

Van: "[REDACTED]"
Datum: Mon, 12 May 2025 14:52:33 +0200
Aan: "[REDACTED] | Forest Flint" <[REDACTED]@forestflint.com>
CC: "[REDACTED]" <[REDACTED]@acm.nl>; "[REDACTED]" <[REDACTED]@acm.nl>; "[REDACTED]" <[REDACTED]@acm.nl>; "[REDACTED] | Forest Flint" <[REDACTED]@forestflint.com>
Onderwerp: RE: Vragen Picnic n.a.v. bespreking op 8 mei 2025 [FF-FF20220037]

Geachte mevrouw [REDACTED],

In aanvulling op mijn eerdere bericht wil ik ten aanzien van de eerste twee vragen meegeven dat wij graag een zo volledig mogelijk beeld krijgen van de impact op de bedrijfsresultaten voor Picnic (procentueel en absoluut of als percentage van de omzet) als zij onder de cao LMB zou vallen, in vergelijking met de situatie waarin zij onder de cao e-commerce valt. Mogelijk helpt dit om onze vraag nog beter te beantwoorden.

Het zou daarnaast fijn zijn als wij de antwoorden op de vragen uiterlijk aanstaande woensdag kunnen ontvangen.

Alvast dank.

Met vriendelijke groet,

[REDACTED]
Medewerker Toezicht
Directie Mededinging



Muzenstraat 41
2511 WB Den Haag

Postbus 16326
2500 BH Den Haag

[REDACTED]
www.acm.nl
www.consuwijzer.nl

Markten goed laten werken voor mensen en bedrijven

Wij doen ons best om uw en onze informatie te beschermen. Lees meer over [de e-mailbereikbaarheid van de ACM](#)

Van: [REDACTED]
Verzonden: vrijdag 9 mei 2025 12:05
Aan: [REDACTED] | Forest Flint' <[REDACTED]@forestflint.com>
CC: [REDACTED] <[REDACTED]@acm.nl>; [REDACTED] <[REDACTED]@acm.nl>; [REDACTED] <[REDACTED]@acm.nl>; [REDACTED] | Forest Flint <[REDACTED]@forestflint.com>
Onderwerp: RE: Vragen Picnic n.a.v. bespreking op 8 mei 2025 [FF-FF20220037]

Geachte mevrouw [REDACTED],

Hartelijk dank voor het delen van de marktanalyse van PwC en de contactpersonen van SZW. Dat verklaart waarom wij de analyse van PwC niet zelf hebben kunnen terugvinden.

Wij zullen contact met u opnemen indien wij nog aanvullende vragen hebben.

Met vriendelijke groet,

Medewerker Toezicht
Directie Mededinging



Muzenstraat 41
2511 WB Den Haag

Postbus 16326
2500 BH Den Haag

www.acm.nl

www.consuwijzer.nl

Markten goed laten werken voor mensen en bedrijven

Wij doen ons best om uw en onze informatie te beschermen. Lees meer over de e-mailbereikbaarheid van de ACM

Van: [redacted] | Forest Flint <[redacted]@forestflint.com>

Verzonden: vrijdag 9 mei 2025 11:51

Aan: [redacted] <[redacted]@acm.nl>

CC: [redacted] <[redacted]@acm.nl>; [redacted] <[redacted]@acm.nl>; [redacted] <[redacted]@acm.nl>; [redacted] <[redacted]@acm.nl>; [redacted] | Forest Flint <[redacted]@forestflint.com>

Onderwerp: RE: Vragen Picnic n.a.v. bespreking op 8 mei 2025 [FF-FF20220037]

LET OP: Deze e-mail is afkomstig van buiten de ACM. Klik niet op links of open geen bijlagen, tenzij u de afzender herkent en zeker weet dat de inhoud veilig is.

Geachte heer [redacted]

Dank voor uw bericht en het gesprek gisteren. Wij zullen onderstaande vragen verder nemen en jullie zo snel als mogelijk van input voorzien. Mochten jullie naar aanleiding van de recente presentatie "*Impact of delivery fees on online grocers*" van ALP nog aanvullende vragen hebben omdat we daar gisteren niet in detail doorheen zijn gelopen, dan horen we dat uiteraard ook graag.

Hierbij stuur ik alvast zoals toegezegd de namen van de medewerkers bij SZW belast met de uitvoering: [redacted]. De verzochte marktanalyse van PwC (punt 5) gaat ook vast aangehecht; dat is inderdaad niet makkelijk te vinden met de vertaalde titel – het oorspronkelijke document is in het Nederlands opgesteld.

Met vriendelijke groet,

[redacted]
Lawyer | Advocaat

Forest Flint

[redacted]@forestflint.com | www.forestflint.com

Coöperatie Forest Flint U.A. | Kraanspoor 24 | 1033 SE Amsterdam | The Netherlands

Van: [redacted] <[redacted]@acm.nl>

Verzonden: Friday, 9 May 2025 11:14

Aan: [redacted] | Forest Flint <[redacted]@forestflint.com>; [redacted] | Forest Flint <[redacted]@forestflint.com>

CC: [redacted] <[redacted]@acm.nl>; [redacted] <[redacted]@acm.nl>; [redacted] <[redacted]@acm.nl>

Onderwerp: Vragen Picnic n.a.v. bespreking op 8 mei 2025

Geachte heer [redacted], geachte mevrouw [redacted]

Allereerst nog dank voor het gesprek van gisteren. Zoals tijdens het gesprek besproken, hebben wij nog enkele vragen voor Picnic. Deze treft u onderaan deze e-mail aan. Omwille van de snelheid kunt u de antwoorden desgewenst ook gefaseerd toesturen. Wat ons betreft hebben de eerste twee vragen de hoogste prioriteit.

Mochten er nog vragen zijn naar aanleiding hiervan, aarzel dan niet om contact met ons op te nemen.

Graag vernemen wij van u of de vragen in goede orde ontvangen zijn.

Alvast hartelijk dank voor uw reactie.

-
1. Picnic geeft aan dat wanneer zij geen dispensatie krijgt voor de nieuwe CAO LMB, zij in een financiële noodsituatie zal verkeren (onder andere doordat financieringen onder druk komen te staan) waardoor het onzeker is of Picnic volgend jaar nog wel actief is in Nederland. De ACM verzoekt dit nader te onderbouwen aan de hand van financiële gegevens (zie ook vraag 2) en andere relevante stukken.
 2. Op pagina 6 van de presentatie die op 7 mei 2025 per e-mail is gedeeld met de ACM, is een EBITDA analyse weergegeven in verschillende scenario's. De ACM gaat ervan uit dat de gegevens zijn gebaseerd op de jaarrekening 2024.
 - a. Klopt dat? Verstrek de jaarcijfers van Picnic over 2024.
 - b. Graag ontvangt de ACM tevens een prognose voor de kalenderjaren 2025 t/m 2027.
 - c. Geef tevens een prognose van de ontwikkeling van de loonkosten en de robotiseringsgraad van Picnic in Nederland.
 3. Uit het overleg van 8 mei 2025 en nieuwsbronnen leiden we af dat robotiseringsgraad bij Picnic is gestegen van 30% naar 50%.
 - a. Hoeveel kostenbesparing heeft dit opgeleverd?
 - b. In hoeverre is het door ALP genoemde aandeel van arbeidskosten van 19% (punt 32) in de kosten van Picnic door deze ontwikkeling gedaald?
 4. In punt 32 van de studie van ALP wordt een loonstijging van 20% veronderstelt. Vermenigvuldigd met de 19% die hierboven is genoemd levert dat een berekend kostennadeel van 3,8% op. De ACM neemt aan dat de 20% getal is gebaseerd op een vergelijking tussen het berekende uurloon onder de nieuwe CAO LMB (€20) met het uurloon onder de CAO-E-commerce (€17).
 - a. Klopt dat?
 - b. Indien mogelijk ontvangt de ACM ook een nieuwe versie waarbij rekening is gehouden met de nieuwe CAO e-commerce en CAO LMB om een geactualiseerde versie van de berekening te ontvangen.
 - c. In hoeverre wordt het door ALP berekende kostennadeel als gevolg van de AVV CAO LMB van 3,8% (punt 32) door deze ontwikkeling beïnvloed?
 5. Graag ontvangt de ACM het volgende document (aangezien we deze zelf niet kunnen vinden):
 - a. PWC rapport "Work on Own Collective Agreement for E-Commerce: An Analysis from an Economic Perspective," May 2020.

Met vriendelijke groet,

██████████
Medewerker Toezicht
Directie Mededinging

**Autoriteit
Consument & Markt**



Muzenstraat 41
2511 WB Den Haag

Postbus 16326
2500 BH Den Haag

██████████
www.acm.nl

www.consuwijzer.nl

Wij doen ons best om uw en onze informatie te beschermen. Lees meer over [de e-mailbereikbaarheid van de ACM](#)

This communication is for use only by the intended addressee. It may contain confidential or privileged information. If you are not the intended addressee of this communication, please inform us immediately and delete the e-mail. Coöperatie Forest Flint U.A. is registered with the Commercial Register in the Netherlands under no. 78598192. All services and other work are carried out under an agreement of instruction (*overeenkomst van opdracht*) with Coöperatie Forest Flint U.A. The agreement is subject to the General Terms and Conditions, which have been filed with the register of the District Court in Amsterdam and contain a limitation of liability. Our Privacy Statement can be found at www.forestflint.com.

Werk aan een eigen cao voor e-commerce!

**Een analyse vanuit een
economisch perspectief**

Mei 2020

Inhoudsopgave

1.	E-commerce in perspectief	4
1.1.	Bestaande cao's voor supermarkt winkels of reguliere winkels zijn nooit bedoeld voor e-commerce	4
1.2.	Een sectorbrede e-commerce cao is een mooi alternatief en goed voor Nederland	4
1.3.	Opbouw van dit rapport	5
2.	E-commerce is een grote, sterk groeiende sector waar nauwelijks sprake is van regulering van arbeidsvoorwaarden in cao's	6
2.1.	E-commerce is een grote, sterk groeiende sector	6
2.2.	Er is nog geen cao voor e-commerce bedrijven. Picnic heeft hiervoor eerste stappen gezet	7
3.	Specifieke sectoren en bedrijfskenmerken vereisen specifieke cao's	8
3.1.	Specifieke bedrijfskenmerken hangen af van weloverwogen combinaties van arbeid en kapitaal	8
3.2.	Het zomaar toepassen van cao's bedoeld voor een specifiek businessmodel op andere typen bedrijven, leidt tot arbitraire en inefficiënte uitkomsten	9
4.	E-commerce, supermarkt winkels en reguliere winkels vereisen elk hun eigen cao	10
4.1.	De combinatie van arbeid en kapitaal voor e-commerce bedrijven, supermarkt winkels en reguliere winkels verschilt wezenlijk van elkaar	10
4.1.1.	Fysieke winkels versus logistiek netwerk	10
4.1.2.	Andere bedrijfskenmerken en arbeidspool	11
4.2.	Picnic verschilt wezenlijk van supermarkt winkels en reguliere winkels	11
4.2.1.	Picnic heeft een andere mix van typen kapitaal	11
4.2.2.	Picnic heeft een andere arbeidsmix	11
4.3.	Cao's voor e-commerce bedrijven zouden toegesneden moeten zijn op de specifieke kenmerken en de arbeidsmix van e-commerce bedrijven	13
5.	Het toepassen van de Cao LMB op Picnic leidt tot arbitraire economische verstoringen en een ongelijk speelveld	15
5.1.	De gemiddeld gewogen kostprijsuurloon van Picnic is hoger dan die van supermarkt winkels en reguliere winkels	15
5.2.	Indien de Cao LMB wordt toegepast op een e-commerce bedrijf als Picnic, dan stijgt de gemiddeld gewogen kostprijsuurloon met 38%	15
5.3.	De toename van de kostprijsuurloon van Picnic onder de Cao LMB komt door het verschil in arbeidsmix	16
5.4.	Reguliere winkels en e-commerce bedrijven als Picnic kunnen niet massaal scholieren inzetten zoals supermarkt winkels doen om hogere loonkosten van volwassenen te mitigeren	17
6.	Andere voordelen van het innovatieve businessmodel van Picnic kunnen verloren gaan bij toepassing van de Cao LMB	18
6.1.	Ruim 500,000 huishoudens profiteren van Picnic innovatie	18
6.2.	De afgelegde transportafstanden ('food miles') zijn laag en duurzaam	18

