



MARSHOEK®

**Realiseer de
kansen van nu!**

BENCHMARK 2017
SUPERMARKTEN



1	Inleiding	4
2	Hoofdpijnen Benchmark supermarkten 2017	5
2.1	Toepassing Benchmark food retail 2017	5
3	Opzet Benchmark: welke cijfers lezen we?	7
3.1	Aantallen en verdeling	7
3.2	Normalisatie	7
3.3	Leeswijzer	7
4	Omzet	8
4.1	Totaal consumentenomzet	8
4.1.1	<i>Ontwikkeling 2018</i>	8
4.2	Gemiddelde besteding	9
4.3	Klantenaantallen	10
4.4	Vloerproductiviteit	11
5	Marge	12
5.1	Brutowinst	12
5.2	Nettomarge inclusief overige opbrengsten	13
5.3	Geregistreerde derving	13
5.4	Lekkage	15
5.5	Verspilling omzetten in rendement	15
6	Personeelskosten	16
6.1	Loonkosten	16
6.2	Verzuimkosten	17
6.3	OPWU	17
6.4	Kostprijsuurloon	18
6.5	Verdieping personeelsbestand	18
7	Overige kosten	19
7.1	Huur per m ² VVO	19
7.2	Energiekosten per m ² VVO	19
8	Ontwikkeling resultaat/cashflow	20
8.1	Ontwikkeling resultaat	20
8.2	Ontwikkeling cashflow	20
8.3	Ontwikkeling EBITDA	21
9	Lange termijn trends	22
9.1	Ontwikkeling omzet	22
9.2	Ontwikkeling resultaat	22
9.3	Ontwikkeling cashflow	23
9.4	Macro-economische invloeden	23
10	Regionale verschillen	25
10.1	Regio resultaten	25
10.2	Marktgebied	26
10.3	Filiaal/Franchise	27
10.4	Concurrentie	28
11	VVO-klassen	29
12	E-commerce	30
12.1	E-commerce branche ontwikkeling	30
12.1.1	<i>Ontwikkeling 2018</i>	31
12.2	E-commerce omzet en aandeel	31
12.3	Kannibalisatie	32
12.4	Marktgebied	33
13	Exploitatieontwikkeling	35
13.1	Omzetcategorie A < € 50.000	35
13.2	Omzetcategorie B: € 50.000 - € 150.000	36
13.3	Omzetcategorie C: € 150.000 - € 250.000	37
13.4	Omzetcategorie D: > € 250.000	38
13.5	Exploitatie totaal branche	39

1 INLEIDING

De supermarkt heeft een belangrijke positie in het maatschappelijk leven in Nederland. Het is een bron van voeding voor de consument, maar ook een ontmoetingsplaats en niet te vergeten een werkgever voor ruim 300.000 mensen. Daarmee staan supermarkten echt centraal in het leven. De omzetten, maar ook de goederenstromen en klantenstromen welke dagelijks door de Nederlandse supermarkten stromen zijn daarmee ook gigantisch. Met grote stromen gaat helaas ook vaak grote verspilling gepaard. Dit is het geval bij verspilling van goederen (derving), maar ook verspilling in breder perspectief. Denk daarbij zeker ook aan verspilling van energie, verspilling van omzet en verspilling van uitgaven (kosten).

De zelfstandige supermarktondernemer is een belangrijke spil in dit web. Het werk van de ondernemer in deze zeer dynamische wereld is dan ook enorm divers. Als ondernemer heb je veel ballen in de lucht te houden en loop je het gevaar te worden opgeslokt door de waan van alle dag. Met dit Benchmark rapport zetten wij een aantal van deze ballen daarom als het ware stil, bekijken ze van dichtbij, en concluderen welke processen er beter kunnen in het behalen van meer rendement. Hier kan de individuele winkel van profiteren, maar zeker ook juist groepen winkels.

Marshoek heeft de Benchmark opgesteld over de supermarktbranche 2017. Marshoek is al meer dan 30 jaar financieel retail specialist in de supermarktbranche. In dit rapport worden de uitkomsten van de Benchmark gepresenteerd en wordt er ingegaan op de ontwikkelingen in de supermarktbranche.

Aan de hand van de data wordt er in dit rapport een representatief beeld geschetst omtrent de performance van supermarkten in de afgelopen jaren én wat de ondernemer kan verwachten in de toekomst en hoe hier mee om te gaan. Naast het presenteren van de algemene resultaten over 2017 worden in deze Benchmark ook diverse ontwikkelingen en trends uitgelicht. Dit rapport kan daardoor als tool gebruikt worden, om ook de toekomstige resultaten te verbeteren, door in te spelen op kansen en ontwikkelingen in de markt.

Wij wensen u veel leesplezier met ons rapport over 2017 en vernemen graag alle vragen en opmerkingen welke dit rapport bij u oproept. Uiteraard zijn wij u ook graag van dienst op deelonderwerpen om met u uw ambities te realiseren en het rendement van uw winkel(s) te optimaliseren.

2 HOOFDLIJNEN BENCHMARK SUPERMARKTEN 2017

Vanuit de resultaten uit deze Benchmark zien we een stijging van de omzet in de supermarktbranche. De totale supermarktbranche is in 2017 gegroeid qua omzet en de zelfstandig ondernemers hebben het fors beter gedaan dan de markt. De totale supermarktmarkt is in het jaar 2017 met 3,2% gestegen naar € 35,58 miljard (bron: GfK). Daarmee is de hoogste groei sinds 2009 gerealiseerd. Ondernemers profiteren van het goede economische klimaat en tekenen zelfs een omzetgroei op van 3,8%, waarmee zij dus een bijna 20% hogere groei laten zien dan de totale branche.

Een belangrijke ontwikkeling in de branche is de groei van E-commerce. Hoewel de totale omvang nog beperkt is, zien we een sterke stijging. Dit is zowel ingegeven doordat de aanbodkant op dit onderwerp een grote groei laat zien. Echter ook de autonome groei van online is duidelijk aanwezig. Ondanks dat E-commerce nog slechts een beperkt deel van de omzet vormt, schat GfK dat de groei van deze omzet goed is voor ruim 25% van de totale omzetgroei over 2017.

Zelfstandig ondernemers laten een autonome omzetgroei zien van 3,8% ten opzichte van 2016. Deze omzetstijging is voor het grootste deel te verklaren door een stijging van de gemiddelde besteding naar €16,24 en doordat de klanten-aantallen (aantal kassabonnen) zijn gestegen met 1,5%. De brutowinst laat in 2017 een positieve index zien, waarbij dit vooral het effect is van conditiestelsel wijzigingen. Wanneer wij echter kijken naar de nettomarge, dan zien we dat deze over de hele linie eveneens een stijging laat zien. Dit betekent dat per saldo het verdienmodel in de branche goed is ontwikkeld.

De grootste uitgave in de supermarktbranche betreft de loonkosten. Over 2017 laten de loonkosten ondanks de loonstijgingen een redelijk stabiel beeld zien, met een gemiddeld loonkostenpercentage van 7,8% van de consumentenomzet. De productiviteit (OPWU) is daarbij iets gestegen en het KostPrijsUurloon (KPU) is stabiel. Mede door omzetstijgingen lijkt de productiviteit iets te zijn gestegen. Deze stijging is procentueel echter kleiner dan de stijging van de omzet. In de overige kosten zijn weinig grote veranderingen te zien vergeleken met 2016. Wel is opvallend, dat de afschrijvingen wederom fors zijn afgenomen in 2017. Hieraan gerelateerd laten ook de rente kosten een daling zien. Deze kosten laten een index zien van respectievelijk 85,4 en 88,7. Hieruit valt af te leiden, dat het investeringsniveau van de winkels in de Benchmark dalend is.

Het netto resultaat laat over 2017 een mooie index zien. Daarmee is 2017 een goed jaar geweest. Een deel van deze groei kan wel weer worden verklaard vanuit de dalende afschrijvingen. Echter ook de hogere omzet en marge lijken in 2017 door te werken. 2017 is daarbij het eerste jaar sinds 2012 waarin er echt sprake lijkt te zijn van een stijging van het resultaat in procenten van de omzet.

2.1 TOEPASSING BENCHMARK FOOD RETAIL 2017

De resultaten van deze Benchmark, maar belangrijker, de data erachter, bieden retailers de mogelijkheid om zichzelf te spiegelen aan andere (vergelijkbare) winkels in de branche. Interessant is om daarbij een vergelijk te maken met winkels, welke een vergelijkbaar profiel kennen. Dit kan zijn op basis van formule, maar ook regio, marktgebied of omzetaandelen.

De individuele Benchmark rapporten van Marshoek bieden deze mogelijkheid. Daarnaast is het mogelijk om te spiegelen aan de zogenaamde best-practice. Dit kan op basis van een grote diversiteit aan onderwerpen. Hierdoor kan inzicht worden verkregen in diverse factoren, waardoor de best presterende winkels zich weten te onderscheiden. Denk hierbij aan zaken als de opbouw van het personeelsbestand, maar ook de omzetsamenstelling in relatie tot het marktgebied. Bent u geïnteresseerd wat Marshoek voor uw bedrijf of organisatie kan betekenen, neem dan contact met ons op. Onze Business Intelligence en Retail specialisten helpen u graag verder. Onze missie is niet voor niks:

“Wij realiseren met retailers hun ambities”



Ton van Loon
Directeur



Kars Schaap
Senior Retail Consultant



Joeri van Rens
Senior Retail Consultant



Richard Kievit
Junior Retail Consultant



Maarten Davidse
Junior Retail Consultant



3 OPZET BENCHMARK: WELKE CIJFERS LEZEN WE?

De financiële- en bedrijfseconomische rapportage van de exploitatie van de supermarkten wordt ingericht volgens standaarden en modellen. Dit maakt het mogelijk een representatieve Benchmark samen te stellen.

3.1 AANTALLEN EN VERDELING

In deze Benchmark zijn dit jaar de cijfers van in totaal 265 supermarkten meegenomen, verdeeld over de formules: Jumbo, Albert Heijn, PLUS, Coop, Spar, MCD en Emté. In de Benchmark zijn alleen supermarkten meegenomen, die zowel volledig 2017 als 2016 hebben gedraaid onder één formule. Supermarkten die ingrijpend zijn verbouwd en/of vergroot zijn in beide jaren niet meegenomen. De supermarkten zijn onderverdeeld in vier omzetcategorieën.

Omzetcategorie	Omzet	Aantal supermarkten
A	< € 50.000 weekomzet	60
B	€ 50.000 - € 150.000 weekomzet	83
C	€ 150.000 - € 250.000 weekomzet	74
D	> € 250.000 weekomzet	48
Totaal		265

Aantal franchise supermarkten in de Benchmark	Totaal aantal franchisewinkels van genoemde formules	% winkels Benchmark t.o.v. totaal franchisewinkels
265	1365	19%

3.2 NORMALISATIE

Om de cijfers vergelijkbaar te maken is een aantal posten genormaliseerd:

- Kostensoorten zijn ingedeeld onder een eenduidige indeling.
- Management fee/ondernemersbeloning is buiten de exploitatie gelaten.
- Afschrijving goodwill is buiten de exploitatie gelaten.
- Wanneer een eigen pand in de exploitatie zit, is een normatieve huur opgenomen en zijn de pand specifieke kosten (afschrijving/onderhoud/financiering) buiten de exploitatie gelaten.
- Er is geen rekening gehouden met belastingen.

3.3 LEESWIJZER

Om de overzichten juist te interpreteren is er een aantal punten van belang:

- De overzichten betreffen de gemiddelde resultaten per week.
- Percentages zijn berekend ten opzichte van de consumentenomzet.
- Indexcijfers zijn berekend op de niet afgeronde percentages.
- In het hoofdstuk regionale verdeling zijn de formules onevenredig over de regio's verdeeld.
- De "best practice" winkels zijn geselecteerd op de hoogste dekkingsbijdrage, berekend door de netto marge te verlagen met de personeelskosten.

4 OMZET

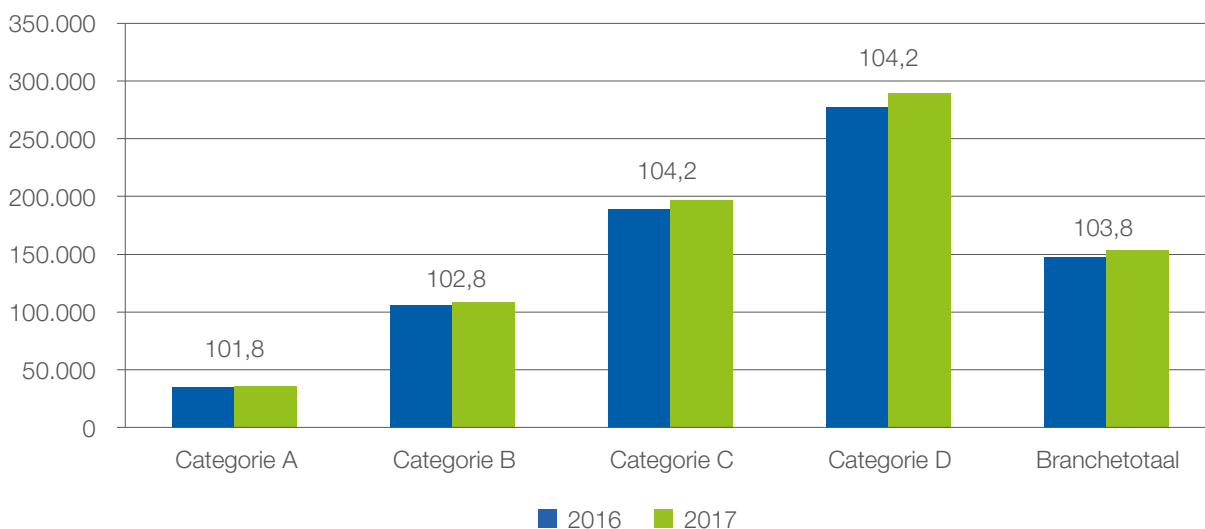
4.1 TOTAAL CONSUMENTENOMZET

Toelichting consumentenomzet:

De consumentenomzet is de omzet inclusief BTW en wordt weergegeven in een gemiddelde per week.

	2016	2017	Index
Categorie A: gemiddelde weekomzet < € 50.000	35.349	36.000	101,8
Categorie B: gemiddelde weekomzet € 50.000 - € 150.000	105.693	108.589	102,7
Categorie C: gemiddelde weekomzet € 150.000 - € 250.000	189.369	197.414	104,2
Categorie D: gemiddelde weekomzet > € 250.000	303.768	316.542	104,2
Branchetotaal	152.925	158.738	103,8

Consumentenomzet



De omzetgroei over alle supermarkten in Nederland bedroeg in 2017 3,5% (CBS). De franchisewinkels uit deze Benchmark hebben over de gehele branche een identieke groei van 3,8% gerealiseerd. Alle omzetcategorieën laten een groei zien ten opzichte van 2016. De omzetindex van zelfstandige supermarktondernemers ligt over 2017 hoger, dan de index welke over de totale markt is gerealiseerd.

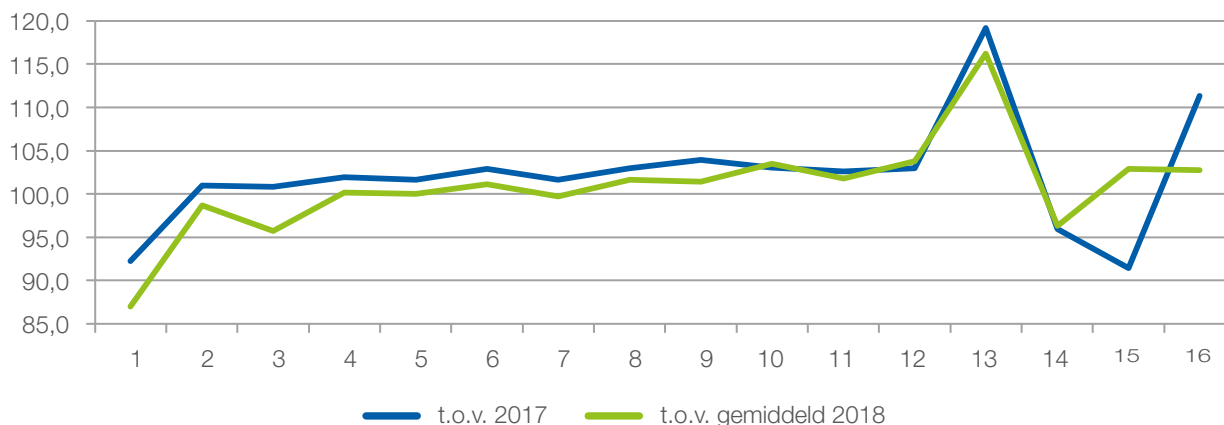
4.1.1 ONTWIKKELING 2018

In de grafiek hieronder wordt de ontwikkeling van de omzet over week 1 – week 16 2018 gepresenteerd. In dit vergelijk zijn 200 supermarktondernemingen meegenomen welke tevens in de Benchmark 2017 zijn opgenomen. Het betreft dus echter geen exact vergelijkbare base. De opgenomen aantallen zijn echter ruim voldoende om de ontwikkeling te volgen.

