



MARSHOEK®

Onderdeel van de Jong & Laan

Ondernemen met aandacht: Wie scherp stuurt, scoort beter



**Benchmark
Supermarkten 2025**

BENCHMARK SUPERMARKTEN 2025

Gemiddelden per supermarkt

KERN-KPI'S

OMZET



2024	2025
€ 258.372	€ 257.824

Index t.o.v. 2024
99,8

↓ lichte daling

LOONKOSTEN



2024	2025
8,4%	8,6%

Index t.o.v. 2024
102,0

↗ lichte stijging

DERVING TOTAAL



2024	2025
2,11%	2,13%

Index t.o.v. 2024
100,9

→ stabiel

BRUTOWINSTMARGE



2024	2025
26,0%	27,0%

Index t.o.v. 2024
103,5

↗ stijging

EBITDA



2024	2025
4,5%	4,9%

Index t.o.v. 2024
107,8

↗ stijging

NETTORESULTAAT



2024	2025
2,9%	3,4%

Index t.o.v. 2024
112,0

↗ verbetering

FORMULES IN DEZE BENCHMARK



JUMBO



SPAR



Met gepaste trots presenteert Marshoek u de nieuwste editie van de *Benchmark Supermarkten 2025*. Waar de sector vorig jaar nog voorzichtig hoopte op stabilisatie, is inmiddels duidelijk dat de rust van korte duur was. De olieprijs bevinden zich op recordniveaus en zullen naar verwachting als een golf doorwerken in de rest van de economie. Dat betekent opnieuw oplopende inflatie, hogere voedselprijzen en toenemende druk op de keten, van producent tot consument.

Tegelijkertijd daalt het consumentenvertrouwen scherp. Huishoudens worden terughoudender, verschuiven hun bestedingen en letten meer dan ooit op prijs. De supermarktbranche beweegt daarmee richting een nieuwe fase van onzekerheid, waarin ondernemerschap opnieuw wordt getest en waarin het verschil wordt gemaakt door wie tijdig anticipeert.

Kosten hebben zich structureel op een hoger niveau gevestigd. Ondernemers opereren in een realiteit waarin rendement niet vanzelfsprekend is en waarin elke component van de exploitatie telt: inkoop, personeelskosten, derving, prijsstelling, voorraadbeheer en operationele efficiëntie. Scherp sturen is geen luxe meer, maar een absolute noodzaak.

Daar komt bij dat geopolitieke spanningen, verstoringen in handelsroutes en schommelingen in energie- en grondstofprijzen zich razendsnel kunnen vertalen naar hogere inkooprijzen en beperkingen in het assortiment. Wendbaarheid wordt daarmee een strategische kerncompetentie: het vermogen om snel te reageren op veranderende omstandigheden bepaalt wie overeind blijft en wie achterop raakt.

Juist in deze context wordt de samenwerking tussen franchisenemers en franchisegever belangrijker dan ooit. In tijden van onzekerheid is een sterke formule, gedragen door een heldere visie, wederzijds vertrouwen, transparantie en gezamenlijke keuzes, een krachtig fundament. Het kan letterlijk het verschil maken tussen achterblijven of vooruitkomen.

Maar tegenover dreiging staat ook kans. De geschiedenis laat zien dat juist in moeilijke tijden echt ondernemerschap boven komt drijven. Ondernemers die durven te investeren, die hun winkel, met behulp van data, scherp managen, die hun team meenemen en die dicht bij hun klant blijven, creëren ruimte voor groei, zelfs wanneer de omstandigheden tegenzitten. Druk legt bloot, maar opent tegelijkertijd deuren voor wie alert is en bewust kiest.

In deze dynamiek is Marshoek meer dan een adviseur. Wij zijn een baken van rust in roerige tijden. Met onze sector kennis, benchmarks, analyses en adviezen staan wij naast ondernemers en franchiseorganisaties om richting te geven, inzicht te bieden en kansen zichtbaar te maken. Wij helpen retailers koers te houden, keuzes te maken en hun ambities te realiseren, juist wanneer de omstandigheden uitdagend zijn. Voor de supermarktondernemer vertalen we cijfers naar direct toepasbare acties. Zo krijgt iedere ondernemer helderheid en grip op resultaat.

Niet voor niets is onze slogan:

“Wij realiseren met retailers hun ambities.”

Ik wens u dan ook veel leesplezier toe!



Marc Pontier, Directeur Marshoek

Contactgegevens:

Telefoonnummer: 030-6359400

Email: Marc.Pontier@Marshoek.nl

INHOUD DEEL 1

1	Inleiding	5
2	Algemene beschouwing.....	8
3	Wat de beste winkels anders doen dan de rest.....	10
4	Personeel.....	12
5	Up-to-date of out-of-date	14
6	Full-service versus Discount.....	16
7	Franchise ontwikkelingen	18
8	De groeiende kloof en vastgoedwaarde	20
9	E-commerce.....	22

INHOUD DEEL 2

1	Opzet Benchmark Supermarkten: welke cijfers lezen we?.....	27
2	Omzet.....	29
3	Marge.....	32
4	Personeelskosten	35
5	Overige kosten.....	38
6	Resultaat	39
7	Exploitatieontwikkeling.....	40

INHOUD DEEL 3

1	Ontwikkeling 2026 t/m periode 4	45
---	---------------------------------------	----

1.1 INTRODUCTIE

Inzicht uit de praktijk

Deze benchmark is gebouwd op de praktijk. Op de cijfers van honderden zelfstandige supermarkten die dagelijks opereren in dezelfde markt als u. Jaarlijks analyseren wij de prestaties van circa 600 winkels. In deze editie vergelijken we opnieuw ruim 250 supermarkten, wat een robuust en actueel beeld geeft van hoe de sector er werkelijk voor staat.

Wat deze benchmark onderscheidt, is niet de omvang van de dataset, maar wat we ermee doen. We brengen niet alleen verschillen in kaart, we maken zichtbaar waar ze vandaan komen. Waarom presteert de ene ondernemer structureel beter dan de andere? Welke keuzes liggen daaraan ten grondslag? En welke patronen zijn daarin te herkennen?

Wat ondernemers écht onderscheidt

De uitkomsten laten zien dat de spreiding in resultaten toeneemt. Waar omstandigheden voor veel ondernemers vergelijkbaar zijn, lopen prestaties steeds verder uiteen. Dat maakt duidelijk dat het resultaat minder dan voorheen wordt bepaald door de markt alleen, en steeds meer door de manier waarop een onderneming wordt gestuurd.

Dat begint bij inzicht. Inzicht in kostenstructuren, marges en onderliggende drivers. Maar minstens zo belangrijk is de vertaling daarvan naar concrete keuzes. Waar ligt de ruimte om bij te sturen? Welke investeringen dragen daadwerkelijk bij aan rendement? En waar wordt onbewust waarde weggegeven?

Deze benchmark helpt om die vragen scherper te beantwoorden. Niet als theoretisch model, maar als spiegel van de praktijk. U ziet waar u staat ten opzichte van vergelijkbare winkels en krijgt inzicht in de factoren die het verschil maken.

Handvatten voor beter sturen op de toekomst

Daarnaast biedt het rapport handvatten om vooruit te kijken. Niet door voorspellingen te doen, maar door inzicht te geven in hoe verschillende strategieën in de praktijk uitpakken. Dat maakt het mogelijk om gerichter keuzes te maken in een omgeving die minder voorspelbaar is geworden.

Voor franchisecollectieven biedt de benchmark bovendien inzicht in hoe prestaties zich binnen de keten ontwikkelen. Waar ontstaan verschillen, hoe verhouden belangen zich tot elkaar en waar ligt ruimte om gezamenlijk te verbeteren?

Zo vormt deze benchmark niet alleen een terugblik, maar vooral een hulpmiddel om beter te sturen op de toekomst.

‘Dat maakt het mogelijk om gerichter keuzes te maken in een omgeving die minder voorspelbaar is geworden.’

1.2 UW WINKEL VERGELIJKEN: HOE DOET U HET ÉCHT?

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

Marshoek biedt hiervoor een gepersonaliseerd benchmarkrapport aan, waarbij uw eigen exploitatie wordt gespiegeld aan een vergelijkbare groep winkels alsmede de best-practice. De verbetermogelijkheden worden in kaart gebracht op basis van een grote diversiteit aan onderwerpen. Dit biedt concrete inzichten die u dichter bij uw ambities brengen.

Bent u geïnteresseerd in wat Marshoek voor uw bedrijf of organisatie kan betekenen? Neem dan contact met ons op!

1.3 OPBOUW BENCHMARK

Inzicht geeft voorsprong

Deze rapportage bestaat uit drie delen. Allereerst nemen wij u mee in de belangrijkste ontwikkelingen binnen de branche. Bestaande trends en toekomstige verwachtingen worden hierin uitgebreid beschreven en geëvalueerd. In het tweede deel presenteren we diverse cijfermatige analyses over 2025 zoals u van Marshoek mag verwachten. Deze cijfers vormen voor ons niet slechts een terugblik, maar een waardevolle naslagbron die resulteert in concrete kansen voor een optimale exploitatie van uw onderneming. In het derde deel geven we ook al inzicht in de prestaties over de eerste vier periodes van 2026.

Succes draait volgens ons niet alleen om het bereiken van de hoogste omzet of het maximaliseren van rendement. Echte resultaten zijn het gevolg van de inzet en visie waarmee u als ondernemer zowel uw zakelijke als persoonlijke ambities realiseert. Een belangrijke ontwikkeling die wij signaleren, is de toenemende aandacht voor vakmanschap en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Initiatieven die verder reiken dan winstcijfers alleen: zij dragen bij aan het welzijn van de samenleving en onderstrepen de essentiële rol die supermarkten spelen binnen de maatschappij.

Klaar voor de toekomst

Hoewel deze benchmark uiteraard inzicht geeft in de prestaties van 2025, is hij nadrukkelijk bedoeld om verder te kijken. Niet het verleden, maar de toekomst vraagt onze aandacht. Juist in deze snel veranderende tijd is het uitdagender dan ooit om te anticiperen op wat komt. Deze benchmark daagt u uit om stil te staan bij belangrijke ontwikkelingen én helpt u richting te geven aan de keuzes die bepalend zijn voor uw succes in 2026 en daarna. Meer dan ooit vertellen wij deze inzichten naar praktische tips en adviezen waarmee u direct impact kunt maken.

In deze editie verdiepen wij ons in een aantal fundamentele vraagstukken die bepalend zijn voor de ontwikkeling van de sector. We kijken naar de ontwikkeling van het businessmodel in een markt die zich verbreedt, en naar de veranderende rol en relevantie van franchise ten opzichte van filialen. Ook gaan we in op de dynamiek binnen de keten en de impact van inkoop- en verdienstructuren op het ondernemersresultaat. Daarnaast analyseren we de positionering van formules, waarbij de spanning tussen full service, hard discount en merkdiscount steeds nadrukkelijker wordt. Tot slot besteden we aandacht aan de ontwikkeling van arbeidskosten, waaronder CAO-wijzigingen en het minimum-(jeugd)loon, en de wijze waarop deze doorwerken in de exploitatie en de benodigde keuzes in de bedrijfsvoering.

Deze onderwerpen vormen slechts een greep uit de vele vraagstukken die op de sector afkomen. De centrale vraag blijft: hoe goed bent u voorbereid op de toekomst?

Vragen die wij samen helpen beantwoorden:

- Hoe presteert mijn winkel vergeleken met andere ondernemers in dezelfde markt?
- Waar ontstaan de belangrijkste verschillen in rendement en kosten?
- Welke keuzes maken beter presterende ondernemers anders dan ik?
- Hoe raken kosten, arbeid en inkoop mijn resultaat en waar kan ik bijsturen?
- Hoe kan ik mijn winkel beter voorbereiden op toekomstige veranderingen en kansen benutten?

Want wat ons betreft stopt het niet bij deze rapportage: wij staan klaar om samen met u te bouwen aan de toekomst van uw onderneming. Onze missie is niet voor niets:

“Wij realiseren met retailers hun ambities”



1.4 TEAM MARSHOEK RETAILCONSULTANCY

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



Joeri van Rens
Senior Retailconsultant

Contactgegevens:

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



Richard Kievit
Senior Retailconsultant

Contactgegevens:

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



Myles Radings
Retailconsultant

Contactgegevens:

Telefoonnummer: 06-22897273
Email: Myles.Radings@Marshoek.nl

2 ALGEMENE BESCHOUWING

“The greatest danger in times of turbulence is not the turbulence; it is to act with yesterday’s logic.” - Peter Drucker Die gedachte raakt de kern van de huidige situatie in de supermarktsector. Niet omdat de afgelopen jaren geen verandering hebben gebracht, maar juist omdat veel van de aannames waarop exploitatiemodellen zijn gebaseerd, inmiddels zijn verschoven. De reflex om terug te vallen op eerder bewezen werkwijzen ligt voor de hand, maar sluit steeds minder goed aan op de realiteit van vandaag. Waar de sector eerder nog kon leunen op groei en relatieve stabiliteit, is de ruimte om afwijkingen op te vangen merkbaar kleiner geworden. De marges zijn dunner, de speelruimte is kleiner en de impact van elke keuze is groter dan voorheen. Dat vraagt om een andere manier van kijken en sturen dan ondernemers jarenlang gewend waren.

Voor veel ondernemers voelt de situatie dan ook allesbehalve stabiel. Kosten hebben zich op een structureel hoger niveau gevestigd, terwijl volumes onder druk staan en de ruimte om prijsstijgingen door te voeren beperkt is. Daarmee is de rek in veel exploitaties verdwenen en werken keuzes sneller en directer door in het resultaat. Dat zien we ook terug in de toenemende spreiding tussen ondernemers. Waar de marktomstandigheden in de basis vergelijkbaar zijn, lopen prestaties steeds verder uiteen. Het verschil wordt daarmee minder gemaakt door de markt zelf en steeds meer door de manier waarop de onderneming wordt aangestuurd.

Het ondernemerschap wordt daarmee opnieuw gedefinieerd: niet door omstandigheden, maar door de kwaliteit van keuzes, focus en uitvoering.

‘Succes is in toenemende mate het resultaat van gemaakte keuzes.’

Van externe naar interne dynamiek

De dynamiek verschuift daarmee van buiten naar binnen. Waar eerdere jaren werden gedomineerd door externe factoren zoals inflatie en energieprijzen, ligt de nadruk nu nadrukkelijker op de interne beheersing van de exploitatie. Dat vraagt om scherpere keuzes in kostenstructuur, assortiment en prijsstelling, maar ook om een kritische blik op investeringen en het onderliggende rendement. Wat voorheen nog acceptabel was, blijkt in deze fase niet altijd meer houdbaar. De ondernemer die zijn winkel écht kent, die weet waar elke euro wordt verdiend en waar deze weglekt, heeft een voorsprong die steeds waardevoller wordt.

Tegelijkertijd is de wereld rondom de sector allerminst tot rust gekomen. Geopolitieke spanningen, verstoringen in handelsroutes en schommelingen in energie- en grondstofprijzen blijven aanwezig en kunnen zich relatief snel vertalen naar inkooprijzen en beschikbaarheid van assortiment. De sector bevindt zich daarmee in een



situatie waarin stabiliteit vooral relatief is. Niet omdat grote schokken continu optreden, maar omdat de impact van kleinere verstoringen groter is geworden in een omgeving met dunnere marges. Het vraagt van ondernemers om wendbaarheid: kunnen schakelen, bijsturen en anticiperen, ook wanneer de signalen diffuus zijn.

