

10 Jaar Benchmark Supermarkten

Jubileumeditie



MARSHOEK®

Onderdeel van deJong&Laan





VOORWOORD

Marshoek verwelkomt u met trots bij de jubileumeditie van de 10-jarige Benchmark Supermarkten over de periode 2013-2022. Met bijna 40 jaar expertise als retailspecialist delen we graag de belangrijkste ontwikkelingen in de supermarktbranche van het afgelopen decennium. Vanuit onze unieke positie kunnen we niet alleen trends signaleren, maar deze ook vertalen naar concrete kansen en bedreigingen voor ondernemers en retailorganisaties.

De afgelopen 10 jaar hebben we de consolidatieslag en groeiende diversiteit binnen de branche benadrukt. Deze diversiteit manifesteert zich in verschillende winkelconcepten en het type winkels, zowel tussen als binnen formules. Dit brengt uitdagingen met zich mee voor het gezond en duurzaam houden van het verdienmodel. Ondanks bedreigingen zoals personeelskwesties, kosteninflatie en economische omstandigheden, geloven we dat franchiseorganisaties die creatief en ondernemend reageren, een succesvolle toekomst tegemoet gaan.

We staan klaar om u te ondersteunen en samen met u naar succesverhalen te kijken, actief denkend over strategische keuzes voor uw winkel of organisatie. Hoewel niet alles te beïnvloeden is, heeft u altijd keuzes in hoe u omgaat met wereldwijde ontwikkelingen. Samen met u bespreken we welke keuzes het beste passen bij uw zakelijke en persoonlijke ambities. Onze toewijding aan groei gaat verder dan alleen het analyseren van markttrends; we streven ernaar om tastbare bijdragen te leveren aan de expansie van uw onderneming.

Bij Marshoek geloven we in constructief bouwen aan organisaties en zijn we gepassioneerd om ondernemers te ondersteunen bij het optimaliseren van hun activiteiten en het realiseren van hun ambities.

Onze ervaren consultants en adviseurs zijn expert in het identificeren van kansen en het omzetten van uitdagingen in succesverhalen. Door nauw met u samen te werken, kunnen we niet alleen de efficiëntie van uw bedrijfsvoering optimaliseren, maar ook innovatieve benaderingen introduceren die u echt helpen in uw bedrijf.

Wij nodigen u uit om onze jubileumeditie van de Benchmark Supermarkten te lezen en contact met ons op te nemen om uw ambities te bespreken. Bij Marshoek gaat het niet alleen om het begrijpen van de supermarktbranche; het gaat erom resultaatgerichte oplossingen te bieden die uw onderneming naar nieuwe hoogte tillen. Maak gebruik van ons advies en plan een afspraak in met één van onze consultants of adviseurs. Samen bouwen we aan een sterke basis voor duurzame groei, waarbij uw ambitie ons gezamenlijke doel is. Samen gaan we verder, samen groeien we.



Ton van Loon, Algemeen Directeur

Contactgegevens:

Telefoonnummer: 030-6359400

Email: Ton.vanLoon@Marshoek.nl

INHOUDSOPGAVE

1	Marshoek Retailconsultancy.....	5	6	Conclusie afgelopen 10 jaar	41
2	Introductie 10 jaar Benchmark Supermarkten	6	7	Toekomst.....	42
3	Ontwikkelingen.....	7	7.1	Algemene trends en ontwikkelingen	42
3.1	Demografische ontwikkelingen Nederland	7	7.2	Ontwikkeling verdienmodel.....	42
3.2	Economische ontwikkelingen Nederland	11	8	Dienstverlening Marshoek	44
3.3	Ontwikkelingen supermarktbranche – Formules	15	9	Totaaloverzicht.....	45
3.4	Ontwikkelingen supermarktbranche – Tijdlijn	16			
3.5	Terugblik inzichten Benchmark Supermarkten.....	18			
3.6	Versaandeel en foodservice	25			
3.7	Opkomst (en ondergang) van online & flitsbezorgers in Nederland.....	26			
4	Opzet Benchmark Supermarkten	28			
4.1	Normalisatie	28			
4.2	Leeswijzer	28			
5	Belangrijkste cijfers.....	29			
5.1	Omzet.....	29			
5.1.1	Omzetontwikkeling.....	29			
5.1.2	Autonome omzetontwikkeling	30			
5.1.3	Niet-autonome omzetontwikkeling	30			
5.2	Gemiddelde besteding & klantaantallen.....	31			
5.3	Brutowinst	34			
5.4	Personeelkosten en KPU-ontwikkeling	35			
5.5	Investerings.....	37			
5.6	Overige kosten.....	38			
5.7	Resultaat.....	39			

1 MARSHOEK RETAILCONSULTANCY

Bij Marshoek ondersteunen wij vanuit ons consultancyteam diverse retail- en franchisepartijen. Dit doen wij vanuit de gedachte dat optimale samenwerking tot optimale resultaten leidt. Daarbij zetten wij analyses om in concrete adviezen, om zo van data naar kennis en vervolgens implementatie te komen. Echt actieve ondersteuning bij uw ambities dus. In deze Benchmark Supermarkten ligt de focus op de supermarktbranche in de afgelopen 10 jaar en blikken we ook al vooruit naar de komende 10 jaar. Namens Marshoek Retailconsultancy wensen wij u veel leesplezier. Vragen en opmerkingen naar aanleiding van deze rapportage vernemen wij graag van u.



Joeri van Rens
Senior Retailconsultant

Contactgegevens:

Telefoonnummer: 06-51218563

Email: Joeri.vanRens@Marshoek.nl



Richard Kievit
Retailconsultant

Contactgegevens:

Telefoonnummer: 06-51849097

Email: Richard.Kievit@Marshoek.nl



Jorrit van Zanten
Retailconsultant

Contactgegevens:

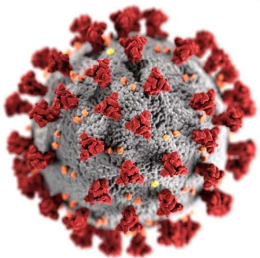
Telefoonnummer: 06-40148839

Email: Jorrit.vanZanten@Marshoek.nl



2 INTRODUCTIE 10 JAAR BENCHMARK SUPERMARKTEN

Inmiddels presenteert Marshoek al 10 jaar haar jaarlijkse Benchmark Supermarkten. Tijd voor een jubileumeditie waarbij er wordt teruggeblikt op de afgelopen 10 jaar. In de afgelopen jaren is er enorm veel gebeurd wat impact heeft gehad op de retail- en de supermarktbranche. Deze jubileumeditie kent een stukje nostalgie door 10 jaar terug te kijken, echter blikken wij nog veel liever vooruit op de toekomst. Daarbij lijkt het recente verleden altijd meer impact te hebben dan de langere geschiedenis. Echter juist door terug te kijken naar een langere periode kunnen we mogelijk belangrijke lessen trekken. Deze benchmark van de afgelopen 10 jaar is er dan ook op gericht om het ongelijk te bewijzen van de vaak aan Churchill toegeschreven wijsheid: "Het verleden leert dat we niets van het verleden leren".



Consolidatie

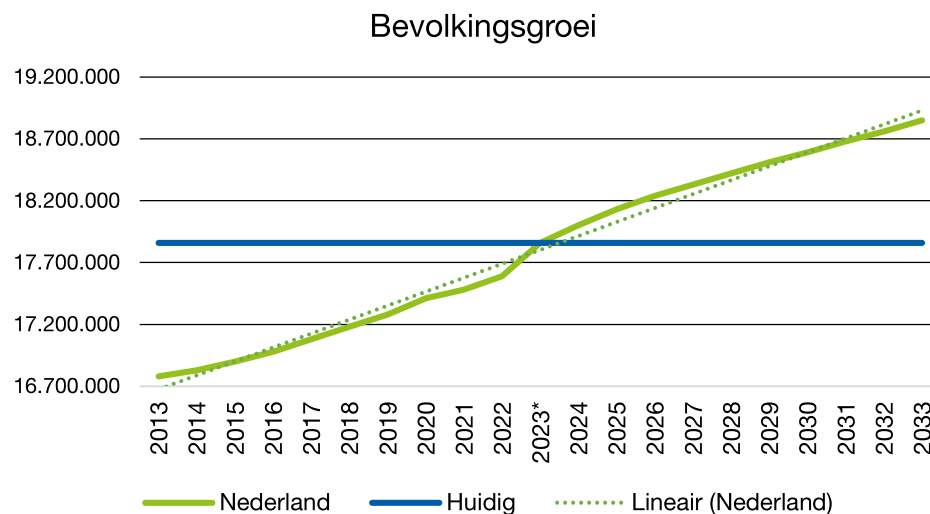


3 ONTWIKKELINGEN

In dit hoofdstuk wordt er teruggeblikt op de algemene ontwikkelingen van de afgelopen 10 jaar. Daarnaast wordt er ook vooruitgekeken naar de prognoses voor de komende 10 jaar. Deze algemene ontwikkelingen gaan niet zozeer alleen over de supermarktbranche, maar juist ook over enkele ontwikkelingen in de samenleving. Door de centrale rol van de supermarkt in deze samenleving geldt echter wel dat al deze ontwikkelingen direct raken aan de supermarkt en daarmee een reactie vragen van ondernemers. We hebben het dan niet alleen over de rol van de ondernemer in de samenleving en de ontwikkelingen van de klant, maar zeker ook van de medewerker. Naast de ontwikkelingen van de afgelopen 10 jaar kijken we telkens ook vooruit naar de verwachtingen voor de komende 10 jaar.

3.1 DEMOGRAFISCHE ONTWIKKELINGEN NEDERLAND

Allereerst zoomen we in op de bevolkingsgroei in Nederland. Ons land kende een sterke groei van de bevolking over de afgelopen jaren. Deze groei is voornamelijk te danken aan de instroom van migranten. Een belangrijk deel hiervan zijn studie- en arbeidsmigranten, veelal uit de Europese Unie. Echter is er daarnaast ook sprake van een instroom uit niet-EU-landen. Per saldo betekent dit dat de samenstelling van de bevolking is veranderd. Dit gebeurt niet in alle gebieden op dezelfde wijze, maar heeft wel aanzienlijk impact op de bevolkingssamenstelling en daarmee de wensen van de consument.



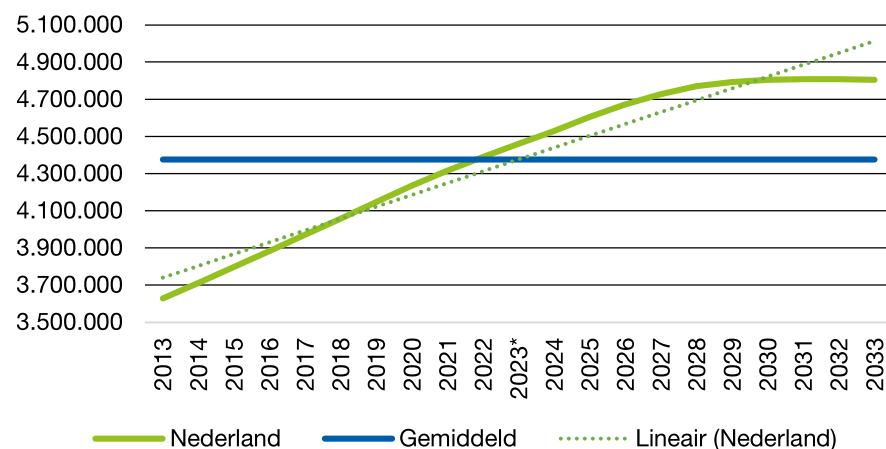
De grafiek hiernaast laat zien dat in de afgelopen 10 jaar de bevolking met meer dan 1 miljoen mensen is gegroeid. Dat is een groei van de bevolking van meer dan 10%. Daarnaast zien we dat de verwachting is dat de bevolking de komende 10 jaar nog eens met eenzelfde aantal zal groeien. Dat is enerzijds goed nieuws doordat het aantal potentiële klanten natuurlijk toeneemt. Echter betekent dit ook dat er mogelijk nieuwe ruimte ontstaat voor concurrenten.

Wel dient te worden opgemerkt dat de ontwikkeling van de bevolking per regio erg kan verschillen. Gebieden in Limburg, Zeeland en het noorden van het land laten in sommige delen een verwachte daling van de bevolking zien, terwijl andere delen in het westen en midden van het land juist een hele forse groei laten zien. Nu biedt ook een daling van de bevolking mogelijk kansen voor supermarkten wanneer dit ertoe leidt dat een van de concurrenten het niet langer volhoudt. Belangrijk is dus de ontwikkeling in het marktgebied goed te kennen en daar een goede strategie op te formuleren. Hoe zorg je dat jij als supermarktondernemer de winnaar van de toekomst bent in je eigen marktgebied!? Onze marktbeoordeling kan de specifieke ontwikkeling voor uw marktgebied inzichtelijk maken.

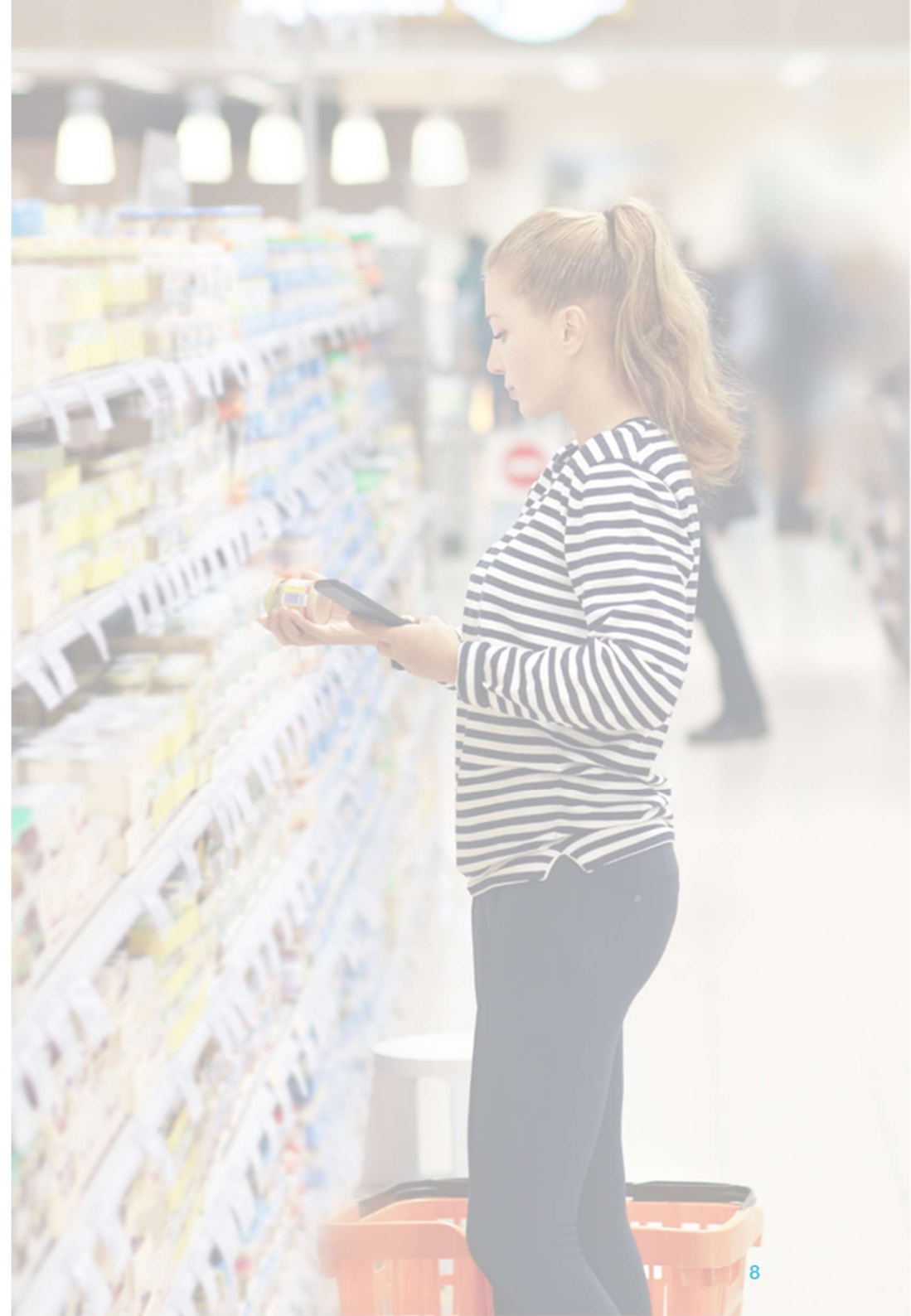
Een ander belangrijk cijfer waar veel aandacht voor is de laatste jaren is de vergrijzing. Deze vergrijzing herkennen we allemaal. Dit heeft impact op zaken als pensioen, maar zeker ook op de supermarkt. Enerzijds verandert de consumentenbehoefte, maar anderzijds legt het ook flink druk op de personeelsbeschikbaarheid.

De grafiek hieronder geeft een duidelijk beeld bij de bevolkingsgroei van de groep 65-plussers. De afgelopen jaren is het aandeel 65-plussers fors gestegen, zoals blijkt uit het feit dat deze met een vrijwel zelfde aantal is gestegen als de totale bevolking. De komende jaren stijgt dit aantal ook nog flink door om naar verwachting rond 2027/2028 haar piek te bereiken. Vanaf dat moment zal het aandeel naar verwachting weer langzaam teruglopen.

Bevolkingsgroei 65+ (grijze druk)

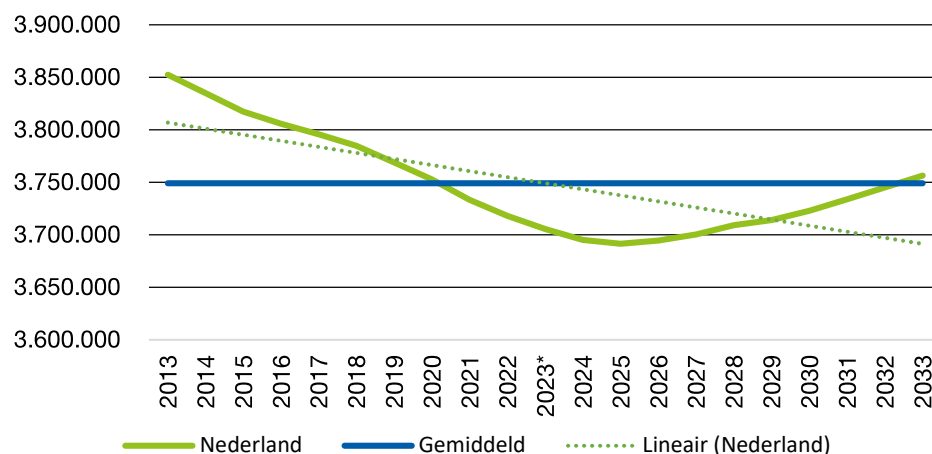


De andere zijde van de bevolkingspiramide zijn de jongeren. De groep jongeren (0-19 jaar) is de afgelopen 10 jaar gekrompen. In 2013 was 17,5% van de bevolking jonger dan 20 jaar, in 2022 was dit 15,7%. Dit aantal zit momenteel naar verwachting vrijwel op haar dieptepunt. Dit wordt momenteel ook sterk gevoeld door supermarkten middels een personeelstekort. Dit personeelsprobleem door de toenemende vergrijzing is voor, onder andere, supermarkten nog een grotere uitdaging dan voor sommige andere branches, omdat het werk in de supermarkt van oudsher voor een groot deel wordt verricht door jongere mensen.



De potentiële beroepsbevolking, oftewel de groep mensen van 20 tot 65 jaar, geeft inzicht in het aantal beschikbare arbeidskrachten voor de komende jaren. Volgens het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) en het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL) stijgt deze groep tot 2025, waarna deze stagneert. Het is de verwachting dat deze groep pas weer in omvang toe neemt na 2040. Dit betekent ook dat bij ongewijzigde omstandigheden minder mensen meer werk zullen moeten verrichten of dat de arbeidsproductiviteit verhoogd zal moeten worden door werk anders in te richten, bijvoorbeeld door innovatie en digitalisering.