Omzetklasse	P4 - 2017	P4 - 2018	Index	2017	2018	Index
Categorie A: < € 50.000	37.331	37.793	101,2	35.548	35.571	100,1
Categorie B: € 50.000 - € 150.000	117.668	119.652	101,7	110.377	112.424	101,9
Categorie C: € 150.000 - € 250.000	218.670	220.293	100,7	210.638	213.663	101,4
Categorie D: > € 250.000	339.725	341.703	100,6	329.234	333.629	101,3
Totaal	156.975	149.462	100,9	149.704	151.798	101,4

De tabel laat zien dat de omzetontwikkeling in 2018 nog niet het niveau van 2017 heeft. Vooral in omzetcategorie A zien we zelfs dat de omzet nauwelijks boven het niveau van 2017 uitkomt. Met het oog op de toenemende inflatie en aanhoudende economische groei is dit een effect tegen de verwachtingen in. Overigens zien we in periode 4 dat juist winkels in categorie C en D moeite hebben om een goede index te laten zien. De omzetgroei is voor 2/3 te verklaren door extra bestedingen en voor 1/3 uit extra klanten. De groei in besteding komt echter niet uit boven de inflatie.

Index consumentenomzet



In bovenstaande grafiek is het verloop van de omzet gepresenteerd in 2018. Dit is voornamelijk van belang omdat het voor het vergelijken van omzet belangrijk is om rekening te houden met feestdagen welke op andere momenten vallen over de jaren.

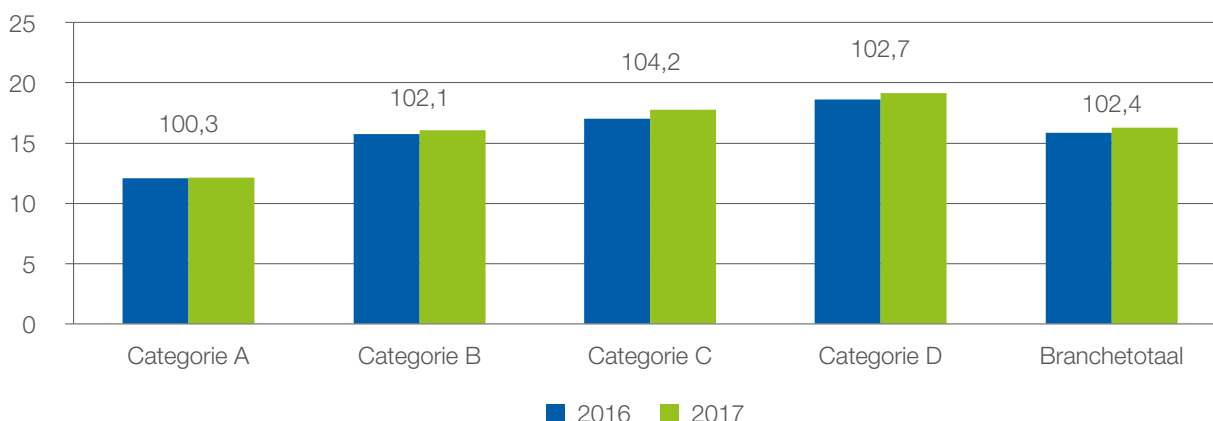
4.2 GEMIDDELDE BESTEDING

Toelichting gemiddelde besteding:

De gemiddelde besteding is het gemiddelde bedrag dat per klant, per bezoek wordt besteed.

	2016	2017	Index
Categorie A: gemiddelde weekomzet < € 50.000	12,08	12,12	100,3
Categorie B: gemiddelde weekomzet € 50.000 - € 150.000	15,72	16,05	102,1
Categorie C: gemiddelde weekomzet € 150.000 - € 250.000	17,27	17,69	102,5
Categorie D: gemiddelde weekomzet > € 250.000	18,64	19,14	102,7
Branchetotaal	15,91	16,24	102,0

Gemiddelde besteding



Er is een groei in de gemiddelde besteding waar te nemen. De gemiddelde besteding bedroeg over 2017 € 16,24 per klant, per bezoek. Categorie D laat de grootste groei optekenen. Het CBS geeft over 2017 een inflatie op voedingsmiddelen van 2,7%. Dit is niet volledig gelijk aan de inflatie bij supermarkten, maar wel een belangrijke indicator. Dat betekent dat een groot deel van de hogere besteding rechtstreeks het gevolg is van inflatie. Een deel van de groei is mogelijk ook te verklaren vanuit de groei van E-commerce met een gemiddeld wat hogere besteding per klant. Dit geldt echter maar voor een deel van de winkels in de Benchmark.

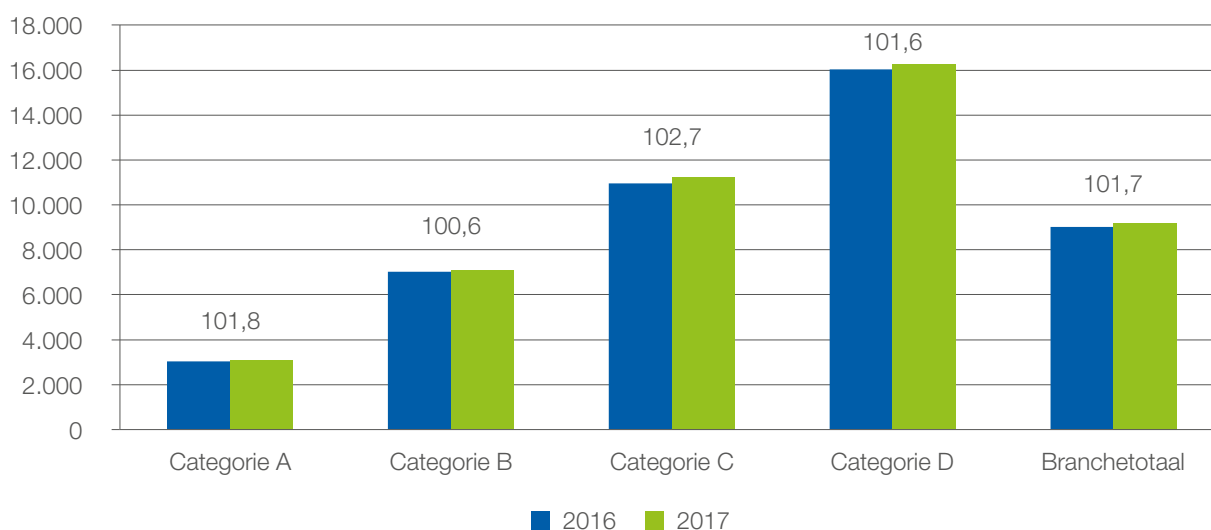
4.3 KLANTENAANTALLEN

Toelichting klantenaantallen:

De klantenaantallen zijn het gemiddeld aantal kassabonnen per week.

	2016	2017	Index
Categorie A: gemiddelde weekomzet < € 50.000	3.021	3.075	101,8
Categorie B: gemiddelde weekomzet € 50.000 - € 150.000	7.022	7.068	100,6
Categorie C: gemiddelde weekomzet € 150.000 - € 250.000	11.064	11.289	102,0
Categorie D: gemiddelde weekomzet > € 250.000	16.020	16.270	101,6
Branchetotaal	9.052	9.191	101,5

Klantenaantallen



Gezien de omzetgroei is, zoals verwacht het klantenaantal minder sterk gestegen dan de gemiddelde besteding. Voor de branche is een groei van 1,5%, naar gemiddeld 9.191 kassabonnen per week, waar te nemen. Categorie B laat de kleinste groei zien en categorie C laat hier de sterkste groei zien.

4.4 VLOERPRODUCTIVITEIT

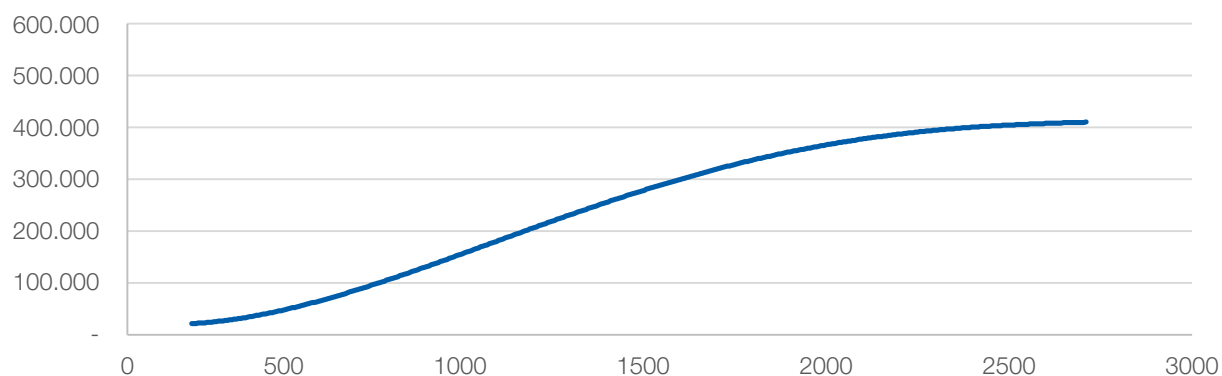
Toelichting vloerproductiviteit:

De vloerproductiviteit is de omzet per vierkante meter verkoopvloeroppervlakte (VVO).

	2016	2017	Index
Categorie A: gemiddelde weekomzet < € 50.000	79,9	81,6	102,1
Categorie B: gemiddelde weekomzet € 50.000 - € 150.000	130,7	134,4	102,8
Categorie C: gemiddelde weekomzet € 150.000 - € 250.000	171,0	178,1	104,1
Categorie D: gemiddelde weekomzet > € 250.000	207,4	216,8	104,5
Branchetotaal	145,9	151,2	103,6

Gemiddeld ligt de vloerproductiviteit op € 151,18 voor de gehele branche en dat betekent een groei van 3,6%. Iedere omzetcategorie laat hierbij een groei zien. De vloerdruk groeit met de categorieën mee, waarbij categorie D met ruim € 216 de hoogste vloerdruk heeft. De relatief sterkste groei is eveneens te zien in categorie D, met een index van 104,5.

Vloerproductiviteit



In bovenstaande grafiek is de verhouding tussen het aantal meters VVO en de omzet weergegeven, dit wordt ook wel de vloerproductiviteit genoemd. Hierin wordt een duidelijke groeicurve weergegeven in relatie tot de VVO en de omzet. Echter wordt hieruit ook duidelijk, dat er sprake is van een afvlakkende meeropbrengst vanaf ongeveer 2.300 m² VVO.

5 MARGE

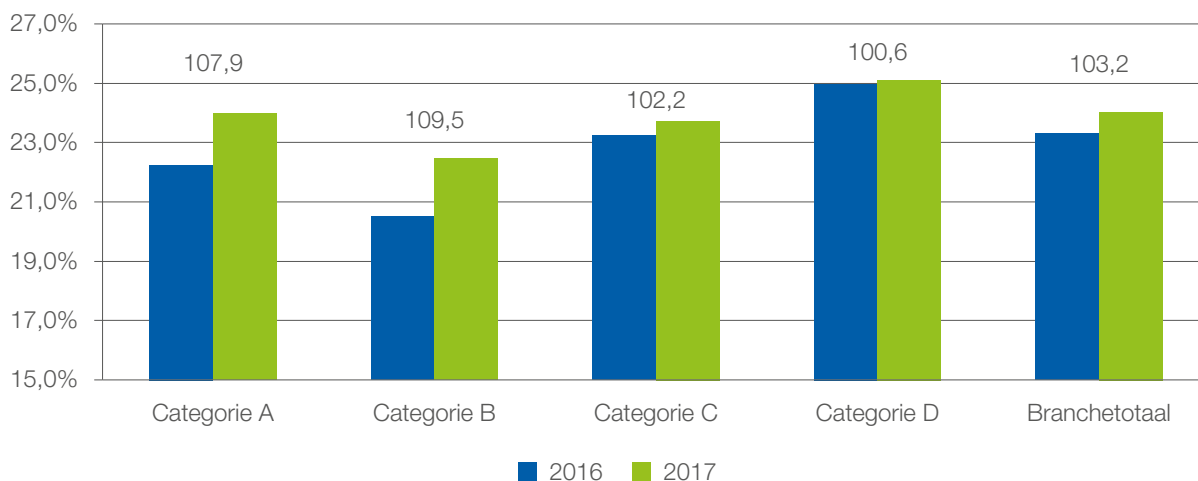
5.1 BRUTOWINST

Toelichting brutowinst:

De gerealiseerde brutowinst wordt bepaald door de goederenomzet minus de inkoopwaarde van deze omzet, onder aftrek van eventuele kortingen. Hierin is de geregistreeerde derving en niet-zichtbare derving verwerkt.

	2016	2017	Index
Categorie A: gemiddelde weekomzet < € 50.000	22,2%	24,0%	107,9
Categorie B: gemiddelde weekomzet € 50.000 - € 150.000	20,5%	22,5%	109,5
Categorie C: gemiddelde weekomzet € 150.000 - € 250.000	23,2%	23,7%	102,2
Categorie D: gemiddelde weekomzet > € 250.000	25,0%	25,1%	100,6
Branchetotaal	23,3%	24,0%	103,2

Brutowinst (na derving)



Categorie A en B laten een forse groei van 7,9% en 9,5% zien in de brutowinst. Dit wordt onder andere veroorzaakt door de aanpassingen in het conditiestelsel van Coop, waar een verschuiving heeft plaatsgevonden tussen de brutowinst en de organisatiekosten. De andere twee categorieën realiseren een groei van 0,6% en 2,2%. Over de gehele branche wordt een groei van 3,2% gerealiseerd en de gemiddelde brutowinst bedraagt 24,0%.



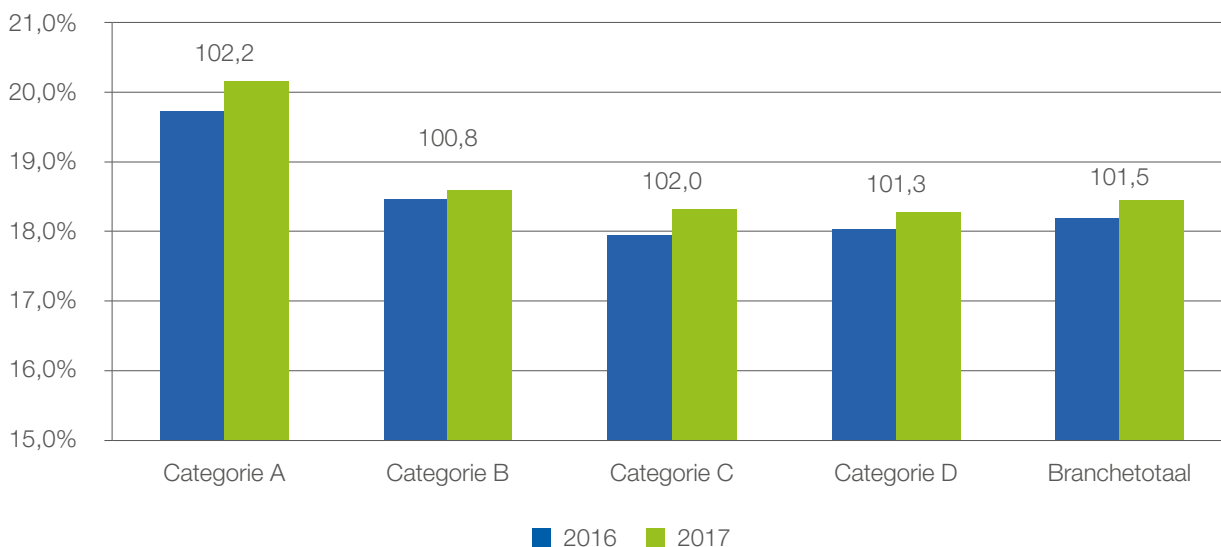
5.2 NETTOMARGE INCLUSIEF OVERIGE OPBRENGSTEN

Toelichting nettomarge inclusief overige opbrengsten:

De nettomarge is de marge inclusief overige margecomponenten zoals (inkoop) bonussen, omzetcorrecties en margecorrecties. De overige opbrengsten bestaan onder andere uit provisies postagentschap, vrijval leningen en bijdrage vanuit de organisaties. Ook de organisatiekosten (distributie- en formule fee) zijn hierin verwerkt.

