijfsspecifieke regels en procedures is voorwaardelijk voor de beoogde kwaliteit van het werkproces en het resultaat ervan.
Keuzes en dilemma's	Bij het beheren van het magazijn doen zich de volgende keuzes en dilemma's zich voor: <ul style="list-style-type: none">• De vestigingsmanager moet prioriteiten stellen in de tijd die hij kan besteden aan het aansturen van medewerkers en andere werkzaamheden. Hij moet bij zijn afweging de afbreukrisico's van zijn keuzes kunnen inschatten.

Kerntaak 6: Beheert assortiment en marketingbeleid	
Proces	<p>De vestigingsmanager signaleert veranderende klantbehoeften in de regio. Hij stelt zich op de hoogte van het assortimentsbeleid van de centrale organisatie en raadpleegt klantendossiers en omzetgegevens.</p> <p>De vestigingsmanager stemt binnen de kaders van de centrale organisatie het assortiment op het regionale afzetgebied af of doet voorstellen aan de centrale organisatie. Ter onderbouwing van zijn voorstellen kan hij een marktonderzoek (laten) uitvoeren.</p> <p>De vestigingsmanager stelt verkoopplannen op en bewaakt de omloopsnelheden. Hij maakt in overleg met de centrale organisatie een marketingplan voor de eigen vestiging en doet suggesties voor assortimentsaanpassing.</p> <p>De vestigingsmanager evalueert het gevoerde assortiment en past daar waar nodig aan of doet verbetervoorstellen aan de centrale organisatie.</p>
Rol/verantwoordelijkheden	De vestigingsmanager heeft een uitvoerende rol. De vestigingsmanager is verantwoordelijk voor zijn eigen takenpakket, voor zijn medewerkers en de resultaten van zijn vestiging.
Complexiteit	De vestigingsmanager combineert standaardprocedures en bedenkt oplossingsgerichte procedures.
Betrokkenen	De vestigingsmanager overlegt met de centrale organisatie.
(Hulp-)middelen	Beleidsplan, branchegegevens, omzetgegevens.
Kwaliteit van proces en resultaat	Het toepassen van wettelijke regelgeving ten aanzien van arbo, milieu, veiligheid, hygiëne, sociale zekerheid en bedrijfsspecifieke regels en procedures is voorwaardelijk voor de beoogde kwaliteit van het werkproces en het resultaat ervan.
Keuzes en dilemma's	<p>Bij het beheren van het assortiment en het marketingbeleid doen zich de volgende keuzes en dilemma's zich voor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De vestigingsmanager moet afwegen welke werkzaamheden prioriteit hebben. Hij moet daarbij inschatten welke werkzaamheden voorrang hebben, welke uitgesteld kunnen worden en welke gedelegeerd kunnen worden. Hij moet daarbij wel zorgen dat alle werkzaamheden uitgevoerd worden. • De vestigingsmanager moet een juiste afweging maken tussen klantvriendelijkheid en ondernemingsbelang. Met oog op de verkoop en assortiment is het belangrijk om de klant in ogenschouw te nemen, maar moet ook aandacht besteed worden aan de positie van de onderneming en of keuzes niet ten nadele zijn van de onderneming.

Kernopgaven van het beroep

Kernopgave 1

Centraal beleid volgen versus vestigingsbeleid uitzetten

De vestigingsmanager staat voor de opgave zijn vestigingsomzet te optimaliseren. De vestigingsmanager vertaalt het centrale beleid naar zijn eigen vestiging. Voor de vestigingsmanager is er een zeker spanningsveld tussen het beleid van de centrale organisatie en het vestigingsbeleid en daaruit voortvloeiende dagelijkse werkzaamheden.

Het vestigingsbeleid kan door de vertaling afwijken van het centrale beleid en eventuele procedures en richtlijnen. Hierover kan onduidelijkheid en ontevredenheid ontstaan in de totale organisatie dat gevolgen kan hebben voor het functioneren van de vestigingsmanager. De vestigingsmanager moet bij het formuleren van zijn vestigingsbeleid de gemaakte keuzes en afwijkingen van het centrale beleid goed kunnen verantwoorden.