Bevolkingsgroei 20- (groene druk)



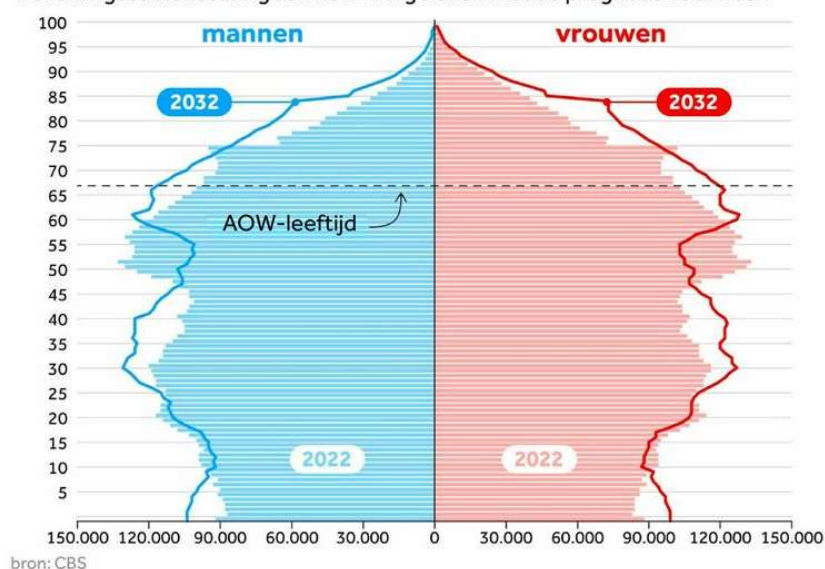
De groei van de potentiële beroepsbevolking, of eigenlijk de stagnatie van deze groei, zou nog wel eens kunnen wijzigen indien de omstandigheden wijzigen. Bijvoorbeeld door het bevorderen van de arbeidsparticipatie onder bepaalde groepen in Nederland. Daarnaast stijgt de pensioenleeftijd de afgelopen jaren steeds verder. Onder de groep ouderen is bijvoorbeeld de arbeidsparticipatie de afgelopen 10 jaar al enorm gestegen. Dit wordt deels verklaard door de verhoging van de AOW-leeftijd, maar ook door een betere gezondheid op latere leeftijd en een stijgend opleidingsniveau. Duurzame inzetbaarheidsprogramma's waarbij werkgevers en werknemers investeren in scholing,

doorstroming en persoonlijke ontwikkeling kunnen, net als een aanpassing van het wervings- en selectiebeleid, de arbeidsparticipatie verhogen.

Volgens de prognoses van het CBS zal de bevolking van Nederland in 2032 verder groeien tot circa 19 miljoen. De groei wordt vooral veroorzaakt door migratie. De natuurlijke groei vanuit geboorte en sterfte zal in 2032 nog steeds negatief zijn en ook de vergrijzing zal in 2032 nog verder toenemen. De groep 65-plussers zal dan 24,9% van de bevolking uitmaken. De groep jongeren tot 20 jaar zal dan 14,5% van de bevolking uitmaken. Door de sterke groei van de bevolking zal in absolute aantallen het aantal jongeren wel iets hoger liggen.

Een op de vijf mensen in 2032 op AOW-leeftijd

Bevolkingssamenstelling van 2022 vergeleken met de prognose voor 2032



Dit alles betekent dat ondernemers de komende tijd er goed aan doen om actieve keuzes te maken ten aanzien van het personeelsbeleid. Immers zullen technologie en innovatie helpen bij de bestaande uitdagingen, maar voorlopig zijn goede medewerkers nog cruciaal voor een goede exploitatie. Verschillende keuzes zijn mogelijk, zoals het werken met meer ouderen en pensionado's, of juist door een sterker middenkader neer

te zetten en zo de productiviteit te verhogen. Belangrijk is vooral om het gekozen beleid om te zetten in de juiste acties en daarbij ook inzicht te hebben in wat medewerkers belangrijk vinden. Door goed te meten wat mensen belangrijk vinden en hoe ze dit waarderen, kun je als ondernemer actief sturen op je personeelsbeleid. Ons

medewerkers onderzoek laat dan ook goed zien hoe medewerkers hun werk waarderen, maar ook juist wat ze belangrijk vinden. Op die manier kun je actief sturen op onderdelen die je personeel aan je binden en nieuw personeel kunnen aantrekken.



3.2 ECONOMISCHE ONTWIKKELINGEN NEDERLAND

De laatste 10 jaar zijn er wereldwijd behoorlijk wat ontwikkelingen geweest die invloed hebben gehad op de economie. Belangrijke graadmeters voor de economische ontwikkeling zijn de CPI-mutatie en de renteontwikkeling. Het bijzondere van deze ontwikkelingen en in het bijzonder de rente is dat de afgelopen 10 jaar daarbij juist een totaal ander beeld laat zien dan de verwachtingen voor de komende jaren.

Allereerst kunnen we niet om de inflatie heen. De afgelopen 10 jaar hebben we een stabiel verloop van de inflatie op een laag niveau gekend. Vrijwel structureel lag de Consumentenprijsindex (CPI) onder of rond de 2%. Dat betekende voor de supermarkten redelijk stabiele prijzen, beperkte inkoopmutaties, stabiele investeringsniveaus en lage rentes. Ook de lonen zijn vaak direct of indirect verbonden aan het CPI, waardoor er wat dat betreft sprake was van relatief rustig vaarwater. Hoe anders is dit de laatste perioden geweest, waar we overigens nog altijd middenin zitten.

Opeens schoot de inflatie ongekend omhoog. De oorzaken en gevolgen zijn gevoeglijk bekend, maar de impact is er niet minder om. De inflatie zorgt aan kostenkant voor

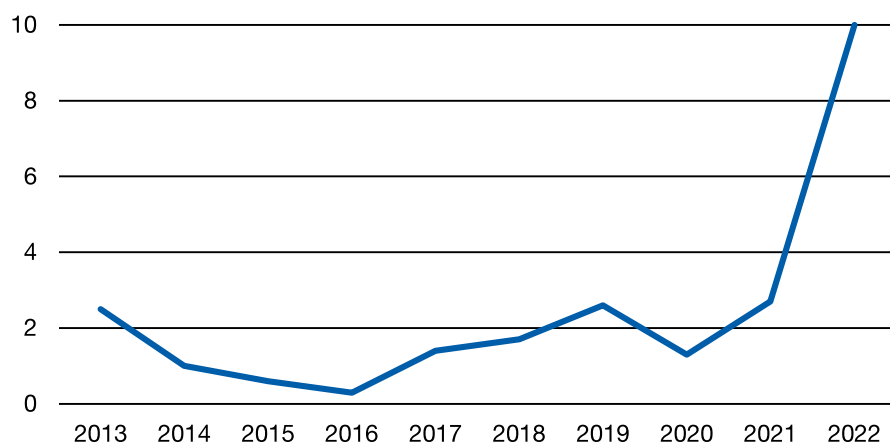
forse druk op de exploitatie, maar ook stijgende investeringsniveaus, druk op de marge en als klap op de vuurpijl, in combinatie met de personeelskrapte, ook nog voor zeer hoge loonstijgingen. De impact op het rendement laat zich raden en het zal dan ook enige tijd nodig hebben om deze effecten in de exploitatie op te kunnen vangen.

Er gloort wel enige hoop aan de horizon, waarbij de grootste inflatiedruk achter ons lijkt te liggen. Deze blijft echter volatiel en kan snel muteren. Voor de komende jaren is de verwachting dat de inflatie geleidelijk naar beneden tendeeft en uit zal komen op een langdurig niveau van circa 2,5%. Daarmee hebben we in de komende jaren nog te maken met de effecten van de forse inflatie, maar zal geleidelijk het vaarwater weer rustig worden.

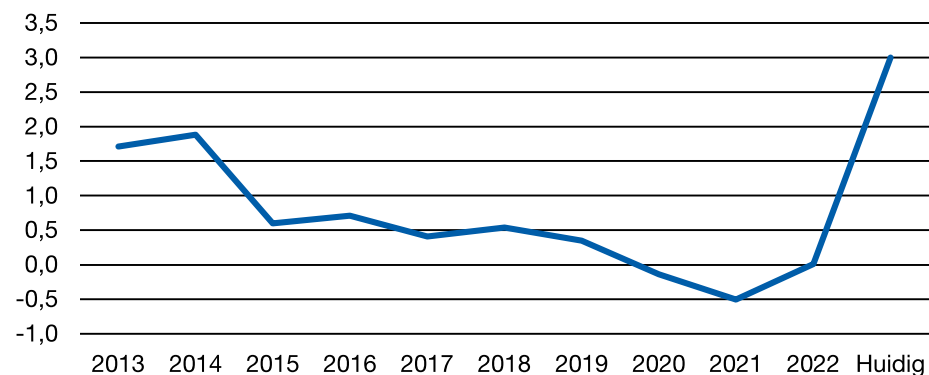
Om de hoge inflatie te beteugelen hebben de centrale banken de afgelopen periode ongekende renteverhogingen doorgevoerd. Waar de afgelopen 10 jaar de rente juist historisch laag heeft gelegen en de kosten van leningen dus buitengewoon goedkoop waren is dit in zeer korte tijd plotseling volledig anders geworden. Dit gaat daarbij tevens gepaard met fors oplopende investeringskosten. Het gevolg is dat de bestaande investeringsregimes plotseling niet meer passend zijn binnen de huidige exploitatie van ondernemers.

De stijging van de rente heeft ook gevolgen voor de zakelijke rentes. De gemiddelde 10-jaars zakelijke rente is in 2023 verdrievoudigd, van 1,5% naar boven de 4,5%. Dit betekent dat het voor bedrijven duurder is geworden om geld te lenen voor de investeringen die zij moeten doen. De stijgende rente heeft ook een impact op de economie, waardoor de groei mogelijk afneemt. Bedrijven kunnen zich voorbereiden op de stijgende rente door hun financiële situatie te analyseren en hun budgetten aan te passen. Volgens de meeste economen zal de rente de komende tijd nog verder stijgen, maar vervolgens weer gaan dalen. In 2024 zal de langere termijn rente naar verwachting gaan dalen, in lijn met de beleidsrente. De renteverwachtingen voor de langere termijn zijn onzekerder dan voor de korte termijn. De economische situatie kan zich onverwacht veranderen, waardoor de Europese Centrale Bank (ECB) gedwongen kan worden om de beleidsrente anders te wijzigen dan verwacht.

CPI mutatie (% t.o.v. een jaar eerder)



Rente ontwikkeling



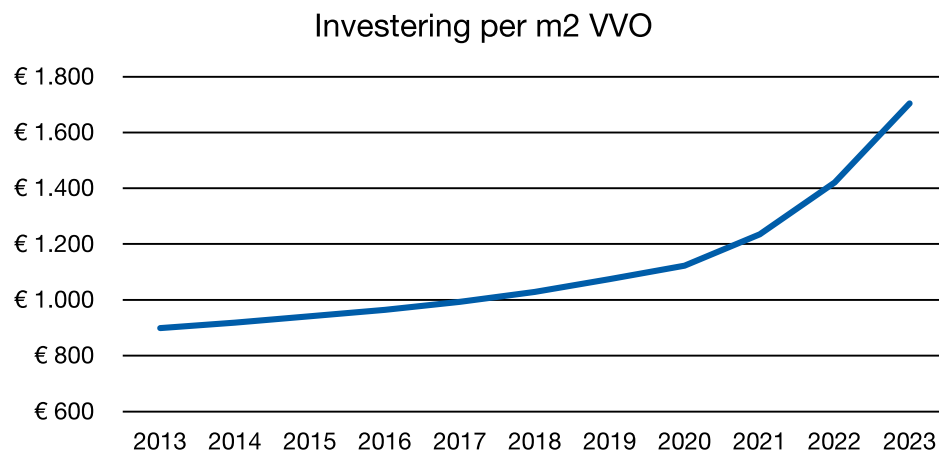
Wel beschouwd kan er worden gesteld dat de afgelopen jaren, mede door de lage rente, er mogelijk ook niet met alle scherpste is gekeken naar de hoogte van de investeringen en de business case hieromheen. De afgelopen jaren zien we dan ook een forse stijging van de investering per vierkante meter, welke niet alleen toe te wijzen is aan de gestegen investeringskosten in het recente verleden. Dit creëert druk op de verdienmodellen.

Voor een deel is deze stijging te verklaren door een toename van diverse foodservice-concepten, welke vaak een aanzienlijke investering vereisen. Daarnaast zit hier ook een effect in van toegenomen investeringen in duurzaamheid. Dit kan zien op koelingen, maar ook zaken als warmte terugwin installaties. Deze investeringen kunnen fors van omvang zijn, maar zouden op termijn wel terug te verdienen moeten zijn door zaken als lager energieverbruik.

Naast deze investeringen zien we echter ook een toename vanuit de kostprijs van de formule-investeringen. Nu de investeringen fors toenemen op een moment waarbij de exploitatie onder druk staat is het van belang om kritisch te kijken naar deze



investeringen en de focus te leggen op rationalisatie van deze investeringen zodat de verhouding tussen risico en rendement weer in evenwicht komt.

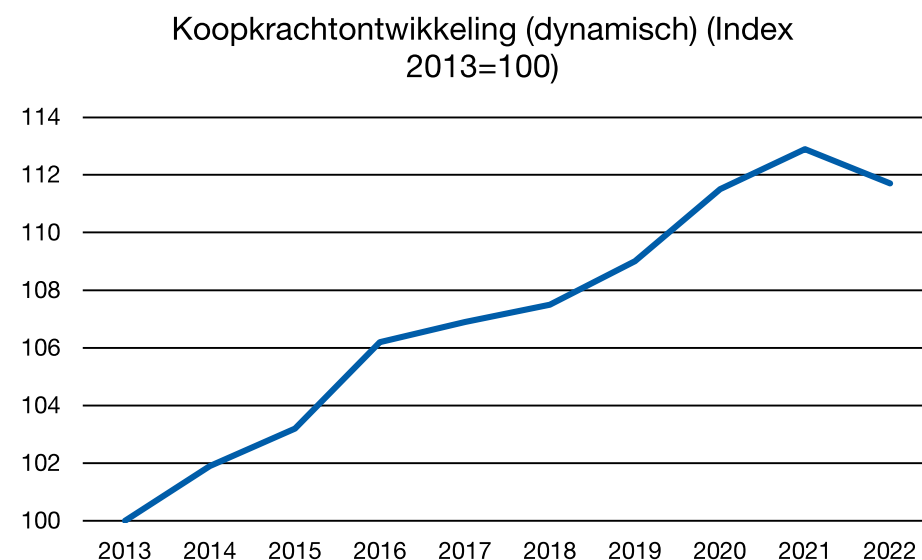


Daarnaast is het goed om kritisch te kijken naar de investeringsstrategie. Vanuit het verleden is er vaak voor gekozen om periodiek radicaal te investeren in de winkel, waarbij in feite de hele winkel wordt leeg geveegd en weer opnieuw opgebouwd. Uit onderzoek van de data blijkt echter dat een dergelijke strategie niet beter scoort op omzetgroei en rendement dan een investeringsstrategie waarbij wordt gekozen voor een meer modulaire strategie. Het geleidelijk vernieuwen van de winkel kan ervoor zorgen dat de winkel doorlopend up-to-date kan blijven en de klant positief kan verrassen. Door minder radicaal in te grijpen is vervolgens het risico kleiner dat de bestaande klant teleurgesteld wordt en (vaak tijdens de verbouwingsperiode) op zoek gaat naar alternatieven. Op deze manier kan zowel de totale investeringslast beter in de hand worden gehouden, beter worden ingespeeld op nieuwe ontwikkelingen en beter tegemoet worden gekomen aan de bestaande klant.

Uiteraard is iedere situatie uniek en spelen er diverse overwegingen wanneer een ondernemer wordt geconfronteerd met een investeringsbeslissing. Desalniettemin is het met de huidige hoge investeringslasten en rente erg belangrijk om goed in beeld te hebben wat de optimale investeringsstrategie is voor het lokale marktgebied, de winkel,

maar zeker ook het rendement en de ambitie van de ondernemer. Daarbij kan het belangrijk zijn om verschillende scenario's goed door te rekenen en te overwegen alvorens definitieve keuzes te maken.

De afgelopen 10 jaar is de koopkracht van Nederlandse huishoudens over het algemeen gestegen. De stijging in de afgelopen jaren is te danken aan een aantal factoren, waaronder de stijgende lonen, de lage rente en de fiscale maatregelen van de overheid. De koopkrachtontwikkeling verschilt per inkomensgroep. Inkomensgroepen met een laag inkomen hebben de grootste last van de inflatie. Zij geven een groter deel van hun inkomen uit aan vaste lasten, zoals huur en energie. Inkomensgroepen met een hoog inkomen hebben minder last van de inflatie, omdat zij een kleiner deel van hun inkomen uitgeven aan zaken als energie en boodschappen.

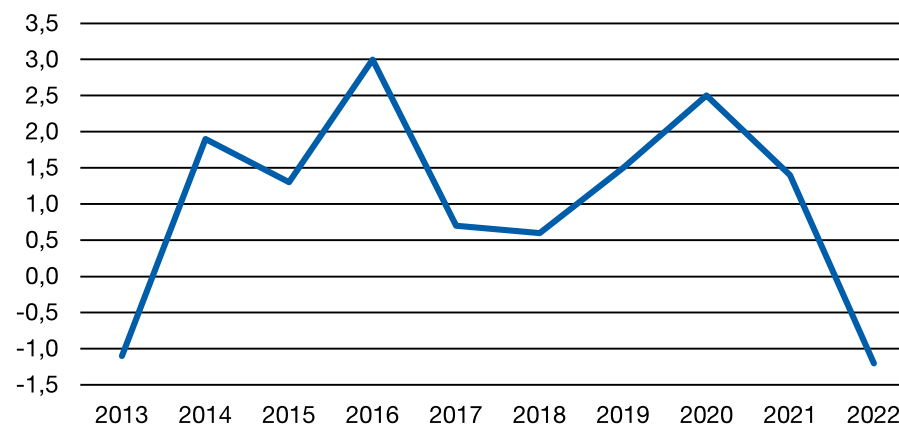


De koopkrachtontwikkeling in de toekomst is onzeker. De inflatie zal naar verwachting in 2023 afnemen, maar nog steeds boven het gemiddelde van 2,5 procent liggen. De lonen zullen naar verwachting ook stijgen, maar de stijging zal waarschijnlijk lager zijn dan de inflatie. Als gevolg hiervan zal de koopkracht van Nederlandse huishoudens in

2023 naar verwachting licht dalen. In de jaren daarna zal de koopkrachtontwikkeling waarschijnlijk afhangen van een aantal factoren, waaronder de economische groei, de inflatie en de rente.

De grafiek hiernaast bevat gegevens over de dynamische koopkrachtontwikkeling van personen bij gelijke overgangen. Dit betekent dat de koopkrachtontwikkeling alleen getoond wordt voor een bepaalde categorie personen, waarbij een kenmerk in beide jaren hetzelfde is. Hier wordt duidelijk zichtbaar dat in recente jaren er een daling van koopkracht is geweest. Voor 2013 zien we een gelijke ontwikkeling. Groot verschil is de oorzaak van die daling. Waar in 2013 werkloosheid een groot probleem was en inflatie laag, is dat voor 2022 juist omgekeerd. Het effect is hetzelfde, maar de oorzaak volkomen anders.

Koopkrachtontwikkeling (dynamisch) (% t.o.v. een jaar eerder)



3.3 ONTWIKKELINGEN SUPERMARKTBRANCHE – FORMULES

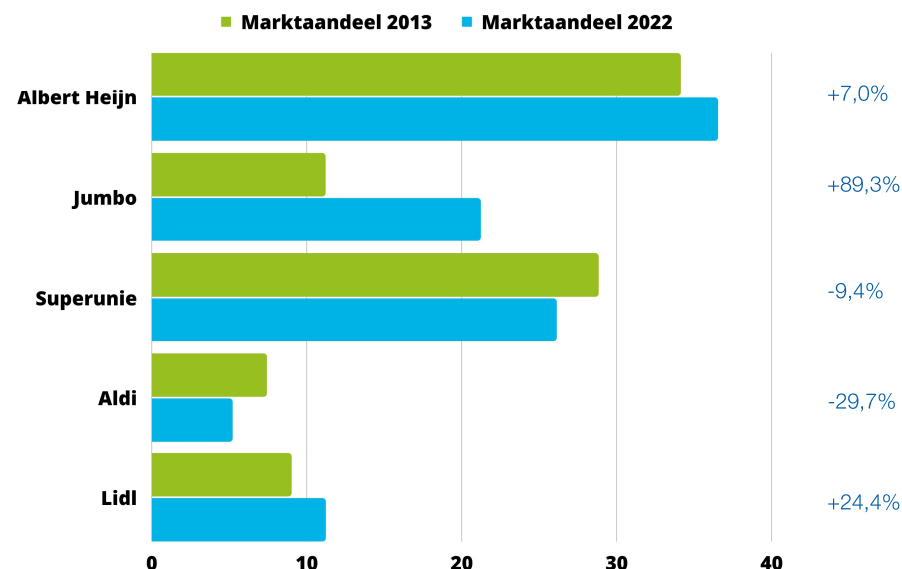
De ontwikkelingen zoals in de tijdlijn geschetst hebben natuurlijk forse impact gehad op de marktaandelen in de branche. Dat geldt zeker ook voor de franchisesupermarkten, welke steeds meer geconcentreerd zijn geraakt bij enkele partijen. Voornamelijk Jumbo heeft een forse sprong gemaakt in het aantal franchisenemers en haar marktaandeel. Met een groei van het marktaandeel van bijna 90% is Jumbo dan ook de grote marktaandeel winnaar de afgelopen 10 jaar. Echter zijn er meer interessante ontwikkelingen te benoemen. Bijvoorbeeld Albert Heijn heeft ondanks haar positie als marktleider toch telkens haar marktaandeel gestaag uit weten te breiden. Dat wordt ook zichtbaar in een marktaandeel dat 7% is gestegen. Hierin geldt voor Albert Heijn zeker ook dat een deel van de groei ook ziet op de online markt, waar haar marktaandeel nog groter is dan in de fysieke markt.