	2016	2017	Index
Categorie A: gemiddelde weekomzet < € 50.000	19,7%	20,2%	102,2
Categorie B: gemiddelde weekomzet € 50.000 - € 150.000	18,5%	18,6%	100,8
Categorie C: gemiddelde weekomzet € 150.000 - € 250.000	17,9%	18,3%	102,0
Categorie D: gemiddelde weekomzet > € 250.000	18,0%	18,3%	101,3
Branchetotaal	18,2%	18,4%	101,5

Nettomarge (incl. overige opbrengsten)



Categorie A laat de hoogste index zien van 102,2. De overige categorieën hebben een index van 102 of lager. In bovenstaand grafiek is duidelijk te zien, dat de categorieën A en B de hoogste procentuele nettomarge hebben. De categorieën C en D laten duidelijk een lagere nettomarge zien.

5.3 GEREGISTREERDE DERIVING

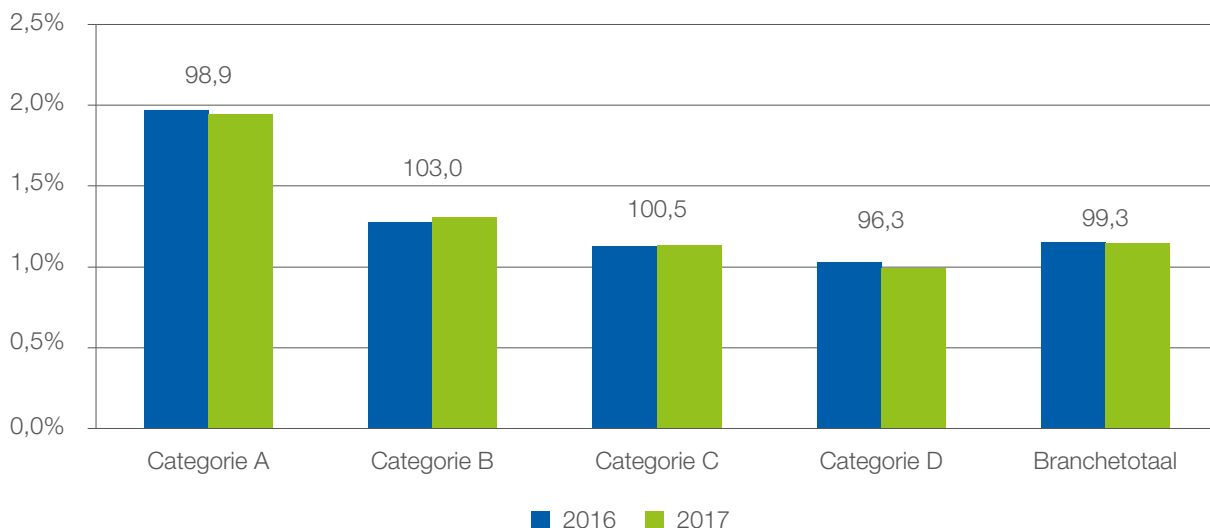
Toelichting geregistreeerde deriving

De geregistreeerde deriving bestaat uit de goederenderiving en de prijsderiving. De geregistreeerde deriving wordt uitgedrukt in een percentage ten opzichte van de consumentenomzet.

	2016	2017	Index
Categorie A: gemiddelde weekomzet < € 50.000	2,0%	1,9%	98,9
Categorie B: gemiddelde weekomzet € 50.000 - € 150.000	1,3%	1,3%	103,0
Categorie C: gemiddelde weekomzet € 150.000 - € 250.000	1,1%	1,1%	100,5
Categorie D: gemiddelde weekomzet > € 250.000	1,0%	1,0%	96,3
Branchetotaal	1,2%	1,1%	99,3

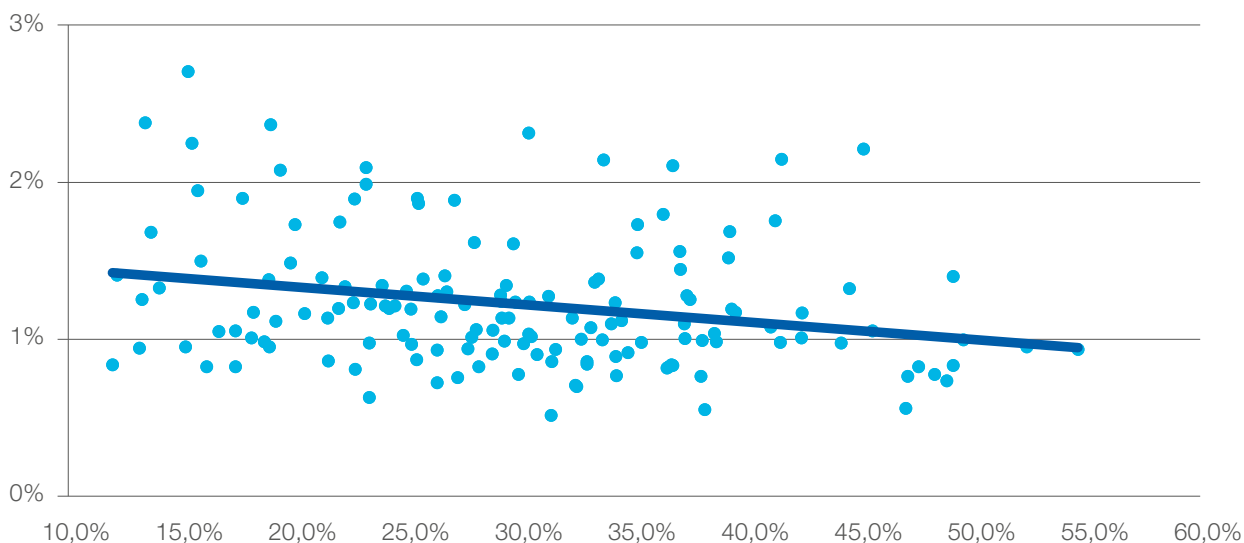
Uit de tabel blijkt dat de derving in 2017 vrijwel gelijk is gebleven aan een jaar eerder. Dit betekent echter ook dat er van de additionele omzet een gelijk percentage wordt vernietigd als over de basis omzet van een jaar eerder. Wel zijn er enkele verschillen te zien, waarbij vooral de daling van de derving in omzetcategorie D opvalt.

Geregistreeerde derving



De derving in een winkel leidt tot diverse verstoringen. Immers kosten niet alleen de producten zelf geld, ook het werk dat eraan ten grondslag ligt kost geld. Tevens zorgt het voor verstoringen in de commerciële uitstraling van de winkel. Derving is een lastig onderwerp, mede omdat het een subtiele balans vergt. Immers een tekort aan derving zorgt voor nee verkopen en daarmee verspilling van omzetkansen. Derving is echter wel een onderdeel van de exploitatie waar rechtstreeks invloed op valt uit te oefenen. In de onderstaande grafiek is een relatie gepresenteerd tussen het aandeel gewerkte uren door medewerkers met een contract voor meer dan 32 uur en het derving percentage. Ondanks dat dit slechts een deel van de verklaring is, zien we toch dat winkels met meer van deze contracten een relatief lager percentage derving kennen. Dit geeft duidelijk aan dat er vanuit personeel sturing kan zitten op derving en dat dit onderwerp aandacht geven zich dan ook direct kan uitbetalen in lagere kosten, maar zeker ook commerciële kansen.

Derving versus aandeel > 32 uur contracten



5.4 LEKKAGE

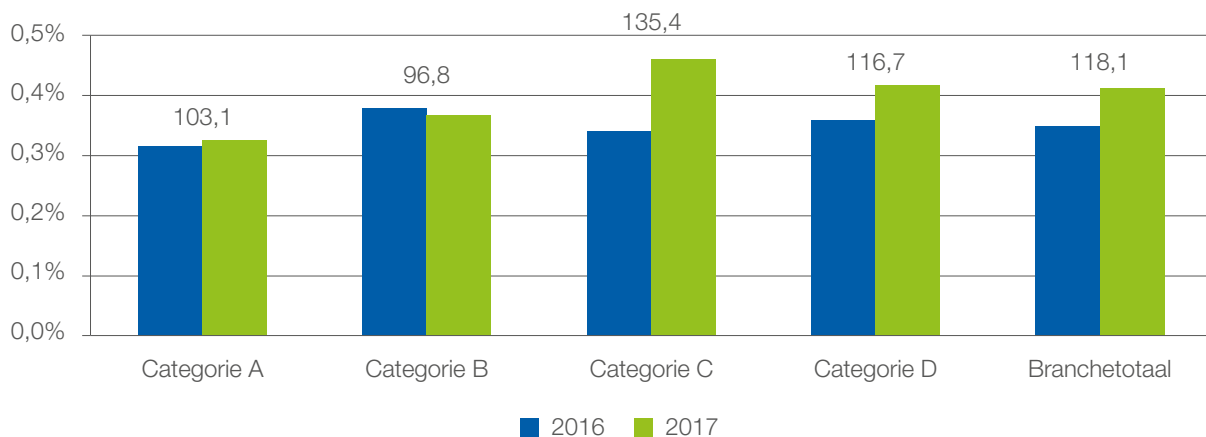
Toelichting lekkage

De lekkage bestaat uit de balansverschillen welke naar voren komen uit de tellingen. Dit betreft dus niet geregistreerde vernietigingen en diefstal, alsmede mogelijke administratieve verschillen. De lekkage wordt uitgedrukt in een percentage ten opzichte van de consumentenomzet.

	2016	2017	Index
Categorie A: gemiddelde weekomzet < € 50.000	0,3%	0,3%	103,1
Categorie B: gemiddelde weekomzet € 50.000 - € 150.000	0,4%	0,4%	96,8
Categorie C: gemiddelde weekomzet € 150.000 - € 250.000	0,3%	0,5%	135,4
Categorie D: gemiddelde weekomzet > € 250.000	0,4%	0,4%	116,7
Branchetotaal	0,3%	0,4%	118,1

Uit de tabel wordt zichtbaar dat waar de derving nog iets daalde, dat de lekkage is gestegen. Voor een deel kunnen hier administratieve verschillen aan ten grondslag liggen, echter lijkt het erop dat zeker in de omzetcategorie C en D er iets van een verschuiving heeft plaatsgevonden van derving welke geregistreerd en daarmee inzichtelijk was naar lekkage, welke niet inzichtelijk is. Het grootste nadeel van lekkage is dat er niet exact inzichtelijk is waar de gelekte goederen heen zijn. Het is daarnaast opvallend dat de supermarkten in de hogere omzetcategorieën wel een duidelijk lagere procentuele derving weten te realiseren dan de supermarkten in de lagere omzetcategorieën, maar dat dit met betrekking tot de lekkage niet lukt.

Lekkage



5.5 VERSPILLING OMZETTEN IN RENDEMENT

Wanneer we voor de winkels uit de Benchmark de derving en lekkage bij elkaar optellen, dan zien we gemiddeld dat 1,5% van de consumentenomzet wordt gederfd. Met een gemiddelde weekomzet van € 158.738,- per week, is dit een derving van ruim € 126.000,- per jaar. Wanneer we dit getal doortrekken voor de circa 1365 franchise supermarkten in Nederland, dan zou dit uitkomen op een jaarlijkse derving door supermarkt ondernemers van ruim 172 miljoen euro op jaarbasis.

De Verspillingsfabriek geeft aan dat er voor supermarkten de potentie ligt om circa 20% van hun verspilling terug te dringen. Dit zou betekenen dat er een verbeterpotentie voor de supermarkt ondernemers in Nederland ligt, welke jaarlijks optelt tot een bedrag van bijna 34,5 miljoen euro. Door aandacht voor dit maatschappelijk zeer relevante thema ligt er dus een groot potentieel. Dit potentieel zit bijvoorbeeld in het optimaal gebruiken van ondergewaardeerd voedsel, verspilling schap, hergebruik van voedsel via Blurring.

6 PERSONEELSKOSTEN

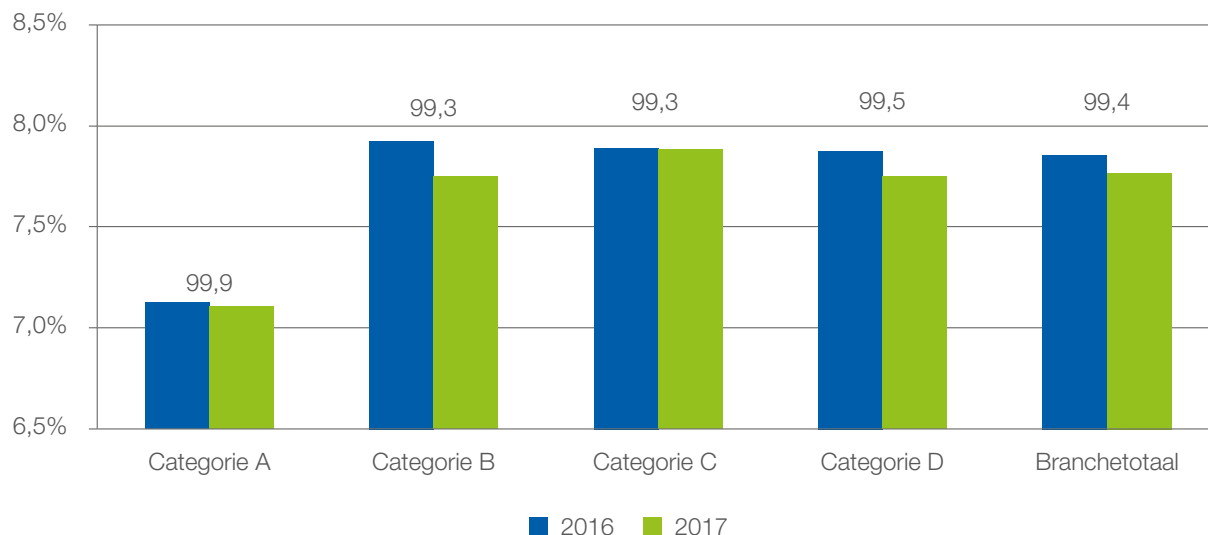
6.1 LOONKOSTEN

Toelichting loonkosten:

De loonkosten worden bepaald door alle brutolonen te verhogen met de sociale lasten voor rekening van de werkgever en de pensioenlasten. De loonkosten (exclusief overige personeelskosten) worden uitgedrukt in een percentage van de consumentenomzet.

	2016	2017	Index
Categorie A: gemiddelde weekomzet < € 50.000	7,1%	7,1%	99,9
Categorie B: gemiddelde weekomzet € 50.000 - € 150.000	7,8%	7,8%	99,3
Categorie C: gemiddelde weekomzet € 150.000 - € 250.000	7,9%	7,8%	99,3
Categorie D: gemiddelde weekomzet > € 250.000	7,8%	7,8%	99,5
Branchetotaal	7,8%	7,8%	99,4

Loonkosten



Er is een lichte daling van de loonkosten over de gehele lijn van de supermarktbranche. De winkels in categorie B en C hebben de loonkosten het meeste laten dalen. Zij realiseren een daling van 0,7% procentpunt ten opzichte van 2016. Ondanks de cao verhogingen zijn de winkels derhalve in staat geweest de loonkosten in beheer te houden bij een stijgende omzet.

