



**MARSHOEK®**

**Strategie geeft richting!**

Benchmark  
Supermarkten  
2019



Marshoek presenteert u met trots het jaarlijkse rapport *Benchmark Supermarkten 2019*. In deze benchmark hebben wij voor u de belangrijkste ontwikkelingen in de supermarktbranche van het afgelopen jaar op een rij gezet. Vanuit onze rol als financieel retailspecialist met meer dan 35 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 voor u als ondernemer of retail organisatie.

Door de maatregelen welke zijn genomen om het coronavirus in te dammen ziet de wereld er in 2020 plotseling compleet anders uit dan in 2019 het geval was. Allereerst raakt ons dit allen op het gebied van onze eigen gezondheid en vrijheden, alsmede van onze naasten en onze medewerkers. Zeker ook voor de supermarktbranche geldt dat deze door een diversiteit aan maatregelen in een zeer hectische wereld terecht is gekomen. Wat de toekomst gaat brengen is onzeker, maar wij helpen u graag om nog sterker uit de crisis te komen.

Als er op de winkelvloer iets verandert, veranderen de cijfers. Als het aan Marshoek ligt, geldt het ook andersom. Als de cijfers veranderen, zorgt u dat er ook iets verandert op de winkelvloer. Dit vraagt om actuele managementinformatie, om financiële expertise en om actieve sturing. Want hoe legt u de cijfers uit en aan welke knoppen moet u draaien om het rendement te

beïnvloeden? Marshoek geeft u dit inzicht. Zo geven wij u bijvoorbeeld inzicht in uw kosten of in uw verbeterpotentieel. Wij zijn altijd op zoek naar mogelijkheden om uw prestaties te verbeteren in de breedste zin van het woord.

De retail is volop in beweging. Verdergaande automatisering, uitdagingen rondom e-commerce, veranderend consumentengedrag en flexibilisering van de arbeidsmarkt doen een beroep op de veranderkracht van organisaties. Het realiseren van veranderingen is een kerntaak van franchisegevers, maar doet ook een beroep op de franchisenemersverenigingen om te zorgen dat de belangen op één lijn zitten. In de dynamiek van de markt wordt het franchisespel scherp gespeeld. En bij het spelen van het spel, waar het ten slotte gaat om de duurzaamheid van het verdienmodel van ondernemers én organisatie, is onze inbreng van grote toegevoegde waarde. Het gaat niet om het 'gevecht' tussen franchisegever en franchisenemers. Een efficiënte samenwerking komt het rendement van de formule ten goede. En waar meer te verdelen is, blijven er twee tevreden spelers over. Dat is waar Marshoek zich voor inzet.

Voor nu wens ik u veel leesplezier toe met onze *Benchmark Supermarkten 2019* 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 adviseurs.



**Ton van Loon, Algemeen Directeur**

**Contactgegevens:**

Telefoonnummer: 030-6359400

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

# Benchmark Supermarkten 2019

De supermarkten in deze benchmark vertegenwoordigen samen:



Consumentenomzet

€ 3 miljard



Aantal klantbezoeken

170 miljoen



VVO

300.000 m2

Aantal winkels

276



SPAR



MCD

PLUS



coop

JUMBO

## Algemene ontwikkeling

Consumentenomzet

2018

€ 197.833

2019

€ 207.950

+ 5,1%

Gemiddelde besteding



+ 2,9% (Btw-effect: 2,2%)

Klanten-aantallen



+ 2,1%

Vloerdruk



- 1,0%

Nettomarge

2018

16,9%

2019

16,8%

## Medewerkers

Verzuim



In % van de loonkosten (2019)

2,3%

In € loonkosten per jaar (2019)

€ 19.896

Personeelskosten in euro's (2019) + 5,6%

KPU (2019)



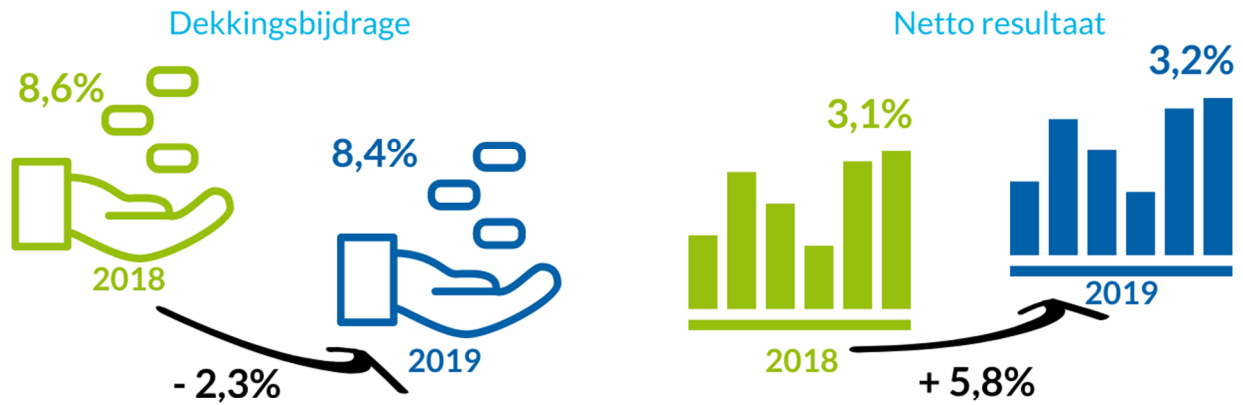
€ 15,02

OPWU (2019)

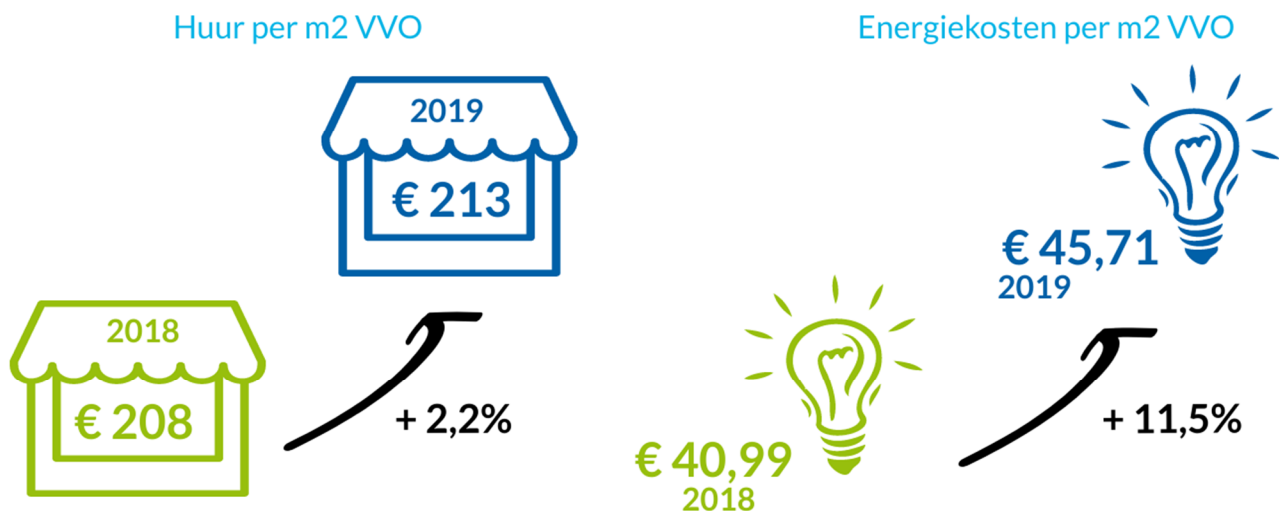


€ 192

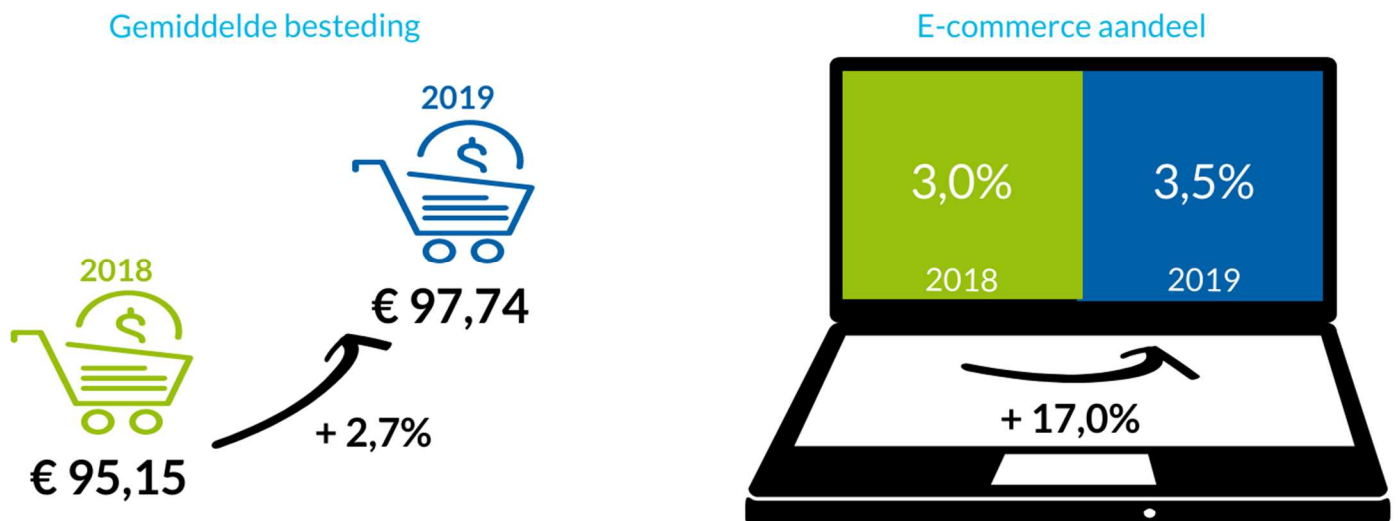
## Ontwikkeling dekkingsbijdrage en resultaat



## Overige kosten



## E-commerce



# Wij realiseren met retailers hun ambities!

Lees verder voor de gehele benchmark

**Marshoek**

Kobaltweg 44  
3542 CE Utrecht  
030 - 63 59 400  
info@marshoek.nl

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

## INHOUD DEEL 1

|   |                            |    |
|---|----------------------------|----|
| 1 | Inleiding .....            | 7  |
| 2 | Algemene beschouwing ..... | 10 |
| 3 | Corona .....               | 13 |
| 4 | Consolidatie .....         | 15 |
| 5 | E-commerce .....           | 17 |
| 6 | Human Resources (HR) ..... | 18 |
| 7 | Discount .....             | 20 |
| 8 | Foodservice .....          | 21 |
| 9 | Marktgebied .....          | 23 |

## INHOUD DEEL 2

|    |                                                                |    |
|----|----------------------------------------------------------------|----|
| 1  | Opzet Benchmark Supermarkten: welke cijfers lezen we? .....    | 25 |
| 2  | Omzet .....                                                    | 27 |
| 3  | Marge .....                                                    | 32 |
| 4  | Personeelskosten .....                                         | 36 |
| 5  | Dekkingsbijdrage .....                                         | 44 |
| 6  | Overige kosten .....                                           | 45 |
| 7  | Resultaat .....                                                | 47 |
| 8  | Voorraad .....                                                 | 48 |
| 9  | Trinity model .....                                            | 49 |
| 10 | Regionale ontwikkeling .....                                   | 50 |
| 11 | Marktgebied .....                                              | 52 |
| 12 | E-commerce .....                                               | 53 |
| 13 | Exploitatieontwikkeling op basis van de consumentenomzet ..... | 55 |
| 14 | Exploitatieontwikkeling op basis van de goederenomzet .....    | 60 |

## 1 INLEIDING

### 1.1 INTRODUCTIE

Jaarlijks duikt Marshoek in de gegevens van bijna 300 zelfstandige supermarkten om te reflecteren op de ontwikkelingen in de branche. Dit doen wij niet alleen omwille van onze interesse in deze enerverende branche, maar juist om te bekijken welke kansen deze ontwikkelingen met zich meebrengen. Immers, door de cijfers van circa 300 winkels met elkaar te vergelijken, kunnen we onderling van elkaar leren om optimaal te presteren. Voor ons zijn de cijfers slechts een middel. Het verdiepen hierop, het verhaal erachter en vooral datgene dat we er concreet van kunnen leren en doorvertalen naar de winkelvloer, maken deze uitgebreide benchmark uniek en waardevol.

Het belang van de supermarkt voor Nederland is voor iedereen duidelijk. Zeker ook uit de coronacrisis waar wij in 2020 in verzeild zijn geraakt, blijkt de zeer belangrijke en centrale rol van supermarkten. De supermarktbranche werd niet voor niets aangemerkt als een vitale branche. Naast de maatschappelijke

functie, is ook de economische bijdrage van deze branche zeer groot. Meer dan de helft van al het eten en drinken in Nederland wordt verkocht in de supermarkt. De totale omzet bedraagt inmiddels al ruim € 40 miljard op jaarbasis. Daarbij zijn er circa 300.000 mensen werkzaam in de supermarktbranche.

De zelfstandige supermarktondernemer speelt hierin een grote rol. Ruim 1/3<sup>e</sup> van de supermarkten in Nederland wordt door een ondernemer gerund. Het werk van de ondernemer in deze dynamische wereld is enorm divers. Als ondernemer heeft u veel ballen in de lucht te houden en loopt u het gevaar te worden opgeslokt door de waan van de dag. Met deze benchmark zetten wij een aantal van deze ballen daarom als het ware stil, bekijken ze van dichtbij en concluderen waar optimalisatie mogelijk is. Hier kan de individuele winkel van profiteren, maar hiermee zijn wij ook in staat om franchisecollectieven effectief te adviseren.

### 1.2 UW PERSOONLIJKE BENCHMARKRAPPORTAGE

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

Marshoek biedt ondernemers 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. Hierdoor wordt inzicht verkregen in diverse factoren, waardoor de best presterende winkels zich weten te onderscheiden. Denk hierbij aan zaken als de opbouw van het medewerkersbestand, maar ook de omzet-samenstelling in relatie tot het marktgebied. Bent u geïnteresseerd in wat Marshoek voor uw bedrijf of organisatie kan betekenen, neem dan contact met ons op. Onze Business Intelligence en Retailspecialisten helpen u graag verder.

#### Persoonlijk benchmarkrapport



In het persoonlijk benchmarkrapport krijgt u inzicht in de prestaties van uw winkel ten opzichte van vergelijkbare winkels, alsmede de best-practice. Dit stelt u in staat actief te sturen op de onderdelen waar winst is te behalen voor uw supermarkt. Dit kan zijn op gebieden als loonkosten en derving, maar ook energie- en verkoopkosten.

Voor uw persoonlijk benchmarkrapport neemt uw adviseur contact met u op. Bent u geen klant bij Marshoek maar wenst u toch graag een rapport te ontvangen, stuur dan een email naar [info@marshoek.nl](mailto:info@marshoek.nl).

### 1.3 OPBOUW BENCHMARK

De benchmark bestaat uit twee delen. Het eerste deel bestaat uit een uiteenzetting van de ontwikkelingen. Hierin staan de concrete onderwerpen waar actief op gestuurd kan worden om uw ambities te realiseren. Het tweede deel van deze benchmark bevat de diverse cijfermatige uiteenzettingen en tabellen en grafieken die u van ons mag verwachten. Uiteindelijk vormen deze cijfers voor ons echter de naslag welke resulteren in concrete kansen voor een optimale exploitatie en ambitie.

Presteren is voor ons breder dan de hoogste omzet of het hoogste rendement. Deze factoren zijn voor ons een uitkomst van wat u als ondernemer in uw bedrijf stopt. Daarnaast kan de strategie van een bedrijf op andere vlakken liggen. Vooral voor medewerkers zien we bijvoorbeeld de laatste jaren veel aandacht. Mooi is dan ook om te zien dat juist daar waar de focus op dit onderwerp groot is, de omzet en rendementsprestaties zich bovengemiddeld ontwikkelen.

Deze benchmark dient dan ook niet zozeer als terugblik op het jaar 2019, maar ook juist als een handvat om visie te vormen voor 2020 en verder. Ondanks dat het altijd goed is te leren van het verleden, zien wij dit verleden voornamelijk als een voedingsbodem voor de toekomst. Zeker nu we in 2020 door de coronacrisis in een totaal andere werkelijkheid zijn gekomen. Deze benchmark heeft dan tot doel om uit te dagen over diverse onderwerpen na te denken. Hopelijk helpt het om richting te geven aan deze gedachten en daarmee concreet beleid te maken voor de toekomst.

Voorgaand jaar hebben wij vanuit Marshoek ons gericht op gastvrijheid. Dit jaar verdiepen we ons in diverse onderwerpen en deelthema's. Allereerst kijken we vanuit het verleden naar de toekomst als het gaat om de consolidatieslag die de supermarktbranche heeft doorgemaakt de afgelopen decennia. Daarnaast kan een eventuele economische crisis naar aanleiding van de coronacrisis een verdere consolidatieslag wellicht gaan bevorderen. Ten tweede kijken we naar de invloed van discountformules op de prestaties van de diverse franchise supermarktformules. Afgelopen jaar bleek het marktaandeel van hard-discount namelijk voor het eerst in jaren te zijn gedaald. Verder kijken we naar jaarlijks terugkerende thema's als locatie, e-commerce en HR.

Uiteindelijk liggen onder al deze onderwerpen in relatie tot de toekomst een tweetal thema's: coronacrisis en aanstaande economische crisis. De coronacrisis verandert het gedrag vandaag de dag, al dan niet gedwongen, dit beïnvloedt met name de korte termijn. De aanstaande economische crisis, die veelvuldig wordt voorspeld, beïnvloedt de lange termijn. Hoe goed bent u daarop voorbereid als ondernemer? 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/of uw toekomst als ondernemer. 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.



**Jeroen van den Berg, Manager Retailconsultancy en Advies**

**Contactgegevens:**

Telefoonnummer: 06-82715524

Email: Jeroen.vandenBerg@Marshoek.nl



**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



**Patrick Wesselo, Retailconsultant**

**Contactgegevens:**

Telefoonnummer: 030-6359490

Email: Patrick.Wesselo@Marshoek.nl

Met dank voor de actieve medewerking van:  
Jeroen Verschuren & Alexander van Wees

In dit hoofdstuk volgt een algemene beschouwing over 2019. De beschouwing omvat de belangrijkste uitkomsten, verbanden en analyses die volgen vanuit de benchmark. Voor een verdere verdieping van de cijfers verwijzen we naar het tweede deel van deze benchmark.

Franchisenemers hebben de filialen weer verslagen! Al jaren zien we dat ondernemers een betere omzetgroei laten zien dan de markt. Uit de benchmark van vorig jaar bleek plots dat een gemiddelde franchisewinkel een gelijke omzetindex noteerde als de markt. Dat leek een trendbreuk te zijn. Dit jaar hebben de franchise-supermarkten gezamenlijk een omzetgroei weten te behalen van 5,1%. IRI noteerde voor de totale branche een omzetgroei van 4,2%. Dit laat zien dat de trendbreuk van vorig jaar een incident is geweest. De groei lijkt hoog, echter corrigerend voor de btw-verhoging en inflatie blijft er een groei van 0,3% over voor de franchise supermarkten. De groei komt vooral voort vanuit de klantaantallen en dus een kleine volumegroei.

### ‘Franchisenemers hebben de filialen weer verslagen!’

Opvallend is het verschil in prestaties tussen de diverse omzetcategorieën. De omzetcategorieën onder de € 150.000 omzet per week kunnen de markt niet bijhouden. De omzetcategorieën boven de € 150.000 omzet per week scoren wel een hogere omzetindex dan de gemiddelde markt. Mede door dit verschil in index geldt dat het marktaandeel van de grotere winkels relatief stijgt ten opzichte van de kleinere winkels.

Het jaar 2019 begon prijs-agressief. Plus kondigde de ‘laagblijvers’ aan op de groep AGF. Veel formules reageerden daarop. Het omzetaandeel AGF staat in alle groepen zwaar onder druk als gevolg van lagere prijzen. Tevens staan de marges op AGF bij alle categorieën (behalve categorie A: <50.000 euro omzet) zwaar onder druk. De kleinere winkels lijken niet mee te zijn gegaan in dat prijsgeweld. Het omzetaandeel AGF staat bij die categorie wel het zwaarst onder druk. Naast AGF zet de daling van verkopen in de vleescategorie ook dit jaar door. Al met al zien we een trendbreuk in het versaandeel, voor het eerst in jaren nam het versaandeel bij de categorieën C (150.000-250.000

euro omzet) en D (>250.000 euro omzet) niet toe, maar af. Ondanks het dalende versaandeel, laten alle omzetcategorieën een groei in euro's zien van de brutowinst en de nettomarge over 2019.

De loonkosten zijn in 2019 fors gestegen. Branche-totaal zijn de totale personeelskosten in euro's met 5,6% gestegen. In percentage zijn de loonkosten met 0,5% gestegen, waarbij categorie A een uitschieter is, daar zijn de loonkosten in percentage van de consumentenomzet met maar liefst 1,7% gestegen. Het is een uitdaging voor veel ondernemers om de komende tijd de loonkosten op een acceptabel niveau te houden voor de exploitatie. Dit betekent investeren in zowel een kwalitatief als een kwantitatief goed medewerkersbestand.

De dekkingsbijdrage sluit het beheersmatige deel van de exploitatie af. Opvallend bij deze resultante van omzet, brutowinst, derving en loonkosten is dat deze in percentage van de omzet bij alle categorieën onder druk staat. Bij categorie A is er zelfs een daling in euro's te constateren. Overall komt een groot deel van deze daling van het percentage dekkingsbijdrage voort uit de groei van loonkosten en organisatiekosten.

Het verdienmodel van franchisenemers laat een positieve ontwikkeling zien. Omzet en brutowinst in euro's zijn hoger uitgekomen dan vorig jaar. Daartegenover staan gestegen organisatiekosten en loonkosten. Desondanks blijft een hoger resultaat in euro's over. Opvallend is dat omzetcategorie A de cashflow en EBITDA in euro's ziet dalen. Omzetcategorie D laat een relatief hoge groei zien van de cashflow en de EBITDA in euro's. De categorieën B (50.000-150.000 euro omzet) en C zijn stabiel en zitten op het punt van consolideren of investeren en innoveren. Tot slot valt op dat omzetcategorieën A tot en met C nagenoeg gelijk-blijvende percentages nettoresultaat weten te behalen. Alleen omzetcategorie D weet de extra omzet echt in procentueel extra rendement om te zetten.

Er kan geconcludeerd worden dat de spreiding in prestaties tussen de diverse categorieën steeds groter wordt. Dit houdt in dat hoe hoger de omzetcategorie, des te hogere omzetindex wordt behaald. De uitdagingen per categorie gaan naar verwachting steeds verder verschillen. Categorie A zal totaal andere focuspunten hebben de komende tijd dan categorie D,



dat was natuurlijk al zo, maar dit groeit steeds verder uit elkaar.

#### **Omzetcategorie A (<50.000 euro omzet)**

Omzetcategorie A zal niet de concurrentie aan moeten gaan met de grotere supermarkten, maar meer lokaal onderscheidend vermogen moeten creëren. Ze moeten investeren in de relevantie in het marktgebied. Dat betekent creatief ondernemen. Uiteraard is dit per marktgebied en locatie verschillend. Daarnaast moet de exploitatie de investering wel aankunnen. Wellicht dat voor een deel van de winkels in deze categorie op de lange termijn het lastig wordt om met het gemiddelde investeringsniveau in de markt mee te kunnen. Slim, modulair investeren is dan het devies.

#### **Omzetcategorie B (50.000-150.000 euro omzet) & C (150.000-250.000 euro omzet)**

Beide categorieën laten vergelijkbare prestaties zien, waarbij hier wel geldt dat de winkels in omzetcategorie C wat harder groeien dan de winkels in categorie B. Binnen deze categorieën is in brede zin de concurrentie heviger. De winkels in deze categorie zullen daarom door moeten investeren en innoveren of in sommige gevallen juist moeten kiezen voor consolideren. Visie op de toekomstige ontwikkeling van het vestigingspunt en het marktgebied kunnen een groot verschil maken.

#### **Omzetcategorie D (>250.000 euro omzet)**

Omzetcategorie D steekt er op veel vlakken bovenuit qua prestaties. Ondernemers in deze categorie zullen hun voorsprong moeten behouden door niet stil te gaan zitten, maar door te gaan experimenteren, leren en innoveren. Kansen zien en kansen pakken is het devies. Tevens verstandig om zowel privé als zakelijk een goed plan te hebben voor de liquiditeiten die vanuit de onderneming voortvloeien.

Overall gaan de steeds verder uiteenlopende prestaties ervoor zorgen dat verdienmodellen onder druk komen te staan. Anderzijds zullen er ook zijn die juist gaan profiteren en hun verdienmodel gaan zien verbeteren. Het zet uiteindelijk extra druk op het conditiestelsel van de diverse formules. Als de spreiding en de diversiteit van het winkelbestand steeds verder uit elkaar gaan

ontwikkelen dan is de verwachting dat dit meer verschillende concepten gaat opleveren.

Ondernemers moeten een lange-termijnplan hebben en verder vooruit gaan denken. Belangrijk daarin is om te weten hoe u presteert ten opzichte van collega-ondernemers en de concurrenten. Beoordeel of uw vestigingspunt toekomst heeft of dat u de strategie moet gaan wijzigen. Ook de verantwoordelijkheid van de franchisegever groeit als de diversiteit binnen de formules groter gaat worden. Een continu constructief overleg tussen franchisegever en het franchisenemerscollectief is nodig om dit te waarborgen.

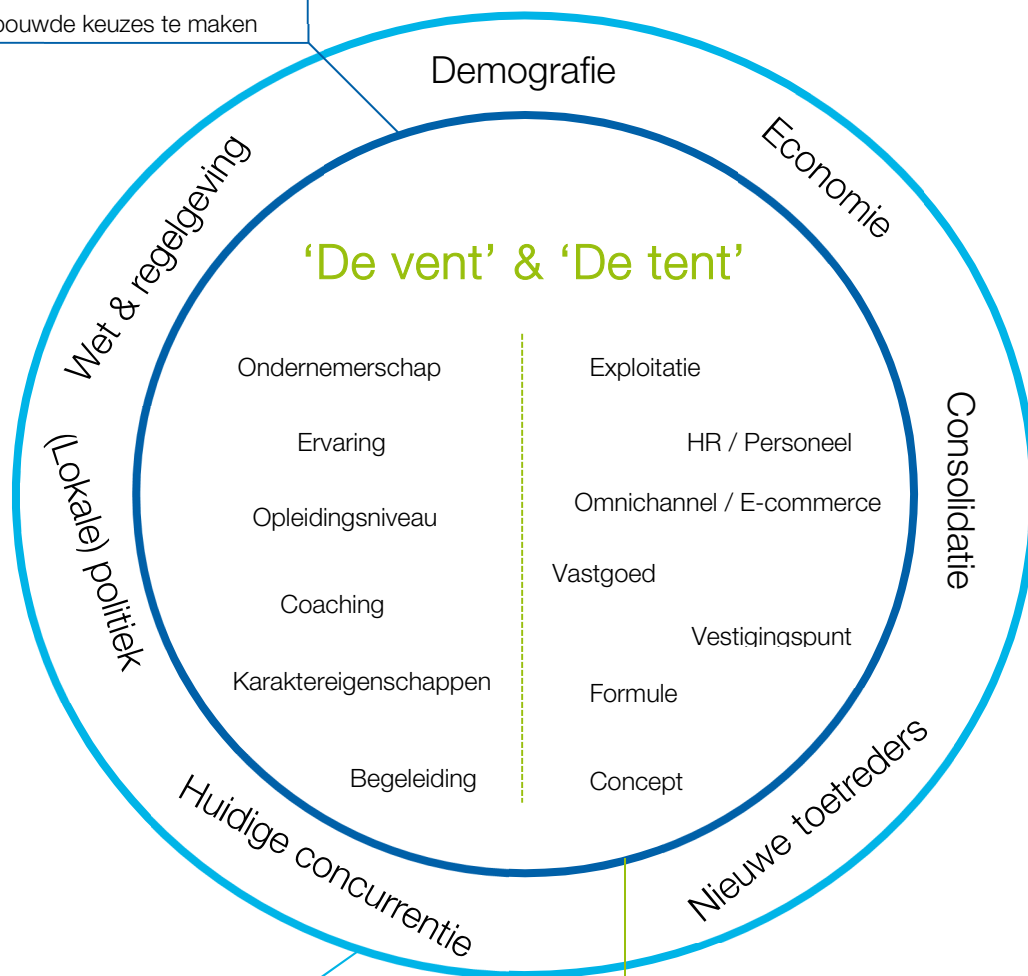
#### **Vooruitblik 2020**

Het jaar 2020 wordt momenteel volledig gedomineerd door corona. De meeste supermarkten profiteren hiervan als het gaat om de omzet. Er zijn echter ook diverse supermarkten in onder andere binnensteden en toeristische gebieden die het een stuk zwaarder hebben. Tegenover de extra omzet staan ook extra kosten, met name de loonkosten. Al met al lijkt het erop dat de gemiddelde supermarkt tot en met week 20 een positieve ontwikkeling heeft doorgemaakt. Opvallend is hierin dat juist omzetcategorie A hoog scoort qua omzetindex. Veel consumenten mijden drukke supermarkten wat voor een hoger klantenaantal en gemiddelde besteding voor de kleinere winkels heeft gezorgd.