6.3.	Picnic voorkomt 90% voedselverspilling	18
6.4.	Picnic bespaart de consument tijd	19
7.	Conclusies	20
7.1.	Businessmodel van e-commerce en winkels is wezenlijk verschillend en vereist een separate en specifieke cao	20
7.2.	Aanbevelingen	21
A.	Appendix	22
A.1.	Berekening van de kostprijsuurloon van reguliere winkels	22
A.1.1.	De mix van arbeid van reguliere winkels	22
A.1.2.	Algemene aannames	22
A.1.3.	Berekening kostprijsuurloon	22
A.2.	Berekening van de kostprijsuurloon van supermarkt winkels	22
A.3.	Berekening van de kostprijsuurloon van Picnic	22
A.3.1.	Algemene aannames	22
A.3.2.	Berekening kostprijsuurloon	22
A.4.	Berekening van de kostprijsuurloon indien Picnic onder de Cao LMB zou opereren	23
A.4.1.	Algemene aannames	23
A.4.2.	Berekening kostprijsuurloon	23
A.5.	Berekening van de kostprijsuurloon indien reguliere winkels onder de Cao LMB zouden opereren	23
A.5.1.	De mix van arbeid van reguliere winkels	23
A.5.2.	Algemene aannames	23
A.5.3.	Berekening kostprijsuurloon	23
B.	Bronnen	24

1. E-commerce in perspectief

De e-commerce sector is een grote, snelgroeiende sector met een navenant toenemend economisch belang, zowel in omvang als qua werkgelegenheid. Op dit moment is er nog geen cao voor de e-commercesector. In dit rapport onderzoekt PwC, vanuit een economisch perspectief, of bestaande cao's kunnen worden toegepast op de e-commercesector, of dat nieuwe en op e-commerce toegesneden cao wenselijk is. Op basis van dit onderzoek trekt PwC twee conclusies: (i) bestaande cao's voor supermarkt winkels of reguliere winkels kunnen niet zomaar worden toegepast op e-commerce en (ii) er is behoefte aan een specifiek op e-commerce toegesneden cao.

1.1. Bestaande cao's voor supermarkt winkels of reguliere winkels zijn nooit bedoeld voor e-commerce

Cao's zijn een onderhandelingsresultaat van aan de ene kant (vertegenwoordigers van) vergelijkbare bedrijven en aan de andere kant (vertegenwoordigers van) hun medewerkers. Dit proces leidt tot een onderhandelingsresultaat dat een reflectie zou moeten zijn van een redelijke balans tussen de belangen van deze vergelijkbare bedrijven en hun medewerkers. Het toepassen van cao's op bedrijven die sterk afwijken van de rest van de bedrijven onder deze cao, bedrijven die volgens economische theorie andere keuzes maken op het gebied van arbeid en kapitaal, leidt tot arbitraire en inefficiënte uitkomsten. Dit is vanuit economisch oogpunt gezien niet wenselijk. Het leidt tot arbitraire en schadelijke uitkomsten, zoals niet objectief te rechtvaardigen verschillen in arbeidskosten tussen werkgevers.

E-commerce bedrijven (waaronder Picnic), verschillen wezenlijk van bedrijven waar verkoop en distributie plaatsvindt via fysieke winkels, zoals supermarkt winkels en andere reguliere winkels, omdat zij een ander businessmodel hanteren. Economisch gezien zijn de keuzes op het gebied van arbeid en kapitaal tussen deze categorieën daarom onderling niet goed vergelijkbaar. De vergelijkbaarheid tussen e-commerce bedrijven onderling is veel groter. Concreet zou een toepassing van de cao voor kleine zelfstandige supermarkt winkels, de Cao LMB, waarvan grote supermarktketens als Albert-Heijn en Jumbo zijn uitgesloten, leiden tot een grote toename in de arbeidskosten van e-commerce bedrijven zoals Picnic waardoor de levensvatbaarheid van dit soort innovatieve businessmodellen onder druk zal komen te staan.

Tegelijkertijd zouden andere met Picnic vergelijkbare e-commerce bedrijven als Bol.com en Amazon buiten schot blijven terwijl Bol.com en Amazon grootschalig levensmiddelen verkopen en rechtstreeks met Picnic concurreren op de arbeidsmarkt. Hier is bij het ontwikkelen van winkel cao's nooit rekening mee gehouden en arbitraire toepassing ervan op e-commerce zou het level playing field tussen e-commerce bedrijven onderling verstoren, wat niet goed is voor Nederland.

1.2. Een sectorbrede e-commerce cao is een mooi alternatief en goed voor Nederland

E-commerce bedrijven onderscheiden zich van traditionele commerce onder andere door andere activiteiten, andere verkoopkanalen en de nadruk op logistiek en andere aanpalende diensten. De arbeidsvoorwaarden van e-commerce bedrijven zijn op dit moment niet gereguleerd in een cao. Als het wenselijk wordt geacht arbeidsvoorwaarden van e-commerce te reguleren in een cao, dan zou een op e-commerce toegesneden cao een oplossing kunnen bieden.

Bij vormgeving van een e-commerce cao is het van belang dat de partijen die onder de cao vallen, en die al dan niet indirect invloed kunnen uitoefenen op het onderhandelingsresultaat, voldoende vergelijkbaar zijn. Er moet voldoende homogeniteit zijn voor wat betreft activiteiten en de keuzes die zij maken over het gebruik van kapitaal en arbeid. Ook moet aandacht worden

behouden voor het level playing field tussen Nederlandse en internationale e-commerce bedrijven. E-commerce bedrijven die in Nederland actief zijn en vergelijkbare kenmerken hebben ten aanzien van kapitaal en arbeid, horen onder dezelfde cao te vallen, ongeacht het land van herkomst. Dat moet dan wel een cao zijn die is toegesneden op de specifieke bedrijfskenmerken van e-commerce bedrijven.

1.3. Opbouw van dit rapport

Hoofdstuk 2 beschrijft de groei van de e-commerce sector en het belang van een cao voor e-commerce. Hoofdstuk 3 licht toe dat vanuit economisch perspectief het afsluiten van een cao een proces is waarbij een balans wordt gezocht tussen de belangen van werkgevers en werknemers en dat daarvoor homogeniteit vereist is van de werkgeverspartijen. Anders kan dit leiden tot schadelijke en arbitraire uitkomsten. Hoofdstuk 4 vergelijkt vanuit deze economische theorie de karakteristieken en businessmodellen van de e-commercesector, traditionele supermarkt winkels en reguliere winkels. Daaruit blijkt dat hier belangrijke verschillen bestaan en dat een specifiek op e-commerce toegesneden cao een goed alternatief is. Hoofdstuk 5 laat zien dat het toepassen van een bestaande cao, zoals de cao voor supermarkt winkels (de Cao LMB), op Picnic tot inefficiënties zal leiden. De effecten daarvan worden in kaart gebracht. Hoofdstuk 6 bespreekt het innovatieve karakter van het e-commerce businessmodel van Picnic, dat verloren zou gaan bij toepassing van de Cao LMB op Picnic. Hoofdstuk 7 sluit af met conclusies.

2. E-commerce is een grote, sterk groeiende sector waar nauwelijks sprake is van regulering van arbeidsvoorwaarden in cao's

2.1. E-commerce is een grote, sterk groeiende sector

E-commerce gaat over de elektronische handel (verkoop op afstand) van goederen en diensten tussen bedrijven en consumenten, tussen bedrijven onderling en tussen consumenten onderling.¹

Door de komst van innovatieve technologieën kan de verkoop van goederen en diensten via elektronische handel in plaats van via fysieke winkels plaatsvinden. Technologieën zoals online betaalsystemen, online *supply chain* management, online marketing, apps, smartphones en data verzameling bieden een fundament voor de handel via e-commerce, en maken tegelijkertijd ook dat e-commerce zich kenmerkt door andere activiteiten. De dienstencomponent (zoals het thuis afleveren van de aankoop) is bij e-commerce vaak een groter aandeel van het aanbod aan de consument: het e-commercebedrijf neemt immers een deel van de handelingen die de consument hiervoor zelf deed, voor zijn rekening.

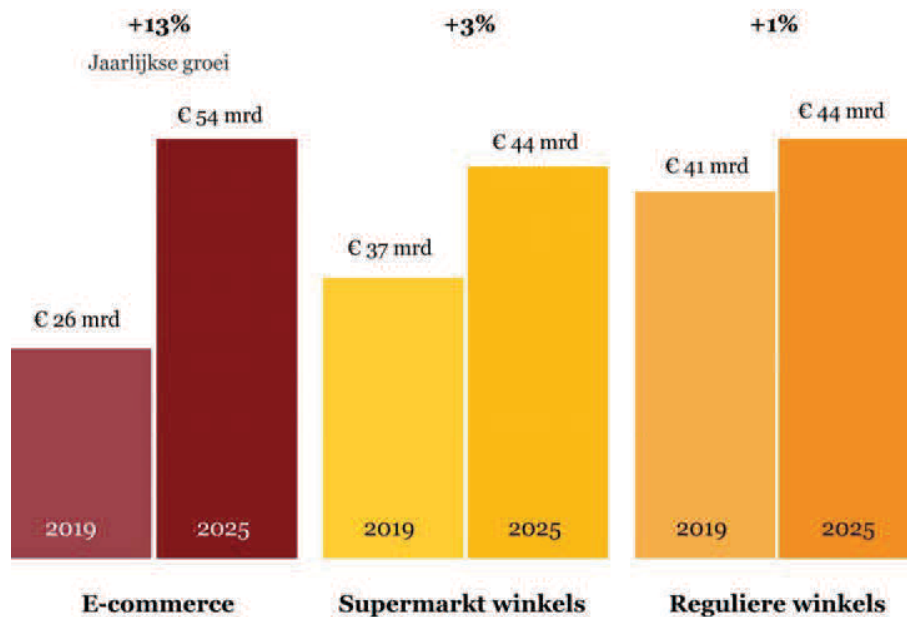
In Nederland waren de online uitgaven van Nederlandse consumenten 25,8 miljard euro² in 2019 (ofwel 3,2% van het bruto binnenlands product (BBP) van Nederland in 2019³). De consumentenomzet bij fysieke supermarkt winkels was in dat jaar circa 36,9 miljard euro⁴ (ofwel 4,5% van het BBP) en de consumentenomzet bij fysieke reguliere winkels was 41,4 miljard euro⁵ (ofwel 5,1% van het BBP), consumentenomzetten van fysieke gespecialiseerde food-winkels (zoals bijv. bakkerijen en slagerijen) zijn relatief laag met 3,0 miljard euro (ofwel 0,5% van het BBP)⁶.