Kosten, arbeid en efficiëntie onder druk

Binnen de exploitatie blijft arbeid een van de meest bepalende factoren. Stijgende lonen, mede als gevolg van CAO-ontwikkelingen en aanpassingen in het minimum(jeugd)loon, werken structureel door in de kostenbasis. Tegelijkertijd blijft de beschikbaarheid van personeel een aandachtspunt en vraagt de praktijk om voldoende bezetting en kwaliteit op de winkelvloer. Dit vergroot de spanning tussen service en efficiëntie en dwingt tot keuzes in procesinrichting, automatisering en de rol van arbeid binnen de formule. De ondernemer die grip heeft op zijn uren, processen en productiviteit, creëert daarmee niet alleen rust, maar ook ruimte om te investeren in kwaliteit en onderscheid.

Strategische keuzes en positionering

Aan de commerciële kant worden de strategische keuzes eveneens scherper. De afstand tussen full service, hard discount en merkdiskont neemt verder toe, waardoor ondernemers explicieter moeten bepalen waar zij zich positioneren en voor welke klant zij relevant willen zijn. Binnen die positionering speelt ook de invulling van vers en gemak een belangrijke rol. De bijdrage aan zowel onderscheidend vermogen als rendement verschilt sterk tussen winkels, wat vraagt om een be-

wuste en consistente strategie. Het is niet langer voldoende om 'gemiddeld goed' te zijn; ondernemers moeten kiezen waar ze willen winnen.

Daarbij wordt ook het bredere verdienmodel steeds zichtbaarder onderdeel van de dagelijkse realiteit. De wijze waarop waarde binnen de keten wordt verdeeld en de toegevoegde waarde van franchise ten opzichte van filialen zijn geen abstracte discussies meer, maar factoren die direct doorwerken in de exploitatie. Dit maakt dat strategische keuzes niet alleen op winkelniveau worden gemaakt, maar ook in de context van de keten waarin wordt geopereerd. Samenwerking, transparantie en wederzijds begrip worden daarmee steeds belangrijker om het gezamenlijke model toekomstbestendig te houden.

Succes vraagt om nieuwe logica

De sector bevindt zich daarmee niet zozeer in een fase van stabilisatie, maar eerder in een fase van differentiatie. De verschillen tussen ondernemers nemen toe en prestaties zijn minder vanzelfsprekend dan voorheen. Succes is in toenemende mate het resultaat van gemaakte keuzes, in kostenbeheersing, positionering, investeringen en samenwerking. Daarmee ligt de kern niet in de mate van verandering zelf, maar in de bereidheid om bestaande aannames los te laten en de bedrijfsvoering daarop aan te passen. Ondernemers die durven vernieuwen, die hun winkel met frisse blik bekijken en die sturen op feiten in plaats van gewoontes, bouwen aan een voorsprong die juist in deze fase het verschil maakt.



Verschillen zitten binnen formules, niet ertussen

Wanneer je de prestaties van winkels over meerdere formules heen naast elkaar zet, ontstaat een beeld dat ingaat tegen veel intuïtie. De verschillen in resultaat blijken namelijk minder samen te hangen met de formule dan vaak wordt aangenomen. In plaats daarvan zit het onderscheid vooral binnen formules zelf. De spreiding tussen winkels binnen één formule is groter dan de spreiding tussen formules onderling. Dat betekent dat twee winkels met dezelfde formule onder de streep verder uit elkaar kunnen liggen dan twee winkels uit verschillende formules.

De verklaring ligt in de uitvoering. Topwinkels laten structureel een hogere productiviteit zien, met lagere loonkosten als percentage van de omzet en een strakkere beheersing van de operatie. Kasverschillen zijn beperkter, processen lijken consistent en afwijkingen worden sneller gecorrigeerd. Dit wijst niet op incidenteel goed presteren, maar op een manier van werken die beter geborgd is in de dagelijkse operatie. Tegelijkertijd zie je dat deze winkels niet simpelweg kosten minimaliseren. Ook bij posten als derving lijkt sprake van een bewuste balans, waarbij ruimte blijft voor commercie en presentatie zonder de grip te verliezen.

Succes zit in uitvoering, niet in het model

Juist doordat deze patronen zich over meerdere formules heen herhalen, wordt het aannemelijk dat hier sprake is van structurele succesfactoren. Niet de strategie aan de voorkant, maar de kwaliteit van executie bepaalt het verschil. Dat maakt de implicatie ook duidelijk. Verbetering zit zelden in het aanpassen van het model, maar vrijwel altijd in het beter uitvoeren ervan. De grootste winst zit daarmee niet in andere keuzes, maar in het consequenter en scherper toepassen van dezelfde keuzes.

Door de dataset per formule op te splitsen en vervolgens binnen elke formule de beste en slechtste groep te vergelijken, wordt zichtbaar welke factoren overal terugkomen en welke afhankelijk zijn van de context. Dit maakt het mogelijk om onderscheid te maken tussen sector brede best-practices en formule-specifieke nuances.

Wat opvalt is dat een aantal factoren in vrijwel elke formule terugkomt bij de best presterende winkels. Loonkosten liggen lager als percentage van de omzet, operationele afwijkingen zijn beperkter en de totale kostenstructuur is consistent. Dit zijn geen strategische keuzes, maar kenmerken van hoe de winkel wordt aangestuurd. Dit suggereert dat productiviteit en discipline universele succesfactoren zijn, ongeacht formule of positionering.

‘Het verschil wordt steeds minder bepaald door de markt, en steeds meer door de manier waarop de onderneming wordt aangestuurd.’

Tegelijkertijd zijn er ook verschillen die wel samenhangen met de formule. De optimale balans tussen bijvoorbeeld derving en marge lijkt te variëren afhankelijk van het type winkel en de commerciële propositie. Dat betekent dat niet elke KPI één op één vergelijkbaar is tussen formules, maar dat de onderliggende principes wel degelijk hetzelfde zijn. De kunst zit daarmee in het combineren van beide inzichten. Weten wat overal werkt, en tegelijkertijd begrijpen waar de nuance zit.

Benchmarking als stuurinstrument

De belangrijkste conclusie is dat echte verbetering begint bij het scheiden van deze twee lagen. Eerst scherp krijgen welke factoren altijd bepalend zijn voor resultaat, en daarna pas kijken hoe deze binnen de eigen formule optimaal kunnen worden ingevuld. Dat maakt benchmarking niet alleen een vergelijking, maar een concreet stuurinstrument.

Deze analyse laat zien dat het verschil tussen ondernemers niet wordt bepaald door de formule, maar door de manier waarop de onderneming wordt aangestuurd. In de volgende visual wordt dit inzicht concreet gemaakt: de spreiding binnen formules is groter dan tussen formules, en topwinkels onderscheiden zich door hun manier van werken, niet door een ander model.



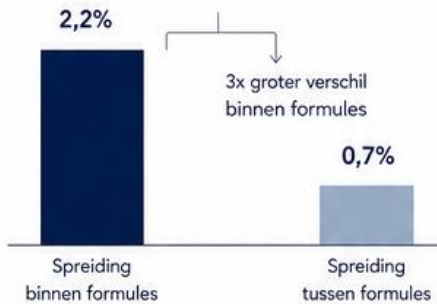
Wat topwinkels écht onderscheidt (en waarom dat niet in het model zit)

De grootste verschillen zitten niet tussen formules, maar binnen formules. Executie maakt het verschil.

1. DE REALITEIT IN DE DATA

Meer verschil binnen formules dan tussen formules.

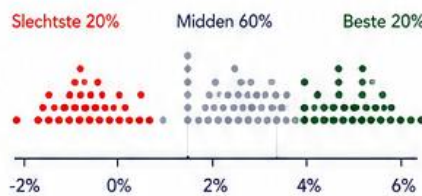
Spreiding in resultaat (% van omzet)



Twee winkels met dezelfde formule kunnen verder uit elkaar liggen dan twee winkels uit verschillende formules.

VOORBEELD BINNEN ÉÉN FORMULE

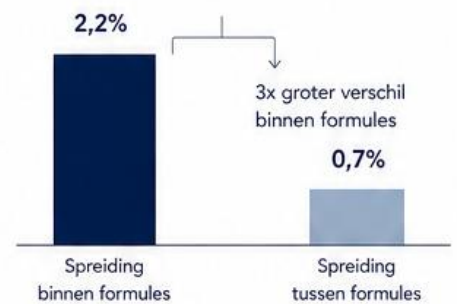
Resultaat (% van omzet)



De spreiding binnen een formule is groot. Executie verklaart het verschil.

Meer verschil binnen formules dan tussen formules.

Spreiding in resultaat (% van omzet)



Twee winkels met dezelfde formule kunnen verder uit elkaar liggen dan twee winkels uit verschillende formules.

2. WAT TOPWINKELS OVERAL DELEN

Ongeacht formule of positie, dit patroon zien we bij de best presterende winkels.



Loonkosten
(% van omzet)

Lagere loonkosten door hogere productiviteit en efficiëntie inzet.

↓ Lager



Kasverschillen
(% van omzet)

Betere discipline en procesbeheersing zorgen voor minder afwijkingen.

↓ Lager



Operationele kosten
(% van omzet)

Strakkere kostenbeheersing en consistente processen.

↓ Lager



Derving
(% van omzet)

Bewuste balans tussen commercie en grip op derving.

= In balans



Productiviteit
(omzet per fte)

Meer omzet met dezelfde of minder mensen.

↑ Hoger



Het verschil zit in **executie, discipline en consistentie**. Niet in het model.

3. TWEE LAGEN, ÉÉN AANPAK

Echte verbetering vraagt om het scheiden van universele succesfactoren en formulenuance.



LAAG 1: UNIVERSELE SUCCESFACTOREN
Gelden voor elke formule

- ✓ Productiviteit maximaliseren
- ✓ Kostenstructuur beheersen
- ✓ Procesdiscipline en consistentie
- ✓ Afwijkingen snel corrigeren
- ✓ Grip op kas en voorraden



LAAG 2: FORMULE-SPECIEKE NUANCE
Optimale invulling verschilt per formule

- ✓ Juiste balans derving – marge
- ✓ Commercie en presentatiekeuzes
- ✓ Kostenprioriteiten
- ✓ Klantprofiel en operatiecomplexiteit



CONCREET STUURINSTRUMENT

Benchmarken wordt zo meer dan vergelijken: het geeft richting aan waar de grootste kansen liggen in jouw formule.



DE KERNCONCLUSIE



Focus op wat werkt



Pas toe met formulenuance



Meer grip op processen = beter resultaat

Topwinkels onderscheiden zich niet door een ander model, maar door superieure executie van dezelfde keuzes.

In retail en supermarkten is personeel nog altijd de grootste beïnvloedbare kostenpost, maar tegelijk ook een van de belangrijkste factoren voor groei, klantbeleving en onderscheidend vermogen. Daarmee is personeelsbeleid allang geen puur operationeel onderwerp meer, maar een strategisch vraagstuk dat direct raakt aan rendement en toekomstbestendigheid. De kernvraag is daarbij niet alleen of u voldoende mensen heeft, maar vooral of u de juiste mensen weet aan te trekken, te behouden en in staat stelt om goed te presteren. Juist daar ontstaat steeds vaker het verschil tussen winkels die onder vergelijkbare marktomstandigheden toch heel anders presteren.

Van aannames naar actief personeelsbeleid

Personeelsbeleid vraagt om meer dan sturen op bezetting of loonkosten. Veel ondernemers denken te weten wat medewerkers belangrijk vinden, maar de vraag is of dat ook echt geldt voor hun eigen winkel. Wat maakt dat mensen bij u willen werken, waarom blijven ze, en waardoor haken ze af? Zonder actief beleid blijven dit aannames, terwijl juist daar kansen liggen voor lagere uitstroom, hogere betrokkenheid en betere prestaties. Medewerkers die zich gezien voelen, goed zijn ingewerkt en duidelijkheid krijgen over verwachtingen, presteren beter en dragen bij aan dervingbeheersing, beschikbaarheid en teamstabiliteit. Wie daarop wil sturen, moet dus meten, luisteren en inzichten vertalen naar concreet beleid.

‘Wie daar structureel op wil sturen, zal dus ook actief moeten meten, luisteren en vertalen naar beleid.’

Hogere kosten vragen om slimme keuzes

De kostenkant blijft zich nadrukkelijk opdringen. De loonkosten zijn de afgelopen jaren fors gestegen en ook in 2026 houdt die druk aan. De verhoging van het minimum(jeugd)loon raakt de sector extra hard, omdat supermarkten relatief veel jonge medewerkers inzetten. Daardoor kan elke aanpassing direct grote impact hebben op de exploitatie. Dit maakt het noodzakelijk om nu te bepalen hoe hogere loonkosten kunnen worden opgevangen. Welke werkzaamheden kunnen slimmer worden ingericht, waar is automatisering reëel, waar zit ruimte in roosters en taakverdeling, en hoe ziet in dat licht een toekomstbestendige personeelsmix eruit?

De cao blijft een belangrijk aandachtspunt. In veel exploitaties is de rek eruit, terwijl vakbonden blijven inzetten op koopkracht en loonontwikkeling. Tegelijkertijd zorgen geopolitieke spanningen en schommelingen in energie- en transportkosten voor extra druk op prijzen en marges. Ondernemers krijgen zo te maken met oplopende kosten, terwijl de ruimte om die volledig door te berekenen beperkt blijft. Daarom wordt personeelsbeleid steeds minder een HR-thema en steeds meer een essentieel onderdeel van exploitatiesturing. Niet alleen wat personeel kost, maar vooral hoe u met uw mensen waarde creëert, bepaalt het resultaat.

Vooruitgang begint bij het begrijpen van mensen

Wie vooruit wil, moet personeel breder benaderen dan als een kostenpost. De winkels die erin slagen om voldoende mensen te binden, teams productief en betrokken te houden en hun personeelsstructuur aan te passen aan een duurder kostenmodel, bouwen aan een structurele voorsprong. Goed personeelsbeleid begint niet bij het rooster, maar bij inzicht in wat mensen drijft, waar uw organisatie sterk of kwetsbaar is en of u daar gericht op stuurt.



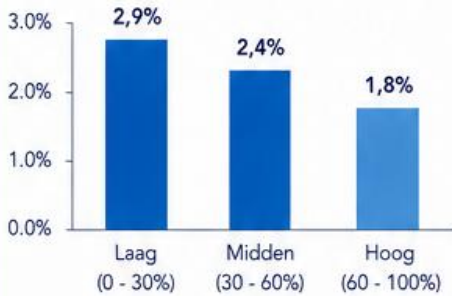
Personeel als motor van performance

Geen directe impact op resultaat, wél via executie die doorwerkt in de derving en kosten.

WAT ZIEN WE IN DE DATA?

1 Hoger aandeel jong personeel hangt samen met lager resultaat

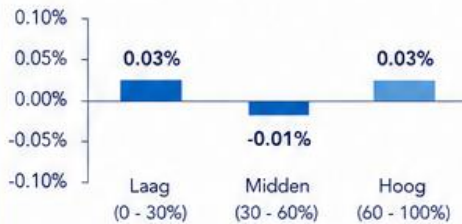
Gemiddeld resultaat (%)



Schrijfbaar verband in ruwe data.

2 Effect verdwijnt na correctie voor schaal, loonkosten en derving

Effect op resultaat (gecorrigeerd)



Geen direct effect op resultaat.