Het model op de volgende pagina geeft structuur aan de onderwerpen waar u als supermarktondernemer op kan focussen. Enerzijds zijn dit invloeden van buitenaf waar u als ondernemer maar beperkte invloed op hebt. Anderzijds betreft het veel zaken die onderdeel zijn van de winkelexploitatie en uzelf als ondernemer, hierop heeft u als ondernemer wel veel invloed. Daar tussenin begeeft de franchisegever zich. Voor een deel bepalen zij zaken waar u als ondernemer weinig tot geen invloed op hebt, anderzijds gaan ze ook over veel zaken die u wel direct kan beïnvloeden als ondernemer. Het is juist op die thema's goed om als ondernemerscollectief goed aangesloten te zijn bij de gesprekken met de franchisegever en zelf actief visie te hebben en beleid te maken.

## Beïnvloedbare factoren

Veel invloed op en daarom belangrijk onderbouwde keuzes te maken



## Invloeden van buitenaf

Weinig tot geen invloed op, maar wel tijdig rekening mee houden

Tussen de beïnvloedbare en de niet-beïnvloedbare factoren balanceert de invulling van franchise en de keuzes van de franchisegever.

Het model biedt een handvat om naar een onderneming te kijken. Uiteraard is het model niet uitputtend. Belangrijk is vooral om te focussen, u kan niet alles tegelijk veranderen. Kortom, ga als ondernemer aan de slag met de toekomst van uw winkel(s) en zorg ervoor dat u daarmee goed anticipeert op wat er op u af gaat komen. De zaken waar u wel invloed op hebt, zal u moeten optimaliseren of er in

investeren om voor nu en in de toekomst relevant te zijn. Dit betekent dat u eigenlijk ieder jaar beoordeelt of u uw huidige winkel(s) vandaag de dag weer zou aankopen. Het is verstandig om een continu veranderend ondernemersplan te schrijven en te onderhouden. Vandaar dat de volgende spreuk van Marc Lammers toepasselijk is voor deze Benchmark Supermarkten en de visie op de komende tijd:

## “Winnaars hebben een plan, verliezers een excuus”

“Het plan staat altijd centraal: winnaars hebben namelijk een plan, verliezers hebben een excuus. Focus dus op je werkzaamheden en niet op de omstandigheden, zoals een crisis. Je concurrenten hebben hier ook mee te maken, dus je hoeft alleen maar beter te zijn dan je concurrenten.”

Helaas kunnen we er niet omheen, de wereld is in 2020 ingrijpend aan het veranderen. Het coronavirus heeft niet alleen in Nederland, maar wereldwijd ingrijpende gevolgen. In eerste instantie slaan deze gevolgen vooral op de gezondheid en vrijheden van mensen. Echter in het kielzog van deze gezondheids crisis komen ook de economische en maatschappelijke effecten boven drijven. We moeten wennen aan “het nieuwe normaal” en de “anderhalve meter maatschappij”. Hoe dit er precies uit komt te zien en hoe lang de impact merkbaar zal blijven is nog onduidelijk. Eén ding is zeker, 2020 is een bijzonder jaar.

Waar de impact niet voor alle branches gelijk is, geldt wel voor alle branches dat de crisis een grote impact heeft op de bedrijfsvoering. Waar kappers en horeca (vrijwel) volledig de deuren hebben moeten sluiten, is de druk op de supermarktbranche juist enorm toegenomen. In de eerste weken werd dit zichtbaar door het enorme ‘hamsteren’ van consumenten. Na de ‘hamsterwoede’ keerde de rust weliswaar een beetje terug, intussen werd er wel een groot pakket aan voorwaarden gesteld voor supermarkten. Supermarkten zijn hierbij een verlengstuk van de handhaving geworden. Hiervoor werden ingrijpende maatregelen genomen; verplicht winkelwagengebruik, maximale klantenaantallen, enkel alleen winkelen en natuurlijk de anderhalve meter afstand. Daarnaast zijn er ook diverse investeringen gedaan in zaken als schotten voor de kassa's, hesjes en spreiding van werkzaamheden. Dit gepaard gaande met een hoger ziekteverzuim als

gevolg van het virus heeft geresulteerd in een forse druk op veel supermarkten.

De kooppatronen van de consument verandert waardoor supermarkten zich moeten aanpassen. Er worden minder bezoeken gebracht, maar wel meer besteed per bezoek. Daarnaast lijken er golfbewegingen waar te nemen in de aankooppatronen van consumenten. Waar eerst houdbare producten als toiletpapier en conserven extra worden gekocht, verschuift dit langzaam richting juist meer “lekkere” producten. Voor bestelsystemen een onmogelijke situatie. Immers sommige productgroepen verdubbelen, terwijl er ook groepen zijn die van de ene op de andere week plots halveren. Het logistieke systeem wordt tot het uiterste getest.

### ‘Supermarkten zijn een verlengstuk van de handhaving geworden’

Ook zichtbaar is de toename van de e-commerce omzet in deze crisis. Mensen moeten of willen thuisblijven en wanneer zij niet de deur uit hoeven dan doen zij dat ook niet. Boodschappen thuis laten bezorgen is daarbij een mogelijkheid om de supermarkttrip te vermijden. De vraag is natuurlijk wat er gaat gebeuren met mensen die tijdens de crisis het online bestellen hebben ontdekt. Mogelijk is voor e-commerce de crisis een belangrijke driver voor

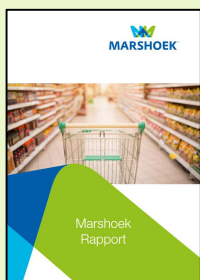


structurele groei. Daarentegen is het ook mogelijk dat consumenten zich tijdens deze crisis realiseren wat de belangrijke maatschappelijke en sociale rol van fysieke retail is. Daarmee zou het zelfs kunnen dat e-commerce omzetten na de crisis onder druk komen te staan. De verwachting is dat e-commerce door de crisis in een stroomversnelling is gekomen.

Tot slot is er nog een ding waar (bijna) iedereen het over eens is. Na de gezondheidscrisis volgt een economische crisis. Hoe diep en hoe lang deze precies zal zijn is onduidelijk. De werkloosheid stijgt fors en daarmee daalt de bestedingsruimte van consumenten. Dit zal effect gaan hebben op de supermarktbranche. Vanuit een uitgebreide analyse van de financiële crisis van 2008 en 2012 heeft Marshoek aangetoond dat de supermarkten in deze perioden redelijk crisisbestendig bleken. Echter, deze crisis is volstrekt onvergelijkbaar met de eerdergenoemde (financiële) crisis.

Dat er wellicht een verschuiving zal plaatsvinden naar hard-discount lijkt wel aannemelijk. Onduidelijk zijn nog de mogelijke effecten van faillissementen in de horeca. Bij dalende consumentenbestedingen heeft de horeca vaak relatief sterk te lijden. Een deel van deze voedseluitgaven verschuift vaak naar supermarkten. Hier liggen mogelijk kansen in het foodservice assortiment van supermarkten. Wel geldt dat in mindere economische tijden de prijsdruk groter wordt. Meer aandacht voor prijs en aanbiedingen maakt dat de marge en daarmee het verdienmodel van supermarkten wel degelijk onder druk kan komen te staan. Ook de lengte van de huidige maatregelen speelt een rol, wat voor extra kosten kan zorgen. Wanneer deze kosten langere tijd doorlopen, zet dit druk op het verdienmodel van supermarkten. In tijden van crisis is het als ondernemer meer dan ooit van belang focus te leggen op uw cashpositie en de impact van de crisis op uw lange termijn situatie, privé en zakelijk. Een gedegen financiële planning helpt hierbij!

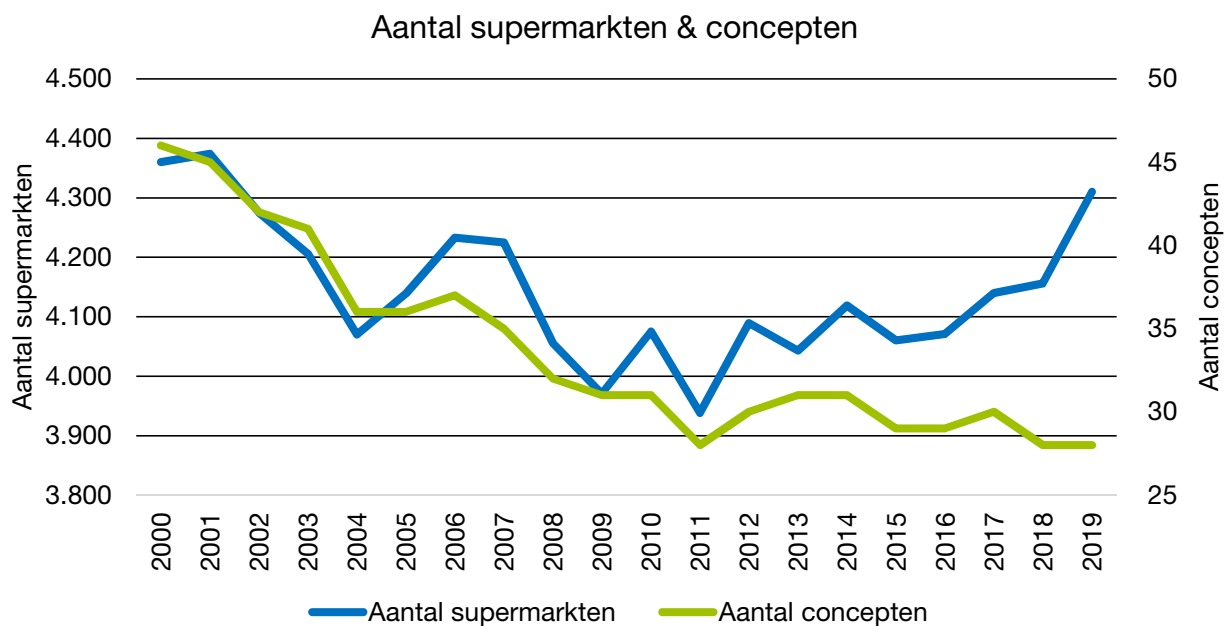
## Financiële planning



De financiële planning geeft inzicht in de financiële situatie van zowel uw bedrijf als uw privésituatie. Daarnaast wordt er gekeken of u alles nog goed heeft geregeld, denk aan testamenten, pensioen en bedrijfsoverdracht. Het geeft een overzicht van uw huidige situatie, maar ook de verwachting voor de toekomst. Juist in (economisch) onzekere tijden is het hebben van een goede financiële planning van grote waarde. Daarnaast bent u beter voorbereid op veranderingen in uw privéomstandigheden.

Neem contact op met uw bedrijfsadviseur voor meer informatie of stuur een email naar [info@marshoek.nl](mailto:info@marshoek.nl).





Er is één trend in de supermarktbranche welke voor zowel mensen uit de branche als daarbuiten duidelijk zichtbaar is geweest in de afgelopen jaren; er verdwijnen steeds meer formules uit het landschap. Bekende overnames uit recente jaren zijn die van Super de Boer, C1000 en recent nog Emté. Ook kleinere spelers als Agrimarkt en Marqt zijn de laatste jaren onderdeel geweest van de consolidatieslag. Deze consolidatieslag kunnen we al decennialang waarnemen in de supermarktbranche.

Interessant is wel dat waar het een steeds kleinere groep bedrijven betreft die actief zijn in de supermarktbranche, deze partijen wel steeds meer verschillende concepten exploiteren. Denk hierbij aan de verschillende concepten van Spar, Coop, Albert Heijn, Plus en Jumbo. Er wordt een steeds duidelijker onderscheid gemaakt tussen de traditionele “wijksupermarkt” en de “traffic/city winkels”, alsmede de grotere XL/Foodmarkt locaties. Binnen de bestaande organisaties wordt daarmee een steeds groter speelveld ingevuld.

De consolidatieslag in de supermarktbranche is vanuit verschillende perspectieven te verklaren. Doordat Nederland van oudsher beschikt over een zeer fijnmazig supermarktnetwerk, is het openen van een nieuwe supermarkt zeer beperkt mogelijk. Dit wordt zichtbaar in het feit dat enerzijds veel plaatsen een overschot in het aantal vierkante meters supermarkt

hebben. Tevens geldt voor veel gebieden waar op basis van omzetspotentie nog ruimte is voor toetreders (veelal de grotere steden), dat hier een gebrek is aan beschikbare en bruikbare winkelpanden. Groei op grotere schaal kan hierdoor voornamelijk nog worden bereikt door het overnemen van een bestaande partij en diens winkellocaties.

Bovenstaande is des te meer relevant wanneer we kijken naar de keuze die consumenten maken bij het kiezen van de supermarkt die zij bezoeken. In Nederland geldt nog altijd dat “dichtbij” de belangrijkste reden is voor consumenten om voor een supermarkt te kiezen. Daarbij wordt 2/3e van de supermarktbesteding in de primaire supermarkt gedaan. Dit geeft aan dat het van groot belang is om dichtbij de consument te zitten met uw winkel.

Een andere belangrijke oorzaak voor de consolidatie is de zoektocht naar meer schaalvoordeel. schaalvoordeel werkt voor het rendement als katalysator binnen de supermarktbranche. Door de toenemende complexiteit van de branche nemen de kosten van de hoofdkantoren steeds meer toe. Dit heeft te maken met de groeiende rol van IT, maar ook zaken als e-commerce. Door het aantal vestigingen uit te breiden wordt het mogelijk deze kosten te spreiden over meerdere winkels. Daarnaast worden de inkoopcondities verbeterd door een toename van het aantal vestigingen.

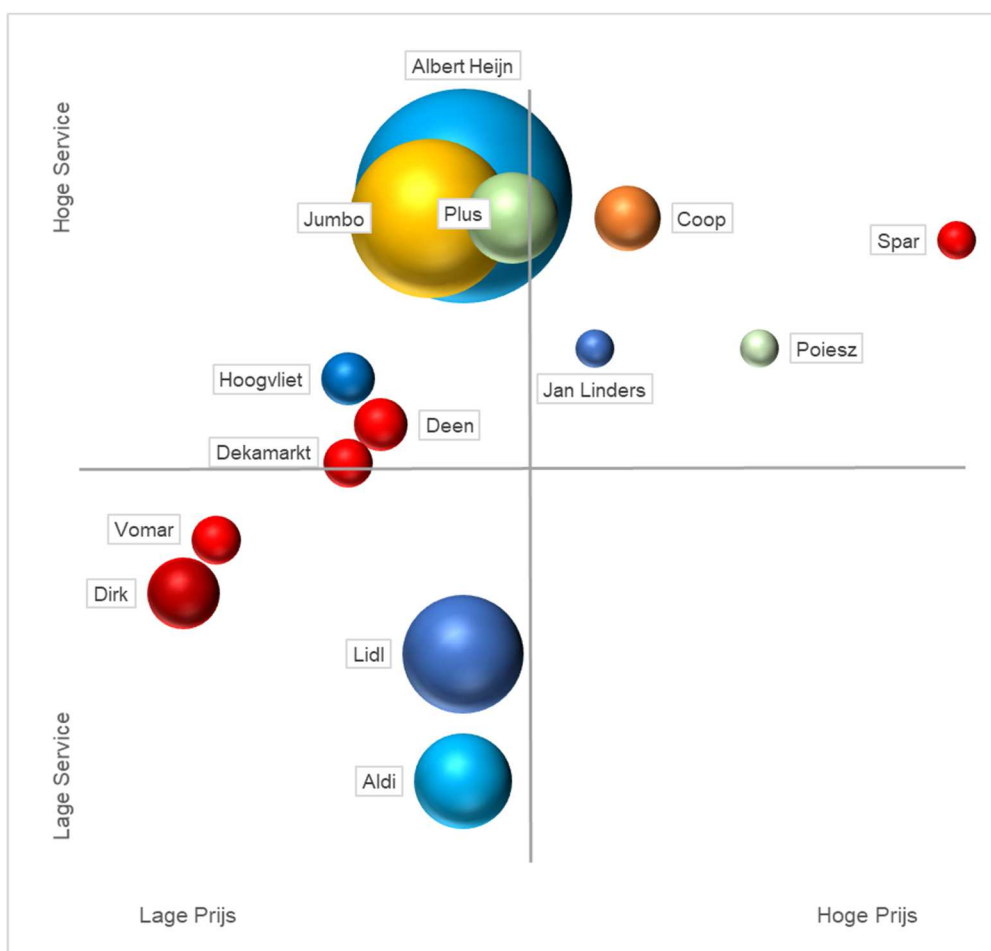
Deze consolidatie is niet alleen relevant voor de keuze die de consument heeft qua supermarktaanbod. Juist aan de inkoopzijde heeft dit grote gevolgen. Doordat de laatste jaren vooral Jumbo grote slagen heeft gemaakt in overnames zien we dat het marktaandeel van inkooporganisatie Superunie langzaam wat onder druk komt te staan. Desondanks is Jumbo weliswaar de 2e speler in de markt qua marktaandeel, maar zijn zij aan inkoopzijde nog duidelijk de 3e partij in de markt.

Vrijwel iedereen is het erover eens dat de complexiteit van supermarkten de komende jaren verder zal toenemen en dat hier forse investeringen mee gepaard zullen gaan. Schaalgrootte is van belang om bij te blijven. Velen zijn het er dan ook over eens dat de consolidatieslag voorlopig nog niet voorbij is. Tevens lijkt het aannemelijk dat deze overnames zullen plaatsvinden onder leden van Superunie. De vraag is daarbij of deze overnames van binnen of buiten Superunie zullen komen. De afgelopen jaren is Jumbo zeer actief geweest op de overname markt. Daarnaast hebben ook de “kleinere” partijen zich laten zien. Zo is

Coop de afgelopen jaren zeer actief geweest in de overname van diverse winkels van concurrenten.

## ‘Groeï op grotere schaal kan voornamelijk nog worden bereikt door overnames.’

Vrijwel alle bestaande supermarktorganisaties zijn financieel gezonde organisaties met sterke vermogens- en cashposities. Dit maakt dat de noodzaak van verkoop niet direct de eerste aanleiding zal zijn. Wel kan een rol spelen dat, zeker wanneer de Superunie groep in omvang nog wat afneemt, de waarde van nieuwe overnames wellicht niet zal toenemen. De keuze kan daarom wel zijn om als zogenaamde “first mover” nog de hoofdprijs te kunnen vangen, waar dat in de toekomst wellicht niet meer mogelijk zal zijn.



\*Bovenstaand figuur geeft de propositie weer van Nederlandse supermarktformules. Het prijspeil is gebaseerd op het Budgetmerk vergelijk van de Consumentenbond (02-2019).

Mede door corona is er extra aandacht gekomen voor e-commerce. Consumenten vermeden de fysieke supermarkt uit angst voor corona of omdat ze in quarantaine moesten. Mede daardoor ontstond er een stormloop naar de webshops van de supermarkten. Slots liepen al snel vol en consumenten moesten zelfs online in een digitale wachtrij plaatsnemen. Kortom de groei van online heeft door corona een extra groeispurt gemaakt. De vraag die blijft is of dit op de lange termijn een blijvende impuls gaat zijn voor het online aandeel boodschappen. Vervolg vraag is wat dit gaat betekenen voor de fysieke supermarkt.

In 2019 is het e-commerce aandeel gegroeid naar 3,5% van de totale consumentenomzet. Dit aandeel is berekend aan de hand van de online omzetten van supermarkten die een e-commerce propositie aanbieden. In 2019 bleek de groei van e-commerce niet meer zo hard te gaan als eerdere jaren. Uit onderstaande tabel blijkt dat het online aandeel gestegen is met 0,5%-punt.

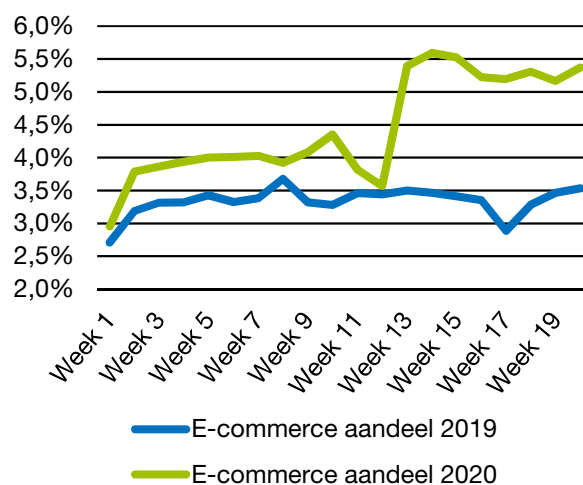
| Aandeel                     | 2018          | 2019          | Index    |
|-----------------------------|---------------|---------------|----------|
| Winkelomzet                 | 97,0%         | 96,5%         | 99,5     |
| E-commerce-omzet            | 3,0%          | 3,5%          | 117,0    |
| <b>Omzet totaal bedrijf</b> | <b>100,0%</b> | <b>100,0%</b> | <b>-</b> |

Het lijkt erop dat veel supermarktformules vooral bezig zijn geweest met de plannen om in de toekomst op te kunnen schalen zodra de consument eraan toe zou zijn. Dit blijkt door corona in een stroomversnelling te zijn geraakt. Albert Heijn heeft aangekondigd hun e-dc's te gaan opschalen. Jumbo heeft een herstructurering doorgevoerd van het uitleveren via de winkels naar het uitleveren via zogenaamde hub's. Plus, Coop en Spar zijn vooral bezig geweest om het orderpicken vanuit de winkels te optimaliseren. Picnic heeft het aantal steden uitgebreid en een nieuwe investeringsronde opgehaald. 2019 lijkt een transitiejaar te zijn geweest voor de e-commerce van boodschappen, een stabiele groei, maar zeker geen exponentiële groei.

De coronacrisis heeft het uiterste gevraagd van de gehele e-commerceketen. Dit is terug te zien in het e-commerce aandeel over de eerste 20 weken van 2020. Het e-commerce aandeel ten opzichte van de totale omzet is over de eerste 20 weken van 2019 gemiddeld 3,3% geweest. Over de eerste 20 weken van dit jaar is dat gemiddeld 4,5% geweest. Vanaf de start van de coronacrisis die begon in week 12 is het e-commerce-aandeel zelfs 5,1% geweest (zie onderstaande grafiek). Dit terwijl in die weken ook de fysieke winkels gemiddeld forse omzetindexen hebben gedraaid, in euro's omzet is de groei nog vele malen groter.

### 'De verwachting is dat het e-commerce aandeel structureel hoger blijft ten opzichte van 2019'

De verwachting is dat het e-commerce aandeel structureel hoger blijft ten opzichte van 2019. Deze verwachting komt vooral voort uit het feit dat veel nieuwe klanten het e-commerce kanaal hebben ontdekt, enerzijds om de drukke supermarkt te ontwijken, anderzijds uit noodzaak om elke vorm van coronarisco te vermijden. Hoewel niet alle nieuwe klanten blijvend gebruik zullen maken van het gemak van online boodschappen, zal toch een aanzienlijk deel blijven hangen. Kortom, door de coronacrisis verandert gedrag wat op korte termijn ineens wel tot een overstap naar e-commerce heeft geleid voor sommige consumenten. Gaan zij straks de weg terug nog weten te vinden naar de fysieke supermarkten?



In voorspoed en tegenspoed, medewerkers zijn en blijven toch één van de belangrijkste onderdelen van een supermarktexploitatie. Medewerkers zijn niet alleen de grootste kostenpost, het is bij uitstek het menselijk kapitaal die het onderscheid kan maken. Medewerkers kunnen heel veel geld kosten of juist heel veel geld opleveren. Daar heeft u als ondernemer zeker invloed op.

Medewerkers zijn wellicht ook het lastigste onderdeel van een supermarkt. Immers hoe krijgt u al uw mensen zo ver dat ze doen wat u wilt dat ze doen? Hoe vertaalt u de plannen die u heeft naar uw mensen? Hoe borgt u de processen? Hoe gaat u om met verloop? En tegenwoordig ook een grote factor; hoe zorgt u voor goede harmonie in uw teams waar vijf verschillende generaties samenwerken?

Het is duidelijk dat er generatieverschillen zijn en daarmee ook andere wensen en verwachtingen van de werkgever. Jongere medewerkers vinden het prima om een week van tevoren te horen wanneer ze moeten werken. Zij vinden het belangrijk dat het werk goed te combineren is met school en sport. Flexibiliteit is daarin erg belangrijk. Voor oudere medewerkers is dit anders. Die hebben behoefte aan structuur en duidelijkheid. Het liefst op vaste tijden werken en zekerheid van inkomen. Als ondernemer ligt de wens vaak in het midden. U wilt wel een goede stevige basis hebben, maar een flexibele schil daaromheen is erg prettig.

Inzicht in wat de medewerkers willen is zeer belangrijk. Zeker voor jongeren geldt dat de beste manier om deze groep aan te trekken, via deze groep zelf is. **Weet** wat ze belangrijk vinden, maar belangrijker nog; weet hoe u op deze onderwerpen scoort. Verbonden vooruit, zo

wordt dat door ons genoemd. Als er een goede match is tussen datgene wat medewerkers belangrijk vinden en de score van de werkgever op deze onderwerpen, dan heeft u niet alleen tevreden medewerkers, maar bent u ook een aantrekkelijke werkgever voor de buitenwereld. Zeker bij jongeren geldt dat uw eigen medewerkers de beste (en voordeligste) recruiters zijn die u kunt vinden.

De afgelopen jaren was er in toenemende mate sprake van een tekort aan medewerkers in supermarkten. Voornamelijk het vinden en behouden van hulpkrachten bleek een uitdaging. Hoe zich dit de komende tijd gaat ontwikkelen is onzeker, maar behoefte aan arbeidskracht in de supermarkt is er altijd. Veel ondernemers lopen ertegenaan dat de nieuwe generatie andere zaken belangrijk vindt dan voorheen. Dit brengt uitdagingen met zich mee op het vlak van werving, alsmede het behouden van hulpkrachten.

Het is belangrijk om te realiseren dat de stijl van de nieuwe generatie ook juist kansen biedt. Meer dan ooit zijn de medewerkers de ambassadeurs van uw organisatie voor werving van nieuwe medewerkers. Door goed inzicht in wat er speelt en leeft bij deze mensen en hierop in te spelen, is het mogelijk om succesvoller te zijn dan ooit ten aanzien van deze groep medewerkers.

Er is een gericht analyse-product ontwikkeld welke in beeld brengt waar de match, maar juist ook de mismatch tussen medewerkers en ondernemer zit. Het inzicht uit deze analyse stelt in staat zeer gericht HR-beleid te voeren. Hiermee optimaliseert u de huidige teams en wordt u tevens een aantrekkelijker werkgever.

### Verbonden vooruit



Met verbonden vooruit krijgt u concrete adviezen om de tevredenheid van uw personeel te verhogen. Het is daarom te vergelijken met een medewerkerstevredenheidsonderzoek. Hiermee krijgt u enerzijds de tools om nieuw personeel aan te trekken, anderzijds hoe u de medewerkers juist kan behouden. Verbonden vooruit geeft inzicht in de zaken die uw medewerkers belangrijk vinden en hoe u hier als werkgever op scoort.

Neem contact op met uw bedrijfsadviseur voor meer informatie of stuur een email naar [info@marshoek.nl](mailto:info@marshoek.nl).

### Samenstelling medewerkersbestand

Naast inzicht in belang van onderwerpen en score hierop, is het ook nuttig om in algemene zin naar het medewerkersbestand te kijken. Hoe is de verhouding vast/flexibel? Hoe is de verdeling van leeftijd in mijn team? Hoe groot is mijn verloop? Door dit zowel op aantal medewerkers, alsmede op basis van gewerkte uren in beeld te brengen, kan er vergeleken worden met de best-practice. Hieruit kunnen lessen getrokken worden die de effectiviteit van het medewerkersbestand kunnen optimaliseren. Het geeft aan welk type medewerkers geworven moet worden en hoe bijvoorbeeld verzuim verlaagd kan worden.

## ‘Meer dan ooit zijn de medewerkers de ambassadeurs van uw organisatie’

Het is niets nieuws, maar wel belangrijk genoeg om het te blijven herhalen. Aandacht voor medewerkers is een van de belangrijkste taken van een ondernemer. Met de nieuwe analyse mogelijkheden is het meer dan ooit mogelijk om zeer doelgericht en efficiënt HR-beleid vorm te geven en daarmee het rendement van de winkel te verhogen.



### HR-analyse

Uw medewerkers zijn uw belangrijkste bezittingen die niet op de balans worden meegenomen. Met een HR-analyse krijgt u inzicht in de samenstelling van uw medewerkersbestand. Daarnaast wordt voor u vergeleken hoe uw medewerkersbestand zich verhoudt tot dat van vergelijkbare winkels, alsmede de best-practice. Dit biedt concrete stuurinformatie en inzicht in zaken als verzuim, contracten en leeftijdsopbouw.

Voor meer informatie: neem contact op met uw bedrijfsadviseur of stuur een email naar [info@marshoek.nl](mailto:info@marshoek.nl).

