



**MARSHOEK®**

**Samen Gaan!**



**Benchmark  
Supermarkten 2022**



# Factsheet Benchmark

## 2022



De 306 supermarkten in deze benchmark vertegenwoordigen samen:

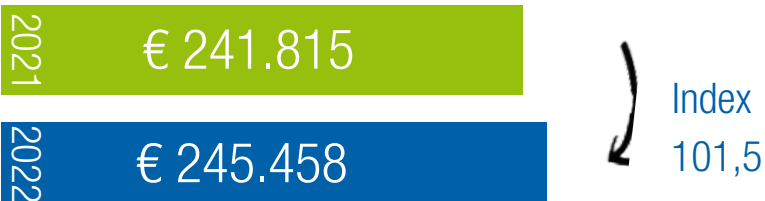
Consumentenomzet € 3,91 miljard

Aantal klantbezoeken 187 miljoen

Verkoopvloeroppervlakte 352.000 m<sup>2</sup>

## Algemene ontwikkeling

### Consumentenomzet

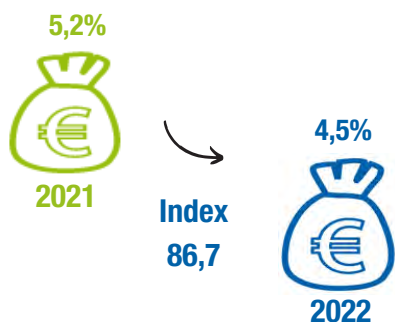


### Netto marge

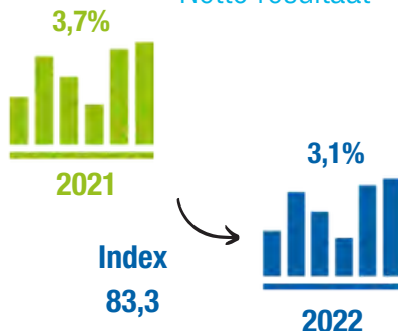


## Ontwikkeling EBITDA en resultaat

### EBITDA



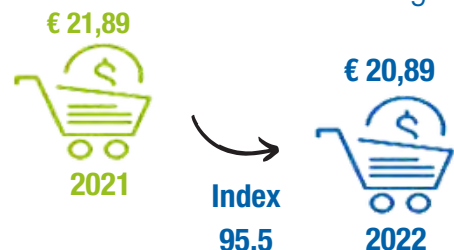
### Netto resultaat



## Klantaantallen

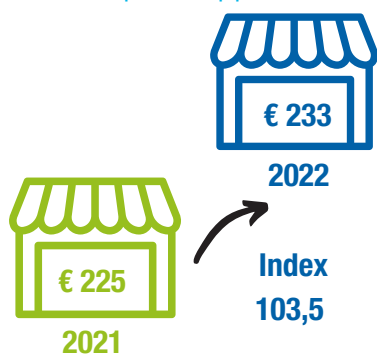


## Gemiddelde besteding



## Overige kosten

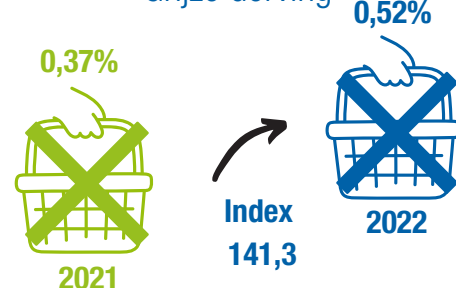
### Huur per m<sup>2</sup> verkoopvloeroppervlakte



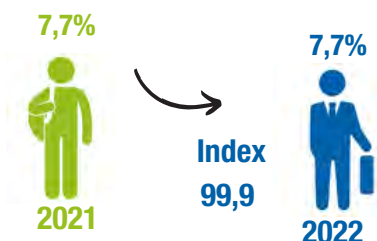
### Energiekosten per m<sup>2</sup> verkoopvloeroppervlakte



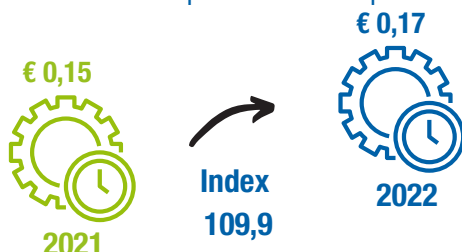
## Grijze derving



## Loonkosten



## Loonkosten per verkocht product



## VOORWOORD

Marshoek presenteert u met trots het jaarlijkse rapport *Benchmark Supermarkten*, editie 2022. In dit rapport presenteren wij u wederom de belangrijkste ontwikkelingen in de supermarktbranche van het afgelopen jaar en duiden wij wat deze ontwikkelingen voor u betekenen. Vanuit onze rol als retailspecialist met bijna 40 jaar ervaring vervult Marshoek een unieke positie. Wij weten als geen ander wat er speelt in de supermarktbranche. Naast het signaleren van ontwikkelingen zijn wij in staat deze ontwikkelingen te duiden en door te vertalen naar concrete kansen en bedreigingen voor u als ondernemer of retail organisatie.

De afgelopen jaren hebben we besproken dat er sprake is van toenemende diversiteit binnen de branche en de dynamiek welke dit met zich meebrengt. Diversiteit in concepten, maar ook in type winkels. Deze diversiteit bestaat zowel tussen als binnen formules en biedt uitdagingen aan organisaties om het verdienmodel voor franchisenemers en -gever op een gezond en duurzaam niveau te houden. Daarbij liggen weliswaar diverse bedreigingen op de loer op het vlak van personeel, kosteninflatie, economische omstandigheden en de tabaksban. Echter, de franchise partij die hier met creativiteit en ondernemerschap gezamenlijk het antwoord op weet te formuleren gaat een succesvolle toekomst tegemoet.

Uiteraard helpen wij u daar graag bij. Om van deze uitdagingen kansen te maken, kijken wij met u naar de goede voorbeelden uit de markt en denken we graag

actief mee voor de juiste strategische keuzes voor uw winkel of organisatie. Niet alles is beïnvloedbaar, maar er zijn altijd keuzes hoe u omgaat met de ontwikkelingen in de wereld. Daarbij kijken wij steeds met u wat de juiste keuzes zijn die passen in uw ambities, zowel zakelijk als privé.

Als het gaat om de duurzaamheid van het verdienmodel van ondernemers en organisatie, is onze inbreng van grote toegevoegde waarde. Dit doen wij niet door het 'gevecht' tussen franchisegever en franchisenemers aan te gaan, maar door opzoek te gaan naar de verbinding. Een efficiënte samenwerking komt het rendement van de integrale formule en het collectief van supermarktondernemers ten goede en is juist in tijden als deze van essentieel belang. Dit vraagt van alle kanten om open te staan voor elkaars standpunten. Gezamenlijk vormgeven van de strategie en een duidelijke strategische samenwerking definiëren is belangrijker dan ooit. Daarom gebruiken wij ook de slogan: Samen Gaan! Omdat juist in franchise de kracht van het collectief sterker is dan de optelsom van de individuen. Door goed te kijken naar wat passend is voor uw organisatie, helpen wij u om uw organisatie klaar te maken voor de toekomst.

Voor nu wens ik u veel leesplezier toe met onze *Benchmark Supermarkten 2022* en nodig ik u van harte uit contact met ons op te nemen om uw ambities te bespreken. Doe uw voordeel met ons advies en maak een afspraak met één van onze consultants of adviseurs.



**Ton van Loon, Algemeen Directeur**

**Contactgegevens:**

Telefoonnummer: 030-6359400

Email: [Ton.vanLoon@Marshoek.nl](mailto:Ton.vanLoon@Marshoek.nl)

## INHOUD DEEL 1

1	Inleiding .....	6
2	Algemene beschouwing .....	9
3	Economische vooruitblik 2023 – Laurens Sloot .....	11
4	Verspilling & Gastvrijheid .....	13
5	Vastgoed en huuprijs ontwikkeling – Peter Hesselberth .....	14
6	Foodservice & personeelsbeleid – SPAR Kort .....	16
7	De toekomst van klantafhandeling.....	18
8	Zelfscan & diefstal – Alex Copelmans .....	20
9	Wat is uw ambitie? .....	22
10	Dienstverlening Marshoek .....	24

## INHOUD DEEL 2

1	Opzet Benchmark Supermarkten: welke cijfers lezen we? .....	26
2	Omzet.....	28
3	Marge .....	34
4	Personeelskosten.....	39
5	Dekkingsbijdrage.....	42
6	Overige kosten.....	43
7	Resultaat.....	45
8	Voorraad .....	46
9	Trinity model .....	47
10	Regionale ontwikkeling.....	48
11	Marktgebied.....	50
12	Exploitatieontwikkeling op basis van de consumentenomzet .....	51
13	Exploitatieontwikkeling op basis van de goederenomzet .....	56

## 1 INLEIDING

### 1.1 INTRODUCTIE

Jaarlijks duikt Marshoek in de gegevens van circa 650 zelfstandige supermarkten om te reflecteren op de ontwikkelingen. In deze rapportage worden ruim 300 winkels van ondernemers met elkaar vergeleken. Dit vergelijk creëert een financiële spiegel van de markt waar eenieder haar voordeel mee kan doen. Cijfers zijn daarbij slechts een middel. Het verdiepen, het verhaal erachter en datgene wat we er van kunnen leren en doorvertalen naar de winkelvloer, maken deze benchmark in combinatie met onze kennis uniek en waardevol.

Zeker in de huidige tijd waarin we geconfronteerd worden met hoge inflatie, onzekere marges en stijgende kosten is het van belang om te leren van elkaar en om u heen te kijken. Hoe gaan andere ondernemers hiermee om en wat kunt u daarvan leren? Wat kunt u eigenlijk doen om u hiertegen te wapenen. Ook hiervoor is de benchmark zeer waardevol, maar geldt wederom dat vooral het verhaal achter de cijfers en het begrijpen van de totstandkoming hiervan echt concreet helpt om te optimaliseren. Gezamenlijk uw cijfers duiden en hierop strategie formuleren is onze kracht.

Dit geldt zeker ook met het oog op de arbeidsmarkt. De CAO loopt binnenkort af en zal mogelijk weer de nodige impact met zich meebrengen. Een goed salaris voor uw medewerkers en voldoende ruimte voor rendement en investeringen bewegen daarbij strak langs elkaar. Daarnaast speelt de vraag; Hoe behoudt u personeel en hoe zorgt u voor voldoende aanwas? Het belang van inzicht

in de medewerkerstevredenheid was nog nooit zo groot als nu. Met ruim 300.000 medewerkers is de supermarktbranche een belangrijke werkgever. Het goed begrijpen wat medewerkers belangrijk vinden en hoe ze zaken in uw bedrijf waarderen zorgt ervoor dat u in staat bent met uw personeel het verschil te maken. Immers heeft het personeel nog steeds het grootste effect op klanttevredenheid.

De zelfstandige supermarktondernemer speelt hierin een grote rol. Ruim een derde van de supermarkten in Nederland wordt door een zelfstandige ondernemer gerund. Het werk van de ondernemer in deze dynamische wereld is enorm divers. Meer dan ooit is de rol van de ondernemer cruciaal. Dit alles binnen de dynamiek van een franchiseorganisatie. Met deze benchmark bieden we concrete inzichten waarmee we u met gerichte adviezen helpen om uw ambities te realiseren.

Daarbij zijn wij met onze kennis van franchise in al haar facetten ook in staat om franchisecollectieven effectief te adviseren om zo de kracht van franchising ook op overkoepelend niveau optimaal te helpen vormgeven; Samen Gaan! Want alleen door optimaal samenwerken kan de kracht van franchise als samenwerkingsmodel optimaal worden benut. Supermarkten zijn daarbij op basis van omzet de grootste branche binnen Franchise Nederland, dat brengt ook met zich mee dat wij graag het goede voorbeeld geven. Daar helpen wij u graag bij.

### 1.2 UW PERSOONLIJKE BENCHMARKRAPPORTAGE

De resultaten van deze benchmark bieden retailers de mogelijkheid om zichzelf te spiegelen aan andere (vergelijkbare) winkels in de branche. Het is echter vooral interessant om daarbij een vergelijk te maken met winkels welke een vergelijkbaar profiel kennen. Dit kan zijn op basis van formule, maar ook op regio, marktgebied of omzetaandelen. Door daarbij tevens in te zoomen op de best-practice uit deze vergelijkbare groep kan er heel gericht worden vastgesteld waar winst te behalen is. Wat kunt u leren van de beste uit de klas?

Marshoek biedt een gepersonaliseerd benchmark rapport aan, waarbij de eigen exploitatie wordt gespiegeld

aan een vergelijkbare groep winkels alsmede de best-practice. De verbetermogelijkheden worden in kaart gebracht op basis van een grote diversiteit aan onderwerpen, waarbij zowel naar de inkomstenkant als de kostenkant wordt gekeken. Hierdoor wordt inzicht verkregen in diverse factoren, waardoor de best presterende winkels zich weten te onderscheiden. Dit biedt concrete inzichten die gegarandeerd tot rendementsverbetering leiden. Bent u geïnteresseerd in wat Marshoek voor uw bedrijf of organisatie kan betekenen, neem dan contact met ons op. Onze consultants helpen u graag verder om uw prestaties te optimaliseren en zo uw ambities te realiseren!



### 1.3 OPBOUW BENCHMARK

Deze rapportage bestaat uit twee delen. Allereerst leest u een uiteenzetting van de ontwikkelingen in de branche. Hierin worden bestaande en toekomstige ontwikkelingen beschreven en beschouwd. Tevens komen hier specialisten en ondernemers aan het woord die inzicht geven in concrete onderwerpen waarmee u aan de slag kunt. Het tweede deel van de rapportage bevat diverse cijfermatige uiteenzettingen zoals u die van Marshoek mag verwachten. Uiteindelijk vormen deze cijfers voor ons de naslag welke resulteren in concrete kansen voor een optimale exploitatie.

Presteren is meer dan de hoogste omzet of het hoogste rendement behalen. Deze factoren zijn voor ons een uitkomst van wat u in uw bedrijf stopt om uw ambities zakelijk en privé te realiseren. Zo zien we in toenemende mate aandacht voor ambacht en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Deze initiatieven zijn goed voor ondernemer, bedrijf en de maatschappij en bevestigen daarmee ook de centrale positie van de supermarkt in de samenleving.

Deze benchmark dient dan ook niet zozeer als terugblik op het jaar 2022, maar juist ook als een handvat om visie te vormen voor 2023 en (veel) verder. Ondanks dat het altijd goed is te leren van het verleden, is het in de huidige tijd bijzonder lastig om ver vooruit te kijken.

Deze benchmark heeft dan ook tot doel om uit te dagen over diverse ontwikkelingen na te denken. Eveneens helpt deze benchmark om richting te geven aan deze gedachten en daarmee concreet beleid te maken voor de toekomst. Meer dan ooit geven wij u hierin concrete tips en adviezen waarmee u direct impact kunt maken.

Dit jaar verdiepen we ons in diverse onderwerpen en deelthema's welke voor de toekomst van belang zijn. Daarbij ligt de focus op macro ontwikkelingen als inflatie en prijsontwikkeling, maar ook op onderwerpen die direct raken aan de dagelijkse exploitatie, zoals personeelsontwikkelingen en vastgoed. De combinatie van deze onderwerpen stelt in staat om geïnformeerd beleid te formuleren voor het heden en de toekomst.

Al met al zijn deze onderwerpen maar een kleine selectie uit de grote diversiteit aan zaken welke de komende jaren op ons afkomen. Hoe goed bent u daarop voorbereid? Hoe staat u er financieel voor? Wat gaat dit betekenen voor uw ambities, investeringen en kansen? Dit zijn vragen die wij samen met u willen beantwoorden. Wat ons betreft stopt het niet bij deze rapportage. We staan altijd open om over deze vragen bij u aan tafel te sparren, over uw winkel en uw toekomst. Onze missie is niet voor niets:

**“Wij realiseren met retailers hun ambities”**



## 1.4 TEAM MARSHOEK RETAILCONSULTANCY

Namens Marshoek Retailconsultancy wensen wij u veel leesplezier. Vragen en opmerkingen naar aanleiding van deze rapportage vernemen wij graag van u.



**Joeri van Rens**  
**Senior Retailconsultant**

**Contactgegevens:**

Telefoonnummer: 06-51218563  
Email: Joeri.vanRens@Marshoek.nl



**Richard Kievit**  
**Retailconsultant**

**Contactgegevens:**

Telefoonnummer: 06-51849097  
Email: Richard.Kievit@Marshoek.nl



**Everhard van Genderen**  
**Retailconsultant**

**Contactgegevens:**

Telefoonnummer: 030-7522008  
Email: Everhard.van.Genderen@Marshoek.nl

Met dank aan [Patrick Wesselo](#) en [Esmée Hoveling](#) voor de totstandkoming van deze Benchmark. Daarnaast bedanken we experts en ondernemers die hebben meegewerkt aan een interview of gesprek.





*'Geld alleen heeft nog niemand rijk gemaakt.'*

Ergens rond het jaar 0 tekende de bekende Romeinse filosoof Seneca deze zin op. Afgelopen jaar is zowel de absolute als de relatieve waarde van geld voor veel mensen helaas erg voelbaar geworden. Waar Oekraïne is binnengevallen door Rusland zijn de levens en prioriteiten voor de mensen daar van de ene op de andere dag compleet veranderd. De relatieve waarde van geld is daarmee gekelderde. Tegelijkertijd is daarmee voor veel mensen in Nederland, die als gevolg van de sterk stijgende prijzen in de problemen komen om rond te komen, ook juist de absolute waarde van geld ineens sterk voelbaar geworden. Alles relativeren is altijd mogelijk, maar lost uiteindelijk niets op. Voor ons geldt daarom dat we in deze nieuwe werkelijkheid kijken naar de ontwikkelingen in supermarktland en de impact op de exploitatie van supermarkten.

### **Volumeontwikkeling versus loonkosten**

De procentuele loonkosten zijn in 2022 ten opzichte van 2021 licht gedaald. Dit lijkt een positieve ontwikkeling. Echter blijkt het volume fors te zijn gedaald in 2022 ten opzichte van 2021. Wanneer de loonkosten worden afgezet tegenover de volume ontwikkeling zien we een toename in de loonkosten van 1,5 cent per verkocht artikel. De productiviteit per artikel staat daarmee fors onder druk.

Over het algemeen blijven de consumentenbestedingen ondanks de inflatie en de waterval aan berichten over geldproblemen nog wonderwel op peil. Voor een deel heeft dit te maken met het gegeven dat het infla-

tiecijfer een theoretisch getal betreft met een sterk vertragingseffect op de portemonnee van de consument. Daarnaast is de werkeloosheid nog altijd record laag en hebben mensen over het algemeen gemiddelde inkomens waarbij loonindexaties van rond de 10% geen uitzondering zijn. Dit heeft de bestedingen voorlopig ook op niveau weten te houden. Daarbij is wel de vraag hoe de ontwikkeling naar de toekomst zal zijn. Er bestaat wel degelijk een aanzienlijke groep mensen welke steeds lastiger kunnen rondkomen. Consumenten zijn prijsbewuster geworden met downtrading en focus op prijs als gevolg. Daarnaast werken terugvallende economische cijfers vaak met vertraging door in de supermarktbranche.

De omzet in supermarkten neemt in 2022 met circa 3% toe. Hier tegenover staat dat door de inflatiecijfers, de volumes meer onder druk staan dan de omzet. Voor de toekomst brengt dat meer onzekerheid met zich mee. De economische werkelijkheid verandert hoe dan ook door oplopende rentes welke het financiële systeem sterk beïnvloeden. Immers, geld is niet langer gratis. Op de markt van flitsbezorgers is dit zoals wij afgelopen jaar reeds voorspelden al zichtbaar geworden.

De ontwikkeling van foodservice in supermarkten is een onderwerp waar al jaren veel aandacht voor is. Echter, tot op heden blijven deze ontwikkelingen redelijk beperkt. Het wringt ook tussen prijs en verwachting van de consument. Echt goede producten mogen geld kosten, maar de horeca kan hier toch andere prijzen voor vragen dan de supermarkt.



Dit heeft impact op de marge en daarmee zeker op het verdienmodel van deze concepten. Immers hebben we jarenlang ernaar gestreefd de supermarkt zo efficiënt mogelijk te maken. Nu we starten met foodservice moet er weer meer aandacht en arbeid het product in. Plat gezegd; dat kost geld. Het rond rekenen van foodserviceconcepten met de supermarkt cao en lagere marges is een forse uitdaging.

Daarnaast zijn de energieprijzen afgelopen jaar extreem hoog geweest. Inmiddels lijken deze prijzen wat te normaliseren. Echter, de onzekerheid is nog niet uit de markt en de nieuwe prijzen liggen nog altijd aanzienlijk hoger dan in het verleden. Het is van belang om hier te blijven kijken naar de mogelijkheden van energiebesparing. Dit kan mooi worden gecombineerd met duurzame investeringen. Er staat echter druk op de investeringen vanwege de hoge prijzen van materialen en de fors gestegen rentes. Een goede doorrekening van investeringen is dus meer dan ooit van groot belang.

Ook voor de supermarktexplotatie zien we naast de inkooprijzen forse kostenprijsstijgingen. Huur is hierin zeker geen onbelangrijke factor. Jarenlang bekommerden maar weinig zich om de jaarlijkse indexatie van de huurprijzen. Echter, nu percentages van 10% niet ongewoon zijn begint de impact scheef te trekken. Aandacht hiervoor kan forse impact op de exploitatie hebben. Hierbij liggen er mogelijk kansen in de aanschaf van vastgoed, maar ook in het voortijdig herzien van de huurprijs. Dit kan tienden van procenten schelen onderaan de streep. Hiervoor bestaan procedures waarmee dit bij verhuurders kan worden aangekaart.

Kortom, er liggen legio kansen en uitdagingen in het verschiet. Wat de toekomst zal brengen kunnen we niet exact voorspellen. Maar wij zijn er in ieder geval om uw ambities met u realiteit te laten worden.