De daling van het marktaandeel van Superunie is een logisch gevolg van de consolidatie, waarbij partijen als Emté en Deen (deels) zijn overgegaan naar partijen buiten Superunie. Deze ontwikkeling zet zich naar de toekomst nog wat verder door onder andere de keuze van Jan Linders om zich als franchisenemer aan te sluiten bij Albert Heijn.

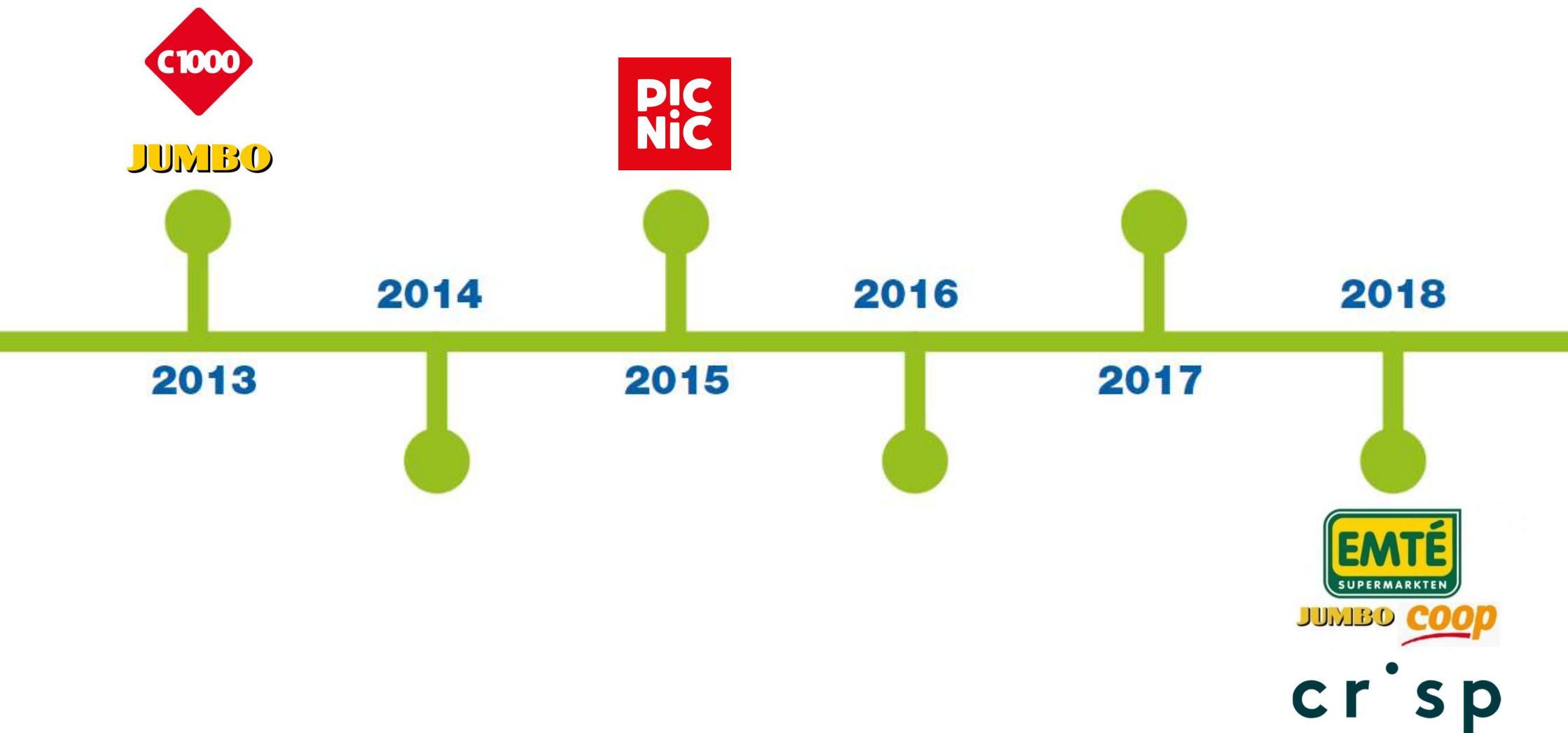
Hierbij dient wel te worden opgemerkt dat er binnen Superunie grote verschillen zijn tussen de diverse formules. Voornamelijk Coop heeft de afgelopen jaren sterk meegedaan in de consolidatieslag. Met de fusie met PLUS is deze groei nu bij PLUS terechtgekomen. Er zijn echter ook formules welke autonoom de afgelopen jaren moeite hebben gehad de groei bij te houden. Ondanks alles is Superunie als collectief nog steeds de tweede partij in de markt. Wel staat deze combinatie in toenemende mate onder druk naar de toekomst.

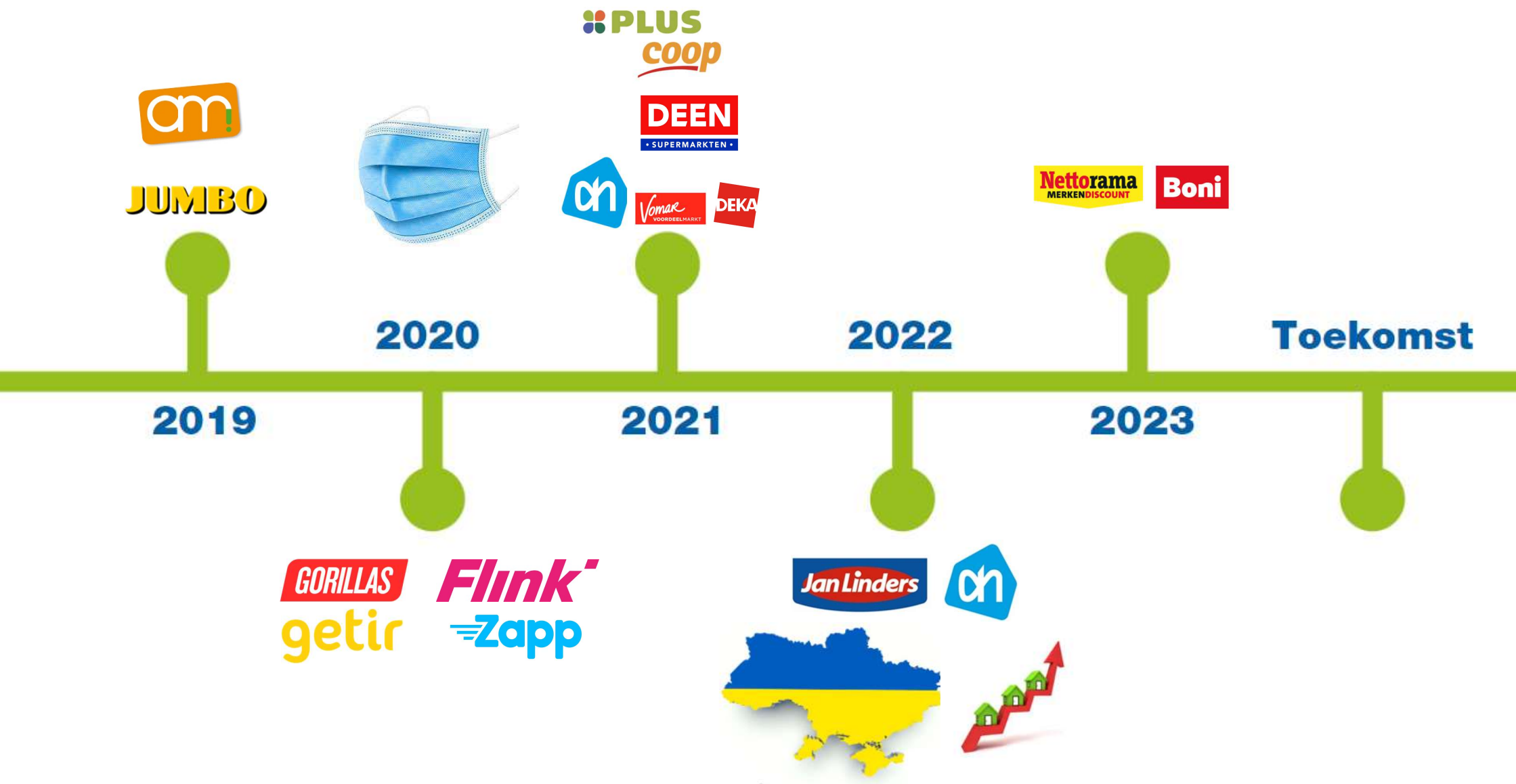
Een laatste opvallende ontwikkeling wordt zichtbaar bij de hard discount spelers als Aldi en Lidl. Daar zien we een duidelijk tegengestelde beweging, waar Lidl haar positie

als grootste hard discounter sterk heeft uitgebouwd, heeft Aldi fors ingeleverd. Wel geldt voor beide partijen dat zij in het huidige economische klimaat, meer de wind in de zeilen krijgen. Daarbij kunnen zij de komende periode mogelijk marktaandeel winnen. Hierbij geldt ook dat Aldi wat meer als echte discounter wordt beoordeeld dan Lidl. De komende jaren zou de ontwikkeling van beide partijen daarom wel eens wat meer in lijn met elkaar kunnen komen te liggen. Wel is duidelijk dat hard discount een sterke positie in het Nederlandse supermarktlandschap heeft veroverd en voorlopig niet weg te denken zijn. Echter vergeleken met een markt als de Duitse is het aandeel nog steeds relatief beperkt.



3.4 ONTWIKKELINGEN SUPERMARKTBRANCHE – TIJDLIJN





3.5 TERUGBLIK INZICHTEN BENCHMARK SUPERMARKTEN

De oorsprong van deze jubileumeditie komt voort uit het feit dat we vanuit Marshoek inmiddels 10 jaar een representatief beeld van de markt schetsen. Ieder jaar hebben we daarin gekeken naar de ontwikkelingen van dat jaar en getracht om daaruit concrete lessen te trekken en belangrijke onderwerpen te benoemen. Wij stellen immers steeds opnieuw dat het terugkijken naar het afgelopen jaar ons helpt in de keuzes voor het komende jaar. Daarbij is het goed om ook te leren van je verwachtingen om te leren optimaliseren. Een beetje het “leren, leren” van vroeger. In dat kader hebben we ook eens teruggekeken naar wat wij de afgelopen 10 jaar eigenlijk over de branche hebben geschreven. Tot onze vreugd zien we dat veel van onze onderwerpen eigenlijk nog verassend actueel zijn en daarom verdienen om nog eens de aandacht te krijgen.

2013

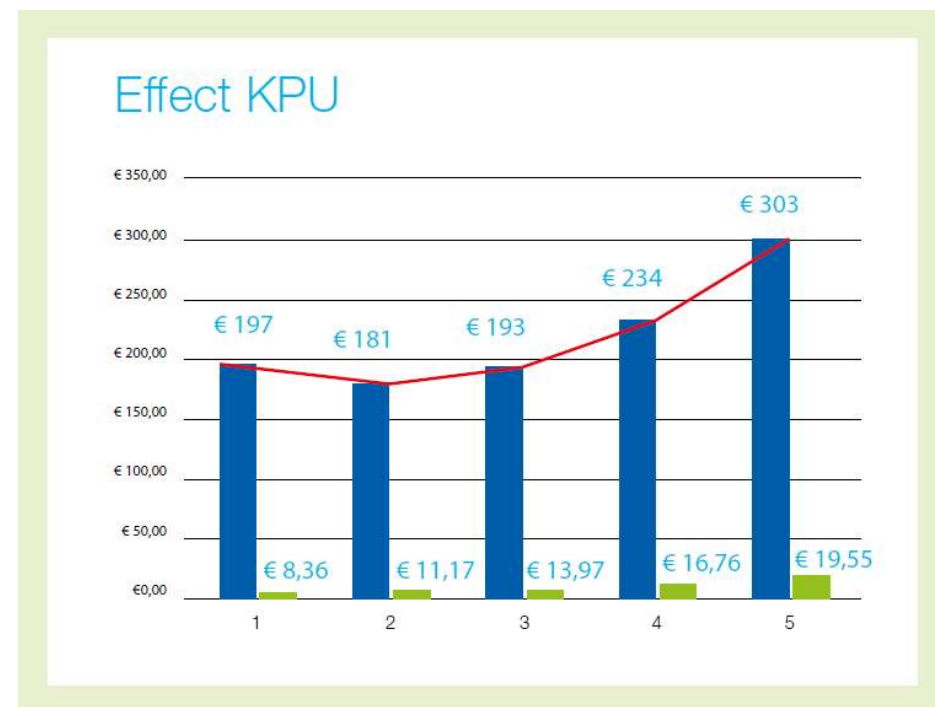
In 2013 zagen we de ontwikkeling van zelfscan in de branche toenemen. Weliswaar had 80% van de winkels destijds nog geen zelfscan in de winkel, toch zagen we al wel een beeld ontstaan dat zelfscan een bepaalde mate van toenemende diefstal tot gevolg had. Destijds bleef dit effect “beperkt” tot 0,2%. Dat klinkt niet als heel veel, maar is toch heel behoorlijk. Ook momenteel is dit weer volop onderwerp van discussie en noopt het tot focus. Daarbij dienen we ons te realiseren dat de 0,2% van 2013 in euro's een heel ander bedrag vertegenwoordigt dan nu. Aandacht voor het onderwerp blijft dus van groot belang, maar is dat eigenlijk altijd geweest.

Winkels die met zelfscan werken hebben gemiddeld meer niet-zichtbare lekkage dan winkels zonder zelfscan. Het verschil hiertussen is ca. 0,2%. Op de procedures rond het gebruik is dus nog winst te behalen door de lekkage terug te dringen

	Aantal	% Lekkage
Zelfscan	21%	0,29%
Geen zelfscan	79%	0,09%

Een ander onderwerp dat veelvuldig in onze benchmark aan de orde is geweest is de invloed van medewerkers op de prestaties van de winkel. Meermaals hebben we daarbij aangetoond dat een hoger KPU ook daadwerkelijk samenhangt met een hogere productiviteit. Daarbij geldt wel dat ook werd vastgesteld dat de hogere productiviteit

nog niet opwoog tegen de hogere loonkosten. Ook daar kon vervolgens weer de nuance op worden aangebracht dat dit voornamelijk gold voor de operationele medewerker, waar de medewerker gericht op processen en klant wel degelijk meerwaarde leek te leveren.



In 2014 was de groei van de hard discounter onderwerp van gesprek. Destijds was de economische situatie in het voordeel van deze winkels en leken de winkels steeds meer een bedreiging te gaan vormen voor de reguliere supermarkten. Uit onderzoek bleek echter wel dat de combinatie voor een sterkere aantrekkingskracht kon zorgen en daarmee zelfs voor een hogere omzetgroei. Ook vandaag de dag horen we nog vaak dat ondernemers de discounter liever naast zich hebben dan apart verderop.

DISCOUNTER: VRIEND OF VIJAND?

Een onderwerp van gesprek in de branche is of de aanwezigheid van een hard discounter in de buurt positief of negatief van invloed is op de omzet van de supermarkt. Een hard discounter is een klantentrekker, maar ook een directe concurrent in de verkoop van levensmiddelen. Uiteraard hangt dit van vele factoren af (o.a. overige concurrentie, kenmerken marktgebied). Uit deze benchmark blijkt vooralsnog dat supermarkten met zowel in 2013 als 2014 een hard discounter (Aldi of Lidl) in de nabije omgeving een hogere omzetindex scoren dan winkels die geen Aldi of Lidl in de buurt hebben.

	Wel Aldi of Lidl aanwezig	Geen Aldi of Lidl aanwezig
Omzetindex	101,2	100,8

Ondernemerschap, dat is waar wij vanuit Marshoek in geloven en ons voor inzetten. Wat dit begrip exact betekent is niet voor iedereen gelijk, maar duidelijk is dat ondernemers in hun lokale gebied in staat zijn om de klant beter te bedienen dan vanuit een filiaalstructuur. Echter geldt hierbij vanzelfsprekend dat er verschillen bestaan tussen ondernemers onderling. In samenwerking met de EFMI heeft Marshoek daarom in 2014 een onderzoek gedaan naar de kenmerken van de optimaal presterende ondernemer.

DE HIGH PERFORMANCE ONDERNEMER: ERVARING TELT!

EFMI Business School en Marshoek hebben gezamenlijk onderzocht wat de kracht van ondernemerschap is. Een onderdeel van dit onderzoek is het verband tussen de ervaring van de ondernemer en de vloerproductiviteit en het nettowinstpercentage.

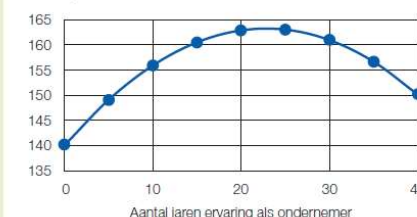
Top ligt tussen 20-25 jaar ondernemerschap

Als er wordt gekeken naar de vloerproductiviteit dan ligt die voor de startende ondernemer nog het laagst (€140/m²), maar de omzet per m² groeit geleidelijk door en bereikt een optimum na pakweg 25 jaar ondernemerschap. Daarna loopt dit geleidelijk terug. Dit verband geeft weer dat ondernemers een lange 'leercurve' hebben als het gaat om de vraag hoe zij de omzet kunnen optimaliseren.

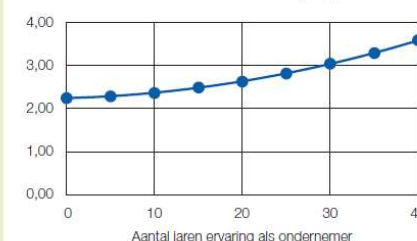
Hoe ouder, hoe beter

Ook als het gaat om de vraag welk resultaat een ondernemer uit zijn omzet haalt, dan blijkt dat dit alleen maar toeneemt naarmate een ondernemer langer als ondernemer actief is. In de eerste 25 jaar zal het groeiende nettowinstpercentage met name veroorzaakt worden door de verbeterde vloerproductiviteit, terwijl in de periode daarna ondernemers waarschijnlijk minder afschrijvingslasten krijgen doordat zij terughoudender worden met investeringen. Dit resulteert dan geleidelijk in een lagere vloerproductiviteit. Het volledige rapport **'De High Performance Ondernemer, Een onderzoek naar de belangrijkste drivers achter het succes van een supermarkt'** is te bestellen bij EFMI Business School via email

Vloerproductiviteit



Genormaliseerd netto resultaat (ln %)



2015

In 2015 hebben wij gekeken naar de impact van investeringen op de omzetgroei van winkels. Hieruit kwam naar voren dat investeringen in sterke mate leken samen te hangen met een hogere omzetgroei. In het bijzonder gold dit voor winkels in de hogere omzetklassen. Daarmee leek een goede rationale aanwezig voor het up-to-date houden van de winkel. Nog steeds en met de huidige ontwikkelingen is dit in toenemende mate onderwerp van discussie. We kijken ook steeds genuanceerder naar dit verband, waar de specifieke investeringsstrategie een sterke samenhang vertoont met de prestatie van de winkel. Dat betekent dat de CAPEX onder druk staat, er kritisch wordt gekeken naar investeringen en vooral modulair investeren steeds relevanter wordt. Vooral over de investeringsstrategie weten we inmiddels aanzienlijk meer.

Het blijven investeren in de winkel is belangrijk voor een ondernemer. De algemene uitstraling is voor veel klanten van belang voor de keuze waar zij hun boodschappen doen. Investeren kost echter geld en dit moet worden terugverdiend. Belangrijk is daarom dat investeringen leiden tot een hogere opbrengst.



In het figuur zijn de hoogte van de afschrijvingen (in % van de omzet 2014) gepresenteerd ten opzichte van de omzetindex (2014 = 100). Hier is een significant verband aanwezig: een relatief hoger investeringsniveau heeft een positief effect op de omzetindex van een winkel. Hieruit valt dus af te leiden dat het investeren in de winkel een positief effect heeft op de omzet. Dit effect blijkt uit de analyse bijzonder sterk te zijn voor winkels in de hogere omzet-categorieën.