3 Wel hogere derving bij meer jong personeel

Gemiddelde derving (%)



Executie- kwaliteit vragen belangrijker rol.

HOE WERKT HET MECHANISME?



1. PERSONEELSOPBOUW

Samenstelling naar leeftijd, ervaring en vaardigheden.



2. EXECUTIEKWALITEIT

Productiviteit, productkennis, procesdiscipline en foutgevoeligheid.



3. Derving & KOSTEN

- Derving (% van verspilling)
- Loonkosten
- Proceskosten



4. RESULTAAT

Winstgevendheid en rendement van de winkel.

Meer resultaat maakt investeren in personeel slimmer en mogelijk, wat de executie verder versterkt.

WAT BETEKENT DIT?



Personeel is geen directe driver, maar een indicator

Het effect loopt via executie over het type en de inrichting van de winkel.



Het verschil zit in executie

Niet loonkosten, maar wat je met de ingezette uren realiseert, bepaalt het resultaat.



Balans is de sleutel

Extremen in personeelsmix zijn suboptimaal. De beste winkels vinden de juiste mix voor hun formule, schaal en klantprofiel.



Context bepaalt effectiviteit

Dezelfde personeelsmix werkt anders in een kleine winkel dan in een grote.



DE KERNCONCLUSIE



Focus op wat werkt



Pas toe met formule-nuance



Meer grip op processen = beter resultaat

De best presterende winkels onderscheiden zich niet door het goedkoopste personeel, maar door een personeelsmix die past bij hun schaal en zorgt voor excellente executie.

Investeren loont, maar niet in uitersten

Een van de meest interessante patronen in de benchmarkdata ontstaat wanneer winkels worden geanalyseerd op basis van investeringen. Afschrijvingen fungeren hierbij als een indirecte maat voor de mate waarin recent is geïnvesteerd en hoe actueel de winkel nog is. Wat opvalt is dat de relatie met resultaat niet lineair is, maar een duidelijke kromme laat zien. Winkels met een gemiddeld afschrijvingsniveau realiseren het hoogste rendement, terwijl zowel lage als hoge niveaus achterblijven. Dit bevestigt dat investeren geen doel op zich is, maar een middel dat alleen werkt wanneer timing, omvang en noodzaak in balans zijn.

De risico's van te weinig én te veel investeren

Aan de onderkant van het spectrum bevinden zich winkels met lage afschrijvingen. Dit zijn doorgaans winkels waar langere tijd niet substantieel is geïnvesteerd. Deze winkels laten vaak een stabiel en ogenschijnlijk gezond resultaat zien, maar blijven commercieel achter met risico voor toekomstige groei. De omzetontwikkeling is beperkter en de concurrentiepositie verzwakt geleidelijk. Efficiëntie maskeert hier een onderliggend verouderingsrisico. Wat op korte termijn als sterk resultaat wordt ervaren, kan op langere termijn juist een teken

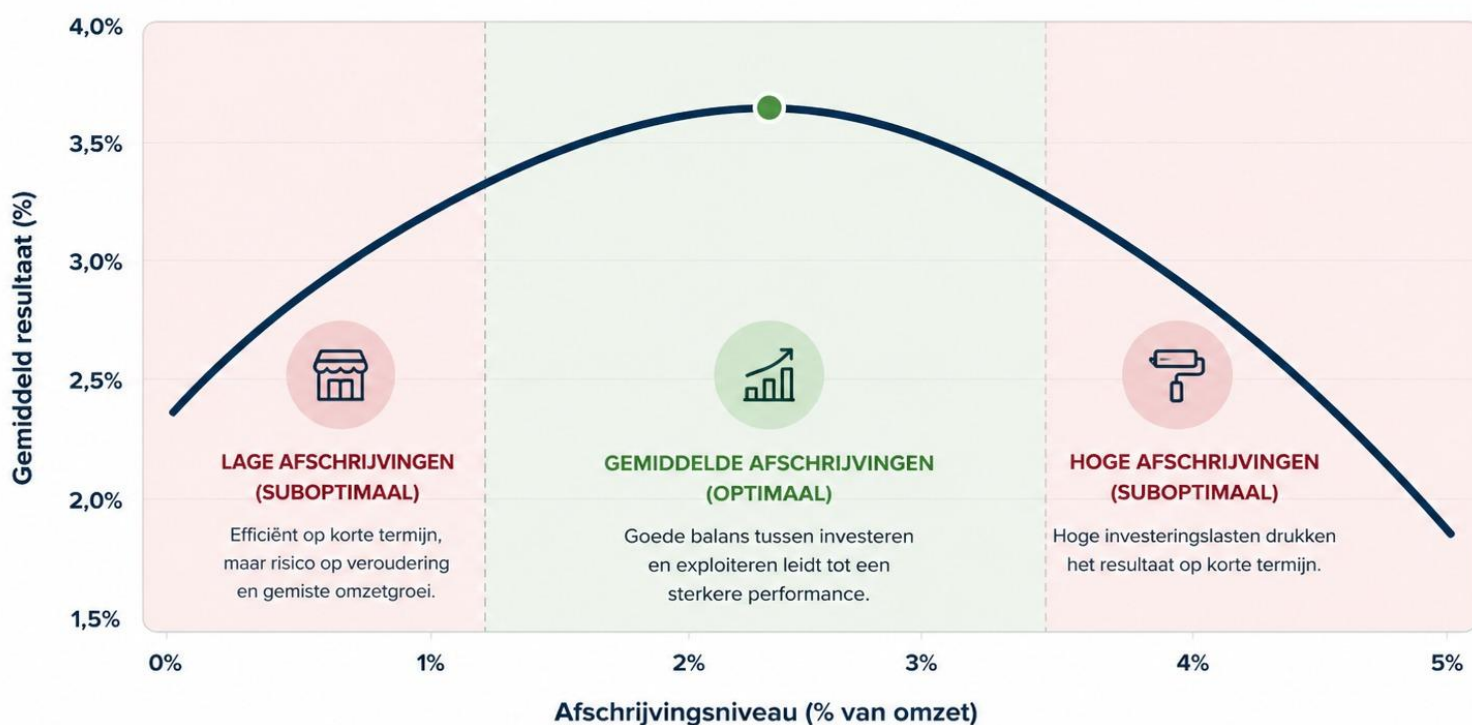
zijn van uitgestelde investeringen. In een markt waarin formules zich sneller ontwikkelen, wordt dit risico bovendien steeds zichtbaarder voor de consument. De concurrentiepositie van een winkel maakt dus uit.

‘De best presterende winkels investeren niet het meest, maar het meest consistent.’

Aan de andere kant staan winkels met een hoog afschrijvingsniveau. Dit zijn veelal recent verbouwde winkels, waar de investeringen nog vers in de cijfers zitten. Hier zien we dat het resultaat juist onder druk staat. Hogere afschrijvingen, vaak gecombineerd met extra financieringslasten en tijdelijke operationele inefficiënties, drukken de winstgevendheid. Tegelijkertijd ligt hier vaak de basis voor toekomstige groei, doordat de winkel commercieel sterker geïmponeerd is. De data suggereren daarmee dat deze fase gekenmerkt wordt door een duidelijke spanning tussen korte termijn rendement en lange termijn potentie. Het vraagt van ondernemers om realistische verwachtingen en een scherp oog voor de periode waarin investeringen zich daadwerkelijk terugbetalen.

Relatie tussen afschrijvingen en resultaat

Een gebalanceerd investeringsniveau leidt tot het hoogste rendement



Kerninzicht

Winkels die consistent en gebalanceerd investeren, behalen structureel betere resultaten dan winkels die te weinig of te veel investeren.

De kracht van een consistent investeringsritme

De best presterende winkels bevinden zich in het midden. Deze groep combineert een solide resultaat met een gezonde commerciële positie. Dit wijst op een investeringsstrategie waarbij vernieuwing niet in grote, incidentele stappen plaatsvindt, maar meer geleidelijk wordt gespreid over de tijd. In plaats van pieken en dalen in resultaat, ontstaat zo een stabiel patroon waarin investeringen beter worden geabsorbeerd in de exploitatie. Daarnaast zorgt een consistent ritme ervoor dat winkels minder afhankelijk zijn van één grote verbouwing en beter kunnen inspelen op veranderende klantbehoeften.

Dit leidt tot een belangrijk inzicht voor de praktijk. Niet investeren is op termijn net zo risicovol als te veel investeren in één keer. Beide uitersten leiden tot suboptimale prestaties, zij het via verschillende mechanismen. De data ondersteunen daarmee het beeld van een optimale bandbreedte, waarin het rendement het hoogst is bij een gematigd en consistent investeringsniveau. De uitdaging voor ondernemers ligt dan ook niet in het maximaliseren of minimaliseren van investeringen, maar in het vinden van het juiste ritme. Juist dat ritme bepaalt of een winkel actueel blijft zonder dat de exploitatie onnodig onder druk komt te staan.

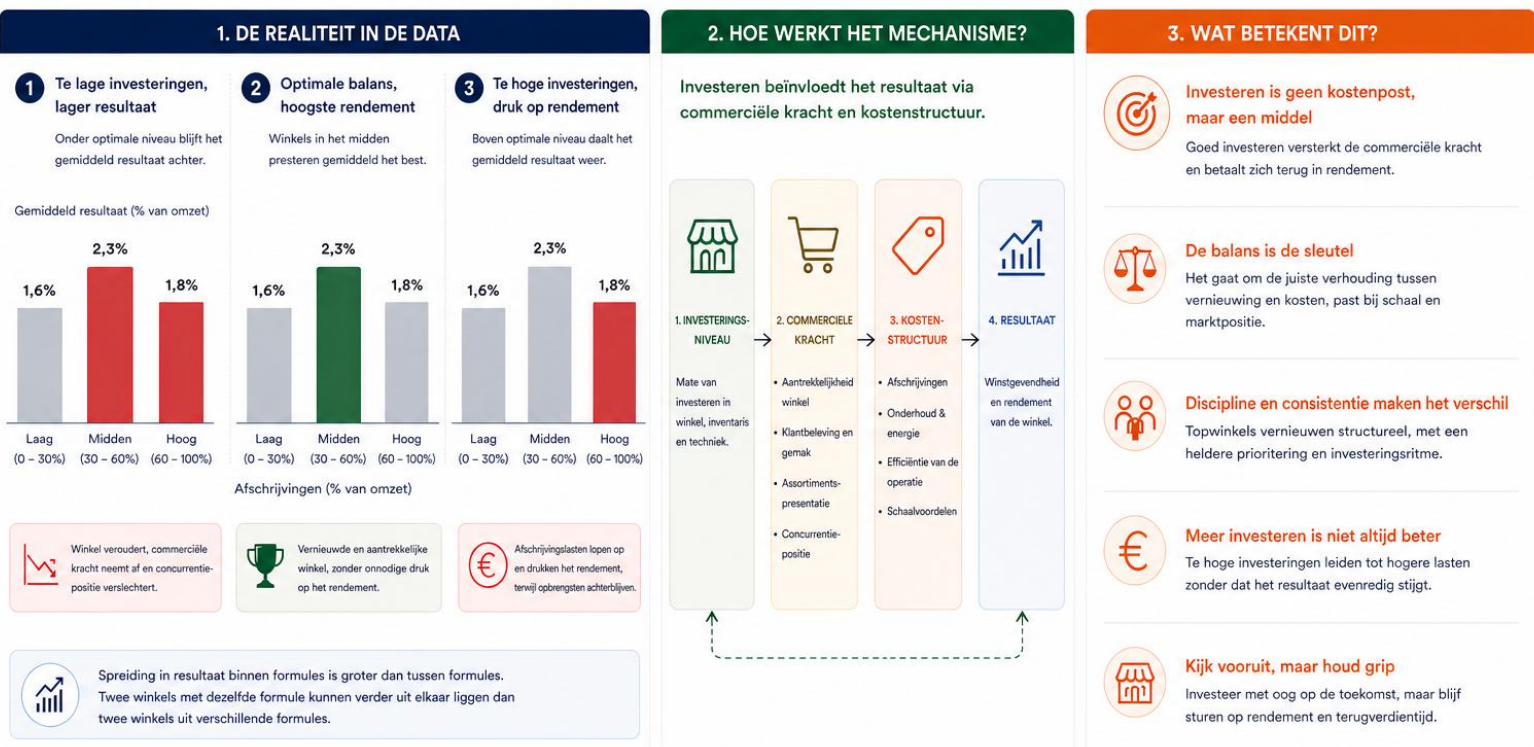
Van projectmatig naar structureel investeren

De implicatie hiervan is fundamenteel. Waar investeringen vaak projectmatig worden benaderd, met grote verbouwingen gevolgd door langere periodes van relatieve rust, suggereren de data dat een meer modulaire aanpak effectiever kan zijn. Door continu te blijven investeren in onderdelen van de winkel, blijft de formule actueel zonder dat het resultaat tijdelijk zwaar onder druk komt te staan. Daarmee verschuift de focus van incidentele vernieuwing naar structurele optimalisatie. Dit vraagt om een andere manier van plannen: minder denken in projecten, meer in doorlopende verbetering.

De kern is daarmee eenvoudig samen te vatten, maar lastig in de praktijk te realiseren. De best presterende winkels investeren niet het meest, maar het meest consistent. Dat maakt investeringsbeleid niet alleen een financiële keuze, maar een strategisch instrument dat direct samenhangt met duurzame performance. Ondernemers die investeren met discipline in plaats van impuls, bouwen aan een stabiel rendement én een sterker concurrentievoordeel.

Investeren met balans: de sleutel tot duurzaam rendement

De relatie tussen investeringsniveau (afschrijvingen % van omzet) en resultaat is geen rechte lijn.



DE KERNCONCLUSIE



De best presterende winkels investeren niet het meest, maar investeren het beste: met balans, focus en rendement als uitgangspunt.



Focus op wat overal werkt



Pas toe met formule-nuance



Meer grip op processen = beter resultaat

De verschuivende krachtverhouding in de markt

De supermarktsector beweegt zich steeds nadrukkelijker langs twee uitersten. Aan de ene kant zien we de verdere opmars van hard discount en merkdiskont, aan de andere kant het full service segment dat zich moet herpositioneren in een markt waarin prijsbewustzijn structureel hoger is geworden. Waar deze segmenten jarenlang naast elkaar konden groeien, wordt de onderlinge spanning inmiddels duidelijker zichtbaar. De markt beweegt niet alleen richting polarisatie, maar doet dat in een tempo dat veel ondernemers verrast. De traditionele balans tussen prijs, service en assortiment verschuift sneller dan formules hun positionering kunnen aanpassen.

De groei van discount is daarbij geen tijdelijk fenomeen. In 2025 zagen discounters hun marktaandeel verder toenemen, met een groei van meer dan 1 procentpunt en honderden miljoenen euro's extra omzet. Ook op Europees niveau zet deze trend al langer door, waarbij discountformats structureel terrein winnen doordat consumenten nadrukkelijker op zoek zijn naar waarde en prijszekerheid. Dit wordt versterkt door het feit dat consumenten, ondanks afnemende inflatie, prijsbewust blijven en minder gevoelig zijn geworden voor promoties alleen. Daarnaast speelt mee dat veel huishoudens hun uitgaven structureel anders zijn gaan organiseren: minder impulsaankopen, meer planning, en een grotere focus op vaste lage prijzen. Hierdoor wordt het speelveld voor full service formules steeds uitdagender.