### WAB (Wet Arbeidsmarkt in Balans)

Sinds 1-1-2020 is de nieuwe Wet Arbeidsmarkt in Balans (WAB) ingegaan. Het doel van de WAB is het verkleinen van de kloof tussen de arbeidsvoorwaarden van vaste contracten en flexibele contracten. Eén van de belangrijkste wijzigingen betrof de berekening van de WW-premie. Door hier als ondernemer slim op in te spelen en door een goed inzicht in het medewerkersbestand zijn ondernemers in staat een loonkostenbesparing te realiseren. Juist ook vanwege de ontwikkeling van de loonkosten in deze Benchmark Supermarkten (loonkosten in euro's +5,6%) is het acteren op de WAB zeer relevant. Als supermarkt-ondernemer is het verstandig om de gevolgen van deze wet goed in kaart te brengen en te onderzoeken wat de invloed van de nieuwe wet is op de loonkosten van uw winkel(s). Met een goede analyse kan er geld worden

bespaard. Enerzijds wilt een ondernemer een kwalitatief goed medewerkers-bestand, anderzijds wilt men ook evenwicht in de kosten van de personeelsinzet.

Naast de aangepaste berekening van de WW-premie zorgt de WAB met name voor een extra administratieve last voor ondernemers. Zo heeft een werknemer vanaf de eerste dag recht op een transitievergoeding en is de ketenregeling weer gewijzigd; Er mogen nu drie tijdelijke contracten worden aangeboden in maximaal drie jaar. Verder zorgt de minimale oproeptermijn en het aanbod voor vaste uren na twaalf maanden aan oproepkrachten voor een extra administratieve last voor ondernemers. Kortom, de WAB is een mooi voorbeeld van een situatie waarop u geen invloed heeft maar waarop u wel slim kan acteren als ondernemer.



Voor het eerst in jaren heeft hard discount het lastig gehad. Na jaren van groei noteerde hard discount een daling van het marktaandeel van 0,2%-punt (bron: IRI). Dit is opvallend en daarom een reden om inzicht te geven in de prestaties van franchisesupermarkten die te maken hebben met een discounter in het marktgebied of zelfs pal naast zijn of haar winkel.

Discount is in deze analyse het totaal van enerzijds hard discount (Aldi en Lidl) en anderzijds merkendiscount (Nettorama, Dirk en Vomar). Om deze analyse betrouwbaar uit te voeren zijn supermarkten verdeeld in twee categorieën; een omzet boven en een omzet onder de € 150.000 per week. Deze analyse is momenteel extra relevant met de mogelijk aankomende economische neergang. Immers, bekend is dat in tijd van economische tegenspoed, discounters over het algemeen aan terrein winnen.

Wat meteen opvalt is dat winkels met een discounter in het marktgebied het afgelopen jaar harder gegroeid zijn dan de winkels zonder discount in het marktgebied. Daarbij kan wel worden opgemerkt dat winkels met discount pal naast de winkel minder hard gegroeid zijn dan de winkels met discount in het marktgebied welke op een afstandje gevestigd is. Vermoedelijk dat discount afhankelijker is geworden van de consument die graag combineert. Discount winkels lijken er van te profiteren om naast een servicesupermarkt te vestigen. In dat kader is het wel interessant wat de verdere uitbreiding van A-merk assortiment bij de hard-discounters gaat betekenen voor de service-supermarkten.

Dit roept vervolgens wel de vraag op of het als serviceformule ook wel zo wenselijk is om de discounter in het marktgebied direct naast uw eigen vestiging te hebben in plaats van wat verderop. De winkels met een

direct naastgelegen discounter hebben weliswaar een hogere omzet, daarentegen groeien zij relatief wat minder hard dan de winkels waar de discounter verderop is gelegen. Belangrijker is het effect van discounters op de marge van de service supermarkten. Gemiddeld ligt deze maar liefst 0,6%-punt lager wanneer een discounter de directe buur is. Dit heeft diverse oorzaken, maar hoe dan ook geldt hier dat dit het verdienmodel geen goed doet. Dit kost ze naar schatting circa 75.000 euro aan brutowinst op jaarbasis. Met name merkendiscount weegt hierin nog zwaarder dan de aanwezigheid van hard discount.

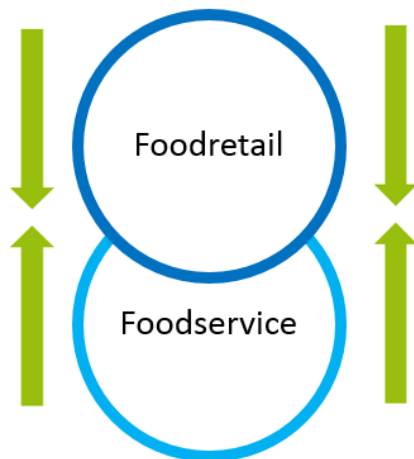
### ‘Winkels met een discounter in het marktgebied hebben een 0,5% lagere dekkingsbijdrage’

Wat daarnaast opvalt is dat winkels met discount in het marktgebied hogere klantaantallen kennen en een lagere gemiddelde besteding. Dit is wellicht niet heel verrassend, maar bevestigt wel dat consumenten hier beide winkels bezoeken. Er is meer sprake van twee secundaire supermarkten, dan één primaire supermarkt.

Al met al hebben winkels met discount in het marktgebied een lagere dekkingsbijdrage. Gemiddeld scheelt dit circa 0,5%-punt. Dit komt eigenlijk volledig door de lagere brutowinst in deze marktgebieden van 0,6%-punt. Qua demografische samenstelling valt dan weer op dat marktgebieden met discounters gemiddeld een hoger inkomen per inkomensontvanger hebben. Wel zijn er in die marktgebieden meer huishoudens met een laag inkomen en huishoudens onder of rond het sociaal minimum.



Al enkele jaren zien we dat er een toename is van het foodservice aanbod bij supermarkten. Enerzijds wordt dit zichtbaar in de horeca-concepten in bijvoorbeeld Foodmarkten en AH XL winkels. Anderzijds is dit ook te zien in de reguliere supermarkten bij ondernemers waar het convenience aanbod fors stijgt. Tot slot wordt er in city winkels fors ingezet op to-go producten. Deze zogenaamde blurring is een trend die duidelijk doorzet. Opvallend is het onderscheid dat kan worden gemaakt



in de vraag naar deze convenience concepten. Zo blijkt dat jongeren (<30 jaar) aanzienlijk meer vraag hebben naar ready-to-eat dan ready-to-make. Voor de 50-plussers is dit juist precies andersom. Daarnaast kan een belangrijk onderscheid worden gemaakt tussen de stedelijke en niet-stedelijke gebieden. Ook hier geldt bovengenoemd onderscheid, waar in stedelijke gebieden de vraag naar ready-to-eat aanzienlijk groter is. Regionale verschillen zijn dus zeer belangrijk in de keuzes voor verschillende concepten. Het toevoegen van foodservice-elementen aan een supermarkt moet weloverwogen en afgestemd op het lokale marktgebied gebeuren.

Een belangrijke factor in de uitrol van convenience concepten is de rol die deze concepten voor een winkel kunnen spelen. Immers de implementatie hiervan vergt de nodige investeringen. Daarnaast zien we voor veel concepten dat de kostencomponenten hiervan relatief zwaarder drukken op de winkel dan de traditionele productgroepen.

Dit alles zou geen probleem vormen wanneer de consument bereid zou zijn om horeca-prijzen te betalen voor deze producten, maar de praktijk is weerbarstiger. In een supermarkt verwachten consumenten andere prijzen en daar hangt ook een lagere marge aan

vast. Dit alles maakt dat consumenten weliswaar de aantrekkelijkheid van een supermarkt met convenience concepten beter waarderen, maar dat er op totaal winkelniveau nog geen sprake is van een positief effect op het rendement.

## ‘Regionale verschillen zijn zeer belangrijk in de keuzes voor verschillende concepten’

De oplossing voor het rendement van convenience concepten zou dan wellicht gezocht kunnen worden in het verder optimaliseren van de efficiëntie. Het probleem daarmee is dat vrijwel direct wordt ingeboet aan de uitstraling van deze afdelingen. Een andere oplossing zou zijn om te ontdekken op welke wijze de prijselasticiteit van de consument verhoogd kan worden. Echter, mede door de jarenlange focus op prijs als belangrijke factor in aantrekkelijkheid van supermarkten, zal dit niet eenvoudig zijn.

Wel blijkt uit onderzoek dat er nog ruimte is voor optimalisatie. Veel consumenten geven aan dat zij nog steeds gezonde alternatieven missen op convenience afdelingen in supermarkten (ditzelfde is overigens ook zichtbaar in de thuisbezorgd markt). Door hier een goed aanbod in te creëren, kan er een onderscheidende propositie worden neergezet. Thuisbezorging van maaltijden via platforms als Deliveroo zouden daarin best eens een rol kunnen spelen. De rol van de supermarkt in het maagaandeel van de consument kan daarmee verder worden vergroot. Wat dat betreft is het oude wijn in nieuwe zakken. Immers de bakker en de slager zijn in het verleden ook relatief geruisloos integraal onderdeel van de supermarkt geworden.

In de tabel op de volgende pagina is het resultaat gepresenteerd van een enquête onder circa 400 consumenten, welke door Marshoek Retailconsultancy is uitgevoerd. Hierin is gemeten in hoeverre consumenten foodservice elementen belangrijk vinden en in hoeverre zij hun lokale supermarkt hierop beoordelen. Hier wordt sterk de kloof op de onderdelen gezondheid, inspiratie en tijdsbesparing zichtbaar. Er is dus nog een wereld te winnen.

| Enquête consumenten                  | Belang     | Ervaring   | Kloof        |
|--------------------------------------|------------|------------|--------------|
| Tijdsbesparing                       | 7,3        | 6,0        | -1,29        |
| Stressbesparing                      | 6,9        | 5,7        | -1,23        |
| Bereikbaarheid van gezonde producten | 8,3        | 5,2        | -3,16        |
| Persoonlijke hulp van personeel      | 5,6        | 7,2        | 1,60         |
| Inspiratie voor het ontbijt          | 4,7        | 4,7        | -0,08        |
| Inspiratie voor de lunch             | 5,7        | 4,8        | -0,88        |
| Inspiratie voor het avondeten        | 7,0        | 4,8        | -2,20        |
| <b>Gemiddelde</b>                    | <b>6,5</b> | <b>5,5</b> | <b>-1,00</b> |

\*De respondenten hebben bovenstaande factoren een cijfer gegeven tussen 1 en 10. Hoe groter het belang, hoe hoger het cijfer. Hoe beter de ervaring, hoe hoger het cijfer.

Tevens is er een enquête uitgezet onder franchise-ondernemers die al actief zijn met een convenience concept. Uit deze enquête blijkt dat franchisenemers het meeste belang hechten aan het inspelen op de wensen en behoeften van de consument. Ondernemers zien de behoefte bij de consument en spelen daarop in. Wel ervaren ondernemers nog onvoldoende dat het concept ook daadwerkelijk goed inspeelt op de wensen en de behoeften van de consument.

De grootste kloof zit op het genereren van extra winst. Uit een analyse blijkt dat het pure foodservice stuk binnen een convenience concept veelal nog verlieslatend is. Enerzijds door een gebrek aan efficiëntie, anderzijds door de prijsperceptie van de consument. Met name de personeelskosten van de foodservice binnen het convenience concept zijn nog erg hoog. Voor de lange termijn is een efficiëntieslag of een verandering van de prijsperceptie van de consument noodzakelijk voor een winstgevende foodservice.

| Enquête franchisenemers                       | Belang | Ervaring | Kloof |
|-----------------------------------------------|--------|----------|-------|
| Inspelen wensen en behoeften van consument    | 8,7    | 7,4      | -1,36 |
| Verhogen van het aantal transacties           | 7,6    | 6,2      | -1,47 |
| Genereren van extra winst                     | 7,9    | 5,5      | -2,34 |
| Stijging van het gemiddeld bonbedrag          | 7,6    | 6,2      | -1,47 |
| Genereren van concurrentievoordeel            | 7,2    | 6,3      | -0,96 |
| Aanbieden van persoonlijke hulp aan consument | 7,6    | 6,2      | -1,47 |
| Dervingpercentage                             | 6,7    | 5,4      | -1,35 |

\*De respondenten hebben bovenstaande factoren een cijfer gegeven tussen 1 en 10. Hoe groter het belang, hoe hoger het cijfer. Hoe beter de ervaring, hoe hoger het cijfer.



Nog steeds wordt 2/3e van iedere euro die in de supermarkt wordt uitgegeven, besteedt bij de primaire supermarkt. In de coronatijd zien we zelfs dat dit getal nog verder oploopt. Als we vervolgens kijken naar de belangrijkste reden waarom mensen voor een winkel kiezen, dan geldt dichtbij als een van de belangrijkste factoren. Dichtbij is daarbij relatief omdat het niet alleen om absolute afstand gaat, maar ook om goede bereikbaarheid en parkeermogelijkheden.

De rol van vastgoed blijft voor supermarkten van groot belang voor de omzetspotentie en toekomstbestendigheid. Vastgoed moet in die zin breder worden gezien dan alleen het pand waar de winkel is gevestigd. Het gaat om het hele gebied eromheen. De definitie van vastgoed is dan ook lastig vast te stellen. Het is immers vaak niet eenvoudig om de kansen te zien die er in het pand, maar zeker rondom het pand liggen. Daarbij komt dat de kansen die er liggen vaak zeer moeilijk te realiseren zijn. Trajecten met gemeenten gaan zeer stroef en kunnen jaren duren. Zelfs dan is nog maar de vraag of een en ander daadwerkelijk gerealiseerd kan worden.

## ‘Wees niet bang om groot te denken’

Zaken als prettige bereikbaarheid zijn van groot belang om een goede klantenstroom op gang te brengen. Ondanks dat dit soms buiten de invloedssfeer van de ondernemer lijkt te liggen, is er vaak toch veel mogelijk. Ga gesprekken aan met de gemeente, kom proactief met goede plannen en wees niet bang om groot te denken. Dergelijke projecten vergen vaak een lange

adem, maar kunnen ontzettend belangrijk zijn voor de toekomstbestendigheid van de winkel.

De ondernemer die de locatie van zijn/haar winkel inclusief de omgeving weet te optimaliseren is wel de winnaar van de toekomst. Immers, wanneer u erin slaagt de randvoorwaarden van de winkel optimaal in te vullen, dan bent u klaar voor de toekomst. Zeker met de beperkte ruimte en mogelijkheden welke er in Nederland liggen, is vastgoedoptimalisatie een belangrijke factor om concurrenten buiten de deur te houden en te verslaan. Dit wordt nogmaals onderstreept door de resultaten uit dit rapport. Hier wordt zichtbaar dat de grotere winkels steeds groter worden. Daarbij bestaat er een direct verband tussen de oppervlakte van een winkel en de omzet. Dit is uiteraard geen vrijbrief om zomaar vierkante meters toe te voegen, immers de omzetspotentie moet wel aanwezig zijn. Wel is duidelijk dat op diverse plaatsen wel degelijk mogelijkheden liggen tot uitbreiding en daarmee omzetvergroting.

Tot slot is aandacht voor het vastgoed nog van belang in de traditionele zin van het woord. Immers de huur van een pand is nog altijd een van de grootste kostenposten in een supermarktexploitatie. Daarnaast is de afweging of het vastgoed verworven kan worden ook een onderwerp dat bij ondernemers vaak speelt. Hiervoor is het belangrijk om goed in beeld te hebben wat de ontwikkelingen op vastgoedgebied in de regio zijn. Hoe verhoudt uw huurprijs zich tot vergelijkbare panden in de regio? Dit biedt wellicht kansen het gesprek met uw verhuurder aan te gaan. Vanuit de supermarktdatabase realiseert Marshoek dan ook regelmatig huurverlagingen voor ondernemers.

## Marktbepaling

Met een marktbepaling krijgt u inzicht in de maximale omzetspotentie van uw supermarkt. Daarnaast krijgt u inzicht in uw marktgebied, uw concurrentie, demografische ontwikkelingen, toekomstbestendigheid en in de locatie van uw winkel. Naar wens kunt u ook verschillende scenario's door laten rekenen.



## Vastgoedpaspoort

Het vastgoedpaspoort geeft u inzicht in de huursituatie van uw vestigingspunt. Door de uitgebreide base aan supermarkten waar Marshoek de administratie voor verzorgt is er een benchmark te maken van de huur van uw winkel versus die van een vergelijkbare base winkels, zo weet u snel of u teveel huur betaald of dat er andere kansen zijn op het gebied van uw vastgoed.

Voor meer informatie: neem contact op met uw bedrijfsadviseur of stuur een email naar [info@marshoek.nl](mailto:info@marshoek.nl).



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 276 supermarkten meegenomen, verdeeld over de formules: Jumbo, Albert Heijn, Plus, Coop, Spar en MCD. In de benchmark zijn alleen supermarkten meegenomen, die zowel volledig 2019 als 2018 hebben gedraaid onder één formule. Supermarkten die ingrijpend zijn verbouwd en/of vergroot zijn in beide jaren niet meegenomen. De supermarkten zijn onderverdeeld in vier omzetcategorieën.

| Omzetcategorie | Omzet                           | Aantal winkels |
|----------------|---------------------------------|----------------|
| A              | < € 50.000 weekomzet            | 50             |
| B              | € 50.000 - € 150.000 weekomzet  | 68             |
| C              | € 150.000 - € 250.000 weekomzet | 85             |
| D              | > € 250.000 weekomzet           | 73             |
| <b>Totaal</b>  |                                 | <b>276</b>     |

|                      | Aantal     |
|----------------------|------------|
| <500 m2 VVO          | 44         |
| 500 - 1.000 m2 VVO   | 102        |
| 1.000 - 1.500 m2 VVO | 102        |
| >1.500 m2 VVO        | 28         |
| <b>Totaal</b>        | <b>276</b> |

### 1.2 NORMALISATIE

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

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

### 1.3 ONDERBOUWING WEGING BRANCHEGEMIDDELDE

Ten opzichte van eerdere jaren is ervoor gekozen om de weging van het branchegemiddelde aan te passen. De weging is gebaseerd op een tweetal factoren:

- Aandeel franchisewinkels
- Marktaandeel franchise in euro's omzet

Door de weging op zowel aantal winkels als euro's omzet te doen worden de formules die normaliter minder marktaandeel franchise in euro's omzet hebben relatief wat zwaarder meegenomen. Daarmee wordt er meer recht gedaan aan formules met grote aantallen franchise winkels met wat lagere omzetten. Hierdoor wordt er meer een beeld gecreëerd van een gemiddelde franchisewinkel en tevens recht gedaan aan de wat grotere dominantie van winkels met hogere omzetten. De representativiteit van de markt is hierdoor sterker.

Met 276 winkels in deze benchmark, is deze benchmark zeer representatief te noemen voor wat er gebeurt in de franchisemarkt van supermarkten. Hiermee wordt immers circa **20%** van alle franchisesupermarkten meegenomen in de benchmark. De winkels in deze benchmark zijn daarmee goed voor circa **€ 3 miljard** aan jaaromzet. Dit vertegenwoordigt circa **170 miljoen klantbezoeken** op jaarbasis. Daarnaast vertegenwoordigt deze benchmark **300.000 m2 VVO** met een huurwaarde van circa **€ 63,5 miljoen**. De medewerkers van de winkels in deze benchmark hebben gezamenlijk circa **15 miljoen uren** gewerkt, er is aan hen een totale loonsom uitgekeerd van circa **€ 150 miljoen**. De winkels in deze benchmark bieden werkgelegenheid aan circa **25.000 medewerkers**. Voor de statistici onder ons betekent dit dat de resultaten uit deze benchmark een betrouwbaarheidsniveau kent van 95% met betrekking tot franchisesupermarkten.

## 1.4 LEESWIJZER

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

- De overzichten betreffen de gemiddelde resultaten per week.
- Vanwege de btw-verhoging van het lage tarief van 6 naar 9% valt de consumentenomzet gemiddeld al 2,2% hoger uit. Aangezien de percentages berekend zijn ten opzichte van de consumentenomzet dient hiermee wel rekening gehouden te worden bij de interpretatie van dit rapport. In het laatste hoofdstuk van deze benchmark is een hoofdstuk toegevoegd waarbij de exploitatieoverzichten zijn berekend ten opzichte van de goederenomzet, hierin is het btw-effect niet meer zichtbaar.
- Indexcijfers zijn berekend op de niet-afgeronde percentages.
- In het hoofdstuk regionale verdeling zijn de formules onevenredig over de regio's verdeeld.

## 2 OMZET

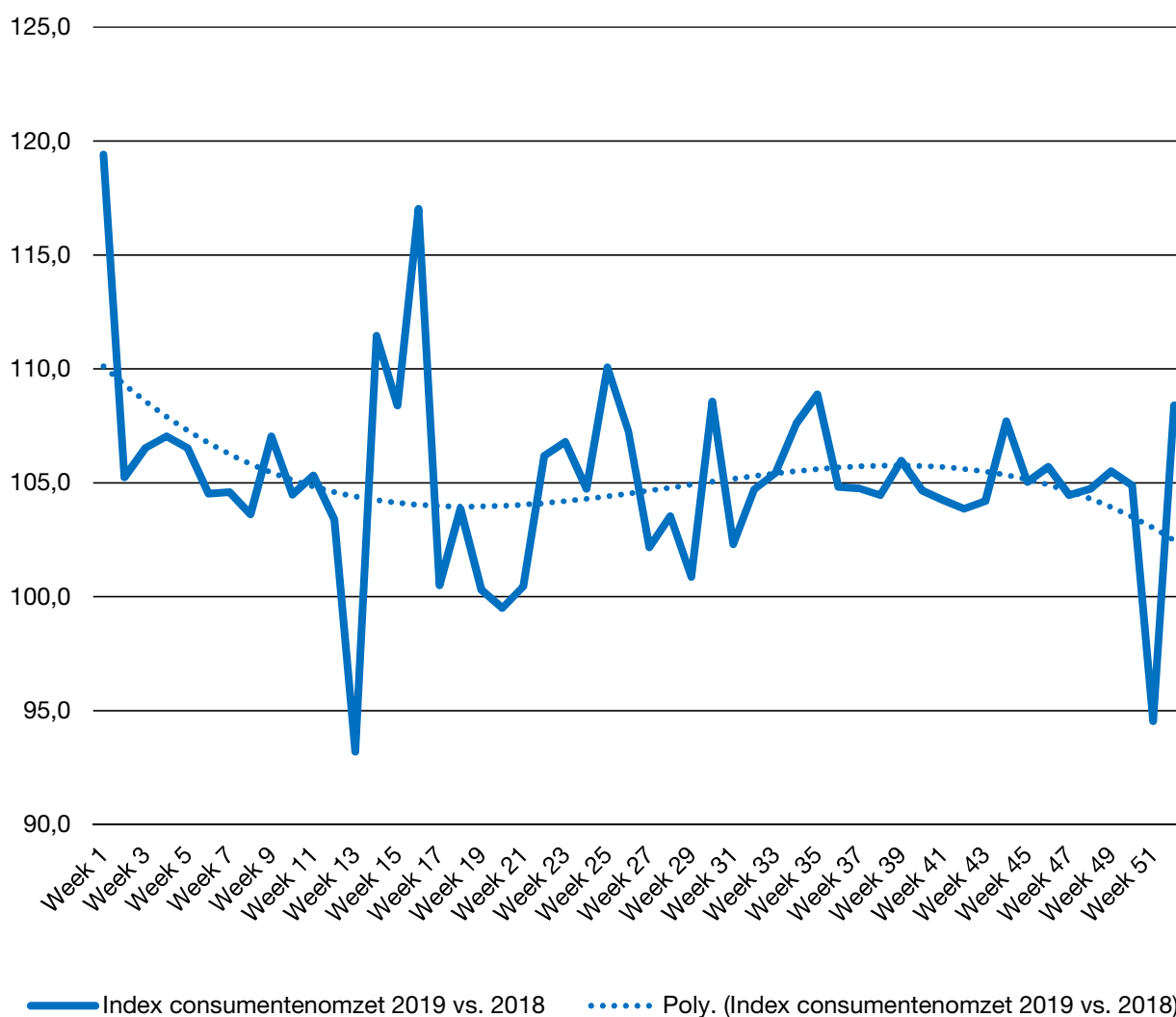
### 2.1 TOTAAL CONSUMENTENOMZET

#### Toelichting consumentenomzet:

De consumentenomzet is de omzet inclusief btw en wordt weergegeven in een gemiddelde per week. De btw-verhoging van het lage tarief van 6% naar 9% is hierin duidelijk zichtbaar.

|                                                     | 2018             | 2019             | Index        |
|-----------------------------------------------------|------------------|------------------|--------------|
| Categorie A: gemiddelde weekomzet <€50.000          | € 34.785         | € 35.198         | 101,2        |
| Categorie B: gemiddelde weekomzet €50.000-€150.000  | € 109.300        | € 113.157        | 103,5        |
| Categorie C: gemiddelde weekomzet €150.000-€250.000 | € 188.298        | € 196.621        | 104,4        |
| Categorie D: gemiddelde weekomzet >€250.000         | € 314.008        | € 332.850        | 106,0        |
| <b>Branchetotaal</b>                                | <b>€ 197.833</b> | <b>€ 207.950</b> | <b>105,1</b> |

In de grafiek hieronder is de index consumentenomzet 2019 versus 2018 per week weergegeven. Dit is voornamelijk van belang omdat voor het vergelijken van omzet belangrijk is om rekening te houden met feestdagen welke op andere momenten vallen over de jaren. Dit verklaart voor een deel de pieken en dalen in onderstaande grafiek.



### 2.1.1 ONTWIKKELING 2020

In de tabel hieronder wordt de ontwikkeling van de consumentenomzet over week 1 – week 20 2020 gepresenteerd.

|                                                     | 2019           | 2020           | Index        |
|-----------------------------------------------------|----------------|----------------|--------------|
| Categorie A: gemiddelde weekomzet <€50.000          | 33.224         | 35.919         | 108,1        |
| Categorie B: gemiddelde weekomzet €50.000-€150.000  | 104.587        | 114.036        | 109,0        |
| Categorie C: gemiddelde weekomzet €150.000-€250.000 | 197.124        | 215.695        | 109,4        |
| Categorie D: gemiddelde weekomzet >€250.000         | 328.361        | 360.314        | 109,7        |
| <b>Branchetotaal</b>                                | <b>192.170</b> | <b>210.959</b> | <b>109,8</b> |

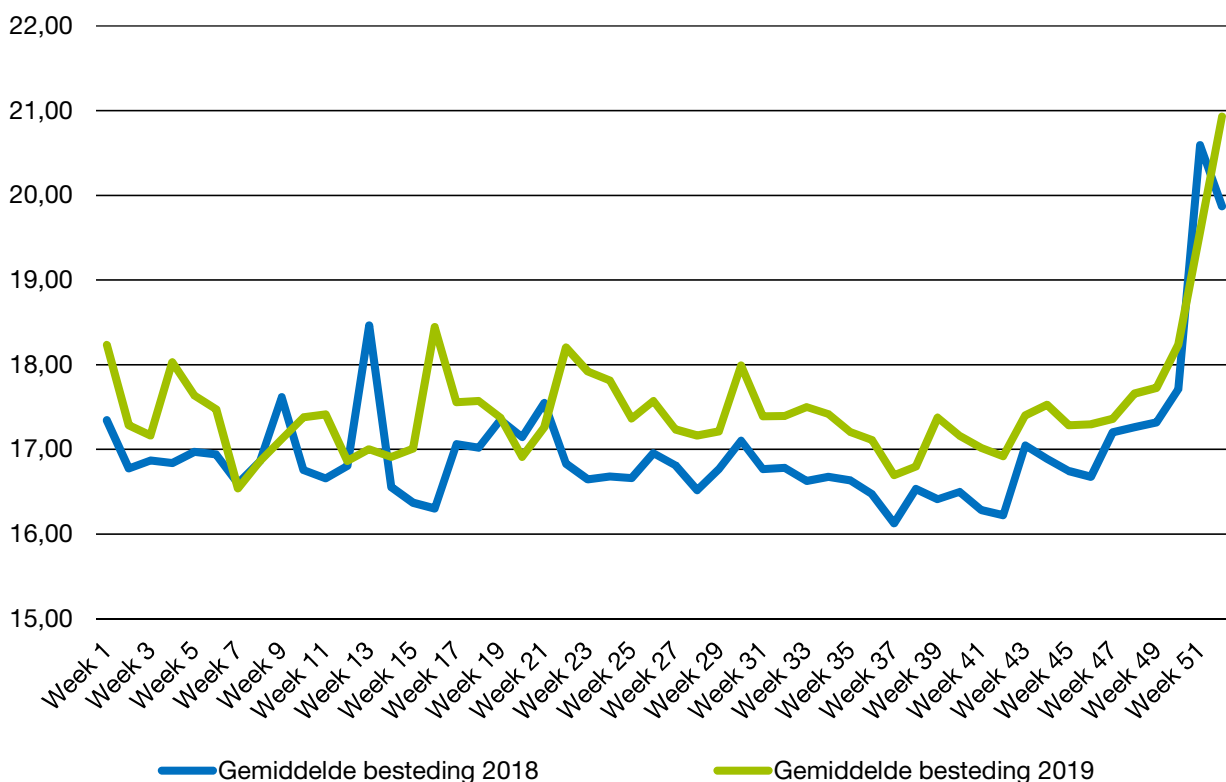
## 2.2 GEMIDDELDE BESTEDING

### Toelichting gemiddelde besteding:

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

|                                                     | 2018         | 2019         | Index        |
|-----------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Categorie A: gemiddelde weekomzet <€50.000          | 11,51        | 11,70        | 101,6        |
| Categorie B: gemiddelde weekomzet €50.000-€150.000  | 15,33        | 15,65        | 102,1        |
| Categorie C: gemiddelde weekomzet €150.000-€250.000 | 16,39        | 16,81        | 102,6        |
| Categorie D: gemiddelde weekomzet >€250.000         | 18,57        | 19,16        | 103,2        |
| <b>Branchetotaal</b>                                | <b>17,33</b> | <b>17,84</b> | <b>102,9</b> |

Het verloop van de gemiddelde besteding wordt in onderstaande grafiek weergegeven. Deze data is 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. De stijging van het btw-tarief van 6% naar 9% heeft een grote invloed op de groei van de gemiddelde besteding zoals te zien is in onderstaande grafiek.