Toen begin 2020 de wereld in de ban raakte van het covid-virus werd er door menig economisch instituut voorspeld dat het bruto binnenlands product sterk zou inzakken. Zo dacht het Centraal Planbureau (CPB) in juni 2020 in haar basisraming nog dat de Nederlandse economie met 6% zou krimpen in 2020 en dat de werkloosheid zou stijgen naar 5% in 2020 en 7% in 2021. Achteraf kunnen we stellen dat het allemaal enorm mee is gevallen. De economie kromp weliswaar in 2020, maar 'slechts' met 3,8%, om in 2021 alweer met bijna 5% te groeien. Ook qua werkloosheid viel de 'covid-schade' enorm mee. Na een lichte oploep in de eerste lockdown-maanden van 2020 daalde deze al snel weer om tot ongeveer 3% in 2021 en 2022 en ook heden hebben wij nog te kampen met een situatie dat er meer vacatures zijn dan werkzoekenden. Tezamen met het stijgende ziekteverzuim in Nederland - vaak 'long-covid' gerelateerd - zorgt dit voor een enorme krapte op de arbeidsmarkt. Ook veel supermarkten en distributiecentra worden met dit euvel geconfronteerd.

Ik schrijf dit overigens niet om in te wrijven dat het CPB en vele andere instituten er compleet naast zaten bij hun economische prognoses. Want wellicht hebben de negatieve vooruitzichten er juist toe geleid dat de Nederlandse politiek krachtige maatregelen heeft genomen om collectieve rampspoed te voorkomen. Zo heeft onder andere de NOW-regeling voor veel rust in het bedrijfsleven gezorgd, waardoor in Nederland nimmer de paniek is uitgebroken en de economie veel sneller dan verwacht is teruggeveerd. Het geeft echter wel aan dat het goed voorspellen van toekomstige economische ontwikkelingen een hoog 'glazen bol' gehalte heeft.

#### **Sterke economie, maar hoge inflatie en koopkrachtverlies**

Ondanks dat de Nederlandse economie zich snel hersteld heeft, hebben we er wel een andere uitdaging bijgekregen: een torenhoge inflatie en koopkrachtverlies. Dit lijkt deels veroorzaakt te zijn door het zeer ruime monetair beleid dat in Europa (ECB) en de Verenigde Staten (FED) is gevoerd. De extreem lage rente in de periode 2020-2022 in combinatie met een zeer ruim monetair opkoopbeleid met grote verstoringen in de internationale supply chains hebben geleid tot een 'perfect storm'. In eerste instantie leidden de strikte lockdowns in China tot een enorme verstoring van de internationale container scheepvaart. Dit leidde weer tot een extreme stijging van de transportkosten van containers over de hele wereld. Daar bovenop kwam de oorlog tussen

Rusland en Oekraïne, die specifiek ingreep op commoditymarkten als tarwe, zonnebloemolie en gas. Enfin, het eind van het liedje was dat Nederland in 2023 te kampen had met een algehele inflatie van ongeveer 10%, terwijl de levensmiddelenprijzen opliepen met ongeveer 18% in februari 2023 ten opzichte van februari 2022. Met name de prijzen in productgroepen als zuivel en kaas, oliën en sauzen, pasta en ontbijtgranen stegen zeer sterk in prijs. En doordat de lonen zich niet zo snel ontwikkelden als de inflatie had de consument in 2022 te kampen met een koopkrachtverlies van bijna 7%. Deels wordt dit in 2023 hersteld door loonsverhogingen, maar veel huishoudens hebben op dit moment grote moeite om rond te komen en dit leidt in toenemende mate tot een veranderend koopgedrag.

#### **2023: Downtrading is 'the name of the game'**

In 2023 zien we een sterk veranderend koopgedrag van de consument als het gaat om boodschappen doen. Om enkele ontwikkelingen te noemen:

- Prijsformules zoals Aldi, Vomar en Dirk groeien in omzet veel sneller dan service formules als Albert Heijn, PLUS en Jumbo. De laatstgenoemde houden de marktgroei ook niet bij en hebben te kampen met een volumeverlies van ongeveer 4% of meer.
- Consumenten switchen vrij massaal van A-merken naar huismerken. GfK noteerde in 2023 voor de eerste maal in haar historie dat huismerken, inclusief de versgroepen, een hoger marktaandeel noteerden dan de A-merken.
- Veel ondernemers geven aan dat consumenten de luxere soorten vleeswaren, vlees en kaas inruilen voor goedkopere soorten. Ook dit leidt tot druk op zowel omzet als absolute marges.

Hoewel de supermarktprijzen in Q1-2023 nog verder zijn gestegen verwacht ik prijsstabilisatie en wellicht zelfs enige prijsdalingen in het vervolg van 2023. Bij EFMI Business School hebben we een prijsstudie over de periode 2000-2022 gedaan en daarin hebben we vastgesteld dat er gemiddeld zo'n 9 maanden vertraging zit tussen de ontwikkelingen in de grondstofmarkten ('upstream') en de supermarktprijzen ('downstream'). Aangezien veel energie- en grondstofprijzen gepiekt hebben in de periode Q2-Q3 2022 zouden de prijsstijgingen rond Q2-2023 ten einde moeten komen

en wellicht zelfs licht moeten dalen in Q3 en Q4 2023. En dit ondanks dat er ook sprake is van een loon-prijs spiraal. In de supermarktbranche vormen de inkooprijzen echter een veel belangrijkere kostencomponent dan de lonen, dus dalende commodity prijzen kunnen de loonstijgingen meer dan compenseren.

#### **Margedruk en vertraging winkervernieuwingen?**

De supermarktsector heeft mede door de covid-periode en de lockdowns van de foodservice sector enkele goede jaren achter de rug. Op dit moment zien we echter wat meer tegenwind. Door de grote prijsgevoeligheid van de consument is het niet altijd mogelijk om de gestegen inkoopkosten direct en volledig door te rekenen aan de consument. De supermarktorganisaties houden elkaar ook scherp in de gaten en vrijwel geen enkele formule wil zichzelf uit de markt prijzen. Zowel Ahold Delhaize in Europa als Jumbo en PLUS hebben procentueel ook minder winst geboekt in 2022. Dit wijst er ook op dat men wat huiverig is om teveel op te prijzen. Ondernemers ervaren gemiddeld genomen een

lichte druk op hun rendement, maar na enkele goede jaren hoeft dit zeker niet problematisch te zijn. Wel kan dit in combinatie met de snel gestegen bouw- en rentekosten er toe leiden dat sommige ondernemers hun geplande winkervernieuwing wat uitstellen en wachten op economisch betere tijden. En die gaan ook zeker weer komen, de economie wisselt laagconjunctuur en hoogconjunctuur af als ware het eb en vloed. Een bekend spreekwoord luidt: 'als je geschoren wordt moet je stil zitten' en dat geldt nu ook even voor veel service-supers: even een pas op de plaats en kijken wat je kunt doen om je prijsimago aan te scherpen. Klantbehoud staat voorop. Ik vermoed dat de consument tot zeker de eerste helft van 2024 erg prijsgevoelig zal blijven en pas als het koopkrachtverlies is ingelopen door een sterk verlaagde inflatie en groei van de looninkomsten zal er weer ruimte komen voor wat extra luxe. Kortom, de meeste supermarktondernemers zullen nog even scherp aan de wind moeten varen!



**Prof. dr. Laurens Sloot**

**Directeur EFMI Business School en hoogleraar Ondernemerschap in de Detailhandel bij de Rijksuniversiteit Groningen**

**EFMI BUSINESS SCHOOL**



De afgelopen jaren hebben we diverse onderwerpen aan de orde laten komen in onze benchmark. Daarop terugkijkend zien we dat veel van deze zaken nog steeds bijzonder relevant zijn. Denk aan de verdergaande consolidatie in de markt, waar de keuze van Jan Linders afgelopen jaar toch weer een nieuwe en bijzondere versie aan gaf, maar ook aan de toenemende diversiteit in concepten en de ontwikkeling van foodservice.

Zeker in de huidige tijd is de aandacht voor maatschappelijk verantwoord ondernemen groot. Daarnaast ligt de focus op optimalisatie, waar derving en lekkage een belangrijke rol in spelen. Er liggen dan ook nog aanzienlijke kansen om de verspilling te beperken. Dit geldt overigens in alle delen van de keten. Dan hebben we het over productie, logistiek, winkelvloer en niet op haar minst de consument. Op die middelste twee onderwerpen hebben wij een directe impact. Echter, ook de eerste en de laatste schakel zijn beïnvloedbaar vanuit de supermarktketen.

### **Verspilling tegengaan**

Daar waar verspilling tegen kan worden gegaan, is dat in onze ogen altijd belangrijk. Immers, minder derving van voedsel betekent niet alleen een kleinere ecologische voetafdruk, maar ook een hoger rendement. Echter, wel geldt dat een te lage derving kan betekenen dat de winkel niet meer commercieel in te vullen is. Ook dat is geen wenselijke situatie, aangezien de consument dan afhaakt. Het vinden van een optimum is daarmee niet eenvoudig, maar wij zien wel degelijk dat een benadering daarvan mogelijk is.

### **‘Verspilling is ook het onvoldoende benutten van potentieel.’**

Vanuit Marshoek zien wij het begrip verspilling in de brede zin des woords. Daarbij is verspilling ook niet alleen het weggooien van spullen, maar ook het onvoldoende benutten van potentieel. Er is sprake van verspilling wanneer er een niet optimale situatie is. Wat optimaal is kan sterk afhankelijk zijn van de wensen van een organisatie of ondernemer. Echter, het is zeker mogelijk om met de kennis van deze wens het optimum te

bepalen en te benaderen. Een mooi voorbeeld van deze brede interpretatie is het onbenut laten van potentieel in het personeelsbestand. Dan wordt er dus arbeidspotentieel verspild.

De klant heeft afgelopen jaar weer een ontwikkeling laten zien waarbij ze steeds meer verschillende supermarkten bezoekt. Dit is vaak vanuit prijs gedreven. Echter, nog steeds geldt dat dichtbij en een prettige winkelervaring de belangrijkste factoren in het keuze proces voor een supermarkt zijn. Door aandacht te hebben voor gastvrijheid kan de consument worden behouden en aangetrokken.

### **Ontwikkeling van gastvrijheid**

Omdat gastvrijheid de afgelopen jaren volop in ontwikkeling is geweest, en nog steeds is, worden we er ons steeds meer bewust van. Zo worden we er onder andere steeds meer bewust van dat organisaties een strategisch belang hebben om de gasten een fijne beleving te bieden en dat het daarvoor een must is de medewerker in zijn kracht te krijgen. Wanneer u iets aan de gastvrijheid in uw bedrijf wil doen begint het altijd bij de medewerkers. Zij moeten geprikkeld worden om aan de slag te gaan met gastvrijheid. Blijve medewerkers zorgen namelijk voor blijde klanten. Uit onderzoek blijkt dan ook dat het personeel een groot aandeel heeft in het wel of niet gastvrij zijn van een supermarkt. Consumenten stellen het op prijs wanneer personeel er verzorgd uit ziet, algemeen beschaafd Nederlands praat, vriendelijk is en behulpzaam is.

### **Tegengaan van diefstal**

Daarnaast helpt gastvrijheid ook in het tegengaan van diefstal en kan hier zeker op het zelfscanplein en achter de kassa op worden ingespeeld. Hierover later meer in hoofdstuk zes. Vanuit een onderzoek onder circa 100 ondernemers zien we dat de omzetindex bij ondernemers welke investeren in productkennis van hun medewerkers significant hoger ligt dan bij ondernemers welke hier in mindere mate in investeren. Dit is typisch een onderdeel waarin de klant verrast kan worden. Niet alleen heeft dit een positief effect op de omzetindex, ook zien we een positief verband tussen de aandacht voor productkennis en de dekkingsbijdrage van de winkel. Immers, iemand met meer productkennis kan de klant ook actief adviseren en sturen in haar aankoop.

De kwaliteit van een fysieke supermarktexploitatie wordt voor een groot deel bepaald door de kwaliteit van het betreffende object en haar omgeving. Een supermarktobject biedt de mogelijkheid om de (potentiële) marktkansen te benutten. De kwaliteit van het supermarktvastgoed wordt bepaald door de omgevingskwaliteit, de locatie kwaliteit, functionele kwaliteit en de fysiek/technische kwaliteitsaspecten. De mate waarin dit aanwezig is, heeft uiteraard ook invloed op de prijs die voor een supermarktlocatie betaald dient te worden. Een toplocatie mag nu eenmaal meer kosten dan een mindere locatie.

Door het gegeven dat de kwaliteit van het supermarktvastgoed grote invloed heeft op de prestatie van een supermarktexploitatie, is het verstandig om de (potentiële) kwaliteit van een supermarktlocatie continu te monitoren. Wat vindt de klant van uw supermarktobject? Hoe scoort uw locatie ten opzichte van de concurrentie? Hoe kan u uw locatie verbeteren? Wat zijn de gevolgen van de uitbreiding van de supermarkt? Dit klinkt eenvoudig, maar dit zijn vaak complexe vraagstukken die soms jaren kunnen duren om tot wasdom te komen. Wie dit voor elkaar heeft, is de winnaar van de toekomst. Daarom is het van groot belang om regelmatig kritisch naar het vestigingspunt en haar omgeving te kijken en hier actief op zoek te gaan naar optimalisaties.

**‘Kijk om je heen in het marktgebied en denk buiten je eigen ‘muren’.**

Een goed voorbeeld hiervan is het ondernemers duo gebroeders Zoetelief in Bunschoten, ondernemers van de plaatselijke Albert Heijn. Deze ondernemers hebben samen met Marshoek en met ondersteuning van Peter Hesselberth het marktgebied onder de loep genomen en buiten de kaders gedacht, waarbij onder andere een naastgelegen tankstation is aangekocht. Met deze stap zijn zij toekomstgericht en grijpen zij kansen om het supermarktvastgoed en daarmee de exploitatie te optimaliseren. Door aankoop van het tankstation kunnen de gebroeders Zoetelief de supermarkt en de parkeergelegenheid uitbreiden. Hierdoor ontstaat een toekomstbestendige supermarktexploitatie. Het is dan ook van groot belang om continu te gaan voor kansen en mogelijkheden, om net als de gebroeders Zoetelief marktleider te zijn en te blijven in het marktgebied.

**‘Wees proactief en committeer je voor een langere periode aan een project. De aanhouder wint!’**

Uiteraard zijn er niet altijd mogelijkheden tot optimalisatie van het vastgoed of de onderneming. Dan geldt in het bijzonder dat de (huur)prijs die voor het vastgoed wordt betaald in verhouding met de exploitatie moet zijn. Om dit te bewerkstelligen is er vaak meer mogelijk dan gedacht. Een huurherzieningsprocedure is regelmatig een mogelijkheid om de bestaande huurprijs te verlagen. In deze procedure wordt de prijs van vastgoed vergeleken met vergelijkbare objecten. Op basis daarvan wordt 5 jaar terug gekeken om een marktconforme prijs te bepalen. In de praktijk zal het vaak niet tot de rechter komen. Daarmee kunnen regelmatig forse bedragen worden bespaard op de huur. Tevens zijn deze nieuwe huren weer de nieuwe benchmark voor de toekomst. Het loont dus zeker de moeite om hier kritisch naar te kijken.



Zowel voor huurherzieningen als voor ontwikkelingen in het marktgebied loont het om jaarlijks goed de eigen positie in de markt onder de loep te nemen. Ga 'boven' uw winkel hangen en denk na; zou u deze winkel zo nu weer kopen? En wat zou u aanpassen als het zou kunnen. Durf groot te denken. Formuleer samen met uw adviseur uw ambities. Als u weet waar uw ambities liggen (groot of klein), loont het om dit samen met een specialist op te pakken die de wegen weet te bewandelen en zich weet te committeren aan jouw ambities. Dit zijn mooie trajecten voor een gouden toekomst!



## ‘Formuleer samen met uw adviseur uw ambities.’

Bij een huurherziening is het daarnaast van belang dat je bereid bent om huurgegevens te delen met collega ondernemers. Immers de uitkomst van een huurherziening van een collega ondernemer heeft direct invloed op de toekomstige huurprijs van je eigen exploitatie.

### Peter Hesselberth

Vastgoed adviseur die ondersteunt bij huurherzieningsprocedures en vastgoed ontwikkelingen



Krapte op de arbeidsmarkt is een probleem waar bijna alle supermarkten op dit moment mee te maken hebben. Daarnaast zijn er nog andere onzekerheden voor supermarktondernemers, zoals de tabaksban in 2024. Dit is vooral voor kleinere buurtsupers een probleem, omdat de omzet van deze winkels tot wel 20 procent uit tabaksverkoop kan bestaan. Creativiteit is voor ondernemers in deze tijd vereist om personeel aan te trekken, maar ook om inkomsten uit de tabaksomzet te compenseren. Dit vraagt om veranderingen van zowel de formule als de ondernemer.

Een ondernemer die inspeelt op deze ontwikkeling is Erik Kort van SPAR in Blijham. Sinds november 2021 is de winkel een vernieuwde SPAR 3.0 waarin foodservice een belangrijke rol speelt. Deze vernieuwing werkt ook door in het personeelsbeleid. Foodservice vraagt een andere rol van de medewerkers, een uitdaging in een toch al moeilijke tijd om medewerkers te werven. We spraken met hem over deze ontwikkeling. Kan foodservice de tabaksomzet vervangen in de toekomst en welke rol hebben de medewerkers in dit geheel?

### Foodservice

Sinds de verbouwing in 2021 is foodservice geïntegreerd in de winkel. Voor een dorpswinkel is SPAR Kort met 600 vierkante meter verkoopvloeroppervlakte geen kleine supermarkt. Dit heeft onder andere het positieve effect dat het aandeel DKW behouden kon worden, vaak moet een winkel meters DKW inleveren om meer ruimte te maken voor de versmodules. De ondernemer noemt dit belangrijk voor de winkel, hij merkt dat klanten vaak komen voor zowel een versproduct als een lijstje met producten voor bijvoorbeeld een recept. In de combinatie ligt dus de kracht.

Verder noemt de ondernemer de foodservice, en met name de verkoop van vers belegde broodjes vanaf het begin een succes. Hij verkoopt circa 300 vers belegde broodjes per week, een uitstekend resultaat voor een buurtwinkel in Blijham. Naast vers belegde broodjes verkoopt hij ook vers belegde pizza's en zelfgemaakte salades. Het succes van foodservice valt of staat met de aandacht voor de producten en de kwaliteit hiervan. De hele dag is een medewerker aanwezig die de klant kan bedienen op de versafdeling. Producten worden vers bereid voor de klant, hiervoor worden broodjes meermaals per dag vers afgebakken. De verkoop van verse pizza's en salades wisselt meer dan de broodjes.

### Tabaksban

Of foodservice de tabaksomzet vanaf 2024 kan vervangen denkt de ondernemer van niet. De klanten die tabak kopen komen ook in de winkel om wat boodschappen mee te nemen. Het is belangrijk om deze specifieke klant op een andere manier naar de winkel te trekken. Alleen foodservice zal niet genoeg zijn om deze omzet te compenseren. Kanttekening hierbij is dat van de tabaksomzet onderaan de streep niet veel over blijft door de lage marge op tabak. Foodservice heeft daarentegen een vrij hoge marge ten opzichte van het assortiment. Daarnaast bevindt Blijham zich dicht bij de Duitse grens, dit noemt de ondernemer ook een gevaar. Hij is bang dat klanten voor hun sigaretten en stijgende productprijzen eerder de grens zullen oversteken en mogelijk ook direct andere boodschappen meenemen. Samen met SPAR zal hier nog goed over nagedacht moeten worden om deze klant op een andere manier te trekken.



### Marktgebied

Het marktgebied is een belangrijke factor voor foodservice. Ook of een winkel bijvoorbeeld afhankelijk is van forenzen zoals de consumenten die de winkel in Blijham bezoeken. Een tip voor andere ondernemers in een landelijk marktgebied is gewoon starten, maar wel als je er vol voor wilt gaan. Het kost discipline om het concept tot een succes te maken. In het beginstadium zal het de winkel meer derving kosten, maar door het proces te optimaliseren in de eerste weken verdwijnt de derving ook snel. Daarnaast zorgt de verkoop van de versproducten voor een boost van de omzet en zijn deze producten margerijk.



## Arbeidsmarkt

De krapte op de arbeidsmarkt bemoeilijkt wel het proces in de winkel. Met name aan parttime medewerkers komen noemt Erik Kort een probleem voor zijn winkel. Fulltime medewerkers zijn vaak loyaal en werken al jaren in zijn winkel, met name parttime medewerkers zijn lastig te vinden of willen minder werken dan voorheen. Dit kan voor ondernemers die willen starten met foodservice een probleem zijn in hun marktgebied. Foodservice is doorgaans arbeidsintensief omdat de producten dagelijks vers bereid worden. Daarnaast is er een dagelijkse bezetting nodig om de klant te kunnen bedienen en foodservice tot een succes te maken.

Om medewerkers te werven gebruikt de ondernemer vaak de lokale sociale media kanalen. Hij merkt dat hij daarmee de doelgroep het beste bereikt en de mensen bereikt die dicht bij de winkel wonen. Daarbij noemt de ondernemer als sleutel tot succes het werkplezier en de gezelligheid in de winkel. Met name in een dorp als Blijham waar de 'ons kent ons' mentaliteit nog sterk heerst, is de sfeer erg belangrijk. De sfeer van de medewerkers werkt door in de sfeer in de winkel en hoe de klanten dit ervaren



## 7 DE TOEKOMST VAN KLANTAFHANDELING

Marshoek heeft onderzoek gedaan naar de toekomst van klantafhandeling in de supermarktbranche. Aanleiding voor dit onderzoek zijn onder andere de onderstaande punten:

- ▶ Stijging aantal diefstallen
- ▶ Rolverschuiving duidelijk merkbaar
- ▶ Uitrol van zelfscan on-hold gezet
- ▶ Terugloop gebruik contant geld stagneert
- ▶ Bandkassa's in weinig - matig stedelijke gebieden erg populair

In de cijfers van de benchmark ziet Marshoek de grijze derving oplopen, ook in de landelijke media wordt de stijging van het aantal diefstallen door zelfscan vaak genoemd. De verschuiving van bandkassa naar zelfscan is duidelijk zichtbaar. Ook horen we in de supermarktbranche tegengeluiden, supermarkten die de uitrol van zelfscan, mede door de stijging van diefstal, on-hold hebben gezet. Daarnaast stagneert de terugloop van het gebruik van contant geld en zijn bandkassa's nog altijd niet weg te denken uit de supermarkt.