Full service moet opnieuw kiezen

Voor full service formules betekent dit dat het speelveld fundamenteel is veranderd. Waar voorheen een breed assortiment, service en een goede locatie voldoende konden zijn om het verschil te maken, is dat vandaag de dag niet meer vanzelfsprekend. De consument vergelijkt scherper, maakt bewustere keuzes en verwacht dat de hogere prijs ook daadwerkelijk wordt waargemaakt in beleving, gemak of kwaliteit. Full service zonder duidelijke meerwaarde wordt daarmee kwetsbaar. Dat dwingt tot scherpere positionering. Ondernemers zullen explicieter moeten bepalen waar zij voor staan en

voor welke klant zij relevant willen zijn. Is dat gemak, vers beleving, service, lokale verankering of een combinatie daarvan? En minstens zo belangrijk: wordt dat ook consequent doorvertaald naar de winkelvloer? Het verschil zit daarbij niet in één element, maar in de samenhang. Een sterke versafdeling zonder bijpassende service of uitstraling verliest zijn kracht, net zoals een mooie winkel zonder duidelijke prijsperceptie zijn geloofwaardigheid verliest. Full service moet dus niet alleen kiezen, maar die keuze ook zichtbaar en voelbaar maken in elke meter van de winkel. Daar komt bij dat de consument steeds minder tolerant is voor inconsistenties. Een winkel die op maandag topkwaliteit biedt en op donderdag zichtbaar moeite heeft met beschikbaarheid, verliest sneller vertrouwen dan voorheen. De



'De vraag is niet langer óf discount groeit, maar hoe u zich daar als ondernemer toe verhoudt.'

lat ligt hoger, en de klant vergelijkt continu, zowel binnen de formule als met discount.

De kracht van lokaal ondernemerschap

Tegelijkertijd ontstaat juist hier ruimte voor zelfstandig ondernemerschap. Waar discount per definitie sterk leunt op schaal, uniformiteit en kostenleiderschap, ligt de kracht van de zelfstandige supermarkt juist in lokale relevantie en flexibiliteit. Ondernemers die hun lokale markt begrijpen, inspelen op specifieke klantbehoeften en hun winkel daarop aanpassen, kunnen zich nadrukkelijk onderscheiden van zowel discount als formule gestuurde filialen. Dat vraagt wel om actief ondernemerschap. Niet alleen uitvoeren wat de formule voorschrijft, maar bewust keuzes maken in assortiment, presentatie, service en lokale positionering.

Daarbij speelt ook het bredere verdienmodel een rol. In een markt waarin prijsdruk toeneemt en marges onder spanning staan, wordt het steeds belangrijker om scherp te sturen op de balans tussen omzet, marge en kosten. Discount wint op prijs en eenvoud, maar full service kan winnen op waarde creatie, mits deze waarde ook daadwerkelijk wordt gerealiseerd en ervaren door de klant. Dat vraagt om discipline in uitvoering en consistentie in keuzes. Juist hier kan de zelfstandige ondernemer het verschil maken: door sneller te schakelen, beter te luisteren naar de lokale klant en keuzes te maken die passen bij de specifieke markt waarin hij opereert. Daarnaast biedt lokaal ondernemerschap de mogelijkheid om onderscheid te maken op aspecten die voor grote ketens moeilijk schaalbaar zijn: lokale sa-

menwerkingen, community-initiatieven, regionale producten en een herkenbare winkelidentiteit. Dit zijn elementen die niet alleen omzet genereren, maar ook loyaliteit en merk-voorkeur versterken.

Kiezen wordt onvermijdelijk

De verwachting is dat deze ontwikkeling zich de komende jaren verder doorzet. De Europese supermarktsector blijft groeien, maar een belangrijk deel van die groei wordt gedreven door prijs en niet door volume. Tegelijkertijd kiezen retailers steeds vaker voor een duidelijke strategische richting: ofwel schaal en kostenleiderschap, ofwel onderscheid en specialisatie. De ruimte voor het “midden” wordt daarmee kleiner.

Voor ondernemers betekent dit dat niet kiezen steeds minder een optie is. De vraag is niet langer of discount groeit, maar hoe u zich daar als ondernemer toe houdt. Dat begint bij een scherpe analyse van uw eigen winkel: waar ligt uw onderscheidend vermogen, hoe wordt dat ervaren door uw klant en hoe vertaalt zich dat naar rendement? Ondernemers die deze vragen actief beantwoorden en hun winkel daarop inrichten, creëren ruimte om zich te onderscheiden in een markt die steeds competitiever wordt. Het vermogen om te kiezen, en die keuze consequent vol te houden, wordt daarmee een bepalende succesfactor. In essentie draait het om strategische helderheid: weten wie u bent, voor wie u er bent en waar u waarde toevoegt. Ondernemers die dat scherp hebben, bouwen aan een positie die minder afhankelijk is van prijsschommelingen en meer van eigen kracht.



Franchise blijft sterk, maar verandert

Franchise is al decennialang een bewezen model binnen de supermarktsector. De combinatie van een sterke formule, schaalvoordelen en lokaal ondernemerschap heeft in veel gevallen geleid tot betere prestaties dan filialen. Dat is geen toeval. Ondernemers die direct financieel betrokken zijn bij hun winkel, sturen anders, zijn scherper op kosten en dichter op hun klant. Juist dat maakt franchise krachtig.

‘De toegevoegde waarde zit niet in het franchisemodel zelf, maar in de manier waarop het wordt ingevuld.’

Tegelijkertijd is de invulling van dat model de afgelopen jaren duidelijk veranderd. De vraag is dan ook niet zozeer óf franchise nog toegevoegde waarde heeft, maar waar die waarde vandaag de dag precies zit en hoe deze zich ontwikkelt. De essentie van franchise blijft overeind, maar de manier waarop waarde wordt gecreëerd verschuift zichtbaar door veranderende marktdynamiek, hogere complexiteit en nieuwe verwachtingen van zowel consument als formule.

De opkomst van multifranchise

Waar de franchisenemer traditioneel sterk gericht was op de dagelijkse operatie van één winkel, zien we steeds vaker een verschuiving naar multifranchise. Ondernemers sturen meerdere winkels aan en bewegen zich daarmee van een uitvoerende rol naar een meer

strategische positie. Dat vraagt om andere vaardigheden. Minder focus op de winkelvloer zelf en meer nadruk op het aansturen van teams, het bewaken van structuur en het maken van keuzes op portfolioniveau. Deze ontwikkeling heeft directe gevolgen voor de manier waarop ondernemerschap wordt ingevuld. De ondernemer wordt minder “meewerkend voorman” en meer regisseur van zijn organisatie. Dat betekent ook dat de toegevoegde waarde verschuift. Niet alleen in de kwaliteit van de uitvoering in de winkel, maar juist in het vermogen om meerdere winkels consistent te laten presteren, mensen te ontwikkelen en processen te borgen. Daarmee ontstaat een nieuw type ondernemer: meer vergelijkbaar met een kleine retailorganisatie dan met een individuele winkel. Dit vraagt om professionalisering, leiderschap en een duidelijke visie op groei en schaalbaarheid.

Nieuwe balans tussen formule en ondernemer

Tegelijkertijd verandert daarmee ook de relatie met de formule. Waar de behoefte voorheen vooral lag in duidelijke kaders, ondersteuning en operationele sturing, zien we dat ondernemers steeds meer behoefte hebben aan andere vormen van ondersteuning. Denk aan inzicht in data, benchmarking, strategische sparring en flexibiliteit binnen de formule om lokaal te kunnen sturen. De ondernemer weet in veel gevallen zelf hoe de winkel moet draaien, maar zoekt meer ondersteuning in het verbeteren van prestaties en het maken van onderbouwde keuzes.



Daarmee ontstaat een nieuw spanningsveld. De kracht van franchise zit in uniformiteit en schaal, maar de kracht van de ondernemer juist in lokale invulling en flexibiliteit. Juist in een periode waarin marges onder druk staan, wordt die balans belangrijker. Ondernemers kijken scherper naar waar zij daadwerkelijk waarde toevoegen en waar zij afhankelijk zijn van de formule.

Wat daarbij opvalt, is dat de lokale toegevoegde waarde van de ondernemer niet afneemt, maar juist belangrijker wordt. In een markt waarin discount groeit en concurrentie toeneemt, ligt het onderscheidend vermogen steeds vaker in de lokale invulling. Ondernemers die hun klant kennen, inspelen op lokale behoeften en hun winkel daarop aanpassen, creëren een positie die moeilijk te kopiëren is door zowel discount als filialen.

‘De ondernemer die zijn organisatie professionaliseert, zijn teams versterkt en zijn lokale markt écht begrijpt, creëert een voordeel dat niet eenvoudig te kopiëren is’

De ontwikkeling naar multifranchise doet daar niets aan af, maar verandert wel de manier waarop die waarde wordt gerealiseerd. Lokale relevantie ontstaat niet meer alleen door de ondernemer zelf op de winkelvloer, maar via de teams die hij of zij aanstuurt. Dat vraagt om investeren in mensen, structuur en cultuur. De kwaliteit van de organisatie wordt daarmee een steeds belangrijkere succesfactor. Daarnaast groeit de behoefte aan

wederkerigheid in de relatie tussen formule en ondernemer. Ondernemers verwachten meer transparantie, voorspelbaarheid en ruimte om lokaal te sturen, terwijl formules juist behoefte hebben aan consistentie, schaal en merkbewaking. Het vinden van die nieuwe balans wordt een van de belangrijkste strategische vraagstukken voor de komende jaren.

Waar de ondernemer écht waarde toevoegt

Voor ondernemers betekent dit dat het niet voldoende is om “goed te draaien” binnen de kaders van de formule. De vraag wordt steeds nadrukkelijker: waar voeg ik als ondernemer daadwerkelijk waarde toe? Is dat in kostenbeheersing, in lokale positionering, in teamontwikkeling of in de manier waarop meerdere winkels worden aangestuurd? Het antwoord op die vraag bepaalt in toenemende mate het verschil in resultaat.

Franchise blijft daarmee een krachtig model, maar geen vanzelfsprekend succes. De toegevoegde waarde zit niet in het model zelf, maar in de manier waarop het wordt ingevuld. Ondernemers die hun rol actief ontwikkelen, meebewegen met de schaal van hun organisatie en tegelijkertijd lokaal relevant blijven, bouwen aan een duurzame voorsprong. Juist in een markt waarin verschillen toenemen, wordt dat steeds zichtbaarder. De ondernemer die zijn organisatie professionaliseert, zijn teams versterkt en zijn lokale markt écht begrijpt, creëert een voordeel dat niet eenvoudig te kopiëren is, niet door discount, niet door filialen en ook niet door andere ondernemers. Daarmee verschuift franchise van een model dat vooral structuur biedt, naar een model waarin ondernemerschap zelf de doorslag geeft.



De markt valt uiteen in sterk en zwak

De supermarktmarkt ontwikkelt zich steeds minder als één homogeen speelveld. Waar voorheen nog sprake was van een brede middengroep, zien we de afgelopen jaren een duidelijke tweedeling ontstaan tussen locaties die toekomstbestendig zijn en locaties waar de exploitatie structureel onder druk komt te staan. Die kloof wordt steeds zichtbaarder en raakt niet alleen de ondernemer, maar ook de waarde en toekomst van het onderliggende vastgoed. De verschillen worden bovendien sneller zichtbaar doordat consumenten kritischer zijn geworden, formules selectiever investeren en de kostenstructuur minder ruimte laat voor middelmatige prestaties.

Sterke locaties blijven waardevast

Aan de bovenkant van de markt blijft de vraag naar sterke supermarktlocaties onverminderd groot. Winkels met voldoende schaal, een goede ligging, sterke bereikbaarheid en een duidelijke positionering behouden hun aantrekkingskracht. Voor dat type locaties blijft ook de waarde van het vastgoed overeind. Deze winkels functioneren als ankerpunten in hun verzorgingsgebied en trekken structureel voldoende omzet om investeringen en hogere huurprijzen te kunnen dragen. In veel gevallen zien we zelfs dat deze locaties hun positie verder versterken, juist omdat zwakkere locaties verdwijnen. Daarnaast profiteren sterke locaties van een vliegwiel-effect: meer klanten leidt tot betere beschikbaarheid, sterkere versafdelingen en hogere investeringsbereidheid, wat de aantrekkingskracht verder vergroot. Hierdoor ontstaat een zelfversterkende dynamiek die de kloof met zwakkere locaties verder verdiept.

Zwakkere locaties verliezen exploitatiekracht

Aan de onderkant van de markt is het beeld wezenlijk anders. Daar zien we dat winkels met lagere omzetten en een beperktere schaal steeds vaker in de knel komen. De investeringen die nodig zijn om een winkel relevant te houden, denk aan modernisering, verduurzaming, automatisering en het versterken van vers en gemak, worden steeds lastiger terug te verdienen. De exploitatie laat daar simpelweg minder ruimte voor. Dat betekent dat ondernemers op deze locaties steeds scherper moeten sturen om tot een acceptabel rendement te komen, terwijl de ruimte om fouten op te vangen juist kleiner wordt. Daarbij komt dat deze winkels vaak minder profiteren van schaalvoordelen, minder trekkracht hebben in hun verzorgingsgebied en gevoeliger zijn voor concurrentie van discount of nabijgelegen

sterke locaties. Hierdoor ontstaat een neerwaartse spiraal waarin achterblijvende investeringen leiden tot dalende aantrekkingskracht en verdere druk op het resultaat.

Een belangrijke onderliggende factor in deze ontwikkeling is de benodigde kritische massa in het verzorgingsgebied. Waar het in het verleden nog mogelijk was om in kleinere kernen met circa 2.000 inwoners een supermarkt rendabel te exploiteren, zien we in de praktijk dat deze ondergrens steeds verder opschuift. In toemende mate is een verzorgingsgebied van 3.000 tot 4.000 inwoners nodig om een moderne supermarkt exploitabel te houden, waarbij dit uiteraard sterk afhankelijk blijft van factoren zoals concurrentie, koopkracht, toerisme en bereikbaarheid. De trend is echter duidelijk: de schaal die nodig is om een winkel toekomstbestendig te maken, neemt toe. Dit betekent dat locaties die jarenlang 'net voldoende' waren, nu structureel tekortschieten. De markt is simpelweg minder vergevingsgezind geworden.

Deze ontwikkeling heeft directe gevolgen voor de leefbaarheid van kleinere kernen. Wanneer de kritische massa ontbreekt, komt het bestaansrecht van een supermarkt onder druk te staan. Het verdwijnen van een supermarkt raakt daarbij niet alleen de dagelijkse boodschappenvoorziening, maar heeft vaak een bredere impact op het lokale voorzieningenniveau en de aantrekkelijkheid van het gebied. Daarmee wordt de discussie over supermarktlocaties niet alleen een economische, maar ook een maatschappelijke afweging. In veel dorpen vervult de supermarkt een sociale functie: ontmoetingsplek, werkgelegenheid, lokale sponsor, zichtbare aanwezigheid van voorzieningen. Het wegvallen daarvan heeft een domino-effect op leefbaarheid en vastgoedwaarde in de directe omgeving.

'Sterke locaties worden sterker, zwakkere locaties kwetsbaarder en juist in dat verschil bepaalt zich de toekomst van supermarktland.'

