

Nieuw conditiestelsel Schuitema

Het nieuwe conditiestelsel dat Schuitema en de ondernemersvereniging C1000 hebben ontwikkeld, richt zich niet op een lagere bijdrage van ondernemers, maar op het realiseren van een hoger ketenrendement. Hiertoe worden duidelijkere afspraken gemaakt en de formulerichtlijnen strakker aangetrokken. Ondernemers die zich niet aan de richtlijnen houden, moeten op de blaren zitten. Zij leveren maximaal een half procent marge in ten opzichte van hen die dat wel doen.



Om een hoger ketenrendement te behalen, worden duidelijkere afspraken gemaakt en de formulerichtlijnen strakker aangetrokken. Ondernemers die zich niet aan de richtlijnen van Schuitema houden, moeten op de blaren zitten.

Het toekomstige succes van de Schuitema-ondernemers valt of staat met de rendementsverbeteringen in de keten. Als het rendement niet verbetert, verbetert de situatie voor zowel de grossier als de ondernemers niet. De meest voor de handliggende wijzen om rendementsverbetering te boeken, zijn omzetsijging en het behalen van inkoopvoordeel. Inkopen moet goedkoper en efficiënter. Schuitema heeft daarvoor de steun van de ondernemers nodig door de concentratiegraad onder hen te verhogen en door duidelijke afspraken te maken over schappenplannen. Hiertoe zijn diverse plannen binnen de organisatie ontwikkeld. Tien tot twintig ketenprojecten moeten uiteindelijk leiden tot kostenreductie of margeverhoging. Een voorbeeld daarvan is het gegeven dat ondernemers de grip mogelijk gaan verliezen op het logistieke traject. Vanaf volgend jaar zal Schuitema, indien nodig en waar het kan, gaan bepalen wanneer en hoe vaak ondernemers worden bevoorrad. Dit levert volgens de grossier substantiële kostenbesparing op

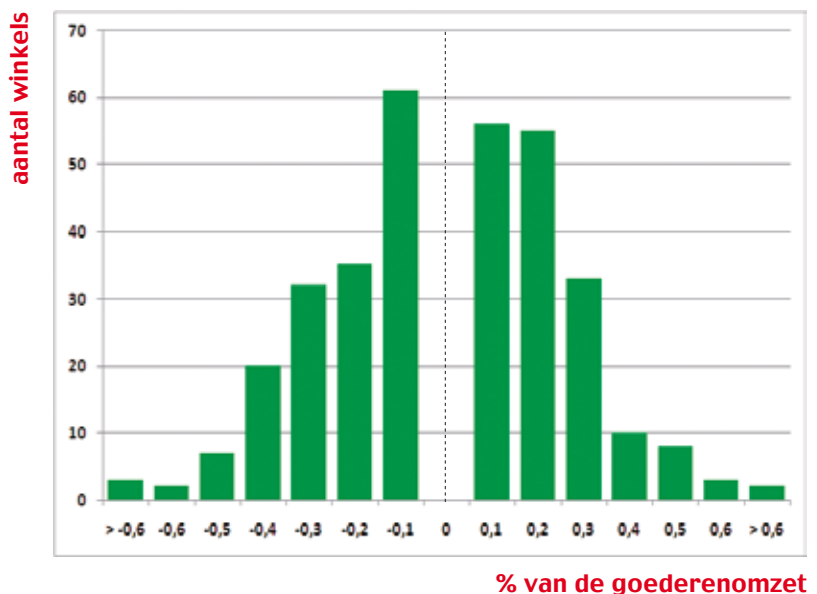
voor beide partijen. In de toekomst zullen alleen volle vrachtwagens naar de winkels afreizen en zullen leveringen beter verspreid over de week en de dag plaatsvinden.

Margeafhankelijk

Het conditiestelsel is margeaf-

hankelijk geworden, wat inhoudt dat zowel meevallers als tegenvallers in marges, volgens een vaste sleutel worden verdeeld tussen de ondernemers en de grossier. Naar verluid is deze verhouding 61% voor de ondernemers en 39% voor Schuitema. Een andere belangrijke verandering in

Afwijking in goederenfee t.o.v. cijfers 2007



het stelsel is dat zowel de Schuitema-marge als de formulefee voor ondernemers komt te vervallen. Deze twee maken plaats voor een goederenfee, die naar verluid 10,2% bedraagt van de goederenomzet. Dit betekent dat gemiddeld genomen de balans tussen kosten en baten voor ondernemers ten aanzien van Schuitema hetzelfde blijft. Schuitema heeft gekozen voor een goederenfee voor alle omzetklassen. De effecten hiervan verschillen per vestigingspunt. De helft van de ondernemers gaat er maximaal 0,6% van de goederenomzet op vooruit en de andere helft gaat er maximaal 0,6% op achteruit. Om negatieve effecten te compenseren wordt in 2009 100% gecompenseerd, in 2010 66,7% en in 2011 33,3%.

