



# PASSIE, PUUR & BELEVING

## KENMERKEN VAN DÉ SPECIAALZAAK IN 2025





# INHOUDSOPGAVE

1.	AANLEIDING VOOR DIT RAPPORT	5
2.	DEFINITIES, OPZET EN AFBAKENING	6
3.	MANAGEMENT SUMMARY	9
4.	HISTORIE EN OMZETONTWIKKELING VAN DE SPECIAALZAAK	15
5.	TRENDRECHTER: DE INVLOED VAN VERANDERKRACHTEN	21
6.	DE KLANT VAN DE SPECIAALZAAK	29
7.	INSPIRERENDE VOORBEELDCONCEPTEN	37
8.	SUPERMARKTBELEID VAN INVLOED OP DE SPECIAALZAAK	41
9.	DE TOEKOMST VAN DE SPECIAALZAAK	45
	a. Locatie	47
	b. Assortiment	49
	c. Services en diensten	51
	d. Blurring (grensvervaging)	55
	e. Ondernemerschap	57
	f. Samenwerking	59
10.	CONCLUSIES	63
11.	BENCHMARK VAKCENTRUM	69
	BIJLAGEN	71





# 1. AANLEIDING VOOR DIT RAPPORT

## OPDRACHT

In opdracht van de besturen van het Vakcentrum Kaas en Delicatessen / Stichting KDWN en Biologische Speciaalzaken / Stichting Varena heeft het FSIN onderzoek verricht naar de kansen en succesfactoren van de toekomstbestendige speciaalzaak.

## OVER HET VAKCENTRUM

Het Vakcentrum is de onafhankelijke belangenbehartiger van zelfstandige detaillisten in food en fast moving consumer goods en franchisenemers. Het Vakcentrum is het kenniscentrum op het gebied van zelfstandig ondernemerschap en ondersteunt haar leden in een sterk volatiele omgeving waarin ondernemers mede afhankelijk zijn van ontwikkelingen buiten hun invloedssfeer. Het Vakcentrum behartigt hun belangen op het gebied van: ondernemerschap, werkgeverschap, consumentengedrag, assortiment, innovatie en duurzaamheid.

## OVER HET FSIN

Het FoodService Instituut Nederland (FSIN) is het kennisinstituut van de foodbranche. In 2003 opgericht als onafhankelijk kennisplatform door leidende bedrijven in de foodservicemarkt, heeft het FSIN zich ontwikkeld tot autoriteit in de markt. Het FSIN telt ruim 150 actieve leden, zowel uit het foodservice- als het foodretailkanaal. We analyseren en duiden de toekomst van de totale foodmarkt aan de hand van cijfers en trends in alle hoofd- en subkanalen evenals in foodshoppergedrag.

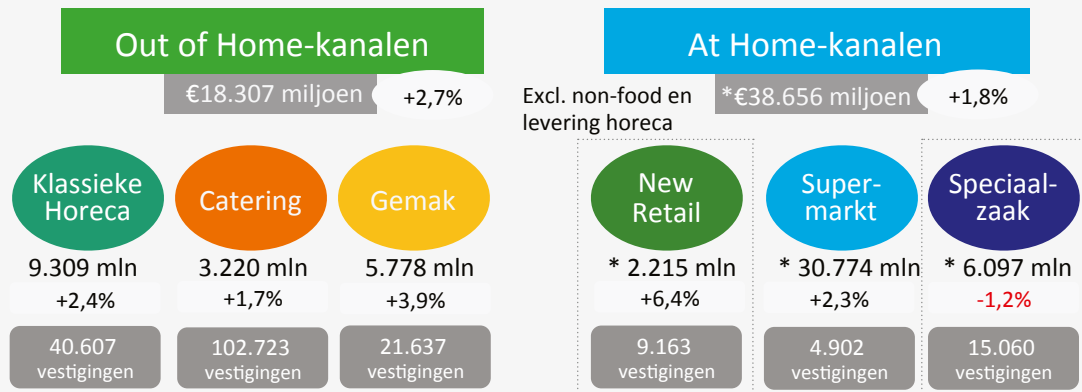


## 2. DEFINITIES, OPZET EN AFBAKENING

### TOTAALOMZET VOEDINGS- EN GENOTMIDDELEN, VERDEELD NAAR KANALEN

In dit overzicht geven we de totale omzet in voedings- en genotmiddelen weer, verdeeld naar de omzet in de buitenhuishoudelijke markt voor eten en drinken (Out of Home) en de huishoudelijke markt (At Home). Per markt onderscheiden we drie kanalen, in At Home zijn dat New Retail, Supermarkt en Speciaalzaak. De biologische speciaalzaken vallen onder New Retail, de foodspecialiteitenwinkels onder Speciaalzaak (zie voor de definitie Afbakening speciaalzaken hieronder).

**Omzet eten en drinken**  
(incl. BTW) zonder non-food  
**€56,96 miljard**



De omzetten zijn berekeningen van het FSIN over 2016, de percentages vergelijkingen met 2015. Het aantal vestigingen betreft 2015.

\*Concepten uit de At Home-kanalen behalen een deel van hun omzet door als grossier te leveren aan de foodservicekanalen. In totaal gaat het om €430 miljoen exclusief btw. Die omzet komt zowel uit New Retail (vooral bezorgen), van supermarkten en speciaalzaken.

De speciaalzaken waarover we in dit onderzoek spreken, bevinden zich in de FSIN-subkanalen New Retail (Biologische speciaalzaken) en Speciaalzaak (o.a. kaas- en delicatessenwinkels). In dit rapport vallen ze onder de noemer speciaalzaken.

Bron: FSIN-analyse op basis van gegevens van Foodstep (Out of Home), GfK, IRI, Q&A, Nielsen, CPB, CBS, Datinq, grossiers en brancheorganisaties, ultimo januari 2017. Voor Out of Home publiceren we de cijfers van Foodstep, die wijken af van het CBS dat een veel hogere groei verwacht.

Alle in dit rapport vermelde omzetten zijn inclusief BTW, tenzij anders aangegeven.

**In ons onderzoek richten we ons op de kansen en de succesfactoren van de toekomstbestendige speciaalzaak. We geven antwoord op vragen als: hoe gaat de toekomst van de speciaalzaak zich ontwikkelen, welke factoren spelen daarbij een rol en hoe word ik (of: hoe blijf ik) een lokale held.**

### **DOEL ONDERZOEK**

Doel is een goed onderbouwd rapport dat de kansen voor ondernemers van speciaalzaken duidelijk in kaart brengt. We bieden praktische en heldere aanknopingspunten voor beleidsaanpassingen waarmee ondernemers van speciaalzaken aan de slag kunnen. We geven onze conclusies compact en kernachtig weer.

### **SUCCEFACTOREN**

Voor dit onderzoek hebben we enerzijds uitgebreid deskresearch gedaan en diverse onderzoeken en rapportages geanalyseerd, anderzijds hebben we gesproken met tal van experts, gebaseerd op de Delphi-methode (zie colofon, verantwoording onderzoek, bronnen en namen van de experts). Uitgangspunt waren een aantal hypotheses die we samen met onze tussenconclusies bij genoemde deskundigen en succesvolle ondernemers binnen en buiten de branche hebben getoetst en die we hebben vergeleken met andere bronnen en benchmarks om op basis daarvan succesfactoren te formuleren.

### **HYPOTHESES**

Op basis van en voortbordurend op de expertise van het FSIN over de speciaalzaken hebben we vooraf een zestal hypotheses geformuleerd, welke we in het onderzoek hebben getoetst.

- I. De echte speciaalzaak heeft toekomst.
- II. De staart van ouderwetse speciaalzaken zal verder uitsterven.
- III. De speciaalzaak die zich kan (en durft) te onderscheiden van de supermarkt wint terrein.
- IV. Een deel van de speciaalzaken zal moeten blurren.
- V. De ultieme speciaalzaak kan heel goed samenwerken, bijvoorbeeld met horeca en supermarkt, maar ook met leveranciers en andere (vers)specialisten.
- VI. De speciaalzaak van de toekomst vraagt om een (gepassioneerde) ondernemer die verhalen kan vertellen, de klant centraal zet, pure liefde voor zijn producten heeft en er uiteraard veel kennis van heeft.

### **AFBAKENING SPECIAALZAKEN**

In dit onderzoek richten we ons op de speciaalzaak, nader te definiëren als foodspecialiteitenwinkels en biologische speciaalzaken. Onder foodspecialiteitenwinkels verstaan we alle winkels inclusief hun webshops met in hun kernassortiment zuivel/kaas, delicatessen, noten, wijnen, koffie, thee, chocolade, bonbons, cadeaupakketten en of andere culinaire (horeca)producten, bedoeld voor consumptie thuis, onderweg of op locatie. Onder biologische speciaalzaken verstaan we alle winkels inclusief hun webshops die biologische levensmiddelen aanbieden (vers en droge kruidenierswaren), waaronder natuur- en reformzaken en biologische supermarkten. Ook hier geldt dat het gaat om producten voor consumptie thuis of buitenshuis - onderweg, in de winkel of op een andere locatie (kantoor). Als we in dit rapport spreken van speciaalzaak doelen we op al deze genoemde winkeltypes, *niet* op slagerijen, bakkerijen, agf-zaken, viswinkels of of een ander soort foodverkooppunt. Daar waar onze conclusies specifiek gelden voor de foodspecialiteitenwinkels of voor de biologische speciaalzaken zullen we dat aangeven.







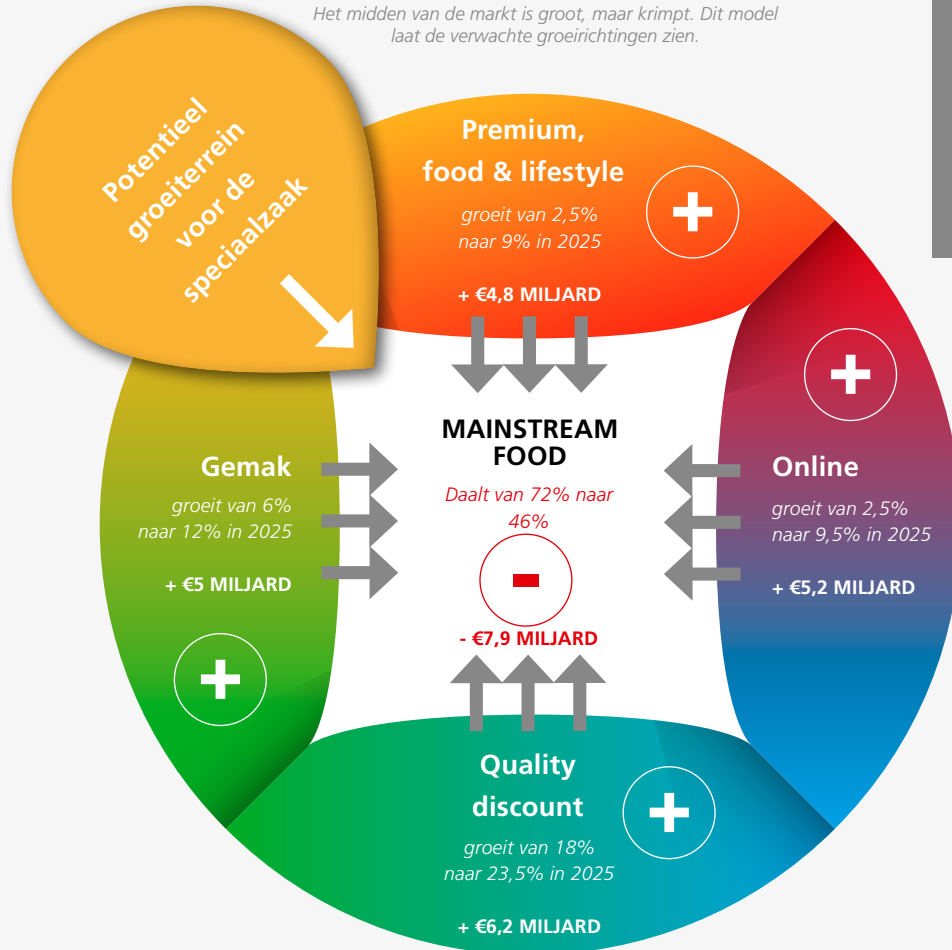
3.

MANAGEMENT SUMMARY

# 3. MANAGEMENT SUMMARY

## OP WEG NAAR 2025: WELKE MARKTEN GROEIEN?

Het midden van de markt is groot, maar krimpt. Dit model laat de verwachte groeirichtingen zien.



Stijgende en dalende aandelen in food op weg naar 2025 (in vergelijking met 2015). Mainstream is in Nederland groot.



Het FSIN heeft een prognose gemaakt van de markt over tien jaar. In 2016 groeide de totale foodmarkt met 2,1% van €55,8 naar €57 miljard. Het midden van de markt is groot, maar krimpt: van 71% in 2015 naar 46% in 2025. Dit geldt zowel voor Out of Home als At Home. Vier segmenten stijgen volgens FSIN-experts: discountconcepten worden quality discounters en groeien van 18% naar 23,5 marktaandeel. Gemaksconcepten (ready-to-eat of ready-to-cook) groeien van 6% naar 12%. Online food totaal groeit van 2,5% naar 9,5% (minimaal) en de bovenkant van de markt (premium en lifestyle) van 2,5% naar 9%. Spelers in het midden zullen opschuiven. Dat is de grootste verandering: supermarkten schuiven op richting convenience en openen gemakswinkels, zoals ze ook premiumconcepten starten en met online bezorging aan de weg timmeren. De kansen van speciaalzaken liggen op dezelfde terreinen, al is 'online' onzeker, vanwege de hoge kosten in executie. Samenwerking is hier de oplossing. De echte groeikansen liggen echter in premium en lifestyle en in convenience (directe consumptie van lekkere producten en gerechten).

**Het aantal vestigingen van speciaalzaken staat al jaren onder druk. En dat geldt ook voor de omzet. De ontwikkeling van het aantal foodspecialiteitenwinkels en biologische speciaalzaken daarentegen laat een andere trend zien en nam de afgelopen jaren juist toe. Met name de biologische speciaalzaken zagen hun omzet daardoor stijgen. De vraag is alleen of en hoe ze hun huidige positie het best kunnen behouden.**

We leven in een tijd waarin het midden van de markt klappen te verduren krijgt. Een belangrijke oorzaak van de faillissementen in retail afgelopen jaren is dat retailers gevangen zaten in het midden van de markt – stuck-in the middle. Ze zagen te laat in dat consumenten steeds vaker kiezen voor goedkoop of voor premium. En daarnaast werd de invloed van online onderschat.

Bijna driekwart van de totale omzet in voedings- en genotmiddelen, €57 miljard in 2016, komt van concepten in het midden van de markt: mainstream concepten. Dat wil zeggen dat er weinig onderscheidend vermogen is, ze lijken op elkaar. Ook veel speciaalzaken zijn in feite ‘middle of the road’.

### **MIDDEN VAN DE MARKT VERLIEST TERREIN**

In 2025 zal het midden van de markt nog steeds het grootste omzetaandeel vertegenwoordigen, maar dit deel van de markt staat onder druk en gaat flink terrein verliezen. Vooral de klassieke supermarkt en de klassieke horeca zullen daarvan last krijgen. Die móeten keuzes maken. De ‘flanken’ daarentegen winnen terrein. Er komen vier groeimarkten.

1. Discount gaat groeien en krijgt het karakter van een kwaliteitsdiscounter (kwaliteit tegen een lage prijs).
2. Gemakswinkels gaan fors groeien. Plaatsen waar je voeding koopt ‘voor vandaag’ of ‘voor directe consumptie’.
3. Premiumwinkels en lifestyle concepten vormen eveneens een groeimarkt (Marqt, markthallen).
4. Ook de online foodomzet gaat flink groeien. In 2016 bedraagt deze nog maar 2,5%, maar over een paar jaar wordt minimaal 9,5% van de totale foodomzet online besteld en thuisbezorgd.

### **WAAR KOMT DE GROEI TERECHT?**

Speciaalzaken hebben twee groeikansen. Die van premium en lifestyle liggen voor de hand, maar ook de conveniencemarkt, de markt voor directe consumptie, is een forse groeimarkt (zie het model op de volgende pagina). Daarnaast is er in theorie een groeimarkt voor online, al is deze voor zelfstandige ondernemers lastig winstgevend te maken.



## DRUK SUPERMARKT WORDT GROTER

Er blijven uiteraard (beperkte) kansen voor de speciaalzaak in het mainstream segment. De druk van supermarkten zal echter groot worden, ook voor de biologische speciaalzaak met een onvoldoende onderscheidend 'middle of the road'-assortiment. De supermarkt heeft er sinds 1970 voor gezorgd dat twee derde van alle speciaalzaken is verdwenen. Nu staat de omzet van biologische speciaalzaken onder druk van diezelfde supermarkt. Een aantal supermarkten krijgt een versmarkt- annex markthalachtige invulling. Die verschuiving tast de positie van zowel de horeca als de foodspecialiteitenwinkel als de biologische speciaalzaak aan.

De supermarkt echter heeft ondanks die verluxing ook zijn beperkingen. Het lukt de supermarkt niet om in elke (vers)groep het meest complete assortiment foodspecialiteiten te voeren, eenvoudigweg omdat het een supermarkt is en die zal uit efficiency-overwegingen altijd mainstream producten voeren.

## GROEIKANSEN: TROTS EN VAKMANSCHAP

Dit betekent dat de geschetste groeirichtingen volop kansen bieden voor de speciaalzaak. Centraal daarbij staat de rol van de zelfstandig ondernemer die - met zijn medewerkers - de 'trots' op zijn producten, zijn winkel en klantbeleving (nog beter) over de Bühne moet brengen. We zien vijf ontwikkelkansen voor de (biologische) speciaalzaak.

Groeikansen hebben alles te maken met de houding (trots) en het vakmanschap van de ondernemer en zijn team. Die kunnen tot uiting komen in een aantal groeikansen.