Kernopgave 2

Delegeren versus zelf uitvoeren

De vestigingsmanager staat voor de opgave om een balans te vinden tussen de juiste werkzaamheden delegeren en de juiste werkzaamheden zelf uitvoeren. De vestigingsmanager moet kunnen inschatten welke werkzaamheden hij kan delegeren, rekening houden met de capaciteiten en beschikbare tijd van zijn medewerkers. Daarnaast moet hij goed afwegen wat taken zijn die hij daadwerkelijk zelf als vestigingsmanager dient uit te voeren.

Kernopgave 3

Innovatie versus kwaliteit

De vestigingsmanager staat voor de opgave om constante kwaliteit te leveren, maar daarbij ook met de tijd mee te gaan. Het is belangrijk dat de vestigingsmanager op het juiste moment de keuze maakt om iets te wijzigen in de bedrijfsuitvoering. Innovatie wordt namelijk steeds belangrijker om bij te kunnen blijven en de concurrentie aan te gaan: stilstand is teruggang.

De vestigingsmanager heeft bij deze keuzes ook te maken met de zorg voor het personeel, de invloed op de regio, het beschikbare budget en de kaders van het hoofdkantoor. In sommige gevallen zal zijn keuze ten nadele zijn van één van deze factoren en zal met intern ondernemerschap moeten kijken wat op langere termijn een juiste keuze is voor zijn vestiging.

Een verkeerde keuze kan leiden tot ontevreden klanten, ontevreden werknemers en ontevredenheid vanuit de centrale organisatie, wat weer kan leiden tot financieel verlies en een verslechtering van de positie van de vestiging. De vestigingsmanager moet al deze factoren goed afwegen om een onderbouwde keuze te kunnen maken en risico's tot een minimum moeten beperken.

Overzichtsschema beroepscompetenties

Beroepscompetenties De vestigingsmanager is in staat om op adequate wijze:		Kerntaken										Kernopgaven					
		1	2	3	4	5	6					1	2	3			
	de uitstraling van zijn vestiging op orde te houden.	X		X									X		X		
	medewerkers in het magazijn te laten aansturen.					X								X			
	financiële taken uit te voeren.	X											X				
	verkoopactiviteiten uit te voeren				X								X	X	X		
	marktontwikkelingen bij te houden.	X		X		X	X								X		
	een marketingplan op te stellen voor zijn vestiging.						X						X				
	uitvoering te geven aan het personeelsbeleid.		X										X	X	X		
	leiding te geven	X	X		X	X							X	X			
	medewerkers aan te sturen.		X	X	X	X								X			
	werkzaamheden te plannen en organiseren.	X	X			X								X			
	het functioneren van medewerkers en hun ontwikkeling te beoordelen.		X		X	X								X			
	zich te informeren over ontwikkelingen en de gang van zaken bij klanten.			X											X		
	assortiment samen te stellen.						X						X		X		
	voorraad te beheren.				X								X		X		
	het centrale beleid te evalueren en, indien nodig, bij te stellen zodat het bedrijf optimaal wordt beheerd.	X	X	X	X	X	X						X		X		
	de eigen werkzaamheden te plannen en af te stemmen met het proces in de organisatie om resultaatgericht te werken.	X	X	X	X	X	X						X	X	X		
	het eigen handelen actief te evalueren en op basis van verkregen inzichten het handelen bij te stellen.	X	X	X	X	X	X						X		X		
	samen te werken in een team voor een zo goed mogelijke taakuitvoering.	X	X	X	X	X	X							X			
	zich aan te passen.	X	X	X	X	X	X						X		X		

BEROEPSCOMPETENTIES MET SUCCESCRITERIA

1.	
Beroepscompetentie (VM)	De vestigingsmanager is in staat om op adequate wijze: de uitstraling van zijn vestiging op orde te houden.
Succescriteria	
Proces	Delegeert werkzaamheden m.b.t. onderhoud en schoonmaak conform het beleid.
	Controleert gedelegeerde werkzaamheden m.b.t. onderhoud en schoonmaak conform het beleid.
	Vertaalt bedrijfsbeleid in concrete werkzaamheden.
Resultaat	Uitstraling van de vestiging conform het bedrijfsbeleid.

2.	
Beroepscompetentie (BOS)	De vestigingsmanager is in staat om op adequate wijze: medewerkers in het magazijn te laten aansturen.
Succescriteria	
Proces	Informeert zich (continu) over de wijze waarop logistieke processen verlopen.
	Inventariseert knelpunten in het logistieke proces.
	Neemt besluiten om knelpunten op te lossen.
	Controleert de wijze waarop logistieke processen verlopen conform bedrijfsbeleid.
	Bestelt benodigde magazijnmaterialen, waarmee magazijnwerkzaamheden kunnen worden uitgevoerd.
	Communiqueert met directie van de centrale organisatie.
Resultaat	Efficiënt verlopende logistieke processen.