6.2 VERZUIMKOSTEN

Toelichting verzuimkosten:

De verzuimkosten worden bepaald door de kosten van verzuim van medewerkers te nemen, door het aantal verzuimuren te vermenigvuldigen met het bijbehorende KPU.

	2016	2017	Index
Categorie A: gemiddelde weekomzet < € 50.000	45,17	43,34	96,0
Categorie B: gemiddelde weekomzet € 50.000 - € 150.000	114,37	149,92	131,1
Categorie C: gemiddelde weekomzet € 150.000 - € 250.000	166,68	204,74	122,8
Categorie D: gemiddelde weekomzet > € 250.000	221,37	267,08	120,6
Branchetotaal	140,81	170,99	121,4

Bovenstaande tabel laat de verzuimkosten per week zien. Hier zien we dat over het algemeen de kosten van verzuim in 2017 wat zijn opgelopen ten opzichte van een jaar eerder. Vooral winkels in categorie B en in mindere mate C kennen relatief een grote stijging van de verzuimkosten.

Onderstaande tabel laat de verzuimkosten in relatie tot de loonkosten zien. Het verzuim in categorie A is op basis van de index lager. Voor de categorie B geldt in het bijzonder dat deze in kosten stijgt en in relatie tot de loonkosten fors toeneemt. Categorie C en D laten ook een nog best aanzienlijke stijging zien.

	2016	2017	Index
Categorie A: gemiddelde weekomzet < € 50.000	1,8%	1,7%	94,2
Categorie B: gemiddelde weekomzet € 50.000 - € 150.000	1,3%	1,7%	130,4
Categorie C: gemiddelde weekomzet € 150.000 - € 250.000	1,1%	1,3%	118,0
Categorie D: gemiddelde weekomzet > € 250.000	1,0%	1,1%	117,3
Branchetotaal	1,2%	1,4%	118,2

6.3 OPWU

Toelichting Omzet Per Werk Uur

Het productiviteitskengetal Omzet Per Werk Uur (OPWU) wordt berekend door de consumentenomzet te delen door het aantal gewerkte uren.

	2016	2017	Index
Categorie A: gemiddelde weekomzet < € 50.000	192	195	101,4
Categorie B: gemiddelde weekomzet € 50.000 - € 150.000	180	184	102,3
Categorie C: gemiddelde weekomzet € 150.000 - € 250.000	186	185	99,6
Categorie D: gemiddelde weekomzet > € 250.000	188	191	101,6
Branchetotaal	186	188	101,2

Er zit een duidelijke tweedeling in de uitkomsten ten aanzien van de OPWU. Op categorie C na laten alle categorieën een stijging zien van de productiviteit. Opvallend is categorie B en C nagenoeg dezelfde OPWU realiseren, en dat deze lager liggen, dan in de andere categorieën. In de omzetcategorie A is de productiviteit relatief hoog, doordat de ondernemers een relatief groot deel van de gewerkte uren uitmaken. Tevens is te zien dat de daling van de loonkosten grotendeels een gevolg zijn van de stijging van de productiviteit.

6.4 KOSTPRIJSUURLOON

Toelichting Kostprijsuurloon

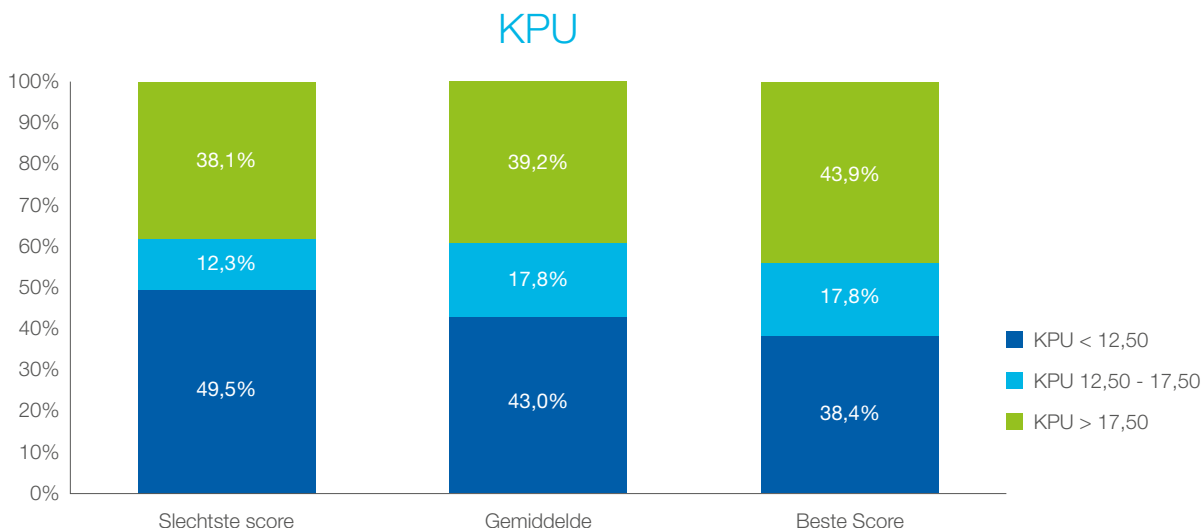
Het kostprijsuurloon wordt berekend door de totale loonkosten te delen door het aantal gewerkte uren. Onderstaande tabel geeft de ontwikkeling van het KPU weer.

	2016	2017	Index
Categorie A: gemiddelde weekomzet < € 50.000	13,23	13,39	101,2
Categorie B: gemiddelde weekomzet € 50.000 - € 150.000	14,24	14,14	99,3
Categorie C: gemiddelde weekomzet € 150.000 - € 250.000	14,79	14,78	100,0
Categorie D: gemiddelde weekomzet > € 250.000	14,72	14,70	99,9
Branchetotaal	14,28	14,28	100,0

Binnen de gehele branche wordt een KPU van € 14,28 gerealiseerd. Dit is exact op hetzelfde niveau als in 2016. Categorie A ziet haar KPU als enige licht stijgen. De sterkste daling wordt gerealiseerd in categorie B. Daarnaast valt op dat het KPU tussen de categorieën A en C meestijgt met de omzetcategorieën.

6.5 VERDIEPING PERSONEELSBESTAND

Onderstaand is voor de inzet van personeel een verdieping weergegeven. Hierbij is gerekend met de daadwerkelijk gewerkte uren per medewerker. De tabel presenteert de verschillen tussen de winkels met de hoogste dekkingsbijdrage, de laagste dekkingsbijdrage en het gemiddelde. Deze informatie biedt belangrijke handvatten om inzichtelijk te krijgen, waar de verschillen zitten tussen de goed presterende en de relatief minder goed presterende winkels. Door een analyse te maken, waar het personeelsbestand van een winkel of groep winkels wordt afgezet tegen goed presterende vergelijkbare winkels, kan een optimum worden bepaald voor de opbouw van het personeelsbestand van een winkel. Dit vereist analyses op maat. Onderstaand zijn enkele globale resultaten op basis van de winkels uit de Benchmark gepresenteerd. Deze zijn daarmee niet direct toepasbaar op iedere individuele exploitatie.



De grafiek geeft het aandeel uren gewerkt door medewerkers met een bepaald KPU weer. Voor de winkels met de hoogste dekkingsbijdrage zien we dat het percentage gewerkte uren met een relatief hoog KPU van meer dan 12,50 per uur, aanzienlijk hoger ligt dan gemiddeld, maar zeker hoger dan bij de winkels met een relatief lage dekkingsbijdrage.

Uit deze figuur valt daarmee af te leiden dat juist de winkels welke een relatief hoge dekkingsbijdrage realiseren, met wat meer "dure" uren werken. Er lijkt in deze winkels ook minder sprake te zijn van verspilling van goederen, energie en talent, waardoor deze mensen ook meer opleveren. Uiteindelijk leidt dat dus tot een hogere dekkingsbijdrage.

7 OVERIGE KOSTEN

Toelichting overige kosten:

De overige kosten betreffen de huisvestings-, verkoop-, vervoers-, productie-, algemene-, afschrijvings- en rentekosten. De kosten worden uitgedrukt in een percentage van de consumentenomzet.

Branchetotaal			
	2016	2017	Index
Huisvestingskosten	3,0%	2,9%	96,8
Verkoopkosten	0,9%	0,9%	98,7
Vervoerskosten	0,1%	0,1%	97,9
Productiekosten	0,3%	0,3%	99,4
Algemene kosten	0,8%	0,7%	97,5
Afschrijvingskosten	1,6%	1,3%	85,4
Totaal rente	0,3%	0,2%	88,7
Totaal overige kosten	6,9%	6,5%	94,4

De bovenstaande tabel laat zien dat de totale overige kosten in procenten van de omzet in 2017 gedaald zijn ten opzichte van 2016. Deze daling is ook terug te zien in iedere categorie. Opvallende kostendalingen zijn die van de afschrijvingen en de rente welke bij bijna alle categorieën de grootste dalers zijn. Dit heeft enerzijds te maken met de lage rentestand, maar dit heeft ook te maken met een laag investeringsniveau. De afschrijvingen zijn als indicator van het investeringsniveau ook lager geworden. Hierin is ook de trend van vorig jaar doorgezet.

7.1 HUUR PER M² VVO

In onderstaande tabel wordt de huur per m² VVO gepresenteerd. Hierbij valt op dat deze voor omzetcategorie A in 2017 iets is gedaald. Voor de overige categorieën zien we deze echter stijgen. Opvallend is dat de stijging in categorie D aanzienlijk hoger is dan in de andere categorieën.

	2016	2017	Index
Categorie A: gemiddelde weekomzet < € 50.000	115,85	114,95	99,2
Categorie B: gemiddelde weekomzet € 50.000 - € 150.000	167,45	168,83	100,8
Categorie C: gemiddelde weekomzet € 150.000 - € 250.000	209,44	212,23	101,3
Categorie D: gemiddelde weekomzet > € 250.000	226,71	232,14	102,4
Branchetotaal	194,38	197,24	101,5

7.2 ENERGIEKOSTEN PER M² VVO

In de onderstaande tabel zien we de ontwikkeling van de energiekosten. De trend waarbij de energiekosten relatief wat dalen wordt doorgezet. Het lijkt erop dat dit voornamelijk door duurzamere vervangingsinvesteringen wordt ingegeven.

	2016	2017	Index
Categorie A: gemiddelde weekomzet < € 50.000	42,38	41,24	97,3
Categorie B: gemiddelde weekomzet € 50.000 - € 150.000	41,39	39,03	94,3
Categorie C: gemiddelde weekomzet € 150.000 - € 250.000	40,11	38,37	95,6
Categorie D: gemiddelde weekomzet > € 250.000	42,22	41,56	98,4
Branchetotaal	41,33	39,82	96,3

8 ONTWIKKELING RESULTAAT/CASHFLOW

8.1 ONTWIKKELING RESULTAAT

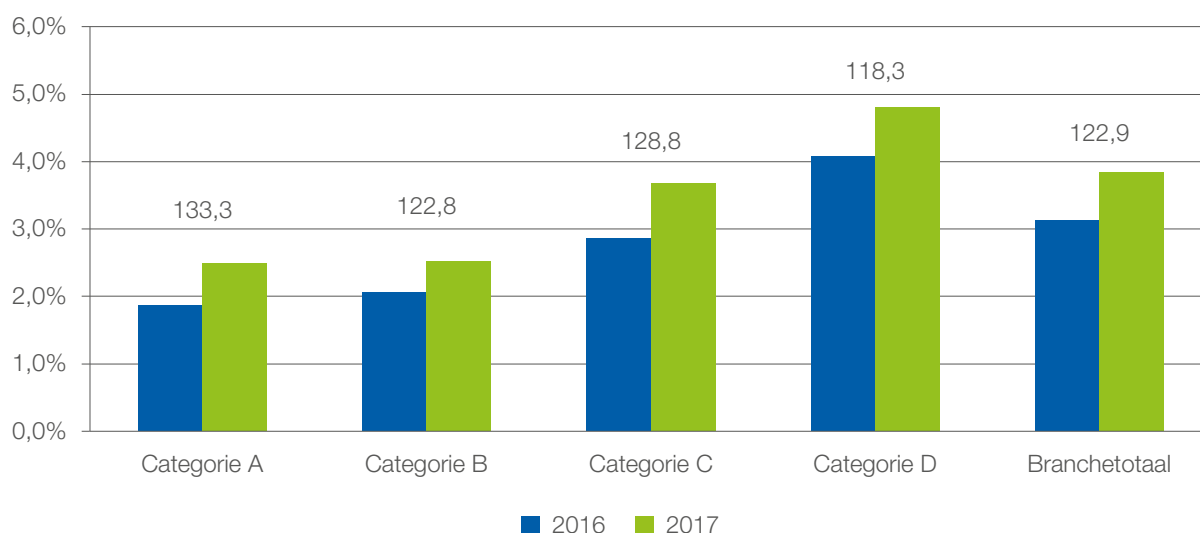
Toelichting genormaliseerd netto resultaat

Het nettoresultaat (voor belastingen en ondernemersbeloning) wordt uitgedrukt in procenten van de consumentenomzet.

	2016	2017	Index
Categorie A: gemiddelde weekomzet < € 50.000	1,9%	2,5%	133,3
Categorie B: gemiddelde weekomzet € 50.000 - € 150.000	2,1%	2,5%	122,8
Categorie C: gemiddelde weekomzet € 150.000 - € 250.000	2,9%	3,7%	128,8
Categorie D: gemiddelde weekomzet > € 250.000	4,1%	4,8%	118,3
Branchetotaal	3,1%	3,8%	122,9

Binnen de branche is een index van 122,9 gerealiseerd voor het nettoresultaat. Dit komt uit op een percentage van 3,8%. Alle categorieën kennen een groei, de grootste stijger is categorie A met een index 133,3. De absoluut hoogste waarde heeft categorie D, met een netto resultaat van 4,8%.

Nettoresultaat



8.2 ONTWIKKELING CASHFLOW

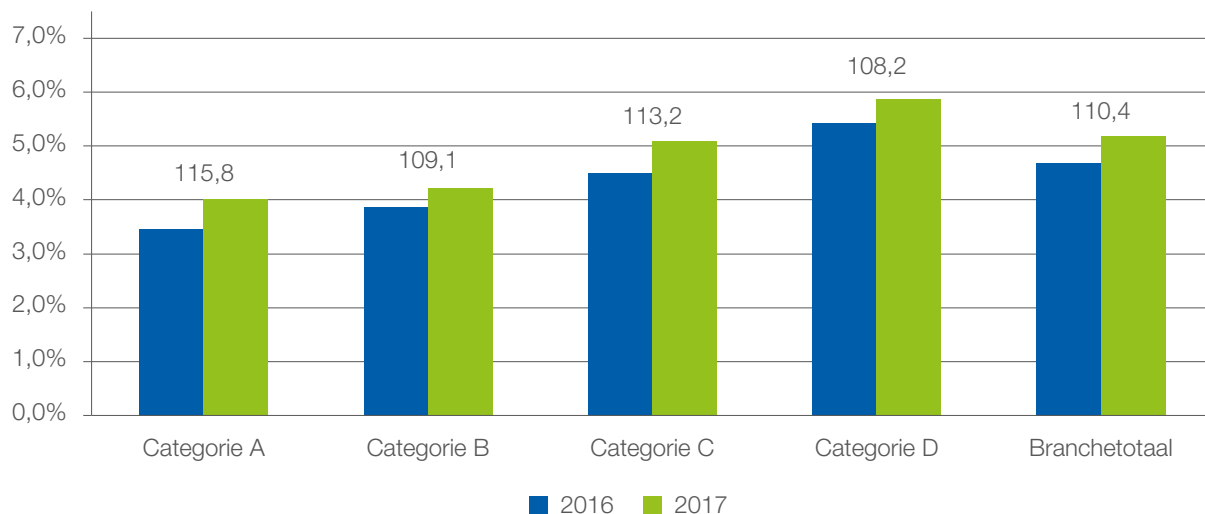
Toelichting genormaliseerde vrije cashflow

De (vrije) cashflow wordt berekend door het nettoresultaat en de afschrijvingen bij elkaar op te tellen. Vanuit de cashflow vinden de investeringen, eventuele privé opnamen (bij een eenmanszaak of V.O.F.) en de aflossingen plaats. De cashflow wordt uitgedrukt als een percentage van de consumentenomzet.