Verandering in marge

Schuitema verwerkt zoveel mogelijk de marges in de netto netto inkoopprijs (nni). Verwachte bonussen die niet in de nni verwerkt zijn, schiet Schuitema zo veel mogelijk voor. Definitieve verrekening volgt in april van het jaar erop. De gemiddelde marge over alle producten, in 2008 zo'n 19,3%, blijft gelijk. Echter, omdat bonussen en kortingen gelijk verwerkt worden, kunnen de marges op producten sterk veranderen. Zo



Wim Linthorst

De ondernemersvereniging C1000 is in de ontwikkeling van het conditiestelsel bijgestaan door Hans Beeftink die veel ervaring heeft in het opstellen van conditiestelsels. Hij deed dit eerder voor Albert Heijn en Bruna. Bij Schuitema was in eerste instantie René Bakker en later Wim Linthorst verantwoordelijk voor het conditiestelsel.

wordt de marge op producten waarvoor Schuitema veel korting of bonus krijgt, veel goedkoper en stijgt de marge dus sterk. Voor producten waar minder korting op wordt gegeven, daalt de marge. Logisch, aangezien de gemiddelde marge anders niet hetzelfde blijft ten opzichte van de oude situatie. Zo zou de marge op rookwaren van +7% dalen naar -0,5%. De mogelijkheid is dus reëel dat ondernemers hierdoor straks sterker dan tot op heden het geval is, op marge gaan sturen.

Spelregels

Om het rendement van zowel de ondernemers als Schuitema te verbeteren, worden de spelregels voor ondernemers aangescherpt. Zo wordt er van ondernemers verwacht dat zij zich onder meer houden aan de schappenplannen, dat er niet langer wordt opgeprijsd en dat het formulebeleid wordt gevolgd. Om opprijzen te voorkomen, worden in de loop van 2009 iedere nacht de consumentenprijzen in de computers van de ondernemers geüpdatet. Hierdoor wordt het niet onmogelijk om opprijzen tegen te gaan, maar het hindert hen wel. Om ondernemers te stimuleren zich aan de spelregels te houden, wordt van iedereen maximaal 0,5% integrale ketenmarge achtergehouden. Dit geld gaat in een pot die wordt beheerd door de ondernemersvereniging C1000. Ondernemers die zich niet aan de spelregels houden, lopen hun aandeel van de integrale ketenmarge mis. De pot wordt vervolgens verdeeld onder de ondernemers die zich wel aan de spelregels hebben gehouden.

Vreemd inkopen

Deconcentratie, ofwel vreemd inkopen, is een hekel punt bij organisaties. De weerstand is groot omdat afwijkingen van ondernemers ten koste gaan van de inkoopmacht van organisaties. Bij Schuitema bestond het systeem dat ondernemers die meer dan 5% deconcentreerden, een extra formulefee van 0,1 tot 0,5% moesten betalen bovenop de standaard fee van 2,8%. In het nieuwe stelsel laat Schuitema deze boete vervallen. Daartegenover staat dat vanaf 1 januari Schuitema over de gehele supermarktmarkt omzet de goederenfee heft, dus ook over de 'niet-Schuitema-pro-

Compensatie voor negatieve effecten nieuwe goederenfee

Jaar	Compensatie
2009	100%
2010	66,70%
2011	33,30%
2012	0%

ducten'. In de totstandkoming van de goederenfee is Schuitema uitgegaan van een deconcentratie van 5%. Ondernemers die niet of nauwelijks deconcentreren zullen er in de nieuwe situatie op vooruit gaan. Ondernemers die meer deconcentreren zullen op de blaren moeten zitten. Om tegemoet te komen aan de wensen van de ondernemers ten aanzien van het assortiment zal de organisatie bekijken met welke producten deze moet worden uitgebreid. Schuitema benadrukt dat zowel prijs als verkrijgbaarheid van producten vanaf volgend jaar geen argument meer mag zijn voor ondernemers om te deconcentreren.

Mandaten

Voor het verbeteren van het ketenrendement heeft Schuitema het mandaat van de ondernemers nodig om de regie in de keten te voeren. De mandaten en service level agreements (sla's) worden opgesteld voor de deelgebieden marketing, inkoop en logistiek. Voor het deelgebied Retail worden alleen sla's opgesteld en voor de Stimuleringspremie worden regelingen getroffen. Schuitema en de ondernemersvereniging C1000 streven naar een afronding van de mandaten en sla's op 14 juni.

CVC

In de totstandkoming van het nieuwe conditiestelsel heeft CVC nauwelijks of geen rol gespeeld. Al voordat de overname een feit was, was CVC op de hoogte van de plannen omtrent het nieuwe stelsel. CVC staat ook achter de ontwikkeling ervan. De plannen zijn inmiddels door de Raad van Commissarissen van Schuitema goedgekeurd. In deze raad is CVC sterk vertegenwoordigd.

René de Wit