3.	
Beroepscompetentie (BOS)	De vestigingsmanager is in staat om op adequate wijze: financiële taken uit te voeren.
Succescriteria	
Proces	Bewaakt de kosten.
	Past richtlijnen toe vanuit het beleid van de directie van de centrale organisatie.
	Heeft aandacht voor de bruto- en nettowinst.
	Analyseert de omzet en andere financiële gegevens.
	Verwerkt de urenregistratie.
	Maakt prognoses voor bruto- en nettowinsten.
	Meet de productiviteit dmv het bewaken van de budgetten.
	Verstrekt kredieten aan afnemers mbv automatiseringssystemen.
	Controleert en vergelijkt de prognoses en begrotingen.
	Onderzoekt verschillen uit de controle en vergelijking.
Rapporteert aan de directie van de centrale organisatie.	
Resultaat	Bewaking van kredieten.
	Een optimale financiële basis.

4.	
Beroepscompetentie (VM)	De vestigingsmanager is in staat om op adequate wijze: verkoopactiviteiten uit te voeren.
Succescriteria	
Proces	Verzamelt efficiënt actuele informatie die nodig kan zijn voor de verkoop en acquisitie, waaronder nieuwste ontwikkelingen, aanbiedingen, acties, prijsstelling, marge, leveringsmogelijkheden en voorraden.
	Relateert verzamelde wensen en ideeën aan het assortiment en de bedrijfsformule.
	Reflecteert over de wensen en ideeën in relatie tot het assortiment en de bedrijfsformule.
	Communiqueert met medewerkers aanpassingen van het assortiment en de

	bedrijfsformule.
	Stemt verkooptechniek af op de klant.
	Past branche- en productkennis toe tijdens het verkoop- en acquisitiesprek.
	Bepaalt, met name door goed te luisteren naar de wens(en) van de klant, de koopbehoefte en relateert hieraan het aanbod.
	Scheidt hoofdzaken van bijzaken.
	Geeft op een klantvriendelijke wijze correcte informatie over onder meer assortiment (bijvoorbeeld toepassingsmogelijkheden), garantie, service, levertijd, aanbiedingen.
	Adviseert de klant op basis van de klantenwens en de mogelijkheden die het assortiment biedt.
	Demonstreert goederen en verstrekt informatiemateriaal.
	Probeert bijverkoop toe te passen.
	Probeert derving te voorkomen en is hier alert op.
	Doet verbetervoorstellen ten aanzien van het proces van verkoopgesprek voeren.
Resultaat	Een goede informatievoorziening aan klanten.
	Voorziet in klantenwens.
	Leverd een commerciële toegevoegde waarde aan de bedrijfsomzet.

5.	
Beroepscompetentie (ON)	De vestigingsmanager is in staat om op adequate wijze: marktontwikkelingen bij te houden.
Succescriteria	
Proces	Leest vakbladen.
	Houdt zich op de hoogte via relevante media van het bedrijf of brancheorganisatie, vakbonden, internet, etc.
	Bezoekt beurzen /markten.
Resultaat	Marketingtaken worden toegepast om klanten te ontmoeten en te informeren.

6.	
Beroepscompetentie (BOS)	De vestigingsmanager is in staat om op adequate wijze: een marketingplan op te stellen voor zijn vestiging.
Succescriteria	
Proces	Is op de hoogte van het marketingbeleid van de centrale organisatie.
	Laat gebieden, waar klanten zijn, in kaart brengen.
	Stelt zich op de hoogte van de laatste trends en ontwikkelingen.
	Stelt aan de hand van de verkregen informatie een marketingplan op.
Resultaat	Passend marketingplan voor zijn vestiging.