De veranderende exploitatiekracht werkt ook direct door in het vastgoed. De afgelopen jaren zijn huren op veel plekken gestegen, maar die stijging is niet langer



overall houdbaar. Op sterke locaties blijft een hogere huur vaak verdedigbaar, omdat de exploitatie deze kan dragen. Op zwakkere locaties raakt die verhouding steeds vaker uit balans. Wanneer de huur niet meer in lijn is met het verdienvermogen van de winkel, komt niet alleen de exploitatie onder druk te staan, maar uiteindelijk ook de waarde van het vastgoed zelf. Een pand is immers slechts zo sterk als de exploitatie die erin plaatsvindt. Hierdoor ontstaat een nieuwe realiteit voor beleggers: supermarktvastgoed is niet langer automatisch 'veilig', maar vraagt om een scherpere beoordeling van locatiekwaliteit, schaal en toekomstperspectief.

In de praktijk zien we dat deze spanning inmiddels leidt tot sluitingen. Met name op locaties waar schaal, marktgebied en concurrentiepositie onvoldoende perspectief bieden, wordt het steeds lastiger om de winkel toekomstbestendig te houden. Dat is geen incident meer, maar onderdeel van een bredere beweging waarin de markt zich opnieuw ordent. Minder winkels, maar gemiddeld groter en sterker gepositioneerd. Deze herordening is vergelijkbaar met ontwikkelingen in andere Europese landen, waar het aantal supermarkten afneemt maar de gemiddelde winkelomvang en investeringsintensiteit toenemen. Nederland volgt die lijn nu versneld.

Voor verhuurders en vastgoedeigenaren vraagt dit om een andere blik op waarde. Vastgoed in de supermarktsector is bij uitstek een lange termijn investering, maar

die lange termijn vraagt wel om realisme in het heden. Niet iedere locatie kan dezelfde huur dragen en niet iedere supermarkt is automatisch courante invulling meer. Op zwakkere locaties zal vaker gezocht moeten worden naar aanpassing van de huur, herpositionering of alternatieve invulling. Het alternatief is leegstand, met alle gevolgen van dien. Daarmee verschuift de rol van de vastgoedeigenaar van passief verhuurder naar actieve partner in het toekomstbestendig maken van locaties.

De strategische vraag: past deze locatie nog bij de toekomst

Voor ondernemers betekent dit dat een kritische blik op het eigen vestigingspunt belangrijker wordt dan ooit. Niet alleen de vraag hoe de winkel vandaag presteert, maar vooral of de locatie op termijn nog past binnen de ontwikkeling van de markt. Is er voldoende schaal, voldoende groeipotentieel en voldoende ruimte om te blijven investeren? En zo niet, welke keuzes zijn dan nodig? Het vraagt om scenario's, niet om aannames: doorgaan, herpositioneren, samenwerken, verkleinen of in uiterste gevallen tijdig stoppen.

De kloof in supermarktland wordt daarmee niet alleen een constatering, maar een realiteit waar iedere ondernemer zich toe moet verhouden. Sterke locaties worden sterker, zwakkere locaties kwetsbaarder. Juist in dat verschil ligt een van de belangrijkste ontwikkelingen voor de komende jaren.



E-commerce is inmiddels een vast onderdeel van de supermarktsector. Waar online ooit werd gezien als groeikanaal, zien we nu dat het aandeel zich stabiliseert rond een substantieel niveau, met lichte verdere groei. De fase van snelle expansie ligt achter ons, maar het belang voor de consument blijft onverminderd groot. Voor een groeiende groep klanten is online bestellen een vanzelfsprekend onderdeel van het koopgedrag geworden. Daarmee is online niet langer een experiment of aanvulling, maar een structureel onderdeel van het supermarktmodel, met eigen dynamiek, eigen kosten en een eigen rol in de totale klantreis.

Daarmee verschuift de discussie. Niet langer de vraag hoe snel online groeit, maar hoe dit kanaal zich verhoudt tot de fysieke winkel en wat dit betekent voor de totale exploitatie. Juist daar zit de complexiteit. De uitdaging ligt niet in het bedienen van de online klant, maar in het vinden van een duurzaam model waarin online en offline elkaar versterken in plaats van belasten.

Franchise en winstgevendheid

De online omzet is nog altijd geconcentreerd bij een beperkt aantal spelers en wordt in veel gevallen centraal georganiseerd. Voor franchisenemers betekent dit dat hun directe rol in online vaak beperkt is. Tegelijkertijd is dat niet per definitie nadelig. De winstgevendheid van online blijft onder druk staan en is in de basis lager dan die van het fysieke kanaal.

Hoewel er situaties zijn waarin lokaal, bijvoorbeeld via instore picking, een positief resultaat kan worden gerealiseerd, blijft het verschil in rendement aanzienlijk. Daarom ontstaat een spanningsveld: online groeit in gebruik en relevantie, maar voegt niet automatisch waarde toe aan de exploitatie van de individuele winkel. Voor veel ondernemers voelt online daardoor als een verplicht onderdeel van de formule, zonder dat de financiële bijdrage direct zichtbaar is. Dat maakt het des te belangrijker om helder te hebben welke kosten, baten en verantwoordelijkheden waar in de keten horen.

Dat maakt het des te belangrijker om als ondernemer een bewuste positie in te nemen. Niet iedere winkel hoeft voorop te lopen in online, maar het negeren ervan is geen optie meer. De vraag is vooral: welke rol speelt online in uw marktgebied en hoe verhoudt zich dat tot uw propositie en klantgroep? In sommige gebieden is online een strategische noodzaak, in andere een service-element. Het onderscheid kennen is cruciaal om niet onnodig kosten te maken of kansen te laten liggen.

Van kanaal naar systeem

Een belangrijke ontwikkeling is dat online en offline steeds meer naar elkaar toe bewegen, maar in de praktijk nog vaak gescheiden functioneren. De echte optimalisatie zit juist in de integratie. Hoe benut je je winkelnetwerk, verbind je klantdata en zorg je voor een consistente beleving over alle contactmomenten heen?



Voor ketens ligt hier een duidelijke opgave, maar ook op winkelniveau wordt dit steeds relevanter. Naarmate marges onder druk staan, wordt het belangrijker dat kanalen elkaar versterken in plaats van beconcurreren. Dat betekent dat keuzes in assortiment, prijs, promoties en service steeds vaker kanaaloverstijgend moeten worden gemaakt. Een klant die online bestelt maar in de winkel ophaalt, verwacht dezelfde kwaliteit, dezelfde beschikbaarheid en dezelfde merkbeleving. Daarnaast biedt integratie kansen om operationele efficiëntie te verbeteren: betere voorraadplanning, slimmere pickingroutes, en een optimalere inzet van personeel over beide kanalen heen.

Online onderdeel van het bredere verdienmodel

Naast directe omzet biedt online ook andere vormen van waarde. Met name op het gebied van data en klantinzichten ontstaan nieuwe mogelijkheden. Gerichtere aanbiedingen, gepersonaliseerde communicatie en aanvullende inkomstenstromen, zoals retail media, maken dat online breder moet worden bekeken dan alleen als verkoopkanaal. Retail media groeit in Europa uit tot een volwaardige inkomstenbron, waarbij online traffic en klantdata een directe financiële waarde vertegenwoordigen. Voor supermarkten kan dit een belangrijke pijler worden in het totale verdienmodel.

Daarnaast blijft online sterk in het bedienen van specifieke klantgroepen, zoals zakelijke klanten of grotere

huishoudens, waarbij gemak en betrouwbaarheid zwaarder wegen en de bereidheid om te betalen voor service hoger ligt. Daarmee ontsluit online ook deels nieuwe markten, in plaats van uitsluitend bestaande omzet te verschuiven.

Een blijvend spanningsveld

De rol van e-commerce in de supermarktsector blijft daarmee dubbel. Enerzijds is het een structureel en groeiend onderdeel van het klantgedrag, anderzijds blijft de bijdrage aan het rendement onder druk staan. Juist in een periode waarin de exploitatie al onder spanning staat, maakt dat het onderwerp relevanter dan ooit. Het is een kanaal dat je niet kunt negeren, maar ook niet blind kunt omarmen. De kunst is om het te positioneren als onderdeel van een breder systeem, niet als losstaand project.

Voor ondernemers ligt de sleutel in het maken van bewuste keuzes. Niet in het najagen van online groei als doel op zich, maar in het bepalen hoe dit kanaal past binnen de totale strategie van de winkel en de lokale markt. Alleen dan kan e-commerce daadwerkelijk bijdragen aan een sterker en toekomstbestendig verdienmodel. De vraag is niet óf online belangrijk is, maar hóe het waarde toevoegt en voor wie. Ondernemers die dat scherp hebben, bouwen aan een model dat zowel operationeel als strategisch klopt.



ALLES VOOR UW SUCCES IN RETAIL & FINANCIËN

Onze aanvullende diensten & producten voor grip, groei en resultaat.



RETAILCONSULTANCY



Waardebepaling

Inzicht in de actuele waarde van uw onderneming als solide basis voor strategische beslissingen.



Meerjarenprognose

Realistische vooruitblik op omzet, resultaat en cashflow voor onderbouwde keuzes en toekomstige groei.



Huurprijsonderzoek

Objectief inzicht in marktconforme huurprijzen zodat u niet te veel betaalt en sterk staat in onderhandelingen.



Vestigingsplaatsonderzoek

Data-gedreven analyse van locaties en marktpotentieel voor de beste vestigingskeuzes.



Persoonlijke benchmark

Vergelijk uw performance met relevante collega-ondernemers en ontdek uw kansen voor verbetering.



Medewerkerstevredenheidsonderzoek

Inzicht in de tevredenheid en betrokkenheid van uw medewerkers als basis voor een sterk team en lagere uitstroom.



HR-analyse

Analyse van uw HR-beleid en personeelsgegevens voor meer grip, efficiëntie en duurzame inzetbaarheid.



BEDRIJFSECONOMISCH ADVIES



Aan- & Verkoopbegeleiding

Deskundige begeleiding bij aan- of verkoop van uw onderneming voor het beste resultaat en een soepel proces.



Financieringsaanvragen

Ondersteuning bij het opstellen van een sterk financieringsplan en het verkrijgen van de juiste financiering.



Financiële planning

Overzichtelijke planning en scenario's voor optimale sturing op rendement, liquiditeit en toekomstbestendigheid.



Ondersteuning bij administratieve en operationele processen

Grip op cijfers, administratie en dagelijkse processen. Hulp bij o.a. emballageverschillen, grijze derving en procesoptimalisatie.



Persoonlijk advies op maat



Inzicht & grip op uw resultaat



Duurzame groei & verbetering





MARSHOEK®

Onderdeel van de Jong&Laan



Tabellen en Grafieken

1 OPZET BENCHMARK SUPERMARKTEN: WELKE CIJFERS LEZEN WE?

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

1.1 AANTALLEN EN VERDELING

In deze benchmark zijn dit jaar de cijfers van in totaal 252 supermarkten meegenomen, verdeeld over de formules: Jumbo, Albert Heijn, PLUS, SPAR en Boon. In de benchmark zijn alleen supermarkten meegenomen die zowel volledig 2025 als 2024 hebben gedraaid onder één formule. De supermarkten zijn onderverdeeld in drie omzetcategorieën en vier VVO-categorieën.

Omzetcategorie	Omzet	Aantal winkels
A	< € 150.000 weekomzet	64
B	€ 150.000 - € 350.000 weekomzet	123
C	> € 350.000 weekomzet	65
Totaal		252

VVO-categorie	Aantal
<500 m2 VVO	35
500 - 1.000 m2 VVO	72
1.000 - 1.500 m2 VVO	104
>1.500 m2 VVO	41
Totaal	252

1.2 NORMALISATIE

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

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



1.3 ONDERBOUWING WEGING BRANCHEGEMIDDELDE

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

- Aandeel franchisewinkels
- Marktaandeel franchise in euro's omzet

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

Dankzij de *ruim 250 winkels* in deze benchmark, is deze benchmark representatief voor de franchisemarkt in de supermarktbranche. De winkels in deze benchmark zijn daarmee goed voor *circa € 3,4 miljard* aan jaaromzet. Dit vertegenwoordigt *circa 145 miljoen klantbezoeken* op jaarbasis. Daarnaast vertegenwoordigt deze benchmark *300.000 m² VVO* met een huurwaarde van *circa € 81,3 miljoen*. De medewerkers van de winkels in deze benchmark hebben in 2025 gezamenlijk *circa 15,2 miljoen uren* gewerkt, er is aan hen een totale loonsom uitgekeerd van *circa € 300 miljoen*.

1.4 LEESWIJZER

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

- De overzichten betreffen de gemiddelde resultaten per week.
- Indexcijfers zijn berekend op de niet-afgeronde percentages.
- De data van grafieken zijn, in tegenstelling tot de tabellen, niet gewogen.
- Tabellen op basis van omzetgroepen zijn, in tegenstelling tot tabellen op omzet- en VVO-categorie, niet gewogen.
- De percentages zijn ten opzichte van de consumentenomzet.



2 OMZET

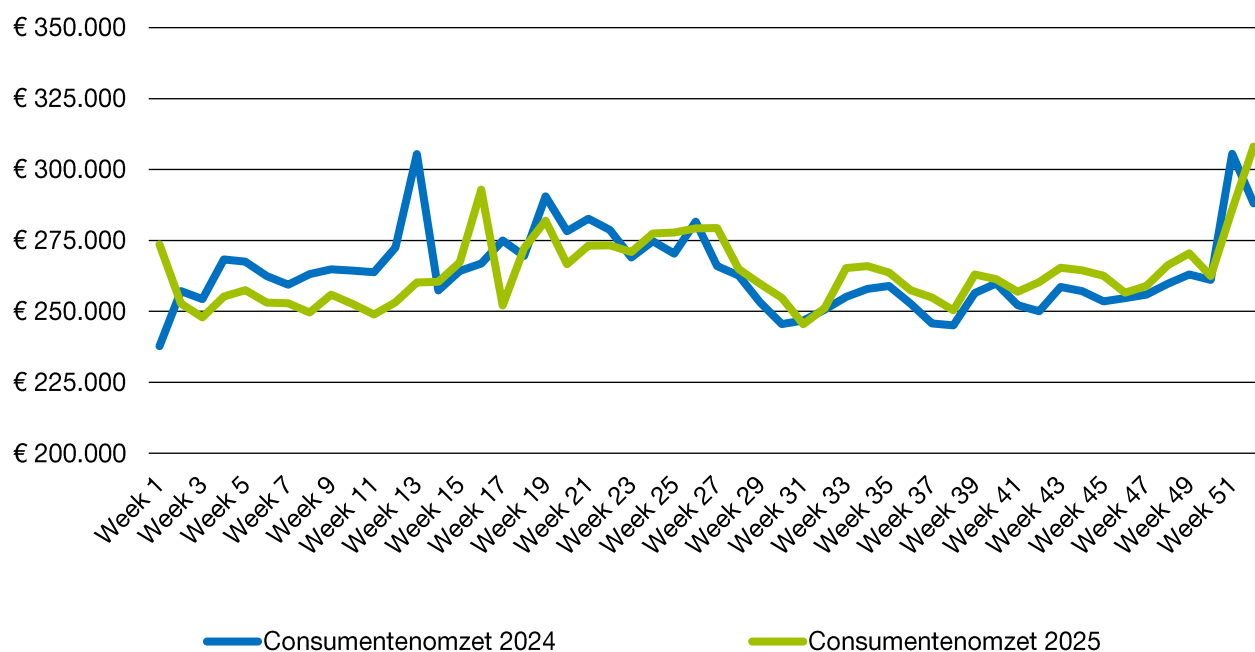
2.1 TOTAAL CONSUMENTENOMZET

De omzet van de gemiddelde franchise supermarkt is afgenomen met 0,2% in 2024 ten opzichte van een jaar eerder. De totale supermarktbranche heeft een omzetzijging gerealiseerd van 2,3% (bron: Nielsen). Dit betekent dat de omzetzijging van franchise supermarkten 2,5% achterblijft op de markt.