2016

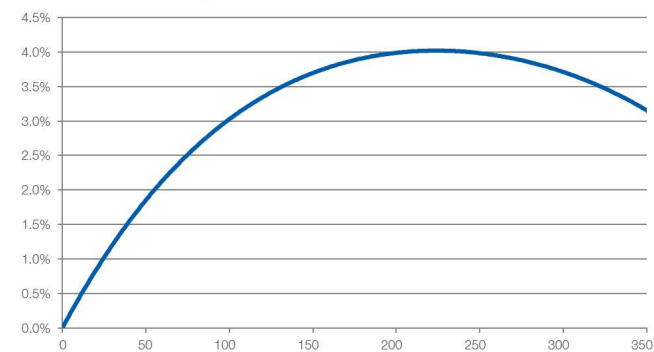
In 2016 hebben we vanuit Marshoek onze focus verplaatst naar het zoeken van optimale verhoudingen tussen personeelskosten, productiviteit en rendement. Uit onze analyses bleek dat de loonkosten van de versafdelingen in kleinere winkels relatief zwaar drukten op de exploitatie, waar grotere winkels dit effect beter konden opvangen in de totale winkel.

Daarnaast zagen we dat de ontwikkeling van productiviteit en rendement geen lineair verband leek te kennen. Dat wil zeggen dat een stijging van de vloerproductiviteit in een supermarkt in eerste aanleg weliswaar gepaard gaat met een stijgend rendement, echter lijkt deze op een bepaald punt een maximum te bereiken, waar een verdere toename van de vloerproductiviteit een afname van het rendement laat zien. Er is sprake van een zogenaamd concave relatie. Destijds werd dit optimum bereikt bij circa 275 euro consumentenomzet per vierkante meter. Inmiddels zal dit wat hoger zijn komen te liggen, maar de inefficiënties in een winkel welke te klein is voor haar omzet en daarmee een hoge productiviteit geven wel aan dat bij het bereiken van bepaalde

optima, het van belang kan zijn om te bekijken of er uitbreidingsmogelijkheden bestaan, zelfs als deze wat ten koste van de vloerproductiviteit gaan.

Het figuur hiernaast laat de trend zien tussen de vloerproductiviteit (horizontale as) en het netto resultaat (verticale as). Supermarkten met een vloerproductiviteit tussen de € 200 en € 275 realiseren procentueel het hoogste netto resultaat. De uitdaging is om ook met een suboptimale vloerproductiviteit een efficiënte winkel neer te zetten en zo het rendement te optimaliseren.

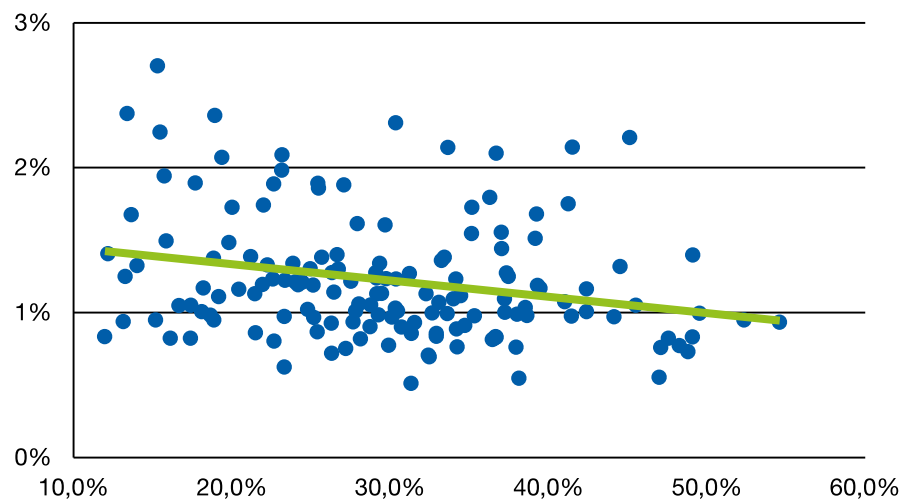
Vloerproductiviteit vs netto resultaat



In 2017 richtten we onze blik weer op de derving en de impact van personeel. De derving in een winkel leidt tot diverse verstoringen. Immers kosten niet alleen de producten zelf geld, ook het werk dat eraan ten grondslag ligt kost geld. Tevens zorgt het voor verstoringen in de commerciële uitstraling van de winkel. Derving is een lastig onderwerp, mede omdat het een subtiele balans vergt. Immers een tekort aan derving zorgt voor nee verkopen en daarmee verspilling van omzetkansen. Derving is echter wel een onderdeel van de exploitatie waar rechtstreeks invloed op valt uit te oefenen.

In de onderstaande grafiek is een relatie gepresenteerd tussen het aandeel gewerkte uren door medewerkers met een contract voor meer dan 32 uur en het dervingpercentage. Ondanks dat dit slechts een deel van de verklaring is, zien we toch dat winkels met meer van deze contracten een relatief lager percentage derving kennen. Dit geeft duidelijk aan dat er vanuit personeel sturing kan zitten op derving en dat dit onderwerp

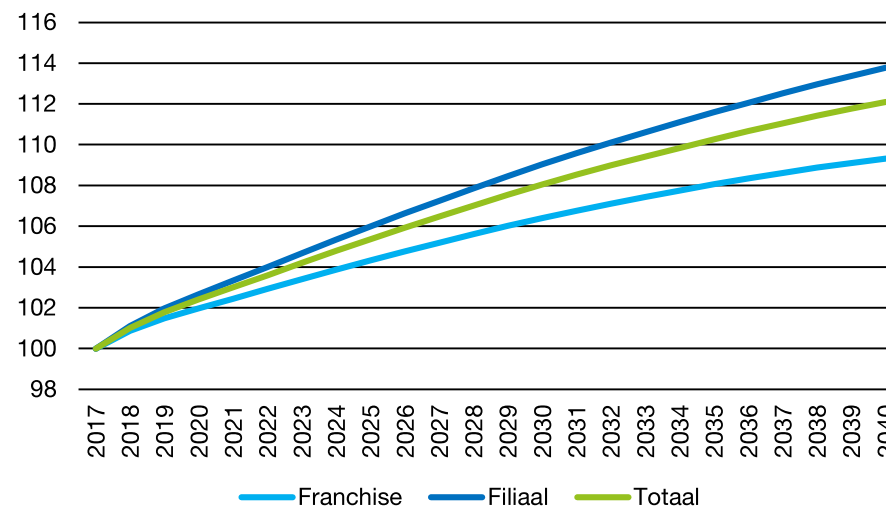
Derving versus aandeel > 32 uur contracten



aandacht geven zich dan ook direct kan uitbetalen in lagere kosten, maar zeker ook commerciële kansen.

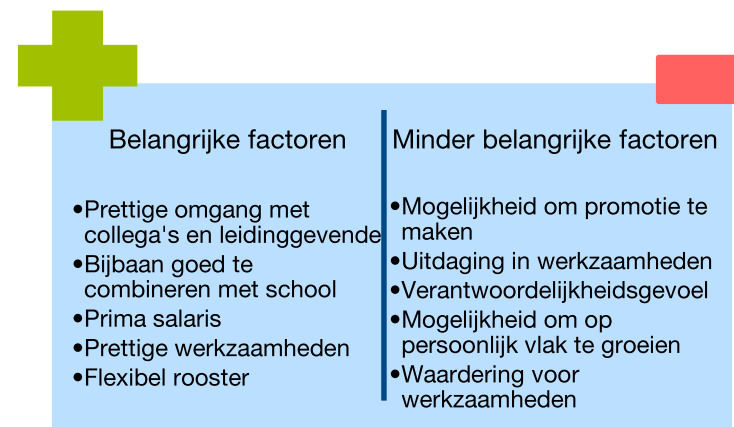
Al meerdere jaren liet de Benchmark Supermarkten van Marshoek zien dat de ontwikkeling van de omzet bij ondernemerswinkels hoger lag dan de ontwikkeling bij filialen. Echter bekeken we in 2017 de onderliggende demografische ontwikkeling van de verschillende winkeltypes. Daar kwam een beeld uit dat deze ontwikkeling toch nog weer in verder perspectief zette. Duidelijk werd dat vanuit het locatiebeleid, ondernemers veelal in gebieden gevestigd waren, welke een relatief lagere groei van de bevolking konden verwachten naar de toekomst. Voor de langere termijn zit hier een potentiële bedreiging in. Weliswaar kent deze vele nuances. Vanuit Marshoek vinden wij vooral belangrijk dat je als ondernemer zicht hebt op je marktgebied, niet alleen in het heden, maar juist ook naar de toekomst. Alleen zo kun je immers weloverwogen keuzes maken ten aanzien van je ambities en de stappen die je zet om die ambities te bereiken.

Bevolkingsontwikkeling filiaal-franchise



2018

In 2018 zagen we dat in toenemende mate ondernemers meer problemen kregen in het aantrekken van voldoende personeel. In het bijzonder vielen daarbij de hulpkrachten op, welke minder bereid leken te werken en ook steeds moeilijker te vinden waren. Belangrijke oorzaak was ook hier de demografische ontwikkeling. Echter erbij neerleggen is geen plan. Vanuit de door Marshoek ontwikkelde medewerkerstevredenheid- en waarderingsonderzoeken waren wij in staat om een aantal belangrijke factoren te onderscheiden waarmee de hulpkrachten konden worden binnengehaald en ook binnengehouden. Voor iedere winkel was de nuance van de uitkomsten weliswaar verschillend, maar een aantal algemene waarheden zijn toch wel te herleiden. De relevantie van deze onderzoeken is ook momenteel groter dan ooit tevoren als gevolg van toenemende personeelstekorten en stijgende loonkosten.



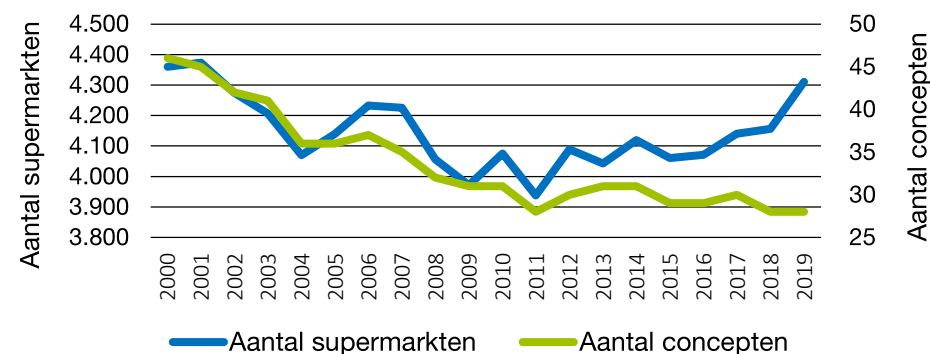
2019

Dit werd ook in 2019 weer bevestigd vanuit de instroom- en uitstroomcijfers van de supermarkten in dat jaar. De uitstroom van winkels lag destijds duidelijk hoger dan de instroom. Hieruit werd de krapte die ook momenteel nog merkbaar is in supermarkten dus al duidelijk vastgelegd. Met de handvatten uit 2018 viel hierop bij te sturen. Echter geldt hiervoor ook dat dit een uitdaging is welke niet zomaar te slechten is. Wel zijn er nog diverse instrumenten zoals onze medewerker onderzoeken, welke actief kunnen bijdragen aan een oplossing. Belangrijk is hierop te blijven acteren.

	% Instroom	% Uitstroom	Vershil
Categorie A	17,8%	25,7%	-7,9%
Categorie B	17,4%	22,2%	-4,7%
Categorie C	21,3%	27,3%	-6,0%
Categorie D	22,5%	31,0%	-8,5%
Branchetotaal	21,4%	28,1%	-6,7%

Daarnaast keken we in 2019 ook breder naar de branche. De grafiek hieronder geeft die ontwikkeling aan. Er is een daling van het aantal winkels zichtbaar, dat rond 2010 stagneert en daarna weer fors toeneemt. Door de consolidatie zien we echter dat het aantal concepten sterk is afgenomen. Deze trend heeft zich ook in recente jaren nog verder doorgezet. De groei van winkels kan daarbij vooral worden gezocht in tankshops en citystores die in snel tempo het straatbeeld in Nederland zijn gaan bepalen.

Aantal supermarkten & concepten



2020

In de Benchmark Supermarkten 2020 werd er meer duidelijk over de tabaksban die er in 2024 uiteindelijk definitief lijkt te komen. In deze benchmark vroegen wij aandacht voor de impact die deze wetgeving heeft op de supermarktbranche. Meer specifiek hebben we laten zien dat de impact heel verschillend is voor verschillende type winkels. Waar de grotere supermarkten een relatief klein aandeel tabak kennen, geldt voor kleinere winkels en zeker voor citywinkels, dat tabak een zeer wezenlijk onderdeel van de exploitatie vormt. De impact voor deze laatste groep winkels is dan ook aanzienlijk en zorgt dat kritisch moet worden gekeken hoe het wegvallen van de omzet van deze

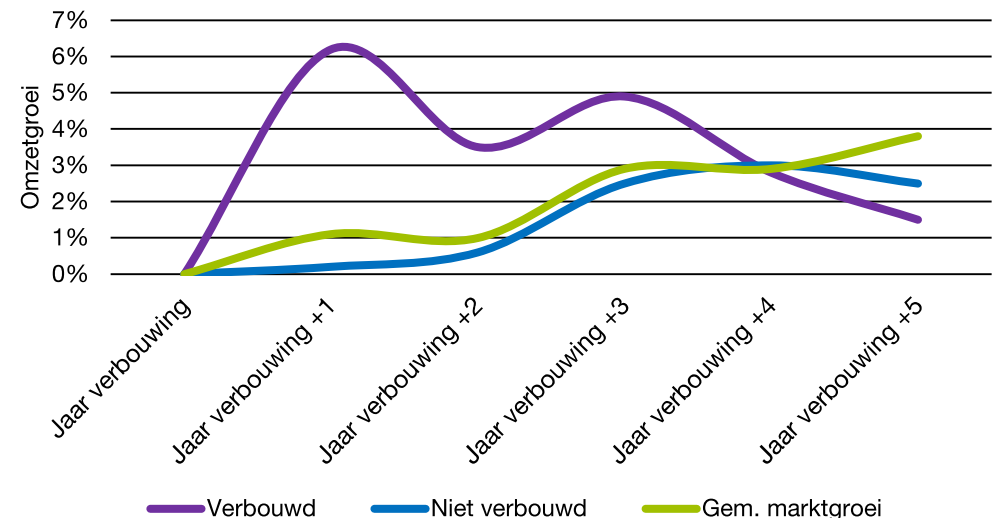
belangrijke omzetgroep kan worden opgevangen. Dat het alles bij elkaar overigens over veel geld gaat is duidelijk uit de gepresenteerde figuren.

	Omzetaandeel tabak
Categorie A: <€50.000	14,2%
Categorie B: €50.000-€175.000	6,9%
Categorie C: €175.000-€300.000	3,7%
Categorie D: >€300.000	3,4%

2021

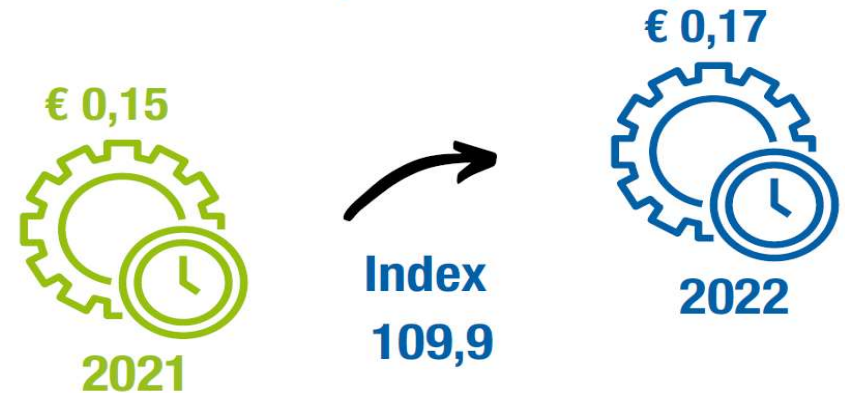
In 2021 zaten we midden in de Coronacrisis en stonden ondernemers en maatschappij veelal op de stand overleven. Een aantal ontwikkelingen welke we toen reeds zagen hadden veelal te maken met strenge lockdown regels, ook juist buiten de grenzen van ons land. Een belangrijke om in dit kader te noemen is de ontwikkeling van het vrachtverkeer met China. Dit viel vrijwel geheel stil. Mede hierdoor kwam er opeens grote druk te staan op allerlei grondstoffenprijzen. In het bijzonder de kosten van investeringen voor supermarkten namen fors toe. Voor Marshoek reden om daar nog weer eens kritisch naar te kijken en de nodige kanttekeningen bij te plaatsen. Weliswaar lijkt investeren nog steeds te zorgen voor een hogere omzetgroei, of dit met hogere investeringslasten ook voor voldoende rendement zorgt om de investering terug te verdienen komt steeds meer onder druk te staan. Daarnaast geldt dat investeren weliswaar een positief effect op de omzet lijkt te hebben, maar dat dit effect maar van korte duur lijkt te zijn. Daarnaast dient bij een grote investering de winkel enige tijd te worden gesloten en volgt het jaar erop daarom logischerwijs een positieve index. Deze vraagtekens hebben wij daarom gesteld bij de investeringskeuzes in de branche.

Omzetontwikkeling Verbouwde vs Niet-verbouwde supermarkten



In 2022 kon het eigenlijk maar over één belangrijk onderwerp gaan: de inflatie. De impact op de kosten was daarbij fors, maar niet iets waar je als ondernemer heel direct veel invloed op had. Marshoek heeft daarom de focus ook vooral gelegd op de zaken die je als ondernemer wel (tot op zeker hoogte) kunt beïnvloeden. In onze benchmark hebben wij uitgebreid stil gestaan bij de productiviteitsmaatstaven die in de branche gebruikelijk waren. Echter als gevolg van de volumedalingen en de prijsstijgingen, gold dat deze maatstaven niet meer voldeden. Van productiviteit gemeten op basis van uren en omzet, zijn wij daarom de focus gaan leggen naar productproductiviteit. Het beeld dat daaruit naar voren komt laat zien dat dit aandacht vergt. Per verkocht product was er sprake van een forse stijging van de loonkosten. Dit zet op haar beurt natuurlijk weer de nodige druk op het rendement. Dit inzicht is belangrijk om goed beeld te hebben waarop moet worden bijgestuurd. De gepresenteerde cijfers bieden dit inzicht.

Loonkosten per verkocht product



3.6 VERSAANDEEL EN FOODSERVICE

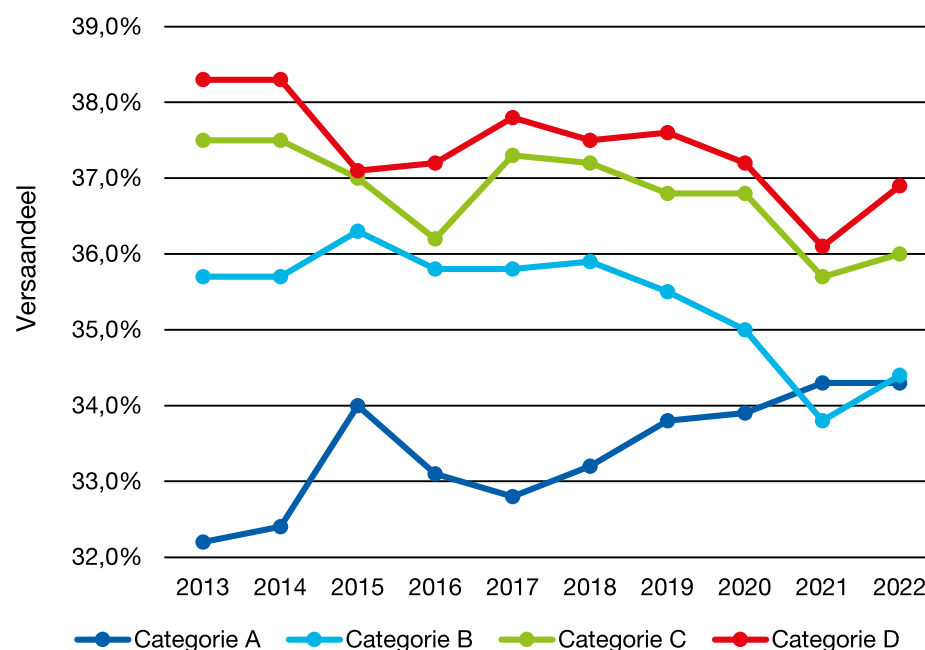
Voor vrijwel alle supermarktformules in Nederland geldt op de een of andere wijze wel dat ze de afgelopen 10 jaar hebben aangegeven een focus te leggen op de groep Vers. Wat dat exact inhoudt kan nog weleens verschillen. Vers is niet een volledig eenduidig begrip in de branche. Duidelijk is wel dat deze focus voornamelijk ziet op bepaalde afdelingen als AGF, Vlees, Vleeswaren, Brood en in toenemende mate (verse) Maaltijden en Foodservice. Op zichzelf best een opvallende ontwikkeling wanneer we zien dat de bijdrage aan het rendement van supermarkten voor het grootste deel toch nog wordt gehaald op de Kruidenierswaren. Anderzijds begrijpen we ook dat onderscheiden op een fles cola alleen middels prijs kan, waar de versafdelingen veel meer mogelijkheden bieden tot onderscheid. Toch zien we dat ondanks alle inspanningen het aandeel van vers in de winkel maar beperkt is toegenomen. Wel dient hierbij te worden opgemerkt dat productgroepen nog wel eens zijn verhangen in deze periode tussen Vers en Kruidenierswaren.