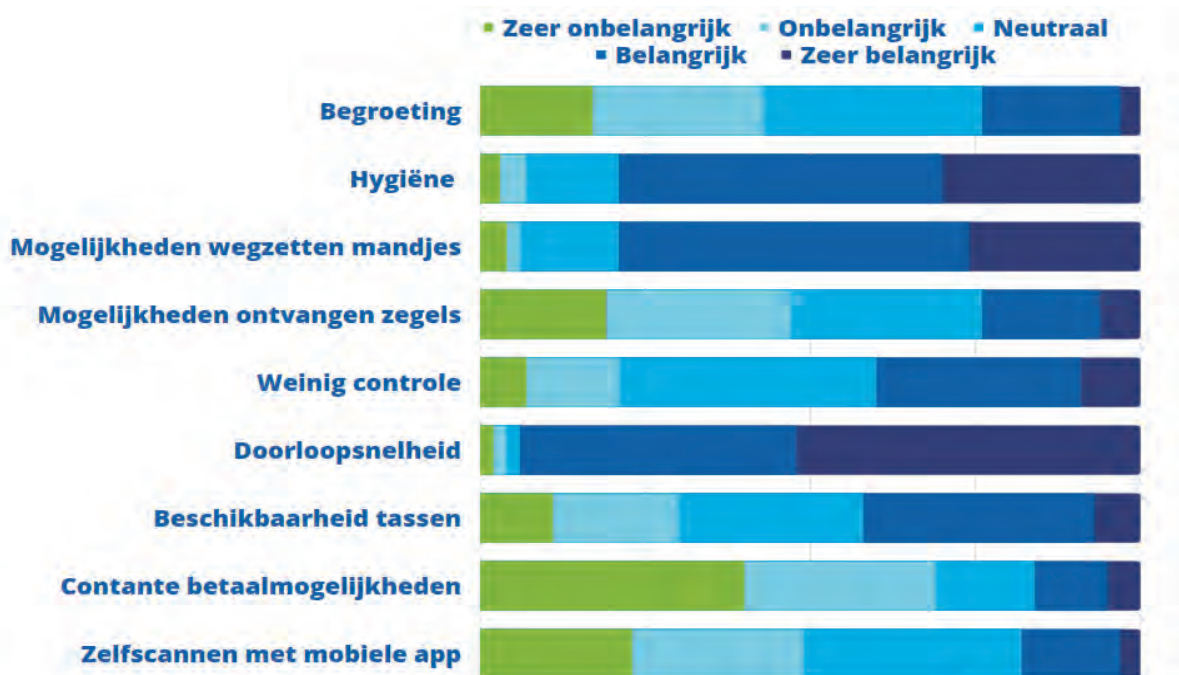
In dit onderzoek staat de vraag centraal hoe de klantbehoefte in de toekomst voor zowel de servicebalie als de zelfscan beter of anders ingevuld kan worden. Om dit in kaart te brengen is er een enquête gehouden onder een willekeurige groep consumenten.

Bij de servicebalie hecht de klant veel waarde aan de zichtbaarheid van de balie, de aanwezigheid van een

pakketdienst en de mogelijkheid tot het aanschaffen van bloemen. Minder belangrijk vindt de consument de mogelijkheid tot aankoop van loten of het contant betalen. Toch blijft er ook een groep over die het wel belangrijk vindt om contant af te kunnen rekenen. Ten opzichte van de zelfscan is dit een groot verschil waar een stuk minder waarde wordt gehecht aan contante betaalmogelijkheden.

Bij de zelfscan zijn ook drie uitschieters die de consument belangrijk vindt. De doorloopsnelheid is veruit het belangrijkste voor de consument bij de zelfscan. Daarnaast wordt er veel waarde gehecht aan hygiëne en de mogelijkheid tot het wegzetten van de winkelmandjes. Minder belangrijk vindt de klant de mogelijkheid voor een contante betaling, het zelfscannen met een mobiele app of de mogelijkheid tot het ontvangen van (koop)zegels.

Deze conclusies in combinatie met de huidige ontwikkelingen rondom de groei van zelfscan, de tabaksban en diefstal geeft veel stof tot nadenken voor een ondernemer. Daarbij komen ontwikkelingen uit het recente verleden in een nieuw daglicht te staan. Immers zijn relatief recent veel winkels gestart met pin-only bandkassas. Dit was meer vanuit de winkel dan vanuit de klant geredeneerd. Daarbij zet de forse ontwikkeling van de zelfscan vraagtekens bij deze ontwikkeling. Hierbij rijst de vraag: Hoe geeft u de servicebalie en zelfscan vorm in de toekomst?



Waar hecht de klant waarde aan bij de zelfscan?

## Klantbehoeften

Om in te blijven spelen op de wensen van de klant, gaan de ontwikkelingen in het afrekengebied echter wel verder. Hieronder vallen de bandkassa's, het zelfscanplein en de servicebalie. Daarbij komt tevens om de hoek dat de investeringskosten om deze ontwikkelingen te realiseren de afgelopen jaren flink zijn gestegen. Om die reden is het voor ondernemers nu al van belang om te weten hoe de klantbehoeften beantwoordt kunnen worden in een toekomstbestendig beleid.

Het onderzoek wijst uit dat er bepaalde behoeften liggen die niet allemaal beantwoord worden in het huidige beleid. Dit is veelal te wijten aan de grote takenpakketten van de medewerkers. Het advies luidt om concretere taakverdelingen te implementeren om te zorgen dat de medewerkers exact weten wat er van hen verwacht wordt en waar ze zich mee bezig houden. Daarnaast dient in de normeringen voldoende rekening te worden gehouden met de uitdagingen van de huidige tijd.

## Advies

Een ander advies wat uit dit onderzoek voortvloeit is het integreren van de servicebalie op het kassa- en zelfscanplein. Dit advies komt voort uit de impact van de tabaksban op de servicebalie en de dalende behoefte aan de aanwezigheid van een medewerker bij verschillende zaken. Naast het tegemoetkomen van de klantbehoeften, zal integratie van de servicebalie ook zorgen voor meer vrije meters die toegevoegd worden aan de verkoopvloeroppervlakte. Dit kan hogere marges opleveren wanneer deze meters slim ingedeeld worden. Vanaf het moment dat de tabaksban ingaat is het raadzaam om een geïntegreerd serviceplein te hebben.



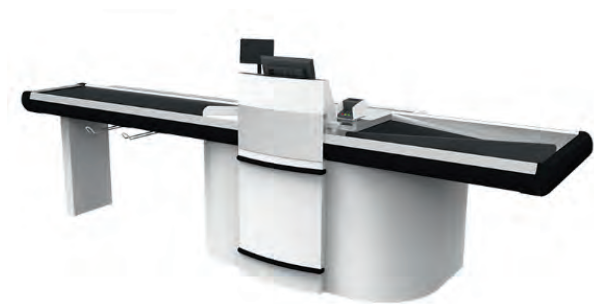
Het aantal meters die voorheen voor de servicebalie bestemd waren kunnen nu als extra vierkante meters toegevoegd worden aan de verkoopvloeroppervlakte om omzet van tabak voor een deel te kunnen compenseren. In sommige winkels met een hoge omzet kan het interessant zijn om een bloemenbalie te introduceren of een pakketkluis in de winkel te plaatsen zodat consumenten zelf hun pakket kunnen verzenden en ophalen. Dit is een extra service en kan de druk op de servicebalie- zelfscan medewerker verlagen.

Klantafhandeling in een supermarkt vindt op verschillende manieren plaats: aan de bandkassa, op het zelfscanplein en aan de servicebalie. De laatste jaren is het zelfscannen enorm gegroeid en wordt bij veel winkels inmiddels meer dan de helft van de transacties bij de zelfscan afgerekend. Naast vele voordelen voor klant en ondernemer, brengt zelfscan ook nadelen met zich mee: het belangrijkste nadeel is de toegenomen diefstal. Hoe voorkom je diefstal via het zelfscanplein? Hoe houd je ondanks de focus op diefstal ook gastvrijheid en service op een hoog niveau? Relevante vragen die momenteel op ieder zelfscanplein aan de orde zijn. In dit artikel gaan we dieper in op deze vraagstukken.

### Groei zelfscan

De opmars van zelfscan brengt uitdagingen met zich mee, met name diefstal bij de zelfscan is een veelgenoemd onderwerp in de media. Hierdoor groeit de noodzaak om als medewerker te focussen op het signaleren van diefstal en het voorkomen hiervan. Dit vraagt om ureninzet, maar leidt ook de focus af van zaken als service. Toch moeten we ook niet de bandkassa vergeten. Nog steeds wordt een groot deel van de boodschappen gescand aan de kassa, zegt ook Alex Coppelmans. Marshoek sprak met deze expert op het gebied van diefstalpreventie.

‘Let ook op de bandkassa, staar je niet blind op de zelfscan’.



Algoritmes kunnen helpen met selectie van steekproeven, echter het signaleren van afwijkend gedrag blijft mensenwerk, zowel bij de bandkassa als op een zelfscanplein. Medewerkers bewust maken van diefstalmethodes en deze ook in de praktijk laten zien blijken vaak eyeopeners. De techniek van het afrekenen is genoeg in alle supermarkten hetzelfde, veelal met

steekproeven worden klanten gecontroleerd. De medewerker maakt in deze vaak echt het verschil, waarbij sociale vaardigheden en oplettendheid erg belangrijk zijn. Een belangrijk onderdeel van het werk van Coppelmans is medewerkers coachen op zelfscanpleinen.

Dit blijft voor ondernemers een uitdaging. Ten eerste is er nog sprake van een personeelstekort en zijn ondernemers vaak blij als de positie van een medewerker wordt ingevuld. Medewerkers op deze zelfscanpleinen moeten eigenlijk ogen in hun achterhoofd hebben om alles in de gaten te houden. In de praktijk blijkt dat medewerkers met ervaring in de horeca zeer geschikt zijn. Deze medewerkers blinken uit in gastvrijheid wat misschien wel het belangrijkste is, maar signaleren ook veel afwijkende zaken in hun omgeving.



Belangrijk is echter altijd; zorg dat je je klant ziet en de klant jou ook, bijvoorbeeld door iemand aan te kijken en vriendelijk te groeten (door de hele winkel) reduceer je het risico op diefstal. De preventie vindt ook buiten het afrekengebied plaats. Goede klantgerichte medewerkers maken hierin echt het verschil.

Voor medewerkers van het zelfscanplein of de kassière is het belangrijk om de volgende vier pijlers in hun achterhoofd te houden, op willekeurige volgorde:

- ▶ **Klantvriendelijkheid**
- ▶ **Effectieve communicatie (zowel onderling als naar de klant)**
- ▶ **Doorstroming**
- ▶ **Toezien of alles wordt afgerekend**

In de praktijk zal het lastig zijn om al deze punten te volgen. Hoe dit werkt ligt aan meerdere factoren zoals in welk marktgebied de winkel gevestigd is, welk type klant komt in de winkel en is het een mandjeswinkel of juist een winkel met veel winkelwagens. Hierbij is het ook belangrijk dat een medewerker een goed zicht heeft op het afrekenproces. Bij een verbouwing of implementatie van een afrekenplein is het al belangrijk om na te denken over de plek van de zelfscanmedewerker en zijn of haar zichtlijnen.

Met het vooruitzicht van de tabaksban in 2024 is het belangrijk om hier als ondernemer maar ook als formule of franchisevereniging over na te denken. De servicebalie zal in de toekomst steeds meer verdwijnen. Het is daarom belangrijk na te denken over welke rol de servicebaliemedewerker en de zelfscanmedewerker krijgen in deze nieuwe situatie. Hierbij kan gedacht worden aan de invulling van de functie van de medewerkers maar ook de praktische inrichting van het afrekenplein waarbij zichtlijnen erg belangrijk zijn.



**Alex Coppelmans**

**Training & opleiding in criminaliteitspreventie**

Denk je eraan om een supermarkt aan te kopen? Of wil je jouw supermarkt op korte termijn verbouwen? Wat is hiervoor nodig om de winkel klaar te maken voor de toekomst? Hoe krijg je een goede financiering rond in de huidige markt? Denk je eraan om misschien de supermarkt te verkopen? En als je kijkt op privé vlak, waar staan jouw ambities dan? Dit zijn allemaal vraagstukken waar iedere ondernemer wel eens voor komt te staan.

Kostenstijgingen en consumentengedrag hebben een groot effect op het verdienmodel van de supermarkt. Waar vroeger ondernemers in de rij stonden voor nieuwe locaties blijkt dit nu niet meer zo te zijn. Kopen partijen zijn kritischer geworden, omdat de risico's groter zijn geworden. Welk effect hebben deze onzekerheden op de goodwill als je een supermarktexploitatie wil aankopen? En is het hierdoor nu onverstandig om een (nieuwe) supermarkt te gaan starten? Nee, uit ervaring is gebleken dat na mindere tijden steeds weer betere tijden volgen. Het risico is echter wel dat de wens de vader van de gedachte wordt. Belangrijker dan ooit is dus om beslissingen weloverwogen te nemen. Om de juiste beslissingen te nemen is het goed om iemand naast je te hebben die kritisch meekijkt en adviseert.

'Zijn alle contracten met werknemers aanwezig en wordt er conform CAO verloond? Wat zijn de ontwikkelingen in het concurrentieveld? En wat betekent het onderhoud van koeltechniek, automatische deuren en de flessenautomaat voor de exploitatie? Wij kijken graag kritisch met je mee met zulke vraagstukken.'



**Harrie Nijman**  
Specialist Aan- en Verkoop

Naast het aankoopmoment van een winkel, is ook het moment van een verbouwing een belangrijk moment in het ondernemersleven. Grondstoffen zijn duurder geworden en bouwpersoneel is schaars. Mede hierdoor zijn de verbouwingskosten sterk gestegen. Als je nu de supermarkt wil verbouwen kun je tegen minimaal 35%

hogere verbouwingskosten aanlopen dan twee jaar geleden. Een aantal jaar terug gold dat investeren loonde, omdat dan ook de omzet steeg. Dit is in de huidige markt minder van toepassing. Per saldo drukt dit dus op het resultaat. Daarnaast liggen de verbouwingskosten voor kleinere winkels procentueel hoger en is het dus nog lastiger investeringen terug te verdienen. Hierdoor zijn bewuste keuzes om wel of niet te vervangen nog belangrijker geworden. Is het misschien mogelijk modulair de winkel te verbouwen? Zijn er alternatieven die de hogere verbouwingskosten mogelijk drukken? Vandaag de dag geldt nog steeds dat de innovator van nu de winnaar van de toekomst is.

Naast de verhoogde verbouwingskosten is er sprake van hoge rentes in de markt. De huidige rentestand lag begin 2023 al ruim boven de 5%. Verbouwing met het oog op verduurzaming wordt hierdoor duurder, alleen bij een verbouwing naar energieneutraal (een groenlening) liggen de rentepercentages fors lager. Door de hogere energielast kunnen investeringen in verduurzaming zich wel eerder terugverdienen dan voorheen.

'Het is belangrijk om te kijken naar de rentekosten bij verschillende banken bij het financieren. Wij kijken met je mee naar de best mogelijke deal.'



**Jan-Willem Grundlehner**  
Specialist Financieringen

In de huidige markt is te zien dat banken alleen nieuwe projecten willen financieren die voldoende toekomstperspectief bieden, samen met aanvullende zekerheden vanuit de franchisegever en inbreng van eigen liquide middelen. Zonder een deel opgebouwde eigen liquide middelen wordt het lastig om 100% te lenen en tijdig af te kunnen lossen. Jan-Willem Grundlehner, financieringsspecialist bij Marshoek, geeft als advies circa 20% eigen liquide middelen in te brengen bij een verbouwing.

Deze onzekere tijden zorgen voor de wens meer inzicht en overzicht te krijgen in de huidige financiële situatie en de horizon. De grotere onzekerheid doet beseffen, waar doe je het allemaal voor? Wil je nog wel ondernemer blijven in de huidige economische omstandigheden en met de personele uitdagingen? Daarnaast heerst steeds vaker de vraag onder ondernemers of zij vandaag de dag genoeg vermogen hebben opgebouwd om financieel onafhankelijk te zijn en zo niet, wat dan een reële horizon is. Een financieel plan kan hierbij uitkomst bieden door antwoord te geven op deze vragen. Daarnaast biedt een financieel plan meer inzicht in de onzekere toekomst van de bedrijfsopvolging regeling en de wetsveranderingen op het gebied van excessief lenen en het aanmerkelijk belang. Ook estate planning is een belangrijk onderwerp in een financieel plan.

'Door echt te luisteren naar de ondernemer, consequenties van scenario's inzichtelijk te maken en een advies op maat te bieden, helpen we de ondernemer de juiste keuzes te maken. Dit zorgt voor de bewuste keuzes naar de toekomst toe en rust in het hoofd. Dat onderneemt een stuk prettiger.'



**Jolanda Hogendoorn**  
Specialist Financiële  
planning

Ondernemers die in zekere mate onafhankelijkheid hebben bereikt of hun rendementen juist alleen maar zien zakken ondanks alle inspanningen, maken nu vaker de keuze om te stoppen. De trend dat meer ondernemers gaan stoppen heeft zich vorig jaar voortgezet. Dit heeft naast het financiële klimaat ook te maken met leeftijd.

Enerzijds zijn er meer ondernemers die dit moment gebruiken om de supermarktexploitatie te verkopen, anderzijds gebeurt deze verkoop wel tegen een lagere verkoopprijs. Kostenstijgingen die nog niet allemaal door te berekenen zijn en ingerekende investeringen drukken het resultaat en de waarde van de exploitatie. Goed om dan ook te kijken naar het personeelsdossier, overeenkomsten met overige leveranciers en het assortiment voordat de verkoop wordt gerealiseerd.

'Bij zowel aan- als verkoop worden inschattingen gemaakt over omzetontwikkeling, marge ontwikkeling en kosten. Wij kunnen dit goed inschatten op haalbaarheid doordat wij 500+ supermarkten bedienen en van advies voorzien en dus goed vergelijkingsmateriaal hebben'

**Kees Van**  
Specialist Aan- en  
Verkoop



De vraag is wel of dit het juiste moment is om de winkel te verkopen. Het is dan ook belangrijk om goed in kaart te brengen wat de winkel waard is en of dit voldoende is voor de toekomst. Voor iedere ondernemer zal dit anders zijn. Ook hier geldt dat goed advies en ervaring belangrijk is. Belangrijk is om financiële onderbouwingen te gebruiken om te bekijken of de ambities haalbaar zijn.

Wij kunnen u op het gebied van financieringen, aan- en verkoop en financiële planningen van dienst zijn. Kijk op [Marshoek.nl](http://Marshoek.nl) of bel 030-6359400.

## 10 DIENSTVERLENING MARSHOEK

Zoals u heeft gelezen zijn er tal van ontwikkelingen die haar weerslag hebben op de maatschappij, maar ook zeker op u als ondernemer en op uw onderneming. Het is vandaar van significant belang om welingelicht aan de slag te gaan met uw ambities. Om klaar te zijn voor de toekomst voorziet Marshoek dagelijks haar klanten van gedegen advies en rapportages. Zo helpt Marshoek bij het realiseren van ambities. Belangrijke tools om deze ambities te realiseren zijn onder andere marktbepalingen, medewerkers tevredenheidsonderzoeken, waardebepalingen en financiële planningen. Bent u benieuwd hoe deze tools u verder kunnen helpen, bekijk dan onderstaande informatie of maak een afspraak met één van onze consultants of adviseurs.



### Waardebepaling

Marshoek stelt waardebepalingen op voor de supermarktexploitatie. Op basis van de cijfers van de desbetreffende supermarkt en de verwachte toekomstige rendementen wordt er een waarde voor de supermarktexploitatie opgesteld. Deze rapportage kan goed van pas komen wanneer u te maken krijgt met een rechtsvormwijziging, bedrijfsoverdracht, de verkoop van exploitatie enzovoorts. Een goede waardebepaling is cruciaal om de opbrengsten te maximaliseren.



### Marktbepaling

Een marktbeepaling geeft u een reëel beeld van de potentie van het marktgebied van een winkel, onderbouwd met relevante cijfers. Daarnaast wordt de lokale concurrentie inzichtelijk gemaakt. Het rapport zal tevens relevante informatie verschaffen waardoor u op basis van klantsegmentatie beter kunt inspelen op de behoefte van uw klanten. Een marktbeepaling geeft inzicht in de verbeteringen die u kunt doorvoeren om het rendement verder te optimaliseren.



### Medewerkers tevredenheidsonderzoek

Verbonden Vooruit (medewerkers tevredenheidsonderzoek) geeft inzicht in de wensen en behoeften van uw personeel. Door middel van enquêtes en nauwgezette analyses door Marshoek is het mogelijk effectief en efficiënt in te spelen op de wensen en behoeften van uw medewerkers. Door hier op in te spelen verhoogt u niet alleen de medewerkers tevredenheid maar stimuleert u ook het werven van nieuwe medewerkers via uw huidige medewerkers. Zo lost u arbeidstekorten op met blijde medewerkers!



### Financiële planning

Een persoonlijke financiële planning geeft optimaal inzicht in uw huidige en toekomstige situatie. U krijgt antwoord op de vraag of uw ambities te realiseren is en welke maatregelen u nog kunt nemen om uw deze ambities te realiseren. Vragen als hoe u uw juridische structuur, pensioen, spaargeld, beleggingen, hypotheek en vermogensopbouw vorm kunt geven, komen hierbij zeker aan bod. Daarnaast biedt een financiële planning handvatten om gefundeerde beslissingen te nemen en geeft u inzicht in de consequenties van scenario's







# MARSHOEK®



## Tabellen en grafieken

## 1 OPZET BENCHMARK SUPERMARKTEN: 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.

### 1.1 AANTALLEN EN VERDELING

In deze benchmark zijn dit jaar de cijfers van in totaal 306 supermarkten meegenomen, verdeeld over de formules: Jumbo, Albert Heijn, PLUS, Coop, SPAR en MCD. In de benchmark zijn alleen supermarkten meegenomen die zowel volledig 2022 als 2021 hebben gedraaid onder één formule. De supermarkten zijn onderverdeeld in vier omzetcategorieën én vier VVO-categorieën.