	2024	2025	Index
Categorie A: gemiddelde weekomzet <€150.000	€ 72.067	€ 67.716	94,0
Categorie B: gemiddelde weekomzet €150.000-€350.000	€ 245.808	€ 243.455	99,0
Categorie C: gemiddelde weekomzet >€350.000	€ 451.689	€ 457.109	101,2
Branchetotaal	€ 258.372	€ 257.824	99,8

2.2 VERLOOP CONSUMENTENOMZET

In onderstaande grafiek is het verloop van de consumentenomzet over het jaar heen te zien. Het verloop is gebaseerd op een ongewogen gemiddelde.



2.3 GEMIDDELDE BESTEDING

Toelichting gemiddelde besteding:

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

	2024	2025	Index
Categorie A: gemiddelde weekomzet <€150.000	€ 17,74	€ 17,24	97,2
Categorie B: gemiddelde weekomzet €150.000-€350.000	€ 19,99	€ 20,40	102,0
Categorie C: gemiddelde weekomzet >€350.000	€ 23,81	€ 24,51	102,9
Branchetotaal	€ 19,63	€ 19,77	100,7

2.4 KLANTAANTALLEN

Toelichting klantaantallen:

De klantaantallen zijn het gemiddeld aantal kassabonnen per week.

	2024	2025	Index
Categorie A: gemiddelde weekomzet <€150.000	4.063	3.928	96,7
Categorie B: gemiddelde weekomzet €150.000-€350.000	12.294	11.934	97,1
Categorie C: gemiddelde weekomzet >€350.000	18.972	18.652	98,3
Branchetotaal	11.008	10.731	97,5

2.5 OMZETAANDELEN

De tabel hieronder geeft de omzetaandelen per omzetgroep weer.

Omzetgroep	Categorie A: <€150.000			Categorie B: €150.000-€350.000			Categorie C: >€350.000		
	2024	2025	Index	2024	2025	Index	2024	2025	Index
A.G.F.	10,9%	11,2%	103,5	16,3%	16,5%	101,3	17,0%	17,1%	100,8
Brood	13,4%	14,3%	107,0	7,0%	7,0%	100,8	6,8%	6,8%	100,1
Diepvries	3,6%	4,0%	109,6	4,1%	4,3%	105,9	4,0%	4,2%	104,6
Kruidenierswaren	42,5%	45,7%	107,4	42,0%	43,4%	103,3	41,7%	42,7%	102,4
Zuivel	6,2%	6,8%	109,5	8,1%	8,5%	104,8	7,9%	8,1%	102,9
Vlees/Vis	5,1%	5,6%	110,6	7,9%	8,5%	108,4	8,1%	8,7%	106,6
Vleeswaren	5,9%	6,2%	105,2	4,0%	4,0%	100,7	3,9%	3,9%	99,8
Kaas	3,4%	3,5%	105,0	3,5%	3,6%	102,9	3,5%	3,6%	102,9
Tabak	5,8%	0,0%	0,0	1,5%	0,0%	0,0	1,1%	0,0%	1,4
Overig	2,2%	1,7%	75,9	3,2%	1,7%	52,9	2,7%	1,7%	62,5
Bloemen	0,6%	0,6%	86,4	0,9%	0,8%	94,5	1,1%	1,0%	96,6
Slijterij	0,4%	0,4%	104,4	1,6%	1,6%	99,7	2,1%	2,1%	99,6

2.5.1 VERSAANDEEL

Het versaandeel per omzetcategorie wordt weergegeven in onderstaande tabel. Onder het versaandeel vallen de volgende groepen: AGF, Brood, Vlees/Vis, Vleeswaren en Kaas. Het versaandeel laat dit jaar in alle drie de omzetcategorieën een stijging zien ten opzichte van het voorgaande jaar.

	Categorie A: <€150.000			Categorie B: €150.000-€350.000			Categorie C: >€350.000		
	2024	2025	Index	2024	2025	Index	2024	2025	Index
Vers	38,6%	40,9%	106,0	38,6%	39,7%	102,7	39,3%	40,1%	101,9
Houdbaar	61,4%	59,1%	96,2	61,4%	60,3%	98,3	60,7%	59,9%	98,7
Totaal	100,0%	100,0%		100,0%	100,0%		100,0%	100,0%	

2.6 KENGETALLEN

2.6.1 VLOERPRODUCTIVITEIT

Toelichting vloerproductiviteit:

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

	2024	2025	Index
Categorie A: gemiddelde weekomzet <€150.000	€ 120	€ 113	94,0
Categorie B: gemiddelde weekomzet €150.000-€350.000	€ 206	€ 204	99,0
Categorie C: gemiddelde weekomzet >€350.000	€ 263	€ 266	101,2
Branchetotaal	€ 219	€ 219	99,8

2.7 OMZETONTWIKKELING PER VVO-CATEGORIE

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

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

	2024	2025	Index
<500 m2 VVO	€ 42.091	€ 39.151	93,0
500 - 1.000 m2 VVO	€ 189.761	€ 186.703	98,4
1.000 - 1.500 m2 VVO	€ 299.393	€ 298.413	99,7
>1.500 m2 VVO	€ 437.406	€ 442.515	101,2
Branchetotaal	€ 258.372	€ 257.824	99,8

In onderstaande tabel is de consumentenomzet per m² VVO weergegeven.

	2024	2025	Index
<500 m2 VVO	€ 112	€ 104	93,0
500 - 1.000 m2 VVO	€ 215	€ 212	98,4
1.000 - 1.500 m2 VVO	€ 226	€ 226	99,7
>1.500 m2 VVO	€ 218	€ 220	101,2
Branchetotaal	€ 219	€ 219	99,8



3 MARGE

3.1 BRUTOWINST

Toelichting brutowinst:

De gerealiseerde brutowinst wordt bepaald door de goederenomzet minus de inkoopwaarde van de omzet, onder aftrek van eventuele kortingen. De brutowinst betreft de brutowinst voor derving.

	2024	2025	Index
Categorie A: gemiddelde weekomzet <€150.000	29,0%	30,7%	105,8
Categorie B: gemiddelde weekomzet €150.000-€350.000	27,4%	28,2%	103,1
Categorie C: gemiddelde weekomzet >€350.000	27,2%	28,1%	103,1
Branchetotaal	27,4%	28,3%	103,4

3.2 WERKELIJKE BRUTOWINST PER OMZETGROEP

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

Brutowinstgroep	Categorie A: <€150.000			Categorie B: €150.000-€350.000			Categorie C: >€350.000		
	2024	2025	Index	2024	2025	Index	2024	2025	Index
A.G.F.	17,5%	18,3%	104,3	16,5%	15,7%	94,8	17,3%	17,1%	98,8
Brood	45,3%	41,6%	92,0	24,6%	22,2%	90,1	24,6%	23,3%	94,9
Diepvries	34,6%	35,8%	103,4	26,9%	29,0%	107,9	25,8%	27,3%	106,1
Kruidenierswaren	31,1%	32,7%	105,1	22,4%	24,2%	107,8	20,8%	22,8%	109,6
Zuivel	24,3%	24,4%	100,3	24,1%	23,2%	96,3	22,3%	21,6%	96,9
Vlees/Vis	7,8%	8,9%	113,2	12,5%	12,2%	98,1	11,6%	11,1%	96,3
Vleeswaren	28,1%	26,6%	94,4	32,0%	31,6%	98,8	32,6%	32,1%	98,5
Kaas	28,9%	27,9%	96,7	31,3%	28,6%	91,5	31,3%	29,4%	93,9
Tabak	7,9%	0,0%	0,0	12,3%	0,0%	0,0	11,9%	0,0%	0,0
Overig	-19,2%	-23,7%	123,8	11,1%	22,4%	202,6	3,2%	16,4%	520,3
Bloemen	-2,0%	-1,9%	94,8	15,6%	16,0%	102,5	16,0%	17,9%	111,8
Slijterij	28,0%	31,2%	111,7	26,9%	28,0%	104,1	20,0%	21,9%	109,9

3.3 NETTOMARGE

Toelichting nettomarge:

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

	2024	2025	Index
Categorie A: gemiddelde weekomzet <€150.000	19,8%	21,0%	106,1
Categorie B: gemiddelde weekomzet €150.000-€350.000	17,3%	17,5%	101,3
Categorie C: gemiddelde weekomzet >€350.000	17,4%	17,6%	101,1
Branchetotaal	17,4%	17,7%	101,6

3.4 TOTAAL DERIVING

Toelichting derving

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

	2024	2025	Index
Categorie A: gemiddelde weekomzet <€150.000	2,36%	2,23%	94,5
Categorie B: gemiddelde weekomzet €150.000-€350.000	2,27%	2,42%	106,9
Categorie C: gemiddelde weekomzet >€350.000	1,71%	1,74%	101,7
Branchetotaal	2,11%	2,13%	100,9

3.5 PRIJSDERIVING PER OMZETGROEP

Hieronder wordt de prijsderving per omzetgroep weergegeven.

Brutowinstgroep	Categorie A: <€150.000			Categorie B: €150.000-€350.000			Categorie C: >€350.000		
	2024	2025	Index	2024	2025	Index	2024	2025	Index
A.G.F.	0,87%	1,21%	139,0	0,68%	0,78%	114,0	0,58%	0,63%	108,8
Brood	0,45%	0,49%	108,9	0,51%	0,57%	112,8	0,52%	0,54%	104,2
Diepvries	0,06%	0,06%	91,8	0,09%	0,05%	55,9	0,07%	0,04%	62,5
Kruidenierswaren	0,12%	0,14%	113,8	0,10%	0,07%	71,3	0,07%	0,05%	66,8
Zuivel	0,34%	0,54%	161,9	0,18%	0,30%	169,1	0,13%	0,18%	144,0
Vlees/Vis	1,94%	2,55%	131,5	0,87%	1,13%	130,0	0,72%	0,83%	116,1
Vleeswaren	0,62%	0,76%	122,9	0,16%	0,25%	155,7	0,12%	0,17%	145,8
Kaas	0,31%	0,43%	135,5	0,31%	0,32%	103,0	0,28%	0,29%	103,8
Tabak	0,00%	0,00%	-	0,00%	0,00%	-	0,00%	0,00%	-
Overig	0,70%	0,69%	97,5	0,06%	0,02%	29,2	0,04%	0,04%	98,1
Bloemen	0,80%	0,66%	82,9	1,12%	0,77%	68,9	0,42%	0,32%	74,6
Slijterij	0,02%	0,03%	217,5	0,00%	0,00%	-	0,00%	0,00%	-

3.6 GOEDERENDERIVING PER OMZETGROEP

Hieronder wordt de goederenderiving per omzetgroep weergegeven.

Brutowinstgroep	Categorie A: <€150.000			Categorie B: €150.000-€350.000			Categorie C: >€350.000		
	2024	2025	Index	2024	2025	Index	2024	2025	Index
A.G.F.	4,69%	3,21%	68,4	2,44%	2,60%	106,3	2,10%	2,09%	99,7
Brood	3,96%	3,28%	82,9	4,56%	4,75%	104,4	3,73%	3,75%	100,6
Diepvries	0,20%	0,23%	115,2	0,17%	0,19%	107,6	0,16%	0,18%	113,0
Kruidenierswaren	0,40%	0,33%	82,9	0,22%	0,23%	106,7	0,18%	0,19%	105,2
Zuivel	2,57%	2,00%	78,0	0,75%	0,79%	105,1	0,55%	0,56%	101,8
Vlees/Vis	6,41%	4,46%	69,6	2,61%	2,60%	99,8	2,04%	2,14%	105,1
Vleeswaren	4,57%	3,45%	75,5	1,53%	1,64%	107,0	1,15%	1,13%	98,4
Kaas	2,51%	1,84%	73,5	1,35%	1,46%	107,8	0,98%	1,04%	105,8
Tabak	0,01%	0,00%	-	0,11%	0,00%	-	0,06%	0,45%	-
Overig	0,04%	0,06%	152,7	0,09%	0,10%	109,4	0,05%	0,07%	136,3
Bloemen	0,88%	0,90%	102,4	4,22%	6,14%	145,5	3,34%	4,49%	134,5
Slijterij	0,08%	0,03%	38,0	0,04%	0,05%	123,0	0,04%	0,05%	113,4

3.7 NIET-ZICHTBARE LEKKAGE PER OMZETGROEP

Hieronder wordt de niet-zichtbare lekkage per omzetgroep weergegeven.

Brutowinstgroep	Categorie A: <€150.000			Categorie B: €150.000-€350.000			Categorie C: >€350.000		
	2024	2025	Index	2024	2025	Index	2024	2025	Index
A.G.F.	1,35%	1,17%	86,3	0,97%	0,88%	91,1	0,72%	0,73%	101,8
Brood	-2,05%	-0,68%	33,2	0,66%	0,57%	86,4	0,20%	0,09%	44,0
Diepvries	0,37%	0,44%	119,0	0,71%	0,23%	32,1	0,44%	0,26%	60,2
Kruidenierswaren	0,32%	0,34%	104,1	0,53%	0,46%	88,2	0,32%	0,27%	85,3
Zuivel	1,43%	0,75%	52,6	0,15%	0,10%	62,4	0,27%	0,28%	102,8
Vlees/Vis	-0,06%	-0,16%	246,8	0,70%	0,52%	74,8	1,03%	0,87%	84,8
Vleeswaren	1,06%	1,47%	139,4	0,88%	0,91%	103,4	0,67%	0,77%	116,0
Kaas	1,79%	1,38%	77,4	0,73%	0,51%	68,9	0,56%	0,19%	34,2
Tabak	1,72%	0,00%	-	0,02%	0,00%	-	-0,41%	0,00%	-
Overig	10,83%	5,61%	51,8	0,77%	3,08%	399,3	0,93%	1,44%	155,3
Bloemen	12,24%	14,28%	116,7	2,18%	1,72%	78,9	1,20%	1,33%	110,8
Slijterij	-2,04%	0,05%	-2,5	1,07%	1,12%	104,2	0,77%	0,41%	53,4



4 PERSONEELSKOSTEN

4.1 LOONKOSTEN

Toelichting loonkosten:

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

In de tabel hieronder wordt het loonkostenpercentage weergegeven.

	2024	2025	Index
Categorie A: gemiddelde weekomzet <€150.000	9,5%	10,2%	108,0
Categorie B: gemiddelde weekomzet €150.000-€350.000	8,5%	8,7%	102,0
Categorie C: gemiddelde weekomzet >€350.000	8,2%	8,4%	101,7
Branchetotaal	8,4%	8,6%	102,0

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

	2024	2025	Index
Categorie A: gemiddelde weekomzet <€150.000	€ 6.838	€ 6.937	101,4
Categorie B: gemiddelde weekomzet €150.000-€350.000	€ 20.991	€ 21.206	101,0
Categorie C: gemiddelde weekomzet >€350.000	€ 37.177	€ 38.246	102,9
Branchetotaal	€ 21.769	€ 22.163	101,8

4.2 OVERIGE PERSONEELSKOSTEN

Toelichting overige personeelskosten:

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

	2024	2025	Index
Categorie A: gemiddelde weekomzet <€150.000	0,41%	0,48%	116,4
Categorie B: gemiddelde weekomzet €150.000-€350.000	0,30%	0,28%	93,6
Categorie C: gemiddelde weekomzet >€350.000	0,36%	0,35%	99,4
Branchetotaal	0,34%	0,33%	97,6

4.3 OMZET PER GEWERKT UUR

Toelichting omzet per gewerkt uur (OPWU)

Het productiviteitskengetal omzet per gewerkt uur (OPWU) wordt berekend door de consumentenomzet te delen door het aantal gewerkte uren.