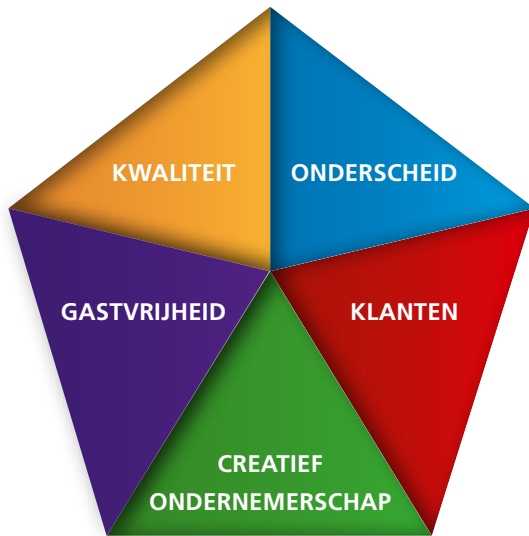
- a. Productkampioen worden en die rol ook claimen ('Niemand heeft lekkerdere ...').
- b. Met die producten horecaleverancier worden van restaurants in de eigen omgeving.
- c. Blurren. Niet alleen producten leveren, maar ook kant-en-klare gerechten en deze ter plekke laten consumeren (bistrofunctie toevoegen). De klant wordt 'de gast'.
- d. Een online platform toevoegen aan de winkel. Daar kunnen consumenten alle specialiteiten bestellen die niet in de winkel voorradig zijn.
- e. Cateren. De consument (en/of bedrijven) ontzorgen tijdens feestjes en bijeenkomsten. Alle producten leveren en achteraf weer alles ophalen.

## MARGEMIX ANDERS OPBOUWEN

Ondernemers hebben de neiging om dat deel van hun assortiment dat overeenkomt met dat van de supermarkt met een geringe marge te verkopen (om op het prijsniveau van de supermarkt uit te komen). Dat doen ze om hun prijsmatigheid ten opzichte van de supermarkt geruststellend te houden.



## VIJF BELEIDSANKERS VOOR DE SUCCESVOLLE SPECIAALZAAK



*Deze beleidsankers zijn alle vijf even belangrijk en hangen onderling nauw met elkaar samen. Ondernemers moeten zich op al deze fronten waarmaken (zie digitale bijlage van hoofdstuk 3).*

Een succesvollere strategie is:

1. Voer zo min mogelijk overlappend assortiment, maar zorg voor een ander product (kwalitatief beter en/of een product met een verhaal, bijvoorbeeld van een lokale leverancier).
2. Bied producten waar je echt onderscheidend in bent en waarvan de consument 'fan' is geworden relatief 'goedkoop' aan.

De toekomst van de speciaalzaak zal meer dan ooit draaien om vijf factoren die het onderscheidend vermogen van de specialist ten opzichte van generieke foodaanbieders als de supermarkt versterken.

1. De speciaalzaak moet de product- en kwaliteitskampioen van de hele regio zijn.
2. Meer dan de helft van het assortiment moet bestaan uit producten die de supermarkt niet heeft.
3. De speciaalzaak moet zelf voldoende potentiële klanten in het vizier hebben en moet voor hen goed vindbaar en bereikbaar zijn, offline (locatie, parkeerfaciliteiten) en online (website).
4. De ondernemer moet buiten bestaande kaders kunnen denken, nieuwe producten en diensten kunnen bedenken voor nieuwe doelgroepen (leveren aan horeca, blurring).
5. De ondernemer moet in alles op een bijna extreme manier de klant (gast) centraal stellen. Door zijn gastvrijheid, openingstijden, deskundige adviezen en andere extra services.

### LOCATIEKEUZE ESSENTIEEL

De komende tien jaar zal een kwart tot een derde van de (wijk)winkelcentra verdwijnen. Hun rol wordt overgenomen door completere winkelcentra en door online. Dat betekent dat speciaalzaken heel goed moeten nadenken over hun huidige/nieuwe vestigingsplaats. Een speciaalzaak heeft een marktgrootte van ongeveer twintigduizend inwoners nodig.

Vanuit dat gegeven zijn er twee opties:

1. In krimpgebieden de rol van algemene speciaalzaak overnemen (meerdere functies onder een dak) en een breder assortiment voeren.
2. In stedelijke omgeving jezelf onderscheiden met unieke producten en een diep assortiment voeren.



**HET RUNNEN VAN EEN SPECIAALZAAK IS TOPSPORT.**







4.

# HISTORIE EN OMZETONTWIKKELING VAN DE SPECIAALZAAK

# 4. HISTORIE EN OMZETONTWIKKELING VAN DE SPECIAALZAAK

We schetsen in een notendop de geschiedenis van de speciaalzaak aan de hand van de handel in levensmiddelen. Speciaalzaken komen deels voort uit die handel. Aloude ambachten als het kaasmaken kennen een veel langere traditie. Producent en consument stonden vroeger dicht bij elkaar. 'Boeren en burenen': die kant kunnen speciaalzaken opnieuw opzoeken.

## VAN MIDDELEEUWEN TOT 18E EEUW

Nederland staat bekend als handelsnatie. Marskramers en warenmarkten vormen een vertrouwd straatbeeld. Nederland maakt kennis met koloniale waren als koffie, thee, specerijen en kruiden. Er ontstaan vaste verkooppunten, de voorlopers van de kruidenierswinkel.

## 1800 – 1900

De eerste industriële golf zorgt voor vernieuwing. Nederland verstedelijkt, er komen meer kruideniers evenals fabrieksmatig gemaakte producten. In 1817 richt Simon Lévelt, een van de oudste formules in de speciaalzaak, in de Amsterdamse havens een winkeltje in grutterswaren op.

## 1900 – 1946

De assortimenten – inclusief eieren, kaas en vleeswaren – dijen uit, de toonbank maakt plaats voor vitrines. Bezorging met de handkar, bak- of transportfiets doet zijn intrede. Het groeiende grootwinkelbedrijf introduceert winkelformules met een herkenbare huisstijl. In 1946 opent Van Woerkom Delicatessen in Nijmegen de eerste zelfbedieningszaak.

## 1947 – 2000

Schaalvergroting en kostenbeheersing domineren het supermarktbedrijf (en daarmee ook de speciaalzaak). Kwaliteit wordt belangrijker, genieten (hedonisme) neemt een dominantere plaats in. De burger wordt consument. Gezond leven en milieuvriendelijke (bio)producten en productiewijzen krijgen meer aandacht.

## 2000 – 2025

Supermarkten groeien, ten koste van speciaalzaken en na de crisis in 2008 ook ten koste van de horeca die zich echter herpakt. De digitale consument denkt niet in kanalen en zoekt 'oplossingen'. Kenmerkend is de opkomst van (online) foodbezorging, gemaks- en (bio)etwinkels in steden, blurrende super- en versmarkten. We staan aan de vooravond van foodbezorging via drones, lokale voedselketens en food uit 3D-printers.



## AANTAL SPECIAALZAKEN EN OMZETONTWIKKELING

- Binnen het kanaal Speciaalzaken daalde het aantal groentewinkels, slagerijen en poeliers de afgelopen jaren sterk.
- Het aantal speciaalzaken met van de supermarkt onderscheidend assortiment groeide. Zo steeg het aantal winkels in kaas van 475 naar 580, in natuurvoeding van 570 naar 640.
- De totale omzet van winkels in voedingsmiddelen ontwikkelt zich sinds 2010 negatief (prijsstijgingen temperen het effect van de volumedaling).
- In branches waarin het aantal vestigingen groeit, moet de taart met meer (nieuwe) spelers worden gedeeld.

*Bron: CBS (meer informatie in de digitale bijlage van hoofdstuk 4)*

## FOODSPECIAALZAKEN

Aan de hand van cijfers van onder meer Detailhandel.info zoomen we eerst in op de foodspeciaalzaken en levensmiddelenzaken en daarna op de kaas- en delicatessenwinkels en biologische levensmiddelenzaken.

- Nederland telde in 2016 13.290 foodspeciaalzaken.
- Gezamenlijk zijn ze goed voor een kleine 14% van het aantal vestigingen in de totale detailhandel (96.080).
- De omzet van deze foodspeciaalzaken bedraagt €3.518 miljoen excl. BTW, dit is circa 7,5% van de totale detailhandelsomzet in food (€47.370 miljoen) en 3,5% van de totale detailhandelsomzet (€102.562 miljoen).

*Bron: Detailhandel.info (onder foodspecialiteitenwinkels vallen agf-winkels, brood- en banketzaken, kaas- en delicatessenwinkels, poeliers, slagerijen, slijterijen, snoep en chocolaterieën en viswinkels)*

## LEVENS MIDDELENZAKEN

- Nederland telde in 2016 10.886 levensmiddelenzaken.
- Gezamenlijk zijn ze goed voor circa 11% van het aantal vestigingen in de totale detailhandel (96.080).
- De omzet van de levensmiddelenzaken bedraagt €42.864 miljoen excl. BTW, dit is 42% van de totale detailhandelsomzet en 90,5% van de totale detailhandelsomzet in food.

*Bron: Detailhandel.info (onder levensmiddelenzaken vallen biologische levensmiddelenzaken, buitenlandse levensmiddelenzaken, supermarkten en tankstations)*

“

**DE SUPERMARKT MOET HET  
HEBBEN VAN VOLUME, DE  
SPECIAALZAAK VAN KENNIS -  
EN IN DE TOEKOMST VAN NÓG  
MEER KENNIS. DE KAASBOER  
BIJVOORBEELD KOOPT ZIJN  
KAAS IN VERGELIJKING MET DE  
SUPERMARKT DUURDER IN. DAT  
KAN HIJ COMPENSEREN MET  
KENNIS, SFEER, BELEVING, EEN  
VERHAAL. ALLEEN MET PASSIE  
KAN HIJ ZICH ONDERSCHIEDEN.**

”

## KAAS- EN DELICATESSENWINKELS

Aantal winkels (2016)	648	5% van foodspeciaalzaken
Omzet excl. BTW (2016)	€164 miljoen	5% van foodspeciaalzaken
Omzetontwikkeling t.o.v. 2015	+1%	
Huish. bestedingen aan kaas incl. BTW (2015)	€1.764 miljoen	
- Aandeel zuivelwinkel	6,1%*	aandeel supermarkt 84%*
- Aandeel overige (gespecialiseerde) winkels	1,1%*	aandeel supermarkt 84%*
Huish. bestedingen aan noten/pitten incl. BTW (2015)	€371 miljoen	
- Aandeel overige (gespecialiseerde) winkels	7,5%*	aandeel supermarkt 76,1%*

Bron: Detailhandel.info

\* De percentages tellen niet op tot 100. Overige kanalen, waaronder ambulante handel, hebben bij kaas een aandeel van opgeteld 8,8% en bij noten/pitten een aandeel van opgeteld 16,4%.

## CONCLUSIES

- Topondernemers in de sector noemen de gemiddelde jaaromzet in het algemeen te laag om een echte kaasspecialzaak te runnen. Relocatie is in sommige gevallen noodzakelijk.
- Er tekent zich een tweedeling af tussen ondernemers die vernieuwen (en kiezen voor relocatie) en ondernemers die geen positie kiezen. De eerste groep groeit licht in omzet.
- Binnen de kaasspecialzaak vindt meer differentiatie plaats: er is een verschuiving naar premiumkaas (kaas als cadeauartikel) en naar discount (kaasknallers).

Bron: interviews FSIN



“

HET IMAGO IS EEN STERK  
PUNT VAN DE SPECIAALZAAK.  
CONSUMENTEN WAARDEREN  
KLEINSCHALIGHEID, KWALITEIT  
EN AUTHENTICITEIT. ALS JE DE  
CONSUMENT KWALITEIT, SERVICE  
EN TIJDSBESPARING KUNT  
BIEDEN, ZAL HIJ DE MEERPRIJS  
ACCEPTEREN.

”

## BIOLOGISCHE SPECIAALZAKEN

Aantal winkels (2016)	446	4% van levensmiddelenzaken
Omzet excl. BTW (2016)	€302 miljoen	0,7% van levensmiddelenzaken
Omzetontwikkeling t.o.v. 2015	+2,7%*	
Totale bestedingen biofood (2015)	€1.270 miljoen	+11% t.o.v. 2014
- Besteding in supermarkt (2015)**	€654,8 miljoen	+18,7% t.o.v. 2014
- Besteding in speciaalzaak (2015)**	€338 miljoen	+0,3% t.o.v. 2014
- Foodservice (2015)**	€200 miljoen	+14,3% t.o.v. 2014
- Overig (2015)**	€80 miljoen	+ 6,7% t.o.v. 2014

Bron: Detailhandel.info

\* Cijfers Detailhandel.info gelden voor 2016

\*\* Bron: Bionext (o.b.v. diverse bronnen, cijfers hebben betrekking op 2015)

## CONCLUSIES

- Komende jaren moeten uitwijzen of er sprake is van een stabilisatie of van een omzetsdaling binnen de biologische speciaalzaak (Bionext noteert een omzetsdaling over 2015 en een lichte plus de eerste helft van 2016).
- In de biobranche vindt opschaling plaats, hierdoor tekenen zich duidelijke (omzet) verschillen af tussen snel groeiende (hippe) ketens van biologische supermarkten - met name in de grote steden - en kleine traditionele natuurvoedingswinkels. De nadruk verschuift naar snelle maaltijdplossingen, directe consumptie, online bestellen en maaltijdkratten. De focus ligt soms meer op lokaal dan op bio; de relatie met de boer/teler wordt aangehaald. De sector kent twee bloedgroepen ('idealisten en opportunisten').
- Klanten van de biologische speciaalzaak zijn relatief vaker hoog opgeleid en behoren vaker tot de hogere inkomensgroepen.

Bron: interviews FSIN

## CONCLUSIES HOOFDSTUK 4

- De omzet van kaas- en delicatessenwinkels en van biologische speciaalzaken lijkt zich te stabiliseren.
- Bio zal voor een deel mainstream worden. Foodshoppers combineren de aankoop ervan met andere boodschappen in de supermarkt (one-stop-shopping, prijs).
- Hetzelfde geldt voor andere vers- en foodspecialiteiten, zoals (boeren)kaas, zeker de nieuwe generaties supermarkten breiden hun assortimenten hierin uit.
- Klanten van de (biologische) speciaalzaak zijn senioren, tweeverdieners en vooral (oudere) alleenstaanden (zie hoofdstuk 6). Hier liggen kansen voor speciaalzaken: stem verpakkingen, sfeer en dienstverlening af op die doelgroep.
- Ouderen (65+) vormen in aantal de snelst groeiende groep consumenten. Zij staan meer dan gemiddeld open voor de speciaalzaak (gezond, genieten, producten met een verhaal).
- De (biologische) speciaalzaak moet zich veel meer als 'speciale zaak' gaan gedragen: onderscheidend assortiment aanbieden, evenals meer kant-en-klaar producten voor directe consumptie, kookadviezen geven, informatie over gezonde voeding, meer gastvrijheid en meer creatief ondernemerschap aan de dag leggen.





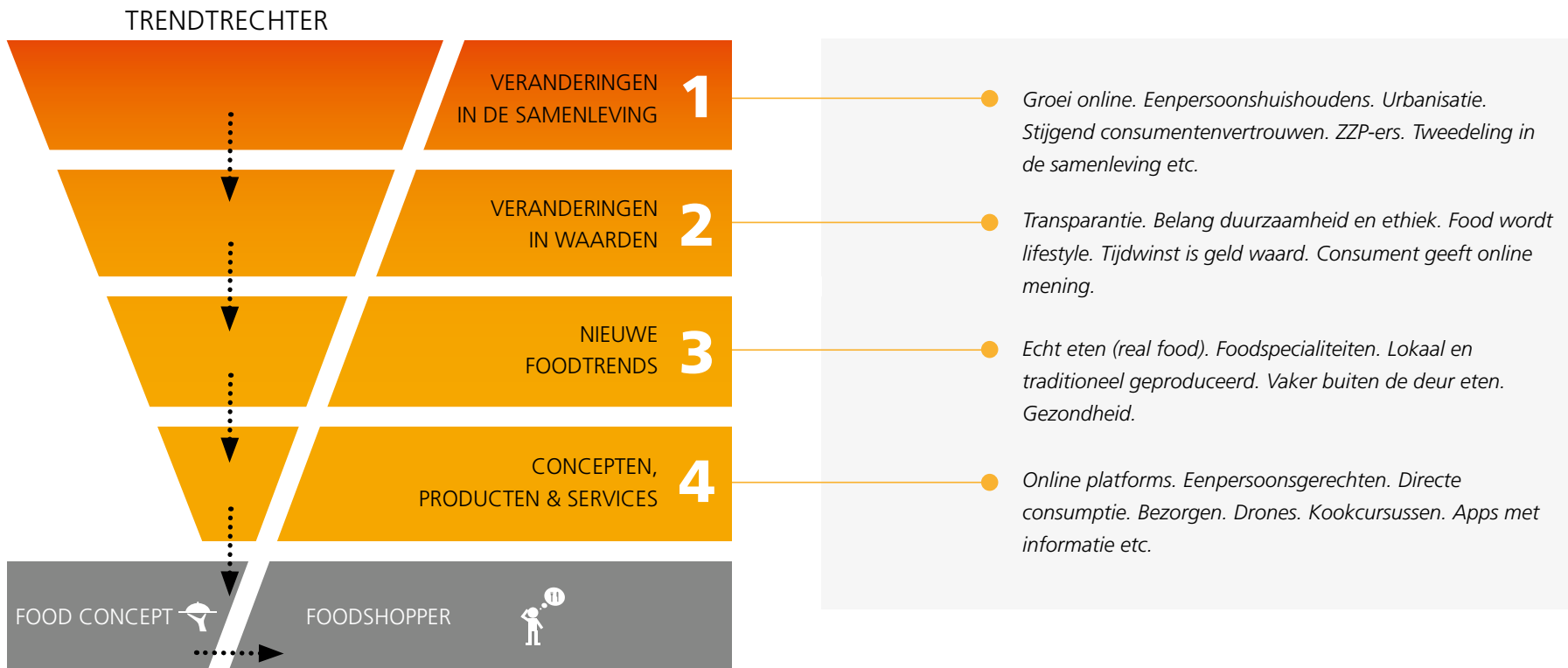
5.

TRENDTRECHTER:

DE INVLOED VAN VERANDERKRACHTEN

# 5. TRENDTRECHTER: DE INVLOED VAN VERANDERKRACHTEN

De foodbranche verandert in rap tempo en die veranderingen raken ook de speciaalzaak. Ze komen voort uit de veranderingen in de wereld om ons heen. Met behulp van de Trendtrechter zetten we de huidige veranderkrachten in de samenleving op een rij. Kijken naar die krachten en ze beter begrijpen, maakt nog beter duidelijk waar toekomstkansen liggen.