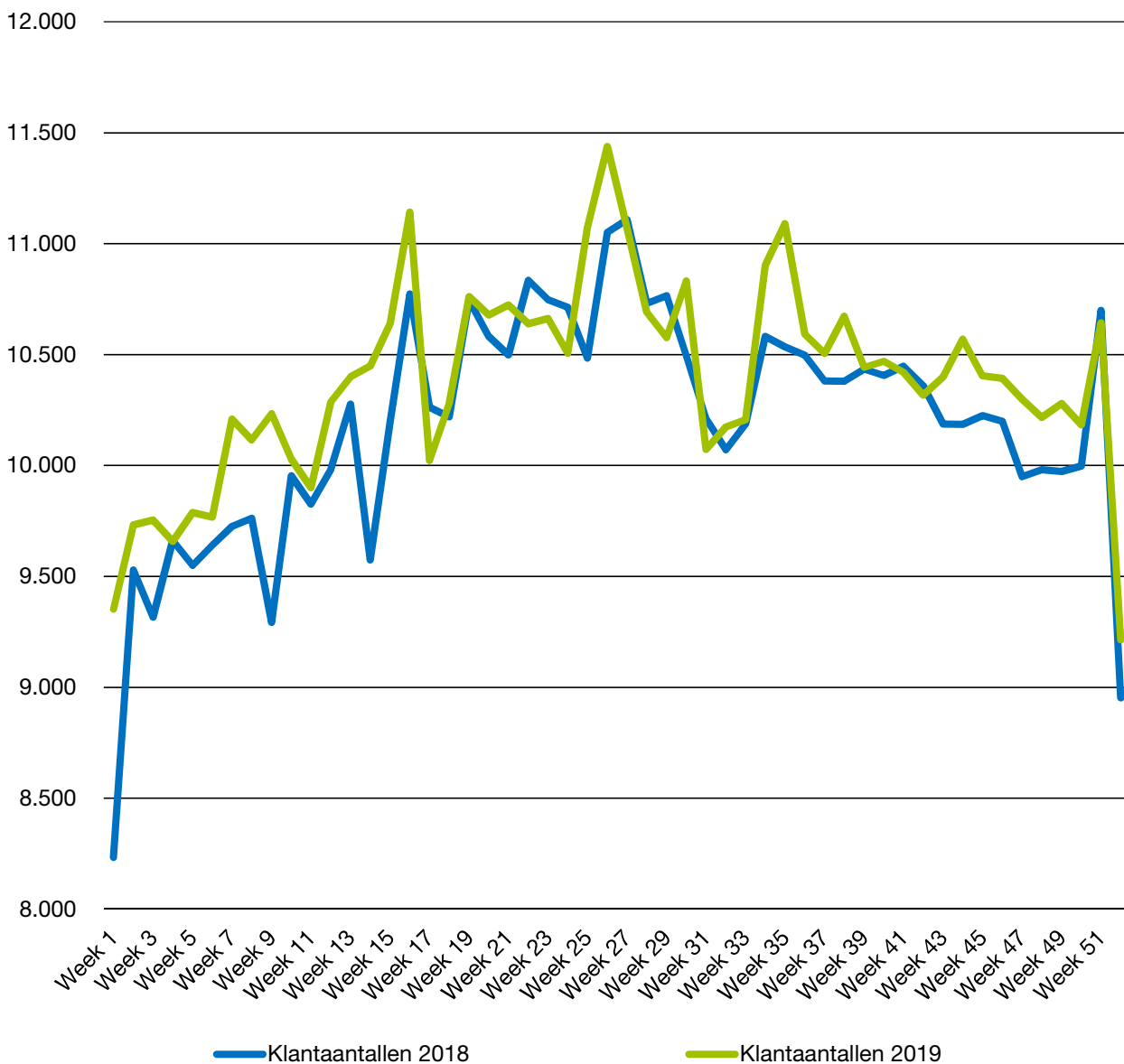
## 2.3 KLANTAANTALLEN

### Toelichting klantaantallen:

De klantaantallen zijn het gemiddeld aantal kassabonnen per week.

|                                                     | 2018          | 2019          | Index        |
|-----------------------------------------------------|---------------|---------------|--------------|
| Categorie A: gemiddelde weekomzet <€50.000          | 3.022         | 3.010         | 99,6         |
| Categorie B: gemiddelde weekomzet €50.000-€150.000  | 7.129         | 7.231         | 101,4        |
| Categorie C: gemiddelde weekomzet €150.000-€250.000 | 11.485        | 11.693        | 101,8        |
| Categorie D: gemiddelde weekomzet >€250.000         | 16.908        | 17.369        | 102,7        |
| <b>Branchetotaal</b>                                | <b>11.416</b> | <b>11.657</b> | <b>102,1</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.



## 2.4 OMZETAANDELEN

De tabel hieronder geeft de omzetaandelen per omzetgroep weer.

| Omzetgroep       | Categorie A: <€50.000 |               |       | Categorie B: €50.000-€150.000 |               |       | Categorie C: €150.000-€250.000 |               |       | Categorie D: >€250.000 |               |       |
|------------------|-----------------------|---------------|-------|-------------------------------|---------------|-------|--------------------------------|---------------|-------|------------------------|---------------|-------|
|                  | 2018                  | 2019          | Index | 2018                          | 2019          | Index | 2018                           | 2019          | Index | 2018                   | 2019          | Index |
| A.G.F.           | 9,4%                  | 9,0%          | 96,5  | 13,0%                         | 12,9%         | 98,9  | 15,5%                          | 15,3%         | 98,8  | 15,2%                  | 14,9%         | 98,5  |
| Brood            | 9,2%                  | 9,6%          | 105,2 | 7,0%                          | 7,2%          | 103,6 | 6,2%                           | 6,3%          | 102,0 | 6,2%                   | 6,3%          | 101,3 |
| Diepvries        | 3,3%                  | 3,3%          | 99,6  | 3,4%                          | 3,4%          | 101,8 | 3,4%                           | 3,5%          | 101,9 | 3,4%                   | 3,4%          | 101,6 |
| Kruidenierswaren | 41,0%                 | 40,8%         | 99,5  | 41,3%                         | 41,1%         | 99,6  | 40,3%                          | 40,5%         | 100,5 | 40,2%                  | 40,5%         | 100,8 |
| Zuivel           | 5,0%                  | 5,0%          | 100,0 | 7,0%                          | 7,0%          | 99,9  | 7,6%                           | 7,7%          | 101,0 | 6,9%                   | 6,9%          | 99,2  |
| Vlees / Vis      | 5,1%                  | 4,9%          | 96,1  | 7,1%                          | 7,0%          | 98,6  | 8,1%                           | 7,9%          | 98,0  | 8,4%                   | 8,1%          | 97,2  |
| Vleeswaren       | 6,4%                  | 6,5%          | 101,8 | 4,9%                          | 5,0%          | 103,6 | 3,9%                           | 4,0%          | 101,7 | 4,3%                   | 4,4%          | 103,6 |
| Kaas             | 3,7%                  | 3,7%          | 100,7 | 3,3%                          | 3,3%          | 102,0 | 3,2%                           | 3,3%          | 101,8 | 3,7%                   | 3,8%          | 103,8 |
| Tabak            | 13,1%                 | 13,2%         | 100,8 | 6,8%                          | 6,8%          | 100,5 | 3,8%                           | 3,7%          | 97,4  | 3,7%                   | 3,6%          | 98,3  |
| Overig           | 2,7%                  | 2,8%          | 100,9 | 4,3%                          | 4,2%          | 98,1  | 5,7%                           | 5,6%          | 98,3  | 4,6%                   | 4,5%          | 96,4  |
| Bloemen          | 0,7%                  | 0,7%          | 99,0  | 0,8%                          | 0,8%          | 97,9  | 0,8%                           | 0,9%          | 101,6 | 0,9%                   | 0,9%          | 96,0  |
| Slijterij        | 0,5%                  | 0,5%          | 97,0  | 1,1%                          | 1,1%          | 95,1  | 1,4%                           | 1,3%          | 96,8  | 2,6%                   | 2,6%          | 101,4 |
| <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> |       |

### 2.4.1 VERSAANDEEL

Het verstaandeel per omzetcategorie worden weergegeven in onderstaande tabel. Onder het verstaandeel vallen de volgende groepen: AGF, Brood, Vlees/Vis, Vleeswaren en Kaas.

|               | Categorie A: <€50.000 |               |       | Categorie B: €50.000-€150.000 |               |       | Categorie C: €150.000-€250.000 |               |       | Categorie D: >€250.000 |               |       |
|---------------|-----------------------|---------------|-------|-------------------------------|---------------|-------|--------------------------------|---------------|-------|------------------------|---------------|-------|
|               | 2018                  | 2019          | Index | 2018                          | 2019          | Index | 2018                           | 2019          | Index | 2018                   | 2019          | Index |
| Vers          | 33,7%                 | 33,8%         | 100,3 | 35,3%                         | 35,5%         | 100,7 | 36,9%                          | 36,8%         | 99,7  | 37,7%                  | 37,6%         | 99,8  |
| Houdbaar      | 66,3%                 | 66,2%         | 99,9  | 64,7%                         | 64,5%         | 99,6  | 63,1%                          | 63,2%         | 100,2 | 62,3%                  | 62,4%         | 100,1 |
| <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> |       |

## 2.5 KENGETALLEN

### 2.5.1 VLOERPRODUCTIVITEIT

Toelichting vloerproductiviteit:

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

|                                                     | 2018       | 2019       | Index        |
|-----------------------------------------------------|------------|------------|--------------|
| Categorie A: gemiddelde weekomzet <€50.000          | 81         | 82         | 101,2        |
| Categorie B: gemiddelde weekomzet €50.000-€150.000  | 130        | 134        | 103,5        |
| Categorie C: gemiddelde weekomzet €150.000-€250.000 | 172        | 179        | 104,4        |
| Categorie D: gemiddelde weekomzet >€250.000         | 217        | 230        | 106,0        |
| <b>Branchetotaal</b>                                | <b>183</b> | <b>192</b> | <b>105,1</b> |

## 2.5.2 OMZET PER OPENINGSUUR

Toelichting omzet per openingsuur:

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

|                                                     | 2018         | 2019         | Index        |
|-----------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Categorie A: gemiddelde weekomzet <€50.000          | 493          | 499          | 101,2        |
| Categorie B: gemiddelde weekomzet €50.000-€150.000  | 1.406        | 1.456        | 103,5        |
| Categorie C: gemiddelde weekomzet €150.000-€250.000 | 2.280        | 2.381        | 104,4        |
| Categorie D: gemiddelde weekomzet >€250.000         | 3.635        | 3.853        | 106,0        |
| <b>Branchetotaal</b>                                | <b>2.429</b> | <b>2.553</b> | <b>105,1</b> |

## 2.5.3 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.

|                                                     | 2018          | 2019          | Index        |
|-----------------------------------------------------|---------------|---------------|--------------|
| Categorie A: gemiddelde weekomzet <€50.000          | 15.124        | 15.304        | 101,2        |
| Categorie B: gemiddelde weekomzet €50.000-€150.000  | 21.296        | 22.048        | 103,5        |
| Categorie C: gemiddelde weekomzet €150.000-€250.000 | 27.787        | 29.015        | 104,4        |
| Categorie D: gemiddelde weekomzet >€250.000         | 35.484        | 37.613        | 106,0        |
| <b>Branchetotaal</b>                                | <b>29.953</b> | <b>31.485</b> | <b>105,1</b> |

## 2.6 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.

|                      | 2018             | 2019             | Index        |
|----------------------|------------------|------------------|--------------|
| <500 m2 VVO          | € 37.551         | € 38.763         | 103,2        |
| 500 - 1.000 m2 VVO   | € 131.309        | € 136.366        | 103,9        |
| 1.000 - 1.500 m2 VVO | € 233.264        | € 244.961        | 105,0        |
| >1.500 m2 VVO        | € 330.748        | € 352.304        | 106,5        |
| <b>Branchetotaal</b> | <b>€ 197.833</b> | <b>€ 207.950</b> | <b>105,1</b> |

In onderstaande tabel is de consumentenomzet per m2 VVO weergegeven.

|                      | 2018       | 2019       | Index        |
|----------------------|------------|------------|--------------|
| <500 m2 VVO          | 102        | 106        | 103,2        |
| 500 - 1.000 m2 VVO   | 161        | 167        | 103,9        |
| 1.000 - 1.500 m2 VVO | 186        | 195        | 105,0        |
| >1.500 m2 VVO        | 184        | 196        | 106,5        |
| <b>Branchetotaal</b> | <b>183</b> | <b>192</b> | <b>105,1</b> |

### 3 MARGE

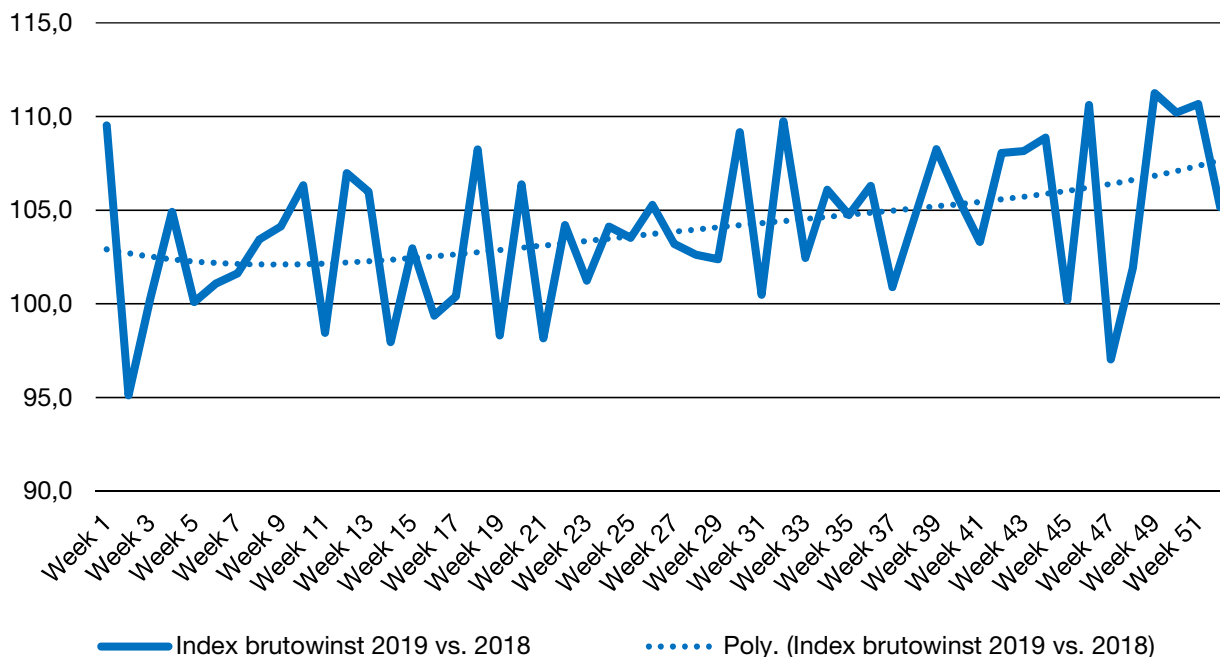
#### 3.1 BRUTOWINST

##### Toelichting brutowinst:

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

|                                                     | 2018         | 2019         | Index       |
|-----------------------------------------------------|--------------|--------------|-------------|
| Categorie A: gemiddelde weekomzet <€50.000          | 23,5%        | 23,4%        | 99,5        |
| Categorie B: gemiddelde weekomzet €50.000-€150.000  | 22,8%        | 22,6%        | 98,9        |
| Categorie C: gemiddelde weekomzet €150.000-€250.000 | 23,4%        | 23,2%        | 99,0        |
| Categorie D: gemiddelde weekomzet >€250.000         | 24,3%        | 24,2%        | 99,6        |
| <b>Branchetotaal</b>                                | <b>24,0%</b> | <b>23,9%</b> | <b>99,5</b> |

Het verloop 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.



##### 3.1.1 ONTWIKKELING 2020

In de tabel hieronder wordt de ontwikkeling van de scanmarge weergegeven over de eerste 20 weken van 2020. Dit is de marge voor derving.

|                                                     | 2019         | 2020         | Index        |
|-----------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Categorie A: gemiddelde weekomzet <€50.000          | 27,3%        | 27,2%        | 99,7         |
| Categorie B: gemiddelde weekomzet €50.000-€150.000  | 25,4%        | 25,6%        | 100,9        |
| Categorie C: gemiddelde weekomzet €150.000-€250.000 | 25,0%        | 25,4%        | 101,6        |
| Categorie D: gemiddelde weekomzet >€250.000         | 25,4%        | 26,0%        | 102,0        |
| <b>Branchetotaal</b>                                | <b>25,1%</b> | <b>25,7%</b> | <b>102,0</b> |

### 3.2 WERKELIJKE BRUTOWINST PER OMZETGROEP

Hieronder wordt de werkelijke brutowinst per omzetgroep weergegeven.

| Brutowinstgroep  | Categorie A: <€50.000 |              |             | Categorie B: €50.000-€150.000 |              |             | Categorie C: €150.000-€250.000 |              |              | Categorie D: >€250.000 |              |              |
|------------------|-----------------------|--------------|-------------|-------------------------------|--------------|-------------|--------------------------------|--------------|--------------|------------------------|--------------|--------------|
|                  | 2018                  | 2019         | Index       | 2018                          | 2019         | Index       | 2018                           | 2019         | Index        | 2018                   | 2019         | Index        |
| A.G.F.           | 23,6%                 | 22,4%        | 94,7        | 25,7%                         | 24,1%        | 93,8        | 23,7%                          | 22,4%        | 94,5         | 24,8%                  | 23,6%        | 94,9         |
| Brood            | 29,3%                 | 28,7%        | 97,8        | 33,0%                         | 31,9%        | 96,8        | 28,4%                          | 27,8%        | 98,0         | 30,1%                  | 29,4%        | 97,7         |
| Diepvries        | 27,9%                 | 27,1%        | 97,0        | 23,1%                         | 22,1%        | 95,7        | 29,2%                          | 28,0%        | 95,9         | 28,1%                  | 27,6%        | 98,2         |
| Kruidenierswaren | 22,6%                 | 23,4%        | 103,4       | 20,7%                         | 21,5%        | 103,7       | 20,7%                          | 21,6%        | 104,2        | 20,7%                  | 21,3%        | 102,6        |
| Zuivel           | 23,5%                 | 23,6%        | 100,4       | 27,3%                         | 27,7%        | 101,5       | 28,9%                          | 29,0%        | 100,4        | 28,8%                  | 29,0%        | 100,5        |
| Vlees / Vis      | 10,3%                 | 10,0%        | 96,2        | 16,9%                         | 16,2%        | 96,2        | 17,4%                          | 17,0%        | 97,9         | 20,4%                  | 19,3%        | 94,6         |
| Vleeswaren       | 30,6%                 | 29,7%        | 97,3        | 30,2%                         | 25,3%        | 83,9        | 35,5%                          | 34,4%        | 96,8         | 36,3%                  | 35,4%        | 97,7         |
| Kaas             | 29,2%                 | 29,9%        | 102,4       | 28,4%                         | 29,1%        | 102,4       | 29,2%                          | 30,0%        | 102,7        | 30,3%                  | 30,9%        | 102,0        |
| Tabak            | 6,0%                  | 5,9%         | 98,2        | 6,5%                          | 6,4%         | 98,2        | 7,9%                           | 7,4%         | 93,8         | 7,7%                   | 7,9%         | 102,6        |
| Overig           | 13,9%                 | 14,1%        | 101,6       | 11,3%                         | 12,9%        | 113,8       | 12,4%                          | 12,4%        | 99,8         | 13,9%                  | 14,4%        | 103,4        |
| Bloemen          | 16,3%                 | 15,0%        | 92,2        | 18,9%                         | 14,9%        | 78,9        | 16,6%                          | 15,4%        | 92,6         | 18,4%                  | 16,9%        | 91,7         |
| Slijterij        | 10,5%                 | 10,6%        | 101,5       | 11,4%                         | 12,3%        | 108,1       | 18,9%                          | 18,8%        | 99,2         | 18,1%                  | 18,8%        | 103,7        |
| <b>Totaal</b>    | <b>21,2%</b>          | <b>21,1%</b> | <b>99,5</b> | <b>21,7%</b>                  | <b>21,5%</b> | <b>98,9</b> | <b>22,1%</b>                   | <b>22,2%</b> | <b>100,2</b> | <b>24,8%</b>           | <b>25,3%</b> | <b>102,0</b> |

### 3.3 NETTOMARGE

#### Toelichting nettomarge:

De nettomarge is de marge inclusief overige margecomponenten zoals (inkoop) bonussen, omzetcorrecties en margecorrecties. Ook de organisatiekosten (distributie- en formule fee) zijn hierin verwerkt.

|                                                     | 2018         | 2019         | Index       |
|-----------------------------------------------------|--------------|--------------|-------------|
| Categorie A: gemiddelde weekomzet <€50.000          | 18,3%        | 18,2%        | 99,6        |
| Categorie B: gemiddelde weekomzet €50.000-€150.000  | 16,7%        | 16,5%        | 98,9        |
| Categorie C: gemiddelde weekomzet €150.000-€250.000 | 16,9%        | 16,7%        | 98,9        |
| Categorie D: gemiddelde weekomzet >€250.000         | 17,1%        | 16,9%        | 98,9        |
| <b>Branchetotaal</b>                                | <b>16,9%</b> | <b>16,8%</b> | <b>99,0</b> |

### 3.4 TOTAAL DERVING

#### 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.

|                                                     | 2018        | 2019        | Index       |
|-----------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Categorie A: gemiddelde weekomzet <€50.000          | 2,2%        | 2,4%        | 105,1       |
| Categorie B: gemiddelde weekomzet €50.000-€150.000  | 1,7%        | 1,7%        | 100,0       |
| Categorie C: gemiddelde weekomzet €150.000-€250.000 | 1,7%        | 1,6%        | 93,8        |
| Categorie D: gemiddelde weekomzet >€250.000         | 1,6%        | 1,5%        | 98,2        |
| <b>Branchetotaal</b>                                | <b>1,7%</b> | <b>1,7%</b> | <b>97,4</b> |

### 3.5 PRIJSDERIVING PER OMZETGROEP

Hieronder wordt de prijsderving per omzetgroep weergegeven.

| Brutowinstgroep  | Categorie A: <€50.000 |              |             | Categorie B: €50.000-€150.000 |              |             | Categorie C: €150.000-€250.000 |              |             | Categorie D: >€250.000 |              |             |
|------------------|-----------------------|--------------|-------------|-------------------------------|--------------|-------------|--------------------------------|--------------|-------------|------------------------|--------------|-------------|
|                  | 2018                  | 2019         | Index       | 2018                          | 2019         | Index       | 2018                           | 2019         | Index       | 2018                   | 2019         | Index       |
| A.G.F.           | 0,78%                 | 0,79%        | 101,6       | 0,93%                         | 0,93%        | 99,8        | 0,90%                          | 0,89%        | 99,2        | 0,56%                  | 0,54%        | 97,7        |
| Brood            | 0,47%                 | 0,47%        | 101,1       | 0,92%                         | 0,96%        | 104,3       | 1,06%                          | 1,13%        | 105,9       | 0,71%                  | 0,74%        | 105,3       |
| Diepvries        | 0,08%                 | 0,07%        | 88,7        | 0,15%                         | 0,12%        | 80,0        | 0,16%                          | 0,09%        | 56,2        | 0,07%                  | 0,05%        | 61,8        |
| Kruidenierswaren | 0,12%                 | 0,12%        | 101,3       | 0,20%                         | 0,19%        | 94,2        | 0,29%                          | 0,28%        | 97,1        | 0,16%                  | 0,14%        | 89,9        |
| Zuivel           | 0,49%                 | 0,46%        | 94,2        | 0,32%                         | 0,29%        | 93,0        | 0,24%                          | 0,24%        | 100,2       | 0,11%                  | 0,11%        | 97,9        |
| Vlees / Vis      | 2,22%                 | 2,16%        | 97,2        | 2,14%                         | 2,10%        | 98,2        | 1,46%                          | 1,35%        | 92,0        | 0,82%                  | 0,69%        | 85,2        |
| Vleeswaren       | 0,56%                 | 0,59%        | 104,6       | 0,44%                         | 0,42%        | 96,1        | 0,16%                          | 0,14%        | 85,1        | 0,07%                  | 0,07%        | 98,9        |
| Kaas             | 0,43%                 | 0,36%        | 83,3        | 0,53%                         | 0,51%        | 95,7        | 0,49%                          | 0,50%        | 101,6       | 0,26%                  | 0,25%        | 98,4        |
| Tabak            | 0,00%                 | 0,00%        | 269,9       | 0,00%                         | 0,00%        | 86,8        | 0,00%                          | 0,00%        | 496,5       | 0,00%                  | 0,00%        | 67,5        |
| Overig           | 0,28%                 | 0,12%        | 43,1        | 0,01%                         | 0,01%        | 109,2       | 0,02%                          | 0,02%        | 103,9       | 0,01%                  | 0,01%        | 113,5       |
| Bloemen          | 0,25%                 | 0,21%        | 82,7        | 1,18%                         | 1,43%        | 120,9       | 1,35%                          | 1,24%        | 91,5        | 0,42%                  | 0,39%        | 91,8        |
| Slijterij        | 0,02%                 | 0,02%        | 70,5        | 0,01%                         | 0,02%        | 173,7       | 0,00%                          | 0,00%        | -           | 0,00%                  | 0,00%        | 6,1         |
| <b>Totaal</b>    | <b>0,37%</b>          | <b>0,35%</b> | <b>96,6</b> | <b>0,50%</b>                  | <b>0,49%</b> | <b>98,5</b> | <b>0,50%</b>                   | <b>0,48%</b> | <b>96,9</b> | <b>0,31%</b>           | <b>0,30%</b> | <b>95,4</b> |

### 3.6 GOEDERENDERIVING PER OMZETGROEP

Hieronder wordt de goederenderiving per omzetgroep weergegeven.

| Brutowinstgroep  | Categorie A: <€50.000 |              |              | Categorie B: €50.000-€150.000 |              |             | Categorie C: €150.000-€250.000 |              |             | Categorie D: >€250.000 |              |             |
|------------------|-----------------------|--------------|--------------|-------------------------------|--------------|-------------|--------------------------------|--------------|-------------|------------------------|--------------|-------------|
|                  | 2018                  | 2019         | Index        | 2018                          | 2019         | Index       | 2018                           | 2019         | Index       | 2018                   | 2019         | Index       |
| A.G.F.           | 3,42%                 | 3,61%        | 105,3        | 2,40%                         | 2,40%        | 99,9        | 2,31%                          | 2,29%        | 98,8        | 1,75%                  | 1,69%        | 96,4        |
| Brood            | 4,14%                 | 3,87%        | 93,4         | 4,00%                         | 3,79%        | 94,8        | 4,13%                          | 3,95%        | 95,7        | 3,18%                  | 3,13%        | 98,3        |
| Diepvries        | 0,26%                 | 0,13%        | 48,9         | 0,18%                         | 0,18%        | 98,2        | 0,16%                          | 0,20%        | 126,3       | 0,14%                  | 0,15%        | 105,9       |
| Kruidenierswaren | 0,33%                 | 0,32%        | 96,4         | 0,28%                         | 0,28%        | 99,5        | 0,25%                          | 0,24%        | 99,1        | 0,19%                  | 0,19%        | 97,2        |
| Zuivel           | 2,70%                 | 2,66%        | 98,2         | 1,34%                         | 1,22%        | 91,0        | 0,90%                          | 0,76%        | 84,8        | 0,66%                  | 0,57%        | 86,1        |
| Vlees / Vis      | 4,67%                 | 5,10%        | 109,3        | 2,31%                         | 2,46%        | 106,5       | 2,54%                          | 2,49%        | 98,0        | 2,03%                  | 2,01%        | 99,1        |
| Vleeswaren       | 2,86%                 | 3,03%        | 105,8        | 1,84%                         | 1,87%        | 102,0       | 1,52%                          | 1,52%        | 99,8        | 1,32%                  | 1,31%        | 99,4        |
| Kaas             | 1,72%                 | 1,60%        | 93,4         | 1,44%                         | 1,43%        | 99,0        | 1,27%                          | 1,23%        | 96,7        | 0,78%                  | 0,79%        | 100,9       |
| Tabak            | 0,00%                 | 0,02%        | 1602,7       | 0,01%                         | 0,06%        | 437,4       | 0,01%                          | 0,04%        | 490,9       | 0,01%                  | 0,01%        | 110,2       |
| Overig           | 0,06%                 | 0,04%        | 70,6         | 0,03%                         | 0,03%        | 117,9       | 0,02%                          | 0,04%        | 179,3       | 0,04%                  | 0,04%        | 107,9       |
| Bloemen          | 1,58%                 | 1,71%        | 107,9        | 3,65%                         | 3,23%        | 88,4        | 3,99%                          | 3,71%        | 92,9        | 3,72%                  | 3,59%        | 96,6        |
| Slijterij        | 0,01%                 | 0,02%        | 336,6        | 0,04%                         | 0,03%        | 85,0        | 0,04%                          | 0,04%        | 84,1        | 0,04%                  | 0,04%        | 100,5       |
| <b>Totaal</b>    | <b>1,47%</b>          | <b>1,49%</b> | <b>100,8</b> | <b>1,14%</b>                  | <b>1,14%</b> | <b>99,5</b> | <b>1,13%</b>                   | <b>1,10%</b> | <b>97,2</b> | <b>0,96%</b>           | <b>0,95%</b> | <b>99,0</b> |