	2016	2017	Index
Categorie A: gemiddelde weekomzet < € 50.000	3,5%	4,0%	115,8
Categorie B: gemiddelde weekomzet € 50.000 - € 150.000	3,9%	4,2%	109,1
Categorie C: gemiddelde weekomzet € 150.000 - € 250.000	4,5%	5,1%	113,2
Categorie D: gemiddelde weekomzet > € 250.000	5,4%	5,9%	108,2
Branchetotaal	4,7%	5,2%	110,4

De vrije cashflow neemt met 10,4% toe ten opzichte van 2016. Categorie A draagt sterk bij aan deze groei met een toename van 15,8%.

Cashflow



8.3 ONTWIKKELING EBITDA

Toelichting EBITDA

EBITDA staat voor *earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*. Vertaald is dit de winst voor aftrek van rente, belastingen, afschrijvingen en waardeverminderingen.

	2016	2017	Index
Categorie A: gemiddelde weekomzet < € 50.000	4,2%	4,7%	112,3
Categorie B: gemiddelde weekomzet € 50.000 - € 150.000	4,2%	4,5%	107,8
Categorie C: gemiddelde weekomzet € 150.000 - € 250.000	4,7%	5,3%	111,9
Categorie D: gemiddelde weekomzet > € 250.000	5,6%	6,0%	107,5
Branchetotaal	4,9%	5,4%	109,3

In lijn met de eerder gepresenteerde tabellen, zien we ook wanneer we naar de EBITDA kijken dat alle categorieën een mooie groei optekenen. Ook hier zien we dat omzetcategorie A weer relatief de hoogste groei heeft gerealiseerd. Categorie D laat absoluut nog steeds de hoogste score optekenen.



9 LANGE TERMIJN TRENDS

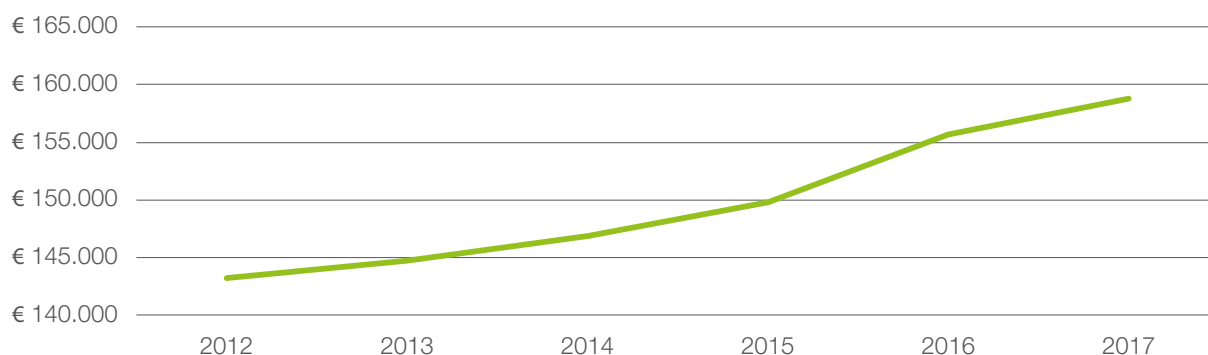
Inmiddels produceert Marshoek reeds sinds 2012 een Benchmark rapport waarin de prestatie van de zelfstandige foodretail wordt beschreven. Deze lange termijn waarop de branche ontwikkelingen worden gevolgd maken het mogelijk om de ontwikkeling over deze termijn te plotten. In dit hoofdstuk wordt een genormaliseerde ontwikkeling van de foodretail gepresenteerd. Deze is daarmee niet direct vergelijkbaar met het jaar op jaar vergelijk, maar dient als doel om lange termijn trends te signaleren.

9.1 ONWIKKELING OMZET

Toelichting consumentenomzet:

De consumentenomzet is de omzet inclusief BTW en wordt weergegeven in een gemiddelde per week.

Ontwikkeling Omzet



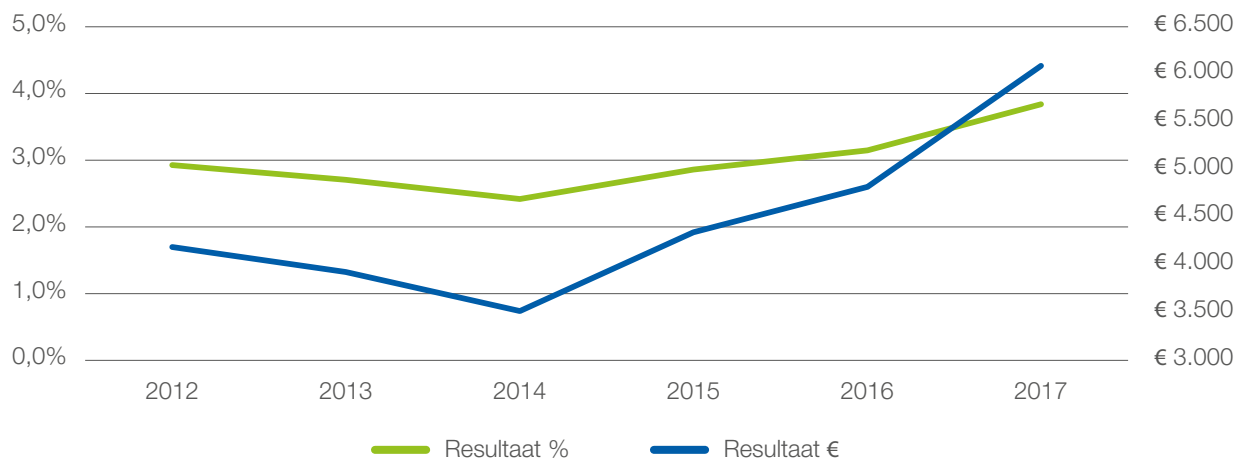
In de bovenstaande grafiek zien we de gemiddelde omzetontwikkeling van de foodretail branche van 2012 tot en met 2017. Hier valt af te lezen dat er over deze jaren een gezonde omzetgroei te zien is geweest, zeker de laatste jaren. De gemiddelde jaarlijkse groei over deze jaren lag rond de 2,5%.

9.2 ONWIKKELING RESULTAAT

Toelichting genormaliseerd netto resultaat

Het nettoresultaat (voor belastingen en ondernemersbeloning) wordt uitgedrukt in procenten van de consumentenomzet.

Ontwikkeling Resultaat



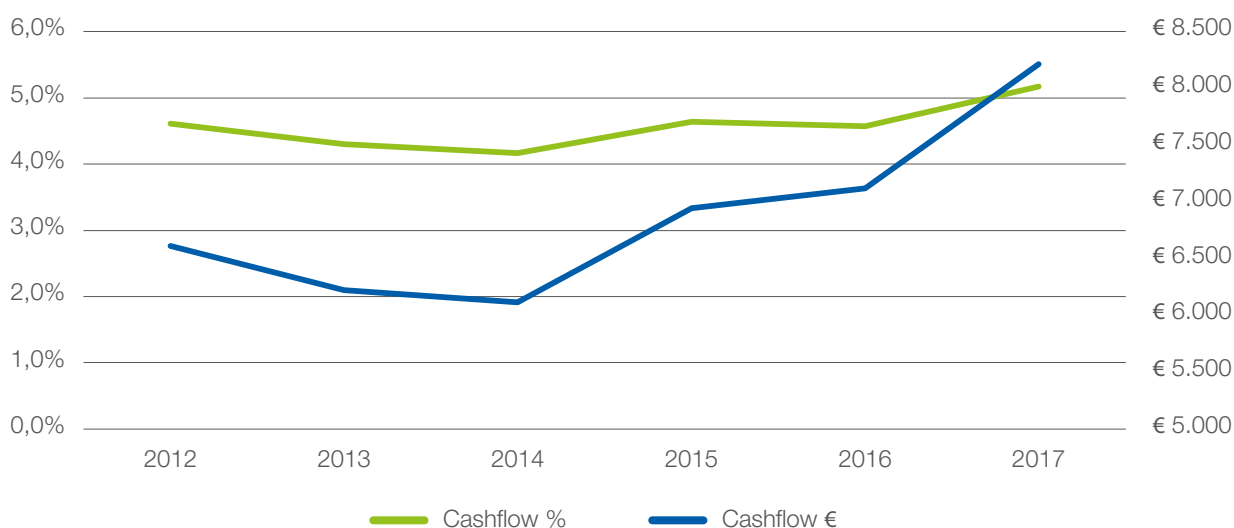
De grafiek onderaan de vorige bladzijde laat de ontwikkeling van het resultaat zien over de periode van 2012 tot en met 2017. De blauwe lijn laat het resultaat in euro's zien. Daaruit blijkt dat er sprake is van een stijgende lijn in het resultaat. Echter wanneer er wordt gekeken naar de groene lijn, welke het procentuele resultaat laat zien, dan zien we hier duidelijk een beperktere stijging ten opzichte van 2012. Dit betekent dus dat de stijgende omzet weliswaar tot een hoger resultaat in € heeft geleid de afgelopen jaren, maar dat er slechts beperkte stijging van het resultaat in % heeft plaatsgevonden. Dit is een opvallend gegeven, aangezien een belangrijk deel van de kosten in een supermarkt vaste kosten zijn. Daarnaast zou een stijging van de omzet in de regel tot een productiviteitsstijging moeten leiden en daarmee relatief lagere loonkosten, wat de belangrijkste kostenpost is. In 2017 zien we overigens voor het eerst iets van een trendbreuk ontstaan in deze ontwikkeling, waarbij ook het procentuele resultaat een stijging laat zien. Voornamelijk een gestegen marge en gedaalde afschrijvingen liggen hieraan ten grondslag.

9.3 ONTWIKKELING CASHFLOW

Toelichting genormaliseerde vrije cashflow

De (vrije) cashflow wordt berekend door het nettoresultaat en de afschrijvingen bij elkaar op te tellen. Vanuit de cashflow vinden de investeringen, eventuele privé opnamen (bij een eenmanszaak of V.O.F.) en de aflossingen plaats. De cashflow wordt uitgedrukt als een percentage van de consumentenomzet.

Ontwikkeling Cashflow



Wanneer we kijken naar de ontwikkeling van de cashflow dan zien we een deel van de trend terug welke we ook bij het resultaat zagen. We zien dat de procentuele cashflow ten opzichte van 2012 nauwelijks een stijging laat zien. Dit is een trend welke ook vorig jaar is besproken in het Benchmarkrapport en hangt samen met de relatieve terugloop van investeringen in de winkels.

9.4 MACRO-ECONOMISCHE INVLOEDEN

De sterke stijging van de supermarkt omzet over de afgelopen jaren heeft diverse aanwijsbare oorzaken. Om goed beeld hierbij te hebben is het belangrijk om over een langere termijn naar de oorzaken en gevolgen te kijken. Om dit goed te doen is er in de volgende grafiek een ontwikkeling weergegeven van de supermarkt omzetindexen. Hierbij is 2005 het basisjaar en dus index 100.

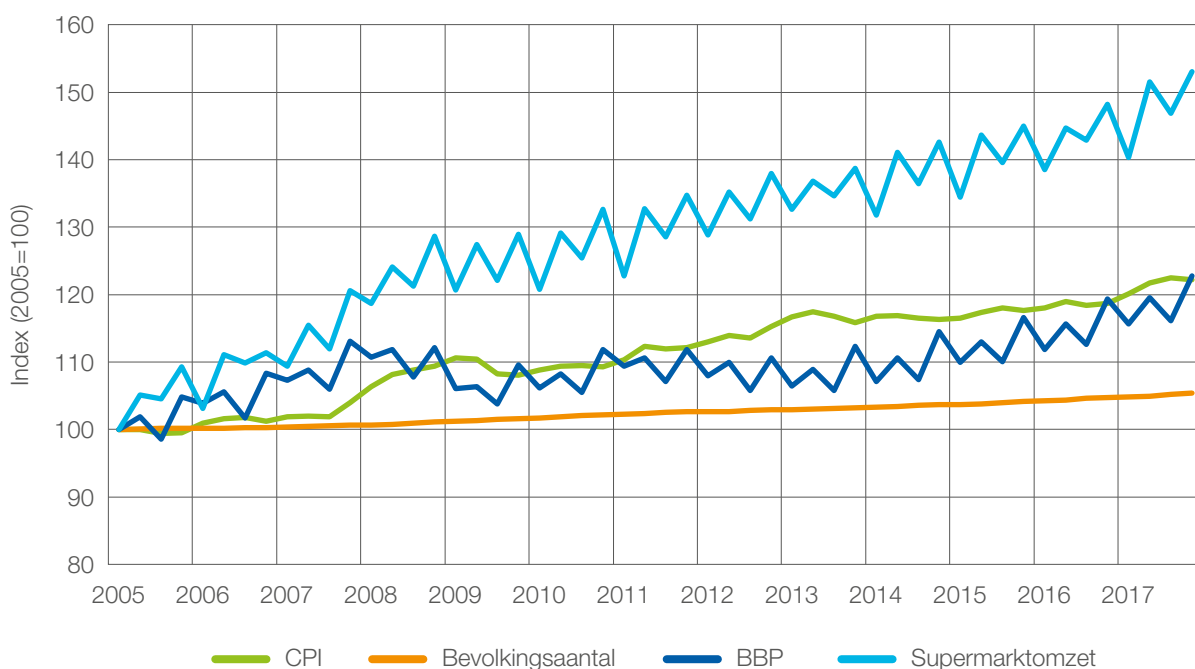
Naast de ontwikkeling van de supermarkt omzet zijn er enkele macro economische factoren meegenomen welke een verklaring vormen voor de groei van de omzet. Zo zien we dat de consumentenprijsindex (CPI) over deze periode flink

is gegroeid. Daarnaast is duidelijk zichtbaar dat er sprake is van een grotere bevolking over de jaren. Deze groei van de bevolking en prijsstijging kunnen gezamenlijk circa de helft van de omzetgroei van supermarkten verklaren. Echter blijft er dan een deel groei over welke niet direct hieruit kan worden verklaard. Hiervoor zijn verschillende oorzaken aan te wijzen. Een belangrijke is daarbij dat supermarkten in de afgelopen jaren hun “maagaandeel” flink hebben vergroot. De term Blurring wordt steeds meer gehoord in het kader van horeca effecten, maar ook heeft de supermarkt een steeds groter wordend deel van de functie van speciaalzaken overgenomen.

Wat in onderstaande grafiek eveneens opvalt is dat de stijging van het bruto binnenlands product (BBP) over de periode 2005 – 2017 slechts beperkt heeft plaatsgevonden in Nederland. De crisisjaren vormen hiervoor de verklaring. De supermarkt omzet lijkt daarbij in de eerste jaren van de crisis in enige mate last te hebben van de crisis, maar blijft wel gestaag doorgroeien. Opvallend is dat de groei BBP en supermarkt omzet tot de crisis redelijk gelijk blijven lopen, maar dat er vanaf dat moment een steeds groter gat ontstaat tussen de groei van supermarkten en BBP ten gunste van de supermarkten.

Tot slot is opvallend om vast te stellen dat het consumentenvertrouwen slechts een zeer beperkt effect heeft op de omzet van supermarkten. Dit is deels ook verklaarbaar vanuit het gegeven dat mensen toch moeten eten en in eerste instantie voornamelijk op luxe producten zullen bezuinigen.

Macro economische ontwikkeling 2005 - 2017



10 REGIONALE VERSCHILLEN

10.1 REGIO RESULTATEN

Nederland kent een grote diversiteit aan consumenten. Deze diversiteit is ook waarneembaar wanneer we kijken naar de koop patronen tussen de verschillen regio's. Dit resulteert in verschillende kengetallen per gebied en geeft daarmee op regionaal niveau goede informatie voor de ondernemer.