Bron: basisontwerp Trendtrechter EFMI Business School, aangepast door het FSIN

Elk nieuw concept of product - ook voor de speciaalzaak - kan alleen maar slagen als het verankerd is in de drie lagen erboven. In dit hoofdstuk leggen we dat uit.

# 1

## VERANDERINGEN IN DE SAMENLEVING

**De maatschappij verandert in hoog tempo. Belangrijkste driver is de digitale informatietechnologie, maar denk ook aan de invloed van demografische factoren die mede een stempel drukken op de economie. De belangrijkste veranderkrachten op een rij:**

- Consument is 24/7 online; de internetpenetratie in Nederland bedraagt ca. 95%, smartphonegebruik 81%
- Online aankopen stijgen; food plust 2,4% in derde kwartaal 2016
- Smartphone wordt 'derde hersenhelft'
- Opkomst internet of things
  
- Snelle groei aantal eenpersoonshuishoudens; individualisering, ook binnen gezinnen
- Toenemende vergrijzing, ouderen wonen langer thuis
- Urbanisatie versus krimp in noorden en zuiden van het land
- Samenleving wordt multicultureler
- Grotere etnische diversiteit
  
- Lichte economische groei; stijgend consumentenvertrouwen
- Werkloosheid daalt; meer zzp'ers en flexwerkers
- Pensioenen versoberen, ziektekosten stijgen
- Matige consumptieve groei; aflossen hypotheek is nieuwe sparen
- Middenklasse krimpt; tweedeling samenleving





## 2 VERANDERINGEN IN WAARDEN

### TRANSPARANTIE

- Prijs- en waardebewustzijn groeit
- Wantrouwen door schandalen; de consument zoekt 'echtheid'
- Behoeftte aan veiligheid en geborgenheid groeit
- Besef belang duurzaamheid neemt toe
- Geldt ook voor gezondheid, ethiek, milieu en wereldvoedselproblematiek

### TECHNOLOGISCHE VERBONDENHEID

- Consument is op zoek naar identificatie; (online) zelfprofilering
- Consument deelt zaken waarmee hij zich wil verbinden
- Voedsel staat voor voedings- en voor *voelings*waarde; ik ben wat ik eet
- Verbinding (met een merk, een foodspecialzaak) creëert een band

### TIJDSBESEF/TIJDSDRUK

- Consument voelt zich gejaagd; is op zoek naar gemak
- Tijd wordt een betaalmiddel
- Consument werkt altijd/overal; meer eetmomenten en -locaties
- Consument kiest voor 'instant behoeftebevrediging'; hij wil eten en liefst meteen
- Consument zoekt compromis; hoofd (functioneel), hart (lekker)

### GRIP OP LEVEN (LEEFSTIJL)

- Consument zoekt controle in onzekere tijden
- Smartphone als derde hersenhelft stelt ons maximaal in staat tot die controle
- Wereld van voeding kent weinig geheimen; digitale consument is goed geïnformeerd
- Consument zoekt naar merken en formules die passen bij zijn leefstijl
- Gezondheid, voeding wordt belangrijke vorm/uiting van leefstijl (wellness)



### 3

#### NIEUWE FOODTRENDS (PLUS AANJAGERS DAARVAN)

- Consument kiest vaker voor bio, vegetarisch, veganistisch en raw food; is (online) op zoek naar foodspecialiteiten (koffie, wijn) en voeding 'op maat' die inspeelt op persoonlijke behoeften
- Consument koopt/bestelt vaker exclusieve (horeca)producten; dit geldt ook voor gezonde kant-en-klare maaltijden (of maaltijdcomponenten)
- (Jonge) consument eet vaker buiten de deur; op alle eetmomenten (denk ook aan het ontbijt, op veel locaties de hele dag te bestellen)
- Herwaardering traditionele producten naast opkomst (gezond) 'hightech' food (kweekvlees, andere eiwitbronnen bijv. op basis van insecten)
- Consument heeft steeds minder vaak een primaire (speciaal)zaak, hoe jonger hoe minder trouw
- Binnen huishoudens zijn meer beslissers; het koop- en consumptiegedrag wordt individueel, ook binnen gezinnen
- Plannen en boodschappenlijstjes; het koopmotief is steeds vaker directe consumptie (impulsaankoop), ook in de speciaalzaak





## 4 CONCEPTEN, PRODUCTEN & SERVICES

- Directe consumptie, consument wil (soms) ook terplekke kunnen consumeren
- Vraag naar lokaal, van het seizoen, ambachtelijk geproduceerd, vrij-van-producten (geen E-nummers, suiker, lactose, gluten) zal toenemen - op grond van voedingswaarde, niet door hypes gedreven
- Vergeten groenten, oude bereidings- en conserveertechnieken, zelf voedsel produceren (groenten, champignons, meelwormen)
- Maaltijdbezorging via drones en zelfrijdende robots doet zijn intrede
- Voeding en gezondheid worden, gevoed door wetenschap en data, via apps gekoppeld aan persoonlijke behoeften en leefstijl
- Apps informeren consument over (bio)food, verspilling of doen aanbiedingen (beacons)
- (Bio)speciaalzaken (en supermarkten) voegen in rap tempo horeca toe of kiezen voor gemakswinkels op high traffic-locaties
- Met workshops en advies onderscheiden speciaalzaken zich van de supermarkt, (grotere) biospeciaalzaken verruimen de openingstijden

## VERTAALSLAG TRENDRECHTER

Elke beschrijving op de vorige pagina's kan talloze ideeën opleveren voor ondernemers van speciaalzaken. We geven vijf voorbeelden.

1. Omdat er meer eenpersoonshuishoudens komen, is er ruimte voor meer kleine porties en meer gemakproducten.
2. Een toename van de vergrijzing betekent dat er ruimte komt voor lekkere (soms kant-en-klare) maaltijden thuis.
3. De verstedelijking neemt toe. In de steden groeit het aanbod aan producten en diensten voor directe consumptie.
4. De digitale technologie explodeert. Er komen meer online 'hulpmiddelen' (apps) gericht op meer gemak rond boodschappen doen en koken.
5. Transparantie is straks 100%. Speciaalzaken kunnen - met behulp van internet - in de winkel (of op het schap bijvoorbeeld) de oorsprong van hun producten laten zien.

“ *IK ZIE EEN GROTE BEHOEFTE AAN GOEDE SPECIAALZAKEN. DE TIJD IS MEER DAN RIJP. ONDERNEMERS MOETEN INVESTEREN IN KENNIS, VAKBEKWAAMHEID EN SOCIALE VAARDIGHEDEN, ZODAT ZE ZICH BETER IN HUN KLANTEN KUNNEN INLEVEN.* ”





8oz 12oz 16oz  
2.00  
3.00 3.25 3.50  
3.25 3.50 4.00  
2.50 3.50 4.50

**TRIPLE CHOCOLATE**  
8oz 12oz 16oz  
2.50 3.50 4.50

**BEVERAGE**  
ORANGE JUICE 2.00  
LEMONADE 2.00  
TEA 3.25  
strawberry/apple/mint 2.00  
ITALIAN SODA 2.00  
MINERAL WATER 3.25  
parking 3.00  
ER 1.75

**SWEET & PASTRIES**  
FRESH BAKED DAILY



6.

DE KLANT  
VAN DE SPECIAALZAAK

# 6. DE KLANT VAN DE SPECIAALZAAK

De klant van de speciaalzaak is vaak een bewuste koper. Hij is op zoek naar onderscheidend assortiment, informatie over producten of naar producten die passen in een bepaald dieet of bij een zekere leefstijl. Tegelijkertijd is hij vaak wat ouder. De klantenkring van de speciaalzaak vergrijsst.

## PROFIEL KLANT SPECIAALZAAK

	Totaal Nederland	Bakker	Slager	Groentewinkel	Kaasspeciaalzaak	Viswinkel	Slijterijen	Drogisterijen	Natuur- & Reformzaken	Zoetwaren
<b>Totaal Nederland</b>	<b>100</b>	<b>36</b>	<b>27</b>	<b>21</b>	<b>14</b>	<b>16</b>	<b>24</b>	<b>76</b>	<b>11</b>	<b>8</b>
Jonge alleenstaande < 40 jaar	100	22	12	11	6	8	17	69	9	5
Tweeverdieners	100	32	26	16	14	15	27	70	11	7
HH met kinderen, laag inkomen**	100	28	20	15	9	9	15	71	8	6
HH met kinderen, hoog inkomen**	100	36	25	18	12	13	22	73	10	7
Kostwinner (2p)	100	38	29	23	16	18	27	77	12	7
Alleenstaande 40-65 jaar	100	32	22	18	14	13	21	75	14	8
Gepensioneerd, laag inkomen	100	42	31	27	16	22	26	83	11	10
Gepensioneerd, hoog inkomen	100	53	43	34	24	29	40	88	15	14

Bron: GfK, ConsumerPanel, MAT Q3 2016 vs MAT Q3 2015

\* Leesvoorbeeld: 22% van de jonge alleenstaanden kocht in deze periode minimaal één keer bij de bakker.

\*\* HH staat voor huishouden.

## SENIOR STERK VERTEGENWOORDIGD

- De slager en de bakker hebben binnen de speciaalzaken nog altijd de sterkste positie (evenals de drogist). De klantenkring van de bakker is daarbij duidelijk groter: 36% van de Nederlandse huishoudens kocht in het derde kwartaal van 2016 minimaal één keer bij de bakker.
- Senioren zijn relatief sterk vertegenwoordigd in het profiel van de speciaalzaakklant. (Jonge) alleenstaanden en gezinnen (laag inkomen) zijn relatief minder sterk vertegenwoordigd.
- Kaasspeciaalzaak: 24% van de gepensioneerden met een hoog inkomen en 16% van de gepensioneerden met een laag inkomen kochten in het derde kwartaal van 2016 minimaal één keer bij de kaas-speciaalzaak, tegen 6% van de jonge alleenstaanden en 9% van de gezinnen met een laag inkomen.
- Natuur- en reformwinkel: 11% van de Nederlandse huishoudens kocht in genoemde periode minimaal één keer bij de natuur- en reformwinkel. Ook hier zijn jonge alleenstaanden (9%) en gezinnen met een laag inkomen (8%) ondervertegenwoordigd. Het aantal gepensioneerden met een hoog inkomen dat in genoemde periode bij deze (biologische) speciaalzaak kocht, ligt beduidend hoger (15%).
- Van alle speciaalzaken hier genoemd, kochten de Nederlandse huishoudens het minst bij de zoetwarenspecialist (8%); de zoetwarenspeciaalzaak heeft de kleinste klantenkring binnen de speciaalzaken.

## UITGAVEN DALEN

- De overall trend is dat de consumentenbestedingen in de speciaalzaak nog altijd dalen. De sterkste daling doet zich voor bij tweeverdieners, jonge alleenstaanden en gezinnen.
- De slager en de bakker hebben binnen de speciaalzaken nog altijd de sterkste positie (hoogste penetratie). De bakker heeft daarbij de hoogste bezoekfrequentie, te weten 14,7 keer per jaar. Bij de slager bedraagt deze: 10,6 keer per jaar. De slager kent echter de hoogste besteding per bezoek, €15,34 per jaar.
- De zoetwarenspeciaalzaak weet zich goed staande te houden - niet door meer klanten, maar wel door een hogere besteding.
- De natuur- en reformzaken ontwikkelen zich eveneens stabiel tot licht stijgend - niet door meer klanten maar ook hier geldt: door een hogere besteding. Opvallend daarbij is dat het bestedingsaandeel van de klantenkring van natuur- en reformzaken zich meer en meer concentreert rondom alleenstaanden en de welgestelde gepensioneerden: deze groepen zijn dus belangrijk voor dit subkanaal.
- Gepensioneerden met een hoog inkomen besteden op jaarbasis 0,5% van hun huishoudelijke aankopen bij de kaasspeciaalzaak; zij vormen de belangrijkste klantenkring voor dit type speciaalzaak. Jonge alleenstaanden besteden bij de kaasspeciaalzaak het minst (0,1% van hun huishoudelijke aankopen in de gemeten periode).
- De vaste klantenkring van Aldi en Lidl vloeit relatief weinig af naar de speciaalzaken.

Bron: GfK

## BESTEDING KLANT SPECIAALZAAK

	Totaal Nederland	Bakker	Slager	Groentewinkel	Kaasspeciaalzaak	Viswinkel	Slijterijen	Drogisterijen	Natuur- & Reformzaken	Zoetwaren
<b>Totaal Nederland</b>	<b>100</b>	<b>1,1</b>	<b>1,2</b>	<b>0,5</b>	<b>0,3</b>	<b>0,3</b>	<b>0,8</b>	<b>3,4</b>	<b>0,5</b>	<b>0,1</b>
Jonge alleenstaande < 40 jaar	100	0,5	0,5	0,2	0,1	0,1	0,5	3,8	1,3	0,1
Tweeverdieners	100	0,9	1,2	0,4	0,3	0,2	0,9	3,3	0,5	0,1
HH met kinderen, laag inkomen**	100	0,9	0,7	0,3	0,2	0,1	0,3	3,1	0,3	0
HH met kinderen, hoog inkomen**	100	1	1	0,4	0,2	0,1	0,5	3,3	0,3	0
Kostwinner (2p)	100	1,1	1,6	0,5	0,3	0,2	0,8	3,3	0,5	0,1
Alleenstaande 40-65 jaar	100	0,9	0,8	0,4	0,3	0,3	0,8	4	1	0,1
Gepensioneerd, laag inkomen	100	1,2	1,4	0,7	0,3	0,4	0,7	3,5	0,5	0,1
Gepensioneerd, hoog inkomen	100	1,6	1,9	0,8	0,5	0,6	1,5	3,5	0,7	0,1

Bron: GfK, ConsumerPanel, MAT Q3 2016 vs MAT Q3 2015

\* Leesvoorbeeld: jonge alleenstaanden besteden op jaarbasis 0,5% van hun huishoudelijke aankopen bij de bakker.

\*\* HH staat voor huishouden.



### DE KLANT VAN DE SPECIAALZAAK WOONT IN KRIMPREGIO

- Nederland verstedelijkt; jongeren trekken vanuit perifere gelegen regio's naar de Randstad of de steden daarbuiten.
- Sterke groeisteden zijn: Almere, Haarlem, Haarlemmermeer en Amersfoort inclusief buurgemeenten. In het zuiden groeien Tilburg, Eindhoven, Den Bosch en Breda. In het oosten: Zwolle, Arnhem, Nijmegen en Ede. In het noorden: Groningen en Leeuwarden.
- Kleinere gemeenten daarbuiten 'lopen leeg'; tussen 2015 en 2040 krimpt 30% van de gemeenten (zie bijlage Krimp en groei van gemeenten).
- Naar verwachting tellen de grote steden in 2030 17% ouderen, tegenover 26% in de kleinere gemeenten buiten de Randstad.

Bron: CBS

### DE KLANT VAN DE SPECIAALZAAK VERGRIJST

- Nederland telt ruim 17 miljoen inwoners. Dat zullen er in 2030 meer dan 17,8 miljoen zijn.
- Vooral het aantal 65-plussers groeit de komende jaren hard. Waren er in 2000 2 miljoen 65-plussers, op dit moment zijn het er 3 miljoen en in 2030 ruim 4 miljoen (bijna een kwart!).
- De regio met het grootste aandeel 65-plussers is Zeeuws-Vlaanderen (24%). In grote delen van Groningen, Drenthe, de Achterhoek, Limburg en Zeeland is meer dan 21% van de bevolking 65 jaar of ouder.
- Flevoland telt de minste 65-plussers. In de vier grootstedelijke regio's ligt het percentage 65-plussers onder het landelijke gemiddelde.

Bron: CBS

### KLANT LOYALER IN ZUIDEN EN WESTEN

In het zuiden en westen van Nederland heeft de speciaalzaak (in het algemeen) een relatief betere positie dan in het noorden en oosten van het land; de klant is er loyaler. Met name in het zuiden is de rol van de speciaalzaak relatief sterker, en (traditioneel) vaker onderdeel van een vast boodschappenpatroon. In Zeeland, Brabant en Limburg heeft 39% van de huishoudens minimaal een keer bij de bakker gekocht. In Overijssel, Gelderland, Flevoland is dat bijna 38%. De grote steden zijn oververtegenwoordigd voor de totale speciaalzaak (incl. drogistrijen en slijterijen), maar ondervertegenwoordigd voor de versspeciaalzaken. Inzoomend op type speciaalzaak hebben de natuur- en reformwinkels een iets betere positie (vooral bij alleenstaanden) in de grote steden en het noorden (met name studentenstad Groningen lijkt hierin een rol te spelen).

Bron: GfK



## DE KLANT VAN DE SPECIAALZAAK IS VAKER ALLEENSTAAND

- Nederland telde in januari 2016 ruim 7,7 miljoen huishoudens, 56.000 meer dan in 2015; 40% kwam er bij in/rond de vier grote steden.
- Ook in de krimpregio's in Groningen, Drenthe, Limburg en Zeeland kwamen er huishoudens bij. Meer mensen wonen alleen door overlijden partner, scheiding en jongeren die het ouderlijk huis verlaten.
- Prognose: in vrijwel alle gemeenten komen er tussen 2015 en 2030 extra huishoudens bij, in totaal 700.000. Die groei komt volledig voor rekening van huishoudens van 65 jaar of ouder.
- In 2030 zijn er naar verwachting 2,9 miljoen 65+ huishoudens.

Bron: CBS/PBL

## DE KLANT VAN DE SPECIAALZAAK BESTEEDT ANDERS

- Ouderen besteden in de supermarkt bovengemiddeld aan koffie, wijn en aardappelen, groente en fruit (GfK).
- Ouderen letten sterk op gezondheid en waarderen het sociale aspect van boodschappen doen (ING).
- De nieuwe generatie ouderen is (gemiddeld) hoger opgeleid, welvarender, vitaler, mobieler, vaker alleenstaand en kinderloos. Tegelijkertijd zijn de combinaties rijk/vitaal en arm/niet-vitaal sterk vertegenwoordigd.
- Het inkomen van gepensioneerden is aanzienlijk toegenomen in de periode 2002-2014. Een kwart van de huidige 65-minners heeft straks echter mogelijk te weinig pensioen (Nibud).
- Bijna driekwart van de Nederlanders heeft in 2016 wel eens online aankopen gedaan. Een toename van 9 procentpunt vergeleken met 2012. Het aandeel e-shoppers van 65 jaar of ouder is het meest gestegen (CBS).