Het aandeel van versartikelen dat in de supermarkt wordt gekocht is de afgelopen jaren ook absoluut gestegen. Dit hangt mede samen met de neergang van het aantal speciaalzaken in Nederland. De volumes van deze groenteboeren en slagers is voor een belangrijk deel in de keten van de supermarkt terecht gekomen. Hier geldt overigens wel dat dit qua volume redelijk is overgegaan, maar dat gezien de lagere prijsstelling van supermarkten versus speciaalzaken, de omzet niet direct over is gegaan. Bovendien is er in de supermarkten een algemene ontwikkeling zichtbaar geweest op dit gebied welke zich laat omschrijven als rationalisatie. We hebben het dan over zaken van ambachtelijk (Slagerij/Vleeswaren/Kaas) en een bedieningsafdeling, naar een voorverpakt aanbod. Dit heeft weliswaar impact op de omzet en brutowinst van deze artikelgroepen, maar leidt ook tot meer efficiëntie op de winkelvloer.

Overigens is het goed om te benoemen dat deze rationalisatie ook weer kansen biedt voor lokale ondernemers om zich te onderscheiden op bepaalde groepen en daarmee juist het onderscheid en verschil te maken. Desalniettemin kenmerken de laatste 10 jaar zich vooral door het verdwijnen van de ambachtelijke afdelingen. Opvallend in dit licht is daarom ook wel de opkomst van de foodservice. Deze “emotie” afdeling staat eigenlijk haaks op de rationalisatie van de jaren ervoor. Toch zien we in toenemende

mate, meer of minder arbeidsintensief, de opkomst van foodservicemodules in supermarkten. Deze ontwikkeling wordt zeker duidelijk wanneer je 10 jaar terugkijkt. Immers destijds waren er nog diverse ambachtelijke afdelingen als slagerijen te vinden in de winkels en waren duidelijke foodserviceconcepten vrijwel afwezig. Hoe anders is dit 10 jaar later.

Wel dient als opmerking te worden geplaatst dat de zoektocht naar het optimale foodserviceconcept nog volop in gang is. Immers biedt deze artikelgroep aantrekkelijke marges, maar deze gaan ook gepaard met aanzienlijke personele inspanningen. Een gezonde opbrengst-kostenverhouding is nog niet zo eenvoudig gevonden. Er zijn op dit vlak zowel succesvolle als minder succesvolle concepten geïntroduceerd en weer verdwenen. Desalniettemin is deze productgroep, mede met oog op toenemende vraag naar gemak, springlevend.

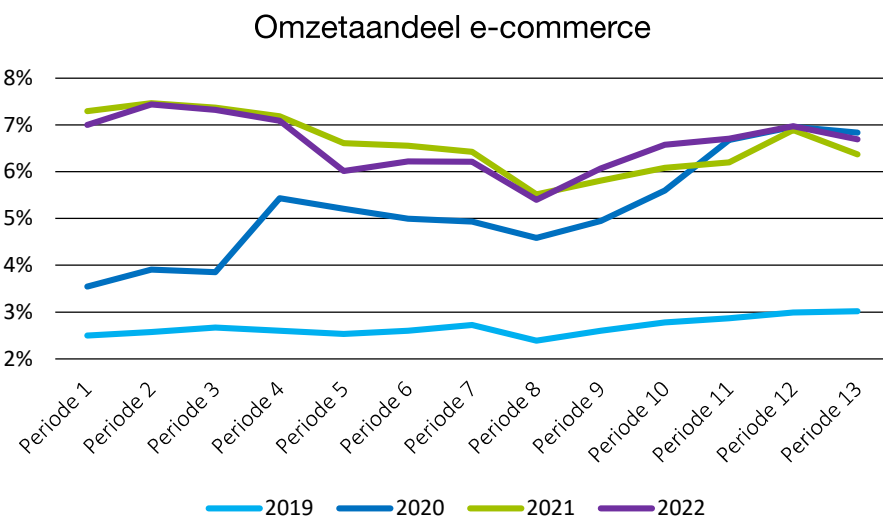


3.7 OPKOMST (EN ONDERGANG) VAN ONLINE & FLITSBEZORGERS IN NEDERLAND

Online is inmiddels een gevestigd onderdeel in de supermarktbranche. Waar Albert Heijn lange tijd als enige speler echt actief was in de branche, gold binnen franchise dat veel ondernemers al jaren lokaal boodschappen bezorgden. De laatste jaren is er echter een forse professionalisering doorgevoerd in de online proposities. Waar de omzet in het begin nog redelijk beperkt was, nam dit steeds meer toe de afgelopen jaren.

De grootste groei van online heeft de afgelopen jaren plaatsgevonden als gevolg van de Coronapandemie. De online omzet nam een forse vlucht, tot een niveau dat de capaciteit van diverse partijen tot de rand werd gevuld. Voornamelijk PLUS kon in deze tijd profiteren van de schaalbaarheid ten opzichte van andere spelers.

De afgelopen jaren zien we dat de omzet van online een redelijk stabiel verloop kent. De gestegen omzet online is redelijk blijven hangen, maar de grote groei is er voorlopig uit. Daarmee beweegt de omzet zich mee met ook de ontwikkeling van de fysieke omzet. Komende jaren is de verwachting dat er nog wel enige groei van het online aandeel zal plaatsvinden. Al met al is er daarmee toch zeker sprake van een aanzienlijke markt en is in sommige marktgebieden in feite gewoon sprake van een additionele supermarkt concurrent wanneer je de diverse online proposities bij elkaar optelt.



Een belangrijke factor in de ontwikkeling van online de komende jaren is toch de winstgevendheid van deze propositie. Tot op heden is er nog geen speler in staat om op een rendabele manier invulling te geven aan de online activiteiten. De kosten voor het bezorgen van boodschappen zijn relatief hoog. Dit komt onder andere door de kosten voor het personeel, de voertuigen en de logistiek. Daarbij kannibaliseert deze omzet ook nog eens op de bestaande fysieke (winstgevende) omzet. Mogelijk dat technologische ontwikkelingen de komende jaren een impuls geven aan de winstgevendheid van de propositie. Echter op korte tot middellange termijn is de algemene verwachting toch dat het rendement van de online propositie aanzienlijk negatief zal blijven.

De belangrijkste spelers in online boodschappen zijn Albert Heijn, Jumbo en Picnic. In 2015 betrad Picnic de markt met een uniek concept: bezorging door elektrische wagentjes met een vaste route. Dit maakt de bezorging efficiënter en duurzamer. Picnic is in korte tijd uitgegroeid tot een van de grootste online supermarkten van Nederland. In 2023 bezorgt het bedrijf boodschappen in meer dan 200 steden en dorpen. Picnic heeft inmiddels haar activiteiten uitgebreid naar het buitenland; Frankrijk, Duitsland en België. De uitbreiding naar het buitenland is een belangrijke stap voor Picnic. Het bedrijf wil zich positioneren als een pan-Europese online supermarkt. In Nederland blijft Albert Heijn voorlopig de onbetwiste marktleider in online, met vooral binnen de B2B markt een groot aandeel. Daarachter volgen Jumbo en Picnic, welke een redelijk vergelijkbaar marktaandeel kennen al enkele jaren.

Benadering online marktaandeel top-3 spelers (excl. zakelijk)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Albert Heijn	47%	59%	58%	53%	47%	41%	40%	40%
Jumbo	8%	14%	22%	24%	22%	23%	21%	20%
Picnic	<5%	<5%	10%	16%	18%	22%	29%	30%

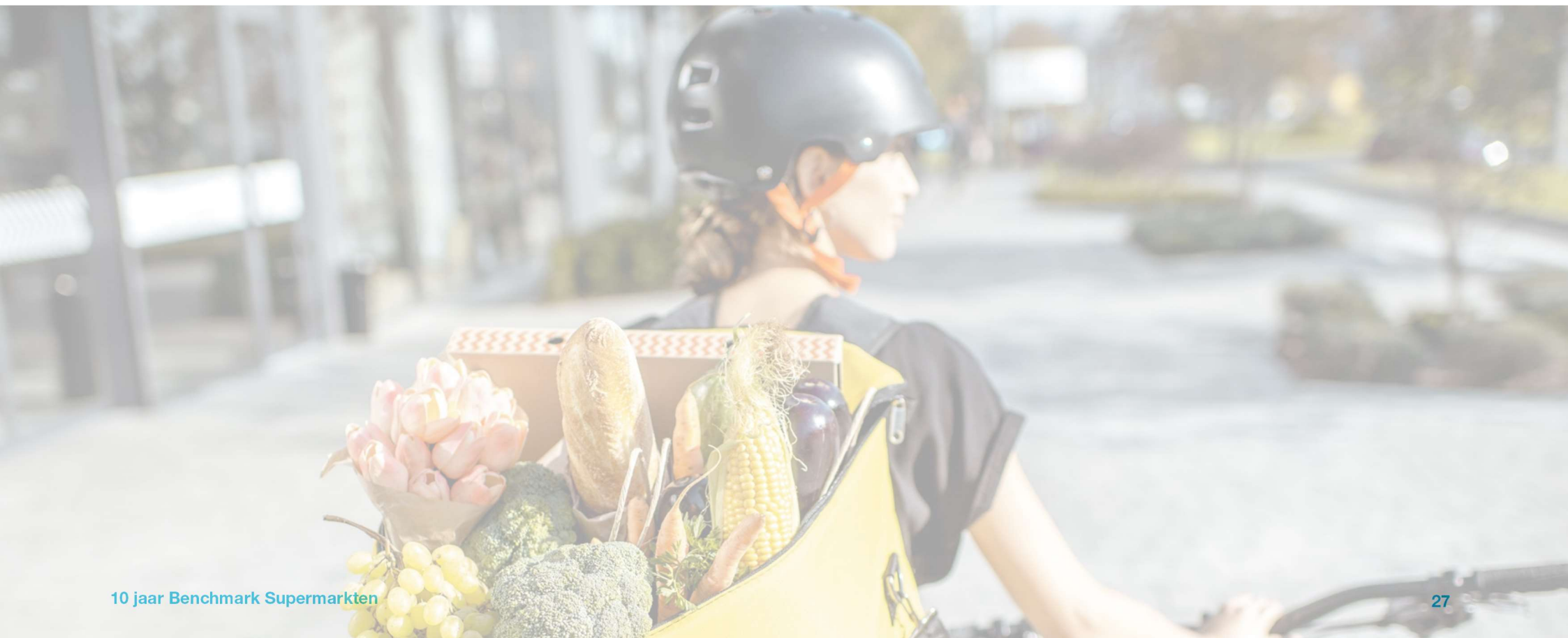
Bron: Supermarkt & Ruimte

Een andere interessante ontwikkeling van de laatste jaren is de opkomst van de flitsbezorging. De flitsbezorging van boodschappen kwam in Nederland in 2020 op gang. Bedrijven als Gorillas, Getir en Flink beloofden boodschappen binnen 10 minuten thuis te bezorgen. Deze belofte sloeg aan bij consumenten, die zich aangetrokken voelden tot het gemak en de snelle levering. In 2023 kwam de opmars van de flitsbezorgers tot een abrupt einde. De bedrijven waren verlieslatend en moesten hun groeiplannen aanpassen. In korte tijd trokken ze zich terug uit verschillende markten, waaronder Nederland.

Er zijn een aantal factoren die hebben bijgedragen aan de ondergang van de flitsbezorgers. Een belangrijke factor is de hoge kosten van de bezorging. De bedrijven moesten investeren in grote magazijnen en een uitgebreid netwerk van fietskoeriers. Deze kosten waren moeilijk te dragen, omdat de bedrijven nog niet winstgevend waren. Door

de sterk stijgende rente werden investeerders kritischer, wat tot problemen leidde in het aantrekken van nieuw kapitaal.

Het is nog te vroeg om te zeggen of de flitsbezorging van boodschappen in Nederland een blijvende trend is. Sommige bedrijven, zoals Flink en Getir, zijn nog actief in Nederland. Deze bedrijven proberen zich te onderscheiden door zich te richten op een specifieke doelgroep, zoals studenten of mensen in stedelijke gebieden. Het is ook mogelijk dat de flitsbezorging van boodschappen een nieuwe vorm aanneemt. Bedrijven kunnen bijvoorbeeld gaan samenwerken met traditionele supermarkten om de kosten te verlagen. De opkomst en ondergang van de flitsbezorgers in Nederland is een interessant voorbeeld van hoe snel een nieuwe markt kan ontstaan en weer kan verdwijnen. De bedrijven die in de toekomst succesvol willen zijn, zullen zich moeten aanpassen aan de veranderende consumentenvoorkeuren.



4 OPZET BENCHMARK SUPERMARKTEN

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. Hierbij geeft de benchmark een betrouwbaar beeld van de ontwikkeling van de franchisemarkt de afgelopen 10 jaar, waarbij alle formules zijn vertegenwoordigd. Het betreft hier een gemiddelde ontwikkeling van de branche en daarmee geen autonoom winkelvergelijk.

4.1 NORMALISATIE

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

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

4.2 LEESWIJZER

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

- De overzichten betreffen de gemiddelde resultaten per week.
- Indexcijfers zijn berekend op de niet-afgeronde percentages.
- De percentages zijn ten opzichte van de consumentenomzet.

Voor de cijfers over de verschillende omzet categorieën is in onderstaande tabel de verdeling weergegeven:

Omzetcategorie	2013 - 2019	2020 - 2022
Categorie A	Gemiddelde weekomzet <€ 50.000	Gemiddelde weekomzet <€ 50.000
Categorie B	Gemiddelde weekomzet € 50.000-€ 150.000	Gemiddelde weekomzet € 50.000-€ 175.000
Categorie C	Gemiddelde weekomzet € 150.000-€ 250.000	Gemiddelde weekomzet € 175.000-€ 300.000
Categorie D	Gemiddelde weekomzet >€ 250.000	Gemiddelde weekomzet >€ 300.000
Branchetotaal		

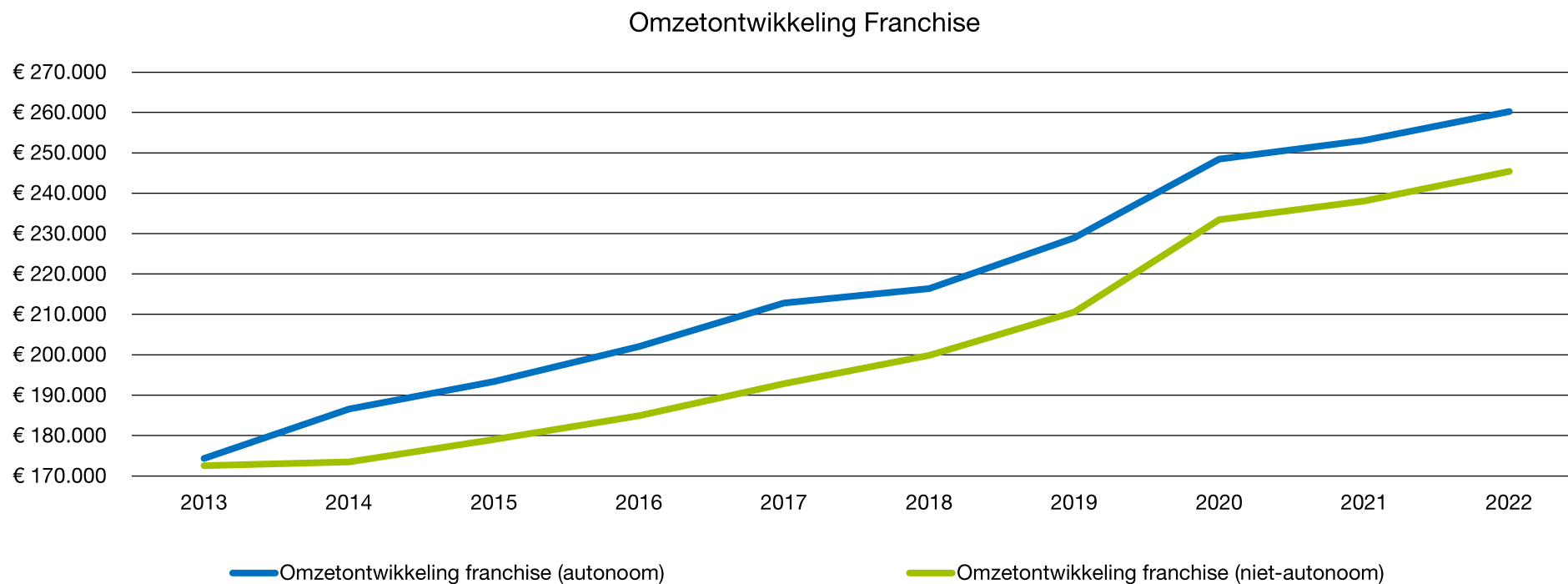
5 BELANGRIJKSTE CIJFERS

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste kerncijfers over de afgelopen 10 jaar weergegeven. Hierbij wordt tevens vergeleken met de branche-ontwikkelingen zoals die de afgelopen 10 jaar door derden zijn gepubliceerd. Voor sommige cijfers geldt dat deze zowel volledig autonoom als niet-autonoom worden weergegeven.

5.1 OMZET

5.1.1 OMZETONTWIKKELING

Zoals te zien is de omzet in deze 10 jaar voor de autonome franchisesupermarkten gestegen van gemiddeld 174.000 euro per week, naar circa 260.000 euro per week. De omzet van de niet-autonome franchisesupermarkten is gestegen van gemiddeld 172.000 euro per week, naar circa 245.000 euro per week.



5.1.2 AUTONOME OMZETONTWIKKELING

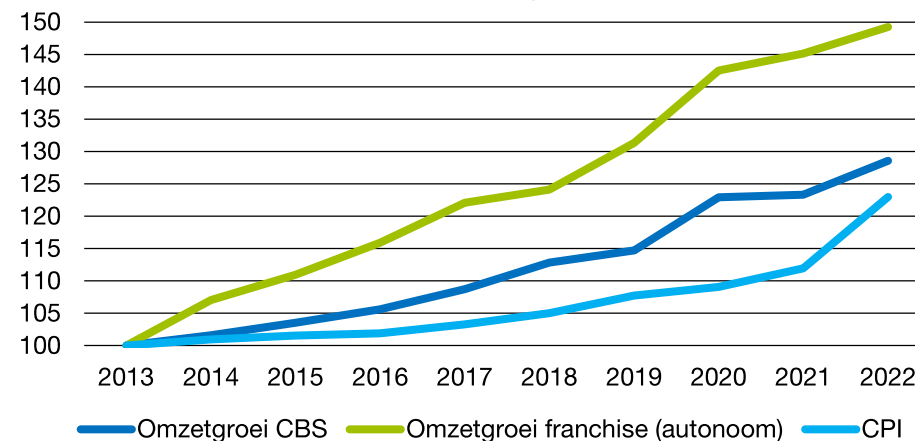
Het CBS heeft over de periode 2013 tot en met 2022 een omzetindex voor de supermarktbranche gepubliceerd van 28,6%. De franchisesupermarkten die al minimaal 10 jaar klant zijn bij Marshoek en geen extreme wijzigingen hebben doorgemaakt (de autonome winkels) hebben een omzetgroei van 49,3% behaald. Hieruit blijkt dat deze supermarkten het in de afgelopen 10 jaar beter hebben gedaan dan de markt. In de grafiek hiernaast wordt de autonome omzetontwikkeling over de afgelopen 10 jaar weergegeven van de franchisesupermarkten die minimaal 10 jaar klant zijn bij Marshoek en naast reguliere verbouwingen geen grote veranderingen hebben doorgevoerd.