	2024	2025	Index
Categorie A: gemiddelde weekomzet <€150.000	€ 203	€ 193	95,0
Categorie B: gemiddelde weekomzet €150.000-€350.000	€ 226	€ 231	102,3
Categorie C: gemiddelde weekomzet >€350.000	€ 237	€ 244	103,2
Branchetotaal	€ 222	€ 224	101,1

4.4 KOSTPRIJSUURLON

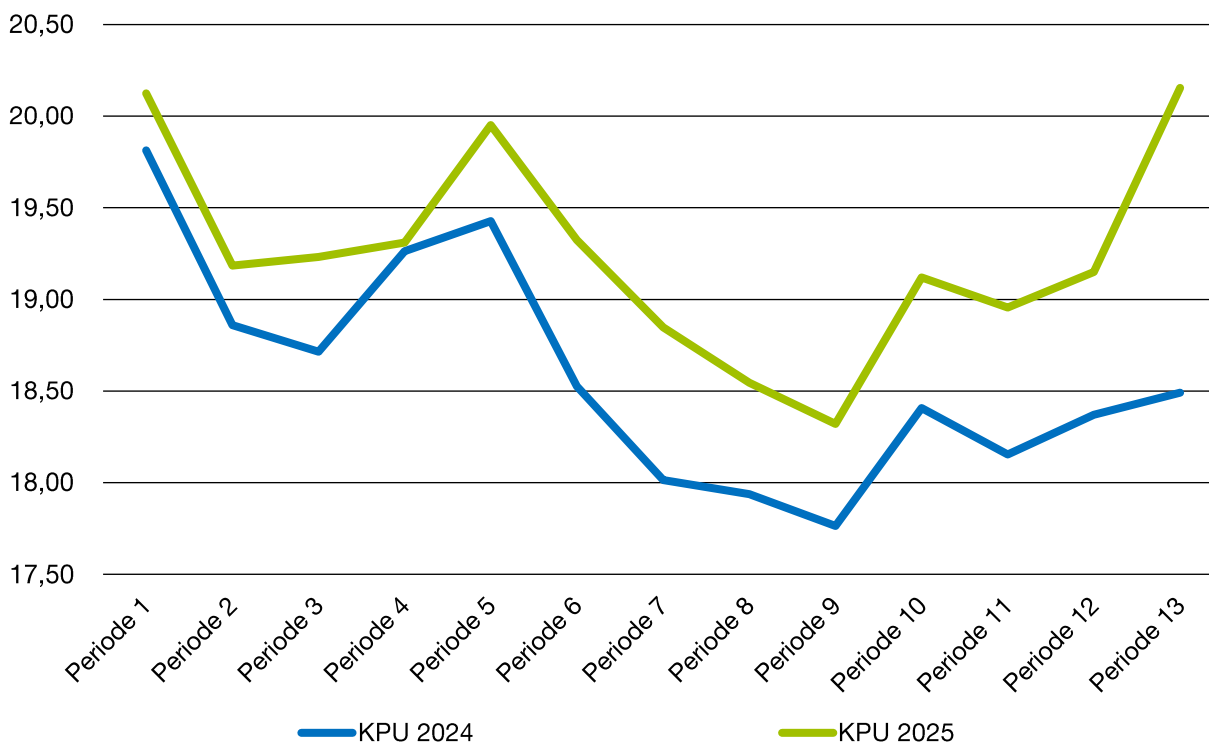
Toelichting kostprijsuurloon (KPU)

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

	2024	2025	Index
Categorie A: gemiddelde weekomzet <€150.000	€ 19,43	€ 20,34	104,7
Categorie B: gemiddelde weekomzet €150.000-€350.000	€ 18,62	€ 19,32	103,8
Categorie C: gemiddelde weekomzet >€350.000	€ 18,62	€ 19,52	104,8
Branchetotaal	€ 18,56	€ 19,37	104,4

4.5 VERLOOP KPU

In onderstaande grafiek is het verloop van het KPU te zien. Het gaat hier om het ongewogen KPU.



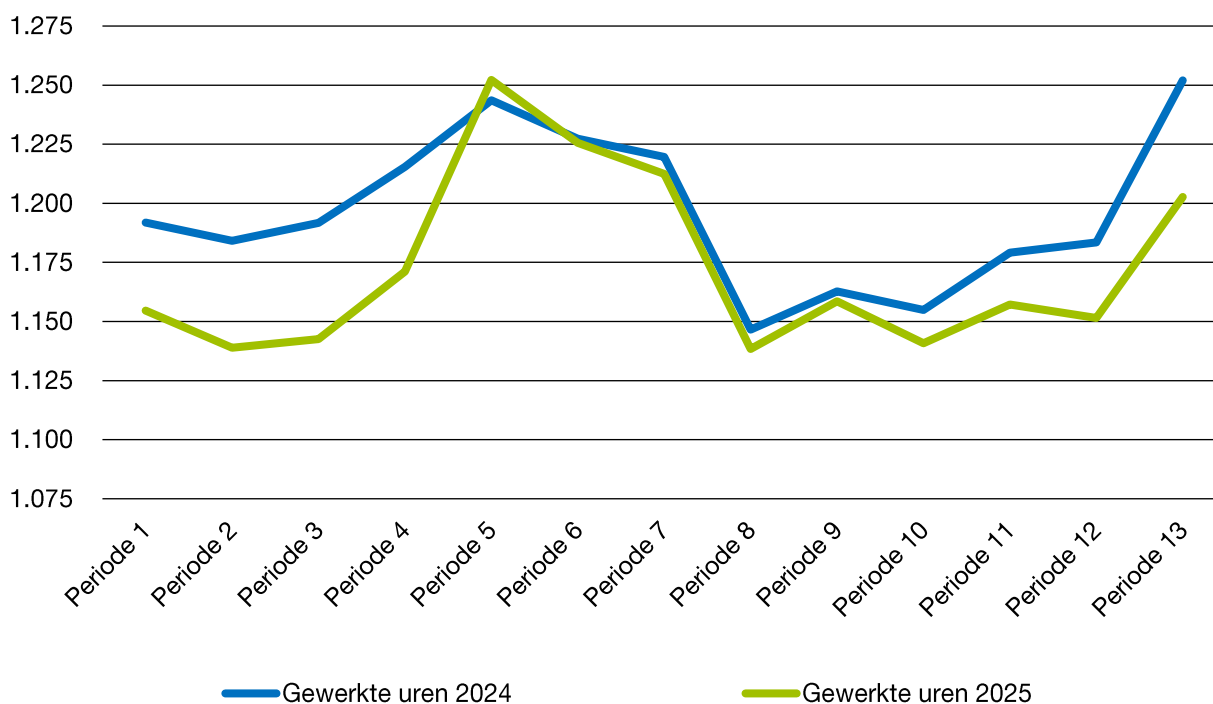
4.6 GEWERKTE UREN

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

	2024	2025	Index
Categorie A: gemiddelde weekomzet <€150.000	293	286	97,6
Categorie B: gemiddelde weekomzet €150.000-€350.000	1122	1092	97,3
Categorie C: gemiddelde weekomzet >€350.000	1991	1965	98,7
Branchetotaal	1184	1161	98,1

4.7 VERLOOP GEWERKTE UREN

In onderstaande grafiek is het verloop van de gewerkte uren te zien. Het gaat hier om het ongewogen aantal gewerkte uren.



4.8 VERZUIM

4.8.1 VERZUIMUREN

Toelichting verzuimuren:

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

	2024	2025	Index
Categorie A: gemiddelde weekomzet <€150.000	4,8%	4,3%	89,7
Categorie B: gemiddelde weekomzet €150.000-€350.000	2,8%	2,9%	106,2
Categorie C: gemiddelde weekomzet >€350.000	2,8%	2,7%	95,8
Branchetotaal	2,9%	2,9%	98,8

4.8.2 VERZUIMKOSTEN

Toelichting verzuimkosten:

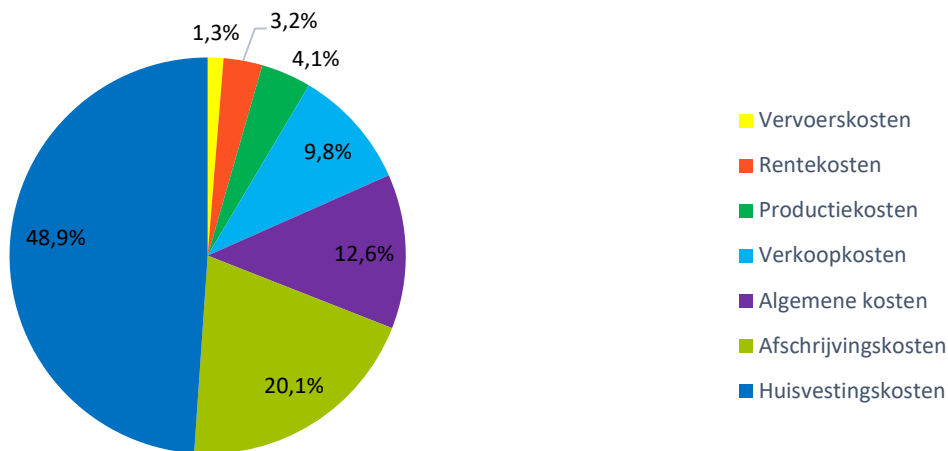
De verzuimkosten worden bepaald door de kosten van verzuim te delen door de loonsom.

	2024	2025	Index
Categorie A: gemiddelde weekomzet <€150.000	4,5%	3,8%	111,7
Categorie B: gemiddelde weekomzet €150.000-€350.000	3,4%	3,8%	110,9
Categorie C: gemiddelde weekomzet >€350.000	3,4%	3,4%	100,2
Branchetotaal	3,7%	3,8%	102,3

5 OVERIGE KOSTEN

Toelichting overige kosten:

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



5.1 HUUR PER M² VVO

In onderstaande tabel wordt de huur in euro's per m² VVO gepresenteerd.

	2024	2025	Index
Categorie A: gemiddelde weekomzet <€150.000	€ 180	€ 185	102,6
Categorie B: gemiddelde weekomzet €150.000-€350.000	€ 261	€ 264	100,9
Categorie C: gemiddelde weekomzet >€350.000	€ 302	€ 313	103,3
Branchetotaal	€ 268	€ 274	102,1

5.2 ENERGIEKOSTEN PER M² VVO

In de onderstaande tabel zien we de ontwikkeling van de energiekosten in euro's per m² VVO.

	2024	2025	Index
Categorie A: gemiddelde weekomzet <€150.000	€ 75	€ 73	96,8
Categorie B: gemiddelde weekomzet €150.000-€350.000	€ 75	€ 69	92,0
Categorie C: gemiddelde weekomzet >€350.000	€ 75	€ 67	90,4
Branchetotaal	€ 75	€ 68	90,8

6 RESULTAAT

6.1 ONTWIKKELING RESULTAAT

Toelichting genormaliseerd nettoresultaat:

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

	2024	2025	Index
Categorie A: gemiddelde weekomzet <€150.000	1,3%	0,9%	65,8
Categorie B: gemiddelde weekomzet €150.000-€350.000	2,6%	2,9%	110,6
Categorie C: gemiddelde weekomzet >€350.000	3,8%	4,2%	111,0
Branchetotaal	3,0%	3,4%	112,1

6.2 ONTWIKKELING CASHFLOW

Toelichting genormaliseerde vrije cashflow:

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

	2024	2025	Index
Categorie A: gemiddelde weekomzet <€150.000	3,2%	2,7%	85,0
Categorie B: gemiddelde weekomzet €150.000-€350.000	3,9%	4,2%	106,9
Categorie C: gemiddelde weekomzet >€350.000	5,1%	5,5%	107,3
Branchetotaal	4,3%	4,7%	107,8

6.3 ONTWIKKELING EBITDA

Toelichting EBITDA:

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

	2024	2025	Index
Categorie A: gemiddelde weekomzet <€150.000	3,8%	3,4%	90,0
Categorie B: gemiddelde weekomzet €150.000-€350.000	4,1%	4,3%	107,2
Categorie C: gemiddelde weekomzet >€350.000	5,2%	5,6%	107,2
Branchetotaal	4,5%	4,9%	107,9

7 EXPLOITATIEONTWIKKELING

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

7.1 OMZETCATEGORIE A < € 150.000

Omschrijving	Realisatie 2024		Budget 2025		Realisatie 2025		Index t.o.v. 2024	Index t.o.v. budget
	€	%	€	%	€	%		
Consumentenomzet	72.067	100,0%	69.751	100,0%	67.716	100,0%	94,0	97,1
Omzetbelasting	7.139	9,9%	6.579	9,4%	6.409	9,5%	89,8	97,4
Goederenomzet	64.928	90,1%	63.172	90,6%	61.307	90,5%	94,4	97,0
Inkopen	44.920	62,3%	42.476	60,9%	41.309	61,0%	97,9	100,2
Brutowinst	20.008	27,8%	20.696	29,7%	19.999	29,5%	106,4	99,5
Margecomponenten	-1.046	-1,5%	-1.269	-1,8%	-1.155	-1,7%	117,5	93,8
Organisatiekosten	4.659	6,5%	4.657	6,7%	4.591	6,8%	104,9	101,5
Netto marge	14.302	19,8%	14.770	21,2%	14.252	21,0%	106,1	99,4
Loonkosten	6.838	9,5%	6.675	9,6%	6.937	10,2%	108,0	107,0
Overige personeelskosten	297	0,4%	225	0,3%	325	0,5%	116,4	148,9
Totaal personeelskosten	7.135	9,9%	6.900	9,9%	7.262	10,7%	108,3	108,4
Dekkingsbijdrage	7.167	9,9%	7.871	11,3%	6.990	10,3%	103,8	91,5
Overige opbrengsten	-1.180	-1,6%	-701	-1,0%	-904	-1,3%	81,6	132,9
Huisvestingskosten	3.183	4,4%	3.197	4,6%	3.179	4,7%	106,3	102,4
Verkoopkosten	877	1,2%	986	1,4%	850	1,3%	103,1	88,8
Vervoerskosten	162	0,2%	159	0,2%	167	0,2%	109,6	108,1
Productiekosten	266	0,4%	282	0,4%	250	0,4%	99,9	91,4
Algemene kosten	1.038	1,4%	1.031	1,5%	1.102	1,6%	113,0	110,1
Afschrijvingskosten	1.376	1,9%	1.268	1,8%	1.268	1,9%	98,1	103,0
Rentekosten	420	0,6%	419	0,6%	462	0,7%	117,1	113,4
Totaal overige kosten	7.321	10,2%	7.342	10,5%	7.278	10,7%	105,8	102,1
Bruto resultaat	1.027	1,4%	1.230	1,8%	617	0,9%	64,0	51,7
Buitengewone baten en lasten	-149	-0,2%	-74	-0,1%	-181	-0,3%	129,0	251,4
Netto resultaat	1.176	1,6%	1.304	1,9%	798	1,2%	72,2	63,0
EBITDA	2.971	4,1%	2.991	4,3%	2.528	3,7%	90,5	87,1