Bron: GfK, ING, Nibud/PWC, CBS



## KLANTGEDRAG 'NIEUWE OUDEREN'

Een grote groep Babyboomers, geboren tussen 1946-1965, wordt in 2020 65 jaar. Vanaf 2031 wordt Generatie X, geboren tussen 1966-1979, 65 jaar. Beide generaties vormen de 'nieuwe ouderen'. Babyboomers vertegenwoordigen naar schatting van het FSIN 37,4% van de huishoudens, Generatie X vertegenwoordigt 25,8% van de huishoudens. Vooral de Babyboomers hebben een groot aandeel in de huishoudelijke bestedingen (uitgaven in supermarkt en speciaalzaak), te weten 43,1%. Generatie X is goed voor 26,3% van de bestedingen in At Home. Wat weten we verder over het gedrag van deze 'nieuwe ouderen' in de foodkanalen?

## BEÏNVLOED DOOR DE MILLENNIAL

De Millennials zijn een voorbeeldgeneratie, met hun gedrag hebben ze grote invloed op het gedrag van de Babyboomers en Generatie X. Millennials zijn: minder merkentrouw, plannen anders (veel last-minute), houden van nieuwe dingen (spannende smaken), snacken meer (meer eetmomenten) en houden van bijzondere ervaringen (en zijn bereid daarvoor te betalen).



### Babyboomers hechten aan:

- Levensmiddelen van hoge kwaliteit
- Gezond en verantwoord eten
- Eerlijke en transparante informatie
- Biologische en streekproducten
- Relatie met merk/winkel (zoeken verbinding, zijn trouw)
- Gemak/maaltijdoplossingen
- Prijs/kwaliteit
- Jong imago (willen niet als senior worden benaderd)



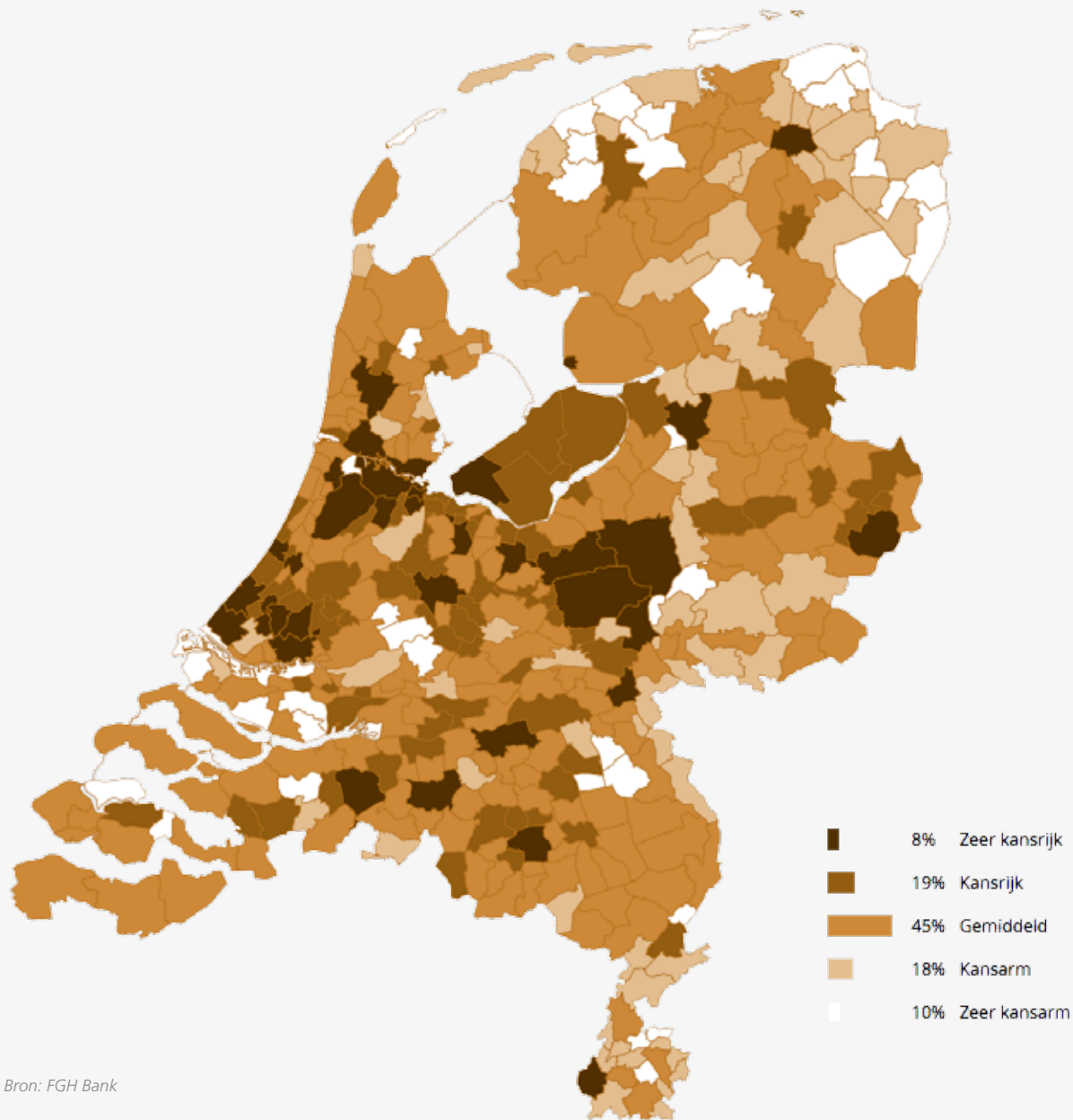
### Kenmerkend voor Generatie X:

- Vindt gezondheid belangrijk
- Is gevoeliger voor termen als authentiek en ambachtelijk
- Is kritisch over verkoopkanalen
- Heeft actieve levensstijl
- Waardeert in retailkanaal vooral aspect Genieten
- Pakt thuis graag uit: boodschappenlijstjes en recepten helpen bij het maken van keuzes
- Zoekt weg tussen zorg, werk en privé



### Kernwaarden voor Millennials:

- Hechten belang aan geluk en balans in het leven
- Hebben een holistische kijk op gezondheid en welzijn
- Authenticiteit en transparantie zijn van uiterst groot belang
- Verlangend naar simpliciteit
- Verwachten geholpen en gediend te worden
- Houden van lol en beweging
- Hechten aan kwaliteit-waardeverhouding



## KANSEN PER REGIO

FGH Bank heeft in 2015 de kansen en risico's van winkelgebieden in alle 393 Nederlandse gemeenten in beeld gebracht. Hieruit volgt een kansrijkeidsscore die inzicht geeft in de kwaliteit van een regio (vanuit het perspectief van commercieel vastgoed).

27% van alle gemeenten heeft een bovengemiddelde aantrekkelijkheid, onderverdeeld naar 19% kansrijk en 8% zeer kansrijk.

28% is daarentegen benedengemiddeld kansrijk. Hiervan is 18% kansarm en 10% zeer kansarm.

Het overige deel (45%) is gemiddeld aantrekkelijk.

Bron: FGH Bank

## CONCLUSIES HOOFDSTUK 6

- De klant van de speciaalzaak vergrijsd, woont veelal in krimpgebied, is relatief vaak alleenstaand, let sterk op zijn gezondheid, heeft veel vrije tijd, is online actief en heeft (gemiddeld genomen) wat meer te besteden. Boodschappen doen, is een 'uitje'.
- Hij waardeert het (sociale en) persoonlijke contact evenals het 'lekkere' aanbod bij de speciaalzaak en is bereid daarvoor wat meer te betalen (genieten en gastvrij wegen bij deze doelgroep zwaarder dan het aspect goedkoop, zie de digitale bijlagen van hoofdstuk 6).
- Het aantal senioren groeit de komende jaren sterk. Hier liggen volop kansen voor de speciaalzaak (waarbij geldt dat ook de andere leeftijdsgroepen niet uit het oog mogen worden verloren). De senior is loyaal, maar ook kritisch, zowel op prijs als op kwaliteit. De uitdaging is bestaande klanten te binden, maar vooral om nieuwe klanten uit met name deze groep (terug) te winnen.
- ING formuleerde vier belangrijke thema's voor de 'nieuwe' oudere klant (o.a. van de speciaalzaak):
  - ontzorgen
  - verbinden
  - vergemakkelijken
  - leuker maken
- De speciaalzaak kan daar op verschillende manieren op in spelen:
  - met verrassend, onderscheidend en gezond assortiment gericht op gemak
  - met extra (online) diensten en activiteiten (samen koken, presentaties, leveranciers bezoeken)
  - door samen te werken met andere ondernemers
- Randvoorwaarden zijn (online) zichtbaarheid en de juiste locatie, zeker nu veel gemeenten krimpen en beleving ook voor deze mobiele klant belangrijker wordt. In hoofdstuk 9 gaan we dieper daarop in aan de hand van de thema's locatie, assortiment, diensten en ondernemerschap.





7.

INSPIRERENDE  
VOORBEELDCONCEPTEN

# 7. INSPIRERENDE VOORBEELDCONCEPTEN

Het noemen van inspirerende voorbeelden is 'riskant', omdat er altijd wel 'betere' voorbeelden te vinden zijn en omdat bij elk voorbeeld een genuanceerder verhaal hoort dan we hier kunnen geven. We geven voorbeelden die door experts werden genoemd tijdens onze interviews en putten daarnaast uit onze (FSIN-)expertise.

De voorbeelden kenmerken zich door:

1. Onderscheidend vermogen
2. Kwaliteit van de producten
3. Zoeken naar nieuwe klantengroepen
4. Gastvrijheid en blurring
5. Creatief ondernemerschap

Foto: Eljee Bergwerff Photography



In de winkel van Wim Landwaart, **LANDWAART CULINAIR** in Maartensdijk, draait alles om de producten. Je proeft als het ware de 'versbeleving'. Landwaart bouwde zijn 'groentewinkeltje' uit tot maaltijdenwinkel voor (bijna) alle eetmomenten en levert ook aan restaurants en instellingen. Zijn best verkochte product is zijn appeltaart Landwaartje. Zijn geheim? Alles wordt vers bereid, meerdere keren per dag.

Foto: FSIN



**STACH** noemt zich 'dé eetwinkel van Nederland' met onder meer gevarieerde kant-en-klaar gerechten 'van zeer hoge kwaliteit': lokaal persoonlijk, supervers. De snel groeiende (kleine) keten van foodspecialiteiten- en gemakswinkels telt inmiddels veertien vestigingen, waaronder twee burgerbars. Gestart in Amsterdam, streek Stach daarna neer in Overveen en in Utrecht. De laatste loot aan de stam is een buurtwinkel met Asian foodcourt.

## TRENDS IN CONCEPTEN

Het FSIN volgt de ontwikkelingen in de thuis- en buitenshuisconsumptie al jaren op de voet. We signaleren een aantal hoofd-trends, zoals de trend naar meer maaltijdgemak (online: pick-up/ thuisbezorging, gemakswinkels, vending), naar traceerbare en verantwoorde voeding (bio en uit de streek) en naar meer beleving. Food wordt lifestyle. Denk aan de opkomst van foodfestivals, foodmarkten, food in verzamelgebouwen (à la Foodhallen). Ook non-foodretail speelt hierop in, denk aan Ikea, terwijl (online) nieuwkomers als Veggie4U mikken op niches als louter veganistische producten. De belangrijkste trends kenmerken zich als: lokaal, kleinschalig, eenvoudig (monoconcepten), transparant, biologisch en verantwoord, gezond, authentiek, gepersonaliseerd, waar voor je geld, blurring (directe consumptie, on the go), innovatie, nieuwe technologie (apps).

Foto: Eljee Bergwerff Photography



Foto: Jumbo Leussink



Foto: FSIN



**BEEJ BENDERS** is het nieuwe blurring concept van Plus-ondernemer Geert Benders. Zijn versmarkt in hartje Venlo is een combinatie van speciaalzaak en horeca. Beej Benders verbindt vers van lokale leveranciers met ambacht, beleving en gemak door foodspecialiteiten ter plekke te produceren, te bewerken en te bereiden voor directe consumptie in de versmarkt of om mee te nemen voor onderweg of thuis. Zijn droom is het creëren van een ultieme versomgeving.

**ONS NOABERSCHAP** staat voor de innige samenwerking tussen supermarktondernemers Tijn en Niek Leussink (vier Jumbo- winkels in Twente en de Achterhoek) en zeventien lokale specialisten (slagers, bakkers en kaas- en zuivelboeren). Ze kunnen elkaar niet meer missen, hun samenwerking betaalt zich iedere week uit in klinkende munt. De specialisten die zich onderscheiden als lokale helden presenteren hardlopers uit hun assortiment in aparte koelmeubels in de supermarkt.

Begin 2015 was de lang verwachte **VALK VERSMARKT** in Voorschoten een feit. De opening verliep stilletjes, maar trok al gauw duizenden klanten en: kijkers. Dat het foodlandschap zou gaan veranderen, was wel duidelijk, de vraag was (en is) vooral: hoe spelen met name bestaande partijen (met andere businessmodellen) in op het veranderende koopgedrag van de consument. Van der Valk is horecaketten en groothandel tegelijk en koopt in met een horeca- en gastvrijheidsbril: lekker en toch betaalbaar.







8.

SUPERMARKTBELEID VAN INVLOED  
OP SPECIAALZAAK

# 8. SUPERMARKTBELEID VAN INVLOED OP SPECIAALZAAK

**Supermarkten breiden hun assortiment biologische producten fors uit, zowel in vers als in droge kruidenierswaren. In omzetgroei overtreffen ze de biologische speciaalzaken. Ook op het gebied van (vers)specialiteiten - kaas, noten, delicatessen, koffie, chocolaterie - timmert foodretail aan de weg.**

We geven in het kort de ontwikkelrichtingen van een aantal supermarkten weer voor de komende jaren.

- Albert Heijn brengt in zijn XL-winkels steeds meer afdelingen op het niveau van de speciaalzaak. De marktleider zet tevens vaker de deur open voor kleine leveranciers. AH breidde het assortiment bio daarnaast verder uit, waaronder met droge kruidenierswaren (totaal ca. vijfhonderd producten).
- Jumbo zal vaker La Place-elementen in zijn winkels brengen en meer 'pure en eerlijke' producten (zonder E-nummers) presenteren. De Jumbo Foodmarkt kent veel ambacht (in de winkel geproduceerd) en biedt consumenten kant-en-klare versproducten aan die ook ter plekke kunnen worden geconsumeerd. Zowel AH als Jumbo voegen horecamodules in hun winkels toe.
- Plus is een formule met zelfstandig ondernemers die steeds vaker 'producten met een verhaal' in hun assortiment voeren en daarmee zichzelf profileren. Denk aan de recente uitbreiding (totaal 1.500 biologische producten).
- Beej Benders is een voorbeeld van een Plus-ondernemer die vindt dat 'de supermarkt van de toekomst er totaal anders moet uitzien': een combinatie van speciaalzaak en restaurant met vooral lokaal assortiment, waaronder verse maaltijden in eigen huis bereid (zie hoofdstuk 7).
- Dekamarkt brengt met World of Food de beleving van de markt in de winkel, inclusief bijzondere producten en gerechten.
- In de nieuwe Emté-supermarkten (3.0), 'Gewoon de lekkerste supermarkt', stroomt steeds meer horeca-assortiment, deels vergelijkbaar met dat van de speciaalzaak, van moederbedrijf Sligro in.
- Lidl en Aldi voegen meer biologische producten aan hun assortiment toe, in navolging van de Duitse formules. Rond de feestdagen krijgt het assortiment een culinair tintje.
- In het zuiden experimenteert Jan Linders met streekproducten, producten voor eenpersoonshuishoudens en producten voor meerdere eetmomenten (broodjes, soep en maaltijden).



*Plus verdubbelt dit jaar zijn biologisch assortiment. Ook worden alle BIO+-producten voorzien van een nieuwe verpakking. De Nederlandse consument waardeert de kaasafdeling van Plus het hoogst (GfK). De afdeling scoort met name goed op deskundig en vriendelijk personeel en lage prijzen. Foto: Plus Amersfoort. Deze winkel scoort binnen de formule de hoogste omzet in bio per vierkante meter.*

## CONCLUSIES HOOFDSTUK 8

Wat kunnen speciaalzaken leren van de supermarkt? Een (biologische) speciaalzaak moet heel goed de ontwikkelrichting van de supermarkt in de gaten houden en er continu voor zorgen dat hij het beter en anders doet. De speciaalzaak moet (weer) een echte specialist worden, een superspecialist. Dat kan, ook volgens supermarktondernemers, door:

- Productonderscheid (andere producten voeren). Of een betere kwaliteit of lokale producten.
- Een vestiging naast de supermarkt. Een locatie dichtbij een serviceformule is een pré, zeker als de ondernemer zeker weet dat hij het beter doet dan die supermarkt. Hij profiteert van de klantenstroom van de supermarkt.
- Unieke verpakkingen. Ze moeten onvergelykbaar zijn met de supermarkt en de consument ook verrassen.
- Kookkennis. De speciaalzaak moet consumenten laten zien (voordoen) hoe ze een product kunnen gebruiken.
- De consument 'op te voeden'. Laat consumenten de betere en lekkere producten proeven, leer ze deze te waarderen.
- De sfeer in de winkel. De ambiance moet het product en de boodschap ondersteunen (gericht op kwaliteit).
- Lokale producten. Werk meer met producten die de supermarkt niet heeft.
- Een online platform. De speciaalzaak kan niet alles presenteren in de winkel, maar wel online: de website als platform dat toegang biedt tot alle specialiteiten van de hele wereld.



“

*EEN BEDREIGING VOOR SPECIAALZAKEN VORMEN DE MAALTIJDBOXEN.*

”





9.  
DE TOEKOMST  
VAN DE SPECIAALZAAK

# 9. DE TOEKOMST VAN DE SPECIAALZAAK

In dit hoofdstuk schetsen we de toekomst van de speciaalzaak aan de hand van een aantal succesfactoren. Van grote invloed zijn: locatie, assortiment, extra services en diensten - online, maar denk ook aan het toevoegen van horeca (blurring) - ondernemerschap en diverse vormen van samenwerking. We baseren onderstaande lessen op de ervaringen van experts.