In de Benchmark is de volgende provinciale verdeling per regio gemaakt:

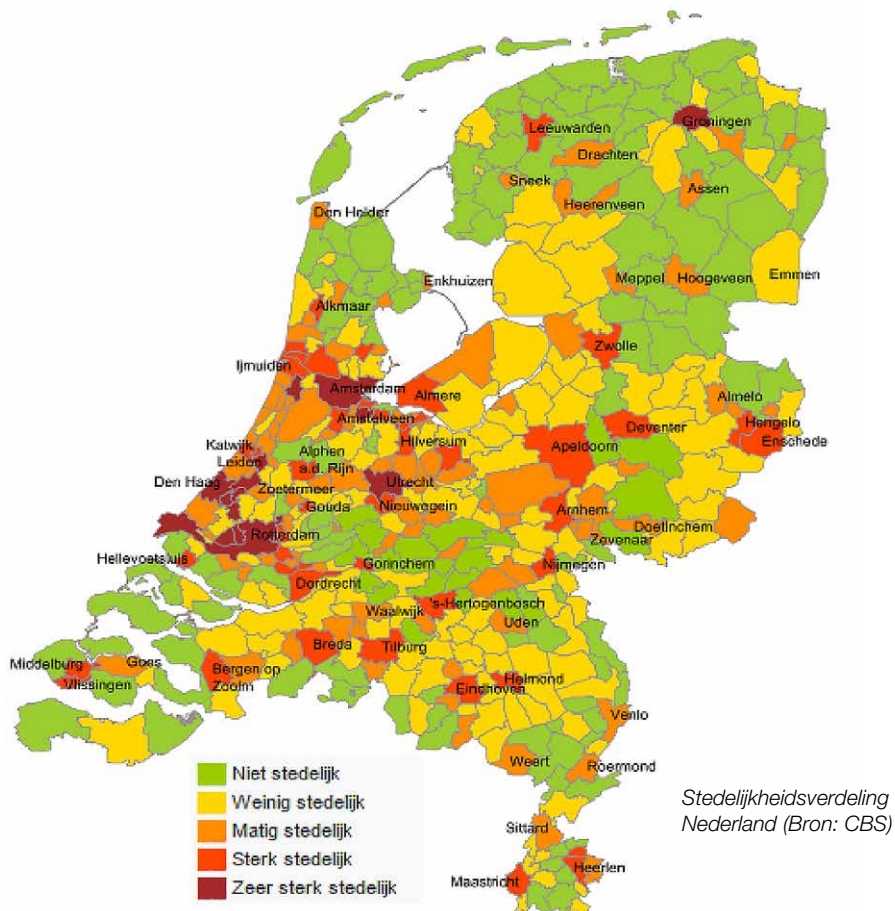
Noord/Oost = Friesland, Drenthe, Overijssel en Groningen

Midden/Zuid = Gelderland, Limburg en Noord-Brabant

West = Zeeland, Zuid-Holland, Noord-Holland en Utrecht

	Noord/Oost	Midden/Zuid	West
Omzet	127.449	167.179	164.588
Netto marge (excl. overige opbrengsten)	16,2%	15,7%	16,4%
Loonkosten	7,7%	7,7%	7,8%
Afschrijving	1,7%	1,3%	1,4%
Netto resultaat	3,3%	3,5%	3,6%
Aantal winkels	46	110	108

Uiteindelijk ligt het aantal winkels relatief duidelijk hoger in regio West en Midden/Zuid dan in Noord/Oost.



Het kaartje hierboven geeft een beeld van de stedelijke en niet stedelijke gebieden.

In de Benchmark zijn 3 categorieën gehanteerd: niet stedelijk, matig stedelijk en sterk stedelijk.

	Niet stedelijk	Matig stedelijk	Zeer sterk stedelijk
Omzet	117.396	203.948	204.604
Netto marge (excl. Overig)	15,9%	16,3%	16,1%
Loonkosten	7,6%	7,8%	7,9%
Afschrijving	1,6%	1,4%	1,1%
Netto resultaat	3,3%	3,3%	3,9%
Aantal winkels	137	61	66

In de hierboven gepresenteerde tabel zijn de diverse resultaten weergegeven, verspreid over diverse categorieën van stedelijkheid. Qua resultaat valt op dat de zeer stedelijke gebieden duidelijk beter scoren dan de overige categorieën.

10.2 MARKTGEBIED

Voor een supermarkt is het type marktgebied waarin het verkeert een belangrijke indicatie voor de potentie van het gebied, maar ook voor de klanten samenstelling welke de winkel kan verwachten. In onderstaande tabel staat een opsomming van de samenstelling van de marktgebieden van de winkels in de Benchmark. Hierbij is onderscheid gemaakt tussen het totaal gemiddelde en de 50 winkels met het hoogste procentuele netto resultaat en de 50 winkels met het laagste procentuele netto resultaat.

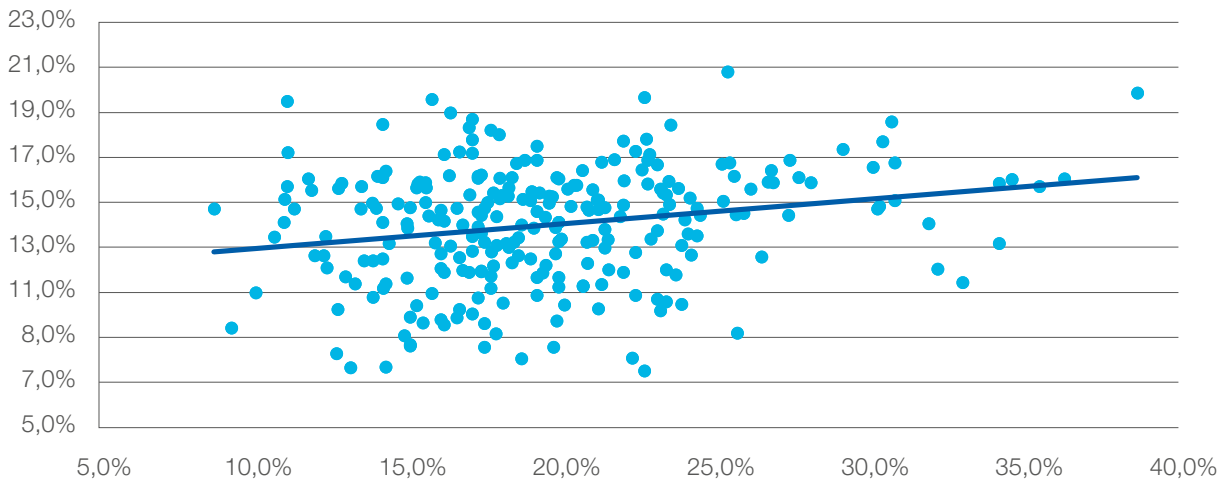
Bevolkingsgegevens	Nederland	Flop 50	Gemiddelde	Top 50
Aantal inwoners	17.081.507	6.647	6.850	5.831
Aantal huishoudens	7.794.075	3.038	3.041	2.584
huishoudensgrootte	2,2	2,3	2,3	2,3
% mannen	49,5%	49,4%	49,8%	50,2%
% vrouwen	50,5%	50,6%	50,2%	49,8%
% niet westerse allochtonen	12,0%	6,4%	6,4%	5,5%
% gezinnen met kinderen	34,0%	34,9%	35,2%	35,1%
Leeftijdopbouw				
% 0 - 14 jaar	16,3%	15,9%	15,8%	15,6%
% 15 - 24 jaar	12,3%	11,6%	12,0%	11,7%
% 25 - 44 jaar	24,7%	21,6%	22,2%	22,2%
% 45 - 65 jaar	28,2%	29,6%	29,5%	29,8%
% + 65 jaar	18,5%	21,3%	20,5%	20,7%
Gemiddelde leeftijd	40,6	42,1	41,7	42,0
Inkomensgegevens				
Inkomen per inwoner	22.400	24.161	23.823	23.051
Inkomen per ontvanger	30.800	30.213	29.985	28.833
% laag inkomen	40,0%	38,8%	39,9%	40,8%
% hoog inkomen	20,0%	20,0%	19,7%	17,9%
% niet-actieven	21,0%	20,7%	21,1%	21,2%
Marktgebied				
Omgevingsadressen dichtheid	1.933	1.098	1.137	891
Bevolkingsdichtheid (km ²)	500	2.772	2.590	1.712
% Koopwoningen	56%	62%	63%	64%
% Huurwoningen	44%	38%	37%	36%

Allereerst valt op dat er qua bevolkingssamenstelling weinig onderscheid zit tussen de winkels met hoog en laag netto resultaat. Dit geeft aan dat er puur op grond van marktgebied geen directe link met het potentiële rendement is te leggen. Dit geldt echter alleen wanneer er op juiste wijze wordt ingespeeld op de bevolkingssamenstelling in het gebied.

Wat wel opvalt is de afwijking van de Benchmark met het Nederlands gemiddelde. Diverse factoren geven hier aan dat de gemiddelde leeftijd in het marktgebied van de winkels in de Benchmark wat hoger ligt en dat er sprake is van een relatief meer landelijk marktgebied dan gemiddeld. Dit is ook herkenbaar vanuit de samenstelling van zelfstandig ondernemerschap in de supermarktbranche in Nederland.

Verder is het interessant om te kijken naar de invloeden van de diverse marktgebied kenmerken. Onderstaande grafiek laat zien dat in een marktgebied met een groter aandeel mensen met een hoog inkomen er ook een hogere dekking bijdrage in percentage wordt gerealiseerd.

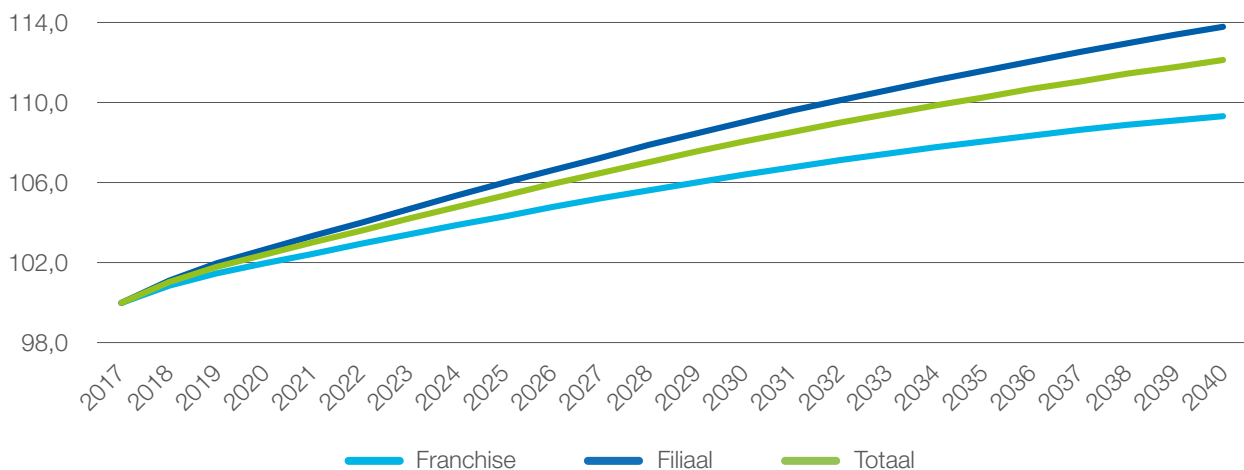
% Hoog inkomen vs. % Dekkingsbijdrage



10.3 FILIAAL/FRANCHISE

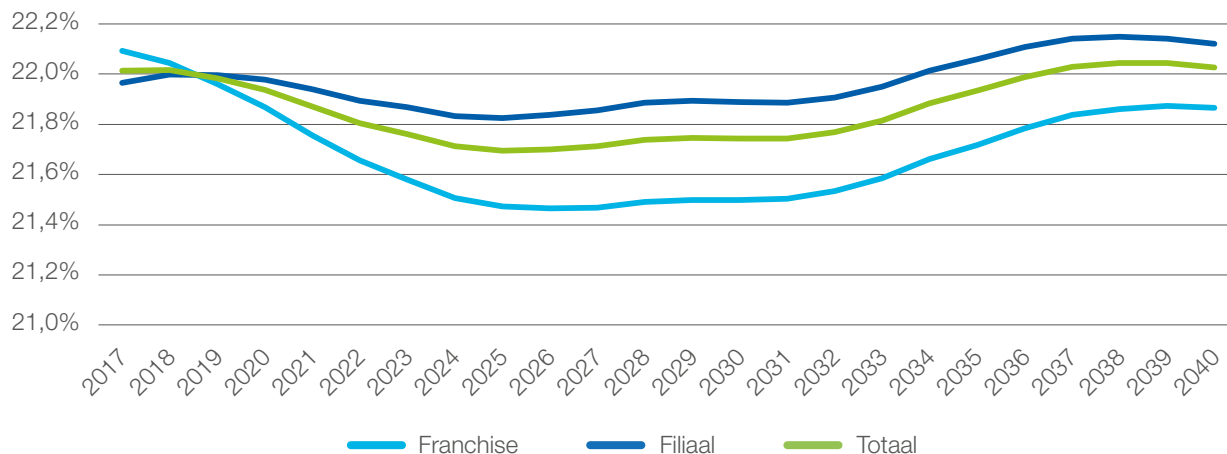
Het feit dat de zelfstandige ondernemers deze afwijking laten zien zegt echter ook iets over de verschillen tussen franchise supermarkten en filialen. Dit zegt iets over de huidige stand van zaken, echter relevanter nog zegt het ook iets over de ontwikkeling naar de toekomst. In de onderstaande grafiek wordt zichtbaar dat de bevolkingsgroei in de marktgebieden van filialen gemiddeld harder stijgt dan bij ondernemers. Dit betekent dus ook dat het relatieve markt-aandeel van deze winkels puur op grond van bevolkingsgroei zal toenemen op grond van deze variabele.

Bevolkingsontwikkeling filiaal-franchise



De onderstaande grafiek geeft het aandeel 0-19 jarigen in de bevolking. Waar dit percentage hoog is, zijn relatief veel gezinnen met kinderen aanwezig, tevens ligt de vergrijzing vaak ook laag. Ook hier wordt zichtbaar dat de filiaal winkels in Nederland over het algemeen een afwijkend beeld geven van de franchisenemers, waarbij er rond de filialen meer 0-19 jarigen aanwezig zijn dan bij ondernemers.

Aandeel 0-19 jarigen filiaal versus franchise



10.4 CONCURRENTIE

Uiteindelijk is voor de potentie van een winkel natuurlijk de concurrentie een belangrijke factor. Immers met een hogere concurrentiedruk in een gebied is het lastiger marktaandeel veroveren dan wanneer er sprake is van een solitaire vestiging. Deze informatie over concurrentiedruk is daarnaast van belang, niet alleen om te bekijken waar nog kansen voor nieuwe vestigingen liggen, maar juist ook om te bekijken wat het risico van een toetreder is. Door tijdig in te spelen hierop kan het marktaandeel optimaal worden. In onderstaande tabel staat een overzicht van de gemeenten in Nederland met de hoogste en laagste concurrentiedruk. Wat opvalt zijn de vakantiegebieden, welke een hoge concurrentiedruk kennen. Dit komt doordat er hier geen rekening is gehouden met toerisme effecten, waardoor de omzet in deze gebieden onvoldoende op waarde wordt geschat.

Laagste			Hoogste		
Gemeente	Inwoner m ² VVO	Omzet m ² VVO	Gemeente	Inwoner m ² VVO	Omzet m ² VVO
Beemster	9,7	€ 386	Ameland	1,1	€ 45
Waterland	9,5	€ 379	Muiden	1,3	€ 51
Zeevang	9,2	€ 366	Vlieland	1,7	€ 66
Loppersum	8,8	€ 352	Texel	1,8	€ 74
Haarlemmerliede	8,2	€ 330	Baarle-Nassau	2,1	€ 86

Vaak wordt er gelet op de hoeveelheid winkels in een marktgebied gedacht dat de grote steden in Nederland reeds overbewinkeld zijn. Wanneer we echter de 5 grote steden met de relatief laagste concurrentiedruk op een rij zetten, dan zien we dat er in deze marktgebieden ook nog potentie voor toetreders ligt.