De groei van online uitgaven van Nederlandse consumenten is over de afgelopen jaren groot geweest vergeleken met de groei van supermarkt winkels en reguliere winkels. In de periode 2016 tot en met 2019 is de groei van de online uitgaven van Nederlandse consumenten gemiddeld 2,36 miljard euro per jaar geweest, ofwel gemiddeld 12,8%⁷ per jaar. De gemiddelde groei van de omzetten van supermarkt winkels en reguliere winkels via het fysieke kanaal was lager. In de periode 2016 tot en met 2019 bedroeg de gemiddelde groei 3,0%⁸ voor supermarkt winkels en 1,1%⁹ voor reguliere winkels. Sinds het coronavirus maakt e-commerce een nieuwe stroomversnelling door. Zo is het aantal bezoekers van webwinkels tussen februari en maart 2020 met 6% toegenomen. Ah.nl en Coolblue ontvingen bijvoorbeeld beide 15% meer bezoekers¹⁰ en de e-commerce bestellingen van Jumbo zijn met 50%¹¹ gestegen.

Voor de komende jaren wordt een verdere groei van de e-commerce verwacht. Naar verwachting stijgt de omzet van webwinkels in 2020 met 12%.¹² Ten aanzien van voeding wordt verwacht dat het online aandeel hiervan verdubbeld van circa 5% naar 10% in 2025.¹³

Het economische belang van e-commerce komt ook tot uiting in het aantal banen dat deze sector gecreëerd heeft. In 2017 was 6% van de werkzame personen in de detailhandel in Nederland werkzaam bij een webwinkel ofwel circa 53.000 banen¹⁴. De groei in omzetten van e-commerce wijst erop dat dit aantal verder is toegenomen de afgelopen jaren.

Figuur 1: E-commerce is een grote, sterk groeiende sector die over een aantal jaar de grootste retail sector zal zijn



2.2. Er is nog geen cao voor e-commerce bedrijven. Picnic heeft hiervoor eerste stappen gezet

Op dit moment bestaat er geen sectorbrede cao voor e-commerce bedrijven in Nederland. De werknemers van grote spelers op de e-commerce markt zoals Zalando, Bol.com en Coolblue vallen ook niet onder bedrijfscao's. Ook werknemers van nieuwe toetreders zoals Amazon en Alibaba vallen niet onder een cao.

Picnic heeft als eerste grote e-commercebedrijf in Nederland recent een op e-commerce toegesneden cao afgesloten met vakbond De Unie, een van de drie grootste vakbonden in Nederland. In lijn met aanbevelingen van de SER uit 2013¹⁵ is sprake van betrokkenheid van en breed draagvlak onder de medewerkers van Picnic. Ruim 2.400 medewerkers werkzaam bij Picnic beoordeelden de cao in een referendum en 87% van de medewerkers stemde voor. Belangrijke elementen uit de cao zijn 6% salarisverhoging in twee jaar, sneller een vast contract, meer vakantiedagen en een persoonlijk opleidingsbudget.¹⁶

3. Specifieke sectoren en bedrijfskenmerken vereisen specifieke cao's

3.1. Specifieke bedrijfskenmerken hangen af van weloverwogen combinaties van arbeid en kapitaal

Bedrijven met een vergelijkbaar assortiment en een vergelijkbare afzetmarkt kunnen toch zeer verschillende, weloverwogen combinaties van arbeid en kapitaal hebben om mee te produceren. Die verschillende combinaties kunnen ieder op hun eigen manier succesvol uitpakken in termen van hoge omzetten en tevreden aandeelhouders of financiers. Vroeger kende een afzetmarkt doorgaans één afzetmethode, bijvoorbeeld winkels, in verschillende verschijningsvormen maar met een vergelijkbare mix van arbeid en kapitaal. De opkomst van internet technologie heeft daar verandering in gebracht.

Zo zijn er retailbedrijven die met succes kiezen voor een model met fysieke winkelpanden op strategische locaties en medewerkers inhuren als winkelpersoneel (zoals supermarkt winkels en reguliere winkels), maar ook retailbedrijven die op markten of andere wisselende plekken hun bedrijf uitoefenen. Ook zijn er retailbedrijven die afwijken van dit model en met succes kiezen voor handel via bijvoorbeeld e-commerce. Dit model wordt gekenmerkt door het ontbreken van fysieke winkelpanden en winkelmedewerkers. In plaats daarvan richt het model zich op inpakactiviteiten op distributiecentra, bezorgvoertuigen met chauffeurs en technisch personeel voor softwareontwikkeling.

Dat bedrijven met verschillende combinaties van arbeid en kapitaal succesvol op dezelfde afzetmarkt kunnen concurreren, betekent niet dat zij ook concurreren op dezelfde inkoopmarkten, namelijk op het gebied van de inzet van arbeid en kapitaal.¹⁷ De arbeidspopulatie van het ene bedrijf kan niet zomaar worden ingezet voor het andere bedrijf. Ter illustratie: als winkelpersoneel goedkoper wordt, kunnen e-commerce bedrijven niet overwegen om dit goedkopere winkelpersoneel in te huren om bezorgvoertuigen te besturen. Een cao is de uitkomst van onderhandelingen tussen een vergelijkbare groep werkgevers en een vergelijkbare groep werknemers. Indien bedrijven putten uit verschillende arbeidsmarkten, is het niet logisch om een cao toe te passen die gebaseerd is op slechts één van deze arbeidsmarkten.

Dit wordt evident aan de hand van de volgende voorbeelden:

- Het personeel in een boekwinkel is anders dan het personeel van Bol.com; deze twee concurreren dan ook niet op de inkoopmarkt voor arbeid, maar, tot op zekere hoogte, wel op de afzetmarkt.
- Een supermarkt winkel is anders dan de viskraam op de hoek van de straat, met ander personeel, maar beide verkopen wel vis.
- Een modewarenhuis is niet vergelijkbaar met een kledingstand op een markt, ook al verkopen zij hetzelfde product. Zo bestond er in het verleden ook een cao voor ambulante detailhandel, een logisch gevolg van het feit dat de businessmodellen van een marktkraam en een fysieke winkel verschillen. Het verkochte product is wel vergelijkbaar.

Vanuit de economische theorie kan gezegd worden dat bedrijven een andere productiefunctie kunnen toepassen. Zij optimaliseren de inzet van het type arbeid en het type kapitaal die passen bij hun businessmodel. Dat doen zij op basis van de relatieve prijzen van dat specifieke type arbeid en dat specifieke type kapitaal. Hierbij worden de prijzen van arbeid (de lonen) en kapitaal vanuit economisch oogpunt als een gegeven beschouwd.¹⁸

3.2. Het zomaar toepassen van cao's bedoeld voor een specifiek businessmodel op andere typen bedrijven, leidt tot arbitraire en inefficiënte uitkomsten

Indien cao's die gebaseerd zijn op specifieke combinaties van arbeid en kapitaal, zoals die van supermarkt winkels of reguliere winkels, worden toegepast op andere productiemodellen, zoals die van e-commerce bedrijven, kan dit de concurrentie op de afzetmarkt op een arbitraire manier verstoren.

Cao's worden uit onderhandeld door vakbonden (de wettelijk voorgeschreven vertegenwoordigers van werknemers) aan de ene kant en werkgevers (in het geval van bedrijfscao's) of werkgeversorganisaties (in het geval van sectorcao's) aan de andere kant. Cao's zijn het resultaat van een onderhandelingsproces waarin de belangen van de relevante partijen, werknemers en werkgevers, betrokken worden. De uitkomst zou daarmee een redelijke balans moeten zijn van de belangen van de betrokken werkgevers en hun medewerkers. Arbeidsvoorwaarden, die de uitkomst zijn van een cao-onderhandeling, houden dus rekening met de specifieke kenmerken van de betrokken bedrijven. In het geval van bedrijfscao's dienen deze bedrijven zelf in te stemmen met het resultaat. In het geval van sectorcao's gaat dit over de band van werkgeversorganisaties, maar zullen deze rekening houden met de belangen van hun leden. Aan werknemerszijde gebeurt hetzelfde.

Bestaande cao's van bijvoorbeeld supermarkt winkels (zoals de Cao LMB) en reguliere winkels (zoals de Inretail cao) vertegenwoordigen dus de arbeidscategorieën en arbeidsvoorwaarden die voor hen relevant zijn en binnen het gebruikte productiemodel, de combinatie van arbeid en kapitaal, oftewel het businessmodel, passen. Deze arbeidscategorieën en arbeidsvoorwaarden zijn niet noodzakelijk relevant voor bedrijven die een ander businessmodel, zoals het model van e-commerce, hebben gekozen.¹⁹ Dit kan bijvoorbeeld het geval zijn als bepaalde functies in een cao irrelevant zijn voor een ander businessmodel, of juist niets geregeld is voor een belangrijke groep werknemers. Bijvoorbeeld het ontbreken van een regeling voor chauffeurs van lichtere voertuigen in de cao voor supermarkt winkels, terwijl die voor Picnic een groot deel van de arbeidspopulatie vertegenwoordigen. Of als toeslagen worden betaald op momenten die essentieel zijn voor een bepaald businessmodel, maar die specifieke werknemers over het algemeen geen bezwaar hebben tegen die arbeidsmomenten, zoals het ontbreken van weekendtoeslagen in de horeca cao.

Indien op e-commerce bedrijven een irrelevante cao wordt toegepast, werkt e-commerce met irrelevante arbeidsvoorwaarden. Het toepassen van irrelevante arbeidsvoorwaarden kan leiden tot een arbitraire verhoging van de prijzen per eenheid arbeid. Met ongewijzigde arbeids- en kapitaalkeuzes moeten zij in dat geval meer kosten maken om hun productie op peil te houden. Dit is een inefficiënte uitkomst. De arbitraire verhoging van de prijzen per eenheid arbeid kan leiden tot een nieuwe keuze voor de optimalisatie van arbeid en kapitaal. Mogelijk is het aantrekkelijk om de relatief duurere arbeid te vervangen met de inzet van wat extra kapitaal. Niettemin leidt de nieuwe keuze per saldo nog steeds op arbitraire wijze tot hogere kosten en tot een uitkomst die inefficiënt is.²⁰ Er wordt een verkeerde keuze gemaakt over de inzet van arbeid.

Hogere kosten per eenheid arbeid stelt e-commerce bedrijven minder goed in staat om te blijven concurreren op de afzetmarkt. Ook kan de arbitraire toepassing van arbeidsvoorwaarden op e-commerce bedrijven leiden tot beloningscomponenten waar hun medewerkers niet noodzakelijk behoefte aan hebben. Zo is het bijvoorbeeld mogelijk dat medewerkers in de e-commercesector niet hechten aan extra beloningen in de weekenden en avonden, maar eerder aan een hoger algemeen uurloon voor dagwerk. Het kan er zelfs toe leiden dat bepaalde productiemodellen onmogelijk kunnen opereren, terwijl zij wellicht tot een efficiëntere uitkomst hadden geleid.