# A

## LOCATIE

### IN DE BUURT VAN ANDERE KLANTENTREKKERS

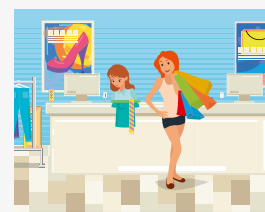
De ervaring leert dat speciaalzaken een minimaal draagvlak van twintigduizend inwoners nodig hebben. Vraag is ook: wat is de functie van de locatie en of van het winkelcentrum? Komen klanten run- of funshoppen? In het laatste geval is de verblijfsduur langer en neemt het belang van horeca op alle eetmomenten toe.

- 80% van de consumenten doet boodschappen in de buurt en trekt zo'n twintig minuten uit voor twee à drie winkels, al gelden algemene ervaringsregels lang niet meer altijd in onze snel veranderende (online) 24-uurs-economie.
- Speciaalzaken gedijen over het algemeen het best op plaatsen waar veel traffic is, in grote winkelcentra (waar ook supermarkten zijn én gratis parkeerplaatsen) of in centra van (middel)grote steden bijvoorbeeld. Daar zijn veelal voldoende consumenten die interesse hebben in foodspecialiteiten (voor zichzelf of om cadeau te doen). Consumenten treffen er niet alleen winkels, maar ook beleving en entertainment.
- Speciaalzaken moeten - met name in de stad - letten op drie zaken:
  - de inrichting (zorg voor een snelle route)
  - de keuze van het assortiment (gemak - producten voor on the go).
  - vervoer (klanten te voet, per fiets of per auto)

### DE DRIEDELING IN BESTEDINGSGEDRAG



BOODSCHAPPEN



SHOPPEN



LEISURE

#### Kenmerken:

Noodzakelijke  
alledaagse dingen  
kopen

Ontspannen (voor je  
plezier) kopen en kijken

Uitgaan, vermaak,  
genieten, socializen

#### Voorwaarden voor succes:

- Gemakkelijk en handig
- Toegankelijk
- Compleet
- Voldoende traffic
- Verdienmodel is volume

- Beleving, genieten
- Variatie bij elkaar op één punt
- Uniek/leuk/spannend
- Toegankelijk
- Verdienmodel is traffic

- Beleving
- Afwisseling
- Relaxen
- Clustering
- Verdienmodel is relevantie

Op weg naar 2025 onderscheiden we drie vormen van bestedingsgedrag: boodschappen doen, shoppen (winkelen) en leisure (recreëren). In alle drie de gevallen speelt online een rol; in 'boodschappen doen' zal die rol het grootst zijn. In het schema staan de randvoorwaarden voor ondernemers om hierop in te spelen. Bron: FSIN, stadswijkanalyse 2015

- Speciaalzaken die niet op een high traffic-locatie zijn gevestigd, moeten iets extra's of iets heel bijzonders doen om klanten te trekken dan wel te binden, al is dit per marktgebied verschillend en mede afhankelijk van het overige winkelaanbod evenals de parkeergelegenheid op die locatie. De speciaalzaak als zelfstandige eenheid heeft vaak (te) weinig aantrekkingskracht.
- Leegstand is in veel winkelgebieden een probleem. Nieuwe initiatieven, denk aan de komst van kleine, ambachtelijke bedrijven zoals bierbrouwers, koffiebranders of reparateurs, kunnen voor meer reuring zorgen. Ook sport-, wellness- of culturele activiteiten (veel mensen krijgen meer vrije tijd) kunnen extra traffic genereren.
- Vooral kleinere winkelgebieden, zoals de wijk- en buurtcentra en de kleine dorpscentra, staan - als direct gevolg van het veranderende consumentengedrag - landelijk gezien onder druk (zie digitale bijlage van hoofdstuk 9).

“

**SPECIAALZAKEN ZOUDEN EEN LAT-RELATIE MET ELKAAR MOETEN AANGAAN, LIVING APART TOGETHER, BIJ ELKAAR IN ÉÉN WINKELSTRAAT.**

”

## WELKE VERWACHTINGEN HEBBEN WIJKBEWONERS IN 2025?



WIJK?

ELDERS?

ONLINE?

### Wat wil je dichtbij?

Daily shopping  
 Diensten/repareren  
 Basisschool en cursus  
 Ontspannen, sporten, ontmoeten  
 Clubs en vereniging  
 Basis gezondheidszorg  
 Daily leisure (park, plein, terras)  
 Speelplekken  
 Reismogelijkheden



### Wat mag elders?

Leisure  
 Recreëren  
 Events  
 Lange-termijn-winkelen  
 Special shopping (vers en luxe)  
 Vervolgonderwijs

### Wat laat je bezorgen?

Boodschappen  
 Diensten  
 Ontspanningsmateriaal  
 Gespecialiseerde persoonlijke behoeften  
 Speciale producten die je kent of waarvan je de afzender vertrouwt  
 Alles op basis van advisering door vrienden of deskundigen

*Wijkbewoners willen ook in 2025 een aantal voorzieningen 'dichtbij' hebben, voor andere zaken zijn bereid verder te reizen. Een groeiend aantal zaken wordt echter online geregeld. In dit schema hebben we de conclusies samengevat. De komende jaren zal een derde van de huidige wijkwinkelcentra verdwijnen.  
 Bron: FSIN, stadswijkanalyse 2015*



“



*SPECIAALZAKEN MOETEN  
DE VERTAALSLAG  
GAAN MAKEN NAAR DE  
GASTRONOMISCHE VVV  
VAN STREEKPRODUCTEN,  
GEBRUIKEN EN  
RECEPTUREN.*

”

#### PRODUCTKAMPIOENEN GEZOCHT

**De (biologische) speciaalzaak moet een productkampioen zijn. Een speciaalzaak die niet voor het grootste deel van zijn assortiment pure kwaliteitsproducten voert, is zijn naam niet waardig. Een speciaalzaak moet bepaalde producten zelf (laten) maken en daarmee vakwedstrijden kunnen winnen.**

- Speciaal volstaat niet meer; het moet 'specialer'. Supermarkten voegen immers ook steeds meer vers en allerhande specialiteiten toe en ook online zijn allerlei specialiteiten te krijgen.
- Breng consumenten in aanraking met producten uit de streek, voed ze op, maak ze enthousiast.
- Organiseer workshops. Wissel productgroepen af, werk samen met collega's die hun specialisme in jouw zaak onder de aandacht brengen. Doe datzelfde bij hen.
- Houd de focus op het kernassortiment (70%). Liever uitblinken in één of een aantal productgroepen van topkwaliteit dan (te veel) verbreden. Alleen in kleinere dorpen kan een breed assortiment nuttig zijn.
- Loop voorop met nieuwe producten. Lokale of streekproducten kunnen het onderscheid versterken. Breng de boer of teler voor het voetlicht. Maak eigen recepten en promoot die stevig.
- Het toevoegen van nieuwe diensten (cadeauartikelen, catering of lunchroom) past bij een verdiepingsslag en is voor klanten 'logisch', te veel randassortiment is dat meestal niet. De stap naar horeca (blurring) past bij de productspecialist. Speciaalzaken kunnen waarde toevoegen door bereiding/bewerking van producten in het zicht van de klant.
- De speciaalzaak voegt tevens waarde toe door sfeer, beleving, authenticiteit en kennis. Kennis over lekkere (bio)producten, van de herkomst van ingrediënten tot de bereidings- en/of productiewijze, maar ook kennis en advies over gezond eten (volwaardige voeding, geen 'vulling').
- Speciaalzaken kunnen zich op het gebied van gezonde voeding meer en expliciteter tot specialisten ontwikkelen. Zeker de (biologische) speciaalzaak heeft meer dan de supermarkt een bijzondere status op dit gebied.
- De consument is prijsbewust, maar kent niet alle prijzen. De consument is bovendien bereid om iets meer te betalen voor producten die een hogere waarde hebben, bijvoorbeeld als het gaat om beleving, kwaliteit, een goed gevoel of tijdwinst.

“

*SPECIAALZAKEN MOETEN  
ZICH PROFILEREN ALS  
SPECIALISTEN. KWALITATIEF  
HOOGWAARDIGE  
PRODUCTEN AANBIEDEN,  
HET VERHAAL ERACHTER  
VERTELLEN, DE KLANT  
ADVISEREN. DAARMEE  
OVERTREFFEN ZE DE  
SUPERMARKT.*

”

- Veel ondernemers zijn bang dat een hoge prijs, bijvoorbeeld voor nootjes of kaas, consumenten afschrikt. Onderzoek wijst echter uit dat dat niet het geval is. Dure producten worden niet per se minder vaak gekocht. Zeker niet als een ondernemer het verhaal erachter kan vertellen. En als de producten (en de verpakking) echt onderscheidend zijn.
- Speciaalzaakondernemers, met name van biologische supermarkten, kunnen ook kiezen voor (meer) prijsdifferentiatie. Ze zouden (enkele) referentieproducten (agf) lager kunnen prijzen of gelijk kunnen stellen aan de supermarktprijs, puur om een prijssignaal af te geven. ‘Ik verdien liever tien keer een dubbeltje dan vier keer een kwartje’, aldus een ondernemer die op die manier de omloopsnelheid in biologisch vers wist te verhogen (+33%).
- Als producten niet vergelijkbaar zijn, dan heeft de consument ook geen referentie. In alle gevallen geldt dat het prijsniveau van de speciaalzaak ‘geruststellend’ moet zijn.



# C

## SERVICES & DIENSTEN

### VOEG WAARDE TOE VOOR DE KLANT

De digitale technologie zet (food)retail de komende tien jaar op z'n kop. Het is lastig in te schatten hoe dit de speciaalzaak precies zal beïnvloeden. Wat wel duidelijk is, is dat het een must is voor speciaalzaken om binnen nu en een paar jaar online actief te worden, willen ze overleven. 'Online gaan', is een belangrijke voorwaarde om klanten te (blijven) binden. De kennis daarvoor is vaak binnen handbereik. Denk aan een 'digitaal handig neefje' of aan een jonge medewerker.

#### Online zichtbaar en bereikbaar

- De speciaalzaak moet online zichtbaar en bereikbaar zijn, om klanten te informeren, te overtuigen van het assortiment van de echte specialist en om eenvoudigweg zijn vragen te beantwoorden.
- Veel consumenten oriënteren zich online, voordat ze naar de speciaalzaak gaan. Een goede presentatie is daarom van wezenlijk belang - niet alleen in woord, maar vooral ook in beeld (prachtige productfoto's).
- Door online actief te zijn, gaan ondernemers de verbinding aan met hun klanten. Een ondernemer met een biologische speciaalzaak die soep kookt in zijn winkel, het recept daarvan deelt, creëert een band met (en een gunfactor bij) zijn klanten.
- Cruciaal voor een ondernemer die online gaat: hij moet het nieuws op zijn site, Facebook-pagina of Twitter-account wel regelmatig verversen om attractief te blijven. Er is altijd wel een aanleiding om nieuws of beeld te delen. 'Zorg dat er over je wordt gesproken, maar roep geen vragen op. Persoonlijke berichten (geslaagd voor het rijbewijs of een opleiding) worden door klanten hoog gewaardeerd en krijgen veel likes.'

Vakcentrum heeft 6 digitale modules voor online ondernemen ontwikkeld, kijk op [vakcentrum.nl/digitaal](http://vakcentrum.nl/digitaal).



### Webshop/bezorging

- Een webshop of alleen al de mogelijkheid om online een boodschappenlijstje samen te stellen, maakt bestellen en afhalen in de winkel eenvoudig: een extra service aan de klant.
- Over boodschappen bezorgen zijn de meningen verdeeld. Het kan niet uit, zeggen veel ondernemers. Voorwaarde is dat de bestelling een hoge waarde of marge heeft. Bezorgen is vooral een extra service, zeker als het gaat om catering of een feestje, zodat klanten terugkomen.
- Sommige ondernemers bezorgen niet zelf. Zoals de ondernemer met zijn kaaswebshop. Klanten betalen het PostNL-tarief van €6,95 voor bestellingen onder de €25. Klanten maken zelf de afweging of ze dat ervoor over hebben. 'Parkeren in de binnenstad kost ook geld.'
- Samen met andere speciaalzaken een webshop runnen, is ook een optie, zoals Drechtvers.nl, een initiatief van acht ondernemers die bij elkaar in de buurt zijn gevestigd. De webshop zorgt voor (enige) extra omzet. Al werd het minimum van twintig bestellingen per dag - nodig om de bezorging uit te besteden - niet gehaald. De ondernemers bezorgen nu zelf (kosten voor de klant: €4,95).





### Rijdende winkel

- Er zijn ook ondernemers die extra omzet pakken met een kraam op de weekmarkt of op het lokale foodfestival. Een andere mogelijkheid is zelf naar de klant toe gaan, zoals Valk Vers met de 'SRV-wagen 2.0'. Ook hier geldt als succesfactor dat de ondernemer een onderscheidend assortiment (gerechten in dit geval) moet aanbieden dat klanten elders niet kunnen kopen - bijvoorbeeld uit eigen tuin en bereid door het restaurant dat lokaal goed bekend staat.
- Convenienceproducten (broodjes, maaltijden 'vers van het land') in combinatie met dagelijkse boodschappen lenen zich bij uitstek voor zo'n service, waarmee klanten (senioren) maximaal kunnen worden ontzorgd. De bezorging van boodschappen en bijvoorbeeld maaltijdboxen nam de afgelopen vijf jaar niet voor niets een vlucht.
- Met een mobiele speciaalzaak kan een ondernemer consumenten op hun wenken bedienen, maar ook een cateringservice opzetten voor zakelijke klanten, zoals bedrijven en instellingen. Hij voorkomt zo dat de wagen onnodig stilstaat cq benut zo optimaal het aantal stops op zijn route.
- Klanten kunnen online bestellingen doorgeven en betalen. De mobiele speciaalzaak bezorgt de boodschappen/restaurantmaaltijden thuis en doet tevens dienst als winkel voor 'vergeten boodschappen'. Via een app kunnen klanten (in de toekomst) de SRV-wagen nieuwe stijl volgen en laten voorrijden (ook als ze vooraf niets hebben besteld).

Bron: Valk Vers

### Koken en cursussen geven

- Eten buiten de deur, op locatie of on the go, neemt een vlucht, zeker in stadscentra van grote steden. Klanten willen gezond eten, maar zoeken gelijktijdig gemak.
- Ga koken in de winkel en leer consumenten hoe ze zelf het best producten kunnen bereiden met ingrediënten uit de winkel, bijvoorbeeld taart of cake zonder suiker of gluten. Workshops organiseren kan prima op stille momenten of in de avonduren.
- Consumenten zijn zeer geïnteresseerd in voeding - ouderen, maar vergeet ook de groep jonge ouders niet. Nodig een diëtist of voedingsconsulent uit voor een workshop of open een speciaal spreekuur om specifieke vragen te (laten) beantwoorden.
- Koken, demonstraties, cursussen: ook koffie-, thee-, wijn-, kaas- en delicatessenwinkels kunnen daarmee aan de weg timmeren.
- Laat klanten producten proeven, laat zien dat je trots bent op je assortiment, leer ze smaken kennen, en verschillen tussen producten. Ga met een schaalje rond als klanten (of hun kinderen) zich niet kunnen beheersen. Maak er theater van. Geef producten mee voor bij de kaasfondue (maizena, de consument heeft het niet in huis) en durf ook weg te gooien.
- Ondernemers hebben soms weerstand tegen koken of cursussen en zien op tegen de investering in een (grote of aparte) keuken. Consumenten zullen in of tegen het weekend inderdaad meer besteden aan bereide producten dan in het begin van de week. Op die rustige dagen kunnen speciaalzaken de kok/keuken inzetten voor cursussen voor groepen (65-plussers) of leveranciers een demo laten geven. Proeverijen in het weekend, producten (amuses) uitdelen aan klanten? Ondernemers kunnen deze op dinsdag/woensdag voorbereiden en op donderdag/vrijdag uitdelen.
- Samenwerking zoeken met andere specialisten en/of horeca-ondernemers, wat te denken van een gezamenlijke kookplaats in de buurt, is een andere optie (zie ook Blurring en Samenwerking). Zeker niet als een ondernemer het verhaal erachter kan vertellen. En als de producten (en de verpakking) echt onderscheidend zijn.



“

*SPECIALE PRODUCTEN ZOALS NOTEN EN KAAS  
LENEN ZICH VOOR BETEKENISVOLLE HOSPITALITY.*

”

# D

## ONDERNEMER- SCHAP

### ZORG DAT JE EEN VERHAAL HEBT

**De belangrijkste succesfactor voor de toekomstige speciaalzaak is de ondernemer zelf. Gastvrijheid, producttrots en creativiteit, daar draait het om én om de manier waarop hij een enthousiast team weet te bouwen. Een aantal praktische tips van ervaringsdeskundigen.**

#### Ondernemerschap

- De speciaalzaak van de toekomst onderscheidt zich in creatief ondernemerschap. In de speciaalzaak van de toekomst is iedere dag iets te beleven. Zet die tuktuk niet alleen voor de deur, maar doe er iets mee. De ondernemer die niet(s) (actief) onderneemt, heeft geen verhaal.
- Kijk regelmatig buiten de deur. Doe zelf boodschappen op de plaatsen waar klanten dat ook doen (supermarkten, speciaalzaken, weekmarkt, online). Vraag je af waarom de ene aanbieder wel veel kaas of nootjes verkoopt en de andere niet? Inrichting van de zaak? Ambiance of het enthousiaste verhaal? De kwaliteit van de producten en het aantal varianten? Het vakmanschap van de medewerker? De online aanpak? Of...? Maak foto's van alle details en bespreek ze met je team en/of collega's.
- Wissel ideeën uit met andere ondernemers, zoek elkaar op en deel informatie. Zoek nieuwe concepten via Google of social media als Facebook en Instagram.
- Weet waar klanten vandaan komen. Doe een postcode-onderzoek en check welke klanten met een folder worden bereikt. Bereken de conversie uit de passantenstroom.
- Ken de omzetgroepen, brutomarges, loonkosten, productiviteitscijfers. Veel ondernemers kennen hun kengetallen onvoldoende en vergeten bij te sturen.
- Vraag aan klanten wat ze vinden van de winkel, de service en het assortiment - vaak levert dit interessante informatie op, het betekent bovendien dat een ondernemer laat zien dat de mening van zijn klant ertoe doet.
- Het is belangrijk dat ondernemers zichzelf regelmatig een spiegel voorhouden. Betrek medewerkers bij de uitkomsten.