Gemeente	Inwoner m ² VVO	Omzet m ² VVO
's-Gravenhage	5,3	€ 213
Amsterdam	5,2	€ 208
Utrecht	4,8	€ 192
Tilburg	4,7	€ 190
Almere	4,6	€ 183

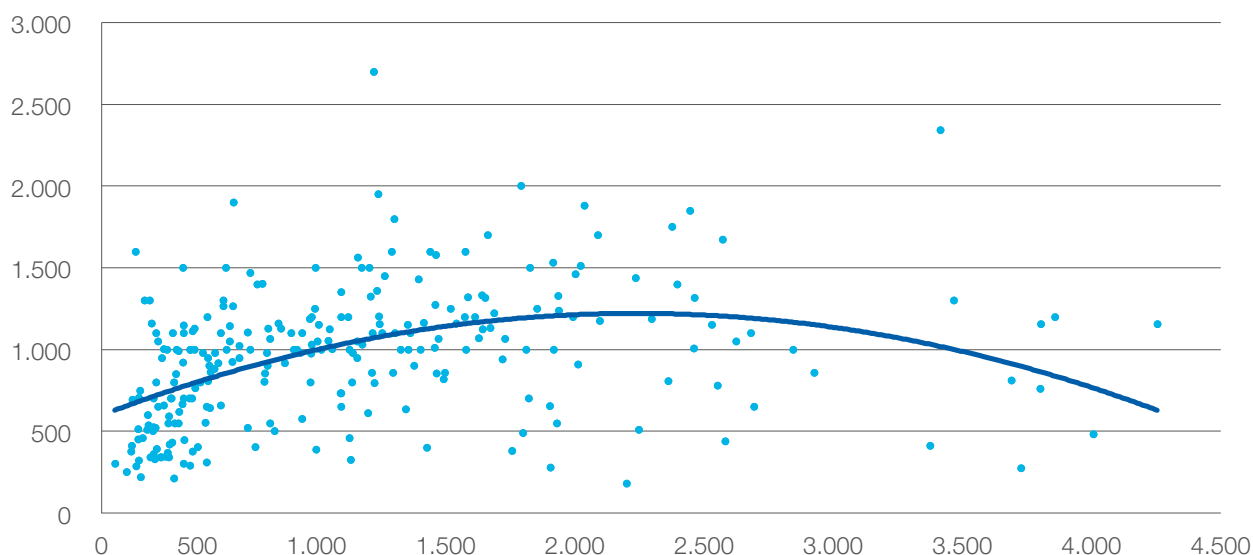
11 VVO-KLASSEN

Normaliter wordt de Benchmark gebaseerd op omzet, dit resulteert dan in vier omzetcategorieën. Echter is het eveneens interessant om te Benchmarken op basis van de grootte van de winkels, uitgedrukt in VVO. Wederom zijn er vier categorieën opgesteld. In onderstaande tabel worden enkele KPI's gepresenteerd op basis van de vier VVO categorieën.

	VVO-klasse A: < 500 m ² VVO	VVO-klasse B: 500-900 m ² VVO	VVO-klasse C: 900-1300 m ² VVO	VVO-klasse D: > 1300 m ² VVO
Omzet	41.386	100.959	195.789	303.699
Netto marge (excl. Overige opbrengsten)	17,0%	15,4%	15,7%	17,0%
Loonkosten	7,6%	7,6%	7,9%	7,7%
Afschrijving	1,5%	1,5%	1,4%	1,2%
Aantal winkels	47	72	104	41

In onderstaande grafiek is het effect weergegeven van de grootte van de winkels ten opzichte van de omgevingsadressendichtheid in het marktgebied van de winkels in de Benchmark.

Omgevingsadressendichtheid vs. VVO

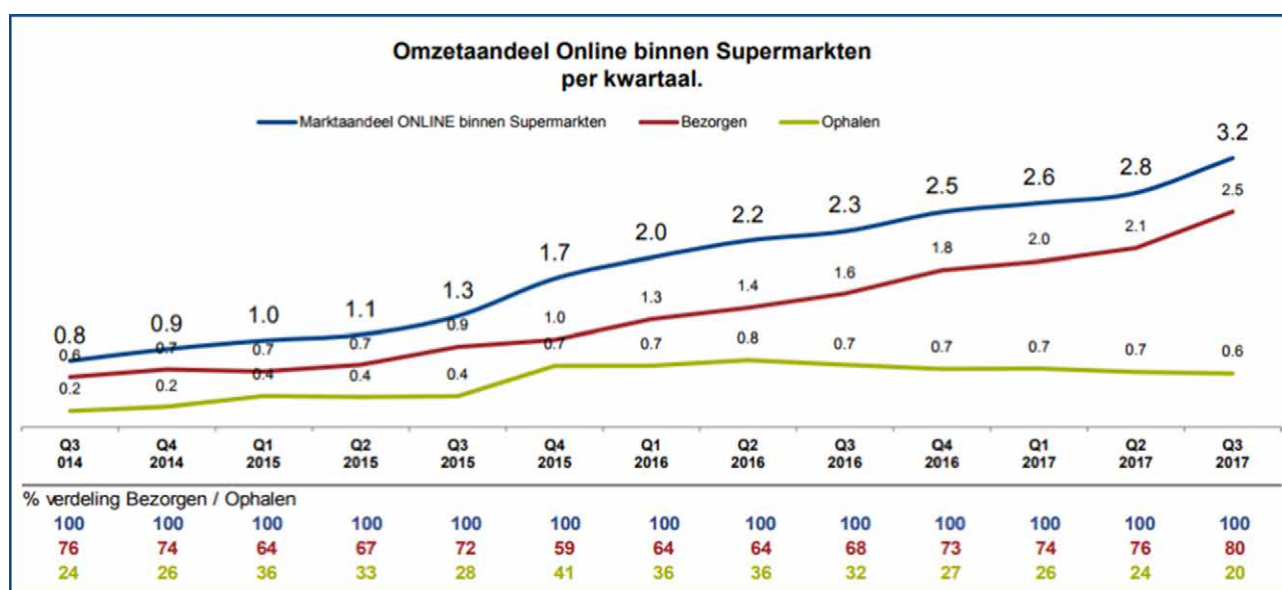


12 E-COMMERCE

In dit hoofdstuk is de data van 99 winkels met een E-commerce propositie geanalyseerd. Deze winkels zijn van diverse supermarktformules uit verschillende omzetcategorieën.

12.1 E-COMMERCE BRANCHE ONTWIKKELING

In toenemende mate is er aandacht voor E-commerce als onderdeel van de supermarkt propositie. Daarbij is inmiddels duidelijk dat de ontwikkeling naar een meer omnichannel aanpak verder doorzet. Waar E-commerce binnen supermarkten eerst nog voornamelijk een aanbod gedreven markt was, zien we dat er ook in toenemende mate animo voor is. Over 2017 geeft GfK aan dat de totale E-commerce omzet voor het eerst boven de miljard is uitgekomen en nu circa 3% van de totale omzet uitmaakt. Aangezien nog niet alle supermarkten dit aanbieden zullen we in de data ook zien dat dit voor winkels welke een E-commerce propositie hebben aanzienlijk hoger ligt.



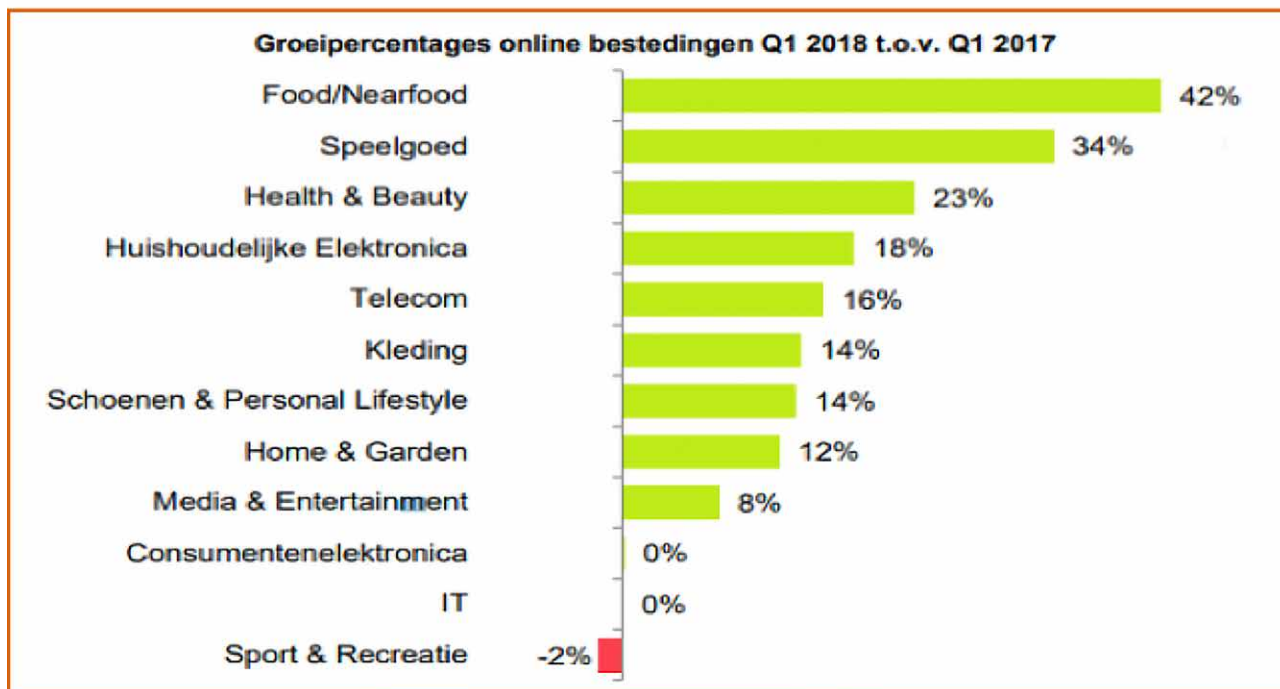
Bron: GfK

12.1.1 ONTWIKKELING 2018

Ook voor 2018 is de verwachting dat online door zal groeien. Daarbij laten de cijfers over het eerste kwartaal van 2018 ook al zien dat online uitgaven binnen food relatief de grootste groei laten zien binnen alle categorieën.

Thuiswinkel Markt Monitor Q1 2018

Groei online bestedingen per productsegment



Bron: Thuiswinkel markt monitor

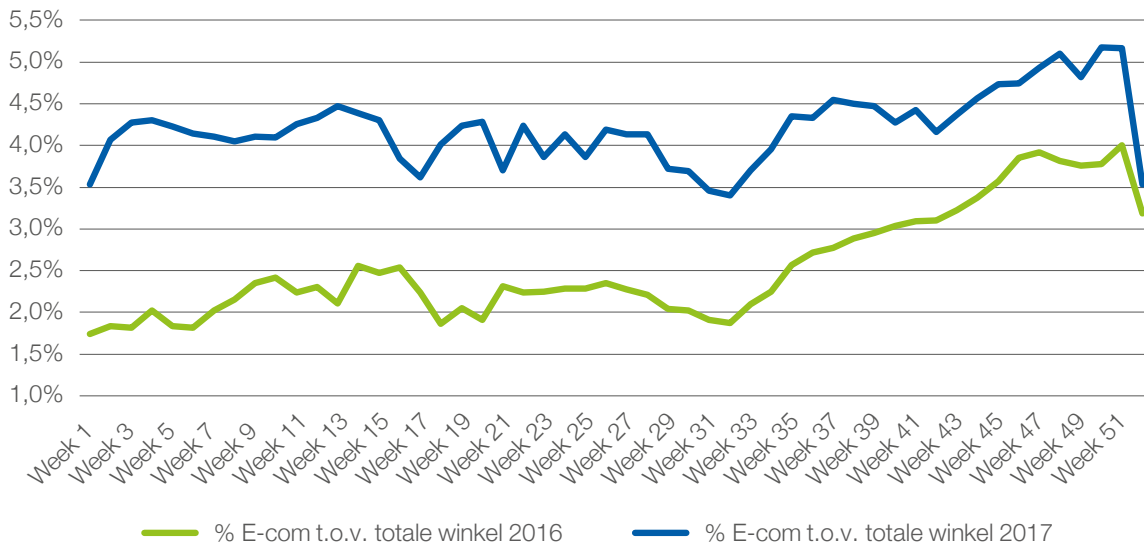
12.2 E-COMMERCE OMZET EN AANDEEL

In de tabel hieronder is de gemiddelde consumentenomzet per week over 2016 vergeleken met die van 2017. In het overzicht hieronder is gerekend met gemiddelden. Voor 2017 is gewerkt met autonome cijfers, dit betreft enkel winkels die in heel 2017 E-commerce als onderdeel van de winkel propositie hebben gevoerd.

	2016	2017
Aandeel omzet winkel	97,4%	95,8%
Aandeel omzet E-commerce	2,6%	4,2%
Aandeel omzet totaal bedrijf	100,0%	100,0%

In de bovenstaande tabel is te zien dat het aandeel van E-commerce ten opzichte van het totale bedrijf is gegroeid. Bij alle de onderzochte formules bleek dat de omzet van E-commerce procentueel gezien een sterke stijging doormaakt ten opzichte van de omzet van de winkel. Dit betreft een aandeelstijging van maar liefst 60%. Het aandeel van E-commerce neemt daarmee dus duidelijk toe.

% E-commerce aandeel



De bovenstaande grafiek laat zien dat het E-commerce aandeel sinds begin 2016 flink is gaan groeien. Kanttekening die gemaakt dient te worden bij de bovenstaande grafiek is het gegeven dat een flink aantal supermarkten zijn gestart met het aanbieden van een extra E-commerce dienst in de loop van 2016 en 2017. De grafiek bevestigt echter wel dat E-commerce groeiende is.

Winkels met een hogere omzet weten over het algemeen ook een hogere E-commerce omzet te realiseren. Dit geldt voor de omzet absoluut in euro's. Grotere winkels halen echter gemiddeld ook een hoger percentage online omzet ten opzichte van de totale omzet.

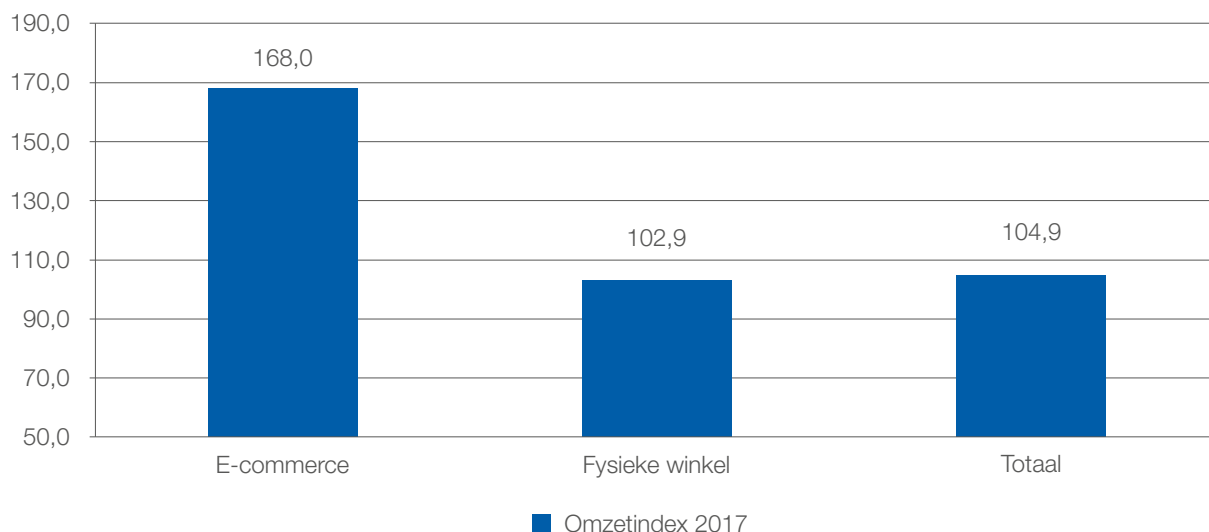
12.3 KANNIBALISATIE

Een deel van de E-commerce omzet is voor de ondernemer additionele omzet, wanneer deze met de omnichannel propositie omzet weet weg te halen bij de concurrenten. Voor een deel zal er toch echter ook sprake zijn van kannibalisatie van de eigen omzet. Dit is een belangrijk gegeven, aangezien de rendementen op E-commerce aanzienlijk lager liggen dan de activiteiten in de fysieke winkel.