### 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-€150.000 |              |              | Categorie C: €150.000-€250.000 |              |             | Categorie D: >€250.000 |              |              |
|------------------|-----------------------|--------------|--------------|-------------------------------|--------------|--------------|--------------------------------|--------------|-------------|------------------------|--------------|--------------|
|                  | 2018                  | 2019         | Index        | 2018                          | 2019         | Index        | 2018                           | 2019         | Index       | 2018                   | 2019         | Index        |
| A.G.F.           | 1,18%                 | 0,84%        | 71,2         | 0,48%                         | 0,34%        | 71,7         | 0,67%                          | 0,54%        | 79,7        | 0,54%                  | 0,50%        | 91,9         |
| Brood            | 1,49%                 | 1,67%        | 112,2        | -0,37%                        | 0,37%        | -98,6        | 1,07%                          | 0,95%        | 88,7        | 1,03%                  | 0,76%        | 74,5         |
| Diepvries        | -0,46%                | 0,58%        | -127,1       | 0,53%                         | 0,92%        | 172,8        | -0,30%                         | 0,02%        | -5,8        | 0,36%                  | 0,26%        | 70,2         |
| Kruidenierswaren | 0,07%                 | -0,02%       | -30,8        | 0,42%                         | 0,50%        | 119,5        | 0,37%                          | 0,32%        | 86,7        | 0,44%                  | 0,43%        | 98,0         |
| Zuivel           | -0,16%                | 0,27%        | -167,1       | -0,19%                        | -0,06%       | 32,7         | 0,24%                          | 0,24%        | 97,9        | 0,31%                  | 0,24%        | 78,2         |
| Vlees / Vis      | 0,78%                 | 0,21%        | 26,6         | 0,14%                         | -1,39%       | -984,2       | 0,39%                          | 0,47%        | 119,8       | 0,33%                  | 0,77%        | 230,9        |
| Vleeswaren       | 0,35%                 | 1,30%        | 373,3        | 1,22%                         | 3,04%        | 248,1        | 0,76%                          | 0,87%        | 114,6       | 0,85%                  | 0,89%        | 104,3        |
| Kaas             | 0,91%                 | 0,77%        | 84,1         | 0,44%                         | 0,22%        | 49,6         | 0,47%                          | 0,29%        | 61,5        | 0,55%                  | 0,42%        | 77,2         |
| Tabak            | 0,46%                 | 0,21%        | 45,0         | 0,49%                         | 0,17%        | 35,5         | 0,01%                          | 0,13%        | 1265,1      | 0,13%                  | 0,01%        | 6,7          |
| Overig           | -1,90%                | 2,62%        | -137,6       | 0,30%                         | -0,33%       | -107,1       | 0,06%                          | 0,05%        | 80,1        | 0,64%                  | 0,68%        | 107,1        |
| Bloemen          | 2,40%                 | 0,98%        | 41,0         | -0,73%                        | 2,17%        | -297,1       | 1,33%                          | 2,00%        | 150,4       | 1,29%                  | 1,80%        | 139,6        |
| Slijterij        | 2,03%                 | 2,16%        | 106,4        | 2,41%                         | 2,25%        | 93,3         | 0,48%                          | 0,74%        | 155,1       | 0,54%                  | 0,52%        | 96,3         |
| <b>Totaal</b>    | <b>0,38%</b>          | <b>0,50%</b> | <b>129,8</b> | <b>0,37%</b>                  | <b>0,41%</b> | <b>111,1</b> | <b>0,43%</b>                   | <b>0,41%</b> | <b>95,5</b> | <b>0,54%</b>           | <b>0,56%</b> | <b>102,2</b> |

## 4 PERSONEELSKOSTEN

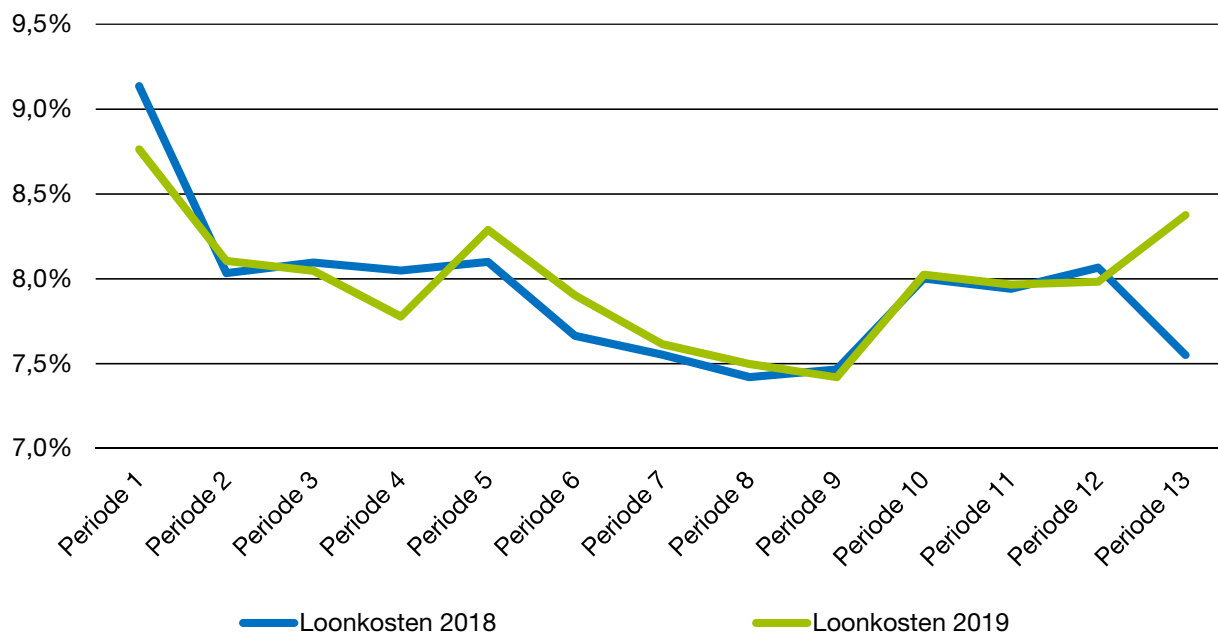
### 4.1 LOONKOSTEN

#### Toelichting loonkosten:

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

|                                                     | 2018        | 2019        | Index        |
|-----------------------------------------------------|-------------|-------------|--------------|
| Categorie A: gemiddelde weekomzet <€50.000          | 7,1%        | 7,2%        | 101,7        |
| Categorie B: gemiddelde weekomzet €50.000-€150.000  | 8,0%        | 8,0%        | 100,3        |
| Categorie C: gemiddelde weekomzet €150.000-€250.000 | 8,1%        | 8,2%        | 100,8        |
| Categorie D: gemiddelde weekomzet >€250.000         | 7,9%        | 8,0%        | 100,1        |
| <b>Branchetotaal</b>                                | <b>7,9%</b> | <b>8,0%</b> | <b>100,5</b> |

In onderstaande grafiek wordt het verloop per periode van de loonkosten weergegeven.



### 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 enz.

|                                                     | 2018        | 2019        | Index       |
|-----------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Categorie A: gemiddelde weekomzet <€50.000          | 0,4%        | 0,4%        | 106,7       |
| Categorie B: gemiddelde weekomzet €50.000-€150.000  | 0,4%        | 0,4%        | 109,7       |
| Categorie C: gemiddelde weekomzet €150.000-€250.000 | 0,4%        | 0,4%        | 97,4        |
| Categorie D: gemiddelde weekomzet >€250.000         | 0,4%        | 0,4%        | 98,7        |
| <b>Branchetotaal</b>                                | <b>0,4%</b> | <b>0,4%</b> | <b>99,0</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.

|                                                     | 2018       | 2019       | Index        |
|-----------------------------------------------------|------------|------------|--------------|
| Categorie A: gemiddelde weekomzet <€50.000          | 191        | 184        | 96,5         |
| Categorie B: gemiddelde weekomzet €50.000-€150.000  | 181        | 184        | 102,1        |
| Categorie C: gemiddelde weekomzet €150.000-€250.000 | 183        | 190        | 103,6        |
| Categorie D: gemiddelde weekomzet >€250.000         | 192        | 199        | 103,7        |
| <b>Branchetotaal</b>                                | <b>187</b> | <b>192</b> | <b>102,4</b> |

### 4.4 KOSTPRIJSUURLOON

#### Toelichting Kostprijsuurloon

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

|                                                     | 2018         | 2019         | Index        |
|-----------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Categorie A: gemiddelde weekomzet <€50.000          | 13,52        | 13,30        | 98,3         |
| Categorie B: gemiddelde weekomzet €50.000-€150.000  | 14,11        | 14,51        | 102,9        |
| Categorie C: gemiddelde weekomzet €150.000-€250.000 | 14,68        | 15,32        | 104,4        |
| Categorie D: gemiddelde weekomzet >€250.000         | 15,18        | 15,81        | 104,1        |
| <b>Branchetotaal</b>                                | <b>14,53</b> | <b>15,02</b> | <b>103,3</b> |

### 4.5 GEWERKTE UREN

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

|                                                     | 2018         | 2019         | Index        |
|-----------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Categorie A: gemiddelde weekomzet <€50.000          | 189          | 195          | 103,0        |
| Categorie B: gemiddelde weekomzet €50.000-€150.000  | 619          | 624          | 100,8        |
| Categorie C: gemiddelde weekomzet €150.000-€250.000 | 1.041        | 1.049        | 100,8        |
| Categorie D: gemiddelde weekomzet >€250.000         | 1.581        | 1.614        | 102,1        |
| <b>Branchetotaal</b>                                | <b>1.032</b> | <b>1.048</b> | <b>101,6</b> |

### 4.6 AANTAL MEDEWERKERS

In onderstaande tabel wordt het gemiddeld aantal ingezette medewerkers per periode over 2019 weergegeven.

|                                                     | Aantal medewerkers |
|-----------------------------------------------------|--------------------|
| Categorie A: gemiddelde weekomzet <€50.000          | 17                 |
| Categorie B: gemiddelde weekomzet €50.000-€150.000  | 49                 |
| Categorie C: gemiddelde weekomzet €150.000-€250.000 | 87                 |
| Categorie D: gemiddelde weekomzet >€250.000         | 135                |
| <b>Branchetotaal</b>                                | <b>87</b>          |

## 4.7 PERSONEELSBESTAND OP BASIS VAN HET AANTAL MEDEWERKERS

In onderstaande tabellen wordt het personeelsbestand weergegeven op basis van het aantal medewerkers in dienst.

|                                           |                                      | O.b.v. aantallen medewerkers 2019 |
|-------------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|
|                                           |                                      | Branchegemiddelde                 |
| <b>Aantal dienstjaren</b>                 |                                      |                                   |
|                                           | <i>0 tot 1 jaar</i>                  | 21,4%                             |
|                                           | <i>1 tot 2 jaar</i>                  | 28,3%                             |
|                                           | <i>2 tot 3 jaar</i>                  | 16,8%                             |
|                                           | <i>3 tot 5 jaar</i>                  | 14,2%                             |
|                                           | <i>5 tot 10 jaar</i>                 | 8,3%                              |
|                                           | <i>10 tot 20 jaar</i>                | 7,1%                              |
|                                           | <i>20 jaar en meer</i>               | 3,9%                              |
|                                           | <i>Niet bekend</i>                   | 0,0%                              |
| <b>Schaalcode</b>                         |                                      |                                   |
|                                           | <i>A</i>                             | 71,4%                             |
|                                           | <i>B</i>                             | 22,1%                             |
|                                           | <i>C</i>                             | 3,6%                              |
|                                           | <i>D</i>                             | 1,5%                              |
|                                           | <i>E</i>                             | 0,5%                              |
|                                           | <i>&gt;F</i>                         | 0,9%                              |
|                                           | <i>Overig</i>                        | 0,0%                              |
|                                           | <i>Niet bekend</i>                   | 0,0%                              |
| <b>Leeftijd o.b.v. cao</b>                |                                      |                                   |
|                                           | <i>0 tot 16 jaar</i>                 | 7,6%                              |
|                                           | <i>16 tot 18 jaar</i>                | 29,0%                             |
|                                           | <i>18 tot 20 jaar</i>                | 23,7%                             |
|                                           | <i>20 tot 21 jaar</i>                | 6,7%                              |
|                                           | <i>21 tot 26 jaar</i>                | 12,9%                             |
|                                           | <i>26 tot 45 jaar</i>                | 11,0%                             |
|                                           | <i>45 tot 67 jaar</i>                | 9,0%                              |
|                                           | <i>67 jaar en ouder</i>              | 0,3%                              |
|                                           | <i>Niet bekend</i>                   | 0,0%                              |
| <b>Dienstbetrekking o.b.v. nieuwe cao</b> |                                      |                                   |
|                                           | <i>Erbijbaner met vaste uren</i>     | 0,0%                              |
|                                           | <i>Erbijbaner met flexibele uren</i> | 79,2%                             |
|                                           | <i>Loopbaner (parttime)</i>          | 5,3%                              |
|                                           | <i>Loopbaner (fulltime)</i>          | 15,5%                             |
|                                           | <i>Niet bekend</i>                   | 0,0%                              |
| <b>Contracturen</b>                       |                                      |                                   |
|                                           | <i>0 uur</i>                         | 78,8%                             |
|                                           | <i>1 tot 12 uur</i>                  | 0,5%                              |
|                                           | <i>12 tot 24 uur</i>                 | 4,7%                              |
|                                           | <i>24 tot 32 uur</i>                 | 5,4%                              |
|                                           | <i>32 tot 40 uur</i>                 | 4,9%                              |
|                                           | <i>40 uur en meer</i>                | 5,6%                              |
|                                           | <i>Niet bekend</i>                   | 0,0%                              |
| <b>Kostprijsuurloon</b>                   |                                      |                                   |
|                                           | <i>€ 0 tot 7,50</i>                  | 35,8%                             |
|                                           | <i>€ 7,50 tot 12,50</i>              | 22,7%                             |
|                                           | <i>€ 12,50 tot 17,50</i>             | 3,8%                              |
|                                           | <i>€ 17,50 tot 22,50</i>             | 18,5%                             |
|                                           | <i>€ 22,50 en hoger</i>              | 2,7%                              |
|                                           | <i>Niet bekend</i>                   | 16,4%                             |
| <b>WW-premie</b>                          |                                      |                                   |
|                                           | <i>Lage ww-premie</i>                | 68,8%                             |
|                                           | <i>Hoge ww-premie</i>                | 31,2%                             |
|                                           | <i>Niet bekend</i>                   | 0,0%                              |
| <b>Type contract</b>                      |                                      |                                   |
|                                           | <i>Bepaalde tijd</i>                 | 68,3%                             |
|                                           | <i>Onbepaalde tijd</i>               | 31,7%                             |
|                                           | <i>Niet bekend</i>                   | 0,0%                              |

## 4.8 PERSONEELSBESTAND OP BASIS VAN HET AANTAL GEWERKTE UREN

In onderstaande tabellen wordt het personeelsbestand weergegeven op basis van het aantal gewerkte uren.

|                                           |                                      | O.b.v. gewerkte uren 2019 |
|-------------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------|
|                                           |                                      | Branchegemiddelde         |
| <b>Aantal dienstjaren</b>                 |                                      |                           |
|                                           | <i>0 tot 1 jaar</i>                  | 15,1%                     |
|                                           | <i>1 tot 2 jaar</i>                  | 22,2%                     |
|                                           | <i>2 tot 3 jaar</i>                  | 14,8%                     |
|                                           | <i>3 tot 5 jaar</i>                  | 15,1%                     |
|                                           | <i>5 tot 10 jaar</i>                 | 12,2%                     |
|                                           | <i>10 tot 20 jaar</i>                | 13,4%                     |
|                                           | <i>20 jaar en meer</i>               | 7,2%                      |
|                                           | <i>Niet bekend</i>                   | 0,0%                      |
| <b>Schaalcode</b>                         |                                      |                           |
|                                           | <i>A</i>                             | 53,7%                     |
|                                           | <i>B</i>                             | 31,6%                     |
|                                           | <i>C</i>                             | 7,5%                      |
|                                           | <i>D</i>                             | 3,7%                      |
|                                           | <i>E</i>                             | 1,4%                      |
|                                           | <i>&gt;F</i>                         | 2,2%                      |
|                                           | <i>Overig</i>                        | 0,0%                      |
|                                           | <i>Niet bekend</i>                   | 0,0%                      |
| <b>Leeftijd o.b.v. cao</b>                |                                      |                           |
|                                           | <i>0 tot 16 jaar</i>                 | 3,0%                      |
|                                           | <i>16 tot 18 jaar</i>                | 17,0%                     |
|                                           | <i>18 tot 20 jaar</i>                | 18,7%                     |
|                                           | <i>20 tot 21 jaar</i>                | 6,5%                      |
|                                           | <i>21 tot 26 jaar</i>                | 16,8%                     |
|                                           | <i>26 tot 45 jaar</i>                | 22,3%                     |
|                                           | <i>45 tot 67 jaar</i>                | 15,5%                     |
|                                           | <i>67 jaar en ouder</i>              | 0,2%                      |
|                                           | <i>Niet bekend</i>                   | 0,0%                      |
| <b>Dienstbetrekking o.b.v. nieuwe cao</b> |                                      |                           |
|                                           | <i>Erbijbaner met vaste uren</i>     | 0,0%                      |
|                                           | <i>Erbijbaner met flexibele uren</i> | 56,7%                     |
|                                           | <i>Loopbaner (parttime)</i>          | 15,0%                     |
|                                           | <i>Loopbaner (fulltime)</i>          | 28,3%                     |
|                                           | <i>Niet bekend</i>                   | 0,0%                      |
| <b>Contracturen</b>                       |                                      |                           |
|                                           | <i>0 uur</i>                         | 56,1%                     |
|                                           | <i>1 tot 12 uur</i>                  | 0,3%                      |
|                                           | <i>12 tot 24 uur</i>                 | 5,9%                      |
|                                           | <i>24 tot 32 uur</i>                 | 9,8%                      |
|                                           | <i>32 tot 40 uur</i>                 | 11,4%                     |
|                                           | <i>40 uur en meer</i>                | 16,5%                     |
|                                           | <i>Niet bekend</i>                   | 0,0%                      |
| <b>Kostprijsuurloon</b>                   |                                      |                           |
|                                           | <i>€ 0 tot 7,50</i>                  | 20,3%                     |
|                                           | <i>€ 7,50 tot 12,50</i>              | 20,4%                     |
|                                           | <i>€ 12,50 tot 17,50</i>             | 4,5%                      |
|                                           | <i>€ 17,50 tot 22,50</i>             | 30,5%                     |
|                                           | <i>€ 22,50 en hoger</i>              | 7,1%                      |
|                                           | <i>Niet bekend</i>                   | 17,3%                     |
| <b>WW-premie</b>                          |                                      |                           |
|                                           | <i>Lage ww-premie</i>                | 58,6%                     |
|                                           | <i>Hoge ww-premie</i>                | 41,4%                     |
|                                           | <i>Niet bekend</i>                   | 0,0%                      |
| <b>Type contract</b>                      |                                      |                           |
|                                           | <i>Bepaalde tijd</i>                 | 52,3%                     |
|                                           | <i>Onbepaalde tijd</i>               | 47,7%                     |
|                                           | <i>Niet bekend</i>                   | 0,0%                      |

## 4.9 GENERATIES

In onderstaande afbeelding wordt een beeld gegeven van de diverse generaties en hun kenmerken.

| Stille generatie<br>1925 - 1940                                                                                                                      | Babyboomers<br>1941- 1955                                                                                                                                     | Generatie X<br>1956- 1970                                                                                                                                                                                | Pragmatische generatie<br>1971- 1985                                                                                                                                                | Generatie Y<br>1986- 2000                                                                                                                                                                                                     | Generatie Z<br>2001- 2015                                                                                                                                                    | Generatie Alpha<br>2016- 2030                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                     |                                                                              |                                                                                                                         |                                                                                                    |                                                                                                                                             |                                                                                           |                                                                                                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>De Stille generatie was jong in tijden van de wederopbouw</li> <li>Harde werkers en plichtsgetrouw</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Babyboomers waren jong in tijden van een groeiende welvaart</li> <li>Wordt ook de protest-generatie genoemd</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Generatie X was jong in tijden van een economisch verval en veel werkloosheid</li> <li>Praktische, vreedzame generatie met een no-nonsense mentaliteit</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>De Pragmatische generatie was jong in tijden waar alles mogelijk was</li> <li>Levensgeluk is voor deze generatie het hoogste doel</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Generatie Y groeide op in tijden van terrorisme aanslagen en een toename van informatie-voorziening</li> <li>Zelfverzekerd, authentiek en meegekregen dat alles mogelijk is</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Generatie Z groeit op in een digitaal tijdperk in tijden van een economische crisis</li> <li>Multitaskers en altijd online</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Generatie Alpha zal opgroeien in tijden van economische malaise en bezuinigingen</li> <li>Materialistisch en beter opgeleid dan ooit</li> </ul> |

Bron: Youngworks

### 4.9.1 AANTAL MEDEWERKERS PER GENERATIE

In de tabel hieronder wordt het aandeel van het aantal medewerkers per generatie op het totaal weergegeven. Deze data is uitsluitend over 2019.

|                        | O.b.v. aantallen medewerkers 2019 |       |
|------------------------|-----------------------------------|-------|
|                        | Branchegemiddelde                 |       |
| <b>Generaties</b>      |                                   |       |
| Stille generatie       |                                   | 0,0%  |
| Babyboomers            |                                   | 0,9%  |
| Generatie X            |                                   | 6,1%  |
| Pragmatische generatie |                                   | 7,4%  |
| Generatie Y            |                                   | 25,4% |
| Generatie Z            |                                   | 60,3% |
| Generatie Alpha        |                                   | 0,0%  |

#### 4.9.2 AANDEEL GEWERKTE UREN PER GENERATIE

In onderstaande tabel wordt het aandeel gewerkte uren per generatie weergegeven. Deze data is uitsluitend over 2019.

|                   |                               | O.b.v. gewerkte uren 2019 |
|-------------------|-------------------------------|---------------------------|
|                   |                               | Branchegemiddelde         |
| <b>Generaties</b> |                               |                           |
|                   | <i>Stille generatie</i>       | 0,0%                      |
|                   | <i>Babyboomers</i>            | 1,0%                      |
|                   | <i>Generatie X</i>            | 10,5%                     |
|                   | <i>Pragmatische generatie</i> | 14,3%                     |
|                   | <i>Generatie Y</i>            | 35,4%                     |
|                   | <i>Generatie Z</i>            | 38,8%                     |
|                   | <i>Generatie Alpha</i>        | 0,0%                      |

#### 4.9.3 AANDEEL VERZUIM UREN PER GENERATIE

In onderstaande tabel wordt het aandeel verzuim uren per generatie weergegeven. Deze data is uitsluitend over 2019.

|                   |                               | O.b.v. verzuim uren 2019 |
|-------------------|-------------------------------|--------------------------|
|                   |                               | Branchegemiddelde        |
| <b>Generaties</b> |                               |                          |
|                   | <i>Stille generatie</i>       | 0,0%                     |
|                   | <i>Babyboomers</i>            | 6,8%                     |
|                   | <i>Generatie X</i>            | 26,0%                    |
|                   | <i>Pragmatische generatie</i> | 29,8%                    |
|                   | <i>Generatie Y</i>            | 33,8%                    |
|                   | <i>Generatie Z</i>            | 3,6%                     |
|                   | <i>Generatie Alpha</i>        | 0,0%                     |

## 4.10 VERLOOP EN VERZUIM

### 4.10.1 VERLOOP

In de tabel hieronder wordt het percentage instroom en uitstroom weergegeven. Deze data is uitsluitend over 2019.

|                                                     | % Instroom   | % Uitstroom  | Vershil      |
|-----------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Categorie A: gemiddelde weekomzet <€50.000          | 17,8%        | 25,7%        | -7,9%        |
| Categorie B: gemiddelde weekomzet €50.000-€150.000  | 17,4%        | 22,2%        | -4,7%        |
| Categorie C: gemiddelde weekomzet €150.000-€250.000 | 21,3%        | 27,3%        | -6,0%        |
| Categorie D: gemiddelde weekomzet >€250.000         | 22,5%        | 31,0%        | -8,5%        |
| <b>Branchetotaal</b>                                | <b>21,4%</b> | <b>28,1%</b> | <b>-6,7%</b> |

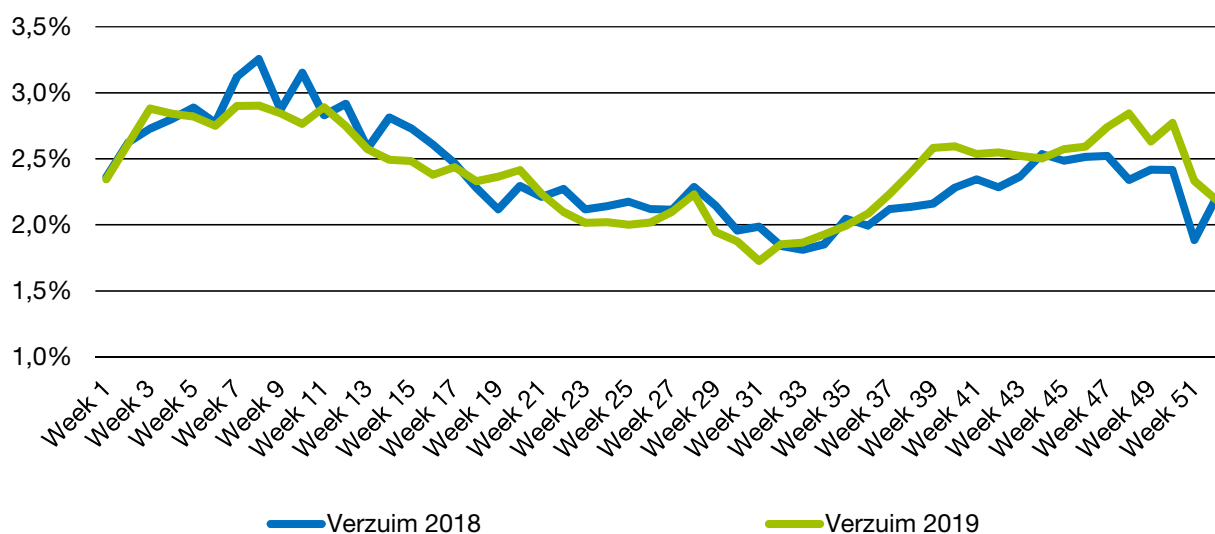
### 4.10.2 VERZUIMUREN

Toelichting verzuimuren:

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

|                                                     | 2018        | 2019        | Index        |
|-----------------------------------------------------|-------------|-------------|--------------|
| Categorie A: gemiddelde weekomzet <€50.000          | 2,9%        | 2,1%        | 72,0         |
| Categorie B: gemiddelde weekomzet €50.000-€150.000  | 1,1%        | 1,5%        | 129,2        |
| Categorie C: gemiddelde weekomzet €150.000-€250.000 | 1,4%        | 1,2%        | 83,0         |
| Categorie D: gemiddelde weekomzet >€250.000         | 2,0%        | 2,2%        | 108,4        |
| <b>Branchetotaal</b>                                | <b>1,9%</b> | <b>1,9%</b> | <b>101,5</b> |

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



### 4.10.3 VERZUIMKOSTEN

Toelichting verzuimkosten:

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

|                                                     | 2018        | 2019        | Index        |
|-----------------------------------------------------|-------------|-------------|--------------|
| Categorie A: gemiddelde weekomzet <€50.000          | 2,4%        | 2,4%        | 96,8         |
| Categorie B: gemiddelde weekomzet €50.000-€150.000  | 1,1%        | 1,9%        | 164,2        |
| Categorie C: gemiddelde weekomzet €150.000-€250.000 | 1,6%        | 1,4%        | 85,5         |
| Categorie D: gemiddelde weekomzet >€250.000         | 2,3%        | 2,5%        | 109,3        |
| <b>Branchetotaal</b>                                | <b>2,2%</b> | <b>2,3%</b> | <b>106,0</b> |

#### 4.10.4 PERSONEELSBESTAND OP BASIS VAN VERZUIMUREN

In onderstaande tabellen wordt data weergegeven welke betrekking heeft op het personeelsbestand, deze data is op basis van de uren verzuim.

|                                           |                                      | O.b.v. verzuim uren 2019 |
|-------------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------|
|                                           |                                      | Branchegemiddelde        |
| <b>Aantal dienstjaren</b>                 |                                      |                          |
|                                           | <i>0 tot 1 jaar</i>                  | 4,5%                     |
|                                           | <i>1 tot 2 jaar</i>                  | 11,0%                    |
|                                           | <i>2 tot 3 jaar</i>                  | 5,8%                     |
|                                           | <i>3 tot 5 jaar</i>                  | 9,3%                     |
|                                           | <i>5 tot 10 jaar</i>                 | 13,6%                    |
|                                           | <i>10 tot 20 jaar</i>                | 33,7%                    |
|                                           | <i>20 jaar en meer</i>               | 22,1%                    |
|                                           | <i>Niet bekend</i>                   | 0,0%                     |
| <b>Schaalcode</b>                         |                                      |                          |
|                                           | <i>A</i>                             | 18,8%                    |
|                                           | <i>B</i>                             | 56,7%                    |
|                                           | <i>C</i>                             | 13,7%                    |
|                                           | <i>D</i>                             | 4,1%                     |
|                                           | <i>E</i>                             | 4,4%                     |
|                                           | <i>&gt;F</i>                         | 2,3%                     |
|                                           | <i>Overig</i>                        | 0,0%                     |
|                                           | <i>Niet bekend</i>                   | 0,0%                     |
| <b>Leeftijd o.b.v. cao</b>                |                                      |                          |
|                                           | <i>0 tot 16 jaar</i>                 | 0,1%                     |
|                                           | <i>16 tot 18 jaar</i>                | 1,3%                     |
|                                           | <i>18 tot 20 jaar</i>                | 2,2%                     |
|                                           | <i>20 tot 21 jaar</i>                | 1,3%                     |
|                                           | <i>21 tot 26 jaar</i>                | 13,2%                    |
|                                           | <i>26 tot 45 jaar</i>                | 41,8%                    |
|                                           | <i>45 tot 67 jaar</i>                | 39,9%                    |
|                                           | <i>67 jaar en ouder</i>              | 0,2%                     |
|                                           | <i>Niet bekend</i>                   | 0,0%                     |
| <b>Dienstbetrekking o.b.v. nieuwe cao</b> |                                      |                          |
|                                           | <i>Erbijbaner met vaste uren</i>     | 0,0%                     |
|                                           | <i>Erbijbaner met flexibele uren</i> | 7,9%                     |
|                                           | <i>Loopbaner (parttime)</i>          | 21,4%                    |
|                                           | <i>Loopbaner (fulltime)</i>          | 70,7%                    |
|                                           | <i>Niet bekend</i>                   | 0,0%                     |
| <b>Contracturen</b>                       |                                      |                          |
|                                           | <i>0 uur</i>                         | 8,6%                     |
|                                           | <i>1 tot 12 uur</i>                  | 0,7%                     |
|                                           | <i>12 tot 24 uur</i>                 | 19,4%                    |
|                                           | <i>24 tot 32 uur</i>                 | 23,5%                    |
|                                           | <i>32 tot 40 uur</i>                 | 25,6%                    |
|                                           | <i>40 uur en meer</i>                | 22,2%                    |
|                                           | <i>Niet bekend</i>                   | 0,0%                     |
| <b>Kostprijsuurloon</b>                   |                                      |                          |
|                                           | <i>€ 0 tot 7,50</i>                  | 2,7%                     |
|                                           | <i>€ 7,50 tot 12,50</i>              | 5,6%                     |
|                                           | <i>€ 12,50 tot 17,50</i>             | 5,1%                     |
|                                           | <i>€ 17,50 tot 22,50</i>             | 73,5%                    |
|                                           | <i>€ 22,50 en hoger</i>              | 13,2%                    |
|                                           | <i>Niet bekend</i>                   | 0,0%                     |
| <b>WW-premie</b>                          |                                      |                          |
|                                           | <i>Lage ww-premie</i>                | 80,4%                    |
|                                           | <i>Hoge ww-premie</i>                | 19,6%                    |
|                                           | <i>Niet bekend</i>                   | 0,0%                     |
| <b>Type contract</b>                      |                                      |                          |
|                                           | <i>Bepaalde tijd</i>                 | 18,8%                    |
|                                           | <i>Onbepaalde tijd</i>               | 81,2%                    |
|                                           | <i>Niet bekend</i>                   | 0,0%                     |

## 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.

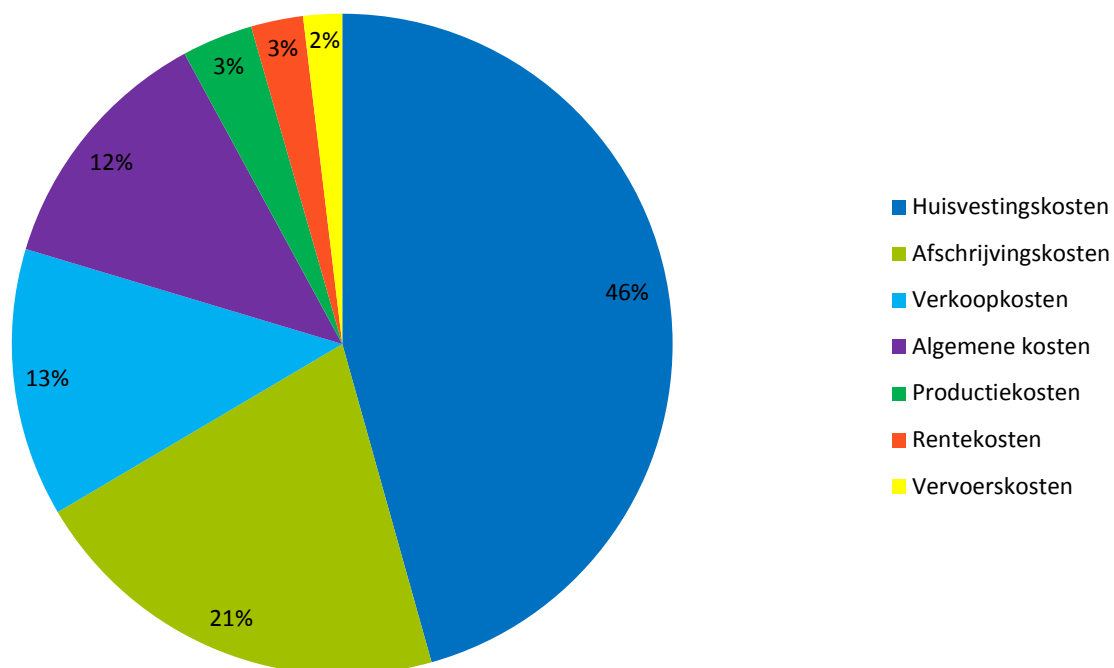
|                                                     | 2018        | 2019        | Index       |
|-----------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Categorie A: gemiddelde weekomzet <€50.000          | 10,8%       | 10,6%       | 98,0        |
| Categorie B: gemiddelde weekomzet €50.000-€150.000  | 8,4%        | 8,1%        | 97,1        |
| Categorie C: gemiddelde weekomzet €150.000-€250.000 | 8,4%        | 8,1%        | 97,1        |
| Categorie D: gemiddelde weekomzet >€250.000         | 8,8%        | 8,6%        | 97,9        |
| <b>Branchetotaal</b>                                | <b>8,6%</b> | <b>8,4%</b> | <b>97,7</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.

|                                                     | 2018       | 2019       | Index        |
|-----------------------------------------------------|------------|------------|--------------|
| Categorie A: gemiddelde weekomzet <€50.000          | 99         | 102        | 102,8        |
| Categorie B: gemiddelde weekomzet €50.000-€150.000  | 170        | 174        | 102,3        |
| Categorie C: gemiddelde weekomzet €150.000-€250.000 | 213        | 217        | 101,9        |
| Categorie D: gemiddelde weekomzet >€250.000         | 234        | 239        | 102,0        |
| <b>Branchetotaal</b>                                | <b>208</b> | <b>213</b> | <b>102,2</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.

|                                                     | 2018         | 2019         | Index        |
|-----------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Categorie A: gemiddelde weekomzet <€50.000          | 40,45        | 43,87        | 108,4        |
| Categorie B: gemiddelde weekomzet €50.000-€150.000  | 39,99        | 44,71        | 111,8        |
| Categorie C: gemiddelde weekomzet €150.000-€250.000 | 38,59        | 43,57        | 112,9        |
| Categorie D: gemiddelde weekomzet >€250.000         | 41,53        | 46,28        | 111,4        |
| <b>Branchetotaal</b>                                | <b>40,99</b> | <b>45,71</b> | <b>111,5</b> |

### 6.1.3 AUTOMATISERINGSKOSTEN PER € 1.000 OMZET

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

|                                                     | 2018        | 2019        | Index        |
|-----------------------------------------------------|-------------|-------------|--------------|
| Categorie A: gemiddelde weekomzet <€50.000          | 6,02        | 6,61        | 109,8        |
| Categorie B: gemiddelde weekomzet €50.000-€150.000  | 2,71        | 2,44        | 90,1         |
| Categorie C: gemiddelde weekomzet €150.000-€250.000 | 2,46        | 2,30        | 93,5         |
| Categorie D: gemiddelde weekomzet >€250.000         | 2,00        | 2,07        | 103,3        |
| <b>Branchetotaal</b>                                | <b>2,29</b> | <b>2,31</b> | <b>100,8</b> |

### 6.1.4 ASSURANTIËN PER € 1.000 OMZET

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

|                                                     | 2018        | 2019        | Index       |
|-----------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Categorie A: gemiddelde weekomzet <€50.000          | 1,63        | 1,51        | 92,8        |
| Categorie B: gemiddelde weekomzet €50.000-€150.000  | 0,90        | 0,87        | 96,3        |
| Categorie C: gemiddelde weekomzet €150.000-€250.000 | 0,75        | 0,73        | 96,6        |
| Categorie D: gemiddelde weekomzet >€250.000         | 0,60        | 0,60        | 100,0       |
| <b>Branchetotaal</b>                                | <b>0,70</b> | <b>0,68</b> | <b>97,7</b> |



## 7 RESULTAAT

### 7.1 ONTWIKKELING RESULTAAT

#### Toelichting genormaliseerd nettoresultaat

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

|                                                     | 2018        | 2019        | Index        |
|-----------------------------------------------------|-------------|-------------|--------------|
| Categorie A: gemiddelde weekomzet <€50.000          | 2,8%        | 2,5%        | 90,5         |
| Categorie B: gemiddelde weekomzet €50.000-€150.000  | 2,3%        | 2,5%        | 109,4        |
| Categorie C: gemiddelde weekomzet €150.000-€250.000 | 2,7%        | 2,8%        | 104,8        |
| Categorie D: gemiddelde weekomzet >€250.000         | 3,5%        | 3,7%        | 106,1        |
| <b>Branchetotaal</b>                                | <b>3,1%</b> | <b>3,2%</b> | <b>105,8</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.

|                                                     | 2018        | 2019        | Index       |
|-----------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Categorie A: gemiddelde weekomzet <€50.000          | 4,6%        | 4,2%        | 89,8        |
| Categorie B: gemiddelde weekomzet €50.000-€150.000  | 4,1%        | 4,1%        | 98,3        |
| Categorie C: gemiddelde weekomzet €150.000-€250.000 | 4,3%        | 4,2%        | 99,1        |
| Categorie D: gemiddelde weekomzet >€250.000         | 4,8%        | 4,9%        | 101,0       |
| <b>Branchetotaal</b>                                | <b>4,5%</b> | <b>4,5%</b> | <b>99,9</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.

|                                                     | 2018        | 2019        | Index       |
|-----------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Categorie A: gemiddelde weekomzet <€50.000          | 5,3%        | 4,8%        | 91,3        |
| Categorie B: gemiddelde weekomzet €50.000-€150.000  | 4,4%        | 4,3%        | 97,4        |
| Categorie C: gemiddelde weekomzet €150.000-€250.000 | 4,5%        | 4,4%        | 98,1        |
| Categorie D: gemiddelde weekomzet >€250.000         | 5,0%        | 5,0%        | 100,1       |
| <b>Branchetotaal</b>                                | <b>4,7%</b> | <b>4,7%</b> | <b>99,0</b> |

## 8.1 KENGETALLEN VOORRAAD

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

|                                    | Categorie A:<br><€50.000 |      |       | Categorie B:<br>€50.000-€150.000 |      |       | Categorie C:<br>€150.000-€250.000 |      |       | Categorie D:<br>>€250.000 |      |       |
|------------------------------------|--------------------------|------|-------|----------------------------------|------|-------|-----------------------------------|------|-------|---------------------------|------|-------|
|                                    | 2018                     | 2019 | Index | 2018                             | 2019 | Index | 2018                              | 2019 | Index | 2018                      | 2019 | Index |
| Voorraad per m <sup>2</sup><br>VVO | 205                      | 221  | 107,6 | 241                              | 242  | 100,5 | 233                               | 238  | 102,2 | 234                       | 240  | 102,5 |
| Voorraad in %<br>van omzet         | 252%                     | 268% | 106,3 | 186%                             | 180% | 97,1  | 136%                              | 133% | 97,9  | 108%                      | 104% | 96,7  |

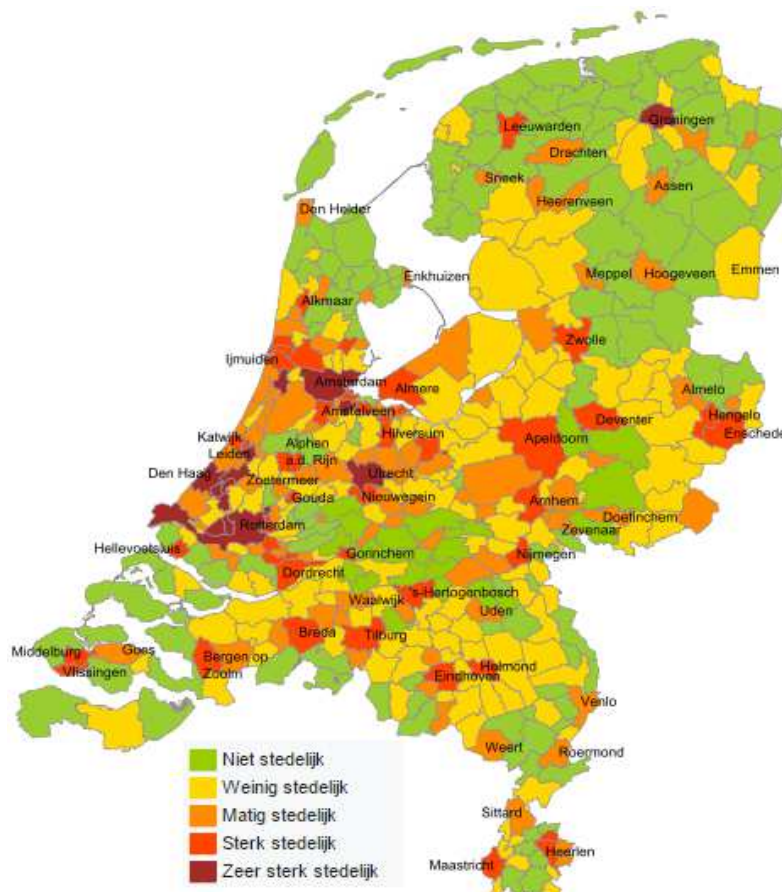
## 9 TRINITY MODEL

Binnen fysieke retail zijn drie essentiële productiefactoren te onderscheiden: verkoopruimte, 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.

|              |            |                       |              |           |                    |           |    |
|--------------|------------|-----------------------|--------------|-----------|--------------------|-----------|----|
|              |            | Productiviteit        |              |           | Efficiency         |           |    |
|              |            | Omloopsnelheid        |              |           | Voorraadefficiency |           |    |
|              |            | € Omzet               | 10.813.384   | 42        | € Brutowinst       | 2.583.896 | 10 |
|              |            |                       |              |           |                    |           |    |
|              |            | € Gem. Voorraad       | 258.746      |           | € Gem. Voorraad    | 258.746   |    |
|              |            | Voorraadintensiteit   |              |           |                    |           |    |
|              |            | € Gem. Voorraad       | 258.746      | 239       |                    |           |    |
|              |            |                       |              |           |                    |           |    |
|              |            | M2 VVO                | 1.081        |           |                    |           |    |
|              |            | Vloer productiviteit  |              |           | Vloerefficiency    |           |    |
| € Omzet      | 10.813.384 | 10.003                | € Brutowinst | 2.583.896 | 2.390              |           |    |
|              |            |                       |              |           |                    |           |    |
| M2 VVO       | 1.081      |                       | M2 VVO       | 1.081     |                    |           |    |
| Brutowinst % | 23,9%      | Self service ratio    |              |           | Arbeidsefficiency  |           |    |
|              |            | M2 VVO                | 1.081        | 0,020     | € Brutowinst       | 2.583.896 | 47 |
|              |            |                       |              |           |                    |           |    |
|              |            | Gewerkte uren         | 54.518       |           | Gewerkte uren      | 54.518    |    |
|              |            | Arbeidsproductiviteit |              |           | Arbeidsefficiency  |           |    |
|              |            | € Omzet               | 10.813.384   | 198       | € Brutowinst       | 2.583.896 | 47 |
|              |            |                       |              |           |                    |           |    |
|              |            | Gewerkte uren         | 54.518       |           | Gewerkte uren      | 54.518    |    |

## 10.1 STEDELIJKHEID

De winkels in deze Benchmark Supermarkten 2019 zijn zowel in de landelijke als stedelijke gebieden gelegen conform de maatstaven van de 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 te lezen.

|                             | Niet stedelijk | Matig stedelijk | Sterk stedelijk |
|-----------------------------|----------------|-----------------|-----------------|
| Aantal winkels              | 87             | 101             | 88              |
| Consumentenomzet            | 103.554        | 220.309         | 218.238         |
| Brutowinst                  | 23,5%          | 23,7%           | 23,5%           |
| Loonkosten                  | 7,8%           | 8,0%            | 8,1%            |
| Dekkingsbijdrage            | 8,9%           | 8,4%            | 8,3%            |
| Resultaat                   | 3,0%           | 3,1%            | 3,3%            |
| Verzuim in % van loonkosten | 1,9%           | 1,7%            | 2,3%            |
| Huur per m2                 | 144            | 213             | 220             |
| Omzet per m2                | 129            | 185             | 193             |
| Gem. Besteding              | 16,89          | 18,22           | 14,84           |
| Klantaantallen              | 5.596          | 11.835          | 13.885          |

## 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 te lezen.

|                             | Noord/Oost | Midden/Zuid | West    |
|-----------------------------|------------|-------------|---------|
| Aantal winkels              | 47         | 108         | 121     |
| Consumentenomzet            | 161.146    | 179.689     | 194.092 |
| Brutowinst                  | 24,0%      | 23,4%       | 23,6%   |
| Loonkosten                  | 7,9%       | 8,0%        | 8,0%    |
| Dekkingsbijdrage            | 8,8%       | 8,2%        | 8,5%    |
| Resultaat                   | 2,8%       | 3,0%        | 3,4%    |
| Verzuim in % van loonkosten | 1,6%       | 2,4%        | 1,9%    |
| Huur per m2                 | 178        | 178         | 213     |
| Omzet per m2                | 152        | 166         | 180     |
| Gem. besteding              | 17,50      | 17,26       | 15,94   |
| Klantaantallen              | 8.948      | 9.940       | 11.652  |

## 11 MARKTGEBIED

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

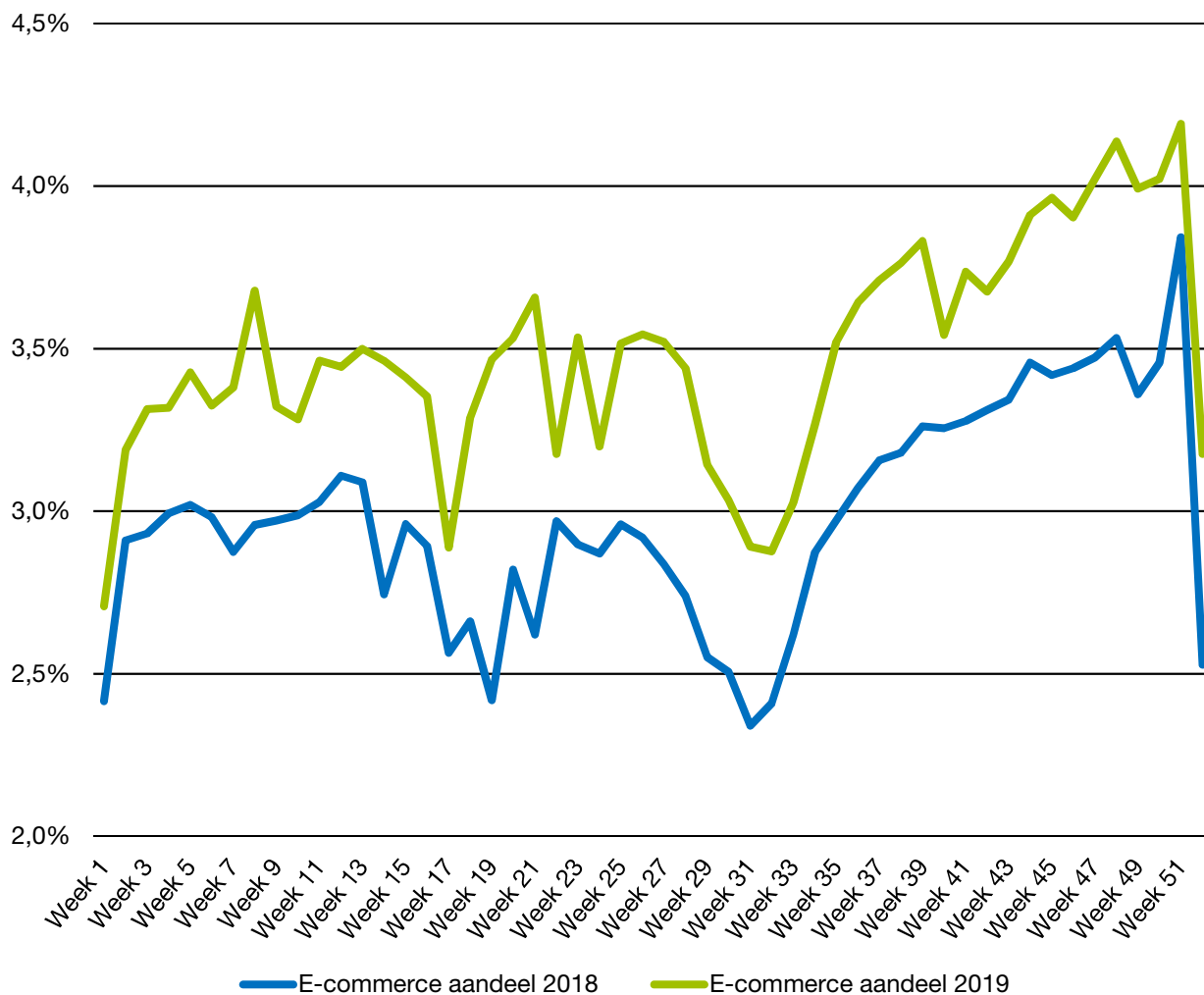
| Algemeen                                         | Nederland       | Branchegemiddelde | Δ      |
|--------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|
| <i>Aantal inwoners</i>                           | 17.181.084      | 8.291             | N.v.t. |
| <b>Geslacht</b>                                  |                 |                   |        |
| <i>% Mannen</i>                                  | 49,6%           | 49,5%             | -0,3%  |
| <i>% Vrouwen</i>                                 | 50,4%           | 50,5%             | 0,3%   |
| <b>Leeftijdsopbouw</b>                           |                 |                   |        |
| <i>% 0 tot 15 jaar</i>                           | 16,1%           | 16,3%             | 1,2%   |
| <i>% 15 tot 25 jaar</i>                          | 12,3%           | 12,0%             | -2,9%  |
| <i>% 25 tot 45 jaar</i>                          | 24,6%           | 23,2%             | -5,5%  |
| <i>% 45 tot 65 jaar</i>                          | 28,2%           | 28,7%             | 1,8%   |
| <i>% 65 jaar of ouder</i>                        | 18,9%           | 19,9%             | 5,3%   |
| <b>Huishoudenssamenstelling</b>                  |                 |                   |        |
| <i>Huishoudens totaal</i>                        | 7.857.914       | 3.703             | N.v.t. |
| <i>% Éénpersoonshuishoudens</i>                  | 38,1%           | 34,6%             | -9,3%  |
| <i>% Huishoudens zonder kinderen</i>             | 28,8%           | 30,6%             | 6,2%   |
| <i>% Huishoudens met kinderen</i>                | 33,0%           | 34,8%             | 5,3%   |
| <i>Gemiddelde huishoudensgrootte</i>             | 2,2             | 2,3               | 3,4%   |
| <b>Burgerlijke staat</b>                         |                 |                   |        |
| <i>% Ongehuwd</i>                                | 48,2%           | 45,6%             | -5,5%  |
| <i>% Gehuwd</i>                                  | 39,1%           | 41,8%             | 6,9%   |
| <i>% Gescheiden</i>                              | 7,7%            | 7,3%              | -5,0%  |
| <i>% Verweduwd</i>                               | 5,0%            | 5,3%              | 6,5%   |
| <b>Migratieachtergrond</b>                       |                 |                   |        |
| <i>% Westerse allochtonen</i>                    | 10,1%           | 9,1%              | -9,6%  |
| <i>% Niet-westerse allochtonen</i>               | 13,1%           | 9,5%              | -27,6% |
| <b>Uitsplitsing niet-westerse allochtonen</b>    |                 |                   |        |
| <i>% Marokkanen</i>                              | 2,3%            | 1,4%              | -38,2% |
| <i>% NL Antillen en Aruba</i>                    | 0,9%            | 0,7%              | -24,9% |
| <i>% Suriname</i>                                | 2,0%            | 1,5%              | -27,5% |
| <i>% Turkije</i>                                 | 2,4%            | 1,5%              | -37,9% |
| <i>% Overige niet-westerse allochtonen</i>       | 5,4%            | 4,4%              | -19,1% |
| <b>Inkomen</b>                                   |                 |                   |        |
| <i>Aantal inkomensontvangers</i>                 | 13.115.500      | 5.920             | N.v.t. |
| <i>Gemiddeld inkomen per inkomensontvanger</i>   | 30.400          | 28.658            | -5,7%  |
| <i>Gemiddeld inkomen per inwoner</i>             | 24.100          | 22.775            | -5,5%  |
| <i>% Actieven 15-75 jaar</i>                     | 58,3%           | 56,1%             | -3,7%  |
| <i>Huishoudens met een laag inkomen</i>          | 8,2%            | 6,9%              | -16,1% |
| <i>Huishoudens onder of rond sociaal minimum</i> | 7,2%            | 6,0%              | -17,2% |
| <b>Wonen</b>                                     |                 |                   |        |
| <i>Woningvoorraad</i>                            | 7.740.984       | 3.702             | N.v.t. |
| <i>% Eengezinswoning</i>                         | 64,0%           | 72,9%             | 13,8%  |
| <i>% Meergezinswoning</i>                        | 36,0%           | 27,1%             | -24,6% |
| <i>Bouwjaar voor 2000</i>                        | 85,0%           | 84,9%             | -0,1%  |
| <i>Bouwjaar na 2000</i>                          | 15,0%           | 15,1%             | 0,6%   |
| <b>Vervoermiddelen</b>                           |                 |                   |        |
| <i>Personenauto's totaal</i>                     | 8.373.245       | 4.050             | N.v.t. |
| <i>% Personenauto's benzine</i>                  | 79,4%           | 82,4%             | 3,7%   |
| <i>% Personenauto's overige brandstof</i>        | 20,6%           | 17,6%             | -14,4% |
| <i>Personenauto's per huishouden</i>             | 1,1             | 1,1               | 2,6%   |
| <i>Personenauto's naar oppervlakte</i>           | 2,0             | 2,5               | 24,4%  |
| <b>Stedelijkheid</b>                             |                 |                   |        |
| <i>Bevolkingsdichtheid</i>                       | 510             | 2.256             | 342,4% |
| <i>Mate van stedelijkheid</i>                    | Sterk stedelijk | Matig stedelijk   | N.v.t. |
| <i>Omgevingsadressendichtheid</i>                | 1.978           | 1.283             | -35,1% |

## 12 E-COMMERCE

In dit hoofdstuk is er gekeken naar de e-commerce cijfers, waaronder het e-commerce aandeel, de gemiddelde besteding en de spreiding van het aantal klanten per periode. Niet alle formules zijn meegenomen in deze analyse, aangezien niet alle formules een e-commerce propositie aanbieden via hun franchisenemers en sommige formules maken de e-commerce cijfers niet apart inzichtelijk voor de franchisenemers.