In het volgende hoofdstuk passen wij deze theorie toe door een vergelijking te maken tussen e-commerce bedrijven, supermarkt winkels en reguliere winkels, aan de hand van het voorbeeld van Picnic.

4. E-commerce, supermarkt winkels en reguliere winkels vereisen elk hun eigen cao

4.1. De combinatie van arbeid en kapitaal voor e-commerce bedrijven, supermarkt winkels en reguliere winkels verschilt wezenlijk van elkaar

De voorgaande economische theorie wordt inzichtelijk als wij de verschillen tussen e-commerce bedrijven, supermarkt winkels en reguliere winkels analyseren. Daaruit wordt duidelijk dat inderdaad significante verschillen bestaan in de combinatie tussen arbeid en kapitaal en dat dit leidt tot concrete verschillen in de arbeidspopulatie. Het voornaamste verschil tussen e-commerce aan de ene kant en supermarkt winkels en reguliere winkels aan de andere kant, is het gebruik van een fijnmazig logistiek netwerk aan de ene kant tegenover het gebruik van fysieke, veelal binnenstedelijke winkels, aan de andere kant. Dit leidt tot een aantal belangrijke verschillen tussen e-commerce bedrijven en supermarkt winkels en reguliere winkels. Ook tussen supermarkt winkels en reguliere winkels zijn er overigens weer verschillen.

4.1.1. Fysieke winkels versus logistiek netwerk

Supermarkt winkels en reguliere winkels moeten investeren in fysieke winkels, terwijl het type kapitaal 'fysieke winkels' niet voorkomt bij e-commerce activiteiten. Dit leidt tot andere huisvestingskosten. Zo moeten supermarkt winkels en reguliere winkels investeren in relatief dure locaties in binnenstedelijk gebied, aantrekkelijk aanzien en inrichting van de winkels, servicebalies en dergelijke.

Het type arbeid dat wordt ingezet door supermarkt winkels en reguliere winkels hangt met deze keuze voor fysieke winkels samen. Supermarkt winkels en reguliere winkels hebben namelijk winkelpersoneel nodig om de winkels te ordenen en de klant te bedienen. Tussen supermarkt winkels en reguliere winkels bestaan dan weer verschillen in de aard van de service die wordt geleverd aan de klant. Bij supermarkt winkels, waar werknemers over weinig tot geen productkennis hoeven te beschikken, is weer een ander type medewerker vereist dan bij reguliere winkels. Bij reguliere winkels zal sprake zijn van werknemers die klanten ontvangen, bedienen, adviseren en met hen afrekenen.

Het ontbreken van fysieke winkels leidt er bij e-commerce bedrijven toe dat een fijnmazig logistiek netwerk nodig is om de bestellingen bij de klant thuis af te leveren. Het betekent dat personeel nodig is om de bestelling van de klant samen te stellen in fulfilmentcentra, veelal op goed bereikbare industriegebieden. Dit type medewerker heeft een supermarkt winkel of reguliere winkel niet nodig. Klanten stellen immers hun eigen bestelling samen in de winkel.

Daarnaast zijn andere investeringen nodig in vervoersmiddelen. Zo bestaat op dit moment ongeveer de helft van de vaste activa uit de vloot van elektrische voertuigen van Picnic. Bovendien zijn medewerkers om die vervoersmiddelen te besturen, nodig. Bedrijven met fysieke winkels hebben een veel minder fijnmazig netwerk nodig om de winkels vanuit de distributiecentra te bevoorraden. Hiervoor worden relatief grotere voertuigen ingezet - vrachtwagens in plaats van lichte bestelbusjes - met chauffeurs die over een groot rijbewijs beschikken. De medewerkers die worden ingezet voor het fijnmazige logistieke netwerk van e-commerce activiteiten hebben een dergelijk rijbewijs niet nodig. Verder wordt bij e-commerce de betalingstransactie online uitgevoerd. Hierdoor hoeven e-commerce bedrijven geen kassapersoneel in te zetten of te investeren in zelfscankassa's. Zij moeten wel investeren in relevante software.

4.1.2. Andere bedrijfskenmerken en arbeidspool

Dit alles leidt tot significante verschillen in, bijvoorbeeld, leeftijd, vereist kennis- of ervaringsniveau, doorstroombmogelijkheden en dergelijke. In het kort zal sprake zijn van een andere arbeidspool. Feitelijk kent e-commerce niet de activiteiten die kenmerkend zijn voor fysieke winkels en andersom. De activiteiten die in supermarkt winkels (kosteloos) door de klanten worden gedaan, doen de e-commerce bedrijven juist zelf. Andere activiteiten, zoals het afrekenen met klanten, worden in fysieke winkels door winkelpersoneel gedaan of vereisen investeringen in zelfscankassa's. Bij e-commerce bedrijven vergt dit investeringen in software.

Figuur 2: E-commerce verschilt wezenlijk van supermarkt winkels en reguliere winkels in activiteiten, tijd en locatie

	E-commerce	Supermarkt winkels	Reguliere winkels
Activiteiten			
Advies	✗	✓	✓
Kassa	✗	✓	✓
Inpakken	✓	✗	✗
Thuisbezorgen	✓	✗	✗
Tijd	 Avond	 Dag	 Dag
Locatie	 Magazijn buiten de stad	 Binnenstad	 Binnenstad

4.2. Picnic verschilt wezenlijk van supermarkt winkels en reguliere winkels

Dit alles wordt verder duidelijk als wij Picnic, als voorbeeld voor een e-commerce bedrijf, vergelijken met supermarkt winkels en reguliere winkels. Picnic heeft duidelijk een andere combinatie van typen arbeid en kapitaal dan supermarkt winkels en reguliere winkels.

4.2.1. Picnic heeft een andere mix van typen kapitaal

Picnic heeft een andere mix van typen kapitaal. Zoals hierboven uitgelegd hangt dit onder andere samen met het feit dat Picnic in tegenstelling tot supermarkt winkels en reguliere winkels geen winkels heeft. De huisvestingskosten van supermarkt winkels zijn bijvoorbeeld 2,3 keer zo groot als die bij Picnic (zie ook figuur 3). In plaats daarvan investeert Picnic in busjes die boodschappen rondbrengen. Dit is goed voor circa de helft van de vaste activa van Picnic. Daarnaast doet Picnic grote investeringen in geautomatiseerde fulfillment centers, wat leidt tot hogere afschrijvingen vergeleken met supermarkt winkels.

Figuur 3: Relatieve aandeel huisvestingskosten t.o.v. netto omzet

Type businessmodel	Huisvestingskosten
Supermarkt winkels ²¹	4,5%
Reguliere winkels ²²	8,7%
Picnic ²³	2,0%

4.2.2. Picnic heeft een andere arbeidsmix

Zoals hierboven al kort toegelicht, zal er een groot verschil zijn in de arbeidsmix en arbeidspool tussen een e-commerce bedrijf als Picnic en supermarkt winkels en reguliere winkels. Figuur 2

beschrijft de samenstelling van de arbeidsmix van Picnic, supermarkt winkels en reguliere winkels op een aantal vlakken, namelijk de leeftijdsopbouw, de voornaamste functieprofielen, de locatie en het ritme van de voornaamste werkzaamheden en de complexiteit van functies.

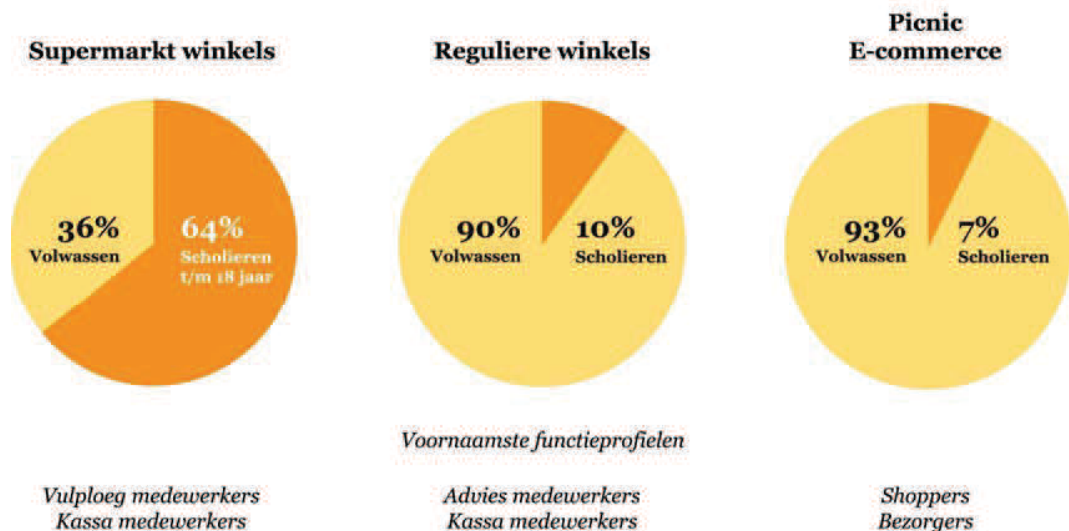
4.2.2.1. Leeftijdsopbouw

De verschillen tussen Picnic en supermarkt winkels blijkt het duidelijkst uit de leeftijdsopbouw van de arbeidspool. Dat verschil is zeer groot. Waar 64% van de medewerkers van een supermarkt winkel 18 jaar of jonger is, is dit bij Picnic slechts 7%. Dit is het logische gevolg van de verschillen in het businessmodel, namelijk het functieprofiel, de complexiteit van de functies en de locatie van de werkzaamheden. Picnic heeft met name volwassen medewerkers van 18 jaar of ouder in dienst. Zo moeten de *runners* van Picnic in het bezit zijn van een rijbewijs. Bovendien vinden de werkzaamheden veelal op buiten woonwijken gelegen industrieterreinen. Het businessmodel van supermarkt winkels biedt daarentegen ruimte om grote aantallen medewerkers in de leeftijdsklasse 13-17 jaar aan te nemen. Zij kunnen als vulploegmedewerker of caissière worden ingezet.

4.2.2.2. Functieprofielen

Daarnaast zijn er duidelijke verschillen in de functieprofielen en bijbehorende werkzaamheden. Bij Picnic werken relatief veel *runners* en *shoppers*. *Runners* zijn medewerkers die met lichte elektrische bestelbusjes de boodschappen bij de klant bezorgen. *Shoppers* zijn medewerkers die de bestelling van de klant inpakken. De inzet van *runners* en *shoppers* heeft te maken met de kapitaalmix die Picnic kiest. Picnic investeert in lichte elektrische bestelbusjes waarmee de boodschappen worden bezorgd, in plaats van fysieke winkels waar klanten zelf hun boodschappen pakken. Supermarkt winkels en reguliere winkels investeren juist in fysieke winkels, wat, zoals hiervoor uitgelegd, om werknemers met een ander profiel vraagt dan dat van de werknemers van Picnic. Hier zijn de voornaamste functieprofielen dan ook vulploegmedewerkers of kassamedewerkers.