Omzetcategorie	Omzet	Aantal winkels
A	< € 50.000 weekomzet	57
B	€ 50.000 - € 175.000 weekomzet	92
C	€ 175.000 - € 300.000 weekomzet	81
D	> € 300.000 weekomzet	76
<b>Totaal</b>		<b>306</b>

	Aantal winkels
<500 m <sup>2</sup> VVO	68
500 - 1.000 m <sup>2</sup> VVO	92
1.000 - 1.500 m <sup>2</sup> VVO	108
>1.500 m <sup>2</sup> VVO	38
<b>Totaal</b>	<b>306</b>

### 1.2 NORMALISATIE

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

- Kostensoorten zijn ingedeeld onder een eenduidige indeling.
- Managementfee/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.



### 1.3 ONDERBOUWING WEGING BRANCHEGEMIDDELDE

De ruime winkelselectie maakt het mogelijk om tot een representatief franchise branchegemiddelde te komen. Dit branchegemiddelde komt tot stand door middel van het toekennen van een weging aan elke formule. De weging is gebaseerd op een tweetal factoren:

- Aandeel franchisewinkels
- Marktaandeel franchise in euro's omzet

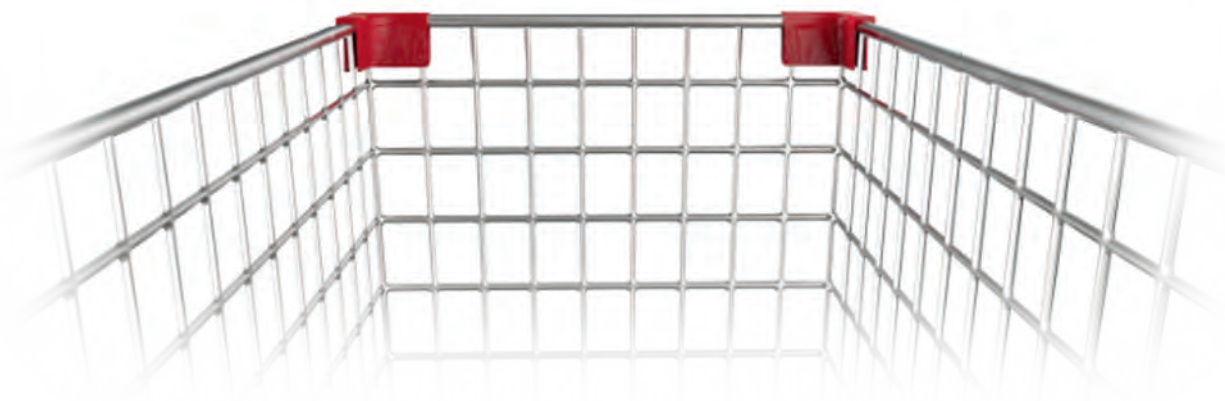
De tweeledige weging - zowel aantal winkels als euro's omzet - resulteert er in dat de formules die normaliter minder marktaandeel franchise in euro's omzet hebben, relatief zwaarder worden meegenomen. Daarmee wordt er meer recht gedaan aan formules met grote aantallen franchise winkels met wat lagere omzetten. Hierdoor wordt er een representatief beeld gecreëerd van een gemiddelde franchisewinkel. Gelijktijdig wordt er middels de weging recht gedaan aan de impact van franchise supermarkten met hogere omzetten. De representativiteit van de markt is hierdoor sterker.

Dankzij de **ruim 300 winkels** in deze benchmark, is deze benchmark representatief voor de franchisemarkt in de supermarktbranche. Hiermee wordt immers circa **24%** van alle franchisesupermarkten meegenomen in deze benchmark. De winkels in deze benchmark zijn daarmee goed voor circa **€ 3,9 miljard** aan jaaromzet. Dit vertegenwoordigt circa **187 miljoen klantbezoeken** op jaarbasis. Daarnaast vertegenwoordigt deze benchmark **352.000 m<sup>2</sup> VVO** met een huurwaarde van circa **€ 81,9 miljoen**. De medewerkers van de winkels in deze benchmark hebben in 2022 gezamenlijk circa **18,7 miljoen uren** gewerkt, er is aan hen een totale loonsom uitgekeerd van circa **€ 301 miljoen**.

### 1.4 LEESWIJZER

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

- De overzichten betreffen de gemiddelde resultaten per week.
- Indexcijfers zijn berekend op de niet-afgeronde percentages.
- In het hoofdstuk regionale verdeling zijn de formules onevenredig over de regio's verdeeld.
- De data van grafieken zijn, in tegenstelling tot de tabellen, niet gewogen.
- Tabellen op basis van omzetgroepen zijn, in tegenstelling tot tabellen op omzet- en VVO-categorie, niet gewogen.
- De percentages zijn ten opzichte van de consumentenomzet.

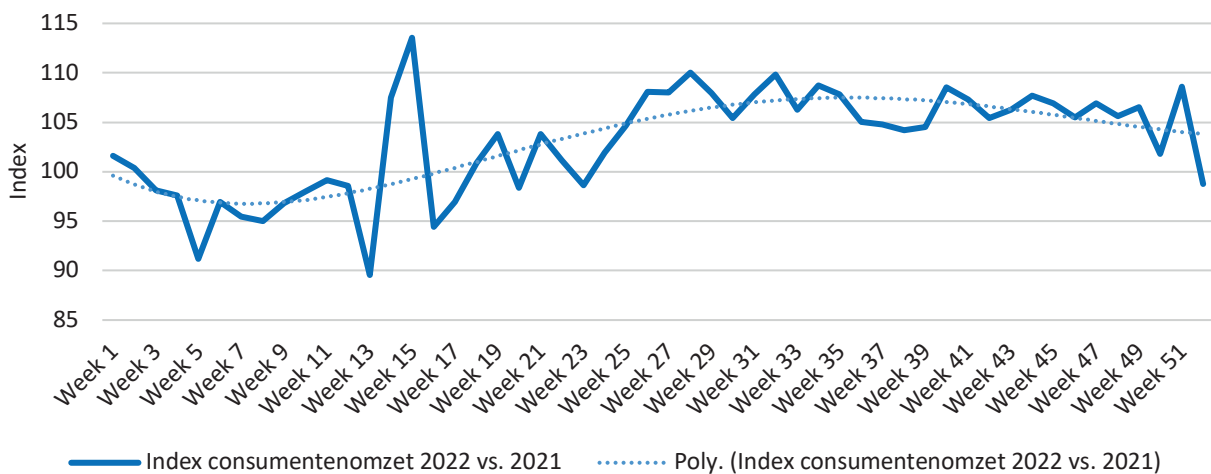


## 2 OMZET

### 2.1 TOTAAL CONSUMENTENOMZET

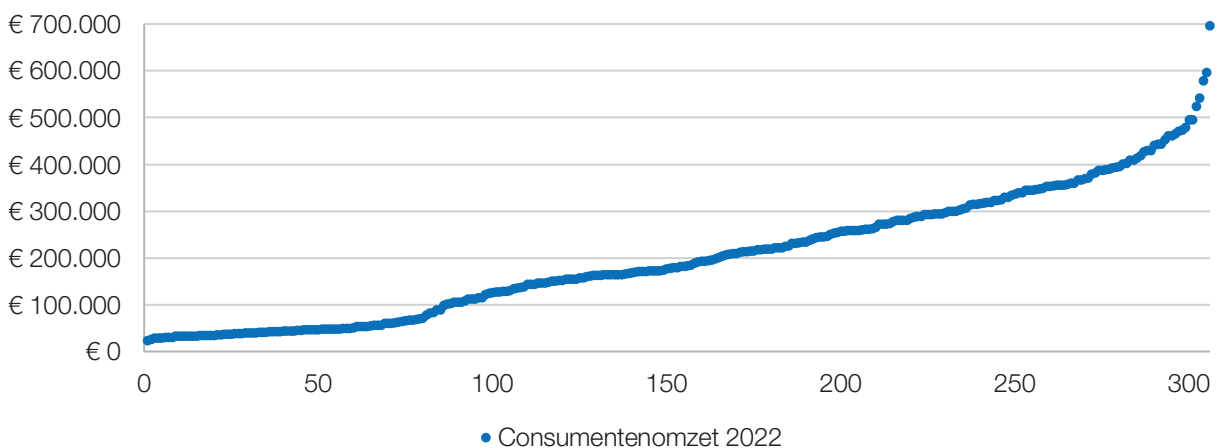
De omzet van de gemiddelde franchise supermarkt is toegenomen met 1,5% in 2022 ten opzichte van een jaar eerder. De totale supermarktbranche heeft een omzetgroei gerealiseerd van 3,0% (bron: Nielsen). Dit betekent dat de omzetgroei van franchise supermarkten achterblijft op de markt.

	2021	2022	Index
Categorie A: gemiddelde weekomzet <€50.000	€ 39.187	€ 39.275	100,2
Categorie B: gemiddelde weekomzet €50.000-€175.000	€ 118.389	€ 120.485	101,8
Categorie C: gemiddelde weekomzet €175.000-€300.000	€ 232.426	€ 238.216	102,5
Categorie D: gemiddelde weekomzet >€300.000	€ 384.943	€ 388.842	101,0
<b>Branchetotaal</b>	<b>€ 241.815</b>	<b>€ 245.458</b>	<b>101,5</b>



### 2.2 OMZETSPREIDING

Onderstaande grafiek geeft de omzetspreiding weer van de winkelselectie uit deze benchmark. Deze benchmark bevat winkels met een weekomzet van circa € 24.000 tot en met € 700.000.



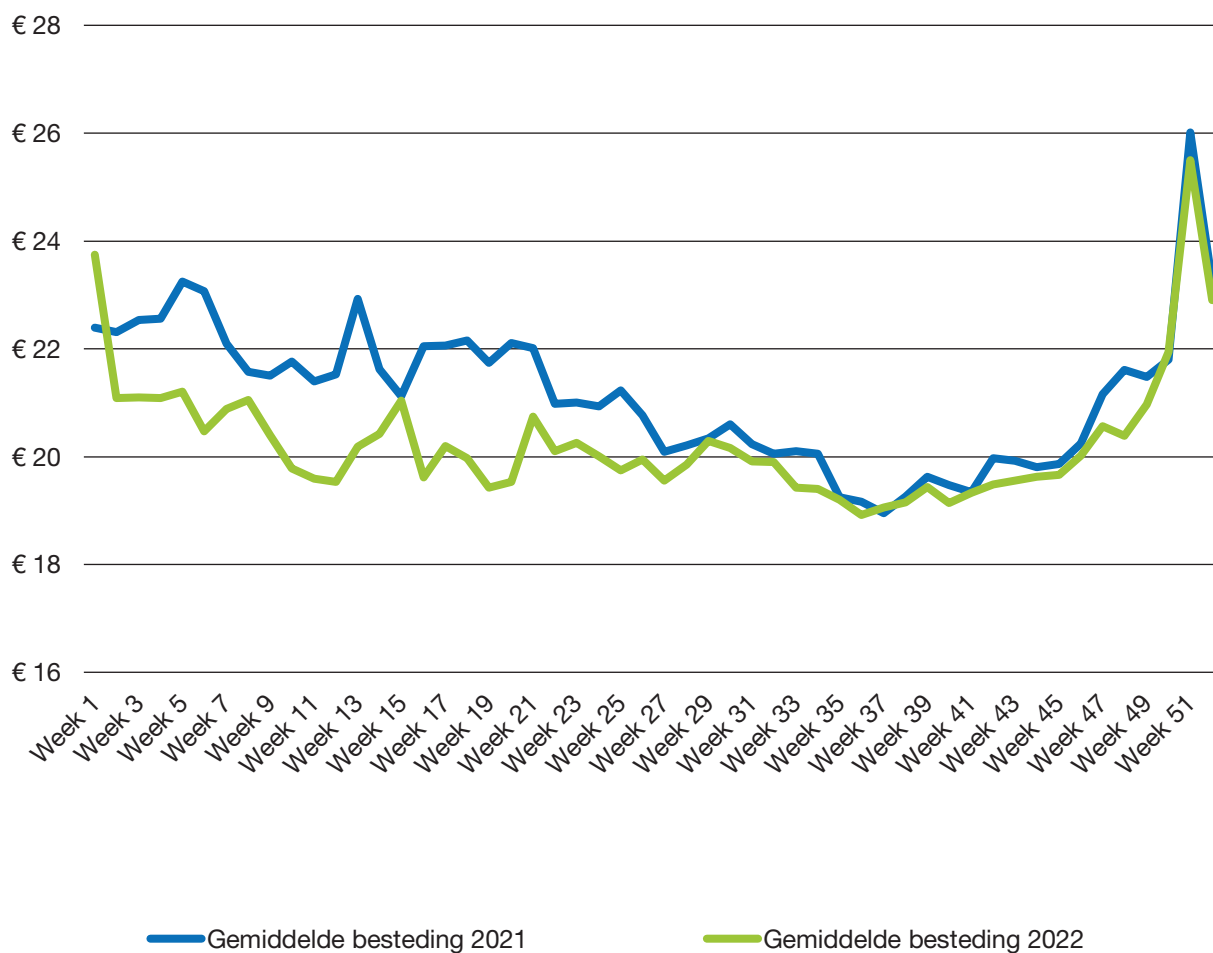
## 2.3 GEMIDDELDE BESTEDING

### Toelichting gemiddelde besteding:

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

	2021	2022	Index
Categorie A: gemiddelde weekomzet <€50.000	€ 12,03	€ 11,58	96,2
Categorie B: gemiddelde weekomzet €50.000-€175.000	€ 18,00	€ 17,10	95,0
Categorie C: gemiddelde weekomzet €175.000-€300.000	€ 20,96	€ 20,04	95,7
Categorie D: gemiddelde weekomzet >€300.000	€ 24,02	€ 22,92	95,4
<b>Branchetotaal</b>	<b>€ 21,89</b>	<b>€ 20,89</b>	<b>95,5</b>

Het verloop van de gemiddelde besteding wordt in onderstaande grafiek weergegeven. Deze data zijn ongewogen waardoor de kleinere winkels relatief zwaarder wegen. Dit drukt de gemiddelde besteding naar beneden ten opzichte van het gewogen gemiddelde. De grafiek is bedoeld om het verloop weer te geven.



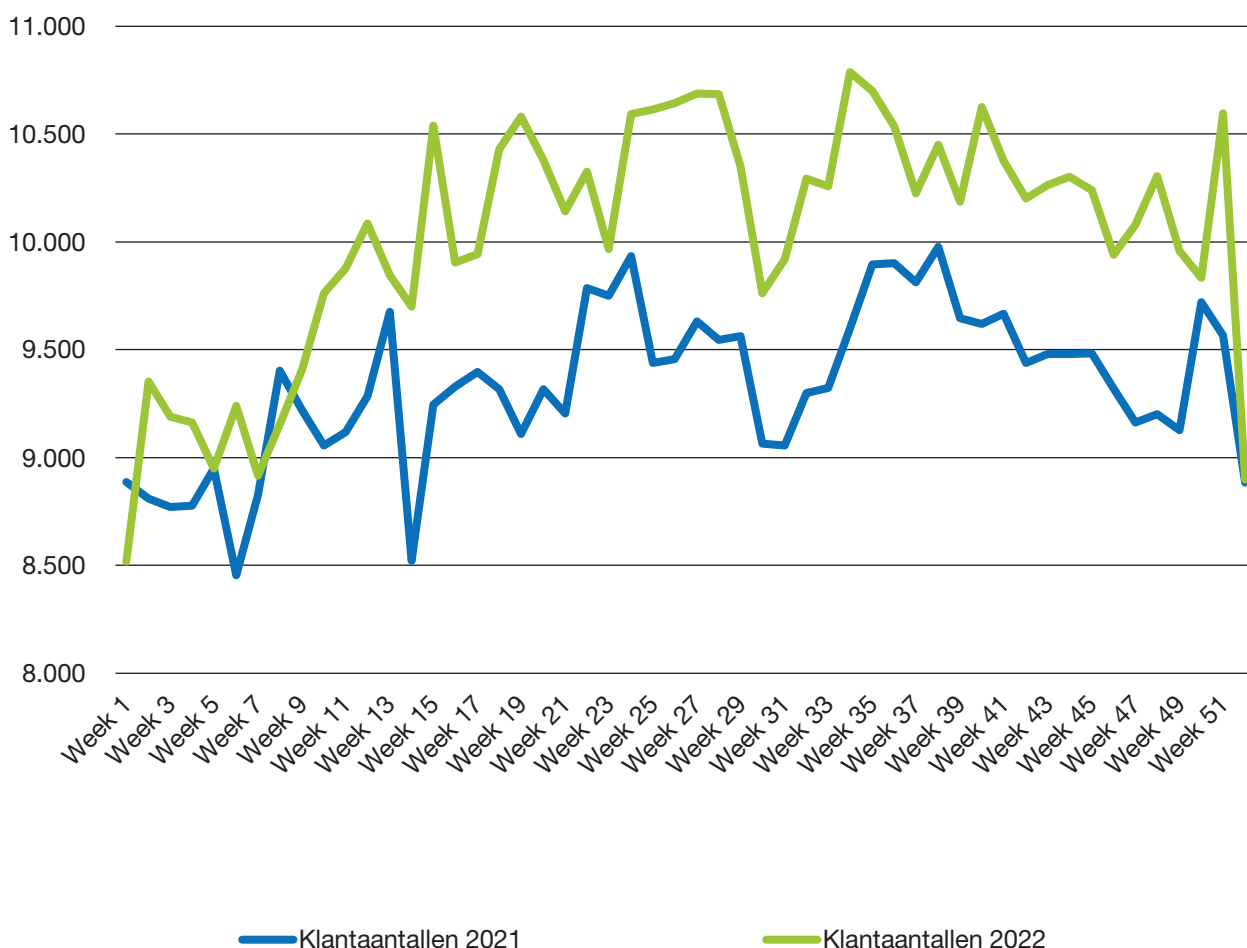
## 2.4 KLANTAANTALLEN

### Toelichting klantaantallen:

De klantaantallen zijn het gemiddeld aantal kassabonnen per week.

	2021	2022	Index
Categorie A: gemiddelde weekomzet <€50.000	3.257	3.392	104,2
Categorie B: gemiddelde weekomzet €50.000-€175.000	6.577	7.044	107,1
Categorie C: gemiddelde weekomzet €175.000-€300.000	11.091	11.884	107,1
Categorie D: gemiddelde weekomzet >€300.000	16.026	16.969	105,9
<b>Branchetotaal</b>	<b>11.049</b>	<b>11.749</b>	<b>106,3</b>

Het verloop van de klantaantallen wordt in onderstaande grafiek weergegeven. Deze data is ongewogen waardoor de kleinere winkels relatief zwaarder wegen. Dit drukt de klantaantallen naar beneden ten opzichte van het gewogen gemiddelde. De grafiek is vooral bedoeld om het verloop weer te geven.



## 2.5 OMZETAANDELEN

De tabel hieronder geeft de omzetaandelen per omzetgroep weer.

Omzetgroep	Categorie A: <€50.000			Categorie B: €50.000-€175.000			Categorie C: €175.000-€300.000			Categorie D: >€300.000		
	2021	2022	Index	2021	2022	Index	2021	2022	Index	2021	2022	Index
A.G.F.	8,1%	7,6%	93,4	11,9%	12,9%	108,0	14,5%	14,6%	100,8	15,5%	15,7%	101,1
Brood	11,6%	12,9%	110,8	6,9%	7,3%	105,4	5,8%	6,1%	106,4	5,8%	6,0%	103,9
Diepvries	2,9%	3,1%	105,9	3,0%	3,1%	102,6	3,5%	3,6%	104,5	3,2%	3,5%	108,6
Kruidenierswaren	39,2%	39,0%	99,5	41,6%	40,9%	98,3	41,3%	41,0%	99,3	41,2%	40,6%	98,7
Zuivel	4,9%	5,2%	105,8	6,2%	6,5%	104,7	7,1%	7,6%	106,0	6,9%	7,5%	108,6
Vlees / Vis	3,9%	3,8%	97,1	6,6%	6,6%	99,7	7,3%	7,5%	102,1	7,5%	7,9%	105,3
Vleeswaren	6,7%	6,7%	99,8	5,3%	5,3%	99,4	4,2%	4,2%	100,9	3,9%	3,9%	100,1
Kaas	3,3%	3,4%	100,6	3,5%	3,6%	102,2	3,4%	3,6%	104,2	3,4%	3,5%	102,1
Tabak	15,9%	15,5%	97,6	8,5%	8,1%	94,7	4,2%	3,9%	93,1	3,6%	3,2%	90,0
Overig	2,0%	1,7%	81,9	4,3%	3,9%	90,9	5,6%	5,1%	90,1	5,4%	4,8%	89,1
Bloemen	0,8%	0,6%	85,8	0,9%	0,9%	94,2	1,1%	0,9%	85,5	1,1%	0,9%	86,7
Slijterij	0,5%	0,5%	96,3	1,2%	1,1%	92,1	2,1%	2,0%	94,2	2,6%	2,5%	95,6
<b>Totaal</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>		<b>100%</b>	<b>100%</b>		<b>100%</b>	<b>100%</b>		<b>100%</b>	<b>100%</b>	

### 2.5.1 VERSAANDEEL

Het versaandeel per omzetcategorie wordt weergegeven in onderstaande tabel. Onder het versaandeel vallen de volgende groepen: AGF, Brood, Vlees/Vis, Vleeswaren en Kaas. In tegenstelling tot voorgaande jaren laat het versaandeel bij winkels met een omzet van tenminste € 50.000 per week een positieve index zien. Winkels met een gemiddelde weekomzet van onder de € 50.000 laten net zoals vorig jaar een positieve index zien van het versaandeel.

	Categorie A: <€50.000			Categorie B: €50.000-€175.000			Categorie C: €175.000-€300.000			Categorie D: >€300.000		
	2021	2022	Index	2021	2022	Index	2021	2022	Index	2021	2022	Index
Vers	33,7%	34,3%	101,8	34,2%	35,6%	103,9	35,2%	36,0%	102,3	36,1%	36,9%	102,4
Houdbaar	66,3%	65,7%	99,1	65,8%	64,4%	98,0	64,8%	64,0%	98,7	63,9%	63,1%	98,6
<b>Totaal</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	



## 2.6 KENGETALLEN

### 2.6.1 VLOERPRODUCTIVITEIT

Toelichting vloerproductiviteit:

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

	2021	2022	Index
Categorie A: gemiddelde weekomzet <€50.000	€ 102	€ 103	100,2
Categorie B: gemiddelde weekomzet €50.000-€175.000	€ 152	€ 154	101,8
Categorie C: gemiddelde weekomzet €175.000-€300.000	€ 197	€ 202	102,5
Categorie D: gemiddelde weekomzet >€300.000	€ 245	€ 248	101,0
<b>Branchetotaal</b>	<b>€ 210</b>	<b>€ 213</b>	<b>101,5</b>

### 2.6.2 OMZET PER OPENINGSUUR

Toelichting omzet per openingsuur:

De omzet per openingsuur is de omzet per week per uur dat de winkel geopend is.