7.	
Beroepscompetentie (VM/SC)	De vestigingsmanager is in staat om op adequate wijze: uitvoering te geven aan het personeelsbeleid.
Succescriteria	
Proces	Draagt zorg voor werving en selectie van nieuwe medewerkers.
	Voert sollicitatiegesprekken in correct Nederlands volgens de richtlijnen van de organisatie.
	Maakt een personeelsplanning rekeninghoudend met de verwachte drukte, budget, capaciteiten en voorkeuren van medewerkers.
	Bepaalt op basis van de personeelsplanning de inzet van eigen medewerkers of huurt flexkrachten in.
	Organiseert en leidt werkoverleg.
	Onderneemt gepaste actie bij ziekmelding of ziekte van een medewerker.
	Verzorgt introductieprogramma's voor nieuwe medewerkers om deze zo efficiënt mogelijk wegwijs te maken in de vestiging.

	Verzamelt personele kengetallen.
	Bewaakt de urenplanning, het ziekteverzuim, aantal gewerkte uren en omzet per uur.
	Stelt huisregels op rekeninghoudend met het financieel en commercieel beleid.
	Evalueert het personeelsbeleid van zijn vestiging.
	Doet verbetervoorstellen voor het personeelsbeleid.
Resultaat	Correct uitgevoerd personeelsbeleid waardoor er sprake is van een optimale personeelsbezetting.

9.	
Beroepscompetentie (VM/BOS)	Het vestigingsmanager is in staat om op adequate wijze leiding te geven.
Succescriteria	
Proces	Informeert zich over de omvang, zwaarte en verwachte tijdsduur van werk.
	Geeft het goede voorbeeld.
	Brengt prioriteiten aan in de dagelijkse operationele werkzaamheden.
	Plant werkzaamheden.
	Maakt een werkverdeling.
	Informeert medewerkers over werkwijze, regels en procedures.
	Instrueert medewerkers.
	Motiveert medewerkers.
	Stimuleert medewerkers in het leveren van inbreng.
	Geeft kaders aan.
	Beïnvloedt werkomstandigheden en werkklimaat waarin medewerkers optimaal kunnen functioneren.
	Geeft feedback.
	Ziet erop toe dat medewerkers volgens werkinstructie, regels en procedures de operationele werkzaamheden uitvoeren
	Bemiddelt bij conflicten.
	Controleert de werkzaamheden van medewerkers.
Resultaat	Zorgt dat de werkzaamheden tijdig en correct wordt uitgevoerd.
	Zorgt voor een goede uitvoerbaarheid van gedelegeerde taken.

9.	
Beroepscompetentie (VM)	De vestigingsmanager is in staat om op adequate wijze: medewerkers aan te sturen.
Succescriteria	
Proces	Geeft het goede voorbeeld.
	Geeft concreet en meetbaar aan wat van medewerker wordt verwacht.
	Stimuleert, complimenteert en motiveert medewerkers, zodanig dat medewerkers hun werk goed (blijven) uitvoeren en zich (blijven) ontwikkelen.
	Informeert medewerkers correct en effectief over te verrichten werkzaamheden.
	Begeleidt medewerkers en houdt daarbij rekening met de mogelijkheden en ontwikkeling van de medewerkers.
	Geeft feedback aan medewerkers.
	Controleert en corrigeert de uitvoering van de werkzaamheden door medewerkers.
	Informeert zich over en verstrekt informatie over wat er speelt op de werkvloer dat van invloed kan zijn op het bedrijfsresultaat.
	Bemiddelt bij conflicten.
	Zorgt voor een stimulerende en motiverende werkomgeving voor de medewerkers.
	Houdt bij de omgang met medewerkers rekening met verschillen tussen medewerkers.
	Spreekt medewerkers aan op hun verantwoordelijkheid
	Stimuleert eigen inbreng en verantwoordelijkheid van medewerkers door het individueel benaderen van medewerkers.

Resultaat	Enthousiaste en gemotiveerde medewerkers met eigen inbreng en verantwoordelijkheid.
-----------	---