In de onderstaande grafiek staat voor een groep winkels welke zowel in 2016 als in 2017 E-commerce activiteiten hebben verricht, de omzetindex van het E-commerce stuk, de fysieke winkel en de totaalindex. Dit betreft allemaal winkels welke in de omzetcategorieën C en D van de Benchmark vallen. Voor deze winkels hebben we gezien dat de totaal index 104,2 betrof. Voor de winkels met E-commerce zien we een omzetindex van 104,9. Dat is dus duidelijk hoger dan gemiddeld. Een belangrijk deel van deze index is echter uit online gekomen. Immers zien we voor de fysieke winkel een index van 102,9 en voor online van 168.

Een snelle rekensom leert dan dat een winkel met een gemiddelde omzet van € 250.000,- een additionele omzet realiseert door E-commerce van circa € 1.750,- per week. In de praktijk zien we voor E-commerce activiteiten een negatief rendement. Voor deze exercitie zullen we echter uitgaan van een 0-rendement op E-commerce. Dat betekent dat de additionele omzet geen rendement oplevert. Echter het indexverschil over de fysieke omzet is ca. 30% (1,3 procentpunten). Deze lagere omzet in de fysieke winkel kunnen we afzetten tegen het gemiddelde rendement van 4,25%. Wat een lager rendement geeft van ruim € 7.000,- per jaar in de meest gunstige berekening. Voor de omzetontwikkeling lijkt E-commerce dus gunstig uit te pakken, maar voor het rendement zeker niet. Wat overigens niet wil zeggen dat dit betekent dat ondernemers E-commerce links kunnen laten liggen, omdat naar de toekomst E-commerce een van de stromen is waar de klant haar boodschappen gaat doen.

Omzetindex



12.4 MARKTGEBIED

Van de winkels met de hoogste en laagste aandelen E-commerce is ook gekeken naar het marktgebied. Enkel de meest relevante factoren/verschillen zullen hieronder toegelicht worden.

Bevolkingsgegevens	NL	Hoogste	Laagste
Aantal inwoners	17.081.507	26.537	28.735
Aantal huishoudens	7.794.075	11.973	13.948
Huishoudensgrootte	2,2	2,3	2,2
% mannen	49,6%	49,6%	49,4%
% vrouwen	50,4%	50,4%	50,6%
% gezinnen met kinderen	33%	38%	34%
Leeftijdopbouw			
% 0-14 jaar	16,3%	16,7%	15%
% 15 - 24 jaar	12,3%	12,4%	14,3%
% 25 - 44 jaar	24,7%	24,7%	23,5%
% 45 - 65 jaar	28,2%	27,8%	28,5%
% + 65 jaar	18,5%	18,6%	19,6%
Inkomensgegevens			
Inkomen per inwoner	22.400	22.300	21.500
Inkomen per ontvanger	30.800	30.800	29.200
% laag inkomen	40,0%	39,5%	42,7%
% hoog inkomen	20,0%	20,2%	17,7%
% Bijstand en WW	4,8%	4,3%	4,2%
Marktgebied			
Omgevingsadressen dichtheid	1.969	1.594	1.416
Bevolkingsdichtheid (km ²)	507	2.446	2.155
Concurrentiedruk		2,5	2,6

Zoals te zien is in de bovenstaande tabel zit het grootste verschil in het % gezinnen met kinderen. Daarnaast laat de tabel zien dat in het marktgebied van de winkels met de hoogste en laagste E-commerce aandelen een andere leeftijdsopbouw geldt. De “top winkels” hebben een lager percentage mensen van een leeftijd van 45 jaar of ouder in het marktgebied van de supermarkt wonen. Tenslotte is ook opvallend dat inkomen een rol van betekenis speelt. Bij de “top” supermarkten is het % laag inkomen lager dan bij de “flop”. Tot slot lijkt E-commerce meer potentie te hebben in een wat dichtbevolkter gebied.

Steeds meer komt er de realisatie dat E-commerce ondanks het moeilijke verdienmodel, niet meer weg te denken is uit de supermarktsector. In de visie van Marshoek is de uitdaging op E-commerce gelegen in een omnichannel aanpak. De uitdaging is om E-commerce te integreren in je totale beleid, in een omnichannel-aanpak, en zo onderdeel te maken van je totale winkelervaring. Een meerderheid van de consumenten vindt boodschappen doen in de fysieke winkel leuk. Het in huis halen van de standaardboodschappen ontwikkelt zich tot een steeds rationeler proces. Als ondernemer zou je dat proces voor klanten gemakkelijker kunnen maken door te investeren in online en tegelijkertijd in nog meer beleving op de winkelvloer. Zo voeg je iets toe en zorg je ervoor dat klanten naar de winkel blijven komen

13 EXPLOITATIEONTWIKKELING

13.1 OMZETCATEGORIE A < € 50.000

Omschrijving	Realisatie 2016		Budget 2017		Realisatie 2017	
	€	%	€	%	€	%
Consumentenomzet	35.349	100,0%	35.990	100,0%	36.000	100,0%
Omzetbelasting	3.095	8,8%	3.128	8,7%	3.146	8,7%
Goederenomzet	32.255	91,2%	32.861	91,3%	32.854	91,3%
Brutowinst (na derving)	7.666	21,7%	8.393	23,3%	8.428	23,4%
Margecomponenten	1.106-	-3,1%	1.004-	-2,8%	1.177-	-3,3%
Organisatiekosten	165	0,5%	656	1,8%	614	1,7%
Nettomarge	6.395	18,1%	6.733	18,7%	6.637	18,4%
Loonkosten	2.524	7,1%	2.451	6,8%	2.568	7,1%
Overige personeelskosten	43	0,1%	54	0,1%	56	0,2%
Totaal personeelskosten	2.565	7,3%	2.505	7,0%	2.623	7,3%
Dekkingsbijdrage	3.829	10,8%	4.228	11,7%	4.014	11,1%
Overige opbrengsten	575-	-1,6%	566-	-1,6%	618-	-1,7%
Huisvestingskosten	1.369	3,9%	1.444	4,0%	1.384	3,8%
Verkoopkosten	525	1,5%	537	1,5%	584	1,6%
Vervoerskosten	63	0,2%	63	0,2%	61	0,2%
Productiekosten	167	0,5%	173	0,5%	150	0,4%
Algemene kosten	684	1,9%	720	2,0%	725	2,0%
Afschrijvingskosten	563	1,6%	576	1,6%	545	1,5%
Totaal rente	254	0,7%	269	0,7%	246	0,7%
Totaal overige kosten	3.624	10,3%	3.782	10,5%	3.695	10,3%
Bedrijfsresultaat	780	2,2%	951	2,6%	878	2,4%
Buitengewone baten en lasten	120-	-0,3%	-	0,0%	19	0,1%
Nettoresultaat	660	1,9%	951	2,6%	897	2,5%

13.2 OMZETCATEGORIE B: € 50.000 - € 150.000

Omschrijving	Realisatie 2016		Budget 2017		Realisatie 2017	
	€	%	€	%	€	%
Consumentenomzet	105.693	100,0%	106.436	100,0%	108.589	100,0%
Omzetbelasting	8.806	8,3%	8.803	8,3%	8.997	8,3%
Goederenomzet	96.887	91,7%	97.633	91,7%	99.592	91,7%
Brutowinst (na derving)	21.235	20,1%	23.872	22,4%	24.050	22,1%
Margecomponenten	253	0,2%	96-	-0,1%	6-	0,0%
Organisatiekosten	3.780	3,6%	5.672	5,3%	5.646	5,2%
Nettomarge	17.708	16,8%	18.104	17,0%	18.397	16,9%
Loonkosten	8.291	7,8%	8.340	7,8%	8.454	7,8%
Overige personeelskosten	423	0,4%	276	0,3%	316	0,3%
Totaal personeelskosten	8.714	8,2%	8.616	8,1%	8.770	8,1%
Dekkingsbijdrage	8.995	8,5%	9.487	8,9%	9.627	8,9%
Overige opbrengsten	1.804-	-1,7%	1.586-	-1,5%	1.801-	-1,7%
Huisvestingskosten	3.511	3,3%	3.512	3,3%	3.435	3,2%
Verkoopkosten	1.354	1,3%	1.321	1,2%	1.329	1,2%
Vervoerskosten	157	0,1%	147	0,1%	167	0,2%
Productiekosten	448	0,4%	471	0,4%	463	0,4%
Algemene kosten	937	0,9%	859	0,8%	932	0,9%
Afschrijvingskosten	1.919	1,8%	1.830	1,7%	1.845	1,7%
Totaal rente	355	0,3%	344	0,3%	339	0,3%
Totaal overige kosten	8.681	8,2%	8.483	8,0%	8.509	7,8%
Bedrijfsresultaat	2.118	2,0%	2.396	2,3%	2.711	2,5%
Buitengewone baten en lasten	106-	-0,1%	91-	-0,1%	25-	0,0%
Nettoresultaat	2.171	2,1%	2.487	2,3%	2.739	2,5%

13.3 OMZETCATEGORIE C: € 150.000 - € 250.000

Omschrijving	Realisatie 2016		Budget 2017		Realisatie 2017	
	€	%	€	%	€	%
Consumentenomzet	189.369	100,0%	191.217	100,0%	197.414	100,0%
Omzetbelasting	15.088	8,0%	15.154	7,9%	15.646	7,9%
Goederenomzet	174.280	92,0%	176.064	92,1%	181.768	92,1%
Brutowinst (na derving)	44.083	23,3%	45.427	23,8%	46.948	23,8%
Margecomponenten	193	0,1%	194	0,1%	319	0,2%
Organisatiekosten	12.291	6,5%	12.943	6,8%	13.347	6,8%
Nettomarge	31.985	16,9%	32.678	17,1%	33.920	17,2%
Loonkosten	14.945	7,9%	15.098	7,9%	15.475	7,8%
Overige personeelskosten	697	0,4%	470	0,2%	561	0,3%
Totaal personeelskosten	15.642	8,3%	15.568	8,1%	16.036	8,1%
Dekkingsbijdrage	16.343	8,6%	17.109	8,9%	17.884	9,1%
Overige opbrengsten	1.999-	-1,1%	1.845-	-1,0%	2.222-	-1,1%
Huisvestingskosten	5.576	2,9%	5.639	2,9%	5.620	2,8%
Verkoopkosten	1.758	0,9%	1.805	0,9%	1.880	1,0%
Vervoerskosten	202	0,1%	191	0,1%	209	0,1%
Productiekosten	608	0,3%	632	0,3%	649	0,3%
Algemene kosten	1.371	0,7%	1.336	0,7%	1.379	0,7%
Afschrijvingskosten	3.104	1,6%	2.735	1,4%	2.786	1,4%
Totaal rente	445	0,2%	385	0,2%	404	0,2%
Totaal overige kosten	13.062	6,9%	12.722	6,7%	12.928	6,5%
Bedrijfsresultaat	5.280	2,8%	6.216	3,3%	7.159	3,6%
Buitengewone baten en lasten	345-	-0,2%	102-	-0,1%	53-	0,0%
Nettoresultaat	5.408	2,9%	6.319	3,3%	7.261	3,7%

13.4 OMZETCATEGORIE D: > € 250.000

Omschrijving	Realisatie 2016		Budget 2017		Realisatie 2017	
	€	%	€	%	€	%
Consumentenomzet	303.768	100,0%	312.314	100,0%	316.542	100,0%
Omzetbelasting	24.325	8,0%	24.971	8,0%	25.130	7,9%
Goederenomzet	279.443	92,0%	287.343	92,0%	291.412	92,1%
Brutowinst (na derving)	76.349	25,1%	79.065	25,3%	80.133	25,3%
Margecomponenten	423	0,1%	706	0,2%	826	0,3%
Organisatiekosten	23.225	7,6%	24.349	7,8%	24.296	7,7%
Nettomarge	53.547	17,6%	55.422	17,7%	56.662	17,9%
Loonkosten	23.714	7,8%	24.127	7,7%	24.588	7,8%
Overige personeelskosten	956	0,3%	861	0,3%	971	0,3%
Totaal personeelskosten	24.671	8,1%	24.988	8,0%	25.559	8,1%
Dekkingsbijdrage	28.876	9,5%	30.434	9,7%	31.103	9,8%
Overige opbrengsten	1.246-	-0,4%	739-	-0,2%	1.192-	-0,4%
Huisvestingskosten	8.229	2,7%	8.319	2,7%	8.364	2,6%
Verkoopkosten	2.001	0,7%	2.021	0,6%	1.976	0,6%
Vervoerskosten	240	0,1%	205	0,1%	231	0,1%
Productiekosten	843	0,3%	843	0,3%	863	0,3%
Algemene kosten	1.799	0,6%	1.774	0,6%	1.819	0,6%
Afschrijvingskosten	4.141	1,4%	3.323	1,1%	3.364	1,1%
Totaal rente	486	0,2%	453	0,1%	422	0,1%
Totaal overige kosten	17.739	5,8%	16.939	5,4%	17.041	5,4%
Bedrijfsresultaat	12.382	4,1%	14.234	4,6%	15.254	4,8%
Buitengewone baten en lasten	30-	0,0%	24	0,0%	21-	0,0%
Nettoresultaat	12.353	4,1%	14.258	4,6%	15.234	4,8%



13.5 EXPLOITATIE TOTAAL BRANCHE

Omschrijving	Realisatie 2016		Budget 2017		Realisatie 2017	
	€	%	€	%	€	%
Consumentenomzet	152.925	100,0%	155.522	100,0%	158.738	100,0%
Omzetbelasting	12.385	8,1%	12.539	8,1%	12.770	8,0%
Goederenomzet	140.541	91,9%	142.982	91,9%	145.968	92,0%
Brutowinst (na derving)	35.620	23,3%	37.476	24,1%	38.177	24,1%
Margecomponenten	39-	0,0%	60-	0,0%	14-	0,0%
Organisatiekosten	9.248	6,0%	10.320	6,6%	10.405	6,6%
Nettomarge	26.334	17,2%	27.097	17,4%	27.757	17,5%
Loonkosten	11.942	7,8%	12.065	7,8%	12.323	7,8%
Overige personeelskosten	520	0,3%	397	0,3%	457	0,3%
Totaal personeelskosten	12.462	8,1%	12.463	8,0%	12.780	8,1%
Dekkingsbijdrage	13.872	9,1%	14.634	9,4%	14.977	9,4%
Overige opbrengsten	1.467-	-1,0%	1.257-	-0,8%	1.528-	-1,0%
Huisvestingskosten	4.550	3,0%	4.603	3,0%	4.571	2,9%
Verkoopkosten	1.409	0,9%	1.419	0,9%	1.444	0,9%
Vervoerskosten	165	0,1%	152	0,1%	168	0,1%
Productiekosten	508	0,3%	523	0,3%	524	0,3%
Algemene kosten	1.174	0,8%	1.145	0,7%	1.189	0,7%
Afschrijvingskosten	2.389	1,6%	2.098	1,3%	2.118	1,3%
Totaal rente	383	0,3%	360	0,2%	353	0,2%
Totaal overige kosten	10.578	6,9%	10.300	6,6%	10.367	6,5%
Bedrijfsresultaat	4.761	3,1%	5.515	3,5%	6.060	3,8%
Buitengewone baten en lasten	161-	-0,1%	50-	0,0%	22-	0,0%
Nettoresultaat	4.779	3,1%	5.575	3,6%	6.096	3,8%



De Molen 65
3995 AW Houten
Postbus 16
3990 DA Houten
T 030 - 63 59 400
F 030 - 79 98 634
info@marshoek.nl