### 12.1 ONTWIKKELING E-COMMERCE

In onderstaande grafiek wordt het e-commerce aandeel per week weergegeven.



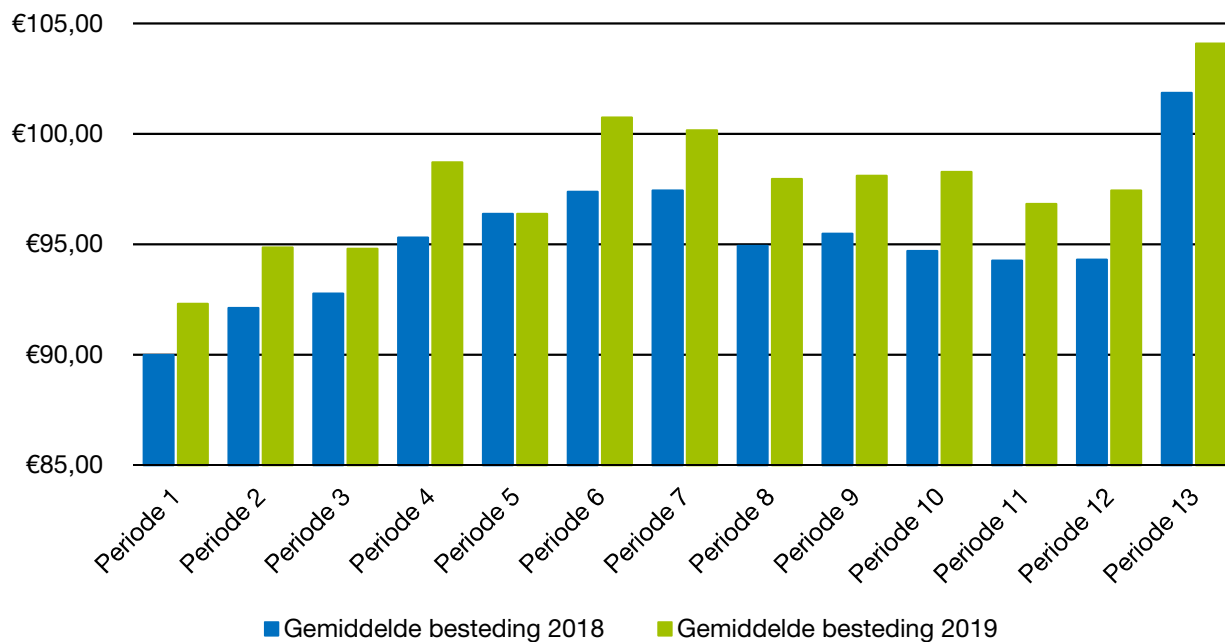
### 12.2 E-COMMERCE AANDEEL

In de tabel hieronder wordt het omzetaandeel per verkoopkanaal weergegeven over zowel 2018 als 2019.

|                             | 2018          | 2019          | Index |
|-----------------------------|---------------|---------------|-------|
| Winkelomzet                 | 97,0%         | 96,5%         | 99,5  |
| E-commerceomzet             | 3,0%          | 3,5%          | 117,0 |
| <b>Omzet totaal bedrijf</b> | <b>100,0%</b> | <b>100,0%</b> | -     |

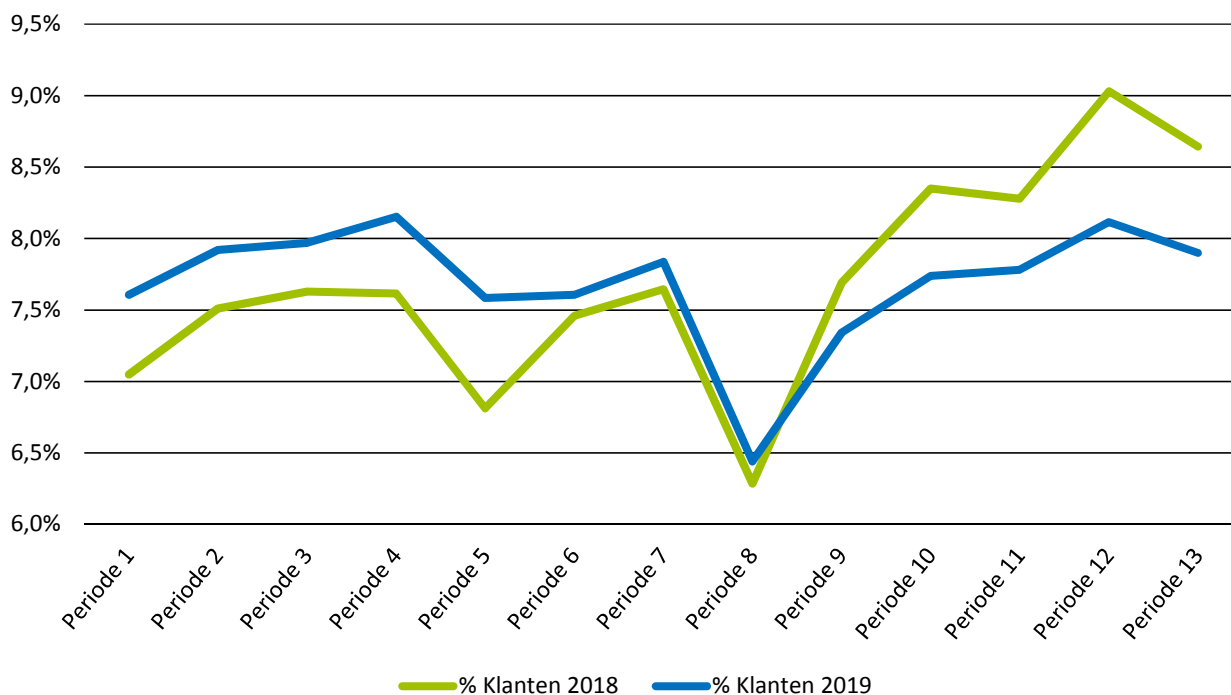
## 12.3 GEMIDDELDE BESTEDING E-COMMERCE

In onderstaande grafiek wordt de gemiddelde besteding exclusief bestelkosten per periode weergegeven.



## 12.4 KLANTAANTALLEN E-COMMERCE

In onderstaande grafiek wordt het aandeel e-commerce klanten per periode ten opzichte van het totaal aantal e-commerce klanten weergegeven. Hierdoor is inzichtelijk gemaakt welke periodes de populairste periodes zijn geweest qua aantal online orders. Uit de grafiek blijkt dat 2019 een stabiel jaar is geweest qua aantal orders.



### 13 EXPLOITATIEONTWIKKELING OP BASIS VAN DE CONSUMENTENOMZET

Hieronder volgen de exploitatietabellen per omzetcategorie. De percentages zijn allen 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.

#### 13.1 OMZETCATEGORIE A < € 50.000

| Omschrijving                   | Realisatie 2018 |              | Budget 2019   |              | Realisatie 2019 |              | Index t.o.v. 2018 | Index t.o.v. budget |
|--------------------------------|-----------------|--------------|---------------|--------------|-----------------|--------------|-------------------|---------------------|
|                                | €               | %            | €             | %            | €               | %            |                   |                     |
| Consumentenomzet               | 34.785          | 100,0%       | 35.611        | 100,0%       | 35.198          | 100,0%       | 101,2             | 98,8                |
| Omzetbelasting                 | 3.037           | 8,7%         | 3.745         | 10,5%        | 3.694           | 10,5%        | 121,6             | 98,6                |
| <b>Goederenomzet</b>           | <b>31.751</b>   | <b>91,3%</b> | <b>31.866</b> | <b>89,5%</b> | <b>31.512</b>   | <b>89,5%</b> | <b>99,2</b>       | <b>98,9</b>         |
| Inkopen                        | 23.577          | 67,8%        | 23.469        | 65,9%        | 23.284          | 66,1%        | 97,6              | 100,4               |
| <b>Brutowinst</b>              | <b>8.175</b>    | <b>23,5%</b> | <b>8.397</b>  | <b>23,6%</b> | <b>8.229</b>    | <b>23,4%</b> | <b>99,5</b>       | <b>99,1</b>         |
| Margecomponenten               | -1.154          | -3,3%        | -1.105        | -3,1%        | -1.146          | -3,3%        | 98,2              | 104,9               |
| Organisatiekosten              | 660             | 1,9%         | 675           | 1,9%         | 671             | 1,9%         | 100,4             | 100,6               |
| <b>Netto marge</b>             | <b>6.361</b>    | <b>18,3%</b> | <b>6.617</b>  | <b>18,6%</b> | <b>6.412</b>    | <b>18,2%</b> | <b>99,6</b>       | <b>98,0</b>         |
| Loonkosten                     | 2.474           | 7,1%         | 2.401         | 6,7%         | 2.547           | 7,2%         | 101,7             | 107,3               |
| Overige personeelskosten       | 126             | 0,4%         | 128           | 0,4%         | 136             | 0,4%         | 106,7             | 107,9               |
| <b>Totaal personeelskosten</b> | <b>2.601</b>    | <b>7,5%</b>  | <b>2.529</b>  | <b>7,1%</b>  | <b>2.683</b>    | <b>7,6%</b>  | <b>102,0</b>      | <b>107,4</b>        |
| <b>Dekkingsbijdrage</b>        | <b>3.760</b>    | <b>10,8%</b> | <b>4.088</b>  | <b>11,5%</b> | <b>3.728</b>    | <b>10,6%</b> | <b>98,0</b>       | <b>92,3</b>         |
| Overige opbrengsten            | -692            | -2,0%        | -571          | -1,6%        | -622            | -1,8%        | 88,8              | 110,3               |
| Huisvestingskosten             | 1.263           | 3,6%         | 1.316         | 3,7%         | 1.322           | 3,8%         | 103,5             | 101,7               |
| Verkoopkosten                  | 527             | 1,5%         | 526           | 1,5%         | 487             | 1,4%         | 91,3              | 93,7                |
| Vervoerskosten                 | 96              | 0,3%         | 98            | 0,3%         | 93              | 0,3%         | 95,8              | 96,0                |
| Productiekosten                | 135             | 0,4%         | 134           | 0,4%         | 151             | 0,4%         | 110,4             | 114,5               |
| Algemene kosten                | 596             | 1,7%         | 593           | 1,7%         | 619             | 1,8%         | 102,8             | 105,7               |
| Afschrijvingskosten            | 637             | 1,8%         | 605           | 1,7%         | 571             | 1,6%         | 88,6              | 95,4                |
| Rentekosten                    | 225             | 0,6%         | 220           | 0,6%         | 232             | 0,7%         | 102,1             | 107,0               |
| <b>Totaal overige kosten</b>   | <b>3.479</b>    | <b>10,0%</b> | <b>3.492</b>  | <b>9,8%</b>  | <b>3.476</b>    | <b>9,9%</b>  | <b>98,8</b>       | <b>100,7</b>        |
| <b>Bruto resultaat</b>         | <b>974</b>      | <b>2,8%</b>  | <b>1.167</b>  | <b>3,3%</b>  | <b>874</b>      | <b>2,5%</b>  | <b>88,7</b>       | <b>75,8</b>         |
| Buitengewone baten en lasten   | 1               | 0,0%         | 5             | 0,0%         | -17             | 0,0%         | -1306,9           | -348,2              |
| <b>Netto resultaat</b>         | <b>973</b>      | <b>2,8%</b>  | <b>1.162</b>  | <b>3,3%</b>  | <b>891</b>      | <b>2,5%</b>  | <b>90,5</b>       | <b>77,6</b>         |
| <b>Cashflow</b>                | <b>1.610</b>    | <b>4,6%</b>  | <b>1.767</b>  | <b>5,0%</b>  | <b>1.462</b>    | <b>4,2%</b>  | <b>89,8</b>       | <b>83,7</b>         |

## 13.2 OMZETCATEGORIE B: € 50.000 - € 150.000

| Omschrijving                   | Realisatie 2018 |              | Budget 2019    |              | Realisatie 2019 |              | Index t.o.v. 2018 | Index t.o.v. budget |
|--------------------------------|-----------------|--------------|----------------|--------------|-----------------|--------------|-------------------|---------------------|
|                                | €               | %            | €              | %            | €               | %            |                   |                     |
| Consumentenomzet               | 109.300         | 100,0%       | 113.035        | 100,0%       | 113.157         | 100,0%       | 103,5             | 100,1               |
| Omzetbelasting                 | 9.089           | 8,3%         | 11.535         | 10,2%        | 11.584          | 10,2%        | 127,4             | 100,4               |
| <b>Goederenomzet</b>           | <b>100.218</b>  | <b>91,7%</b> | <b>101.501</b> | <b>89,8%</b> | <b>101.596</b>  | <b>89,8%</b> | <b>101,4</b>      | <b>100,1</b>        |
| Inkopen                        | 75.263          | 68,9%        | 75.969         | 67,2%        | 76.036          | 67,2%        | 97,6              | 100,0               |
| <b>Brutowinst</b>              | <b>24.954</b>   | <b>22,8%</b> | <b>25.533</b>  | <b>22,6%</b> | <b>25.560</b>   | <b>22,6%</b> | <b>98,9</b>       | <b>100,0</b>        |
| Margecomponenten               | -193            | -0,2%        | -211           | -0,2%        | -213            | -0,2%        | 106,4             | 100,6               |
| Organisatiekosten              | 6.502           | 5,9%         | 6.625          | 5,9%         | 6.653           | 5,9%         | 98,8              | 100,3               |
| <b>Netto marge</b>             | <b>18.259</b>   | <b>16,7%</b> | <b>18.697</b>  | <b>16,5%</b> | <b>18.695</b>   | <b>16,5%</b> | <b>98,9</b>       | <b>99,9</b>         |
| Loonkosten                     | 8.698           | 8,0%         | 8.838          | 7,8%         | 9.034           | 8,0%         | 100,3             | 102,1               |
| Overige personeelskosten       | 389             | 0,4%         | 313            | 0,3%         | 441             | 0,4%         | 109,7             | 140,7               |
| <b>Totaal personeelskosten</b> | <b>9.086</b>    | <b>8,3%</b>  | <b>9.152</b>   | <b>8,1%</b>  | <b>9.475</b>    | <b>8,4%</b>  | <b>100,7</b>      | <b>103,4</b>        |
| <b>Dekkingsbijdrage</b>        | <b>9.173</b>    | <b>8,4%</b>  | <b>9.545</b>   | <b>8,4%</b>  | <b>9.219</b>    | <b>8,1%</b>  | <b>97,1</b>       | <b>96,5</b>         |
| Overige opbrengsten            | -1.911          | -1,7%        | -1.420         | -1,3%        | -1.949          | -1,7%        | 98,5              | 137,1               |
| Huisvestingskosten             | 3.617           | 3,3%         | 3.669          | 3,2%         | 3.750           | 3,3%         | 100,1             | 102,1               |
| Verkoopkosten                  | 1.339           | 1,2%         | 1.325          | 1,2%         | 1.280           | 1,1%         | 92,4              | 96,5                |
| Vervoerskosten                 | 175             | 0,2%         | 164            | 0,1%         | 192             | 0,2%         | 105,8             | 117,0               |
| Productiekosten                | 245             | 0,2%         | 242            | 0,2%         | 241             | 0,2%         | 95,0              | 99,6                |
| Algemene kosten                | 1.130           | 1,0%         | 1.050          | 0,9%         | 1.161           | 1,0%         | 99,2              | 110,4               |
| Afschrijvingskosten            | 2.050           | 1,9%         | 1.791          | 1,6%         | 1.802           | 1,6%         | 84,9              | 100,5               |
| Rentekosten                    | 313             | 0,3%         | 273            | 0,2%         | 275             | 0,2%         | 84,7              | 100,6               |
| <b>Totaal overige kosten</b>   | <b>8.870</b>    | <b>8,1%</b>  | <b>8.514</b>   | <b>7,5%</b>  | <b>8.701</b>    | <b>7,7%</b>  | <b>94,8</b>       | <b>102,1</b>        |
| <b>Bruto resultaat</b>         | <b>2.214</b>    | <b>2,0%</b>  | <b>2.451</b>   | <b>2,2%</b>  | <b>2.467</b>    | <b>2,2%</b>  | <b>107,6</b>      | <b>100,6</b>        |
| Buitengewone baten en lasten   | -260            | -0,2%        | -298           | -0,3%        | -335            | -0,3%        | 124,4             | 112,3               |
| <b>Netto resultaat</b>         | <b>2.475</b>    | <b>2,3%</b>  | <b>2.749</b>   | <b>2,4%</b>  | <b>2.803</b>    | <b>2,5%</b>  | <b>109,4</b>      | <b>101,8</b>        |
| <b>Cashflow</b>                | <b>4.525</b>    | <b>4,1%</b>  | <b>4.541</b>   | <b>4,0%</b>  | <b>4.605</b>    | <b>4,1%</b>  | <b>98,3</b>       | <b>101,3</b>        |

### 13.3 OMZETCATEGORIE C: € 150.000 - € 250.000

| Omschrijving                   | Realisatie 2018 |              | Budget 2019    |              | Realisatie 2019 |              | Index t.o.v. 2018 | Index t.o.v. budget |
|--------------------------------|-----------------|--------------|----------------|--------------|-----------------|--------------|-------------------|---------------------|
|                                | €               | %            | €              | %            | €               | %            |                   |                     |
| Consumentenomzet               | 188.298         | 100,0%       | 197.010        | 100,0%       | 196.621         | 100,0%       | 104,4             | 99,8                |
| Omzetbelasting                 | 15.158          | 8,0%         | 19.715         | 10,0%        | 19.682          | 10,0%        | 129,8             | 99,8                |
| <b>Goederenomzet</b>           | <b>173.138</b>  | <b>91,9%</b> | <b>177.295</b> | <b>90,0%</b> | <b>176.941</b>  | <b>90,0%</b> | <b>102,2</b>      | <b>99,8</b>         |
| Inkopen                        | 129.087         | 68,6%        | 131.933        | 67,0%        | 131.405         | 66,8%        | 97,5              | 99,8                |
| <b>Brutowinst</b>              | <b>44.051</b>   | <b>23,4%</b> | <b>45.362</b>  | <b>23,0%</b> | <b>45.536</b>   | <b>23,2%</b> | <b>99,0</b>       | <b>100,6</b>        |
| Margecomponenten               | 25              | 0,0%         | 36             | 0,0%         | 89              | 0,0%         | 344,8             | 250,5               |
| Organisatiekosten              | 12.342          | 6,6%         | 12.673         | 6,4%         | 12.857          | 6,5%         | 99,8              | 101,7               |
| <b>Netto marge</b>             | <b>31.734</b>   | <b>16,9%</b> | <b>32.724</b>  | <b>16,6%</b> | <b>32.768</b>   | <b>16,7%</b> | <b>98,9</b>       | <b>100,3</b>        |
| Loonkosten                     | 15.221          | 8,1%         | 15.653         | 7,9%         | 16.027          | 8,2%         | 100,8             | 102,6               |
| Overige personeelskosten       | 749             | 0,4%         | 558            | 0,3%         | 761             | 0,4%         | 97,4              | 136,7               |
| <b>Totaal personeelskosten</b> | <b>15.970</b>   | <b>8,5%</b>  | <b>16.211</b>  | <b>8,2%</b>  | <b>16.788</b>   | <b>8,5%</b>  | <b>100,7</b>      | <b>103,8</b>        |
| <b>Dekkingsbijdrage</b>        | <b>15.764</b>   | <b>8,4%</b>  | <b>16.513</b>  | <b>8,4%</b>  | <b>15.980</b>   | <b>8,1%</b>  | <b>97,1</b>       | <b>97,0</b>         |
| Overige opbrengsten            | -2.600          | -1,4%        | -1.769         | -0,9%        | -2.807          | -1,4%        | 103,4             | 159,0               |
| Huisvestingskosten             | 5.658           | 3,0%         | 5.788          | 2,9%         | 5.850           | 3,0%         | 99,0              | 101,3               |
| Verkoopkosten                  | 2.019           | 1,1%         | 2.005          | 1,0%         | 2.043           | 1,0%         | 96,9              | 102,1               |
| Vervoerskosten                 | 213             | 0,1%         | 205            | 0,1%         | 237             | 0,1%         | 106,5             | 115,8               |
| Productiekosten                | 333             | 0,2%         | 334            | 0,2%         | 318             | 0,2%         | 91,6              | 95,6                |
| Algemene kosten                | 1.679           | 0,9%         | 1.575          | 0,8%         | 1.748           | 0,9%         | 99,7              | 111,2               |
| Afschrijvingskosten            | 3.041           | 1,6%         | 2.845          | 1,4%         | 2.851           | 1,5%         | 89,8              | 100,4               |
| Rentekosten                    | 413             | 0,2%         | 327            | 0,2%         | 342             | 0,2%         | 79,4              | 104,9               |
| <b>Totaal overige kosten</b>   | <b>13.355</b>   | <b>7,1%</b>  | <b>13.079</b>  | <b>6,6%</b>  | <b>13.389</b>   | <b>6,8%</b>  | <b>96,0</b>       | <b>102,6</b>        |
| <b>Bruto resultaat</b>         | <b>5.009</b>    | <b>2,7%</b>  | <b>5.203</b>   | <b>2,6%</b>  | <b>5.398</b>    | <b>2,7%</b>  | <b>103,2</b>      | <b>103,9</b>        |
| Buitengewone baten en lasten   | 4               | 0,0%         | -111           | -0,1%        | -77             | 0,0%         | -1660,2           | 69,4                |
| <b>Netto resultaat</b>         | <b>5.004</b>    | <b>2,7%</b>  | <b>5.314</b>   | <b>2,7%</b>  | <b>5.474</b>    | <b>2,8%</b>  | <b>104,8</b>      | <b>103,2</b>        |
| <b>Cashflow</b>                | <b>8.046</b>    | <b>4,3%</b>  | <b>8.159</b>   | <b>4,1%</b>  | <b>8.326</b>    | <b>4,2%</b>  | <b>99,1</b>       | <b>102,2</b>        |

## 13.4 OMZETCATEGORIE D: > € 250.000

| Omschrijving                   | Realisatie 2018 |              | Budget 2019    |              | Realisatie 2019 |              | Index t.o.v. 2018 | Index t.o.v. budget |
|--------------------------------|-----------------|--------------|----------------|--------------|-----------------|--------------|-------------------|---------------------|
|                                | €               | %            | €              | %            | €               | %            |                   |                     |
| Consumentenomzet               | 314.008         | 100,0%       | 330.240        | 100,0%       | 332.850         | 100,0%       | 106,0             | 100,8               |
| Omzetbelasting                 | 24.999          | 8,0%         | 32.892         | 10,0%        | 33.137          | 10,0%        | 132,6             | 100,7               |
| <b>Goederenomzet</b>           | <b>289.014</b>  | <b>92,0%</b> | <b>297.348</b> | <b>90,0%</b> | <b>299.730</b>  | <b>90,0%</b> | <b>103,7</b>      | <b>100,8</b>        |
| Inkopen                        | 212.677         | 67,7%        | 218.251        | 66,1%        | 219.158         | 65,8%        | 97,2              | 99,6                |
| <b>Brutowinst</b>              | <b>76.337</b>   | <b>24,3%</b> | <b>79.097</b>  | <b>24,0%</b> | <b>80.572</b>   | <b>24,2%</b> | <b>99,6</b>       | <b>101,1</b>        |
| Margecomponenten               | 129             | 0,0%         | 124            | 0,0%         | 160             | 0,0%         | 117,3             | 128,3               |
| Organisatiekosten              | 22.807          | 7,3%         | 23.660         | 7,2%         | 24.456          | 7,3%         | 101,2             | 102,6               |
| <b>Netto marge</b>             | <b>53.659</b>   | <b>17,1%</b> | <b>55.561</b>  | <b>16,8%</b> | <b>56.277</b>   | <b>16,9%</b> | <b>98,9</b>       | <b>100,5</b>        |
| Loonkosten                     | 24.955          | 7,9%         | 25.396         | 7,7%         | 26.475          | 8,0%         | 100,1             | 103,4               |
| Overige personeelskosten       | 1.148           | 0,4%         | 911            | 0,3%         | 1.201           | 0,4%         | 98,7              | 130,8               |
| <b>Totaal personeelskosten</b> | <b>26.103</b>   | <b>8,3%</b>  | <b>26.307</b>  | <b>8,0%</b>  | <b>27.676</b>   | <b>8,3%</b>  | <b>100,0</b>      | <b>104,4</b>        |
| <b>Dekkingsbijdrage</b>        | <b>27.556</b>   | <b>8,8%</b>  | <b>29.254</b>  | <b>8,9%</b>  | <b>28.601</b>   | <b>8,6%</b>  | <b>97,9</b>       | <b>97,0</b>         |
| Overige opbrengsten            | -2.190          | -0,7%        | -1.582         | -0,5%        | -2.579          | -0,8%        | 111,1             | 161,7               |
| Huisvestingskosten             | 8.436           | 2,7%         | 8.709          | 2,6%         | 8.755           | 2,6%         | 97,9              | 99,7                |
| Verkoopkosten                  | 2.478           | 0,8%         | 2.396          | 0,7%         | 2.492           | 0,7%         | 94,9              | 103,2               |
| Vervoerskosten                 | 311             | 0,1%         | 319            | 0,1%         | 347             | 0,1%         | 105,5             | 108,0               |
| Productiekosten                | 692             | 0,2%         | 685            | 0,2%         | 701             | 0,2%         | 95,7              | 101,6               |
| Algemene kosten                | 2.058           | 0,7%         | 2.033          | 0,6%         | 2.203           | 0,7%         | 101,0             | 107,5               |
| Afschrijvingskosten            | 4.298           | 1,4%         | 4.061          | 1,2%         | 4.016           | 1,2%         | 88,1              | 98,1                |
| Rentekosten                    | 518             | 0,2%         | 483            | 0,1%         | 415             | 0,1%         | 75,7              | 85,4                |
| <b>Totaal overige kosten</b>   | <b>18.790</b>   | <b>6,0%</b>  | <b>18.686</b>  | <b>5,7%</b>  | <b>18.930</b>   | <b>5,7%</b>  | <b>95,0</b>       | <b>100,5</b>        |
| <b>Bruto resultaat</b>         | <b>10.956</b>   | <b>3,5%</b>  | <b>12.150</b>  | <b>3,7%</b>  | <b>12.250</b>   | <b>3,7%</b>  | <b>105,5</b>      | <b>100,0</b>        |
| Buitengewone baten en lasten   | 119             | 0,0%         | -50            | 0,0%         | 67              | 0,0%         | 52,7              | -132,8              |
| <b>Netto resultaat</b>         | <b>10.836</b>   | <b>3,5%</b>  | <b>12.200</b>  | <b>3,7%</b>  | <b>12.183</b>   | <b>3,7%</b>  | <b>106,1</b>      | <b>99,1</b>         |
| <b>Cashflow</b>                | <b>15.134</b>   | <b>4,8%</b>  | <b>16.261</b>  | <b>4,9%</b>  | <b>16.199</b>   | <b>4,9%</b>  | <b>101,0</b>      | <b>98,8</b>         |

## 13.5 EXPLOITATIE BRANCHETOTAAL

| Omschrijving                   | Realisatie 2018 |              | Budget 2019    |              | Realisatie 2019 |              | Index t.o.v. 2018 | Index t.o.v. budget |
|--------------------------------|-----------------|--------------|----------------|--------------|-----------------|--------------|-------------------|---------------------|
|                                | €               | %            | €              | %            | €               | %            |                   |                     |
| Consumentenomzet               | 197.833         | 100,0%       | 207.333        | 100,0%       | 207.950         | 100,0%       | 105,1             | 100,3               |
| Omzetbelasting                 | 15.911          | 8,0%         | 20.765         | 10,0%        | 20.813          | 10,0%        | 130,8             | 100,2               |
| <b>Goederenomzet</b>           | <b>181.923</b>  | <b>92,0%</b> | <b>186.568</b> | <b>90,0%</b> | <b>187.148</b>  | <b>90,0%</b> | <b>102,9</b>      | <b>100,3</b>        |
| Inkopen                        | 134.417         | 67,9%        | 137.482        | 66,3%        | 137.458         | 66,1%        | 97,3              | 99,7                |
| <b>Brutowinst</b>              | <b>47.506</b>   | <b>24,0%</b> | <b>49.086</b>  | <b>23,7%</b> | <b>49.690</b>   | <b>23,9%</b> | <b>99,5</b>       | <b>100,9</b>        |
| Margecomponenten               | -125            | -0,1%        | -118           | -0,1%        | -97             | 0,0%         | 73,7              | 81,9                |
| Organisatiekosten              | 13.901          | 7,0%         | 14.361         | 6,9%         | 14.743          | 7,1%         | 100,9             | 102,4               |
| <b>Netto marge</b>             | <b>33.479</b>   | <b>16,9%</b> | <b>34.607</b>  | <b>16,7%</b> | <b>34.850</b>   | <b>16,8%</b> | <b>99,0</b>       | <b>100,4</b>        |
| Loonkosten                     | 15.666          | 7,9%         | 16.005         | 7,7%         | 16.546          | 8,0%         | 100,5             | 103,1               |
| Overige personeelskosten       | 720             | 0,4%         | 584            | 0,3%         | 750             | 0,4%         | 99,0              | 127,9               |
| <b>Totaal personeelskosten</b> | <b>16.386</b>   | <b>8,3%</b>  | <b>16.590</b>  | <b>8,0%</b>  | <b>17.296</b>   | <b>8,3%</b>  | <b>100,4</b>      | <b>103,9</b>        |
| <b>Dekkingsbijdrage</b>        | <b>17.093</b>   | <b>8,6%</b>  | <b>18.017</b>  | <b>8,7%</b>  | <b>17.554</b>   | <b>8,4%</b>  | <b>97,7</b>       | <b>97,1</b>         |
| Overige opbrengsten            | -1.822          | -0,9%        | -1.300         | -0,6%        | -1.987          | -1,0%        | 103,8             | 152,4               |
| Huisvestingskosten             | 5.633           | 2,8%         | 5.801          | 2,8%         | 5.853           | 2,8%         | 98,8              | 100,6               |
| Verkoopkosten                  | 1.682           | 0,9%         | 1.638          | 0,8%         | 1.685           | 0,8%         | 95,3              | 102,5               |
| Vervoerskosten                 | 220             | 0,1%         | 223            | 0,1%         | 243             | 0,1%         | 104,9             | 108,8               |
| Productiekosten                | 448             | 0,2%         | 441            | 0,2%         | 445             | 0,2%         | 94,5              | 100,4               |
| Algemene kosten                | 1.530           | 0,8%         | 1.476          | 0,7%         | 1.596           | 0,8%         | 99,2              | 107,8               |
| Afschrijvingskosten            | 2.910           | 1,5%         | 2.689          | 1,3%         | 2.676           | 1,3%         | 87,5              | 99,2                |
| Rentekosten                    | 399             | 0,2%         | 349            | 0,2%         | 328             | 0,2%         | 78,3              | 93,8                |
| <b>Totaal overige kosten</b>   | <b>12.821</b>   | <b>6,5%</b>  | <b>12.617</b>  | <b>6,1%</b>  | <b>12.825</b>   | <b>6,2%</b>  | <b>95,2</b>       | <b>101,4</b>        |
| <b>Bruto resultaat</b>         | <b>6.094</b>    | <b>3,1%</b>  | <b>6.700</b>   | <b>3,2%</b>  | <b>6.716</b>    | <b>3,2%</b>  | <b>104,9</b>      | <b>99,9</b>         |
| Buitengewone baten en lasten   | 22              | 0,0%         | -88            | 0,0%         | -37             | 0,0%         | -156,7            | 41,3                |
| <b>Netto resultaat</b>         | <b>6.072</b>    | <b>3,1%</b>  | <b>6.788</b>   | <b>3,3%</b>  | <b>6.753</b>    | <b>3,2%</b>  | <b>105,8</b>      | <b>99,2</b>         |
| <b>Cashflow</b>                | <b>8.982</b>    | <b>4,5%</b>  | <b>9.477</b>   | <b>4,6%</b>  | <b>9.429</b>    | <b>4,5%</b>  | <b>99,9</b>       | <b>99,2</b>         |

## 14 EXPLOITATIEONTWIKKELING OP BASIS VAN DE GOEDERENOMZET

Hieronder volgen de exploitatietabellen per omzetcategorie. De percentages zijn allen 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.