- Food wordt steeds meer een lifestyle. 'Food is hot en trekt een nieuwe generatie ondernemers aan die de oude wakker schudt. Starters zijn flexibeler, denken breder en zijn online actiever. Dat geeft reuring. Dat moet ook. Als je niets doet, weet je zeker dat er niets gebeurt.'
- 'Geloof als ondernemer in wat je doet, anders wordt het nooit wat. Accepteer dat je de eerste drie jaar niets verdient', stelt een ondernemer.
- Wees actief op social media. Besteed dit eventueel uit aan een (jongere) medewerker. Er zijn overigens ook ondernemers die alle social media links laten liggen en zich - met bewezen omzetsucces - puur focussen op de relatie met de klant op de winkelvloer. 'We hebben de beste producten, op prijs kunnen we het niet winnen, daarom zet ik de relatie met mijn klant en mijn ambachtelijke activiteiten centraal.'
- Zorg voor een goede bedrijfsleider, delegeer zo veel mogelijk, geef medewerkers vertrouwen en haal daarmee het ondernemerschap in hen naar boven.
- Investeer als ondernemer in je omgeving, laat zien dat je betrokken bent. Adverteer niet, maar sponsor liever activiteiten die bij het bedrijf passen.
- Laat je door het Vakcentrum (Stichting KDWN) certificeren als foodspecialiteitenwinkel, dat straalt vertrouwen uit richting consument.
- Ga langer open, op donderdag, vrijdag, zaterdag tot 19.00 uur. Plus in het weekend ook op zondag. 'Daar kun je als ondernemer niet meer omheen. Actief ondernemerschap loont', aldus een ervaringsdeskundige in een winkelomgeving waar ook culturele events plaatsvinden.

“

*VEEL ONDERNEMERS ZIJN  
NIET ONDERNEMEND. ZE  
GAAN OP IN DE GRIJZE  
MASSA. WIL JE ERUIT  
SPRINGEN, MOET JE IETS  
BIJZONDERS DOEN. KUN  
JE DAT LEREN? DAT ZIT  
IN JE. LEG DE LAT IEDERE  
DAG HOOG. PROBEER  
EEN VOORLOPER TE ZIJN.  
ANDERS WORD JE ONDER  
DE VOET GELOPEN DOOR  
DE SUPERMARKT.*

”



# E

## BLURRING

### EEN LOGISCHE STAP

**Producttrots is de sleutel tot succesvol blurren (horeca toevoegen). De ondernemer moet als specialist zó trots zijn op (een aantal van) zijn producten, op de smaak en de kwaliteit, dat hij ze het liefst aan iedereen wil laten proeven. Laat de consument er maar reclame voor maken. En beloon hem daarvoor.**

- 'Consumenten koken minder. Ze eten een hapje hier of nemen eten mee', aldus een ondernemer van een biologische speciaalzaak die onderscheid zoekt in horeca.
- De stap richting horeca (blurring) ligt als productspecialist dichterbij de speciaalzaak dan bij de supermarkt. Horeca past in de sfeer en bij de beleving van de ambachtelijke en ter zake kundige specialist. Producten hebben bovendien een lekkerder en gezonder imago dan producten in de supermarkt.
- Consumenten hebben vaker het gevoel van weinig tijd en/of zoeken gemak (snelle maaltijdplossingen). Op diverse momenten en locaties worden ze op hun wenken bediend; de verwachtingen van consumenten liggen daardoor hoger, ook in de foodspecialiteitenwinkel en/of biologische speciaalzaak. Consumenten zoeken daarbij beleving en een authentieke uitstraling.
- Maaltijden, de bereiding daarvan in het zicht van de klant, kunnen die beleving bieden. Dat geldt ook voor de historie, het verhaal erachter.
- Succesfactor voor blurring is een high traffic-locatie, plus (online) zichtbaarheid, eventueel in combinatie met bezorging, een mobiele speciaalzaak of foodtruck.
- Enkele andere leringen van een blurende biospeciaalzaak in een stadscentrum:
  - doelgroep: hoogopgeleide jongeren (veel twintigers)
  - duurzaamheid: lokaal weegt zwaarder dan biologisch
  - bereiding: huisgemaakt, zelf bereid is extra gunfactor
  - personeel: horecamedewerker is niet automatisch geschikt voor winkel en omgekeerd, medewerkers zijn niet gewend buiten hun eigen kaders te denken, nieuwe taken komen erbij en worden als lastig ervaren
  - beleving: horeca zorgt voor extra beleving, maar bewaak de kosten
- Cruciaal is ook hier: zit er voldoende volume in de nieuwe activiteit? Dat geldt ook voor ondernemers die op markten gaan staan of op festivals. Het is belangrijk dat ze een goede kosten- en batenanalyse maken.

“

*WE VERKOPEN  
VOORGEGAARDE  
SUKADELAPJES  
ZOALS OMA ZE  
VROEGER MAAKTE.  
IDEAAL VOOR  
TWEEVERDIENERS  
DIE WEINIG TIJD  
HEBBEN OM TE  
KOKEN MAAR  
TOCH LEKKER  
WILLEN ETEN.*

”

# WAT MOET JE ALS SPECIAALZAAK KUNNEN OM TE PROFITEREN VAN BLURRING?

Ondernemers die hun grenzen willen verleggen, moeten goed nadenken voordat ze andere rollen of functies gaan invullen. Met de klassieke SWOT-analyse brengen we de belangrijkste afwegingen in kaart. Basisvoorwaarde: je moet het als ondernemer leuk vinden om de producten waar je trots op bent ook op andere manieren onder de aandacht te brengen.

## STRENGTHS

### Beschik je hierover of liggen ze binnen handbereik?

- Bied je al een ultra-versbeleving?
- Is bij jou al sprake van perfecte productkwaliteit?
- Ben je de vakman die van elk product iets lekkers kan maken?
- Heb je passie voor het ambacht?
- Heb je al vertrouwen bij en persoonlijk contact met je klanten?
- Kun je samenwerken met andere ondernemers?
- Ben je flexibel en creatief genoeg?

S

(intern)

W

(intern)

### Zie verbeterpunten onder ogen

- Geen of weinig ervaring met koken?
- Weinig investeringsruimte?
- (Te) weinig innovatief, ook op langere termijn?
- Wil je wel langere openingstijden (avond/weekend) hanteren?
- Heb je de goede locatie en ben je (online) vindbaar?
- Kunnen mensen je ook bereiken? En ook online bestellen?
- Wil je alles alleen doen of ben je in staat tot samenwerking?
- Kun je een goede prijs realiseren?
- Ben je afhankelijk van een formule?

## WEAKNESSES

## OPPORTUNITIES

### Dit zijn de kansen die open liggen

- De consument zoekt steeds meer kennis en authenticiteit
- De consument staat open voor onderscheidend kwaliteitsassortiment
- Horeca en supermarkt omarmen steeds vaker ook de specialist
- Zelfs non-foodretail wil food(bereiding)
- De (bio)speciaalzaak kan eetwinkel worden
- Ouderen zoeken meer (maaltijd)gemak
- Een vestiging op een high traffic-locatie is een attractie voor de winkelende consument die graag ter plekke wil consumeren
- Een omnichannel aanpak is logisch voor veel consumenten

O

(extern)

T

(extern)

### Er zijn ook bedreigingen

- Afhangelijkheid van klantenkring en locatie
- Vergrijzing, vestiging in krimpgedebied (tevens kans als je op de goede plek zit)
- Concurrentie (supermarkt, boerderijwinkel, online)
- Horeca en groothandel kunnen ook speciaalzaak worden
- Premium supermarkt neemt soms de rol van de gewone speciaalzaak over
- Wetgeving (Drank- en Horecawet, bestemmingsplan en APV)
- Verdienmodel van blurring is wellicht niet toekomstbestendig

## THREATS

# F

## SAMENWERKING

De speciaalzaak kan op verschillende manieren samenwerken. Samenwerking moet echter altijd plaatsvinden vanuit een sterk concept. Dat concept moet een ziel hebben, herkend worden door de consument en de ondernemer (en zijn team) moeten er trots op zijn.



*In dit model hebben we de zes belangrijkste opties voor samenwerking in kaart gebracht. Met boeren en tuinders en importeurs van buitenlandse specialiteiten, met andere lokale foodverkopers, met een lokale supermarkt (shop-in-shop), met horeca-ondernemers in de buurt, met collega-ondernemers in een formule en als leverancier van nieuwe online providers als Amazon Fresh (of anderen).*

# 1

## Samenwerken met boeren, tuinders of leveranciers

- Zoek samenwerking met kleine producenten.
- Haal oude recepten uit de anonimiteit. Bied producten aan die moeilijk of niet te kopiëren zijn.
- Zoek samenwerking met lokale boeren en/of tuinders. Vertel klanten waar producten vandaan komen. Nodig hen uit in de speciaalzaak of bezoek hen met klanten. Ontwikkel wandel- en fietstochten naar deze kleinschalige ondernemers.
- Koop samen in met collega's (beding exclusiviteit), bundel de krachten om elkaars positie te versterken.



# 2

## Samenwerken met andere speciaalzaken in de buurt

- Speciaalzaken bij elkaar in de buurt of onder één dak kunnen elkaar versterken. Al is samenwerken soms lastig leert de praktijk. Enkele voorwaarden:
  - iedere ondernemer moet er in geloven (overtuiging)
  - ondernemers moeten dezelfde ideeën hebben over kwaliteit en bijvoorbeeld innovatie, voorop willen lopen (gelijkwaardigheid)
  - ondernemers moeten open en eerlijk zijn (transparantie)
  - ondernemers moeten bereid zijn afspraken met elkaar te maken en zich daaraan te houden (betrouwbaarheid)
  - ondernemers moeten ook elkaars verschillen accepteren (respect)
  - samenwerking is als een huwelijk: blijf met elkaar praten, ook als er meningsverschillen zijn (lange termijn)
  - ook sfeer en gezelligheid zijn belangrijke elementen (plezier)
- Ook samenwerking met de lokale overheid kan een goede optie zijn.
- Andere succesfactoren: beperk het aantal ondernemers, zorg voor korte lijnen. Kies voor een A-locatie met een klantenkring die ook bereid is geld uit te geven aan goed eten (al geldt op iedere locatie en voor iedere ondernemer dat hij zijn commerciële talenten zal moeten laten zien).
- Start een gezamenlijke loyaltyprogramma, communiceer over elkaar via (interactieve) beeldschermen. Zet technologische hulpmiddelen in, zoals een folderapp of bestelzuil. Fenix Food Factory biedt planken aan (voor ontbijt en borrel) die de klant bij iedere speciaalzaak kan laten vullen.
- Toekomstkansen lijken er ook voor (vers)speciaalzaken die - eventueel samen met een supermarkt - een versmarkt annex foodhal vormen (Beej Benders, CHV Noordkade Veghel).
- Nederland telt (op termijn) te veel winkelmeters. In theorie ontstaat hier ruimte voor een krachtenbundeling van specialisten. Andere optie: verkoop topspecialiteiten van collega's.

### 3

#### Samenwerken met een supermarkt

- Voordeel voor klant: one-stop-shopping.
- Voorwaarden voor speciaalzaak:
  - kies voor hardlopers, geen ingewikkelde producten
  - kies voor impulsgevoelige producten (verwenproducten zoals bonbons of lekkere kwark)
  - presenteer producten op meerdere plaatsen in winkel (bonbons in slijterij)
  - hanteer één prijs in eigen zaak en in supermarkt
- Voordeel voor speciaalzaak:
  - samenwerking geeft impuls aan volume, ook in eigen zaak
  - supermarkt is sparring partner
  - specialist weet alles van product, retailer alles van verkoop en marketing
- Voordeel voor supermarkt:
  - extra assortiment versterkt aantrekkingskracht winkel
- Geschikt voor: innovatieve, actieve ondernemers die open staan voor nieuwe ervaringen en ook zelf op andere fronten actief zijn, op social media en met verkoop op markten of andere locaties (online).

### 4

#### Samenwerken met horeca

- Zorg dat jouw producten bij het plaatselijke restaurant op de menukaart staan. Denk aan exclusieve streekproducten zoals wijnen, gedistilleerd en kaas. Ook de horeca zoekt onderscheid. Vertel het verhaal. Wakker de belangstelling aan voor Oudhollandse producten, producten die vergeten dreigen te worden, maar uit oogpunt van cultuur en authenticiteit gegarandeerd op belangstelling van consumenten kunnen rekenen.
- Ontwikkel simpele en 'eetklare' proefarrangementen die horecaondernemers gemakkelijk in hun bedrijf kunnen toepassen. Zorg voor een backup van het verhaal rondom de producten. Verzorg workshops voor medewerkers van horecabedrijven over de toepassingsmogelijkheden.



“

*DE KENNIS VAN HORECAMEDEWERKERS IS DRAMATISCH IN ONS LAND,  
DAT BIEDT KANSEN VOOR SPECIAALZAKEN.*

”

## 5

### Samenwerken met online platform

In de toekomst zou het zomaar kunnen dat er (meer) online platforms ontstaan die behoefte hebben aan gespecialiseerde kleinschalige leveranciers (Directlyfrom.nl dat samenwerkt met Bourgondisch Lifestyle is daarvan een voorbeeld). Een speciaalzaak kan zo'n rol wellicht straks (lokaal) invullen met direct te gebruiken producten en/of gerechten voor verschillende eetmomenten of gelegenheden.



## 6

### Samenwerken binnen een inkoopverbond of met een formule

- Overweeg aansluiting bij een formule. Een organisatie neemt veel werk uit handen, bijvoorbeeld op het gebied van marketing, automatisering, bestellen en online, aldus ondernemers.
- *"Een formule zorgt ervoor dat ik kan ondernemen. De basis is op orde, al zou ik sommige dingen zelf anders doen. Ik doe ook niet aan alle acties van de organisatie mee.' Switchen van formule? Niet iedere organisatie spreekt me aan. Sommige opereren zeer agressief en concurreren je weg als je je niet aansluit",* aldus een ondernemer van een biologische speciaalzaak.
- *"Maak goede afspraken met de organisatie waarmee je in zee gaat, met name over cruciale zaken als de financiering. Het is geven en nemen."\**
- *"Een formule kan een hulp zijn, toch zou ik het niet doen. Een formule is voor mij te bepalend. Je betaalt bovendien altijd te veel. Samen inkopen kan ook een oplossing zijn. Zelf probeer ik zo veel mogelijk te concentreren. Maak goede afspraken met je leverancier. Als je goed presteert, steekt een leverancier ook zijn nek uit voor jou."*
- *"Aangesloten ondernemers doen het over het algemeen beter, al is er altijd een staart van ondernemers die de boel ophouden. Mijn tip: werk samen. Als individuele ondernemer is de wereld te complex om alles zelf te organiseren, al zijn er zelfstandigen die het goed doen. Ik zie ook veel zwakke broeders bij formules. Dat heeft te maken met toetredingsdrempels. Denken dat aansluiting bij een formule alles oplost, zegt iets over jou als ondernemer."*

\* Goede uitgangspunten voor een evenwichtige samenwerking zijn geformuleerd in de Nederlandse Franchisecode (kijk voor meer informatie op [www.vakcentrum.nl](http://www.vakcentrum.nl)).

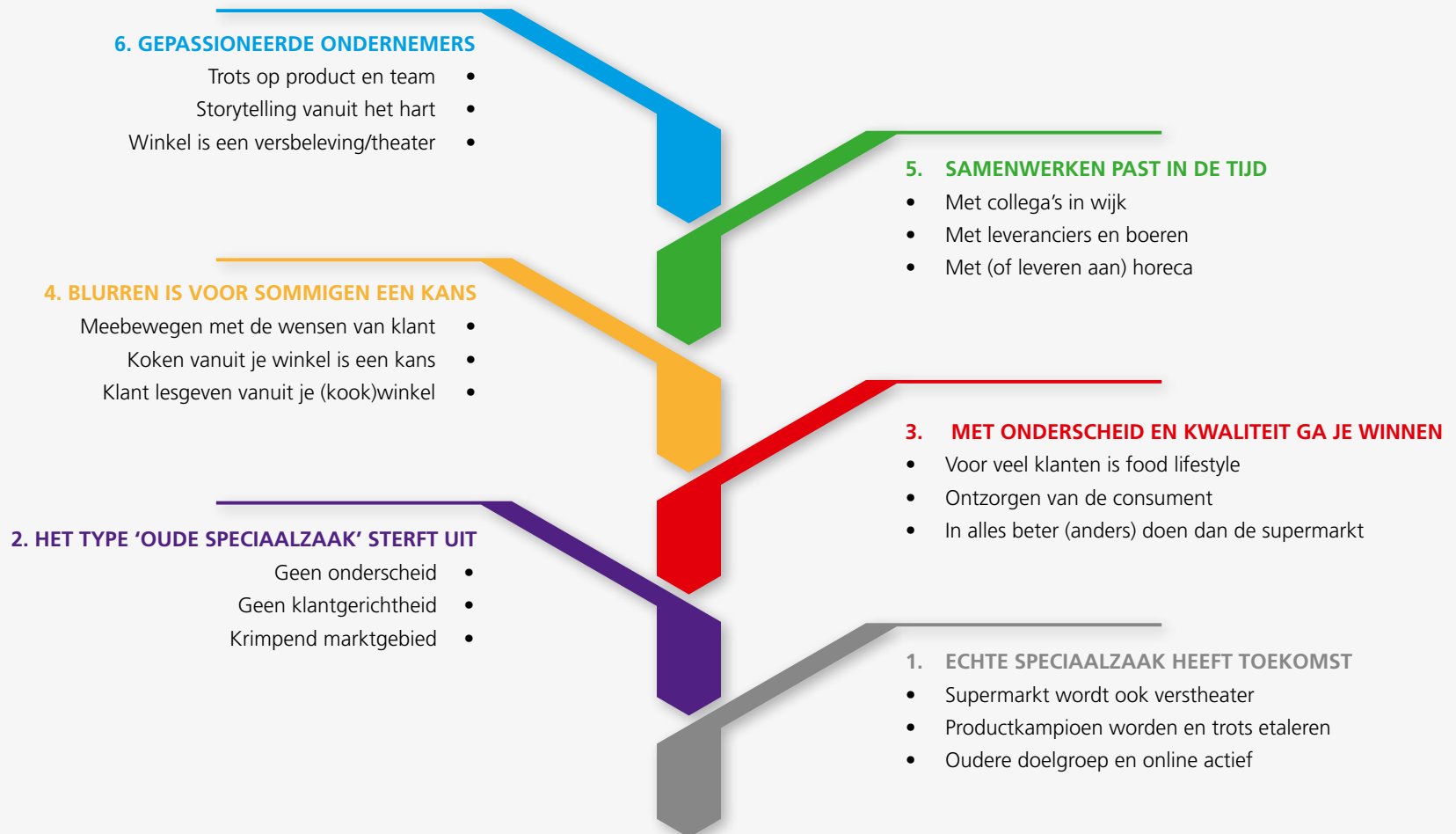


# 10.

## CONCLUSIES

# 10. CONCLUSIES

Het foodshoppergedrag verandert. Ondernemers van speciaalzaken die ook in 2025 succesvol willen ondernemen, spelen daar vandaag al op in. In dit hoofdstuk zetten we onze belangrijkste conclusies op een rij.