7.2 OMZETCATEGORIE B: € 150.000 - € 350.000

Omschrijving	Realisatie 2024		Budget 2025		Realisatie 2025		Index t.o.v. 2024	Index t.o.v. budget
	€	%	€	%	€	%		
Consumentenomzet	245.808	100,0%	242.594	100,0%	243.455	100,0%	99,0	100,4
Omzetbelasting	23.614	9,6%	22.817	9,4%	22.870	9,4%	96,8	100,2
Goederenomzet	222.194	90,4%	219.777	90,6%	220.585	90,6%	99,3	100,4
Inkopen	157.340	64,0%	153.787	63,4%	154.348	63,4%	99,0	100,0
Brutowinst	64.854	26,4%	65.989	27,2%	66.237	27,2%	103,1	100,0
Margecomponenten	-166	-0,1%	-195	-0,1%	-178	-0,1%	108,6	91,2
Organisatiekosten	22.272	9,1%	22.759	9,4%	23.522	9,7%	106,6	103,0
Netto marge	42.416	17,3%	43.035	17,7%	42.537	17,5%	101,3	98,5
Loonkosten	20.991	8,5%	20.552	8,5%	21.206	8,7%	102,0	102,8
Overige personeelskosten	730	0,3%	568	0,2%	677	0,3%	93,6	118,8
Totaal personeelskosten	21.721	8,8%	21.121	8,7%	21.884	9,0%	101,7	103,2
Dekkingsbijdrage	20.695	8,4%	21.915	9,0%	20.653	8,5%	100,8	93,9
Overige opbrengsten	-1.831	-0,7%	-1.603	-0,7%	-2.317	-1,0%	127,8	144,0
Huisvestingskosten	8.157	3,3%	8.085	3,3%	8.086	3,3%	100,1	99,7
Verkoopkosten	1.823	0,7%	1.842	0,8%	1.731	0,7%	95,9	93,6
Vervoerskosten	250	0,1%	257	0,1%	253	0,1%	102,2	97,9
Productiekosten	620	0,3%	673	0,3%	656	0,3%	106,9	97,1
Algemene kosten	2.067	0,8%	1.935	0,8%	2.106	0,9%	102,8	108,4
Afschrijvingskosten	3.199	1,3%	3.115	1,3%	3.148	1,3%	99,4	100,7
Rentekosten	410	0,2%	473	0,2%	469	0,2%	115,3	98,6
Totaal overige kosten	16.526	6,7%	16.381	6,8%	16.448	6,8%	100,5	100,0
Bruto resultaat	6.000	2,4%	7.137	2,9%	6.522	2,7%	109,8	91,1
Buitengewone baten en lasten	-351	-0,1%	-326	-0,1%	-436	-0,2%	125,3	133,5
Netto resultaat	6.351	2,6%	7.463	3,1%	6.959	2,9%	110,6	92,9
EBITDA	9.960	4,1%	11.051	4,6%	10.576	4,3%	107,2	95,4

7.3 OMZETCATEGORIE C: > € 350.000

Omschrijving	Realisatie 2024		Budget 2025		Realisatie 2025		Index t.o.v. 2024	Index t.o.v. budget
	€	%	€	%	€	%		
Consumentenomzet	451.689	100,0%	451.632	100,0%	457.109	100,0%	101,2	101,2
Omzetbelasting	43.416	9,6%	43.203	9,6%	43.122	9,4%	99,3	99,8
Goederenomzet	408.273	90,4%	408.430	90,4%	413.988	90,6%	101,4	101,4
Inkopen	290.748	64,4%	287.859	63,7%	291.213	63,7%	99,0	100,0
Brutowinst	117.525	26,0%	120.571	26,7%	122.775	26,9%	103,2	100,6
Margecomponenten	-30	0,0%	-260	-0,1%	-261	-0,1%	870,6	99,2
Organisatiekosten	38.801	8,6%	40.432	9,0%	41.964	9,2%	106,9	102,5
Netto marge	78.694	17,4%	79.879	17,7%	80.550	17,6%	101,1	99,6
Loonkosten	37.177	8,2%	36.678	8,1%	38.246	8,4%	101,7	103,0
Overige personeelskosten	1.608	0,4%	1.583	0,4%	1.619	0,4%	99,4	101,0
Totaal personeelskosten	38.785	8,6%	38.261	8,5%	39.864	8,7%	101,6	102,9
Dekkingsbijdrage	39.909	8,8%	41.617	9,2%	40.686	8,9%	100,7	96,6
Overige opbrengsten	-3.908	-0,9%	-3.779	-0,8%	-5.483	-1,2%	138,6	143,3
Huisvestingskosten	13.477	3,0%	13.604	3,0%	13.580	3,0%	99,6	98,6
Verkoopkosten	2.758	0,6%	2.641	0,6%	2.627	0,6%	94,1	98,3
Vervoerskosten	252	0,1%	281	0,1%	244	0,1%	95,6	85,8
Productiekosten	1.009	0,2%	1.018	0,2%	1.143	0,3%	111,9	111,0
Algemene kosten	3.071	0,7%	2.927	0,6%	3.232	0,7%	104,0	109,1
Afschrijvingskosten	5.985	1,3%	5.897	1,3%	5.860	1,3%	96,7	98,2
Rentekosten	681	0,2%	733	0,2%	723	0,2%	104,8	97,5
Totaal overige kosten	27.234	6,0%	27.101	6,0%	27.408	6,0%	99,4	99,9
Bruto resultaat	16.584	3,7%	18.296	4,1%	18.761	4,1%	111,8	101,3
Buitengewone baten en lasten	-402	-0,1%	-225	0,0%	-317	-0,1%	78,0	139,4
Netto resultaat	16.986	3,8%	18.521	4,1%	19.078	4,2%	111,0	101,8
EBITDA	23.652	5,2%	25.151	5,6%	25.660	5,6%	107,2	100,8

7.4 EXPLOITATIE BRANCHETOTAAL

Omschrijving	Realisatie 2024		Budget 2025		Realisatie 2025		Index t.o.v. 2024	Index t.o.v. budget
	€	%	€	%	€	%		
Consumentenomzet	258.372	100,0%	256.172	100,0%	257.824	100,0%	99,8	100,6
Omzetbelasting	24.876	9,6%	24.294	9,5%	24.271	9,4%	97,6	99,9
Goederenomzet	233.495	90,4%	231.878	90,5%	233.552	90,6%	100,0	100,7
Inkopen	165.885	64,2%	162.706	63,5%	163.730	63,5%	98,9	100,0
Brutowinst	67.610	26,2%	69.172	27,0%	69.822	27,1%	103,5	100,3
Margecomponenten	-418	-0,2%	-543	-0,2%	-520	-0,2%	124,6	95,0
Organisatiekosten	22.283	8,6%	22.975	9,0%	23.785	9,2%	107,0	102,9
Netto marge	44.909	17,4%	45.654	17,8%	45.517	17,7%	101,6	99,1
Loonkosten	21.769	8,4%	21.381	8,3%	22.163	8,6%	102,0	103,0
Overige personeelskosten	867	0,3%	786	0,3%	845	0,3%	97,6	106,8
Totaal personeelskosten	22.636	8,8%	22.167	8,7%	23.007	8,9%	101,9	103,1
Dekkingsbijdrage	22.273	8,6%	23.487	9,2%	22.510	8,7%	101,3	95,2
Overige opbrengsten	-2.215	-0,9%	-1.996	-0,8%	-2.900	-1,1%	131,2	144,4
Huisvestingskosten	8.353	3,2%	8.343	3,3%	8.321	3,2%	99,8	99,1
Verkoopkosten	1.749	0,7%	1.739	0,7%	1.670	0,6%	95,7	95,4
Vervoerskosten	218	0,1%	234	0,1%	218	0,1%	100,4	92,8
Productiekosten	641	0,2%	663	0,3%	696	0,3%	108,8	104,3
Algemene kosten	2.064	0,8%	1.978	0,8%	2.144	0,8%	104,1	107,7
Afschrijvingskosten	3.494	1,4%	3.422	1,3%	3.425	1,3%	98,2	99,4
Rentekosten	489	0,2%	535	0,2%	539	0,2%	110,4	100,1
Totaal overige kosten	17.009	6,6%	16.914	6,6%	17.012	6,6%	100,2	99,9
Bruto resultaat	7.479	2,9%	8.569	3,3%	8.397	3,3%	112,5	97,4
Buitengewone baten en lasten	-277	-0,1%	-194	-0,1%	-273	-0,1%	98,6	139,8
Netto resultaat	7.756	3,0%	8.763	3,4%	8.670	3,4%	112,0	98,3
EBITDA	11.740	4,5%	12.720	5,0%	12.634	4,9%	107,8	98,7

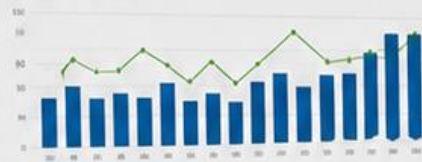


MARSHOEK®

Onderdeel van de Jong & Laan



VERKOOP OVERZICHT



OMZET

€ 1.245.000 +4,7% vs. vorig jaar



GEMIDDELTE BESTEDING

€ 19,85 +1,4% vs. vorig jaar

KLANTENAANTAL
125.430 +3,2% vs. vorig jaar

CATEGORIE PRESTATIES



VOORRAAD BESCHIKBAARHEID



DYNAMISCHE PRIJZEN

Product	Prijs (€)	Trend	Verandering (%)
Komkommer	€ 0,79	↓	-8%
Tomaat	€ 1,59	↓	-5%
Appel Elstar	€ 1,99	↑	+3%
Kipfilet	€ 8,49	↓	-2%

WINKELPRESTATIES

Metric	Deze week	vs. vorige week
Omzet	+4,7%	↑
Klantenaantal	+3,2%	↑
Conversie	+1,1%	↑
Derving	-5,6%	↓

Ontwikkeling 2026

1 ONTWIKKELING 2026 T/M PERIODE 4

Voor alle onderstaande tabellen geldt dat de data is gebaseerd op de eerste vier periodes (week 1-16) van 2026 ten opzichte van de eerste vier periodes (week 1-16) van 2025.

1.1 CONSUMENTENOMZET WEEK 1-16 2026

De omzet van de gemiddelde franchise supermarkt is in de eerste vier periodes van 2026 met 1,5% toegenomen ten opzichte van dezelfde vier periodes in 2025. Voor het gehele jaar 2026 is de raming dat de totale supermarktbranche een omzetstijging zal laten zien van circa 3,5% (bron: ING).

Consumentenomzet	2025	2026	Index
Categorie A: gemiddelde weekomzet <€150.000	54.281	54.176	99,8
Categorie B: gemiddelde weekomzet €150.000-€350.000	247.487	251.687	101,7
Categorie C: gemiddelde weekomzet >€350.000	465.796	472.238	101,4
Branchetotaal	256.848	260.660	101,5

Onderstaande grafiek geeft een overzicht van de omzetontwikkeling per week over de eerste vier periodes.



Onderstaand nog een tabel van de consumentenomzet over de eerste vier periodes van 2026, maar dan per VVO-categorie.

Consumentenomzet	2025	2026	Index
A: < 500 m2 VVO	49.662	49.744	100,2
B: 500 - 1.000 m2 VVO	193.063	197.014	102,0
C: 1.000 - 1.500 m2 VVO	312.581	315.973	101,1
D: > 1.500 m2 VVO	453.309	460.956	101,7
Branchetotaal	256.848	260.660	101,5

1.2 BRUTOWINST 2025

Toelichting brutowinst:

De brutowinst wordt bepaald door de goederenomzet minus de inkoopwaarde van de omzet, onder aftrek van eventuele kortingen.

Brutowinst	2025	2026	Index
Categorie A: gemiddelde weekomzet <€150.000	32,3%	34,1%	105,4
Categorie B: gemiddelde weekomzet €150.000-€350.000	27,2%	28,1%	103,0
Categorie C: gemiddelde weekomzet >€350.000	27,7%	28,6%	103,3
Branchetotaal	27,8%	28,9%	103,9

1.3 GEREGISTREERDE DERIVING 2025

Toelichting geregistreeerde derving

De geregistreeerde derving bestaat uit de goederenderving en de prijsderving. De geregistreeerde derving wordt uitgedrukt in een percentage ten opzichte van de consumentenomzet.

Geregistreeerde derving	2025	2026	Index
Categorie A: gemiddelde weekomzet <€150.000	2,1%	2,1%	99,2
Categorie B: gemiddelde weekomzet €150.000-€350.000	1,4%	1,5%	102,8
Categorie C: gemiddelde weekomzet >€350.000	1,1%	1,1%	103,6
Branchetotaal	1,3%	1,3%	102,1

1.4 LOONKOSTEN 2025

Toelichting loonkosten:

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

Loonkosten	2025	2026	Index
Categorie A: gemiddelde weekomzet <€150.000	11,8%	11,5%	97,5
Categorie B: gemiddelde weekomzet €150.000-€350.000	8,6%	8,2%	95,4
Categorie C: gemiddelde weekomzet >€350.000	8,4%	8,1%	96,4
Branchetotaal	8,6%	8,3%	96,3

1.5 KORTE CONCLUSIE 2025 EN VOORUITBLIK

De eerste vier periodes van 2026 laten een beperkte omzetgroei van circa 1,5% zien, waarbij vrijwel de volledige stijging voortkomt uit hogere prijzen. De volumes blijven achter en het consumentengedrag blijft sterk prijsbewust. Ondanks deze druk weten franchisenemers hun marges en kosten in deze vroege fase van het jaar redelijk te beheersen. Dat zorgt voor een stabiel beeld, maar het fundament onder deze stabiliteit is smal: de groei is niet vraag gedreven en blijft daarmee kwetsbaar voor externe schokken.

In de vooruitblik op de rest van 2026 tekent zich een complexer beeld af. De kostenbasis van supermarkten staat structureel onder spanning. Energie- en grondstofprijzen blijven hoog en kunnen, mede door geopolitieke onzekerheden, opnieuw oplopen. Zulke prijsniveaus werken vertraagd door in transport, productie en inkoop, waardoor de druk op de exploitatie later in het jaar kan toenemen. Tegelijkertijd blijft de consument kritisch en gevoelig voor prijsverschillen, wat de ruimte voor doorbelasting beperkt.

Daarmee ontstaat een situatie waarin de eerste maanden van 2026 geen betrouwbare voorspeller zijn voor de rest van het jaar. De sector beweegt zich in een omgeving waarin stabiliteit snel kan omslaan in nieuwe kostenimpulsen, terwijl volumegroei uitblijft. Voor franchisenemers betekent dit dat scherpere margebewaking, assortimentskeuzes en operationele efficiëntie essentieel blijft. De uitdaging is om wendbaar te blijven in een markt die weliswaar niet verslechtert, maar ook weinig buffers biedt.

2026 lijkt daarmee een jaar waarin voorzichtigheid geboden is: een solide start, maar een tweede halfjaar dat nadrukkelijk afhankelijk is van externe factoren en waarin duurzaam rendement vooral voortkomt uit consistent en adaptief ondernemerschap.





MARSHOEK®

Onderdeel van deJong&Laan

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

Onder voorbehoud van druk- en zetfouten.
Versie mei 2026

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

www.marshoek.nl