	2021	2022	Index
Categorie A: gemiddelde weekomzet <€50.000	€ 512	€ 513	100,2
Categorie B: gemiddelde weekomzet €50.000-€175.000	€ 1.476	€ 1.502	101,8
Categorie C: gemiddelde weekomzet €175.000-€300.000	€ 2.716	€ 2.784	102,5
Categorie D: gemiddelde weekomzet >€300.000	€ 4.262	€ 4.305	101,0
<b>Branchetotaal</b>	<b>€ 2.841</b>	<b>€ 2.884</b>	<b>101,5</b>

### 2.6.3 OMZET PER KASSA

Toelichting omzet per kassa:

De omzet per kassa is de omzet per week per kassa welke in de winkel aanwezig is. Het aantal zelfscan kassa's is niet meegenomen in deze berekening.

	2021	2022	Index
Categorie A: gemiddelde weekomzet <€50.000	€ 17.727	€ 17.767	100,2
Categorie B: gemiddelde weekomzet €50.000-€175.000	€ 26.501	€ 26.970	101,8
Categorie C: gemiddelde weekomzet €175.000-€300.000	€ 50.204	€ 51.455	102,5
Categorie D: gemiddelde weekomzet >€300.000	€ 73.692	€ 74.438	101,0
<b>Branchetotaal</b>	<b>€ 52.874</b>	<b>€ 53.671</b>	<b>101,5</b>



## 2.7 OMZETONTWIKKELING PER VVO-CATEGORIE

Normaliter wordt de benchmark gebaseerd op omzetcategorieën. Echter, het is eveneens interessant om te benchmarken op basis van de grootte van de winkels, uitgedrukt in VVO (verkoopvloeroppervlakte). Wederom zijn er vier categorieën opgesteld. In onderstaande tabel worden enkele KPI's gepresenteerd op basis van de vier VVO categorieën.

In onderstaande tabel is de consumentenomzet per VVO-categorie weergegeven.

	2021	2022	Index
<500 m <sup>2</sup> VVO	€ 47.736	€ 52.286	109,5
500 - 1.000 m <sup>2</sup> VVO	€ 145.679	€ 147.443	101,2
1.000 - 1.500 m <sup>2</sup> VVO	€ 274.748	€ 279.225	101,6
>1.500 m <sup>2</sup> VVO	€ 391.745	€ 391.954	100,1
<b>Branchetotaal</b>	<b>€ 241.815</b>	<b>€ 245.458</b>	<b>101,5</b>

In onderstaande tabel is de consumentenomzet per m<sup>2</sup> VVO weergegeven.

	2021	2022	Index
<500 m <sup>2</sup> VVO	€ 137	€ 150	109,5
500 - 1.000 m <sup>2</sup> VVO	€ 180	€ 182	101,2
1.000 - 1.500 m <sup>2</sup> VVO	€ 216	€ 219	101,6
>1.500 m <sup>2</sup> VVO	€ 204	€ 204	100,1
<b>Branchetotaal</b>	<b>€ 210</b>	<b>€ 213</b>	<b>101,5</b>



### 3 MARGE

#### 3.1 BRUTOWINST

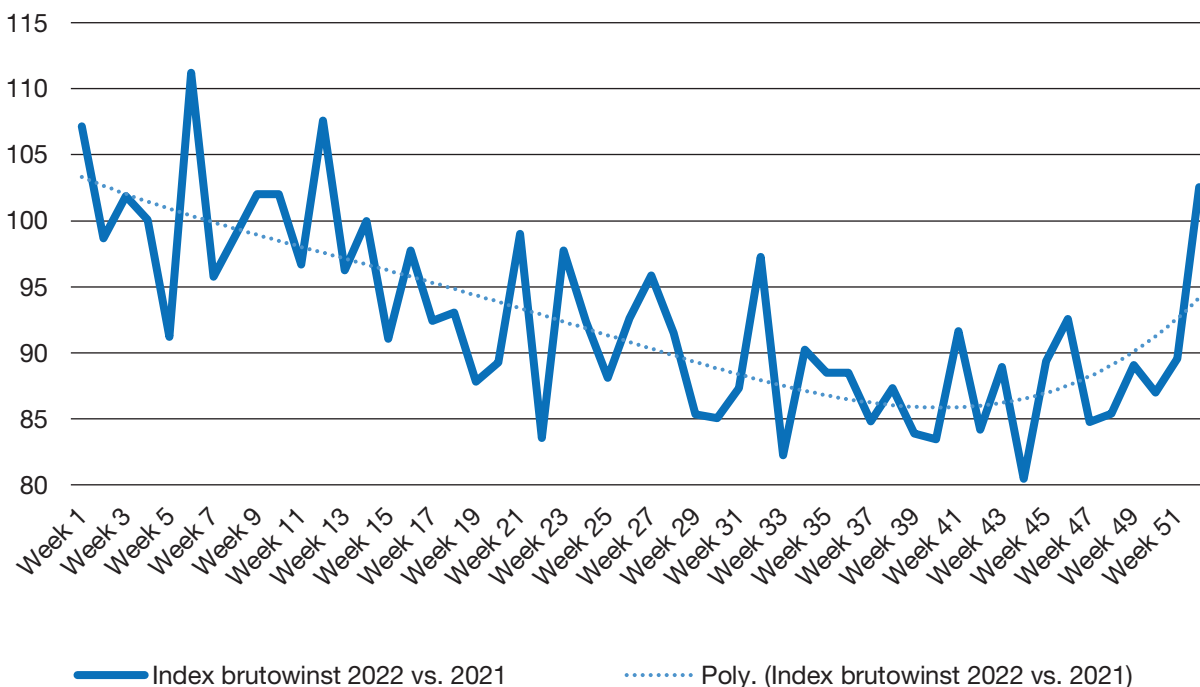
##### Toelichting brutowinst:

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

De brutowinst heeft een positieve ontwikkeling doorgemaakt in 2022 ten opzichte van 2021. Echter, de stijging van de brutowinst is het gevolg van conditiestelselwijzigingen binnen de branche. Als gevolg van deze wijzigingen zijn kosten en opbrengsten gerelocerd in de exploitatie. De nettomarge geeft hierdoor een beter beeld van de margestijging binnen de supermarktbranche. Bij de nettomarge berekening worden organisatiekosten geëlimineerd, en daarmee conditiestelselwijzigingen uitgesloten.

	2021	2022	Index
Categorie A: gemiddelde weekomzet <€50.000	24,5%	25,3%	103,0
Categorie B: gemiddelde weekomzet €50.000-€175.000	23,6%	25,4%	107,6
Categorie C: gemiddelde weekomzet €175.000-€300.000	23,2%	24,7%	106,6
Categorie D: gemiddelde weekomzet >€300.000	24,6%	25,0%	101,6
<b>Branchetotaal</b>	<b>24,3%</b>	<b>25,1%</b>	<b>103,4</b>

Het verloop van de index van de brutowinst wordt in onderstaande grafiek weergegeven. Let op, onderstaande grafiek betreft een ongewogen gemiddelde. In de tabel hierboven betreft het een gewogen gemiddelde. Hierin is duidelijk te zien dat de druk op de marges in de loop van 2022 is toegenomen.



### 3.2 WERKELIJKE BRUTOWINST PER OMZETGROEP

Hieronder wordt de werkelijke brutowinst per omzetgroep weergegeven. De werkelijke brutowinst betreft de brutowinst na derving.

Brutowinstgroep	Categorie A: <€50.000			Categorie B: €50.000-€175.000			Categorie C: €175.000-€300.000			Categorie D: >€300.000		
	2021	2022	Index	2021	2022	Index	2021	2022	Index	2021	2022	Index
A.G.F.	15,6%	13,1%	83,6	24,4%	23,2%	94,8	23,9%	24,0%	100,4	25,5%	25,5%	99,7
Brood	43,2%	42,0%	97,2	39,0%	38,1%	97,6	30,2%	29,3%	96,9	32,6%	31,6%	96,7
Diepvries	24,2%	29,2%	120,4	23,5%	24,6%	105,0	29,8%	29,3%	98,1	31,0%	30,6%	98,8
Kruidenierswaren	29,0%	31,0%	107,1	25,7%	27,6%	107,4	26,3%	26,7%	101,7	26,8%	26,8%	100,1
Zuivel	25,0%	22,0%	87,6	29,4%	26,8%	91,1	31,9%	29,1%	91,2	32,6%	29,6%	90,9
Vlees / Vis	8,4%	-0,6%	-6,6	18,6%	13,1%	70,5	20,4%	17,5%	85,9	22,2%	19,0%	85,7
Vleeswaren	22,7%	24,5%	108,1	32,7%	32,8%	100,6	37,8%	35,9%	95,0	39,6%	37,4%	94,5
Kaas	31,7%	27,7%	87,6	32,6%	28,6%	87,5	33,7%	31,6%	93,7	33,5%	32,0%	95,4
Tabak	6,3%	7,3%	117,2	7,1%	7,5%	106,0	8,3%	7,8%	93,5	7,9%	8,1%	102,7
Overig	12,5%	12,5%	99,9	17,2%	14,6%	84,9	21,2%	12,0%	56,6	13,0%	12,6%	97,5
Bloemen	14,8%	4,6%	31,4	14,6%	15,5%	105,6	25,0%	17,2%	68,8	19,2%	18,5%	96,2
Slijterij	9,2%	6,9%	74,5	19,8%	18,7%	94,2	34,2%	25,9%	75,8	25,0%	24,3%	97,3



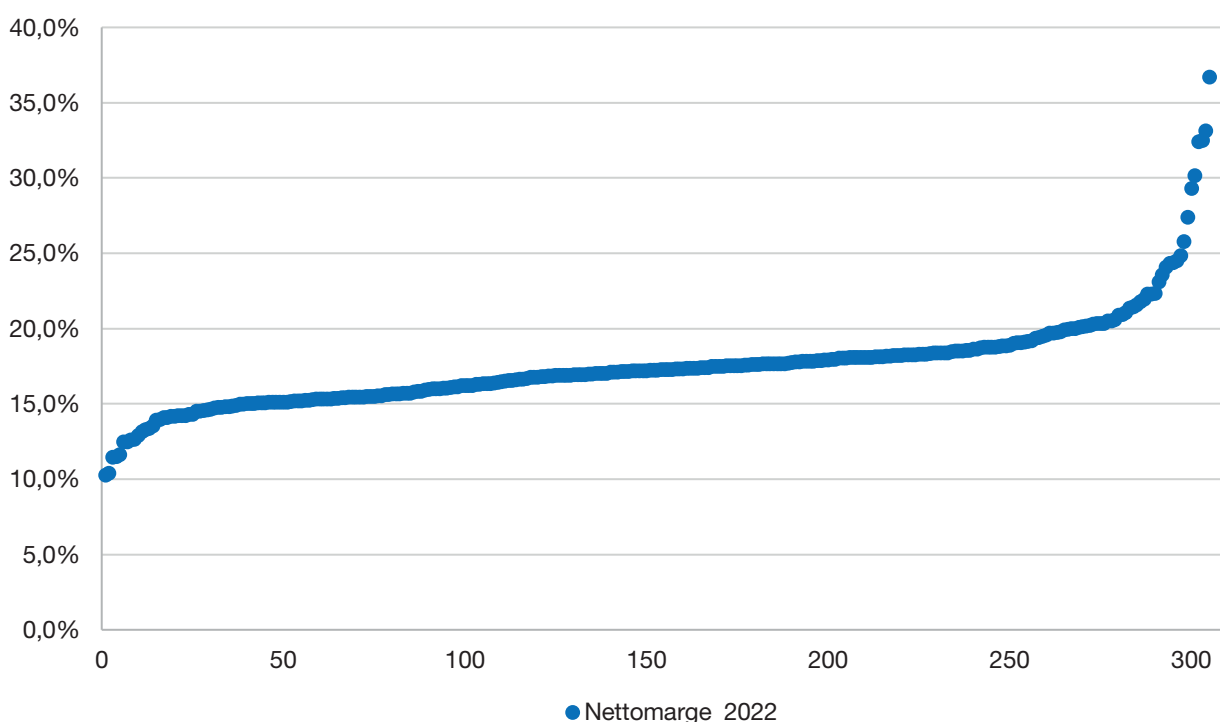
### 3.3 NETTOMARGE

#### Toelichting nettomarge:

De nettomarge is de marge inclusief overige margecomponenten zoals (inkoop) bonussen, omzetcorrecties en margecorrecties. Ook de organisatiekosten (fees en verrekeningen) zijn hierin verwerkt.

	2021	2022	Index
Categorie A: gemiddelde weekomzet <€50.000	19,3%	19,7%	102,0
Categorie B: gemiddelde weekomzet €50.000-€175.000	17,7%	17,6%	99,4
Categorie C: gemiddelde weekomzet €175.000-€300.000	16,8%	16,7%	99,1
Categorie D: gemiddelde weekomzet >€300.000	17,1%	16,8%	98,2
<b>Branchetotaal</b>	<b>16,9%</b>	<b>16,7%</b>	<b>98,7</b>

Onderstaande grafiek geeft de nettomarge weer van de winkelselectie uit deze benchmark. Deze benchmark bevat winkels met een nettomarge van circa 10% tot ruim 35% ten opzichte van de consumentenomzet.



### 3.4 TOTAAL DERIVING

#### Toelichting geregistreeerde derving

De geregistreeerde derving bestaat uit de goederenderving, de prijsderving en de niet-zichtbare lekkage. De geregistreeerde derving wordt uitgedrukt in een percentage ten opzichte van de consumentenomzet.

	2021	2022	Index
Categorie A: gemiddelde weekomzet <€50.000	2,8%	2,9%	102,9
Categorie B: gemiddelde weekomzet €50.000-€175.000	1,8%	1,9%	107,3
Categorie C: gemiddelde weekomzet €175.000-€300.000	1,6%	1,7%	107,0
Categorie D: gemiddelde weekomzet >€300.000	1,3%	1,5%	117,2
<b>Branchetotaal</b>	<b>1,7%</b>	<b>1,9%</b>	<b>110,0</b>

### 3.5 PRIJSDERIVING PER OMZETGROEP

Hieronder wordt de prijsderving per omzetgroep weergegeven.

Brutowinstgroep	Categorie A: <€50.000			Categorie B: €50.000-€175.000			Categorie C: €175.000-€300.000			Categorie D: >€300.000		
	2021	2022	Index	2021	2022	Index	2021	2022	Index	2021	2022	Index
A.G.F.	0,67%	0,74%	111,1	1,01%	0,98%	97,1	0,68%	0,75%	109,3	0,56%	0,59%	104,4
Brood	0,29%	0,35%	121,8	0,77%	0,70%	91,6	0,74%	0,62%	84,0	0,65%	0,58%	90,2
Diepvries	0,04%	0,04%	94,3	0,14%	0,13%	93,6	0,08%	0,10%	126,8	0,06%	0,06%	109,6
Kruidenierswaren	0,11%	0,12%	111,9	0,15%	0,14%	92,7	0,11%	0,12%	107,0	0,09%	0,08%	96,5
Zuivel	0,22%	0,27%	123,5	0,31%	0,43%	137,0	0,18%	0,21%	113,6	0,11%	0,14%	122,6
Vlees / Vis	1,83%	2,22%	121,1	1,79%	1,99%	111,2	1,01%	1,01%	99,9	0,73%	0,74%	100,3
Vleeswaren	0,50%	0,55%	109,6	0,43%	0,54%	125,6	0,14%	0,18%	130,1	0,08%	0,11%	134,0
Kaas	0,21%	0,23%	113,3	0,44%	0,49%	111,0	0,36%	0,38%	105,4	0,25%	0,27%	106,4
Tabak	0,00%	0,00%	710,6	0,00%	0,00%	15,0	0,00%	0,00%	444,5	0,00%	0,01%	304,6
Overig	0,09%	0,21%	243,7	0,24%	0,10%	41,0	0,04%	0,03%	74,7	0,06%	0,02%	38,2
Bloemen	0,18%	0,30%	166,6	1,25%	1,38%	110,1	0,62%	0,80%	130,2	0,52%	0,61%	117,4
Slijterij	0,02%	0,01%	75,7	0,02%	0,02%	94,4	0,00%	0,00%	73,6	0,00%	0,00%	-

### 3.6 GOEDERENDERIVING PER OMZETGROEP

Hieronder wordt de goederenderiving per omzetgroep weergegeven.

Brutowinstgroep	Categorie A: <€50.000			Categorie B: €50.000-€175.000			Categorie C: €175.000-€300.000			Categorie D: >€300.000		
	2021	2022	Index	2021	2022	Index	2021	2022	Index	2021	2022	Index
A.G.F.	5,03%	6,20%	123,4	2,75%	3,01%	109,1	2,28%	2,29%	100,5	1,67%	1,81%	108,1
Brood	4,15%	4,09%	98,7	3,81%	3,44%	90,2	4,10%	3,97%	96,7	3,56%	3,44%	96,5
Diepvries	0,30%	0,31%	103,2	0,18%	0,20%	110,2	0,14%	0,15%	109,3	0,16%	0,18%	114,0
Kruidenierswaren	0,30%	0,39%	127,6	0,23%	0,28%	119,6	0,20%	0,21%	105,1	0,16%	0,18%	107,6
Zuivel	2,55%	2,90%	113,8	1,12%	1,26%	112,4	0,68%	0,79%	116,1	0,50%	0,60%	118,9
Vlees / Vis	6,46%	7,73%	119,6	2,94%	3,07%	104,6	2,60%	2,72%	104,8	2,01%	2,23%	111,1
Vleeswaren	4,28%	4,55%	106,5	2,20%	2,27%	103,4	1,45%	1,59%	109,9	1,26%	1,41%	112,1
Kaas	1,74%	2,07%	118,8	1,39%	1,48%	107,1	1,15%	1,20%	104,1	0,88%	1,00%	113,8
Tabak	0,01%	0,07%	548,7	0,03%	0,01%	29,3	0,01%	0,01%	54,0	0,01%	0,01%	176,2
Overig	0,02%	0,03%	148,2	0,03%	0,03%	84,8	0,05%	0,06%	101,3	0,03%	0,04%	129,6
Bloemen	1,50%	1,59%	106,0	2,67%	3,17%	118,8	3,30%	4,25%	128,8	3,82%	4,38%	114,7
Slijterij	0,03%	0,03%	76,5	0,04%	0,05%	116,8	0,05%	0,07%	122,3	0,04%	0,04%	108,4

### 3.7 NIET-ZICHTBARE LEKKAGE PER OMZETGROEP

Hieronder wordt de niet-zichtbare lekkage per omzetgroep weergegeven.

Brutowinstgroep	Categorie A: <€50.000			Categorie B: €50.000- €175.000			Categorie C: €175.000- €300.000			Categorie D: >€300.000		
	2021	2022	Index	2021	2022	Index	2021	2022	Index	2021	2022	Index
A.G.F.	2,50%	2,67%	106,7	0,04%	0,60%	1695,2	0,40%	0,76%	192,3	0,34%	0,77%	226,5
Brood	-1,71%	-0,76%	44,3	-1,54%	-0,94%	61,2	0,93%	1,35%	145,9	0,27%	0,68%	249,8
Diepvries	3,24%	2,17%	66,9	1,42%	2,09%	147,5	0,52%	0,64%	123,3	0,38%	0,27%	71,2
Kruidenierswaren	1,01%	0,45%	44,4	1,05%	0,73%	69,5	0,18%	0,23%	126,8	0,02%	0,31%	1339,0
Zuivel	1,00%	0,97%	96,3	0,20%	0,12%	58,8	0,18%	0,10%	53,7	0,21%	0,23%	108,1
Vlees / Vis	1,50%	2,56%	170,8	-0,31%	0,27%	-84,4	0,57%	0,84%	147,8	0,73%	1,28%	174,6
Vleeswaren	4,26%	2,57%	60,4	0,84%	0,12%	14,6	1,09%	1,21%	111,3	0,72%	1,07%	148,1
Kaas	2,23%	2,37%	106,1	0,16%	0,77%	494,1	0,05%	0,37%	804,3	0,58%	0,49%	85,1
Tabak	0,32%	0,11%	34,2	0,35%	0,29%	83,5	-0,08%	0,12%	-152,5	0,10%	-0,01%	-8,7
Overig	0,10%	0,70%	684,4	-2,17%	0,53%	-24,2	1,35%	1,02%	75,3	1,13%	1,21%	107,2
Bloemen	6,55%	9,46%	144,5	5,32%	2,97%	55,8	2,32%	3,68%	158,6	1,33%	1,69%	127,2
Slijterij	5,32%	7,39%	138,9	1,40%	2,65%	190,0	0,56%	0,22%	38,9	0,21%	0,30%	144,5
<b>Totaal</b>	<b>1,10%</b>	<b>0,89%</b>	<b>80,5</b>	<b>0,42%</b>	<b>0,53%</b>	<b>127,0</b>	<b>0,38%</b>	<b>0,49%</b>	<b>129,6</b>	<b>0,29%</b>	<b>0,56%</b>	<b>189,6</b>



## 4 PERSONEELSKOSTEN

### 4.1 LOONKOSTEN

#### Toelichting loonkosten:

De loonkostenpercentages worden bepaald door alle brutolonen te verhogen met de sociale lasten voor rekening van de werkgever.

In de tabel hieronder wordt het loonkostenpercentage weergegeven.

	2021	2022	Index
Categorie A: gemiddelde weekomzet <€50.000	7,8%	8,2%	104,3
Categorie B: gemiddelde weekomzet €50.000-€175.000	7,8%	7,9%	100,6
Categorie C: gemiddelde weekomzet €175.000-€300.000	7,9%	7,9%	99,7
Categorie D: gemiddelde weekomzet >€300.000	7,6%	7,6%	99,7
<b>Branchetotaal</b>	<b>7,7%</b>	<b>7,7%</b>	<b>99,9</b>

In de tabel hieronder worden de loonkosten in euro's weergegeven.