## I. De echte speciaalzaak heeft toekomst.

- Op zoek naar nieuwe (margerijke) omzet zullen supermarkten, de grootste spelers in foodretail, nog meer op het terrein van de speciaalzaken komen. Ook zij richten hun pijlen op de voor speciaalzaken genoemde groeisegmenten convenience en premium/lifestyle. Toch liggen hier voor speciaalzaken (grote) kansen. Supermarkten schuiven op richting versthaters, maar schieten op meerdere fronten (nog) te kort om echt te excelleren. Zij (blijven) koersen op efficiency, dat zit in hun DNA, en dat maakt de stap voor hen groter om zich op deze punten echt en geloofwaardig te onderscheiden. Systeemgastronomie (binnen de groeirichting convenience) ligt voor blurrende supermarkten bijvoorbeeld meer voor de hand dan een gerecht met ingrediënten van een lokale teler of een kaasarrangement van de speciaalzaak op de menukaart van het plaatselijke restaurant.
- Voorwaarde is wel dat ondernemers van speciaalzaken zich bewust worden van de snelle veranderingen om hen heen (bio wordt mainstream en foodspecialiteiten zijn ook op veel andere plaatsen te koop) en zich nog meer focussen op hun kracht. De belangrijkste kracht echter schuilt in henzelf en komt tot uitdrukking als ze zich laten zien als trotse specialisten die de liefde voor hun producten moeiteloos koppelen aan actief ondernemerschap.
- Belangrijke doelgroep is de oudere consument, al mogen andere doelgroepen niet uit het oog worden verloren. Inzoomen op hun specifieke behoeften is noodzakelijk, evenals nieuwe services om hen (online) te bereiken. On- en offline moeten ondernemers de verbinding aangaan door informatie over voeding te geven of door op maat gesneden diensten aan te bieden, denk aan een boodschappenservice, mogelijk in samenwerking met andere specialisten, bijvoorbeeld in krimpgebieden.

## II. De staart van ouderwetse speciaalzaken zal verder uitsterven.

- Speciaalzaken kunnen zich lokaal meer onderscheiden als dé productkampioenen en hun klanten hierover ook online veel meer vertellen. Ondernemers die deze uitdaging laten liggen, missen kostbare omzetkansen. Er zal zich in de toekomst een steeds duidelijkere scheiding aftekenen tussen ondernemende (en calculerende) specialisten en ondernemers die 'op de winkel passen'. Waarom de klant tegen sluitingstijd de deur uitjagen? Beloon hem dat hij komt - de klant heeft op weg naar de winkel immers steeds meer alternatieven.
- Ondernemers die niet snel op de huidige en nu al zichtbare toekomstige veranderingen (kunnen) anticiperen, bijvoorbeeld op leegstand in hun straat of de krimp in hun gemeente (zie de digitale bijlagen van hoofdstuk 6), lopen het risico dat ze worden voorbijgelopen door andere spelers die dat wel of slimmer doen, waardoor ze uiteindelijk hun deuren zullen moeten sluiten. Vooral speciaalzaken met omzetten die onder het branchegemiddelde liggen, krijgen het naar verwachting moeilijk(er). Het zijn vaak externe factoren die tegen zitten, het is echter aan de ondernemer - al dan niet hulp van derden - het tij te keren.

### III. De speciaalzaak die zich kan (en durft) te onderscheiden van de supermarkt wint terrein.

- De consument is kritisch, veeleisend en tegelijkertijd grillig: de ene dag koopt hij bij Lidl, de andere dag bij Marqt. Het ene moment kiest hij voor een snelle hap bij het benzinestation, het andere moment wil hij uitgebreid koken met verantwoord geproduceerde (bio)foodspecialiteiten. Feit is dat gemak als koopmotief belangrijker wordt. Een algeheel gevoel van gejaagdheid - tijdwinst is een belangrijker drijver - maakt dat consumenten vaker kiezen voor een snelle maaltijdplossing. Of wat steeds vaker gebeurt: kiezen voor eten buiten de deur (vooral Millennials). We doen minder vaak boodschappen en brengen minder tijd door in de keuken.
- Kansen liggen er voor speciaalzaken die hun klanten hierin tegemoet komen en 'ontzorgen'. Die zich richten op specifieke behoeften (bijv. eiwitrijke voeding), doelgroepen (bijv. senioren), eetmomenten (bijv. maaltijden) en diensten (bijv. bezorgen), want supermarkten blijven voor het overgrote deel 'allemandvrienden' in het midden van de markt, omdat alleen daar het benodigde volumevoordeel te behalen valt. De speciaalzaak die uit dat midden verrijst - veel speciaalzaken zijn mainstream - en die duidelijke keuzes maakt, voegt voor consumenten iets toe en kan - beter dan de supermarkt - de verbinding aangaan en hem op meerdere manieren helpen bij het kiezen van de beste en lekkerste producten die bij zijn levensstijl of dieet passen.

### IV. Een deel van de speciaalzaken zal moeten blurren.

- Met de tijd meebewegen, op ontwikkelingen inspelen, is de enige mogelijkheid om te overleven. 'Om te behouden wat je hebt, moet je veranderen wat er is.' Geert Benders, ondernemer van Beej Benders, sprak deze gedenkwaardige woorden onlangs op een congres over blurring. Ze gelden ook voor speciaalzaken voor wie het toevoegen van horeca-elementen een logische stap is. Logisch met het oog op hun ambachtelijke productkennis, hun passie voor lekkere en bijzondere foodspecialiteiten, de sfeer en ambiance in hun winkels en hun persoonlijke service en dienstverlening die vaak al dichtbij het gevoel en de beleving van de gastvrijheid in de horeca liggen.
- Koken in de winkel, proeverijen, een receptenservice inclusief kooklessen, kant-en-klare maaltijden of maaltijdcomponenten om mee te nemen of een restaurant in de winkel liggen dan voor de hand. Samen met andere ondernemers, op nieuwe (leegstaande) locaties of in de vorm van een bezorgservice.

### V. De ultieme speciaalzaak kan heel goed samenwerken, bijvoorbeeld met horeca en supermarkt, maar ook met leveranciers en andere (vers)specialisten.

- De speciaalzaak van de toekomst is een 'superspecialist' die vooral kansen heeft op high traffic-locaties, vooral op die locaties waar consumenten komen om boodschappen te doen, dat wil zeggen: dicht bij supermarkten die goed bereikbaar zijn met voldoende parkeergelegenheid. Ook in de stad zijn er kansen, met name daar ligt blurren



*ALS JE TROTS  
BENT OP EEN  
PRODUCT, WIL  
JE TOCH DAT DE  
CONSUMENT HET  
OOK METEEN KAN  
CONSUMEREN?*



voor de hand. De nieuwe superspecialist moet een 'alleskunner' zijn; de eisen voor succesvol ondernemerschap gaan omhoog. Om daaraan te voldoen, maar ook om ieders kracht, ieders specialisme tot zijn recht te laten komen, is krachtenbundeling met leveranciers, met andere specialisten, met horecaondernemers, maar ook met solitair gelegen supermarkten (bijvoorbeeld met een regionale functie) aan te bevelen en soms een must.

- De foodmarkt groeit niet langer - de vergrijzing zorgt ervoor dat de hoeveelheid calorieën die we verorberen slinkt - en moet de komende jaren met meer (nieuwe) spelers worden gedeeld (denk ook cateraars, grossiers en diverse bezorgdiensten). Krachtenbundeling, dit kan ook op het gebied van inkoop (exclusiviteit) of binnen een formule, is noodzakelijk om te overleven, zeker voor ondernemers met locaties aan de randen van Nederland waar krimp de komende jaren hard toeslaat. Samenwerking is een extra uitdaging, maar die zeker kansen heeft als ondernemers zich daarvoor openstellen en duidelijke afspraken maken.

#### **VI. De speciaalzaak van de toekomst vraagt om een (gepassioneerde) ondernemer die verhalen kan vertellen, de klant centraal zet, pure liefde voor zijn producten heeft en er uiteraard veel kennis van heeft.**

- Ondernemerschap. Alle krachten, trends en ontwikkelingen bij elkaar opgeteld: kenmerkend voor de speciaalzaak van de toekomst zijn sfeer, beleving, authenticiteit, ambacht, trots, passie maar vooral creatief ondernemerschap. 'De vent maakt de tent', gaat de komende jaren meer dan ooit gelden. De ondernemer die de verbinding aangaat met al zijn 'stakeholders', van zich laat horen zowel on- als offline, en die zich iedere dag de vraag stelt hoe hij en zijn team het morgen weer beter kunnen doen, om zo de klant/gast steeds opnieuw te verrassen en te verleiden, weet zich als lokale held verzekerd van een grote gunfactor.



## COLOFON

### Verantwoording onderzoek

We hebben dit onderzoek naar de toekomst van de speciaalzaak uitgevoerd volgens de Delphi-methode. Deze aanpak bestaat uit vier stappen.

1. Alle beschikbare informatie in kaart brengen, inclusief de onderzoeksinformatie van het Vakcentrum en conclusies uit andere rapportages (zie bronnen). We hebben deze informatie geordend, onder meer door middel van de Trendtrechter, een wetenschappelijk model met zeer praktische tools.
2. Formuleren van tussenconclusies en hypothesen ten aanzien van veronderstelde onderscheidende succesfactoren waaronder assortiment, locatie, diensten en ondernemerschap.
3. Toetsing van deze tussenconclusies en hypothesen aan de hand van diepte-interviews met diverse experts en succesvolle ondernemers.
4. Conclusies trekken en daarmee de vooraf gestelde hypothesen aanpassen en onderbouwen op basis van al het materiaal en de conclusies uit de analyses en de diepte-interviews.

### Bronnen

Openbare bronnen en sites, artikelen, onderzoeken en rapporten, zowel in print als online, waaronder publicaties van onder meer ABN AMRO, Bionext.nl, Biologischconvenant.nl, CBS, CLO, Detailhandel.info, Detailhandel Nederland (Werk aan de winkel, Lokale Monitor 2016), FSIN (geput is uit ledeninformatie), GfK, IMK, ING, Kruideniersmuseum.nl, PBL, Rabobank, Vakcentrum (Hotel Management School Maastricht, Zuyd Hogeschool), uitgaven van Vakmedianet, WUR/Monitor Duurzaam Voedsel, Zuivelonline.nl.

Voor dit onderzoek hebben we gesproken met een groot aantal deskundigen (zie experts). Daarnaast hebben we in het rapport tevens de ervaringen en inzichten verwerkt van ondernemers van concepten uit binnen- en buitenland, waaronder Saveurs (Maastricht), Foodhallen (Amsterdam), Marqt (Amsterdam), Bilder & De Clercq (Amsterdam), Markthallen (Rotterdam), Bio Gate (Trier, Duitsland), Whole Foods Market (Austin, VS), Katz's Deli (New York, VS) en Stew Leonard's (New York, VS).

### Experts

Het FSIN sprak in het kader van dit onderzoek met een groot aantal deskundigen binnen de branche, maar ook daarbuiten. Wij bedanken deze experts voor hun medewerking:

Marten Bakker (Vandersterre Holland)

Geert Benders (Beej Benders)

Paul Bringmann (founder La Place)

Bas van Eekelen (GfK)

Aart Jan van Duren (Bureau Stedelijke Planning)

Frans Fredrix (Fredrix Support)

Willy Huls (Food Concept Company)

Bob Hutten (Hutten Catering)

Wenda Kielstra (Consumatics)

Merle Koomans van den Dries (Odin)

Kees Kromhout (Vershof Huizen)

Wim Landwaart (Landwaart Culinair)

Tijn Leussink (Jumbo Leussink o.a. Aalten en Goor)

Katja Logatcheva (WUR)

Wim Maassen van den Brink (Kaashandel De Brink Deventer)

Sascha Misset (Natuurwinkel Zonnemaire Rotterdam)

Paul van Oers (Hotel Management School Maastricht, Zuyd Hogeschool)

Nico van Pelt (Van Pelt Delicatessen)

Arjan Post (IMK)

Droes Prinsen (Landgoed Heerlijkheid Mariënwaerd Beesd)

Roosmarijn Saat (Gimseel/Spirit Rotterdam/Amsterdam)

Stach Schaberg (Stach)

Uli Schnier (Bionext)

Antoinne Sterk (IMK)

Rina van der Stok (Ekoplaza o.a. Rotterdam)

Paul van Trigt (o.a. Worstmakersgilde)

Nathalie van Verschuer (Landgoed Heerlijkheid Mariënwaerd Beesd)

Bram Voets (Voets Specialiteiten Veghel/Schijndel)

Bob Zeeuw van der Laan (Valk Vers SRV Wagen 2.0)

### Redactie

FSIN: Hanneke van Bladel, Jaap de Graaf en Jan-Willem Grievink (directeur FSIN)

Vakcentrum: Ed Boele, Janet van den Broek, Chrismar Huls, Theo Ursele

### Eindredactie

Hanneke van Bladel

### Vormgeving

Jessica van den Bogerd – [www.jesklkt.nl](http://www.jesklkt.nl)



11.

BENCHMARK VAKCENTRUM

# 11. BENCHMARK VAKCENTRUM

**U neemt dagelijks belangrijke beslissingen voor uw onderneming. Deze beslissingen neemt u niet alleen op basis van uw ervaring en intuïtie, u stuurt uw onderneming ook op basis van cijfers. Branche gemiddelden, rendementscijfers, prestaties binnen artikelgroepen: allemaal van belang voor het rendement van uw onderneming.**

## EXPLOITATIEBEELDEN SPECIAALZAKEN

Bedrijfseconomisch adviseurs ingeschakeld door het Vakcentrum presenteren u in de bijlagen op de volgende pagina's een exploitatiebeeld van een kaas- en delicatessenspecialzaak en van een biologische specialzaak in een bedrijfseconomisch gezonde situatie.

Het geschetste beeld biedt geen gemiddelde cijfers en heeft ook niet als doel om een norm neer te zetten. De getoonde voorbeelden zijn tot stand gekomen op basis van een vergelijking van ervaringscijfers van leden van het Vakcentrum en door gebruik te maken van cijfers zoals gepubliceerd op detailhandel.info.

Voor beide winkeltypen gaan we dieper in op de opbouw van de cijfers en op eventuele mogelijke afwijkingen. Deze kunnen ontstaan door de kwaliteit van het vestigingspunt, de rechtsvorm of het al dan niet gebruik maken van een franchiseformule. Daarbij stellen wij dat een afwijking per definitie geen verslechtering of verbetering hoeft te zijn.

## VERGELIJKEN VAN UW ONDERNEMING

De getoonde exploitatiebeelden stellen u in staat uw eigen onderneming te vergelijken en eventuele verbeterpunten te signaleren. Ook stellen de resultaten starters of aspirant-ondernemers in staat zich een beeld te vormen van de exploitatie van een specialzaak. De exploitatiebeelden die worden gepresenteerd zijn geen norm maar dienen uitsluitend ter vergelijking.

## BEDRIJFSECONOMISCH ADVIES

Voor vragen over deze cijfers, voor een analyse van uw eigen onderneming of voor het onderzoeken van mogelijkheden om uw eigen resultaat te verbeteren, kunt u terecht bij het Vakcentrum. Bent u al lid van het Vakcentrum? Dan is eerstelijns telefonisch advies gratis.

Neem contact op met het Vakcentrum via (0348) 41 97 71, via [advies@vakcentrum.nl](mailto:advies@vakcentrum.nl) of kijk op [www.vakcentrum.nl](http://www.vakcentrum.nl).

**Het Vakcentrum presenteert u  
in de bijlagen op de  
volgende pagina's een  
exploitatiebeeld van een kaas-en  
delicatessenspecialzaak  
in een bedrijfseconomisch  
gezonde situatie.**



# BIJLAGEN

EXPLOITATIEBEELD KAAS- EN DELICATESSENSPECIAALZAAK

EXPLOITATIEBEELD BIOLOGISCHE SPECIAALZAAK

## EXPLOITATIEBEELD KAAS- EN DELICATESSEN- SPECIAALZAAK

1	Bruto Omzet		460.000	103,4%
	Btw		15.000	3,4%
2	Netto Omzet		445.000	100,0%
3	-/- inkoopwaarde van de omzet		280.000	62,9%
	Brutomarge		165.000	37,1%
4	Personeelskosten			
4.1	- eigen personeel, exclusief directiesalaris B.V.	36.750		
4.2	- werk door derden	2.000		
4.3	- overige personeelskosten	3.500		
			42.250	9,5%
5	Huisvestings- en inventariskosten			
5.1	- huur bedrijfspand	21.000		
5.2	- nutsbedrijven	3.600		
5.3	- overige huisvestingskosten	1.700		
5.4	- inventaris- en machinekosten			
			26.300	5,9%
6	Vervoermiddelen	2.500		
			2.500	0,6%
7	Verkoopkosten			
	- reclame en advertentie	2.500		
	- verpakkingsmaterialen	10.000		
	- sponsoring	1.250		
	- verkoopkosten formule	2.225		
	- overige verkoopkosten	1.500		
			17.475	3,9%

## TOELICHTING KAAS- EN DELICATESSEN- SPECIAALZAAK

### UITGANGSPUNTEN BIJ EXPLOITATIEREKENING

Alle posten in de exploitatierekening worden uitgedrukt in een percentage van de netto omzet.