5.1.3 NIET-AUTONOME OMZETONTWIKKELING

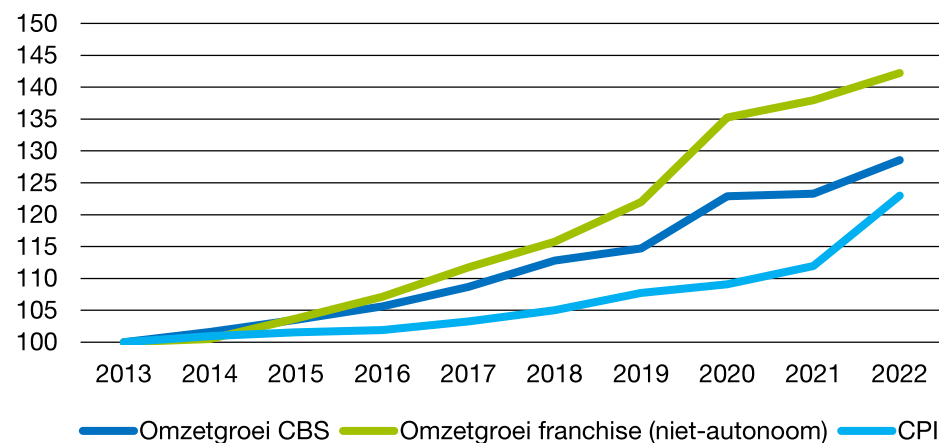
Het CBS heeft over de periode 2013 tot en met 2022 een omzetindex voor de supermarktbranche gepubliceerd van 28,6%. De Benchmark van Marshoek met uitsluitend franchisewinkels hebben een omzetgroei van 42,2% behaald. Hieruit blijkt dat de franchisesupermarkten het in de afgelopen 10 jaar beter hebben gedaan dan de markt. In de grafiek hiernaast wordt de niet-autonome omzetontwikkeling over de afgelopen 10 jaar weergegeven van de franchisesupermarkten op basis van de jaarlijkse Benchmark Supermarkten die door ons wordt uitgegeven.

De grafiek laat zien dat franchisesupermarkten in staat zijn om aanzienlijk hogere groei te realiseren dan de markt en daarmee ook filialen van dezelfde formule. Immers zijn de ondernemers zelf ook onderdeel van de totale marktgroei. Wanneer je puur filialen en ondernemers tegen elkaar af zou zetten zou daarmee het verschil nog groter zijn. Daarnaast is zichtbaar dat de omzetontwikkeling van ondernemers de afgelopen jaren voor een belangrijk deel volume gedreven is geweest, aangezien deze duidelijk boven de inflatie heeft gelegen. Franchisesupermarkten weten dus een grote toegevoegde waarde te leveren.

Omzetontwikkeling markt

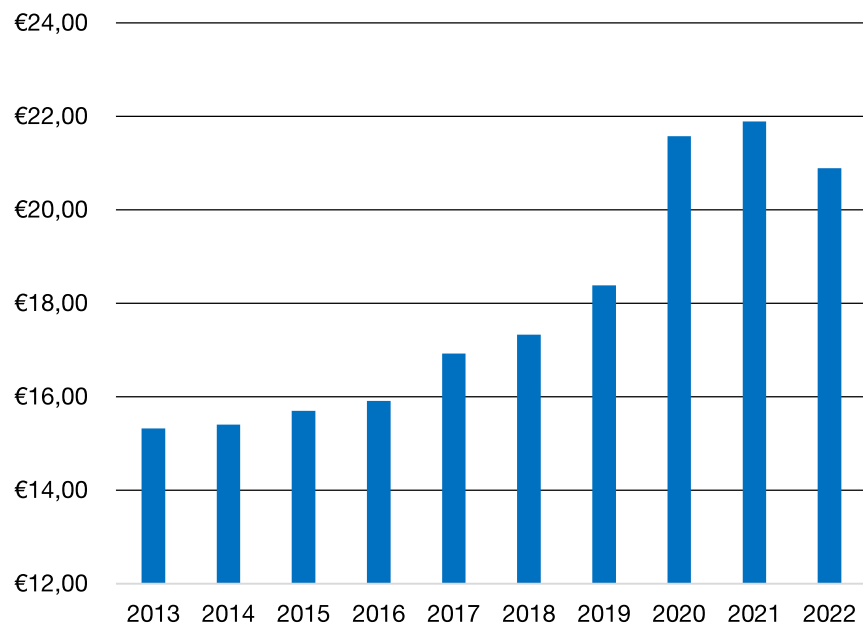


Omzetontwikkeling markt



5.2 GEMIDDELDE BESTEDING & KLANTAANTALLEN

Gemiddelde besteding

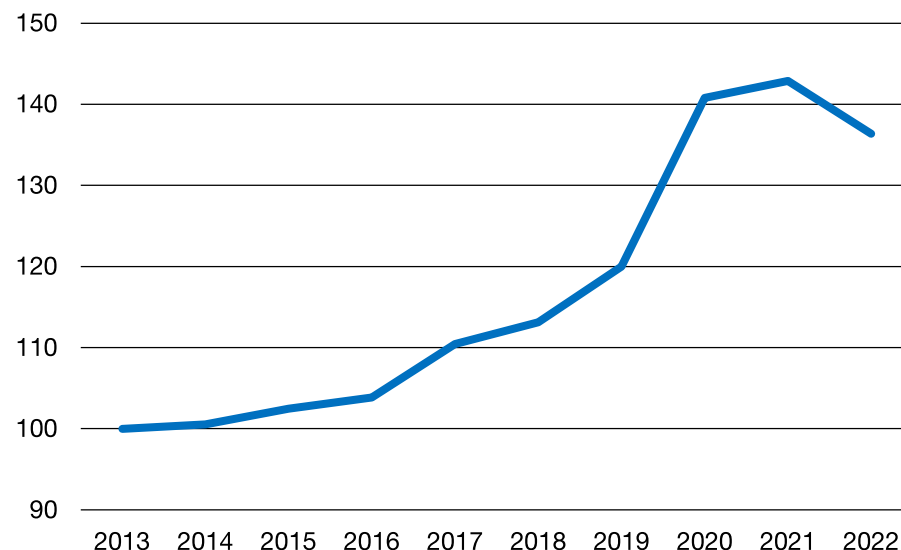


De stijging in de gemiddelde besteding vertoont vanaf het 2013 aan het begin van onze benchmark al een stijgende trend. Tot 2019 is er een stabiele lineaire groei waarneembaar waarvan de trend in 2019 voor het eerst doorbroken wordt. Begin 2019 is de btw-verhoging medeverantwoordelijk voor een prijsstijging van 3,8% van voedsel. Zodoende stijgt dit jaar de gemiddelde besteding dan ook hoger dan de inflatie.

Opvolgend op dit jaar heeft de jarenlange stijgende gemiddelde besteding vanaf begin 2020 een extra boost gekregen door de Coronapandemie. Door de Coronamaatregelen, de anderhalve-meter-maatschappij, het nieuwe normaal en bovenal het sluiten van

de horeca heeft het ervoor gezorgd dat de gemiddelde besteding in de supermarkten nog veel harder is gaan stijgen.

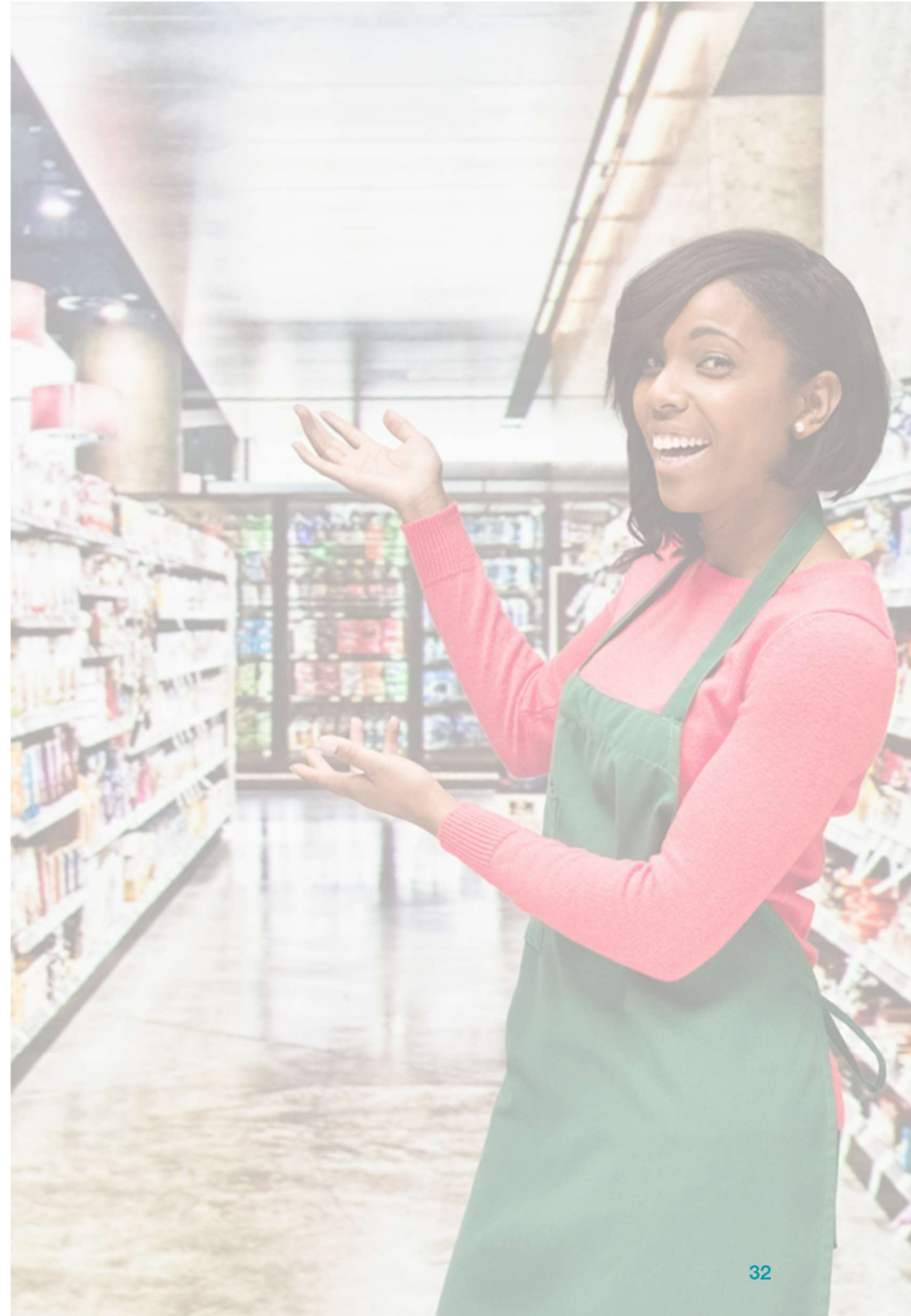
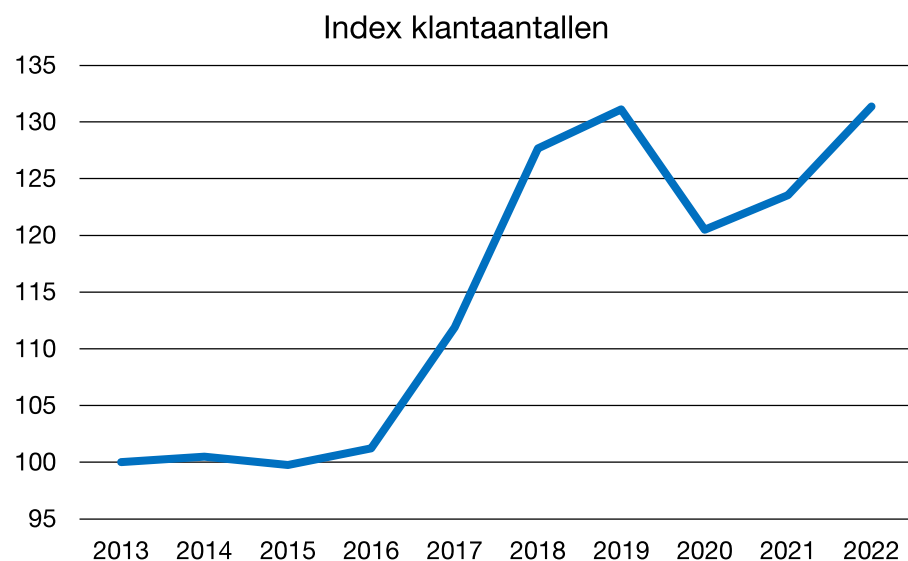
Index gemiddelde besteding



Naast de lagere bezoeksfrequentie is er in deze jaren is een duidelijke maatschappelijke trend waarneembaar waarin voornamelijk de prijsbewuste consument er steeds vaker voor kiest om thuis een kwalitatieve maaltijd te bereiden in plaats van uit eten te gaan. Mede onder invloed van het de inflatie en de stijgende gas- en energieprijzen vindt de consument uit eten gaan vaak te duur en wordt het bezorgen van kant-en-klaar maaltijden niet altijd als de oplossing gezien. Met name generatie Z en de Millennials zijn de groepen die om deze reden vaker zelf luxe gaan koken. In deze twee groepen vindt gemiddeld de helft dat buiten de deur eten namelijk te duur is.

Dit alles wordt versterkt door de gestegen prijzen in de horeca als gevolg van de hoge energieprijzen en personeelstekorten. De supermarkten spelen hier met hun assortiment in deze tijd ook goed op in met het aanbod van luxeartikelen en maaltijdpakketten. Deze excessieve stijging duurt ongeveer tot 2022 en normaliseert weer. Ondanks dat de horeca in 2022 weer volledig geopend is stijgt de gemiddelde besteding onder druk van alle maatschappelijke ontwikkelingen harder dan 10 jaar geleden.

Ten tijde van het begin van onze benchmark vertoonden de gemiddelde klantenaantallen een stabiel beeld. Hetgeen in de loop der jaren een meer stijgende trend is gaan vertonen. Eén van de redenen is de in 2013 ingrijpend veranderde winkeltijdenwet. Vanaf dat jaar ligt de verantwoordelijkheid van de zondagsopenstelling bij de gemeentes. Dit heeft mede onder invloed vanuit de behoefte van de supermarkt ervoor gezorgd dat deze keuzevrijheid van de gemeentes benut werd en werd de zondagsopenstelling in een groot deel van de gemeentes verruimd.



In slechts 53 van de 380 Nederlandse gemeentes gold in 2018 nog een algeheel verbod op zondagsopenstelling. Het openen van de winkels op zondag heeft dan ook in vele gevallen geleid tot nieuwe klanten, meer bezoeken en een deel additionele omzet.

In 2020 ten tijde van de eerste Coronalockdowns is juist een tegenovergestelde beweging waarneembaar. Onder invloed van het invoeren van een maximaal aantal bezoekers van de supermarkten per vierkante meter en het drukte mijddende gedrag van consumenten is de bezoekfrequentie gedaald. Door de hogere omzetten in deze periode is er een sterk correlerend effect waarneembaar tussen de daling in klantenaantal en de hoge gemiddelde besteding.

Vooruitkijkend is de verwachting dat de omzetten in 2023 meer stijgen dan de jaren ervoor. Het eerste half jaar is er zelfs in sommige gevallen een omzetstijging van 10% waarneembaar hetgeen hoger is dan in het Coronajaar 2020. Deze omzetstijging is voor een groot deel te wijden aan de gestegen voedselprijzen en volumedaling. De prijzen zijn in sommige gevallen zelfs 13% hoger onder invloed van de gestegen kosten en schaarste van diverse grondstoffen, hetgeen veroorzaakt is door de maatschappelijke onrust en de oorlogen in en rondom Europa. De verwachting is dat in en na 2024 de omzet minder hard zal groeien. Er zal zelfs met de ophanden zijnde tabaksban in 2024 een daling in de omzet waarneembaar zijn. Ook zal de inflatie terugzakken naar een gematigd niveau wat tezamen met een langere hersteltijd voor het volume zal zorgen voor een gematigdere omzetgroei in de supermarkten.

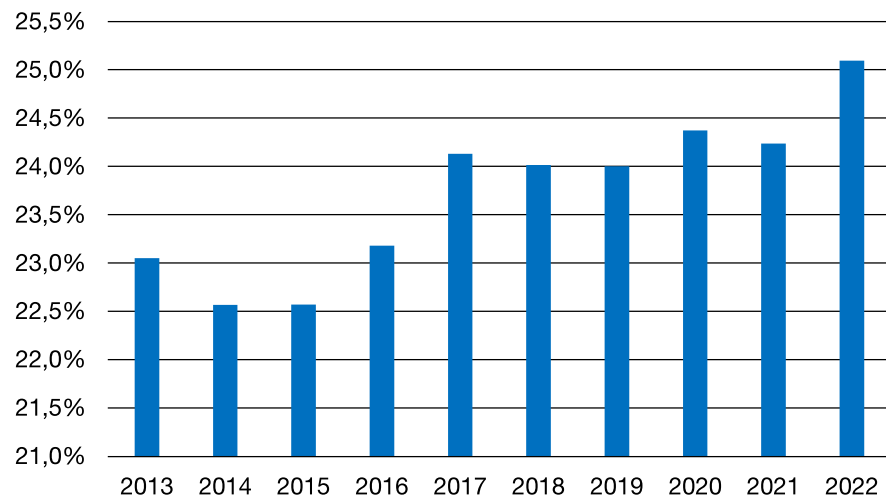


5.3 BRUTOWINST

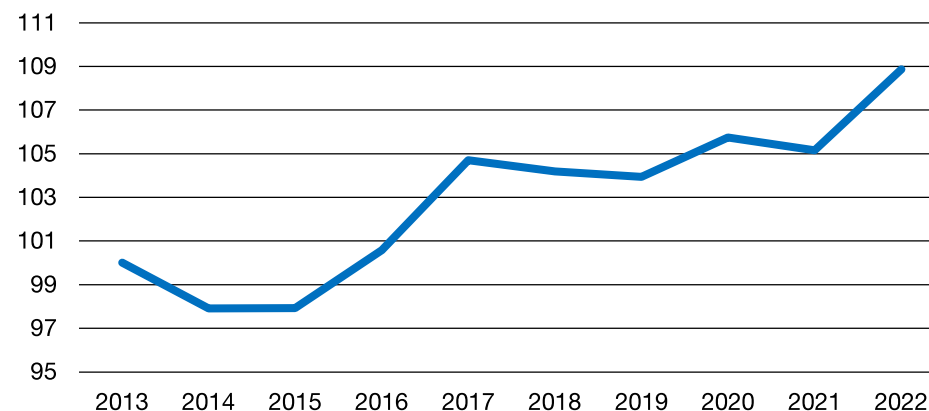
De brutowinst is een belangrijke factor in de winstgevendheid van supermarkten. Wanneer we naar de afgelopen 10 jaar kijken, dan zien we een aanzienlijke stijging van de brutowinst. Echter dienen hier wel een aantal kanttekeningen bij te worden geplaatst. De belangrijkste kanttekening hierbij is dat verschillende formules in de afgelopen 10 jaar bezig zijn geweest met het moderniseren en optimaliseren van de conditiestelsels.

Daarbij is in toenemende mate sprake van conditiestelsels waarbij de opbrengsten zoveel als mogelijk naar “voren” worden gehaald, wat wil zeggen dat de opbrengsten van producten zoveel mogelijk op het moment van verkoop komen te liggen. Dat betekent dat in toenemende mate ook leveranciersbijdragen een onderdeel vormen van de brutowinst. Deze wijzigingen in conditiestelsel hebben tot gevolg dat de brutowinst stijgt. Echter gaat dit over het algemeen gepaard met een stijging van de afdrachten (fee) aan

Brutowinst



Index brutowinst



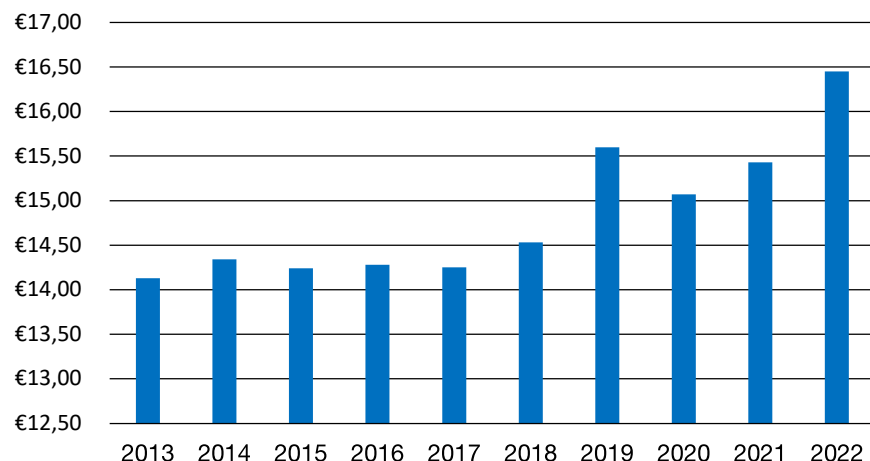
de franchisegever. De brutowinst op zichzelf is daarmee geen goede graadmeter voor het rendement.