	2021	2022	Index
Categorie A: gemiddelde weekomzet <€50.000	€ 3.072	€ 3.211	104,5
Categorie B: gemiddelde weekomzet €50.000-€175.000	€ 9.290	€ 9.514	102,4
Categorie C: gemiddelde weekomzet €175.000-€300.000	€ 18.406	€ 18.805	102,2
Categorie D: gemiddelde weekomzet >€300.000	€ 29.314	€ 29.530	100,7
<b>Branchetotaal</b>	<b>€ 18.652</b>	<b>€ 18.907</b>	<b>101,4</b>

### 4.2 OVERIGE PERSONEELSKOSTEN

#### Toelichting overige personeelskosten:

De overige personeelskosten betreffen alle kosten die met personeel te maken hebben, maar niet zijn toe te schrijven aan de loonsom. Dit betreffen kosten zoals kantinekosten, scholingskosten, et cetera.

	2021	2022	Index
Categorie A: gemiddelde weekomzet <€50.000	0,34%	0,38%	110,5
Categorie B: gemiddelde weekomzet €50.000-€175.000	0,26%	0,31%	118,0
Categorie C: gemiddelde weekomzet €175.000-€300.000	0,23%	0,25%	111,2
Categorie D: gemiddelde weekomzet >€300.000	0,29%	0,32%	106,9
<b>Branchetotaal</b>	<b>0,27%</b>	<b>0,30%</b>	<b>110,5</b>

### 4.3 OMZET PER GEWERKT UUR

#### Toelichting Omzet Per Werk Uur

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

	2021	2022	Index
Categorie A: gemiddelde weekomzet <€50.000	€ 229	€ 242	105,7
Categorie B: gemiddelde weekomzet €50.000-€175.000	€ 192	€ 206	107,3
Categorie C: gemiddelde weekomzet €175.000-€300.000	€ 194	€ 206	106,0
Categorie D: gemiddelde weekomzet >€300.000	€ 201	€ 216	107,5
<b>Branchetotaal</b>	<b>€ 199</b>	<b>€ 213</b>	<b>106,6</b>

### 4.4 KOSTPRIJSUURLON

#### 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.

	2021	2022	Index
Categorie A: gemiddelde weekomzet <€50.000	€ 17,84	€ 19,77	110,8
Categorie B: gemiddelde weekomzet €50.000-€175.000	€ 14,87	€ 16,04	107,8
Categorie C: gemiddelde weekomzet €175.000-€300.000	€ 15,23	€ 16,11	105,7
Categorie D: gemiddelde weekomzet >€300.000	€ 15,43	€ 16,40	106,3
<b>Branchetotaal</b>	<b>€ 15,43</b>	<b>€ 16,45</b>	<b>106,6</b>

### 4.5 GEWERKTE UREN

In de tabel hieronder wordt het gemiddeld aantal gewerkte uren per week weergegeven.

	2021	2022	Index
Categorie A: gemiddelde weekomzet <€50.000	190	188	98,7
Categorie B: gemiddelde weekomzet €50.000-€175.000	675	642	95,2
Categorie C: gemiddelde weekomzet €175.000-€300.000	1.218	1.166	95,7
Categorie D: gemiddelde weekomzet >€300.000	1.904	1.802	94,6
<b>Branchetotaal</b>	<b>1.234</b>	<b>1.175</b>	<b>95,2</b>

### 4.6 VOLUME TEN OPZICHTE VAN LOONKOSTEN

In de tabel hieronder wordt het percentage van de loonkosten afgezet tegen de afzet van producten. Hierin is duidelijk een volumedaling te zien. De twee tabel weergeeft de loonkosten per verkocht artikel.

Loonkosten t.o.v. volume	2021	2022	Index
Loonkosten %	7,7%	7,7%	99,9
Afzet producten ten opzichte van omzet	51,1%	46,4%	92,2

Loonkosten per verkocht artikel	2021	2022	Index
Loonkosten per artikel	€0,15	€0,17	109,9



## 4.7 VERZUIM

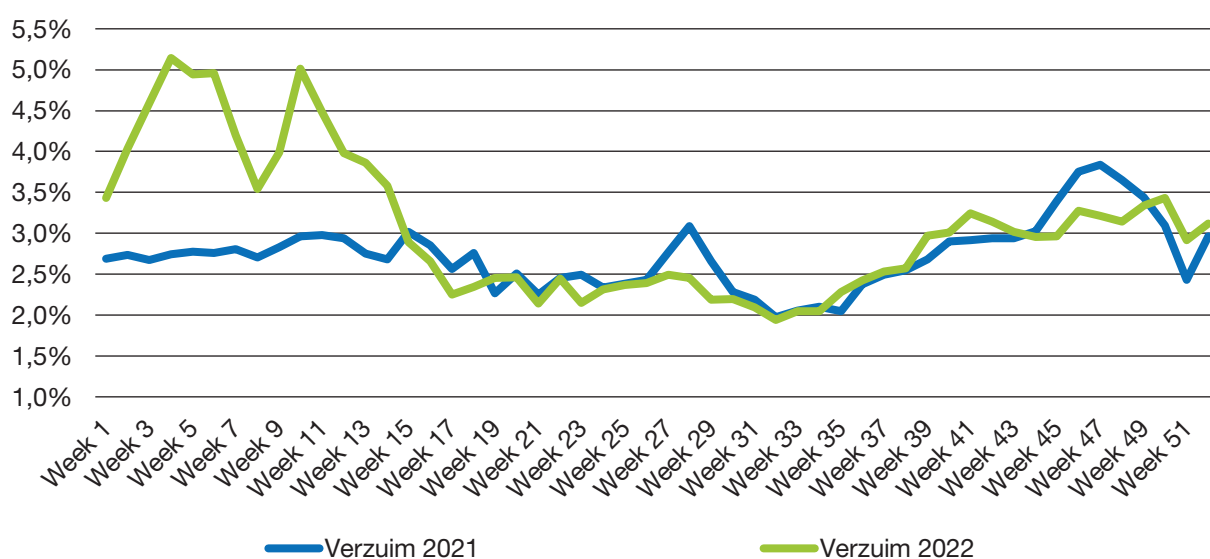
### 4.7.1 VERZUIMUREN

Toelichting verzuimuren:

De verzuimuren worden bepaald door de geboekte verzuimuren te delen door de gewerkte uren.

	2021	2022	Index
Categorie A: gemiddelde weekomzet <€50.000	2,8%	3,1%	109,2
Categorie B: gemiddelde weekomzet €50.000-€175.000	2,7%	2,8%	102,9
Categorie C: gemiddelde weekomzet €175.000-€300.000	2,6%	2,8%	108,0
Categorie D: gemiddelde weekomzet >€300.000	3,0%	3,5%	116,8
<b>Branchetotaal</b>	<b>3,0%</b>	<b>3,3%</b>	<b>110,9</b>

Het verloop van het verzuim in percentage van de gewerkte uren is hieronder weergegeven.



### 4.7.2 VERZUIMKOSTEN

Toelichting verzuimkosten:

De verzuimkosten worden bepaald door de kosten van verzuim te delen door de loonsom.

	2021	2022	Index
Categorie A: gemiddelde weekomzet <€50.000	2,4%	3,4%	103,7
Categorie B: gemiddelde weekomzet €50.000-€175.000	3,7%	3,7%	100,7
Categorie C: gemiddelde weekomzet €175.000-€300.000	3,2%	3,5%	110,2
Categorie D: gemiddelde weekomzet >€300.000	3,7%	4,3%	114,8
<b>Branchetotaal</b>	<b>3,6%</b>	<b>4,2%</b>	<b>114,7</b>

## 5 DEKKINGSBIJDRAGE

### Toelichting dekkingsbijdrage:

De dekkingsbijdrage is de verkoopprijs verminderd met de variabele kosten per product. Het is de marge die overblijft per product voor het dekken (betalen) van de constante kosten en eventueel voor het maken van winst.

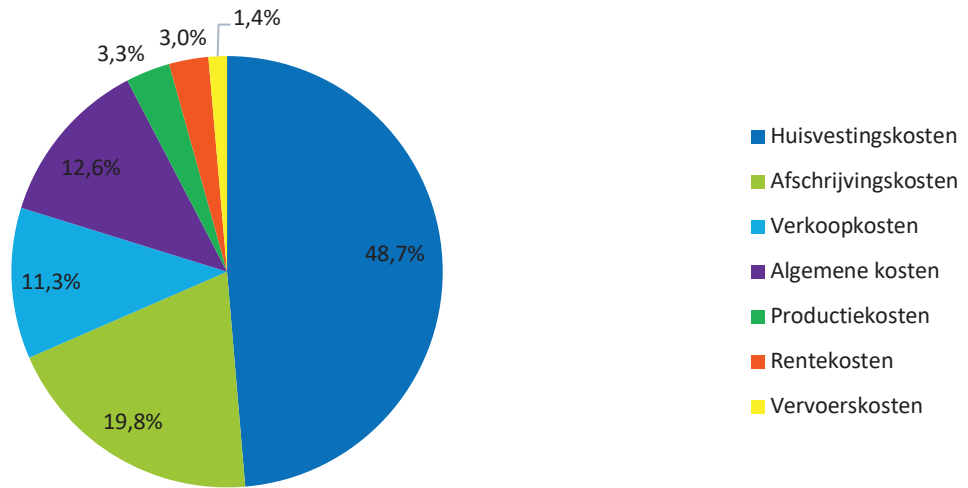
	2021	2022	Index
Categorie A: gemiddelde weekomzet <€50.000	11,1%	11,1%	100,2
Categorie B: gemiddelde weekomzet €50.000-€175.000	9,6%	9,4%	97,9
Categorie C: gemiddelde weekomzet €175.000-€300.000	8,7%	8,5%	98,2
Categorie D: gemiddelde weekomzet >€300.000	9,2%	8,9%	96,7
<b>Branchetotaal</b>	<b>8,9%</b>	<b>8,7%</b>	<b>97,3</b>



## 6 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 totale overige kosten.



### 6.1.1 HUUR PER M<sup>2</sup> VVO

In onderstaande tabel wordt de huur in euro's per m<sup>2</sup> VVO gepresenteerd.

	2021	2022	Index
Categorie A: gemiddelde weekomzet <€50.000	€ 120	€ 126	105,3
Categorie B: gemiddelde weekomzet €50.000-€175.000	€ 172	€ 179	104,3
Categorie C: gemiddelde weekomzet €175.000-€300.000	€ 222	€ 230	103,7
Categorie D: gemiddelde weekomzet >€300.000	€ 251	€ 260	103,4
<b>Branchetotaal</b>	<b>€ 225</b>	<b>€ 233</b>	<b>103,5</b>

### 6.1.2 ENERGIEKOSTEN PER M<sup>2</sup> VVO

In de onderstaande tabel zien we de ontwikkeling van de energiekosten in euro's per m<sup>2</sup> VVO.

	2021	2022	Index
Categorie A: gemiddelde weekomzet <€50.000	€ 54	€ 118	218,8
Categorie B: gemiddelde weekomzet €50.000-€175.000	€ 51	€ 73	143,2
Categorie C: gemiddelde weekomzet €175.000-€300.000	€ 51	€ 71	139,2
Categorie D: gemiddelde weekomzet >€300.000	€ 53	€ 80	152,0
<b>Branchetotaal</b>	<b>€ 52</b>	<b>€ 78</b>	<b>149,4</b>

### 6.1.3 AUTOMATISERINGSKOSTEN PER € 1.000 OMZET

In de onderstaande tabel zien we de ontwikkeling van de automatiseringskosten per € 1.000 omzet.

	2021	2022	Index
Categorie A: gemiddelde weekomzet <€50.000	€ 7,03	€ 7,87	111,9
Categorie B: gemiddelde weekomzet €50.000-€175.000	€ 3,40	€ 2,68	78,7
Categorie C: gemiddelde weekomzet €175.000-€300.000	€ 2,64	€ 2,20	83,2
Categorie D: gemiddelde weekomzet >€300.000	€ 2,05	€ 1,98	97,0
<b>Branchetotaal</b>	<b>€ 2,43</b>	<b>€ 2,22</b>	<b>91,5</b>

### 6.1.4 ASSURANTIËN PER € 1.000 OMZET

In de onderstaande tabel zien we de ontwikkeling van de assurantiekosten per € 1.000 omzet.

	2021	2022	Index
Categorie A: gemiddelde weekomzet <€50.000	€ 1,39	€ 1,40	101,1
Categorie B: gemiddelde weekomzet €50.000-€175.000	€ 0,74	€ 0,67	89,9
Categorie C: gemiddelde weekomzet €175.000-€300.000	€ 0,48	€ 0,48	99,2
Categorie D: gemiddelde weekomzet >€300.000	€ 0,58	€ 0,56	95,5
<b>Branchetotaal</b>	<b>€ 0,59</b>	<b>€ 0,57</b>	<b>95,9</b>



## 7 RESULTAAT

### 7.1 ONTWIKKELING RESULTAAT

#### Toelichting genormaliseerd nettoresultaat:

Het nettoresultaat (voor belastingen en ondernemersbeloning) wordt uitgedrukt in procenten van de consumenten-omzet.

	2021	2022	Index
Categorie A: gemiddelde weekomzet <€50.000	2,5%	1,1%	44,5
Categorie B: gemiddelde weekomzet €50.000-€175.000	3,7%	3,2%	85,8
Categorie C: gemiddelde weekomzet €175.000-€300.000	3,2%	2,6%	82,9
Categorie D: gemiddelde weekomzet >€300.000	4,3%	3,6%	83,9
<b>Branchetotaal</b>	<b>3,7%</b>	<b>3,1%</b>	<b>83,3</b>

### 7.2 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.

	2021	2022	Index
Categorie A: gemiddelde weekomzet <€50.000	4,7%	3,9%	68,5
Categorie B: gemiddelde weekomzet €50.000-€175.000	5,2%	4,5%	87,1
Categorie C: gemiddelde weekomzet €175.000-€300.000	4,6%	4,0%	85,8
Categorie D: gemiddelde weekomzet >€300.000	5,5%	4,7%	86,5
<b>Branchetotaal</b>	<b>5,0%</b>	<b>4,3%</b>	<b>86,1</b>

### 7.3 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.

	2021	2022	Index
Categorie A: gemiddelde weekomzet <€50.000	5,3%	3,9%	72,4
Categorie B: gemiddelde weekomzet €50.000-€175.000	5,4%	4,7%	87,7
Categorie C: gemiddelde weekomzet €175.000-€300.000	4,8%	4,1%	86,5
Categorie D: gemiddelde weekomzet >€300.000	5,6%	4,9%	86,9
<b>Branchetotaal</b>	<b>5,2%</b>	<b>4,5%</b>	<b>86,7</b>

## 8.1 KENGETALLEN VOORRAAD

In onderstaande tabel worden verschillende kengetallen met betrekking tot de voorraad weergegeven.

	Categorie A: <€50.000			Categorie B: €50.000-€175.000			Categorie C: €175.000-€300.000			Categorie D: >€300.000		
	2021	2022	Index	2021	2022	Index	2021	2022	Index	2021	2022	Index
Voorraad per m <sup>2</sup> VVO	€ 205	€ 213	103,7	€ 244	€ 242	98,9	€ 239	€ 240	100,4	€ 244	€ 245	100,3
Voorraad in % van omzet	200%	207%	103,4	161%	157%	97,2	122%	119%	98,0	100%	99%	99,3



## 9 TRINITY MODEL

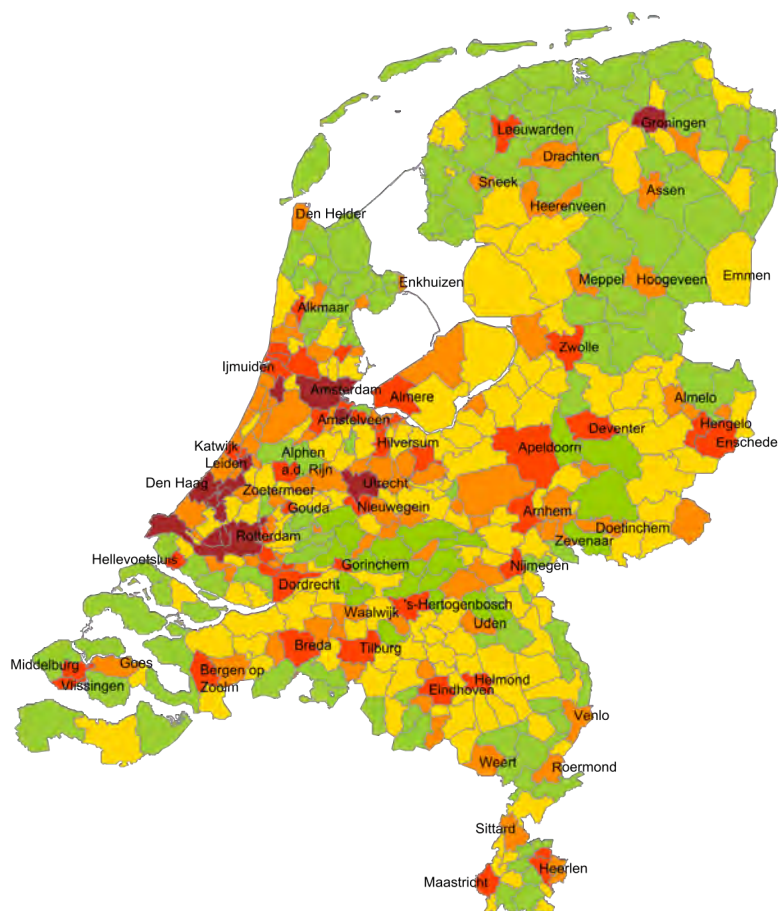
Binnen fysieke retail zijn drie essentiële productiefactoren te onderscheiden: verkooppriimte, voorraad en arbeid. Door de logische samenhang hiervan te analyseren, kan beter geconstateerd worden of het gekozen winkelformulebeleid leidt tot de beoogde strategische effectiviteit. Op korte termijn staat het sturen op productiviteit centraal, maar op de langere termijn het sturen op efficiency. Het Trinity Model betreft een winstgevendheidsanalyse die niet alleen kijkt naar de bottom-line winstgevendheid van een retailer, maar die ook probeert - door het aanbrengen van verbanden tussen de verschillende financiële ratio's - te achterhalen door welke key-succesfactoren de winstgevendheid op lange termijn wordt beïnvloed. Beslissingen over een productiefactor hebben directe consequenties voor de andere productiefactoren (Verschuur & Cijis, 2015).

		Productiviteit			Efficiency		
		Omloopsnelheid			Voorraadefficiency		
		€ Omzet	12.763.808	46	€ Brutowinst	3.175.123	11
		€ Gem. Voorraad	279.088		€ Gem. Voorraad	279.088	
		Voorraadintensiteit					
		€ Gem. Voorraad	279.088	243			
		M2 VVO	1.151				
		Vloer productiviteit			Vloerefficiency		
		€ Omzet	12.763.808	11.093	€ Brutowinst	3.175.123	2.759
Brutowinst %	25,1%	M2 VVO	1.151		M2 VVO	1.151	
		Self service ratio					
		M2 VVO	1.151	0,019			
		Gewerkte uren	61.107				
		Arbeidsproductiviteit			Arbeidsefficiency		
		€ Omzet	12.763.808	209	€ Brutowinst	3.175.123	52
		Gewerkte uren	61.107		Gewerkte uren	61.107	



### 10.1 STEDELIJKHEID

De winkels in deze Benchmark Supermarkten 2022 zijn zowel in de landelijke als stedelijke gebieden gelegen conform de maatstaven van het CBS zoals onderstaand gepresenteerd. Onder de 500 omgevingsadressendichtheid is gedefinieerd als niet stedelijk, boven de 1.500 omgevingsadressendichtheid is gedefinieerd als stedelijk gebied en alles tussen de 500 en de 1.500 is gedefinieerd als matig stedelijk gebied.



Stedelijkheidsverdeling Nederland (Bron: CBS)

Tussen niet stedelijke, matig stedelijke en stedelijke gebieden bestaan grote verschillen, zoals uit onderstaande tabel valt af te lezen.

	Niet stedelijk	Matig stedelijk	Sterk stedelijk
Aantal winkels	98	100	108
Consumentenomzet	€ 131.136	€ 250.518	€ 224.700
Brutowinst	24,7%	25,1%	24,9%
Loonkosten	7,7%	7,6%	7,9%
Dekkingsbijdrage	9,1%	9,2%	8,6%
Resultaat	3,2%	3,6%	2,7%
Verzuim in % van loonkosten	0,2%	0,2%	0,2%
Huur per m <sup>2</sup>	€ 151	€ 230	€ 242
Omzet per m <sup>2</sup>	€ 152	€ 206	€ 212
Gem. besteding	€ 19,60	€ 21,07	€ 16,62



## 10.2 REGIO

Tussen de verschillende regio's van Nederland zitten grote verschillen. In de onderstaande tabel zijn deze verschillen uiteengezet, waarbij Nederland is verdeeld in een drietal regio's.



Per regio bestaan grote verschillen, zoals uit onderstaande tabel valt af te lezen.

	Noord/Oost	Midden/Zuid	West
Aantal winkels	48	109	149
Consumentenomzet	€ 170.333	€ 208.037	€ 210.193
Brutowinst	24,8%	24,5%	25,3%
Loonkosten	7,8%	7,7%	7,8%
Dekkingsbijdrage	9,0%	8,6%	9,2%
Resultaat	3,1%	3,1%	3,2%
Verzuim in % van loonkosten	0,2%	0,2%	0,2%
Huur per m <sup>2</sup>	€ 180	€ 192	€ 230
Omzet per m <sup>2</sup>	€ 165	€ 185	€ 204
Gem. besteding	€ 19,70	€ 19,98	€ 18,12

## 11 MARKTGEBIED

De tabel hieronder geeft het gemiddelde marktgebied van een franchise supermarkt uit deze benchmark weer.