Figuur 4: Groot verschil in type medewerkers tussen e-commerce, supermarkt winkels en reguliere winkels ²⁴



4.2.2.3. Locatie en ritme van de werkzaamheden

Verder zijn er verschillen in het ritme en de locatie van de werkzaamheden van de voornaamste typen functies. Keuzes in het type kapitaal en de gebruikte technologie van Picnic leiden ertoe dat medewerkers relatief vaak in de vroege ochtenduren, avonden en weekenden werken. De gekozen technologie (online bestelling) zorgt ervoor dat er weinig voorraad (en opslagruimte) nodig is. Het grootste deel van de ingekochte producten wordt *just-in-time* ('s nachts of vroeg in de ochtend) geleverd. Verder zorgt het ontbreken van fysieke winkels ervoor dat de meeste medewerkers hun werkzaamheden starten en eindigen op industrieterreinen. Voor supermarkt winkels en reguliere winkels geldt juist dat de meeste medewerkers in steden of centra werken, waar de fysieke winkels veelal zijn gevestigd.

4.2.2.4. Complexiteit van de functies

Ten slotte zijn er belangrijke verschillen in de complexiteit van de functies. Een *runner* van Picnic heeft bijvoorbeeld een complexere functie door deelname aan het verkeer en het tijdig naleven van de route dan een vulploegmedewerker van een supermarkt winkel die de producten in de schappen ordent. Aan de andere kant heeft een *runner* niet dezelfde productkennis nodig als een verkoopmedewerker in een reguliere winkel, die de klant ook zal moeten adviseren over de aankoop. Dit alles leidt tot verschillende types medewerkers. Ook hier geldt dat een andere keuze voor de inzet van het type kapitaal (namelijk geen fysieke winkels), leidt tot een andere functiecomplexiteit. Voor reguliere winkels geldt dat de bediening van de klant in de winkel zorgt voor complexere functies dan supermarkt winkels die zich richten op zelfbediening. Dit verschil wordt nog versterkt door het gebruik van zelfscan-kassa's. Tegelijkertijd wordt het werk van *runners* en *shoppers* in veel grotere mate begeleid en gestuurd door, door Picnic zelf ontwikkelde, software.

4.3. Cao's voor e-commerce bedrijven zouden toegesneden moeten zijn op de specifieke kenmerken en de arbeidsmix van e-commerce bedrijven

Uit het voorgaande volgt dat de wezenlijke verschillen tussen de businessmodellen van e-commerce bedrijven, supermarkt winkels en reguliere winkels ook leiden tot wezenlijke verschillen in de arbeidsmix. Er is sprake van een andere arbeidspool en andere bedrijfskenmerken. De arbeidspool binnen de e-commerce is onderling vergelijkbaar en anders dan de arbeidspools van supermarkt winkels en reguliere winkels.

Arbeidsvoorwaarden dienen te zijn toegesneden op de arbeidsmix van bedrijven. Dat is ook het geval bij cao's. De specifieke arbeidsvoorwaarden in de cao afgesloten tussen supermarkt winkels en hun medewerkers, kunnen voor deze partijen goed werken, terwijl zij tegelijkertijd onredelijk bezwarend kunnen zijn voor e-commerce bedrijven en hun medewerkers, of vice versa. Ditzelfde geldt voor supermarkt winkels en reguliere winkels alsook voor reguliere winkels en e-commerce.

Het zomaar overhevelen van de arbeidsvoorwaarden tussen verschillende sectoren die andere activiteiten hebben en werken met andere typen arbeid kan tot schadelijke effecten leiden, zoals een arbitraire verhoging van de prijzen per eenheid arbeid. Dit is een inefficiënte uitkomst, zoals hiervoor al uitgelegd. Het kan namelijk leiden tot de onevenredige belasting van arbeid in het ene businessmodel op basis van arbeidsvoorwaarden toegesneden op een ander businessmodel.

De belangen van e-commerce bedrijven zijn niet meegenomen in de totstandkoming van winkel-cao's. Die zijn immers ontstaan en geëvolueerd in een periode dat e-commerce nog niet bestond.

De belangen van e-commerce bedrijven zijn al helemaal niet meegenomen bij de totstandkoming van winkel-cao's gericht op kleine zelfstandige detaillisten, oftewel franchisers of onafhankelijke detailhandelaren. Een voorbeeld hiervan is de Cao LMB in de supermarkt sector die wordt afgesloten door het Vakcentrum, een belangenbehartiger van kleine zelfstandige supermarkt franchisers. Deze hebben geen e-commerce activiteiten die los staan van hun fysieke winkels en

het aandeel e-commerce in hun omzet is zeer klein, naar schatting 2%²⁵. Grote supermarktketens zoals Albert-Heijn en Jumbo met zelfstandige e-commerce activiteiten die los staan van hun winkels zijn uitgezonderd van de Cao LMB en hebben een eigen cao, de VGL cao.

De leden van het Vakcentrum hebben, voor zover zij online verkopen hebben, geen e-commerce operatie zoals Picnic. Zij hebben geen fulfilment centers voor het inpakken van bestellingen maar maken daarvoor gebruik van hun fysieke winkels en de bestaande arbeidspool van winkelmedewerkers. Een groot deel van de online bestellingen wordt ook niet thuisbezorgd, maar door de klant in de winkel opgehaald. Dat de leden van het Vakcentrum het zeer beperkte aantal medewerkers dat betrokken is bij hun e-commerce activiteiten onder één noemer wil houden met hun winkelmedewerkers is begrijpelijk. Maar het lijkt onwenselijk om medewerkers van zelfstandige e-commerce organisaties zoals Picnic ook onder de noemer van kleine zelfstandige supermarkt winkels te scharen. Het businessmodel van een zelfstandige winkel franchiser is heel anders dan dat van e-commerce bedrijven als Picnic, met heel andere uitgangspunten en belangen wat betreft arbeidsvoorwaarden.

Zelfs de e-commerce activiteiten van grote supermarktketens die zijn verenigd in VGL, zoals Albert-Heijn en Jumbo, vormen slechts circa 4% van hun totale omzet.²⁶ Om recht te doen aan de specifieke bedrijfskenmerken van e-commerce bedrijven en de afwijkende arbeidsmix zou daarom een cao die is toegesneden op e-commerce en waarin de belangen van e-commerce bedrijven zijn afgewogen bij het komen tot een onderhandelingsresultaat beter zijn.

Dit wordt nog versterkt door het feit dat toepassing van de Cao LMB op Picnic zou leiden tot arbitraire verschillen tussen werkgevers binnen de e-commerce sector. Bol.com en Amazon, bijvoorbeeld, zouden naar alle waarschijnlijkheid niet worden aangesproken door het Vakcentrum en betrokken werknemersorganisaties op toepassing van de Cao LMB. Uit het navolgende hoofdstuk zal blijken dat dit zal leiden tot grote verschillen in loonkosten, terwijl er grote overlap bestaat tussen het assortiment levensmiddelen en de geboden service van dergelijke e-commerce bedrijven en Picnic. Gezien de algemene trend van steeds verdere uitbreiding van het assortiment door e-commerce bedrijven, zal deze overlap alleen maar groter worden. En vanwege het vergelijkbare businessmodel van dergelijke e-commerce bedrijven, zal daar juist wel sprake zijn van directe concurrentie op de arbeidsmarkt.

In het volgende hoofdstuk illustreren wij dat toepassing van de Cao LMB op Picnic tot schadelijke gevolgen kan leiden in termen van een aanmerkelijke stijging van de loonkosten.

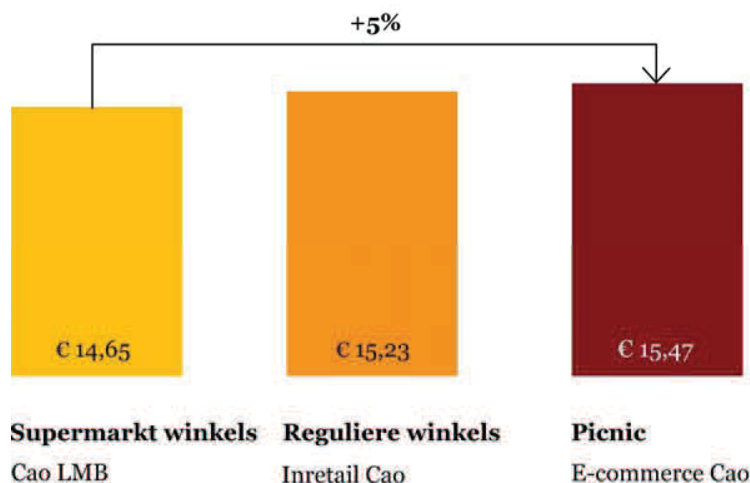
5. Het toepassen van de Cao LMB op Picnic leidt tot arbitraire economische verstoringen en een ongelijk speelveld

5.1. De gemiddeld gewogen kostprijsuurloon van Picnic is hoger dan die van supermarkt winkels en reguliere winkels

Figuur 5 vergelijkt de kostprijsuurloon (KPU) voor supermarkt winkels, reguliere winkels en Picnic onder huidige relevante cao's. De gemiddelde gewogen KPU van Picnic bedragen momenteel 15,47 euro²⁷.

Bij supermarkt winkels bedraagt de gemiddelde gewogen KPU 14,65 euro. De gemiddeld gewogen KPU bij reguliere winkels is 15,23 euro²⁸. Appendix A onder 1, 2 en 3 beschrijven de onderliggende aannames en gebruikte data achter de berekening van de KPU. Uit figuur 5 blijkt dat Picnic geen voordeel geniet op loonkosten. Een gewerkt uur kost Picnic zelfs 5% meer dan een supermarkt winkel.

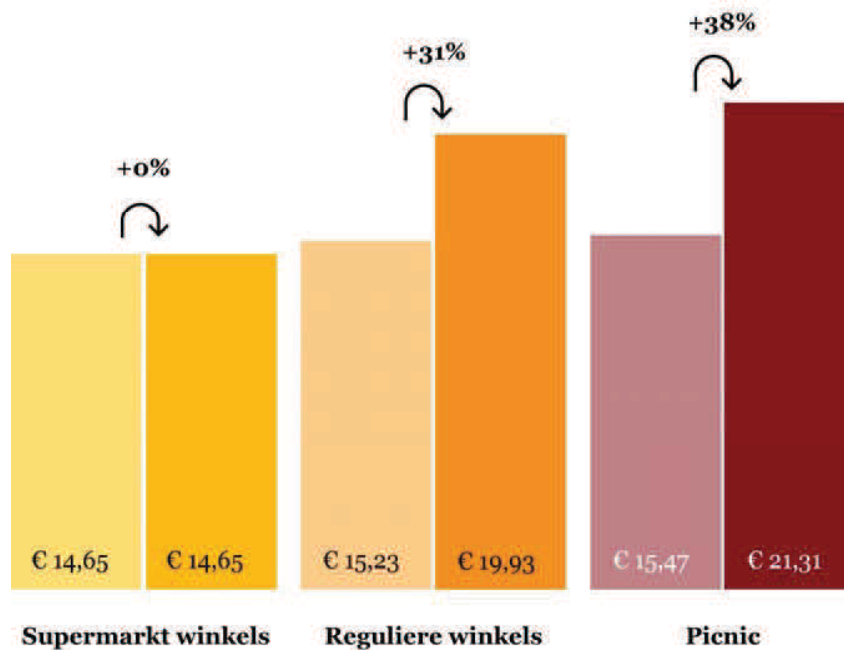
Figuur 5: Kostprijsuurloon voor supermarkt winkels, reguliere winkels en Picnic onder relevante cao's



5.2. Indien de Cao LMB wordt toegepast op een e-commerce bedrijf als Picnic, dan stijgt de gemiddeld gewogen kostprijsuurloon met 38%

Figuur 6 illustreert de impact van het toepassen van de cao voor kleine zelfstandige supermarkt winkels, de Cao LMB, cao op Picnic en reguliere winkels.²⁹ Indien de Cao LMB van toepassing zou worden op de inpak en thuisbezorg activiteiten van een e-commerce bedrijf zoals Picnic, stijgt de KPU met 38% op basis van de gemaakte aannames. Toepassing van de Cao LMB op reguliere winkels zou ook leiden tot een stijging van de KPU voor reguliere winkels met 31%³⁰. Appendix A onder 4, 5 en 6 beschrijven de onderliggende aannames en gebruikte data achter de berekeningen.