10.	
Beroepscompetentie (VM/BOS/ON)	De vestigingsmanager is in staat om op adequate wijze: werkzaamheden te plannen en te organiseren.
Succescriteria	
Proces	<p>Verzamelt correct en efficiënt informatie over de te plannen werkzaamheden, de benodigde informatie bij de juiste bronnen, waaronder verwachte werkzaamheden, verwachte drukte, budget, capaciteiten en voorkeuren van medewerkers.</p> <p>Relateert verzamelde informatie aan wensen en doelstellingen, bijvoorbeeld productiviteitsnormen, en neemt initiatief wanneer de benodigde informatie niet compleet is.</p> <p>Communiqueert effectief en efficiënt over werkzaamheden en het realiseren van doelstellingen met individuele medewerkers.</p> <p>Maakt een werkplanning op basis van de verzamelde informatie.</p> <p>Bepaalt welke werkzaamheden gedelegeerd kunnen worden.</p> <p>Delegeert werkzaamheden aan medewerkers.</p> <p>Communiqueert tijdens werkoverleg de resultaten van de verzamelde informatie en de planning aan de desbetreffende medewerkers.</p> <p>Bewaakt planning en voortgang van werkzaamheden.</p> <p>Legt gemaakte afspraken schriftelijk vast.</p>
Resultaat	Goed geplande en georganiseerde werkzaamheden.
	Evenwichtige werkverdeling.

11.	
Beroepscompetentie (VM/SC)	De vestigingsmanager is in staat om op adequate wijze: het functioneren van medewerkers en hun ontwikkeling te beoordelen.
Succescriteria	
Proces	<p>Communiqueert op een passende manier met medewerkers, hierbij spreekt hij correct Nederlands, luistert actief, is zich bewust van non-verbale communicatie en stelt vragen ter verduidelijking.</p> <p>Voert voortgangsgesprekken met medewerkers en onderneemt naar aanleiding daarvan de juiste acties.</p> <p>Voert functioneringsgesprekken met medewerkers en onderneemt naar aanleiding daarvan de juiste acties.</p> <p>Voert beoordelingsgesprekken met medewerkers en onderneemt naar aanleiding daarvan de juiste acties.</p> <p>Legt gemaakte afspraken schriftelijk vast in gespreksverslagen.</p> <p>Gaat correct om met vertrouwelijke informatie.</p> <p>Bepaalt samen met medewerkers de opleidings- en persoonlijke ontwikkelingsbehoeften.</p> <p>Levert input aan de centrale organisatie voor een persoonlijk ontwikkelingsplan per medewerker.</p>
Resultaat	Medewerkers die juist zijn beoordeeld.
	Een persoonlijk ontwikkelingsplan per medewerker.
	Een optimale personeelsbezetting.

12.	
Beroepscompetentie (SC)	De vestigingsmanager is in staat om op adequate wijze: zich te informeren over ontwikkelingen en de gang van zaken bij klanten.
Succescriteria	
Proces	<p>Houdt bij waarover met klanten wordt gecommuniceerd.</p> <p>Checkt de omzetgegevens van klanten.</p> <p>Relateert ontwikkelingen van/bij klanten aan verkoopaanbod/dienstenaanbod.</p> <p>Leeft zich in de klant in.</p> <p>Luistert naar klanten.</p>

	Speelt in op de wensen van klanten.
Resultaat	Kennis over wat er speelt bij de klant.
	Klantenbehoud.

13.	
Beroepscompetentie (BOS)	De vestigingsmanager is in staat om op adequate wijze: assortiment samen te stellen.
Succescriteria	
Proces	Onderzoekt continu belangstelling van klanten voor het assortiment aan de hand van verkoopcijfers, voorraadgegevens, klantbehoeften en trends.
	Overlegt met medewerkers om informatie te verzamelen over klantenwensen en – behoeften met betrekking tot het assortiment.
	Evalueert het gevoerde assortiment.
	Stelt vast of en hoe het assortiment moet worden aangepast.
	Rapporteert aan de centrale organisatie aanpassingen aan het assortiment die passen binnen de vastgestelde bandbreedte.
	Communiqueert met de centrale organisatie over het aanpassen van het assortiment.
Resultaat	Een zo nauwkeurig mogelijk afgestemd assortiment op wensen van klanten en beleidsdoelen.

14.	
Beroepscompetentie (BOS)	De vestigingsmanager is in staat om op adequate wijze: voorraad te beheren.
Succescriteria	
Proces	Bewaakt het voorraadniveau en treft maatregelen indien nodig.
	Bewaakt de voorraadkosten en treft maatregelen indien nodig.
	Zorgt dat een voorraadinventarisatie wordt uitgevoerd.
	Anticipeert zoveel mogelijk op dervingkansen bij het uitvoeren van werkzaamheden in de vestiging.
	Neemt besluiten om geconstateerde derving te voorkomen.
	Bestelt op basis van de voorraadgegevens goederen
	Houdt bij het bestellen rekening met omzetprognoses, voorraden, marges, seizoensinvloeden levertijden en opslagmogelijkheden
	Neemt besluit over voorstellen tot acties of aanbiedingen.
Resultaat	Een juist voorraadniveau.
	Een juiste hoogte van voorraadkosten.