		Nederland	Branche gemiddelde	Δ
<b>Algemeen</b>				
	<i>Aantal inwoners</i>	17.181.084	8.568	N.v.t.
<b>Geslacht</b>				
	<i>% Mannen</i>	49,6%	49,7%	0,1%
	<i>% Vrouwen</i>	50,4%	50,3%	-0,2%
<b>Leeftijdsoopbouw</b>				
	<i>% 0 tot 15 jaar</i>	16,1%	15,6%	-3,0%
	<i>% 15 tot 25 jaar</i>	12,3%	11,9%	-3,0%
	<i>% 25 tot 45 jaar</i>	24,6%	23,3%	-5,3%
	<i>% 45 tot 65 jaar</i>	28,2%	28,1%	-0,4%
	<i>% 65 jaar of ouder</i>	18,9%	21,1%	12,0%
<b>Huishoudenssamenstelling</b>				
	<i>Huishoudens totaal</i>	7.857.914	4.206	N.v.t.
	<i>% Eénpersoonshuishoudens</i>	38,1%	34,0%	-10,8%
	<i>% Huishoudens zonder kinderen</i>	28,8%	31,2%	8,2%
	<i>% Huishoudens met kinderen</i>	33,0%	34,8%	5,4%
	<i>Gemiddelde huishoudensgrootte</i>	2,2	2,3	4,3%
<b>Burgerlijke staat</b>				
	<i>% Ongehuwd</i>	48,2%	46,0%	-4,5%
	<i>% Gehuwd</i>	39,1%	41,2%	5,6%
	<i>% Gescheiden</i>	7,7%	7,4%	-4,2%
	<i>% Verweduwd</i>	5,0%	5,3%	6,6%
<b>Migratieachtergrond</b>				
	<i>% Westerse allochtonen</i>	10,1%	9,1%	-10,0%
	<i>% Niet-westerse allochtonen</i>	13,1%	9,4%	-27,8%
<b>Uitsplitsing migratieachtergrond</b>				
	<i>% Marokko</i>	2,3%	1,5%	-36,4%
	<i>% NL Antillen en Aruba</i>	0,9%	0,7%	-28,1%
	<i>% Suriname</i>	2,0%	1,3%	-35,9%
	<i>% Turkije</i>	2,4%	1,3%	-43,3%
	<i>% Overige niet-westerse allochtonen</i>	5,4%	4,7%	-14,3%
<b>Inkomen</b>				
	<i>Aantal inkomensontvangers</i>	13.115.500	6.908	N.v.t.
	<i>Gemiddeld inkomen per inkomensontvanger</i>	€ 30.400	€ 31.218	2,7%
	<i>Gemiddeld inkomen per inwoner</i>	€ 24.100	€ 25.070	4,0%
	<i>% Actieven 15-75 jaar</i>	58,3%	66,6%	14,3%
	<i>Huishoudens met een laag inkomen</i>	8,2%	5,7%	-30,0%
	<i>Huishoudens onder of rond sociaal minimum</i>	7,2%	5,2%	-27,3%
<b>Wonen</b>				
	<i>Woningvoorraad</i>	7.740.984	4.063	N.v.t.
	<i>% Eengezinswoning</i>	64,0%	73,3%	14,5%
	<i>% Meergezinswoning</i>	36,0%	24,6%	-31,5%
	<i>Bouwjaar voor 2000</i>	85,0%	81,1%	-4,6%
	<i>Bouwjaar na 2000</i>	15,0%	16,9%	12,6%
<b>Vervoermiddelen</b>				
	<i>Personenauto's totaal</i>	8.373.245	4.394	N.v.t.
	<i>% Personenauto's benzine</i>	79,4%	81,1%	2,1%
	<i>% Personenauto's overige brandstof</i>	20,6%	16,9%	-18,1%
	<i>Personenauto's per huishouden</i>	1,1	1,1	3,7%
	<i>Personenauto's naar oppervlakte</i>	2,0	10,0	393,9%
<b>Stedelijkheid</b>				
	<i>Bevolkingsdichtheid</i>	510	2.525	395,1%
	<i>Mate van stedelijkheid</i>	Sterk stedelijk	Matig stedelijk	N.v.t.
	<i>Omgevingsadressendichtheid</i>	1.978	1.425	-28,0%

## 12 EXPLOITATIEONTWIKKELING OP BASIS VAN DE CONSUMENTENOMZET

Hieronder volgen de exploitatietabellen per omzetcategorie. De percentages geven de verhouding weer van de bedragen ten opzichte van de consumentenomzet. De index van de omzet is berekend op basis van de bedragen. De index van alles onder de omzet (inkopen t/m cashflow) zijn op basis van de percentages.

### 12.1 OMZETCATEGORIE A < € 50.000

Omschrijving	Realisatie 2021		Budget 2022		Realisatie 2022		Index t.o.v. 2021	Index t.o.v. budget
	€	%	€	%	€	%		
Consumentenomzet	39.187	100,0%	39.349	100,0%	39.275	100,0%	100,2	99,8
Omzetbelasting	4.211	10,7%	4.183	10,6%	4.214	10,7%	100,1	100,7
<b>Goederenomzet</b>	<b>34.976</b>	<b>89,3%</b>	<b>35.166</b>	<b>89,4%</b>	<b>35.061</b>	<b>89,3%</b>	<b>100,2</b>	<b>99,7</b>
Inkopen	25.362	64,7%	25.192	64,0%	25.139	64,0%	98,9	100,0
<b>Brutowinst</b>	<b>9.614</b>	<b>24,5%</b>	<b>9.975</b>	<b>25,3%</b>	<b>9.922</b>	<b>25,3%</b>	<b>103,0</b>	<b>99,7</b>
Margecomponenten	-1.327	-3,4%	-1.416	-3,6%	-1.443	-3,7%	108,5	102,1
Organisatiekosten	724	1,8%	730	1,9%	746	1,9%	102,8	102,4
<b>Netto marge</b>	<b>7.563</b>	<b>19,3%</b>	<b>7.829</b>	<b>19,9%</b>	<b>7.733</b>	<b>19,7%</b>	<b>102,0</b>	<b>99,0</b>
Loonkosten	3.072	7,8%	3.195	8,1%	3.211	8,2%	104,3	100,7
Overige personeelskosten	134	0,3%	129	0,3%	148	0,4%	110,5	115,3
<b>Totaal personeelskosten</b>	<b>3.206</b>	<b>8,2%</b>	<b>3.324</b>	<b>8,4%</b>	<b>3.359</b>	<b>8,6%</b>	<b>104,5</b>	<b>101,3</b>
<b>Dekkingsbijdrage</b>	<b>4.357</b>	<b>11,1%</b>	<b>4.505</b>	<b>11,4%</b>	<b>4.374</b>	<b>11,1%</b>	<b>100,2</b>	<b>97,3</b>
Overige opbrengsten	-770	-2,0%	-382	-1,0%	-752	-1,9%	97,4	197,1
Huisvestingskosten	1.605	4,1%	1.679	4,3%	2.035	5,2%	126,5	121,5
Verkoopkosten	442	1,1%	498	1,3%	519	1,3%	117,1	104,5
Vervoerskosten	111	0,3%	102	0,3%	122	0,3%	109,8	119,6
Productiekosten	166	0,4%	148	0,4%	164	0,4%	98,3	110,5
Algemene kosten	716	1,8%	674	1,7%	742	1,9%	103,4	110,3
Afschrijvingskosten	840	2,1%	880	2,2%	815	2,1%	96,8	92,7
Rentekosten	250	0,6%	247	0,6%	254	0,6%	101,5	103,3
<b>Totaal overige kosten</b>	<b>4.129</b>	<b>10,5%</b>	<b>4.228</b>	<b>10,7%</b>	<b>4.650</b>	<b>11,8%</b>	<b>112,4</b>	<b>110,2</b>
<b>Bruto resultaat</b>	<b>998</b>	<b>2,5%</b>	<b>660</b>	<b>1,7%</b>	<b>476</b>	<b>1,2%</b>	<b>47,5</b>	<b>72,2</b>
Buitengewone baten en lasten	4	0,0%	5	0,0%	32	0,1%	890,5	674,7
<b>Netto resultaat</b>	<b>994</b>	<b>2,5%</b>	<b>655</b>	<b>1,7%</b>	<b>444</b>	<b>1,1%</b>	<b>44,5</b>	<b>67,9</b>
<b>Cashflow</b>	<b>1.834</b>	<b>4,7%</b>	<b>1.536</b>	<b>3,9%</b>	<b>1.258</b>	<b>3,2%</b>	<b>68,5</b>	<b>82,1</b>

## 12.2 OMZETCATEGORIE B: € 50.000 - € 175.000

Omschrijving	Realisatie 2021		Budget 2022		Realisatie 2022		Index t.o.v. 2021	Index t.o.v. budget
	€	%	€	%	€	%		
Consumentenomzet	118.389	100,0%	115.729	100,0%	120.485	100,0%	101,8	104,1
Omzetbelasting	12.278	10,4%	11.461	9,9%	12.415	10,3%	101,1	108,3
<b>Goederenomzet</b>	<b>106.111</b>	<b>89,6%</b>	<b>104.267</b>	<b>90,1%</b>	<b>108.070</b>	<b>89,7%</b>	<b>101,8</b>	<b>103,6</b>
Inkopen	78.209	66,1%	73.866	63,8%	77.511	64,3%	97,4	100,8
<b>Brutowinst</b>	<b>27.902</b>	<b>23,6%</b>	<b>30.401</b>	<b>26,3%</b>	<b>30.559</b>	<b>25,4%</b>	<b>107,6</b>	<b>96,6</b>
Margecomponenten	-59	0,0%	-557	-0,5%	-589	-0,5%	981,5	101,5
Organisatiekosten	6.928	5,9%	8.571	7,4%	8.807	7,3%	124,9	98,7
<b>Netto marge</b>	<b>20.915</b>	<b>17,7%</b>	<b>21.273</b>	<b>18,4%</b>	<b>21.163</b>	<b>17,6%</b>	<b>99,4</b>	<b>95,6</b>
Loonkosten	9.290	7,8%	9.414	8,1%	9.514	7,9%	100,6	97,1
Overige personeelskosten	313	0,3%	253	0,2%	376	0,3%	118,0	143,0
<b>Totaal personeelskosten</b>	<b>9.603</b>	<b>8,1%</b>	<b>9.666</b>	<b>8,4%</b>	<b>9.890</b>	<b>8,2%</b>	<b>101,2</b>	<b>98,3</b>
<b>Dekkingsbijdrage</b>	<b>11.312</b>	<b>9,6%</b>	<b>11.606</b>	<b>10,0%</b>	<b>11.272</b>	<b>9,4%</b>	<b>97,9</b>	<b>93,3</b>
Overige opbrengsten	-1.461	-1,2%	-860	-0,7%	-959	-0,8%	64,5	107,1
Huisvestingskosten	3.645	3,1%	3.879	3,4%	4.038	3,4%	108,8	100,0
Verkoopkosten	1.088	0,9%	1.113	1,0%	1.125	0,9%	101,6	97,0
Vervoerskosten	195	0,2%	179	0,2%	210	0,2%	105,4	112,7
Productiekosten	305	0,3%	309	0,3%	262	0,2%	84,6	81,5
Algemene kosten	1.244	1,1%	1.145	1,0%	1.209	1,0%	95,5	101,4
Afschrijvingskosten	1.752	1,5%	1.665	1,4%	1.614	1,3%	90,5	93,1
Rentekosten	256	0,2%	267	0,2%	267	0,2%	102,3	95,9
<b>Totaal overige kosten</b>	<b>8.487</b>	<b>7,2%</b>	<b>8.557</b>	<b>7,4%</b>	<b>8.725</b>	<b>7,2%</b>	<b>101,0</b>	<b>97,9</b>
<b>Bruto resultaat</b>	<b>4.287</b>	<b>3,6%</b>	<b>3.909</b>	<b>3,4%</b>	<b>3.507</b>	<b>2,9%</b>	<b>80,4</b>	<b>86,2</b>
Buitengewone baten en lasten	-63	-0,1%	-119	-0,1%	-289	-0,2%	451,5	232,5
<b>Netto resultaat</b>	<b>4.349</b>	<b>3,7%</b>	<b>4.028</b>	<b>3,5%</b>	<b>3.796</b>	<b>3,2%</b>	<b>85,8</b>	<b>90,5</b>
<b>Cashflow</b>	<b>6.102</b>	<b>5,2%</b>	<b>5.694</b>	<b>4,9%</b>	<b>5.409</b>	<b>4,5%</b>	<b>87,1</b>	<b>91,3</b>

## 12.3 OMZETCATEGORIE C: € 175.000 - € 300.000

Omschrijving	Realisatie 2021		Budget 2022		Realisatie 2022		Index t.o.v. 2021	Index t.o.v. budget
	€	%	€	%	€	%		
Consumentenomzet	232.426	100,0%	232.676	100,0%	238.216	100,0%	102,5	102,4
Omzetbelasting	23.395	10,1%	23.331	10,0%	23.800	10,0%	101,7	102,0
<b>Goederenomzet</b>	<b>209.031</b>	<b>89,9%</b>	<b>209.345</b>	<b>90,0%</b>	<b>214.416</b>	<b>90,0%</b>	<b>102,6</b>	<b>102,4</b>
Inkopen	154.039	66,3%	150.260	64,6%	154.452	64,8%	97,8	100,4
<b>Brutowinst</b>	<b>54.992</b>	<b>23,7%</b>	<b>59.086</b>	<b>25,4%</b>	<b>59.964</b>	<b>25,2%</b>	<b>106,4</b>	<b>99,1</b>
Margecomponenten	766	0,3%	-44	0,0%	70	0,0%	9,0	-154,6
Organisatiekosten	16.615	7,1%	20.151	8,7%	20.297	8,5%	119,2	98,4
<b>Netto marge</b>	<b>39.143</b>	<b>16,8%</b>	<b>38.890</b>	<b>16,7%</b>	<b>39.738</b>	<b>16,7%</b>	<b>99,1</b>	<b>99,8</b>
Loonkosten	18.406	7,9%	18.623	8,0%	18.805	7,9%	99,7	98,6
Overige personeelskosten	526	0,2%	419	0,2%	599	0,3%	111,2	139,7
<b>Totaal personeelskosten</b>	<b>18.932</b>	<b>8,1%</b>	<b>19.042</b>	<b>8,2%</b>	<b>19.404</b>	<b>8,1%</b>	<b>100,0</b>	<b>99,5</b>
<b>Dekkingsbijdrage</b>	<b>20.211</b>	<b>8,7%</b>	<b>19.848</b>	<b>8,5%</b>	<b>20.334</b>	<b>8,5%</b>	<b>98,2</b>	<b>100,1</b>
Overige opbrengsten	-2.136	-0,9%	-1.166	-0,5%	-1.459	-0,6%	66,6	122,2
Huisvestingskosten	6.649	2,9%	7.209	3,1%	7.265	3,0%	106,6	98,4
Verkoopkosten	1.811	0,8%	1.759	0,8%	1.864	0,8%	100,4	103,5
Vervoerskosten	243	0,1%	225	0,1%	252	0,1%	100,8	109,1
Productiekosten	482	0,2%	502	0,2%	460	0,2%	93,0	89,3
Algemene kosten	1.973	0,8%	1.853	0,8%	2.029	0,9%	100,3	106,9
Afschrijvingskosten	3.363	1,4%	3.285	1,4%	3.174	1,3%	92,1	94,4
Rentekosten	453	0,2%	396	0,2%	473	0,2%	101,9	116,9
<b>Totaal overige kosten</b>	<b>14.975</b>	<b>6,4%</b>	<b>15.229</b>	<b>6,5%</b>	<b>15.517</b>	<b>6,5%</b>	<b>101,1</b>	<b>99,5</b>
<b>Bruto resultaat</b>	<b>7.372</b>	<b>3,2%</b>	<b>5.785</b>	<b>2,5%</b>	<b>6.275</b>	<b>2,6%</b>	<b>83,1</b>	<b>106,0</b>
Buitengewone baten en lasten	35	0,0%	-23	0,0%	38	0,0%	106,9	-161,4
<b>Netto resultaat</b>	<b>7.337</b>	<b>3,2%</b>	<b>5.808</b>	<b>2,5%</b>	<b>6.237</b>	<b>2,6%</b>	<b>82,9</b>	<b>104,9</b>
<b>Cashflow</b>	<b>10.700</b>	<b>4,6%</b>	<b>9.092</b>	<b>3,9%</b>	<b>9.411</b>	<b>4,0%</b>	<b>85,8</b>	<b>101,1</b>

## 12.4 OMZETCATEGORIE D: > € 300.000

Omschrijving	Realisatie 2021		Budget 2022		Realisatie 2022		Index t.o.v. 2021	Index t.o.v. budget
	€	%	€	%	€	%		
Consumentenomzet	384.943	100,0%	382.027	100,0%	388.842	100,0%	101,0	101,8
Omzetbelasting	38.611	10,0%	38.302	10,0%	38.743	10,0%	100,3	101,2
<b>Goederenomzet</b>	<b>346.332</b>	<b>90,0%</b>	<b>343.726</b>	<b>90,0%</b>	<b>350.098</b>	<b>90,0%</b>	<b>101,1</b>	<b>101,9</b>
Inkopen	250.980	65,2%	246.329	64,5%	252.106	64,8%	99,4	100,6
<b>Brutowinst</b>	<b>95.353</b>	<b>24,8%</b>	<b>97.397</b>	<b>25,5%</b>	<b>97.993</b>	<b>25,2%</b>	<b>101,7</b>	<b>98,8</b>
Margecomponenten	196	0,1%	-127	0,0%	-125	0,0%	-63,0	96,3
Organisatiekosten	29.869	7,8%	32.654	8,5%	32.697	8,4%	108,4	98,4
<b>Netto marge</b>	<b>65.680</b>	<b>17,1%</b>	<b>64.615</b>	<b>16,9%</b>	<b>65.171</b>	<b>16,8%</b>	<b>98,2</b>	<b>99,1</b>
Loonkosten	29.314	7,6%	29.456	7,7%	29.530	7,6%	99,7	98,5
Overige personeelskosten	1.135	0,3%	1.126	0,3%	1.225	0,3%	106,9	107,0
<b>Totaal personeelskosten</b>	<b>30.449</b>	<b>7,9%</b>	<b>30.581</b>	<b>8,0%</b>	<b>30.755</b>	<b>7,9%</b>	<b>100,0</b>	<b>98,8</b>
<b>Dekkingsbijdrage</b>	<b>35.231</b>	<b>9,2%</b>	<b>34.034</b>	<b>8,9%</b>	<b>34.416</b>	<b>8,9%</b>	<b>96,7</b>	<b>99,3</b>
Overige opbrengsten	-2.469	-0,6%	-1.332	-0,3%	-1.907	-0,5%	76,4	140,7
Huisvestingskosten	10.103	2,6%	11.159	2,9%	11.160	2,9%	109,4	98,3
Verkoopkosten	2.386	0,6%	2.246	0,6%	2.554	0,7%	106,0	111,7
Vervoerskosten	283	0,1%	283	0,1%	221	0,1%	77,2	76,8
Productiekosten	793	0,2%	797	0,2%	771	0,2%	96,3	95,1
Algemene kosten	2.678	0,7%	2.568	0,7%	2.656	0,7%	98,2	101,6
Afschrijvingskosten	4.707	1,2%	4.596	1,2%	4.536	1,2%	95,4	97,0
Rentekosten	559	0,1%	629	0,2%	582	0,1%	103,0	90,8
<b>Totaal overige kosten</b>	<b>21.509</b>	<b>5,6%</b>	<b>22.278</b>	<b>5,8%</b>	<b>22.480</b>	<b>5,8%</b>	<b>103,5</b>	<b>99,1</b>
<b>Bruto resultaat</b>	<b>16.192</b>	<b>4,2%</b>	<b>13.088</b>	<b>3,4%</b>	<b>13.842</b>	<b>3,6%</b>	<b>84,6</b>	<b>103,9</b>
Buitengewone baten en lasten	-243	-0,1%	-114	0,0%	-87	0,0%	35,6	75,4
<b>Netto resultaat</b>	<b>16.434</b>	<b>4,3%</b>	<b>13.201</b>	<b>3,5%</b>	<b>13.929</b>	<b>3,6%</b>	<b>83,9</b>	<b>103,7</b>
<b>Cashflow</b>	<b>21.141</b>	<b>5,5%</b>	<b>17.797</b>	<b>4,7%</b>	<b>18.465</b>	<b>4,7%</b>	<b>86,5</b>	<b>101,9</b>

## 12.5 EXPLOITATIE BRANCHETOTAAL

Omschrijving	Realisatie 2021		Budget 2022		Realisatie 2022		Index t.o.v. 2021	Index t.o.v. budget
	€	%	€	%	€	%		
Consumentenomzet	241.815	100,0%	240.525	100,0%	245.458	100,0%	101,5	102,1
Omzetbelasting	24.382	10,1%	24.085	10,0%	24.580	10,0%	100,8	102,1
<b>Goederenomzet</b>	<b>217.433</b>	<b>89,9%</b>	<b>216.440</b>	<b>90,0%</b>	<b>220.877</b>	<b>90,0%</b>	<b>101,6</b>	<b>102,1</b>
Inkopen	158.736	65,6%	155.378	64,6%	159.282	64,9%	98,9	100,5
<b>Brutowinst</b>	<b>58.697</b>	<b>24,3%</b>	<b>61.062</b>	<b>25,4%</b>	<b>61.595</b>	<b>25,1%</b>	<b>103,4</b>	<b>98,8</b>
Margecomponenten	191	0,1%	-254	-0,1%	-205	-0,1%	-105,4	79,0
Organisatiekosten	17.959	7,4%	20.310	8,4%	20.392	8,3%	111,9	98,4
<b>Netto marge</b>	<b>40.929</b>	<b>16,9%</b>	<b>40.498</b>	<b>16,8%</b>	<b>40.999</b>	<b>16,7%</b>	<b>98,7</b>	<b>99,2</b>
Loonkosten	18.652	7,7%	18.815	7,8%	18.907	7,7%	99,9	98,5
Overige personeelskosten	648	0,3%	612	0,3%	727	0,3%	110,5	116,5
<b>Totaal personeelskosten</b>	<b>19.301</b>	<b>8,0%</b>	<b>19.427</b>	<b>8,1%</b>	<b>19.634</b>	<b>8,0%</b>	<b>100,2</b>	<b>99,0</b>
<b>Dekkingsbijdrage</b>	<b>21.628</b>	<b>8,9%</b>	<b>21.071</b>	<b>8,8%</b>	<b>21.365</b>	<b>8,7%</b>	<b>97,3</b>	<b>99,4</b>
Overige opbrengsten	-1.924	-0,8%	-1.073	-0,4%	-1.421	-0,6%	72,8	129,7
Huisvestingskosten	6.698	2,8%	7.354	3,1%	7.412	3,0%	109,0	98,8
Verkoopkosten	1.640	0,7%	1.590	0,7%	1.724	0,7%	103,6	106,3
Vervoerskosten	229	0,1%	222	0,1%	211	0,1%	90,7	93,0
Productiekosten	531	0,2%	537	0,2%	505	0,2%	93,7	92,0
Algemene kosten	1.904	0,8%	1.818	0,8%	1.912	0,8%	98,9	103,0
Afschrijvingskosten	3.161	1,3%	3.104	1,3%	3.020	1,2%	94,1	95,3
Rentekosten	425	0,2%	434	0,2%	450	0,2%	104,2	101,6
<b>Totaal overige kosten</b>	<b>14.588</b>	<b>6,0%</b>	<b>15.059</b>	<b>6,3%</b>	<b>15.233</b>	<b>6,2%</b>	<b>102,9</b>	<b>99,1</b>
<b>Bruto resultaat</b>	<b>8.964</b>	<b>3,7%</b>	<b>7.085</b>	<b>2,9%</b>	<b>7.553</b>	<b>3,1%</b>	<b>83,0</b>	<b>104,5</b>
Buitengewone baten en lasten	-80	0,0%	-67	0,0%	-98	0,0%	120,3	141,9
<b>Netto resultaat</b>	<b>9.044</b>	<b>3,7%</b>	<b>7.153</b>	<b>3,0%</b>	<b>7.651</b>	<b>3,1%</b>	<b>83,3</b>	<b>104,8</b>
<b>Cashflow</b>	<b>12.205</b>	<b>5,0%</b>	<b>10.257</b>	<b>4,3%</b>	<b>10.671</b>	<b>4,3%</b>	<b>86,1</b>	<b>101,9</b>

## 13 EXPLOITATIEONTWIKKELING OP BASIS VAN DE GOEDERENOMZET

Hieronder volgen de exploitatietabellen per omzetcategorie. De percentages geven de verhouding weer van de bedragen ten opzichte van de goederenomzet. De index van de omzet is berekend op basis van de bedragen. De index van alles onder de omzet (inkopen t/m cashflow) zijn op basis van de percentages.