Figuur 6: Impact op de kostprijsuurloon van het toepassen van de supermarkt winkel cao op reguliere winkels en Picnic



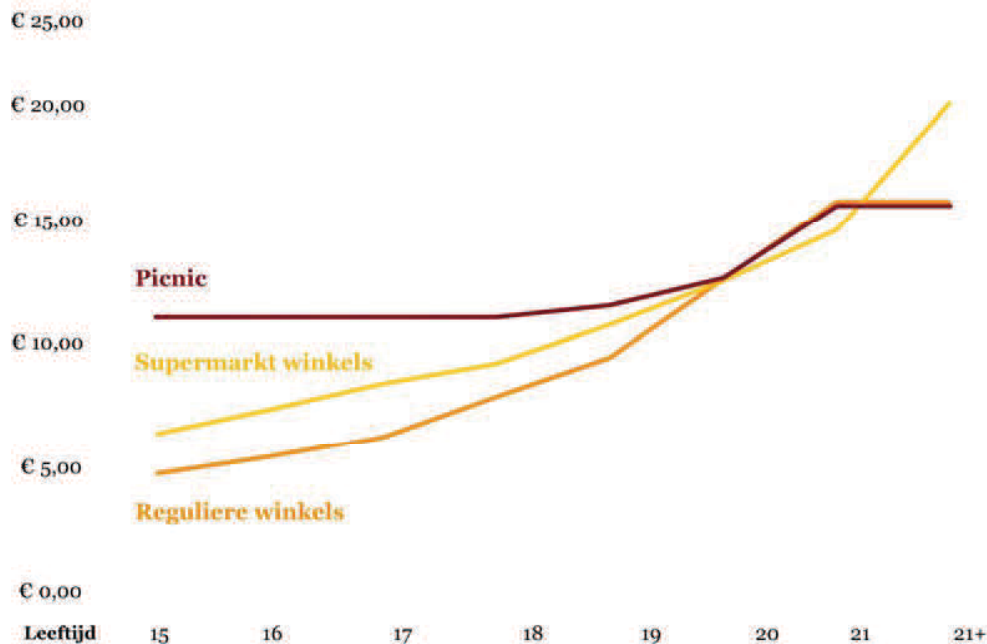
5.3. De toename van de kostprijsuurloon van Picnic onder de Cao LMB komt door het verschil in arbeidsmix

Er zijn twee belangrijke factoren die zorgen voor een toename van de KPU van Picnic onder de cao voor kleine zelfstandige supermarkt winkels, de Cao LMB. De eerste factor is het feit dat de belangrijkste typen medewerkers van Picnic niet als zodanig in de Cao LMB voorkomen. Zo is de functie van *runner* zoals die bij Picnic bestaat niet gespecificeerd, terwijl *runners* een groot aandeel van de medewerkers van Picnic vertegenwoordigen. Ook maakt de Cao LMB alleen een onderscheid tussen winkelmedewerkers en distributiecentrummedewerkers. Een *runner* is geen van beiden. Verder komt de functie van *shopper* zoals deze bij Picnic wordt ingevuld ook niet als zodanig voor in de Cao LMB.

De tweede en belangrijkste factor is het effect van de leeftijdsmix op de loonkosten. Zoals hiervoor al is toegelicht, zijn de verschillen in leeftijd tussen supermarkt winkels, Picnic en reguliere winkels aanzienlijk. De loonkosten voor volwassen medewerkers onder de Cao LMB zijn relatief duur, terwijl deze in de arbeidsmix van supermarkt winkels maar relatief beperkt voorkomen. Tegelijkertijd zijn de loonkosten voor jongeren een stuk lager dan bij Picnic. Dit leidt ertoe dat het toepassen van de Cao LMB op de arbeidspool van Picnic leidt tot zeer hoge stijgingen van de KPU. Bij Picnic is 6,8% van de medewerkers 18 jaar of jonger terwijl dit aandeel bij supermarkt winkels 64% bedraagt. Supermarkt winkels, reguliere winkels en e-commerce bedrijven als Picnic concurreren niet om hetzelfde personeel op de arbeidsmarkt en de lonen kunnen daarom ook niet goed worden vergeleken.

De Cao LMB is, kortom, toegesneden op het businessmodel en de arbeidsmix van supermarkt winkels waarin de belangrijkste activiteiten, vakkenvullen en kassa's bedienen in de binnenstad, goed door scholieren kunnen worden vervuld en een supermarkt winkel zo voor het grootste deel van de gewerkte uren scholieren met relatief lage uurlonen kan inschakelen. De relatief hoge loonkosten voor volwassenen hebben daardoor ook maar een beperkte invloed op de gewogen gemiddelde KPU. Reguliere winkels en e-commerce bedrijven hebben niet de mogelijkheid om scholieren op grote schaal in te zetten omdat hun activiteiten zich daarvoor niet lenen.

Figuur 7: Kostprijsuurloon per leeftijdscategorie voor supermarkt winkels, reguliere winkels en Picnic onder relevante cao's voor de laagst inzetbare functies³¹



5.4. Reguliere winkels en e-commerce bedrijven als Picnic kunnen niet massaal scholieren inzetten zoals supermarkt winkels doen om hogere loonkosten van volwassenen te mitigeren

De grote stijging van de loonkosten laat zien dat toepassing van de Cao LMB tot grote arbitraire inefficiënties zal leiden voor het businessmodel van een e-commercespeler.

De impact is bovendien nog groter omdat loonkosten een groter deel uit maken van de totale kosten van Picnic dan bij supermarkt winkels. De operationele loonkosten van Picnic bedragen circa 50% van de totale kosten. Voor supermarkt winkels bedragen de loonkosten ~37% van de totale kosten³².

Het aandeel van de online verkoop van de meeste supermarkt winkels is minder dan 2% en van de grote supermarktketens als Albert-Heijn en Jumbo circa 4% t.o.v. 100% online verkoop voor e-commerce bedrijven als Picnic die daardoor 25-50 keer zoveel kosten impact zullen ondervinden.

De loonkosten van een e-commerce bedrijf zoals Picnic onder de Cao LMB zouden dusdanig hoog worden in vergelijking met supermarkt winkels dat de groei van Picnic, de concurrentiekracht en de levensvatbaarheid van het businessmodel onder druk komt te staan.

Zoals hiervoor al kort toegelicht, zou dit ook tot arbitraire verschillen tussen e-commerce bedrijven onderling zorgen. Andere e-commerce bedrijven als Bol.com en Amazon met een overlappend assortiment levensmiddelen en vergelijkbaar serviceaanbod en directe concurrenten op de arbeidsmarkt zouden niet onder de Cao LMB vallen. Dit zou leiden tot grote verschillen in loonkosten tussen deze bedrijven.

Toepassing van de Cao LMB zou bovendien tot de perverse prikkel voor Picnic leiden om de leeftijd van de arbeidspool te verlagen en een zo groot mogelijk aantal scholieren in te zetten. In tegenstelling tot supermarkt winkels is dit voor Picnic echter niet mogelijk. Aard, type en locatie van de werkzaamheden zijn immers anders. Zo moeten *runners* een rijbewijs hebben. Het vernieuwende businessmodel van Picnic zou daarmee het opereren onmogelijk worden gemaakt.

6. Andere voordelen van het innovatieve businessmodel van Picnic kunnen verloren gaan bij toepassing van de Cao LMB

6.1. Ruim 500,000 huishoudens profiteren van Picnic innovatie

Picnic is in 2015 opgericht en bezorgt online bestelde boodschappen bij de klant thuis. Overdracht van de producten van Picnic aan de klant vindt niet in een winkel plaats, maar bij de klant thuis. Picnic heeft geen winkels. De bezorgroutes van Picnic bestaan uit vaste routes.

Picnic is gestart in Amersfoort en is uitgebreid naar 112 plaatsen Nederland. Ook in Duitsland is Picnic actief geworden. In de afgelopen jaren (2017-2019) is de positie van Picnic in Nederland op basis van omzet bijna vervijfvoudigd. In 2018 bedroeg de concernomzet 114 miljoen euro (waarvan 111 miljoen euro in Nederland). Circa 500.000 huishoudens bestellen inmiddels bij Picnic en er staan nog eens ruim 200.000 huishoudens op de wachtlijst om bij Picnic te kunnen gaan bestellen zodra daar capaciteit voor is. Er is bovendien sprake van een sterk versnelde toename van het aantal klanten op de wachtlijst omdat gezinnen de dienstverlening van Picnic juist nu, in verband met COVID-19, zeer op prijs stellen.

Picnic heeft in Nederland vijf fulfilment centra: in Rotterdam, Eindhoven, Nijkerk, Utrecht en Amsterdam³³. Daarnaast is er nog een overslagcentrum in Utrecht. Naast de fulfilmentcentra zijn er 38 regio hubs verspreid over Nederland. In Duitsland heeft Picnic in Noordrijn-Westfalen twee fulfilment centra (Viersen en Herne) en 13 regio hubs. Er rijden circa 1.000 elektrische busjes rond om de bestellingen bij klanten in Nederland en Duitsland te bezorgen. In de afgelopen vijf jaar heeft Picnic in Nederland meer dan 5.000 banen gecreëerd. Picnic werkt niet met ZZP-constructies en ook niet met grote groepen arbeidsmigranten die in vakantieparken verblijven.

6.2. De afgelegde transportafstanden ('food miles') zijn laag en duurzaam

Het ontbreken van winkels zorgt ervoor dat een schakel in het logistieke proces van fulfilment tot de consument wordt overslagen. Ten opzichte van verkoop via supermarkt winkels betekent dit ten eerste dat het transport (onderdeel van de zogenaamde 'food miles') tussen de distributiecentra en de winkels worden vermeden. Ten tweede geldt dat bij supermarkt winkels iedere klant zelf de route aflegt naar de supermarkt winkel. Bij Picnic worden op één bezorgroute meerdere klanten bediend. Eén busje bedient gemiddeld 5-7 klanten per uur. De busjes waarmee Picnic de boodschappen bezorgt zijn 100% elektrisch. Dit beperkt geluidsoverlast en de uitstoot van fijnstof.