15.	
Beroepscompetentie (VM)	De vestigingsmanager is in staat om op adequate wijze: het centralebeleid te evalueren en, indien nodig, bij te stellen zodat het bedrijf optimaal wordt beheerd.
Succescriteria	
Proces	Is alert op discrepanties tussen de bedrijfspraktijk en het centrale beleid.
	Vergelijkt bedrijfsprocessen met kengetallen en met andere criteria.
	Stelt beleidsalternatieven op.
Resultaat	Oplossingsgerichte en toepasbare procedures t.a.v. het bedrijfsbeheer.
	Gerealiseerde verbeteringen.

16.	
Beroepscompetentie (BOS)	De vestigingsmanager is in staat om op adequate wijze: de eigen werkzaamheden te plannen en af te stemmen met het proces in de organisatie om resultaatgericht te werken.
Succescriteria	
Proces	Stelt prioriteiten.
	Houdt rekening met veranderde eisen en omstandigheden.
	Overlegt met medewerkers.
	Is op de hoogte van (mogelijke) knelpunten.

	Maakt een inschatting van beschikbare en benodigde tijd.
	Anticipeert op onvoorziene omstandigheden.
Resultaat	Volledige, efficiënte en tijdige uitvoering van de werkzaamheden.

17.	
Beroepscompetentie (ON)	De vestigingsmanager is in staat om op adequate wijze: het eigen handelen actief te evalueren en op basis van verkregen inzichten het handelen bij te stellen.
Succescriteria	
Proces	Vergelijkt proces en resultaat met die van collega's, met procedures criteria en/of voorbeelden.
	Stelt functionele en realistische doeleinden.
	Analyseert gewenste en gerealiseerde resultaten, verschillen en overeenkomsten.
	Staat open voor feedback en/of kritiek.
Resultaat	Verbetering van het werkproces.

18.	
Beroepscompetentie (ON)	De vestigingsmanager is in staat om op adequate wijze: samen te werken in een team voor een zo goed mogelijke taakuitvoering.
Succescriteria	
Proces	Luistert naar en bespreekt de voortgang van werkzaamheden.
	Onderhoudt contacten met de centrale organisatie en medewerkers.
	Neemt actief deel aan formeel en informeel overleg.
	Handelt pro-actief, bijvoorbeeld bij mogelijk gebrek aan informatie.
	Brengt eigen standpunten aan de orde in functionerings- en beoordelingsgesprekken.
	Hanteert gesprekstechnieken (aanpassen aan situatie).
	Maakt werkafspraken met medewerkers.
	Komt werkafspraken na.
	Stelt gerichte vragen aan medewerkers om alle relevante informatie te krijgen.
	Luistert naar medewerkers en houdt rekening met de mening en gevoelens van medewerkers.
	Rapporteert relevante trends en ontwikkelingen aan de centrale organisatie en de medewerkers
	Houdt rekening met verschillen tussen mensen en hun manier van werken.
	Vraagt om feedback aan medewerkers.
	Geeft feedback aan medewerkers.
	Gaat bewust om met feedback geven aan en krijgen van medewerkers.
	Wijzigt werkwijze indien nodig naar aanleiding van ontvangen feedback.
	Vraagt de centrale organisatie om hulp.
	Helpt medewerkers.
Neemt actief deel aan werkbesprekingen.	
Stelt het gemeenschappelijk resultaat van het team centraal.	
Resultaat	Is in formele en informele gespreksituaties op het werk (o.a. tijdens uitvoering van kerntaken) een volwaardige gesprekspartner.
	Werkt effectief samen met medewerkers en de centrale organisatie en draagt bij aan een goede werksfeer binnen zijn vestiging.

19.	
Beroepscompetentie (ON)	De vestigingsmanager is in staat om op adequate wijze: zich aan te passen.
Succescriteria	
Proces	Past handelen aan veranderende omstandigheden (taken, verantwoordelijkheden en mensen) aan.

	Pakt nieuwe methoden en werkwijzen snel en effectief op.
	Blijft effectief wanneer taken onverwacht veranderen.
Resultaat	Efficiënte en effectieve aanpassing aan veranderende taken of werkwijzen.