#### 1. BRUTO - OMZET

De gerealiseerde netto-omzet (inclusief Btw) volgens de jaarrekening.

#### 2. NETTO - OMZET

De gerealiseerde netto-omzet (exclusief Btw) volgens de jaarrekening.

#### 3. INKOOPWAARDE VAN DE OMZET

- inkopen van de goederen, grondstoffen en hulpmaterialen
- formule fee
- derving, afschrijvingen op voorraden
- -/- ontvangen bonussen
- -/- betalingskortingen

De brutowinstmarge heeft een bandbreedte van 35% tot 40%. Dit is voor een groot deel afhankelijk van het al dan niet aangesloten zijn bij een franchiseformule. In dat geval zal een aantal procentpunten aan de inkoopwaarde moeten worden toegevoegd. Deze worden afgedragen aan de franchisegever.

In incidentele situaties kan de brutomarge hoger uitvallen. Dit is met name het geval wanneer er een deel van de omzet als horeca omzet gerealiseerd wordt.

#### 4. PERSONEELSKOSTEN EN GEWAARDEERD LOON

De rechtsvorm van de onderneming heeft grote invloed op de personeelskosten. Bij eenmanszaken, vennootschappen onder firma (v.o.f.) en commanditaire vennootschappen (c.v.) realiseren de ondernemers hun privé onttrekkingen en die van en eventueel meewerkende partner(s) uit het resultaat van de onderneming. Het inkomen komt niet in de loon- of personeelskosten van de onderneming voor, de ondernemer staat niet op de loonlijst.



8	Algemene Kosten				
	- accountant en administratie		4.250		
	- kantoorkosten		2.500		
	- overige algemene kosten		2.500		
			9.250		2,1%
9	Afschrijvingen	10.000			
			10.000		
	Totale kosten		107.775		24,2%
	Bedrijfsresultaat		57.225		12,9%
10	Financiële baten en lasten				
	- rente baten		-		
	- rente lasten		3.200		
			3.200		0,7%
11	Nettowinst (voor ondernemersbeloning)		54.025		12,1%
12	Gewaardeerd loon ondernemer	35.000			
	Economisch resultaat		19.025		4,3%

Bij een BV of NV ligt het anders en wordt het ondernemersloon wel tot de personeelskosten gerekend. De ondernemer staat daardoor bij zijn eigen onderneming op de loonlijst. Hierdoor kan de exploitatie van ondernemingen met verschillende rechtsvormen niet zonder meer met elkaar vergeleken worden. Immers, in de ene situatie maakt het ondernemersinkomen deel uit van de personeelskosten en in de andere niet.

Om toch een vorm van vergelijk mogelijk te maken normeren we in deze opstelling de ondernemersbeloning op € 35.000, --, "onderaan de exploitatie". Er is dus geen sprake van een ondernemersbeloning in de loonkosten. Wanneer we een B.V. met bijgaande opstelling vergelijken moeten we dus het ondernemersinkomen of de managementvergoeding uit de loonkosten halen. Dit geldt voor één ondernemer. Voor eventuele meewerkende ondernemer(s) wordt geldt dat deze in de loonkosten van de onderneming worden opgenomen.

Hierdoor nemen wij ongeacht de rechtsvorm een gewaardeerde ondernemersbeloning op van € 35.000, -- die niet in de loonkosten is opgenomen maar onderaan het exploitatiebeeld onder punt 11.

#### 4.1 Onder eigen personeel, exclusief directiesalaris vallen:

- Bruto Lonen
- Vakantiegelden
- Sociale Lasten
- Pensioenpremies
- Verzekeringen
- Eventuele ontvangen ziektegeden worden in mindering gebracht

Verder worden de personeelskosten uiteraard ook beïnvloed door het type winkel. Full service, of juist een hoge mate van selfservice.

#### 4.2 Onder werk door derden valt:

- Inzet van zzp-ers. Bijvoorbeeld stylist of etaleur

#### **4.3 Onder de overige personeelskosten vallen:**

- opleidingskosten
- betaalde reiskosten woon-werkverkeer
- kosten van bedrijfskleding
- kantinekosten, consumpties, geschenken
- uitzendkrachten

### **5. HUISVESTINGSKOSTEN**

#### **5.1 In onze opstelling zijn wij uitgegaan van een gehuurde locatie.**

Onder huur vallen de huursom en eventuele servicekosten. Eventuele onderverhuur wordt verrekend.

Uitgangspunt is een locatie een aanloopstraat van ongeveer 70m<sup>2</sup>, die voor € 1.750,- (ex Btw) per maand gehuurd wordt. Uiteraard maken wij in deze opstelling gebruik van gemiddelde situaties waarbij wij geput hebben uit een analyse die wij maakten in één van de grotere steden. In de wijken rond het centrum beweegt de huurprijs zich voor 70m<sup>2</sup> tussen €1.500, -- en € 2.000,--. In de "hippere" straten en in de binnenstad zelf verdubbelt de huur al snel.

De vierkante meterprijs in het centrum van een grote stad is aanzienlijk hoger dan die in een kleinere plaats. Daar staat tegenover dat de ondernemer in een kleinere plaats vaak weer meer vierkante meters huurt. De vloerproductiviteit neemt daardoor wel af, maar per saldo blijft het bedrag wat maandelijks aan huur besteed wordt gelijk in relatie tot de omzet.

Ook in de situatie waarin het winkelpand eigendom is, is dit vaak eigendom van de ondernemer in privé of van een andere vennootschap die in eigendom van de ondernemer is. In dat geval wordt eveneens huur in rekening gebracht bij de onderneming die de winkel exploiteert.

#### **5.2 De post nutsbedrijven spreekt voor zich.**

#### **5.3 Onder de Overige Huisvestingskosten rekenen wij:**

- onderhoud, reparatie en schoonmaak van bedrijfspanden
- assurantiën en Onroerend Zaak Belasting

#### **5.4 De inventariskosten kunnen onder andere bestaan uit:**

- onderhouds-, reparatiekosten van winkelinventaris, inrichting en machines
- winkelbeveiliging
- kleine aanschaffingen, dit zijn met name relatief kleine artikelen die gekocht worden voor de inventaris, kantine, kantoor etc. Tot een bedrag van €450, --
- huur- of leasekosten van inventaris

### **6. KOSTEN VERVOERMIDDELEN**

Alle met het vervoermiddel samenhangende kosten.

- Huur- of leasekosten van het vervoermiddel
- Brandstof, reparatie en onderhoud
- Het privé aandeel van de autokosten wordt hier verrekend
- Betaalde kilometervergoeding in geval van gebruik privéauto

### **7. VERKOOPKOSTEN**

De verkoopkosten worden beïnvloed door een aantal factoren. Eén daarvan is de kwaliteit van de locatie. Op een aantrekkelijke locatie, (A1) zullen de huisvestingskosten in de regel hoog zijn. Daar staat tegenover dat, gezien de kwaliteit van de locatie, minder marketingactiviteiten vereist zijn. De huisvestings- en de verkoopkosten worden zo communicerende vaten. Verder zal ingeval van deelname aan een formule een aantal reclame-uitingen of een percentage van de omzet worden voorgeschreven. Reclame- en advertentiekosten

- reclaimedrukwerk (folders) en advertenties in dag- en weekbladen,
- internet (kosten van website, zoekmachines)
- Sponsoring

## **8. ALGEMENE KOSTEN**

De algemene kosten bestaan in de regel uit:

- Kosten van de accountant
- Software en softwarelicenties
- Advieskosten
- Kantoorkosten zoals porti, telecom
- Contributies, heffingen en abonnementen

## **9. AFSCHRIJVINGEN**

De hoogte van de afschrijvingen wordt bepaald door de investeringen die gedaan zijn in activa (o.a. goodwill, inventaris, auto) en de verwachte levensduur van de betreffende activa. Er wordt gedurende zeven jaar afgeschreven op het winkelinterieur. Afschrijvingen zijn overigens kosten die niet ten kosten gaan van de actuele liquiditeit. De investering is immers al gepleegd. In een ideale situatie zijn de afschrijvingen gelijk aan de aflossingstermijnen van het vreemde vermogen waarmee de investering destijds is gefinancierd.

## **10. RENTELASTEN**

We hebben met een rentepercentage van 4% gerekend.

## **11. NETTOWINST**

De nettowinst plus de afschrijvingen vormen de cashflow van een onderneming.

Deze is bestemd voor:

- aflossen van vreemd vermogen
- opbouwen van eigen vermogen binnen de onderneming
- de ondernemersbeloning

## EXPLOITATIEBEELD BIOLOGISCHE SPECIAALZAAK

1	Bruto Omzet		585.000	109,35%
	Btw		50.000	9,35%
2	Netto Omzet		535.000	100,00%
3	-/- inkoopwaarde van de omzet		347.500	64,95%
	Brutomarge		187.500	35,05%
4	Personeelskosten			
4.1	- eigen personeel, exclusief directiesalaris B.V.	52.000		
4.2	- werk door derden	3.500		
4.3	- overige personeelskosten	6.500		
			62.000	11,59%
5	Huisvestings- en inventariskosten			
5.1	- huur bedrijfspand	21.000		
5.2	- nutsbedrijven	3.600		
5.3	- overige huisvestingskosten	1.700		
5.4	- inventaris- en machinekosten	1.000		
			27.300	5,10%
6	Vervoermiddelen	2.500		
			2.500	0,47%
7	Verkoopkosten			
	- reclame en advertentie	2.500		
	- verpakkingsmaterialen	12.500		
	- sponsoring	1.500		
	- verkoopkosten formule	2.675		
	- overige verkoopkosten	1.500		
			20.675	3,86%

## TOELICHTING BIOLOGISCHE SPECIAALZAAK

### UITGANGSPUNTEN BIJ EXPLOITATIEREKENING

Alle posten in de exploitatierekening worden uitgedrukt in een percentage van de netto omzet.

#### 1. BRUTO - OMZET

De gerealiseerde netto-omzet (inclusief btw) volgens de jaarrekening.

#### 2. NETTO - OMZET

De gerealiseerde netto-omzet (exclusief btw) volgens de jaarrekening.

#### 3. INKOOPWAARDE VAN DE OMZET

- inkopen van de goederen, grondstoffen en hulpmaterialen;
- formule fee;
- derving, afschrijvingen op voorraden;
- -/- ontvangen bonussen;
- -/- betalingskortingen.

De brutowinstmarge heeft een bandbreedte van 32% tot 37%. Dit is voor een groot deel afhankelijk van het al dan niet aangesloten zijn bij een franchiseformule. In dat geval zal een aantal procentpunten aan de inkoopwaarde moeten worden toegevoegd. Deze worden afgedragen aan de franchisegever

#### 4. PERSONEELSKOSTEN EN GEWAARDEERD LOON

De rechtsvorm van de onderneming heeft grote invloed op de personeelskosten. Bij eenmanszaken, vennootschappen onder firma (v.o.f.) en commanditaire vennootschappen (c.v.) realiseren de ondernemers hun privé onttrekkingen en die van een eventueel meewerkende partner(s) uit het resultaat van de onderneming. Het inkomen komt niet in de loon- of personeelskosten van de onderneming voor, de ondernemer staat niet op de loonlijst.

8	Algemene Kosten				
	- accountant en administratie		4.500		
	- kantoorkosten		4.000		
	- overige algemene kosten		6.000		
			14.500	2,71%	
9	Afschrijvingen	20.000			
			20.000	3,74%	
	Totale kosten		146.975	27,47%	
	Bedrijfsresultaat		40.525	7,57%	
10	Financiële baten en lasten				
	- rente baten		-		
	- rente lasten		5.000		
			5.000	0,93%	
11	Nettowinst (voor ondernemersbeloning)		35.525	6,64%	
12	Gewaardeerd loon ondernemer	35.000			
	Economisch resultaat		525	0,10%	

Bij een BV ligt het anders en wordt het ondernemersloon wel tot de personeelskosten gerekend. De ondernemer staat daardoor bij zijn eigen onderneming op de loonlijst. Hierdoor kan de exploitatie van ondernemingen met verschillende rechtsvormen niet zonder meer met elkaar vergeleken worden. Immers, in de ene situatie maakt het ondernemersinkomen deel uit van de personeelskosten en in de andere niet. Om toch een vorm van vergelijk mogelijk te maken normeren we in deze opstelling de ondernemersbeloning op € 35.000, --, "onderaan de exploitatie". Er is dus geen sprake van een ondernemersbeloning in de loonkosten. Wanneer we een BV met bijgaande opstelling vergelijken moeten we dus het ondernemersinkomen of de managementvergoeding uit de loonkosten halen. Dit geldt voor één ondernemer. Voor eventuele meewerkende ondernemer(s) geldt dat deze in de loonkosten van de onderneming worden opgenomen.

Hierdoor nemen wij ongeacht de rechtsvorm een gewaardeerde ondernemersbeloning op van € 35.000, -- die niet in de loonkosten is opgenomen, maar onderaan het exploitatiebeeld onder punt 11.

#### 4.1 Onder eigen personeel, exclusief directiesalaris vallen:

- bruto lonen;
- vakantiegelden;
- sociale lasten;
- pensioenpremies;
- verzekeringen;
- eventuele ontvangen ziektegelden worden in mindering gebracht.

Verder worden de personeelskosten uiteraard ook beïnvloed door het type winkel. Full service, juist een hoge mate van selfservice.

#### 4.2 Onder werk door derden valt:

- Inzet van zzp-ers. Bijvoorbeeld stylist of etaleur.

#### **4.3 Onder de overige personeelskosten vallen:**

- opleidingskosten;
- betaalde reiskosten woon-werkverkeer;
- kosten van bedrijfskleding;
- kantinekosten, consumpties, geschenken;
- uitzendkrachten.

## **5. HUISVESTINGSKOSTEN**

#### **5.1 In onze opstelling zijn wij uitgegaan van een gehuurde locatie.**

Onder huur vallen de huursom en eventuele servicekosten. Eventuele onderverhuur wordt verrekend.

Uitgangspunt is een locatie in een wijkwinkelcentrum van ongeveer 120m<sup>2</sup>, die voor € 1.750,- (ex btw) per maand gehuurd wordt. Uiteraard maken wij in deze opstelling gebruik van gemiddelde situaties waarbij wij geput hebben uit een analyse die wij maakten in één van de grotere steden. In de wijkwinkelcentra beweegt de huurprijs zich voor 120 m<sup>2</sup> tussen € 1.500,- en € 2.000,-. In de “hippere” straten en in de binnenstad zelf verdubbelt de huur al snel.

De vierkante meterprijs in het centrum van een grote stad is aanzienlijk hoger dan die in een kleinere plaats. Daar staat tegenover dat de ondernemers in een kleinere plaats vaak weer meer vierkante meters huren. De vloerproductiviteit neemt daardoor wel af, maar per saldo blijft het bedrag wat maandelijks aan huur besteed wordt gelijk in relatie tot de omzet.

Ook in de situatie waarin het winkelpand eigendom is, is dit vaak eigendom van de ondernemer in privé of van een andere vennootschap die in eigendom van de ondernemer is. In dat geval wordt eveneens huur in rekening gebracht bij de onderneming die de winkel exploiteert.

#### **5.2 De post nutsbedrijven spreekt voor zich.**

#### **5.3 Onder de Overige Huisvestingskosten rekenen wij:**

- onderhoud, reparatie en schoonmaak van bedrijfspanden;
- assurantiën en Onroerend Zaak Belasting.

#### **5.4 De inventariskosten kunnen onder andere bestaan uit:**

- onderhouds-, reparatiekosten van winkelinventaris, inrichting en machines;
- winkelbeveiliging;
- kleine aanschaffingen, dit zijn met name relatief kleine artikelen die gekocht worden voor de inventaris, kantine, kantoor etc. Tot een bedrag van € 450,-;
- huur- of leasekosten van inventaris.

## **6. KOSTEN VERVOERMIDDELEN**

Alle met het vervoermiddel samenhangende kosten.

- huur- of leasekosten van het vervoermiddel;
- brandstof, reparatie en onderhoud;
- het privé aandeel van de autokosten wordt hier verrekend;
- betaalde kilometervergoeding in geval van gebruik privéauto.

## **7. VERKOOPKOSTEN**

De verkoopkosten worden beïnvloed door een aantal factoren. Eén daarvan is de kwaliteit van de locatie. Op een aantrekkelijke locatie (A1), zullen de huisvestingskosten in de regel hoog zijn. Daar staat tegenover dat, gezien de kwaliteit van de locatie, minder marketingactiviteiten vereist zijn. De huisvestings- en de verkoopkosten worden zo communicerende vaten. Verder zal ingeval van deelname aan een formule een aantal reclame-uitingen of een percentage van de omzet worden voorgeschreven.

#### **Reclame- en advertentiekosten**

- reclaimedrukwerk (folders) en advertenties in dag- en weekbladen;
- internet (kosten van website, zoekmachines);
- sponsoring.

## **8. ALGEMENE KOSTEN**

De algemene kosten bestaan in de regel uit:

- kosten van de accountant;
- software en softwarelicenties;
- advieskosten;
- kantoorkosten zoals porti, telecom;
- contributies, heffingen en abonnementen;

## **9. AFSCHRIJVINGEN**

De hoogte van de afschrijvingen wordt bepaald door de investeringen die gedaan zijn in activa (o.a. goodwill, inventaris, auto) en de verwachte levensduur van de betreffende activa. Er wordt gedurende zeven jaar afgeschreven op het winkelinterieur.

Afschrijvingen zijn overigens kosten die niet ten kosten gaan van de actuele liquiditeit. De investering is immers al gepleegd. In een ideale situatie zijn de afschrijvingen gelijk aan de aflossingstermijnen van het vreemde vermogen, waarmee de investering destijds is gefinancierd.

## **10. RENTELASTEN**

We hebben met een rentepercentage van 4% gerekend.

## **11. NETTOWINST**

De nettowinst plus de afschrijvingen vormen de cashflow van een onderneming.

Deze is bestemd voor:

- aflossen van vreemd vermogen;
- opbouwen van eigen vermogen binnen de onderneming;
- de ondernemersbeloning.