6.3. Picnic voorkomt 90% voedselverspilling

Circa 5,000,000 kilo aan voedsel wordt per jaar verspild in de voedselketen in Nederland (o.a. in supermarkten, andere winkels en bij consumenten thuis³⁴). Van het voedsel dat wordt aangeboden door supermarkten komt 1,7% (in kilogrammen) niet bij de consument terecht.³⁵ Voedselverspilling bij Picnic is 0,14% ofwel 90% minder. Picnic bereikt zo'n lage voedselverspilling door technologie in te zetten in haar *just-in-time* keten. Om de bestellingen zo vers mogelijk, zonder verspilling en binnen 24 uur te kunnen leveren vinden de logistieke activiteiten veelal 's nachts en vroeg in de ochtend plaats. En kan Picnic ervoor zorgen dat bijvoorbeeld alleen die broden gebakken worden die ook verkocht zijn. Daarnaast gaat Picnic verspilling actief tegen door niet meer te leveren goederen te doneren aan voedselbanken of te bestemmen voor eigen gebruik.

6.4. Picnic bespaart de consument tijd

Door boodschappen online te doen besparen klanten reistijd en tijd die anders in de supermarkt wordt doorgebracht. In totaal besteedt circa 70% van de bezoekers meer dan twee uur per week aan het doen van boodschappen in supermarkt winkels.³⁶ Door boodschappen te doen bij Picnic wordt tijd bespaard die op een andere manier kan worden ingezet. Tijdbesparing is ook een van de voornaamste redenen voor klanten om hun boodschappen online te doen.³⁷ De huidige situatie rondom COVID-19 maakt bovendien dat thuisbezorging van boodschappen maatschappelijk nog wenselijker is dan een bezoek aan de supermarkt winkel. Voor veel kwetsbare groepen is het zelfs een noodzakelijke en essentiële service en Picnic startte daarom een Special Care service voor artsen, verpleegkundigen en kwetsbare klanten.

7. Conclusies

7.1. Businessmodel van e-commerce en winkels is wezenlijk verschillend en vereist een separate en specifieke cao

De e-commerce sector is een grote sector van groeiende economische betekenis en de arbeidsvoorwaarden in deze sector zijn nog niet gereguleerd door een cao. Vanuit economisch perspectief bekeken is het wenselijk dat een cao rekening houdt met de specifieke kenmerken van de betrokken partijen. Met de specifieke kenmerken wordt bedoeld op de combinatie van arbeid en kapitaal van bedrijven. In de praktijk hangt dit samen met het businessmodel van bedrijven. Dit betekent dat retailbedrijven waar sprake is van overlap in het assortiment en afzetmarkt, toch compleet van elkaar kunnen verschillen en bijvoorbeeld niet concurreren op inkoopmarkten voor de inzet van arbeid en kapitaal. Zo kan het voorkomen dat retailbedrijven met hetzelfde assortiment niet concurreren op de arbeidsmarkt voor dezelfde werknemers en niet concurreren op de vastgoedmarkt voor dezelfde bedrijfspanden.

Cao's worden uit onderhandeld door - en zijn dus toegesneden op - de specifieke kenmerken van de partijen die invloed uit kunnen oefenen op de onderhandelingen. Die specifieke kenmerken hangen dus samen met de combinatie van arbeid en kapitaal zoals hiervoor toegelicht. Als een cao die de uitkomst is van onderhandelingen door een bepaalde groep bedrijven, wordt toegepast op bedrijven met een heel ander businessmodel, dan kan dit tot arbitraire en inefficiënte uitkomsten leiden. Er kan dan sprake zijn van irrelevante arbeidsvoorwaarden, die bijvoorbeeld de kosten voor arbeid voor specifieke bedrijven op arbitraire wijze verhogen. Daarom moeten cao's worden uit onderhandeld door en worden toegepast op homogene groepen van werkgevers.

Het toepassen van deze theorie op e-commerce, supermarkt winkels en reguliere winkels maakt duidelijk dat er wezenlijke verschillen bestaan tussen deze soorten bedrijven. Er is sprake van een wezenlijk andere combinatie van arbeid en kapitaal. Ook als we meer specifiek naar Picnic kijken in vergelijking met supermarkt winkels en reguliere winkels, blijkt dat de verschillen aanzienlijk zijn. Zo leidt het feit dat Picnic geen gebruik maakt van een fysiek (binnenstedelijk) winkelnetwerk tot grote en concrete verschillen in de arbeidsmix van Picnic. De functieomschrijvingen, leeftijden en de locatie van het werk verschillen. Picnic heeft, kortom, andere werknemers dan supermarkt winkels en reguliere winkels en concurreert niet met supermarkt winkels (en reguliere winkels) op de arbeidsmarkt. Picnic verschilt dus wezenlijk van supermarkt winkels en reguliere winkels. En de partijen die invloed hebben kunnen uitoefenen op de cao voor kleine zelfstandige supermarkt winkels, de Cao LMB, hebben niet voldoende belang bij het rekening houden met de belangen van e-commerce bedrijven. Het zomaar toepassen van de cao voor kleine zelfstandige supermarkt winkels op e-commerce, waaronder Picnic, zal dan ook tot arbitraire uitkomsten leiden. Dit blijkt ook als we de Cao LMB concreet toepassen op Picnic.

Een analyse op de arbeidskosten laat zien dat de gewogen gemiddelde kostprijsuurloon van Picnic op dit moment al vergelijkbaar is met en zelfs hoger ligt dan die van supermarkt winkels. Het toepassen van de Cao LMB leidt, door de grote verschillen in de werkzaamheden en de arbeidspool tussen supermarkt winkels en Picnic tot een stijging van de gemiddelde kostprijsuurloon van Picnic van 38% onder de gemaakte aannames.

De cao voor supermarkt winkels, de Cao LMB, is geoptimaliseerd voor de arbeidsmix van supermarkt winkels waar voor het grootste deel van de uren scholieren kunnen worden ingezet, maar leidt tot arbitraire verhogingen in arbeidskosten als deze toegepast wordt op Picnic. Picnic kán gegeven haar businessmodel de impact niet mitigeren op de wijze zoals supermarkt winkels dit doen. Als een cao moet worden toegepast, is het vanuit economisch perspectief wenselijk dat er een cao komt die rekening houdt met de specifieke kenmerken van e-commerce.

Tegelijkertijd zouden andere met Picnic vergelijkbare e-commerce bedrijven als Bol.com en Amazon buiten schot blijven en dus ruim 30% lagere arbeidskosten hebben dan Picnic omdat ze onder geen enkele cao vallen terwijl Bol.com en Amazon bovendien grootschalig levensmiddelen verkopen.

Kortom, indien irrelevante cao's worden toegepast, kan de levensvatbaarheid van het innovatieve businessmodel van e-commerce bedrijven als Picnic onder druk komen te staan, wordt groei bemoeilijkt en wordt de concurrentie op de afzetmarkt verstoord.

7.2. Aanbevelingen

Op basis van onze conclusies doen wij de volgende aanbevelingen:

1. Pas de cao voor supermarkt winkels, de Cao LMB, niet zomaar toe op e-commercebedrijven als Picnic en de zelfstandige e-commerce activiteiten van supermarktketens als Albert-Heijn en Jumbo.
2. Werk aan een sectorbrede e-commerce cao waarbij de specifieke kenmerken van e-commerce bedrijven voldoende zijn meegewogen. Een sectorbrede e-commerce cao voorkomt arbitraire verschillen tussen e-commerce bedrijven en winkels door toepassing van winkel cao's op enkele, maar niet alle e-commerce bedrijven ondanks overlappend assortiment en serviceaanbod en directe concurrentie op de arbeidsmarkt van dergelijke bedrijven. Er zijn op dit moment geen grote verschillen in arbeidskosten tussen supermarkt winkels, reguliere winkels en e-commerce maar deze zullen door toepassing van irrelevante winkel cao's op een willekeurig aantal e-commerce bedrijven wel ontstaan. Het is verstandig om oog te houden voor de verschillen in de gemiddelde kostprijsuurloon tussen e-commerce en fysieke winkels. E-commerce is een grote, sterk groeiende sector waarbij ook sprake kan zijn van onderlinge verschillen tussen bedrijven. Om een succesvolle e-commerce cao tot stand te brengen moet duidelijk zijn welk type e-commerce bedrijven voldoende homogeen zijn.
3. Behoud aandacht voor het *level playing field* tussen Nederlandse en internationale e-commerce bedrijven. E-commerce bedrijven die in Nederland actief zijn en vergelijkbare kenmerken hebben ten aanzien van kapitaal en arbeid, horen onder dezelfde cao te vallen ongeacht het land van herkomst. Bij een ongelijke toepassing van de cao wordt het *level playing field* tussen (Nederlandse en internationale) e-commerce bedrijven verstoord.

A. Appendix

A.1. Berekening van de kostprijsuurloon van reguliere winkels

A.1.1. De mix van arbeid van reguliere winkels

- 31.2% medewerkers is 24 jaar of jonger en 10.4% 18 jaar of jonger²⁴ De gemiddelde leeftijd is 39 jaar. Deze verdeling vertoont overlap met Picnic. Daarom is de mix van leeftijd, werkuren en ervaring van Picnic gebruikt om de KPU te benaderen.
- De mate waarin Picnic per leeftijdscategorie, per functie (onregelmatige) werkuren worden gemaakt is mogelijk een overschatting van de daadwerkelijk gemaakte onregelmatige uren. Deze overschatting kan tot een te hoge KPU leiden. Onder de Inretail cao is de impact hiervan beperkt.
- De werkervaring van de arbeidsmix van Picnic is mogelijk een onderschatting van de werkervaring bij reguliere winkels. Deze onderschatting kan tot een te lage KPU leiden.

A.1.2. Algemene aannames

- Er is uitgegaan van de lonen die gelden vanaf 1 juli 2019 volgens de Inretail cao voor 'Mode, verf en woninginrichting'. Vanaf de tweede helft van 2019 is de KPU berekend.
- Voor de matching van de arbeidsmix is het medewerkersbestand van Picnic onder redelijke aannames ingedeeld in de A/B- en C-functies van de Inretail Cao of, als matching niet mogelijk is, wordt aangenomen dat de procentuele impact van toepassing van de Inretail Cao vergelijkbaar is met de impact op wel ingedeelde medewerkers.

A.1.3. Berekening kostprijsuurloon

Berekening gemiddeld gewogen KPU per functie

De lonen en toeslagen uit de cao worden toegepast op de arbeidsmix van Picnic, en vermeerderd met een mark-up als correctie voor betaalde maar niet gewerkte uren (zoals vakantie of verzuim) en werkgeverslasten. Als indicatie hiervoor zijn de payroll kosten van Picnic genomen.

A.2. Berekening van de kostprijsuurloon van supermarkt winkels

De rapportage van Marshoek (2019) is gebruikt voor de KPU van supermarkt winkels in 2018³⁸. Dit is vermeerderd met de in 2019 doorgevoerde cao-loonsverhoging van 1,5%.

A.3. Berekening van de kostprijsuurloon van Picnic

A.3.1. Algemene aannames

Vanaf de tweede helft van 2019 is de KPU berekend gebaseerd op de geldende lonen.

A.3.2. Berekening kostprijsuurloon

Zie A.1.3

A.4. Berekening van de kostprijsuurloon indien Picnic onder de Cao LMB zou opereren

A.4.1. Algemene aannames

- Vanaf de tweede helft van 2019 is de KPU berekend
- Er is uitgegaan van de minimum cao lonen van de Cao LMB die gelden vanaf maart 2019 voor distributiemedewerkers
- Matching van de arbeidsmix: De daadwerkelijke inschaling van medewerkers van Picnic is onbekend, dus indeling heeft plaatsgevonden op basis van redelijke aannames en claims van onderhandelingspartners bij de Cao LMB³⁹ of, als indeling niet mogelijk is, wordt aangenomen dat de procentuele impact van toepassing van de Cao LMB vergelijkbaar is met de impact op wel ingedeelde medewerkers.