Wel geldt voor winkels en formules dat de jaar op jaar ontwikkeling van de brutowinst wel degelijk een goed beeld geeft van de ontwikkelingen in de formule. Immers is de doelstelling juist ook van de genoemde conditiestelsels om de totale opbrengsten maximaal te verhogen. Het gelijk trekken van de belangen van franchisegever en franchisenemers zorgt er dan ook voor dat de neuzen dezelfde kant op staan en beide partijen gezamenlijk werken aan het optimaliseren van een optimaal rendement.

In de gepresenteerde grafieken is de aanpassing van conditiestelsels ook zichtbaar door enkele grote sprongen in de brutowinst. Voor de overige jaren is een redelijk gelijkblijvend verloop waarneembaar. De indexcijfers zijn telkens weergegeven ten opzichte van basisjaar 2013.

5.4 PERSONEELKOSTEN EN KPU-ONTWIKKELING

KPU ontwikkeling



Na de inkoop zijn personeelskosten de grootste kostenpost voor een supermarkt. Niet voor niets ligt hier altijd veel nadruk op. Immers is dit ook een van de belangrijkste posten waar je actief beleid op kunt maken. Vaak wordt hiervoor gekeken naar de loonkosten in een percentage van de omzet.

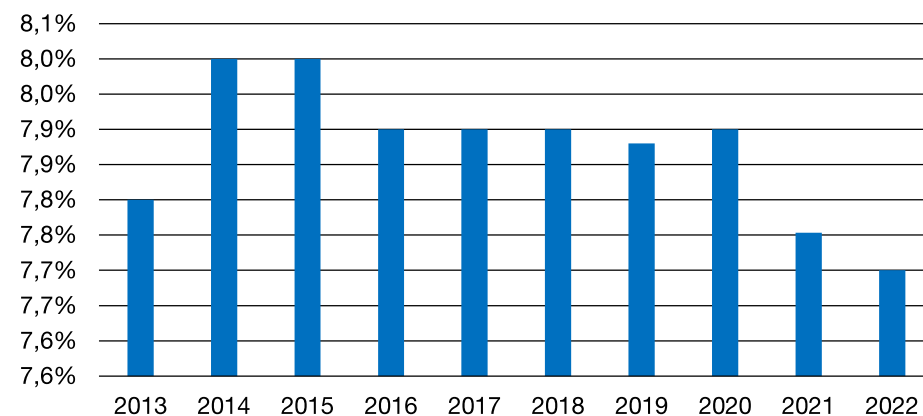
Echter juist dit getal is de afgelopen jaren steeds minder relevant geworden. Door ontwikkelingen op het gebied van online, maar ook de btw geldt dat het percentage loonkosten muteert, terwijl er onderliggend niets wijzigt. Steeds meer wordt er daarom ook actief gestuurd op productiviteiten. Met het oog op de onder druk staande volumes en hoge inflatie zien we de laatste jaren de mutatie naar productiviteit. Daarop geleet laten de afgelopen 10 jaar een redelijk stabiel beeld zien, waarin de laatste jaren zelfs een lichte daling in personeelskosten waar te nemen is.

Onderliggend is de ontwikkeling echter heel anders. Door de eerder genoemde online omzet, welke zeker in de Coronaperiode sterk steeg, kwamen de loonkosten percentages overall lager uit, waar in werkelijkheid sprake was van stijgende aandelen

in de winkel. Zeker heel recent zien we ook dat de impact van de hoge inflatie ook zichtbaar begint te worden in de loonkosten, als gevolg van zeer hoge CAO-verhogingen.

De eerste tekenen hiervan zien we al terug wanneer we kijken naar de KPU ontwikkeling. Deze laten lange tijd een redelijk stabiel verloop zien. Echter na 2018 zien we een duidelijke stijging in het KPU, met in 2022 al bijna 2,50 euro meer dan in 2013. Met de laatste CAO-ontwikkelingen zien we dit KPU nog een keer fors verder stijgen. Daarmee zijn de sterke stijgingen echter nog niet ten einde. Immers gaat het minimumloon de komende jaren nog verder omhoog en zorgt de personeelskrapte ook voor blijvende druk op de lonen. Het gevolg is dan ook dat de loonkosten in de komende jaren een aanzienlijk groter deel van de kosten uit zullen gaan maken. Daarmee komt een periode van relatieve rust abrupt ten einde en dient het personeel spel weer prominenter dan ooit onderdeel uit te maken van de beleidsplannen van supermarkten. Ontwikkelingen in technologie bieden weliswaar enige kans, maar per saldo geldt dat de loonkosten voorlopig op een structureel hoger niveau uitkomen. De meerwaarde van de medewerker zal daarom in lijn hiermee moeten worden verhoogd.

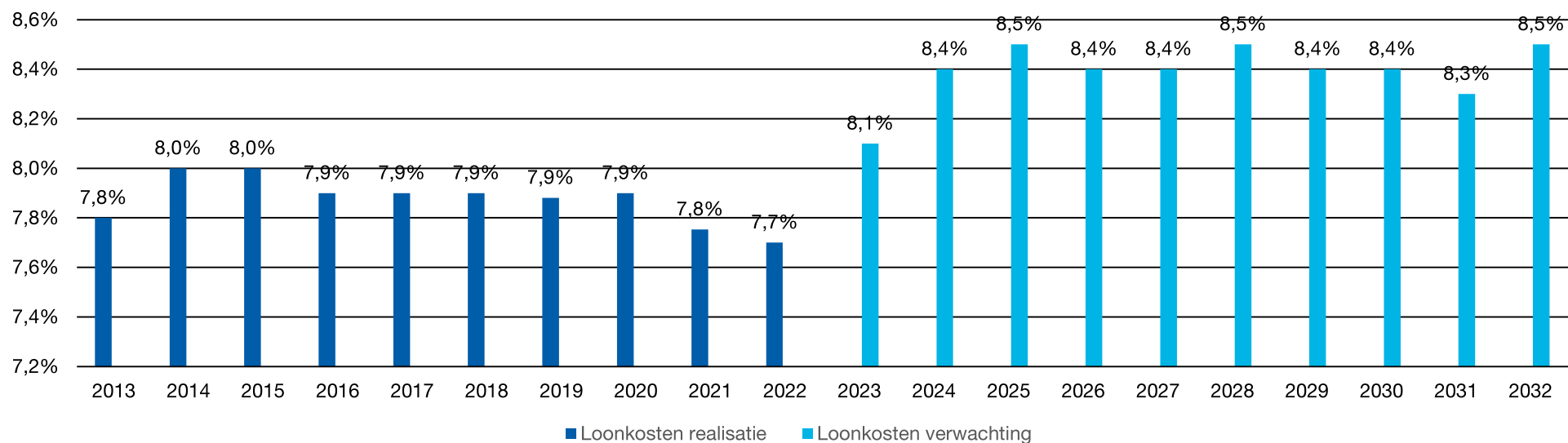
Loonkosten



De genoemde ontwikkelingen stellen ons daarbij in staat om een raming te maken over de loonkosten naar de toekomst. Daaruit komt onderstaand beeld naar voren. Dit laat zien dat er de komende jaren structureel sprake zal zijn van een hoger niveau van de personeelskosten. Dit betekent dus dat er elders in de exploitatie ruimte zal moeten

worden gevonden om deze kosten te dekken. Daarbij zal technologische ontwikkeling deels een rol kunnen spelen, maar zal juist ook kosten en kwaliteit met elkaar in evenwicht moeten worden gebracht en gehouden om het verdienmodel naar de toekomst toe te borgen.

Loonkosten ontwikkeling



5.5 INVESTERINGEN

De afgelopen jaren zijn de investeringen van franchisesupermarkten in Nederland als percentage van de omzet gedaald. Dit komt deels door stijgende omzetten, waardoor procentueel automatisch sprake is van een daling. Echter ook in euro's is deze trend zichtbaar in de exploitatie. Deels komt het ook door de consolidatiemomenten die de afgelopen jaren hebben plaatsgevonden. De grootste van deze consolidaties liggen precies aan de start van deze benchmark. In deze periode was er sprake van forse investeringen bij veel ondernemers.

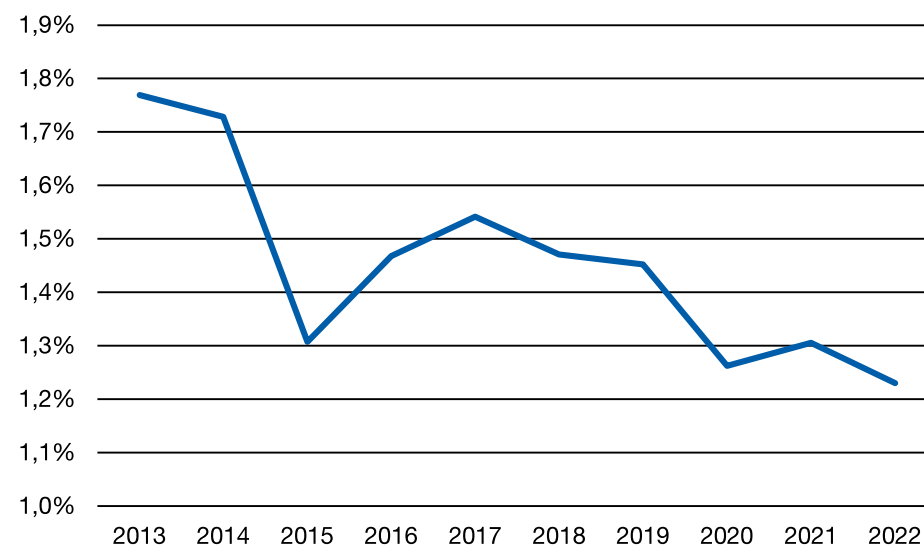
Naar de toekomst komt er echter wel druk op de investeringen. Dit komt door een aantal factoren, waaronder de stijgende inflatie, de toenemende concurrentie en de technologische ontwikkelingen. Daarbovenop komen de toenemende duurzaamheidseisen welke ook de nodige investeringen met zich meebrengen.

De stijgende inflatie zorgt ervoor dat franchisenemers meer geld moeten uitgeven aan zaken als grondstoffen, energie en arbeid. Dit kan leiden tot een daling van de winstmarges, waardoor franchisenemers meer druk krijgen op het rendement en daarmee de investeringsmogelijkheden. De technologische ontwikkelingen zorgen ervoor dat franchisenemers moeten blijven investeren in nieuwe technologieën. Dit is nodig om efficiënter te werken en om nieuwe kansen te benutten. Een andere uitdaging is de veranderende behoeften van klanten. Klanten willen steeds meer gepersonaliseerde producten en diensten. Franchisesupermarkten moeten hieraan kunnen voldoen om hun concurrentiepositie te behouden.

Franchisenemers moeten de juiste keuzes maken in hun investeringsstrategie. Franchisenemers moeten rekening houden met deze uitdagingen bij het ontwikkelen van

hun investeringsstrategie. Ze moeten investeren in technologie en innovatie om efficiënter te werken en om aan de behoeften van de klanten te voldoen. Ondernemers komen daarbij voor de keuze of ze de investeringen willen verhogen om de concurrentiepositie te behouden, of dat ze de investeringen willen verlagen om de winst te verhogen. Zoals eerder beschreven is vooral de keuze tussen radicaal en modulair investeren een belangrijke, welke afgestemd op het specifieke marktgebied en de concurrentie zal moeten worden overwogen.

Afschrijving % consumentenomzet



5.6 OVERIGE KOSTEN

Tot slot zijn er nog een aantal kosten te benoemen welke weliswaar erg relevant zijn, maar waar je als ondernemer maar betrekkelijk weinig impact op hebt. Deze niet beïnvloedbare kosten zijn echter de afgelopen jaren wel steeds relevanter geworden. Denk aan de ontwikkelingen op het gebied van huur, energie en rente. Over het algemeen waren dit allemaal kosten welke in de afgelopen 10 jaar een erg stabiel verloop kenden. Mede op basis van omzetgroei welke wat boven de inflatie lag was er sprake van een langzaam dalend aandeel van deze kosten in de totale exploitatie. Zeker voor de rente gold dat deze alsmaar op een lager niveau terecht kwam en dat zelfs ten tijde van een investering, de rentekosten geen grote factor van de exploitatie vormden.

Op dit vlak geldt echter dat het recente verleden, de waarheden van de afgelopen 10 jaar in een hoog tempo van tafel heeft geveegd. Er is genoeg over gezegd, geschreven en gescholden, maar de nieuwe werkelijkheid is dat we nu juist kampen met historisch hoge energieprijzen. Wanneer we de experts mogen geloven dan zullen deze prijzen zich over langere tijd ook op een stabiel hoger niveau handhaven. Weliswaar zijn er de laatste jaren grote stappen gezet op het gebied van duurzaamheid, maar de vervelende werkelijkheid is dat we een groter deel van de inkomsten zullen moeten besteden aan energie de komende jaren.

Daarnaast geldt dat de rente in ongekend tempo omhoog is geschoten in navolging van de centrale banken. Weliswaar geldt hier niet dat er sprake is van een historisch hoog niveau, echter doordat de rentes meerjarig op zeer lage niveaus lagen, zijn we daar toch wel enigszins aan gewend geraakt. Ook de snelheid waarop dit is gewijzigd maakt dat hier echt goed op anticiperen vrijwel niet mogelijk is geweest. Dit betekent dus dat rente weer een serieuze kostencomponent vormt. Dat betekent op haar beurt weer dat investeringsbeslissingen weer extra kritisch moeten worden bekeken. Ook hier is te verwachten dat de rentes de komende jaren stabiel hoog blijven. Wel zullen ze mogelijk eerst nog een beperkte daling laten zien alvorens te stabiliseren.

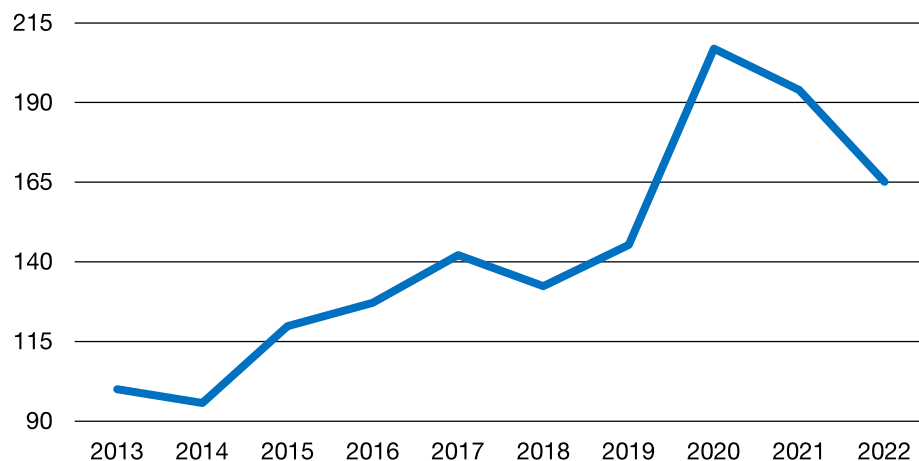
Tot slot is het goed om hier de huurkosten nog te noemen. In het kielzog van de inflatie is er in veel gevallen sprake geweest van flink gestegen huurprijzen. Hier is het beeld echter wel aanzienlijk meer diffuus. Zeker op de kleinere locaties wordt langzaam zichtbaar dat er ook wel ruimte komt in de huurprijzen. Huurbazen kiezen toch liever voor een wat lagere huur en meer stabiele huurder dan het risico te lopen dat het pand leeg komt te staan. Daarnaast zien we dat mede door de sterk gestegen prijzen, maar ook daarvoor al, ondernemers kritisch kijken naar de huurkosten en gebruik maken van middelen als huurherzieningsprocedures. Over het algemeen zien we daarin dat er zeker wel ruimte is om eens in de zoveel jaar de huurprijs te herzien. De verwachting is dan ook dat de huurprijzen qua aandeel in de kosten de komende jaren stabiel zullen blijven en zelfs een lichte daling kunnen vertonen.

5.7 RESULTAAT

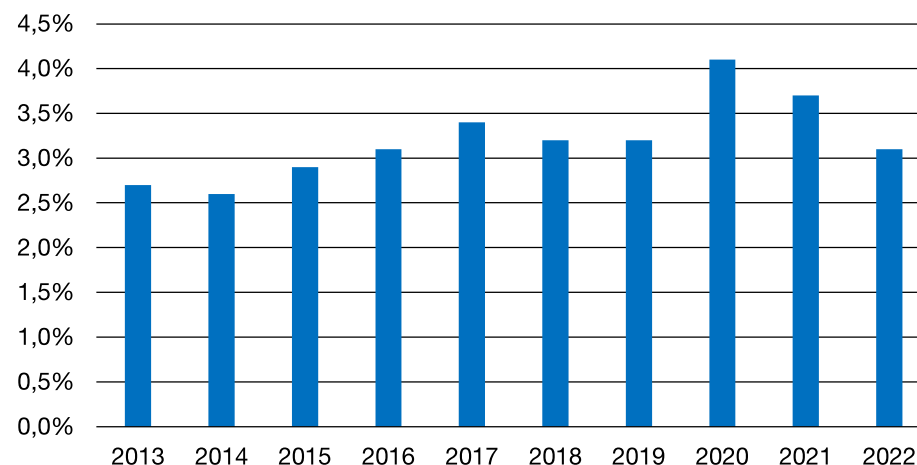
Alle geschetste ontwikkelingen van de afgelopen 10 jaar hebben gezamenlijk het rendement van de supermarkt over de afgelopen jaren bepaald. Daarin is er over het algemeen sprake geweest van een gezonde ontwikkeling van het rendement, welke supermarkten in staat heeft gesteld om te investeren in duurzame vestigingspunten. De grote bijzonderheden zijn daarbij vooral zichtbaar in de ontwikkeling gedurende Corona, welke over het algemeen een positief effect op het rendement heeft gehad. Echter de daaropvolgende (globale) ontwikkelingen en inflatie zorgen dat het rendement momenteel juist naar een langjarig dieptepunt tendeeft. In de grafiek hiernaast zijn de resultaten weergegeven in een percentage van de consumentenomzet. Hierin is de sterke groei in de Coronaperiode en de daaropvolgende daling reeds duidelijk zichtbaar. Daarnaast is goed te zien dat in de periode daarvoor er sprake was van een gestage toename van het resultaat.

Een belangrijke opmerking bij de ontwikkeling van het rendement is wel dat de omzetontwikkeling ervoor heeft gezorgd dat de gemiddelde omzet van supermarkten een positieve ontwikkeling heeft doorgemaakt. Dit betekent dat het resultaat in euro's een

Index resultaat in €



Resultaat

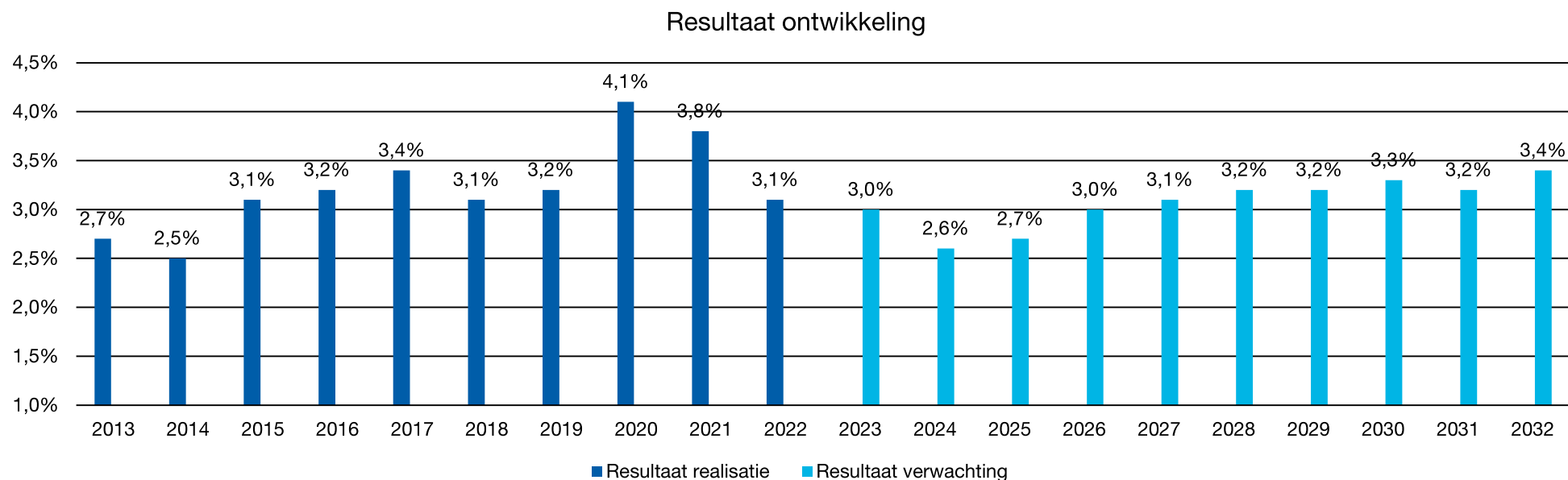


wat ander verloop laat zien dan het procentuele resultaat. Hierbij dient in het achterhoofd te worden gehouden dat deze bedragen daarmee dus niet zijn gecorrigeerd voor inflatie. In de grafiek hiernaast is de index van het resultaat ten opzichte van het basisjaar 2013 gepresenteerd. Deze grafiek laat een positieve ontwikkeling van het rendement zien. Voor een deel heeft dit met inflatie te maken en dient ook rekening te worden gehouden met de ontwikkelingen van de afschrijvingen zoals eerder gepresenteerd. Echter, over het algemeen is er sprake geweest van een gezonde ontwikkeling.

