

# Wanneer werkt een winstdelingsregeling?

18-02-2015 10:42

Door Rupert Parker Brady

Mede-eigenaar van [Retaildenkers](#)

Een winstdelingsregeling motiveert. Maar alleen als er perspectief is op een gezonde toekomst, en niet als middel om medewerkers te paaien. Wehkamp, Hoogvliet en Sligro Food Group hanteren een winstdelingsregeling, maar dat zijn gezonde bedrijven. Albert Heijn hanteert voor haar vijftigduizend parttime medewerkers een all-in loon, waarbij het vakantiegeld en de winstdeling verspreid worden betaald. Ook dat is een goed renderend beursgenoteerde retailonderneming. Niet V&D.

In Het Financieele Dagblad van 22 januari vroeg redacteur Pieter Couwenbergh zich af waarom het warenhuis haar mensen niet als kapitaal maar uitsluitend als kostenpost ziet. 'Waar blijven de motivatieprikkelers voor de medewerkers van V&D? Zij zijn het visitekaartje van het warenhuis en moeten zorgen voor de 'beleving en service' die de verkoopcijfers de goede kant op moeten duwen. Motiveren is een subtiel spel tussen de stok en de wortel, waarbij het positieve perspectief van de wortel altijd beter resultaat oplevert. Het vooruitzicht van een beloning stimuleert meer dan werken om je baan niet te verliezen. Het inruilen van een stukje vast salaris voor een (hoger want meer risico) stuk winstdeling biedt in ieder geval het perspectief, dat een eenzijdig loonoffer ontbeert. Juist in een tijd die vraagt om meer ondernemerschap bij alle mensen en om een herverdeling van kapitaal volgens de regels van Thomas Piketty zou een dergelijk aanbod getuigen van creativiteit en realiteitszin.'

Sun Capital heeft maandag 16 februari in de door de vakbonden aangespannen rechtszaak een variabele beloning aangeboden, mits de vijfduizend medewerkers van V&D akkoord gaan met het loonoffer van 5,8 procent, wat neer komt op een besparing van tien miljoen euro. Het voorstel is gebaseerd op de uitgesproken hoop dat er vanaf 2018 weer winst wordt gemaakt.

Dat zou een ongekende trendbreuk betekenen, want het warenhuisconcern draait al 25 jaar verlies. De 5,5 miljoen euro winst van La Place in 2014 is teniet gedaan door 55 miljoen euro verlies bij het warenhuis in hetzelfde jaar; in 2013 bedroeg het verlies nog 42 miljoen euro. Jacob de Jonge, sinds augustus 2014 stilzwijgend adviseur, verklaarde als ceo nog in mei 2014 dat V&D in 2015 zwarte cijfers zou schrijven. Een vooruitzicht op winst lijkt een wankele basis om op te vertrouwen. En het is nog maar de vraag of V&D de lente haalt.

De overtreffende trap van een winstdelingsregeling is dat medewerkers van hoog tot laag in een organisatie echt 'partner' worden in hun bedrijf. En met elkaar wedijveren om de hoogste winst te behalen, zonder dat er aandeelhouders zijn die er met de poet vandoor gaan of dat er hoge bonussen aan het management worden uitgekeerd. Het is eigenlijk best raar dat het eigenaarsmodel van John Lewis Partnership niet in Nederland wordt gekopieerd.

John Lewis Partnership is een van de succesvolste retailers van het Verenigd Koninkrijk. Het 150 jaar oude bedrijf voert sinds 1925 het devies 'Never knowingly undersold'. In 1929 is door de zoon van de oprichter besloten om een partnership in te voeren. Elk van de 91 duizend werknemers van de warenhuisformule John Lewis (veertig vestigingen) en de supermarktketen Waitrose (315 vestigingen) ontvangt als partner jaarlijks een winstuitkering die is gerelateerd aan de hoogte van het salaris.

In 2013 boekte het bedrijf een omzet van 11,5 miljard euro en ontvangen de medewerkers vijftien procent winstuitkering. Dat is ongeveer het equivalent van acht weken salarissen. De cijfers over 2014 worden begin

maart bekendgemaakt. Ook dan zal net als ieder jaar een happening worden gemaakt van het moment waarop aan medewerkers in alle vestigingen het nieuws bekend wordt gemaakt. Onderling praten de partners met elkaar over hoe ze de bonus gaan besteden. Wat centraal staat in de motivatie van de medewerkers om elke dag hun best te doen, is dat het gevoel er is 'we zitten allemaal in hetzelfde schuitje'. De partners committeren zich niet alleen vandaag, maar ook morgen.

Deze spirit heeft de retailer in staat gesteld om lange termijninvesteringen te doen, waaronder haar omnichannel aanbod om het snel veranderende uitgavenpatroon van consumenten het hoofd te bieden. Het is nog maar de vraag of een beursgenoteerde retailer haar aandeelhouders zou kunnen overtuigen om honderden miljoenen euro's te besteden aan modernisering van de supplychain en het opknappen van oude vestigingen. Daardoor is John Lewis de leidende omnichannel retailer in zijn thuismarkt.

Natuurlijk is de keerzijde van een business waar de medewerkers de dienst uitmaken, dat de pensioenvoorziening zwaar drukt op de balans. In maart 2014 was de winstdeling over 2013 al twee procent lager dan het jaar ervoor omdat de 91 duizend medewerkers hadden ingestemd om een deel van de winst te pompen in de dure pensioenregeling. Goed nieuws voor Britse bedrijven die door medewerkers worden geleid is een aangepaste belastingwet die bepaalt dat medewerkers geen belasting hoeven te betalen over de eerste vijfduizend euro van een bonus.

Het succes van John Lewis en Waitrose laat zien dat de voordelen opwegen om alle medewerkers het gevoel te geven dat ze een bijdrage kunnen leveren aan de prestatie van het bedrijf. De kern van het succes is dus dat de aanpassingsbereid bij medewerkers enorm groot is omdat ze er belang bij hebben. Die ondernemingszin zorgt ervoor dat John Lewis en Waitrose excelleren op het gebied van de winkelervaring, het assortiment, de prijsbelofte, aandacht voor de klant vanuit oprechte belangstelling en kennis van zaken, en het merk zelf.

Waarom heeft geen retailer in Nederland het lef om het John Lewis Partnershipmodel toe te passen?

Ik weet dat het vijftien jaar oude Rituals met belangstelling kijkt naar implementatie van het model om het succes voor de toekomst te bestendigen. Het wordt hoog tijd dat ondernemers met een sterk online en/of offline winkelconcept met een grote marktpotentie het aandurven om hun medewerkers te vragen samen het succes mogelijk te maken. Niet als het al te laat is. Het is hoog tijd voor retailers om hun licht op te steken in Engeland.