A.4.2. Berekening kostprijsuurloon

Zie A.1.3.

A.5. Berekening van de kostprijsuurloon indien reguliere winkels onder de Cao LMB zouden opereren

A.5.1. De mix van arbeid van reguliere winkels

Zie A.1.1.

A.5.2. Algemene aannames

- Vanaf de tweede helft van 2019 is de KPU berekend.
- Er is uitgegaan van de lonen van de Cao LMB die gelden vanaf maart 2019 voor winkelmedewerkers. Dit lijkt een redelijke aanname aangezien het grootste deel van de medewerkers winkelmedewerker is. Dit kan mogelijk tot een te laag KPU leiden, voor de distributiemedewerkers zijn de toeslagen voor onregelmatige werktijden hoger.
- Matching van de arbeidsmix: Het medewerkersbestand van Picnic is onder redelijke aannames ingedeeld in de A/B- en C-functies van de Cao LMB of, als matching niet mogelijk is, wordt aangenomen dat de procentuele impact van toepassing van de Cao LMB vergelijkbaar is met de impact op wel ingedeelde medewerkers.

A.5.3. Berekening kostprijsuurloon

Zie A.1.3.

B. Bronnen

- ¹ Bron: <https://www.ecommercenews.nl/wat-is-ecommerce/>
- ² Bron: GfK rapportages 2015-2020 voor online uitgaven van consumenten aan bedrijven
- ³ Bron: <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/84105NED/table?ts=1588756547282>. Het geschatte BBP van Nederland bedroeg in 2019 812 miljard euro.
- ⁴ Bron: <https://www.retailinsiders.nl/branches/levensmiddelenzaken/supermarkten/>
- ⁵ Bron: <https://www.retailinsiders.nl/branches/retailsector/retail-non-food/>
- ⁶ Bronnen: <https://www.retailinsiders.nl/branches/foodspeciaalzaken/viswinkels/>
<https://www.retailinsiders.nl/branches/foodspeciaalzaken/snoep-en-chocolaterieen/>
<https://www.retailinsiders.nl/branches/foodspeciaalzaken/slijterijen/>
<https://www.retailinsiders.nl/branches/foodspeciaalzaken/slagerijen/>
<https://www.retailinsiders.nl/branches/foodspeciaalzaken/poeliers/>
<https://www.retailinsiders.nl/branches/foodspeciaalzaken/kaas-en-delicatessenwinkels/>
<https://www.retailinsiders.nl/branches/foodspeciaalzaken/brood-en-banketzaken/>
<https://www.retailinsiders.nl/branches/foodspeciaalzaken/aqf-speciaalzaken/>
- ⁷ Bron: GfK rapportages 2015-2020 voor online uitgaven van consumenten aan bedrijven
- ⁸ Bron: <https://www.retailinsiders.nl/branches/levensmiddelenzaken/supermarkten/>
- ⁹ Bron: <https://www.retailinsiders.nl/branches/retailsector/retail-non-food/>
- ¹⁰ Bron: <https://www.ecommercenews.nl/bezoek-nederlandse-webshops-stijgt-8-sinds-corona/>
- ¹¹ Bron: <https://www.rtlnieuws.nl/economie/bedrijven/artikel/5079951/picnic-drukte-personeel-online-supermarkt-jumbo-albert-heijn>
- ¹² Bron: <https://www.ecommercenews.nl/omzet-webshops-groeit-12-in-2020/>
- ¹³ Bron: <https://www.ecommercenews.nl/omzet-webshops-groeit-12-in-2020/>
- ¹⁴ Bron: <https://www.uwv.nl/overuwl/Images/uwv-factsheet-arbeidsmarkt-detailhandel2.pdf>
- ¹⁵ Bron: <https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/adviezen/2013/draagvlak-cao-afspraken.pdf>
- ¹⁶ Bron: <https://www.uitvoeringarbeidsvoorwaardenwetgeving.nl/mozard!/suite92.scherm1007?mObj=16369&mSel=134810&mNch=reh095lqcw>
- ¹⁷ In economische termen zou de SSNIP (*Small significant non-transitory increase in price*) test aantonen dat bedrijven met elkaar concurreren op afzetmarkten, maar verworpen worden voor de inzet van specifiek kapitaal en arbeid. Op de arbeidsmarkt wordt dus niet geconcurrerd.
- ¹⁸ Aangenomen wordt dat de prijzen van arbeid en kapitaal per eenheid vrijwel allemaal het resultaat zijn van een combinatie van vrije markten. Mogelijk met een component via arbeidsregulering (in de vorm van een cao; zie daarover paragraaf 3.2). Dit laat echter onverlet dat bedrijven prijsnemers zijn. De prijzen per eenheid mogen daarom als gegeven worden beschouwd in deze economische analyse.
- ¹⁹ In economische termen zijn de cao's die voor andere businessmodellen zijn opgesteld zogenaamde incomplete contracten.
- ²⁰ Wij bespreken hier het scenario van een irrelevante cao die tot hogere kosten leidt. Het is ook mogelijk dat de irrelevante cao tot lagere kosten leidt. Hierdoor ontstaat een arbitrair concurrentienadeel.
- ²¹ Bron: <https://www.retailinsiders.nl/branches/levensmiddelenzaken/supermarkten/>
- ²² Bron: <https://www.retailinsiders.nl/branches/retailsector/retail-non-food/>
- ²³ Bron: Picnic jaarrekening 2018, genormaliseerd voor hubs langer dan 2 jaar open.
- ²⁴ Bron: <https://www.retailinsiders.nl/publicaties/download/arbeidsmarkt-detailhandel-non-food> ; <https://www.marshoek.nl/file/download/default/C371F8D049EA6B023266DB9D1C7FFBD4/Totaal%20Benchmark%20-%20Rapport%20versie%2022%20mei.pdf>. Voor reguliere winkels is 31,2% van de medewerkers 15-24 jaar. Wij hebben aangenomen dat een derde (10,4%) van deze leeftijdscategorie medewerkers tussen 15 en 18 jaar oud is, op basis van de leeftijdsverdeling van Picnic medewerkers in die leeftijdscategorie.
- ²⁵ De online supermarkt omzet bedraagt in Nederland in 2019 ~1,1 miljard euro. Daarvan werd 73% behaald door Albert-Heijn, Jumbo en Picnic, dus maximaal € 300 miljoen door andere aanbieders waaronder zelfstandige supermarkt winkels. De winkel omzet van zelfstandige supermarkt winkels is 39% van de totale supermarkt omzet van € 37,6 miljard in 2019 ofwel € 14,7 miljard. Zo komen we op bij benadering 2% e-commerce omzet op het ledenbestand van het Vakcentrum. Bronnen: <https://strabo.nl/assets/uploads/documents/Rapport%20Online%20Supermarkt%20december%202019.pdf> voor de online supermarkt omzet en marktaandeel; <https://denationalefranchisegids.nl/wp-content/uploads/2018/02/De-economische-impact-van-franchisenemers-Panteia.pdf> voor het aandeel van

franchisers in de omzet in de supermarktsector;

<https://www.retailinsiders.nl/branches/levensmiddelenzaken/supermarkten/> voor de supermarkt omzet in 2019.

²⁶ Bron: <https://nieuws.jumbo.com/persbericht/jumbo-formule-ziet-omzet-met-ruim-1-miljard-stijgen/482/> (jaar: 2019).

²⁷ Dit is gebaseerd op de lonen van werknemers in de fulfilment centers en hubs van Picnic. Lonen van technisch personeel, hoofdkantoor en hoger management zijn hierin niet meegenomen.

²⁸ Lonen van technisch personeel, hoofdkantoor en hoger management zijn hierin niet meegenomen.

²⁹ De functies en bijbehorende loonschalen van de Cao LMB sluiten niet goed aan op de functies van Picnic. Op basis van redelijke en conservatieve aannames is de arbeidsmix van Picnic ingedeeld in de loonschalen van de Cao LMB (zie ook appendix A.4.).

³⁰ Ook hier is gewerkt met redelijke en conservatieve aannames (zie appendix A.5.).

³¹ Voor supermarkt winkels zijn dit de A-functies, voor reguliere winkels zijn dit de A/B functies en voor Picnic betreft dit de runners en shoppers. Voor de berekening is uitgegaan van het werkritme van Picnic. Dit vormt mogelijk een overschatting voor supermarkt winkels en reguliere winkels. Daar wordt in mindere mate in de avonden en weekenden gewerkt.

³² Bron:

<https://www.marshoek.nl/file/download/default/C371F8D049EA6B023266DB9D1C7FFBD4/Totaal%20Benchmark%20-%20Rapport%20versie%2022%20mei.pdf> (jaar 2018; p. 50).

³³ De organisatie van Picnic is ondergebracht bij acht BV's, elk met verschillende activiteiten: Picnic BV (e-commercebedrijf; verkoop van goederen via online app); Picnic Hubs BV (overslag van goederen); Picnic Fulfilment BV (verwerking, opslag en inpakken van goederen); Picnic Services BV (marketing en zakelijke dienstverlening); Picnic Technologies BV (ontwikkeling van software en format), Picnic Fleet BV (financieren en leasen van voertuigen), Picnic Fulfilment Centers BV (financieren en leasen van geautomatiseerde FCs); Picnic FCA Utrecht BV (financieren en leasen van geautomatiseerde fulfilmentcentra).

³⁴ Bron: <https://nl.times.nl/2019/02/05/netherlands-throws-away-5-million-kilos-food-every-day-report> (jaar: 2019)

³⁵ Bron: <https://www.wur.nl/nl/Onderzoek-Resultaten/Onderzoeksinstituten/food-biobased-research/Show-fbr/Nederlandse-supermarkten-maken-voedselverspilling-inzichtelijk.htm> (jaar: 2020).

³⁶ Bron:

https://www.ing.nl/nieuws/nieuws_en_persberichten/2015/03/ing-weekoverzicht-consument-doet-vaker-boodschappen-dan-hij-zelf-voordelig-vindt.html (jaar: 2015)

³⁷ Bron: <https://retailtrends.nl/news/59297/aantal-nederlanders-dat-online-boodschappen-doet-is-verdubbeld>

³⁸ Bron:

<https://www.marshoek.nl/file/download/default/C371F8D049EA6B023266DB9D1C7FFBD4/Totaal%20Benchmark%20-%20Rapport%20versie%2022%20mei.pdf> (jaar: 2018; p. 33).

³⁹ Bron: <https://fnvpicnic.nl/articles/werken-als-runner>

Uitgangspunten voor dit rapport

Bronnen en kwaliteit

- Er zijn verschillende databronnen gebruikt in dit onderzoek. Zie ook de gedetailleerde bronnenlijst.
- We hebben onze werkzaamheden gebaseerd op de aan ons ter beschikking gestelde informatie. Wij vertrouwen erop dat de instanties die deze gegevens beschikbaar stellen de nodige zorg dragen voor de betrouwbaarheid van deze bronnen. Wij hebben aangenomen dat deze informatie juist, volledig en niet misleidend is.
- Wij hebben een controle gedaan op de juistheid van de uitgevoerde data-analyse die aangeleverd is.