Wanneer we kijken naar de laatste jaren dan is de piek van Corona goed zichtbaar. Recent zien we echter duidelijk een dalende trend ingezet. Daarbij geldt dat de ontwikkeling meer recent en ook naar de toekomst helaas verder in deze lijn loopt. De opgebouwde positieve ontwikkeling wordt momenteel dus snel weer ingehaald door de werkelijkheid. Door de positieve ontwikkeling van de afgelopen jaren zitten we momenteel nog wel boven het niveau van 2013. Hierbij is echter nog niet gecorrigeerd voor inflatie, wat dus zeker een grote vormt voor de komende periode.

Ook voor supermarkten geldt dat er in het verdienmodel sprake is van een conjunctu-
reel verloop. Daarbij loopt de supermarktbranche over het algemeen iets achter de
economische ontwikkeling aan. Dit is mede het gevolg van de verschuiving van food-
stromen als horeca, welke een sterk met de economie verbonden conjunctuur kennen.
Vanuit de huidige ontwikkelingen is duidelijk dat in de nabije toekomst druk komt te
staan op het verdienmodel van supermarkten. De gestegen kosten zijn op korte termijn
niet volledig door te rekenen in de verkopen en dat legt druk op de resultaten. Op
middellange termijn zal dit zich meer herstellen en zullen de rendementen weer tende-
ren naar het langjarige gemiddelde. Uiteraard geldt hierbij de kanttekening dat de

impact op langere termijn een toenemende mate van onzekerheid kent en sterk affhan-
kelijk is van allerlei lokale en globale ontwikkelingen. Op basis van de extrapolatie van
de afgelopen jaren, gecorrigeerd voor bijzonderheden als Corona en op basis van de
bekende ontwikkelingen op de korte termijn stelt echter in staat een globale verwach-
ting voor het rendement in supermarkten voor de komende jaren te schetsen.



Terugkijkend op de afgelopen 10 jaar zien we dat dit best een bijzondere periode is geweest. Ondanks dat de consolidatieslag stevig heeft doorgezet en gezorgd heeft voor aanzienlijke bewegingen in de branche, valt toch op te maken dat de exploitaties van franchisenemers in de eerste jaren van het bekeken decennium een relatief stabiel en licht positief verloop heeft gekend. In zijn algemeenheid werd er in relatieve rust en stabiliteit (ondanks de wisselende economische situatie in de wereld en Nederland) gebouwd aan de formules, de winkels en de omzet en het rendement.

Haaks op deze relatieve rust staat de woelige werkelijkheid van de recente geschiedenis. Waarbij in eerste instantie Corona weliswaar voor sterk stijgende omzetten zorgden, maar ook voor heel veel extra gedoe in de winkels, waar het winkelpersoneel soms een verlengde arm van de handhaving werd. Toen we eindelijk weer op weg leken naar een normale wereld zorgde de inval in Oekraïne voor enorme schokken op de wereldmarkt, niet in haar minst op de grondstoffen- en energiemarkt. Dit zorgde voor inflatie, stijgende rentes en stijgende investeringskosten. Daarbij steken de recente jaren schril af tegen de relatief rustige periode daarvoor. Als ondernemers heb je alles in ieder geval een keer meegemaakt.

Zoals besproken zijn de winkels de afgelopen jaren aan het ontwikkelen, waarin de focus op vers werd versterkt, maar waar de focus werd verschoven van ambachtelijke bedieningsafdelingen naar meer gerationaliseerde VVP-afdelingen. Deze rationalisaties zijn zichtbaar in de technologische ontwikkelingen op het gebied van bestellen (automatische bestelsystemen), elektronische schaplabels, maar zeker ook in zaken als zelfscan. Hierbij wordt de klant soms uit het oog verloren, zoals zichtbaar in de pinkassa die in sommige winkels nog aanwezig is naast de zelfscan, terwijl de klant die deze kassa gebruikt vaak juist met cash wil betalen en anders voor de zelfscan zou kiezen.

Haaks op deze rationalisatie staat de intrede van e-commerce en ook foodserviceconcepten in de winkels. Beide zijn concepten waar werk juist de winkel in wordt gehaald. Het verdienmodel hierop is dan ook (nog) lastig rond te rekenen in veel gevallen. Vooral voor e-commerce geldt dat het integraal niet rond te rekenen valt, getuige ook de grote verliezen die Picnic nog altijd realiseert. Het aanbieden van e-commerce dient dan ook beschouwt te worden als service aan de klant. Ditzelfde geldt voor een deel mogelijk ook wel voor foodserviceconcepten. Weliswaar is daarin het beeld aanzienlijk diffuser en zijn er ook voorbeelden van goed renderende concepten, echter overkoepelend blijft het lastig een goed verdienmodel te vinden. In de mix van de winkel kan het echter wel degelijk toegevoegde waarde bieden en met wat verdere doorontwikkeling lijken de kansen voldoende aanwezig.

Al met al kunnen we dus stellen dat de algemene ontwikkeling over de afgelopen 10 jaar overwegend positief is geweest. Helaas ga je de komende 10 jaar echter niet in met de gemiddelde ontwikkeling van de afgelopen 10 jaar, maar met de eindstand van de afgelopen 10 jaar. Zoals gezegd kent de eindstand van de afgelopen 10 jaar aanzienlijke uitdagingen, waarbij het speelveld sterk is veranderd door externe omstandigheden, maar ook door marktomstandigheden als online. Daarbij moet de focus op het onderscheid van de fysieke winkel verder worden versterkt en zal de blik kritisch op de kosten dienen te worden gericht. De omstandigheden van personeelskrapte vormen daarbij een uitdaging, maar bieden mogelijk ook kansen in nieuwe (technologische) ontwikkelingen. Immers, linksom of rechtsom zal de winkel toch vol open moeten. Daarbij geldt meer dan ooit: als de middelen schaars zijn dan moeten keuzes weloverwogen zijn.

7 TOEKOMST

7.1 ALGEMENE TRENDS EN ONTWIKKELINGEN

De foodmarkt en supermarkten zijn in constante ontwikkeling. Nieuwe trends en technologieën zorgen ervoor dat de manier waarop we voedsel kopen en consumeren steeds verandert. Duurzaamheid is een steeds belangrijkere factor voor consumenten. Ze willen meer weten over de herkomst van hun voedsel en willen er zeker van zijn dat het op een duurzame manier is geproduceerd. Supermarkten spelen hierop in door het assortiment aan duurzame producten uit te breiden.

Daarnaast leidt ook de bevolkingsontwikkeling met een toenemende diversiteit tot een verandering in de vraag. Dit ziet op de verder stijgende vergrijzing en eenpersoonshuishoudens, maar zeker ook op de culturele achtergronden van de consument.

Online bestellen is de afgelopen jaren steeds populairder geworden. Consumenten vinden het gemakkelijker om online hun boodschappen te bestellen en thuis te laten bezorgen. Supermarkten zetten in op het verbeteren van hun online platformen en op het uitbreiden van hun bezorggebied. Op korte termijn is de verwachting dat deze kanalen geen hele grote sprongen meer zullen laten zien. Echter inmiddels is online al een aanzienlijk deel van de totale omzet en de ontwikkelingen op dit gebied staan niet stil. Voor de toekomst is online dus doorlopend een speler om rekening mee te houden.

Consumenten willen steeds meer gepersonaliseerde producten en diensten. Supermarkten spelen hierop in door klanten inzicht te geven in hun koopgedrag en door op basis daarvan persoonlijke aanbevelingen te doen. Ook wordt er steeds meer aandacht besteed aan het gemak van winkelen. Supermarkten bieden bijvoorbeeld meer zelfbedieningsmogelijkheden en snellere kassa's. Technologie speelt een steeds belangrijkere rol. Robotisering, artificial intelligence en blockchain zijn enkele van de technologieën die de manier waarop we voedsel kopen en consumeren kunnen veranderen. Zo kunnen robots worden ingezet voor het sorteren en verpakken van voedsel, kunnen AI-systemen worden gebruikt om klanten te helpen bij het kiezen van producten en kunnen blockchain-technologieën worden gebruikt om de voedselketen te traceren.

De markt zal in de komende jaren blijven veranderen. Nieuwe trends en technologieën zorgen dat de manier waarop we voedsel kopen en consumeren anders wordt. Supermarkten zullen zich hierop aanpassen om te blijven voldoen aan de behoeften van hun klanten. Het is nog te vroeg om te zeggen hoe de markt er in 2032 uit zal zien. Wel is duidelijk dat er in de komende jaren veel veranderingen zullen plaatsvinden. Vanuit Marshoek blijven wij ondernemers hierin ondersteunen met ons advies en onze producten die duiding bieden en in staat stellen om onderbouwde keuzes te maken. Immers, door onze unieke positie, zijn wij in staat ontwikkelingen in de branche actief te volgen en deze kennis uit de markt in te zetten voor uw ambities.

7.2 ONTWIKKELING VERDIENMODEL

Als we een blik werpen op de komende 10 jaar, wordt duidelijk dat de exploitatie van supermarkten in Nederland een boeiende reis te wachten staat. Van financiële uitdagingen tot de groeiende nadruk op duurzaamheid en technologische innovatie.

Met een mogelijke langere tijd hoog blijvende rente en de voortdurende druk van hoge bouwkosten, worden investeringen in supermarkten een delicaat spel. Supermarkten

zullen moeten jongleren met de uitdaging van langere terugverdientijden. Het wordt essentieel om financiële strategieën te ontwikkelen die veerkrachtig genoeg zijn om deze obstakels te overwinnen. Hierbij kan gedacht worden aan slimmere investeringsstrategieën, waarbij kritischer gekeken wordt naar de hoogte van investeringen en het patroon van investeringen. Door modulair de winkel up-to-date te houden kan optimaal

geprofiteerd worden van een actuele supermarkt voor de klant en kan de totale investeringslast mogelijk eveneens in de hand worden gehouden. Daarbij is het goed om te realiseren dat de transitie naar duurzaamheid de komende jaren verder vorm zal krijgen. Met deze ontwikkelingen gaan ook investeringen gepaard. Wel staat hier een besparing in energie tegenover en dus een mogelijk positieve business case. Daarbij kan het tijdig doen van deze investeringen mogelijk op lange termijn gunstig uitpakken.

De ontwikkeling van vastgoed en de dynamiek van huurprijzen zal blijvend zijn. Ondernemers moeten strategisch denken bij het selecteren van locaties en onderhandelen over huurprijzen. Een flexibele benadering van vastgoedontwikkeling kan cruciaal zijn om zich aan te passen aan veranderende marktomstandigheden. Vooral grotere locaties zullen de komende jaren nog een relatief stabiele waarde kennen. Winkels met kleinere omzetten zullen echt lokaal naar hun kansen moeten kijken. Door kritisch naar de eigen vestiging te blijven kijken en hierin de kansen die er liggen te zien en te grijpen kan de toekomst voor langere termijn duurzaam worden vastgelegd.

De komende 10 jaar zullen supermarkten een technologische vooruitgang meemaken. Van geautomatiseerde kassa's tot augmented reality voor een verrijkte winkelervaring, ondernemers moeten technologisch vooruitstrevend zijn. Dit omvat ook investeringen in online, gezien de groei van het hybride boodschappen doen. Foodservice in supermarkten zal uitgroeien tot een cruciaal onderdeel van de klantbeleving en onderscheid van de fysieke winkel. Ondernemers zullen niet alleen producten verkopen, maar ook culinaire ervaringen bieden. Denk aan kookdemonstraties en proeverijen. De supermarkt is er niet alleen om boodschappen te doen, maar ook om te genieten en te ontdekken. Daarbij zal de consument geholpen worden om gezond te leven.

Om de uitdagingen van de komende jaren het hoofd te bieden, is het cruciaal dat ondernemers goed geïnformeerd zijn over zowel marktontwikkelingen als financiële trends. Continue educatie en het anticiperen op veranderingen zullen de sleutel zijn tot succes in deze dynamische branche. Met deze pijlers als leidraad kunnen ondernemers zich voorbereiden op de reis die voor hen ligt. De komende 10 jaar bieden kansen voor diegenen die flexibel kunnen navigeren door de veranderende stromingen van de supermarktbranche. In de woorden van Walt Disney: "We kunnen de wind niet veranderen, maar we kunnen wel de zeilen aanpassen."



8 DIENSTVERLENING MARSHOEK

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



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



Een marktbeplanning geeft u een reëel beeld van de potentie van het marktgebied van een winkel, onderbouwd met relevante cijfers. Daarnaast wordt de lokale concurrentie inzichtelijk gemaakt. Het rapport zal tevens relevante informatie verschaffen waardoor

op basis van klantsegmentatie beter kunt inspelen op de behoefte van uw klanten. Een marktbeplanning geeft inzicht in de verbeteringen die u kunt doorvoeren om het rendement verder te optimaliseren.



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



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

9 TOTAALOVERZICHT

Omschrijving	Realisatie 2013		Realisatie 2014		Realisatie 2015		Realisatie 2016		Realisatie 2017	
	€	%	€	%	€	%	€	%	€	%
Consumentenomzet	172.584	100,0%	173.452	100,0%	179.001	100,0%	184.918	100,0%	192.824	100,0%
Omzetbelasting	12.209	7,1%	13.455	7,8%	14.654	8,2%	15.126	8,2%	15.401	8,0%
Goederenomzet	160.472	93,0%	160.004	92,2%	164.346	91,8%	169.792	91,8%	177.425	92,0%
Inkopen	120.665	69,9%	120.825	69,7%	123.913	69,2%	126.906	68,6%	130.897	67,9%
Brutowinst	39.779	23,0%	39.145	22,6%	40.400	22,6%	42.867	23,2%	46.531	24,1%
Margecomponenten	851	0,5%	-1.576	-0,9%	1.986	1,1%	938	0,5%	-79	0,0%
Organisatiekosten	10.985	6,4%	10.650	6,1%	10.830	6,1%	11.450	6,2%	13.213	6,9%
Netto marge	29.436	17,1%	29.739	17,1%	31.144	17,4%	32.120	17,4%	33.212	17,2%
Loonkosten	13.539	7,8%	13.912	8,0%	14.330	8,0%	14.631	7,9%	15.195	7,9%
Overige personeelskosten	605	0,4%	540	0,3%	591	0,3%	612	0,3%	576	0,3%
Totaal personeelskosten	14.143	8,2%	14.452	8,3%	14.920	8,3%	15.242	8,2%	15.770	8,2%
Dekkingsbijdrage	15.286	8,9%	15.285	8,8%	16.216	9,1%	16.867	9,1%	17.431	9,0%
Overige opbrengsten	-1.597	-0,9%	-1.125	-0,6%	-858	-0,5%	-1.293	-0,7%	-1.989	-1,0%
Huisvestingskosten	4.894	2,8%	5.089	2,9%	5.252	2,9%	5.398	2,9%	5.527	2,9%
Verkoopkosten	1.611	0,9%	1.511	0,9%	1.621	0,9%	1.650	0,9%	1.664	0,9%
Vervoerskosten	191	0,1%	194	0,1%	176	0,1%	187	0,1%	195	0,1%
Productiekosten	542	0,3%	452	0,3%	458	0,3%	486	0,3%	469	0,2%
Algemene kosten	1.260	0,7%	1.316	0,8%	1.400	0,8%	1.446	0,8%	1.480	0,8%
Afschrijvingskosten	3.053	1,8%	2.998	1,7%	2.340	1,3%	2.714	1,5%	2.973	1,5%
Rentekosten	714	0,4%	597	0,3%	423	0,2%	427	0,2%	455	0,2%
Totaal overige kosten	10.679	6,2%	11.022	6,4%	11.710	6,5%	12.330	6,7%	12.763	6,6%
Bruto resultaat	4.645	2,7%	4.315	2,5%	5.384	3,0%	5.839	3,2%	6.594	3,4%
Buitengewone baten en lasten	11	0,0%	71	0,0%	101	0,1%	99	0,1%	23	0,0%
Netto resultaat	4.618	2,7%	4.397	2,5%	5.509	3,1%	5.867	3,2%	6.576	3,4%
Cashflow	7.600	4,4%	7.321	4,2%	7.874	4,4%	8.589	4,6%	9.564	5,0%
EBIT	5.332	3,1%	4.994	2,9%	5.933	3,3%	6.294	3,4%	7.032	3,6%
EBITDA	8.385	4,9%	7.992	4,6%	8.272	4,6%	9.008	4,9%	10.004	5,2%

Omschrijving	Realisatie 2018		Realisatie 2019		Realisatie 2020		Realisatie 2021		Realisatie 2022	
	€	%	€	%	€	%	€	%	€	%
Consumentenomzet	199.818	100,0%	210.556	100,0%	233.432	100,0%	238.048	100,0%	245.458	100,0%
Omzetbelasting	16.071	8,0%	21.080	10,0%	23.376	10,0%	24.010	10,1%	24.580	10,0%
Goederenomzet	183.748	92,0%	189.671	90,1%	210.015	90,0%	214.038	89,9%	220.877	90,0%
Inkopen	135.766	67,9%	139.229	66,1%	153.125	65,6%	156.344	65,7%	159.282	64,9%
Brutowinst	47.982	24,0%	50.442	24,0%	56.889	24,4%	57.695	24,2%	61.595	25,1%
Margecomponenten	-127	-0,1%	-100	0,0%	-107	0,0%	170	0,1%	-205	-0,1%
Organisatiekosten	14.041	7,0%	14.921	7,1%	16.783	7,2%	17.508	7,4%	20.392	8,3%
Netto marge	33.815	16,9%	35.421	16,8%	39.999	17,1%	40.356	17,0%	40.999	16,7%
Loonkosten	15.823	7,9%	16.895	8,0%	18.456	7,9%	18.457	7,8%	18.907	7,7%
Overige personeelskosten	728	0,4%	776	0,4%	593	0,3%	644	0,3%	727	0,3%
Totaal personeelskosten	16.551	8,3%	17.672	8,4%	19.049	8,2%	19.100	8,0%	19.634	8,0%
Dekkingsbijdrage	17.264	8,6%	17.750	8,4%	20.950	9,0%	21.256	8,9%	21.365	8,7%
Overige opbrengsten	-1.840	-0,9%	-2.123	-1,0%	-2.356	-1,0%	-1.997	-0,8%	-1.421	-0,6%
Huisvestingskosten	5.689	2,8%	5.937	2,8%	6.262	2,7%	6.602	2,8%	7.412	3,0%
Verkoopkosten	1.699	0,9%	1.741	0,8%	1.646	0,7%	1.620	0,7%	1.724	0,7%
Vervoerskosten	222	0,1%	235	0,1%	234	0,1%	226	0,1%	211	0,1%
Productiekosten	452	0,2%	446	0,2%	525	0,2%	517	0,2%	505	0,2%
Algemene kosten	1.545	0,8%	1.634	0,8%	1.760	0,8%	1.882	0,8%	1.912	0,8%
Afschrijvingskosten	2.939	1,5%	2.803	1,3%	2.946	1,3%	3.107	1,3%	3.020	1,2%
Rentekosten	403	0,2%	372	0,2%	377	0,2%	405	0,2%	450	0,2%
Totaal overige kosten	12.949	6,5%	13.169	6,3%	13.749	5,9%	14.359	6,0%	15.233	6,2%
Bruto resultaat	6.155	3,1%	6.704	3,2%	9.557	4,1%	8.894	3,7%	7.553	3,1%
Buitengewone baten en lasten	22	0,0%	-28	0,0%	-32	0,0%	-90	0,0%	-98	0,0%
Netto resultaat	6.133	3,1%	6.732	3,2%	9.590	4,1%	8.984	3,8%	7.651	3,1%
Cashflow	9.072	4,5%	9.535	4,5%	12.536	5,4%	12.091	5,1%	10.671	4,3%
EBIT	6.535	3,3%	7.104	3,4%	9.967	4,3%	9.388	3,9%	8.101	3,3%
EBITDA	9.474	4,7%	9.907	4,7%	12.912	5,5%	12.495	5,2%	11.121	4,5%





MARSHOEK®

Onderdeel van deJong&Laan

© 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.

Voor meer informatie over data en gebruikte methoden, kan contact worden opgenomen met Marshoek.

Versie januari 2024

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

www.marshoek.nl