### 13.1 OMZETCATEGORIE A < € 50.000

Omschrijving	Realisatie 2021		Budget 2022		Realisatie 2022		Index t.o.v. 2021	Index t.o.v. budget
	€	%	€	%	€	%		
Consumentenomzet	39.187	112,0%	39.349	111,9%	39.275	112,0%	100,2	99,8
Omzetbelasting	4.211	12,0%	4.183	11,9%	4.214	12,0%	100,1	100,7
<b>Goederenomzet</b>	<b>34.976</b>	<b>100,0%</b>	<b>35.166</b>	<b>100,0%</b>	<b>35.061</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,2</b>	<b>99,7</b>
Inkopen	25.362	72,5%	25.192	71,6%	25.139	71,7%	98,9	100,1
<b>Brutowinst</b>	<b>9.614</b>	<b>27,5%</b>	<b>9.975</b>	<b>28,4%</b>	<b>9.922</b>	<b>28,3%</b>	<b>103,0</b>	<b>99,8</b>
Margecomponenten	-1.327	-3,8%	-1.416	-4,0%	-1.443	-4,1%	108,5	102,2
Organisatiekosten	724	2,1%	730	2,1%	746	2,1%	102,8	102,5
<b>Netto marge</b>	<b>7.563</b>	<b>21,6%</b>	<b>7.829</b>	<b>22,3%</b>	<b>7.733</b>	<b>22,1%</b>	<b>102,0</b>	<b>99,1</b>
Loonkosten	3.072	8,8%	3.195	9,1%	3.211	9,2%	104,3	100,8
Overige personeelskosten	134	0,4%	129	0,4%	148	0,4%	110,5	115,4
<b>Totaal personeelskosten</b>	<b>3.206</b>	<b>9,2%</b>	<b>3.324</b>	<b>9,5%</b>	<b>3.359</b>	<b>9,6%</b>	<b>104,5</b>	<b>101,4</b>
<b>Dekkingsbijdrage</b>	<b>4.357</b>	<b>12,5%</b>	<b>4.505</b>	<b>12,8%</b>	<b>4.374</b>	<b>12,5%</b>	<b>100,1</b>	<b>97,4</b>
Overige opbrengsten	-770	-2,2%	-382	-1,1%	-752	-2,1%	97,4	197,3
Huisvestingskosten	1.605	4,6%	1.679	4,8%	2.035	5,8%	126,5	121,6
Verkoopkosten	442	1,3%	498	1,4%	519	1,5%	117,1	104,6
Vervoerskosten	111	0,3%	102	0,3%	122	0,3%	109,8	119,7
Productiekosten	166	0,5%	148	0,4%	164	0,5%	98,3	110,6
Algemene kosten	716	2,0%	674	1,9%	742	2,1%	103,4	110,4
Afschrijvingskosten	840	2,4%	880	2,5%	815	2,3%	96,8	92,8
Rentekosten	250	0,7%	247	0,7%	254	0,7%	101,5	103,4
<b>Totaal overige kosten</b>	<b>4.129</b>	<b>11,8%</b>	<b>4.228</b>	<b>12,0%</b>	<b>4.650</b>	<b>13,3%</b>	<b>112,3</b>	<b>110,3</b>
<b>Bruto resultaat</b>	<b>998</b>	<b>2,9%</b>	<b>660</b>	<b>1,9%</b>	<b>476</b>	<b>1,4%</b>	<b>47,5</b>	<b>72,3</b>
Buitengewone baten en lasten	4	0,0%	5	0,0%	32	0,1%	890,3	675,4
<b>Netto resultaat</b>	<b>994</b>	<b>2,8%</b>	<b>655</b>	<b>1,9%</b>	<b>444</b>	<b>1,3%</b>	<b>44,5</b>	<b>67,9</b>
<b>Cashflow</b>	<b>1.834</b>	<b>5,2%</b>	<b>1.536</b>	<b>4,4%</b>	<b>1.258</b>	<b>3,6%</b>	<b>68,4</b>	<b>82,2</b>



## 13.2 OMZETCATEGORIE B: € 50.000 - € 175.000

Omschrijving	Realisatie 2021		Budget 2022		Realisatie 2022		Index t.o.v. 2021	Index t.o.v. budget
	€	%	€	%	€	%		
Consumentenomzet	118.389	111,6%	115.729	111,0%	120.485	111,5%	101,8	104,1
Omzetbelasting	12.278	11,6%	11.461	11,0%	12.415	11,5%	101,1	108,3
<b>Goederenomzet</b>	<b>106.111</b>	<b>100,0%</b>	<b>104.267</b>	<b>100,0%</b>	<b>108.070</b>	<b>100,0%</b>	<b>101,8</b>	<b>103,6</b>
Inkopen	78.209	73,7%	73.866	70,8%	77.511	71,7%	97,3	101,2
<b>Brutowinst</b>	<b>27.902</b>	<b>26,3%</b>	<b>30.401</b>	<b>29,2%</b>	<b>30.559</b>	<b>28,3%</b>	<b>107,5</b>	<b>97,0</b>
Margecomponenten	-59	-0,1%	-557	-0,5%	-589	-0,5%	980,8	102,0
Organisatiekosten	6.928	6,5%	8.571	8,2%	8.807	8,1%	124,8	99,1
<b>Netto marge</b>	<b>20.915</b>	<b>19,7%</b>	<b>21.273</b>	<b>20,4%</b>	<b>21.163</b>	<b>19,6%</b>	<b>99,4</b>	<b>96,0</b>
Loonkosten	9.290	8,8%	9.414	9,0%	9.514	8,8%	100,6	97,5
Overige personeelskosten	313	0,3%	253	0,2%	376	0,3%	117,9	143,6
<b>Totaal personeelskosten</b>	<b>9.603</b>	<b>9,1%</b>	<b>9.666</b>	<b>9,3%</b>	<b>9.890</b>	<b>9,2%</b>	<b>101,1</b>	<b>98,7</b>
<b>Dekkingsbijdrage</b>	<b>11.312</b>	<b>10,7%</b>	<b>11.606</b>	<b>11,1%</b>	<b>11.272</b>	<b>10,4%</b>	<b>97,8</b>	<b>93,7</b>
Overige opbrengsten	-1.461	-1,4%	-860	-0,8%	-959	-0,9%	64,4	107,6
Huisvestingskosten	3.645	3,4%	3.879	3,7%	4.038	3,7%	108,8	100,5
Verkoopkosten	1.088	1,0%	1.113	1,1%	1.125	1,0%	101,5	97,5
Vervoerskosten	195	0,2%	179	0,2%	210	0,2%	105,4	113,2
Productiekosten	305	0,3%	309	0,3%	262	0,2%	84,5	81,9
Algemene kosten	1.244	1,2%	1.145	1,1%	1.209	1,1%	95,4	101,9
Afschrijvingskosten	1.752	1,7%	1.665	1,6%	1.614	1,5%	90,4	93,5
Rentekosten	256	0,2%	267	0,3%	267	0,2%	102,2	96,3
<b>Totaal overige kosten</b>	<b>8.487</b>	<b>8,0%</b>	<b>8.557</b>	<b>8,2%</b>	<b>8.725</b>	<b>8,1%</b>	<b>100,9</b>	<b>98,4</b>
<b>Bruto resultaat</b>	<b>4.287</b>	<b>4,0%</b>	<b>3.909</b>	<b>3,7%</b>	<b>3.507</b>	<b>3,2%</b>	<b>80,3</b>	<b>86,6</b>
Buitengewone baten en lasten	-63	-0,1%	-119	-0,1%	-289	-0,3%	451,2	233,5
<b>Netto resultaat</b>	<b>4.349</b>	<b>4,1%</b>	<b>4.028</b>	<b>3,9%</b>	<b>3.796</b>	<b>3,5%</b>	<b>85,7</b>	<b>90,9</b>
<b>Cashflow</b>	<b>6.102</b>	<b>5,8%</b>	<b>5.694</b>	<b>5,5%</b>	<b>5.409</b>	<b>5,0%</b>	<b>87,0</b>	<b>91,7</b>

### 13.3 OMZETCATEGORIE C: € 175.000 - € 300.000

Omschrijving	Realisatie 2021		Budget 2022		Realisatie 2022		Index t.o.v. 2021	Index t.o.v. budget
	€	%	€	%	€	%		
Consumentenomzet	232.426	111,2%	232.676	111,1%	238.216	111,1%	102,5	102,4
Omzetbelasting	23.395	11,2%	23.331	11,1%	23.800	11,1%	101,7	102,0
<b>Goederenomzet</b>	<b>209.031</b>	<b>100,0%</b>	<b>209.345</b>	<b>100,0%</b>	<b>214.416</b>	<b>100,0%</b>	<b>102,6</b>	<b>102,4</b>
Inkopen	154.039	73,7%	150.260	71,8%	154.452	72,0%	97,7	100,4
<b>Brutowinst</b>	<b>54.992</b>	<b>26,3%</b>	<b>59.086</b>	<b>28,2%</b>	<b>59.964</b>	<b>28,0%</b>	<b>106,3</b>	<b>99,1</b>
Margecomponenten	766	0,4%	-44	0,0%	70	0,0%	8,9	-154,5
Organisatiekosten	16.615	7,9%	20.151	9,6%	20.297	9,5%	119,1	98,3
<b>Netto marge</b>	<b>39.143</b>	<b>18,7%</b>	<b>38.890</b>	<b>18,6%</b>	<b>39.738</b>	<b>18,5%</b>	<b>99,0</b>	<b>99,8</b>
Loonkosten	18.406	8,8%	18.623	8,9%	18.805	8,8%	99,6	98,6
Overige personeelskosten	526	0,3%	419	0,2%	599	0,3%	111,1	139,7
<b>Totaal personeelskosten</b>	<b>18.932</b>	<b>9,1%</b>	<b>19.042</b>	<b>9,1%</b>	<b>19.404</b>	<b>9,0%</b>	<b>99,9</b>	<b>99,5</b>
<b>Dekkingsbijdrage</b>	<b>20.211</b>	<b>9,7%</b>	<b>19.848</b>	<b>9,5%</b>	<b>20.334</b>	<b>9,5%</b>	<b>98,1</b>	<b>100,0</b>
Overige opbrengsten	-2.136	-1,0%	-1.166	-0,6%	-1.459	-0,7%	66,6	122,2
Huisvestingskosten	6.649	3,2%	7.209	3,4%	7.265	3,4%	106,5	98,4
Verkoopkosten	1.811	0,9%	1.759	0,8%	1.864	0,9%	100,4	103,5
Vervoerskosten	243	0,1%	225	0,1%	252	0,1%	100,7	109,1
Productiekosten	482	0,2%	502	0,2%	460	0,2%	92,9	89,3
Algemene kosten	1.973	0,9%	1.853	0,9%	2.029	0,9%	100,2	106,9
Afschrijvingskosten	3.363	1,6%	3.285	1,6%	3.174	1,5%	92,0	94,3
Rentekosten	453	0,2%	396	0,2%	473	0,2%	101,8	116,9
<b>Totaal overige kosten</b>	<b>14.975</b>	<b>7,2%</b>	<b>15.229</b>	<b>7,3%</b>	<b>15.517</b>	<b>7,2%</b>	<b>101,0</b>	<b>99,5</b>
<b>Bruto resultaat</b>	<b>7.372</b>	<b>3,5%</b>	<b>5.785</b>	<b>2,8%</b>	<b>6.275</b>	<b>2,9%</b>	<b>83,0</b>	<b>105,9</b>
Buitengewone baten en lasten	35	0,0%	-23	0,0%	38	0,0%	106,8	-161,3
<b>Netto resultaat</b>	<b>7.337</b>	<b>3,5%</b>	<b>5.808</b>	<b>2,8%</b>	<b>6.237</b>	<b>2,9%</b>	<b>82,9</b>	<b>104,9</b>
<b>Cashflow</b>	<b>10.700</b>	<b>5,1%</b>	<b>9.092</b>	<b>4,3%</b>	<b>9.411</b>	<b>4,4%</b>	<b>85,7</b>	<b>101,1</b>

## 13.4 OMZETCATEGORIE D: > € 300.000

Omschrijving	Realisatie 2021		Budget 2022		Realisatie 2022		Index t.o.v. 2021	Index t.o.v. budget
	€	%	€	%	€	%		
Consumentenomzet	384.943	111,1%	382.027	111,1%	388.842	111,1%	101,0	101,8
Omzetbelasting	38.611	11,1%	38.302	11,1%	38.743	11,1%	100,3	101,2
<b>Goederenomzet</b>	<b>346.332</b>	<b>100,0%</b>	<b>343.726</b>	<b>100,0%</b>	<b>350.098</b>	<b>100,0%</b>	<b>101,1</b>	<b>101,9</b>
Inkopen	250.980	72,5%	246.329	71,7%	252.106	72,0%	99,4	100,5
<b>Brutowinst</b>	<b>95.353</b>	<b>27,5%</b>	<b>97.397</b>	<b>28,3%</b>	<b>97.993</b>	<b>28,0%</b>	<b>101,7</b>	<b>98,8</b>
Margecomponenten	196	0,1%	-127	0,0%	-125	0,0%	-63,0	96,2
Organisatiekosten	29.869	8,6%	32.654	9,5%	32.697	9,3%	108,3	98,3
<b>Netto marge</b>	<b>65.680</b>	<b>19,0%</b>	<b>64.615</b>	<b>18,8%</b>	<b>65.171</b>	<b>18,6%</b>	<b>98,2</b>	<b>99,0</b>
Loonkosten	29.314	8,5%	29.456	8,6%	29.530	8,4%	99,7	98,4
Overige personeelskosten	1.135	0,3%	1.126	0,3%	1.225	0,4%	106,9	106,9
<b>Totaal personeelskosten</b>	<b>30.449</b>	<b>8,8%</b>	<b>30.581</b>	<b>8,9%</b>	<b>30.755</b>	<b>8,8%</b>	<b>99,9</b>	<b>98,7</b>
<b>Dekkingsbijdrage</b>	<b>35.231</b>	<b>10,2%</b>	<b>34.034</b>	<b>9,9%</b>	<b>34.416</b>	<b>9,8%</b>	<b>96,6</b>	<b>99,3</b>
Overige opbrengsten	-2.469	-0,7%	-1.332	-0,4%	-1.907	-0,5%	76,4	140,6
Huisvestingskosten	10.103	2,9%	11.159	3,2%	11.160	3,2%	109,3	98,2
Verkoopkosten	2.386	0,7%	2.246	0,7%	2.554	0,7%	105,9	111,6
Vervoerskosten	283	0,1%	283	0,1%	221	0,1%	77,2	76,7
Productiekosten	793	0,2%	797	0,2%	771	0,2%	96,2	95,0
Algemene kosten	2.678	0,8%	2.568	0,7%	2.656	0,8%	98,1	101,5
Afschrijvingskosten	4.707	1,4%	4.596	1,3%	4.536	1,3%	95,3	96,9
Rentekosten	559	0,2%	629	0,2%	582	0,2%	102,9	90,8
<b>Totaal overige kosten</b>	<b>21.509</b>	<b>6,2%</b>	<b>22.278</b>	<b>6,5%</b>	<b>22.480</b>	<b>6,4%</b>	<b>103,4</b>	<b>99,1</b>
<b>Bruto resultaat</b>	<b>16.192</b>	<b>4,7%</b>	<b>13.088</b>	<b>3,8%</b>	<b>13.842</b>	<b>4,0%</b>	<b>84,6</b>	<b>103,8</b>
Buitengewone baten en lasten	-243	-0,1%	-114	0,0%	-87	0,0%	35,5	75,3
<b>Netto resultaat</b>	<b>16.434</b>	<b>4,7%</b>	<b>13.201</b>	<b>3,8%</b>	<b>13.929</b>	<b>4,0%</b>	<b>83,8</b>	<b>103,6</b>
<b>Cashflow</b>	<b>21.141</b>	<b>6,1%</b>	<b>17.797</b>	<b>5,2%</b>	<b>18.465</b>	<b>5,3%</b>	<b>86,4</b>	<b>101,9</b>

## 13.5 EXPLOITATIE BRANCHETOTAAL

Omschrijving	Realisatie 2021		Budget 2022		Realisatie 2022		Index t.o.v. 2021	Index t.o.v. budget
	€	%	€	%	€	%		
Consumentenomzet	241.815	111,2%	240.525	111,1%	245.458	111,1%	101,5	102,1
Omzetbelasting	24.382	11,2%	24.085	11,1%	24.580	11,1%	100,8	102,1
<b>Goederenomzet</b>	<b>217.433</b>	<b>100,0%</b>	<b>216.440</b>	<b>100,0%</b>	<b>220.877</b>	<b>100,0%</b>	<b>101,6</b>	<b>102,1</b>
Inkopen	158.736	73,0%	155.378	71,8%	159.282	72,1%	98,8	100,5
<b>Brutowinst</b>	<b>58.697</b>	<b>27,0%</b>	<b>61.062</b>	<b>28,2%</b>	<b>61.595</b>	<b>27,9%</b>	<b>103,3</b>	<b>98,8</b>
Margecomponenten	191	0,1%	-254	-0,1%	-205	-0,1%	-105,3	79,0
Organisatiekosten	17.959	8,3%	20.310	9,4%	20.392	9,2%	111,8	98,4
<b>Netto marge</b>	<b>40.929</b>	<b>18,8%</b>	<b>40.498</b>	<b>18,7%</b>	<b>40.999</b>	<b>18,6%</b>	<b>98,6</b>	<b>99,2</b>
Loonkosten	18.652	8,6%	18.815	8,7%	18.907	8,6%	99,8	98,5
Overige personeelskosten	648	0,3%	612	0,3%	727	0,3%	110,4	116,5
<b>Totaal personeelskosten</b>	<b>19.301</b>	<b>8,9%</b>	<b>19.427</b>	<b>9,0%</b>	<b>19.634</b>	<b>8,9%</b>	<b>100,1</b>	<b>99,0</b>
<b>Dekkingsbijdrage</b>	<b>21.628</b>	<b>9,9%</b>	<b>21.071</b>	<b>9,7%</b>	<b>21.365</b>	<b>9,7%</b>	<b>97,2</b>	<b>99,4</b>
Overige opbrengsten	-1.924	-0,9%	-1.073	-0,5%	-1.421	-0,6%	72,7	129,7
Huisvestingskosten	6.698	3,1%	7.354	3,4%	7.412	3,4%	108,9	98,8
Verkoopkosten	1.640	0,8%	1.590	0,7%	1.724	0,8%	103,5	106,3
Vervoerskosten	229	0,1%	222	0,1%	211	0,1%	90,7	93,0
Productiekosten	531	0,2%	537	0,2%	505	0,2%	93,6	92,1
Algemene kosten	1.904	0,9%	1.818	0,8%	1.912	0,9%	98,9	103,0
Afschrijvingskosten	3.161	1,5%	3.104	1,4%	3.020	1,4%	94,1	95,3
Rentekosten	425	0,2%	434	0,2%	450	0,2%	104,1	101,6
<b>Totaal overige kosten</b>	<b>14.588</b>	<b>6,7%</b>	<b>15.059</b>	<b>7,0%</b>	<b>15.233</b>	<b>6,9%</b>	<b>102,8</b>	<b>99,1</b>
<b>Bruto resultaat</b>	<b>8.964</b>	<b>4,1%</b>	<b>7.085</b>	<b>3,3%</b>	<b>7.553</b>	<b>3,4%</b>	<b>82,9</b>	<b>104,5</b>
Buitengewone baten en lasten	-80	0,0%	-67	0,0%	-98	0,0%	120,2	141,9
<b>Netto resultaat</b>	<b>9.044</b>	<b>4,2%</b>	<b>7.153</b>	<b>3,3%</b>	<b>7.651</b>	<b>3,5%</b>	<b>83,3</b>	<b>104,8</b>
<b>Cashflow</b>	<b>12.205</b>	<b>5,6%</b>	<b>10.257</b>	<b>4,7%</b>	<b>10.671</b>	<b>4,8%</b>	<b>86,1</b>	<b>101,9</b>





# MARSHOEK®

© Marshoek BV. All rights reserved. This document is for informational purposes only. Marshoek makes no warranties, express or implied, in this document.

Onder voorbehoud van druk- en zelffouten.  
Versie mei 2023

Kobaltweg 44  
3542 CE Utrecht  
Postbus 795  
3500 AT Utrecht  
030 - 63 59 400  
info@marshoek.nl

[www.marshoek.nl](http://www.marshoek.nl)