### 14.1 OMZETCATEGORIE A < € 50.000

| Omschrijving                   | Realisatie 2018 |               | Budget 2019   |               | Realisatie 2019 |               | Index t.o.v. 2018 | Index t.o.v. budget |
|--------------------------------|-----------------|---------------|---------------|---------------|-----------------|---------------|-------------------|---------------------|
|                                | €               | %             | €             | %             | €               | %             |                   |                     |
| Consumentenomzet               | 34.785          | 109,6%        | 35.611        | 111,8%        | 35.198          | 111,7%        | 101,2             | 98,8                |
| Omzetbelasting                 | 3.037           | 9,6%          | 3.745         | 11,8%         | 3.694           | 11,7%         | 121,6             | 98,6                |
| <b>Goederenomzet</b>           | <b>31.751</b>   | <b>100,0%</b> | <b>31.866</b> | <b>100,0%</b> | <b>31.512</b>   | <b>100,0%</b> | <b>99,2</b>       | <b>98,9</b>         |
| Inkopen                        | 23.577          | 74,3%         | 23.469        | 73,6%         | 23.284          | 73,9%         | 99,5              | 100,3               |
| <b>Brutowinst</b>              | <b>8.175</b>    | <b>25,7%</b>  | <b>8.397</b>  | <b>26,4%</b>  | <b>8.229</b>    | <b>26,1%</b>  | <b>101,4</b>      | <b>99,1</b>         |
| Margecomponenten               | -1.154          | -3,6%         | -1.105        | -3,5%         | -1.146          | -3,6%         | 100,1             | 104,9               |
| Organisatiekosten              | 660             | 2,1%          | 675           | 2,1%          | 671             | 2,1%          | 102,4             | 100,5               |
| <b>Netto marge</b>             | <b>6.361</b>    | <b>20,0%</b>  | <b>6.617</b>  | <b>20,8%</b>  | <b>6.412</b>    | <b>20,3%</b>  | <b>101,6</b>      | <b>98,0</b>         |
| Loonkosten                     | 2.474           | 7,8%          | 2.401         | 7,5%          | 2.547           | 8,1%          | 103,7             | 107,3               |
| Overige personeelskosten       | 126             | 0,4%          | 128           | 0,4%          | 136             | 0,4%          | 108,7             | 107,8               |
| <b>Totaal personeelskosten</b> | <b>2.601</b>    | <b>8,2%</b>   | <b>2.529</b>  | <b>7,9%</b>   | <b>2.683</b>    | <b>8,5%</b>   | <b>104,0</b>      | <b>107,3</b>        |
| <b>Dekkingsbijdrage</b>        | <b>3.760</b>    | <b>11,8%</b>  | <b>4.088</b>  | <b>12,8%</b>  | <b>3.728</b>    | <b>11,8%</b>  | <b>99,9</b>       | <b>92,2</b>         |
| Overige opbrengsten            | -692            | -2,2%         | -571          | -1,8%         | -622            | -2,0%         | 90,6              | 110,3               |
| Huisvestingskosten             | 1.263           | 4,0%          | 1.316         | 4,1%          | 1.322           | 4,2%          | 105,5             | 101,6               |
| Verkoopkosten                  | 527             | 1,7%          | 526           | 1,7%          | 487             | 1,5%          | 93,1              | 93,6                |
| Vervoerskosten                 | 96              | 0,3%          | 98            | 0,3%          | 93              | 0,3%          | 97,7              | 95,9                |
| Productiekosten                | 135             | 0,4%          | 134           | 0,4%          | 151             | 0,5%          | 112,5             | 114,4               |
| Algemene kosten                | 596             | 1,9%          | 593           | 1,9%          | 619             | 2,0%          | 104,8             | 105,7               |
| Afschrijvingskosten            | 637             | 2,0%          | 605           | 1,9%          | 571             | 1,8%          | 90,3              | 95,4                |
| Rentekosten                    | 225             | 0,7%          | 220           | 0,7%          | 232             | 0,7%          | 104,1             | 107,0               |
| <b>Totaal overige kosten</b>   | <b>3.479</b>    | <b>11,0%</b>  | <b>3.492</b>  | <b>11,0%</b>  | <b>3.476</b>    | <b>11,0%</b>  | <b>100,7</b>      | <b>100,7</b>        |
| <b>Bruto resultaat</b>         | <b>974</b>      | <b>3,1%</b>   | <b>1.167</b>  | <b>3,7%</b>   | <b>874</b>      | <b>2,8%</b>   | <b>90,4</b>       | <b>75,7</b>         |
| Buitengewone baten en lasten   | 1               | 0,0%          | 5             | 0,0%          | -17             | -0,1%         | -1332,5           | -348,0              |
| <b>Netto resultaat</b>         | <b>973</b>      | <b>3,1%</b>   | <b>1.162</b>  | <b>3,6%</b>   | <b>891</b>      | <b>2,8%</b>   | <b>92,3</b>       | <b>77,6</b>         |
| <b>Cashflow</b>                | <b>1.610</b>    | <b>5,1%</b>   | <b>1.767</b>  | <b>5,5%</b>   | <b>1.462</b>    | <b>4,6%</b>   | <b>91,5</b>       | <b>83,7</b>         |

## 14.2 OMZETCATEGORIE B: € 50.000 - € 150.000

| Omschrijving                   | Realisatie 2018 |               | Budget 2019    |               | Realisatie 2019 |               | Index t.o.v. 2018 | Index t.o.v. budget |
|--------------------------------|-----------------|---------------|----------------|---------------|-----------------|---------------|-------------------|---------------------|
|                                | €               | %             | €              | %             | €               | %             |                   |                     |
| Consumentenomzet               | 109.300         | 109,1%        | 113.035        | 111,4%        | 113.157         | 111,4%        | 103,5             | 100,1               |
| Omzetbelasting                 | 9.089           | 9,1%          | 11.535         | 11,4%         | 11.584          | 11,4%         | 127,4             | 100,4               |
| <b>Goederenomzet</b>           | <b>100.218</b>  | <b>100,0%</b> | <b>101.501</b> | <b>100,0%</b> | <b>101.596</b>  | <b>100,0%</b> | <b>101,4</b>      | <b>100,1</b>        |
| Inkopen                        | 75.263          | 75,1%         | 75.969         | 74,8%         | 76.036          | 74,8%         | 99,7              | 100,0               |
| <b>Brutowinst</b>              | <b>24.954</b>   | <b>24,9%</b>  | <b>25.533</b>  | <b>25,2%</b>  | <b>25.560</b>   | <b>25,2%</b>  | <b>101,0</b>      | <b>100,0</b>        |
| Margecomponenten               | -193            | -0,2%         | -211           | -0,2%         | -213            | -0,2%         | 108,6             | 100,6               |
| Organisatiekosten              | 6.502           | 6,5%          | 6.625          | 6,5%          | 6.653           | 6,5%          | 100,9             | 100,3               |
| <b>Netto marge</b>             | <b>18.259</b>   | <b>18,2%</b>  | <b>18.697</b>  | <b>18,4%</b>  | <b>18.695</b>   | <b>18,4%</b>  | <b>101,0</b>      | <b>99,9</b>         |
| Loonkosten                     | 8.698           | 8,7%          | 8.838          | 8,7%          | 9.034           | 8,9%          | 102,5             | 102,1               |
| Overige personeelskosten       | 389             | 0,4%          | 313            | 0,3%          | 441             | 0,4%          | 112,0             | 140,7               |
| <b>Totaal personeelskosten</b> | <b>9.086</b>    | <b>9,1%</b>   | <b>9.152</b>   | <b>9,0%</b>   | <b>9.475</b>    | <b>9,3%</b>   | <b>102,9</b>      | <b>103,4</b>        |
| <b>Dekkingsbijdrage</b>        | <b>9.173</b>    | <b>9,2%</b>   | <b>9.545</b>   | <b>9,4%</b>   | <b>9.219</b>    | <b>9,1%</b>   | <b>99,1</b>       | <b>96,5</b>         |
| Overige opbrengsten            | -1.911          | -1,9%         | -1.420         | -1,4%         | -1.949          | -1,9%         | 100,6             | 137,1               |
| Huisvestingskosten             | 3.617           | 3,6%          | 3.669          | 3,6%          | 3.750           | 3,7%          | 102,3             | 102,1               |
| Verkoopkosten                  | 1.339           | 1,3%          | 1.325          | 1,3%          | 1.280           | 1,3%          | 94,3              | 96,6                |
| Vervoerskosten                 | 175             | 0,2%          | 164            | 0,2%          | 192             | 0,2%          | 108,0             | 117,0               |
| Productiekosten                | 245             | 0,2%          | 242            | 0,2%          | 241             | 0,2%          | 97,0              | 99,6                |
| Algemene kosten                | 1.130           | 1,1%          | 1.050          | 1,0%          | 1.161           | 1,1%          | 101,4             | 110,4               |
| Afschrijvingskosten            | 2.050           | 2,0%          | 1.791          | 1,8%          | 1.802           | 1,8%          | 86,7              | 100,5               |
| Rentekosten                    | 313             | 0,3%          | 273            | 0,3%          | 275             | 0,3%          | 86,5              | 100,6               |
| <b>Totaal overige kosten</b>   | <b>8.870</b>    | <b>8,9%</b>   | <b>8.514</b>   | <b>8,4%</b>   | <b>8.701</b>    | <b>8,6%</b>   | <b>96,8</b>       | <b>102,1</b>        |
| <b>Bruto resultaat</b>         | <b>2.214</b>    | <b>2,2%</b>   | <b>2.451</b>   | <b>2,4%</b>   | <b>2.467</b>    | <b>2,4%</b>   | <b>109,9</b>      | <b>100,6</b>        |
| Buitengewone baten en lasten   | -260            | -0,3%         | -298           | -0,3%         | -335            | -0,3%         | 127,1             | 112,3               |
| <b>Netto resultaat</b>         | <b>2.475</b>    | <b>2,5%</b>   | <b>2.749</b>   | <b>2,7%</b>   | <b>2.803</b>    | <b>2,8%</b>   | <b>111,7</b>      | <b>101,8</b>        |
| <b>Cashflow</b>                | <b>4.525</b>    | <b>4,5%</b>   | <b>4.541</b>   | <b>4,5%</b>   | <b>4.605</b>    | <b>4,5%</b>   | <b>100,4</b>      | <b>101,3</b>        |

### 14.3 OMZETCATEGORIE C: € 150.000 - € 250.000

| Omschrijving                   | Realisatie 2018 |               | Budget 2019    |               | Realisatie 2019 |               | Index t.o.v. 2018 | Index t.o.v. budget |
|--------------------------------|-----------------|---------------|----------------|---------------|-----------------|---------------|-------------------|---------------------|
|                                | €               | %             | €              | %             | €               | %             |                   |                     |
| Consumentenomzet               | 188.298         | 108,8%        | 197.010        | 111,1%        | 196.621         | 111,1%        | 104,4             | 99,8                |
| Omzetbelasting                 | 15.158          | 8,8%          | 19.715         | 11,1%         | 19.682          | 11,1%         | 129,8             | 99,8                |
| <b>Goederenomzet</b>           | <b>173.138</b>  | <b>100,0%</b> | <b>177.295</b> | <b>100,0%</b> | <b>176.941</b>  | <b>100,0%</b> | <b>102,2</b>      | <b>99,8</b>         |
| Inkopen                        | 129.087         | 74,6%         | 131.933        | 74,4%         | 131.405         | 74,3%         | 99,6              | 99,8                |
| <b>Brutowinst</b>              | <b>44.051</b>   | <b>25,4%</b>  | <b>45.362</b>  | <b>25,6%</b>  | <b>45.536</b>   | <b>25,7%</b>  | <b>101,2</b>      | <b>100,6</b>        |
| Margecomponenten               | 25              | 0,0%          | 36             | 0,0%          | 89              | 0,1%          | 352,3             | 250,5               |
| Organisatiekosten              | 12.342          | 7,1%          | 12.673         | 7,1%          | 12.857          | 7,3%          | 101,9             | 101,7               |
| <b>Netto marge</b>             | <b>31.734</b>   | <b>18,3%</b>  | <b>32.724</b>  | <b>18,5%</b>  | <b>32.768</b>   | <b>18,5%</b>  | <b>101,0</b>      | <b>100,3</b>        |
| Loonkosten                     | 15.221          | 8,8%          | 15.653         | 8,8%          | 16.027          | 9,1%          | 103,0             | 102,6               |
| Overige personeelskosten       | 749             | 0,4%          | 558            | 0,3%          | 761             | 0,4%          | 99,5              | 136,7               |
| <b>Totaal personeelskosten</b> | <b>15.970</b>   | <b>9,2%</b>   | <b>16.211</b>  | <b>9,1%</b>   | <b>16.788</b>   | <b>9,5%</b>   | <b>102,9</b>      | <b>103,8</b>        |
| <b>Dekkingsbijdrage</b>        | <b>15.764</b>   | <b>9,1%</b>   | <b>16.513</b>  | <b>9,3%</b>   | <b>15.980</b>   | <b>9,0%</b>   | <b>99,2</b>       | <b>97,0</b>         |
| Overige opbrengsten            | -2.600          | -1,5%         | -1.769         | -1,0%         | -2.807          | -1,6%         | 105,7             | 159,0               |
| Huisvestingskosten             | 5.658           | 3,3%          | 5.788          | 3,3%          | 5.850           | 3,3%          | 101,2             | 101,3               |
| Verkoopkosten                  | 2.019           | 1,2%          | 2.005          | 1,1%          | 2.043           | 1,2%          | 99,0              | 102,1               |
| Vervoerskosten                 | 213             | 0,1%          | 205            | 0,1%          | 237             | 0,1%          | 108,8             | 115,8               |
| Productiekosten                | 333             | 0,2%          | 334            | 0,2%          | 318             | 0,2%          | 93,5              | 95,6                |
| Algemene kosten                | 1.679           | 1,0%          | 1.575          | 0,9%          | 1.748           | 1,0%          | 101,9             | 111,2               |
| Afschrijvingskosten            | 3.041           | 1,8%          | 2.845          | 1,6%          | 2.851           | 1,6%          | 91,7              | 100,4               |
| Rentekosten                    | 413             | 0,2%          | 327            | 0,2%          | 342             | 0,2%          | 81,1              | 104,9               |
| <b>Totaal overige kosten</b>   | <b>13.355</b>   | <b>7,7%</b>   | <b>13.079</b>  | <b>7,4%</b>   | <b>13.389</b>   | <b>7,6%</b>   | <b>98,1</b>       | <b>102,6</b>        |
| <b>Bruto resultaat</b>         | <b>5.009</b>    | <b>2,9%</b>   | <b>5.203</b>   | <b>2,9%</b>   | <b>5.398</b>    | <b>3,1%</b>   | <b>105,4</b>      | <b>103,9</b>        |
| Buitengewone baten en lasten   | 4               | 0,0%          | -111           | -0,1%         | -77             | 0,0%          | -1696,4           | 69,4                |
| <b>Netto resultaat</b>         | <b>5.004</b>    | <b>2,9%</b>   | <b>5.314</b>   | <b>3,0%</b>   | <b>5.474</b>    | <b>3,1%</b>   | <b>107,0</b>      | <b>103,2</b>        |
| <b>Cashflow</b>                | <b>8.046</b>    | <b>4,6%</b>   | <b>8.159</b>   | <b>4,6%</b>   | <b>8.326</b>    | <b>4,7%</b>   | <b>101,3</b>      | <b>102,3</b>        |

## 14.4 OMZETCATEGORIE D: > € 250.000

| Omschrijving                   | Realisatie 2018 |               | Budget 2019    |               | Realisatie 2019 |               | Index t.o.v. 2018 | Index t.o.v. budget |
|--------------------------------|-----------------|---------------|----------------|---------------|-----------------|---------------|-------------------|---------------------|
|                                | €               | %             | €              | %             | €               | %             |                   |                     |
| Consumentenomzet               | 314.008         | 108,6%        | 330.240        | 111,1%        | 332.850         | 111,0%        | 106,0             | 100,8               |
| Omzetbelasting                 | 24.999          | 8,6%          | 32.892         | 11,1%         | 33.137          | 11,1%         | 132,6             | 100,7               |
| <b>Goederenomzet</b>           | <b>289.014</b>  | <b>100,0%</b> | <b>297.348</b> | <b>100,0%</b> | <b>299.730</b>  | <b>100,0%</b> | <b>103,7</b>      | <b>100,8</b>        |
| Inkopen                        | 212.677         | 73,6%         | 218.251        | 73,4%         | 219.158         | 73,1%         | 99,4              | 99,6                |
| <b>Brutowinst</b>              | <b>76.337</b>   | <b>26,4%</b>  | <b>79.097</b>  | <b>26,6%</b>  | <b>80.572</b>   | <b>26,9%</b>  | <b>101,8</b>      | <b>101,1</b>        |
| Margecomponenten               | 129             | 0,0%          | 124            | 0,0%          | 160             | 0,1%          | 119,9             | 128,3               |
| Organisatiekosten              | 22.807          | 7,9%          | 23.660         | 8,0%          | 24.456          | 8,2%          | 103,4             | 102,5               |
| <b>Netto marge</b>             | <b>53.659</b>   | <b>18,6%</b>  | <b>55.561</b>  | <b>18,7%</b>  | <b>56.277</b>   | <b>18,8%</b>  | <b>101,1</b>      | <b>100,5</b>        |
| Loonkosten                     | 24.955          | 8,6%          | 25.396         | 8,5%          | 26.475          | 8,8%          | 102,3             | 103,4               |
| Overige personeelskosten       | 1.148           | 0,4%          | 911            | 0,3%          | 1.201           | 0,4%          | 100,9             | 130,8               |
| <b>Totaal personeelskosten</b> | <b>26.103</b>   | <b>9,0%</b>   | <b>26.307</b>  | <b>8,8%</b>   | <b>27.676</b>   | <b>9,2%</b>   | <b>102,2</b>      | <b>104,4</b>        |
| <b>Dekkingsbijdrage</b>        | <b>27.556</b>   | <b>9,5%</b>   | <b>29.254</b>  | <b>9,8%</b>   | <b>28.601</b>   | <b>9,5%</b>   | <b>100,1</b>      | <b>97,0</b>         |
| Overige opbrengsten            | -2.190          | -0,8%         | -1.582         | -0,5%         | -2.579          | -0,9%         | 113,6             | 161,7               |
| Huisvestingskosten             | 8.436           | 2,9%          | 8.709          | 2,9%          | 8.755           | 2,9%          | 100,1             | 99,7                |
| Verkoopkosten                  | 2.478           | 0,9%          | 2.396          | 0,8%          | 2.492           | 0,8%          | 97,0              | 103,2               |
| Vervoerskosten                 | 311             | 0,1%          | 319            | 0,1%          | 347             | 0,1%          | 107,8             | 108,0               |
| Productiekosten                | 692             | 0,2%          | 685            | 0,2%          | 701             | 0,2%          | 97,8              | 101,6               |
| Algemene kosten                | 2.058           | 0,7%          | 2.033          | 0,7%          | 2.203           | 0,7%          | 103,3             | 107,5               |
| Afschrijvingskosten            | 4.298           | 1,5%          | 4.061          | 1,4%          | 4.016           | 1,3%          | 90,1              | 98,1                |
| Rentekosten                    | 518             | 0,2%          | 483            | 0,2%          | 415             | 0,1%          | 77,4              | 85,4                |
| <b>Totaal overige kosten</b>   | <b>18.790</b>   | <b>6,5%</b>   | <b>18.686</b>  | <b>6,3%</b>   | <b>18.930</b>   | <b>6,3%</b>   | <b>97,1</b>       | <b>100,5</b>        |
| <b>Bruto resultaat</b>         | <b>10.956</b>   | <b>3,8%</b>   | <b>12.150</b>  | <b>4,1%</b>   | <b>12.250</b>   | <b>4,1%</b>   | <b>107,8</b>      | <b>100,0</b>        |
| Buitengewone baten en lasten   | 119             | 0,0%          | -50            | 0,0%          | 67              | 0,0%          | 53,9              | -132,8              |
| <b>Netto resultaat</b>         | <b>10.836</b>   | <b>3,7%</b>   | <b>12.200</b>  | <b>4,1%</b>   | <b>12.183</b>   | <b>4,1%</b>   | <b>108,4</b>      | <b>99,1</b>         |
| <b>Cashflow</b>                | <b>15.134</b>   | <b>5,2%</b>   | <b>16.261</b>  | <b>5,5%</b>   | <b>16.199</b>   | <b>5,4%</b>   | <b>103,2</b>      | <b>98,8</b>         |

## 14.5 EXPLOITATIE BRANCHETOTAAL

| Omschrijving                   | Realisatie 2018 |               | Budget 2019    |               | Realisatie 2019 |               | Index t.o.v. 2018 | Index t.o.v. budget |
|--------------------------------|-----------------|---------------|----------------|---------------|-----------------|---------------|-------------------|---------------------|
|                                | €               | %             | €              | %             | €               | %             |                   |                     |
| Consumentenomzet               | 197.833         | 108,7%        | 207.333        | 111,1%        | 207.950         | 111,1%        | 105,1             | 100,3               |
| Omzetbelasting                 | 15.911          | 8,7%          | 20.765         | 11,1%         | 20.813          | 11,1%         | 130,8             | 100,2               |
| <b>Goederenomzet</b>           | <b>181.923</b>  | <b>100,0%</b> | <b>186.568</b> | <b>100,0%</b> | <b>187.148</b>  | <b>100,0%</b> | <b>102,9</b>      | <b>100,3</b>        |
| Inkopen                        | 134.417         | 73,9%         | 137.482        | 73,7%         | 137.458         | 73,4%         | 99,4              | 99,7                |
| <b>Brutowinst</b>              | <b>47.506</b>   | <b>26,1%</b>  | <b>49.086</b>  | <b>26,3%</b>  | <b>49.690</b>   | <b>26,6%</b>  | <b>101,7</b>      | <b>100,9</b>        |
| Margecomponenten               | -125            | -0,1%         | -118           | -0,1%         | -97             | -0,1%         | 75,3              | 81,9                |
| Organisatiekosten              | 13.901          | 7,6%          | 14.361         | 7,7%          | 14.743          | 7,9%          | 103,1             | 102,3               |
| <b>Netto marge</b>             | <b>33.479</b>   | <b>18,4%</b>  | <b>34.607</b>  | <b>18,5%</b>  | <b>34.850</b>   | <b>18,6%</b>  | <b>101,2</b>      | <b>100,4</b>        |
| Loonkosten                     | 15.666          | 8,6%          | 16.005         | 8,6%          | 16.546          | 8,8%          | 102,7             | 103,1               |
| Overige personeelskosten       | 720             | 0,4%          | 584            | 0,3%          | 750             | 0,4%          | 101,2             | 127,9               |
| <b>Totaal personeelskosten</b> | <b>16.386</b>   | <b>9,0%</b>   | <b>16.590</b>  | <b>8,9%</b>   | <b>17.296</b>   | <b>9,2%</b>   | <b>102,6</b>      | <b>103,9</b>        |
| <b>Dekkingsbijdrage</b>        | <b>17.093</b>   | <b>9,4%</b>   | <b>18.017</b>  | <b>9,7%</b>   | <b>17.554</b>   | <b>9,4%</b>   | <b>99,8</b>       | <b>97,1</b>         |
| Overige opbrengsten            | -1.822          | -1,0%         | -1.300         | -0,7%         | -1.987          | -1,1%         | 106,0             | 152,4               |
| Huisvestingskosten             | 5.633           | 3,1%          | 5.801          | 3,1%          | 5.853           | 3,1%          | 101,0             | 100,6               |
| Verkoopkosten                  | 1.682           | 0,9%          | 1.638          | 0,9%          | 1.685           | 0,9%          | 97,4              | 102,5               |
| Vervoerskosten                 | 220             | 0,1%          | 223            | 0,1%          | 243             | 0,1%          | 107,2             | 108,8               |
| Productiekosten                | 448             | 0,2%          | 441            | 0,2%          | 445             | 0,2%          | 96,5              | 100,4               |
| Algemene kosten                | 1.530           | 0,8%          | 1.476          | 0,8%          | 1.596           | 0,9%          | 101,4             | 107,8               |
| Afschrijvingskosten            | 2.910           | 1,6%          | 2.689          | 1,4%          | 2.676           | 1,4%          | 89,4              | 99,2                |
| Rentekosten                    | 399             | 0,2%          | 349            | 0,2%          | 328             | 0,2%          | 80,0              | 93,8                |
| <b>Totaal overige kosten</b>   | <b>12.821</b>   | <b>7,0%</b>   | <b>12.617</b>  | <b>6,8%</b>   | <b>12.825</b>   | <b>6,9%</b>   | <b>97,2</b>       | <b>101,3</b>        |
| <b>Bruto resultaat</b>         | <b>6.094</b>    | <b>3,3%</b>   | <b>6.700</b>   | <b>3,6%</b>   | <b>6.716</b>    | <b>3,6%</b>   | <b>107,1</b>      | <b>99,9</b>         |
| Buitengewone baten en lasten   | 22              | 0,0%          | -88            | 0,0%          | -37             | 0,0%          | -160,1            | 41,3                |
| <b>Netto resultaat</b>         | <b>6.072</b>    | <b>3,3%</b>   | <b>6.788</b>   | <b>3,6%</b>   | <b>6.753</b>    | <b>3,6%</b>   | <b>108,1</b>      | <b>99,2</b>         |
| <b>Cashflow</b>                | <b>8.982</b>    | <b>4,9%</b>   | <b>9.477</b>   | <b>5,1%</b>   | <b>9.429</b>    | <b>5,0%</b>   | <b>102,1</b>      | <b>99,2</b>         |





© 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 zetfouten.  
Versie juni 2020

Kobaltweg 44  
3542 CE Utrecht  
Postbus 795  
3500 AT Utrecht  
030 - 63 59 400  
[info@marshoek.nl](mailto:info@marshoek.nl)

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